

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra profesního a personálního rozvoje**



**Česká zemědělská  
univerzita v Praze**

**Firemní strategie rozvoje zaměstnanců**

Bakalářská práce

Autor: **Petra Zemjanková**

Vedoucí práce: PhDr. Andrea Hlubučková

2024



## Zadávací list

### ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petra Zemjanková

Kariérové poradenství a vzdělávání

Název práce

Firemní strategie rozvoje zaměstnanců

Název anglicky

Corporate employee development strategy

---

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zmapovat a charakterizovat stávající strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Studentka navrhne možné způsoby zefektivnění těchto strategií.

Metodika

Tato práce má teoreticko-empirický charakter.

Teoretická část je věnována orientaci v odborné české i zahraniční literatuře. Vymezí základní pojmy týkající se firemního vzdělávání a kariérodního poradenství. Studentka se zaměří na strategie rozvoje zaměstnanců v organizacích podobné velikosti a podobného zaměření, ve které bude probíhat šetření. Popíše specifika dané oblasti.

V praktické části studentka provede orientační šetření formou dotazníku na firemní strategie rozvoje. Popíše stávající strategie s konkrétním zaměřením a zhodnotí praxi v dané organizaci. Na hodnocení dosavadního systému naváže návrhy na zlepšení, které vyplývají ze studia interních materiálů, rozhovorů a teoretických východisek.

Studentka vypracuje práci v souladu s Průvodcem zpracováním bakalářské práce (vydalo IVP) a průběžně konzultuje emailem či osobně. Práci odevzdá vedoucí práce do poloviny února 2024.

**Doporučený rozsah práce**

35 stran

**Klíčová slova**

firemní rozvoj; firemní vzdělávání; řízení lidských zdrojů

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5.

VALÁŠKOVÁ, Magdalena; KERN, Hans. *Přehled psychologie*. Praha: Portál, 2000, 2000. ISBN 80-7178-426-5.

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 3rd edition. Los Angeles: SAGE, 2016. ISBN 978-1-4739-5419-9

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – IVP

**Vedoucí práce**

PhDr. Andrea Hlubučková

**Garantující pracoviště**

Katedra profesního a personálního rozvoje

---

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2023

**Mgr. Jiří Votava, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

**prof. Ing. Petr Valášek, Ph.D.**

Pověřený ředitel

V Praze dne 23. 02. 2024

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

### **Firemní strategie rozvoje zaměstnanců**

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědom/a, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědom/a, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to

i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V Kladně dne .....

.....

Petra Zemjanková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji tímto PhDr. Andree Hlubučkové za věnovaný čas, otevřený přístup, odborné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině, přátelům a kolegům za vytvoření skvělých podmínek ke studiu, za jejich důvěru a trpělivost.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce s názvem Firemní strategie rozvoje zaměstnanců se zabývala touto problematikou a byla ověřována v mezinárodní společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o., jejímž předmětem výdělečné činnosti je výroba komponentů pro automobilový průmysl. V teoretické části byla definována samotná strategie rozvoje zaměstnanců a popsány vybrané konkrétní strategie rozvoje zaměstnanců. Praktická část byla nejprve zaměřena na zjištění stávající situace vzdělávání a rozvoje ve společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o., s využitím metody dotazníkového a dalšího šetření. Získané informace a podklady byly následně vzájemně komparovány. Porovnání výsledků ukázalo rozdílný postoj k oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců z pohledu pracovníků výroby a pracovníků administrativy. Stejně tak motivace ke vzdělávání a rozvoji těchto dvou skupin zaměstnanců se lišila. Na základě těchto zjištění byla navržena některá doporučení. Jednalo se o návrhy ke zlepšení v oblasti komunikace, přehodnocení potřeb vzdělávání zaměstnanců pro jednotlivé skupiny pracovníků nebo nástroje pro efektivnější vyvážení pracovní doby a osobního života. Tato doporučení byla prezentována personálnímu oddělení a řediteli podniku, kteří je vnímali pozitivně i s ohledem na fakt, že některá z nich nevyžadovala velké finanční výdaje či investice. Jeden z navržených komunikačních nástrojů, mobilní aplikace pro zaměstnance, byl nakonec organizací vyhodnocen jako vhodný k uvedení do praxe.

## **Klíčová slova**

firemní rozvoj, firemní vzdělávání, řízení lidských zdrojů, strategie

## **Abstract**

The bachelor's thesis, entitled Company strategy of employee development, dealt with this issue and was verified in the international company Hanon Systems Thermal Technology s.r.o., whose main business is the production of components for the automotive industry. In the theoretical part, the employee development strategy itself was defined and selected concrete employee development strategies were described. The practical part was first focused on finding out the current situation of education and development in the company Hanon Systems Thermal Technology s.r.o., using the questionnaire and other method. The obtained information and documents were subsequently compared with each other. A comparison of the results showed a different attitude towards the field of education and employee development from the point of view of production workers and administration workers. Likewise, the motivation for education and development of these two groups of employees differed. Based on these findings, specific recommendations were proposed. These were proposals for improvement in the field of communication, reassessment of employee training needs for individual groups of workers, or tools for a more effective balance of working time and personal life. These recommendations were presented to the personnel department and the director of the company, who perceived them positively, also considering the fact that some of them did not require large financial expenses or investments. One of the proposed communication tools, a mobile application for employees, was finally evaluated by the organization as suitable for implementation.

## **Keywords**

corporate development, corporate education, human resources management, strategy



## **OBSAH**

1.	ÚVOD.....	11
2.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
3.	Cíl a metodika.....	12
4.	Definice firemní strategie rozvoje zaměstnanců.....	13
4.1	Rozvoj pracovníků obecně.....	15
4.2	Strategie rozvoje manažerů.....	16
4.3	Složky rozvoje lidských zdrojů.....	17
4.3.1	Učení se.....	18
4.3.2	Vzdělávání.....	18
4.3.3	Rozvoj.....	19
4.3.4	Odborné vzdělávání (výcvik).....	19
5	Vybrané firemní strategie rozvoje zaměstnanců.....	20
5.1	Učící se organizace.....	20
5.1.1	Model učící se organizace.....	20
5.2	Interní systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.....	21
5.2.1	Onboarding.....	21
5.2.2	Offline nástroje interního vzdělávání.....	23
5.2.3	Online nástroje interního vzdělávání.....	24
5.3	Talent Management.....	26
5.4	Hodnocení pracovního výkonu a potenciálu.....	27
5.5	Řízení a plánování kariéry.....	27
5.5.1	Metody plánování kariéry.....	28
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
6	Vlastní šetření.....	29
6.1	Charakteristika místa šetření.....	29

6.1.1	Informace o společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. .	29
6.2	Dotazníkové šetření.....	29
6.2.1	Realizace dotazníkového šetření.....	29
6.2.2	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	30
6.3	Další použitá metoda.....	40
6.3.1	Další šetření .....	40
6.3.2	Zhodnocení výsledků dalšího šetření.....	41
6.4	Komparace výsledků (celkové zhodnocení) .....	44
6.4.1	Porovnání výsledků s jinými společnostmi .....	46
7	Vlastní doporučení .....	47
7.1	Firemní strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	49
7.2	Zaměstnanecké benefity a odměňování .....	49
7.3	Work life balance .....	50
8	ZÁVĚR.....	52
9	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	54
10	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	56
11	SEZNAM GRAFŮ .....	56
12	SEZNAM PŘÍLOH.....	57
	Příloha 1: Vzor dotazníku .....	58

## 1. ÚVOD

Výběrem tématu firemní strategie rozvoje zaměstnanců jsem získala možnost propojit teoretické poznatky a odbornou literaturu se svou několikaletou praxí na personálním oddělení v mezinárodní společnosti.

Oddělení lidských zdrojů je klíčovou součástí vedení většiny organizací. Mezi jeho hlavní cíle patří definování pracovních pozic a následné zajišťování nábory nových zaměstnanců. Dále také plánování personální strategie, která v sobě zahrnuje veškeré aktivity související s rozvojem zaměstnanců, jejich vzděláváním, kariérním růstem, motivací, zlepšováním výkonnosti a systémem odměňování.

Problematikou firemního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se z českých autorů zabývají mimo jiných například Hroník, Dvořáková, Koubek nebo Urban. Ze zahraničních autorů bývá často citován Armstrong. Z některých monografií zde uvedených autorů bylo čerpáno pro účely této bakalářské práce.

Teoretická část bakalářské práce byla věnována definování charakteristiky firemní strategie rozvoje zaměstnanců. Zabývala se též významem rozvoje zaměstnanců a jeho vlivem na úspěch firmy. Závěr teoretické části bakalářské práce byl věnován vybraným firemním strategiím rozvoje zaměstnanců, včetně interního systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců nebo řízení a plánování kariéry.

V praktické části byla na úvod představena společnost Hanon Systems Thermal Technology s.r.o., ve které probíhalo dotazníkové šetření a neformální schůzky se zaměstnanci personálního oddělení a ředitelem. Dále byla popsána samotná realizace dotazníkového šetření. V rámci komparace výsledků byla některá zjištění také porovnána s nastavením firemní strategie rozvoje zaměstnanců i v jiných společnostech. Na základě analýzy získaných informací a dat byla poté navržena vlastní doporučení, která by případně mohla zefektivnit již existující procesy firemního rozvoje zaměstnanců.

## **2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

### **3. Cíl a metodika**

Cílem mé bakalářské práce bylo zmapovat a charakterizovat stávající strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve výrobní společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. a navrhnout možné způsoby zefektivnění těchto strategií.

Teoretická část byla založena na orientaci v odborné české i zahraniční literatuře a dále na vymezení pojmů týkající se firemního vzdělávání a kariérního rozvoje.

V praktické části jsem provedla orientační šetření formou dotazníku se zaměřením na firemní strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Na základě získaných dat jsem popsala stávající strategii dané organizace a zhodnotila skutečnou praxi.

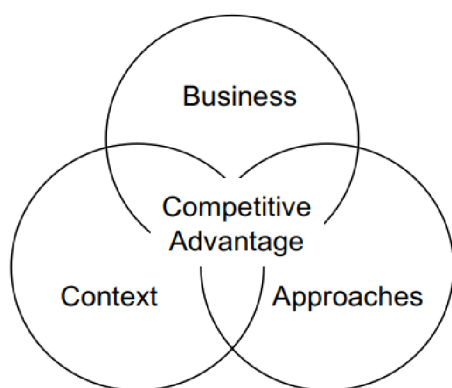
Po vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření jsem pak navázala konkrétními návrhy na zlepšení. Ty vyplývaly ze studia interních materiálů společnosti, informací získaných od zaměstnanců personálního oddělení a ředitele společnosti, z teoretických východisek a některých vybraných aktuálních personálních nástrojů dostupných na trhu.

#### 4. Definice firemní strategie rozvoje zaměstnanců

Úvodem definujeme obecně pojem strategie. „Slovo *strategie* pochází z řeckého slova *strategia*, což znamená „generál“ a souvisí s vědou a uměním válčení“ (Wilson, 2005, str. 10), (vlastní překlad autora)<sup>1</sup>

„Firemní strategie personálního řízení se týká všech přístupů souvisejících se zaměstnanci, které řeší jak strategické výzvy, obchodní výzvy za účelem posílení konkurenceschopnosti organizace. A navíc, strategie personálního řízení definuje fakta, zda jsou všechny přístupy v souladu se strukturálním a kulturním kontextem“ (Trost, 2019, str. 8), (vlastní překlad autora).<sup>2</sup>

**Obrázek 1: Strategie personálního řízení**



Zdroj: armintrost.de, 2024

Uvedené schéma graficky znázorňuje úzké souvislosti mezi jednotlivými oblastmi řízení podniku. Business – podnikání, obchod; Context – všechny faktory, které mohou mít vliv na schopnost organizace poskytovat kvalitní produkty a služby svým zákazníkům; Approaches – přístupy ke strategii personálního řízení; Competitive Advantage – konkurenční výhoda.

<sup>1</sup> „The word strategy originates from the Greek word *strategia* meaning „generalship“ and is related to the science and art of warfare“ (Wilson, 2005, str. 10).

<sup>2</sup> „A company’s HR strategy refers to all people-related approaches that address both strategic business challenges and purpose in order to strengthen a company’s competitive advantage. Moreover, the HR strategy defines how all critical approaches are aligned to the structural and cultural context“ (Trost, 2019, str. 8).

„Politika rozvoje pracovníků by měla vyjadřovat závazek organizace podporovat trvalý rozvoj dovedností a schopností pracovníků, který by jim umožnil maximalizovat jejich přínos pro organizaci a poskytl jim příležitost zvýšit si kvalifikaci, realizovat svůj potenciál, postupovat ve své kariéře a zvyšovat svou zaměstnatelnost uvnitř organizace i mimo ni“ (Armstrong, 2007, str. 276).

„Existují tři principy, kterými se řídí rozvoj strategie zaměstnanců:

**1 Strategická shoda** – strategie by měla podporovat zájmy organizace a jejích zaměstnanců a měla by být v souladu se strategiemi ostatních lidí, aby se mohli vzájemně posilovat.

**2 Vícestranný přístup** – strategie by měla odpovídat potřebám všech zúčastněných stran organizace.

**3 Zaměření se na implementaci** – strategii by nemělo být příliš těžké implementovat jak ze strany vedení lidí, tak, a to je důležité, ze strany liniových manažerů.“ (Armstrong, 2020, str. 99), (vlastní překlad autora bakalářské práce).<sup>3</sup>

„Jedním z hlavních úkolů personální práce je optimálně spojovat pracovníka s jeho pracovními úkoly a zároveň zajistit, aby byl nejen schopen a připraven plnit tradiční úkoly svého povolání či zaměstnání, ale aby byl schopen a připraven plnit úkoly nové a náročnější, úkoly vyžadující nové, hlubší či širší znalosti a dovednosti, úkoly související se změnami podoby práce v jednotlivých povoláních či zaměstnáních i úkoly překračující tradiční hranice povolání a zaměstnání“ (Koubek, 2000, str. 315).

„Formování flexibilních a na změny připravených pracovníků pomocí organizací zabezpečovaného vzdělávání a rozvoje je v úsilí o přežití organizace jednou z nejdůležitějších aktivit a je i významným zdrojem konkurenčních výhod“ (Koubek, 2000, str. 315).

„Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká vytváření strategií poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu

---

<sup>3</sup> „There are three principles governing the development of people strategy:

1 Strategic fit – the strategy should further the interests of the organization and its employees and should be aligned with other people strategies, thus enabling them to reinforce each other.

2 Multi-stakeholder approach – the strategy should meet the needs of all the stakeholders of the organization.

3 Focus on implementation – the strategy should not be too hard to implement both by the people management function and, importantly, by line managers“ (Armstrong, 2021, str. 99).

i organizace“ (Armstrong, 2007, str. 467).

Ve firemním prostředí se klade velký důraz na rozvoj „intelektuálního kapitálu a podporování a prosazování podnikového, týmového a individuálního učení a vzdělávání“ (Armstrong, 2007, str. 467). „Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká rovněž plánování podněcujícího a podporujícího rozvíjení sama sebe“ (Armstrong 2007, str. 467).

„Učení, školení a rozvoj jsou klíčovými složkami sady strategických nástrojů a pomáhají podporovat úspěch jednotlivců i učících se organizací. Učení v kombinaci s efektivitou vzdělávání je nyní skutečně uznáváno jako možná jediný zdroj udržitelné konkurenční výhody. Prostřednictvím řízení a přenosu znalostí mohou organizace systematicky strukturovat a podporovat lepší výkon“ (Wilson, 2005, předmluva), (vlastní překlad autora)<sup>4</sup>

#### **4.1 Rozvoj pracovníků obecně**

„Rozvoj pracovníků (rozšiřování kvalifikace) je proces, k němuž dochází, když jedinec získává nejen širší soubor znalostí či dovedností, než jaké potřebuje k výkonu práce ve svém povolání či zaměstnání (nezřídka se přitom překračují meze oboru), ale dosáhne i schopnosti aplikovat své dovednosti a znalosti v širším okruhu životních situací. Jedná se spíše o orientaci na kariéru člověka než na jím momentálně vykonávanou práci, na budoucí úkoly, na formování flexibilnějšího jedince i na formování žádoucího profilu osobnosti, jeho hodnotových orientací a kultury“ (Koubek, 2000, str. 320).

„Rozvoj pracovníků v souladu s potřebami organizace se realizuje v podnikovém systému vzdělávání pracovníků, ale stále více dochází k rozvoji i v důsledku individuální iniciativy samotného pracovníka“ (Koubek, 2000, str. 320).

„Cílem strategického učení a rozvoje je vytvořit koherentní a komplexní rámec pro rozvoj lidí prostřednictvím vytvoření kultury učení a formulace organizačních

---

<sup>4</sup> „Learning, training and development are key ingredients of the strategy toolbox and help encourage success for both individuals or learning organizations. Indeed, learning combined with the speed of application is now recognized as possibly the only source of sustainable competitive advantage. Through the management and transfer of knowledge, organizations can systematically structure and encourage improved performance“ (Wilson, 2005, preface).

a individuálních strategií učení. Jde o rozvoj intelektuálního kapitálu, který organizace potřebuje, a také o zajištění toho, aby byla k dispozici správná kvalita lidí, kteří uspokojí současné i budoucí personální potřeby organizace. Hlavním cílem strategického učení a rozvoje je poskytnout prostředí, ve kterém jsou lidé povzbuzováni k učení a rozvoji. Strategické učení a rozvoj je řízen obchodem, ale také bere v úvahu individuální aspirace a potřeby“ (Armstrong, 2020, str. 235-236), (vlastní překlad autora).<sup>5</sup>

## 4.2 Strategie rozvoje manažerů

Samostatnou kapitolou firemní strategie rozvoje zaměstnanců je pak strategie rozvoje manažerů. „Strategie rozvoje manažerů musí brát v úvahu to, do jaké míry může být v celé globální organizaci prosazován skutečně mezinárodní úhel pohledu, například pomocí procesu rozpoznávání talentů a schopných lidí, rotace práce, zvláštních pověření, programů distančního vzdělávání, regionálního nebo centrálního vzdělávání manažerů, účasti v manažerských programech uskutečňovaných mezinárodními manažerskými školami a zabezpečováním vedení při rozvoji kariéry a monitorování procesů z ústředí“ (Armstrong, 2007, str. 142).

„Strategie rozvoje manažerů se v podstatě týká toho, co organizace zamýšlí udělat pro svou budoucí potřebu manažerů vyplývající z podnikových plánů. Strategie se soustřeďuje na role zúčastněných stran a na postupy, které organizace navrhuje při rozvoji svých manažerů používat“ (Armstrong, 2007, str. 527).

„Strategickou úlohou ředitelů, kteří vedou zaměstnance, je podporovat dosažení cílů a hodnot organizace 1) rozvojem a implementací lidských strategií, které jsou integrovány s obchodní strategií a jsou koherentní a vzájemně se podporují; 2) zajistit, aby byl přijat strategický přístup, který stanoví, že činnosti řízení lidských zdrojů podporují samotné podnikání a přidávají na hodnotě firmy; 3) zohlednění etického

---

<sup>5</sup> „The aim of strategic learning and development is to produce coherent and comprehensive Framework for developing people through the creation of a learning culture and the formulation of organizational and individual learning strategies. It is about developing the intellectual capital required by the organization, as well as ensuring that the right quality of people are available to meet present and future needs. The main thrust of strategic learning and development is to provide an environment in which people are encouraged to learn and develop. Strategic learning and development is business-led but it also takes into account individual aspirations and needs“ (Armstrong, 2020, str. 235-236).



přístupu při vedení zaměstnanců“ (Armstrong, 2020, str. 135), (vlastní překlad autora).<sup>6</sup>

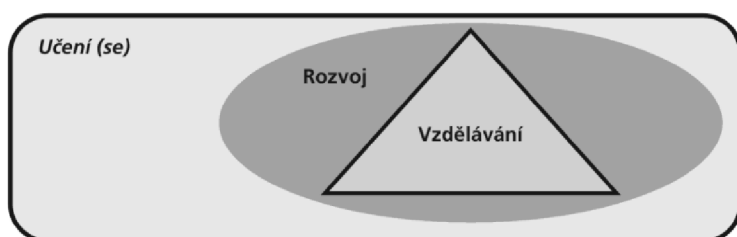
### 4.3 Složky rozvoje lidských zdrojů

Armstrong (2007) rozlišuje klíčové složky rozvoje lidských zdrojů na:

- Učení se.
- „Vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.
- Rozvoj – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.
- Odborné vzdělávání (výcvik) – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně“ (Armstrong, 2007, str. 468).

Vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním dobře znázorňuje následující schéma.

**Obrázek 2 – Vztah učení, rozvoje a vzdělávání**



Zdroj: Hroník, 2007, str. 31

<sup>6</sup> „The strategic role of people directors is to promote the achievement of the organization’s goals and values by 1) developing and implementing people strategies that are integrated with the business strategy and are coherent and mutually supportive; 2) ensuring that a strategic approach is adopted which provides that people management activities support the business and add value; 3) taking into account the ethical dimension of people management“ (Armstrong, 2020, str. 135).

### 4.3.1 Učení se

„Teorie učení probíhajícího v organizaci se týká toho, jak se lidé v organizacích učí“ (Armstrong, 2007, str. 469).

Učení je na rozdíl od vzdělávání spojeno s vnitřními psychickými procesy člověka.

„V učení se odráží závislost lidského chování na vnějších vlivech, která má charakter interakce mezi organismem daného jedince a těmito podněty. Výsledkem učení je zkušenost, která má charakter nějaké změny (např. postoje, chování atd.). Člověk se učí různým způsobem, získává různé zkušenosti, které jsou ovlivněny mnoha vnějšími i vnitřními podněty. Nezbytným předpokladem učení je paměť, bez zafixování zkušenosti by učení nebylo možné. V paměti je uložen výsledek učení, ať už má jakoukoli formu a vede k jakémukoli efektu, pozitivnímu či negativnímu“ (Turbo, 2024).

„Zatímco učení je spontánní, neorganizovaný proces, při kterém se lidé učí novým znalostem a dovednostem, v kontextu strany organizace a v interakci se svou prací, jinými lidmi v organizaci a jejich prací, a jde tedy ze strany organizace spíše o umožňovaný nebo usnadňovaný proces, zmíněné „podnikové vzdělávání“ je organizovaná a zpravidla plánovaná personální činnost“ (Armstrong, 2007, str. 469). „Efektivnost toho, jak se lidé učí, lze zlepšovat. Lidé, ať už jednotlivě nebo kolektivně ve skupinách, týmech a organizacích, se mohou naučit:

- analyzovat to, jak se učí;
- osvojit si pravidla a postupy zlepšující jejich způsoby učení;
- experimentovat a vytvářet nové způsoby učení;
- učit se od lidí okolo sebe;
- vnášet učení do nových situací“ (Armstrong, 2007, str. 478).

### 4.3.2 Vzdělávání

„Politika vzdělávání je výrazem podnikové filozofie vzdělávání. Poskytuje vodítko k tomu, kolik vzdělávání má být poskytnuto (např., že každý pracovník ve funkci manažera, specialisty, technika nebo mistra by měl absolvovat alespoň pět dní

formálního vzdělávání ročně), jaké množství a jaká proporce prostředků má být vynaložena na vzdělávání a kdo je za vzdělávání odpovědný“ (Armstrong, 2007, str. 494).

„Vzdělávání a rozvoj pracovníků, jedna ze základních personálních funkcí, jejímž cílem je zvýšení individuálního, případně skupinového výkonu zaměstnanců, současně však i jejich stabilizace či posílení přitažlivosti organizace“ (Urban, 2004, str. 195).

„Specifikace vzdělávání nebo učení je produktem analýzy pracovních míst. Člení obecné povinnosti obsažené v popisu pracovního místa do podrobných úkolů, které je třeba plnit. Z toho pak vyplývá řada charakteristik nebo vlastností, které by jedinec měl mít, aby mohl tyto úkoly úspěšně plnit“ (Armstrong, 2007, str. 501).

### **4.3.3 Rozvoj**

„Rozvoj organizace a jejích lidí vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Nelze se zaměřit jen na jedno a druhému se nevěnovat. Obvykle však dáváme na jedno větší důraz než na druhé. V současné době mnoho velkých firem dává důraz na organizační učení, organizační rozvoj, protože prostředí organizace je důležité pro uplatnění individuálních kvalit, ale i pro jejich rozvoj“ (Hroník, 2007, str. 20).

Jak Hroník dále uvádí, rozvoj organizace se může odehrávat na dvou úrovních. Jednou z nich je strategie rozvoje od organizace k jedinci, kdy se na jednotlivých úkolech podílejí celé týmy nebo pracovní skupiny společně. Protikladem této strategie je strategie rozvoje od jedince k organizaci. V takovém případě organizace staví své kvality na vzdělaných a kompetentních pracovnících. (Hroník, 2007, str. 20)

### **4.3.4 Odborné vzdělávání (výcvik)**

„Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností“ (Armstrong, 2007, str. 491).

„Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností“ (Armstrong, 2007, str. 491).

## **5 Vybrané firemní strategie rozvoje zaměstnanců**

### **5.1 Učící se organizace**

„Senge (1990), který první zpopularizoval tento termín, charakterizoval učící se organizaci jako organizaci „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“ (Armstrong, 2007, str. 472).

„K podstatným rysům učící se organizace patří kultura povzbuzující zpochybňování zaběhnutých způsobů vykonávání práce, motivující a podporující zaměstnance k soustavnému učení a získávání nových schopností a podporující delegování rozhodnutí“ (Urban, 2004, str. 185).

„Učící se organizace, tedy organizace vytvářející klima, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde na základě učení se uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace“ (Koubek, 2000, str. 320).

#### **5.1.1 Model učící se organizace**

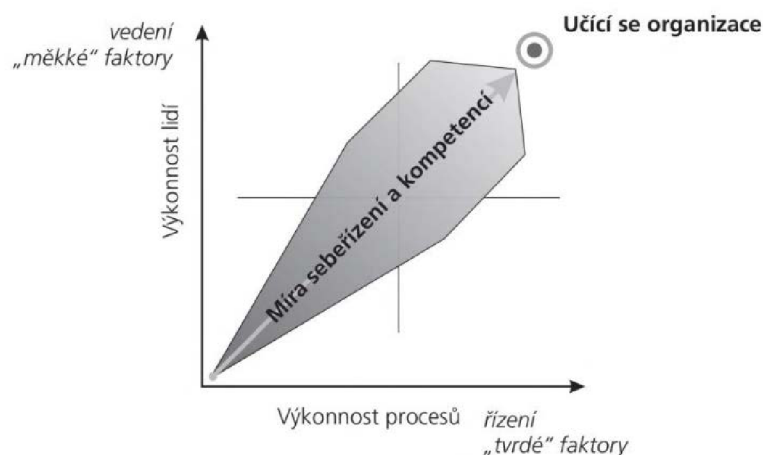
„Kandola a Fullerton (1994) vypracovali následující šestifaktorový model učící se organizace:

1. Sdílená vize, umožňující organizaci rozpoznat budoucí příležitosti, reagovat na ně a mít z nich prospěch.
2. Struktura poskytující možnosti, které usnadňují učení.
3. Podporující kultura, která povzbuzuje k útokům na status quo a ke zpochybňování zaběhaných východisek a způsobů vykonávání práce.
4. Řízení posilující pravomoci – manažeři upřímně věří, že delegované rozhodování a lepší týmová práce mají za následek zlepšený výkon.
5. Motivované pracovní síly, které se chtějí soustavně učit.

6. Důraz na učení – existují postupy a politika povzbuzující všechny pracovníky k učení“ (Armstrong, 2007, str. 472).

Vliv výkonnosti lidí na výkonnost procesů při zapojení míry sebeřízení kompetencí v učící se organizaci je znázorněn na následujícím obrázku.

**Obrázek 3 – Učící se organizace – řízení výkonnosti firmy**



Zdroj: Hroník 2007, str. 13

## 5.2 Interní systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Koubek (2000) obecně rozlišuje interní metody rozvoje a vzdělávání zaměstnanců na metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště.

„Metody vzdělávání na pracovišti jsou v první řadě zaměřeny na osvojení si dovedností a žádoucího chování a bývají považovány za metody vhodnější pro vzdělávání manuálních pracovníků, metody vzdělávání mimo pracoviště byly tradičně zaměřeny na osvojení si znalostí, ale v poslední době se i při vzdělávání mimo pracoviště klade mimořádný důraz i na osvojení si dovedností a žádoucího chování. Metody druhé skupiny bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů“ (Koubek, 2000, str. 328).

### 5.2.1 Onboarding

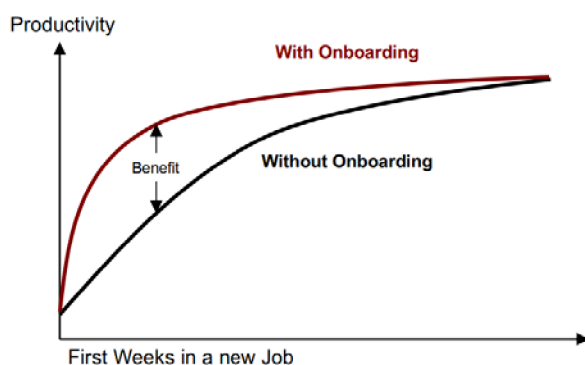
Onboarding je „Proces adaptace nového zaměstnance, který má usnadnit jeho začlenění do pracovního chodu a mezi spolupracovníky. Onboarding je soubor akcí, díky němuž se zaměstnanec dokáže v novém zaměstnání orientovat, samostatně

pracovat a vytvářet hodnoty. Tento proces může trvat až jeden rok a zahrnuje seznámení se s administrativními a pracovními požadavky (pracovní smlouva, směrnice), definice náplně práce, navázání kontaktů s kolegy, nastavení cílů a v neposlední řadě také obeznámení se s firemní kulturou a hodnotami“ Ideallab (2024).

„První dny v nové firmě jsou tou nejkřehčí dobou v kariéře každého člověka. Po nástupu zažívá zaměstnanec mnoho změn a dostává mnoho nových informací, které musí být schopen absorbovat. Musí si zvyknout na novou kulturu, nová pravidla (směrnice) a nové kolegy. Pokud celý proces nástupu, adaptace a celkové socializace člověka proběhne hladce, najde nový zaměstnanec požadovaný vztah k práci a svoji výkonnost mnohem rychleji. Aby byl proces nástupu úspěšný, měl by zahrnovat minimálně tyto věci:

- Podepsání pracovní smlouvy
- Pořízení a podpis formálních náležitostí plynoucích z platné legislativy (mzdový a evidenční list)
- Pořízení dalších informací k zaměstnanci plynoucích ze zvyklostí evidence zaměstnance v dané firmě
- Informace o firmě, základních pravidlech, o firemní kultuře, včetně toho, jak se oblékat
- Informace o firemní strategii
- Detailní informace o své pracovní náplni
- Informace o způsobu hodnocení osobní výkonnosti
- Informace i běžných provozních procesech (nemoc, dovolená)
- Informace o základních povinnostech
- Informace o zaměstnaneckých benefitech
- Socializace a začlenění do kolektivu, seznámení s nejbližšími spolupracovníky a nadřízenými
- Další pracovní kontakty
- Nastavení základních pracovních podmínek – předání pracovního místa, pomůcek, vybavení, případně dalších oprávnění (např. hesla, klíče)
- Absolvování dalších zákonných, bezpečnostních nebo odborných školení“ Managementmania (2024).

**Obrázek 4: Výhody správně nastaveného onboardingu**



Zdroj: Armintröst (2024)

Graf z obrázku 4 znázorňuje rozdíly mezi efektivním začleněním nového zaměstnance do organizace. Vertikální osa odkazuje na výkonnost (Productivity), horizontální osa představuje první týdny v nové práci (First Weeks in a new job). Černá linie demonstruje efektivitu začlenění bez onboardingu, zatímco červená reprezentuje efektivitu začlenění s onboardingem. Prostor mezi těmito liniemi je získanou výhodou zaměstnance i zaměstnavatele (benefit).

### 5.2.2 Offline nástroje interního vzdělávání

Mezi offline nástroje interního vzdělávání lze zařadit například:

- zaškolení nového zaměstnance – jedná se většinou o zákonná školení v podobě vstupního školení bezpečnosti práce a požární ochrany, seznámení s interními předpisy a povinnostmi zaměstnance i zaměstnavatele, které provádí interní lektor,
- tzv. buddy systém – nového zaměstnanec seznamuje s novým pracovním prostředím a povinnostmi zkušenější kolega,  
„Buddy je kamarád, parták, průvodce a patron nového zaměstnance, kterého čeká adaptace v dosud neznámém prostředí. Nového člověka bude provázet nejen v průběhu prvních dnů, ale minimálně tak dlouho, než mu skončí zkušební doba. Ideálně by měl buddy zůstat k ruce celý první rok, protože to je zhruba doba, kterou zaměstnanec potřebuje k adaptaci v novém prostředí“  
Almacareer (2024).

- týmové vzdělávání – jedná se o sdílení zkušeností ve větší skupině zaměstnanců a vzájemné obohacování o nové poznatky,  
„Cílem aktivity týmového vzdělávání je zlepšit a rozvinout efektivitu skupiny lidí, kteří pracují (trvale nebo dočasně) spolu. Toto zlepšení lze definovat z hlediska výstupů, například rychlost a kvalita rozhodování, a akcí týmu“ (Armstrong, 2007, str. 259).
- stínování, tzv. „shadowing“ – juniorní kolega se na principu pozorování zkušenějšího kolegy učí novým kompetencím,
- rotace na pracovišti – jde o možnost vyzkoušet si pracovního pozice jiného zaměstnance.  
„Rotace práce je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Metody se používá především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků“ (Koubek, 2000, str. 330).

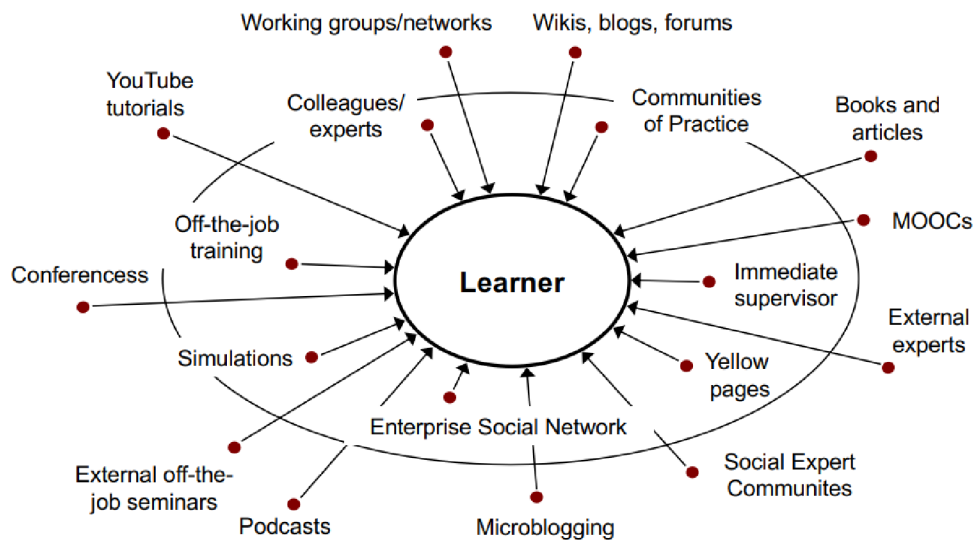
### 5.2.3 Online nástroje interního vzdělávání

Online nástroji interního vzdělávání mohou být:

- E-learning – „vzdělávání a trénink zaměstnanců využívající informačních technologií (počítačů, elektronických médií a internetu). Výhodou je snadná dostupnost, nižší náklady, časová pružnost využití (využívání v době, která vyhovuje, lepší využití času), možnost průběžné aktualizace textů a interaktivní metoda výuky, tj. využívání zpětné vazby (kontrola správnosti odpovědí či navržených způsobů řešení, využití diskusních fór, propojení studentů mezi sebou apod.), která může zvýšit efektivitu výuky. Probíhá většinou na základě vzdělávacích programů s možností vytvoření virtuálních tříd“ (Urban, 2004, str. 55).
- M-learning – jde o školení určené pro mobilní zařízení (mobily či tablety),
- learning management system (LMS) – „LMS neboli systém řízení výuky je softwarová aplikace, která poskytuje firmám a organizacím rámec pro všechny aspekty vzdělávacího procesu včetně shromažďování dat, evidování individuálního pokroku a správu veškerého vzdělávacího obsahu“ (SAP (2024).



**Obrázek 5 – Metody vzdělávání dle Trosta**



Zdroj: Armin Trost (2024)

Obrázek „Metody vzdělávání dle Trosta“ předkládá široký seznam oblastí metod vzdělávání, se kterými se v pracovním prostředí může školící se zaměstnanec (Learner) setkat. Mezi metody, které jsou ve schématu znázorněny blíže školícímu se zaměstnanci Trost řadí: zaškolení na pracovišti (Off-the-job training), kolegové/odborníci (Colleagues/experts), praktické učení v komunitách (Communities of Practice), přímý dohled (Immediate supervisor), žluté stránky (Yellow pages), podniková sociální síť (Enterprise Social Network) a nápodoba (Simulations). V širší oblasti metod najdeme: konference (Conferences), zdroje z YouTube (YouTube tutorials), pracovní skupiny/vztahy (Working groups/networks), zdroje wiki, blogy, fóra (Wikis, blogs, forums), knihy a články (Books and articles), masové otevřené online kurzy (MOOCs), externí odborníci (External experts), sociální expertní skupiny (Social Expert Communities), mikroblovování (Microblogging), podcasty (Podcasts), externí semináře zaškolení (External off-the-job seminars).

### 5.3 Talent Management

„Proces plánování nástupnictví je systematickou snahou o zajištění návaznosti vedení na klíčových pozicích, urychlit rozvoj klíčových zaměstnanců a zamezit jejich odchodu z organizace. Čerpáme zdroje z dostupných kandidátů, kteří se vykazují dovednostmi potřebnými ke kariérnímu postupu v organizaci. Podporujeme také potřeby rozvoje těchto kandidátů, abychom zajistili, že mají požadované kompetence k zajištění hladkého přechodu na vyšší pracovní pozici (znalosti, dovednosti, chování a klíčové zkušenosti)“ (Andersen, 2001, str. 154), (vlastní překlad autora).<sup>7</sup>

Správně nastavený systém talent managementu může být skvělým nástrojem motivování těch zaměstnanců, kteří mají předpoklady či ambice kariérního růstu. Zároveň je to pro organizace efektivní způsob tvorby personálních zdrojů či zásob pro klíčové pozice. V případě odchodu zaměstnance z klíčové pozice pak má organizace konkurenční výhodu v podobě nástupce z vlastních zdrojů, čímž nepřichází o interní know-how a šetří náklady na externí nábor.

„Talentovaní lidé by se dali obecně popsat jako ti, kteří mají dovednosti a schopnosti dělat něco dobře. Je ale potřeba být konkrétnější v tom, o které talentované lidi se bude talent management zajímat. Elitistická definice říká, že talent je vlastností, kterou mají lidé s výjimečnými schopnostmi a kteří dokážou jít dál než ostatní.“ (Armstrong, 2020, str. 227), (vlastní překlad autora).<sup>8</sup>

„Cílem plánování následnictví v manažerských funkcích je zabezpečit, aby byli k dispozici vhodní manažeři na pokrytí volných pracovních míst, vytvořených povýšením, odchodem do důchodu, úmrtím, odchodem z podniku či převodem dosavadních držitelů pracovních míst na jinou práci. Cílem je však také zabezpečit,

---

<sup>7</sup> „A succession planning process is a systematic effort to ensure leadership continuity in key positions, accelerate development of key individuals, and improve their retention. We are looking at the pool of available candidates that currently exhibit the skills necessary to advance in the organization, and also at the development needs of those candidates to ensure that they possess the required competence (knowledge, skills, behaviours, and key experiences) to ensure a smooth transition“ (Andersen, 2001, str. 154).

<sup>8</sup> „Talented people could be described broadly as those who have the skills and ability to do something well. But it is necessary to be more specific about which talented people will be the concern of talent management, An elitist definition states that talent is a quality possessed by people with exceptional ability who are going to go far.“ (Armstrong, 2020, str. 227).

aby byli k dispozici manažerské kádry pro obsazení nových pracovních funkcí, k jejichž vytvoření může v budoucnu dojít“ (Armstrong, 2007, str. 544).

## **5.4 Hodnocení pracovního výkonu a potenciálu**

„Systematické, formální a periodické hodnocení pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, bez níž nelze efektivně vykonávat řadu personálních činností dalších, zejména odměňování pracovníků, jejich rozmísťování a vzdělávání, ale také vytváření pracovních míst, personální plánování, výběr pracovníků či péči o pracovníky a v neposlední řadě i vytváření zdravých pracovních vztahů v organizaci“ (Koubek, 2000, str. 280). Jak dále Koubek uvádí, správné nastavení systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců může být jedním z nejefektivnějších způsobů motivace zaměstnanců. (Koubek, 2000, str. 280)

„Cílem hodnocení pracovního výkonu a potenciálu pracovníků je zjistit potřeby vzdělávání a rozvoje, poskytnout orientaci o možných směrech rozvoje individuální kariéry a ukázat, kdo je vhodný pro povýšení“ (Armstrong, 2007, str. 546).

„Řízení výkonnosti. Hodnocení výkonnosti zaměstnanců se promítá do kariérního rozvoje, odměňování a povyšování, přeřazování v rámci organizace a někdy i do ukončení pracovního poměru. Důležité je, že spojuje výkon jednotlivce s cíli organizace. Hodnocení individuálního výkonu prostřednictvím mechanismů, jako je systém hodnocení, je obvykle spojeno s plány školení a rozvoje, které umožňují lidem zlepšit výkon a také rozvíjet schopnosti v nových oblastech“ (Wilson, 2005, str. 17), (vlastní překlad autora).<sup>9</sup>

## **5.5 Řízení a plánování kariéry**

„Plánování kariéry formuje postup jedince v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků podniku na straně druhé“ (Armstrong, 2007, str. 537).

---

<sup>9</sup> „Performance management. Assessment of personnel performance feeds into career development, compensation and promotion, movement within the organization, and sometimes even termination of employment. Importantly it links the performance of the individual with the objectives of the organization. Assessment of individual performance through mechanisms such as the appraisal system are normally linked to training and development plans which enable people to improve performance and also develop abilities in new areas“ (Wilson, 2005, str. 17).

„Plánování kariéry je rozhodující součástí řízení kariéry. Používá všechny informace o požadavcích organizace, o hodnocení pracovního výkonu a potenciálu a o plánech následnictví v manažerských funkcích a transformuje je do podoby individuálních programů rozvoje kariéry a obecných systémů rozvoje manažerů, konzultování o kariéře, mentoringu a vzdělávání manažerů“ (Armstrong, 2007, str. 547).

### 5.5.1 Metody plánování kariéry

- Plánování osobního rozvoje
- Vzdělávání a rozvoj manažerů (nebo potenciálních manažerů)
- Mentoring

„Mentoring je metoda používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou a radí, čímž pomáhají rozvíjet kariéru svých „chráněnců“, kteří jsou jim přiděleni“ (Armstrong, 2007, str. 794).
- Konzultace o budoucí kariéře

„Tyto konzultace by měly jedincům poskytnout příležitost diskutovat o svých aspiracích a nadřazeným pak příležitost tyto aspirace ku prospěchu věci komentovat a později předložit své vlastní návrhy týkající se rozvoje konkrétní kariéry tak, aby to bylo v souladu s celkovým programem řízení kariéry“ (Armstrong, 2007, str. 547).

„Konzultace o kariéře je však kvalifikovaná práce a bezprostřední nadřízení pro to nejsou vždy nejvhodnějšími osobami, i když všem manažerům by se mělo v tomto ohledu dostat důkladného vzdělání a výcviku. Některé velké organizace mají zvláštní specialisty, jejichž jedinou prací je poskytovat služby v oblasti konzultací o kariéře a kteří podporují úsilí liniových manažerů a radí, co by měli jedinci udělat, nebo obecněji, co by měla udělat organizace jako celek“ (Armstrong, 2007, str. 547).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 Vlastní šetření

### 6.1 Charakteristika místa šetření

#### 6.1.1 Informace o společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o.

Šetření pro účely této bakalářské práce jsem se rozhodla provést ve společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. se sídlem v Kladně, která je součástí globální korejské společnosti Hanon Systems. Společnost Hanon Systems byla založena v roce 1986 a je poskytovatelem komplexních řešení tepelného a energetického managementu pro automobilový průmysl. Kladenský podnik má v současné době 350 zaměstnanců a od roku 1998 se zabývá výrobou kondenzátorů pro zákazníky Volkswagen, Škoda, Mercedes, Ford nebo Honda. Zároveň v areálu firmy probíhá výstavba nové výrobní haly pro nový projekt elektromobility, díky čemuž se má počet zaměstnanců společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. v následujících pěti letech postupně rozšířit až trojnásobně.

### 6.2 Dotazníkové šetření

Konkrétní formu a strukturu dotazníku, který jsem použila pro dotazníkové šetření, mi laskavě poskytla má vedoucí bakalářské práce. Jedná se o unifikovaný dotazník, na jehož základě probíhá dlouhodobé šetření v podobě jiných bakalářských prací, které již byly v předchozích letech vypracovány na téma Firemní strategie rozvoje zaměstnanců. Dotazník jsem doplnila ještě o jednu otázku, a to, zda se v případě respondenta jednalo o pracovníka z výroby nebo z kanceláře. Ostatní otázky byly zachovány v původní podobě.

#### 6.2.1 Realizace dotazníkového šetření

Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců společnosti Hanon Systems Thermal Technology pracuje na dělnických pozicích a nemá v zaměstnání možnost přístupu k počítači, jsem dotazníkové šetření provedla kompletně off-line, tedy v podobě

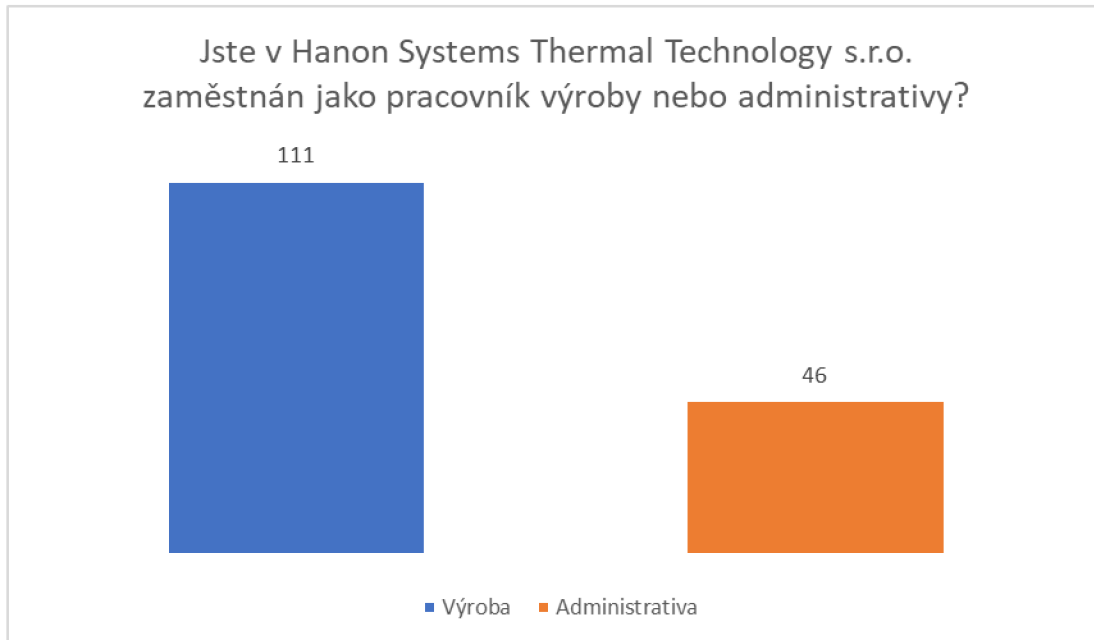
tištěných dotazníků. Respondentům byl dotazník distribuován prostřednictvím jejich manažerů a mistrů výroby. Šetření se zúčastnili výrobní i administrativní pracovníci a bylo uskutečněno v sídle společnosti v Kladně, v období 11. – 15.12.2023. Výsledky dotazníkového šetření jsem poté zpracovala do elektronické podoby, včetně grafů, prostřednictvím nástroje MS Word.

### **6.2.2 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření**

Cílem dotazníkového šetření bylo ověřit současné nastavení procesů vzdělávání a rozvoje ve společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. a provést analýzu získaných výsledků. Zjištěné informace byly použity jako podklad pro doporučení či změny současného stavu a případné náměty pro zlepšení.

Z celkového počtu 350 distribuovaných dotazníků byla návratnost 45 %, tedy 157 kompletně vyplněných formulářů. Z tohoto celkového počtu odevzdaných dotazníků se jednalo o 111 respondentů z řad výrobních zaměstnanců (tedy 71 %) a 46 z řad administrativních pracovníků (29 %).

**Graf 1: Jste v Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. zaměstnán/a jako pracovník výroby nebo administrativy?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tato doplňková otázka se ukázala jako velmi podstatná, jelikož odpovědi zaměstnanců výroby a administrativy se v některých parametrech velice lišily, což je podrobněji popsáno u dalších grafů, a především pak v kapitole s názvem „Komparace výsledků“.

**Graf 2: Jaké 2 faktory byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k pracovním výkonům?**

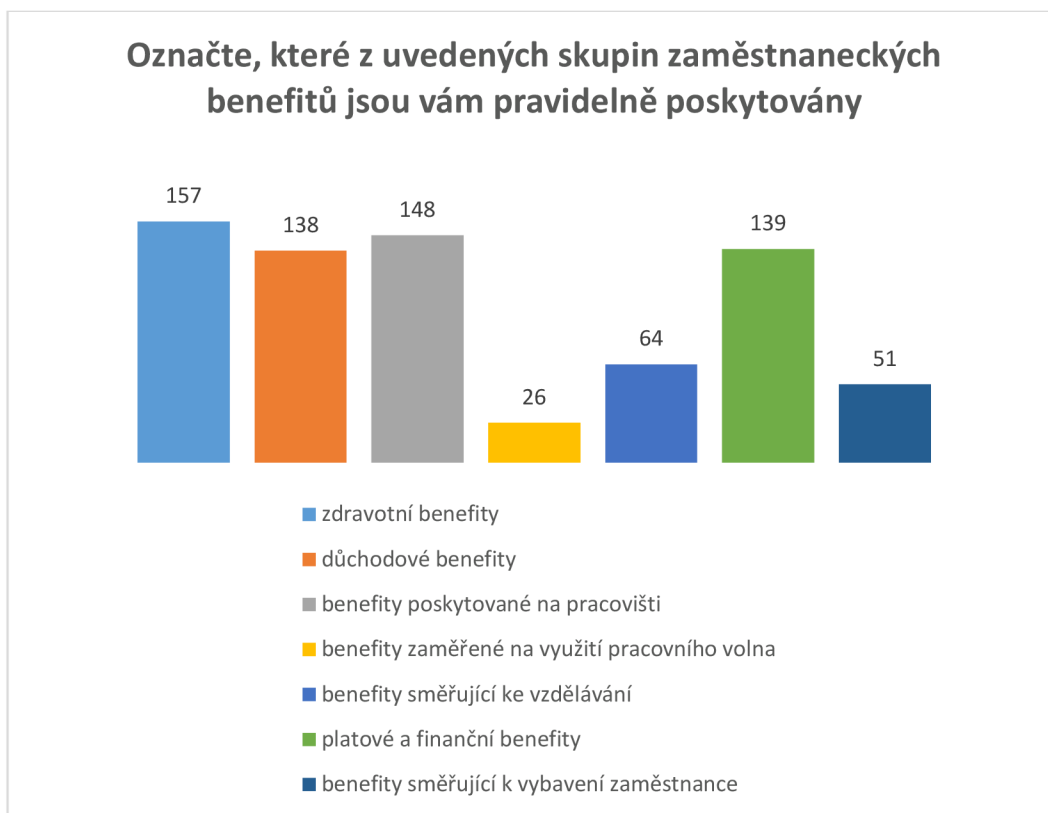


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V odpovědích na tuto otázku byly poprvé patrné rozdíly mezi zaměstnanci výroby a administrativy. Zajímavý je také fakt, že každá kategorie odpovědi byla v určité míře zastoupena, z čehož lze usuzovat, že společnost Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. zajišťuje svým zaměstnancům dobré pracovní podmínky ve všech oblastech péče o zaměstnance. Nejčastěji zastoupenými kategoriemi byly: dobrý pracovní kolektiv a firemní kultura (37 odpovědí), dobré finanční ohodnocení (29 odpovědí) a zaměstnanecké výhody a benefity (23 odpovědí). V případě „dobrého pracovního kolektivu a firemní kultury“ byly odpovědi z 86 % poskytnuty zaměstnanci administrativy a zbývajících 14 % pocházelo od výrobních pracovníků. Naopak u možností „dobré finanční ohodnocení“ a „zaměstnanecké výhody a benefity“ byla ve větší míře odpovědi zastoupena skupina zaměstnanců výroby (79 %), administrativní pracovníci tuto možnost odpovědi volili jen v 21 %.



**Graf 3: Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů jsou vám pravidelně poskytovány.**

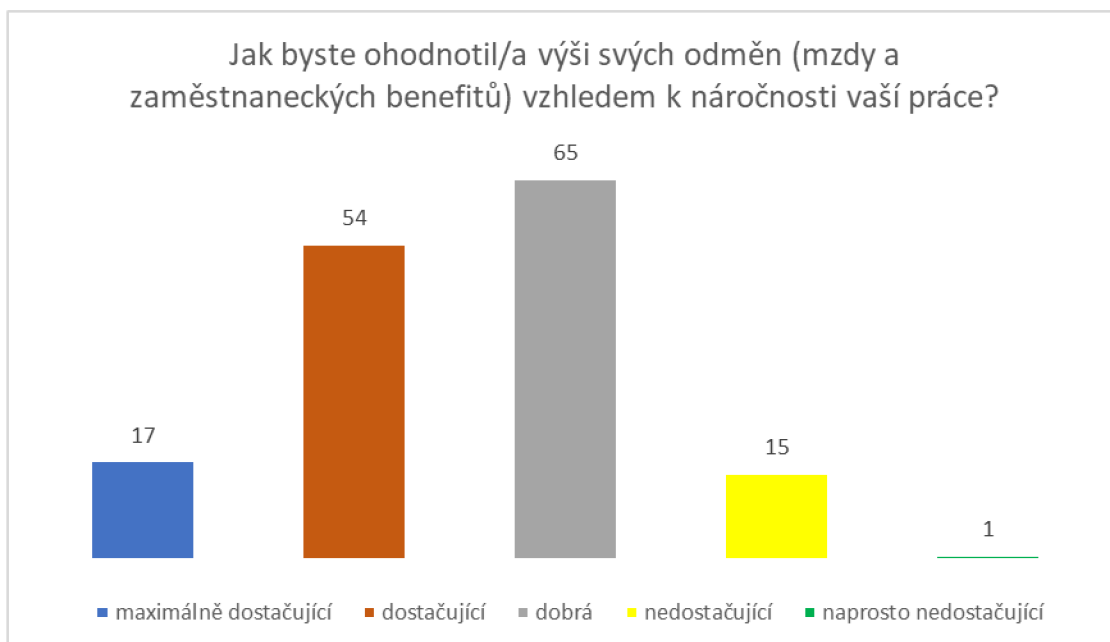


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Cílem této otázky bylo zjistit aktuální stav poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o.

Všichni respondenti zvolili jako nejčastější odpověď „zdravotní benefity“, a to plných 100 %. Druhou kategorií odpovědí zastoupenou v celkem 148 případech byly benefity poskytované na pracovišti. 139 respondentů uvedlo jako další z kategorií „platové a finanční benefity“, 138 respondentů pak zvolilo důchodové benefity. Podle názoru zaměstnanců je z nabízených benefitů zaměstnavatelem věnováno nejméně prostoru benefitům směřujícím k vybavení zaměstnance (51 odpovědí) a benefitům zaměřeným na využití pracovního volna (26 odpovědí). To si lze vyložit opět rozdílnými požadavky ze strany výrobních a administrativních zaměstnanců.

**Graf 4: Jak byste ohodnotil/ výši svých odměn (mzdy a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti vaší práce?**

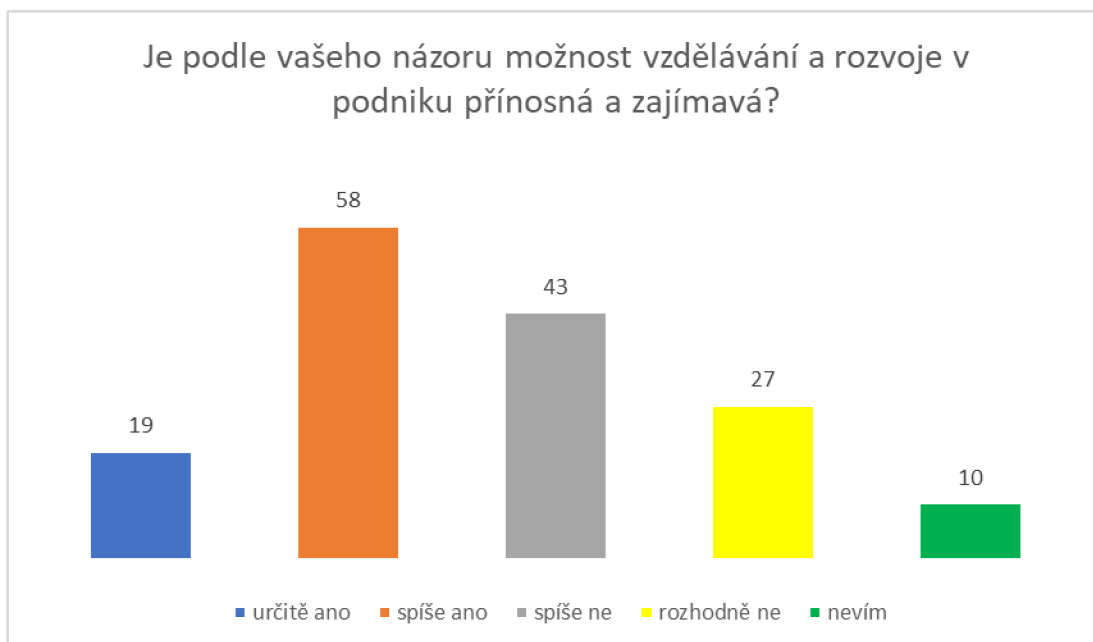


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Z této odpovědi lze vyvodit závěr, že většina respondentů je celkově se svou mzdou a výši odměn spokojena. Pouze v jednom případě byl respondent se svým ohodnocením naprosto nespokojen a 15 odpovědí se týkalo kategorie „nedostačující“. Nejčastěji byla uvedena odpověď, že zaměstnanci považují své odměny za dobré. Tuto možnost zvolilo 65 respondentů z řad výrobních i administrativních pracovníků. Jako za dostačující považuje svou mzdu a výši odměn 54 respondentů a 17 respondentů je se svým odměňováním spokojeno natolik, že označili odpověď „maximálně dostačující“.

Tato otázka mohla být ovlivněna mzdovou politikou organizace Hanon Systems Thermal technology s.r.o., kde sice nepůsobí odborová organizace, ale kde pravidelně na roční bázi probíhá revize mezd s ohledem na aktuální situaci na trhu práce a míru inflace v daném období. Zaměstnancům se tak každý rok upravuje mzdové ohodnocení, případně se mění podmínky poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

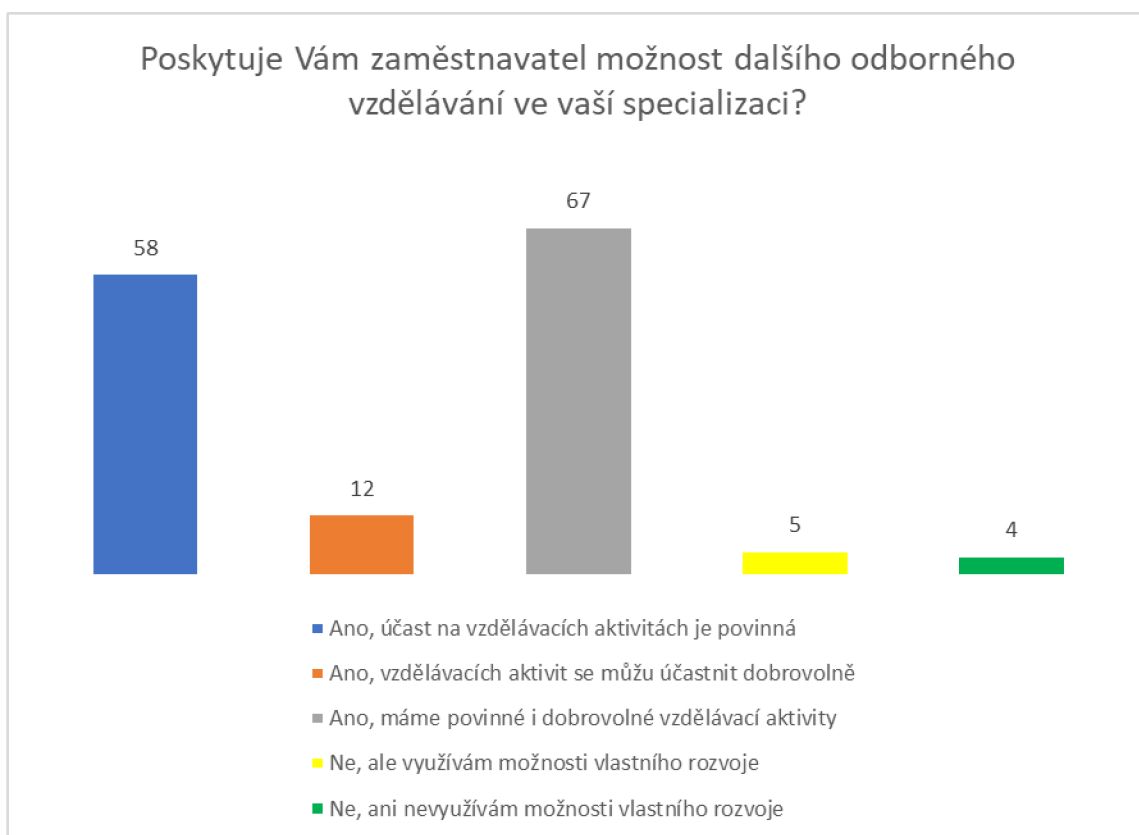
**Graf 5: Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje v podniku přínosná a zajímavá?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tato otázka měla za cíl ověřit, zda jsou pro respondenty možnosti vzdělávání a rozvoje v podniku přínosné. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 58 zaměstnanců. Druhou nefrekventovanější odpovědí byla možnost „spíše ne“ (43 odpovědí). Z těchto dvou kategorií odpovědí vyplývá, že se respondenti ve svých názorech rozcházejí. Pokud k tomu přidáme ještě třetí kategorii „rozhodně ne“, zastoupenou 27 odpověďmi, je většina odpovědí spíše negativního charakteru. Odpověď „určitě ano“ zvolilo pouze 19 respondentů a 10 respondentů se vyjádřili odpovědí „nevím“.

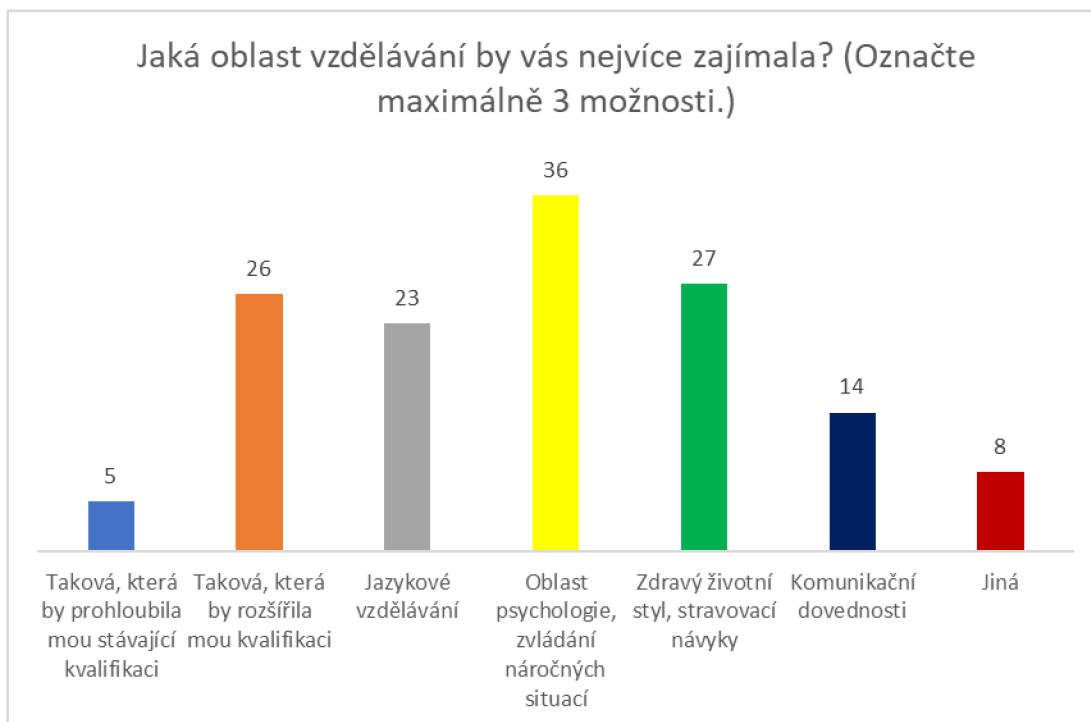
**Graf 6: Poskytuje vám zaměstnavatel možnost dalšího odborného vzdělávání ve vaší specializaci?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V této otázce se zjišťovalo, jestli mají respondenti zaměstnavatelem vytvořené podmínky pro možnost jejich dalšího odborného vzdělávání ve své specializaci. Nejvíce odpovědí se vyskytovalo ve dvou kategoriích, a to „Ano, máme povinné i dobrovolné vzdělávací aktivity“ (67 odpovědí) a „Ano, účast na vzdělávacích aktivitách je povinná“ (58 odpovědí). 12 respondentů odpovědělo, že se mohou vzdělávacích aktivit účastnit dobrovolně, 5 účastníků dotazníkové šetření využívá i možnosti vlastního rozvoje a 4 respondenti nevyžívají žádné, ani vlastní možnosti rozvoje.

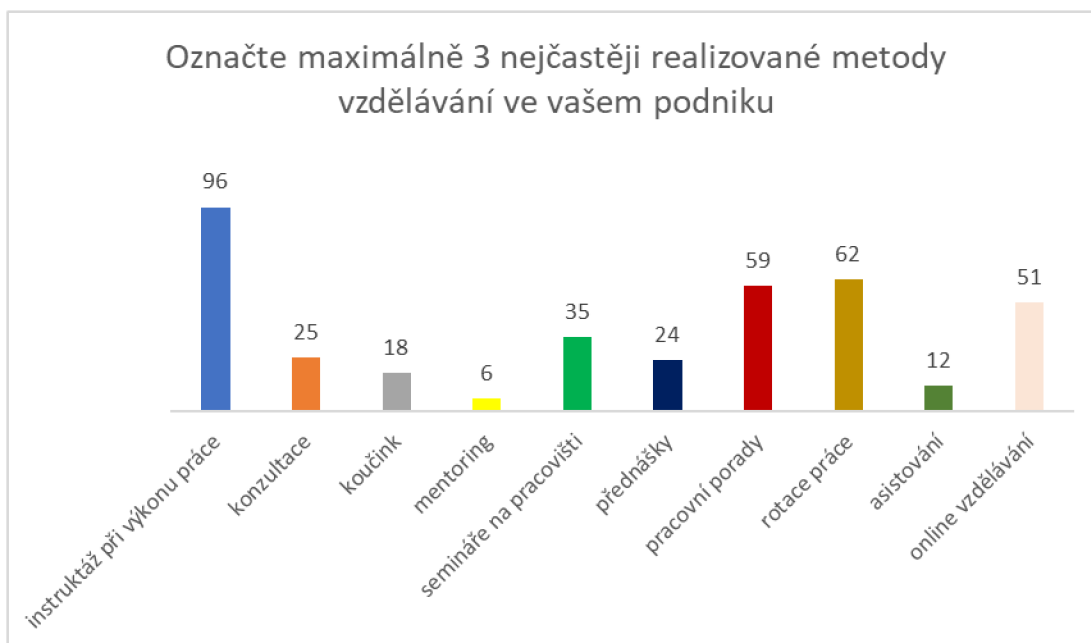
**Graf 7: Jaká oblast vzdělávání by vás nejvíce zaujala?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Tato otázka nabízela respondentům možnost zvolit si maximálně 3 oblasti vzdělávání, které by je nejvíce zajímaly. Ve velké míře byly zastoupeny možnosti vzdělávání v oblasti psychologie, zvládání náročných situací (36 odpovědí) a zdravý životní styl, stravovací návyky (27 odpovědí). Tento výsledek může být ovlivněn aktuální situací ve společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o., která prochází velkou expanzí a na zaměstnance jsou kladeny vysoké pracovní nároky. Možnost rozvoje, který by směřoval k rozšíření kvalifikace zvolilo 26 respondentů, 23 respondentů by mělo zájem o poskytování firemního jazykového vzdělávání. V minoritním zastoupení pak byly reprezentovány zbývající kategorie. Komunikační dovednosti zvolilo jako svou odpověď 14 respondentů, jiné oblasti vzdělávání si vybralo 8 účastníků dotazníkové šetření a pouze 5 zaměstnanců by mělo zájem prohloubit si svou stávající kvalifikaci.

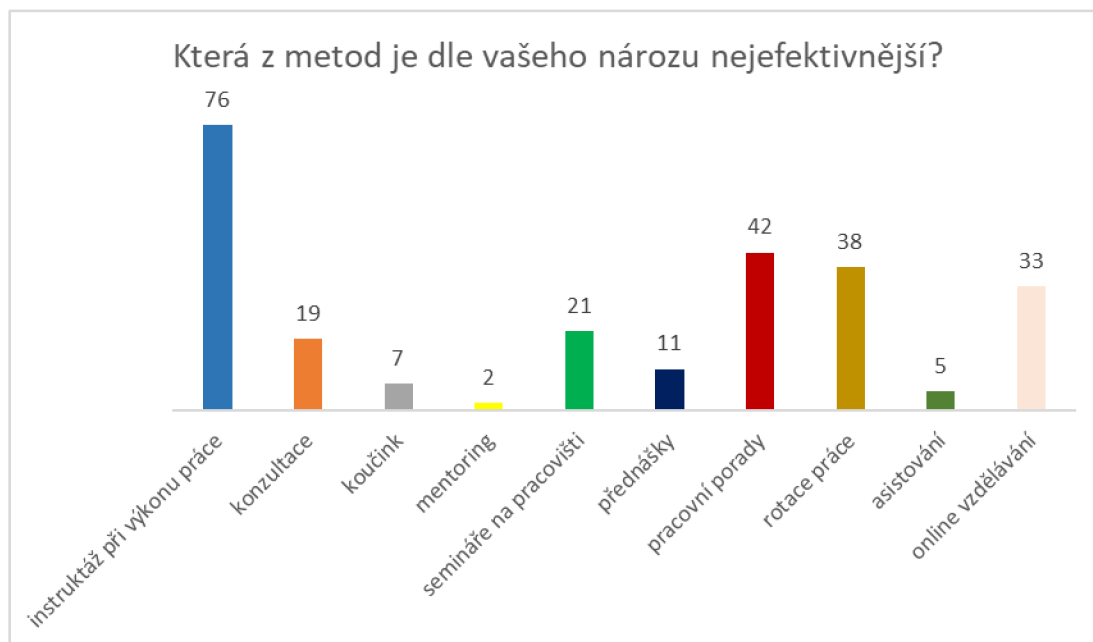
**Graf 8: Označte maximálně 3 nejčastěji realizované metody ve vašem podniku?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Další z otázek ověřovala, jaké nejčastější metody vzdělávání se v organizaci využívají. Nejvíce odpovědí se týkalo metody „instruktáž při výkonu práce“ (96 odpovědí). Tato odpověď reflektuje fakt, že firma Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. je výrobní společností a pracovníci výroby jsou školeni především formou „zaškolení na pracovišti“. Stejně tak druhá nejčastější metoda „rotace práce“ (62 odpovědí) je využívána především ve výrobě. Jako v pořadí třetí metodu vzdělávání respondenti uvedli pracovní porady (59 odpovědí), dále online vzdělávání (51 odpovědí). Další realizované metody se již vyskytovaly v menší míře odpovědí. Semináře na pracovišti (35 respondentů), konzultace (25 respondentů), přednášky (24 respondentů), koučink (18 respondentů), asistování (12 respondentů) a mentoring (6 respondentů).

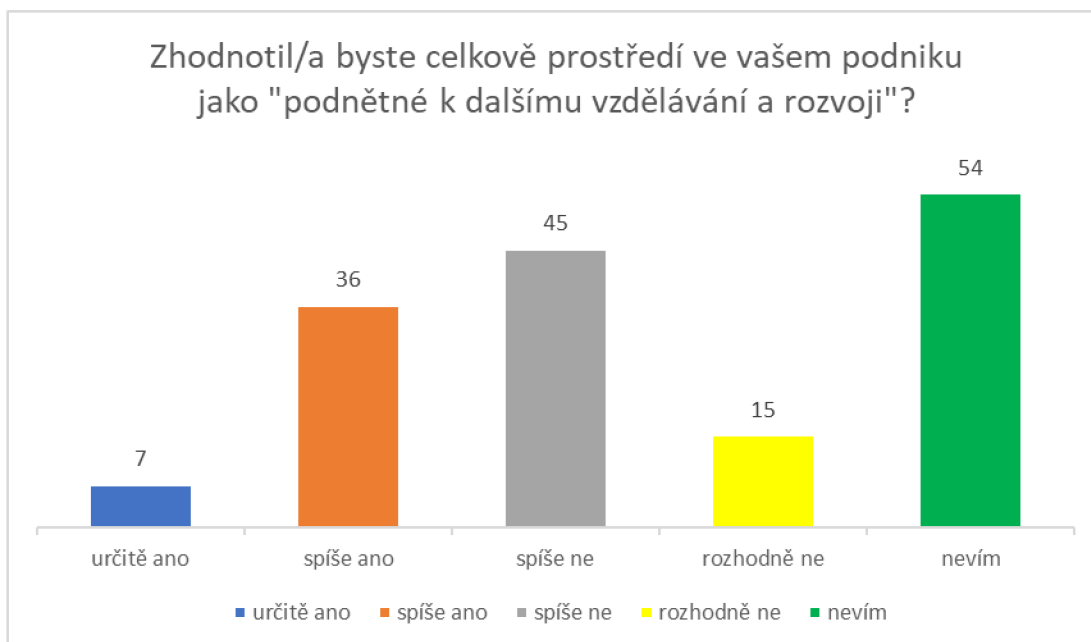
**Graf 9: Která z metod je dle vašeho názoru nejefektivnější?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V návaznosti na předchozí otázku považuje největší počet respondentů za nejefektivnější vzdělávací metodu instruktáž při výkonu práce (76 odpovědí). I ostatní kategorie se víceméně shodují s odpověďmi v předchozí otázce. Pracovní porady byly zvoleny nejefektivnější metodou vzdělávání 42 respondenty. Následuje rotace práce (38 odpovědí) a online vzdělávání (33 odpovědí). Ostatní metody již tak hojně zastoupeny nebyly, zaměstnanci je nepovažují za zcela atraktivní. Semináře na pracovišti uvedlo jako efektivní 21 respondentů, konzultace 19 respondentů, přednášky 11 respondentů. Koučink (7 odpovědí), asistování (5 odpovědí) a mentoring (2 odpovědi) se zdály na základě získaných výsledků neefektivní. Tento výsledek může být opět ovlivněn současnou velkou pracovní zátěží pracovníků a jejich malým časovým možností vzdělávání jiného charakteru než pouze instruktáže, rotace či pracovní porady.

**Graf 10: Zhodnotil/a byste celkově pracovní prostředí ve vašem podniku jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

V poslední otázce bylo zjišťováno, jak celkově účastníci dotazníkového šetření hodnotí prostředí v organizaci, zda jej vnímají jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“. 54 respondentů odpovědělo určitě ano. Odpověď spíše ano zvolilo 36 zaměstnanců. Zároveň si ale 45 respondentů myslelo, že prostředí v podniku spíše není podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji. 15 respondentů uvedlo odpověď „rozhodně ne“ a zbývajících 7 nevědělo.

## 6.3 Další použitá metoda

### 6.3.1 Další šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsem také konzultovala se zaměstnanci personálního oddělení během neformálních setkání v prostorách společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. a porovnávala jsem je s již existujícími nástroji rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Cílem bylo ověřit si relevanci získaných dat s běžnou praxí ve společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o.



### 6.3.2 Zhodnocení výsledků dalšího šetření

Díky neformálním setkáním se zaměstnanci personálního oddělení jsem získala možnost použít rozšiřující informace o celkovém nastavení strategie rozvoje zaměstnanců a jejich vzdělávání pro účely této bakalářské práce. Měla jsem k dispozici některé interní dokumenty a směrnice, dostala jsem příležitost prohlédnout si elektronický personální a docházkový systém OK Base nebo také LMS – online vzdělávací systém Percipio.

Společnost Hanon Systems Thermal Technology má implementovaný interní předpis věnovaný vzdělávání a rozvoji zaměstnanců s názvem Training Standard, jehož poslední revize proběhla 17.8.2023. Tento vnitřní předpis je rozdělen do dvanácti kapitol a popisuje jednotlivé druhy školení, které se v organizaci uskutečňují. Konkrétně se jedná o vstupní školení a periodické školení, onboarding, zaškolení na pracovišti a kvalifikační školení. Dále jsou zde vymezeny zodpovědnosti za organizaci jednotlivých druhů školení, což bývají většinou jednotlivá oddělení (nejen personální oddělení) a také odpovědnosti za vytvoření záznamů o školení, jejich zadávání do personální databáze a sledování platnosti těchto školení. Samostatnou kapitolu tvoří hodnocení efektivity školení. Přílohami interního předpisu Training Standard jsou mimo jiné vzorový formulář záznamu o školení, seznam kvalifikovaných osob, vzorový formulář plánu vzdělávání a rozvoje nebo kompetenční matice zaškolení pracovníků výroby.

Společnost Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. musí být také, na základě požadavků svých zákazníků, certifikována na normu pro systém managementu kvality pro automobilový, IATF 16949. A i v této normě jsou některé kapitoly věnovány vedení lidí, komunikaci a lidem obecně. To znamená, že přímo lídři automobilového průmyslu svým dodavatelům zdůrazňují důležitost práce s lidmi a vyžadují určité standardy směřující ke strategiím rozvoje zaměstnanců.

„IATF 16949 specifikuje požadavky systému managementu kvality pro automobilovou výrobu. Norma IATF 16949, která vznikla z potřeby globálně harmonizovaného dokumentu požadavků na systém řízení kvality, byla zveřejněna v říjnu 2016. Nahrazuje normu automobilového průmyslu ISO/TS 16949, která již není platná. Požadavky IATF 16949 zahrnují následující klíčové aspekty: bezpečnost

produktů, management rizik a plánování pro mimořádné situace, požadavky na integrovaný software, management výměn a záruk, management subdodavatelů“ TUVSUD (2024).

**Obrázek 6: Training Standard – obsah**

Content:	
1	PURPOSE ..... 2
2	APPLICABLE SCOPE ..... 2
3	DEFINITION OF TERMS ..... 2
3.1	INTRODUCTION TRAINING ..... 2
3.2	PERIODICAL INTRODUCTION TRAINING / SAFETY DOJO ..... 2
3.3	ONBOARDING TRAINING ..... 2
3.4	WORKSHOP TRAINING ..... 2
3.5	QUALIFICATION TRAINING ..... 2
3.6	TRAINING MATRIX ..... 2
3.7	TRAINING FOR EXTERNAL COMPANIES ..... 2
4	RESPONSIBILITY FOR TRAINING ..... 3
4.1	RESPONSIBILITY BY TYPE OF TRAINING ..... 3
4.2	SECTION RESPONSIBLE FOR CONTROL OF PERSONAL TRAINING RECORDS ..... 3
5	TRAINING NEEDS ..... 4
5.1	ARRANGEMENT, IMPLEMENTATION AND REVISION OF TRAINING NEEDS ..... 4
5.2	TRAINING NEEDS FOR OPERATORS ..... 4
6	INTRODUCTION TRAINING ..... 4
6.1	INTRODUCTION TRAINING IN HANON KLDNO ..... 4
7	WORKSHOP TRAINING ..... 5
7.1	WORKSHOP ORIENTATION – INDIRECT, DIRECT ..... 6
7.2	WORKSHOP ORIENTATION – DIRECT – SETTERS/SUPPORT TECHNICIANS/ASSISTANT ..... 6
7.3	WORKSHOP ORIENTATION – DIRECT – OPERATORS ..... 6
7.4	ON THE JOB TRAINING ..... 7
8	QUALIFICATION TRAINING ..... 7
8.1	CONDITIONS FOR BECOMING QUALIFIED PERSONNEL ..... 7
8.2	QUALIFICATION PROCEDURES ..... 7
8.3	TRAINING ON QMS ..... 15
8.4	TRAINING ON EMS AND OH&S ..... 15
9	KNOWLEDGE TRAINING ..... 15
10	TRAINING FOR EXTERNAL COMPANIES ..... 15
11	CONFIRMATION OF EFFECTIVENESS ..... 16
12	RELATED DOCUMENTS ..... 16
<b>ENCLOSURES:</b>	
Form 1 – Training Record	Flow chart – Training of direct staffs
Form 3 – List of Qualified Personnel	Flow chart – Training of indirect staffs
Form 7 – Section training and education plan	
Form 10 – Competency level (direct employees)	

Zdroj: Hanon Systems Thermal Technology s.r.o., 2023

Společnost Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. také disponuje globálním LMS systémem ve webovém rozhraní. Tento nástroj, Percipio, je jednotný pro všech 50 závodů Hanon Systems v celém světě. Díky němu mají, především administrativní pracovníci, přístup k velice komplexní databázi různých druhů vzdělávacích aktivit. Jedná se školení zaměřená na rozvoj měkkých dovedností jako například „Emoční

inteligence“, také ale i na rozvoj odborných znalostí a kompetencí, například „Začínáme s Powepointem 365“. Mohou to být jen několikaminutová videa nebo i celý kurz nebo program, kterému se zaměstnanec musí věnovat po delší období.

Celý LMS systém je řízen centrálně globálním oddělením vzdělávání a vývoje. Toto oddělení přiřazuje zaměstnancům, prostřednictvím emailových pozvánek, jednotlivá povinná školení s termíny jejich splnění. Dále má každý zaměstnanec s přístupem do Percipia možnost individuálního vzdělávání dle vlastního výběru a preferencí. A také, lokální personální oddělení může, po dohodě s nadřízeným pracovníka, plánovat a přiřazovat (dobrovolně i povinně) různé druhy školení jednotlivým zaměstnancům na základě jejich vzdělávacích potřeb a rozvojových plánů.

Tento systém nabízí většinu školení pouze v anglickém jazyce, proto i jedním z požadavků přijetí na administrativní pozice ve společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. je pokročilá znalost angličtiny.

Plánování kariéry je v Hanon Systems řízeno opět na globální úrovni, a to systémem Talent Management. Principy programu rozvoje talentů jsou:

- získání širokého přehledu o připravenosti vedoucích pracovníků naplňovat současné i budoucí potřeby podniku a jeho strategie
- ověření personálních rezerv na pozicích potenciálních manažerů organizace
- prověřit připravenost již zapojených talentů v programu rozvoje a identifikovat jejich rezervy, vytvořit pro ně rozvojový plán
- identifikovat talenty s vysokým potenciálem, kteří by v případě kritické potřeby mohli být povýšeni na manažerskou pozici v krátké době

Zaměstnanci, kteří jsou do programu zařazeni na dobrovolné bázi, pak vyplňují tzv. talentovou kartu se základními údaji o svém vzdělání, jazykových schopnostech, předchozích pracovních zkušenostech. Uvádějí také popis současných kompetencí v rámci jejich pracovního zařazení nebo ochotu relokovat se do jiné entity v rámci Hanon Systems. Dalším z podkladů systému Talent Management je plán rozvoje. V něm zaměstnanec společně se svým nadřízeným identifikuje klíčové body svého rozvoje, díky jejichž zlepšení se bude moci přiblížit povýšení na manažerskou roli. Tento rozvojový plán se pak ve spolupráci s personálním oddělením přehodnocuje na kvartální bázi.

Nově se v organizaci Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. zavádějí adaptační plány pro nové zaměstnance. Takový plán je komplexním seznamem všech aktivit, kterými by měl zaměstnanec po svém nástupu do společnosti projít v rozmezí 1 dne až 3 měsíců nebo i déle. Dle informací zaměstnanců personálního oddělení jsou nováčky tyto adaptační plány vnímány velice pozitivně. Získávají díky nim přehled o tématech svého zaškolení, odpovědných osobách, které jednotlivé školení provádí a časové dotaci.

#### **6.4 Komparace výsledků (celkové zhodnocení)**

Při porovnání výsledků dotazníkového a dalšího šetření formou neformálních setkání se zaměstnanci personálního oddělení jsou zřejmé rozdíly. Organizace Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. má nastavené funkční a efektivní systémy řízení vzdělávání a rozvoje pracovníků, ale někteří zaměstnanci je buď nevyužívají nebo vůbec neznají. Zaměstnanci výroby, kteří nemají přístup k firemnímu online účtu a mají i nastavený jiný způsob hodnocení, znají většinou základní principy vzdělávání ve firmě (jako je například vstupní školení zaměstnanců a zaškolení na pracovišti – protože probíhá metodou off-line) nebo poskytované finanční benefity. Administrativní pracovníci naopak, se svým individuálním přístupem k firemnímu online účtu, jsou téměř o všech nástrojích vzdělávání a rozvoje pracovníku obeznámeni, využívají je anebo jsou například i interními lektory. Stejně tak administrativní pracovníci lépe znají strukturu zaměstnaneckých benefitů, a to nejen finančních. S podobnými rozdílnými výsledky se setkáváme i u konkrétních odpovědí na dotazníkové otázky.

V záležitosti motivace bylo pro výrobní zaměstnance na prvním místě nejdůležitější dobré finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody a benefity (33 %), zatímco administrativní pracovníci jsou nejvíce motivováni dobrým pracovním kolektivem a firemní kulturou (24 %). Podle vyjádření zaměstnanců personálního oddělení společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. se jedná o přirozený jev, kdy zaměstnanci na dělnických profesích stále upřednostňují především finanční motivaci, na rozdíl od administrativních pracovníků, kteří čím dál častěji volí tzn. work life balance přístup ve své práci (důraz na vyvážení soukromého a pracovního života, což obnáší mimo jiné příjemné pracovní prostředí a dobrý kolektiv). V oblasti benefitů se

obě skupiny zaměstnanců shodly na podobných výsledcích, tedy, že jim zaměstnavatel poskytuje především zdravotní benefity (100 %) – jedná se o bezplatné očkování na chřipku a závodní lékařskou péči dostupnou přímo v sídle společnosti. Dále jsou to důchodové benefity (88 %) – zde jde o příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijního spoření ve výši 1% z hrubé mzdy, benefity na pracovišti (94 %) – poskytování pracovních oděvů a jejich praní na náklady zaměstnavatele, občerstvení na pracovišti (vlastní kantýna a elektronické stravenky) a platební a finanční benefity (88 %) – měsíční a roční odměny, věrnostní bonus, odměna k životnímu jubileu nebo odchodu do starobního důchodu. Ohledně celkové výše odměn se obě skupiny zaměstnanců shodují v tom, že jejich mzdové ohodnocení je ve 34 % dostačující a ve 41 % dobré.

Otázka, která se týkala přínosu vzdělávání a rozvoje v podniku, byla opět rozporuplná. Respondenti odpovídali nejvíce „spíše ne“ (27 %) a „spíše ano“ (37 %). Tento výsledek myslím vysvětlují odpovědi na další otázku, zda je účast na vzdělávacích akcích povinná či dobrovolná. 37 % zaměstnanců odpovědělo, že účast je povinná, zatímco 43 % odpovědělo, že účast je povinná i dobrovolná. Zde se také vyskytl rozpor mezi zaměstnanci výroby, kteří firemní vzdělávání a rozvoj chápou spíše jako „nutné zlo“, zatímco pracovníci administrativy vnímají podporu vzdělávání ve firmě nejen jako povinnost, ale i jako jeden z benefitů. Nejvíce žádané oblasti vzdělávání ze strany respondentů byly: oblast psychologie, zvládání náročných situací (23 %), zdravý životní styl, stravovací návyky (17 %) a rozšíření stávající kvalifikace (16 %). Na tomto příkladu je viditelný stoupající zájem, především administrativních pracovníků, o témata související s osobním rozvojem, a odkazuje i na výsledek otázky motivace, kdy administrativní pracovníci nejvíce volili dobrý pracovní kolektiv a firemní kulturu. Tento trend mi potvrdili i sami pracovníci personálního oddělení, protože se zaměstnanci komunikují na denní bázi a často poskytují svým kolegyním a kolegům neformální osobní poradenství či konzultace ať už ohledně pracovních nebo i osobních záležitostí.

Ve firmě Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. se ze vzdělávacích aktivit nejvíce využívají: instruktáž při výkonu práce (především na pozicích ve výrobě), rotace práce (opět výroba, kde je v některých případech rotace práce i legislativním požadavkem z pohledu bezpečnosti práce), pracovní porady (zde byly ve větší míře odpovědi

zastoupeny pracovníky administrativy a online vzdělávání (výhradně administrativní zaměstnanci). Všechny čtyři zmíněné kategorie vzdělávání jsou zaměstnanci rovněž považovány za nejvíce efektivní. Převážná většina zaměstnanců však není ochotna vzdělávat se mimo pracovní dobu (85 %). Zároveň ale 34 % zaměstnanců hodnotí pracovní prostředí společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“ odpovědí „určitě ano“ a 23 % zaměstnanců odpovědí „spíše ano“.

#### **6.4.1 Porovnání výsledků s jinými společnostmi**

Vybraná získaná data jsem dále porovnávala se zjištěními některých autorů bakalářských prací na téma Firemní strategie a rozvoj zaměstnanců, a ve kterých byl použit shodný vzor dotazníku jako v mé práci.

Například Štěpánová (2023) provedla šetření ve firmě ICE Industrial Services, a.s., která podniká v oboru automatizace a v roce 2023 měla 200 zaměstnanců. Ohledně motivace Štěpánová ve své práci uvádí, že pracovníci sledované firmy byli nejvíce motivováni dobrým pracovním kolektivem a kulturou, což se shoduje se zjištěnými výsledky i této práce (administrativní pracovníci). Z benefitů vnímali pozitivně zaměstnanci společnosti ICE Industrial Services a.s. nejvíce benefity směřující k vybavení zaměstnance, až teprve na dalších místech pak uváděli finanční benefity nebo benefity směřující ke vzdělávání. Pro srovnání, zaměstnanci Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. nejvíce oceňovali poskytované zdravotní benefity, dále pak benefity na pracovišti. Obě tyto kategorie se v práci Štěpánové umístily na posledních místech. Boudník (2023, str. 54) pro změnu ve sledované společnosti B2M.CZ, s.r.o. (dodavatel serverové podpory) zjistil, že zaměstnanci byli nejvíce motivováni dobrým finančním ohodnocením a z benefitů více než 50 % respondentů oceňovalo také platové a finanční benefity. I v této práci byly zdravotní benefity zastoupeny v minoritní míře. Z toho lze usuzovat, že společnost Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům kvalitní zdravotní péči nad rámec standardních benefitů.

Z práce Štěpánové dále vyplynulo, že v oblasti vzdělávání měli zaměstnanci největší zájem o rozšíření nebo prohloubení jejich kvalifikace. Stáli by také o jazykové vzdělávání, to však firma ICE Industrial Services, a.s. neposkytuje. Také

v Boudníkově práci zaměstnanec společnosti B2M.CZ, s.r.o. nejvíce zajímala možnost vzdělávání směřující k rozšíření kvalifikace, na dalším místě pak jazykové vzdělávání. I zde se výše uvedená zjištění liší od výsledků získaných dotazníkovým šetřením ve společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o., kde zaměstnanci měli největší zájem o vzdělávání v oblasti psychologie, zvládání náročných situací, zdravý životní styl a stravovací návyky. Naopak vzdělávání směřující k prohlubování kvalifikace zvolilo pouze 5 zaměstnanců. Domnívám se, že tento trend souvisí s aktuální situací ve firmě, která expanduje, je v procesu výstavby nové výrobní haly, a na zaměstnance jsou kladeny velké nároky.

## **7 Vlastní doporučení**

Na základě získaných výsledků vlastního a dotazníkové šetření bych doporučila zlepšit komunikaci ve firmě tak, aby všechny skupiny zaměstnanců měly relevantní informace o nabízených možnostech vzdělávání o rozvoje. I přesto, že zaměstnanci výroby nemají podmínky a dostupné nástroje vhodné k tomu, aby mohli využívat celou nabídku vzdělávání a rozvoje v Hanon Systems Thermal Technology s.r.o., minimálně by o ní mohli vědět a mít o ní základní přehled. Toho by se dalo docílit různými aktivitami. Navrhla bych například pravidelné informativní schůzky vedení společnosti určené pro výrobní zaměstnance, kteří by tak měli možnost seznámit se s nástroji vzdělávání a rozvoje, ale také si je osobně vyzkoušet nebo je alespoň vidět. V kantýně je k dispozici promítací plátno, takže podmínky by se pro tuto aktivitu splnit daly. Dále bych určitě doporučila možnost využití audiovizuálních prostředků, jako například zaměstnancům přístupná obrazovka, ve které by byla ve smyčce pouštěna prezentace s nabídkou firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na trhu jsou v současné době dostupné i mobilní aplikace, které slouží ke zlepšení komunikace se zaměstnanci, jako například JOBka. Ta nabízí vytvoření firemního mobilního prostředí na míru s možností volby obsahu. Lze tak zaměstnance informovat například o interních předpisech a změnách v pracovní legislativě, o novinkách ve společnosti, o plánování směn a dovolené či o jídelním lístku. Zároveň zaměstnanci mohou prostřednictvím aplikace přímo komunikovat se zaměstnavatelem a poskytovat mu tak okamžitou zpětnou vazbu, náměty nebo připomínky ke stávajícím firemním procesům. Mohly by to být i cesta, jak zaměstnancům, bez rozdílu jejich pracovního zařazení,

umožnit přístup ke všem nástrojům firemního vzdělávání a rozvoje ve společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o.

### Obrázek 7: Aplikace JOBka



Zdroj: <https://www.jobka.cz/o-jobce/jak-vypada-jobka>, 2024

Efektivním způsobem komunikace je také získávání zpětné vazby od zaměstnanců v podobě pravidelného zjišťování jejich spokojenosti a potřeb, například pomocí anket. Následná zjištění lze následně využít pro zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců, například úpravou nabídky benefitů, vytvoření příjemného pracoviště nebo revizí stávajících interních předpisů.

V neposlední řadě bych doporučila zvolit z řad administrativních pracovníků ambasadory – dobrovolníky, kteří by formou mentoringu nebo koučinku mohli, v případě zájmu, seznamovat zaměstnance výroby s možnostmi vzdělávání a rozvoje ve firmě. Všechny zmíněné aktivity však dle mého názoru musí splňovat jednu podmínku a tou je podpora nejvyššího vedení. „Komunikace shora dolů, tedy sestupná komunikace (skupinový brífing a schůze), probíhá směrem od manažerů k pracovníkům s cílem informovat a „vychovat“ personál tak, aby přijal záměry vedení podniku“ (Armstrong, 2007, str. 706).



## **7.1 Firemní strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bych společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. doporučila přehodnotit identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců, například formou vlastního dotazníkové šetření. Mělo by být v zájmu organizace, aby nejen splnila legislativní požadavky na různé druhy školení, ale také, aby nabízené vzdělávací aktivity zaměstnance motivovaly a byly pro ně, pokud možno, zajímavé nebo zábavné. Z dotazníkového šetření vyplynuly rozporuplné výsledky s ohledem na to, která kategorie zaměstnanců odpovídala. Proto bych navrhla rozlišit identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje pro kategorii výrobních zaměstnanců a zvlášť pro kategorii administrativních pracovníků. Interní předpis Training Standard bych v tomto smyslu doporučila zrevidovat a rozšířit. Společnost by také v této době, kdy expandují a zaměstnanci jsou velice vytížení, měla zvážit frekvenci a intenzitu povinných školení tak, aby zbytečně nedocházelo k demotivaci zaměstnanců. To by pak v konečném důsledku mohlo mít za následek i odchod některých pracovníků ze společnosti.

Velký potenciál nabízí LMS systém Percipio a určitě bych se pokusila využít jej i pro pracovníky výroby, pokud by některé z nabízených kurzů a školení byly dostupné v českém jazyce. Výhodou tohoto nástroje je možnost jeho stažení jako aplikace do mobilního telefonu, což by mohlo přispět k jeho širšímu využití. Zde se opět jeví jako efektivní řešení zavedení aplikace JOBka.

Zajímavou metodou podpory vzdělávání a motivace by také mohlo být zapojení zaměstnanců na mateřské či rodičovské dovolené do vzdělávacích aktivit. Takovým zaměstnancům by mohla společnost po dobu čerpání mateřské/rodičovské dovolené nabízet příspěvky například na jazykové kurzy, mohli by také být zváni na některá školení pořádaná interními školiteli nebo na případné teambuildingové akce.

## **7.2 Zaměstnanecké benefity a odměňování**

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců je s odměňováním i nabídkou benefitů spokojena, což je pro firmu určitě pozitivní zpětná vazba. Nicméně by mohlo být inovativní zaměřit se na benefit směřující ke spokojenosti zaměstnanců v oblasti psychologie a zdravého životního stylu, což byly

nejčastější odpovědi respondentů, co by je nejvíce zajímalo z portfolia benefitů. Nabídka poradenských služeb v těchto oblastech je pestrá. Jen je třeba dobře volit dodavatele tak, aby takovou službu poskytoval prověřený odborník. Firma by mohla například začít využívat pravidelných návštěv externího psychologa. K tomuto účelu by mohla dobře posloužit ordinace závodního lékaře přímo v prostorách společnosti, která je i příjemně zařízená a poskytuje dostatek soukromí. Dále by mohla organizace ve spolupráci s externími lektory pořádat přednášky na různá témata týkající se zdravého životního stylu nebo duševní hygieny. A i v oblasti psychologie se již dají použít moderní metody. Na trhu existuje řada společností nabízejících online psychologické poradenství, například Hedepy online terapie. Tato organizace poskytuje terapie v oblastech, kdy Vás přepadá úzkost (samota, nespavost), kdy řešíte problémy ve vztahu (vztahy, vztek, rodičovství), když už máte více než jen špatnou náladu (smutek, stesk, deprese) nebo když máte zájem o svůj osobní rozvoj (work-life balance, prokrastinace, stres). Tato volba by mohla být vhodnou možností pro zaměstnance, kteří stále považují návštěvu psychologa či terapeuta za „trapnou“ nebo pro ně nepotřebnou. Online poradenství by pro takové zaměstnance bylo samozřejmě dobrovolné a z pohledu zaměstnavatele anonymní. Zaměstnavatel by navíc mohl zaměstnancům online poradenství alespoň částečně hradit, jako další formu benefitu.

### **7.3 Work life balance**

Z výsledků posledního okruhu otázek dotazníkového šetření vyplynulo, že 85 % zaměstnanců nemá zájem vzdělávat se mimo svou pracovní dobu. Tento výsledek dle mého jen umocňuje současný trend, kdy zaměstnanci kladou čím dál větší důraz na vyvážení pracovního a soukromého života. Proto bych společnost Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. doporučila zaměřit se více na tuto oblast. Pokud budou zaměstnancům nabízet inspirativní návrhy a podmínky pro work life balance, získají tak nejen spokojené zaměstnance, ale i konkurenční výhodu na trhu práce.

Pro pracovníky administrativy lze použít různé režimy práce. Může to být například práce na dálku nebo hybridní režim, kdy se kombinuje výkon práce z kanceláře s výkonem práce z domova. Relativní novinkou jsou sdílená pracovní místa. Tento pojem je od roku 2021 součástí Zákoníku práce a jedná se o situaci, kdy se o jednu pracovní pozici s konkrétní pracovní náplní dělí dva či více zaměstnanců. Podmínkou

je, že se musí jednat o zaměstnance v pracovním poměru se stejným druhem práce, zároveň také se sjednanou kratší pracovní dobou. Tuto legislativní možnost momentálně firma nevyužívá, proto bych doporučila ji prozkoumat a zvážit. Dalším z nástrojů mohou dále být zkrácené pracovní úvazky. Ty umožňují větší flexibilitu při kombinaci zaměstnání a péče o rodinu. Ve společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. měli v době dotazníkového šetření zkrácený pracovní úvazek tři zaměstnanci. Možná by se našly i další pracovní pozice, které by v budoucnu umožňovaly částečný pracovní úvazek. Pružná pracovní doba je také možné řešení vyvážení pracovního a soukromého života. Tento zaměstnanecký benefit poskytuje společnost Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. jen administrativním zaměstnancům, kteří pracují v jednosměnném provozu.

Další možností jsou například aktivity pořádané zaměstnavatelem nejen pro zaměstnance, ale i pro jejich rodinné příslušníky. Doporučila bych například zorganizování tzv. „family day“, což je neformální setkání zaměstnanců a jejich rodin v areálu společnosti. Pokud zaměstnanec může své rodině ukázat prostředí, ve kterém pracuje a má mu co nabídnout, posílí to jeho hrdost k zaměstnavateli a potenciálně také jeho loajalitu obecně. Vzhledem k růstu společnosti a stavbě nové haly se taková příležitost nabízí v relativně blízké budoucnosti. Nejen, že by takový den podpořil firemní kulturu, ale mohl by také motivovat případné nové zaměstnance, které bude firma Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. v dalších měsících a letech potřebovat.

## 8 ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma **Firemní strategie rozvoje zaměstnanců** se zabývala vybranými oblastmi této problematiky v mezinárodní výrobní společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. Teoretická část byla zaměřena na orientaci v odborné literatuře a sloužila jako podklad pro část praktickou. V teoretické části byly uvedeny kapitoly věnované samotné definici firemní strategie rozvoje zaměstnanců, dále vybraným strategiím pro rozvoj zaměstnanců, jako například učící se firma nebo interní systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. V poslední kapitole teoretické části byly uvedeny vybrané firemní strategií rozvoje zaměstnanců, včetně interního systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců nebo řízení a plánování kariéry.

V úvodu praktické části byla představena společnost Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. Byl zde také popsán postup dotazníkového a dalšího šetření, díky němuž byly získány vstupní informace k aktuálnímu nastavení rozvoje zaměstnanců v této organizaci.

Z obou uvedených metod šetření vyplynula pozitiva i negativa z pohledu zaměstnanců společnosti. Rozdílné výsledky byly identifikovány pro skupinu zaměstnanců výroby a zaměstnanců administrativy. Bylo patrné, že zvláště výrobní pracovníci mají jiné priority, motivaci, ale také informace než administrativní pracovníci. Dělnické pozice jsou motivovány především výší své odměny a finančními benefity, zatímco administrativu motivuje nejvíce dobrý pracovní kolektiv a firemní kultura. Systém vzdělávání a rozvoje považují zaměstnanci výroby za povinnost, zatímco administrativní pracovníci více za benefit. Žádná ze skupin však neměla zájem vzdělávat se mimo svou pracovní dobu. V samostatné kapitole jsem pak vybrané výsledky dotazníkového šetření porovnávala se zjištěními některých autorů bakalářských prací na téma Firemní strategie a rozvoj zaměstnanců, a ve kterých byl použit shodný vzor dotazníku jako v této práci.

Na základě získaných informací a podkladů jsem navrhla několik doporučení a námětů ke zlepšení, které by se mohly aplikovat v praxi za cílem zefektivnění komunikace se zaměstnanci a zvýšení jejich spokojenosti. Konkrétně jsem doporučila několik nástrojů ke zlepšení komunikace (například mobilní aplikace pro zaměstnance), přehodnocení identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců za účelem vyšší motivace

zaměstnanců k rozvoji, zavedení nových benefitů z oblasti psychologického poradenství a osobního rozvoje na bázi externího terapeuta nebo formou online, a také metodu, jejímž výsledkem by bylo zlepšení vyvážení pracovního a soukromého života. S těmito doporučeními bylo seznámeno vedení společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. Ředitel podniku i regionální vedoucí personálního oddělení považovali některá má doporučení za podnětná, jelikož většina z nich vyžaduje minimální finanční investici. Pro jejich realizaci je potřeba získat především pověřené, motivované zaměstnance a časový prostor. Vedení společnosti nejvíce zaujala mobilní aplikace, která pomáhá ke zkvalitnění komunikace se zaměstnanci. Tuto novou metodu také ředitel společnosti Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. nakonec zvolil jako vhodnou k implementaci.

Mnou zpracovaná bakalářská práce na téma Firemní strategie rozvoje zaměstnanců, splnila svůj účel, jelikož minimálně jedno z navržených doporučení bylo vyhodnoceno jako vhodné k využití v praxi a pravděpodobně bude realizováno.

## 9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ANDERSEN, Arthur. *Human Capital*. Vyd. 1. London: Profile Pursuit Group, 2001. 336 s.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resources Management*. Vyd. 7. New York: Kogan Page, 2020. 294 s.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Linde nakladatelství, 2000. 400 s. ISBN 978-80-86131-25-4.

TROST, Armin. *Human Resources Strategies: Balancing Stability and Agility in Times of Digitization*. Vyd. 1. Heidelberg: Springer, 2020. 379 s.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI Publishing, 2004. 207 s. ISBN 978-80-7357-019-X.

WILSON, John P.. *Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations*. Vyd. 2. London: Kogan Page, 2005. 560 s.

### ELEKTRONICKÉ ZDROJE

TROST, Armin. *Human Resources Strategies a Real Master Course*. Armintrost.de [online]. © 2024 [cit. 2024-02-04]. Dostupné z:  
<https://arminrost.de/en/professor/digital/human-resources-strategies/>

*Ukázka mobilní aplikace*. Jobka.cz [online]. © 2024 [cit. 2024-02-04]. Dostupné z:  
<https://www.jobka.cz/o-jobce/jak-vypada-jobka/>

*Co je LMS (Learning Management System)?* Sap.com [online]. © 2024 [cit. 2024-02-04]. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/products/hcm/corporate-lms/what-is-lms.html>

*Onboarding*. Idealab.cz [online]. © 2024 [cit. 2024-02-04]. Dostupné z:  
<https://idealab.cz/slovník/onboarding/>

*Základy obecné psychologie – doplňující studijní materiál* [online]. 2024 [cit. 2024-03-25]. Dostupné z:  
<https://turbo.cdv.tul.cz/mod/book/view.php?id=5965&chapterid=6232>

*Nástup a adaptace zaměstnance*. Managementmania.com [online]. © 2024 [cit. 2024-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/nastup-zamestnance-onboarding>

*5 kroků, jak u vás ve firmě zavést buddy systém a zlepšit adaptaci nováčků*. Magazin.almacareer.com [online]. © 2024 [cit. 2024-02-04]. Dostupné z:  
<https://magazin.almacareer.com/cz/5-kroku-jak-u-vas-ve-firme-zavest-buddy-system-a-zlepsit-adaptaci-novacku>

*CO JE IATF 16949?* In: Tuvsud.com [online]. © 2024 [cit. 2024-02-08]. Dostupné z:  
<https://www.tuvsud.com/cs-cz/cinnosti/audity-a-certifikace-systemu/iatf-16949-certifikace-systemu-managementu-jakosti-pro-automobilovou-vyrobu>

BOUDNÍK, Michal. *Firemní strategie rozvoje zaměstnanců* [online]. Praha, 2023 [cit. 2024-03-26]. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, Katedra pedagogiky. Vedoucí práce Ing. Kateřina Tomšíková, Ph.D. Dostupné z:  
<https://is.czu.cz/auth/lide/clovek.pl?id=92631;zalozka=13;studium=271189;zp=318637;lang=cz>

ŠTĚPÁNOVÁ, Pavla. *Firemní strategie rozvoje zaměstnanců* [online]. Praha, 2023 [cit. 2024-03-26]. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, Katedra pedagogiky. Vedoucí práce Ing. Kateřina Tomšíková, Ph.D. Dostupné z:  
<https://is.czu.cz/auth/lide/clovek.pl?id=92631;zalozka=13;studium=271189;zp=318637;lang=cz>

## **10 SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Strategie personálního řízení

Obrázek 2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

Obrázek 3: Učíci se organizace – řízení výkonnosti firmy

Obrázek 4: Výhody správně nastaveného onboardingu

Obrázek 5: Metody vzdělávání dle Trosta

Obrázek 6: Training Standard – obsah

Obrázek 7: Aplikace JOBka

## **11 SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Jste v Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. zaměstnán/a jako pracovník výroby nebo administrativy?

Graf 2: Jaké 2 faktory byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k pracovním výkonům?

Graf 3: Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů jsou vám pravidelně poskytovány.

Graf 4: Jak byste ohodnotil/ výši svých odměn (mzdy a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti vaší práce?

Graf 5: Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje v podniku přínosná a zajímavá?

Graf 6: Poskytuje vám zaměstnavatel možnost dalšího odborného vzdělávání ve vaší specializaci?

Graf 7: Jaká oblast vzdělávání by vás nejvíce zaujala?

Graf 8: Označte maximálně 3 nejčastěji realizované metody ve vašem podniku?

Graf 9: Která z metod je dle vašeho názoru nejefektivnější?

Graf 10: Zhodnotil/a byste celkově pracovní prostředí ve vašem podniku jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“?



## **12 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Vzor dotazníku

## **Příloha 1: Vzor dotazníku**

### **Dotazník**

Vážení respondenti,

jmenuji se Petra Zemjanková a studuji program Kariérové poradenství a vzdělávání na Institutu vzdělávání a poradenství České zemědělské univerzity v Praze. Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit pouze pro potřeby mé bakalářské práce s názvem Firemní strategie rozvoje zaměstnanců. Dotazník je anonymní.

Pokud není uvedeno jinak, vyberte jednu variantu.

**1. Jste v Hanon Systems Thermal Technology s.r.o. zaměstnán/a jako pracovník výroby nebo administrativy?**

- pracovník výroby
- pracovník administrativy

**2. Jaké je vaše pohlaví?**

- žena
- muž

**3. Jaký je Váš věk?**

- méně než 20 let
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 a více

**4. Kolik let pracujete v tomto podniku?**

- méně než rok
- 1-5 let
- 6-10 let
- více než 10 let

**5. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- základní
- středoškolské s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

**6. Jaké 2 faktory, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k pracovním výkonům?**

- pocit spokojenosti s odvedenou prací
- pocit samostatnosti, zajištění životních potřeb
- možnost kariérního růstu
- dobrý pracovní kolektiv a firemní kultura
- dobré finanční ohodnocení
- zaměstnanecké výhody a benefity
- dobré společenské postavení na základě vaší pozice ve firmě
- maximální uplatnění vašich schopností a dovedností

**7. Poskytuje vám zaměstnavatel zpětnou vazbu hodnotící kvalitu vaší práce?**

- ano, pravidelně a v jednotné formě
- ano, nepravidelně a v různých formách
- ano, pokud o ni sám/sama požádám
- ne, i když bych o to stál/a
- ne, ale nevádí mi to

**8. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „ano“, označte formu zpětné vazby, která je využívána ve vašem podniku.**

- vaše výkony hodnotí nejbližší vedoucí pracovník
- je realizováno vzájemné hodnocení mezi spolupracovníky
- hodnocení provádí externí firma
- je k dispozici hodnocení zákazníky

**9. Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů jsou vám pravidelně poskytovány. (Je možné označit všechny varianty, pokud je to pravda.)**

- zdravotní benefity (příspěvky na rehabilitace, masáže, lázně, dovolená navíc)
- důchodové benefity (příspěvky na doplňkové penzijní spoření, životní pojištění, úrazové pojištění ...)
- benefity poskytované na pracovišti (stravování, hezké prostředí ...)
- benefity zaměřené na využití pracovního volna (příspěvky na sport, kulturu, rekreaci ...)
- benefity směřující ke vzdělávání (odborné kurzy, jazykové kurzy ...)
- platové a finanční benefity (za loajalitu k firmě, dosažení životního jubilea ...)
- benefity směřující k vybavení zaměstnance (automobil, telefon, počítač ...)
- žádné benefity v našem podniku poskytovány nejsou

**10. Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů považujete za nejcennější. (Označte maximálně 3 varianty.)**

- zdravotní benefity (příspěvky na rehabilitace, masáže, lázně, dovolená navíc)
- důchodové benefity (příspěvky na doplňkové penzijní spoření, životní pojištění, úrazové pojištění ...)
- benefity poskytované na pracovišti (stravování, hezké prostředí ...)
- benefity zaměřené na využití pracovního volna (příspěvky na sport, kulturu ...)
- benefity směřující ke vzdělávání (odborné kurzy, jazykové kurzy ...)
- platové a finanční benefity (za loajalitu k firmě, dosažení životního jubilea ...)
- benefity směřující k vybavení zaměstnance (automobil, telefon, počítač ...)

**11. Jak byste ohodnotil/a výši svých odměn (mzdy a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti vaší práce?**

- maximálně dostačující
- dostačující
- dobrá
- nedostačující
- naprosto nedostačující

**12. Je nějaký další benefit, který byste ocenil/a jako součást vašich odměn?  
(Vypište, prosím.)**

.....

**13. Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje v podniku přínosná a zajímavá?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

**14. Poskytuje vám zaměstnavatel možnost dalšího odborného vzdělávání ve vaší specializaci?**

- Ano, účast na vzdělávacích aktivitách je povinná.
- Ano, vzdělávacích aktivit se můžu účastnit dobrovolně.
- Ano, máme povinné i dobrovolné vzdělávací aktivity.
- Ne, ale využívám možnosti vlastního rozvoje.
- Ne, ani nevyžívám možnosti vlastního rozvoje.

**15. Je vám poskytována možnost rozvoje v jiných oblastech?**

- Ano, i účast na nich je povinná.
- Ano, vzdělávacích aktivit se můžu účastnit dobrovolně.
- Ano, máme povinné i dobrovolné vzdělávací aktivity.
- Ne, ale využívám možnosti vlastního rozvoje.
- Ne, ani nevyžívám možnosti vlastního rozvoje.

**16. Jaká oblast vzdělávání by vás nejvíce zajímala? (Označte maximálně 3 možnosti.)**

- Taková, která by prohloubila mou stávající kvalifikaci.
- Taková, která by rozšířila mou kvalifikaci.
- Jazykové vzdělávání.
- Oblast psychologie, zvládání náročných situací.
- Zdravý životní styl, stravovací návyky.
- Komunikační dovednosti.

- Jiná, uveďte, prosím, jaká .....

**17. Máte ve své pracovní pozici možnost karierního růstu?**

- ano
- ano, ale podmínkou je zvyšování kvalifikace
- ne, jsem již na nejvyšší pozici, které mohu dosáhnout
- ne
- nevím

**18. Označte maximálně 3 nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vašem podniku.**

- instruktáž při výkonu práce
- konzultace
- koučink
- mentoring
- semináře na pracovišti
- přednášky
- pracovní porady
- rotace práce
- asistování
- online vzdělávání

**19. Která z metod je dle vašeho názoru nejefektivnější?**

- instruktáž při výkonu práce
- konzultace
- koučink
- mentoring
- semináře na pracovišti
- přednášky
- pracovní porady
- rotace práce
- asistování
- online vzdělávání

**20. Byl/a byste ochoten se vzdělávat i mimo pracovní dobu?**

- ano
- ne

**21. Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vašem podniku jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

Děkuji za váš čas.