

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Řízení lidského kapitálu v oblasti poštovních služeb

Dalibor Gottwald

Disertační práce  
2018

**Studijní program:**

P3710 Technika a technologie v dopravě a spojkách

**Studijní obor:**

3708V024 Technologie a management v dopravě a telekomunikacích

**Školitel:** doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.

**Školitel specialista:** Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.

**Disertační práce vznikla na školícím pracovišti:**

Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 10. 1. 2018

Dalibor Gottwald

Rád bych poděkoval svému školiteli doc. Ing. Liboru Švadlenkovi, Ph.D. a školitelce specialiste Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za vstřícný přístup při zpracování dizertační práce a za vytvoření vynikajících podmínek pro tvůrčí práci po celou dobu mého doktorského studia. Dále bych rád poděkoval představitelům vedení České pošty, s.p. za možnost aplikace výstupů dizertační práce v podmínkách reálného provozu. Jmenovitě děkuji Jeffu Hansonovi z RBL Group v Utahu a RNDr. Lud'ku Prouzovi, CSc. za inspirativní konzultace týkající se metodologie výzkumu. V neposlední řadě děkuji také svým přátelům z Příkaz, kteří mi byli nekonečným zdrojem inspirace po celou dobu mého studia na vysoké škole.

## **ANOTACE**

Dizertační práce se zabývá velmi aktuální problematikou, a sice řízením lidského kapitálu v oblasti poštovních služeb. Oblast poštovních služeb je v této práci chápána jako prostředí národních poštovních operátorů, tj. subjektů zaujímajících výsadní postavení v rámci sektoru poštovních služeb. Řízení lidského kapitálu nebyla v sektoru poštovních služeb do současné doby věnována téměř žádná pozornost, z toho důvodu lze vnímat relevanci zpracování daného tématu v rámci dizertační práce. Hlavní cíl práce spočívá v navržení metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách národních poštovních operátorů, jejíž aplikací bude možné identifikovat klíčové aktivity mající zásadní význam na zvyšování úrovně lidského kapitálu v podmínkách národních poštovních operátorů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

intelektuální kapitál, lidský kapitál, národní poštovní operátoři, metodika

## **TITLE**

Human Capital Management in the field of Postal Services

## **ANNOTATION**

Management of human capital is a topical issue in many areas of human activity and postal services are no exception. This doctoral thesis focuses on human capital management in the conditions of various national postal operators, i.e. institutions that play a pivotal role on the postal services market. As this area of research has received little attention so far, the dissertation brings valuable insights into the topic. The main objective is to present a complex methodology frame for human capital management in national postal operators. Application of the methodology leads to identification of key elements which are essential for the improvement of human capital value in postal operators.

## **KEYWORDS**

intellectual capital, human capital, national postal providers, methodology

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>14</b>
<b>1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI TÉMATU DISERTAČNÍ PRÁCE...17</b>	
1.1 Konceptualizace přístupů k problematice lidského kapitálu.....	21
1.1.1 Pojetí lidského kapitálu z pohledu sociologie .....	31
1.1.2 Pojetí lidského kapitálu z pohledu psychologie .....	33
1.1.3 Pojetí lidského kapitálu z pohledu pedagogiky .....	34
1.2 Vybrané koncepty řízení lidského kapitálu.....	35
1.2.1 Skandia Navigator .....	36
1.2.2 Balanced Scorecard .....	38
1.2.3 Intangible Asset Monitor.....	39
1.2.4 HR Scorecard .....	41
1.3 Specifika přístupu k lidskému kapitálu v oblasti poštovních služeb.....	44
1.3.1 Národní poštovní operátor Itálie .....	47
1.3.2 Národní poštovní operátor Francie.....	49
1.3.3 Národní poštovní operátor Belgie .....	52
1.3.4 Národní poštovní operátor Německa.....	55
1.3.5 Národní poštovní operátor Nizozemí .....	57
1.3.6 Národní poštovní operátor Irska.....	60
1.3.7 Národní poštovní operátor Španělska .....	61
1.3.8 Národní poštovní operátor Finska .....	64
1.3.9 Národní poštovní operátor Rakouska .....	66
1.3.10 Národní poštovní operátor Švédska .....	68
1.3.11 Národní poštovní operátor České republiky.....	69
1.3.12 Národní poštovní operátor Litvy .....	72
1.3.13 Národní poštovní operátor Maďarska .....	73
1.4 Kritické zhodnocení analýzy současného stavu .....	73
<b>2 DEFINICE CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>76</b>
<b>3 PŘEHLED ZVOLENÝCH METOD ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>78</b>
3.1 Explanační metody.....	78
3.1.1 Kvantitativní výzkum – kvantitativní obsahová analýza .....	81
3.1.2 Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření.....	82

3.1.3	Metoda sněžové koule.....	83
3.1.4	Delfská metoda.....	84
3.1.5	Validita testu – kurikulární validita.....	85
3.1.6	Validita testu – konstruktová validita („face validita“).....	85
3.1.7	Reliabilita testu – Spearman-Brownův koeficient.....	86
3.1.8	Reliabilita testu – Cronbachův koeficient alfa .....	87
3.1.9	Metody konfirmační analýzy .....	87
3.1.10	Analýza .....	88
3.1.11	Syntéza .....	88
3.1.12	Indukce .....	88
3.1.13	Dedukce .....	88
3.2	Interpretační metody .....	88
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ ŘEŠENÍ.....</b>	<b>90</b>
4.1	Realizace výzkumu pro potřeby navrhované metodiky .....	91
4.1.1	Objekt výzkumu .....	91
4.1.2	Metodologie výzkumu .....	92
4.1.3	Výsledky výzkumu.....	94
4.2	Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách národních poštovních operátorů.....	100
4.2.1	Krok 1 – Určení osob .....	104
4.2.2	Krok 2 – Identifikace aktivit .....	105
4.2.3	Krok 3 – Vytvoření schématu .....	108
4.2.4	Krok 4 – Určení finálního vzorku .....	109
4.2.5	Krok 5 – Vytvoření dotazníku.....	112
4.2.6	Krok 6 – Pilotní testování dotazníku.....	114
4.2.7	Krok 7 – Sběr dat .....	116
4.2.8	Krok 8 – Ověření objektivit souboru dat.....	117
4.2.9	Krok 9 – Zpracování dat .....	122
4.2.10	Krok 10 – Přijetí rozhodnutí o realizaci opatření .....	129
4.3	Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky.....	131
4.3.1	Aplikace kroku 1 – Určení osob.....	131
4.3.2	Aplikace kroku 2 – Identifikace aktivit.....	132
4.3.3	Aplikace kroku 3 – Vytvoření schématu.....	134
4.3.4	Aplikace kroku 4 – Určení finálního vzorku.....	136

4.3.5	Aplikace kroku 5 – Vytvoření dotazníku .....	139
4.3.6	Aplikace kroku 6 – Pilotní testování dotazníku .....	141
4.3.7	Aplikace kroku 7 – Sběr dat .....	143
4.3.8	Aplikace kroku 8 – Ověření objektivitv souboru dat .....	143
4.3.9	Aplikace kroku 9 – Zpracování dat .....	147
4.3.10	Aplikace kroku 10 – Přijetí rozhodnutí o realizaci opatření .....	158
<b>5</b>	<b>VYHODNOCENÍ A DISKUZE ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ.....</b>	<b>160</b>
<b>6</b>	<b>VLASTNÍ PŘÍNOSY DOKTORANDA.....</b>	<b>167</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>169</b>
<b>8</b>	<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>171</b>
<b>9</b>	<b>PUBLIKAČNÍ ČINNOST DOKTORANDA SOUVISEJÍCÍ S TÉMATEM DISERTAČNÍ PRÁCE.....</b>	<b>183</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>184</b>



## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b>	Vybrané parametry pro měření intelektuálního kapitálu ve společnosti Skandia.....	37
<b>Tabulka 2</b>	Přehled vybraných ukazatelů definovaných na základě studie HR Controllingu .....	42
<b>Tabulka 3</b>	Celkový počet zaměstnanců jednotlivých NPO v členských státech EU .....	44
<b>Tabulka 4</b>	Procentuální podíl zaměstnanců s částečným úvazkem a zaměstnanců – žen.....	46
<b>Tabulka 5</b>	Členění vědeckých metod ve vztahu k explanaci a interpretaci .....	78
<b>Tabulka 6</b>	Přehled explanačních metod využitých v dizertační práci.....	79
<b>Tabulka 7</b>	Přehled interpretačních metod využitých v dizertační práci.....	89
<b>Tabulka 8</b>	Finální skupina evropských NPO (objekt výzkumu).....	92
<b>Tabulka 9</b>	Přehled identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO .....	95
<b>Tabulka 10</b>	Počet identifikovaných aktivit v komponentě A.....	96
<b>Tabulka 11</b>	Počet identifikovaných aktivit v komponentě B.....	96
<b>Tabulka 12</b>	Počet identifikovaných aktivit v komponentě C.....	97
<b>Tabulka 13</b>	Počet identifikovaných aktivit v komponentě D.....	97
<b>Tabulka 14</b>	Počet identifikovaných aktivit v komponentě E .....	97
<b>Tabulka 15</b>	Počet identifikovaných aktivit v komponentě F .....	98
<b>Tabulka 16</b>	Počet identifikovaných aktivit v komponentě G.....	98
<b>Tabulka 17</b>	Počet identifikovaných aktivit v komponentě H.....	98
<b>Tabulka 18</b>	Popis procesu prvního kroku metodiky .....	104
<b>Tabulka 19</b>	Popis procesu druhého kroku metodiky.....	106
<b>Tabulka 20</b>	Identifikace aktivit s využitím delfské metody.....	107
<b>Tabulka 21</b>	Popis procesu třetího kroku metodiky .....	108
<b>Tabulka 22</b>	Popis procesu čtvrtého kroku metodiky.....	110
<b>Tabulka 23</b>	Určení finálního vzorku respondentů s využitím delfské metody .....	111
<b>Tabulka 24</b>	Popis procesu pátého kroku metodiky .....	112
<b>Tabulka 25</b>	Popis procesu šestého kroku metodiky .....	114
<b>Tabulka 26</b>	Postup pilotního testování dotazníku .....	115
<b>Tabulka 27</b>	Popis procesu sedmého kroku metodiky .....	116
<b>Tabulka 28</b>	Popis procesu osmého kroku metodiky .....	118
<b>Tabulka 29</b>	Postup ověření kurikulární validity.....	119
<b>Tabulka 30</b>	Postup ověření konstruktové validity .....	120
<b>Tabulka 31</b>	Popis procesu devátého kroku metodiky .....	122
<b>Tabulka 32</b>	Obecný zápis hodnocení jednotlivých aktivit v části $x$ konkrétním respondentem .....	124
<b>Tabulka 33</b>	Obecný zápis hodnocení jednotlivých aktivit v části $y$ konkrétním respondentem.....	124
<b>Tabulka 34</b>	Popis procesu desátého kroku metodiky.....	130
<b>Tabulka 35</b>	Popis procesu v rámci aplikace prvního kroku metodiky .....	131

<b>Tabulka 36</b> Popis procesu v rámci aplikace druhého kroku metodiky .....	133
<b>Tabulka 37</b> Identifikace aktivit realizovaných v podmínkách NPO České republiky s využitím delfské metody.....	133
<b>Tabulka 38</b> Popis procesu v rámci aplikace třetího kroku metodiky .....	135
<b>Tabulka 39</b> Popis procesu v rámci aplikace čtvrtého kroku metodiky .....	136
<b>Tabulka 40</b> Určení finálního vzorku respondentů v podmínkách NPO České republiky s využitím delfské metody .....	137
<b>Tabulka 41</b> Popis procesu v rámci aplikace pátého kroku metodiky.....	139
<b>Tabulka 42</b> Popis procesu v rámci aplikace šestého kroku metodiky.....	141
<b>Tabulka 43</b> Postup pilotního testování dotazníku v rámci aplikace šestého kroku metodiky .....	142
<b>Tabulka 44</b> Popis procesu v rámci aplikace sedmého kroku metodiky .....	143
<b>Tabulka 45</b> Popis procesu v rámci aplikace osmého kroku metodiky .....	144
<b>Tabulka 46</b> Postup ověření kurikulární validity v rámci aplikace procesu osmého kroku metodiky .	144
<b>Tabulka 47</b> Postup ověření konstruktové validity v rámci aplikace procesu osmého kroku metodiky .....	145
<b>Tabulka 48</b> Popis procesu v rámci aplikace devátého kroku metodiky .....	147
<b>Tabulka 49</b> Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty A.....	147
<b>Tabulka 50</b> Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty B.....	147
<b>Tabulka 51</b> Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty C.....	148
<b>Tabulka 52</b> Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty D.....	148
<b>Tabulka 53</b> Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty E.....	148
<b>Tabulka 54</b> Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty F .....	149
<b>Tabulka 55</b> Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty G.....	149
<b>Tabulka 56</b> Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty H.....	149
<b>Tabulka 57</b> Popis procesu v rámci aplikace desátého kroku metodiky .....	159

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b> Schéma pojetí intelektuálního kapitálu dle společnosti skandia .....	18
<b>Obrázek 2</b> Relace mezi řízením lidských zdrojů a řízením lidského kapitálu .....	28
<b>Obrázek 3</b> Teoretické koncepty přístupu k lidskému kapitálu.....	30
<b>Obrázek 4</b> Výběr populace metodou sněhové koule s využitím exponenciálního nediskriminačního přístupu.....	84
<b>Obrázek 5</b> Obecné schéma přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO .....	99
<b>Obrázek 6</b> Metodika pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO – střední detail pohledu.....	102
<b>Obrázek 7</b> Výběr populace metodou sněhové koule s využitím exponenciálního nediskriminačního přístupu.....	132
<b>Obrázek 8</b> Finální schéma přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách NPO České republiky .....	135
<b>Obrázek 9</b> Grafická vizualizace první strany dotazníku vytvořeného v aplikaci Google formuláře .	139
<b>Obrázek 10</b> Grafická vizualizace druhé strany dotazníku vytvořeného v aplikaci Google formuláře .....	140
<b>Obrázek 11</b> Grafická vizualizace třetí strany dotazníku vytvořeného v aplikaci Google formuláře .	140
<b>Obrázek 12</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity v komponentách A – H .....	150
<b>Obrázek 13</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita A1 .....	151
<b>Obrázek 14</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita A4 .....	152
<b>Obrázek 15</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita A5 .....	152
<b>Obrázek 16</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita B3 .....	152
<b>Obrázek 17</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita B4 .....	153
<b>Obrázek 18</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita B5 .....	153
<b>Obrázek 19</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita C2 .....	153
<b>Obrázek 20</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita C3 .....	154
<b>Obrázek 21</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita C4 .....	154
<b>Obrázek 22</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita C5 .....	154
<b>Obrázek 23</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita D2 .....	155
<b>Obrázek 24</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita D4 .....	155
<b>Obrázek 25</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita E1.....	155
<b>Obrázek 26</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita E2.....	156
<b>Obrázek 27</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita F2.....	156
<b>Obrázek 28</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita F3.....	156
<b>Obrázek 29</b> Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita G1 .....	157

<b>Obrázek 30</b>	Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita H2 .....	157
<b>Obrázek 31</b>	Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita H6 .....	157
<b>Obrázek 32</b>	Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita H7 .....	158

## SEZNAM ZKRATEK

ČP	Česká pošta
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HCI	Human capital index Index lidského kapitálu
HDP	Hrubý domácí produkt
HNP	Hrubý národní produkt
HPWPs	High performance work practices Výkonnostní pracovní postupy
ISO 14001	Environmental management system Systém environmentálního managementu
ISO 9001	Quality management systém Systém managementu kvality
NPO	Národní poštovní operátor
OECD	Organisation for economic co-operation and development Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OHSAS	Occupational health and safety assessment specification Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OLG model	Overlapping-generations model Mezigenerační model
PES index	Postal electronic service index Index elektronizace poštovních služeb
PPÚ	Pracovník zaměstnaný na plný úvazek
PS/DÚS	Pobočková síť/dodávací a účelová síť
SPIS	Small Pacific Island States Skupina malých pacifických států
SPU	Světová poštovní unie
USA	United States of America Spojené státy americké
Vedoucí SPU	Vedoucí sběrného přepravního uzlu

# ÚVOD

Problematika řízení lidského kapitálu je v současné době velmi diskutované téma, a to zejména v souvislosti se změnou filozofie přístupu k řízení podniků<sup>1</sup> (Diaz-Fernandez, Gonzalez-Rodriguez a Simonetti, 2015; Staniewski, 2016), jejichž hlavním cílem je dosahování zisku prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníka společně se zaměřením na rozvoj zaměstnanců, a to vše v kontextu garance udržitelného rozvoje.

Lidský kapitál jako součást intelektuálního kapitálu<sup>2</sup> se postupně etabloval jako oblast, jehož efektivní řízení je nezbytnou podmínkou v procesu zvyšování hodnoty podniku (Chang, Wang a Liu, 2016; Joh a Jung, 2016; McGuirk, Lenihan a Hart 2015). V současné době neexistuje žádná činnost podniku, která by nebyla ovlivněna lidským faktorem. Z toho důvodu lze pozorovat zvýšený zájem o problematiku lidského kapitálu, a to jednak ze strany managementu podniků, ale také ze strany vědecké veřejnosti, která považuje tento nový fenomén za jeden ze základních atributů řízení podniků, potažmo celé společnosti<sup>3</sup>. Oba z výše uvedených pohledů jsou vzájemně provázané. Závěry vědeckých studií zabývajících se oblastí lidského kapitálu jsou přínosné pro představitele vedení podniků z toho důvodu, že popisují vzájemné vztahy určitých sociálních konstruktů<sup>4</sup>, jejichž interakce podporuje formování lidského kapitálu.

V oblasti přístupu k lidskému kapitálu je v současné době nutné přistoupit k závěrům jednotlivých prací vždy z pohledu jeho vymezení konkrétním autorem. V současné době lze jednotlivé práce rozčlenit na ty, které zkoumají lidský kapitál z pohledu mikroekonomického, tj. veškeré interakce společenských konstruktů, jež formují lidský kapitál uvnitř podniku, a ty které zkoumají lidský kapitál z pohledu makroekonomického, tj. interakce, které formují lidský kapitál vně podniku – na úrovni společnosti.

Nastavení efektivního způsobu řízení lidského kapitálu není vždy jednoduchým úkolem, a to zejména z důvodu, že oblast lidského kapitálu je velmi dynamická. Nicméně v současné

---

<sup>1</sup> Pro účely této dizertační práce je pojem podnik chápán ve smyslu zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, tj. jako obchodní společnost.

<sup>2</sup> Vymezení oblasti lidského kapitálu jako součást intelektuálního kapitálu reflektuje členění dle Edvinssona a Maloneho (1997) a Sveibyho (1997).

<sup>3</sup> Pojem společnost je pro účely dizertační práce chápán jako skupina občanů daného státu.

<sup>4</sup> Sociální konstrukt je možné vymezit jako oblast, která je konstruována v procesu sociální interakce a komunikace mezi jednotlivci či skupinami jednotlivců. Sociální interakci je pak možné definovat jako proces působení jednotlivců či skupin jednotlivců na jiného jedince či skupinu jednotlivců v určitém systému (Schiek, 2012).

době je z hlediska vědeckého uchopení oblasti lidského kapitálu možné pozorovat určité tendence, které spočívají především v jeho aplikaci do kontextu jiných témat, která jsou většinou odrazem současných fenoménů, jež mají zásadní vliv na fungování celé společnosti (Cunha et al., 2015; Guerrero-Baena, Gomez-Limon a Vicente Fruet, 2015; Secundo et al., 2014). Aplikace nástrojů k řízení lidského kapitálu je pozorovatelná i v poštovních službách<sup>5</sup>. Jedná se především o cílené nastavení dílčích procesů k zajištění efektivního řízení zaměstnanců, jež má fundamentální vliv na hodnotu vnímanou zákazníkem, a to právě v podmínkách podniků vykonávajících činnost v oblasti služeb, kde hraje lidský kapitál zvlášť významnou roli. Obecné paradigma pojmu řízení je v této práci spjato s chápáním řízení jako procesu vzájemně na sebe navazujících činností (Maisel, 2010).<sup>6</sup>

Oblast lidského kapitálu, kterou z hlediska zasazení do kategorie obecných vědeckých disciplín lze zařadit do vědecké disciplíny ekonomie, se etablovala počátkem 60. let 20. století, což právě z titulu dynamiky ekonomického vývoje vyústilo v relativní roztržitost její metodologie. Relativní roztržitost metodologie a samotných přístupů k hodnocení lidského kapitálu lze přičíst také tomu, že se jedná o nástroj k řízení podniku, tzn., že jeho vývoj nebyl vždy opřen o etablované vědecké metody, které by zřejmě zabránily inkohereci v této oblasti.

Ve snaze o zachování logické struktury dizertační práce v rámci postupu zpracování tématu lidského kapitálu bude práce členěna do šesti základních kapitol. V první kapitole se bude jednat o teoretické vymezení řešené problematiky, zejména o provedení literární rešerše

---

<sup>5</sup> Oblast poštovních služeb je z pohledu sektorového členění národního hospodářství součástí terciálního sektoru, tj. sektoru služeb. V rámci této dizertační práce je oblast poštovních služeb analyzována vždy z pohledu národních poštovních operátorů (NPO). NPO jsou subjekty, jež mají z titulu své funkce povinnost zajistit poskytování univerzální poštovní služby ve veřejném zájmu (v oblasti poštovních služeb v ČR se jedná o tzv. základní služby). Tyto univerzální poštovní služby jsou v jednotlivých zemích v podstatě výhradně poskytovány prostřednictvím NPO. Univerzální poštovní služba představuje minimální soubor služeb, jež musí být poskytovány trvale na celém území daného státu za stejných podmínek všem uživatelům, za dostupnou cenu a ve stanovené kvalitě (Šarac et al., 2016).

<sup>6</sup> Uvedené paradigma vychází z moderního pojetí, kdy v rámci řízení jsou jednotlivé činnosti popisující aktuální stav řešené problematiky v daném podniku konfrontovány s aktuálním stavem řešené problematiky i z pohledu dalších podniků na trhu (Maisel, 2010). Na základě této definice je možné vnímat i rozdíl mezi pojmy „řízení lidských zdrojů“ a „řízení lidského kapitálu“. O řízení lidských zdrojů se hovoří ve spojitosti s koordinací jednotlivých aktivit v podmínkách konkrétního podniku, kdy tato koordinace je ve většině případů odrazem rozhodnutí zodpovědných zaměstnanců z oddělení lidských zdrojů. Řízení lidského kapitálu je pak určitá nadstavba k pojmu řízení lidských zdrojů. V této spojitosti dochází ke koordinaci jednotlivých aktivit v podmínkách konkrétního podniku ve vazbě na aktuální vývojové trendy v dané oblasti, a to vše v kontextu respektování postavení jednotlivce jako individua, jehož obecné postoje jsou odrazem společnosti, v níž je formován (Donate, Pena a Sanchez de Pablo, 2016; Kirdina, 2016; Ulrich et al., 2012).

s využitím aktuálních a vědecky hodnotných zdrojů, a to ve snaze definovat současný stav poznání v rámci řešeného tématu. Výstupem této části práce bude určení základních oblastí přístupu k lidskému kapitálu v oblasti poštovních služeb. Na základě výstupů z první části bude následně v druhé kapitole definován cíl dizertační práce, a to včetně cílů dílčích. Třetí část práce bude obsahovat přehled vědeckých metod, které budou využity při zpracování dizertační práce. Obsahem čtvrté kapitoly bude vlastní řešení. V návaznosti na výstupy předchozí části práce budou v páté kapitole diskutovány veškeré přesahy zjištěných výsledků, a to včetně vymezení dalších oblastí výzkumu, které by mohly navazovat na závěry dizertační práce. V šesté kapitole budou shrnuty přínosy doktoranda – demonstrace původních závěrů v rámci řešené problematiky.



# 1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI TÉMATU DISERTAČNÍ PRÁCE

Obsahem úvodní kapitoly je poskytnutí uceleného přehledu problematiky lidského kapitálu včetně uvedení hlavních vývojových etap. Úvodní exkurz do problematiky lidského kapitálu je spjat i se snahou určení aktuálních společenských konstruktů majících vliv na formování lidského kapitálu. Veškeré tyto části jsou pak podkladem pro následné vymezení oblasti lidského kapitálu v sektoru poštovních služeb.

Z hlediska kategorizace vědeckých disciplín lze oblast lidského kapitálu zařadit do vědecké disciplíny ekonomie. V rámci bližšího vymezení spadá oblast lidského kapitálu do relativně nové subdisciplíny, tj. intelektuálního kapitálu (Sollosy, McInerney a Braun, 2016; Vaz et al., 2015).

Problematika intelektuálního kapitálu se dostala do popředí zájmu v 60. letech 20. století<sup>7</sup>, kdy si její důležitost začali uvědomovat ekonomové, respektive další odborníci, a to především v souvislosti s teorií růstu. Obecnou teorii růstu rozpracovali členové tzv. Římského klubu<sup>8</sup>, kteří ve své zprávě, jež byla následně vydána pod názvem *The Theory of Growth*, zdůrazňují nutnost cíleného řízení ekonomického růstu (nutnost regulace hospodářského růstu), a to i v kontextu reprodukce populace (Meadows et al., 1972). Další vývoj ve zkoumání teorie růstu ve vztahu k intelektuálnímu kapitálu byl zaznamenán v souvislosti s překonáním Solowova růstového modelu (Solow, 1956), kdy bylo v rámci teorie endogenního růstu (80. léta 20. století) o intelektuálním kapitálu pojednáno jako o faktoru endogenním, tj. faktoru, který se neobjevuje náhodně, ale který musí být produkován s využitím zdrojů (Martin a Sunley, 1998).

Schultz (1961) definoval lidského jedince jako jednu z forem produktivního kapitálu, který je důležitou součástí bohatství jednotlivých států. Dané vymezení se zprvu setklalo s kritikou ze strany společnosti, a to zejména z postavení jedince v uvedené definici, kdy z morálního hlediska nebylo možné lidského jedince chápat jako kapitálovou položku.

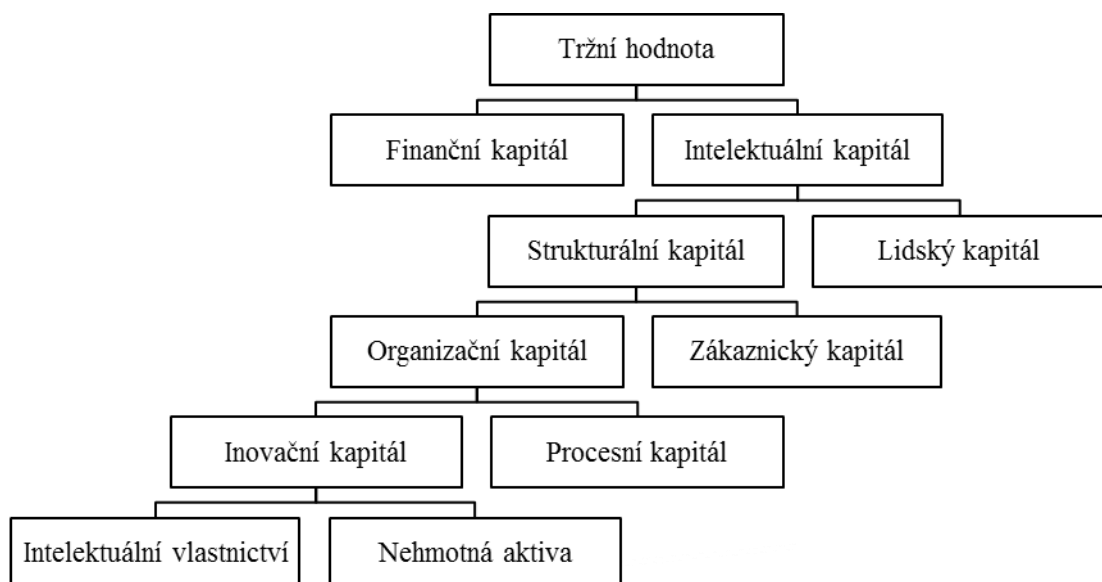
---

<sup>7</sup> Oblast lidského kapitálu byla od počátku součástí intelektuálního kapitálu, nicméně samotná kategorizace intelektuálního kapitálu (lidský kapitál, organizační kapitál, zákaznický kapitál atd.) v podobě, která se v současné době používá, je spjata až s pracemi autorů Edvinssona a Maloneho (1997) a Sveibyho (1997). Z tohoto důvodu je v této úvodní části použit pojem intelektuální kapitál. Detailní kategorizace je uvedena v obrázku 1.

<sup>8</sup> Globální think tank, který byl založen v roce 1968 především za účelem diskuze nad hrozcím nebezpečím vyčerpání přírodních zdrojů, obecně v rámci zajištění udržitelného rozvoje. Mezi současné členy Římského klubu patří např. Al Gore, Jacques Delors, jeho členem byl i Václav Havel.

Důležitost intelektuálního kapitálu jako nástroje k zajištění trvalého růstu byla zmíněna již v práci Colemana (1988), který tvrdí, že budování důvěry a loajality mezi členy určité skupiny je naprosto zásadním předpokladem pro dosažení celospolečenských cílů v jakékoli oblasti. V oblasti podniku lze význam jeho myšlenek spatřit v tezi, v rámci níž tvrdí, že nakumulovaný sociální užitek není přínosný jen pro racionálně se chovajícího jednotlivce, ale také pro ostatní členy (zaměstnance) podniku, kteří jsou pak pozitivně ovlivněni těmito jedinci, kdy např. Flanagan (1998), Filer, Jurajda a Plánovský (1999) a Rutkowski (1997) se ve svých empirických studiích zabývali hodnocením návratnosti investic do vzdělání v podmínkách tranzitivních ekonomik.

Pojem „přidaná hodnota podniku“, jako nástroj pro zajištění stability a růstu, je oblastí stojící v centru zájmu mnoha vědeckých prací, např. Huselida, Jacksona a Schulera (1997), Bontise (1998), Herlinga (2000) či Bowmana a Ambrosiniho (2010). V rámci samotného vývoje společnosti, potažmo tržních subjektů, byly těmito nástroji zejména položky hmotného kapitálu, jako jsou např. stroje, nemovitosti, automatizované systémy atd. Během posledních desetiletí byl však jako nástroj určující hodnotu podniku, respektive nástroj, který má významný podíl na přidané hodnotě podniku, etablován intelektuální kapitál, jehož součástí je lidský kapitál. Zkoumáním složek intelektuálního kapitálu majících vliv na hodnotu podniku se ve svých pracích zabývali zejména Edvinsson a Malone (1997), kteří také definovali a rozčlenili úrovně intelektuálního kapitálu:



**Obrázek 1** Schéma pojetí intelektuálního kapitálu dle společnosti Skandia (Edvinsson a Malone, 1997)

Z obrázku 1 je patrné, že celková tržní hodnota podniku je dána součtem finančního kapitálu a intelektuálního kapitálu, který sestává z několika dílčích oblastí.

- Lidský kapitál – zahrnuje v sobě znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti lidí. Příkladem lidského kapitálu je schopnost inovovat, kreativita, know-how, předchozí zkušenosti, týmová kapacita, flexibilita zaměstnanců, pracovní motivace a spokojenost, schopnost učení se, loajalita a vzdělávání.
- Strukturální kapitál – je tvořen organizačním kapitálem a zákaznickým kapitálem a je velmi úzce propojen s interními procesy, znalostmi a schopnostmi.
- Zákaznický kapitál – deklaruje dlouhodobé vztahy podniku s nejvýznamnějšími zákazníky, a to včetně informací o těchto zákaznících a jejich specifických potřebách.
- Organizační kapitál – zahrnuje tradiční intelektuální aktiva (patenty), databáze, informační technologie a intelektuální vlastnictví (značka). Obecně lze do této kategorie zahrnout i tzv. kulturní aspekty (kultura sdílení znalostí a spolupráce). Organizační kapitál je tvořen inovačním kapitálem a procesním kapitálem.
- Inovační kapitál – vyjadřuje schopnost podniku reagovat na budoucí vývoj na trhu. Je tvořen intelektuálním vlastnictvím a nehmotnými aktivy.
- Procesní kapitál – vyjadřuje schopnost podniku zkvalitňovat a dokumentovat interní procesy.
- Nehmotná aktiva – jsou veškerá aktiva nehmotné povahy. V rámci podniku se za nejhodnotnější považují taková aktiva, jež jsou originální a nenapodobitelná, a to i v případě, že se o to konkurence snaží.
- Intelektuální vlastnictví – jedná se o vlastnická práva podniku, která se vztahují k nehmotným aktivům podniku.

Mezi další práce zabývající se zkoumáním vlivu složek intelektuálního kapitálu na hodnotu podniku lze zařadit práce Collewaerta a Manigarta (2016), Contise a Sulise (2016), Hejaziho, Ghanbariho a Alipoura (2016) a Iazzolinoho a Laise (2016).

Řada autorů využívá oblast lidského kapitálu k hodnocení různých integračních či vývojových tendencí. Barro (2001) uvádí, že pro hodnocení úrovně lidského kapitálu je vhodným ukazatelem vývoj hrubého domácího produktu (HDP) – koeficient růstu. Mazouch a Fischer (2011) zkoumají vliv úrovně lidského kapitálu v různých oblastech, např. ve vztahu k HDP (vztah mezi růstem vzdělání a růstem HDP) či ve vztahu k individuální produktivitě práce, kterou definují prostřednictvím vztahu výše průměrné mzdy v závislosti na nejvyšším

dosazeném vzdělání. Verbič, Majcev a Čok (2014) zdůrazňují důležitost lidského kapitálu, a to z hlediska jeho definování jako hlavního endogenního růstového prvku. Lee a Lee (2016) se problematikou lidského kapitálu zabývají z genderového pohledu – upozorňují na bariéry využití lidského kapitálu žen. Barro a Lee (2001) se ve své práci pokusili definovat způsob, který by byl aplikovatelný na hodnocení úrovně vzdělání ve vztahu k dosud používaným nástrojům. Jejich indikátor bral v potaz i do té doby nezohledněnou kvalitu vzdělávání. Koszerek et al. (2007) zdůrazňují, že v současném tržním prostředí je nutné v rámci hodnocení rozvoje jednotlivých trhů využívat všech nástrojů, které má současná ekonomická teorie k dispozici.

Vývoj v sektoru poštovních služeb je v evropském kontextu sledován zejména Evropskou komisí, respektive Generálním ředitelstvím pro vnitřní trh a služby, které dává impulzy pro cílený výzkum aktuálních trendů či vývojových tendencí. van der Lijn, Meijer, de Bas a Volkerink (2005) ve své práci sledují vývoj evropského poštovního trhu, zejména z pohledu zvyšujících se požadavků na kompetence jednotlivých subjektů vykonávajících činnost v oblasti poštovních služeb. Výzkum Winkelmann et al. (2009) se věnoval evoluci a proměnám evropského poštovního trhu od roku 1997. Campbell, Dieke a Zauner (2010) ve své práci hodnotili dopad aplikace právních předpisů Evropské unie (EU) na poštovní trh vybraných členských států. Okholm et al. (2012) analyzovali ve své studii cenovou politiku jednotlivých NPO. Dieke et al. (2014) se ve své poslední studii zabývali podporou růstu e-commerce.

V podstatě jedinou ucelenou vědeckou studií zabývající se problematikou lidského kapitálu v oblasti poštovních služeb, respektive v podmínkách poskytovatele poštovních služeb, která byla zpracována na základě primárního výzkumu, je práce Choie a Kwona (2015). V této práci autoři zkoumali vliv jednotlivých nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů na spokojenost zaměstnanců v souvislosti s výkonem jejich práce. Autoři následně dospěli k závěru, že dostatek času a příležitostí ke vzdělávání a dostatečná garantovaná kvalita interního vzdělávacího programu má značný vliv na spokojenost zaměstnanců. Tyto závěry byly podloženy výzkumem mezi 524 zaměstnanci Korea Post Business.

Lidský kapitál, respektive jeho důležitost, není možné vnímat jen jako nástroj k zajištění růstu v rámci jednotlivých podniků, ale také jako nástroj k zajištění růstu celé společnosti, a to jednak z pohledu států na národní úrovni, jednak z pohledu členství v integračních uskupeních na nadnárodní úrovni. Například na úrovni EU lze v souvislosti s přijetím Evropské strategie zaměstnanosti z roku 2000 pozorovat zvýšenou potřebu investic do vzdělávání, která byla

součástí Lisabonské strategie. Hlavním cílem Lisabonské strategie bylo zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti EU v porovnání se Spojenými státy americkými (USA) a Japonskem (Evropská komise, 2007). Dílčí cíle Lisabonské strategie v oblasti zaměstnanosti, které měly být naplněny do konce roku 2010, nebyly plně realizovány, a to zejména díky nedostatečné koordinaci národních politik zaměstnanosti, protichůdných zájmů členských států a v neposlední řadě také v důsledku hospodářské krize. Aktuálním dokumentem EU pro stávající období v oblasti růstu a zaměstnanosti je strategie Evropa 2020, jejímž hlavním cílem je „zelený růst“, inovace a vzdělávání (Evropská komise, 2015). Kritici strategie Evropa 2020 upozorňují, že bez závazných a konkrétnějších cílů budou dopady tohoto strategického dokumentu stejné jako v případě Lisabonské strategie (EurActiv, 2014).

### **1.1 Konceptualizace přístupů k problematice lidského kapitálu**

Z hlediska samotné povahy řešené problematiky je zřejmé, že se jedná o moderní oblast bádání, jež je odrazem současného turbulentního prostředí. Obecně lze označit problematiku lidského kapitálu jako oblast „sui generis“<sup>9</sup>. Z toho důvodu je nutné vnímat veškeré přesahy v procesu vymezení pojmu lidského kapitálu, a to vždy z pohledu autorů konkrétního výzkumu či studie (Nielsen, 2015; Ployhart et al., 2014; Vieira, 2014). V následující části bude představeno několik aktuálních studií zabývajících se problematikou lidského kapitálu, na jejichž základě bude možné následně určit jednotlivé teoretické koncepty přístupu k lidskému kapitálu.<sup>10</sup>

de Albuquerque et al. (2012) v rámci své studie popisují vztah mezi finančními ukazateli podniku a aktivitami v každém dílčím obchodním procesu. Výsledkem je vytvoření konceptu, jenž sestává z určení proměnných pro měření hodnoty znalostí (zaměřeno na oblast ITC – Individual Technical Competence), na základě kterého bude možné následně posoudit změny v oblasti lidského kapitálu v podniku.

Marriaga et al. (2016) se ve své práci zaměřili na zkoumání rozvoje aktivit souvisejících s tréninkem dovedností u administrativních pracovníků v podniku Graceries DeCandido ve Venezuele, a to konkrétně v letech 2010–2011. Jejich výzkum se opíral o výsledky rozhovorů s představiteli vedení podniku, výsledky retrospektivního hodnocení zaměstnanců a výsledky analýzy podnikových dokumentů zabývajících se danou problematikou. Ve své práci docházejí

---

<sup>9</sup> Slovní spojení latinského původu znamenající svého druhu jediný, unikátní (Diez, 2012; Patel, 2013).

<sup>10</sup> V této části je hlavní důraz kladen zejména na identifikování přesahů v použití pojmu „lidský kapitál“, a to napříč studiemi indexovanými v předních světových vědeckých databázích.

k závěru, že obecně došlo k pokroku v rozvoji aktivit souvisejících s tréninkem dovedností ve sledovaném období. Současně také upozorňují i na slabá místa v rámci této problematiky, jež jsou spojena zejména s nízkou úrovní zapojení zaměstnanců (pro něž je trénink dovedností určen) do příprav konkrétních plánů aktivit v rámci rozvoje dovedností.

Collewaert a Manigart (2016) se ve své práci věnují problematice lidského kapitálu z pohledu postavení tzv. „angel investors“<sup>11</sup>. Autoři pracují s hypotézou, že čím vyšší hodnotu lidského kapitálu mají jednotliví „angel investors“, tím vyšší potenciální hodnotu investice vnímají. Hodnota lidského kapitálu je u jednotlivých „angel investors“ vyjádřena na základě celkové doby studia, podnikatelských zkušeností či předchozích zkušeností v oblasti právní problematiky.

Bender, Dang a Scotto (2016) v rámci jejich studie zkoumají jeden z aktuálních sociálních konstruktů, a sice problematiku genderu. V rámci své studie se zaměřili na představitele řídicích orgánů u podniků obchodujících na burze v roce 2013, tj. dva roky poté co byly vyhlášeny zákonné kvóty<sup>12</sup>. Autoři v rámci analýzy zkoumali proměnné jako demografický profil, dosažené vzdělání a profesní zkušenosti v rámci vzorku 1 250 mužů a žen, jež byli ve sledovaném období členy správních rad podniků obchodujících na burze. Největší genderové rozdíly se projeví v rámci vztahu dosažených profesních zkušeností a typu mandátu. Naopak v rámci vztahu dosaženého vzdělání a kariérního růstu lze pozorovat genderovou vyváženost.

Gil a Carrillo (2016) vycházejí z obecného paradigmatu, kdy vytváření, sdílení a předávání znalostí je základním předpokladem pro zvyšování hodnoty podniku. V návaznosti na určené paradigma se ve své práci zabývali návrhem modelu pro vytváření znalostí založeného na vnitropodnikovém učení. Jejich model vychází ze dvou základních předpokladů:

- Kvalitu učení v rámci podniku je možné ovlivnit prostřednictvím zásahů do procesu učení.
- Pro stimulaci znalostí podniku je vhodné podporovat sdílení znalostí mezi jednotlivými zaměstnanci uvnitř podniku, následně pak také sdílení znalostí napříč jednotlivými podniky.

---

<sup>11</sup> Někdy se používá také označení business angel, informal investor, angel funder, private investor. Jedná se o subjekt, který samostatně investuje kapitál do podniků nebo projektů s velkým růstovým potenciálem (Collewaert, Manigart a Aernoudt, 2010; Murnieks et al., 2016).

<sup>12</sup> Jedná se o stanovení minimálního procentuálního podílu žen ve vedoucích funkcích (Evropská komise, 2012).

V závěru své práce potvrzují zvýšení hodnoty lidského kapitálu u podniků, které byly předmětem analýzy, na druhou stranu také upozorňují na problematičtější úpravu smluvních vztahů mezi podniky, jež byly zapojeny do procesu sdílení znalostí.

Travkin a Sharunina (2016) ve své práci vycházejí z výzkumu provedeného Světovou bankou, jež analyzovala aktuální stav v oblasti investic do vzdělávání z pohledu členských států OECD (Organisation for Economic co-operation and Development)<sup>13</sup>. Na základě analýzy Světové banky bylo možné pozorovat trend, kdy více než polovina podniků v rámci skupiny rozvinutých států cíleně investuje do rozvoje vzdělávání svých zaměstnanců. Situace v Rusku je však zcela obrácená, respektive trend cíleného investování do rozvoje zaměstnanců se zde nepotvrdil. Travkin a Sharumina danou situaci vysvětlují s odvoláním na další studie zabývající se analýzou ruského trhu, ze kterých je zřejmé, že Rusko čelí problému s vysokou mezinárodní mobilitou zaměstnanců, z čehož následně odvozují nejistotu podniků z hlediska návratnosti případných investic do vzdělání. Autoři následně na základě získaných dat zkoumají, zda investice do lidského kapitálu v Rusku jsou ziskové či nikoli. V závěru své studie uvádějí, že návratnost investic do vzdělání zaměstnanců je zisková zejména u skupiny zaměstnanců s vyšším vzděláním (o nichž ve své práci hovoří jako o zaměstnancích s vyšší úrovní lidského kapitálu).

Sollosy et al. (2016) ve své studii vycházejí z obecného paradigmatu, že lidský kapitál, který chápou jako součást intelektuálního kapitálu a jehož nositelem jsou jednotliví zaměstnanci, se významnou měrou podílí na tržní hodnotě podniku. Na základě tohoto paradigmatu ospravedlňují svůj výzkumný záměr, jenž spočívá v ocenění lidského kapitálu jako kapitálové položky tak, aby jeho hodnota mohla být následně promítnuta v účetní závěrce. Autoři článku však nepřicházejí s návrhem metodiky, na základě které by mohla být hodnota lidského kapitálu zohledněna – jedná se o rešeršní článek. Autoři se zabývají historickým exkurzem řešené problematiky ve snaze zdůvodnit absenci zmiňované metodiky. Výstupem článku je konstatování, že navržení obecné metodiky, jež by mohla být využitelná pro vyjádření hodnoty lidského kapitálu je velmi složité, a to z důvodu, že se jedná o oblast nehmotných aktiv, která je vždy obtížně ocenitelná. Dále pak také zmiňují, že současný stav řešené problematiky je dán odrazem aktuálního tržního prostředí, které je velmi turbulentní. Z toho

---

<sup>13</sup> V překladu Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (The World Bank, 2017).

důvodu jakékoli snahy o vytvoření obecné metodiky, jež by byla aplikovatelná napříč podniky, ztrácí na relevanci.

Spangenberg (2016) se ve své práci zabývá problematikou ukazatele Human Development Index (HDI)<sup>14</sup>, který je odrazem společenských a sociálních diskuzí napříč jednotlivými zeměmi. Autor se v rámci studie snaží integrovat jednotlivé oblasti, ze kterých se HDI sestává, do vnitropodnikové struktury. V závěru práce určuje skupinu indikátorů, které je nutné sledovat ve snaze naplnění cílů „Corporate Social Responsibility“<sup>15</sup>.

Vomberg, Homburg a Bornemann (2015) ve své práci vycházejí z předpokladu, že lidský kapitál a vnímaná hodnota značky jsou oblastmi, které mají největší podíl na celkové hodnotě podniku. Ve své studii vymezují lidský kapitál jako nezávislou proměnnou, jejíž hodnota je dána kumulací aktivit realizovaných z rozhodnutí oddělení lidských zdrojů (motivace, vzdělávání, vyhledávání příležitostí pro další rozvoj) ve vztahu k zaměstnancům podniku. Závěrem studie potvrzují, že na základě definované metodologie je možné potvrdit kauzální vztah mezi vnímanou hodnotou značky a hodnotou ukazatele cash flow, zatímco kauzální vztah mezi hodnotou lidského kapitálu a hodnotou cash flow se nepotvrdil. Nepotvrzení tohoto vztahu je dle autorů způsobeno tím, že lidský kapitál ovlivňuje finanční výkonnost pouze v případě, že zaměstnanci jsou ochotni využít své schopnosti k dosažení definovaných cílů podniku. Autoři dále uvádějí, že zaměstnanci s vyšším vzděláním mají větší vyjednávací sílu, a v případě vyjednání vyšší mzdy se snižuje finanční příjem podniků, což může mít za následek právě nepotvrzení kauzálního vztahu mezi lidským kapitálem a finančním tokem.

Gottwald, Švadlenka a Pavlisová (2016) se ve své práci zabývají problematikou lidského kapitálu v kontextu rozvojových zemí. Autoři pracují s indexem lidského kapitálu (HCI – Human Capital index), jenž sestává z několika dílčích indexů (index úrovně vzdělání, index zdravotnické péče, index trhu práce, index kvality života) a s indexem elektronizace poštovních služeb (PES index – Postal Electronic Servis index). Autoři se ve své práci snažili

---

<sup>14</sup> V překladu Index lidského rozvoje. Tento index má za cíl znázornit rozdíly v úrovni lidského rozvoje lépe než konvenční ekonomické ukazatele. Index sestává z několika oblastí, např. problematika kvality života (dlouhý a zdravý život), vzdělání (z pohledu gramotnosti), průměrná životní úroveň atd. (Abad-Gonzalez a Martinez, 2017).

<sup>15</sup> V překladu společenská odpovědnost podniku. Jedná se o moderní přístup řízení podniku – podnikatelská činnost jakéhokoli podniku by měla být v souladu s principy udržitelného rozvoje (Giuliano et al., 2017; Xu a Liu, 2017).



zjistit, zda existuje kauzální vztah mezi lidským kapitálem a úrovní poštovních elektronických služeb v rozvojových zemích, jako je tomu v rozvinutých zemích. Autoři v závěru potvrzují existenci velké rozmanitosti mezi rozvojovými zeměmi, a tudíž lze potvrdit, že klasifikace rozvojových států dle ukazatele hrubého národního produktu (HNP), kterou používá Světová banka<sup>16</sup>, není zcela objektivní. Přínos článku je spatřitelný zejména z pohledu obsahového zaměření – výzkum oblasti lidského kapitálu v kontextu poštovních služeb není stále v popředí zájmu vědeckých studií.

Baruch a Lavi-Steiner (2015) ve své studii zkoumají lidský kapitál z pohledu přidané hodnoty vysokoškolského studia v procesu uplatnění se absolventů na trhu práce. V rámci této studie pracují s údaji poskytnutými 1 228 absolventy vysokých škol. Autoři porovnávají informace o uplatnění těchto absolventů na trhu práce v závislosti na typu univerzit, které absolvovali (prestižní univerzity, státní univerzity, jiné soukromé univerzity).

Claver-Cortés et al. (2015) ve své práci hodnotí vliv lidského kapitálu (z pohledu růstu kvalifikace obyvatel daného území) na příliv přímých zahraničních investic do subsaharské Afriky. V rámci studie analyzují data z období let 1980 – 2012.

Rindermann, Kodila-Tedika a Christainsen (2015) ve své práci lidský kapitál vnímají jako oblast, jež má významný podíl na ekonomický růst jednotlivých zemí. Lidský kapitál vymezují z hlediska jednotlivých intelektuálních skupin ve společnosti. Jednotlivé intelektuální skupiny jsou pak integrovány prostřednictvím volených členů do výkonné moci jednotlivých zemí. Výkonnou moc jednotlivých zemí je možné dle autorů vnímat jako faktor mající hlavní odpovědnost za ekonomickou stabilitu každé země, čímž vysvětlují vazbu lidského kapitálu na ekonomický růst jednotlivých zemí.

Problematikou vlivu sociálních skupin na formování lidského kapitálu z pohledu společnosti se zabývali také autoři Hanushek (2013), Laurini a de Carvalho Andrade (2012) a Rindermann (2012).

Výše uvedené práce autorů zabývající se problematikou lidského kapitálu je možné také doplnit o práce autorů, jež výstupů dosáhly s využitím metody „Meta Analysis“ (metaanalýza)<sup>17</sup>. Harari a Rudolph (2017) se ve své práci zabývají problematikou odpovědnosti, jako důležité charakterové vlastnosti zaměstnanců, jež má vliv na celkovou výkonnost podniku.

---

<sup>16</sup> Světová banka člení státy do čtyř kategorií (The World Bank, 2017).

<sup>17</sup> Metaanalýza je statistická metoda, jež se využívá k analýze dat z několika na sobě nezávislých studií. Cílem této metody je identifikace a kvantifikace převažujících trendů nebo zjištění příčin rozdílných závěrů prací (Egger a Smith, 1997).

Autoři danou problematiku ve své studii diskutují v kontextu existence oddělení lidských zdrojů. Oddělení lidských zdrojů by mělo v podniku aplikovat taková opatření, jež podporují zodpovědnost každého jednotlivého zaměstnance vůči jeho nadřízeným. Autoři článku diskutují i problematiku lidského kapitálu, o níž hovoří jako o oblasti, jež je mimo jiné determinována kumulací jednotlivých činností spadajících do agendy oddělení řízení lidských zdrojů. Saridakis, Lai a Cooper (2017) se ve své práci zabývají analýzou existující literatury týkající se problematiky lidských zdrojů ve vztahu k vnitropodnikovým výkonovým ukazatelům. V jejich práci není v žádné z částí pojednáno o oblasti lidského kapitálu, na základě čehož lze usoudit, že problematika činností spadajících do oblasti řízení lidských zdrojů není synonymem k pojmu lidský kapitál. Danou tezi lze podpořit i pracemi dalších autorů, jež se opírají o zmiňovanou metodologii metaanalýzy. Hancock, Allen a Soelberg (2017) ve své práci hovoří mimo jiné i o vztahu mezi oblastí řízení lidských zdrojů a oblastí lidského kapitálu. Autoři ve své práci docházejí k závěru, že aktivity spadající do gesce řízení lidských zdrojů jsou mimo jiné také tím, co kumuluje hodnotu lidského kapitálu. Na základě této skutečnosti je možné vnímat fakt, že problematika řízení lidských zdrojů je součástí problematiky lidského kapitálu. Daniels et al. (2017) se s využitím metody metaanalýzy zabývají problematikou přístupu k řízení lidských zdrojů. Autoři vymezují budoucí trendy v dané oblasti, jež vnímají zejména z pohledu stanovování výkonnostních pracovních postupů (High Performance Work Practices – HPWPs).

V rámci výzkumu lidského kapitálu lze spatřit i práce, jež své závěry opírají o využití jiných metod. Hayek et al. (2016) ve své práci využívají metodu strukturálních rovnic ke zkoumání vlivu složek lidského kapitálu na výkonnost zaměstnanců (prostřednictvím zvyšování mzdy zaměstnanců). V rámci testování kauzálního vztahu se autoři zaměřili i na sledování případných souvislostí z pohledu proměnných, jako např. gender, rodinný stav, věk, vzdělání atd. Autoři svůj předpoklad o vlivu daných proměnných na formování lidského kapitálu opírají o studie dalších autorů Forstenlechnera et al. (2014), Ng et al. (2005), Sullivana a Barucha (2009). Kaiser a Muller (2015) se ve své práci zabývají problematikou lidského kapitálu, konkrétně z pohledu výkonnosti pracovních týmů uvnitř podniků. Autoři v závěru své studie potvrzují předpoklad o větší pracovní výkonnosti heterogenních pracovních týmů v porovnání s homogenními (z pohledu demografické struktury), nicméně upozorňují na skutečnost, že v průběhu prvních několika dní lze pozorovat vyšší pracovní výkonnost u týmů

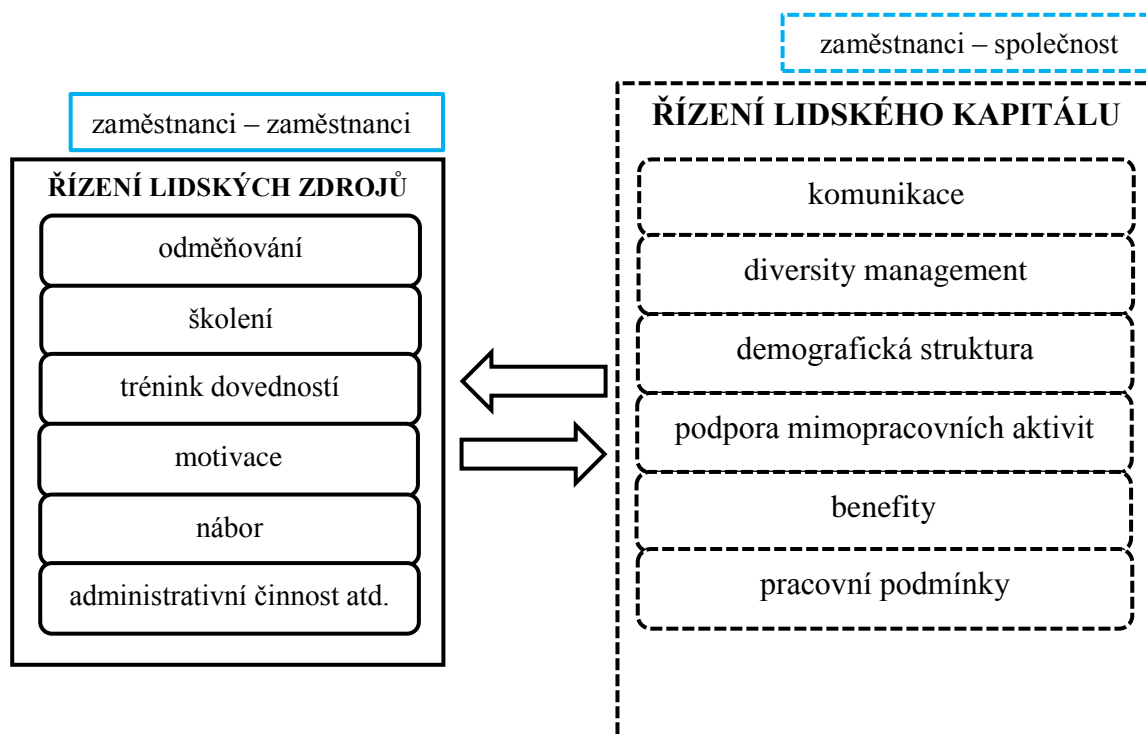
homogenních, což autoři přikládají sociální distanci<sup>18</sup> některých členů týmu. Danou skutečnost potvrzují na základě využití metody benchmarkingu. Autoři porovnávají výkonnost týmu v době, kdy byl pracovní tým ustanoven, s výkonností týmu, který byl již ustanoven, a v rámci podniku funguje určitou dobu.

Na základě provedené analýzy současného stavu vědeckého bádání v oblasti lidského kapitálu, která je podložena také citovanými zdroji, je možné vymezit hlavní teoretické koncepty přístupu k lidskému kapitálu.

Před samotným určením konceptů přístupu k lidskému kapitálu je nutné vymezit vztah mezi pojmy řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu a to z důvodu, že oblast lidského kapitálu je stále relativně novou oblastí, jež v rámci svého vývoje nebyla vždy opřena o etablované vědecké metody. Tento trend zapříčinil inkoherenci v rámci koncepčního vymezení řešené problematiky, kdy velmi často dochází k využívání moderního pojmu „řízení lidského kapitálu“ jako synonyma k pojmu „řízení lidských zdrojů“, což není správně (Diaz-Fernandez et al., 2015; Lopez-Cabrales, Rea a Valle, 2011).

---

<sup>18</sup> Je definována jako vzdálenost sociálních pozic jednotlivců v rámci určitého sociálního systému. Minimální sociální distanci mají členové stejné sociální skupiny (Golub a Jackson, 2012; Parker, 2009; Ruef, Aldrich a Carter, 2004).



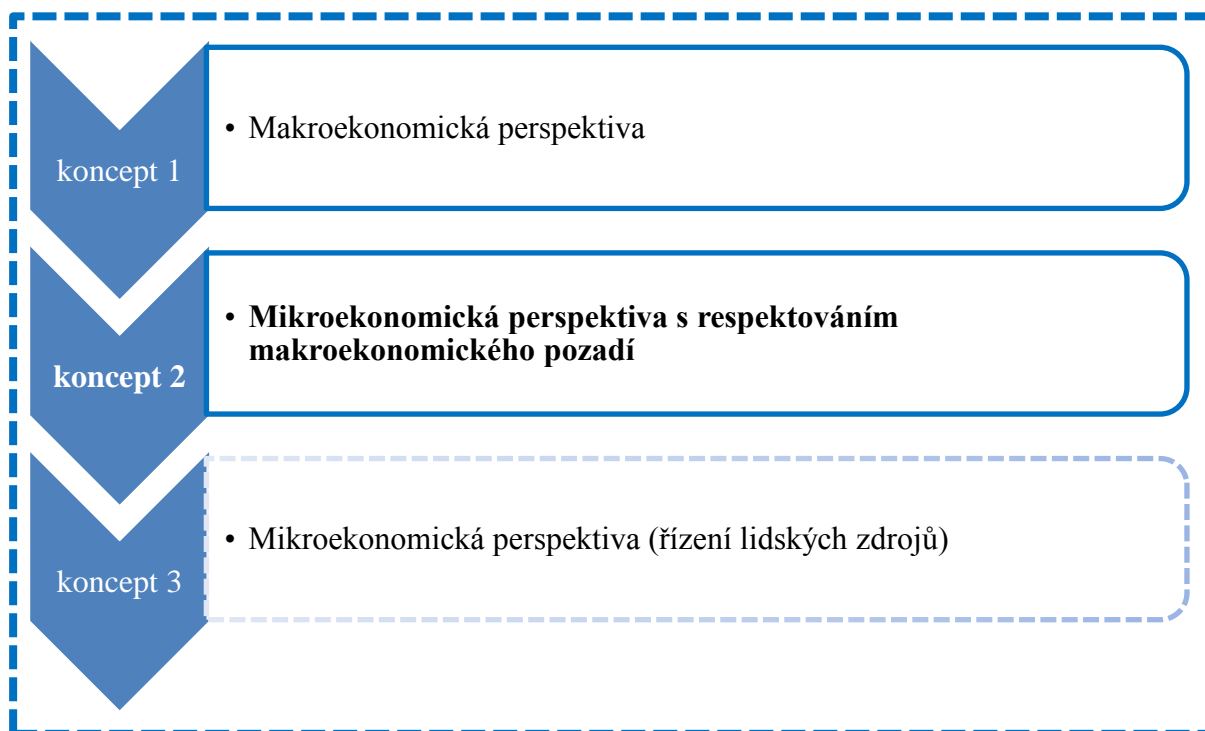
**Obrázek 2** Relace mezi řízením lidských zdrojů a řízením lidského kapitálu (autor, na základě Hancock et al., (2017)<sup>19</sup>)

Obrázek 2 popisuje relaci mezi pojmy řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu a to v návaznosti na provedenou rešerši dostupných zdrojů, které se danou problematikou zabývají. V rámci řízení lidských zdrojů se jedná o koordinaci těch aktivit pro zaměstnance (odměňování, školení, trénink dovedností atp.), které jsou realizovány na základě uvážení jiných zaměstnanců (z oddělení řízení lidských zdrojů) či na základě rozhodnutí představitelů vedení podniku či jiných vedoucích zaměstnanců. Z toho důvodu je na obrázku 2 v hlavičce části specifikující oblast řízení lidských zdrojů definován vztah „zaměstnanec – zaměstnanec“. V rámci řízení lidského kapitálu se jedná o koordinaci těch aktivit v podniku, jež ovlivňují či mají přímý dopad na zaměstnance v daném podniku. Dále se jedná o koordinaci aktivit, které jsou odrazem aktuálních celospolečenských vývojových trendů, jimiž jsou zaměstnanci ovlivňováni prostřednictvím jejich postavení v určité sociální skupině (společnosti). Z toho

<sup>19</sup> V uvedeném obrázku je použit pojem diversity management, kterým se chápá řízení všech aktivit v rámci podniku, jež souvisí s akceptováním a oceněním rozdílů mezi lidmi s ohledem na věk, gender, fyzické schopnosti, společenský status, etnickou příslušnost, náboženské vyznání, zkušenosti atd. V rámci podniku se jedná o snahu využít tyto diference tak, aby přinesly prospěch jak podniku (dosahování stanovených cílů), tak i samotným zaměstnancům (Szymańska, 2016).

důvodu je na obrázku 2 v hlavičce části specifikující oblast řízení lidského kapitálu definován vztah „zaměstnanec – společnost“, kdy v rámci řízení lidského kapitálu je respektováno samotné postavení zaměstnance jako individua, jehož obecné postoje jsou odrazem společnosti, v níž je formován (Donate, Pena a de Pablo, 2016; Kirdina, 2016; Ulrich et al., 2012). Čerchované ohraničení části specifikující oblast řízení lidského kapitálu znázorňuje skutečnost, že se jedná o velmi dynamickou oblast, která je odrazem současného turbulentního tržního prostředí. Šipka, která vychází z části specifikující oblast řízení lidských zdrojů a směřuje do části specifikující oblast řízení lidského kapitálu, demonstruje skutečnost, že většina aktivit, které jsou realizovány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou současně součástí komplexu aktivit, které jsou realizovány v případě, že se hovoří o řízení lidského kapitálu. Šipka, která vychází z části specifikující oblast řízení lidského kapitálu a směřuje do části specifikující oblast řízení lidských zdrojů, demonstruje provázanost oblasti řízení lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů. Provázanost lze vnímat zejména z pohledu nezbytné součinnosti oddělení řízení lidských zdrojů v rámci aplikace určitých opatření, jež jsou přijímána s cílem zvyšování úrovně lidského kapitálu.

Ve snaze jasného vymezení problematiky lidského kapitálu v rámci této dizertační práce je nutné ustanovit teoretické koncepty přístupu k lidskému kapitálu (viz obrázek 3) a to s v návaznosti na aktuální trendy v rámci výzkumu lidského kapitálu.



**Obrázek 3** Teoretické koncepty přístupu k lidskému kapitálu (autor)<sup>20</sup>

Z obrázku 3 je patrné, že v návaznosti na aktuální trendy přístupu k lidskému kapitálu v rámci vědeckých prací je možné vymezit tři základní koncepty. Konkrétně se jedná o práce, které o lidském kapitálu pojednávají z makroekonomické perspektivy. O lidském kapitálu je v pracích těchto autorů velmi často pojednáno jako o vysvětlující proměnné v rámci určitých kauzálních vztahů, např. vliv úrovně dosaženého vzdělání na výši příjmů, vztah hodnoty vysokoškolského studia v procesu uplatnění se absolventů na trhu práce. Případně je o lidském kapitálu pojednáno v souvislosti se snahou vyjádřit jej jako souhrnný index vypovídající o úrovni vzdělanosti společnosti daného státu a to prostřednictvím kalkulace dílčích ukazatelů do jednoho společného (např. dosažené vzdělání, kvalita vzdělávacích institucí v jednotlivých úrovních vzdělávání atp.).

Druhý koncept, který také nejlépe odpovídá přístupu k lidskému kapitálu v rámci této dizertační práce, je koncept přístupu k lidskému kapitálu z mikroekonomické perspektivy, jenž respektuje makroekonomické pozadí. Ve snaze exaktního vymezení daného konceptu se jedná o přístup k lidskému kapitálu jako k oblasti mající zásadní vliv na zvyšování hodnoty podniku

<sup>20</sup> Uvedený teoretický koncept oblasti lidského kapitálu nebyl doposud v této podobě vymezen v žádné z předchozích prací autorů, zabývajících se danou problematikou. Z toho titulu lze vnímat teoretický přínos dizertační práce v rámci daného tématu.

na jedné straně, na straně druhé však respektuje aktuální celospolečenské vývojové trendy na daném trhu, a současně respektuje postavení zaměstnance jako individua, jehož obecné postoje jsou odrazem společnosti, v níž je formován.

Třetí koncept, který by však v souvislosti s názvem řešené problematiky neměl být do výše uvedené kategorizace zařazen, je koncept přístupu k lidskému kapitálu z pohledu mikroekonomické perspektivy – jedná se o práce, které se však zabývají problematikou řízení lidských zdrojů, tj. řízením aktivit v podmínkách konkrétního podniku bez přímé konfrontace s aktuálními vývojovými trendy na daném trhu či v rámci vybrané společnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že oblast výzkumu lidského kapitálu se zejména v počátcích svého vývoje neopírala o ucelenou metodologii, došlo k situaci, že v některých pracích se pracuje s pojmy řízení lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů jako se synonymy, z toho důvodu je tedy i tento koncept zařazen do výše uvedeného přehledu teoretických konceptů přístupu k lidskému kapitálu.

Aktuální výzkum v oblasti lidského kapitálu lze v návaznosti na definované teoretické koncepty členit také z perspektivy vybraných vědních disciplín, prostřednictvím kterých je vymezen. V návaznosti na vymezené paradigma pojmu řízení lidského kapitálu v této dizertační práci je nutné danou oblast vymezit z pohledu vědních disciplín sociologie, psychologie a pedagogiky (Bekkers, 2005; Gardner, 2006; Gill, 1999; Woolcock, 2001).<sup>21</sup>

### **1.1.1 Pojetí lidského kapitálu z pohledu sociologie**

Oblast lidského kapitálu je velmi často zkoumána z pohledu sociologie jako oblast, jež je formována celou řadou sociálních konstruktů, které na ni působí. Ve většině případů se jedná o studie, které se zabývají výzkumem společnosti, v rámci níž dochází k formování jednotlivců. Jednotlivci pak v konečném důsledku ovlivňují podniky, v nichž jsou zaměstnáni. Z hlediska koncepčního vymezení je v tomto pojetí lidského kapitálu patrné využití konceptu 1 i konceptu 2 (viz obrázek 3).

---

<sup>21</sup> V následující části dizertační práce je věnována pozornost vymezení přesahu lidského kapitálu do vědních disciplín sociologie, psychologie a pedagogiky. Přesah lidského kapitálu v rámci výše uvedených vědeckých disciplín je patrný již v úvodní části oddílu 1.1, jenž byl zpracován za účelem koncepčního vymezení řešené problematiky. V rámci zachování maximální míry objektivity je nutné zmínit, že v mnoha případech není možné přesně oddělit práce autorů, jež se zabývají např. čistě vztahem lidského kapitálu z pohledu sociologie jako vědní disciplíny. Nicméně vymezení řešené problematiky z těchto perspektiv je nezbytné ve snaze poskytnutí komplexního pohledu na veškeré přesahy, s nimiž se aktuální výzkum lidského kapitálu potýká.

Rosenblum (2017) ve své práci nahlíží na oblast lidského kapitálu jako na živý organizmus formovaný prostřednictvím vztahů mezi jednotlivci. Tyto vztahy jsou budovány prostřednictvím komunikace, jejíž intenzita a kvalita je závislá na aktuálním stavu technologického pokroku. Autor ve své práci upozorňuje, že takto formovaná globální společnost však přímo ovlivňuje jen velmi malé procento jednotlivců a to z důvodu nedostupnosti kvalitních komunikačních kanálů mezi všemi členy této společnosti.

Kramer a Kramer (2016) ve své práci zkoumají problematiku lidského kapitálu z pohledu genderu jako jednoho z aktuálních sociálních konstruktů. V rámci své studie analyzují postavení mužů a žen v USA – konkrétně se zaměřením na faktory, jež jsou klíčové v procesu rozhodování, který z rodičů zůstane na mateřské dovolené. Autoři na základě analýzy dat z národního průzkumu dospěli k závěru, že dosažený stupeň vzdělání rodičů<sup>22</sup> je hlavním faktorem v procesu rozhodování, který z rodičů zůstane na mateřské dovolené. Problematikou genderu jako jednoho ze společenských konstruktů, jenž má vliv na formování lidského kapitálu, se zabývá celá řada dalších autorů Buber-Enns et al. (2016); Rottenberg (2017); Simoes, Crespo a Moreira (2016).

V posledních letech lze pozorovat rostoucí počet prací zabývajících se problematikou lidského kapitálu z pohledu rozvojových zemí. Chakraborty a Nandi (2011) se ve své práci zabývají problematikou dopadu růstu investic do telekomunikační infrastruktury, a to právě v kontextu rozvojových zemí. V rámci této práce autoři potvrzují hypotézu o rozdílných dopadech těchto investic a to právě v závislosti na stupni rozvoje jednotlivých zemí. Kumar, Kumar a Patel (2015) ve své práci zkoumají vliv rozvoje oblasti telekomunikací na hodnotu výstupu zaměstnance v oblasti Small Pacific Island States (SPIS). V závěru své studie potvrzují důležitost rozvoje telekomunikací v daném kontextu, a to s přihlédnutím k výsledkům – rozvoj telekomunikací zvyšuje o 0,33 % v krátkodobém horizontu a o 0,43 % v dlouhodobém horizontu hodnotu výstupu zaměstnance. Mohamad (2014) se ve své práci zabývá rolí institucionálního uspořádání v oblasti telekomunikací a to konkrétně v procesu reformy v oblasti rozvoje telekomunikací jednotlivých rozvojových zemí – ve své práci analyzuje 70 států. Závěrem práce potvrzuje, že politická stabilita, která je nezbytným předpokladem pro stabilní institucionální zázemí, hraje významnou roli v procesu rozvoje sektoru telekomunikací.

---

<sup>22</sup> Autoři v rámci své studie upozorňují na stále velký rozdíl mezi pohlavími z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejvyšší dosažené vzdělání je pak také jedním z hlavních faktorů, který determinuje výši příjmů (Gottwald a Švadlenka, 2015a).



### 1.1.2 Pojetí lidského kapitálu z pohledu psychologie

Vymezení lidského kapitálu z pohledu vědecké disciplíny psychologie je v mnoha pracích spjato zejména v souvislosti se zkoumáním stresu či stresových faktorů působících na zaměstnance. Pluta a Rudawska (2016) se ve své práci věnují nastavení efektivního systému pro garanci trvale udržitelného rozvoje z pohledu řízení lidských zdrojů. Autoři docházejí k závěru, že v procesu rozvoje podniku je právě stres negativním faktorem, který má zásadní vliv na případné dosahování stanovených vnitropodnikových cílů. Pan et al. (2015) se ve své práci zabývají pracovní spokojeností, konkrétně z pohledu vysokoškolských pedagogů v Číně. Na základě analýzy údajů od 1 210 respondentů autoři dospěli k závěru, že je možné potvrdit kauzální vztah mezi vnímaným pracovním stresem, jenž v mnoha případech determinuje vznik nemocí z povolání na celkovou spokojenost zaměstnanců. Mauss, Li a Angerer (2016) ve své práci analyzovali psychické vlastnosti zaměstnanců a to za účelem zjištění, které z proměnných mají největší vliv na celkový „Work-Well index“ (index pracovní spokojenosti). V rámci své studie analyzovali údaje od 1 218 respondentů ze čtyř zemí světa. V závěru potvrzují kauzální vztah mezi vnímáním stresu v rámci výkonu pracovní pozice zaměstnanců a hodnotou Work-Well indexu.

Pulkki-Ranack et al. (2016) svou práci zaměřili na problematiku vlivu negativních zkušeností jednotlivců z období dětství na vnímání psychosociálních stresových faktorů souvisejících s výkonem pracovní pozice. Ve své práci docházejí k závěru, že jednotlivci se třemi nebo více emocionálními protivenstvími v dětství mají více depresivních symptomů v reakci na vysoké nároky pracovních míst ve srovnání s jednotlivci, kteří nemají žádné, případně mají jedno emocionální protivenství z dětství.

Další oblastí v rámci výzkumu lidského kapitálu z pohledu vědní disciplíny psychologie je problematika pracovního prostředí, konkrétně vlivu pracovního prostředí na zdraví zaměstnanců. Buruck, et al. (2016) se v rámci své studie zabývají problematikou zvládání emocí, jež je dle autorů hlavním předpokladem pro zvládání stresových situací, což má pozitivní vliv na zdraví zaměstnanců. Autoři práce poukazují na skutečnost, že zaměstnanci, kteří absolvovali školení a trénink zvládání emocí v rámci výkonu pracovní pozice, dosahují lepšího hodnocení v oblasti zvládání stresu, než zaměstnanci, kteří dané školení a trénink neabsolvovali. Janssens et al. (2016) ve své práci ověřují platnost hypotézy, zda stres způsobený

kombinací vysokých pracovních nároků a nízkou úrovní pravomocí zaměstnanců<sup>23</sup> má vliv na vznik šikany na pracovišti, jež by se v konečném důsledku projevovala vyšší nemocností. Autoři v závěru potvrzují, že šikana byla identifikována jako zprostředkující proměnná mezi stresem („job strain“) a úrovní nemocnosti zaměstnanců. Autoři upozorňují na skutečnost, že pro zvyšování celkové spokojenosti a psychického zdraví zaměstnanců je nutné věnovat zvýšenou pozornost analýze pracovních míst, konkrétně z pohledu zodpovědností plynoucích z výkonu dané pracovní pozice a určených kompetencí pro její výkon

### **1.1.3 Pojetí lidského kapitálu z pohledu pedagogiky**

Výzkum v oblasti lidského kapitálu z pohledu pedagogiky jako vědní disciplíny je velmi často realizován za účelem hledání kauzálních vztahů v rámci procesu vzdělávání. Jedná se například o hledání vztahu mezi dosaženým vzděláním a růstem HDP či zkoumání vývoje průměrné mzdy podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Výzkum lidského kapitálu z pohledu pedagogiky je možné ve většině případů označit za výzkum respektující teoretický koncept 1, tj. Makroekonomická perspektiva přístupu k lidskému kapitálu.

Burgess (2016) ve své práci definuje lidský kapitál jako determinant ekonomického růstu jednotlivých států. Lidský kapitál je primárně formován v procesu vzdělání jednotlivců a je také jedním z hlavních nástrojů k vyjádření úrovně sociální integrace jednotlivců či skupin jednotlivců v každém podniku. Gottwald a Švadlenka (2015b) se ve své práci zabývali potvrzením společenské predikce o rozdílném postavení žen a mužů v procesu vzdělávání, konkrétně v procesu investic do vzdělávání. Výsledky práce, jež se opírají o statistické testování dat prostřednictvím dvoufaktorové analýzy rozptylu – konkrétně o sledování trendu závislosti faktoru genderu a dosažené úrovně vzdělání na ukazatel čisté současné hodnoty investice, jednoznačně prokázaly závislost těchto proměnných. Cooray, Mallick a Dutta (2014) ve své studii poukazují na diferenciaci vlivu lidského kapitálu na rozvoj trhu ve státech jižní Asie, a to z pohledu genderových rozdílů (pozitivní vliv efektu primárního vzdělání na proces sekundárního vzdělání mezi muži, zatímco mezi ženami nedochází k danému efektu, tj. primární vzdělávání nemá významný vliv na proces sekundárního vzdělávání). Autoři poukazují na zajištění stability celospolečenského vzdělávacího systému u dané skupiny rozvojových zemí jako nezbytného předpokladu celkového ekonomického růstu. Qin, Wang a Zhuang (2016) se ve své práci zabývají analýzou mezigeneračního přenosu lidského kapitálu

---

<sup>23</sup> Autoři ve své studii pro tento druh stresu používají pojem „job strain“.

v Číně. V rámci své práce autoři využili „three-period overlapping-generations model (OLG model)“ a to s cílem zkoumat proces transferu finančních prostředků do vzdělání mezi generacemi (rodiče financují vzdělání dětí, děti následně financují vzdělávání svých potomků). V závěru své studie docházejí ke zjištění, že ve snaze kontinuálního rozvoje lidského kapitálu v rámci celé společnosti je nutné finančně podporovat vzdělání i pro znevýhodněné sociální skupiny. Autoři zejména upozorňují na skutečnost, že pro zajištění dlouhodobého růstu není možné kumulaci lidského kapitálu omezit pouze na prostředí prominentních rodin, jež si mohou financovat vzdělání svých členů z vlastních zdrojů. Lovaglio, Vacca a Verzillo (2016) ve své studii přistupují k lidskému kapitálu jako k proměnné, jež determinuje finanční příjem každého jednotlivce prostřednictvím jeho investic do vzdělání a získávání praktických zkušeností. Sanchez-Romero, d'Albis a Prskawetz (2016) se ve své práci zabývají stanovením optimální doby vzdělání a to v návaznosti na věk odchodu do důchodu (v rámci jejich modelu berou v potaz také průměrnou délku života). Autoři vytvořili model životního cyklu nabídky a poptávky po pracovních místech, jenž následně determinuje aktuální stav lidského kapitálu. Na základě definovaného modelu je zřejmé, že v případě prodlužování délky života obyvatel dochází k prodlužování doby studia a následně také posunu doby odchodu do důchodu. Autoři definovaný model ověřili v USA a Švédsku, a to na základě údajů z let 1890 – 2000.

## 1.2 Vybrané koncepty řízení lidského kapitálu

V návaznosti na deklarovaný trend růstu významnosti lidského kapitálu v procesu zvyšování hodnoty podniků byly postupně zavedeny jednotlivé praktické koncepty<sup>24</sup>, jejichž snahou bylo především zjednodušit kvantifikaci lidského kapitálu (Goebel, 2015; Ramírez Ospina, 2007; Vaz et al., 2015). Drucker (1994) se ve své práci zabývá analýzou společnosti konkrétně v období transformace ekonomiky (období počátku kapitalistické společnosti, jejíž vývoj dle Druckera bude směřovat k tzv. znalostní společnosti). Drucker zdůrazňuje roli a význam znalostí, jejichž správné řízení bude nezbytným předpokladem pro rozvoj podniků v období postkapitalistické společnosti. Druckerovo pojetí řízení znalostí lze považovat za prvotní impulz k rozvoji konceptů pro určení hodnoty podniku, a to nejen na základě finančního kapitálu. Tehdejší tradiční účetní metody neodpovídaly potřebám nově transformované

---

<sup>24</sup> V této části práce je pojem praktický koncept v kontextu řešené problematiky chápán jako nástroj pro řízení lidského kapitálu. Autoři jednotlivých konceptů v rámci jejich pojmenování využívají pojmy jako model, systém, metoda, nicméně pro zachování jednotné terminologie v této části práce je o všech analyzovaných nástrojích pojednáno jako o praktických konceptech řízení lidského kapitálu.

ekonomiky, kdy zejména nehmotný kapitál, jehož největší podíl byl tvořen právě znalostmi, nebyl v podstatě do hodnoty podniku vůbec zahrnut. Hope a Hope (1998) ve své práci uvádějí, že intelektuální kapitál<sup>25</sup> tvoří u podniku Coca-Cola 96 % její tržní hodnoty, u společnosti Microsoft 94 % a u General Electric cca 80 %. Na základě těchto skutečností lze konstatovat, že vývoj, spočívající v zavedení metod, které by mohly být uplatnitelné pro vykazování intelektuálního kapitálu, byl zcela přirozený.

Gogan (2014) se ve své práci zabývá analýzou praktických konceptů, které jsou využívány pro řízení intelektuálního kapitálu<sup>26</sup>. Výstupem provedené analýzy je určení nejčastěji využívaných praktických konceptů, konkrétně se jedná o Balanced Scorecard, Skandia Navigator a Intangible Assets Monitor. Ingham (2007) se ve své knize věnuje praktickému konceptu HR Scorecard, jenž je odrazem konceptu Balanced Scorecard.

Uvedené praktické koncepty jsou v následující části práce blíže popsány.<sup>27</sup>

### 1.2.1 Skandia Navigator

Praktický koncept řízení intelektuálního kapitálu v podniku Skandia lze označit za první koncept, který se problematikou nutnosti efektivního řízení intelektuálního kapitálu, zejména z pohledu řízení znalostí, zabývá z komplexního hlediska (Huseman a Goodman, 1998). Skandia nejprve řídila intelektuální kapitál v rámci interních procesů, a to bez jeho blíže určeného významu pro celkové řízení podniku, nicméně v roce 1994 ve své výroční zprávě pro

---

<sup>25</sup> Autoři v daném kontextu hovoří o hodnotě intelektuálního kapitálu, jehož nedílnou součástí je i lidský kapitál (s. 18-19 dizertační práce).

<sup>26</sup> Vzhledem ke skutečnosti, že problematika lidského kapitálu je nedílnou součástí intelektuálního kapitálu, je v rámci této části pojednáno i o praktických konceptech, které se zabývají obecně řízením intelektuálního kapitálu. Ingham (2007) ve své knize popisuje využití praktického konceptu Balanced Scorecard jako nástroje pro řízení lidského kapitálu, zatímco jiní autoři, jako např. Boj, Rodriguez-Rodriguez a Alfaro-Saiz (2014), Evans, Brown, a Baker (2015) o daném praktickém konceptu hovoří jako o nástroji pro řízení intelektuálního kapitálu. Na základě této skutečnosti je tedy zřejmé, že chápání pojmu intelektuální kapitál a lidský kapitál z pohledu jednotlivých autorů není jednotné. Z toho důvodu je nutné v rámci této části práce respektovat variabilitu v používání pojmů „intelektuální kapitál“ a „lidský kapitál“.

<sup>27</sup> Ve snaze zachování maximální míry objektivity je nutné zmínit i určitý nedostatek, který musel být při zpracování této části práce respektován. Většina z praktických konceptů, jež jsou detailně popsány v oddílu 1.2, mají společný základ v tom, že v době vzniku byly tyto koncepty průlomovými pro řízení intelektuálního kapitálu (lidského kapitálu). Některé z popisovaných praktických konceptů k řízení intelektuálního (lidského kapitálu) lze však chápat i jako koncepty k hodnocení lidského kapitálu. V rámci poskytnutí komplexního pohledu řešené problematiky není možné oddělit ty části vybraných praktických konceptů, které se zabývají řízením a které již hodnocením intelektuálního (lidského) kapitálu. Tento stav je opět odrazem samotného vývoje oblasti lidského kapitálu, kdy zejména v prvopočátcích nebyla opřena o etablované vědecké metody, jednotnou metodologii, terminologii.

akcionáře uvedla i dodatek, který doplňoval tradiční finanční ukazatele hospodaření podniku o vyjádření hodnoty podniku z hlediska jeho znalostí. Leif Edvinsson (hlavní architekt společnosti Skandia), který bývá označován za původce vzniku a za garanta následného vývoje tohoto praktického konceptu řízení intelektuálního kapitálu, definoval pět základních oblastí, z jejichž perspektivy je nutné vymezit pozici podniku:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- procesní perspektiva,
- oblast rozvoje podniku,
- lidský kapitál.

Tento nový přístup k vymezení pozice podniku byl přínosný zejména z pohledu nastavení měřitelných parametrů i pro tzv. „skryté dynamické faktory“, které jsou základem pro efektivní rozvoj podniku (Edvinsson a Malone, 1997). Hlavním přínosem pro další rozvoj této oblasti bylo mimo jiné vymezení jednotlivých oblastí intelektuálního kapitálu, tj. lidského a strukturálního kapitálu. Následně autoři definují oblast intelektuálního kapitálu jako součet lidského a strukturálního kapitálu, a to společně s uvědoměním si důležitosti využívání dosavadních zkušeností řízení vztahů se zákazníky.

V rámci praktického konceptu řízení intelektuálního kapitálu ve společnosti Skandia bylo definováno několik měřitelných parametrů, a to v návaznosti na pět základních oblastí (finanční, zákaznická, procesní, oblast rozvoje a oblast lidského kapitálu – viz tabulka 1).

**Tabulka 1** Vybrané parametry pro měření intelektuálního kapitálu ve společnosti Skandia

Finanční perspektiva	Příjmy / zaměstnanci (Kč) Příjmy z nových zákazníků / celkové příjmy (Kč) Příjmy z nových obchodních operací (Kč)
Zákaznická perspektiva	Dny strávené u zákazníků (dny) Počet oslovených zákazníků k celkovému počtu skutečně uzavřených obchodů (%) Počet nově získaných zákazníků k počtu ztracených zákazníků (%)
Procesní perspektiva	Počet počítačů k počtu zaměstnanců (%) IT kapacita (centrální procesová jednotka) Procesní čas (minuty)
Oblast rozvoje podniku	Index spokojenosti zaměstnance (-) Náklady na školení (vzdělávání) / administrativní náklady (Kč) Průměrné stáří patentů (dny)
Lidský kapitál	Počet manažerů s vysokoškolským vzděláním k celkovému počtu manažerů (%) Roční fluktuace zaměstnanců (%)

Zdroj: Edvinsson a Malone (1997)

V rámci ukazatelů intelektuálního kapitálu je použito absolutního vyjádření a procentuálního vyjádření.

Edvinsson a Malone (1997) doporučují vyjádřit primárně co nejvíce ukazatelů prostřednictvím absolutních hodnot, na základě kterých lze následně vyjádřit poměrové ukazatele. Autoři člení ukazatele pro určení hodnoty intelektuálního kapitálu podniku na dvě skupiny:

- Ukazatelé vyjádřené pomocí měny ( $C$ ) – u jednotlivých ukazatelů v této kategorii jsou předem určeny také jejich váhy v rámci finálního vyjádření hodnoty intelektuálního kapitálu.
- Ukazatelé vyjádřené pomocí procentuálního vyjádření ( $i$ ) – tuto skupinu ukazatelů nelze přesně vyčíslit, avšak podnik je vnímá jako důležité ukazatele mající vliv na hodnotu intelektuálního kapitálu. Autoři je v rámci své studie označují za měřítka „rychlosti, pozice a směru“ charakteristická pro podnik.

Hodnota intelektuálního kapitálu podniku je získána roznásobením součtů jednotlivých dílčích ukazatelů těchto dvou kategorií, a sice:  $IC = i \cdot C$

Lynn (1998) ve své práci vnímá určitý nedostatek praktického konceptu Skandia Navigator, a to zejména v případech, kdy není prostřednictvím peněžního vyjádření demonstrována finální hodnota intelektuálního kapitálu. Tvrdí, že autoři daného praktického konceptu mohli ustanovit také určitý vztah konkrétní hodnoty ukazatelů z kategorie ( $i$ ) k peněžnímu vyjádření ( $C$ ). Roos et al. (1998) se ve své práci snažili vyspecifikovat přínos každé ze skupin ukazatelů použitých pro vyjádření hodnoty intelektuálního kapitálu v podniku, a to ve snaze zobecnit dané členění tak, aby tyto ukazatele mohly být co možná nejjednodušším způsobem aplikovány k určení hodnoty intelektuálního kapitálu i v jiných podnicích. Závěrem své studie však dospívají k názoru, že podniky, které chtějí použít model Skandia Navigator k vyjádření hodnoty intelektuálního kapitálu, musí vždy velmi precizně rozhodnout, které z oblastí nehmotného kapitálu jsou klíčové ve vztahu k celkové hodnotě toho kterého podniku, a tudíž je nutné tyto oblasti vyjádřit pomocí definovaných skupin ukazatelů.

### 1.2.2 Balanced Scorecard

Tento praktický koncept pro řízení výkonnosti podniku byl vytvořen na základě reflexe případové studie společnosti Analog Devices, ve které se objevil pojem „podnikový scorecard“ (Bontis, 1998). V kontextu pojmu „scorecard“ se kromě finančních měřítek výkonnosti podniku objevila i měřítka týkající se kvality, výrobních cyklů a efektivnosti vývoje nových produktů.

Pojem „balanced“ následně vyjadřoval nutnost zajištění vyváženosti mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli (Kaplan a Norton, 1992; 1996).

Tento praktický koncept lze v rámci vývoje přístupů k řízení intelektuálního kapitálu označit za průlomový a to díky jeho orientaci na vytváření budoucích příležitostí růstu. Předchozí koncepty se zaměřovaly na snižování nákladů a konkurování nízkými cenami. Postupný vývoj tohoto konceptu, který byl využíván mimo jiné k formulování podnikové strategie, došel do podoby, kdy jej jeho autoři transformovali na manažerský nástroj strategického řízení podniku (Kaplan a Norton, 2008).

Podstatou konceptu Balanced Scorecard je analýza podniku z hlediska čtyř základních perspektiv:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- interní procesy,
- perspektiva učení se a růstu.

Aplikace tohoto konceptu následně spočívá ve vytvoření dílčích hodnotících ukazatelů pro každou z výše zmíněných perspektiv, které budou souviset s cíli a strategiemi podniku. Největší přínos daného praktického konceptu lze spatřit zejména v definování perspektivy učení se a růstu, jako jedné z hlavních oblastí, kterou je nutné v rámci zajištění trvalého růstu podniku respektovat.

### **1.2.3 Intangible Asset Monitor**

Autorem daného praktického konceptu řízení intelektuálního kapitálu je Karl Erik Sveiby. Obsah jeho konceptu spočívá v definování tří oblastí nehmotných aktiv:

- interní struktury (patenty, modely, koncepce, informační systémy atd.),
- externí struktury (vztahy s externím prostředím, image, ochranné známky atd.),
- individuální kompetence (vzdělání, zkušenosti, dovednosti a schopnosti).

Následně je u těchto tří oblastí sledován jejich růst a obnova, efektivita a stabilita (Sveiby, 1997). Sveiby rovněž uvádí, že zatímco oblast interní struktury podniku byla a stále je součástí hodnoty podniku stanovené prostřednictvím účetních standardů, zbylé dvě oblasti nehmotného kapitálu nejsou v rámci účetního výkaznictví brány v potaz. Hlavní impulz Sveibyho snahy navrhnout praktický koncept, který by respektoval všechny definované oblasti nehmotného kapitálu, spočíval v jeho přesvědčení, že problémem oceňování těchto dvou oblastí není to, že je obtížné navrhnout postup jejich měření, ale složitost interpretace získaných výsledků, zejména z pohledu jejich vztahu ke změně výkonnosti podniku.

Cílem jeho konceptu Intangible Asset Monitor nebylo zprofanovat zaběhlé postupy ocenění podniku prostřednictvím účetních metod, jeho snahou bylo etablovat metodu, která by vhodně doplňovala výstupy účetnictví, a tudíž by následně společně mohly sloužit jako podklad pro určování hodnoty podniku.

Dle Sveibyho je hlavním cílem praktického konceptu Intangible Asset Monitor zajistit (na základě tří definovaných oblastí nehmotného kapitálu) dostatečnou manažerskou kontrolu, a tedy poskytnout manažerům ucelený soubor informací o hodnotě podniku. V první řadě je nutné provést hodnocení podniku, a to jak z pohledu externího (věřitelé, zákazníci, akcionáři), tak z pohledu interního (většinou na základě manažerského informačního systému), a to ve snaze získat aktuální informace o pozici daného podniku na trhu.

Sveiby ve své práci také zdůrazňuje vhodnost kategorizace zaměstnanců, a to do dvou základních skupin. Konkrétně se jedná o klíčové zaměstnance a zaměstnance zajišťující podpůrné procesy. Dané členění je důležité zejména pro třetí oblast jeho modelu – individuální kompetence, kdy v rámci kvantifikace budou následně bráni v potaz pouze klíčoví zaměstnanci, tzn. zaměstnanci, kteří jsou z titulu výkonu své pracovní pozice odpovědní za plánování, výrobu a prodej výrobků či služeb.

Následně dochází v rámci implementace praktického konceptu Intangible Asset Monitor k hodnocení každé ze tří definovaných oblastí nehmotného kapitálu, konkrétně z pohledu růstu a obnovy, efektivnosti a stability, a to právě s využitím externích i interních informací, které byly získány v rámci komplexního hodnocení podniku. Výsledkem je jednoduchá matice sestávající z devíti oblastí, u kterých se doporučuje pro každou jednotlivou oblast definovat jeden až dva měřitelné ukazatele, které budou mít nejvyšší vypovídající hodnotu.

**V rámci individuálních kompetencí se může jednat o následující ukazatele (Sveiby, 1997):**

- růst a obnova: počet let výkonu povolání, dosažená úroveň vzdělání, náklady na vzdělávání atd,
- efektivnost: poměr zaměstnanců v kategorii „klíčoví“ k celkovému počtu zaměstnanců, poměr interních a externích zaměstnanců ve skupině zaměstnanců „klíčoví“ atd.,
- stabilita: průměrný věk zaměstnanců, fluktuace dle pracovních pozic atd.

**V rámci interní struktury se jedná např. o ukazatele (Sveiby, 1997):**

- růst a obnova: investice do vzdělávání zaměstnanců, investice do informačních systémů atd.,



- efektivnost: poměr zaměstnanců zajišťujících podpůrné procesy k celkovému počtu zaměstnanců atd.,
- stabilita: stáří společnosti, poměr zaměstnanců, kteří pracují v dané společnosti méně než jeden rok, k celkovému počtu zaměstnanců atd.

**V rámci externí struktury se jedná např. o ukazatele** (Sveiby, 1997):

- růst a obnova: vyjádření výnosu na jednoho zákazníka atd.,
- efektivnost: vyjádření počtu uskutečněných prodejů na jednoho zákazníka atd.,
- stabilita: sledování frekvencí objednávek jednotlivých zákazníků, podíl významných zákazníků vůči celkovému počtu zákazníků atd.

Praktické využití daného konceptu je možné pozorovat např. v rámci společnosti CELEMI (švédská společnost, která se zabývá prodejem softwaru a související poradenskou činností), kde byl pro stanovení hodnoty intelektuálního kapitálu využit Intangible Asset Monitor. Určitý nedostatek tohoto konceptu sloužícího k určování hodnoty intelektuálního kapitálu z pozice společnosti CELEMI byl vnímán opět především ve vztahu k absenci možného finančního vyjádření ukazatelů intelektuálního kapitálu. Na druhou stranu společnost CELEMI v roce 1998 publikovala ve své výroční zprávě výstupy odrážející aplikaci daného praktického konceptu pro řízení hodnoty podniku s tím, že jednotlivé oblasti intelektuálního kapitálu vyjádřila prostřednictvím přidané hodnoty; např. přidaná hodnota zaměstnanců z kategorie „klíčoví“ (%), přidaná hodnota celkových prodejů (%) atd.

#### **1.2.4 HR Scorecard**

Praktický koncept HR Scorecard vychází z principů konceptu Balanced Scorecard autorů Kaplana a Nortona. Jedná se o koncept, který propojuje stanovené cíle podniku s personálními procesy. HR Scorecard je využíván zejména k porovnání podnikových výsledků s ostatními konkurenty na trhu a to prostřednictvím celé řady indikátorů (Cunningham a Kempling, 2011). Praktický koncept HR Scorecard se opírá o výstupy studie HR Controllingu, který je v pravidelných intervalech realizován skupinou PwC<sup>28</sup> od roku 1992. Cílem studií HR Controllingu je získat informace o aktuálním stavu v oblasti přístupu k řízení lidského kapitálu, a to na základě analýzy podniků z několika odvětví národního

---

<sup>28</sup> Jedná se o jeden z největších poradenských subjektů na světě. V rámci své pobočkové sítě sdružuje více než 233 000 zaměstnanců ze 157 zemí světa (PwC, 2016).

hospodářství<sup>29</sup>. Výsledky průzkumu se dají použít k identifikaci klíčových ukazatelů řízení lidského kapitálu v rámci jakékoliv podniku. Autoři dané studie uvádějí, že pro dosažení optimální úrovně řízení lidského kapitálu je nutné veškeré procesy související s řízením lidského kapitálu upravit v návaznosti na aktuální podmínky v daném odvětví a následně pak na aktuální situaci uvnitř každého podniku (PwC, 2013).

V tabulce 2 jsou demonstrovány vybrané ukazatele, jež byly definovány na základě výsledků průzkumu HR Controllingu v roce 2013.

**Tabulka 2** Přehled vybraných ukazatelů definovaných na základě studie HR Controllingu

<b>Struktura pracovní síly</b>		
% zaměstnanců, kteří jsou v podniku méně než dva roky (tzv. rookie ratio)	%	Počet zaměstnanců, kteří jsou v podniku méně než dva roky / celkový počet zaměstnanců
Zastoupení žen	%	Počet žen / celkový počet zaměstnanců
<b>Produktivita a přidaná hodnota</b>		
Výnosy na pracovníka	Kč	Výnosy / PPÚ <sup>30</sup>
Celkové náklady na pracovníka	Kč	Celkové náklady / PPÚ
Náklady na odměňování k výnosům	%	(mzdové náklady + náklady na zaměstnanecké výhody) / výnosy
<b>Mzdy a zaměstnanecké výhody</b>		
Mzdové náklady na jednoho pracovníka	Kč	Mzdové náklady / PPÚ
Variabilní složky jako část mzdových nákladů	%	(výkonnostní + časové složky mzdy) / mzdové náklady
Časové příplatky jako část mzdových nákladů	%	Časové příplatky / mzdové náklady
<b>Absence a fluktuace</b>		
Míra absence	%	Celkový počet dní absence / celkový počet disponibilních pracovních dní
Míra fluktuace	%	Celkový počet odchodů / celkový počet zaměstnanců
Míra nedobrovolné fluktuace	%	Počet nedobrovolných odchodů / celkový počet zaměstnanců
Míra dobrovolné fluktuace	%	Počet dobrovolných odchodů / celkový počet zaměstnanců

<sup>29</sup> V současné době má skupina PwC k dispozici databázi obsahující informace z více než 22 000 podniků na světě. Oblasti poštovního trhu, respektive oblasti poštovního trhu z pohledu NPO, nebyla však v rámci dané studie věnována pozornost a tudíž není možné využít závěry této studie pro určení aktuálních trendů v oblasti přístupu k lidskému kapitálu v rámci tématu dizertační práce.

<sup>30</sup> PPÚ – zaměstnanci zaměstnaní na plný pracovní úvazek.

<b>Struktura pracovní síly</b>		
<b>Nábor a výběr zaměstnanců</b>		
Míra externího náboru	%	Počet externě přijatých zaměstnanců / celkový počet zaměstnanců
Náklady na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů	Kč	Náklady na externí nábor / počet externě přijatých zaměstnanců
Míra interního povyšování (manažerů/specialistů)	%	Počet zaměstnanců povýšených do vyšší pracovní pozice / celkový počet manažerů (specialistů)
<b>Vzdělávání a rozvoj</b>		
Náklady na externí vzdělávání na jednoho pracovníka	Kč	Náklady na externí školení / PPÚ
Počet pracovníků připadajících na jednoho pracovníka zabývajících se vzděláváním a rozvojem	.	PPÚ / počet pracovníků zabývajících se vzděláváním a rozvojem (PPÚ)
Náklady na vzdělávání včetně nákladů na dopravu a ubytování na jednoho pracovníka	Kč	Celkové náklady na vzdělávání a rozvoj včetně nákladů na dopravu a ubytování / PPÚ
<b>Talent management</b>		
Pokrytí klíčových pozic	%	Počet pokrytých klíčových pozic následníky / počet identifikovaných klíčových pozic
Rozsah skupiny následníků	%	Počet následníků / počet identifikovaných klíčových pozic
Míra dobrovolné fluktuace talentů	%	Počet dobrovolných odchodů talentů / celková skupina talentů
<b>HR funkce</b>		
Náklady personálního oddělení k celkovým nákladům	%	Náklady personálního oddělení / celkové náklady
Počet pracovníků na jednoho personalistu	.	PPÚ / počet pracovníků personálního oddělení (PPÚ)
Míra HR outsourcingu	%	Náklady na outsourcing personálních činností / náklady personálního oddělení
<b>Společenská zodpovědnost</b>		
Příspěvky na charitu a podporu místních společenství na jednoho pracovníka	Kč	Celkové investice na charitu a podporu místních společenství (komunit) / PPÚ
Investice na charitu a podporu místních společenství k zisku	Kč	Celkové investice na charitu a podporu místních společenství (komunit) / zisk před zdaněním

Zdroj: PwC (2013)

Vybrané ukazatele jsou pak následně vyjádřeny prostřednictvím konkrétních hodnot, jež jsou určeny na základě dat z jednotlivých podniků. Na základě zjištěných hodnot vybraných indikátorů je pak v této souvislosti možné hovořit o hodnocení lidského kapitálu v podmínkách konkrétního podniku.

### 1.3 Specifika přístupu k lidskému kapitálu v oblasti poštovních služeb

Z předchozího vymezení současného stavu řešené problematiky je zřejmé, že sektor poštovních služeb, jako jedno ze základních odvětví národního hospodářství jednotlivých zemí, není v současné době stále dostatečně prozkoumán, a to jak z pohledu vědeckého, tak z pohledu jednotlivých subjektů vykonávajících v daném odvětví svou činnost.

V rámci hodnocení rozvoje evropského poštovního trhu z pohledu lidského kapitálu lze vyzdvihnout činnost Evropské komise, konkrétně Generálního ředitelství pro vnitřní trh a služby, které vyvíjí aktivní činnost ve snaze analyzovat poštovní trh, zejména pak ve vztahu k uvědomění si jeho zásadního významu k zajištění rozvoje dalších oblastí národního hospodářství jednotlivých členských zemí. Převážná většina studií určených pro Generální ředitelství pro vnitřní trh a služby je zpracována poradenskou společností Wik-Consult (Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste).

Druhým subjektem, který se zabývá analýzou současného stavu v oblasti rozvoje lidských zdrojů, zejména tedy prostřednictvím analýzy vývoje trhu práce v daném odvětví, je Světová poštovní unie (SPU). SPU každoročně zaslá jednotlivým členským státům, které sdružuje (192 států), dotazník za účelem analýzy situace v rámci vývoje poštovního trhu. Jednou z oblastí, která je předmětem daného výzkumu, je i oblast částečně spadající do oblasti lidského kapitálu – trh pracovních míst, respektive analýza informací o aktuálních trendech v oblasti zaměstnanosti v daném sektoru (viz tabulka 3).

**Tabulka 3** Celkový počet zaměstnanců jednotlivých NPO v členských státech EU

Členský stát EU	Celkový počet zaměstnanců		
	2013	2014	2015
<b>Itálie</b>	143 422	141 459	138 236
<b>Francie</b>	221 787	216 027	224 045
<b>Belgie</b>	N <sup>31</sup>	N	N
<b>Lucembursko</b>	1 376	1 415	1 385
<b>Německo</b>	N	N	N
<b>Nizozemí</b>	59 280	N	N
<b>Dánsko</b>	14 789	14 014	12 669
<b>Irsko</b>	8 963	8 806	8 684
<b>Velká Británie</b>	148 441	142 894	137 000
<b>Řecko</b>	7 693	6 848	N
<b>Portugalsko</b>	12 383	12 120	12 057
<b>Španělsko</b>	N	N	N
<b>Finsko</b>	25 877	23 756	16 087
<b>Rakousko</b>	19 816	16 664	N

<sup>31</sup> N – údaj není k dispozici.

Členský stát EU	Celkový počet zaměstnanců		
	2013	2014	2015
<b>Švédsko</b>	20 664	21 446	21 462
<b>Česká republika</b>	32 850	31 766	31 416
<b>Estonsko</b>	2 496	2 328	2 262
<b>Kypr</b>	1 749	1 682	647
<b>Malta</b>	633	633	670
<b>Litva</b>	6 055	5 911	5 721
<b>Lotyšsko</b>	4 095	4 171	N
<b>Maďarsko</b>	31 989	30 740	30 316
<b>Polsko</b>	86 629	81 985	76 890
<b>Slovensko</b>	14 282	14 264	14 091
<b>Slovinsko</b>	6 095	5 968	5 831
<b>Bulharsko</b>	11 126	10 794	10 572
<b>Rumunsko</b>	27 451	26 784	25 702
<b>Chorvatsko</b>	9 664	9 335	9 591

Zdroj: Universal Postal Union (2016)

Z údajů uvedených v tabulce 3 je patrný trend postupného snižování celkového počtu zaměstnanců v sektoru poštovních služeb. Údaje o počtu zaměstnanců jsou čerpány z informací o celkovém počtu zaměstnanců jednotlivých NPO. Patrný trend postupného snižování celkového počtu zaměstnanců je možné ospravedlnit zejména v návaznosti na proces liberalizace poštovního trhu (Gottwald, Švadlenka a Lejsková, 2015).

Proces liberalizace poštovního trhu v evropském prostředí byl dle definice obsažen ve směrnici Evropského parlamentu a Rady 2008/6/ES dokončen ke dni 1. 1. 2013, a to plným otevřením poštovního trhu konkurenci posledních členských států EU. Proces transformace evropského sektoru poštovních služeb tak po téměř dvacetiletém období dosáhl statusu, který byl deklarován v jednání Rady o rozvoji poštovních služeb společenství 7. 2. 1994, tj. dojít skrze postupné a řízené otevírání poštovního trhu s trvalou garancí poskytování všeobecných služeb ke zcela otevřenému trhu (Švadlenka a Salava, 2014). Evropský poštovní trh je tedy na jedné straně liberalizovaný, na straně druhé je však nehomogenní, a to zejména z pohledu postavení jednotlivých NPO, jak je uvedeno v tabulce 4<sup>32</sup> (European foundation for the improvement of living and working, 2007). Rozdílnost mezi jednotlivými NPO je zřejmá, mimo jiné také z právní podoby těchto podniků, kdy NPO na Slovensku je akciovou společností, byť se 100% účastí státu, naproti tomu NPO v České republice je státní podnik.

<sup>32</sup> Rozdíly mezi jednotlivými NPO lze spatřit např. z hlediska genderu či z hlediska procentuálního podílu zaměstnanců s částečným úvazkem (viz tabulka 4, s. 46).

**Tabulka 4** Procentuální podíl zaměstnanců s částečným úvazkem a zaměstnanců – žen

Členské státy EU	% podíl zaměstnanců s částečným úvazkem			% podíl zaměstnaných žen (genderový faktor)		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Itálie	8,61	9,03		53,40	53,50	53,80
Francie	10,69	10,43	9,27	51,90	51,80	52,00
Belgie	N	N	N	N	N	N
Lucembursko	41,57	35,97	34,01	38,00	36,00	36,90
Německo	N	N	N	35,80	36,00	35,50
Nizozemí	60,67	N	N	44,00	44,00	N
Dánsko	23,22	23,21	17,93	34,00	32,00	32,00
Irsko	15,82	15,65	15,47	24,00	24,00	24,00
Velká Británie	26,00	26,39	24,82	N	16,00	16,00
Řecko	3,35	0,01	N	N	N	N
Portugalsko	2,20	2,51	2,50	33,00	33,00	33,00
Španělsko	N	N	N	48,00	48,00	N
Finsko	25,64	26,76	26,84	41,00	38,00	35,30
Rakousko	17,56	19,84	N	29,64	30,18	N
Švédsko	14,05	20,07	20,07	34,90	34,00	34,00
<b>Česká republika</b>	<b>22,00</b>	<b>21,37</b>	<b>19,84</b>	<b>76,11</b>	<b>75,69</b>	<b>75,40</b>
Estonsko	18,91	16,37	12,86	78,00	78,00	73,20
Kypr	62,09	60,11	2,01	37,00	33,00	32,00
Malta	24,33	22,91	25,52	38,55	36,80	39,40
Litva	59,27	57,96	54,71	84,70	84,70	84,00
Lotyšsko	50,31	50,25	N	81,00	80,90	N
Maďarsko	18,43	18,75	18,10	61,00	55,00	56,00
Polsko	19,20	17,35	15,52	56,16	55,80	55,49
Slovensko	33,30	32,14	30,53	88,32	83,16	82,83
Slovinsko	3,33	3,49	3,28	36,70	36,00	35,00
Bulharsko	27,94	27,55	27,77	82,00	81,00	82,32
Rumunsko	8,45	7,57	4,61	64,80	64,45	64,36
Chorvatsko	0,73	0,72	1,05	45,00	45,00	44,84

Zdroj: Universal Postal Union (2016)

Z tabulky 4 jsou patrné rozdíly v podmínkách evropského poštovního trhu, a to jak z pohledu procentuálního vyjádření podílu zaměstnanců pracujících na částečný úvazek, tak z pohledu genderu, jako jednoho z aktuálních společenských konstruktů majících značný vliv na rozvoj lidského kapitálu (Hafner-Burton a Tsutsui, 2005; Rottenberg, 2017; Simoes et al., 2016).

Na základě úvodní části tohoto oddílu, která vymezuje řešenou oblast lidského kapitálu v oboru poštovních služeb, je možné učinit závěr, že daná oblast není dostatečně vědecky prozkoumána. V současné době lze v této oblasti vyzdvihnout jen komplexní studie zpracovávané poradenskou společností Wik-Consult pro Generální ředitelství pro vnitřní trh

a služby, které se však cíleně nezabývají jen oblastí lidského kapitálu<sup>33</sup>. Na základě výše popsaných skutečností je nutné analyzovat současný stav problematiky lidského kapitálu v oblasti poštovních služeb, konkrétně z pohledu NPO. Analýza aktuálního stavu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách vybraných národních poštovních operátorů je provedena na základě výročních zpráv NPO za rok 2015<sup>34</sup>. V následujících pododdílech (1.3.1 – 1.3.13) jsou formou výčtu demonstrovány jednotlivé aktivity spadající do oblasti lidského kapitálu, jež byly identifikovány v podmínkách evropských NPO.<sup>35</sup> Výčtu jednotlivých aktivit předchází uvedení informace o názvu podniku, který je určen jako NPO dané země, společně s informacemi vstupu dané země do SPU a datem, kdy byl v dané zemi plně liberalizovaný poštovní trh (viz oddíl 4.1).

### 1.3.1 Národní poštovní operátor Itálie

NPO Itálie je podnik „Poste Italiane“. Itálie přistoupila ke SPU 1. 7. 1875, poštovní trh je liberalizovaný od roku 2011 (European Commission, 2014; Universal Postal Union, 2017a).

V oblasti lidského kapitálu byly identifikovány následující aktivity:

- Důsledné zaměření na zvyšování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci všech zaměstnanců v rámci projektu „The Bilateral Agency for Staff Training and Retraining“.
- Došlo k úpravě organizační struktury tak, aby respektovala nároky na zajištění maximální bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaměstnanců.
- NPO má detailně rozpracovaný plán benefitů pro své zaměstnance, který sestává z několika dílčích částí.
- Snížená cena jízdného veřejné dopravy pro zaměstnance NPO ve městech Boloňa a Řím.
- NPO má zvláštní plán benefitů a odměn pro senior manažery.

---

<sup>33</sup> Poslední studie, která byla zpracována poradenskou společností Wik-Consult na výzvu Evropské komise, jež se okrajově zabývala problematikou lidského kapitálu (konkrétně problematikou zaměstnanosti v sektoru poštovních služeb), je z roku 2013. Na základě této skutečnosti je možné potvrdit, že výzkumu lidského kapitálu v oblasti poštovních služeb není v současné době věnována dostatečná pozornost.

<sup>34</sup> Analýza výročních zpráv (kvantitativní obsahová analýza) je běžně používanou metodou v rámci studií indexovaných v prestižních vědeckých databázích. Jedná se např. o práce Biswase a Bali (2016), D'Amica et al. (2016), Kateba (2015), Moloie (2016), Priyadharshiniho, Kamalanabhana a Madhumathiho (2015), Sharmana a Shukli, (2015), Slacka a Munze (2016).

<sup>35</sup> Metodologie kvantitativní obsahové analýzy výročních zpráv NPO je popsána v oddílu 4.1.

- Podnik spravuje vlastní vnitropodnikovou universitu („Corporate University“) jež je určena všem zaměstnancům. V rámci univerzity jsou pro zaměstnance organizovány výukové programy, školení, tréninky atp.
- Jednotlivé tréninkové programy jsou poskytovány zaměstnancům v návaznosti na konkrétní pracovní pozice a následně také v návaznosti na respektování demografické struktury (speciální programy pro mladé zaměstnance atp.).
- NPO spolupracuje také s externími subjekty (specialisti a konzultanti pro oblast školení a rozvoje dovedností zaměstnanců).
- V rámci NPO je implementován vnitropodnikový intranet, jenž je zpřístupněn všem zaměstnancům – aktuální předpisy, nařízení, změny.
- NPO má zpracovanou vnitropodnikovou směrnici upravující pravidla komunikace v rámci podniku.
- V případě potřeby (tíživá životní situace) mají zaměstnanci možnost výkonu práce z domova, tzv. „teleworking“.
- V rámci podniku byl ustanoven tzv. „multi-ethnic office“ – úřad, jehož cílem je podpora zaměstnanců z jiných etnických skupin – problematika diversity managementu.
- NPO přijal závazek podporovat zaměstnávání lidí se zdravotním postižením či sníženou pracovních schopností.
- Projekt „maam U“, který je určen pro zaměstnance – rodiče. Jedná se o nabídnutí místa v jeslích pro děti zaměstnanců. Jesle jsou spravovány NPO a v současné době jsou k dispozici zaměstnancům v Římě, Boloni a od roku 2015 také v Miláně.
- NPO je členem asociace Valore D, jejímž cílem je podpora zrovnoprávnění postavení žen uvnitř podniku (profesní růst, zastoupení žen ve vedoucích postech podniku atd.), podpora šíření informací o aktuálních tématech souvisejících s diversity managementem apod.
- Podpora charitativních činností – realizace letních táborů pro nemocné děti s účastí zaměstnanců NPO. Dále jsou pořádány různé tematické workshopy a akce pro rodiny s dětmi.
- Programy na podporu problematiky genderu – tréninkové kurzy, v rámci pracovních týmů dbají na genderovou vyváženost atd.
- Projekt „Observatory 2015“ je určen pro mladé zaměstnance (absolventy) s cílem analyzovat jejich preference. Na základě těchto zjištění dochází k přizpůsobení



obsahové náplně programů a tréninkových kurzů na podporu rozvoje mladých zaměstnanců.

- NPO realizuje dotazníkový průzkum ve snaze zjištění názorů jednotlivých zaměstnanců na současnou situaci uvnitř podniku (Poste Italiane, 2017).

### 1.3.2 Národní poštovní operátor Francie

NPO Francie je podnik „La Poste“<sup>36</sup>. Francie přistoupila ke SPU 1. 1. 1876, poštovní trh je liberalizovaný od roku 2011 (European Commission, 2014; Universal Postal Union, 2017a). V oblasti lidského kapitálu byly identifikovány následující aktivity:

- Realizace projektů „Quality of life“ a „A future for every employee“ v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- NPO dbá na prevenci v oblasti zdraví.
- V podniku je implementován systém OHSAS 18001.<sup>37</sup>
- Všichni poštovní doručovatelé jsou vybavení chytrými telefony pro zajištění efektivnějšího doručování.
- NPO podporuje dobrovolnickou činnost svých zaměstnanců. NPO prostřednictvím výkonu činnosti svých zaměstnanců podporuje celou řadu organizací a institucí zabývajících se dobrovolnickou činností např. APCLD či ATHA, jež podporují dlouhodobě nemocné lidi, případně lidi se zdravotním postižením.
- NPO má detailně rozpracovaný plán benefitů pro své zaměstnance, který sestává z několika dílčích částí.
- NPO financuje z části svého rozpočtu zaměstnanecké benefity nad rámec deklarovaného programu benefitů (financování kulturních a volnočasových aktivit zaměstnanců, finanční podpora dalšího vzdělávání zaměstnanců – zvyšování kvalifikace, fondy na podporu rodin s dětmi a na podporu mladých zaměstnanců atd.).
- Projekt na podporu zaměstnanců, jež se potýkají s problémy související s financováním vlastního bydlení (pro období 2014–2016 byla danému projektu přidělena částka 20 000 000 EUR).

---

<sup>36</sup> NPO je součástí holdingu La groupe La poste, jenž sestává z the Services-Mail-Parcels business unit, the GeoPost business unit, La Banque Postale, La Poste Network a the Digital Services business unit (Le Groupe La Poste, 2016).

<sup>37</sup> Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, včetně tzv. pracovní pohody zaměstnanců (QISO-MIRAIS, 2017).

- V rámci NPO bylo zřízeno výukové centrum pro zaměstnance, kde jsou realizovány tréninkové kurzy pro zaměstnance případně jiné aktivity související se vzděláváním zaměstnanců.
- NPO realizuje program „Management 2020“ spočívající v zabezpečení školení zvyšující kvalifikaci vedoucích zaměstnanců
- NPO financuje výuku francouzského jazyka pro zaměstnance, kteří nejsou rodilými mluvčími.
- Realizace projektu „A future for every employee“ za účelem důsledného školení a tréninku zaměstnanců v rámci jednotlivých organizačních struktur podniku. Veškeré aktivity jsou důsledně monitorovány, podnik má také nastaveny limity minimálního počtu hodin tréninku dovedností pro každého zaměstnance.
- NPO důsledně dbá na výuku a rozvoj dovedností zaměstnanců v oblasti elektronických komunikací – program „All digital“.
- V rámci školení zaměstnanců a výukových programů spolupracuje NPO také s externími institucemi.
- NPO pravidelně organizuje kariérní týden, v rámci něhož mohou zaměstnanci navštěvovat konference, semináře, diskuzní fóra, a to za účelem získání informací o možnostech kariérního růstu, možnostech zvyšování kvalifikace atd.
- NPO pravidelně vydává publikaci „NewEthique“, jež je distribuována všem zaměstnancům. V této publikaci jsou shrnuty aktuální pravidla v oblasti komunikace mezi zaměstnanci.
- NPO také pravidelně organizuje den etiky, kde je hlavní pozornost věnována tématům z dané oblasti a to v návaznosti na výsledky průzkumu „Ethics Climate Survey“ mezi všemi zaměstnanci.
- V podniku je implementovaný systém kvality dle ISO 9001<sup>38</sup>. V rámci této aktivity došlo k popisu veškerých podnikových procesů, pracovních postupů a vymezení odpovědností u jednotlivých pracovních pozic zaměstnanců.

---

<sup>38</sup> ISO 9001 mezinárodní norma zaměřená na řízení kvality, jež může být implementovaná v jakémkoli podniku, a to ve všech oblastech výroby nebo služeb. Vybudovaný systém managementu kvality podle ISO 9001 je přirozený způsob, kterým podnik plánuje a řídí pracovní proces ve vztahu k zaměstnancům s cílem zjistit příčiny možných neshod, stanovit opatření k nápravě atp. (QISO-MIRAIS, 2017).

- V podniku je implementovaný systém dle ISO 14001<sup>39</sup> a to ve snaze důsledného řízení všech aktivit, jež mohou mít vliv na životní prostředí. V rámci systému jsou zahrnuty veškeré činnosti podniku, které jsou realizovány prostřednictvím zaměstnanců.
- V podniku probíhají volby (v intervalu jedenkrát za čtyři roky), kdy všichni zaměstnanci mají možnost volit zástupce z vlastních řad do vybraných vrcholných orgánů podniku.
- Zaměstnanci mají možnost jednou v roce podat k projednání vlastní projekt, týkající se rozvoje nových podnikatelských aktivit v rámci NPO, případně projekt související s rozvojem zákaznického servisu NPO.
- V rámci NPO byla zřízena pozice poradce v oblasti rozvoje kariéry zaměstnanců (od roku 2017 by mělo být k dispozici 260 poradců v rámci podniku).
- V rámci NPO existují tři základní formy uznání dosažené vnitropodnikové kvalifikace, a to na základě počtu let výkonu práce v podniku, případně na základě jiných mimořádných pracovních výsledků zaměstnanců.
- Zaměstnanci mají přístup k intranetu, prostřednictvím kterého si mohou sami organizovat aktivity, jako např. kurzy, školení, semináře, případně organizovat aktivity související s pracovní mobilitou.
- V rámci podniku je realizován projekt „Alliance Dynamique“ – spolupráce v rámci celonárodní aktivity ESS („The Social and Solidarity-based Economy“) – konkrétně se jedná o podporu kariérního rozvoje zaměstnanců zvažující práci v neziskových organizacích.
- V rámci vybraných pracovních pozic je garantovaná možnost výkonu práce z domova, tzv. „teleworking“.
- Proaktivní politika v oblasti přístupu k zaměstnancům s pracovním omezením (podpora rozvoje dovedností – speciální programy upravené na podmínky zaměstnanců s pracovním omezením).
- Všichni nově ustanovení senior manažeři absolvují speciální výukový program zaměřený na problematiku diversity managementu – dodržování politiky rovných

---

<sup>39</sup> Hlavním cílem této mezinárodní normy je podporovat ochranu životního prostředí prostřednictvím vybudovaného procesního systému. Vybudovaný systém dle požadavků této normy prostupuje všemi činnostmi daného podniku, jež jsou vykonávány zaměstnanci podniku a které mají mít dopad na životní prostředí (QISO-MIRAIS, 2017).

příležitostí pro všechny zaměstnance bez rozdílu etnické příslušnosti, vyznání, sexuální orientace atd.

- NPO aktivně podporuje zaměstnance, kteří participují na charitativních činnostech (podpora lidí s tělesným postižením, např. „Disabled Employment Week“).
- NPO podepsal prohlášení o aktivním přístupu a implementaci opatření snižující rozdíly v oblasti genderu. NPO má přesně stanovené kvóty pro počty žen v řídicích funkcích.
- NPO pravidelně analyzuje tzv. „social indicator“, který je určen na základě proporce mužů a žen v jednotlivých odděleních, dále na základě věkové struktury, počtu zaměstnanců zaměstnaných na částečný pracovní úvazek, počtu dnů absence z důvodu nemoci, počtu dnů absence z důvodu pracovního úrazu atd.
- NPO aktivně participuje na projektu „Our Neighbourhoods Have Talent“, jehož hlavním cílem je podpora mladých absolventů pocházejících ze sociálně znevýhodněného prostředí v procesu hledání zaměstnání. V rámci projektu „Second Chance Schools“ je snahou integrovat do pracovního procesu mladé lidi (18 - 25 let), kteří nedokončili studium na střední škole.
- NPO ve snaze integrovat do své struktury mladé zaměstnance nabízí možnost práce na částečný úvazek, případně získání osvědčení o získání odborných dovedností, např. prostřednictvím absolvování stáže během studia.
- Projekt „Cross-generation agreement“ má za cíl podporu integrace mezi mladšími a staršími zaměstnanci (podpora transferu znalostí od starších zaměstnanců směrem k mladším zaměstnancům).
- NPO důsledně dbá na proces získávání zpětné vazby od zaměstnanců – spokojenost s aktivitami v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- NPO důsledně dbá na proces získávání zpětné vazby od zaměstnanců – spokojenost se současnou situací v oblasti profesní komunikace.
- NPO provádí pravidelný reporting mezi zaměstnanci v otázce plnění hlavních strategických závazků (Le Groupe La Poste, 2016).

### **1.3.3 Národní poštovní operátor Belgie**

NPO Belgie je podnik „bpost“. Belgie přistoupila ke SPU 1. 7. 1875, poštovní trh je liberalizovaný od roku 2011 (European Commission, 2014; Universal Postal Union, 2017a).

V oblasti lidského kapitálu byly identifikovány následující aktivity:

- V NPO je realizován projekt „The bpeople“, jehož hlavním cílem je vytváření a kontinuální zlepšování pracovních podmínek a pracovního prostředí pro všechny zaměstnance.
- Za účelem zvyšování prevence v oblasti bezpečnosti práce jsou organizovány tzv. „Safety days“ v rámci nichž jsou všichni zaměstnanci informováni o aktuálním stavu a nařízeních v oblasti bezpečnosti práce, dále jsou organizovány různé kampaně, které se mimo problematiku bezpečnosti práce zaměřují i na oblast verbální agrese.
- Za účelem snižování vlivu stresu souvisejícího s výkonem pracovní pozice je v podniku realizován projekt, v rámci něhož jsou realizovány aktivity vedoucí ke snižování negativních dopadů stresu (kampaně, tréninky atd.). Projekt je garantován vnitropodnikovým oddělením zabývajícím se zvyšování psychické pohody zaměstnanců – „the Psychosocial Prevention department“.
- NPO poskytuje finanční podporu všem zaměstnancům, jež se věnují dobrovolnické činnosti v rámci svých volnočasových aktivit. NPO finančně podporuje dobrovolnickou činnost zaměstnanců, jako např. iniciativa „The Star4U“, v rámci které zaměstnanci samy organizují dobrovolnické aktivity v oblasti sociální, ekologické a kulturní. NPO v roce 2015 finančně podpořil 476 vybraných projektů v celkové výši 408 500 EUR.
- NPO má detailně rozpracovaný plán benefitů pro své zaměstnance, který sestává z několika dílčích částí (meziroční nárůst objemu peněžních prostředků určených na financování benefitů pro zaměstnance o cca 1 000 000 EUR).
- V rámci kolektivní smlouvy mají zaměstnanci vyjednanou možnost získání „one-off bonus“ (jednorázová odměna) nad rámec benefičního plánu a to s ohledem na výsledek hospodaření NPO v předchozím roce.
- V rámci NPO bylo zřízeno speciální tréninkové centrum určené k tréninku dovedností a dalším aktivitám souvisejících se vzděláváním zaměstnanců.
- Projekt „Recognising Experience“ je určen pro zaměstnance, kteří nemají dokončené sekundární vzdělání. NPO spolupracuje s deseti vzdělávacími institucemi, které nabízejí vybraným zaměstnancům možnost dokončení sekundárního studia a to na základě absolvování dvouletého vzdělávacího programu.
- Realizace projektu „Leading@bpost“ je určen pro manažery – konkrétně za účelem tréninku dovedností souvisejících s vedením lidí.

- V oblasti podpory rozvoje tréninku dovedností je každoročně realizován projekt „Summer Academy“. Jedná se o možnost absolvovat vybrané semináře zabývající se problematikou tréninku dovedností (nabízí cca 95 seminářů).
- NPO realizuje mobilní multimediální projekt „bpost on tour“, jehož hlavním cílem je informovat zaměstnance o strategii, hlavních cílech a dalších prioritách podniku. Během uplynulých 15-ti měsíců bylo realizováno v rámci daného projektu 2 000 výjezdů.
- NPO publikuje a pravidelně aktualizuje dokument „Code of conduct“ upravující komunikaci a profesní etiku v rámci vnitropodnikové komunikace.
- V podniku je implementovaný systém kvality dle ISO 9001. V rámci této aktivity došlo zejména k vymezení odpovědností u jednotlivých pracovních pozic zaměstnanců, respektive k celkovému efektivnějšímu řízení všech procesů probíhajících v rámci podniku.
- V podniku je implementovaný systém dle ISO 14001 a to ve snaze důsledného řízení všech aktivit, jež mohou mít vliv na životní prostředí. Zaměstnanci jsou seznámeni se všemi aktivitami, jež jsou realizovány ve vztahu k vybudovanému systému dle normy ISO 14001.
- NPO podporuje kariérní růst zaměstnanců – v roce 2015 bylo 92,9 % všech odborných pozic obsazeno stávajícími zaměstnanci NPO.
- V rámci podniku bylo zřízeno „Job Mobility Center“, jež je určeno pro všechny zaměstnance mající zájem pracovní mobilitu v rámci podniku.
- NPO reaguje na měnící se preference zaměstnanců (organizování pracovní doby zaměstnanců), zejména ve snaze udržení stávajících zaměstnanců. Od 1. 1. 2016 vstoupilo v platnost opatření spočívající v začlenění sobot do pětidenního pracovního týdne.
- V podniku je řešena problematika garance rovných příležitostí pro všechny zaměstnance (proces řízení lidských zdrojů, respektování odlišnosti jednotlivých etnických skupin a otázka odpovědnosti zaměstnanců).
- Implementace platformy „eDiv“, která je určena pro vedoucí zaměstnance – nácvik dovedností v oblastech: identifikace vzorců chování, jež by mohly vyústit v diskriminaci některých zaměstnanců, prevence v oblasti diskriminace, týmová práce – řízení týmů (dodržovat genderovou vyváženost stejně jako důsledně dodržovat etnickou nehomogenitu členů týmu).

- NPO podporuje zaměstnance v aktivitách souvisejících s charitativní činností – každoročně vybraní zaměstnanci po dobu šesti týdnů v předvánočním období (listopadu - začátek prosince) pomáhají dětem v odesílání dopisů s vánočními přáními určených pro svatého Nicolase. V roce 2015 odeslalo dopis s pomocí zaměstnanců NPO více než 100 000 dětí.
- NPO pravidelně získává zpětnou vazbu od zaměstnanců týkající se jejich spokojenosti s aktivitami, jež jsou v podmínkách NPO realizovány v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- V podniku je pravidelně organizován průzkum, tzv. „bpeople survey“ za účelem zjištění aktuální úrovně spokojenosti zaměstnanců NPO.
- Na základě výsledků průzkumu jsou pak následně aktualizovány jednotlivé strategické plány (školení, programy pro vzdělávání zaměstnanců, trénink zaměstnanců). Výsledky průzkumu jsou pak také podkladem pro stanovení hodnoty tzv. „bpeople barometer“ – ukazatel spokojenosti zaměstnanců (bpost, 2016).

#### **1.3.4 Národní poštovní operátor Německa**

NPO Německa je podnik „Deutsche Post“. Německo přistoupilo ke SPU 1. 7. 1875, poštovní trh byl liberalizovaný již před rokem 2008 (European Commission, 2014; Universal Postal Union, 2017a). V oblasti lidského kapitálu byly identifikovány následující aktivity:

- V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví je v podniku realizován projekt „Occupational Health & Safety“. Hlavním cílem je identifikace a analýza údajů o pracovních úrazech zaměstnanců.
- V návaznosti na aktuální stav v oblasti pracovních úrazů a nemocí z povolání jsou pak přijímána opatření k eliminaci tohoto negativního jevu.
- NPO má detailně rozpracovaný plán benefitů pro své zaměstnance, který sestává z několika dílčích částí.
- NPO vytváří podmínky na podporu zaměstnávání uchazečů o zaměstnání (studenti) – spolupracuje s vybranými vzdělávacími institucemi. NPO garantuje možnost absolvování odborných praxí a stáží pro studenty. V roce 2015 bylo NPO nabídnuto celkem 2 375 takovýchto pozic.
- NPO klade důraz na problematiku zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zejména se zaměřením na požadavky konkrétní pracovní pozice. Každý zaměstnanec, který absolvuje potřebný kurz v rozsahu stanoveném danou pracovní pozicí, získá příslušnou vnitropodnikovou certifikaci jako doklad o odborné způsobilosti.

- V rámci podniku jsou realizovány dva klíčové projekty v oblasti tréninku dovedností. „Certified International Specialist“ – program je určený pro manažery vykonávající pracovní pozice s mezinárodním přesahem – spolupráce se zaměstnanci, kteří působí v zahraničí. „Supervisory Excellence programme“ – program vytvořený pro trénink dovedností určený pro manažery na nižších vedoucích pozicích. NPO v návaznosti na systém tréninku dovedností svých zaměstnanců získal ocenění „Top Employer Global 2015“.
- NPO se zabývá problematikou profesní komunikace. Pravidelně publikuje a aktualizuje dokument „Code of conduct“ upravující komunikaci a profesní etiku v rámci vnitropodnikové komunikace.
- V podniku je implementovaný systém kvality dle ISO 9001. Vybudovaný systém řízení mimo jiné slouží i jako metodický nástroj pro zaměstnance, z pohledu popisu veškerých činností, jež jsou spjaty s výkonem konkrétní pracovní pozice.
- V podniku je implementovaný systém dle ISO 14001. V rámci zavedeného systému řízení, jenž se zabývá problematikou ochrany životního prostředí, je zaměřena zvýšená pozornost na identifikaci veškerých aktivit zaměstnanců, které by mohly mít dopad na životní prostředí v procesu výkonu konkrétní pracovní pozice.
- NPO aktivně přistupuje k problematice rovných příležitostí pro všechny zaměstnance (bez rozdílů na jejich národnost, pohlaví, věk atp.) o níž je také pojednáno v dokumentu „Code of conduct“.
- V návaznosti na pravidelnou analýzu údajů o počtu zaměstnaných žen v rámci jednotlivých organizačních struktur podniku, dochází také k implementaci specifických tréninkových programů pro mladé zaměstnankyně, stejně jako pro zaměstnankyně, které se vracejí po rodičovské dovolené.
- Projekt „Diversity Council’s work“ – trénink zaměstnanců v oblasti dodržování základních pravidel komunikace a jednání, zejména ve vztahu k rozdílným kulturním a etnickým skupinám zaměstnanců. Veškeré aktivity realizované v rámci projektu „Diversity Council’s work“ jsou vždy v souladu s aktuálními tématy diskutovanými v rámci „Global Diversity Week“.
- Problematice genderu je v podmínkách NPO věnována velká pozornost (14. září 2015 se uskutečnilo setkání představitelů vedení NPO – diskuze nad problematikou snižování genderových rozdílů). NPO ve svém prohlášení deklarovala dosažení poměru



zaměstnaných žen vůči zaměstnaným mužům ve vedoucích pozicích ze současného poměru 1:7 na 2:8 do konce roku 2018.

- V rámci NPO jsou pravidelně analyzovány údaje o počtu žen zaměstnaných ve vedoucích funkcích NPO (dochází k postupnému navyšování podílu žen ve vedoucích pozicích NPO).
- V rámci podniku jsou pravidelně analyzovány údaje týkající se demografické struktury zaměstnanců a to konkrétně ve vazbě na problematiku trvale udržitelného rozvoje (věková struktura zaměstnanců). NPO nabízí mladým uchazečům o zaměstnání perspektivu dlouhodobé práce a to v návaznosti na efektivní řízení procesu generační obměny zaměstnanců v podmínkách NPO.
- NPO pravidelně realizuje průzkum („Employee Opinion Survey“) za účelem zjištění aktuálního stavu v oblasti spokojenosti zaměstnanců.
- NPO na základě výsledků „Employee Opinion Survey“ pravidelně vykazuje tzv. „Active Leadership indicator“ a „Employee Engagement key performance indicator“, jež reflektují oblasti definované v podnikové strategii. V návaznosti na zjištěné hodnoty indikátorů jsou následně přijímána opatření ve snaze důsledného dodržování podnikové strategie.
- Výsledky provedeného průzkumu „Employee Opinion Survey“ jsou také podkladem pro identifikaci personálních (HR) rezerv (Deutsche Post DHL Group, 2016).

### **1.3.5 Národní poštovní operátor Nizozemí**

NPO Nizozemí je podnik „PostNL“. Nizozemí přistoupilo ke SPU 1. 7. 1875, poštovní trh je liberalizovaný od roku 2009 (European Commission, 2014; Universal Postal Union, 2017a). V oblasti lidského kapitálu byly identifikovány následující aktivity:

- V podniku jsou realizovány programy na zvyšování bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců.
- NPO se zabývá problematikou zvyšování bezpečnosti řidičů při výkonu pracovní pozice (výukové semináře, podpůrné informační materiály, odborné kurzy atp.).
- NPO má detailně rozpracovaný plán benefitů pro své zaměstnance, který sestává z několika dílčích částí.
- NPO má zvláštní plán benefitů a odměn pro senior manažery.
- V rámci NPO byla zřízena „PostAN Academy“, jako výukové centrum pro zaměstnance. NPO v rámci rozvoje programů souvisejících se školením zaměstnanců dodržuje tzv. zásadu 70/20/10, což znamená, že 70 % všech kompetencí zaměstnanci

získají na základě každodenních činností souvisejících s výkonem práce, 10 % je získáno prostřednictvím formálního tréninku, a zbylých 20 % je získáno prostřednictvím koučování a neformálním tréninkem.

- V rámci podniku jsou realizovány projekty v oblasti zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců: „Our Young Executive Programme“ – určený pro mladé zaměstnance. Program je zaměřený na seznámení mladých zaměstnanců s možnostmi vzdělávání v podmínkách NPO. „The Young Managers in Action and the Innovation Challenge“ – určený pro zaměstnance, jež jsou v podniku zaměstnáni v rozmezí 4 až 10 let. Program je zaměřen především na zvyšování odborné kvalifikace v oblasti vedení lidí. „The Mastering Your Leadership Programme“ – program určený pro zaměstnance, kteří v podniku působí více než 10 let. Program je zaměřený především na zvyšování odborné kvalifikace v oblasti prezentace podnikové strategie a schopnosti její následné integrace do struktury podniku.
- V podniku jsou realizovány tréninkové kurzy pro manažery zacílené na problematiku podnikové kultury. Obsah tréninkových kurzů je aktualizován s ohledem na výsledky brainstormingu, kde je daná problematika diskutována.
- NPO v oblasti tréninku dovedností zaměstnanců spolupracuje s externími subjekty (v roce 2015 najal 40 nových trenérů) v rámci vnitropodnikového programu „Young Executive Programme. NPO v roce 2015 získal ocenění „Client of the year“. NPO byl zvolen jako nejlepší podnik z pohledu kvality spolupráce s externími subjekty. NPO vyhrál v konkurenci 530 podniků.
- NPO implementoval nový komunikační kanál v rámci projektu „Kids Counsel“. V rámci této aktivity dochází k setkávání mladých perspektivních zaměstnanců, jako možných budoucích představitelů vedení podniku, s aktuálními představiteli vedení podniku, a to za účelem diskuzí nad vnímanými oblastmi možného rozvoje podniku.
- Podnik se zabývá problematikou podpory komunikace zaměstnanců napříč jednotlivými etnickými skupinami a tuto komunikaci pravidelně monitoruje a vyhodnocuje.
- NPO má zpracovaný dokument „Code of conduct“. Dokument upravuje komunikaci a profesní etiku v rámci vnitropodnikové komunikace.
- V podniku je implementovaný systém kvality dle ISO 9001, jenž slouží zaměstnancům jako nástroj k snazšímu pochopení návazností jednotlivých podnikových procesů.

- V podniku je implementovaný systém dle ISO 14001. V rámci daného systému jsou mapovány veškeré aktivity zaměstnanců, jež mohou mít v rámci jejich činnosti dopad na životní prostředí.
- NPO v oblasti rozvoje kariéry podporuje kariérní růst všech zaměstnanců, např. možnost dosažení pozice senior manažer i z pozice poštovního doručovatele.
- NPO realizuje „Mobility programme“, jehož hlavním cílem je usnadnit zaměstnancům možnost vnitropodnikové pracovní mobility. V rámci daného programu jsou realizovány konzultace, workshopy, přednášky atp.
- NPO se zabývá problematikou zlepšování podmínek pro zaměstnance z jiných zemí, konkrétně v rámci projektu „multicultural in-house days“. Projekt je určen zejména pro zaměstnance z jiných etnických skupin – sdílení informací o procesu integrace do společnosti, informace o možnosti kariérního růstu v rámci podniku atp.
- V návaznosti na spolupráci NPO s evropskými institucemi zabývajícími se problematikou diversity managementu byl schválen nový sociální plán ve snaze garantování pozice NPO jako zaměstnavatele, který respektuje aktuální celospolečenská témata související s problematikou diversity managementu.
- V rámci podniku je věnována pozornost také oblasti genderu – projekt „Women Inclusion Network“. Cílem projektu je zvyšovat počet žen v manažerských pozicích, a to prostřednictvím programu školení, tréninku dovedností a zvyšování kompetencí u zaměstnanců – žen.
- NPO pravidelně analyzuje údaje o počtu žen v jednotlivých organizačních strukturách podniku, např. mezi lety 2012 a 2015 došlo k zvýšení počtu žen zaměstnaných na vedoucích pozicích v podniku z 21 % na 25 %.
- NPO nabízí několik tréninkových programů určených různým věkovým skupinám zaměstnanců ve snaze respektovat demografickou strukturu. Pro mladé zaměstnance je určen projekt „Our Young Executive Programme“ či „The Young Managers in Action and the Innovation Challenge“.
- NPO každoročně realizuje průzkum v oblasti spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření.
- Představitelé vedení podniku v průběhu roku provádějí rozhovory se zaměstnanci, zákazníky, nezávislými experty v oblasti doručování zásilek, zástupci územních samosprávných celků a zástupci sociální organizací a to ve snaze zjištění aktuálního stavu vnímání pozice NPO z pohledu výše uvedených subjektů.

- Na základě výstupů průzkumu spokojenosti zaměstnanců (dotazníkové šetření, rozhovory) dochází následně k aktualizaci vybraných opatření definovaných v sociálním plánu a to ve snaze důsledného dodržování stanovené podnikové strategie.
- NPO dvakrát ročně provádí hodnocení zaměstnanců, jež vykazují výborné pracovní výsledky, a to za účelem identifikace personálních rezerv. Hodnocení zaměstnanců je prováděno na základě výstupů realizovaného průzkumu spokojenosti (dotazníkové šetření, a rozhovory). V roce 2015 bylo hodnoceno 1 800 zaměstnanců (PostNL, 2016).

### 1.3.6 Národní poštovní operátor Irska

NPO Irska je podnik „AN Post“. Irsko přistoupilo ke SPU 1. 7. 1875, poštovní trh je liberalizovaný od roku 2011 (European Commission, 2014; Universal Postal Union, 2017a).

V oblasti lidského kapitálu byly identifikovány následující aktivity:

- NPO se věnuje problematice bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – „Safety, Health and Welfare at Work Act“. V daném dokumentu jsou specifikovány veškeré aktivity související s problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V kontextu bezpečnosti práce jsou pravidelně pořádána školení zaměstnanců (v roce 2015 se školení účastnilo 5 161 zaměstnanců).
- NPO podporuje dobrovolnickou činnost zaměstnanců, konkrétně v rámci projektu „National Job Shadow Day“ – národní aktivita v rámci níž jsou diskutována témata jako např. zaměstnávání lidí s pracovním omezením, vytváření rovných podmínek pro zaměstnance atp. V roce 2015 se dané aktivity účastnilo 11 zaměstnanců z řad NPO.
- NPO má detailně rozpracovaný plán benefitů pro své zaměstnance, který sestává z několika dílčích částí.
- NPO aktivně spravuje platformu [www.anpostschoolbag.ie](http://www.anpostschoolbag.ie), kde jsou k dispozici výukové programy a další materiály ve snaze garance možnosti zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců.
- V podniku jsou realizovány dva projekty v oblasti podpory komunikace. „Company-wide programme of conversations“ – zabývá se problematikou integrace podnikové strategie mezi zaměstnance, „A central Partnership Forum“ – podpora komunikace představitelů vedení podniku se zaměstnanci (nejen s vedoucími zaměstnanci) prostřednictvím organizování diskuzních fór.
- V podniku je implementovaný systém dle ISO 14001, který slouží zaměstnancům mimo jiné i jako metodická příručka mapující dopad činnosti podniku (prostřednictvím činnosti zaměstnanců v rámci výkonu pracovní pozice) na životní prostředí.

- NPO má zpracovaný dokument „Disabilities Act“, kde jsou specifikovány veškeré aktivity související se zaměstnáváním lidí s pracovním omezením a tělesně postižených lidí. V roce 2015 bylo v podniku zaměstnáno o 3 % více zaměstnanců s pracovním omezením, než bylo stanoveno v rámci předmětného dokumentu. NPO má stanovený závazek dodržování určitého poměru zaměstnanců s pracovním omezením.
- Další aktivita z oblasti diversity managementu souvisí s aktivní participací NPO na „International Day of Person with Disabilities“ v roce 2015 kde byla diskutována témata, jako např. zaměstnávání a následný přístup k zaměstnancům s pracovním omezením či tělesně postiženým zaměstnancům.
- NPO prostřednictvím svých zaměstnanců aktivně participoval na projektu „3<sup>rd</sup> National Diversity and Inclusion Day“ v roce 2015, v rámci něhož byla diskutována témata související zejména s dodržováním rovných příležitostí a přístupu k zaměstnancům.
- NPO podporuje charitativní aktivity zaměstnanců v oblasti zaměstnávání lidí s pracovním omezením, kdy vybraní zaměstnanci působí jako externí konzultanti dané problematiky pro další podniky (AN Post, 2016).

### 1.3.7 Národní poštovní operátor Španělska

NPO Španělska je podnik „Correos y Telégrafos“<sup>40</sup>. Španělsko přistoupilo ke SPU 1. 7. 1875, poštovní trh je liberalizovaný od roku 2011 (European Commission, 2014; Universal Postal Union, 2017a). V oblasti lidského kapitálu byly identifikovány následující aktivity:

- NPO má zpracovaný vlastní systém prevence v oblasti zdraví zaměstnanců. V podniku jsou v dané oblasti realizována školení pro zaměstnance (v roce 2015 se školení účastnilo více než 20 000 zaměstnanců s tím, že následně bylo zaměstnancům distribuováno 72 520 informačních brožur týkajících se dané problematiky).
- NPO zahájil pilotní projekt zaměřený na šíření osvěty mezi zaměstnanci v oblasti prevence kardiovaskulárních onemocnění.
- NPO v rámci garance bezpečnosti zaměstnanců a zákazníků zřídilo vlastní „Security Operations Centre“. V rámci této aktivity bylo rozmístěno 135 000 zařízení ve městech – v případě bezpečnostní hrozby zaměstnanců je možné prostřednictvím manipulace s daným zařízením upozornit centrálu na vzniklou hrozbu.

---

<sup>40</sup> NPO je součástí holdingu Correos, jenž sestává z Correos y Telégrafos, Correos Express Paquetería Urgente, Nexea Gestión Documental a Correos Telecom (Grupo Correos, 2016).

- NPO realizuje programy na podporu psychické pohody zaměstnanců – kampaň „Entre todos hacemos prevención“ („Together we achieve prevention“). NPO v rámci dané problematiky spolupracuje s institutem biomechaniky ve Valencii – zejména se zaměřením na oblast ergonomického designu, jež se významně podílí na celkovém psychickém zdraví zaměstnanců.
- Všichni zaměstnanci mohou bezplatně využívat konzultací v oblasti psychologie, dietologie, sociální problematiky atd., a to prostřednictvím telefonické podpory, která je k dispozici 24 hodin denně, 365 dní v roce.
- Všichni poštovní doručovatelé jsou vybaveni chytrými telefony ve snaze zjednodušení komunikace v rámci podniku.
- NPO aktivně podporuje další projekty, např. „18 carrera contra el hambre“ („18<sup>th</sup> Race against Hunger“) – běžecký závod za účelem podpory boje proti hladu. Závodu se účastnilo kromě zaměstnanců NPO také více než 50 000 studentů ze 130 škol.
- NPO realizuje projekt „All-star“ – turnaj v házené za účelem podpory boje proti rakovině, kterého se účastnilo 70 zaměstnanců NPO.
- Podnik podporuje činnost vlastního dobrovolnického programu, a to v rámci projektu „Correos Solidaridad“ („Correos Solidarity“) – v současné době je v rámci projektu aktivních cca 1 000 zaměstnanců; cílem je podporovat osvětu v problematice solidarity společnosti (podpora sociálně vyčleněných lidí).
- NPO realizuje projekt „Il Jornadas de Formación sobre Voluntariado Corporativo“ („Second Corporate Volunteer Training seminar“) jehož hlavním cílem je trénink dovedností souvisejících s vedením lidí. Seminář je primárně určen vedoucím týmů jednotlivých dobrovolnických aktivit.
- NPO má detailně rozpracovaný plán benefitů pro své zaměstnance, který sestává z několika dílčích částí.
- NPO nad rámec vnitropodnikového benefičního plánu finančně podpořil zaměstnance u celkem 16 929 případů (podpora univerzitního studia, podpora v případě úmrtí dítěte, podpora v případě vážných zdravotních problémů atp.).
- Projekt „Virtual Campus platform“ je online platforma, prostřednictvím které si zaměstnanci zvyšují odbornou kvalifikaci (vzdělávací kurzy, semináře, školení).
- Projekt „Talent Management Model“ se zabývá primárně problematikou přístupu k řízení aktivit pro mladé zaměstnance s perspektivou kariérního růstu v rámci

struktury podniku. Hlavním cílem je zajištění kvalitního školení a tréninku dovedností u perspektivních zaměstnanců.

- NPO klade důraz na implementaci nových komunikačních kanálů, např. aplikace SGIE – „Sistema de Gestión Integral de Envíos“ (Integrated Delivery Management System) a aplikace IRIS (Admission at post offices).
- Všichni zaměstnanci mají přístup k vnitropodnikovému intranetu „Conecta“, kde se mohou vyjadřovat k aktuálnímu dění v podniku. V roce 2015 bylo registrováno více než 22 000 000 přihlášení do systému. Intranet slouží i jako nástroj ke sdílení informací.
- NPO pravidelně vydává vnitropodnikový časopis „Abrecartas“, který je k dispozici všem zaměstnancům.
- NPO aktivně přistupuje k oblasti podpory komunikace mezi představiteli vedení podniku a zástupci jednotlivých skupin zaměstnanců. V průběhu roku jsou organizována setkání představitelů vedení podniku se zaměstnanci a to za účelem diskuze nad aktuálním děním v podniku.
- NPO má zpracovaný dokument „Code of Conduct“, kde jsou upravena pravidla komunikace, jež musí být dodržována všemi zaměstnanci podniku.
- NPO se zabývá problematikou řízení procesů v podniku. Od roku 2014 je ve struktuře podniku implementovaná „Lean methodology“ – důsledné a kontinuální zlepšování všech vnitropodnikových procesů prostřednictvím činností zaměstnanců.
- V podniku je implementovaný systém dle ISO 14001, nástroj pro řízení činností zaměstnanců v souladu s podmínkami trvale udržitelného rozvoje, zejména se zaměřením na oblast ochrany životního prostředí.
- NPO podporuje kariérní rozvoj zaměstnanců – v roce 2015 bylo 772 pracovních pozic obsazeno stávajícími zaměstnanci NPO.
- Zaměstnanci mají možnost vlastní organizace pracovní doby v případě mimořádné rodinné události.
- Podnik v roce 2015 aktivně participoval na podpoře zaměstnanosti lidí s pracovním omezením a tělesně postižených lidí („the Catalan Association for Integration and Human Development“, „the Madrid Down’s Syndrome Foundation“ atd.). V rámci uvedených projektů šlo o nákup a následnou distribuci 109 počítačů pro školy a další instituce, jež se primárně snaží zaměstnávat lidi se zdravotním postižením či sníženou pracovní schopností.

- Podnik se aktivně podílel na podpoře kampaně „Spanish Red Cross campaign“, jejímž hlavním cílem bylo zvýšení informovanosti zaměstnanců a obyvatel o aktuálním stavu v oblasti uprchlické krize.
- NPO v rámci aktivity „International Day for the Elimination of Violence against Women“ zajistil doručení informačních brožur týkajících se problematiky násilí na ženách. Informační brožury byly distribuovány jednak mezi zaměstnance, následně pak také zákazníkům podniku. Daná aktivita byla podpořena v roce 2015, zejména v návaznosti na pozitivní odezvu z roku 2014.
- NPO podporuje charitativní činnost zaměstnanců, např. v problematice nedostatku potravin. V rámci dané iniciativy se zaměstnanci aktivně účastní seminářů a diskuzních fór ve školách a jiných institucích. Jednotlivá setkání jsou zaměřena na šíření osvěty o možnostech podpory oblastí trpících nedostatkem potravin (sběr potravin), dále také na šíření informací v oblasti zodpovědného nakládání s potravinami (předcházení plýtvání potravin) atp.
- Zaměstnanci NPO každoročně (v předvánočním období) pomáhají s odesláním dopisů s vánočními přáními dětí z dětských domovů a léčebných zařízení. Zaměstnanci pak následně těmto dětem doručují vánoční dárky (v roce 2015 bylo doručeno více než 1 000 dárků).
- NPO se zabývá problematikou genderu – analyzuje údaje týkající se počtu zaměstnaných žen v podniku (Grupo Correos, 2016).

### **1.3.8 Národní poštovní operátor Finska**

NPO Finska je podnik „Posti Ltd“. Finsko přistoupilo ke SPU 12. 2. 1918, poštovní trh byl liberalizovaný již před rokem 2008 (European Commission, 2014; Universal Postal Union, 2017a). V oblasti lidského kapitálu byly identifikovány následující aktivity:

- NPO se zabývá problematikou prevence v oblasti zdraví zaměstnanců (cvičení, relaxační programy atp).
- Všichni poštovní doručovatelé jsou od roku 2016 vybavení chytrými telefony, a to ve snaze zefektivnění procesu doručování – projekt „Posti Mobile Project“.
- NPO má detailně rozpracovaný plán benefitů pro své zaměstnance, který sestává z několika dílčích částí.
- Podnik poskytuje tréninkový program pro zaměstnance „Posti’s Employee Code of Conduct into practise“, který se zabývá problematikou tréninku dovedností v oblasti vnitropodnikové komunikace, dodržování etických pravidel atp.



- NPO vydává vlastní časopis („Me postilaiset“), který je určen všem zaměstnancům a to ve snaze šíření informací týkajících se hodnot a strategie podniku. Časopis byl oceněn jako nejlepší vnitropodnikový časopis z oblasti personalistiky vydávaný ve Finsku.
- Podnik organizuje pravidelná setkání zaměstnanců, tzv. „cooperation meeting“, za účelem podpory komunikace řadových zaměstnanců s představiteli vedení podniku.
- NPO má zpracovaný dokument „Code of conduct“, kde jsou specifikovány vybrané vzory chování a komunikace, které jsou závazné pro všechny zaměstnance.
- V podniku je implementovaný systém kvality dle ISO 9001. Vybudovaný systém slouží mimo jiné i jako metodická pomůcka pro zaměstnance – popis jednotlivých pracovních pozic, určení pravomocí a odpovědností zaměstnanců v rámci výkonu pracovní pozice.
- V podniku je implementovaný systém dle ISO 14001. V rámci implementace systému byly detailně popsány veškeré postupy, které mohou mít dopad na životní prostředí v důsledku činnosti zaměstnanců.
- NPO svým zaměstnancům poskytuje možnost konzultace individuálního rozvojového plánu – organizace tréninkových programů, školení, seminářů atp.
- NPO v rámci projektu „Uusi polku“ („New path“) poskytuje finanční i nefinanční podporu kariérního růstu zaměstnanců, případně rozvoje samostatně výdělečné činnosti zaměstnanců.
- V rámci podniku je kladen důraz na podporu multikulturalismu – v roce 2015 byl celkový počet zaměstnanců podniku reprezentován zástupci 80 národnostních příslušností.
- Podnik se zabývá problematikou genderu – důsledně analyzuje počet žen zaměstnaných v jednotlivých organizačních strukturách podniku, zejména pak ve snaze udržení konstantního poměru žen a mužů zaměstnaných na vedoucích pozicích.
- V rámci podniku je věnována pozornost analýze úrovně spokojenosti v oblasti komunikace. Všichni zaměstnanci mají možnost prostřednictvím určených komunikačních kanálů hodnotit a komentovat úroveň veškerých aktivit, jež jsou ze strany vedení podniku v oblasti komunikace realizovány
- NPO pravidelně analyzuje informace v oblasti spokojenosti zaměstnanců. Průzkum je realizován formou dotazníkového šetření – hlavní pozornost je věnována spokojenosti s nadřizenými pracovníky, týmové práci, úrovni komunikace atp. V roce 2015 se průzkumu účastnilo 11 000 zaměstnanců (cca 62 % všech zaměstnanců).

- V návaznosti na zjištěné informace realizovaného průzkumu spokojenosti zaměstnanců NPO Finska je vypočten „performance facilitation index“ – hodnocení spokojenosti zaměstnanců s aktuálním stavem podniku a „employee dedication index“ – hodnocení spokojenosti s úrovní poskytovaných služeb zákazníkům ze strany zaměstnanců. V návaznosti na výsledky předmětných indexů jsou následně přijímána opatření ve snaze důsledného dodržování podnikové strategie, zejména ve vztahu k aktivitám, které se týkají rozvoje zaměstnanců (Posti, 2016).

### **1.3.9 Národní poštovní operátor Rakouska**

NPO Rakouska je podnik „Österreichische Post AG“. Rakousko přistoupilo ke SPU 1. 7. 1875, poštovní trh je liberalizovaný od roku 2011 (European Commission, 2014; Universal Postal Union, 2017a). V oblasti lidského kapitálu byly identifikovány následující aktivity:

- Projekt „A healthy heart and you“ na podporu osvěty v prevenci kardiovaskulárních onemocnění. V rámci projektu byly organizovány přednášky určené pro zaměstnance.
- Projekt „health days“ prakticky zaměřený seminář, kde mají zaměstnanci možnost konzultovat veškeré dotazy týkající se zdravého životního stylu, možnosti vzniku nemocí souvisejících s výkonem pracovní pozice. V rámci projektu mají zaměstnanci možnost praktického nácviku vybraných relaxačních technik.
- NPO podporuje umělecké spolky zaměstnanců – v rámci podniku funguje sedm hudebních seskupení a další dva pěvecké sbory, jež se účastnily již více než 400 veřejných vystoupení.
- V oblasti sportovních aktivit podnik finančně podporuje zaměstnance formou úhrady poplatků za startovné a registraci (v roce 2015 podnik podpořil 3 847 zaměstnanců).
- V rámci podniku bylo zřízeno výukové centrum, tzv. „The Executive Academy of Austrian Post“, které je určené pro vedoucí zaměstnance a manažery k nácviku dovedností souvisejících s vedením lidí jako jedné z hlavních manažerských funkcí.
- NPO od roku 2011 aktivně participuje na programu, který se zabývá rozvojem praktických dovedností zaměstnanců, založeném na principu rotace.
- NPO implementoval nový komunikační nástroj – brainstorming, ve snaze zapojení co největšího počtu zaměstnanců do rozhodovacího procesu.
- Podnik má zpracovaný dokument „Code of Conduct“ upravující komunikaci a profesní etiku v rámci vnitropodnikové komunikace zaměstnanců.
- Projekt „Internal Labour Market“ podporuje zaměstnance z řad podniku, kteří mají zájem o kariérní růst, případně mají zájem o stimulaci z hlediska výkonu pracovní

pozice, kterou vykonávají, a to formou školení, koučování a konzultací. V rámci projektu probíhají také aktivity, které se zabývají podporou lidí, kteří jsou dlouhodobě nezaměstnaní – NPO poskytuje takovýmto lidem možnost absolvovat praktické stáže za účelem zvyšování kvalifikace.

- V rámci NPO probíhá restrukturalizace – v důsledku reorganizace přepravních uzlů a dep, jejímž výstupem bude mimo jiné vytvoření nových pracovních míst. V rámci této aktivity si dalo vedení NPO závazek důsledně analyzovat veškeré pracovní pozice tak, aby všichni zaměstnanci vykonávali svou činnost efektivně; následně pak vytvořit pracovní týmy, které v rámci organizačního uspořádání budou mít větší odpovědnost spojenou s většími pravomocemi v rámci rozhodovacího procesu. V roce 2018 by mělo vzniknout 800 týmů, jež budou vedeny 80 manažery, kteří budou mít k dispozici 80 asistentů.
- NPO podporuje zaměstnance – rodiče, konkrétně v problematice skloubení pracovních povinností s rodičovskou dovolenou. NPO nabízí takovýmto zaměstnancům možnost práce na částečný úvazek, případně možnost práce z domova.
- NPO podporuje charitativní aktivity – prostřednictvím činnosti svých zaměstnanců podporuje fondy „Lich ins Dunkel“ (Light into the Darkness) a Caritas – v roce 2015 se zaměstnanci NPO podíleli na výběru použitých mobilních telefonů – finanční prostředky z této akce byly poukázány na účty výše uvedených fondů.
- NPO zahájil iniciativu v oblasti podpory programů na rozvoj mladých zaměstnanců. Jedná se o implementaci systémů školení, tréninků na principu rotace (možnost zvyšovat kvalifikaci mladých zaměstnanců napříč jednotlivými odděleními podniku).
- NPO od roku 2013 organizuje průzkum mezi zaměstnanci a to za účelem zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců. V roce 2015 se dotazníkového šetření účastnilo 41 % zaměstnanců, což je o deset procent více než v předchozím roce.
- Výstupy průzkumu slouží jako podklad pro implementaci vybraných opatření za účelem zvyšování spokojenosti zaměstnanců, což je jeden ze základních strategických cílů podniku (Österreichische Post AG, 2016).

### 1.3.10 Národní poštovní operátor Švédska

NPO Švédska je podnik „Posten Sweden Post“<sup>41</sup>. Švédsko přistoupilo ke SPU 1. 7. 1875, poštovní trh byl liberalizovaný již před rokem 2008 (European Commission, 2014; Universal Postal Union, 2017a). V oblasti lidského kapitálu byly identifikovány následující aktivity:

- NPO v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců pravidelně analyzuje ukazatel počtu dnů nemocenské ve vztahu k celkovému fondu pracovních hodin zaměstnanců – v roce 2015 ukazatel činil 5,8 %. V návaznosti na zjištěné údaje NPO implementuje opatření související se zvyšováním bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců.
- NPO má detailně rozpracovaný plán benefitů pro své zaměstnance, který sestává z několika dílčích částí.
- Od roku 2012 je pro všechny zaměstnance k dispozici nový online výukový program – zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců v oblasti ochrany životního prostředí ve vztahu k jednotlivým pracovním pozicím, jež zaměstnanci v podniku vykonávají.
- Podnik má zpracovaný a v praxi implementovaný dokument „Code of Conduct“, kde jsou specifikovány požadavky týkající se problematiky komunikace mezi zaměstnanci.
- Ve spolupráci s protikorupčním úřadem ve Švédsku byl v podmínkách NPO vytvořen dokument, jehož obsahem je popis všech možných oblastí ve vztahu k činnosti svých zaměstnanců, kde by mohlo docházet k protiprávnímu jednání. Dokument slouží jako preventivní nástroj před vznikem případného organizovaného zločinu.
- V podniku je implementovaný systém kvality dle ISO 9001. V rámci této aktivity došlo k popisu veškerých podnikových procesů, mimo jiné ve snaze garance transparentnosti organizačního uspořádání pro zaměstnance.
- Podnik má implementovaný systém dle normy ISO 14001, v rámci kterého jsou popsány veškeré činnosti zaměstnanců související s výkonem pracovní pozice, jež mohou mít dopad na životní prostředí.
- Zaměstnanci mají možnost volit tři zástupce ze svých řad do „the Board of Directors“ (Představenstvo), který má zásadní vliv na řízení podniku.

---

<sup>41</sup> NPO je součástí holdingu PostNord, jehož vlastníkem je z 60 % Švédské království a ze 40 % Dánské království (PostNord, 2016).

- NPO realizuje projekt („Move – change for diversity“) ve snaze zajistit rovné podmínky pro všechny zaměstnance (řadové zaměstnance, zaměstnance na vedoucích pozicích), stejně jako pro uchazeče o zaměstnání.
- NPO se zabývá problematikou genderu. V rámci podniku je sledován vývoj počtu žen v rámci jednotlivých oddělení, zejména pak zastoupení žen na vedoucích pozicích.
- NPO získává zpětnou vazbu od zaměstnanců v oblasti hodnocení aktivit týkajících se oblasti zdraví a bezpečnosti práce, jež jsou v podniku realizovány.
- NPO získává zpětnou vazbu od zaměstnanců v oblasti hodnocení aktuálního stavu komunikace v rámci jednotlivých oddělení podniku, stejně jako napříč jednotlivými odděleními podniku.
- NPO pravidelně analyzuje informace týkající se spokojenosti zaměstnanců s vedoucími pracovníky, a to na základě určení „Leadership index“. V rámci tohoto průzkumu jsou zaměstnanci dotazováni na oblast spokojenosti s výkonem funkce jemu bezprostředně nadřízeného pracovníka. V roce 2015 byla hodnota Leadership index 68 %; stejně tomu bylo i v roce 2014.
- NPO pravidelně organizuje průzkumy zabývající se problematikou spokojenosti zaměstnanců, na základě kterého je následně určen „Employee index“. V rámci průzkumu je formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci zjišťována zpětná vazba od zaměstnanců v oblasti vnímání dodržování deklarovaných závazků NPO vůči zaměstnancům. V roce 2015 byla hodnota Employee index 63 % – v roce 2014 činila 65 % s tím, že dotazníkového šetření se účastnilo 81 % všech zaměstnanců (PostNord, 2016).

### **1.3.11 Národní poštovní operátor České republiky**

NPO České republiky je podnik „Česká pošta“. Česká republika přistoupila k SPU 18. 3. 1993, poštovní trh je liberalizovaný od roku 2013 (European Commission, 2014; Universal Postal Union, 2017a). V oblasti lidského kapitálu byly identifikovány následující aktivity:

- NPO se aktivně zabývá problematikou zvyšování bezpečnosti a ochrany zaměstnanců při práci – odstraňování rizik v důsledku kterých dochází k pracovním úrazům.
- V rámci projektu „Česká pošta spojuje“, který se týká prevenci melanomu, bylo zdarma vyšetřeno cca 1 000 zaměstnanců (včetně rodinných příslušníků) a také celá řada příchozích zákazníků.

- Zaměstnanci mají k dispozici call centrum, které mohou využívat jako technickou a metodickou podporu k vnitropodnikovému systému APOST.
- V rámci NPO jsou realizovány aktivity týkající se modernizace technologií pro zaměstnance, konkrétně se jedná o modernizaci systému internetové telefonie pro zaměstnance call centra.
- NPO podporuje dobrovolnickou činnost zaměstnanců – v roce 2015 zaměstnanci odpracovali více než 1 100 hodin v rámci dobrovolnických aktivit.
- NPO má detailně rozpracovaný plán benefitů pro své zaměstnance, který sestává z několika dílčích částí.
- NPO poskytuje svým zaměstnancům i benefity nad rámec stanoveného benefičního programu, jako např. odměny za vánoční provoz, finanční příspěvky na stravenky, dary při významných pracovních a životních výročích, příspěvky na rekreaci, rehabilitaci, příspěvky na dětské tábory, kulturu a sport – financované z Fondu kulturních a sociálních potřeb.
- NPO aktivně spolupracuje se středními školami (tradiční soutěž poštovních dovedností pořádaná pro žáky středních „poštovních“ škol, které se účastní i zaměstnanci NPO).
- Vzdělávání zaměstnanců v roce 2015 se realizovalo v oblastech mandatorního školení, profesní přípravy, kurzů produktů aliančních partnerů, odborných a rozvojových aktivit. V roce 2015 byla realizována školení pro cca 70 000 účastníků.
- V oblasti školení a tréninku dovedností byla vytvořena komplexní koncepce rozvoje zaměstnanců ČP tak, aby respektovala vzdělávací potřeby podniku s ohledem na strategii podniku. Tréninkové programy pro zaměstnance jsou zaměřeny na problematiku manažerských kompetencí, osobního rozvoje a obchodních dovedností.
- NPO v rámci zvyšování manažerských kompetencí spolupracoval v roce 2015 také s externím subjektem – ČSOB Poštovní spořitelnou – trénink manažerských dovedností středního managementu.
- NPO vydává pravidelný čtrnáctideník – Poštovní noviny (náklad cca 50 000 výtisků), který je určen všem zaměstnancům (stávajícím i bývalým). V časopisu NPO informuje zaměstnance o všech aktualitách, důležitých změnách a budoucích plánech.
- NPO má také vlastní intranet, který je přístupný všem zaměstnancům.
- NPO aktivně přistupuje k problematice ochrany osobních údajů a utajovaných informací (aktualizace seznamu osob a funkcí, u kterých je předpoklad přístupu k utajované informaci; proškolení zaměstnanců, kteří mají přístup k utajované

informaci, z právních předpisů atp.). Za tímto účelem sekce bezpečnost spolupracovala s divizí ICTa eGovernment ve snaze naplnění požadavků zákona o kybernetické bezpečnosti.

- V roce 2015 byl vydán nový Etický kodex, kde jsou vymezeny závazné principy etického chování a také přesně definovány formy netolerovaného jednání zaměstnanců. Součástí kodexu jsou mimo jiné i kontakty na tzv. „Compliance linku“, na kterou mohou zaměstnanci oznamovat podezření na případy protiprávního či jiného neetického jednání.
- V podniku je zavedený systém kvality dle ISO 9001, který mimo jiné slouží zaměstnancům jako metodická příručka k výkonu jednotlivých pracovních pozic.
- Zaměstnanci mají právo volit a následně i odvolávat pět zástupců dozorčí rady, která dohlíží na činnost Generálního ředitele a je zodpovědná za realizaci podnikatelských záměrů podniku.
- V oblasti diversity managementu se NPO aktivně věnuje problematice podpory zaměstnanosti lidí se zdravotním postižením – spolupráce s regionálními pobočkami Úřadu práce České republiky a neziskovými organizacemi.
- NPO realizuje projekt na podporu zaměstnanců na rodičovské dovolené. Součástí projektu je webový portál [www.ceskapostarodicum.cz](http://www.ceskapostarodicum.cz). Portál slouží zaměstnancům jako zdroj informací o aktuálním dění v podniku a také je zde možné absolvovat několik e-learningových kurzů.
- V problematice genderu byl vytvořen nový e-learningový kurz, jehož hlavním cílem je šířit osvětu mezi zaměstnanci související s genderovou problematikou a jejím dopadem na občanskou společnost.
- Zaměstnanci NPO se mohou prostřednictvím linky compliance vyjádřit (anonymní formou) k aktuálnímu stavu oblasti vnitropodnikové komunikace, zejména ve vztahu k etickému kodexu, kde jsou upravena pravidla vnitropodnikové komunikace.
- Vedoucí pracovníci pravidelně, a to v průběhu roku hodnotí zaměstnance, a to na základě ukazatelů, které jsou v souladu s cíli a strategií podniku.
- V oblasti hodnocení zaměstnanců a získávání zpětné vazby od zaměstnanců je realizováno tzv. roční hodnocení pracovního výkonu zaměstnance (za účelem tvorby personálních rezerv). V roce 2015 bylo hodnoceno pět kritérií, a sice clientský přístup, výkonnost, odpovědnost, flexibilita a spolupráce (Česká pošta, 2016).

### 1.3.12 Národní poštovní operátor Litvy

NPO Litvy je podnik „Lietuvos Pastas“. Litva přistoupila ke SPU 10. 1. 1992, poštovní trh je liberalizovaný od roku 2013 (European Commission, 2014; Universal Postal Union, 2017a). V oblasti lidského kapitálu byly identifikovány následující aktivity:

- NPO realizoval kampaň (duben až červen 2015), která se týkala problematiky zdravého životního stylu. V rámci kampaně byly organizovány pro všechny zaměstnance semináře, přednášky, skupinová sezení, kde byla diskutována témata jako např. aktivní odpočinek po práci, předcházení stresu souvisejícího s výkonem pracovní pozice, stravování atp.
- V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci byla v podniku ustanovena zvláštní komise, jejímž cílem je analyzovat informace týkající se pracovních úrazů, nemocí z povolání atd. Následně jsou tyto informace použity v procesu implementace opatření v oblasti prevence a zvyšování bezpečnosti na pracovišti.
- V rámci podniku jsou pravidelně organizovány semináře týkající se duševního zdraví zaměstnanců a hospodaření s časem; dále podnik pravidelně organizuje setkání zaměstnanců se zubními lékaři.
- NPO podporuje zaměstnance v mimopracovních aktivitách, zejména v oblasti sportu – „the race of Vilnius Marathon“, „Kaunas Half-Marathon“, „Avon Female Race“ atp. – v roce 2015 se uvedených akcí zúčastnilo více než 200 zaměstnanců.
- NPO poskytuje svým zaměstnancům benefity ve formě ročního předplatného vybraného populárně–naučného periodika. NPO poskytuje zaměstnancům finanční příspěvky na zdravotní vyšetření.
- NPO organizuje pro zaměstnance tréninkové kurzy v oblastech jako např. obchodní dovednosti nebo klientský přístup, které jsou realizovány online formou.
- V rámci podniku jsou organizována setkání vedoucích pracovníků a zaměstnanců.
- Zaměstnanci mají možnost (prostřednictvím zvolených členů) aktivní participace při jednání vedení podniku v otázkách výše mezd, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, organizační struktury podniku atd.
- NPO podporuje charitativní aktivity zaměstnanců – zaměstnanci NPO v roce 2015 zajistili výběr cca 300 knih, které byly následně doručeny do dětského domova v okrese Trakai (Lietuvos Paštas, 2016).



### 1.3.13 Národní poštovní operátor Maďarska

NPO Maďarska je podnik „Magyar Posta“. Maďarsko přistoupilo ke SPU 1. 7. 1875, poštovní trh je liberalizovaný od roku 2013 (European Commission, 2014; Universal Postal Union, 2017a). V oblasti lidského kapitálu byly identifikovány následující aktivity:

- NPO aktivně participuje na projektu, který se zabývá prevencí vážných onemocnění zaměstnanců – „Comprehensive National Health Protection Screening Programme“, jehož cílem je snížit počet úmrtí lidí v důsledku zanedbané prevence.
- NPO poskytuje svým zaměstnancům relaxační a rehabilitačních cvičení. Pro děti zaměstnanců jsou pravidelně organizovány letní tábory. NPO poskytuje všem zaměstnancům zaměstnaných v podniku déle než 12 let vybrané benefity.
- V rámci podniku je podporována spolupráce napříč jednotlivými úrovněmi řízení (majitelé, manažeři, řadoví zaměstnanci).
- Podnik se zabývá problematikou garance rovných příležitostí – 447 zaměstnanců NPO podepsalo prohlášení o garanci dodržování etických zásad.
- NPO má zavedený systém řízení dle normy ISO 9001, v rámci kterého jsou detailně popsány jednotlivé pracovní pozice, včetně vymezení pravomocí a odpovědností každého zaměstnance vykonávajících danou pracovní pozici.
- V podniku je implementovaný systém dle normy ISO 14001, v rámci kterého jsou přesně identifikovány konkrétní aktivity související s výkonem pracovní pozice zaměstnanců, které mohou mít dopad na životní prostředí.
- NPO má zpracovaný dokument „Career Care scheme“, kde jsou shrnuty možnosti kariérního růstu a určeny požadavky potřebné pro kariérní růst zaměstnanců.
- Podnik svým zaměstnancům nabízí možnost částečné organizace pracovní doby – práce na částečný úvazek, práce z domova, flexibilní pracovní doba atp.
- NPO aktivně podporuje zaměstnávání lidí s omezenou schopností práce, případně lidí se zdravotním postižením, a to prostřednictvím interního programu.
- NPO byl v roce 2015 jedním ze signatářů aktivity spojené s diversity managementem, konkrétně se jedná o přijetí závazku plynoucího ze strany Evropské unie, tzv. „Diversity Charter“ – garance zajištění politiky rovných příležitostí pro všechny zaměstnance (Magyar Posta, 2016).

## 1.4 Kritické zhodnocení analýzy současného stavu

Z výše uvedené analýzy současného stavu vyplývá, že oblast lidského kapitálu je oblastí multidisciplinární s velkým přesahem do mnoha oborů. Danou skutečnost je možné vnímat jako

na jednu stranu určité omezení, zejména v případě, že se nejedná o problematiku spadající cíleně do sektoru poštovních služeb, což má za následek relativně omezený počet vědeckých prací zabývajících se problematikou lidského kapitálu v podmínkách NPO, na druhou stranu je právě tento fakt možné vnímat i jako výhodu (z pohledu absence vědeckých prací v dané oblasti), kdy je poskytnut dostatečný prostor pro rozšíření dosavadního stavu vědeckého poznání oblasti lidského kapitálu v sektoru poštovních služeb.

Určitým specifickým z pohledu vědeckého uchopení problematiky lidského kapitálu je zcela jistě absence jednotné metodologie. Tento stav je způsoben zejména tím, že se jedná stále ještě o relativně novou disciplínu, která se etablovala v 60. letech 20. století v souvislosti se změnou globálního tržního prostředí. V důsledku tohoto vývoje byl lidský kapitál vnímán jako oblast aplikační, mající vliv na zvyšování hodnoty podniku, nicméně bez výraznější snahy o jeho vědecké zkoumání.

Určitou kritiku lze vznést i k oblasti praktických konceptů řízení lidského kapitálu. V první řadě se jedná o skutečnost, že většina z analyzovaných aktuálních konceptů se zabývá spíše hodnocením intelektuálního (lidského) kapitálu než jeho řízením. Tento stav je odrazem skutečnosti, že zejména v počátcích vývoje lidského kapitálu zastávali vybraní autoři názor, že hlavním účelem by měla být schopnost peněžního vyjádření finální hodnoty lidského kapitálu právě prostřednictvím praktických konceptů řízení lidského kapitálu.

S odvoláním na práce autorů, které se problematikou lidského kapitálu zabývají v současné době, je **oblast lidského kapitálu, včetně všech jeho složek, nutné vnímat jako oblast, která spoluvytváří hodnotu podniku, a spíše než přesné kvantifikaci hodnoty lidského kapitálu by hlavní pozornost měla být věnována vytvoření metodiky k řízení lidského kapitálu, která by reflektovala aktuální vývojové trendy mající vliv na formování lidského kapitálu.**

S přihlédnutím k provedené analýze stávajícího stavu řešené problematiky v sektoru poštovních služeb, respektive v podmínkách NPO, je možné konstatovat, že existují určité studie, které se více méně danou oblastí zabývají, avšak ne zcela cíleně, jedná se jen o dílčí části celkové studie analýzy poštovního trhu. Tento stav lze zcela jistě vysvětlit absencí jednotné metodologie výzkumu lidského kapitálu. Na základě výstupů studií poradenské společnosti Wik-Consult a informací, které jsou každoročně shromažďovány a analyzovány SPU, lze říci, že dosavadní způsob „výzkumu“ poštovního trhu spočívá zejména ve sledování trendu počtu zaměstnanců, jejich průměrné mzdy, či zastoupení žen a mužů. Tyto výstupy však

již nejsou následně zasazeny do širšího kontextu ve vztahu k definování určitého praktického konceptu řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO.

Z analýzy přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách NPO je zřejmé, že co do počtu aktivit, které jsou v rámci řešené problematiky realizovány, se jedná o oblast, které je v současné době věnována velká pozornost. Z textu jednotlivých výročních zpráv NPO, jež byly podrobeny analýze, je zřejmé, že představitelé jednotlivých NPO si uvědomují význam problematiky lidského kapitálu. Danou skutečnost dokazuje i celá řada průzkumů, které jsou v podmínkách NPO realizovány za účelem získání zpětné vazby od zaměstnanců, případně průzkumů zabývajících se zjišťováním aktuálního stavu spokojenosti zaměstnanců, avšak i tyto průzkumy nejsou mnohdy zasazeny do jednotného praktického konceptu řízení lidského kapitálu. Výsledky průzkumů slouží většinou jen jako podpůrný zdroj informací pro oddělení lidských zdrojů, na základě kterého jsou následně upravovány formy vzdělávacích a tréninkových programů, komunikační strategie atp.

Z pohledu přístupu k zaměstnancům lze lépe vymezit oblast lidského kapitálu, která není na rozdíl od oblasti řízení lidských zdrojů omezena jen na řízení aktivit souvisejících s rozvojem zaměstnanců v podmínkách konkrétního podniku. Oblast lidského kapitálu v sobě odráží aktuální stav ve společnosti, kdy jednotlivci, jež jsou součástí společnosti, integrují své individuální postoje a názory do struktury podniku, čímž jej významně ovlivňují. Pro garanci efektivního řízení lidského kapitálu je tedy nezbytné identifikovat a následně analyzovat aktuální celospolečenské vývojové trendy, jimiž jsou zaměstnanci ovlivněni (Hsiao, Lee a Chen, 2016; Ulrich et al., 2012).

Na základě výše popsaných skutečností je možné konstatovat, že oblast lidského kapitálu v sektoru poštovních služeb, konkrétně v rámci NPO, není dostatečně vědecky zpracována. V podmínkách NPO je možné identifikovat celou řadu aktivit, které formují lidský kapitál, nicméně dané aktivity nejsou řízeny prostřednictvím určitého konceptu, který by umožňoval řízení těchto aktivit v návaznosti na celospolečenské vývojové trendy, jimiž jsou zaměstnanci jako součást dané společnosti ovlivňováni.

## 2 DEFINICE CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

**Cílem** dizertační práce je vytvoření metodiky pro řízení lidského kapitálu v oblasti poštovních služeb, konkrétně v podmínkách NPO.

**Metodika** je definována dle Ochrany (2013) jako teoreticko-praktické schéma určující postup provádění odborné činnosti, vycházejí z vědeckého poznání a empirie, vymezující jednotlivé postupy pro výkon dané činnosti. Metodikou lze rovněž chápat postup praktické realizace výzkumné procedury vztahující se k realizaci výzkumného cíle. Metodický postup je možné formálně ztvárnit např. ve vývojovém diagramu, procesní mapě či v jiném formalizovaném schématu.

**Řízení** je v obecné rovině dle Maisela (2010) definováno jako množina vzájemně na sebe navazujících činností. Maisel zdůrazňuje, že v rámci řízení by jednotlivé činnosti, jež jsou v dané oblasti v konkrétním podniku realizovány, měly být konfrontovány také s aktuálním stavem činností, které jsou realizovány v podmínkách jiných podniků, vykonávajících svou činnost na daném trhu. Na základě této definice je možné vnímat i rozdíl mezi pojmy „řízení lidských zdrojů“ a „řízení lidského kapitálu“. O řízení lidských zdrojů se hovoří ve spojitosti s koordinací jednotlivých aktivit v podmínkách konkrétního podniku, kdy tato koordinace je ve většině případů odrazem rozhodnutí zodpovědných zaměstnanců z oddělení lidských zdrojů. **Řízení lidského kapitálu** je pak určitá nadstavba k pojmu řízení lidských zdrojů. V této spojitosti dochází k identifikaci konkrétních aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách konkrétního podniku ve vazbě na aktuální celospolečenské vývojové trendy v dané oblasti, a to v kontextu respektování postavení jednotlivce jako individua, jehož obecné postoje jsou odrazem společnosti, v níž je formován (Donate et al., 2016; Kirdina, 2016; Ulrich et al., 2012).

**Oblast poštovních služeb** je z pohledu sektorového členění národního hospodářství součástí terciálního sektoru, tj. sektoru služeb. Významné postavení v sektoru poštovních služeb mají NPO. NPO jsou subjekty, jež mají z titulu své funkce povinnost zajistit poskytování univerzální poštovní služby ve veřejném zájmu (v oblasti poštovních služeb v ČR se jedná o tzv. základní služby). Tyto univerzální poštovní služby jsou v jednotlivých zemích v podstatě výhradně poskytovány prostřednictvím NPO. Univerzální poštovní služba představuje minimální soubor služeb, jež musí být poskytovány trvale na celém území daného státu za stejných podmínek všem uživatelům, za dostupnou cenu a ve stanovené kvalitě (Šarac et al., 2016).

Využití navrhované metodiky se předpokládá v podmínkách NPO, kteří nemají implementovanou žádnou metodiku pro řízení lidského kapitálu anebo se doposud zabývali jen problematikou řízení lidských zdrojů, tj. koordinací aktivit související s rozvojem zaměstnanců na základě rozhodnutí zaměstnanců z oddělení lidských zdrojů, přičemž tato rozhodnutí nerespektují rozdílné postoje, hodnoty a preference zaměstnanců, která jsou odrazem společnosti, v níž jsou formováni.

Navržená metodika by měla být nástrojem, prostřednictvím kterého bude eliminována absence makroekonomického přístupu v řízení lidských zdrojů: respektování aktuálních celospolečenských vývojových trendů (sociálních konstruktů) prostřednictvím analýzy aktuálního stavu přístupu k řízení lidského kapitálu v podmínkách konkurenčních podniků na daném trhu a respektování rozdílných postojů, hodnot a preferencí zaměstnanců, tj. respektování postavení jednotlivce v podniku jako individua, jehož obecné postoje jsou odrazem společnosti, v níž je formován.<sup>42</sup>

Hlavní cíl se skládá z několika dílčích cílů:

- **Identifikace aktivit, jež jsou odrazem aktuálního stavu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO.** Realizací této činnosti bude naplněno první paradigma, tj. respektovat aktuální celospolečenské vývojové trendy v dané oblasti na trhu.
- **Ustanovit jednotlivé kroky metodiky a jejich pořadí, společně s definováním požadavků na vstupy jednotlivých kroků metodiky, jež jsou nezbytným předpokladem pro zajištění funkčnosti metodiky.** Realizací této činnosti bude naplněno druhé paradigma, tj. respektovat postavení jednotlivce v podniku jako individua, jehož obecné postoje jsou odrazem společnosti, v níž je formován.
- **Aplikace navržené metodiky a její ověření v podmínkách vybraného NPO.** V rámci tohoto kroku bude ověřena využitelnost metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO. Tímto krokem bude také prokázáno naplnění hlavního cíle metodiky, a sice identifikace konkrétních aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách konkrétního NPO.

---

<sup>42</sup> Ve vztahu k aktuálně vymezeným teoretickým konceptům přístupu k lidskému kapitálu (viz obrázek 3, s. 30) je v rámci zpracování dizertační práce respektován koncept 2.

### 3 PŘEHLED ZVOLENÝCH METOD ZPRACOVÁNÍ

Přehled zvolených metod použitých při zpracování dizertační práce je vytvořen s respektováním logického postupu v rámci tvorby metodiky pro řízení lidského kapitálu v oblasti poštovních služeb, tzn. postupu vedoucího k naplnění cíle dizertační práce. Postup vedoucí k dosažení cíle dizertační práce je popsán v následující čtvrté kapitole. Obsahem jednotlivých oddílů a pododdílů čtvrté kapitoly jsou mimo jiné také odkazy na příslušné části této kapitoly, v níž jsou charakterizovány jednotlivé vědecké metody, které je nutné využít pro naplnění cíle dizertační práce.

Kapitola je členěna s respektováním typologie vědeckých metod, kterou uvádí Chráska (2016) – viz tabulka 5.

**Tabulka 5** Členění vědeckých metod ve vztahu k explanaci a interpretaci

<b>Typy metod</b>	<b>Druhy metod</b>
Explanační	Empirické
	Obecně teoretické
Interpretační	Narativní
	Hermeneutické

Zdroj: Chráska (2016)

Z tabulky 5 je zřejmé, že vědecké metody lze členit na metody explanačního typu a interpretačního typu. Smyslem explanačních metod je vysvětlení, zatímco smyslem interpretačních metod je pochopení, nikoli vysvětlení dané problematiky.

Explanační metody je možné dále členit na empirické metody – striktně založeny na zkušenostním pozorování (smyslové, případně s využitím přístrojů) a obecně teoretické metody, které mají univerzálnější využití v oblasti vědy – analýza, syntéza, indukce, dedukce, analogie, srovnání a specifikace. Explanační metody se používají převážně v technických a přírodních vědách (Chráska, 2016).

Interpretační metody je možné dále členit na narativní metody – založené na analýze rozhovorů, vyprávění, obecně tedy na analýze informací získaných prostřednictvím mluveného slova a hermeneutické metody – založené na garanci správného chápání a výkladu náboženských, filozofických, právních či v širším významu uměleckých textů. Interpretační metody se používají především v humanitních vědách (Chráska, 2016).

V dizertační práci jsou využity jak explanační metody, tak metody interpretační.

#### 3.1 Explanační metody

V rámci realizace vlastního řešení při zpracování dizertační práce byly použity oba druhy metod explanačního typu, tj. empirické metody a obecně teoretické metody.

**Tabulka 6** Přehled explanačních metod využitých v dizertační práci

Název metody	Využití v rámci dizertační práce
<i>Explanační metody – empirické:</i>	
Kvantitativní výzkum	
- Kvantitativní obsahová analýza	Oddíl 4.1 – Realizace výzkumu pro potřeby navrhované metodiky Oddíl 4.3 – Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky
- Dotazníkové šetření	Oddíl 4.2 – Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO (konkrétně pododdíly 4.2.4, 4.2.5, 4.2.6, 4.2.7, 4.2.8, 4.2.9) Oddíl 4.3 – Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky (konkrétně pododdíly 4.3.4, 4.3.5, 4.3.6, 4.3.7, 4.3.8, 4.3.9)
Metoda sněhové koule	Oddíl 4.2 – Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO (konkrétně pododdíl 4.2.1) Oddíl 4.3 – Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky (konkrétně pododdíl 4.3.1)
Delfská metoda	Oddíl 4.2 – Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO (konkrétně pododdíl 4.2.2, 4.2.4) Oddíl 4.3 – Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky (konkrétně pododdíly 4.3.2, 4.3.4)
Validita testu	
- Kurikulární validita	Oddíl 4.2 – Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO (konkrétně pododdíl 4.2.8) Oddíl 4.3 – Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky (konkrétně pododdíl 4.3.8)
- Konstruktová validita – „Face validita“	Oddíl 4.2 – Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO (konkrétně pododdíl 4.2.8) Oddíl 4.3 – Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky (konkrétně pododdíl 4.3.8)
Reliabilita testu	
- Spearman-Brownův koeficient	Oddíl 4.2 – Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO (konkrétně pododdíl 4.2.8) Oddíl 4.3 – Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky (konkrétně pododdíl 4.3.8)
- Cronbachův koeficient alfa	Oddíl 4.2 – Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO (konkrétně pododdíl 4.2.8) Oddíl 4.3 – Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky (konkrétně pododdíl 4.3.8)
Metody konfirmační analýzy	Oddíl 4.2 – Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO (konkrétně pododdíl 4.2.9) Oddíl 4.3 – Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky (konkrétně pododdíl 4.3.9)

Název metody	Využití v rámci dizertační práce
<i>Explanační metody – obecně teoretické:</i>	
Analýza	Oddíl 4.1 – Realizace výzkumu pro potřeby navrhované metodiky
	Oddíl 4.2 – Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO
	Oddíl 4.3 – Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky
Syntéza	Oddíl 4.1 – Realizace výzkumu pro potřeby navrhované metodiky
	Oddíl 4.2 – Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO (konkrétně pododdíl 4.2.3, 4. 2.10)
	Oddíl 4.3 – Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky (konkrétně pododdíly 4.3.3, 4.3.10)
Indukce	Oddíl 4.1 – Realizace výzkumu pro potřeby navrhované metodiky
	Oddíl 4.2 – Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO
	Oddíl 4.3 – Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky
Dedukce	Oddíl 4.1 – Realizace výzkumu pro potřeby navrhované metodiky
	Oddíl 4.2 – Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO
	Oddíl 4.3 – Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky

Zdroj: autor

Výše uvedená tabulka 6 obsahuje přehled explanačních metod, které jsou použity v dizertační práci. V oblasti empirických metod se jedná o kvantitativní výzkum, konkrétně jde o využití dvou metod, a sice kvantitativní obsahové analýzy a dotazníkového šetření. Využití delfské metody v dizertační práci je patrné v případě, kdy je v rámci logického postupu navrhované metodiky pro řízení lidského kapitálu nutné učinit konkrétní rozhodnutí. V rámci kroku spočívajícího v ověřování objektivitu získaných výsledků jsou aplikované metody k prokázání validity testu, konkrétně kurikulární validita a konstruktová validita, tzv. „face validita“, respektive k prokázání reliability testu, kde se jedná o využití Spearman-Brownova koeficientu a Cronbachova koeficientu alfa. V dizertační práci je patrné využití vybraných metod konfirmační analýzy, jež ustanovují matematický algoritmus, který je použit v části práce zabývající se zpracováním souboru dat. V oblasti obecně teoretických metod se jedná o analýzu, syntézu, indukci a dedukci, jejichž využití je patrné ve všech oddílech části vlastního řešení. Obecně teoretické metody jsou v mnoha případech využity jako podpůrné metody v rámci aplikace empirických metod.



### 3.1.1 Kvantitativní výzkum – kvantitativní obsahová analýza

Olecká a Ivanová (2010) definují: „*Kvantitativní výzkum se opírá o základy takového vědění, které je získáváno empiricky, prostřednictvím pozorování a ověřování. Vědecká fakta zde mají postavení neosobní, jsou empiricky zaručena a rigorózně testována. Logický postup užívaný v kvantitativním šetření je deduktivní. Vzorem pro kvantitativní výzkum jsou metody přírodních věd. Sběr dat probíhá pomocí standardizovaných technik rozhovorů, dotazníků nebo pozorování.*“

Berelson (1952) definuje: „*Obsahová analýza je výzkumná technika k objektivnímu, systematickému a kvantitativnímu popisu zjevného obsahu komunikace.*“

Realizace kvantitativní obsahové analýzy sestává z několika kroků, a sice: přípravná fáze, tj. stanovení cíle výzkumu, následuje určení objektu výzkumu, dalším krokem je určení metodologie výzkumu, realizace vlastního výzkumu, posledním krokem je analýza kódovaných dat, tj. shrnutí získaných výsledků, jež mohou mít podobu tabulek či grafů (Hájek, 2014).

**Přípravná fáze kvantitativní obsahové analýzy:** v tomto kroku se jedná o jednoznačné stanovení cíle výzkumu, včetně definování proměnných, které jsou předmětem výzkumu.

**Určení objektu výzkumu:** v tomto kroku jde o vymezení finálního vzorku dokumentů, které budou předmětem kvantitativní obsahové analýzy. V případě, že předmětem kvantitativní obsahové analýzy nebude základní soubor dokumentů, je nutné na základě vybraných postupů zajistit reprezentativnost výběrového souboru.

**Určení metodologie výzkumu:** krok spočívá v určení logického postupu činností, které musejí být realizovány ve snaze dosažení stanoveného cíle výzkumu. Jednotlivé činnosti spočívají v určení osob (kodérů), kteří budou realizovat kvantitativní obsahovou analýzu. Následně je nutné provést tzv. kódování, tj. dokumentování definovaných proměnných z určeného vzorku dokumentů (Krippendorff, 2004). Pojmem kódování je možné chápat také proces spočívající ve vytvoření systému kódů, do kterého je analyzovaný text překládán (Hájek, 2014). V rámci metodologie výzkumu je nutné nastavit takový postup činností, na základě kterého bude možné vnímat objektivitu získaných dat. Součástí metodologie výzkumu je také určení postupu pro analýzu kódovaných dat, tj. určení podoby, ve které budou získaná data následně interpretována.

**Realizace vlastního výzkumu:** jedná se o realizaci jednotlivých kroků metodologie výzkumu, která byla popsána v předchozím kroku. Výstupem je získání přehledu kódovaných dat od jednotlivých kodérů.

**Analýza kódovaných dat:** jedná se o proces zpracování získaných dat – hledání konkrétních souvislostí v souboru dat, která byla získána realizací kvantitativní obsahové analýzy (Hájek, 2014).

### 3.1.2 Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření

V návaznosti na uvedenou definici kvantitativního výzkumu dle Olecké a Ivanové (2009) je pak dotazníkové šetření možné charakterizovat jako jednou z metod výběru, prostřednictvím které se dají měřit vybrané aspekty a následně s využitím statistických technik zjišťovat zákonitosti v dané oblasti výzkumu (Hague, 2003; Janíková a Vlčková, 2009).

Realizace dotazníkového šetření sestává z několika kroků, a sice: přípravná fáze dotazníkového šetření (součástí je i pilotní šetření), následuje sběr dat, posledním krokem je vyhodnocení získaných dat, včetně prokázání objektivit získaných výsledků.

#### **Přípravná fáze dotazníkového šetření:**

1. Formulace problému a definování cílů výzkumu: jedná se o jednoznačné vymezení cíle výzkumu. Při stanovování cíle výzkumu by měly být zodpovězeny následující otázky: „*Nebyl už podobný výzkum realizován?*“, „*Proč je výzkum realizován?*“, „*Budou realizací výzkumu získány potřebné informace?*“

2. Rozhodnutí o cílové populaci – výběr respondentů a způsobu sběru dat: v první řadě se jedná o určení finálního vzorku respondentů realizovaného dotazníkového šetření. V případě, že finální vzorek respondentů není základním souborem, je nutné na základě vybraných postupů zajistit reprezentativnost výběrového souboru. V druhé řadě je nutné zvolit techniku dotazování – online dotazování, osobní dotazování či jinou techniku.

3. Návrh výzkumného nástroje – design dotazníku: v první řadě je nutné vymezit obsahovou náplň dotazníku, jež je nezbytným předpokladem pro naplnění stanoveného cíle výzkumu. V druhé řadě je nutné věnovat pozornost samotné struktuře dotazníku, tj. počtu otázek, typu otázek – s tím souvisí problematika správného nastavení škál u odpovědí na jednotlivé otázky, řazení otázek atd.

4. Pilotní testování výzkumného nástroje: jedná se o ověření, zda navržený výzkumný nástroj (vytvořený dotazník) v návaznosti na zvolenou metodu sběru dat může být použit pro samotný sběr dat. Pilotní testování simuluje podmínky hlavní vlny sběru dat s tím, že podmínky sběru v rámci pilotního testování by měly být stejné jako v hlavní vlně sběru dat (Olecká a Ivanová, 2009).

**Sběr dat:** jedná se o realizaci hlavní vlny sběru dat, která následuje neprodleně po pilotním testování výzkumného nástroje, respektive po prokázání použitelnosti výzkumného

nástroje pro dotazníkové šetření. Proces sběru dat je nutné realizovat s respektováním časových a technických potřeb zvolené techniky dotazování (online dotazování, osobní dotazování či jinou metodu) (Olecká a Ivanová, 2009)..

**Ověření objektivit souboru dat:** jedná se o prokázání nezávislosti dané výzkumné techniky na osobě uživatele. Nezbytným předpokladem pro potvrzení objektivit (jednoznačnosti) získaných výsledků je prokázání validity (platnosti) a reliability (spolehlivosti) získaných výsledků. Vybrané metody k prokázání validity a reliability získaných výsledků jsou blíže popsány v pododdílech 3.1.5, 3.1.6, 3.1.7 a 3.1.8 (Olecká a Ivanová, 2009).

**Zpracování získaného souboru dat:** jedná se o určení postupu zpracování získaného souboru dat, prostřednictvím kterého dojde k naplnění cíle výzkumu. Metoda, prostřednictvím které jsou získaná data zpracována, je blíže popsána v pododdíle 3.1.9, respektive 4.2.9 (Olecká a Ivanová, 2009).

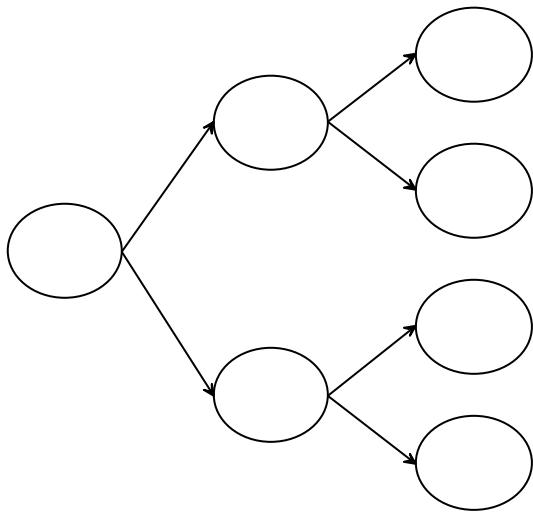
### 3.1.3 Metoda sněhové koule

Michael (2016) a Spreen (1992) definují metodu sněhové koule („snowball method“ nebo také „snowball sampling“) jako metodu, která se využívá k identifikaci skrytých (výběrových) populací. Jedná se o metodu nepravděpodobnostního výběru z málo početných skupin, skupin speciálních, těžko přístupných, pro které se špatně sestavují pravděpodobnostní výběry. Miovský (2003) uvádí, že proces výběru skryté populace začíná u jednotlivců, kteří splňují kritéria k zařazení do výběrové populace. Tito jedinci jsou následně při rozhovoru požádáni, aby nominovali další osoby, které splňují kritéria pro zařazení do výběrové populace. Celý postup se opakuje do doby, než je dosažen stav tzv. teoretické nasycenosti<sup>43</sup> (viz obrázek 4).

Michael (2016), Miovský (2003) a Spreen (1992) upozorňují na skutečnost, že neexistuje žádná obecná šablona k aplikaci metody sněhové koule, kterou by bylo možné využít v situacích, kdy je žádoucí identifikovat skrytou (výběrovou) populaci prostřednictvím nepravděpodobnostního výběru. Dle autorů je nutné každou studii, při níž je daná metoda využívána, přizpůsobit místním podmínkám a cílům.

---

<sup>43</sup> Stav, kdy se v datech neobjevují nové vzorce a kategorie. Jedná se tedy o stav, kdy osoby, které byly zařazeny do výběrového souboru v posledním kole rozhovorů, nenominují další nové osoby, které nebyly doposud do výběrové populace zařazeny.



**Obrázek 4** Výběr populace metodou sněhové koule s využitím exponenciálního nediskriminačního přístupu (Sharma, 2014)

Výše uvedený obrázek demonstruje jeden z možných přístupů k identifikaci výběrové populace s využitím metody sněhové koule. Uvedený přístup spočívá v ponechání možnosti každého jednotlivce, jenž byl identifikován v posledním kole rozhovorů, nominovat další osoby s tím, že administrátor metody výběrovou populaci nijak uměle neupravuje. Sharma (2014) ve své práci popisuje další přístupy k identifikaci výběrové populace prostřednictvím metody sněhové koule, konkrétně se jedná o lineární přístup a exponenciální diskriminační přístup. Vzhledem ke skutečnosti, že využití obou posledně jmenovaných přístupů se v dalších částech dizertační práce nepředpokládá, není nutné dané přístupy blíže specifikovat.

### 3.1.4 Delfská metoda

Wildemuth (2009) charakterizuje delfskou metodu jako metodu spočívající ve stanovení odborného odhadu budoucího vývoje nebo stavu s využitím skupiny expertů. Jedná se o metodu, která využívá subjektivní názory členů expertní skupiny pro dosažení konsenzu v určité části metodického postupu. Hlavním cílem metody je podpořit debatu, která je nezávislá na konkrétních osobách. Nezávislost na konkrétních osobách je garantována anonymitou a zpětnou vazbou, kdy nikdo z členů skupiny expertů nezná zbylé experty a současně všichni experti jsou v průběhu realizace metody seznamováni s názory všech členů expertní skupiny prostřednictvím výměny dokumentů, kterou zajišťují členové organizačního týmu. Výměna dokumentů slouží zejména k podpoře rozvoje názorů – každý člen expertní skupiny může v průběhu realizace metody své názory upravit, doplnit, přehodnotit či potvrdit, a to na základě názorů ostatních členů expertní skupiny.

Doporučený postup při realizaci delfské metody (Wildemuth, 2009):

1. přesné vymezení řešeného problému členy organizačního týmu,
2. výběr expertů,
3. příprava a distribuce pracovních dokumentů určených ke sdílení názorů expertů,
4. analýza odpovědí členy organizačního týmu,
5. posuzování konsenzu,
6. opakování – distribuce pracovních dokumentů obsahující předchozí odpovědi,<sup>44</sup>
7. vypracování závěrečné zprávy členy organizačního týmu v případě dosažení konsenzu.

### **3.1.5 Validita testu – kurikulární validita**

Chráška (2016) se ve své práci zabývá problematikou prokázání objektivity (jednoznačnosti) zvolené techniky sběru dat, respektive prokázáním objektivity získaných výsledků (souboru dat) s využitím zvolené techniky sběru dat. Objektivitu lze chápat jako potvrzení nezávislosti zvolené techniky sběru dat na osobě administrátora. Brink (1993) říká, že objektivita zvolené techniky sběru dat je podmíněna validitou (platností) a reliabilitou (spolehlivostí) souboru dat získaných prostřednictvím zvolené techniky sběru dat.

Řehák (1998) definuje validitu jako míru platnosti získaných výsledků vzhledem ke skutečnosti. Prokázání validity je dle Chrásky (2016) možné provádět z několika hledisek, z nichž jedním je tzv. kurikulární (obsahová) validita. Kurikulární validita spočívá v hodnocení reprezentativnosti zastoupení jednotlivých testovaných položek (např. jednotlivé otázky dotazníku) ve vztahu ke zjišťovanému. Hodnocení reprezentativnosti je založeno na posudku kompetentních osob.

### **3.1.6 Validita testu – konstruktová validita („face validity“)**

Konstruktová validita je dle Chrásky (2016) dalším hlediskem, prostřednictvím kterého je možné prokázat validitu. Konstruktová validita jako nástroj k prokázání validity se používá zejména u testů zjišťujících charakteristiku založenou na určitém teoretickém modelu (např. logické uvažování, inteligence, kreativita, spokojenost atp.). Prokázání konstruktové validity je možné prostřednictvím konvergentní, diskriminační nebo zjevné validity, tzv. „face validity“. V případě „face validity“ se jedná o potvrzení platnosti určitého tvrzení na základě

---

<sup>44</sup> Tento krok je možné vynechat v případě, že je dosaženo konsenzu během úvodního kola, případně opakovat dle potřeby a to do té doby, než bude dosaženo konsenzu.

„očividnosti“ z pohledu určité skupiny kompetentních osob. Prokázání „face validity“ je podmíněno správnou a přesnou formulací konstruktů či teorie, jež je předmětem zkoumání. „Face validity“ se využívá zejména v případě nemožnosti empirického prokázání validity v rámci řešené problematiky.

### 3.1.7 Reliabilita testu – Spearman-Brownův koeficient

Helmstadter (1964) definuje reliabilitu jako statistickou veličinu, prostřednictvím které je možné vyjádřit spolehlivost testu. Podle klasické testové teorie lze reliabilitu chápat jako vyjádření relativní nepřítomnosti chyby měření, jež nabývá hodnot 0 (žádná) až 1 (100 %). Dle Klineho (2000) by reliabilita testu měla nabývat hodnoty alespoň 0,7 v případě, že výsledky testu mají být považovány za dostatečně spolehlivé pro další zpracování.

V návaznosti na vymezení vztahu mezi objektivitou a validitou je nutné vymežit také vztah mezi validitou a reliabilitou. Dle Helmstadtera (1964) je reliabilitu možné chápat jako nutný předpoklad validity testu, velikost reliability pak současně určuje maximální možnou teoretickou validitu testu. Dokazování reliability je možné prostřednictvím celé řady matematicko-statistických metod.

Spearman-Brownův koeficient je jednou z interních metod odhadu reliability testu, jež je založena na prokázání vnitřní konzistentnosti testu, respektive prokázání vnitřní konzistentnosti souboru získaných dat (Chráska, 1999).<sup>45</sup> Prokázání reliability testu prostřednictvím Spearman-Brownova koeficientu dle Chrásky (1999) spočívá:

- v rozdělení testu na dvě poloviny,
- ve výpočtu korelačního koeficientu,
- ve výpočtu koeficientu reliability na základě korelačního koeficientu.

Spearman-Brownův koeficient:

$$r_{sb} = \frac{2r_p}{1 + r_p} \quad [-] \quad (1)$$

kde:

$r_{sb}$  koeficient reliability  
 $r_p$  koeficient korelace mezi hodnotami získanými v obou polovinách testu (dotazníku) vypočítaný prostřednictvím Paersonova korelačního koeficientu:

---

<sup>45</sup> O Spearman-Brownovu koeficientu je často pojednáváno jako o jedné z tzv. metod půlení („split-half“) v rámci metod pro určení vnitřní konzistence testu.

$$r_p = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n\bar{x}\bar{y}}{(n-1)s_x s_y} \quad [-] \quad (2)$$

kde:

$\bar{x}$	výběrový průměr hodnot udělených v liché polovině otázek testu (dotazníku)
$\bar{y}$	výběrový průměr hodnot udělených v sudé polovině otázek testu (dotazníku)
$s_x$	výběrová směrodatná odchylka hodnot udělených v liché polovině testu (dotazníku)
$s_y$	výběrová směrodatná odchylka hodnot udělených v sudé polovině testu (dotazníku)
$n$	celkový počet respondentů

### 3.1.8 Reliabilita testu – Cronbachův koeficient alfa

Cronbachův koeficient alfa je druhou metodou k potvrzení reliability testu prostřednictvím prokázání vnitřní konzistence testu. Řehák (1998) definuje Cronbachův koeficient alfa jako: „*koeficient korelace mezi daným součtovým indexem a mezi kterýmkoliv jiným testem, jenž má stejný počet položek ze stejného univerza položek a který měří totéž.*“

Dle Urbánka, Denglerové a Širůčka (2011) Cronbachův koeficient alfa vychází z předpokladu, že všechny položky, prostřednictvím kterých se měří jedna vlastnost, mají mít mezi sebou kladné, dostatečně vysoké korelace. Chráška (2016) uvádí, že korelační koeficient větší nebo roven hodnotě 0,7 je možné považovat za dostatečně vysoký korelační koeficient.

Cronbachův koeficient alfa:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2}\right) \quad [-] \quad (3)$$

kde:

$k$	počet položek testu (počet otázek dotazníku)
$\sigma_i^2$	rozptyl i-té položky
$\sigma_t^2$	rozptyl celého testu

### 3.1.9 Metody konfirmační analýzy

Tukey (1977) dělí statistické postupy do dvou hlavních kategorií, a to na metody konfirmační analýzy a metody explorační analýzy. Metody konfirmační analýzy jsou používány v případě, kdy je potřebné potvrdit, či vyvrátit hypotézu, či jiný předpoklad (interval spolehlivosti, regresní analýza, rozptyl atp.). Metody explorační analýzy jsou používány v případě, kdy je žádoucí na základě množství získaných dat formulovat hypotézy (shluková analýza, explorační faktorová analýza atp.). V rámci dizertační práce jsou využity následující metody konfirmační analýzy: střední hodnota, směrodatná odchylka, velikost vektoru v rovině.

### **3.1.10 Analýza**

Radváková (2014) definuje analýzu jako proces faktického nebo myšlenkového rozčlenění celku na jednotlivé části. Analýza umožňuje odhalovat různé stránky a vlastnosti jevů, vztahů a procesů, jejich stavbu, vyčleňovat etapy, rozporné tendence apod. Analýza umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného, odlišit trvalé vztahy od vztahů nahodilých. Při analýze se postupuje logicky systémem shora dolů, přičemž výsledky analýzy nejsou ovlivňovány badatelovými tendencemi.

### **3.1.11 Syntéza**

Molnár et al. (2012) definuje syntézu jako proces osvojování poznatků získaných analytickým přístupem. Při syntéze se postupuje logicky zdola nahoru – zkoumání menších složek, ze kterých se následně sestaví celek. V rámci syntézy dochází k odhalování nových vztahů a zákonitostí, nejedná se tedy jen o pouhé skládání jednotlivých částí (Molnár et al., 2012).

### **3.1.12 Indukce**

Indukce je dle Štedroně (2012) proces spočívající ve vyvozování obecných závěrů z dílčích empirických poznatků. Indukce umožňuje formulaci obecnějších závěrů platných pro zkoumaný objekt či jev. Závěry induktivních myšlenkových pochodů jsou vždy ovlivněny subjektivními postoji (zkušenostmi, znalostmi).

### **3.1.13 Dedukce**

Molnár et al. (2012) definuje dedukci jako proces, při němž se z obecných závěrů a tvrzení vyvodí nový, méně obecný závěr. Závěr dedukce je na základě logiky nepochybný, neboť vychází z obecně nepochybnitelného. Indukce a dedukce, stejně jako analýza a syntéza, jsou myšlenkové pochody, které nelze chápat odděleně, izolovaně.

## **3.2 Interpretační metody**

V rámci realizace vlastního řešení při zpracování dizertační práce byla ze skupiny interpretačních metod použita metoda narativní, konkrétně se jedná o metodu narativní analýza – viz tabulka 7, jejíž využití je patrné v jednotlivých oddílech části vlastní řešení.



Tabulka 7 Přehled interpretačních metod využitých v dizertační práci

Název metody	Využití v rámci dizertační práce
<i>Interpretační metody – narativní:</i>	
Narativní analýza	Oddíl 4.1 – Realizace výzkumu pro potřeby navrhované metodiky
	Oddíl 4.2 – Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO
	Oddíl 4.3 – Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky

Zdroj: autor

Jedním ze základních přístupů pojetí **narativní analýzy** je realizace rozhovorů s vybranou skupinou respondentů. Tyto respondenty je možné označit za osoby, jež jsou v rámci řešeného tématu nositeli informací v kontextu řešené problematiky. Hlavní výhoda narativní analýzy spočívá v možnosti odhalení příčinných souvislostí, které plynou z reflexe jiných souvislostí, jež by v rámci realizovaného výzkumu mohly zůstat opomenuty, a to z titulu jejich počáteční nepřímé vazby k řešenému tématu (Crites, 1971).

Hájek (2014) uvádí, že existuje několik přístupů k pojetí narativní analýzy, a sice: strukturalistický přístup, hermeneutický přístup a interakcionistický přístup. Při zpracování dizertační práce je uplatněn strukturalistický přístup, jehož aplikace se dle Hájka (2014) sestává z několika segmentů:

- abstrakt – uvedení posluchače do problematiky,
- orientace – nastínění prostředí, ve kterém se daný problém odehrává,
- komplikace – jedná se o stěžejní segment narativní analýzy, v rámci kterého je posluchači objasněna hlavní podstata řešené problematiky,
- evaluace – z analytického pojetí se jedná o nejpodstatnější segment narativní analýzy; jedná se o fázi, kdy vypravěč příběhu objasňuje posluchači důvod vyprávění příběhu,
- vyřešení – v rámci segmentu dochází k vyřešení hlavní zápletky řešené problematiky,
- kóda – označení segmentu pro ukončení příběhu; narativní analýza zpravidla končí obecným konstatováním, jež posluchači přináší ponaučení ve vztahu k řešené problematice.

## 4 VLASTNÍ ŘEŠENÍ

Vlastní řešení dizertační práce spočívá v naplnění jejího cíle, který byl definován ve druhé kapitole. Pro naplnění cíle dizertační práce je nutné navázat na výstupy první kapitoly, konkrétně na vymezené teoretické koncepty přístupu k lidskému kapitálu, a zejména pak na analýzu stávajícího stavu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách vybraných evropských NPO.

Na základě vymezených teoretických konceptů přístupu k lidskému kapitálu, které se opírají o aktuální stav poznání na základě provedené literární rešerše, je nutné v první řadě vymežit koncept, jenž bude v rámci této části dizertační práce respektován. Z obrázku 3 je patrné, že v současné době lze vymežit tři základní teoretické koncepty přístupu k lidskému kapitálu. Pro potřeby dizertační práce je jako hlavní teoretické východisko přístupu k lidskému kapitálu zvolen koncept 2, tj. mikroekonomická perspektiva s respektováním makroekonomického pozadí.

V návaznosti na stanovený cíl dizertační práce je nutné zvolený teoretický koncept přístupu k lidskému kapitálu konfrontovat se dvěma hlavními paradigmaty. V první řadě se jedná o konfrontaci vymezeného teoretického konceptu s aktuálními celospolečenskými vývojovými trendy v dané oblasti na trhu. Tento krok je realizován prostřednictvím analýzy současného stavu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO. V druhé řadě se jedná o konfrontaci vymezeného teoretického konceptu s respektováním postavení jednotlivce v podniku jako individua, jehož obecné postoje jsou odrazem společnosti, v níž je formován. Tento krok je realizován prostřednictvím zvolené metody sběru dat. Kirdina (2016) ve své práci zmiňuje, že hlavní výzvou v oblasti sběru dat je umožnit respondentů (zaměstnancům) projevit také svou individualitu v rámci realizovaného šetření. Této problematice se ve své práci věnují Donate et al. (2016) a Ulrich et al. (2012), kteří v rámci realizovaného dotazníkového šetření strukturovali dotazník tak, aby vybraní respondenti museli každou z dotazovaných oblastí (faktorů) hodnotit prostřednictvím dvojího hodnocení. V prvním kroku respondenti hodnotili aktuální stav vybraných faktorů v dané oblasti a následně v druhém kroku respondenti ty stejné faktory hodnotili z pohledu jimi vnímané důležitosti na případné zlepšení situace v dané oblasti. Tím je respondentům ponechána možnost projevit svou individualitu, jež je dána odrazem společnosti, v níž jsou formováni.

O řízení lidského kapitálu je tedy možné mluvit v případě, že zvolený teoretický koncept přístupu k lidskému kapitálu bude konfrontován s výše uvedenými paradigmaty, čímž

dojde k transformaci „přístupu k lidskému kapitálu“ (abstraktní pojem) na „řízení lidského kapitálu“ (konkrétní pojem).

Ve snaze garance logické struktury této kapitoly budou hned v úvodní části prezentovány výsledky vlastního výzkumu, jehož realizace byla nezbytným předpokladem pro naplnění cíle dizertační práce, tj. vytvoření metodiky pro řízení lidského kapitálu. Samotná metodika bude následně prezentována v další části této kapitoly a to včetně výsledků její praktické aplikace v podmínkách NPO České republiky.

#### **4.1 Realizace výzkumu pro potřeby navrhované metodiky**

Vzhledem ke skutečnosti, že do současné doby nebyl proveden žádný výzkum, který by se zabýval problematikou přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO, bylo nutné přistoupit k realizaci vlastního výzkumu.

Cílem realizovaného výzkumu je:

- Identifikovat aktivity, jež jsou odrazem aktuálního stavu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO.
- Následně tyto aktivity kategorizovat, a to podle oblastí činností NPO, v nichž jsou realizovány.

Hlavní výzkumnou metodou realizovaného výzkumu je **kvantitativní obsahová analýza**. Konkrétně se jedná o analýzu výročních zpráv – ve výročních zprávách vybraných evropských NPO jsou prezentovány konkrétní aktivity, které jednotliví NPO za účelem rozvoje zaměstnanců realizují. Tyto aktivity jsou pak tím, co kumuluje lidský kapitál v podmínkách konkrétních NPO v případě, že jsou vhodně řízeny. Na základě výsledků kvantitativní obsahové analýzy výročních zpráv evropských NPO je možné vymezit jednotlivé komponenty v oblasti přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO, které sestávají z konkrétních aktivit.

##### **4.1.1 Objekt výzkumu**

Objektem výzkumu jsou evropští NPO, respektive výroční zprávy evropských NPO. V návaznosti na zvolenou metodu výzkumu, tj. kvantitativní obsahová analýza výročních zpráv, bylo nutné hned v úvodu realizace výzkumu vymezit finální skupinu evropských NPO, jejichž výroční zprávy budou podrobeny kvantitativní obsahové analýze. Rozhodným termínem, ke kterému byly shromážděny jednotlivé výroční zprávy evropských NPO za rok 2015 bylo 20. 9. 2016. K tomuto datu byly shromážděny výroční zprávy třinácti evropských NPO, jejichž seznam je uveden v následující tabulce 8.

Tabulka 8 Finální skupina evropských NPO (objekt výzkumu)

Stát	Název NPO
Itálie	Poste Italiane
Francie	La poste
Belgie	bpost
Německo	Deutsche Post
Nizozemí	PostNL
Irsko	AN Post
Španělsko	Correos y Telégrafos
Finsko	Posti Ltd
Rakousko	Österreichische Post AG
Švédsko	Posten Sweden Post
Česká republika	Czech Post
Litva	Lietuvos Pastas
Maďarsko	Magyar Posta

Zdroj: autor

Finální skupina čítá třináct evropských NPO, v níž jsou více méně rovnoměrně zastoupeny všechny geografické části Evropy. Z toho důvodu nebylo nutné přistupovat k případnému umělému rozšíření počtu analyzovaných NPO např. s využitím výročních zpráv za rok 2014 u těch NPO, kteří k rozhodnému dni neměli zpracovány výroční zprávy za rok 2015. Všichni předmětní NPO jsou NPO členských zemí Evropské unie (EU) a SPU.

#### 4.1.2 Metodologie výzkumu

Vlastní výzkum spočívající v realizaci kvantitativní obsahové analýzy výročních zpráv sestává z několika dílčích procesů, které na sebe navazují. Cílem výzkumu je identifikovat aktivity, jež jsou odrazem aktuálního stavu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO. Následně je třeba tyto aktivity kategorizovat a to podle oblasti činností NPO, v nichž jsou realizovány.

První krok spočívá v určení osob, které budou provádět kvantitativní obsahovou analýzu výročních zpráv. Kvantitativní obsahová analýza výročních zpráv byla realizována třemi osobami, které pracovaly nezávisle na sobě a to ve snaze maximální objektivizace výstupů realizované analýzy. V tomto kroku je nezbytné určit takové osoby, které jsou plně ztotožněny s realizovaným záměrem a jsou dostatečně odborně erudovány.

Další krok spočívá v určení aktivit, jež mají být jednotlivými osobami identifikovány prostřednictvím kvantitativní obsahové analýzy výročních zpráv NPO. Jednalo se o aktivity, které jsou jednotlivými NPO realizovány za účelem rozvoje zaměstnanců. Snahou realizované kvantitativní obsahové analýzy výročních zpráv není obsáhnout jen aktivity, které jsou realizovány z rozhodnutí příslušného oddělení řízení lidských zdrojů, ale i další aktivity, které jsou v rámci NPO realizovány za účelem rozvoje zaměstnanců (zlepšení pracovních podmínek,

zlepšení úrovně komunikace, problematika diversity managementu atp.)<sup>46</sup>. V rámci samotné analýzy je tedy nutné obsáhnout veškeré aktivity, jež jsou v NPO realizovány za účelem rozvoje zaměstnanců napříč všemi oblastmi. Na základě této skutečnosti nebylo v rámci realizace kvantitativní obsahové analýzy výročních zpráv NPO možné přistoupit jen k identifikaci aktivit, které jsou specifikovány v kapitole věnované oblasti řízení lidských zdrojů<sup>47</sup>, naopak bylo nutné analyzovat veškerý obsah jednotlivých výročních zpráv NPO. Celkem se jednalo o 2 582 stran textu.

Další krok spočívá v realizaci samotné kvantitativní obsahové analýzy výročních zpráv NPO. Jak již bylo uvedeno výše, analýza je realizována třemi osobami, které jsou před jejím začátkem plně ztotožněny s požadavky kladenými na proces identifikace jednotlivých aktivit.

Další krok spočívá v porovnání zjištěných výsledků, tj. porovnání seznamu identifikovaných aktivit u jednotlivých osob, které prováděly kvantitativní obsahovou analýzu výročních zpráv. V případě, že nebylo v rámci porovnání výsledků dosaženo shody, např. jedna z osob neidentifikovala z určité výroční zprávy některou z aktivit, která byla identifikována zbylými osobami, bylo nutné celý proces opakovat. Tento postup se opakoval do té doby, než bylo dosaženo úplné shody mezi všemi osobami.

Dalším krokem je vytvoření souhrnného seznamu aktivit, které jsou v předmětných NPO v oblasti lidského kapitálu realizovány. Finální souhrnný seznam je kompozicí výstupů kvantitativní obsahové analýzy výročních zpráv jednotlivých osob. V rámci tvorby souhrnného přehledu byly identifikované aktivity členěny do jednotlivých komponent a to podle oblasti činností NPO, v nichž jsou realizovány (např. oblast bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců, pracovní podmínky; zaměstnanecké benefity atp.).

Posledním krokem je vytvoření obecného schématu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO. Schéma je vytvořeno s respektováním vzájemných vazeb mezi jednotlivými komponentami, jež sestávají z identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu.

---

<sup>46</sup> V tomto kroku je nutné respektovat postavení zaměstnance v podniku z pohledu obecné teorie lidského kapitálu, tj. že zaměstnanec je základní entitou, která determinuje hodnotu lidského kapitálu (Angelopoulos, Malley a Philippopoulos, 2017, Coff a Raffiee, 2015).

<sup>47</sup> Většina výročních zpráv jednotlivých NPO obsahovala kapitolu, která se věnovala problematice řízení lidských zdrojů.

Výstupem realizovaného výzkumu je získání souhrnného seznamu aktivit v oblasti přístupu k lidskému kapitálu a obecného schématu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO, jejichž využití je nezbytné pro naplnění cíle dizertační práce, tj. vytvoření metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO.

#### **4.1.3 Výsledky výzkumu**

Na základě výše popsané metodologie budou v této kapitole shrnuty výsledky realizovaného výzkumu. Data, která byla použita pro vytvoření souhrnného seznamu aktivit v oblasti přístupu k lidskému kapitálu, respektive obecného schématu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO, jsou obsažena v úvodní kapitole, konkrétně v pododdílech 1.3.1 – 1.3.13. Data v předmětných pododdílech 1.3.1 – 1.3.13 jsou již seřazena s respektováním členění identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO do jednotlivých komponent tak, jak je prezentováno v tabulce 9, respektive v tabulkách 10 – 17, tzn. že nejdříve jsou uvedeny aktivity spadající do komponenty A, následně B atd.

**Tabulka 9** Přehled identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO

<b>A: Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců, pracovní podmínky</b>	
A1	Programy (semináře, přednášky) – prevence předcházení pracovních úrazů, nemocí z povolání
A2	Vytváření podmínek pro zvyšování bezpečnosti při výkonu práce zaměstnanců
A3	Programy (semináře, přednášky) zabývající se problematikou stresu
A4	Dostupnost psychologa – konzultace, podpora zaměstnanců (call-centra)
A5	Programy modernizace technologií pro zaměstnance (kapesní počítače, chytré telefony)
<b>B: Benefity, ostatní formy podpory</b>	
B1	Podpora uměleckých spolků, sdružení zaměstnanců
B2	Podpora sportovních aktivit zaměstnanců
B3	Podpora dobrovolnických činností zaměstnanců
B4	Deklarované benefity pro zaměstnance
B5	Další benefity – nad rámec deklarovaných benefitů
<b>C: Vzdělávání, trénink dovedností</b>	
C1	Výuková centra pro zaměstnance (podniková univerzita, vnitropodnikové oddělení)
C2	Spolupráce se vzdělávacími institucemi (střední školy, univerzity) v rámci školení zaměstnanců
C3	Programy (semináře, přednášky) pořádané pro zaměstnance – zvyšování kvalifikace
C4	Programy – rozvoj dovedností (aktivní nácvik dovedností)
C5	Spolupráce s jinými subjekty (trenéři, mentoři, konzultanti) v oblasti tréninku dovedností
<b>D: Komunikace</b>	
D1	Implementace nových komunikačních nástrojů pro zaměstnance
D2	Vnitropodnikový intranet, tisk
D3	Programy na podporu rozvoje komunikace mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců
D4	Etika, profesní komunikace
<b>E: Organizační uspořádání, infrastruktura</b>	
E1	Procesní přístup související s výkonem činností zaměstnanců (ISO 9001, ISO 14001)
E2	Cílené delegování pravomocí zaměstnanců
E3	Programy na podporu rozvoje kariéry
E4	Programy na podporu pracovní mobility
E5	Organizace pracovní doby
<b>F: Diversity management</b>	
F1	Vytváření podmínek na podporu zaměstnanců z jiných zemí
F2	Programy na podporu zaměstnávání osob se sníženou pracovní schopností
F3	Programy na podporu zaměstnanců na rodičovské dovolené
F4	Rozvoj informovanosti zaměstnanců v problematice diversity managementu
F5	Podpora charitativních aktivit zaměstnanců
<b>G: Demografická struktura</b>	
G1	Programy na zrovnoprávnění přístupu k zaměstnancům z pohledu genderu
G2	Dostupná analýza informací týkajících se genderových rozdílů (mzdy, struktury oddělení)
G3	Programy na podporu rozvoje mladých zaměstnanců
G4	Programy na podporu rozvoje starších zaměstnanců
<b>H: Sběr informací</b>	
H1 <sub>1</sub>	Zpětná vazba od zaměstnanců – úroveň spokojenosti s aktivitami v rámci komponenty A
H2 <sub>1</sub>	Zpětná vazba od zaměstnanců – úroveň spokojenosti s aktivitami v rámci komponenty D
H3 <sub>1</sub>	Zpětná vazba od zaměstnanců – úroveň spokojenosti s aktivitami v rámci komponenty E
H4 <sub>2</sub>	Zjišťování úrovně spokojenosti zaměstnanců (dotazníková šetření)
H5 <sub>2</sub>	Zjišťování úrovně spokojenosti zaměstnanců (rozhovory)
H6 <sub>2</sub>	Pravidelný reporting spokojenosti zaměstnanců (vazba na strategii)
H7 <sub>3</sub>	Hodnocení zaměstnanců za účelem tvorby HR rezerv

Zdroj: autor

Tabulka 9 obsahuje souhrnný seznam identifikovaných aktivit, jež jsou v současné době realizovány v oblasti přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO.

**Tabulka 10** Počet identifikovaných aktivit v komponentě A

<b>A: Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců, pracovní podmínky</b>					
	A1	A2	A3	A4	A5
Itálie	X	X			
Francie	XX	X			X
Belgie	XX		X		
Německo	X	X			
Nizozemí	X	X			
Irsko	X				
Španělsko	XX	X	X	X	X
Finsko	X				X
Rakousko	XX				
Švédsko	X				
Česká republika	XX			X	X
Litva	X	X	X		
Maďarsko	X				

Zdroj: autor

**Tabulka 11** Počet identifikovaných aktivit v komponentě B

<b>B: Benefity, ostatní formy podpory</b>					
	B1	B2	B3	B4	B5
Itálie				X	XX
Francie			X	X	XX
Belgie			X	X	X
Německo				X	
Nizozemí				X	X
Irsko			X	X	
Španělsko		XX	XX	X	X
Finsko				X	
Rakousko	X	X			
Švédsko				X	
Česká republika			X	X	X
Litva		X			X
Maďarsko					X

Zdroj: autor



**Tabulka 12** Počet identifikovaných aktivit v komponentě C

<b>C: Vzdělávání, trénink dovedností</b>					
	C1	C2	C3	C4	C5
Itálie	X			X	X
Francie	X		XX	XX	X
Belgie	X		X	XX	
Německo		X	X	X	
Nizozemí	X		X	X	X
Irsko			X		
Španělsko			X	X	
Finsko				X	
Rakousko	X			X	
Švédsko			X		
Česká republika		X	X	X	X
Litva				X	
Maďarsko					

Zdroj: autor

**Tabulka 13** Počet identifikovaných aktivit v komponentě D

<b>D: Komunikace</b>				
	D1	D2	D3	D4
Itálie		X		X
Francie	X	X		X
Belgie	X			X
Německo				X
Nizozemí	X		X	X
Irsko			X	
Španělsko	X	XX	X	X
Finsko		X	X	X
Rakousko	X			X
Švédsko				XX
Česká republika		XX		XX
Litva			X	
Maďarsko			X	X

Zdroj: autor

**Tabulka 14** Počet identifikovaných aktivit v komponentě E

<b>E: Organizační uspořádání, infrastruktura</b>					
	E1	E2	E3	E4	E5
Itálie					X
Francie	XX	X	XX	XXX	X
Belgie	XX		X	X	X
Německo	XX				
Nizozemí	XX		X	X	
Irsko	X				
Španělsko	XX		X		X
Finsko	XX		XX		
Rakousko			X	X	
Švédsko	XX	X			
Česká republika	X	X			
Litva		X			
Maďarsko	XX		X		X

Zdroj: autor

**Tabulka 15** Počet identifikovaných aktivit v komponentě F

<b>F: Diversity management</b>					
	F1	F2	F3	F4	F5
Itálie	X	X	X	X	X
Francie		X		X	X
Belgie				XX	X
Německo	X		X	X	
Nizozemí	X			X	
Irsko		X		XX	X
Španělsko		X		XX	XX
Finsko	X				
Rakousko			X		X
Švédsko				X	
Česká republika		X	X		
Litva					X
Maďarsko		X		X	

Zdroj: autor

**Tabulka 16** Počet identifikovaných aktivit v komponentě G

<b>G: Demografická struktura</b>				
	G1	G2	G3	G4
Itálie	X		X	
Francie	X	X	XX	X
Belgie				
Německo	X	X	X	
Nizozemí	X	X	X	
Irsko				
Španělsko		X		
Finsko		X		
Rakousko			X	
Švédsko		X		
Česká republika	X			
Litva				
Maďarsko				

Zdroj: autor

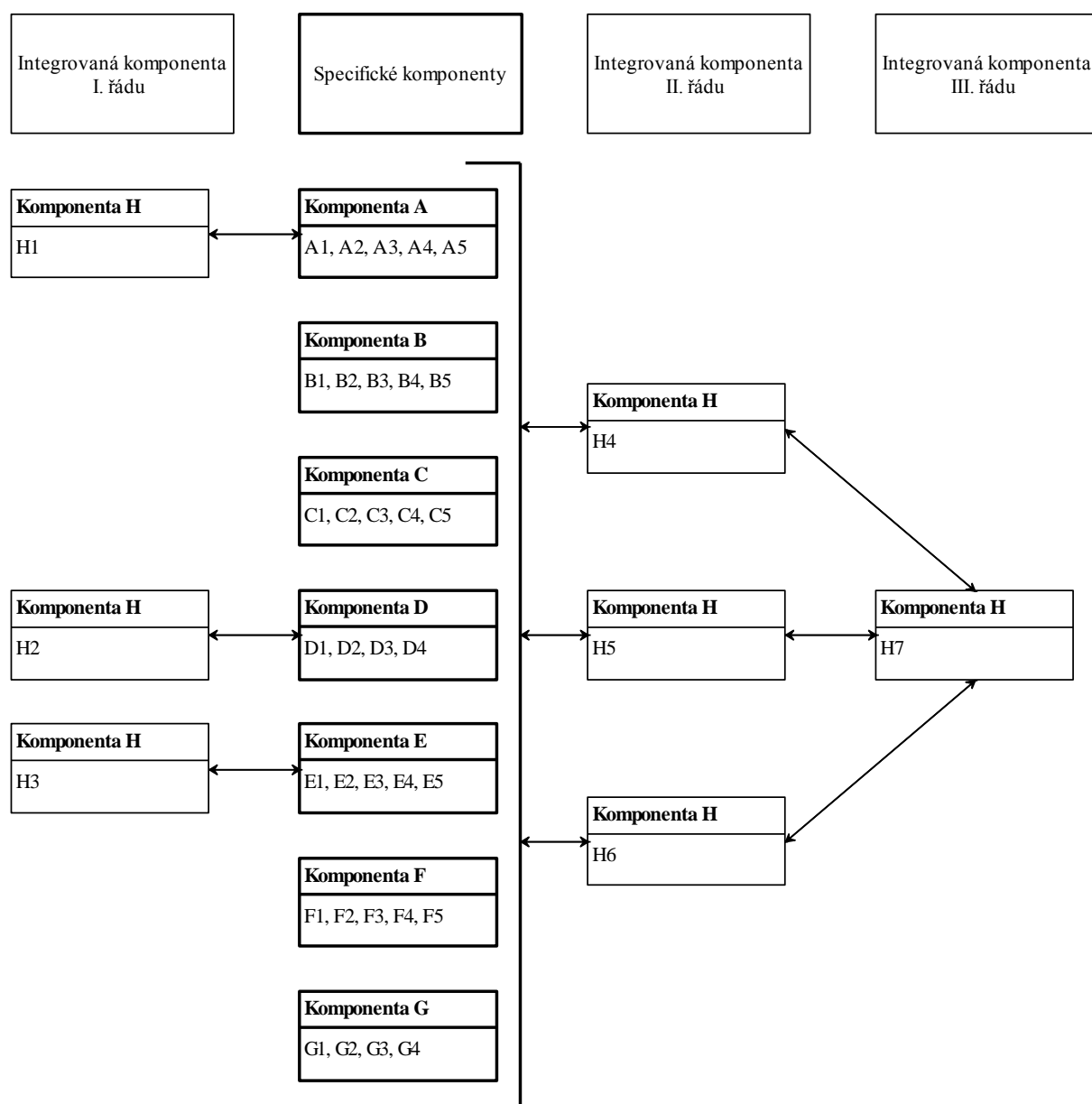
**Tabulka 17** Počet identifikovaných aktivit v komponentě H

<b>H: Sběr informací</b>							
	H1 <sub>1</sub>	H2 <sub>1</sub>	H3 <sub>1</sub>	H4 <sub>2</sub>	H5 <sub>2</sub>	H6 <sub>2</sub>	H7 <sub>3</sub>
Itálie				X			
Francie	X	X				X	
Belgie	X			X		X	
Německo				X		X	X
Nizozemí				X	X	X	X
Irsko							
Španělsko							
Finsko		X		X		X	
Rakousko				X		X	
Švédsko	X	X	X	X			
Česká republika		X				X	X
Litva							
Maďarsko							

Zdroj: autor

Výše uvedené tabulky (10 – 17) obsahují přehled o počtu identifikovaných aktivit (počet X znázorňuje četnost projevu dané aktivity), jež jsou v současné době realizovány v oblasti přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétních evropských NPO. Identifikované aktivity v tabulkách 10 – 17 respektují členění identifikovaných aktivit do jednotlivých komponent.

Posledním krokem realizovaného výzkumu je vytvoření obecného schématu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO. Schéma je prezentováno níže na obrázku 5. V rámci tvorby schématu byl respektován počet identifikovaných aktivit v oblasti přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO (viz tabulka 9, s. 95), a dále také vzájemné vazby mezi jednotlivými aktivitami, respektive mezi jednotlivými komponentami.



**Obrázek 5** Obecné schéma přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO (autor)

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že jednotlivé komponenty (A – H) je možné členit do dvou základních skupin. Konkrétně se jedná o skupinu specifických komponent (A – G) a jednu integrovanou komponentu (H). Specifické komponenty (A – G) jsou takové komponenty, jež sestávají z aktivit, které je možné kategorizovat v návaznosti na oblast činností NPO, v nichž jsou realizovány, např. komponenta A sestává z pěti aktivit, jež jsou v podmínkách evropských NPO realizovány v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců, pracovních podmínek. Komponenta B sestává z pěti aktivit, jež jsou v podmínkách evropských NPO realizovány v oblasti zaměstnaneckých benefitů a ostatních forem podpory atd.

Integrovaná komponenta (H) sestává z aktivit, jež jsou v podmínkách evropských NPO realizovány za účelem sběru informací. Tyto aktivity je však možné dále členit do jednotlivých skupin (I. řád, II. řád, III. řád) a to v návaznosti na konkrétní účel sběru informací. Integrovaná komponenta I. řádu sestává ze tří aktivit ( $H_{11}$ ,  $H_{21}$ ,  $H_{31}$ ), které jsou v podmínkách evropských NPO realizovány za účelem sběru informací týkajících se spokojenosti zaměstnanců s aktivitami z komponent A, D a E. V rámci realizovaného výzkumu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO nebyly identifikovány aktivity týkající se sběru informací o spokojenosti zaměstnanců s aktivitami z komponent B, C, F a G. Integrovaná komponenta II. řádu sestává ze tří aktivit ( $H_{42}$ ,  $H_{52}$ ,  $H_{62}$ ), které jsou v podmínkách evropských NPO realizovány za účelem sběru informací o celkové spokojenosti zaměstnanců bez přímého zaměření na aktivity konkrétní komponenty, jak tomu je v případě integrované komponenty I. řádu. V rámci aktivity integrované komponenty II. řádu se jedná o realizaci dotazníkových šetření, hloubkových rozhovorů a pravidelného reportingu realizovaného ve vazbě na strategii za účelem zjišťování aktuálního stavu v oblasti spokojenosti zaměstnanců. Integrovaná komponenta III. řádu sestává z jedné aktivity ( $H_{73}$ ), která je v podmínkách evropských NPO realizována za účelem sběru informací pro tvorbu personálních rezerv. Z uvedeného schématu na obrázku 5 je zřejmé, že sběr informací v rámci aktivity  $H_{73}$  je realizován v návaznosti na výstupy aktivit z integrované komponenty II. řádu.

#### **4.2 Návrh metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách národních poštovních operátorů**

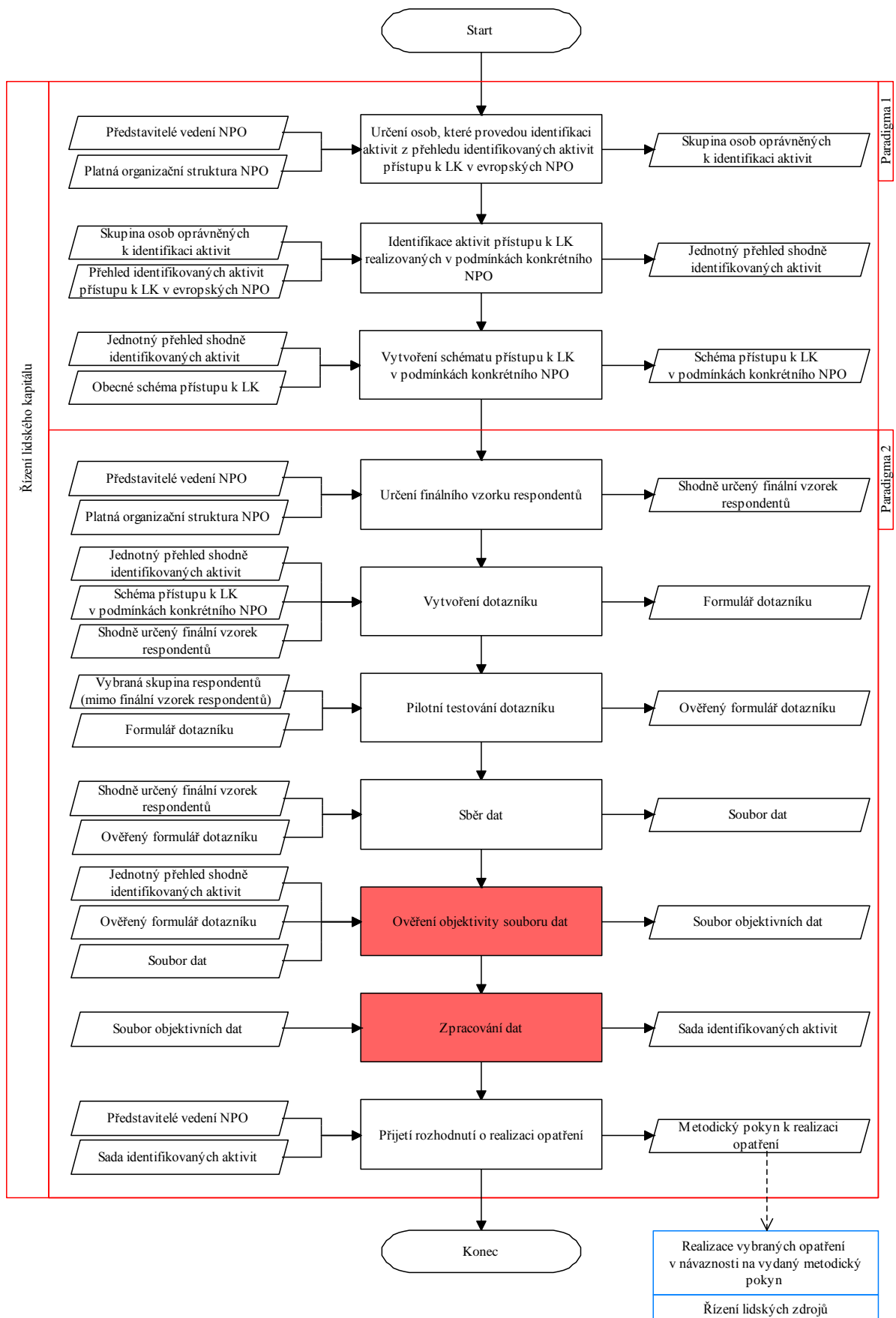
Vzhledem k tomu, že využití navrhované metodiky se předpokládá v reálných podmínkách evropských NPO, jsou v rámci její tvorby využity nástroje (softwarové a hardwarové), které má každý NPO běžně k dispozici. Z toho důvodu odpadá nutnost nákupu

jakéhokoli vybavení. V rámci tvorby metodiky pro řízení lidského kapitálu byl kladen důraz na dva hlavní aspekty, a sice:

- konfrontaci vymezeného teoretického konceptu přístupu k lidskému kapitálu s oběma stanovenými paradigmaty<sup>48</sup>,
- garanci logické provázanosti dílčích částí metodiky s důsledným respektováním hranice mezi oblastí řízení lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů.

---

<sup>48</sup> Paradigmata jsou uvedena v kapitole 2, s. 77.



**Obrázek 6** Metodika pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO – střední detail pohledu (autor)

Z obrázku 6 je patrné, že do metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO jsou integrována obě paradigmaty, což je nezbytným předpokladem pro to, aby se o dané metodice dalo hovořit jako o nástroji pro řízení lidského kapitálu. Z předmětného obrázku je dále zřejmé, že metodika respektuje hranici mezi oblastí řízení lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů tak, jak bylo definováno v předchozích částech dizertační práce (oddíl 1.1, obrázek 2), což je také v souladu se stanoveným cílem dizertační práce.<sup>49</sup>

Metodika začíná krokem „Start“, který je možná chápat jako krok, v rámci něhož si konkrétní uživatel metodiky, tj. NPO, uvědomuje potřebu řídit lidský kapitál.

Metodika pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO sestává z deseti dílčích kroků (vyjma kroku „Start“ a „Konec“), které jsou v dalších pododdílech této kapitoly detailněji popsány. Jednotlivé kroky navrhované metodiky jsou tvořeny procesy, které na sebe logicky navazují.

Nezbytným předpokladem pro realizaci dílčích kroků, respektive jednotlivých procesů, je stanovení požadavků na vstupy. Vstupy je možné členit do dvou skupin, v první řadě se jedná o vstupy – lidské, které jsou ve většině případů dány nutností součinnosti vybrané skupiny představitelů vedení NPO v rámci realizace vybraných procesů. V druhé řadě jde o vstupy – ostatní, jedná se zejména o využití vybraných vnitropodnikových dokumentů NPO, či výstupů, které byly získány realizací vlastního výzkumu popsaného v předchozím oddílu této kapitoly.

Jednotlivé procesy jsou realizovány s využitím konkrétních metod (viz kapitola 3), čímž následně dojde k transformaci vstupů na výstupy. Tyto výstupy jsou následně vstupy dalšího návazného procesu.<sup>50</sup>

Červeně zvýrazněné kroky 8 a 9 navrhované metodiky demonstrují skutečnost, že se jedná o tzv. kritické kroky, tj. v rámci jejich realizace může dojít k ukončení aplikace metodiky a to v případě, kdy realizací procesů v rámci předmětných kroků 8 a 9 nedojde k transformaci vstupů na výstupy. V rámci osmého kroku se jedná o situaci, kdy realizací procesu nebude získán soubor objektivních dat; v rámci devátého kroku se jedná o situaci, kdy realizací procesu nebude identifikována sada aktivit.

---

<sup>49</sup> Metodika je znázorněna prostřednictvím procesní mapy typu „input & output“ (Baxter, 2016).

<sup>50</sup> Uvedená charakteristika platí pro jednotlivé dvě části metodiky, tj. část metodiky, v rámci které lze vnímat integraci prvního paradigmatu a část metodiky, v rámci které lze vnímat integraci druhého paradigmatu.

Metodika je ukončena krokem „Konec“ – dosažením tohoto kroku v rámci aplikace navrhované metodiky v podmínkách konkrétního NPO je možné vnímat naplnění jejího cíle. Z obrázku 6 je také patrné vymezení hranice mezi oblastí řízení lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů. Výstup desátého kroku navrhované metodiky, tj. metodický pokyn k realizaci opatření, by byl následně vstupem dalšího kroku spočívajícího v plánování, implementaci, vyhodnocení a kontrole vybraných opatření. Realizace toho kroku by však byla již v rozporu s vymezeným teoretickým konceptem přístupu k lidskému kapitálu, jenž je respektován v rámci této dizertační práce.<sup>51</sup>

#### 4.2.1 Krok 1 – Určení osob

Prvním krokem navrhované metodiky, respektive prvním krokem, který následuje po samotném uvědomění si potřeby řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO, je proces spočívající v určení osob, které provedou identifikaci aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO.

**Tabulka 18** Popis procesu prvního kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Určení osob, které provedou identifikaci aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO</b>
Vstupy – lidské	Představitelé vedení konkrétního NPO
Vstupy – ostatní	Platná organizační struktura konkrétního NPO
Výstup	Skupina osob oprávněných k provedení identifikace aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO
Metoda	Metoda sněhové koule – exponenciální nediskriminační přístup

Zdroj: autor

V tabulce 18 je detailně popsán proces v rámci prvního kroku navrhované metodiky. Cílem procesu je určení osob, které provedou identifikaci aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO. Vstupy je možné členit do dvou skupin. V první řadě se jedná o vstupy – lidské, konkrétně jde o představitele vedení NPO. V druhé řadě se jedná o vstupy – ostatní, v tomto případě jde o využití platné organizační struktury NPO, v níž jsou znázorněny vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými organizačními

<sup>51</sup> Realizace zmiňovaného kroku spočívajícího v plánování, implementaci, vyhodnocení a kontrole vybraných opatření by byla aktuální v případě, kdyby byl v rámci zpracování dizertační práce respektován koncept 3, tj. mikroekonomická perspektiva přístupu k lidskému kapitálu, jenž je možné vnímat také jako oblast řízení lidských zdrojů.



jednotkami.<sup>52</sup> Výstupem procesu je určení skupiny osob, které jsou oprávněny k provedení identifikace aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO. Pro naplnění daného cíle procesu je nutné uvedené vstupy transformovat do podoby požadovaných výstupů. Transformaci vstupů na výstupy je možné realizovat prostřednictvím metody sněhové koule, konkrétně prostřednictvím exponenciálního nediskriminačního přístupu (viz pododíl 3.1.3).

**Postup procesu:** Aplikace metody sněhové koule sestává z několika činností:

- 1) Určení požadavků na zařazení jednotlivců do výběrové populace. Požadavky se týkají zejména odborné erudice jednotlivců, jež mají být zařazeni do výběrové populace. Důraz na odbornou erudici musí být kladen zejména v oblastech bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců, pracovní podmínky, benefity a ostatní formy podpory, vzdělávání a trénink dovedností, komunikace, organizační uspořádání a infrastruktura, diversity management, demografická struktura a sběr informací. Obecně tedy v oblastech, jež reprezentují jednotlivé komponenty přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO.
- 2) Určení osob, které splňují požadavky na zařazení do výběrové populace – jedná se o vybranou skupinu představitelů vedení NPO, kteří splňují požadavky na odbornou erudici v oblastech popsanych v bodě 1.
- 3) Identifikace jednotlivců, kteří splňují požadavky na zařazení do výběrového souboru prostřednictvím osob, které byly do výběrového souboru zařazeny v předchozím kroku.<sup>53</sup>

#### **4.2.2 Krok 2 – Identifikace aktivit**

Druhý krok navrhované metodiky spočívá v realizaci procesu identifikace aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, jež jsou realizovány v podmínkách konkrétního NPO.

---

<sup>52</sup> Organizační struktura NPO musí obsahovat mimo znázorněných vztahů nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých organizačních jednotek také jmenný seznam zaměstnanců, kteří reprezentují jednotlivé pozice v rámci organizačních jednotek.

<sup>53</sup> Tato činnost se v rámci aplikace dané metody opakuje až do doby, než je dosaženo tzv. teoretické nasycenosti. Naplnění cíle procesu prvního kroku metodiky je podmíněno dosažením stavu teoretické nasycenosti.

Tento proces současně navazuje na:

- výstup procesu realizovaného v rámci prvního kroku navrhované metodiky,
- výstup realizovaného výzkumu.

**Tabulka 19** Popis procesu druhého kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Identifikace aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, jež jsou realizovány v podmínkách konkrétního NPO</b>
Vstupy – lidské	Skupina osob oprávněných k provedení identifikace aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO (výstup procesu realizovaného v prvním kroku navrhované metodiky)
Vstupy – ostatní	Přehled identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO (výstup realizovaného výzkumu)
Výstup	Shodně identifikované aktivity z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, jež jsou realizovány v podmínkách konkrétního NPO
Metoda	Delfská metoda

Zdroj: autor

V tabulce 19 je detailně popsán proces v rámci druhého kroku navrhované metodiky. Cílem procesu je identifikovat aktivity z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO<sup>54</sup>, jež jsou realizovány v podmínkách konkrétního NPO. Vstupy je opět možné členit do dvou skupin, stejně jako v případě procesu v rámci prvního kroku navrhované metodiky. V první řadě se jedná o vstupy – lidské, konkrétně se jedná o výstup procesu v rámci prvního kroku navrhované metodiky, tj. skupina osob oprávněných k identifikaci aktivit. V druhé řadě se jedná o vstupy – ostatní, konkrétně jde o využití přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, který byl získán na základě realizovaného výzkumu popsaného v oddílu 4.1 (viz tabulka 9, nebo viz příloha A). Výstupem procesu je získání jednotného přehledu shodně identifikovaných aktivit, které jsou v podmínkách daného NPO realizovány. Pro naplnění cíle procesu je nutné využít delfskou metodu (viz pododíl 3.1.4).

---

<sup>54</sup> Přehled identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO je odrazem aktuálního stavu přístupu k lidskému kapitálu u vybraných evropských NPO, který bude z dlouhodobého hlediska nutno revidovat.

**Postup procesu:** Aplikace delfské metody sestává z několika činností:

**Tabulka 20** Identifikace aktivit s využitím delfské metody

	<b>Činnost</b>	<b>Bližší specifikace činnosti</b>
1.	Přesné vymezení řešeného problému členy realizačního týmu	Pojmenování řešeného problému, a sice identifikace aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, jež jsou realizovány v podmínkách konkrétního NPO
2	Výběr expertů	Experty budou osoby oprávněné k provedení identifikace aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO (výstup procesu realizovaného v prvním kroku navrhované metodiky)
3.	Příprava a distribuce pracovních dokumentů určených ke sdílení názorů expertů	Pracovním dokumentem je přehled identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO
4.	Analýza odpovědí členy organizačního týmu	Analýza vyplněných pracovních dokumentů od jednotlivých expertů
5.	Posuzování konsenzu	Rozhodnutí o nutnosti realizovat opakování
6.	Opakování – distribuce pracovních dokumentů obsahujících předchozí odpovědi (v případě potřeby) <sup>55</sup>	Všem expertům budou distribuovány: <ul style="list-style-type: none"> <li>- všechny pracovní dokumenty, které byly vyplněny experty v rámci předchozího kola</li> <li>- prázdný pracovní dokument</li> </ul>
7.	Vypracování závěrečné zprávy	Závěrečná zpráva obsahuje shodně identifikované aktivity z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, jež jsou realizovány v podmínkách konkrétního NPO

Zdroj: autor

V tabulce 20 jsou blíže specifikovány jednotlivé činnosti aplikace delfské metody. V rámci prvního kroku (činnost 1) se jedná o přesnou specifikaci řešeného problému. V rámci druhého kroku (činnost 2) aplikace delfské metody jde o využití výstupů předchozího procesu navrhované metodiky. Třetí krok (činnost 3) spočívá ve vytvoření a distribuci pracovních dokumentů (viz výstup realizovaného výzkumu – tabulka 9). Čtvrtý krok (činnost 4) aplikace delfské metody spočívá v analýze vyplněných pracovních dokumentů od jednotlivých expertů. V rámci pátého kroku (činnost 5) (v návaznosti na výsledky analýzy vyplněných pracovních dokumentů) je vydáno rozhodnutí o nutnosti realizovat opakování činnosti spočívající v identifikaci aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, jež jsou realizovány v podmínkách konkrétního NPO. V návaznosti na rozhodnutí v rámci pátého kroku je případně realizován krok 6 (činnost 6), tj. opakování. Poslední krok (činnost 7) aplikace delfské metody spočívá ve vypracování závěrečné zprávy,

<sup>55</sup> Danou činnost není nutné v rámci aplikace delfské metody realizovat v případě, že bylo dosaženo konsenzu.

jež obsahuje jednotný přehled shodně identifikovaných aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, jež jsou realizovány v podmínkách daného NPO.

### 4.2.3 Krok 3 – Vytvoření schématu

Třetí krok navrhované metodiky spočívá v realizaci procesu vytvoření schématu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO.

Tento proces současně navazuje na:

- výstup procesu realizovaného v rámci druhého kroku navrhované metodiky,
- výstup realizovaného výzkumu.

**Tabulka 21** Popis procesu třetího kroku metodiky

Cíl procesu	Vytvoření schématu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO
Vstupy – ostatní	Jednotný přehled shodně identifikovaných aktivit (výstup procesu realizovaného v druhém kroku navrhované metodiky) Obecné schéma přístupu k lidskému kapitálu (výstup realizovaného výzkumu)
Výstup	Schéma přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO
Metoda	Syntéza

Zdroj: autor

V tabulce 21 je detailně popsán proces v rámci třetího kroku navrhované metodiky. Cílem procesu je vytvoření schématu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO. Realizace procesu si vyžaduje dva vstupy z kategorie ostatní. V první řadě jde o výstup předchozího procesu, tj. jednotný přehled shodně identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO. V druhé řadě se jedná o využití obecného schématu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO (viz obrázek 5, s. 99), které bylo získáno na základě realizovaného výzkumu popsaného v oddílu 4.1. Výstupem procesu je promítnutí identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO do obecného schématu přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, čímž bude vytvořeno schéma přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO.<sup>56</sup> Pro naplnění cíle procesu je nutné využít jednu ze základních teoretických metod – syntézu.

<sup>56</sup> Tento krok je do metodiky pro řízení lidského kapitálu zařazen ve snaze přímé konfrontace aktuálního stavu v oblasti přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO s aktuálním stavem v oblasti přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO.

**Postup procesu:** Jednotný přehled identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO, který byl získán na základě realizace procesu druhého kroku metodiky je promítnut do obecného schématu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO, čímž bude vytvořeno schéma přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách daného NPO. Prostřednictvím vytvořeného schématu je možné jednoznačně identifikovat komponenty, respektive konkrétní aktivity, které jsou v podmínkách konkrétního NPO v oblasti lidského kapitálu realizovány a to s respektováním jejich členění do dvou skupin, tj. aktivity realizované v oblasti specifických komponent a aktivity realizované v oblasti integrované komponenty I., II. či III. řádu. Uvedené schéma slouží také k porovnání aktuálního stavu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách daného NPO vůči ostatním evropským NPO.<sup>57</sup>

Na základě detailního popisu procesů v prvních třech krocích navrhované metodiky, které jsou detailně popsány v tabulkách 18, 19, 20 a 21, lze jednoznačně potvrdit, že došlo k naplnění prvního stanoveného paradigmatu, tj. respektovat aktuální celospolečenské vývojové trendy v dané oblasti na trhu. Respektování uvedeného paradigmatu je nezbytným předpokladem pro naplnění obsahových požadavků pojmu řízení lidského kapitálu v návaznosti na stanovený teoretický koncept přístupu k lidskému kapitálu respektovaný v této dizertační práci.

#### **4.2.4 Krok 4 – Určení finálního vzorku**

Čtvrtým krokem navrhované metodiky je proces spočívající v určení finálního vzorku respondentů. Proces je současně také prvním procesem té části metodiky, v rámci které lze vnímat naplnění druhého stanoveného paradigmatu, tj. respektovat postavení jednotlivce jako individua, jehož obecné postoje jsou odrazem společnosti, v níž je formován.

V rámci tohoto procesu je nutné, aby byla určena skupina respondentů z řad zaměstnanců NPO, která má zásadní vliv na formování lidského kapitálu. Mnoho autorů jako např. Garcia-Carbonell, Martin-Alcazar a Sanchez-Gardey (2016), Gashi, Pozega a Crnkovic (2017), Greer, Lusch a Hitt (2017) ve svých pracích dospívají k závěru, že vrcholový management podniku odpovídá za dodržování stanovené strategie a z toho důvodu je tedy vrcholový management podniku možné označit za skupinu zaměstnanců, která má zásadní vliv na formování lidského kapitálu v podniku.

---

<sup>57</sup> Pojmem ostatní evropské NPO je myšlena skupina NPO, kteří byli předmětem výzkumu.

**Tabulka 22** Popis procesu čtvrtého kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Určení finálního vzorku respondentů</b>
Vstupy – lidské	Představitelé vedení konkrétního NPO
Vstupy – ostatní	Platná organizační struktura konkrétního NPO
Výstup	Finální vzorek respondentů z řad zaměstnanců konkrétního NPO, mající zásadní vliv na formování lidského kapitálu
Metoda	Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření), Delfská metoda

Zdroj: autor

V tabulce 22 je detailně popsán proces v rámci čtvrtého kroku navrhované metodiky. Cílem procesu je určení finálního vzorku respondentů v návaznosti na organizační strukturu NPO. Pojem respondent je v této části metodiky použit zejména z důvodu, že výstup procesu v rámci čtvrtého kroku navrhované metodiky je současně vstupem do dalších kroků metodiky, jež spočívají v realizaci jednotlivých částí kvantitativního výzkumu, konkrétně metody dotazníkového šetření, v rámci které je běžně používán pojem respondent (skupina respondentů). Zdroje je možné členit do dvou skupin. V první řadě se jedná o vstupy – lidské, konkrétně se jedná o osoby z řad představitelů vedení NPO, kteří jsou odpovědní za veškeré aktivity, které jsou v rámci lidského kapitálu v podmínkách NPO realizovány. Představitelé vedení podniku jsou tedy osobami, které musejí určit finální vzorek respondentů z řad zaměstnanců, jež mají zásadní vliv na formování lidského kapitálu v podniku. S odvoláním na závěry prací autorů, kteří se zabývají problematikou určení osob majících vliv na formování lidského kapitálu v podnicích, je vhodné, aby představitelé vedení NPO určili jako finální vzorek respondentů zaměstnance z užšího managementu (v návaznosti na organizační strukturu NPO).<sup>58</sup> V druhé řadě se jedná o vstupy – ostatní, konkrétně o využití platné organizační struktury NPO pro potřeby určení finálního vzorku respondentů z řad zaměstnanců, jež mají zásadní vliv na formování lidského kapitálu v podniku. Pro naplnění cíle procesu je nutné využít jednu z metod kvantitativního výzkumu, a sice dotazníkové šetření – přípravná fáze dotazníkového šetření, bod 2 (viz pododdíl 3.1.2). Samotný výběr cílové populace, respektive určení finálního vzorku respondentů, je realizován prostřednictvím delfské metody.

---

<sup>58</sup> Finální vzorek respondentů by měl přirozeně obsahovat také představitele vedení podniku, kteří určují finální vzorek respondentů z řad zaměstnanců, jež mají zásadní vliv na formování lidského kapitálu.

## Postup procesu: Aplikace delfské metody sestává z několika činností:

**Tabulka 23** Určení finálního vzorku respondentů s využitím delfské metody

	<b>Činnost</b>	<b>Bližší specifikace činnosti</b>
1.	Přesné vymezení řešeného problému členy realizačního týmu	Pojmenování řešeného problému, a sice určení finálního vzorku respondentů <sup>59</sup>
2.	Výběr expertů	Experty jsou představitelé vedení NPO
3.	Příprava a distribuce pracovních dokumentů určených ke sdílení názorů expertů	Pracovním dokumentem je platná organizační struktura NPO
4.	Analýza odpovědí členy organizačního týmu	Analýza vyplněných pracovních dokumentů od jednotlivých expertů
5.	Posuzování konsenzu	Rozhodnutí o nutnosti realizovat opakování
6.	Opakování – distribuce pracovních dokumentů obsahujících předchozí odpovědi (v případě potřeby) <sup>60</sup>	Všem expertům budou distribuovány: <ul style="list-style-type: none"><li>- všechny pracovní dokumenty, které byly vyplněny experty v rámci předchozího kola</li><li>- prázdný pracovní dokument</li></ul>
7.	Vypracování závěrečné zprávy	Závěrečná zpráva obsahuje shodně určený finální vzorek respondentů v návaznosti na platnou organizační strukturu konkrétního NPO

Zdroj: autor

V tabulce 23 jsou blíže specifikovány jednotlivé činnosti aplikace delfské metody. V rámci prvního kroku (činnost 1) se jedná o přesnou specifikaci řešeného problému. V rámci druhého kroku (činnost 2) jde o určení skupiny expertů, jimiž jsou představitelé vedení NPO.<sup>61</sup> Třetí krok (činnost 3) spočívá ve vytvoření a distribuci pracovních dokumentů. Pracovním dokumentem je platná organizační struktura konkrétního NPO. Čtvrtý krok (činnost 4) delfské metody spočívá v analýze vyplněných pracovních dokumentů od jednotlivých expertů. V rámci pátého kroku (činnost 5), v návaznosti na výsledky analýzy vyplněných pracovních dokumentů, je vydáno rozhodnutí o nutnosti realizovat opakování činnosti spočívající v určení finálního vzorku respondentů. Na základě rozhodnutí v rámci pátého kroku je případně realizován krok 6 (činnost 6), tj. opakování. Poslední krok (činnost 7) aplikace delfské metody spočívá ve

---

<sup>59</sup> V rámci úvodního kroku delfské metody byl kladen důraz na přesnou specifikaci finálního vzorku respondentů. S odvoláním na práce autorů Garcia-Carbonell, Martin-Alcazar a Sanchez-Gardey (2016), Gashi, Pozega a Crnkovic (2017) a Greer, Lusch a Hitt (2017) bylo deklarováno, že zaměstnanci mající největší vliv na formování lidského kapitálu jsou zaměstnanci z řad vrcholového managementu NPO, kteří by pak měli být součástí finálního vzorku respondentů.

<sup>60</sup> Danou činnost není nutné v rámci aplikace delfské metoda realizovat v případě, že bylo dosaženo konsenzu.

<sup>61</sup> V rámci tohoto kroku je vhodné použít stejnou skupinu představitelů vedení NPO jako v rámci realizace procesu prvního kroku navrhované metodiky.

vypracování závěrečné zprávy, jež obsahuje shodně určený finální vzorek respondentů v návaznosti na platnou organizační strukturu konkrétního NPO.

#### 4.2.5 Krok 5 – Vytvoření dotazníku

Pátý krok navrhované metodiky spočívá v realizaci procesu tvorby dotazníku.

Tento proces současně navazuje na:

- výstup procesu realizovaného v rámci druhého kroku navrhované metodiky,
- výstup procesu realizovaného v rámci třetího kroku navrhované metodiky,
- výstup procesu realizovaného v rámci čtvrtého kroku navrhované metodiky.

**V rámci tohoto kroku je nutné dbát na to, aby byl dotazník strukturován do podoby, prostřednictvím které bude možné garantovat naplnění druhého stanoveného paradigmatu, tj. respektovat postavení jednotlivce jako individua, jehož obecné postoje jsou odrazem společnosti, v níž je formován.**

**Tabulka 24** Popis procesu pátého kroku metodiky

Cíl procesu	Vytvoření dotazníku
Vstupy – ostatní	Jednotný přehled shodně identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO (výstup procesu realizovaného v druhém kroku navrhované metodiky)
	Schéma přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO (výstup procesu realizovaného v třetím kroku navrhované metodiky)
	Shodně určený finální vzorek respondentů v návaznosti na organizační strukturu konkrétního NPO (výstup procesu realizovaného v pátém kroku navrhované metodiky)
Výstup	Formulář dotazníku
Metoda	Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření)

Zdroj: autor

V tabulce 24 je detailně popsán proces v rámci pátého kroku navrhované metodiky. Cílem procesu je vytvoření dotazníku, který bude následně postoupen zaměstnancům ze shodně určeného finálního vzorku respondentů. Realizace procesu si vyžaduje tři vstupy z kategorie ostatní. V první řadě jde o výstup druhého kroku navrhované metodiky, a sice jednotný přehled shodně identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO. Daný vstup je důležitý pro potřeby vymezení obsahové náplně předmětného dotazníku. V druhé řadě se jedná o výstup třetího kroku navrhované metodiky, tj. schéma přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO, jehož využití je důležité zejména z důvodu nastavení logické struktury předmětného dotazníku. V třetí řadě se jedná o výstup předchozího kroku navrhované metodiky, tj. shodně určený finální vzorek respondentů. Tento výstup je důležitý s ohledem na zajištění správné formulace jednotlivých otázek v předmětném dotazníku.



Výstupem procesu je formulář dotazníku určený pro zaměstnance ze shodně určeného finálního vzorku respondentů. Pro naplnění cíle procesu je nutné využít jednu z metod kvantitativního výzkumu, a sice – přípravná fáze dotazníkového šetření, bod 3 (viz pododíl 3.1.2).

**Postup procesu:** V rámci procesu je nutné nastavit takový postup, na základě kterého bude možné potvrdit naplnění druhého stanoveného paradigmatu, respektive určit takový postup procesu, jehož výstupy budou následně využity jako vstupy dalších návazných kroků, v rámci kterých bude možné vnímat naplnění druhého stanoveného paradigmatu. Proces tvorby dotazníku je možné rozdělit do několika částí:

- 1) **Obsah dotazníku:** je vymezen jednotlivými aktivitami z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, jež jsou realizovány v podmínkách konkrétního NPO. Počet otázek v dotazníku bude tedy respektovat počet identifikovaných aktivit.
- 2) **Struktura dotazníku:** v této části je vhodné využít výstupy třetího kroku navrhované metodiky, tj. schéma přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO. Jednotlivé aktivity jsou v daném schématu členěny do komponent (viz obrázek 5, s. 99), jež lze označit za vhodný parametr, na základě kterého bude možné otázky v dotazníku strukturovat. V této části procesu tvorby dotazníku, tj. problematika struktury dotazníku, je nutné vytvořit takovou strukturu dotazníku, na základě které bude možné vnímat naplnění druhého stanoveného paradigmatu, tj. respektovat postavení jednotlivce jako individua, jehož obecné postoje jsou odrazem společnosti, v níž je formován. Jednou z možností jak dosáhnout naplnění stanoveného paradigmatu je strukturovat dotazník tak, že vybraní respondenti budou jednotlivé aktivity členěné do komponent hodnotit prostřednictvím systému dvojího hodnocení. V rámci prvního kroku jde o hodnocení současné situace v souvislosti s danou aktivitou, tj. hodnocení kvality řízení dané aktivity v současné době (na škále 1 – 6; 1 – velmi nízká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době, 6 – velmi vysoká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době). Druhý krok pak spočívá v hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné (na škále 1 – 6; 1 – minimální význam, tj. daná aktivita nemá dle názoru respondenta význam na přidanou hodnotu podniku a to i v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem, 6 – maximální význam, tj. daná aktivita má dle názoru respondenta zásadní význam na přidanou hodnotu podniku v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem). Dotazník, který bude strukturován na základě

výše popsaného systému dvojího hodnocení, umožňuje respondentům projevit jejich individualitu, jež je dána odrazem společnosti, v níž jsou formováni, čímž současně dojde k naplnění druhého stanoveného paradigmatu.

- 3) **Správná formulace otázek dotazníku:** otázky je nutné formulovat zejména s ohledem na určený finální vzorek respondentů, kterému bude předmětný dotazník podstoupen. Vzhledem k tomu, že respondenty v rámci navrhované metodiky budou představitelé managementu NPO, je možné v rámci formulace dotazníku používat i sofistikovanější pojmy jako např. přidaná hodnota podniku, které by se v případě omezení se na jinou skupinu respondentů, např. na řadové zaměstnance v provozu, využívat nemohly.

Jedním z nástrojů, který umožňuje realizovat všechny výše popsané části procesu tvorby dotazníku, je aplikace Google formuláře. Aplikace Google formuláře je k dispozici v několika jazykových modifikacích a současně volně dostupná v síti Internet, na základě čehož lze danou aplikaci označit za vhodný nástroj v rámci tvorby dotazníku v podmínkách jakéhokoli evropského NPO.

#### 4.2.6 Krok 6 – Pilotní testování dotazníku

Šestý krok navrhované metodiky spočívá v realizaci procesu ověření dotazníku, tzv. pilotní testování vytvořeného formuláře dotazníku.<sup>62</sup>

Tento proces současně navazuje na:

- výstup procesu realizovaného v rámci pátého kroku navrhované metodiky.

**Tabulka 25** Popis procesu šestého kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Ověření formuláře dotazníku</b>
Vstupy – lidské	Vybraná skupina zaměstnanců konkrétního NPO (mimo zaměstnance ze shodně určeného finálního vzorku respondentů)
Vstupy – ostatní	Formulář dotazníku (výstup procesu realizovaného v pátém kroku navrhované metodiky)
Výstup	Ověřený formulář dotazníku
Metoda	Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření)

Zdroj: autor

<sup>62</sup> V rámci pilotního testování se jedná o ověření obsahu dotazníku, struktury dotazníku a správné formulace otázek dotazníku.

V tabulce 25 je detailně popsán proces v rámci šestého kroku navrhované metodiky. Cílem procesu je ověření formuláře dotazníku. Zdroje je možné členit do dvou skupin. V první řadě se jedná o zdroje – lidské, konkrétně o skupinu zaměstnanců NPO mimo zaměstnance z finálního vzorku respondentů. V druhé řadě jde o vstupy – ostatní, konkrétně o výstup předchozího kroku navrhované metodiky, a sice formulář dotazníku. Výstupem procesu je ověřený formulář dotazníku. Pro naplnění cíle procesu je nutné využít jednu z metod kvantitativního výzkumu, a sice – přípravná fáze dotazníkového šetření, bod 4 (viz pododdíl 3.1.2).

**Postup procesu:** Ověření obsahu, struktury dotazníku a správné formulace otázek dotazníku (pilotní testování dotazníku) si vyžaduje realizaci činností uvedených v následující tabulce.

**Tabulka 26** Postup pilotního testování dotazníku

	Činnost	Realizace činnosti
1.	Vymezení řešeného problému	Ověření obsahu dotazníku, struktury dotazníku a správné formulace otázek dotazníku
2.	Výběr kompetentních osob	Kompetentními osobami jsou administrátorem náhodně vybraní zaměstnanci z řad konkrétního NPO, mimozaměstnanců z řad finálního vzorku respondentů
3.	Distribuce pracovních dokumentů	Formulář k získání zpětné vazby k realizovanému pilotnímu testování dotazníku
4.	Analýza komentářů od jednotlivých kompetentních osob	Analýza vyplněných pracovních dokumentů od jednotlivých kompetentních osob
5.	Rozhodnutí	Potvrzení správnosti obsahu dotazníku, struktury dotazníku a správné formulace otázek dotazníku

Zdroj: autor

V tabulce 26 jsou blíže specifikovány jednotlivé činnosti v rámci postupu pilotního testování dotazníku. V rámci prvního kroku (činnost 1) se jedná o přesnou specifikaci řešeného problému, tj. ověření obsahu dotazníku, struktury dotazníku a správné formulace dotazníku, na základě čehož může být následně vytvořený dotazník považován za ověřený. V rámci druhého kroku (činnost 2) jde o určení kompetentních osob, jimiž jsou administrátorem náhodně vybraní zaměstnanci z řad konkrétního NPO (mimo zaměstnance ze shodně určeného finálního vzorku respondentů).<sup>63</sup> Třetí krok (činnost 3) spočívá ve vytvoření a distribuci pracovních dokumentů

---

<sup>63</sup> Administrátor, tj. osoba zodpovědná za organizaci jednotlivých činností v rámci aplikace postupu pilotního testování dotazníku, vybere z řad zaměstnanců z organizační struktury konkrétního NPO cca 20 respondentů. V rámci výběru musí být respektován požadavek, aby vybraní respondenti zastávali pozice, jež jsou přímo podřízené pozicím, na nichž působí zaměstnanci ze shodně určeného finálního vzorku respondentů (výstup procesu čtvrtého kroku metodiky). Vybraným respondentům je následně na emailovou adresu zaslán odkaz na formulář

(viz příloha B). Čtvrtým krokem (činnost 4) je analýza vyplněných pracovních dokumentů od jednotlivých kompetentních osob. V návaznosti na výsledky provedené analýzy v rámci čtvrtého kroku (činnost 4) je následně v pátém kroku (činnost 5) vydáno rozhodnutí, jež může mít dvojí podobu:

- 1) nutná úprava formuláře dotazníku (pokud byly shledány kompetentními osobami nedostatky z hlediska obsahu dotazníku, struktury dotazníku a správné formulace otázek dotazníku).<sup>64</sup>
- 2) Dotazník je možné považovat za ověřený (kompetentní osoby neshledaly nedostatky z hlediska obsahu dotazníku, struktury dotazníku a správné formulace otázek dotazníku).

#### 4.2.7 Krok 7 – Sběr dat

Sedmý krok navrhované metodiky spočívá v realizaci procesu sběr dat.<sup>65</sup>

Tento proces současně navazuje na:

- výstup procesu realizovaného v rámci čtvrtého kroku navrhované metodiky,
- výstup procesu realizovaného v rámci šestého kroku navrhované metodiky.

**Tabulka 27** Popis procesu sedmého kroku metodiky

Cíl procesu	Získání souboru data
Vstupy – ostatní	Shodně určený finální vzorek respondentů (výstup procesu realizovaného ve čtvrtém kroku navrhované metodiky)
	Ověřený formulář dotazníku (výstup procesu realizovaného v pátém kroku navrhované metodiky)
Výstup	Soubor objektivních dat
Metoda	Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření)

Zdroj: autor

V tabulce 27 je detailně popsán proces v rámci sedmého kroku navrhované metodiky. Cílem procesu je získat soubor dat. Pro realizaci procesu je nutné zajistit dva vstupy z kategorie ostatní. V první řadě se jedná o výstup čtvrtého kroku navrhované metodiky, tj. shodně určený

---

dotazníku s tím, že bezprostředně po jeho vyplnění se všichni předmětní respondenti stanou současně kompetentními osobami v rámci procesu spočívajícího v pilotním testování dotazníku.

<sup>64</sup> V případě, že jsou kompetentními osobami shledány nedostatky v rámci vytvořeného dotazníku, je nutné následně dotazník upravit, a tuto upravenou verzi podstoupit dalšímu kolu pilotního testování.

<sup>65</sup> V současné době existuje několik technik sběru dat v rámci kvantitativního výzkumu. V návaznosti na zmiňovanou možnost využití aplikace Google formuláře v rámci pátého kroku navrhované metodiky se jako vhodná technika sběru dat pro potřeby navrhované metodiky jeví online dotazování.

finální vzorek respondentů. V druhé řadě se jedná o výstup šestého kroku navrhované metodiky, a sice ověřený formulář dotazníku. Výstupem procesu je soubor dat od respondentů získaných na základě realizovaného dotazníkového šetření. Pro naplnění cíle procesu je nutné využít jednu z metod kvantitativního výzkumu, a sice – dotazníkového šetření, fáze sběr dat (viz pododíl 3.1.2).

**Postup procesu:** V návaznosti na zvolenou techniku sběru dat, tj. online dotazování s využitím aplikace Google formuláře, je v rámci daného procesu nutné realizovat následující činnosti:

- 1) **Konfigurace zvoleného nástroje pro sběr dat:** jedná se o zajištění konfigurace aplikace Google formuláře s vnitropodnikovými informačními systémy. Aplikace Google formuláře umožňuje odeslat odkaz na ověřený formulář dotazníku přímo na emailové adresy shodně určeného finálního vzorku respondentů. Výhodou této techniky sběru dat je, že aplikace Google formuláře nevyžaduje existenci emailových schránek s doménou google, tzn., že odkaz na ověřený formulář dotazníku je možné odeslat na jakoukoli emailovou adresu.
- 2) **Nastavit dobu, po kterou bude sběr dat probíhat:** před samotným rozesláním odkazu na ověřený dotazník na emailové adresy předmětných respondentů je nutné nastavit dobu, po kterou bude předmětný ověřený dotazník vytvořený v aplikaci Google formuláře aktivní. Stanovený časový údaj aktivity ověřeného dotazníku současně určuje dobu, za kterou bude možné následně přistoupit k realizaci dalšího kroku navrhované metodiky, tj. ověření objektivit získaných dat. V případě, že jsou realizovány obě z výše popsaných fází procesu, je možné přistoupit k rozeslání odkazu na ověřený dotazník na emailové adresy shodně určeného finálního vzorku respondentů.

#### 4.2.8 Krok 8 – Ověření objektivit souboru dat

Osmý krok navrhované metodiky spočívá v realizaci procesu ověření objektivit získaných dat. V rámci kvantitativního výzkumu se spolehlivost získaných dat ověřuje prokázáním objektivit (jednoznačností).<sup>66</sup>

Tento proces současně navazuje na:

- výstup procesu realizovaného v rámci druhého kroku navrhované metodiky,

---

<sup>66</sup> Objektivitu lze chápat jako prokázání nezávislosti získaných výsledků na zkreslení. K prokázání objektivit je nutné ověřit validitu (platnost) a reliabilitu (spolehlivost) souboru dat.

- výstup procesu realizovaného v rámci šestého kroku navrhované metodiky,
- výstup procesu realizovaného v rámci sedmého kroku navrhované metodiky.

**Tabulka 28** Popis procesu osmého kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Prokázání objektivit získaných dat</b>
Vstupy – ostatní	Jednotný přehled shodně identifikovaných aktivit (výstup procesu realizovaného v druhém kroku navrhované metodiky)
	Ověřený formulář dotazníku (výstup procesu realizovaného v šestém kroku navrhované metodiky)
	Soubor dat (výstup procesu realizovaného v sedmém kroku navrhované metodiky)
Výstup	Soubor ověřených dat
Metoda	Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření), Metody k ověření validity (kurikulární validita, konstruktová validita), Metody k ověření reliability (Spearman-Brownův koeficient, Cronbachův koeficient alfa)

Zdroj: autor

V tabulce 28 je detailně popsán proces v rámci osmého kroku navrhované metodiky. Cílem procesu je prokázání objektivit souboru dat, a to prostřednictvím ověření jejich validity a reliability. Pro realizaci procesu je nutné zajistit tři vstupy z kategorie ostatní, a sice jednotný přehled shodně identifikovaných aktivit, ověřený formulář dotazníku a soubor dat. Výstupem procesu je pak získání souboru ověřených dat. Pro naplnění cíle procesu je nutné využít jednu z metod kvantitativního výzkumu, a sice – dotazníkové šetření, fáze ověření objektivit souboru dat (viz pododdíl 3.1.2). Samotné ověření souboru dat je realizováno prostřednictvím vybraných metod k ověření validity souboru dat – ověření prostřednictvím metody kurikulární validity a konstruktové validity – „face validity“ (viz pododdíl 3.1.5 a 3.1.6), dále pak metod k ověření reliability souboru dat – ověření prostřednictvím empirických metod, konkrétně s využitím interních metod odhadu – Spearman-Brownův koeficient a Cronbachův koeficient alfa (viz pododdíl 3.1.7 a 3.1.8).

**Postup procesu:** Realizaci procesu je možné rozdělit do několika částí:

**Ověření validity souboru dat z hlediska kurikulární validity<sup>67</sup>:** ověření kurikulární validity je možné demonstrovat prostřednictvím realizace jednotlivých činností uvedených v tabulce 29.

---

<sup>67</sup> Ověřením validity souboru dat z hlediska kurikulární validity je možné vnímat také jako potvrzení či vyvrácení integrace prvního stanoveného paradigmatu do výzkumného nástroje, a to prostřednictvím ověření schopnosti transformace identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu realizovaných v podmínkách konkrétního NPO do obsahové náplně dotazníku.

**Tabulka 29** Postup ověření kurikulární validity

	<b>Činnost</b>	<b>Realizace činnosti</b>
1.	Vymezení řešeného problému	Ověření schopnosti transformace identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu realizovaných v podmínkách konkrétního NPO do obsahové náplně dotazníku
2	Výběr kompetentních osob	Výběr kompetentních osob administrátorem – jedná se o osoby, které dosud nebyly zapojeny do žádné z činností souvisejících s realizací jednotlivých kroků navrhované metodiky
3.	Distribuce pracovních dokumentů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jednotný přehled shodně identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO</li> <li>- Ověřený formulář dotazníku určený pro zaměstnance ze shodně určeného finálního vzorku respondentů</li> </ul>
4.	Analýza komentářů od jednotlivých kompetentních osob	Analýza komentářů uvedených v pracovních dokumentech od jednotlivých kompetentních osob
5.	Rozhodnutí	Potvrzení prokázání kurikulární validity

Zdroj: autor

V tabulce 29 je demonstrován postup v rámci ověření kurikulární validity. V prvním kroku (činnost 1) je nutné přesně specifikovat tvrzení, jehož platnost má být vybranými kompetentními osobami potvrzena nebo vyvrácena. V druhém kroku (činnost 2) jde o výběr kompetentních osob. Administrátor vybere tři kompetentní osoby, které dosud nebyly žádným způsobem zapojeny do činností souvisejících s realizací jednotlivých kroků navrhované metodiky. Další krok (činnost 3) spočívá v přípravě a distribuci pracovních dokumentů, jimiž jsou jednotný přehled shodně identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách konkrétního NPO a ověřený formulář dotazníku. Pracovní dokumenty jsou následně distribuovány všem kompetentním osobám. V rámci čtvrtého kroku (činnost 4) je provedena analýza komentářů od jednotlivých kompetentních osob, jež se týkají posouzení schopnosti transformace identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu realizovaných v podmínkách konkrétního NPO do obsahové náplně dotazníku. Na základě výsledků provedené analýzy je v pátém kroku (činnost 5) vydáno rozhodnutí, jež může mít dvojí podobu:

- 1) Formulář dotazníku není možné považovat za validní z hlediska kurikulární validity (pokud byly shledány kompetentními osobami nedostatky v rámci transformace identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu realizovaných v podmínkách konkrétního NPO do obsahové náplně dotazníku).<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Vzhledem k tomu, že ověření validity souboru dat je realizována až po samotném sběru dat, je nutné aplikaci navrhované metodiky v tomto kroku ukončit v případě, kdy formulář dotazníku není možné na základě výsledků

- 2) Formulář dotazníku je možné považovat za validní z hlediska kurikulární validity (kompetentní osoby neshledaly nedostatky v rámci transformace identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu realizovaných v podmínkách konkrétního NPO do obsahové náplně dotazníku).

**Ověření validity souboru dat z hlediska konstruktové validity – „face validity“<sup>69</sup>:**  
ověření konstruktové validity je možné demonstrovat prostřednictvím realizace jednotlivých činností uvedených v tabulce 30.

**Tabulka 30** Postup ověření konstruktové validity

	<b>Činnost</b>	<b>Bližší specifikace činnosti</b>
1.	Vymezení řešeného problému	Posouzení skutečnosti, zda má respondent při vyplňování dotazníku zabývajícím se problematikou lidského kapitálu možnost projevit své individuální postoje, které jsou odrazem společnosti, v níž je formován
2	Výběr kompetentních osob	Výběr kompetentních osob administrátorem – jedná se o osoby, které dosud nebyly zapojeny do žádné z činností souvisejících s realizací jednotlivých kroků navrhované metodiky
3.	Distribuce pracovních dokumentů	Ověřený formulář dotazníku určený pro zaměstnance ze shodně určeného finálního vzorku respondentů
4.	Analýza komentářů od jednotlivých kompetentních osob	Analýza komentářů uvedených na pracovních dokumentech od jednotlivých kompetentních osob
5.	Rozhodnutí	Rozhodnutí o potvrzení konstruktové validity

Zdroj: autor

V tabulce 30 je demonstrován postup v rámci ověření konstruktové validity. V prvním kroku (činnost 1) je stejně jako v případě ověření kurikulární validity nutné přesně specifikovat tvrzení, jehož platnost má být vybranými kompetentními osobami potvrzena nebo vyvrácena. Druhý krok (činnost 2) spočívá ve výběru kompetentních osob, kde stejně jako v předchozím případě je kladen důraz na skutečnost, aby vybrané kompetentní osoby nebyly žádným způsobem zapojeny do činností souvisejících s realizací jednotlivých kroků navrhované metodiky, a to včetně činnosti spočívající v ověření kurikulární validity. Třetí krok (činnost 3)

---

hodnocení kompetentních osob považovat za validní z hlediska kurikulární validity. Z toho důvodu je osmý krok navrhované metodiky označen za kritický.

<sup>69</sup> Ověřením validity souboru dat z hlediska konstruktové validity – „face validity“ je možné vnímat také potvrzení či vyvrácení integrace druhého stanoveného paradigmatu do výzkumného nástroje, a to prostřednictvím posouzení skutečnosti, zda má respondent při vyplňování dotazníku zabývajícím se problematikou lidského kapitálu možnost projevit své individuální postoje, které jsou odrazem společnosti, v níž je formován.



spočívá v distribuci pracovního dokumentu, tj. ověřeného formuláře dotazníku určeného pro shodně určený finální vzorek respondentů konkrétního NPO, všem kompetentním osobám. V rámci čtvrtého kroku (činnost 4) je provedena analýza komentářů od jednotlivých kompetentních osob, jež se týkají posouzení skutečnosti, zda má respondent při vyplňování dotazníku zabývajícím se problematikou lidského kapitálu možnost projevit své individuální postoje, které jsou odrazem společnosti, v níž je formován. Na základě výsledků provedené analýzy je v pátém kroku (činnost 5) vydáno rozhodnutí, jež může mít dvojí podobu:

- 1) Formulář dotazníku není možné považovat za validní z hlediska konstruktové validity – „face validity“ (pokud byly shledány kompetentními osobami nedostatky v rámci posouzení skutečnosti, zda má respondent při vyplňování dotazníku zabývajícím se problematikou lidského kapitálu možnost projevit své individuální postoje, které jsou odrazem společnosti, v níž je formován.)<sup>70</sup>
- 2) Formulář dotazníku je možné považovat za validní z hlediska konstruktové validity – „face validity“ (kompetentní osoby neshledaly nedostatky v rámci posouzení skutečnosti, zda má respondent při vyplňování dotazníku zabývajícím se problematikou lidského kapitálu možnost projevit své individuální postoje, které jsou odrazem společnosti, v níž je formován).

#### **Ověření reliability souboru dat prostřednictvím Spearman-Brownova koeficientu:**

je realizováno z důvodu vyjádření relativní nepřítomnosti chyb měření. Pro výpočet byl použit soubor dat získaných realizací dotazníkového šetření. V rámci samotného výpočtu je v první řadě nutné určit hodnotu korelačního koeficientu (viz pododdíl 3.1.7, vzorec 2). Následně po dosazení do vzorce pro výpočet Spearman-Brownova koeficientu reliability (viz pododdíl 3.1.7, vzorec 1) je získána hodnota Spearman-Brownova koeficientu reliability, jež je následně porovnávána s kritickou hodnotou, na základě čehož bude možné následně prohlásit soubor dat za reliabilní či nikoli.

#### **Ověření reliability souboru dat prostřednictvím Cronbachova koeficientu alfa:**

je realizováno z důvodu prokázání vnitřní konzistence testu. Prokázání reliability získaných dat

---

<sup>70</sup> Vzhledem k tomu, že ověření validity souboru dat je realizováno až po samotném sběru dat, je nutné aplikaci navrhované metodiky v tomto kroku ukončit v případě, kdy formulář dotazníku není možné na základě výsledků hodnocení kompetentní osob považovat za validní z hlediska konstruktové validity – „face validity“. Z toho důvodu je osmý krok navrhované metodiky označen za kritický.

s využitím Cronbachova koeficientu alfa je podmíněno skutečností, že všechny položky, prostřednictvím kterých se měří jedna vlastnost, mají mít mezi sebou kladné, dostatečně vysoké korelace. Tyto korelace je možné vyjádřit prostřednictvím Cronbachova koeficientu alfa (viz pododíl 3.1.8, vzorec 3). Po dosazení do vzorce pro výpočet Cronbachova koeficientu alfa je získána hodnota Cronbachova koeficientu alfa. Na základě vypočteného Cronbachova koeficientu alfa je možné následně prohlásit soubor dat za reliabilní či nikoli.<sup>71</sup>

#### 4.2.9 Krok 9 – Zpracování dat

Devátý krok navrhované metodiky spočívá v realizaci procesu zpracování dat prostřednictvím aplikace matematického algoritmu, jenž sestává z vybraných metod konfirmační analýzy. V rámci tohoto procesu je nutné prostřednictvím aplikace matematického algoritmu ověřit, **zda je možné identifikovat sadu aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO ve vazbě na aktuální celospolečenské vývojové trendy v dané oblasti (první stanovené paradigma), a to vše v kontextu respektování postavení jednotlivce jako individua, jehož obecné postoje jsou odrazem společnosti, v níž je formován (druhé stanovené paradigma).**

Tento proces současně navazuje na:

- výstup procesu realizovaného v rámci osmého kroku navrhované metodiky.

Tabulka 31 Popis procesu devátého kroku metodiky

Cíl procesu	Identifikace sady aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách konkrétního NPO, a to s respektováním obou stanovených paradigmat
Vstupy – ostatní	Soubor objektivních dat (výstup procesu realizovaného v osmém kroku navrhované metodiky)
Výstup	Sada identifikovaných aktivit
Metoda	Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření), Metody konfirmační analýzy

Zdroj: autor

V tabulce 31 je detailně popsán proces v rámci devátého kroku navrhované metodiky. Cílem procesu je identifikovat sadu aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO, a to s respektováním obou stanovených paradigmat. Pro realizaci procesu

<sup>71</sup> Vzhledem k tomu, že ověření reliability souboru dat je realizována až po samotném sběru dat, je nutné aplikaci navrhované metodiky v tomto kroku ukončit v případě, kdy formulář dotazníku není možné na základě výsledků hodnocení kompetentní osob považovat za reliabilní z hlediska hodnoty Cronbachova koeficientu alfa. Z toho důvodu je osmý krok navrhované metodiky označen za kritický.

je nutné zajistit jeden vstup z kategorie ostatní, a sice soubor objektivních dat. Výstupem procesu je sada identifikovaných aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách konkrétního NPO. Pro naplnění cíle procesu je nutné využít jednu z metod kvantitativního výzkumu – fáze zpracování získaného souboru dat (viz pododíl 3.1.2). Samotné zpracování získaného souboru dat je realizováno prostřednictvím aplikace matematického algoritmu, jenž sestává z vybraných metod konfirmační analýzy.

**Postup procesu:** Realizaci procesu je možné rozdělit do několika částí:

V **první části** se jedná o identifikaci sady aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO, a to prostřednictvím **průměrného hodnocení jednotlivých aktivit všemi** respondenty v části  $x$ , tj. „*Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru*“, tj.  $\bar{x}_i$ , respektive prostřednictvím **průměrného hodnocení jednotlivých aktivit všemi** respondenty v části  $y$ , tj. „*Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné*“, tj.  $\bar{y}_i$ . Tato průměrná hodnocení jednotlivých aktivit všemi respondenty v obou částech (část  $x$ , část  $y$ ) jsou následně konfrontována s **průměrnou hodnotou, kterou udělili všichni oprávnění respondenti v rámci hodnocení všech aktivit v části  $x$** , tj.  $\bar{x}$ , respektive s **průměrnou hodnotou, kterou udělili všichni oprávnění respondenti v rámci hodnocení všech aktivit v části  $y$** , tj.  $\bar{y}$ . Aktivity mající vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO jsou takové aktivity splňující následující podmínky:

- **průměrné hodnocení jednotlivé aktivity všemi respondenty v části  $x$** , tj.  $\bar{x}_i$  je menší anebo rovno **průměrné hodnotě, kterou udělili všichni oprávnění respondenti v rámci hodnocení všech aktivit v části  $x$** , tj.  $\bar{x}$ , a současně,
- **průměrné hodnocení jednotlivé aktivity všemi respondenty v části  $y$** , tj.  $\bar{y}_i$  je větší anebo rovno **průměrné hodnotě, kterou udělili všichni oprávnění respondenti v rámci hodnocení všech aktivit v části  $y$** , tj.  $\bar{y}$ .

Uvedený postup je možné zapsat prostřednictvím matematického algoritmu, přičemž je v úvodu nezbytné znázornit obecný zápis hodnocení aktivit oprávněnými respondenty.

Tabulka 32 Obecný zápis hodnocení jednotlivých aktivit v části  $x$  konkrétním respondentem

Hodnocení jednotlivých aktivit v části „ $x$ “ konkrétním respondentem	Škála hodnocení						Zápis
	1	2	3	4	5	6	
$x_1$			×				$x_{1,1}=3$
$x_2$					×		$x_{1,2}=5$
$x_3$	×						$x_{1,3}=1$
$x_k$		×					$x_{1,k}=2$

Zdroj: autor

Výše uvedená tabulka demonstruje obecný zápis hodnocení jednotlivých aktivit v části  $x$  identifikovaných v podmínkách daného NPO konkrétním respondentem.

Obecný zápis hodnocení všech aktivit všemi respondenty v části  $x$  je možné demonstrovat prostřednictvím níže uvedené matice.

$$X = \begin{pmatrix} x_{1,1} & x_{1,2} & x_{1,3} & x_{1,k} \\ x_{2,1} & x_{2,2} & x_{2,3} & x_{2,k} \\ x_{3,1} & x_{3,2} & x_{3,3} & x_{3,k} \\ x_{n,1} & x_{n,2} & x_{n,3} & x_{n,k} \end{pmatrix}$$

Matice  $X$  sestává z  $k$  sloupců odpovídajících počtu aktivit v části  $x$ , dále pak z  $n$  řádků odpovídajících počtu respondentů. Jednotlivé sloupce v předmětné matici odpovídají aktivitám  $x_1, x_2, x_3, x_k$  z tabulky 32.

Tabulka 33 Obecný zápis hodnocení jednotlivých aktivit v části  $y$  konkrétním respondentem

Hodnocení jednotlivých aktivit v části „ $y$ “ konkrétním respondentem	Škála hodnocení						Zápis
	1	2	3	4	5	6	
$y_1$						×	$y_{1,1}=6$
$y_2$		×					$y_{1,2}=2$
$y_3$	×						$y_{1,3}=1$
$y_k$				×			$y_{1,k}=4$

Zdroj: autor

Výše uvedená tabulka demonstruje obecný zápis hodnocení jednotlivých aktivit v části  $y$  identifikovaných v podmínkách daného NPO konkrétním respondentem.

Obecný zápis hodnocení všech aktivit všemi respondenty v části  $y$  je možné demonstrovat prostřednictvím níže uvedené matice.

$$Y = \begin{pmatrix} y_{1,1} & y_{1,2} & y_{1,3} & y_{1,k} \\ y_{2,1} & y_{2,2} & y_{2,3} & y_{2,k} \\ y_{3,1} & y_{3,2} & y_{3,3} & y_{3,k} \\ y_{n,1} & y_{n,2} & y_{n,3} & y_{n,k} \end{pmatrix}$$

Matice  $Y$  sestává z  $k$  sloupců odpovídajících počtu aktivit v části  $y$ , dále pak z  $n$  řádků odpovídajících počtu respondentů.

Jednotlivé sloupce v maticích  $X$  a  $Y$  odpovídají aktivitám  $x_1, \dots, x_k$  z tabulky 32, respektive aktivitám  $y_1, \dots, y_k$  z tabulky 33, přičemž platí  $X_i = Y_i = A_i$ .

**Matematický algoritmus (1. část) sestává z několika částí:**

$$\bar{x} = \frac{\left( \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n x_{i,j} \right)}{(k \cdot n)} \quad [-] \quad (4)$$

kde,

$i \dots$  pořadí aktivity,

$j \dots$  pořadí respondenta,

$k \dots$  počet aktivit,

$n \dots$  počet respondentů,

$x_{i,j} \dots$  hodnocení  $i$ -té aktivity  $j$ -tým respondentem.

Prostřednictvím vzorce 4 je možné vyjádřit **průměrné hodnocení, které udělili všichni oprávnění respondenti v rámci hodnocení všech aktivit v části  $x$ .**

$$\bar{x}_i = \frac{\sum_{j=1}^n x_{i,j}}{n} \quad [-] \quad (5)$$

kde,

$i \dots$  označení aktivity,

$j \dots$  pořadí respondenta,

$n \dots$  počet respondentů,

$x_{i,j} \dots$  hodnocení  $i$ -té aktivity  $j$ -tým respondentem.

Prostřednictvím vzorce 5 je možné vyjádřit **průměrné hodnocení  $i$ -té aktivity v části  $x$  všemi respondenty.**

Následně analogicky:

$$\bar{y} = \frac{\left( \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n y_{i,j} \right)}{(k \cdot n)} \quad [-] \quad (6)$$

kde,

$i \dots$  pořadí aktivity,

$j \dots$  pořadí respondenta,

$k \dots$  počet aktivit,

$n \dots$  počet respondentů,

$y_{i,j} \dots$  hodnocení  $i$ -té aktivity  $j$ -tým respondentem.

Prostřednictvím vzorce 6 je možné vyjádřit **průměrné hodnocení, které udělili všichni oprávnění respondenti v rámci hodnocení všech aktivit v části  $y$ .**

$$\bar{y}_i = \frac{\sum_{j=1}^n y_{i,j}}{n} \quad [-] \quad (7)$$

$i \dots$  označení aktivity,

$j \dots$  pořadí respondenta,

$n \dots$  počet respondentů,

$y_{i,j} \dots$  hodnocení  $i$ -té aktivity  $j$ -tým respondentem.

Prostřednictvím vzorce 7 je možné vyjádřit **průměrné hodnocení  $i$ -té aktivity v části  $y$  všemi respondenty.**

Každé aktivitě  $A_i$  je pak přiřazena dvojice hodnot  $\bar{x}_i, \bar{y}_i$ . Aktivita  $A_i$  mající vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách konkrétního NPO je taková aktivita, která splňuje následující podmínku:  $\bar{x}_i \leq \bar{x} \wedge \bar{y}_i \geq \bar{y}$ .

Vzhledem k tomu, že výše uvedený postup je založen na porovnávání průměrného hodnocení jednotlivých aktivit vůči průměrné hodnotě, kterou udělili všichni oprávnění respondenti v rámci hodnocení všech aktivit v obou částech<sup>72</sup>, je vhodné přistoupit k realizaci druhé části identifikace sady aktivit mající vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO. V druhé části procesu se jedná o postup, který vychází z porovnání průměrného hodnocení každého jednotlivého respondenta zvlášť u aktivit v části  $x$ , respektive v části  $y$  s konkrétním

---

<sup>72</sup> V rámci tohoto postupu je upřednostněno skupinové hodnocení aktivit před individuálním hodnocením aktivit každým jednotlivým respondentem zvlášť. Z toho důvodu je nutné v rámci takového postupu vnímat jistý vliv rozptylu, který je dán rozdílnou mírou kritičnosti jednotlivých respondentů v rámci hodnocení jednotlivých aktivit v obou částech.

hodnocením uděleným každým jednotlivým respondentem u jednotlivých aktivit v části  $x$ , respektive u jednotlivých aktivit v části  $y$ . Prostřednictvím tohoto postupu je překonána absence respektování individuálního hodnocení jednotlivých respondentů, kterou bylo možné vnímat v první části. Aktivity mající vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO v rámci druhé části procesu identifikace sady aktivit jsou takové aktivity, jež splňují následující podmínky:

- **konkrétní hodnocení každého jednotlivého respondenta zvlášť u jednotlivých aktivit v části  $x$ , tj.  $x_{ij}$  je menší anebo rovno průměrnému hodnocení každého jednotlivého respondenta zvlášť u všech aktivit v části  $x$ , tj.  $\bar{x}_i$ .**
- **konkrétní hodnocení každého jednotlivého respondenta zvlášť u jednotlivých aktivit v části  $y$ , tj.  $y_{ij}$  je větší anebo rovno průměrnému hodnocení každého jednotlivého respondenta zvlášť u všech aktivit v části  $y$ , tj.  $\bar{y}_i$ .**

Uvedený postup je možné zapsat prostřednictvím matematického algoritmu.

**Matematický algoritmus (2. část) sestává z několika částí:**

$$\bar{x}_i = \frac{\sum_{j=1}^k x_{i,j}}{k} \quad [-] \quad (8)$$

kde,

$i$  ... označení respondenta,

$j$  ... pořadí aktivity,

$k$  ... počet aktivit,

$x_{i,j}$  ... hodnocení  $j$ -té aktivity  $i$ -tým respondentem.

Prostřednictvím vzorce 8 je možné vyjádřit **průměrné hodnocení každého jednotlivého respondenta zvlášť u všech aktivit v části  $x$ .**

$$\bar{y}_i = \frac{\sum_{j=1}^k y_{i,j}}{k} \quad [-] \quad (9)$$

kde,

$i$  ... označení respondenta,

$j$  ... pořadí aktivity,

$k$  ... počet aktivit,

$y_{i,j}$  ... hodnocení  $j$ -té aktivity  $i$ -tým respondentem.

Prostřednictvím vzorce 9 je možné vyjádřit **průměrné hodnocení každého jednotlivého respondenta zvlášť u všech aktivit v části y**.

Konfrontací výsledků získaných aplikací vzorce 8, tj.  $\bar{x}_i$  a vzorce 9, tj.  $\bar{y}_i$  s **konkrétní hodnocení každého jednotlivého respondenta zvlášť u jednotlivých aktivit v části x a y**, tj.  $x_{ij}$ ,  $y_{ij}$ , je následně získána matice  $A$ , která sestává z  $k$  sloupců odpovídající počtu aktivit, dále pak z  $n$  řádků odpovídající počtu respondentů.

$$A = \begin{pmatrix} a_{1,1} & a_{1,2} & a_{1,3} & a_{1,k} \\ a_{2,1} & a_{2,2} & a_{2,3} & a_{2,k} \\ a_{3,1} & a_{3,2} & a_{3,3} & a_{3,k} \\ a_{n,1} & a_{n,2} & a_{n,3} & a_{n,k} \end{pmatrix}$$

Jednotlivé sloupce v předmětné matici, jež představují konkrétní aktivity, sestávají z uspořádaných dvojic odchylek v části  $x$ , tj.  $[x_{ij}; \bar{x}_i]$ , respektive v části  $y$ , tj.  $[y_{ij}; \bar{y}_i]$ . Každá z uspořádaných dvojic odchylek následně vyhovuje jedné ze čtyř podmínek, a sice:

$$\text{Podmínka 1: } x_{ij} \leq \bar{x}_i \wedge y_{ij} \geq \bar{y}_i$$

$$\text{Podmínka 2: } x_{ij} \geq \bar{x}_i \wedge y_{ij} \geq \bar{y}_i$$

$$\text{Podmínka 3: } x_{ij} \leq \bar{x}_i \wedge y_{ij} \leq \bar{y}_i$$

$$\text{Podmínka 4: } x_{ij} \geq \bar{x}_i \wedge y_{ij} \leq \bar{y}_i$$

Aktivita  $a_j$  mající vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách konkrétního NPO je taková aktivita, jež vykazuje (z hlediska absolutního vyjádření) největší počet uspořádaných dvojic odchylek vyhovujících podmínce 1.<sup>73</sup>

$$s_j = \sum_{i=1}^n a_{i,j} \quad [-] \quad (10)$$

Prostřednictvím vzorce 10 je možné vyjádřit absolutní počet uspořádaných dvojic odchylek vyhovujících jednotlivým podmínkám. Pro to, aby mohla být daná aktivita označena za aktivitu mající vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách konkrétního NPO, je nutné splnit následující podmínku:

---

<sup>73</sup> Rozložení uspořádaných dvojic odchylek je možné demonstrovat také prostřednictvím grafického zobrazení.



$$S_{j-\text{podmínka1}} > S_{j-\text{podmínka2}} \wedge S_{j-\text{podmínka1}} > S_{j-\text{podmínka3}} \wedge S_{j-\text{podmínka1}} > S_{j-\text{podmínka4}}$$

Vzhledem ke skutečnosti, že v rámci tohoto postupu je identifikace sady aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách konkrétního NPO realizována s respektováním individuálního hodnocení každého jednotlivého respondenta, je možné přistoupit také k určení pořadí významnosti takto identifikovaných aktivit.

$$|u| = \sqrt{u_x^2 + u_y^2} \quad [-] \quad (11)$$

Prostřednictvím vzorce 11 (vzorec pro výpočet velikosti vektoru v rovině) je možné určit pořadí významnosti identifikovaných aktivit, jež respektuje rozdíly v hodnotách uspořádaných dvojic odchylek vyhovujících výše uvedené podmínce:

$$S_{j-\text{podmínka1}} > S_{j-\text{podmínka2}} \wedge S_{j-\text{podmínka1}} > S_{j-\text{podmínka3}} \wedge S_{j-\text{podmínka1}} > S_{j-\text{podmínka4}}$$

Parametr  $u_1$  představuje odchylku hodnocení v části  $x$ , parametr  $u_2$  pak odchylku hodnocení v části  $y$ .

#### 4.2.10 Krok 10 – Přijetí rozhodnutí o realizaci opatření

Desátým krokem navrhované metodiky je proces spočívající v přijetí rozhodnutí o realizaci opatření pro zlepšení situace u identifikovaných aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách konkrétního NPO.

Tento proces současně navazuje na:

- výstup procesu realizovaného v rámci devátého kroku navrhované metodiky.

Vzhledem k vysoké míře nehomogenity<sup>74</sup> napříč evropskými NPO je zřejmé, že není možné ustanovit obecný přehled opatření, který by měl být univerzálně aplikován v návaznosti na určený soubor identifikovaných aktivit v podmínkách konkrétního NPO. Ustanovení obecného přehledu opatření není možné také z důvodu kolize s vymezeným teoretickým konceptem přístupu k lidskému kapitálu, který je respektován v rámci dizertační práce.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Nehomogenitu mezi jednotlivými NPO lze pozorovat z hlediska počtu zaměstnanců, z hlediska právní formy upravující vztahy NPO, z hlediska úrovně vyspělosti společnosti, jíž jsou zaměstnanci NPO součástí atp. (viz kapitola 1).

<sup>75</sup> Realizace procesu spočívajícího v plánování konkrétních opatření (stejně jako následná implementace, vyhodnocení a kontrola přijatých opatření) v podmínkách konkrétního NPO by byla aktuální v případě, kdyby byl v rámci zpracování dizertační práce respektován koncept 3, tj. mikroekonomická perspektiva přístupu k lidskému kapitálu, jež je možné vnímat také jako oblast řízení lidských zdrojů.

Zařazení daného kroku (desátého kroku) do navrhované metodiky pro řízení lidského kapitálu je nutné z důvodu potvrzení respektování výstupů získaných aplikací navrhované metodiky ze strany představitelů NPO. Potvrzení respektování výstupů navrhované metodiky pro řízení lidského kapitálu je následně podkladem pro zahájení činností spočívajících v plánování, implementaci, vyhodnocování a kontrole konkrétních opatření, která jsou realizována zaměstnanci z oddělení lidských zdrojů.

**Tabulka 34** Popis procesu desátého kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Přijetí rozhodnutí o realizaci opatření pro zlepšení situace u identifikované sady aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách konkrétního NPO</b>
Vstupy – lidské	Představitelé vedení konkrétního NPO
Vstupy – ostatní	Sada identifikovaných aktivit (výstup procesu realizovaného v devátém kroku navrhované metodiky)
Výstup	Metodický pokyn k realizaci opatření <b>pro zaměstnance z oddělení řízení lidských zdrojů</b>
Metoda	Syntéza

Zdroj: autor

V tabulce 34 je detailně popsán proces v rámci desátého kroku navrhované metodiky. Cílem procesu je přijetí rozhodnutí k realizaci opatření pro zlepšení situace u identifikovaných aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách konkrétního NPO. Vstupy je možné členit do dvou skupin. V první řadě se jedná o vstupy – lidské, konkrétně se jedná o představitele vedení NPO, jež v rámci prvního kroku navrhované metodiky určovali osoby, které provedou identifikaci aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO.<sup>76</sup> V druhé řadě se jedná o vstupy – ostatní, konkrétně se jedná o výstup předchozího kroku navrhované metodiky, tj. sada identifikovaných aktivit. Výstupem procesu je zpracovaný metodický pokyn určený pro zaměstnance z oddělení řízení lidských zdrojů. Obsahem metodického pokynu je jednoznačné potvrzení respektování výstupů získaných aplikací navrhované metodiky ze strany představitelů NPO (viz příloha C).

**Postup procesu:** Realizaci procesu je možné rozdělit do několika částí. V první části procesu se jedná o naplánování termínu a místa setkání představitelů vedení NPO – jedná se o stejnou skupinu představitelů vedení NPO, která v rámci prvního kroku navrhované metodiky určovala osoby, které provedou identifikaci z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu evropských NPO. Druhá část procesu spočívá v podstoupení výstupů

<sup>76</sup> Tím je možné vnímat přenesení přímé odpovědnosti za problematiku řízení lidského kapitálu na představitele vedení NPO.

navrhované metodiky představitelům vedení NPO. Dané výstupy jsou následně předmětem diskuze mezi představiteli vedení NPO, jejímž cílem je vydání metodického pokynu určeného pro zaměstnance z oddělení řízení lidských zdrojů. Vydáním metodického pokynu je potvrzena skutečnost, že představitelé vedení NPO jsou plně ztotožněni s výstupy získanými aplikací navrhované metodiky, a tudíž je možné začít s plánováním konkrétních opatření a s jejich následnou implementací, vyhodnocením a kontrolou v podmínkách konkrétního NPO.

### 4.3 Ověření navržené metodiky v podmínkách NPO České republiky

Na základě teoreticky popsaného návrhu metodiky pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO v předchozím oddílu dizertační práce je obsahem tohoto oddílu praktické ověření navrhované metodiky, a to konkrétně v podmínkách NPO České republiky. Členění tohoto oddílu do dílčích pododdílů respektuje členění, jež bylo použito v předchozí části práce, a to ve snaze jednoznačného prokázání provázanosti teoreticky popsaného návrhu metodiky s jejím praktickým ověřením.

#### 4.3.1 Aplikace kroku 1 – Určení osob

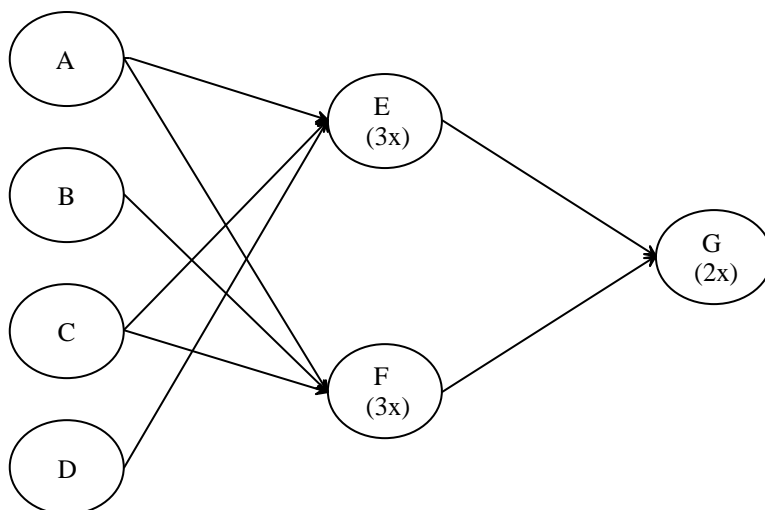
V rámci aplikace procesu prvního kroku metodiky je respektován postup uvedený v pododdílu 4.2.1.

**Tabulka 35** Popis procesu v rámci aplikace prvního kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Určení osob, které provedou identifikaci aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO</b>
Vstupy – lidské	Představitelé vedení NPO České republiky
Vstupy – ostatní	Platná organizační struktura NPO České republiky (viz CD příloha – Organizační struktura NPO České republiky)
Výstup	Skupina osob oprávněných k provedení identifikace aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO
Metoda	Metoda sněhové koule – exponenciální nediskriminační přístup

Zdroj: autor

V tabulce 35 je detailně popsán proces v rámci aplikace prvního kroku metodiky.



**Obrázek 7** Výběr populace metodou sněhové koule s využitím exponenciálního nediskriminačního přístupu (autor)

Výše uvedený obrázek demonstruje výsledek aplikace metody sněhové koule za účelem určení osob k identifikaci aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO. Symboly s označením A, B, C a D představují jednotlivé představitele vedení NPO, konkrétně se jedná o generálního ředitele České pošty, s.p. společně se třemi jeho statutárními zástupci. Představitelé vedení NPO jsou osobami, které splňují kritéria pro zařazení do výběrové populace (viz pododdíl 4.2.1). Symboly s označením E a F představují další dvě osoby, které splňují požadovaná kritéria pro zařazení do výběrové populace a to z pohledu představitelů vedení NPO. Konkrétně se jedná o ředitele úseku řízení lidských zdrojů a ředitele sekce rozvoje lidských zdrojů. Symbol s označením G představuje další osobu, která splňuje požadovaná kritéria pro zařazení do výběrové populace a to jak z pohledu ředitele úseku lidských zdrojů, tak z pohledu ředitele sekce rozvoje lidských zdrojů. Konkrétně se jedná o ředitele sekce personální procesy – back office. Žádné další osoby nebyly do výběrové populace zahrnuty a to z důvodu dosažení stavu teoretické nasycenosti. **Na základě skutečnosti, že realizací procesu prvního kroku navrhované metodiky bylo možné určit osoby, které jsou dostatečně odborně erudovány k provedení identifikace aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, je možné vnímat naplnění cíle procesu v rámci aplikace prvního kroku metodiky.**

#### 4.3.2 Aplikace kroku 2 – Identifikace aktivit

V rámci aplikace procesu druhého kroku metodiky je respektován postup uvedený v pododdílu 4.2.2.

**Tabulka 36** Popis procesu v rámci aplikace druhého kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Identifikace aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, jež jsou realizovány v podmínkách NPO České republiky</b>
Vstupy – lidské	Skupina osob oprávněných k provedení identifikace aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO (výstup procesu realizovaného v rámci aplikace prvního kroku metodiky)
Vstupy – ostatní	Přehled identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO (výstup realizovaného výzkumu)
Výstup	Shodně identifikované aktivity z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO
Metoda	Delfská metoda

Zdroj: autor

V tabulce 36 je detailně popsán proces v rámci aplikace druhého kroku metodiky.

**Tabulka 37** Identifikace aktivit realizovaných v podmínkách NPO České republiky s využitím delfské metody

	<b>Činnost</b>	<b>Bližší specifikace činnosti</b>
1.	Přesné vymezení řešeného problému členy realizačního týmu	Identifikace aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, které jsou realizovány v podmínkách NPO České republiky
2.	Výběr expertů	Experty budou osoby, které byly určeny v předchozím kroku metodiky (viz výstup procesu realizovaného v rámci aplikace prvního kroku metodiky)
3.	Příprava a distribuce pracovních dokumentů určených ke sdílení názorů expertů	Přehled identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO
4.	Analýza odpovědí členy organizačního týmu	Analýza vyplněných pracovních dokumentů od jednotlivých expertů
5.	Posuzování konsenzu	Rozhodnutí o nutnosti realizovat opakování – nutná realizace
6.	Opakování – distribuce pracovních dokumentů obsahujících předchozí odpovědi (v případě potřeby)	Všem expertům jsou distribuovány: <ul style="list-style-type: none"> <li>- všechny pracovní dokumenty, které byly vyplněny experty v rámci předchozího kola</li> <li>- prázdný pracovní dokument</li> </ul>
7.	Vypracování závěrečné zprávy	Shodně identifikované aktivity z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, které jsou realizovány v podmínkách NPO České republiky

Zdroj: autor

V tabulce 37 jsou detailně popsány jednotlivé činnosti aplikace delfské metody v rámci druhého kroku metodiky. V rámci prvního kroku (činnost 1) se jedná o přesné vymezení řešeného problému, tj. identifikovat aktivity z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, které jsou realizovány v podmínkách NPO České republiky. V rámci druhého kroku (činnost 2) je využit výstup procesu realizovaného v rámci aplikace prvního kroku metodiky. V rámci třetího kroku (činnost 3) aplikace delfské metody

jde o využití výstupu realizovaného výzkumu pro potřeby dizertační práce (viz tabulka 9, s. 95). Konkrétně se jedná o přehled identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO, který je modifikován do podoby pracovního dokumentu (viz příloha A). Čtvrtý krok (činnost 4) delfské metody spočívá v analýze vyplněných pracovních dokumentů od jednotlivých expertů. V rámci samotné analýzy bylo zjištěno, že jednotliví experti neidentifikovali shodně aktivity z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, které jsou realizovány v podmínkách NPO České republiky. V rámci pátého kroku (činnost 5) (v návaznosti na výsledky analýzy vyplněných pracovních dokumentů) bylo vydáno rozhodnutí o nutnosti realizovat opakování činnosti spočívající v identifikaci aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, které jsou realizovány v podmínkách NPO České republiky. Vzhledem k nutnosti realizovat opakování činnosti identifikace aktivit bylo nutné (v rámci šestého kroku (činnost 6) delfské metody) pro všechny experty zajistit distribuci všech pracovních dokumentů, které byly vyplněny všemi experty v rámci předchozího kola identifikace aktivit společně s prázdným pracovním dokumentem. Tímto krokem byl naplněn jeden ze základních teoretických atributů delfské metody, a sice podpořit každého člena expertní skupiny k možné úpravě, doplnění, přehodnocení či potvrzení svého původního rozhodnutí a to na základě názorů ostatních členů expertní skupiny. Dalším krokem v rámci realizace delfské metody bylo zopakování čtvrtého kroku, tj. provedení analýzy vyplněných pracovních dokumentů v rámci druhého kola identifikace aktivit. Na základě provedené analýzy bylo zjištěno dosažení shody mezi jednotlivými experty. Následně bylo možné seznámit členy expertní skupiny s výsledky provedené analýzy pracovních dokumentů. Poslední krok (činnost 7) delfské metody spočíval ve vypracování závěrečné zprávy, jež obsahuje shodně identifikované aktivity z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, které jsou realizovány v podmínkách NPO České republiky. **Na základě skutečnosti, že realizací procesu druhého kroku navrhované metodiky bylo možné identifikovat aktivity z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, které jsou realizovány v podmínkách NPO České republiky, je možné vnímat naplnění cíle procesu v rámci aplikace druhého kroku metodiky.**

#### **4.3.3 Aplikace kroku 3 – Vytvoření schématu**

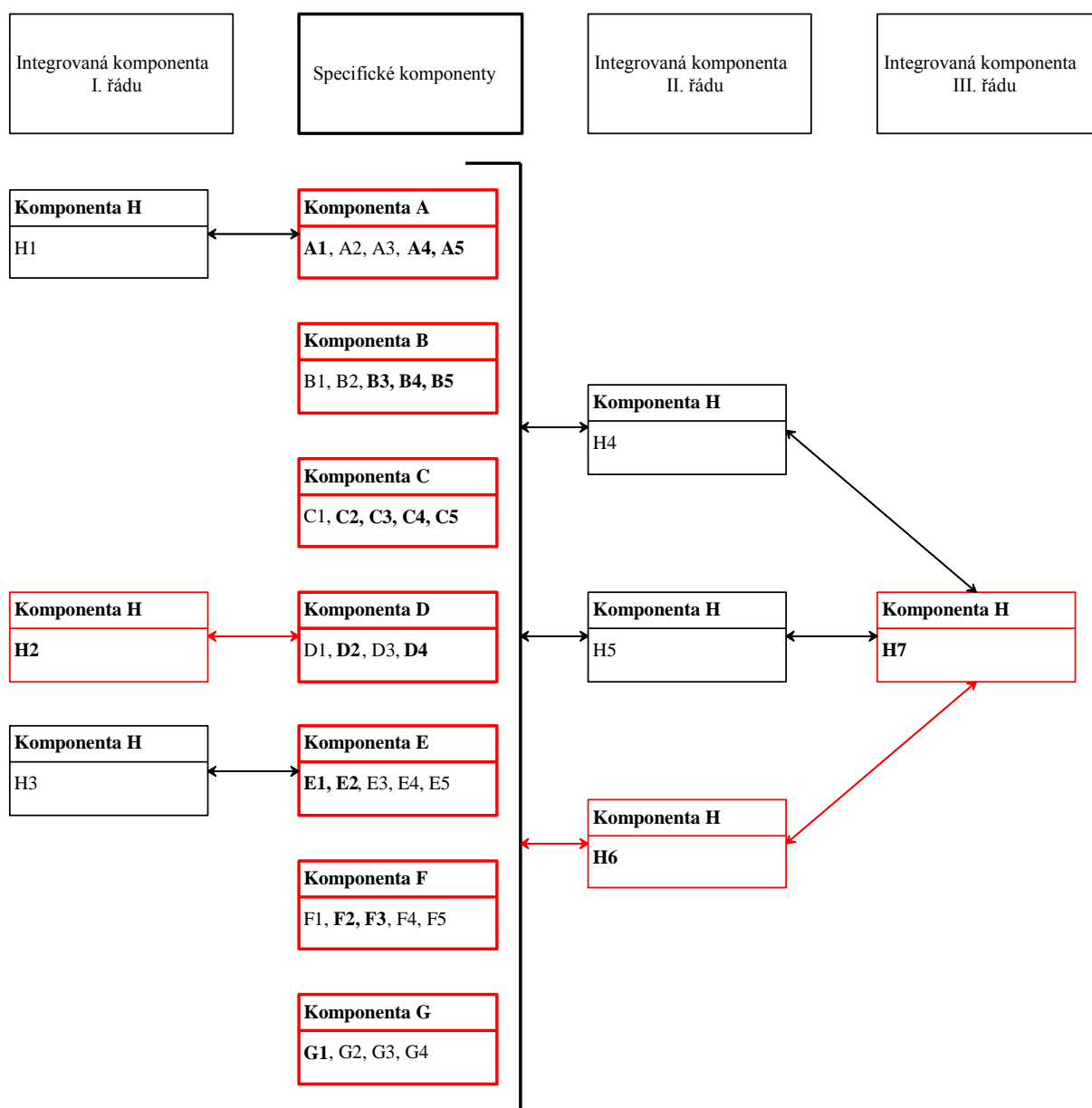
V rámci aplikace procesu třetího kroku metodiky je respektován postup uvedený v pododdílu 4.2.3.

**Tabulka 38** Popis procesu v rámci aplikace třetího kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Vytvoření schématu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách NPO České republiky</b>
Vstupy – ostatní	Jednotný přehled shodně identifikovaných aktivit (výstup procesu realizovaného v rámci aplikace druhého kroku navrhované metodiky) Obecné schéma přístupu k lidskému kapitálu (výstup realizovaného výzkumu)
Výstup	Schéma přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách NPO České republiky
Metoda	Syntéza

Zdroj: autor

V tabulce 38 je detailně popsán proces v rámci aplikace třetího kroku metodiky.



**Obrázek 8** Finální schéma přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách NPO České republiky (autor)

Na obrázku 8 je demonstrováno finální schéma přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách NPO České republiky. Na obrázku jsou červeně označeny ty komponenty, jež sestávají z aktivit, které jsou v současné době v oblasti přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách NPO České republiky realizovány. V části specifické komponenty jsou označeny všechny komponenty, nicméně je možné pozorovat rozdíly v počtu aktivit, které jsou v těchto komponentách realizovány. Např. v rámci komponenty A a B jsou to tři aktivity z pěti možných. V rámci komponenty C se jedná o čtyři komponenty z pěti, zatímco v rámci komponenty G se jedná o jednu aktivitu ze čtyř možných. V části integrované komponenty je v podmínkách NPO České republiky realizována jedna integrovaná komponenta I. řádu, jedna integrovaná komponenta II. řádu a jedna integrovaná komponenta III. řádu. **Vzhledem ke skutečnosti, že realizací procesu třetího kroku navrhované metodiky bylo vytvořeno schéma přístupu k lidskému kapitálu NPO České republiky, je možné vnímat naplnění cíle procesu v rámci aplikace třetího kroku metodiky.**

#### 4.3.4 Aplikace kroku 4 – Určení finálního vzorku

V rámci aplikace procesu čtvrtého kroku metodiky je respektován postup uvedený v pododdílu 4.2.4.

**Tabulka 39** Popis procesu v rámci aplikace čtvrtého kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Určení finálního vzorku respondentů</b>
Vstupy – lidské	Představitelé vedení NPO České republiky
Vstupy – ostatní	Platná organizační struktura NPO České republiky
Výstup	Finální vzorek respondentů z řad zaměstnanců, majících zásadní vliv na formování lidského kapitálu
Metoda	Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření), Delfská metoda

Zdroj: autor

V tabulce 39 je detailně popsán proces v rámci aplikace čtvrtého kroku metodiky.



**Tabulka 40** Určení finálního vzorku respondentů v podmínkách NPO České republiky s využitím delfské metody

	<b>Činnost</b>	<b>Bližší specifikace činnosti</b>
1.	Přesné vymezení řešeného problému členy realizačního týmu	Určení finálního vzorku respondentů z řad zaměstnanců NPO České republiky, kteří mají zásadní vliv na formování lidského kapitálu
2.	Výběr expertů	Experty jsou představitelé vedení NPO, konkrétně generální ředitel České pošty, s.p. společně se jeho třemi třemi statutárními zástupci.
3.	Příprava a distribuce pracovních dokumentů určených ke sdílení názorů expertů	Pracovním dokumentem je organizační struktura NPO České republiky (viz CD příloha – Organizační struktura NPO České republiky)
4.	Analýza odpovědí členy organizačního týmu	Analýza vyplněných pracovních dokumentů od jednotlivých expertů
5.	Posuzování konsenzu	Rozhodnutí o nutnosti realizovat opakování – nutná realizace
6.	Opakování – distribuce pracovních dokumentů obsahujících předchozí odpovědi (v případě potřeby)	Všem expertům budou distribuovány: <ul style="list-style-type: none"> <li>- všechny pracovní dokumenty (organizační struktury, v nichž jednotliví experti identifikovali respondenty do finálního vzorku respondentů)</li> <li>- prázdný pracovní dokument</li> </ul>
7.	Vypracování závěrečné zprávy	Shodně určený finální vzorek respondentů z řad zaměstnanců NPO České republiky, kteří mají zásadní vliv na formování lidského kapitálu.

Zdroj: autor

V tabulce 40 jsou detailně popsány jednotlivé činnosti aplikace delfské metody v rámci procesu čtvrtého kroku metodiky. V rámci prvního kroku (činnost 1) se jedná o přesnou specifikaci požadavků na finální vzorek respondentů (viz pododdíl 4.2.4). V rámci druhého kroku (činnost 2) je nutné zajistit výběr expertů, kteří budou odpovědní za výběr finálního vzorku respondentů z řad zaměstnanců, kteří mají zásadní vliv na formování lidského kapitálu. Vzhledem ke skutečnosti, že za problematiku řízení lidského kapitálu jsou v první řadě odpovědní představitelé vedení NPO, byli jako experti určení právě samotní představitelé vedení NPO České republiky. Konkrétně se jedná o stejné osoby, které v rámci procesu prvního kroku navrhované metodiky určovaly osoby k identifikaci aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO, tj. generální ředitel České pošty, s.p. společně se svými třemi statutárními zástupci. V rámci třetího kroku (činnost 3) delfské metody je nutné zajistit přípravu a distribuci pracovních dokumentů. Pracovním dokumentem je platná organizační struktura NPO České republiky, jejíž distribuci každému členovi expertní skupiny zajistili členové organizačního týmu. Čtvrtý krok (činnost 4) spočívá v analýze vyplněných pracovních dokumentů od jednotlivých expertů (viz CD příloha – soubor Organizační struktura NPO České republiky). Na základě výsledků provedené analýzy bylo konstatováno, že

jednotliví experti neidentifikovali shodně respondenty z řad zaměstnanců, kteří mají zásadní vliv na formování lidského kapitálu. V rámci pátého kroku (činnost 5), v návaznosti na výsledky analýzy vyplněných pracovních dokumentů, bylo vydáno rozhodnutí o nutnosti realizovat opakování činnosti spočívající v identifikaci respondentů z řad zaměstnanců, kteří mají zásadní vliv na formování lidského kapitálu v podmínkách NPO České republiky. Vzhledem k nutnosti realizovat opakování činnosti identifikace vzorku respondentů, bylo nutné (v rámci šestého kroku (činnost 6) delfské metody) pro všechny experty zajistit distribuci všech pracovních dokumentů, které byly vyplněny všemi experty v rámci předchozího kola identifikace vzorku respondentů společně s prázdným pracovním dokumentem. Tímto krokem byl (stejně jako v případě procesu druhého kroku metodiky) naplněn jeden ze základních teoretických atributů delfské metody, tj. podpořit každého člena expertní skupiny k možné úpravě, doplnění, přehodnocení či potvrzení svého původního rozhodnutí a to na základě názorů ostatních členů expertní skupiny. Dalším krokem v rámci realizace delfské metody bylo zopakování čtvrtého kroku, tj. provedení analýzy vyplněných pracovních dokumentů v rámci druhého kola identifikace vzorku respondentů. Na základě provedené analýzy bylo zjištěno dosažení shody mezi jednotlivými experty. V návaznosti na výsledky analýzy pracovních dokumentů po druhém kole identifikace vzorku respondentů, mohli následně členové realizačního týmu seznámit členy expertní skupiny s výsledky provedené analýzy pracovních dokumentů. Poslední krok (činnost 7) delfské metody spočíval ve vypracování závěrečné zprávy, jež obsahuje finální vzorek respondentů z řad zaměstnanců majících zásadní vliv na formování lidského kapitálu v podmínkách NPO České republiky.<sup>77</sup>

**Vzhledem ke skutečnosti, že realizací procesu čtvrtého kroku navrhované metodiky bylo možné určit finální vzorek respondentů z řad zaměstnanců majících zásadní vliv na formování lidského kapitálu v podmínkách NPO České republiky, je možné vnímat naplnění cíle procesu v rámci aplikace čtvrtého kroku metodiky.**

---

<sup>77</sup> Finální vzorek respondentů čítá 291 zaměstnanců, a sice: Generální ředitel, ředitel/ka divize/úseku/sekce: 25 zaměstnanců, Manažer/ka obvodu: 37 zaměstnanců, ředitel/ka PS/DÚS: 9 zaměstnanců, vedoucí odboru v provozovně/vedoucí řídicí pošty III: 31 zaměstnanců, vedoucí odboru/ředitel/ka Poštovního muzea: 50 zaměstnanců, vedoucí oddělení/vedoucí střediska a specializovaného pracoviště: 76, vedoucí SPU/depa/manažer/ka řízení provozu: 63 zaměstnanců.

### 4.3.5 Aplikace kroku 5 – Vytvoření dotazníku

V rámci aplikace procesu pátého kroku metodiky je respektován postup uvedený v pododdílu 4.2.5.

Tabulka 41 Popis procesu v rámci aplikace pátého kroku metodiky

Cíl procesu	Vytvoření dotazníku
Vstupy – ostatní	Jednotný přehled shodně identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách NPO České republiky (výstup procesu realizovaného v rámci aplikace druhého kroku metodiky)
	Schéma přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách NPO České republiky (výstup procesu realizovaného v rámci aplikace třetího kroku metodiky)
	Shodně určený finální vzorek respondentů v návaznosti na organizační strukturu NPO České republiky (výstup procesu realizovaného v rámci aplikace čtvrtého kroku metodiky)
Výstup	Formulář dotazníku
Metoda	Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření)

Zdroj: autor

V tabulce 41 je detailně popsán proces v rámci aplikace pátého kroku metodiky. Níže uvedené obrázky 9, 10 a 11 demonstrují grafickou vizualizaci dotazníku, který byl vytvořen v aplikaci Google formuláře.

## Průzkum ke zjištění aktuálního stavu v oblasti lidského kapitálu v podmínkách České pošty, s.p.

Dobrý den, vážení respondenti,

cílem tohoto průzkumu je zjištění aktuálního stavu v oblasti řízení lidského kapitálu v podmínkách České pošty, s.p. z pohledu zaměstnanců.

Dotazník sestává z celkem dvaceti otázek - doba jeho vyplnění Vám nezabere více než 20 minut. Instrukce vztahující se k vyplnění dotazníku naleznete v dalších krocích.

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

P.S. Veškeré zaznamenané odpovědi jsou zcela anonymní.

Dalibor Gottwald

DALŠÍ

**Obrázek 9** Grafická vizualizace první strany dotazníku vytvořeného v aplikaci Google formuláře (autor)

## Průzkum ke zjištění aktuálního stavu v oblasti lidského kapitálu v podmínkách České pošty, s.p.

### A: Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců, pracovní podmínky (část 1 z 8)

Oddíl obsahuje tři otázky týkající se aktivit z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců, respektive oblasti pracovních podmínek pro zaměstnance, jež jsou v podmínkách ČP, s.p. realizovány.

Každou z níže uvedených tří aktivit hodnotte, prosím, ve dvou rovinách:

a) Hodnocení současné situace v souvislosti s danou aktivitou dle Vašeho názoru, tj. hodnocení kvality řízení dané aktivity (na škále 1-6; 1 - velmi nízká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době, 6 - velmi vysoká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době).

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné (představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem). Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku? (na škále 1-6 s tím, že 1 - minimální význam, tj. daná aktivita nemá dle Vašeho názoru význam na přidání hodnoty podniku a to i v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem, 6 - maximální význam, tj. aktivita má dle Vašeho názoru zásadní význam na přidání hodnoty podniku v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem).

ZPĚT

DALŠÍ

**Obrázek 10** Grafická vizualizace druhé strany dotazníku vytvořeného v aplikaci Google formuláře (autor)

## Průzkum ke zjištění aktuálního stavu v oblasti lidského kapitálu v podmínkách České pošty, s.p.

\*Povinné pole

### 1, Programy (semináře, přednášky) týkající se prevence předcházení pracovních úrazů, nemocí z povolání:

Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho  
názoru \*

	1	2	3	4	5	6	
velmi nízká úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi vysoká úroveň

Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku  
za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné

\*

Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem.  
Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku?

	1	2	3	4	5	6	
minimální význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	maximální význam

**Obrázek 11** Grafická vizualizace třetí strany dotazníku vytvořeného v aplikaci Google formuláře (autor)

Samotný dotazník sestává z 20 otázek, což odpovídá počtu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách NPO České republiky. Dotazník je doplněn dvěma dalšími otázkami, které jsou součástí identifikační analýzy, tzn., jedná se o otázky, které nesouvisejí s řešenou problematikou řízení lidského kapitálu (viz příloha D). Bylo nutné vytvořit takovou strukturu dotazníku, na základě které je možné vnímat naplnění druhého stanoveného paradigmatu, tj. respektovat postavení jednotlivce jako individua, jehož obecné postoje jsou odrazem společnosti, v níž je formován. Z toho důvodu je dotazník strukturován tak, že každý respondent hodnotí jednotlivé aktivity prostřednictvím systému dvojího hodnocení, tj. hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity, respektive hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. V oblasti věnované struktuře dotazníku je bráno v potaz také členění vybraných aktivit přístupu k lidskému kapitálu do jednotlivých komponent. Finální formulář dotazníku je strukturován do osmi hlavních částí respektujících počet komponent (A – H).

**Vzhledem ke skutečnosti, že realizací procesu pátého kroku navrhované metodiky byl vytvořen formulář dotazníku, je možné vnímat naplnění cíle procesu v rámci aplikace pátého kroku metodiky.**

#### 4.3.6 Aplikace kroku 6 – Pilotní testování dotazníku

V rámci aplikace procesu šestého kroku metodiky je respektován postup uvedený v pododdílu 4.2.6.

**Tabulka 42** Popis procesu v rámci aplikace šestého kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Ověření formuláře dotazníku</b>
Vstupy – lidské	Vybraná skupina zaměstnanců NPO České republiky (mimo zaměstnance ze shodně určeného finálního vzorku respondentů z řad zaměstnanců NPO České republiky)
Vstupy – ostatní	Formulář dotazníku (výstup procesu realizovaného v rámci aplikace pátého kroku metodiky)
Výstup	Ověřený formulář dotazníku
Metoda	Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření)

Zdroj: autor

V tabulce 42 je detailně popsán proces v rámci aplikace šestého kroku metodiky.

Ověření obsahu, struktury dotazníku a správné formulace otázek dotazníku (pilotní testování dotazníku) si vyžaduje realizaci činností uvedených v následující tabulce.

**Tabulka 43** Postup pilotního testování dotazníku v rámci aplikace šestého kroku metodiky

	<b>Činnost</b>	<b>Realizace činnosti</b>
1.	Vymezení řešeného problému	Ověření obsahu dotazníku, struktury dotazníku a správné formulace otázek dotazníku
2	Výběr kompetentních osob	Kompetentními osobami jsou administrátorem náhodně vybraní zaměstnanci z řad NPO České republiky, jež vyplňovali pilotní verzi dotazníku
3.	Distribuce pracovních dokumentů	Formulář k získání zpětné vazby k realizovanému pilotnímu testování dotazníku
4.	Analýza komentářů od jednotlivých kompetentních osob	Analýza vyplněných pracovních dokumentů od jednotlivých kompetentních osob
5.	Rozhodnutí	Potvrzení správnosti obsahu dotazníku, struktury dotazníku a správné formulace otázek dotazníku

Zdroj: autor

V tabulce 43 jsou detailně popsány jednotlivé činnosti pilotního testování dotazníku v rámci aplikace procesu šestého kroku metodiky.

V rámci prvního kroku (činnost 1) se jedná o přesnou specifikaci řešeného problému, tj. ověření obsahu dotazníku, struktury dotazníku a správné formulace dotazníku, na základě čehož může být následně vytvořený dotazník pro shodně určený finální vzorek respondentů z řad zaměstnanců NPO České republiky považován za ověřený. V rámci druhého kroku (činnost 2) došlo k výběru kompetentních osob, jimiž jsou zaměstnanci z řad NPO České republiky, kteří vyplňovali pilotní verzi dotazníku. Výběr kompetentních osob byl proveden administrátorem dotazníku. Konkrétně se jednalo o 20 osob z řad zaměstnanců NPO České republiky, kteří nebyli součástí shodně určeného finálního vzorku respondentů (viz pododíl 4.2.6). Těmto osobám byl na emailovou adresu zaslán odkaz na formulář dotazníku s tím, že bezprostředně po jeho vyplnění se všichni předmětní respondenti stali kompetentními osobami v rámci procesu spočívajícího v pilotním testování dotazníku. Třetí krok (činnost 3) spočíval ve vytvoření a distribuci pracovních dokumentů (viz příloha B). Čtvrtý krok (činnost 4) spočíval v analýze vyplněných pracovních dokumentů od jednotlivých kompetentních osob. Na základě výsledků provedené analýzy bylo konstatováno, že jednotlivé kompetentní osoby neshledaly nedostatky z hlediska obsahu dotazníku, struktury dotazníku a správné formulace otázek dotazníku. Vzhledem k výsledkům provedené analýzy pracovních dokumentů bylo v rámci posledního kroku (činnost 5) postupu pilotního testování dotazníku vydáno rozhodnutí, potvrzující správnost obsahu dotazníku, struktury dotazníku a správnost formulace otázek dotazníku.

**Vzhledem ke skutečnosti, že realizací procesu šestého kroku navrhované metodiky byl získán ověřený formulář dotazníku, je možné vnímat naplnění cíle procesu v rámci aplikace šestého kroku metodiky.**

### 4.3.7 Aplikace kroku 7 – Sběr dat

V rámci aplikace procesu sedmého kroku metodiky je respektován postup uvedený v pododdílu 4.2.7.

**Tabulka 44** Popis procesu v rámci aplikace sedmého kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Získání souboru data</b>
Vstupy – ostatní	Shodně určený finální vzorek respondentů (výstup procesu realizovaného v rámci aplikace čtvrtého kroku metodiky)
	Ověřený formulář dotazníku (výstup procesu realizovaného v rámci aplikace pátého kroku metodiky)
Výstup	Soubor objektivních dat
Metoda	Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření)

Zdroj: autor

V tabulce 44 je detailně popsán proces v rámci aplikace sedmého kroku metodiky.

V návaznosti na zvolenou techniku sběru dat, tj. online dotazování s využitím aplikace Google formuláře, bylo v rámci daného procesu nutné realizovat následující činnosti:

- 1) Konfigurace zvoleného nástroje pro sběr dat:** v rámci konfigurace nenastaly žádné problémy. Formulář vytvořený prostřednictvím aplikace Google formuláře je možné zaslat na emailové adresy i mimo doménu Google.
- 2) Nastavení doby, po kterou bude sběr dat probíhat:** Časový údaj aktivity dotazníku, tj. doba, po kterou mohou respondenti vyplňovat dotazník, byl administrátorem nastaven na 21 dní, konkrétně v termínu od 8. 6. 2017 do 28. 6. 2017. V uvedeném časovém období byl realizován sběr dat, v rámci kterého se podařilo získat odpovědi od všech respondentů ze shodně určeného finálního vzorku respondentů – 291 odpovědí. Data získaná v rámci realizace dotazníkového šetření jsou součástí CD přílohy (data pododdíl 4.2.7).

**Vzhledem ke skutečnosti, že realizací procesu sedmého kroku navrhované metodiky byl získán soubor dat z provedeného dotazníkového šetření, je možné vnímat naplnění cíle procesu v rámci aplikace sedmého kroku metodiky.**

### 4.3.8 Aplikace kroku 8 – Ověření objektivity souboru dat

V rámci aplikace procesu osmého kroku metodiky je respektován postup uvedený v pododdílu 4.2.8.

**Tabulka 45** Popis procesu v rámci aplikace osmého kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Prokázání objektivit získaných dat</b>
Vstupy – ostatní	Jednotný přehled shodně identifikovaných aktivit (výstup procesu realizovaného v rámci aplikace druhého kroku metodiky) Ověřený formulář dotazníku (výstup procesu realizovaného v rámci aplikace šestého kroku metodiky) Soubor dat (výstup procesu realizovaného v rámci aplikace sedmého kroku metodiky)
Výstup	Soubor ověřených dat
Metoda	Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření), Metody k ověření validity (kurikulární validita, konstruktová validita), Metody k ověření reliability (Spearman-Brownův koeficient, Cronbachův koeficient alfa)

Zdroj: autor

V tabulce 45 je detailně popsán proces v rámci aplikace osmého kroku metodiky.

**Tabulka 46** Postup ověření kurikulární validity v rámci aplikace procesu osmého kroku metodiky

	<b>Činnost</b>	<b>Realizace činnosti</b>
1.	Vymezení řešeného problému	Ověření schopnosti transformace identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu realizovaných v podmínkách NPO České republiky do obsahově náplně dotazníku
2	Výběr kompetentních osob	Administrátor vybral tři kompetentní osoby
3.	Distribuce pracovních dokumentů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jednotný přehled identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách NPO České republiky</li> <li>- Ověřený formulář dotazníku určený pro shodně určený finální vzorek respondentů z řad zaměstnanců NPO České republiky</li> </ul>
4.	Analýza komentářů od jednotlivých kompetentních osob	Prokázání skutečnosti, že do výzkumného nástroje byly transformovány všechny identifikované aktivit přístupu k lidskému kapitálu realizované v podmínkách NPO České republiky
5.	Rozhodnutí	Potvrzení prokázání kurikulární validity

Zdroj: autor

V tabulce 46 je detailně popsán postup ověření kurikulární validity v rámci aplikace procesu osmého kroku metodiky. V prvním kroku (činnost 1) bylo nutné přesně specifikovat tvrzení, jehož platnost má být vybranými kompetentními osobami potvrzena nebo vyvrácena. V druhém kroku (činnost 2) šlo o výběr kompetentních osob. Administrátor vybral tři kompetentní osoby, které dosud nebyly žádným způsobem zapojeny do činností souvisejících s realizací jednotlivých kroků navrhované metodiky. Další krok (činnost 3) spočíval v přípravě a distribuci pracovních dokumentů, jimiž jsou jednotný přehled shodně identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu realizovaných v podmínkách NPO České republiky a ověřený formulář dotazníku určený pro shodně určený finální vzorek respondentů z řad zaměstnanců NPO České republiky. Pracovní dokumenty byly distribuovány všem kompetentním osobám.



V rámci čtvrtého kroku (činnost 4) došlo k analýze komentářů od jednotlivých kompetentních osob, které se týkaly posouzení schopnosti transformace identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu realizovaných v podmínkách NPO České republiky do obsahové náplně dotazníku. Prostřednictvím provedené analýzy bylo zjištěno, že všechny tři kompetentní osoby došly k závěru, že do výzkumného nástroje byly transformovány všechny identifikované aktivity přístupu k lidskému kapitálu realizované v podmínkách NPO České republiky. Poslední krok (činnost 5) spočíval v samotném potvrzení prokázání kurikulární validity.

**Tabulka 47** Postup ověření konstruktové validity v rámci aplikace procesu osmého kroku metodiky

	<b>Činnost</b>	<b>Bližší specifikace činnosti</b>
1.	Vymezení řešeného problému	Posouzením skutečnosti, zda má respondent při vyplňování dotazníku zabývající se problematikou lidského kapitálu možnost projevit své individuální postoje, které jsou odrazem společnosti, v níž je formován
2	Výběr kompetentních osob	Administrátor vybral tři kompetentní osoby
3.	Distribuce pracovních dokumentů	Ověřený formulář dotazníku určený pro shodně určený finální vzorek respondentů z řad zaměstnanců NPO České republiky
4.	Analýza komentářů od jednotlivých kompetentních osob	Prokázání skutečnosti, že respondent má při vyplňování dotazníku zabývající se problematikou lidského kapitálu možnost projevit své individuální postoje, které jsou odrazem společnosti, v níž je formován
5.	Rozhodnutí	Rozhodnutí o potvrzení konstruktové validity

Zdroj: autor

V tabulce 47 je detailně popsán postup ověření konstruktové validity v rámci aplikace procesu osmého kroku metodiky. V prvním kroku (činnost 1) je stejně jako v případě ověření kurikulární validity nutné přesně specifikovat tvrzení, jehož platnost má být vybranými kompetentními osobami potvrzena nebo vyvrácena. Druhý krok (činnost 2) spočíval ve výběru kompetentních osob, kde stejně jako v předchozím případě byl kladen důraz na skutečnost, aby vybrané kompetentní osoby nebyly žádným způsobem zapojeny do činností souvisejících s realizací jednotlivých kroků navrhované metodiky, a to včetně činnosti spočívající v ověření kurikulární validity. Třetí krok (činnost 3) spočíval v distribuci pracovního dokumentu, tj. ověřeného formuláře dotazníku určeného pro shodně určený finální vzorek respondentů z řad zaměstnanců NPO České republiky, všem kompetentním osobám. V rámci čtvrtého kroku (činnost 4) došlo k analýze komentářů od jednotlivých kompetentních osob, které se týkaly posouzení skutečnosti, zda má respondent při vyplňování dotazníku zabývajícího se problematikou lidského kapitálu možnost projevit své individuální postoje, které jsou odrazem společnosti, v níž je formován. Všechny kompetentní osoby potvrdily skutečnost, že výzkumný

nástroj je konstruován tak, že umožňuje respondentovi projevit individuální postoje, které jsou odrazem společnosti, v níž je formován. V rámci posledního kroku došlo k potvrzení prokázání konstruktové validity. Poslední krok (činnost 5) spočíval v samotném potvrzení prokázání konstruktové validity.

Ověření reliability souboru dat prostřednictvím Spearman-Browna koeficientu je realizováno z důvodu vyjádření relativní nepřítomnosti chyb měření. Pro výpočet byl použit soubor dat získaných realizací dotazníkového šetření. V rámci samotného výpočtu bylo v první řadě nutné určit hodnotu korelačního koeficientu (viz pododdíl 3.1.7 – vzorec 2) – byla získána hodnota  $r_p = 0,773$ . Následně byla spočítána hodnota Spearman-Browna koeficientu reliability (viz pododdíl 3.1.7 – vzorec 1), a sice  $r_{sb} = 0,872$ . Vzhledem ke skutečnosti, že výsledná hodnota koeficientu reliability je vyšší než 0,7, je možné získaný soubor dat považovat za spolehlivý a tudíž vhodný k dalšímu zpracování, a to z pohledu potvrzení minimální nepřítomnosti chyb v měření. Data použitá pro výpočet Spearman-Browna koeficientu jsou součástí CD přílohy (data pododdíl 4.2.8).

Ověření reliability souboru dat prostřednictvím Cronbachova koeficientu alfa je realizováno z důvodu prokázání vnitřní konzistence testu. Po dosazení do vzorce (viz pododdíl 3.1.8 – vzorec 3) byla získána hodnota Cronbachova koeficientu alfa, a sice  $\alpha = 0,934$ . Prokázání reliability souboru dat s využitím Cronbachova koeficientu alfa je podmíněno skutečností, že všechny položky, prostřednictvím kterých se měří jedna vlastnost, mají mít mezi sebou kladné, dostatečně vysoké korelace. Tyto korelace je možné vyjádřit prostřednictvím Cronbachova koeficientu alfa. Na základě vypočtené hodnoty Cronbachova koeficientu alfa je možné získaný soubor dat považovat za spolehlivý a tudíž vhodný k dalšímu zpracování, a to z pohledu potvrzení vysoké vnitřní konzistence testu. Data použitá pro výpočet Cronbachova koeficientu alfa jsou součástí CD přílohy (data pododdíl 4.2.8).

**Vzhledem ke skutečnosti, že realizací procesu osmého kroku navrhované metodiky byla potvrzena jak validita souboru dat, tak následně i reliability souboru dat, čímž došlo ke splnění podmínky pro potvrzení objektivitu zvolené techniky sběru dat, je možné vnímat naplnění cíle procesu v rámci aplikace osmého kroku metodiky.**

### 4.3.9 Aplikace kroku 9 – Zpracování dat

V rámci aplikace procesu devátého kroku metodiky je respektován postup uvedený v pododdílu 4.2.9. Data použitá pro výpočet v rámci jednotlivých kroků aplikace matematického algoritmu jsou součástí CD přílohy (data pododdíl 4.2.9 v příloženém CD).

**Tabulka 48** Popis procesu v rámci aplikace devátého kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Identifikace sady aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO České republiky, a to s respektováním obou stanovených paradigmat</b>
Vstupy – ostatní	Soubor objektivních dat (výstup procesu realizovaného v rámci aplikace osmého kroku metodiky)
Výstup	Sada identifikovaných aktivit
Metoda	Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření), Metody konfirmační analýzy

Zdroj: autor

V tabulce 48 je detailně popsán proces v rámci aplikace devátého kroku metodiky.

### Aplikace matematického algoritmu (první část)

**Tabulka 49** Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty A

Označení aktivity	Průměrné hodnocení dané aktivity vybranou skupinou respondentů ( $\bar{x}_i$ ), ( $\bar{y}_i$ )
Ax <sub>1</sub>	3,347
Ay <sub>1</sub>	4,003
Ax <sub>4</sub>	2,564
Ay <sub>4</sub>	3,739
Ax <sub>5</sub>	2,698
Ay <sub>5</sub>	4,773

Zdroj: autor

V tabulce 49 jsou prezentovány výsledky průměrného hodnocení jednotlivých aktivit všemi respondenty, sdružených v rámci komponenty A, tj. x<sub>1</sub> a y<sub>1</sub>, x<sub>4</sub> a y<sub>4</sub>, x<sub>5</sub> a y<sub>5</sub>. Konkrétně se jedná o aplikaci vzorce 5 a 7 na soubor objektivních dat.

**Tabulka 50** Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty B

Označení aktivity	Průměrné hodnocení dané aktivity vybranou skupinou respondentů ( $\bar{x}_i$ ), ( $\bar{y}_i$ )
Bx <sub>3</sub>	2,866
By <sub>3</sub>	3,942
Bx <sub>4</sub>	4,131
By <sub>4</sub>	4,928
Bx <sub>5</sub>	2,667
By <sub>5</sub>	4,357

Zdroj: autor

V tabulce 50 jsou prezentovány výsledky průměrného hodnocení jednotlivých aktivit všemi respondenty, sdružených v rámci komponenty B, tj.  $x_3$  a  $y_3$ ,  $x_4$  a  $y_4$ ,  $x_5$  a  $y_5$ . Konkrétně se jedná o aplikaci vzorce 5 a 7 na soubor objektivních dat.

**Tabulka 51** Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty C

Označení aktivity	Průměrné hodnocení dané aktivity vybranou skupinou respondentů ( $\bar{x}_i$ ), ( $\bar{y}_i$ )
Cx <sub>2</sub>	2,842
Cy <sub>2</sub>	4,402
Cx <sub>3</sub>	3,553
Cy <sub>3</sub>	4,993
Cx <sub>4</sub>	3,378
Cy <sub>4</sub>	5,045
Cx <sub>5</sub>	3,155
Cy <sub>5</sub>	4,687

Zdroj: autor

V tabulce 51 jsou prezentovány výsledky průměrného hodnocení jednotlivých aktivit všemi respondenty, sdružených v rámci komponenty C, tj.  $x_2$  a  $y_2$ ,  $x_3$  a  $y_3$ ,  $x_4$  a  $y_4$ ,  $x_5$  a  $y_5$ . Konkrétně se jedná o aplikaci vzorce 5 a 7 na soubor objektivních dat.

**Tabulka 52** Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty D

Označení aktivity	Průměrné hodnocení dané aktivity vybranou skupinou respondentů ( $\bar{x}_i$ ), ( $\bar{y}_i$ )
Dx <sub>2</sub>	4,412
Dy <sub>2</sub>	5,172
Dx <sub>4</sub>	3,818
Dy <sub>4</sub>	4,869

Zdroj: autor

V tabulce 52 jsou prezentovány výsledky průměrného hodnocení jednotlivých aktivit všemi respondenty, sdružených v rámci komponenty D, tj.  $x_2$  a  $y_2$ ,  $x_4$  a  $y_4$ . Konkrétně se jedná o aplikaci vzorce 5 a 7 na soubor objektivních dat.

**Tabulka 53** Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty E

Označení aktivity	Průměrné hodnocení dané aktivity vybranou skupinou respondentů ( $\bar{x}_i$ ), ( $\bar{y}_i$ )
Ex <sub>1</sub>	3,935
Ey <sub>1</sub>	5,223
Ex <sub>2</sub>	3,825
Ey <sub>2</sub>	4,265

Zdroj: autor

V tabulce 53 jsou prezentovány výsledky průměrného hodnocení jednotlivých aktivit všemi respondenty, sdružených v rámci komponenty E, tj.  $x_1$  a  $y_1$ ,  $x_2$  a  $y_2$ . Konkrétně se jedná o aplikaci vzorce 5 a 7 na soubor objektivních dat.

**Tabulka 54** Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty F

Označení aktivity	Průměrné hodnocení dané aktivity vybranou skupinou respondentů ( $\bar{x}_i$ ), ( $\bar{y}_i$ )
F $x_2$	3,330
F $y_2$	3,962
F $x_3$	2,612
F $y_3$	3,911

Zdroj: autor

V tabulce 54 jsou prezentovány výsledky průměrného hodnocení jednotlivých aktivit všemi respondenty, sdružených v rámci komponenty F, tj.  $x_2$  a  $y_2$ ,  $x_3$  a  $y_3$ . Konkrétně se jedná o aplikaci vzorce 5 a 7 na soubor objektivních dat.

**Tabulka 55** Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty G

Označení aktivity	Průměrné hodnocení dané aktivity vybranou skupinou respondentů ( $\bar{x}_i$ ), ( $\bar{y}_i$ )
G $x_1$	3,330
G $y_1$	4,086

Zdroj: autor

V tabulce 55 jsou prezentovány výsledky průměrného hodnocení jednotlivých aktivit všemi respondenty, sdružených v rámci komponenty G, tj.  $x_1$  a  $y_1$ . Konkrétně se jedná o aplikaci vzorce 5 a 7 na soubor objektivních dat.

**Tabulka 56** Numerické výstupy aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity komponenty H

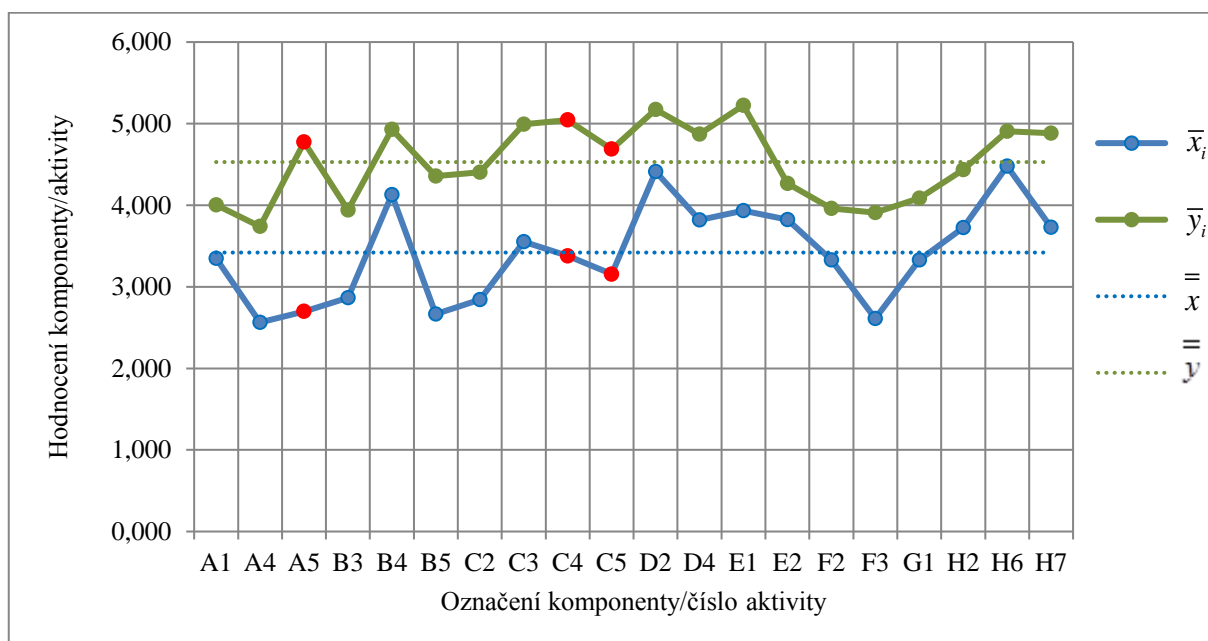
Označení aktivity	Průměrné hodnocení dané aktivity vybranou skupinou respondentů ( $\bar{x}_i$ ), ( $\bar{y}_i$ )
H $x_2$	3,725
H $y_2$	4,436
H $x_6$	4,478
H $y_6$	4,907
H $x_7$	3,729
H $y_7$	4,883

Zdroj: autor

V tabulce 56 jsou prezentovány výsledky průměrného hodnocení jednotlivých aktivit všemi respondenty, sdružených v rámci komponenty H, tj.  $x_2$  a  $y_2$ ,  $x_6$  a  $y_6$ ,  $x_7$  a  $y_7$ . Konkrétně se jedná o aplikaci vzorce 5 a 7 na soubor objektivních dat.

Následně je nutné vypočítat **průměrné hodnocení, které bylo uděleno všemi respondenty u všech aktivit sdružených v komponentách A – H, konkrétně v části  $x$ :**

„Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru“, tj.  $\bar{x}$ , respektive vypočítat **průměrné hodnocení, které bylo uděleno všemi respondenty u všech aktivit sdružených v komponentách A – H, konkrétně v části y**: „Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné.“ tj.  $\bar{y}$ . Aplikací vzorce 4 na soubor objektivních dat bylo vypočteno  $\bar{x} = 3,420$ , respektive aplikací vzorce 6 na soubor objektivních dat bylo vypočteno  $\bar{y} = 4,529$ .



**Obrázek 12** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (první část) – aktivity v komponentách A – H (autor)

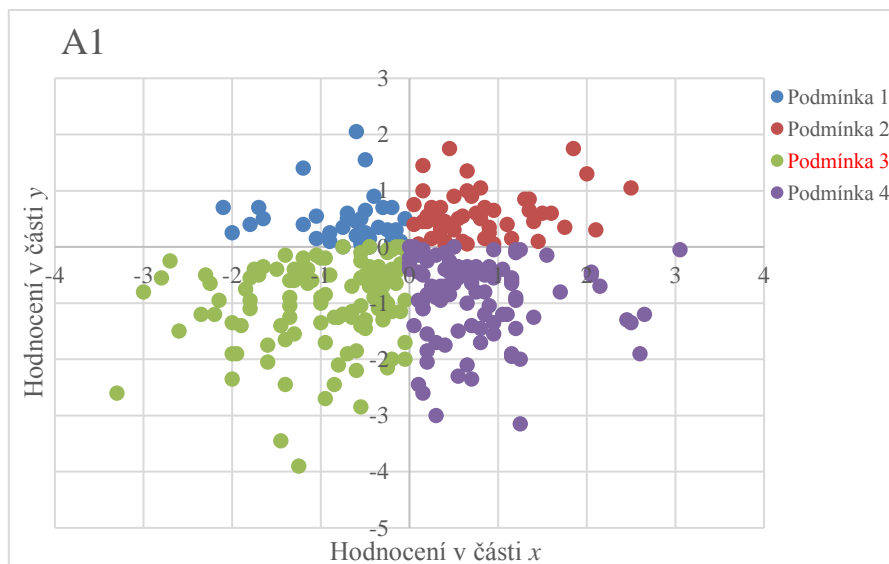
Na obrázku 12 jsou demonstrovány výsledky získané aplikací první části matematického algoritmu na soubor objektivních dat. Z obrázku je zřejmé, že aplikací první části matematického algoritmu je možné identifikovat sadu aktivit (A5, C4 a C5) majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO České republiky, a to s respektováním obou stanovených paradigmat.<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Aktivity mající vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO České republiky s respektováním obou stanovených paradigmat, jsou aktivity, které vyhovují podmínce  $\bar{x}_i \leq \bar{x} \wedge \bar{y}_i \geq \bar{y}$ .

## Aplikace matematického algoritmu (druhá část)

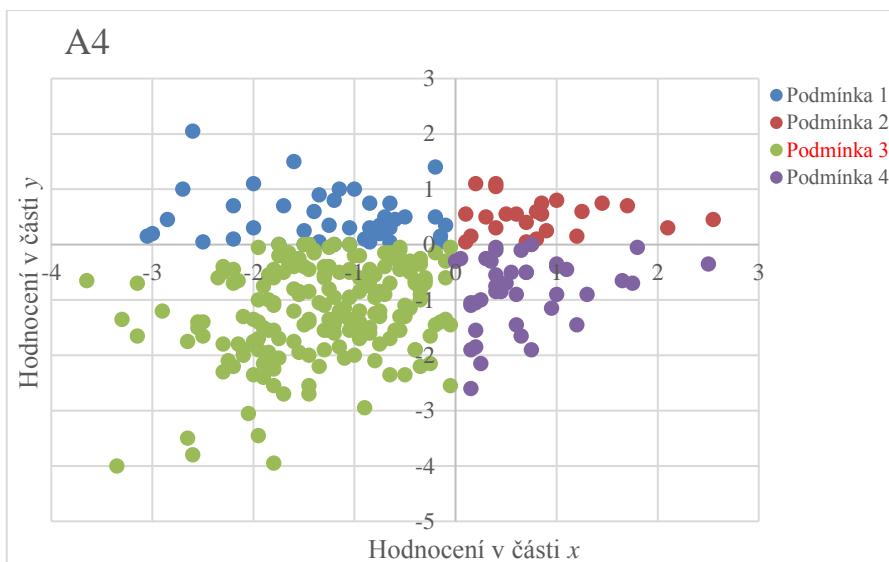
Vzhledem ke značné rozsáhlosti numerických výstupů získaných aplikací druhé části matematického algoritmu (aplikace vzorce 8 a 9) na soubor objektivních dat jsou veškeré numerické výstupy součástí CD přílohy – data pododdíl 4.2.9. Na níže uvedených obrázcích (obrázek 13 – 32) jsou demonstrovány grafické výstupy získané aplikací druhé části matematického algoritmu. Z uvedených obrázků je zřejmé, že stejně jako v případě aplikace první části matematického algoritmu na soubor objektivních dat byla identifikována stejná sada aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO České republiky, a to s respektováním obou stanovených paradigmat. Konkrétně se jedná o aktivity A5, C4, C5, jež v rámci aplikace matematického algoritmu (druhá část) vyhovují stanovené podmínce

$$S_{j-\text{podmínka1}} > S_{j-\text{podmínka2}} \wedge S_{j-\text{podmínka1}} > S_{j-\text{podmínka3}} \wedge S_{j-\text{podmínka1}} > S_{j-\text{podmínka4}}.^{79}$$

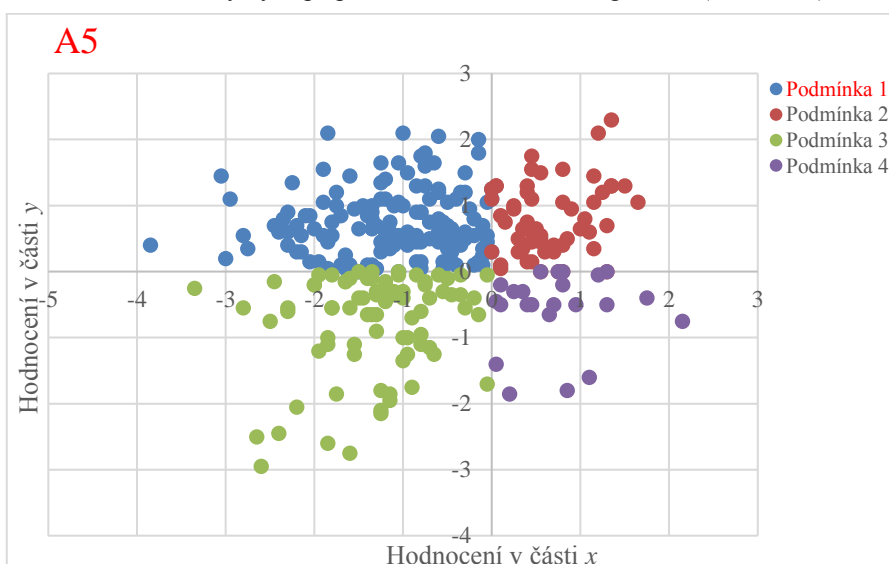


**Obrázek 13** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita A1 (autor)

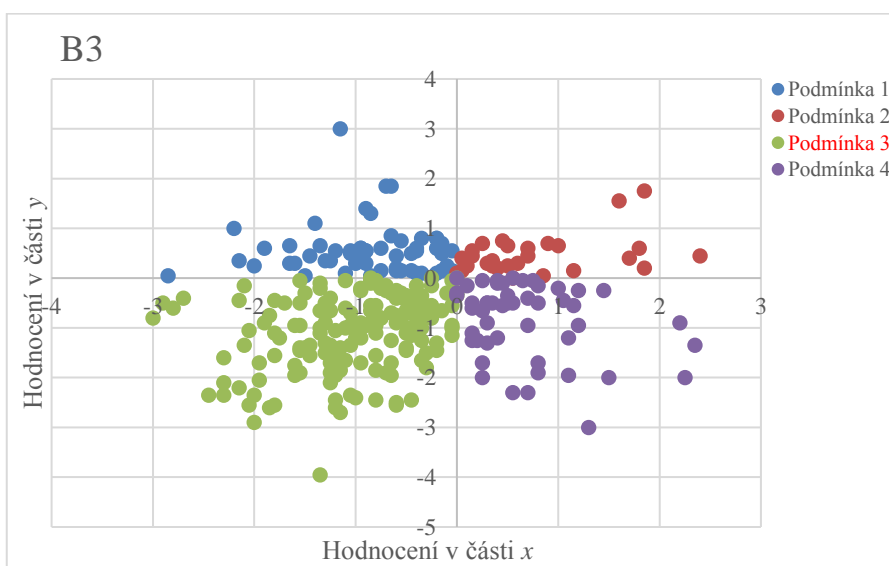
<sup>79</sup> V každém z předmětných obrázků (obrázek 13 – 30) jsou demonstrovány odpovědi od všech 291 respondentů. Pro to, aby bylo možné aktivitu označit za aktivitu mající vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO České republiky, bylo nutné splnit výše definovanou podmínku. Konkrétně se tedy jedná o takovou aktivitu, u níž je možné největší počet odpovědí respondentů (z hlediska absolutního počtu odpovědí) identifikovat v prvním kvadrantu (modře zvýrazněné symboly).



**Obrázek 14** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita A4 (autor)

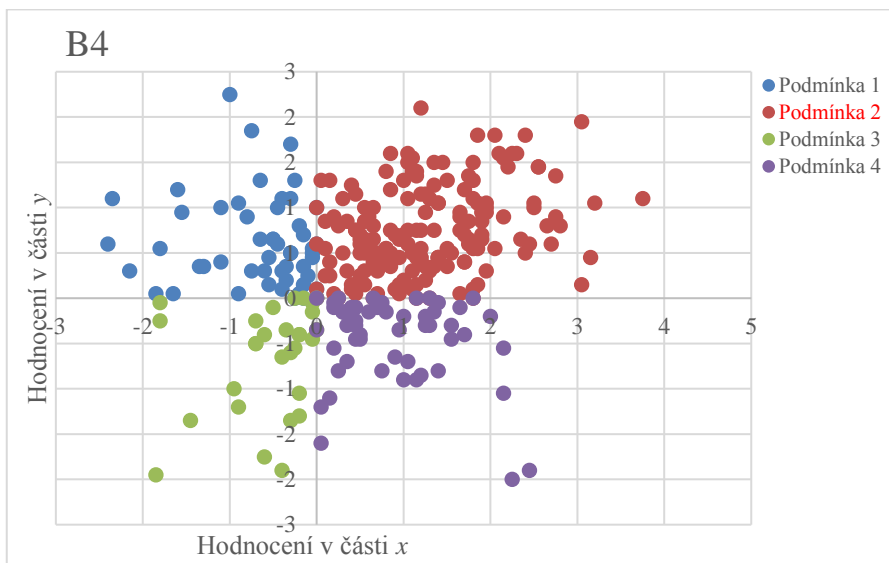


**Obrázek 15** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita A5 (autor)

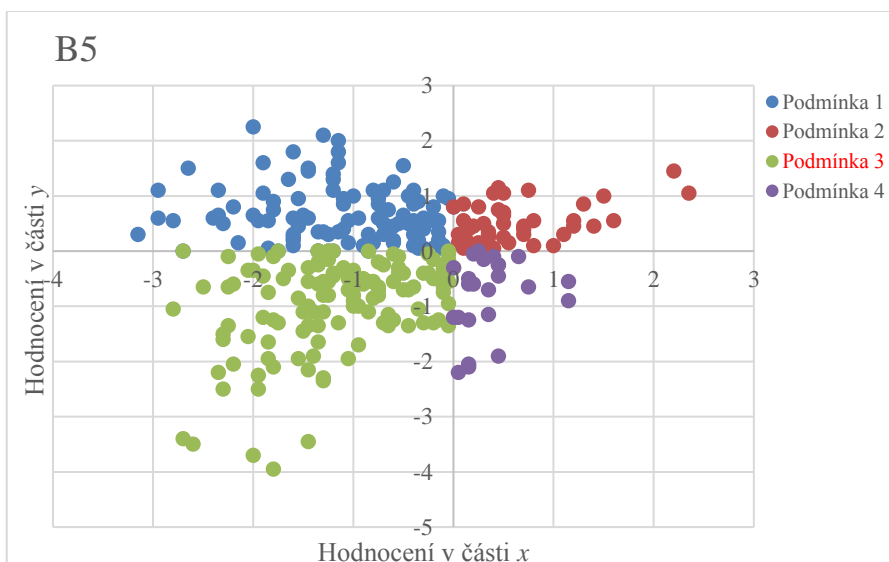


**Obrázek 16** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita B3 (autor)

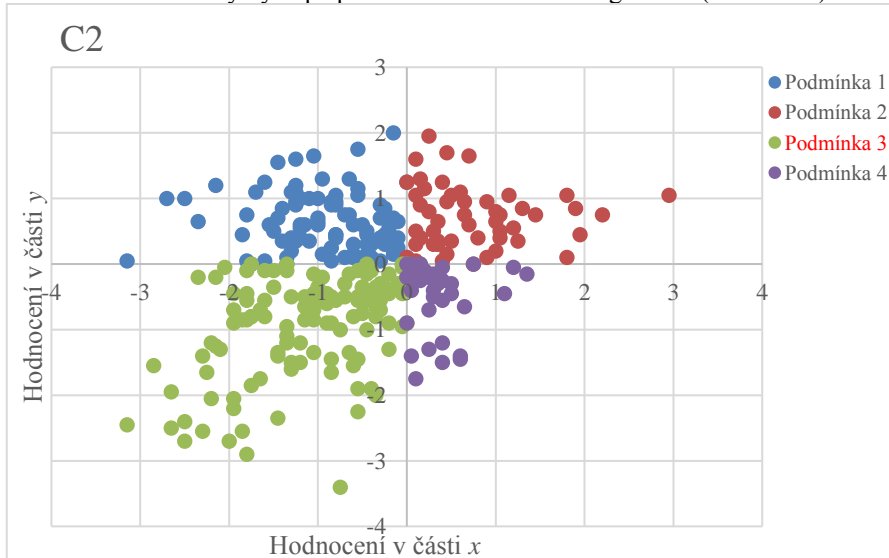




**Obrázek 17** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita B4 (autor)



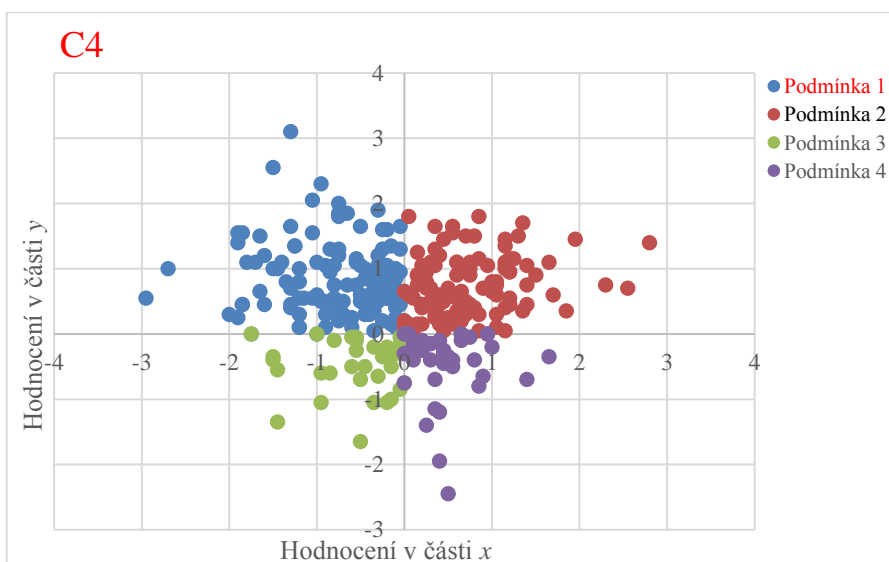
**Obrázek 18** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita B5 (autor)



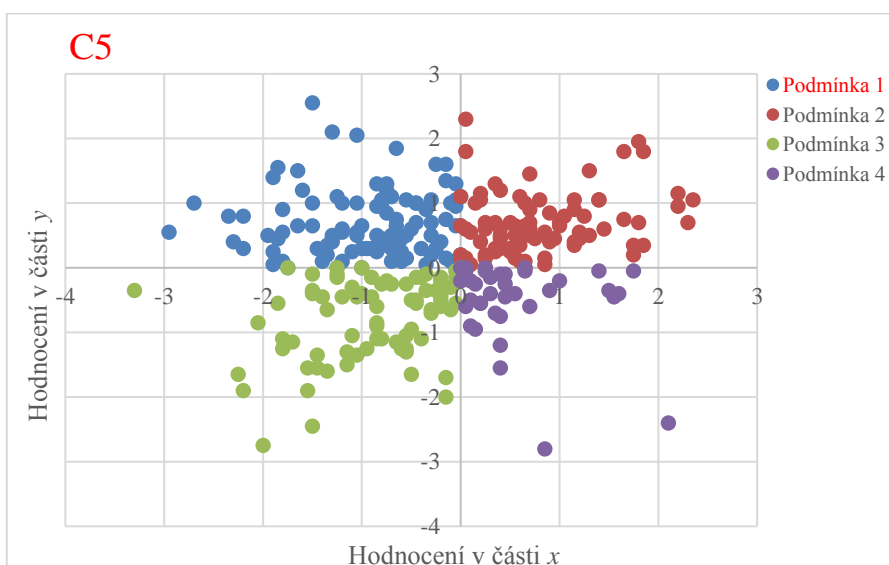
**Obrázek 19** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita C2 (autor)



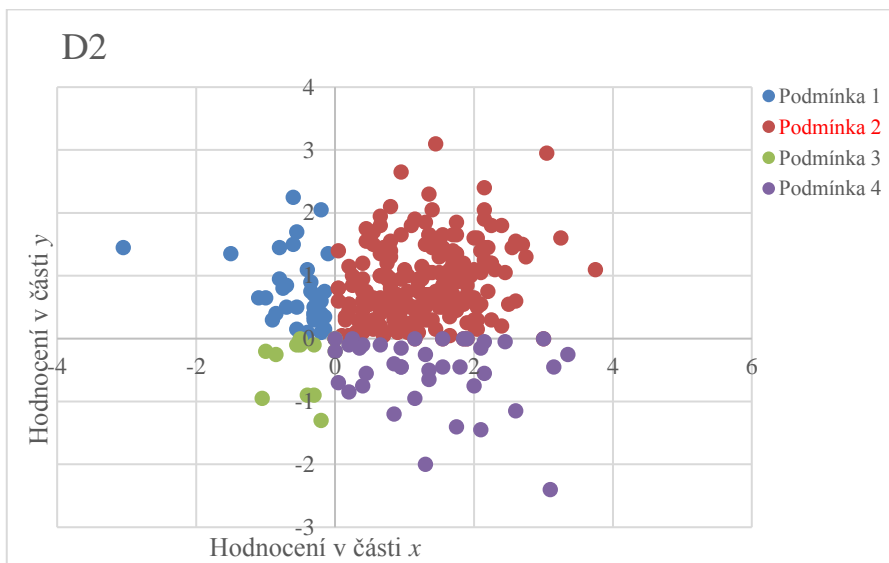
**Obrázek 20** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita C3 (autor)



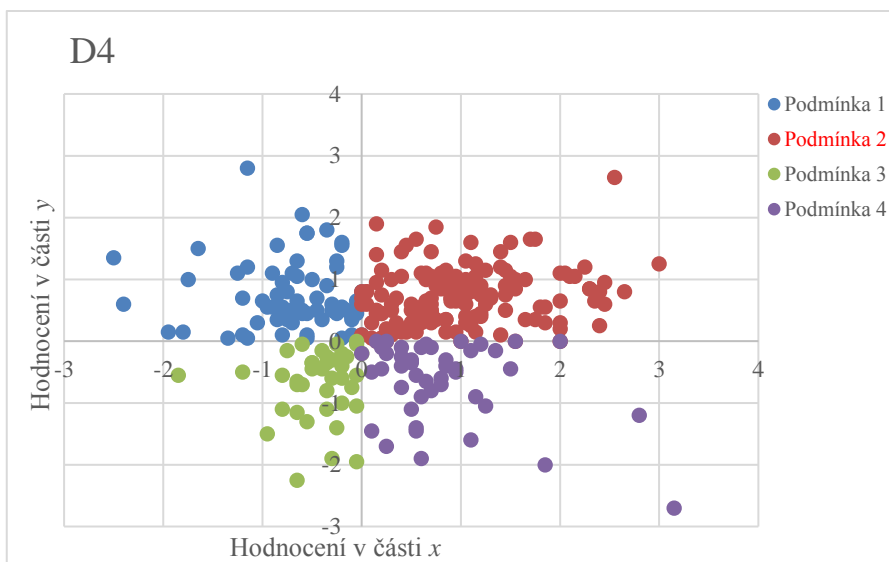
**Obrázek 21** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita C4 (autor)



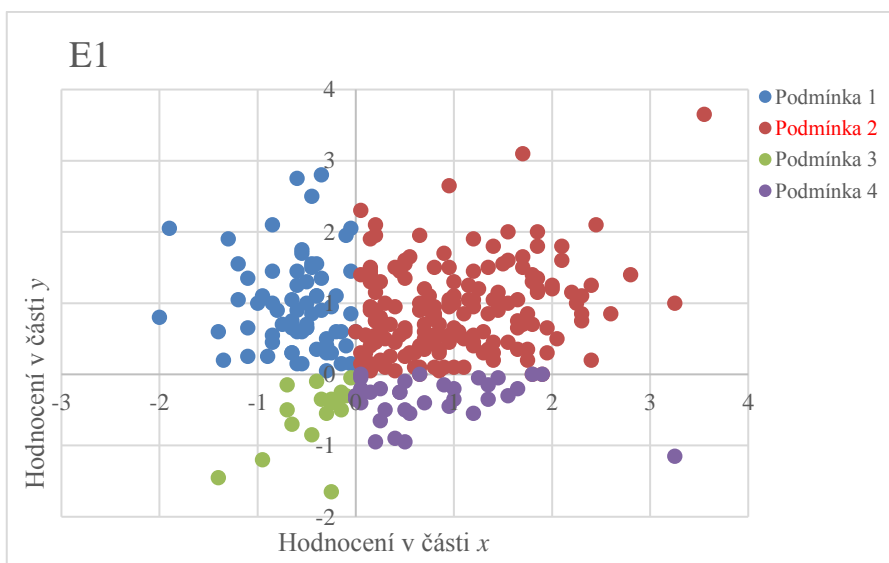
**Obrázek 22** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita C5 (autor)



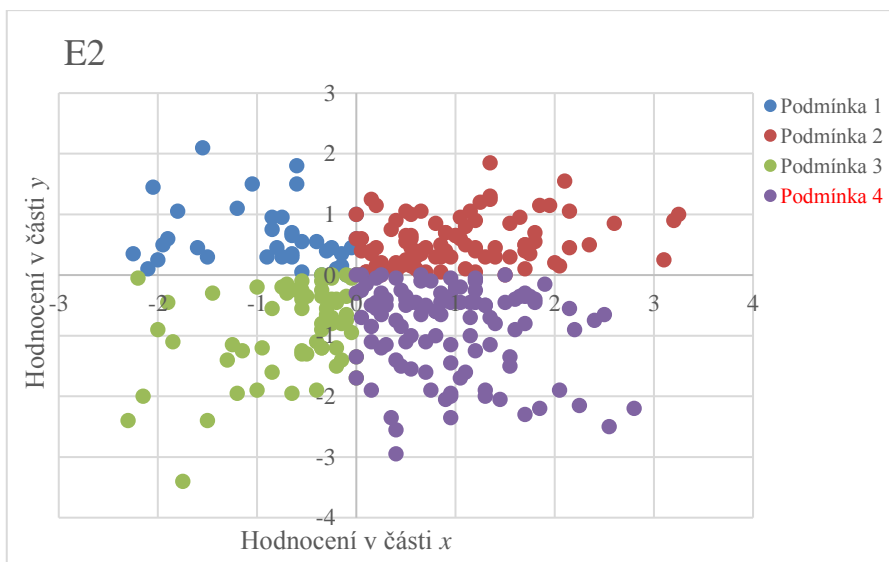
**Obrázek 23** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita D2 (autor)



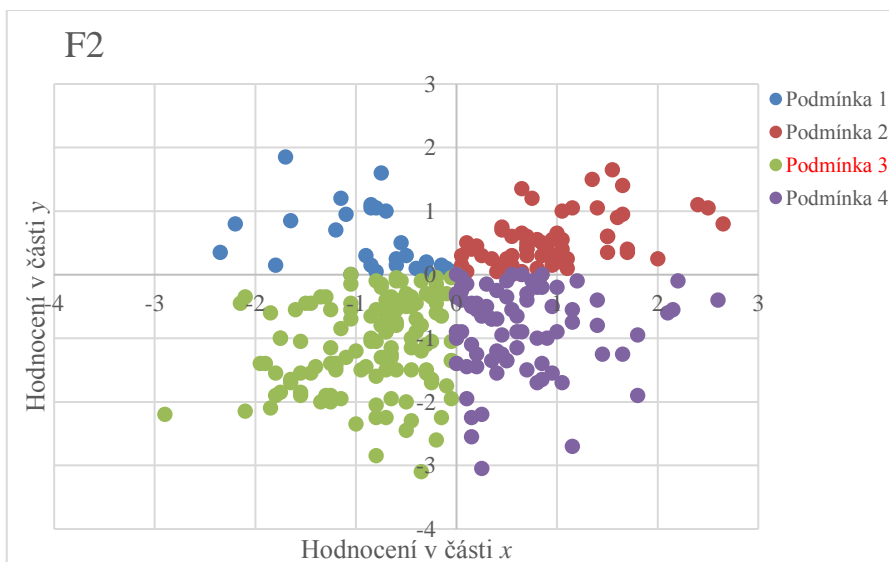
**Obrázek 24** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita D4 (autor)



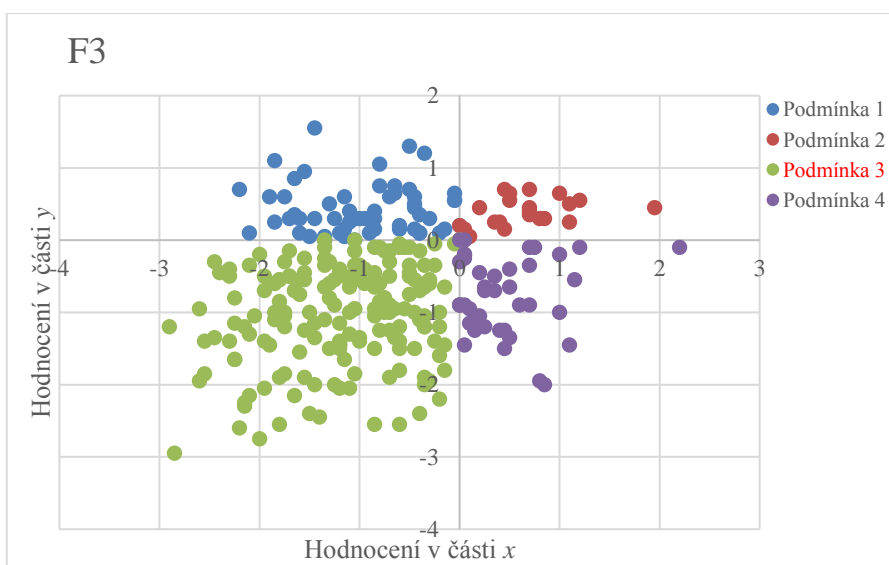
**Obrázek 25** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita E1 (autor)



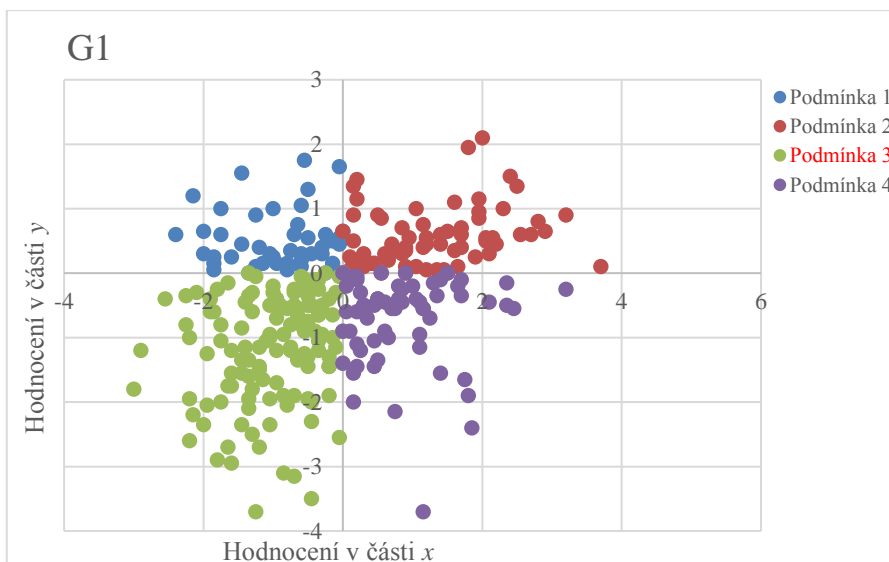
**Obrázek 26** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita E2 (autor)



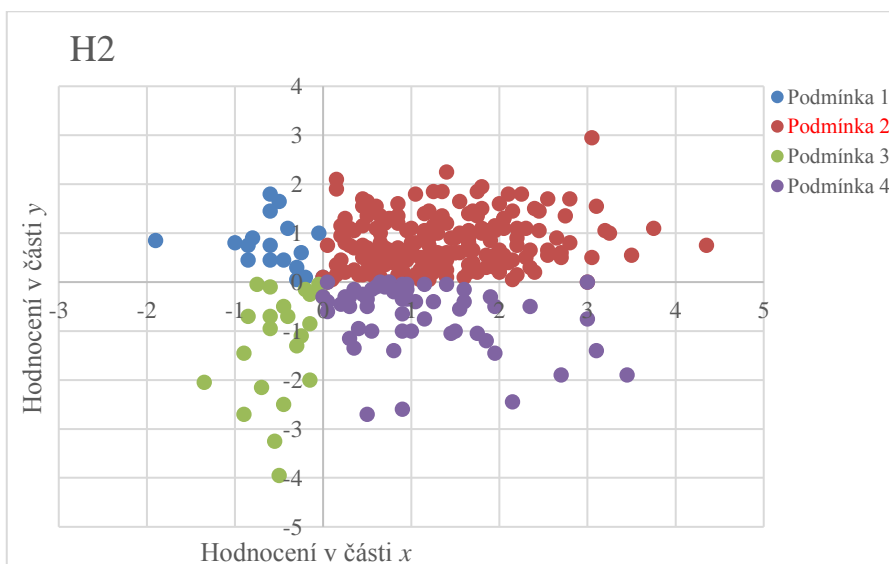
**Obrázek 27** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita F2 (autor)



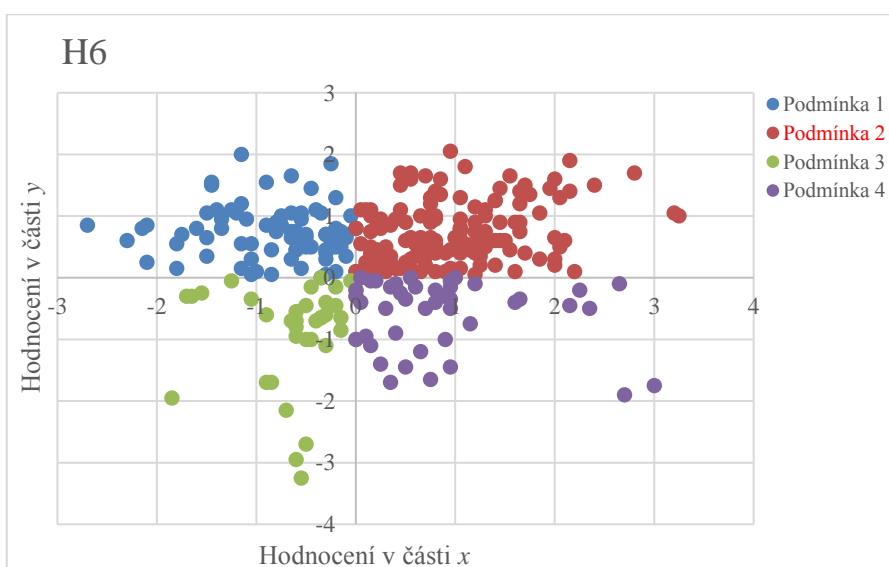
**Obrázek 28** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita F3 (autor)



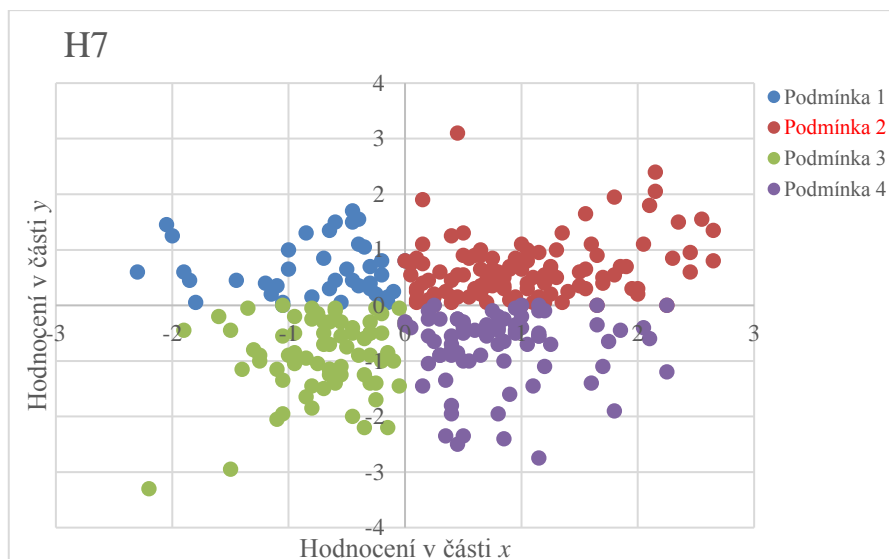
**Obrázek 29** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita G1 (autor)



**Obrázek 30** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita H2 (autor)



**Obrázek 31** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita H6 (autor)



**Obrázek 32** Grafický výstup aplikace matematického algoritmu (druhá část) – aktivita H7 (autor)

Součástí aplikace matematického algoritmu (druhá část) je také určení pořadí významnosti jednotlivých aktivit, jež jsou součástí sady identifikovaných aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO České republiky. Aplikací vzorce 11 pro výpočet velikosti vektoru v rovině bylo zjištěno:

$$\text{Aktivita A5: } |\vec{u}| = 188,573$$

$$\text{Aktivita C4: } |\vec{u}| = 139,903$$

$$\text{Aktivita C5: } |\vec{u}| = 119,311$$

Na základě zjištěné velikosti vektoru v rovině je možné stanovit pořadí důležitosti jednotlivých aktivit, jež jsou součástí sady identifikovaných majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO České republiky, a sice A5, C4, C5.

**Vzhledem ke skutečnosti, že realizací procesu devátého kroku navrhované metodiky došlo k identifikaci sady aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO České republiky, je možné vnímat naplnění cíle procesu v rámci aplikace devátého kroku metodiky.**

#### **4.3.10 Aplikace kroku 10 – Přijetí rozhodnutí o realizaci opatření**

V rámci aplikace procesu desátého kroku metodiky je respektován postup uvedený v pododdílu 4.2.10.

**Tabulka 57** Popis procesu v rámci aplikace desátého kroku metodiky

<b>Cíl procesu</b>	<b>Přijetí rozhodnutí o realizaci opatření pro zlepšení situace u identifikované aktivity majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO České republiky</b>
Vstupy – lidské	Představitelé vedení NPO České republiky
Vstupy – ostatní	Sada identifikovaných aktivit (výstup procesu realizovaného v rámci aplikace devátého kroku metodiky)
Výstup	Metodický pokyn k realizaci opatření pro zaměstnance z oddělení řízení lidských zdrojů
Metoda	Syntéza

Zdroj: autor

V tabulce 57 je detailně popsán proces v rámci aplikace desátého kroku metodiky. V první části procesu se jednalo o naplánování termínu a místa setkání představitelů vedení NPO České republiky. Setkání se uskutečnilo 5. 9. 2017 v sídle NPO České republiky. Setkání se účastnil administrátor a představitelé vedení NPO České republiky, tj. generální ředitel České pošty, s.p. společně se třemi statutárními zástupci.<sup>80</sup> V rámci samotného jednání proběhla diskuze nad výsledky získaných prostřednictvím aplikace metodiky pro řízení lidského kapitálu, tj. sadou identifikovaných aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu v podmínkách NPO České republiky. Na základě výsledků diskuze byl následně vypracován návrh metodického pokynu, v němž představitelé NPO potvrzují skutečnost, že se ztotožňují s výstupy získanými aplikací navrhované metodiky pro řízení lidského kapitálu. Metodický pokyn byl následně postoupen k dalšímu projednání řediteli úseku lidských zdrojů.

**Vzhledem ke skutečnosti, že realizací procesu desátého kroku navrhované metodiky byl vydán návrh metodického pokynu k realizaci opatření pro zaměstnance z oddělení řízení lidských zdrojů, je možné vnímat naplnění cíle procesu v rámci aplikace desátého kroku metodiky.**

---

<sup>80</sup> K jednání byl přizván i ředitel úseku lidských zdrojů a to z důvodu, že úsek lidských zdrojů je dle platné organizační struktury NPO České republiky zodpovědný za realizaci konkrétních opatření souvisejících s rozvojem zaměstnanců. V rámci setkání představitelů vedení NPO České republiky byly diskutovány výsledky získané aplikací metodiky pro řízení lidského kapitálu. Výsledkem setkání bylo potvrzení nutnosti realizovat opatření (implementace, vyhodnocení a kontrola přijatých opatření) v oblastech identifikovaných aktivit. V návaznosti na výsledek setkání představitelů vedení NPO České republiky byl administrátorem vypracován návrh metodického pokynu (viz příloha E). Metodický pokyn byl následně předložen k dalšímu projednání řediteli úseku lidských zdrojů, který byl představiteli NPO České republiky ustanoven garantem činností souvisejících s realizací opatření v oblastech identifikovaných aktivit. Představitelé vedení NPO České republiky současně vydali pokyn týkající se nutnosti pravidelného reportování činností souvisejících s realizací opatření v oblastech identifikovaných aktivit.

## 5 VYHODNOCENÍ A DISKUZE ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ

Na základě obsahu předchozích kapitol dizertační práce je zřejmé, že zejména v části vlastní řešení bylo nutné v několika případech respektovat určité postupy a to ve vztahu ke zvolenému teoretickému konceptu přístupu k lidskému kapitálu (koncept 2, tj. Mikroekonomická perspektiva s respektováním makroekonomického pozadí). S odkazem na danou skutečnost, a zejména ve snaze garance maximální míry objektivit získaných výsledků, je namístě diskutovat alternativy vybraných postupů, jež v předchozích částech dizertační práce nebyly zmíněny, případně byly zmíněny jen okrajově. Konkrétně se jedná o diskuzi následujících oblastí:

- 1) vymezení problematiky řízení lidského kapitálu,
- 2) formulace otázek dotazníku,
- 3) zvolení rozdílné metody pro určení skupiny osob oprávněných k identifikaci aktivit,
- 4) ustanovený matematický algoritmus, prostřednictvím kterého je získaný a ověřený soubor dat zpracován,
- 5) výstupy získané aplikací navrhované metodiky v podmínkách NPO České republiky,
- 6) realizace dalšího výzkumu navazujícího na výsledky této dizertační práce,
- 7) výrazné rozdíly mezi jednotlivými NPO v počtu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu.

První oblastí diskuze je **vymezení problematiky řízení lidského kapitálu**. V části práce, která se zabývala analýzou současného stavu, byly specifikovány jednotlivé teoretické koncepty přístupu k lidskému kapitálu. Pro zpracování dizertační práce byl respektován koncept 2, tj. Mikroekonomická perspektiva s respektováním makroekonomického pozadí, což v rámci aplikace daného přístupu do procesu řízení vyústilo ve zpracování metodiky pro řízení lidského kapitálu. Ve snaze důsledného respektování určeného teoretického konceptu bylo nutné v rámci tvorby metodiky pro řízení lidského kapitálu zohlednit dvě základní paradigmat. V rámci integrace prvního paradigmatu do navrhované metodiky se jedná o integraci makroekonomického pozadí do procesu řízení. Dané paradigma bylo integrováno do navrhované metodiky prostřednictvím výstupů realizovaného výzkumu, jež spočíval v určení komponent, respektive v identifikaci konkrétních aktivit, jež jsou v podmínkách vybraných evropských NPO v oblasti lidského kapitálu v současné době realizovány (viz tabulka 9, s. 95). Identifikované aktivity nejsou vždy v podmínkách jednotlivých NPO realizovány stejně – v rámci realizace jednotlivých aktivit neexistuje vždy jen jeden konkrétní postup, jakým je možné danou aktivitu v podmínkách NPO realizovat. Z toho důvodu je možné vnímat (zejména



při prvotním seznámení se s aktivitami uvedenými v tabulce 9) často nejednoznačnou souvislost těchto aktivit s oblastí lidského kapitálu. Na druhou stranu při bližším seznámení se s konkrétním účelem či podobou v jaké jsou jednotlivé aktivity v podmínkách vybraných NPO realizovány (viz pododdíly 1.3.1 – 1.3.13) je možné ospravedlnit zařazení těchto aktivit do souhrnného seznamu aktivit odrážejících aktuální stav v oblasti přístupu k lidskému kapitálu.<sup>81</sup> Souhrnný přehled aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO slouží v rámci metodiky pro řízení lidského kapitálu jako nástroj, prostřednictvím kterého jsou identifikovány konkrétní aktivity, jež jsou v podmínkách daného NPO v oblasti přístupu k lidskému kapitálu realizovány.<sup>82</sup> V rámci integrace druhého paradigmatu se jedná o nutnost nastavit jednotlivé kroky metodiky v podobě umožňující garanci respektování postavení jednotlivce v podniku jako individua, jehož obecné postoje jsou odrazem společnosti, v níž je formován. Integraci druhého paradigmatu do navrhované metodiky lze vnímat zejména prostřednictvím zvoleného designu dotazníku, kdy respondenti jednotlivé aktivity hodnotí systémem dvojího hodnocení (viz pododíl 4.2.5). Prostřednictvím integrace systému dvojího hodnocení do dotazníku je možné vnímat prokázání relevance navrhované metodiky jako nástroje pro řízení lidského kapitálu (vztah zaměstnanci – společnost), nikoli jako nástroje pro řízení lidských zdrojů (vztah zaměstnanci – zaměstnanci) – viz obrázek 2, s. 28.

Druhou oblastí diskuze je **formulace otázek dotazníku**, respektive zvolená technika dotazování. Je zcela na místě vznést dotaz, zda by mohly být použity stejné formulace

---

<sup>81</sup> V návaznosti na tuto skutečnost lze ospravedlnit také případnou diskuzi nad zvolenou metodou výzkumu aktuálního stavu v oblasti přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách NPO, tj. kvantitativní obsahovou analýzu výročních zpráv. Při realizaci jakéhokoli výzkumu, který se opírá o využití výstupů získaných realizací kvantitativní obsahové analýzy, je možné vnést oprávněný dotaz týkající se relevance takto získaných výstupů (zejména skutečnosti, zda se v předmětných výročních zprávách vykytují všechny informace, které jsou předmětem analýzy, respektive zda je možné tyto informace považovat za správné). V této souvislosti je nutné zmínit celou řadu prací publikovaných v předních světových vědeckých časopisech, jež své výzkumy opírají o výstupy získané prostřednictvím realizace kvantitativní obsahové analýzy výročních zpráv. Např. Slack a Munz (2016) analyzují výroční zprávy ve snaze identifikovat aktuální změny přístupu při zveřejňování informací o duševním zdraví zaměstnanců. Priyadharshini, Kamalanabhan a Madhumathi (2015) svůj výzkum opírají o analýzu výročních zpráv indických podniků, a to konkrétně ve snaze potvrdit kauzální vztah mezi rozsahem aktivit, jež jsou v oblasti řízení lidských zdrojů v jednotlivých podnicích realizovány a finanční výkonností těchto podniků.

<sup>82</sup> NPO prostřednictvím skupiny osob oprávněných k identifikaci aktivit z přehledu identifikovaných aktivit přístupu k lidskému kapitálu v evropských NPO identifikují aktivity, u nichž je přesvědčen, že tyto aktivity s ohledem na způsob jakým jsou v podmínkách daného NPO v současné době realizovány, jsou aktivitami, jež mají vliv na rozvoj lidského kapitálu. Tímto krokem je posíleno vnímání přímé odpovědnosti za proces řízení lidského kapitálu konkrétním NPO, respektive jeho představiteli.

jednotlivých otázek dotazníku i v případě, kdy by byl dotazník podstoupen i jiným zaměstnancům než z řad vrcholového managementu. Pojmy jako přidaná hodnota podniku, diversity management či demografická struktura by zcela jistě musely být modifikovány, respektive musely by být detailně vysvětleny v případě, kdyby respondenty byli např. zaměstnanci z řad nižšího managementu či zaměstnanci provozu. Vzhledem ke skutečnosti, že v navrhované metodice jsou ustanoveny kroky, v rámci nichž dochází k pilotnímu testování dotazníku či následně k ověření objektivit souboru dat, lze považovat použití zmiňovaných pojmů za vhodné. Funkčnost metodiky lze potvrdit také ve vztahu k výstupům získaným aplikací navrhované metodiky v podmínkách NPO České republiky, kdy získaný soubor dat je možné považovat za objektivní. Stejně tak je na základě získaného souboru dat možné identifikovat sadu aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu. Co se týče zvolené techniky dotazování, tj. online dotazování prostřednictvím aplikace Google formuláře, není možné na základě aktuálních prací autorů zabývajících se problematikou kvantitativního výzkumu, např. Hague (2003), Blackstone (2012) či Chráska (2016), jednoznačně potvrdit ani vyvrátit relevanci zvolené techniky dotazování.

Třetí oblastí diskuze je **volba rozdílné metody pro určení skupiny osob oprávněných k identifikaci aktivit** (první krok navrhované metodiky), respektive pro určení finálního vzorku respondentů (čtvrtý krok navrhované metodiky). Zvolení rozdílných metod je možné ospravedlnit zejména z pohledu zařazení předmětných kroků do navrhované metodiky. Krok spočívající v identifikaci skupiny osob oprávněných k identifikaci aktivit je zařazen mezi kroky, v rámci kterých je možné vnímat integraci prvního paradigmatu. V této části je hlavním cílem zejména integrovat makroekonomické pozadí do procesu řízení, nikoli respektovat postavení jednotlivce v podniku jako individua, jehož obecné postoje jsou odrazem společnosti, v níž je formován – cíl integrace druhého paradigmatu. V rámci určení skupiny osob oprávněných k identifikaci aktivit je nutné využít takovou metodu, prostřednictvím které bude možné vnímat přenesení přímé odpovědnosti za celý proces řízení lidského kapitálu na představitele vedení NPO, což je možné právě s využitím metody sněhové koule. Na druhou stranu v rámci určení finálního vzorku respondentů je nutné, aby výstupem daného procesu byl finální vzorek respondentů, jenž je určen s využitím metody podporující společnou diskuzi mezi představiteli vedení NPO, což je možné právě s využitím delfské metody.

Čtvrtou oblastí diskuze je **ustanovený matematický algoritmus, prostřednictvím kterého je získaný a ověřený soubor dat zpracován**. Navržený matematický algoritmus sestává ze dvou částí. Postup první části algoritmu je založen na porovnávání průměrného

hodnocení jednotlivých aktivit vůči průměrné hodnotě, kterou udělili všichni oprávnění respondenti v rámci hodnocení všech aktivit v obou částech. Výstupy aplikace algoritmu jsou přínosné zejména z pohledu jednoznačné demonstrace získaných výsledků (viz obrázek 12, s. 150) pro představitele vedení NPO. Postup v rámci první části matematického algoritmu však do jisté míry nerespektuje individuální hodnocení jednotlivých respondentů – v rámci první části matematického algoritmu dochází k porovnávání průměrného hodnocení jednotlivých aktivit vůči průměrné hodnotě, kterou udělili všichni oprávnění respondenti v rámci hodnocení všech aktivit v obou částech. Na základě této skutečnosti bylo nutné přistoupit k ustanovení druhé části matematického algoritmu, prostřednictvím které je překonána absence nerespektování individuálního hodnocení jednotlivých respondentů (zejména ve snaze respektovat rozdílnou míru kritičnosti jednotlivých respondentů v rámci hodnocení jednotlivých aktivit). V rámci druhé části dochází k porovnání hodnocení každého jednotlivého respondenta zvlášť u jednotlivých aktivit v obou částech s průměrným hodnocením každého jednotlivého respondenta zvlášť u všech aktivit v obou částech. Zvolený postup, tj. ustanovený matematický algoritmus sestávající ze dvou částí, je možné vnímat jako vhodný také z důvodu ustanovení dalšího kroku pro ověření objektivity získaného souboru dat. V případě, kdyby se výsledky získané aplikací jednotlivých částí algoritmu výrazně lišily, např. aplikací první části algoritmu by došlo k identifikaci zcela jiné sady aktivit než v případě aplikace druhé části matematického algoritmu, bylo by na místě vyslovit obavu ve vztahu k objektivitě získaného souboru dat. Tato skutečnost v rámci aplikace matematického algoritmu na soubor dat získaných na základě dotazníkového šetření v podmínkách NPO České republiky nenastala, respektive aplikací obou částí matematického algoritmu došlo k identifikaci stejné sady aktivit, čímž lze opět vnímat objektivitu získaného souboru dat. Objektivita získaného souboru dat byla potvrzena také prostřednictvím validity (na základě prokázání konstruktové validity a kurikulární validity) a prostřednictvím reliability (na základě Spearman-Brownova koeficientu a Cronbachova koeficientu alfa).

Pátou oblastí diskuze jsou **výstupy získané aplikací navrhované metodiky v podmínkách NPO České republiky**. Aplikací metodiky byla identifikovaná sada aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu. Konkrétně se jedná o aktivitu A5 – Programy modernizace technologií pro zaměstnance (kapesní počítač, chytré telefony), C4 – Programy – rozvoj dovedností (aktivní nácvik dovedností) a C5 – spolupráce s jinými subjekty (trenéři, mentoři, konzultanti) v oblasti tréninku dovedností. U těchto aktivit byla v rámci jejich hodnocení jednotlivými respondenty naplněna podmínka, že průměrné hodnocení jednotlivé

aktivity všemi respondenty v části  $x$ , tj.  $\bar{x}_i$ , je menší anebo rovno průměrné hodnotě, kterou udělili všichni oprávnění respondenti v rámci hodnocení všech aktivit v části  $x$ , tj.  $\bar{x}$ , a současně průměrné hodnocení jednotlivé aktivity všemi respondenty v části  $y$ , tj.  $\bar{y}_i$ , je větší anebo rovno průměrné hodnotě, kterou udělili všichni oprávnění respondenti v rámci hodnocení všech aktivit v části  $y$ , tj.  $\bar{y}$  (v případě aplikace první části matematického algoritmu). V případě aplikace druhé části matematického algoritmu se jedná o splnění podmínky 1, tj. hodnocení každého jednotlivého respondenta zvlášť u jednotlivých aktivit v části  $x$ , tj.  $x_{ij}$ , je menší anebo rovno průměrnému hodnocení každého jednotlivého respondenta zvlášť u všech aktivit v části  $x$ , tj.  $\bar{x}_i$ , a současně konkrétní hodnocení každého jednotlivého respondenta zvlášť u jednotlivých aktivit v části  $y$ , tj.  $y_{ij}$ , je větší anebo rovno průměrnému hodnocení každého jednotlivého respondenta zvlášť u všech aktivit v části  $y$ , tj.  $\bar{y}_i$ . S odvoláním na výsledky rešerše literatury problematiky lidského kapitálu, např. citované práce Donate et al., (2016), Kirdiny (2016) či Ulricha et al. (2012), je zřejmé, že zvyšování úrovně lidského kapitálu je možné podpořit zejména důsledným a vytrvalým zajišťováním potřeb zaměstnanců ve všech oblastech činnosti podniku majících vliv na jeho zaměstnance. Zajišťování potřeb zaměstnanců se netýká jen aktivit, které jsou realizovány z rozhodnutí příslušného oddělení řízení lidských zdrojů, ale i dalších aktivit, které jsou v rámci NPO realizovány za účelem rozvoje zaměstnanců. Danou skutečnost lze ospravedlnit s odvoláním na práce Angelopoulose, Malleye a Philippopoulose (2017), Coffa a Raffieeho (2015), kteří tvrdí, že zaměstnanec je základní entitou, která determinuje hodnotu lidského kapitálu, a proto je tedy nezbytné, aby ve snaze zvyšování úrovně lidského kapitálu byly důsledně zajišťovány potřeby zaměstnanců. Hancock et al. (2017) a Ulrich (2012) tvrdí, že za účelem efektivního řízení lidského kapitálu je nutné zajišťovat i takové potřeby zaměstnanců, které jsou vyžadovány nejen z titulu postavení zaměstnance v podniku, ale zejména z titulu postavení zaměstnance jako jednotlivce, jenž je součástí určité společnosti. Autoři v této souvislosti zmiňují skutečnost, že každý zaměstnanec má rozdílné preference v rámci výkonu pracovní pozice. Tyto rozdílné preference jsou důsledkem vlivu společnosti, jíž jsou jednotlivci formováni. V rámci řízení lidského kapitálu je tedy nezbytné nastavit takový postup, který umožní integraci rozdílných preferencí v případě rozhodování o podpoře aktivit majících vliv na zvyšování úrovně lidského kapitálu.

Jak již bylo zmíněno výše, při zpracování dizertační práce byl respektován teoretický koncept 2, tj. Mikroekonomická perspektiva s respektováním makroekonomického pozadí. Na

základě vymezeného teoretického konceptu byla navržena metodika pro řízení lidského kapitálu, jež důsledně dodržuje hranici mezi oblastí řízení lidského kapitálu a oblastí řízení lidských zdrojů. V této souvislosti je možné diskutovat také **možnost realizace dalšího výzkumu navazujícího na výsledky této dizertační práce**. Jednou z možností je realizace výzkumu, jenž bude respektovat koncept 3, tj. mikroekonomická perspektiva, jež však z hlediska jeho pojetí odpovídá spíše výzkumu spadajícího do oblasti řízení lidských zdrojů. Na druhou stranu v současné době existuje celá řada prací, které oblast řízení lidských zdrojů vnímají jako nedílnou součást oblasti řízení lidského kapitálu, z toho důvodu je možné vnímat relevanci realizace výzkumu respektujícího koncept 3. V dané souvislosti se může jednat o výzkum spočívající v určení souboru opatření, jež by mohla být realizována v případě, kdy je aplikací navrhované metodiky pro řízení lidského kapitálu identifikována určitá sada aktivit. V rámci takového výzkumu je však nutné respektovat výrazné rozdíly mezi jednotlivými NPO, což by mohlo vést k oprávněné diskuzi nad relevancí takového výzkumu spočívajícího v určení konkrétních opatření, jež mají být realizována v případě identifikace dané sady aktivit.

**Výrazné rozdíly mezi jednotlivými NPO** mohou být diskutovány i v souvislosti s obsahem této dizertační práce. Navrhovaná metodika pro řízení lidského kapitálu byla ověřena v podmínkách NPO České republiky s tím, že v rámci druhého kroku navrhované metodiky došlo k identifikaci dvaceti aktivit z celkového počtu čtyřiceti možných aktivit, jež jsou v současné době v oblasti přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách NPO České republiky realizovány. V současné době však neexistuje žádný výzkum, prostřednictvím jehož výstupů by bylo možné objektivně posoudit, zda určitý počet aktivit realizovaných v podniku ve vztahu k zaměstnancům je dostatečný pro zajištění zvyšování úrovně lidského kapitálu či nikoli. Absenci takového výzkumu je možné ospravedlnit právě ve vztahu ke zmiňovaným rozdílům mezi jednotlivými NPO. V podmínkách NPO se konkrétně jedná o rozdíly z hlediska velikosti (počtu zaměstnanců), vnitřního uspořádání (zda jsou členy mezinárodního konglomerátu) a z hlediska samotné právní formy podnikání (státní podnik, soukromý podnik, soukromý podnik s účastí státu). Relevanci diskuze v této souvislosti lze ospravedlnit opět v návaznosti na výsledky obsažené v dizertační práci (výsledky realizace vlastního výzkumu), a to konkrétně z pohledu počtu identifikovaných aktivit, jež jsou realizovány v oblasti lidského kapitálu v komponentě F: Diversity management. V podmínkách NPO Finska a Švédska byla v rámci této komponenty identifikována pouze jedna aktivita. Tuto skutečnost lze vysvětlit tím, že obě ze zmiňovaných zemí vykazují v dlouhodobé perspektivě jedno z nejvyšších skóre

v rámci Social Progress Index (Index společenského rozvoje)<sup>83</sup>. Ghosh a Guven (2006) a Ping Chu (2004) ve svých pracích pojednávají, zda úroveň vyspělosti společnosti má vliv na počet či rozsah aktivit, jež jsou v oblasti diversity managementu na území daného státu, či v podmínkách konkrétního podniku realizovány. Autoři docházejí k závěru, že státy vykazující vysokou úroveň společenského rozvoje v dlouhodobé perspektivě nemají implementováno takové množství aktivit regulujících oblast diversity managementu, a to jak z pohledu celostátního, tak z pohledu podniků, jež jsou součástí těchto států, jako státy s nižší úrovní společenského rozvoje. Na základě této skutečnosti je zřejmé, že ve snaze zvyšování úrovně lidského kapitálu není vždy nutné realizovat co největší počet aktivit ve vztahu k rozvoji zaměstnanců. Mnohem významnější je respektovat vnímání důležitosti jednotlivých aktivit z pohledu zaměstnanců, jež jsou základní entitou, která kumuluje lidský kapitál v podniku. Zjištění informací o vnímání důležitosti aktivit realizovaných v podmínkách daného NPO z pohledu zaměstnanců je možné právě s využitím navrhované metodiky pro řízení lidského kapitálu. Na základě této skutečnosti lze jednoznačně potvrdit relevanci zpracování dizertační práce, jejímž výstupem je ustanovení metodiky pro řízení lidského kapitálu. Následně je tedy možné vnímat přínos dizertační práce (jejich výstupů) z pohledu rozšíření vědeckého poznání v rámci výzkumu lidského kapitálu v oblasti poštovních služeb.

---

<sup>83</sup> Index lze považovat za ukazatel úrovně společenské vyspělosti či úroveň společenské odpovědnosti obyvatel daného státu.

## 6 VLASTNÍ PŘÍNOSY DOKTORANDA

Pro naplnění stanoveného cíle dizertační práce bylo potřeba realizovat celou řadu dílčích činností. Výstupy těchto činností jsou přínosem z pohledu rozšíření vědeckého poznání v rámci výzkumu lidského kapitálu v oblasti poštovních služeb. Jednotlivé činnosti jsou popsány v následující části této kapitoly.

V první řadě se jedná o provedenou analýzu současného stavu. Výstupem této činnosti bylo **vymezení hlavních teoretických konceptů přístupu k lidskému kapitálu a to na základě provedené rešerše aktuálních prací zabývajících se výzkumem lidského kapitálu** (viz obrázek 3, s. 30). Vzhledem k tomu, že problematika lidského kapitálu se od počátku svého vývoje (60. léta 20. století) potýkala s nejednotností ve snaze jednoznačného vymezení oblasti výzkumu ve vztahu k jiným oblastem (zejména k oblasti řízení lidských zdrojů), je vymezení tří základních teoretických konceptů přístupu k lidskému kapitálu možné označit za jeden z teoretických přínosů dizertační práce.

Další činností, jejíž výstup lze jednoznačně považovat za přínos z pohledu vědeckého poznání, je **realizace vlastního výzkumu – identifikace aktivit, jež jsou odrazem aktuálního stavu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO. Tyto aktivity byly následně kategorizovány podle oblasti činností NPO, v nichž jsou realizovány** (viz pododdíly 1.3.1 – 1.3.13, viz tabulka 9, viz obrázek 5). Vzhledem k tomu, že do současné doby nebyl obdobný výzkum, který by se zabýval identifikací aktivit přístupu k lidskému kapitálu v oblasti NPO, realizován, lze na základě této skutečnosti vnímat rozšíření aktuálního stavu vědeckého poznání v dané oblasti výzkumu.

V třetí řadě se jedná o samotnou **metodiku pro řízení lidského kapitálu v oblasti poštovních služeb**, jež byla ustanovena v návaznosti na zvolený teoretický koncept přístupu k lidskému kapitálu. **Metodiku je možné aplikovat v podmínkách všech NPO, zejména evropských, kteří do současné doby problematice řízení lidského kapitálu nevěnovali pozornost** (případně věnovali pozornost pouze problematice řízení lidských zdrojů).

Dalším přínosem, který je zřejmý z obsahu dizertační práce, je **ověření metodiky z pohledu její praktické aplikace v podmínkách NPO České republiky**. Realizací jednotlivých kroků metodiky je možné identifikovat sadu aktivit majících vliv na zvyšování úrovně lidského kapitálu, což je také cílem samotné metodiky. Na základě této skutečnosti je zřejmé, že metodiku lze považovat za funkční nástroj pro řízení lidského kapitálu v podmínkách NPO.

Dalším přínosem je **samotný způsob definice matematického algoritmu** (viz pododdíl 4.2.9), který bez nutnosti využití složitých softwarových nástrojů dokáže identifikovat sadu aktivit majících vliv na zvyšování úrovně lidského kapitálu. Na základě této skutečnosti je zřejmé, že **s aplikací metodiky pro řízení lidského kapitálu jsou spojeny pouze minimální finanční náklady.**



## 7 ZÁVĚR

Ve vztahu k logické návaznosti obsahu tématu a s důrazem na obsažení všech klíčových pojmů byla dizertační práce rozdělena do šesti hlavních kapitol. V první kapitole se jednalo o teoretické vymezení řešené problematiky, tj. provedení literární rešerše s využitím aktuálních a vědecky hodnotných zdrojů. Výstupem této části bylo mimo jiné jednak obecné vymezení základních teoretických konceptů přístup k lidskému kapitálu, pak také vymezení přístupu k lidskému kapitálu v oblasti poštovních služeb, konkrétně v podmínkách NPO.

V druhé kapitole se jednalo o stanovení hlavního cíle dizertační práce, tj. vytvoření metodiky pro řízení lidského kapitálu v oblasti poštovních služeb, konkrétně v podmínkách NPO. V této části bylo nutné definovat dílčí cíle, jejichž naplnění bylo nezbytným předpokladem pro dosažení hlavního cíle dizertační práce.

V třetí kapitole se jednalo o zpracování přehledu vědeckých metod, které byly využity při zpracování dizertační práce. Obsahem této části je kromě specifikace jednotlivých metod také svodná tabulka obsahující informace o tom, v které části (oddíl, respektive pododdíl) dizertační práce je využita daná vědecká metoda.

Ve čtvrté kapitole se jednalo o demonstraci vlastního řešení. V této části práce jsou v úvodu shrnuty výsledky realizovaného výzkumu, který byl nezbytným předpokladem pro dosažení hlavního cíle dizertační práce. Cílem výzkumu bylo identifikovat aktivity, jež jsou odrazem aktuálního stavu přístupu k lidskému kapitálu v podmínkách evropských NPO, následně tyto aktivity kategorizovat podle oblasti činností NPO, v nichž jsou realizovány. Výsledky realizovaného výzkumu byly následně využity ve vybraných krocích metodiky pro řízení lidského kapitálu, jež je detailně popsána v jednotlivých pododdílech této části práce. Součástí čtvrté kapitoly je také demonstrace výsledků v rámci ověření metodiky pro řízení lidského kapitálu, jež byla aplikována v podmínkách NPO České republiky.

V návaznosti na výstupy předchozích částí dizertační práce byly následně v páté kapitole diskutovány zjištěné výsledky. Součástí této kapitoly je také vymezení oblastí výzkumu, které by mohly být realizovány v návaznosti na závěry dizertační práce.

V šesté kapitole se jednalo o shrnutí vlastních přínosů doktoranda a to v návaznosti na obsah předchozích kapitol práce.

Na základě obsahu jednotlivých kapitol dizertační práce lze konstatovat, že problematika řešená v rámci dizertační práce je velmi aktuální, což dokládají zejména výstupy provedené literární rešerše. Na základě všech souvislostí uvedených v dizertační práci lze vnímat relevanci zpracování dané problematiky, konkrétně formou navržené metodiky pro

řízení lidského kapitálu v oblasti poštovních služeb. S odvoláním na výstupy dizertační práce lze jednoznačně konstatovat, že stanovený cíl práce byl naplněn.

## 8 POUŽITÁ LITERATURA

- ABAD-GONZALEZ, J. a R. MARTINEZ, 2017. Endogenous categorization of the human development. *Applied Economics Letters*. Vol. 24, no. 4, s. 243-246. ISSN 1350-4851.
- AN POST, 2016. *Annual report 2015*. Dublin: An Post.
- ANGELOPOULOS, K., J. MALLEY a A. PHILIPPOPOULOS, 2017. Human Capital Accumulation and Transition to Skilled Employment. *Journal of Human Capital*. Vol. 11, no. 1, s. 72-105. ISSN 1932-8575.
- BARRO, R. J., 2001. Human capital and growth. *American Economic Review*. Vol. 91, no. 2, s. 12-17. ISSN 0002-8282.
- BARRO, R. J. a J. W. LEE, 2001. International data on educational attainment: Updates and implications. *Oxford Economic Papers-New Series*. Vol. 53, no. 3, s. 541-563. ISSN 0030-7653.
- BARUCH, Y. a O. LAVI-STEINER, 2015. The career impact of management education from an average-ranked university: Human capital perspective. *Career Development International*. Vol. 20, no. 3, s. 218-237. ISSN 1362-0436.
- BAXTER, R., 2016. *Operational Excellence Handbook: A Must Have for Those Embarking On a Journey of Transformation and Continuous Improvement*. Naples: Value Generation Partner. ISBN 9781329184329.
- BEKKERS, R., 2005. Participation in voluntary associations: Relations with resources, personality, and political values. *Political Psychology*. Vol. 26, no. 3, s. 439-454. ISSN 1467-9221.
- BENDER, A. F., R. DANG a M. J. SCOTTO, 2016. Women on Boards of Directors in France. *Travail Genre Et Societes*. Vol. 2016/1, no. 35, s. 67-85. ISBN 9782707189493.
- BERELSON, B., 1952. *Content analysis in communication research*. Illinois: Free Press. ISBN 0028412109.
- BISWAS, P. K. a S. K. BALA, 2016. Usefulness of corporate annual reports to individual investors in Bangladesh. *International Journal of Disclosure and Governance*. Vol. 13, no. 2, s. 97-116. ISSN 1746-6539.
- BLACKSTONE, A., 2012. *Principles of Sociological Inquiry: Qualitative and Quantitative Methods*. Datum vydání: 10. února 2012. eISBN 978-1-4533-2889-7.
- BOJ, J. J., R. RODRIGUEZ-RODRIGUEZ a J. J. ALFARO-SAIZ, 2014. An ANP-multi-criteria-based methodology to link intangible assets and organizational performance in a Balanced Scorecard context. *Decision Support Systems*. Vol. 68, no. C, s. 98-110. ISSN 0167-9236.
- BONTIS, N., 1998. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. Vol. 36, no. 2, s. 63-76. ISSN 0025-1747.
- BOWMAN, C. a V. AMBROSINI, 2010. How value is created, captured and destroyed. *European Business Review*. Vol. 22, no. 5, s. 479-495. ISSN 0955-534X.
- BPOST, 2016. *Annual report 2015*. Brussels: bpost.
- BRINK, H. I. L., 1993. Validity and reliability in qualitative research. *Curationis*. Vol. 16, no. 2, s. 35-38. ISSN 0379-8577

- BUBER-ENNSER, I. et al., 2016. Human Capital, Values, and Attitudes of Persons Seeking Refuge in Austria in 2015. *Plos One*. Vol. 11, no. 9, s. 1-29. ISSN 1932-6203.
- BURGESS, S. 2016. *Human Capital and Education: The State of the Art in the Economics of Education*. Bonn: The Institute for the Study of Labor.
- BURUCK, G. et al., 2016. Enhancing Well-Being at Work: The Role of Emotion Regulation Skills as Personal Resources. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 21, no. 4, s. 480-493. ISSN 1076-8998.
- CAMPBELL, J. I., A. K. DIEKE a M. ZAUNE, 2010. *Study on the External Dimension of the EU Postal Acquis*. Bad Honnef: WIK-Consult.
- CHAKRABORTY, CH. a B. NANDI, 2011. 'Mainline' telecommunications infrastructure, levels of development and economic growth: Evidence from a panel of developing countries. *Telecommunications Policy*. Vol. 35, no 5, s. 441-449. ISSN 0308-5961.
- CHANG, CH., P. WANG a J. LIU, 2016. Knowledge spillovers, human capital and productivity. *Journal of Macroeconomics*. Vol. 47, no. B, s. 214-232. ISSN 0164-0704.
- CHOI, Y. a K. KWON, 2015. Effects of characteristics of Human Resource Development on Employee Job satisfaction and Happiness: Some evidence from Korean Post Business. *Korean Corporation Management Review*. Vol. 22, no. 5, s. 327-349. ISSN 1229-957X.
- CHRÁSKA, M., 2016. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.
- CLAVER-CORTÉS, E. et al., 2015. Intellectual capital in family firms: Human capital identification and measurement. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 16, no. 1, s. 199-223. ISSN 1469-1930.
- COFF, R. a J. RAFFIIE, 2015. Toward a Theory of Perceived Firm-specific Human Capital. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 29, no. 3, s. 326-341. ISSN 1558-9080.
- COLEMAN, J. S., 1988. Social Capital in the Creation of Human-Capital. *American Journal of Sociology*. Vol. 94, no. 1988, s. 95-120. ISSN 0002-9602.
- COLLEWAERT, V. a S. MANIGART, 2016. Valuation of Angel-Backed Companies: The Role of Investor Human Capital. *Journal of Small Business Management*. Vol. 54, no. 1, s. 356-372. ISSN 1540-627X.
- COLLEWAERT, V., S. MANIGART a R. AERNOUDT, 2010. Assessment of Government Funding of Business Angel Networks in Flanders. *Regional Studies*. Vol. 4, no. 1, s. 119-130. ISSN 0034-3404.
- CONTI, M., a G. SULIS, 2016. Human capital, employment protection and growth in Europe. *Journal of Comparative Economics*. Vol. 4, no. 2, s. 213-230. ISSN 0147-5967.
- COORAY, A., S. MALLICK a N. DUTTA, 2014. Gender-specific Human Capital, Openness and Growth: Exploring the Linkages for South Asia. *Review of Development Economics*. Vol. 18, no. 1, s. 107-122. ISSN 1467-9361.
- CUNHA, L. et al., 2015. The Relationship Between Intellectual Capital and Information Technology: Findings Based on a Systematic Review. In: NAVARRO, J.G.C. (ed.), *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, s. 53-62. ISSN 2049-0933.
- CUNNINGHAM, J. B. a J. KEMPLING, 2011. Promoting Organizational Fit in Strategic HRM: Applying the HR Scorecard in Public Service Organizations. *Public Personnel Management*. Vol. 40, no. 3, s. 193-213. ISSN 00910260.

- CRITES, S., 1971. The Narrative Quality of Experience. *Journal of the American Academy of Religion*. Vol. 39, no. 3, s. 291-311. ISSN 1477-4585.
- ČESKÁ POŠTA, 2016. *Annual report 2015*. Praha: Česká pošta.
- ČESKÝ TELEKOMUNIKAČNÍ ÚŘAD, 2008. *Poštovní služby*. [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <https://www.ctu.cz/postovni-sluzby>
- D'AMICO, E. et al., 2016. Factors Influencing Corporate Environmental Disclosure. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 25, no. 3, s. 178-192. ISSN 1099-0836.
- DANIELS, S. R. et al., 2017. Collective assessment of the human resources management field: Meta-analytic needs and theory development prospects for the future. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, no. 1, s. 8-25. ISSN 1053-4822.
- DE ALBUQUERQUE, N. R. et al., 2012. Human Capital valuation and return of investment on corporate education. *Expert Systems with Applications*. Vol. 39 no. 15, s. 11934-11943. ISSN 0957-4174.
- DEUTSCHE POST DHL GROUP, 2016. *Annual report 2015*. Bonn: Deutsche Post AG
- DIAZ-FERNANDEZ, M. C., M. R. GONZALEZ-RODRIGUEZ a B. SIMONETTI, 2015. Top management team's intellectual capital and firm performance. *European Management Journal*. Vol. 33 no. 5, s. 322-331. ISSN 0263-2373.
- DIEKE, A. et al., 2014. *Design and development of initiatives to support the growth of e-commerce via better functioning parcel delivery systems in Europe*. Bad Honnef: WIK-Consult.
- DIEKE, A. et al., 2013. *Main Developments in the Postal Sector (2010-2013)*. Bad Honnef: WIK-Consult.
- DIEZ, T., 2012. Not Quite 'sui generis' Enough Interrogating European values. *European Societies*. Vol. 14, no. 4, s. 522-539. ISSN 1469-8307.
- GUERRERO-BAENA, D. M., J. A. GOMEZ-LIMON a J. VICENTE FRUET, 2015. A multicriteria method for environmental management system selection: an intellectual capital approach. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 105, no. 2015, s. 428-437. ISSN 0959-6526.
- DONATE, M. J., I. PENA a J. D. S. DE PABLO, 2016. HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27, no. 9, s. 928-953. ISSN 0958-5192.
- DRUCKER, P. F., 1994. *Post-Capitalist Society*. New York: HarperBusiness. ISBN 0-88730-620-9.
- EDVINSSON, L. a M. S. MALONE, 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business. ISBN 0887308414.
- EGGER, M., a G. D. SMITH, 1997. Meta-Analysis. Potentials and promise. *BMJ: British Medical Journal*. Vol. 7119, no. 315, s. 1371-1374. ISSN 1468-5833.
- EURACTIV, 2014. *ERGP Report on end-to-end Competition and Access in European Postal Markets*. [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: [http://europa.eu/geninfo/query/index.do?queryText=ERGP+REPORT+ON+END-TO-END+COMPETITION+AND+ACCESS+IN+EUROPEAN+POSTAL+MARKETS&query\\_source=GROWTH&summary=summary&more\\_options\\_source=restricted&more\\_options\\_dat](http://europa.eu/geninfo/query/index.do?queryText=ERGP+REPORT+ON+END-TO-END+COMPETITION+AND+ACCESS+IN+EUROPEAN+POSTAL+MARKETS&query_source=GROWTH&summary=summary&more_options_source=restricted&more_options_dat)

e=\*&more\_options\_date\_from=&more\_options\_date\_to=&more\_options\_language=en&more\_options\_f\_formats=\*&swlang=en

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING, CONDITIONS, 2007. *Industrial relations in the postal sector*. Dublin: Eurofound.

EVANS, J. M., A. BROWN a G. R. BAKER, 2015. Intellectual capital in the healthcare sector: a systematic review and critique of the literature. *Bmc Health Services Research*. Vol. 15, no 556. ISSN: 1472-6963.

EVROPSKÁ KOMISE. *Women on Boards: Commission proposes 40% objective*. [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm)

EVROPSKÁ KOMISE, 2015. *Cíle strategie Evropa 2020*. Brusel: Evropská komise

EVROPSKÁ KOMISE, 2007. *Generální ředitelství pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti. 2007. Deset let evropské strategie zaměstnanosti*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky evropských společenství.

FILERABC, R. K., Š. JURAJDA a J. PLÁNOVSKÝ, 1999. Education and wages in the Czech and Slovak Republics during transition. *Labour Economics*. Vol. 6, no. 4, s. 581-593. ISSN 0927-5371.

FLANAGAN, R. J. 1998. Were communists good human capitalists? The case of the Czech Republic. *Labour Economics*. Vol. 5, no. 3, s. 295-312. ISSN 0927-5371.

FORSTENLECHNER, I., H., S. Y. BARUCH a M. MADI, 2014. Career Exploration and Perceived Employability within an Emerging Economy Context. *Human Resource Management*. Vol. 53, no. 1, s. 45-66. ISSN 1748-8583.

GARCIA-CARBONELL, N., F. MARTIN-ALCAZAR a G. SANCHEZ-GARDEY, 2016. An empirical analysis of the required management skills in the core employees' identification. *Cuadernos De Gestion*. Vol.16, no. 1, s. 109-124. ISSN 1131-6837.

GARDNER, H. E, 2006. *Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice*. New York: Basic Books. ISBN 0465047688.

GASHI, L. M., Z. POZEGA a B. CRNKOVIC, 2017. Employees' individual values as a source of human capital. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*. Vol. 30, no. 1, s. 1057-1072. ISSN 1331-677X.

GHOSH, B. a H. GUVEN, 2006. *Globalization in Third World*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-50256-7.

GIL, A. J. a F. J. CARRILLO, 2016. Knowledge transfer and the learning process in Spanish wineries. *Knowledge Management Research & Practice*. Vol. 14, no. 1, s. 60-68. ISSN 1477-8246.

GILL, F., 1999. The meaning of work: Lessons from sociology, psychology, and political theory. *Journal of Socio-Economics*. Vol. 28, no. 6, s. 725-743. ISSN 1053-5357.

GIULIANO, R. et al., 2017. Does corporate social responsibility make over-educated workers more productive? *Applied Economics*. Vol. 49, no. 6, s. 587-605. ISSN 0003-6846.

GOEBEL, V., 2015. Estimating a measure of intellectual capital value to test its determinants. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 16, no. 1, s. 101-120. ISSN 1469-1930.

- GOGAN, M., 2014. An Innovative Model for Evaluating National Intellectual Capital. In: VIVAS, C. a P. SEQUEIRA (eds.), *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, s. 1211-1218. ISBN 978-1-910309-34-6.
- GOLUB, B. a M. O. JACKSON, 2012. How Homophily Affects the Speed of Learning and Best-Response Dynamics. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 127, no. 3, s. 1287-1338. ISSN 0033-5533.
- GOTTWALD, D. a L. ŠVADLENKA, 2015a. Evaluation of Intellectual Capital in Terms of Gender Issues. In: LEE, G. (ed.), *3rd International Conference on Education Reform and Management Innovation*, s. 23-29. ISSN 2160-1070.
- GOTTWALD, D. a L. ŠVADLENKA, 2015b. Investment in Education as a Component of Intellectual Capital in the Context of Gender Issues. In: SLAVÍČKOVÁ, P. a J. TOMČÍK (eds.), *Znalosti pro tržní praxi 2015: Ženy - Podnikatelky v minulosti a současnosti*, s. 123-134. ISBN 978-80-87533-12-3.
- GOTTWALD, D., L. ŠVADLENKA a P. LEJSKOVÁ, 2015. Hodnocení intelektuálního kapitálu v procesu liberalizace poštovního trhu. *Ekonomika a management*. Vol. 2015, no. 2, s. 1-14. ISSN 1802-8934.
- GOTTWALD, D., L. ŠVADLENKA a H. PAVLISOVÁ, 2016. Human Capital and Growth of E-postal Services: A cross-country Analysis in Developing Countries. *Mechanics, Materials Science & Engineering Journal*. Vol. 4, no. 2, s. 188-209. ISSN 2412-5954.
- GREER, C. R., R. F. LUSCH a M. A. HITT, 2017. A Service Perspective for Human Capital Resources: A Critical Base for Strategy Implementation. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 31, no. 2, s. 137-158. ISSN 1558-9080.
- RBL GROUP, 2016. *Human Resource Competency Study*. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://hrccs.rbl.net/>
- GRUPO CORREOS, 2016. *Integrated annual report 2015*. Madrid: Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S. A.
- GUREN, A., D. HEMOUS a M. OLSEN, 2015. Trade dynamics with sector-specific human capital. *Journal of International Economics*. Vol. 97, no. 1, s. 126-147. ISSN 0022-1996.
- HAFNER-BURTON, E. M. a K. TSUTSUI, 2005. Human rights in a globalizing world: The paradox of empty promises. *American Journal of Sociology*. Vol. 110, no. 5, s. 1373-1411. ISSN 0002-9602.
- HAGUE, P, 2003. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-917-8.
- HANCOCK, J. I., D. G. ALLEN a C. SOELBERG, 2017. Collective turnover: An expanded meta-analytic exploration and comparison. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, no. 1, s. 61-86. ISSN 1053-4822.
- HANUSHEK, E. A., 2013. Economic growth in developing countries: The role of human capital. *Economics of Education Review*. Vol. 37, s. 204-212. ISSN 0272-7757.
- HARARI, M. B. a C. W. RUDOLPH, 2017. The effect of rater accountability on performance ratings: A meta-analytic review. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, no. 1, s. 121-133. ISSN 1053-4822.
- HAYEK, M. et al., 2016. Contextualizing human capital theory in a non-Western setting: Testing the pay-for-performance assumption. *Journal of Business Research*. Vol. 69, no. 2, s. 928-935. ISSN 0148-2963.

- HEJAZI, R., M. GHANBARI a M. ALIPOUR, 2016. Intellectual, Human and Structural Capital Effects on Firm Performance as Measured by Tobin's Q. *Knowledge and Process Management*. Vol. 23, no. 4, s. 259-273. ISSN 1099-1441.
- HELMSTADTER, G. C., 1964. *Principles of Psychological Measurement*. New York: Appleton - Century - Cofts. ISBN 0137096674.
- HERLING, R. W., 2000. Operational Definitions of Expertise and Competence. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 2, no. 1, s. 8-21. ISSN 15234223.
- HOPE, J. a T. HOPE, 1998. Strategic planning for the "third wave". *Chemtech*. Vol. 28, no. 7, s. 8-15. ISSN 0009-2703.
- HSIAO, C., Y. H. LEE a H. H. CHEN, 2016. The effects of internal locus of control on entrepreneurship: the mediating mechanisms of social capital and human capital. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27, no. 11, s. 1158-1172. ISSN 0958-5192.
- HUSELID, M. A., S. E. JACKSON a R. S. SCHULER, 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 40, no. 1, s. 171-188. ISSN 0001-4273.
- HUSEMAN, R. C. a J. P. GOODMAN, 1998. *Leading with Knowledge: The Nature of Competition in the 21st Century*. London: SAGE Publications. ISBN 978-0761917755.
- HÁJEK, M., 2014. *Čtenář a stroj: Vybrané metody sociálněvědní analýzy textů*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 9788074191619.
- IAZZOLINO, G. a D. LAISE, 2016. Value creation and sustainability in knowledge-based strategies. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 17, no. 3, s. 457-470. ISSN 1469-1930.
- INGHAM, J., 2007. *Strategic Human Capital Management*. Netherlands: Elsevier Ltd. ISBN 978-0750681346.
- JANSSENS, H. L., 2016. The indirect association of job strain with long-term sickness absence through bullying: a mediation analysis using structural equation modeling. *Bmc Public Health*. Vol. 16, no. 1. ISSN 1471-2458.
- JANÍKOVÁ, M. a K. VLČKOVÁ, 2009. *Výzkum výuky: tematické oblasti, výzkumné přístupy a metody*. Brno: Paido. ISBN 8073151804.
- SUNG WOOK, J. a J. JUNG, 2016. Top Managers' Academic Credentials and Firm Value. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*. Vol. 45, no. 2, s. 185-221. ISSN 2041-6156.
- KAISER, U. a B. MULLER, 2015. Skill heterogeneity in startups and its development over time. *Small Business Economics*. Vol. 45, no 4, s. 787-804. ISSN 0921-898X
- KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON, 1992. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard business review*. Vol. 70, no. 1, s. 71-79. ISSN 0017-8012.
- KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON, 1996. Linking the balanced scorecard to strategy (Reprinted from the Balanced Scorecard). *California management review*. Vol. 39, no. 1, s.53-79. ISSN 0008-1256.
- KAPLAN, R. S. a D P. NORTON, 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*: Harvard Business Press. ISBN 142212116X.
- KATEB, I., 2015. Voluntary human capital disclosure in French annual reports. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. Vol. 12, no. 4, s. 323-341. ISSN 1479-4861.



- KIM, K. Y. et al., 2016. Multisource Feedback, Human Capital, and the Financial Performance of Organizations. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 101, no. 11, s. 1569-1584. ISSN 0021-9010.
- KIM, T. a G. J. D. HEWINGS, 2015. Aging Population in a Regional Economy: Addressing Household Heterogeneity with a Focus on Migration Status and Investment in Human Capital. *International Regional Science Review*. Vol. 38, no. 3, s. 264-291. ISSN 0160-0176.
- KIRDINA, S. G., 2016. Methodological Institutionalism as a New Principle of Complex Social Systems' Analysis at Meso-level. *Terra Economicus*. Vol. 14, no. 1, s. 98-108. ISSN 2410-4531.
- KLIN, P., 2000. *The Handbook of Psychological Testing*. London: Routledge. ISBN 9780470083581.
- KOSZEREK, D. et al., 2007. An overview of the EU KLEMS Growth and Productivity Accounts. *Economic papers*. Vol. October 2007, no. 290. ISSN 1016-8060.
- KRAMER, K. Z. a A. KRAMER, 2016. At-Home Father Families in the United States: Gender Ideology, Human Capital, and Unemployment. *Journal of Marriage and Family*. Vol. 78, no. 5, s. 1315-1331. ISSN 1741-3737.
- KRIPPENDORFF, K., 2004. *Content analysis: An introduction to its methodology*. London: SAGE Publications. ISBN 1412983150.
- KUMAR, R. R., R. DEVI KUMAR a A. PATEL, 2015. Accounting for telecommunications contribution to economic growth: A study of Small Pacific Island States. *Telecommunications Policy*. Vol. 39, no. 3-4, s. 284-295. ISSN 0308-5961.
- LAURINI, M. P. a E. DE CARVALHO ANDRADE, 2012. New evidence on the role of cognitive skill in economic development. *Economics Letters*. Vol. 117, no. 1, s. 123-126. ISSN 0165-1765.
- LE GROUPE LA POSTE, 2016. *Annual report 2015*. Paris: Le Groupe La Poste.
- LEE, J. W. a H. LEE, 2016. Human capital in the long run. *Journal of Development Economics*. Vol. 122, no. September 2016, s. 147-169. ISSN 0304-387.
- LIETUVOS PAŠTAS, 2016. *Annual report and financial statements for 2015*. Vilnius: Lietuvos Paštas.
- LOPEZ-CABRALES, A., J. C. REAL a R. VALLE, 2011. Relationships between human resource management practices and organizational learning capability The mediating role of human capital. *Personnel Review*. Vol. 40, no. 3, s. 344-363. ISSN 0048-3486.
- LOVAGLIO, P. G., G. VACCA a S. VERZILLO, 2016. Human capital estimation in higher education. *Advances in Data Analysis and Classification*. Vol. 10, no. 4, s. 465-489. ISSN 1862-5347.
- LYNN, B. E., 1998. *The Management of intellectual capital: the issues and the practice*. Hamilton: The Society of Management Accountants of Canada. ISBN 9781553020363.
- MAGYAR POSTA, 2016. *Annual report 2015*. Budapest: Magyar Posta Zrt.
- MAISEL, J. L., 2010. *The state of the science in universal design: Emerging research and developments*. New York: State University of New York at Buffalo. ISBN 978-1-60805-091-8.
- MARRIAGA, R. et al., 2016. Administrative training staff in consumer goods companies. *Revista Cicav*. Vol. 14, no. 1, s. 143-155. ISSN 1856-6189.

- MARTIN, R. a P. SUNLEY, 1998. Slow Convergence? The New Endogenous Growth Theory and Regional Development. *Economic Geography*. Vol. 74, no. 3, s. 201-227. ISSN 1944-8287.
- MAUSS, D., J. LI a P. ANGERER, 2016. Psychometric Properties of the Work Well Index: A Short Questionnaire for Work-Related Stress. *Stress and Health*. Vol. 33, no. 1, s. 80-85. ISSN 1532-2998.
- MAZOUCHE, P. a J. FISCHER, 2011. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-380-6.
- MC GUIRK, H., H. LENIHAN a M. HART, 2015. Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*. Vol. 44, no. 4, s. 965-976. ISSN 0048-7333.
- MEADOWS, D H. et al., 1972. *The Limits to Growth*. New York: Universe Books. ISBN 193149858X.
- MICHAEL, H., 2016. How Writers Write: Exploring the Unconscious Fantasies of Writers. *Psychoanalytic Psychology*. Vol. 33, no. 1, s. 21-34. ISSN 0736-9735.
- MIOVSKÝ, M., 2003. *Průručka k provádění výběru metodou sněžové koule (snowball sampling)*. Praha: Úřad vlády České republiky. ISBN 80-86734-08-0.
- MOHAMAD, N., 2014. Telecommunications reform and efficiency performance: Do good institutions matter? *Telecommunications Policy*. Vol. 38, no. 1, s. 49-65. ISSN 0308-5961.
- MOLNÁR, Z. et al., 2012. *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting, s.r.o. ISBN 978-80-7259-064-3.
- MOLOI, T. 2016. Governance of risks in South Africa's public higher education institutions (HEIs). *Investment Management and Financial Innovations*. Vol. 13, no. 2, s. 226-234. ISSN 1810-4967.
- MURNIEKS, C. Y. et al., 2016. Drawn to the fire: The role of passion, tenacity and inspirational leadership in angel investing. *Journal of Business Venturing*. Vol. 31, no. 4, s. 468-484. ISSN 0883-9026.
- NG, T. W. H. et al., 2005. Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 58, no. 2, s. 367-408. ISSN 1744-6570.
- NIELSEN, K. 2015. Human Capital and New Venture Performance: The Industry Choice and Performance of Academic Entrepreneurs. *Journal of Technology Transfer*. Vol. 40, no. 3, s. 453-474. ISSN 0892-9912.
- OCHRANA, F. 2013. *Metodologie vědy: úvod do problému*. Praha: Karolinum. ISBN 9788024616094.
- OKHOLM, H. B. et al., 2012. *Pricing behaviour of postal operators*. Brussels: Copenhagen Economics.
- OLECKÁ, I. a K. IVANOVÁ. 2010. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s. ISBN 978-80-87240-33-5.
- ÖSTERREICHISCHE POST AG., 2016. *Annual report 2015*. Wien: Österreichische Post AG.
- PAN, B. C., 2015. Factors Associated with Job Satisfaction among University Teachers in Northeastern Region of China: A Cross-Sectional Study. *International Journal of*

- Environmental Research and Public Health*. Vol. 12, no. 10, s. 12761-12775. ISSN 1660-4601.
- PARKER, S. C. 2009., Can cognitive biases explain venture team homophily? *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 3, no. 1, s. 67-83. ISSN 1932-443X.
- PATEL, K. K. 2013. Provincialising European union: Co-operation and Integration in Europe in a Historical Perspective. *Contemporary European History*. Vol. 22, no. 4, s. 649-673. ISSN 0960-7773.
- PETTY, R. M., 2009. Intellectual Capital and Valuation: Challenges in the Voluntary Disclosure of Value Drivers. *Journal of finance and accountancy*. Vol. 1, no. October 2009, s. 1-7. ISSN 1948-3015.
- PING CHU, J. K., 2004. *The Simple Science of Being*. USA: Xlibris. ISBN 1413414494.
- PLOYHART, R. E. et al., 2014. Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources! *Journal of Management*. Vol. 40, no. 2, s. 371-398. ISSN 1467-6486.
- PLUTA, A. a A. RUDAWSKA, 2016. Holistic approach to human resources and organizational acceleration. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 29, no. 2, s. 293-309. ISSN 0953-4814.
- POSTE ITALIANE, 2016. *Annual report 2015*. Roma: Posteitaliane.
- POSTI, 2016. *Annual report 2015*. Helsinki: Posti.
- POSTNL, 2016. *Annual report 2015*. Haag: PostNL.
- POSTNORD. 2016. *Annual and Sustainability Report 2015*. Solna:
- PRIYADHARSHINI, S. K., T. J. KAMALANABHAN a R. MADHUMATHI, 2015. Human resource management and firm performance. *International Journal of Business Innovation and Research*. Vol. 9, no. 2, s. 229-250. ISSN 1751-0252.
- PULKKI-RANACK, L. et al., 2016. Job Demands and Job Control as Predictors of Depressive Symptoms: Moderating Effects of Negative Childhood Socioemotional Experiences. *Stress and Health*. Vol. 32, no. 4, s. 383-394. ISSN 1532-2998.
- PWC, 2014. *PWC: HR Controlling 2013*. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/assets/hrc-zaverecna-zprava-cz.pdf>
- PWC, 2017. *PWC: About us*. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/en/o-nas.html>.
- QIN, X., T. WANG a C. C. ZHUANG, 2016. Intergenerational transfer of human capital and its impact on income mobility: Evidence from China. *China Economic Review*. Vol. 38, no. April 2016, s. 306-321. ISSN 1043-951X.
- QISO-MIRAIS, 2017. *QISO-MIRAIS: Služby* [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.mirais.cz/sluzby.html>.
- QUINN, R. W. a W. BROCKBANK, 2006. The development of strategic human resource professionals at BAE systems. *Human Resource Management*. Vol. 45, no. 3, s. 477-494. ISSN 1748-8583.
- RADVÁKOVÁ, V. 2014. *Texty a jejich interpretace*. Praha: Oeconomica. ISBN 9788024520131.

- RAMAMURTHY, S. a N. SEDGLEY, 2015. Human Capital Choice and the Wage Gap: The Role of Worklife Expectancy and Statistical Discrimination. *Journal of Labor Research*. Vol. 36, no. 2, s.175-187. ISSN 0195-3613.
- RAMÍREZ OSPINA, D. E., 2007. Capital intelectual. Algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. Vol. 2007, no. 23. s. 131-152. ISSN 1657-6276.
- RINDERMANN, H., 2012. Intellectual classes, technological progress and economic development: The rise of cognitive capitalism. *Personality and Individual Differences*. Vol. 53, no. 2, s. 108-113. ISSN 0191-8869.
- RINDERMANN, H., O. KODILA-TEDIKA a G. CHRISTAINSEN, 2015. Cognitive capital, good governance, and the wealth of nations. *Intelligence*. Vol. 51 no. July-August 2015, s. 98-108. ISSN 0160-2896.
- ROOS, J., 1998. *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. New York: NYU Press. ISBN 9780814775127.
- ROSENBLUM, F., 2017. Power and politics: A threat to the Global Brain. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 114, no. January 2017 , s. 43-47. ISSN 0040-1625.
- ROTTENBERG, C., 2017. Neoliberal feminism and the future of human capital. *Signs*. Vol. 42, no. 2, s. 329-348. ISSN 0097-9740.
- RUEF, M, H. E. ALDRIHC a N. M. CARTER, 2004. The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs. *American Sociological Review*. Vol. 69, no. 2, s. 297-297. ISSN 0003-1224.
- RUTKOWSKI, J., 1997. Low Wage Employment in Transitional Economies of Central and Eastern Europe. *MOST: Economic Policy in Transitional Economies*. Vol. 7, no. 1, s. 105-130 ISSN 1120-7388.
- ŘEHÁK, J., 1998. Kvalita dat I. Klasický model měření reliability a jeho praktický aplikační význam. *Sociologický časopis*. Roč. 34, č. 1, s. 51-60. ISSN 2336-128X.
- SANCHEZ-ROMERO, M., H. D'ALBIS a A. PRSKAWETZ, 2016. Education, lifetime labor supply, and longevity improvements. *Journal of Economic Dynamics & Control*. Vol. 73, no. December 2016, s. 118-141. ISSN 0165-1889.
- SARIDAKIS, G., Y. LAI a C. L. COOPER, 2017. Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, no. 1, s. 87-96. ISSN 1053-4822.
- SCHIEK, D., 2012. *Economic and Social Integration The Challenge for EU Constitutional Law*. Massachusetts: Edward Edgar Publishing Limited. ISBN 978-1-84844-542-0.
- SCHULTZ, T. W., 1961. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. Vol. 51, no. 1. s. 1-17 ISSN 0002-8282.
- SECUNDO, G. et al., 2014. Intellectual Capital Management in European Universities in times of changes: an IC Maturity Model. In: Carlucci, D, Spender, J.C. a G. Schiuma (eds.), *Ifkad 2014: 9th International Forum on Knowledge Asset Dynamics: Knowledge and Management Models for Sustainable Growth*, s. 1095-1113. ISBN 978-88-96687-04-8.
- SHARMA, J. K. a S. SHUKLA, 2015. Strategic HR orientation of companies in India: A content analysis approach. *Prabandhan: Indian Journal of Management*. Vol. 8, no. 7, s. 7-22. ISSN 0975-2854.

- SHARMA, K. S., 2014. *Nursing Research and Statistics*. New Delhi: Elsevier. ISBN 9788131233085.
- SIMOES, N., N. CRESPO a S. B. MOREIRA, 2016. Individual Determinants of Self-employment Entry: What Do We Really Know? *Journal of Economic Surveys*. Vol. 30, no. 4, s. 783-806. ISSN 1467-6419.
- SLACK, R. a M. MUNZ, 2016. Intellectual capital reporting, leadership and strategic change. *Journal of Applied Accounting Research*. Vol. 17, no. 1, s. 61-83. ISSN 0967-5426.
- SOLLOSY, M., M. MCINERNEY a C. K. BRAUN, 2016. Human Capital: A Strategic Asset Whose Time Has Come to Be Recognized on Organizations' Financial Statements. *Journal of Corporate Accounting and Finance*. Vol. 27, no. 6, s. 19-27. ISSN 1097-0053.
- SOLOW, R. M., 1956. A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 70, no. 1, s. 65-94. ISSN 0033-5533.
- SPANGENBERG, J. H., 2016. The Corporate Human Development Index CHDI: a tool for corporate social sustainability management and reporting. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 134, no. Part A, s. 414-424. ISSN 0959-6526.
- SPREEN, M., 1992. Rare Populations, Hidden Populations, and Link-Tracing Designs: What and Why? *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Methodologie Sociologique*. Vol. 36, no. 1, s. 34-58. ISSN 0759-1063.
- STANIEWSKI, M. W., 2016. The contribution of business experience and knowledge to successful entrepreneurship. *Journal of Business Research*. Vol. 69, no. 11, s. 5147-5152. ISSN 0148-2963.
- SULLIVAN, S. E. a Y. BARUCH, 2009. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*. Vol. 35, no. 6, s. 1542-1571. ISSN 0149-2063.
- SVEIBY, K. E., 1997. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 1576750140.
- SZYMAŃSKA, D., 2016. *Diversity management jako konkurenční výhoda* [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/diversity-management-jako-konkurencni-vyhoda-id-2840026>
- ŠARAC, D. et al., 2016. Application of Set Covering Location Problem for Organizing the Public Postal Network. *Promet-Traffic & Transportation*. Vol. 28, no. 4, s. 403-413. ISSN 1848-4069.
- ŠTEDROŇ, B. et al., 2012. *Prognostické metody a jejich aplikace*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-174-4
- ŠVADLENKA, L. a D. SALAVA, 2014. *Teoretické principy regulace plně liberalizovaného poštovního trhu*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-774-2.
- THE WORLD BANK, 2017. *World Bank Country and Lending Groups*. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>.
- TRAVKIN, P. a A. SHARUNINA, 2016. The returns to training in Russia: a difference-in-differences analysis. *International Journal of Training and Development*. Vol. 20, no. 4, s. 262-279. ISSN 1468-2419.

- TUKEY, J. W., 1977. *Exploratory Data Analysis*: Boston: Addison-Wesley. ISBN 0201076160.
- ULRICH, D. et al., 2012. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 0071802665.
- UNIVERSAL POSTAL UNION, 2016. *Global or regional estimates*. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: [http://pls.upu.int/pls/ap/spp\\_report.main?p\\_choice=AGGREG&p\\_language=AN](http://pls.upu.int/pls/ap/spp_report.main?p_choice=AGGREG&p_language=AN)
- UNIVERSAL POSTAL UNION, 2017. *Member countries*. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.upu.int/en/the-upu/member-countries.html>.
- URBÁNEK, T., D. DENGLEROVÁ a J. ŠIRŮČEK. 2011. *Psychometrika: Měření v psychologii*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-836-4.
- VAN DER LIJN, N. et al., 2005. *Development of competition in the European postal sector*. Rotterdam: Ecorys-Nei.
- VAZ, C. R. et al., 2015, Intellectual Capital: Rating, Measurement of Forms and Questioning about Future Uses. *Navus-Revista De Gestao E Tecnologia*. Vol. 5, no. 2, s. 73-92. ISSN 2237-4558.
- VERBIČ, M., B. MAJCEV a M. ČOK, 2014. Education and Economic Growth in Slovenia: A Dynamic General Equilibrium Approach with Endogenous Growth. *Ekonomický časopis*. Roč. 62, č. 1, s. 19-45. ISSN 0013-3035.
- VIEIRA, V. R., 2014. Public and private: change and continuity in economy through two meta-fields in society. *Cambridge Review of International Affairs*. Vol. 27, no. 1, s. 21-38. ISSN 0955-7571.
- VOMBERG, A., C. HOMBURG a T. BORNEMANN, 2015. Talented people and strong brands: The contribution of human capital and brand equity to firm value. *Strategic Management Journal*. Vol. 36, no. 13, s. 2122-2131. ISSN 1097-0266.
- WILDEMUTH, B. M., 2009. *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*. Westport: Libraries Unlimited. ISBN 9781591585039.
- WINKELMANN, M. et al., 2009. *The Evolution of the European Postal Market since 1997*. Bad Honnef: WIK-Consult.
- WOOLCOCK, M., 2001. The place of social capital in understanding social and economic outcomes. *Canadian Journal of Policy Research*. Vol. 2, no. 1, s. 11-17. ISSN 0008-4239.
- XU, S. a D. C. LIU, 2017. Corporate social responsibility (CSR) and corporate diversification: do diversified production firms invest more in CSR? *Applied Economics Letters*. Vol. 24, no. 4, s. 254-257. ISSN 1350-4851.

## 9 PUBLIKAČNÍ ČINNOST DOKTORANDA SOUVISEJÍCÍ S TÉMATEM DISERTAČNÍ PRÁCE

GOTTWALD, D., L. ŠVADLENKA a H. PAVLISOVÁ, 2017 Human capital as a tool for predicting development of transport and communications sector: The Czech Republic perspective. *Komunikácie: Communications (Scientific Letters of the University of Žilina)*. Roč. 19, č. 4, s. 39-45. ISSN 2585-7878.

LEJSKOVÁ, P., L. DVOŘÁK a D. GOTTWALD, 2017. Knowledge management models in creating, sharing, using and managing the knowledge and information of a company. In: *Znalosti pro tržní praxi 2017: sborník z mezinárodní konference*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 883-889. ISBN 978-80-244-5233-3

GOTTWALD, D. a L. ŠVADLENKA, 2016. Aktuální trendy přístupu k intelektuálnímu kapitálu v oblasti poštovních služeb: literární rešerše. In: *IPoCC 2016 - Sborník příspěvků mezinárodní konference*. Pardubice: Univerzita Pardubice, s. 133-149. ISBN 978-80-7560-003-5.

GOTTWALD, D., L. ŠVADLENKA a H. PAVLISOVÁ, 2016. Customer Capital as a Key Factor of E-commerce Market Development. *Komunikácie: Communications (Scientific Letters of the University of Žilina)*. Roč. 18, č. 3, s. 28-33. ISSN 2585-7878.

GOTTWALD, D. a L. ŠVADLENKA, 2015. Evaluation of Intellectual Capital in terms of gender issues. In: *Advances in Education Research. Vols. 78-79: International Conference on Education Reform and Management Innovation (ERMI 2015)*. Bellflower: Information Engineering Research Institute, s. 23-29. ISBN 978-1-61275-071-2. ISSN 2160-1070.

GOTTWALD, D. a L. ŠVADLENKA, 2015. Investment in education as a component of intellectual capital in the context of gender issues. In: *Znalosti pro tržní praxi 2015: sborník z mezinárodní konference*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 123-134. ISBN 978-80-87533-12-3.

GOTTWALD, D., P. LEJSKOVÁ, L. ŠVADLENKA a V. RYCHNOVSKÁ, 2015. Evaluation and Management of Intellectual Capital at Pardubice Airport: Case Study. In: *Procedia Economics and Finance*. Amsterdam: Elsevier Science BV, s. 121-128. ISSN 2212-5671.

GOTTWALD, D., L. ŠVADLENKA a P. LEJSKOVÁ, 2015. Hodnocení intelektuálního kapitálu v procesu liberalizace poštovního trhu. *Ekonomika a management*. Roč. 2015, č. 2, s. 1-14. ISSN 1802-8934.

GOTTWALD, D. a P. LEJSKOVÁ, 2015. Human Resource Management as a Tool for Sustainable Development from the Perspective of Work Professional Drivers. In: *6th International Scientific Conference: Conference Proceedings*. Pardubice: Univerzita Pardubice, s. 125-133. ISBN 978-80-7395-924-1.

ŠVADLENKA, L., D. SALAVA a D. GOTTWALD, 2015. The Development of a Legal Framework for the Postal Sector of the Czech Republic Particularly in Relation to Completion of the Liberalization Process. In: *POSTPOINT 2015: zborník príspevkov*. Žilina: EDIS - vydavateľstvo Žilinskej univerzity, s. 219-226. ISBN 978-80-554-1104-0.

## 10 SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A</b> Formulář pracovního dokumentu pro identifikaci aktivit .....	185
<b>Příloha B</b> Formulář k získání zpětné vazby k realizovanému pilotnímu testování dotazníku .....	186
<b>Příloha C</b> Formulář metodického pokynu k realizaci opatření pro zaměstnance z oddělení lidských zdrojů.....	187
<b>Příloha D</b> Formulář dotazníku .....	188
<b>Příloha E</b> Návrh metodického pokynu k realizaci opatření.....	198



## Příloha A Formulář pracovního dokumentu pro identifikaci aktivit

<b>A: Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců, pracovní podmínky</b>	
A1	Programy (semináře, přednášky) – prevence předcházení pracovních úrazů, nemocí z povolání
A2	Vytváření podmínek pro zvyšování bezpečnosti při výkonu práce zaměstnanců
A3	Programy (semináře, přednášky) zabývající se problematikou stresu
A4	Dostupnost psychologa – konzultace, podpora zaměstnanců (call-centra)
A5	Programy modernizace technologií pro zaměstnance (kapesní počítače, chytré telefony)
<b>B: Benefity, ostatní formy podpory</b>	
B1	Podpora uměleckých spolků, sdružení zaměstnanců
B2	Podpora sportovních aktivit zaměstnanců
B3	Podpora dobrovolnických činností zaměstnanců
B4	Deklarované benefity pro zaměstnance
B5	Další benefity – nad rámec deklarovaných benefitů
<b>C: Vzdělávání, trénink dovedností</b>	
C1	Výuková centra pro zaměstnance (podniková univerzita, vnitropodnikové oddělení)
C2	Spolupráce se vzdělávacími institucemi (střední školy, univerzity) v rámci školení zaměstnanců
C3	Programy (semináře, přednášky) pořádané pro zaměstnance – zvyšování kvalifikace
C4	Programy – rozvoj dovedností (aktivní nácvik dovedností)
C5	Spolupráce s jinými subjekty (trenéři, mentoři, konzultanti) v oblasti tréninku dovedností
<b>D: Komunikace</b>	
D1	Implementace nových komunikačních nástrojů pro zaměstnance
D2	Vnitropodnikový intranet, tisk
D3	Programy na podporu rozvoje komunikace mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců
D4	Etika, profesní komunikace
<b>E: Organizační uspořádání, infrastruktura</b>	
E1	Procesní přístup související s výkonem činností zaměstnanců (ISO 9001, ISO 14001)
E2	Cílené delegování pravomocí zaměstnanců
E3	Programy na podporu rozvoje kariéry
E4	Programy na podporu pracovní mobility
E5	Organizace pracovní doby
<b>F: Diversity management</b>	
F1	Vytváření podmínek na podporu zaměstnanců z jiných zemí
F2	Programy na podporu zaměstnávání osob se sníženou pracovními schopnostmi
F3	Programy na podporu zaměstnanců na rodičovské dovolené
F4	Rozvoj informovanosti zaměstnanců v problematice diversity managementu
F5	Podpora charitativních aktivit zaměstnanců
<b>G: Demografická struktura</b>	
G1	Programy na zrovnoprávnění přístupu k zaměstnancům z pohledu genderu
G2	Dostupná analýza informací týkajících se genderových rozdílů (mzdy, struktury oddělení)
G3	Programy na podporu rozvoje mladých zaměstnanců
G4	Programy na podporu rozvoje starších zaměstnanců
<b>H: Sběr informací</b>	
H1 <sub>1</sub>	Zpětná vazby od zaměstnanců – úroveň spokojenosti s aktivitami v rámci komponenty A
H2 <sub>1</sub>	Zpětná vazby od zaměstnanců – úroveň spokojenosti s aktivitami v rámci komponenty D
H3 <sub>1</sub>	Zpětná vazby od zaměstnanců – úroveň spokojenosti s aktivitami v rámci komponenty E
H4 <sub>2</sub>	Zjišťování úrovně spokojenosti zaměstnanců (dotazníková šetření)
H5 <sub>2</sub>	Zjišťování úrovně spokojenosti zaměstnanců (rozhovory)
H6 <sub>2</sub>	Pravidelný reporting spokojenosti zaměstnanců (vazba na strategii)
H7 <sub>3</sub>	Hodnocení zaměstnanců za účelem tvorby HR rezerv

Zdroj: autor



**Příloha C** Formulář metodického pokynu k realizaci opatření pro zaměstnance z oddělení lidských zdrojů

**Metodický pokyn k realizaci opatření pro zaměstnance z oddělení lidských zdrojů**

Označení aktivity	Aktivita má vliv na rozvoj lidského kapitálu?	
A1	ANO	NE
A2	ANO	NE
A3	ANO	NE
A4	ANO	NE
A5	ANO	NE
B1	ANO	NE
B2	ANO	NE
B3	ANO	NE
B4	ANO	NE
B5	ANO	NE
C1	ANO	NE
C2	ANO	NE
C3	ANO	NE
C4	ANO	NE
C5	ANO	NE
D1	ANO	NE
D2	ANO	NE
D3	ANO	NE
D4	ANO	NE
E1	ANO	NE
E2	ANO	NE
E3	ANO	NE
E4	ANO	NE
E5	ANO	NE
F1	ANO	NE
F2	ANO	NE
F3	ANO	NE
F4	ANO	NE
F5	ANO	NE
G1	ANO	NE
G2	ANO	NE
G3	ANO	NE
G4	ANO	NE
H1 <sub>1</sub>	ANO	NE
H2 <sub>1</sub>	ANO	NE
H3 <sub>1</sub>	ANO	NE
H4 <sub>2</sub>	ANO	NE
H5 <sub>2</sub>	ANO	NE
H6 <sub>2</sub>	ANO	NE
H7 <sub>3</sub>	ANO	NE

**Prohlášení:** Potvrzujeme skutečnost, že v řízení lidských zdrojů je nutné realizovat opatření ve výše uvedených oblastech aktivit, které mají vliv na rozvoj lidského kapitálu.

Zdroj: autor

## Příloha D Formulář dotazníku

### Průzkum ke zjištění aktuálního stavu v oblasti lidského kapitálu v podmínkách České pošty, s.p.

#### A: Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců, pracovní podmínky

Instrukce:

Oddíl obsahuje tři otázky týkající se aktivit z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců, respektive oblasti pracovních podmínek pro zaměstnance, jež jsou v podmínkách ČP, s.p. realizovány.

Každou z níže uvedených tří aktivit hodnotíte, prosím, ve dvou rovinách:

a) Hodnocení současné situace v souvislosti s danou aktivitou dle Vašeho názoru, tj. hodnocení kvality řízení dané aktivity (na škále 1-6; 1 - velmi nízká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době, 6 - velmi vysoká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době).

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné (představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem). Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku? (na škále 1-6 s tím, že 1 - minimální význam, tj. daná aktivita nemá dle Vašeho názoru význam na přidanou hodnotu podniku a to i v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem, 6 - maximální význam, tj. aktivita má dle Vašeho názoru zásadní význam na přidanou hodnotu podniku v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem).

#### 1, Programy (semináře, přednášky) týkající se prevence předcházení pracovních úrazů, nemocí z povolání:

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
velmi nízká úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi vysoká úroveň

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
minimální význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	maximální význam

#### 2, Dostupnost psychologa - call centra:

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
velmi nízká úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi vysoká úroveň

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
minimální význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	maximální význam

### 3, Programy na podporu modernizace dostupných technologií pro zaměstnance (kapesní počítače, chytré telefony):

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

velmi nízká úroveň                           velmi vysoká úroveň

---

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

minimální význam                           maximální význam

---

### B: Benefity, ostatní formy podpory

Instrukce:

Oddíl obsahuje tři otázky týkající se aktivit z oblasti benefitů a ostatních forem podpory zaměstnanců, jež jsou v podmínkách ČP, s.p. realizovány.

Každou z níže uvedených tří aktivit hodnotěte, prosím, ve dvou rovinách:

a) Hodnocení současné situace v souvislosti s danou aktivitou dle Vašeho názoru, tj. hodnocení kvality řízení dané aktivity (na škále 1-6; 1 - velmi nízká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době, 6 - velmi vysoká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době).

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné (představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem). Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku? (na škále 1-6 s tím, že 1 - minimální význam, tj. daná aktivita nemá dle Vašeho názoru význam na přidanou hodnotu podniku a to i v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem, 6 - maximální význam, tj. aktivita má dle Vašeho názoru zásadní význam na přidanou hodnotu podniku v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem).

### 4, Podpora zaměstnanců v rámci výkonu jejich dobrovolnických aktivit:

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

velmi nízká úroveň                           velmi vysoká úroveň

---

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

minimální význam                           maximální význam

---

### 5, Jednoznačně deklarované možnosti čerpání garantovaných benefitů pro zaměstnance:

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
velmi nízká úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi vysoká úroveň

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
minimální význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	maximální význam

### 6, Možnost čerpání benefitů nad rámec garantovaných benefitů pro zaměstnance:

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
velmi nízká úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi vysoká úroveň

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
minimální význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	maximální význam

### C: : Vzdělávání, trénink dovedností

#### Instrukce:

Oddíl obsahuje čtyři otázky týkající se aktivit z oblasti vzdělávání a tréninku dovedností zaměstnanců, jež jsou v podmínkách ČP, s.p. realizovány.

Každou z níže uvedených čtyř aktivit, hodnotěte, prosím, ve dvou rovinách:

a) Hodnocení současné situace v souvislosti s danou aktivitou dle Vašeho názoru, tj. hodnocení kvality řízení dané aktivity (na škále 1-6; 1 - velmi nízká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době, 6 - velmi vysoká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době).

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné (představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem). Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku? (na škále 1-6 s tím, že 1 - minimální význam, tj. daná aktivita nemá dle Vašeho názoru význam na přidanou hodnotu podniku a to i v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem, 6 - maximální význam, tj. aktivita má dle Vašeho názoru zásadní význam na přidanou hodnotu podniku v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem).

**7, Spolupráce se vzdělávacími institucemi (střední školy, univerzity) v rámci vzdělávacího procesu zaměstnanců, např. aktivní participace zaměstnanců na aktivitách realizovaných ve spolupráci se středními školami, univerzitami:**

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

velmi nízká úroveň                           velmi vysoká úroveň

---

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

minimální význam                           maximální význam

---

**8, Programy (semináře, přednášky) pořádané pro zaměstnance za účelem zvyšování odborné kvalifikace (myšleno teoretické kurzy, např. školení zaměstnanců, kurzy týkající se znalostí produktů aliančních partnerů, kurzy zaměřené na profesní rozvoj zaměstnanců):**

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

velmi nízká úroveň                           velmi vysoká úroveň

---

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

minimální význam                           maximální význam

---

**9, Programy (semináře, přednášky) pořádané pro zaměstnance za účelem rozvoje dovedností (myšleno praktické kurzy, např. kurzy související s nácvikem obchodních dovedností, manažerských dovedností):**

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

velmi nízká úroveň                           velmi vysoká úroveň

---

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

minimální význam                           maximální význam

---

## 10, Spolupráce s externími subjekty (trenéři, mentoři, konzultanti) v oblasti tréninku dovedností zaměstnanců:

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
velmi nízká úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi vysoká úroveň

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
minimální význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	maximální význam

## D: Komunikace

### Instrukce:

Oddíl obsahuje dvě otázky týkající se aktivit z oblasti komunikace, jež jsou v podmínkách ČP, s.p. realizovány.

Každou z níže uvedených dvou aktivit, hodnotěte, prosím, ve dvou rovinách:

a) Hodnocení současné situace v souvislosti s danou aktivitou dle Vašeho názoru, tj. hodnocení kvality řízení dané aktivity (na škále 1-6; 1 - velmi nízká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době, 6 - velmi vysoká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době).

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné (představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem). Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku? (na škále 1-6 s tím, že 1 - minimální význam, tj. daná aktivita nemá dle Vašeho názoru význam na přidanou hodnotu podniku a to i v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem, 6 - maximální význam, tj. aktivita má dle Vašeho názoru zásadní význam na přidanou hodnotu podniku v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem).

## 11, Vnitropodniková komunikace z pohledu dostupnosti komunikačních nástrojů (podnikový intranet, tisk):

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
velmi nízká úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi vysoká úroveň

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
minimální význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	maximální význam



**12, Programy zabývající se problematikou etiky a profesní komunikace, jako např. určení principů etického chování, určení nevhodných typů chování, garance možnosti ohlášení v případě podezření na neetické jednání:**

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

velmi nízká úroveň                           velmi vysoká úroveň

---

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

minimální význam                           maximální význam

---

**E: Organizační uspořádání, infrastruktura**

**Instrukce:**

Oddíl obsahuje dvě otázky týkající se aktivit z oblasti organizačního uspořádání a infrastruktury, jež jsou v podmínkách ČP, s.p. realizovány.

Každou z níže uvedených dvou aktivit, hodnotěte, prosím, ve dvou rovinách:

a) Hodnocení současné situace v souvislosti s danou aktivitou dle Vašeho názoru, tj. hodnocení kvality řízení dané aktivity (na škále 1-6; 1 - velmi nízká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době, 6 - velmi vysoká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době).

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné (představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem). Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku? (na škále 1-6 s tím, že 1 - minimální význam, tj. daná aktivita nemá dle Vašeho názoru význam na přidanou hodnotu podniku a to i v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem, 6 - maximální význam, tj. aktivita má dle Vašeho názoru zásadní význam na přidanou hodnotu podniku v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem).

**13, Procesní přístup související s výkonem činnosti zaměstnanců (stanovené metodické postupy týkající se výkonu pracovní pozice, určení kompetencí a odpovědností v souvislosti s výkonem pracovní pozice):**

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

velmi nízká úroveň                           velmi vysoká úroveň

---

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

minimální význam                           maximální význam

---

**14, Možnost zaměstnanců delegovat pravomoci na vybrané zástupce, jež mají vliv na řízení podniku, jako např. volit zástupce dozorčí rady dohlížející na činnost generálního ředitele:**

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

velmi nízká úroveň                           velmi vysoká úroveň

---

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

minimální význam                           maximální význam

---

**F: Diversity management**

**Instrukce:**

Oddíl obsahuje dvě otázky týkající se aktivit z oblasti diversity managementu, jež jsou v podmínkách ČP, s.p. realizovány.

Každou z níže uvedených dvou aktivit, hodnotěte, prosím, ve dvou rovinách:

a) Hodnocení současné situace v souvislosti s danou aktivitou dle Vašeho názoru, tj. hodnocení kvality řízení dané aktivity (na škále 1-6; 1 - velmi nízká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době, 6 - velmi vysoká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době).

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné (představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem). Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku? (na škále 1-6 s tím, že 1 - minimální význam, tj. daná aktivita nemá dle Vašeho názoru význam na přidanou hodnotu podniku a to i v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem, 6 - maximální význam, tj. aktivita má dle Vašeho názoru zásadní význam na přidanou hodnotu podniku v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem).

**15, Programy na podporu zaměstnávání osob se sníženou pracovní schopností:**

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

velmi nízká úroveň                           velmi vysoká úroveň

---

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

minimální význam                           maximální význam

---

**16, Programy na podporu zaměstnanců na rodičovské dovolené, jako např. možnost participace na vzdělávacích programech pro zaměstnance na rodičovské dovolené, dostupnost informací o aktuálním dění v podniku pro zaměstnance na rodičovské dovolené:**

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

velmi nízká úroveň                           velmi vysoká úroveň

---

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

minimální význam                           maximální význam

---

**G: Demografická struktura**

**Instrukce:**

Oddíl obsahuje jednu otázku týkající se aktivity z oblasti demografické struktury, jež je v podmínkách ČP, s.p. realizována.

Níže uvedenou aktivitu, hodnotěte, prosím, ve dvou rovinách:

a) Hodnocení současné situace v souvislosti s danou aktivitou dle Vašeho názoru, tj. hodnocení kvality řízení dané aktivity (na škále 1-6; 1 - velmi nízká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době, 6 - velmi vysoká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době).

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné (představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem). Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku? (na škále 1-6 s tím, že 1 - minimální význam, tj. daná aktivita nemá dle Vašeho názoru význam na přidanou hodnotu podniku a to i v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem, 6 - maximální význam, tj. aktivita má dle Vašeho názoru zásadní význam na přidanou hodnotu podniku v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem).

**17, Programy na zrovnoprávnění přístupu k zaměstnancům z pohledu genderu (vzdělávací kurzy - šíření osvěty v problematice snižování rozdílů v přístupu k zaměstnancům - mužům a zaměstnankyním - ženám):**

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

velmi nízká úroveň                           velmi vysoká úroveň

---

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

1      2      3      4      5      6

---

minimální význam                           maximální význam

---

## H: Sběr informací

### Instrukce:

Oddíl obsahuje tři otázky týkající se aktivit z oblasti sběru informací, jež jsou v podmínkách ČP, s.p. realizovány.

Každou z níže uvedených tří aktivit, hodnotíte, prosím, ve dvou rovinách:

a) Hodnocení současné situace v souvislosti s danou aktivitou dle Vašeho názoru, tj. hodnocení kvality řízení dané aktivity (na škále 1-6; 1 - velmi nízká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době, 6 - velmi vysoká úroveň kvality řízení dané aktivity v současné době).

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné (představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem). Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku? (na škále 1-6 s tím, že 1 - minimální význam, tj. daná aktivita nemá dle Vašeho názoru význam na přidanou hodnotu podniku a to i v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem, 6 - maximální význam, tj. aktivita má dle Vašeho názoru zásadní význam na přidanou hodnotu podniku v případě, že by byla řízena nejlepším možným způsobem).

### 18, Získávání zpětné vazby od zaměstnanců (možnost zaměstnanců vyjádřit se k aktuálnímu stavu v oblasti vnitropodnikové komunikace prostřednictvím linky compliance):

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
velmi nízká úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi vysoká úroveň

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
minimální význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	maximální význam

### 19, Vedoucí pracovníci pravidelně v průběhu roku hodnotí zaměstnance, a to na základě stanovených ukazatelů:

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
velmi nízká úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi vysoká úroveň

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
minimální význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	maximální význam

## 20, Realizace hodnocení zaměstnanců za účelem tvorby personálních rezerv:

a) Hodnocení aktuálního stavu řízení dané aktivity dle Vašeho názoru. (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
velmi nízká úroveň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi vysoká úroveň

b) Hodnocení významu dané aktivity na zvyšování hodnoty podniku za předpokladu, kdy je daná aktivita řízena nejlépe, jak je možné. (Představte si situaci, kdy je daná aktivita řízena dle Vašeho názoru nejlepším možným způsobem. Jaký má dle Vašeho názoru takto řízená aktivita význam na zvyšování hodnoty podniku)? (Označte jen jednu elipsu)

	1	2	3	4	5	6	
minimální význam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	maximální význam

### Otázky identifikační analýzy:

Na jaké z níže uvedených úrovní organizační struktury České pošty, s.p. v současné době působíte: (Označte jednu elipsu)

- GR, ředitel/ka divize/úseku/sekce
- ředitel/ka PS/DÚS
- vedoucí odboru/ředitel Poštovního muzea
- vedoucí SPÚ/Depa/manažer řízení provozu
- manažer obvodu
- vedoucí odboru v provozovně/vedoucí řídicí pošty III
- vedoucí oddělení/vedoucí střediska a specializovaného pracoviště

### Pohlaví:

- muž
- žena

Zdroj: autor

## Příloha E Návrh metodického pokynu k realizaci opatření



### Metodický pokyn

Identifikace	Řízení lidských zdrojů	Číslo jednací	XXXX
Nahrazuje	Nenahrazuje	Klasifikace	Interní
Platnost		Účinnost	

## METODICKÝ POKYN

### k realizaci opatření v oblastech identifikovaných aktivit majících vliv na rozvoj lidského kapitálu

Ve snaze rozvoje lidského kapitálu v podmínkách České pošty, s.p. je nutné přistoupit k realizaci opatření (implementace, vyhodnocení a kontrola přijatých opatření) v níže uvedených oblastech identifikovaných aktivit.

Podpis

Datum

Garant dokumentu Ing. Ivan Feninec

Funkce ředitel úseku lidských zdrojů

Dokument je řízen správcem řídicích dokumentů ČP a platná verze je dostupná na podnikovém portálu ČP, po výtiskání se výtisk stává neřízeným dokumentem.

Česká pošta, s.p., se sídlem Politických vězňů 900/4, 225 99 Praha 1, IČO: 471 14 983, zapsaný v Obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, spisová značka A7565

Strana 1/2

Tento dokument je považován za vlastnictví podniku Česká pošta, s.p., a může být užíván výhradně způsobem stanoveným v tomto dokumentu.

Označení aktivity	Název aktivity	Realizace opatření ke zlepšení situace v oblasti aktivity?
A1	Programy (semináře, přednášky) – prevence předcházení pracovních úrazů, nemocí z povolání	NE
A4	Dostupnost psychologa – konzultace, podpora zaměstnanců (call-centra)	NE
A5	Programy modernizace technologií pro zaměstnance (kapesní počítače, chytré telefony)	ANO
B3	Podpora dobrovolnických činností zaměstnanců	NE
B4	Deklarované benefity pro zaměstnance	NE
B5	Další benefity – nad rámec deklarovaných benefitů	NE
C2	Spolupráce se vzdělávacími institucemi (střední školy, univerzity) v rámci školení zaměstnanců	NE
C3	Programy (semináře, přednášky) pořádané pro zaměstnance – zvyšování kvalifikace	NE
C4	Programy – rozvoj dovedností (aktivní nácvik dovedností)	ANO
C5	Spolupráce s jinými subjekty (trenéři, mentoři, konzultanti) v oblasti tréninku dovedností	ANO
D2	Vnitropodnikový intranet, tisk	NE
D4	Etika, profesní komunikace	NE
E1	Procesní přístup související s výkonem činností zaměstnanců (ISO 9001, ISO 14001)	NE
E2	Cílené delegování pravomocí zaměstnanců	NE
F2	Programy na podporu zaměstnávání osob se sníženou pracovních schopností	NE
F3	Programy na podporu zaměstnanců na rodičovské dovolené	NE
G1	Programy na zrovnoprávnění přístupu k zaměstnancům z pohledu genderu	NE
H2 <sub>1</sub>	Zpětná vazba od zaměstnanců – úroveň spokojenosti s aktivitami v rámci komponenty D	NE
H6 <sub>2</sub>	Pravidelný reporting spokojenosti zaměstnanců (vazba na strategii)	NE
H7 <sub>3</sub>	Hodnocení zaměstnanců za účelem tvorby HR rezerv	NE