

ŽÁDOST O PŘIDĚLENÍ PODPORY V INTERNÍ VÝZKUMNÉ SOUTĚŽI PRO EKONOMICKÉ ÚSTAVY

Identifikace projektu

Název projektu	Aktuální témata sociálního pilíře CSR související se získáváním a rozvojem lidských zdrojů.
Identifikační číslo projektu	<i>Vyplní správce soutěže</i>
Hlavní řešitel	doc. PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc., garant související skupiny předmětů na KŘLZ
Spoluřešitelé	doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc, garant související skupiny předmětů na KŘLZ Ing. Iveta Kmecová, Ph.D., garant předmětů na KŘLZ Ing. Miluše Balková, Ph.D., garant předmětů na KŘLZ Ing. Iva Klementová, Ph.D., garant předmětů na KŘLZ Mgr. Tomáš Mrhálek, Ph.D., garant předmětů na KŘLZ Ing. Tzolmon Jambal, Ph.D., členka katedry KŘLZ Ing. Mgr. et Mgr. Blanka Borovková, členka katedry KŘLZ Dipl. Phil. Štěpánka Jenešová, garant předmětu na KŘLZ Ing. Skýpalová Renata Ph.D., vědecká pracovníce na KŘLZ Ing. Michaela Procházková, členka katedry KŘLZ, doktorandka (RD) <i>2 x pomocné vědecké síly (studenti se zaměřením na ŘLZ pro podpůrnou vědeckovýzkumnou činnost – kooperace při analýze současných trendů a dosavadních poznatků, získávání dat, jejich zpracovávání)</i>
Skupina předmětů	Organizační kultura a kompetence
Projekt je předkládán za pracoviště	<i>Ústav podnikové strategie</i>

Projekt

Cíl projektu	Tento projekt navazuje rámcově na projekt IVSUPS003 z roku 2022. Po zkušenostech z tohoto projektu došlo k zúžení cílů na dvě oblasti, a to: a) CSR se zaměřením na sociální pilíř, b) efektivitu vzdělávání a rozvoj kompetencí zaměstnanců i manažerů. Primárním cílem je na základě analýzy sociálního pilíře CSR se zaměřením na podnikové vzdělávání a efektivitu využití lidských zdrojů, navrhnout vhodná doporučení, která budou využita při realizaci zakázkové činnosti katedry i výuky odborných předmětů garantovaných katedrou KŘLZ.
---------------------	--

Způsob řešení	<p>V první fázi projektu navážeme a prohloubíme rešerši cílové problematiky z roku 2022</p> <p>a) v rámci longitudinálního výzkumu bude probíhat další etapa sběru dat k problematice efektivity podnikového vzdělávání (výzkum již realizován v letech 2016, 2019, 2021)</p> <p>b) bude aktualizován a doplněn design výzkumu sociálního pilíře CSR.</p> <p>Ve druhé fázi projektu dojde ke zpracování výsledků pomocí matematicko – statistických a kvalitativních metod a následně jejich interpretace prostřednictvím vědeckých výstupů a článků.</p>
	<p>Třetí fáze bude představovat diseminaci dalších výstupů výzkumu do periodik. Dále dojde k začlenění výsledků výzkumů do výuky předmětů garantovaných katedrou (Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – SP Řízení lidských zdrojů (Bc.), Motivace a odměňování zaměstnanců – SP Řízení lidských zdrojů (Bc.), Případové studie v personalistice-SP Řízení lidských zdrojů (Bc.), Společenská odpovědnost a etika podnikání – (Bc.), HR Marketing – SP Řízení lidských zdrojů (Bc.)).</p>
Výstupy projektu	<p>V souladu s cíli projektu bude vytvořen soubor vhodných opatření ke zvýšení efektivity využití lidských zdrojů s akcentem na vzdělávání a CSR, které mohou být využity v podnikové sféře a pro vědecké články v rámci periodik indexovaných v databázi Scopus/Wos, čímž dojde k uspokojení společenské poptávky pro řešení dané problematiky. Zdůvodnění společenské poptávky viz. příloha 1.</p> <p>Jedním z dílčích výstupů bude také realizace vyzvané přednášky akademikem z partnerské školy, která bude reciproční.</p>
Vazba výzkumu na oblast vyučovaných předmětů	<p>Řešené oblasti tvoří jádro následujících předmětů v rámci bakalářských a magisterských SP v rámci skupiny kompetence:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Řízení lidských zdrojů-SP Řízení lidských zdrojů (Bc.) • Řízení lidských zdrojů-SP Podniková ekonomika (nMgr.) • Personální management-SP Podniková ekonomika (Bc.). • Organizační kultura-Řízení lidských zdrojů (Bc.). • Interkulturní management – Řízení lidských zdrojů (Bc.). • Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – SP Řízení lidských zdrojů (Bc.). • Motivace a odměňování zaměstnanců – SP Řízení lidských zdrojů (Bc.). • Případové studie v personalistice-SP Řízení lidských zdrojů (Bc.). • Komunikační dovednosti-SP Řízení lidských zdrojů (Bc.). • Manažerské dovednosti pro řízení lidských zdrojů – SP Řízení lidských zdrojů (Bc.). • Time management – SP Business Analytik (Bc.) • Psychologie práce a psychologie řízení – SP Řízení lidských zdrojů (Bc.)

<p>Vazba na Strategický záměr VŠTE 2021-2025</p>	<p>V rámci strategického záměru VŠTE 2021-2025 bude projekt přínosem především v oblasti Vědy a Výzkumu (VaV):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytváření samostatných výzkumných skupin. • Zajištění kvalitní výzkumné aktivity v souladu s profilací školy. • Zajištění rozvoje personálních kapacit. • V návaznosti na výsledky projektu je předpoklad následného zvýšení podílu smluvního výzkumu a zakázek (získání poznatků z podnikové sféry a jejich další diseminace). • Popularizace vědy a výsledků tvůrčí činnosti (zvýšení povědomí veřejnosti o oblastech a projektech, které VŠTE realizuje). <p>Rozvojem a užší specializací expertního týmu dojde k většímu zefektivnění vnitřních mechanismů personálního rozvoje se schopností pružně reagovat na požadavky podnikové praxe, správních a řídicích orgánů a institucí a tím dojde ke zkvalitnění VŠTE jako vědecko-výzkumné instituce.</p>
<p>Vazba na cíle ústavu v oblasti VaV</p>	<p>V rámci strategického záměru VŠTE 2021-2025 bude projekt přínosem především v oblasti Vědy a Výzkumu (VaV):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tematická profilace výzkumné skupiny. • Zajištění kvalitní výzkumné aktivity v souladu s profilací ústavu a katedry. • Zajištění rozvoje personálních kapacit (odborný růst AP, doktorandů a zapojení motivovaných PVS, kteří mají zájem o další odborný růst). • V návaznosti na výstupy projektu dojde k následnému zvýšení podílu smluvního výzkumu a zakázek, čímž dojde k propojení akademické sféry a podnikové praxe a zvýšení podílu kvalifikačních prací zadávaných podnikatelskou sférou. • Popularizace vědy a výsledků tvůrčí činnosti (zvýšení povědomí veřejnosti o oblastech a projektech, které VŠTE realizuje), prostřednictvím rozhovoru v regionálních médiích.
	<p>Rozvojem a užší specializovaného expertního týmu v rámci výzkumné skupiny dojde k zefektivnění vnitřních mechanismů personálního rozvoje se schopností pružně reagovat na požadavky podnikové praxe, správních a řídicích orgánů a institucí a tím dojde ke zkvalitnění VŠTE jako vědecko-výzkumné instituce.</p>
<p>Uplatnitelnost výstupů v praxi</p>	<p>Výstupy výzkumu, které budou přímo uplatnitelné v praxi budou:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soubor relevantních opatření ke zvýšení efektivity využití lidských zdrojů s důrazem na vzdělávání a CSR, které mohou být využity v podnikové sféře a pro vědecké články v rámci periodik indexovaných v databázi Scopus/Wos. • V návaznosti na výstupy projektu dojde k následnému zvýšení podílu smluvního výzkumu a zakázek. Propojení akademické sféry a podnikové praxe a zvýšení podílu kvalifikačních prací zadávaných podnikatelskou sférou. • Propagace a popularizace oboru řízení lidských zdrojů pro cílovou skupinu možných studujících (na několika různých akcích). Jde o obor, který má do budoucna velký rozvojový potenciál.

Zahraněční spolupráce (bonifikace)	V rámci projektu dojde k zapojení zahraničního partnera v rámci sociálního pilíře CSR pro oblast trh práce (Faculty of Economics and Informatics, University János Selye v čele s Prof.Dr. József Poór, DSc.) – spolupráce již neformálně realizována v rámci předchozího projektu. Partnerství bude směřovat k přípravě a podání mezinárodního projektu jako je např. INTERREG. Plánovaná problematika se bude týkat užšího segmentu trhu práce např. zaměstnávání osob ohrožených sociálním vyloučením. Akademik z partnerské školy bude realizovat vyzvanou přednášku, která bude reciproční.
Společenská poptávka	<p>Ekonomiky celé Evropy čelí značnému nedostatku pracovních sil, který se stává klíčovým problémem ovlivňující fungování podniků. Evropská podnikatelská konfederace BusinessEurope doporučuje podnikům zaměřit se na vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců (www.spcr.cz, 2022), neboť využití potenciálu zaměstnanců může představovat významnou konkurenční výhodu (Gottwald, 2017). Neefektivní využití talentu pracovníků je považováno za plýtvání zdroji, které vede ke snížení podílu na trhu, konkurenční výhody i snížení spokojenosti zákazníků (Khalil et al., 2017).</p> <p>Výzkum reflektuje současnou vysokou poptávku po efektivních metodách řízení a rozvoje lidských zdrojů reagujících na změny na pracovních trzích i na posilování mezinárodní konkurence, ale i na rozličné potřeby jednotlivých typů podniků i potřeby adaptace řízení a rozvoje lidských zdrojů na pandemickou/postpandemickou situaci. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je klíčovou aktivitou sociálního pilíře CSR.</p> <p>Dále viz. příloha 1</p>
Metody	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza dostupných zdrojů a sekundárních dat • Determinování výběrového souboru (velikost, relevantnost výběru i dle typu potřebných statistických testů) • Dotazování – dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory • Case studies • Komparativní analýza • Statistické metody – deskriptivní a inferenční • Logické vědecké metody – syntéza a indukce
Popis projektu	<p>Projekt navazuje kontinuálně na projekt IVSUPS003 z roku 2022. Po zkušenostech z tohoto projektu došlo k zúžení cílů na dvě hlavní oblasti, a to:</p> <p>a) CSR se zaměřením na sociální pilíř,</p> <p>b) efektivitu vzdělávání a rozvoj kompetencí zaměstnanců i manažerů.</p> <p>Na základě analýzy sociálního pilíře CSR se zaměřením na podnikové vzdělávání a efektivitu využití lidských zdrojů, navrhne adekvátní doporučení, která budou využita při realizaci zakázkové činnosti katedry i výuky odborných předmětů garantovaných katedrou ŘLZ.</p>

Harmonogram

Začátek realizace projektu	1.1.2023
-----------------------------------	----------

Ukončení realizace projektu	31.12.2023
Etapy projektu	.
	<p>Projekt bude realizován v rámci následujících etap:</p> <p>1. etapa: leden-březen 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu bude hloubková rešerše a vytvoření výzkumného designu (koncipování dotazníku a návrh rámce polostrukturovaného rozhovoru, pilotní ověřování) – nová témata rok 2023 realizace/finalizace některých výstupů na základě dat z předchozího projektu IVS výzkumné skupiny <p>2. etapa: duben–srpen 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu zpracování výsledků pomocí matematicko-statistických metod a následná interpretaci výstupů. diseminace části vědeckých výstupů formou článků v periodikách indexovaných v databázi Scopus/WoS <p>3. etapa: září - prosinec 2023</p> <ul style="list-style-type: none"> vyhodnocení výsledků, jejich interpretace a následná diskuse s odborníky v oboru diseminace vědeckých výstupů formou článků v periodikách indexovaných v databázi Scopus/WoS začlenění výsledků výzkumů do výuky předmětů garantovaných katedrou

Rozpočet a finanční přínosy

Rozpočet	<p><i>Popište a zdůvodněte jednotlivé položky rozpočtu. Je možné vložit, jako přílohu projektu.</i></p> <p><i>Osobní náklady + ostatní přímé náklady: 3 562 460,- Kč</i> <i>Investice: 0,-</i> <i>Režijní náklady: 949 596,- Kč (náklady na články – uveřejnění, překlady, a jiné)</i></p> <p>Rozpočet celkem: 4 512 056 Kč Z toho nový AP 502 500 Kč 2 x PVS (2x 2.roč.) 143 040 Kč</p>
-----------------	---

Finanční přínosy projektu ve výši 100 % nákladů.	<i>Popište finanční přínosy projektu v podobě:</i> 1. <i>Publikačních aktivit podle platného číselníku ETMS (uved'te počet publikačních výstupů, jejich zařazení do číselníku ETMS, očekávaný výnos a odpovědného autora výstupu, tedy prvního uváděného autora budoucí publikace).</i>		
	Skupina/AP	Články - Scopus/WoS (pro výpočet počítáno s výnosem Scopus)	Výnos v Kč
	Organizační kultura a kompetence	Počet článků	Počet článků
	Balková Miluše Ing. Ph.D.	3 x Q2 (Scopus) (únor, červen, září 2023)	502 500 Kč
	Borovková Blanka, Ing. Mgr.	1 x Q2, 2 x Q3 (Scopus) (březen, červenec, říjen 2023)	326 608 Kč
	Caha Zdeněk, doc. PaedDr. Mgr. Ph.D. MBA MSc	1 x Q2, 1 x Q3 (červen, říjen)	402 192 Kč
	Hricová Alena doc. PhDr., Ph.D.	X	0
	Nový AP A	3 x Q2 (Scopus)	502 500 Kč
	Jenešová Štěpánka Mgr.	4 x Q3 (Scopus) (březen, červen, září, listopad)	355 216 Kč
	Klementová Iva Ing. Ph.D.	4 x Q3 (Scopus) (březen, červen, září, listopad)	399 320 Kč
	Kmecová Iveta Ing. Ph.D.	1 x WoS Q2 (září 2023), 1 x WoS Q3 (duben 2023), 1 x Scopus Q3 (červenec 2023)	411 380 Kč
	Mrhálek Tomáš Mgr. PhD.	2 x Q2 (Scopus) (červenec, listopad)	335 000 Kč
	Skýpalová Renata Ing. Ph.D.	1 x Q4 (Scopus) (květen)	72 360 Kč
	Jambal Tsolmon Ing. Ph.D.	3 x Q2 (Scopus) (červen, září, listopad)	502 500 Kč
	Urban Jan doc. PhDr. Ing. CSc.	3 x Q3, 1 x Q4 (březen, červen, září, listopad)	559 440 Kč
			4 369 016 Kč
	2 x PVS (2x 2.roč.)	2,4xQ4bez (WoS) (červen, prosinec)	143 040 Kč
	<i>Celkem plánované příjmy (včetně rezervy) 4 512 056 Kč</i> 2. <i>Další výstupy generující příjmy (popište další očekávané finanční přínosy projektu).</i>		



Prohlašuji, že:

- rozpočet projektu byl sestaven s ohledem na principy hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti.

V Českých Budějovicích dne 31. 12. 2023

doc. PaedDr. Mgr. Zdeněk Čaha, Ph.D., MBA, MSc
Předkladatel za výzkumnou skupinu

Součástí projektové žádosti je příloha číslo 1. (viz níže)

Příloha 1

Zdůvodnění společenské poptávky

Ekonomiky celé Evropy čelí značnému nedostatku pracovních sil, který se stává klíčovým problémem ovlivňující fungování podniků. Evropská podnikatelská konfederace BusinessEurope doporučuje podnikům řešit tento problém zaměřením na vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců (www.spcr.cz, 2022), neboť využití potenciálu zaměstnanců může představovat významnou konkurenční výhodu (Gottwald, 2017). Neefektivní využití talentu pracovníků je považováno za plýtvání zdroji, které vede ke snížení podílu na trhu, konkurenční výhody i snížení spokojenosti zákazníků (Khalil et al., 2017). Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zaměstnávání znevýhodněných skupin zaměstnanců či vytváření bezpečného nekonfliktního pracoviště bude v budoucnosti představovat konkurenční výhodu, která vyplývá z přijetí principů CSR do strategických plánů podnikatelských subjektů (Kong et. al., 2019; Succi, 2019)

Dlouhodobý rozvoj podniku závisí na kvalitě zaměstnanců, kteří jsou schopni podávat kvalitní výkon. Podniková politika by proto měla cílit na to, aby zaměstnanci byli schopní, loajální a spokojení. Cílem této politiky by měla být většina kvalitních zaměstnanců a jejich pracovní výkon spolu s pracovními výstupy jednotlivců i celých kolektivů v maximální efektivitě (Yu et. al., 2022; Andreassen, 2021). K úspěšnému udržitelnému rozvoji firmy patří synergie kvalitního managementu, technologií a dobře motivovaných zaměstnanců, jejichž společným základem jsou sdílené a uplatňované podnikové hodnoty (Song, 2020; Lorincová et al., 2018).

Společensky odpovědný přístup ke svým zaměstnancům poskytuje podnikatelským subjektům mnoho benefitů, ať už přední pozici na trhu, pověsti dobrého zaměstnavatele, vysoké loajality zaměstnanců, tak i snížení fluktuace a absencí a vyšší výkonnost (Li et. al., 2020). Důležitost aktivit zaměřených na spokojenost zaměstnanců potvrzuje i výzkum Wang et al. (2021), kteří potvrdili, že aktivita v sociální oblasti je důležitá pro dobrou image firmy, díky které lze přilákat a udržet si více pracovní síly. Podniky, které se zapojují do odpovědných činností v sociální oblasti, jsou pozitivně vnímány nejen zaměstnanci, ale i uchazeči o pracovní pozici. Investice do sociální oblasti odpovědnosti podniku je velmi důležitá a přináší vyšší pracovní výsledky a spokojenější zaměstnance (Kong et. al., 2019).

Hlavním cílem projektu je identifikovat vývoj současných trendů a přístupů v rámci sociálního pilíře CSR a řízení lidských zdrojů jako předpokladu konkurenceschopnosti firem na současných trzích a v návaznosti na to vytvořit úspěšné strategie pro možnost následné implementace v podnikové praxi. Projekt bude zaměřen zejména na vzdělávání a rozvoj kompetencí zaměstnanců i manažerů, na digitalizaci v HR, formy práce, zaměstnávání znevýhodněných skupin zaměstnanců a CSR. Tento projekt navazuje rámcově na projekt IVSUPS003 z roku 2022.

Jedním z předpokladů obchodního úspěchu v rychle se vyvíjejícím světě je schopnost reagovat na změny. To se potvrdilo i v období pandemie covid-19, kdy podniky musely reagovat na situace a problémy, se kterými se nikdy předtím nesetkaly. Karanténní opatření nebyla zavedena v tak velkém měřítku od roku 1920. Muehlschlegel et al. (2021) Firemní vzdělávání prošlo v období pandemie covid-19 procesem velkých změn. Krize nejsou ve vzdělávacím sektoru novinkou, ale dopad COVID-19 měl ve srovnání s jinými krizemi největší dopad na způsoby vzdělávání.

Rychlejší adaptaci zaměstnanců v souladu s interními a externími organizačními požadavky umožňuje aktualizace znalostí a dovedností. Kogovsek M. (2013) A právě firemní vzdělávání je efektivní způsob, jak zaměstnavatelé udržují aktualizované dovednosti mezi svými zaměstnanci, motivují je a udržují si tak své stávající zaměstnance, což zvyšuje jejich

konkurenceschopnost. Jak uvádí Evropská komise (2018), vzdělávání dospělých na pracovišti přispívá k udržování a aktualizaci znalosti a dovednosti, které potřebují zaměstnanci jak pro svůj pracovní, tak pro soukromý život.

Vzdělávání zaměstnanců souvisí také se zaměstnatelností (Houben et al., 2019). Vztah k zaměstnavateli naopak ovlivňuje fluktuaci zaměstnanců. Vytvořené podmínky pro sdílení znalostí, vnitřní motivace a důvěra zaměstnanců patří mezi faktory, které určují fluktuaci zaměstnanců, jak prezentují Linhartová & Urbancová (2011). Na problematiku selhání sdílení znalostí a neúčinné mechanismy sdílení znalostí v organizaci upozorňuje Israillidis (2020). Výsledky výzkumu Zhang, & Chen (2017) významně ilustrují pozitivní účinky motivace k učení na inovační schopnosti a efektivitu učení. Hitka et al. (2017) se věnovali motivačním faktorům v průmyslových podnicích v zemích V4. Mezi důležité faktory zařadili manažerský přístup, férové hodnocení zaměstnanců, dodatečné finanční odměňování a komunikaci na pracovišti. Jak uvádí Vanthournout et al. (2014) jak faktory pracovního prostředí, tak klima na pracovišti a motivace přímo ovlivňují přístup k učení mezi zaměstnanci.

Kvalita firemního vzdělávání odráží využívání nových technologií a zavádění nových vzdělávacích technologií do vzdělávání dospělých. Díky jejich schopnostem je proces učení intenzivnější, aktivnější a také přispívá k rychlému dosažení pozitivních výsledků (Decker et al., 2016; Vaganova et al., 2020).

Vzdělávání zaměstnanců nepřináší jen hmotné výhody pro firmy. Při hodnocení firemního vzdělávání je třeba věnovat pozornost i nehmotným výhodám firemního vzdělávání jakou jsou: pohoda zaměstnanců, sebevědomí, pracovní spokojenost a hrdost. Rowden & Conine (2005) potvrdili, že zaměstnanci, kteří absolvovali školení, také dokázali lépe uspokojovat potřeby a požadavky svých zákazníků. Tarábková (2014) zdůrazňuje význam přístupu manažerů k firemnímu vzdělávání a jejich schopnost motivovat své podřízené. Čím lépe jsou zaměstnanci informováni o vzdělávacích cílech, tím více jsou zapojeni a ochotni přenést své znalosti do praxe. Verswijvel et al. (2016)

REFERENCES

- ANDREASSEN, Tone Alm. Diversity clauses in job advertisements: Organisational reproduction of inequality?. *Scandinavian Journal of Management*, 2021, 37.4: 101180.
- Decker, J., Schulte, B., & Schumann, M. (2016). Supporting education and training in organizations through Mobile Micro Learning. *INTED2016 Proceedings*. <https://doi.org/10.21125/inted.2016.1777>
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (2018). Promoting adult learning in the workplace: final report of the ET 2020 working group 2016–2018 on adult learning. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/865359>
- GOTTWALD, Dalibor, et al. Evaluation and management of intellectual capital at Pardubice Airport: Case study. *Procedia Economics and Finance*, 2015, 34: 121-128.
- Hitka, M., Weberova, D., Ližbetinová, L., Vertakova, M. (2017). Comparison of the Motivation Level of Manufacturing Enterprises Employees in V4 Countries. In S. Soliman (Ed.). *Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017 - Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth. Madrid, Spain* (pp. 436-448).

Houben, E., De Cuyper, N., Kyndt, E., & Forrier, A. (2019). Learning to be employable or being employable to learn: The reciprocal relation between perceived employability and work-related learning. *Journal of Career Development, 48*(4), 443–458. <https://doi.org/10.1177/0894845319867431>

Israilidis, J., Siachou, E., & Kelly, S. (2020). Why organizations fail to share knowledge: An empirical investigation and opportunities for improvement. *Information Technology & People, 34*(5), 1513–1539. <https://doi.org/10.1108/itp-02-2019-0058>

KHALIL, Mohamed; ELSAAY, Heba; OTHMAN, Ayman. Talent management: a novel approach for developing innovative solutions towards heritage communities development. *ArchNet-IJAR: International Journal of Architectural Research, 2017, 11.3*: 132-145.

Kogovsek, M. Lifelong Learning: Uncovering the Potentials to Retain Mature Workers. In *Proceedings of the 5th International Conference on Education and New Learning Technologies, Barcelona, Spain, 1–3 July 2013*.

KONG, Haiyan, et al. Sustainability of Hotel, How Does Perceived Corporate Social Responsibility Influence Employees' Behaviors?. *Sustainability, 2019, 11.24*: 7009.

LI, Y-B., ZHANG, G-Q., WU, T-J., a PENG, CH-L. 2020. Employee's Corporate Social Responsibility Perception and Sustained Innovative Behavior: Based on the Psychological Identity of Employees. *Sustainability* [online]. **12**(20) [cit. 2022-02-19]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: [doi:10.3390/su12208604](https://doi.org/10.3390/su12208604)

Linhartová, L., & Urbancová, H. (2011). Employee turnover and maintaining knowledge continuity in large and small organisations. *Central European Review of Economic Issues, 14*(4), 265–274. <https://doi.org/10.7327/cerei.2011.12.03>

LORINCOVÁ, Silvia; SCHMIDTOVÁ, Jarmila; JAVORČÍKOVÁ, Jana. The impact of the working position on the level of employee motivation in Slovak furniture companies. *Acta Facultatis Xylogiae Zvolen res Publica Slovaca, 2018, 60.2*: 211-223.

Muehlschlegel, P. A., Parkinson, E. A. J., Chan, R. Y. L., Arden, M. A., & Armitage, C. J. (2021). Learning from previous lockdown measures and minimising harmful biopsychosocial consequences as they end: A systematic review. *Journal of Global Health, 11*. <https://doi.org/10.7189/jogh.11.05008>

Rowden, R. W., & Conine, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning, 17*(4), 215–230. <https://doi.org/10.1108/13665620510597176>

Song, Yao, et al. What do we still need to know about employee creativity: a fsQCA approach. *Sustainability, 2020, 12.3*: 1140.

SUCCI, Chiara; WIEANDT, Michaela. Walk the talk: soft skills' assessment of graduates. *European Journal of Management and Business Economics, 2019, 28.2*: 114-125.

Tarábková, L. (2014). Model of motivating linked-up with education. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, 2*(1), 12–18. [https://doi.org/10.9770/jesi.2014.2.1\(2\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2014.2.1(2))

Vaganova, O. I., Rudenko, I. V., Bekirov, S. N., Abbasova, L. I., & Kutepov, M. M. (2020). Modern Technologies of Adult Education. *Revista Amazonia Investiga*, 9(28), 57–64. <https://doi.org/10.34069/ai/2020.28.04.7>

Vanhournout, G., Noyens, D., Gijbels, D., & Van den Bossche, P. (2014). The relationship between workplace climate, motivation and learning approaches for knowledge workers. *Vocations and Learning*, 7(2), 191–214. <https://doi.org/10.1007/s12186-014-9112-1>

Verswijvel, K., Vanhournout, G., Gihbels, D., & Bossche, P. (2016). The Relation between Motivation to Participate, Goals, and Learning Preferences: A Mixed-Method Study of Participants in Formal Professional Development Activities. *Pedagogische Studien* 93(1), 38-59.

Wang, A. Y., Zhang, CH. Q., Liao, E. 2021. The Responsibility Paradox. KUMAR, Vikas a Geetika MALHOTRA, ed. *Stakeholder Strategies for Reducing the Impact of Global Health Crises* [online]. IGI Global 2021. s. 150-168 [cit. 2022-02-12]. *Advances in Human Services and Public Health*. ISBN 9781799874959. Dostupné z: [doi:10.4018/978-1-7998-7495-9.ch010](https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7495-9.ch010)

Yu, Mingchuan, et al. The threshold effect of commitment-oriented HRM practices on employee job performance: the role of employee age. *Employee Relations: The International Journal*, 2022, ahead-of-print.

Zhang, G., & Chen, C. (2021). A study on the relationship between learning motivation and learning effectiveness of personnel based on Innovation Capability. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.772904>