

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra pedagogiky**



**Česká zemědělská  
univerzita v Praze**

**Firemní strategie rozvoje zaměstnanců**

**Bakalářská práce**

**Autor: Eva Šípková**

**Vedoucí práce: PhDr. Andrea Hlubučková**

**2024**

## Zadávací list

### ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Eva Šípková, DiS.

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 kariérního 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

- D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abece personalisty 2011 : řízení lidských zdrojů, personální informace – plánování a optimalizace pracovníků ve firmě, řízení pracovního výkonu a firemní výkonnosti, odměňování zaměstnanců pro personalisty, zaměstnanecké výhody (benefity), bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, vedení personální agendy, ochrana osobních údajů, vztahy k orgánům a institucím, zaměstnavatel a odborová organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP, odlišnosti v personální práci v nepodnikatelské sféře*. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.
- JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Vydání první. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. 134 stran. Edice učebních textů. ISBN 978-80-88330-49-3.
- KASPER, Helmut; MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- KATRŇÁKOVÁ, Hana; VÁGNER, Ivan; WEBER, Miroslav. *Personal management & leadership : multimediální učební text*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3935-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LINHART, Zdeněk. *Strategie podniku*. 1. vydání. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. 144 stran. Edice učebních textů. ISBN 978-80-88330-12-7.
- ŠTIKAR, Jiří. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0048-.
- VALÁŠKOVÁ, Magdalena; KERN, Hans. *Přehled psychologie*. Praha: Portál, 2000, 2000. ISBN 80-7178-426-5.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace : nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.
- WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 3rd edition. Los Angeles: SAGE, 2016. ISBN 978-1-4739-54
- 

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – IVP

Vedoucí práce

PhDr. Andrea Hlubučková

Garantující pracoviště

Katedra profesního a personálního rozvoje

Elektronicky schváleno dne 30. 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 06. 01. 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 vědoma, 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 vědoma, 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 ..... dne .....

.....  
(podpis autora práce)

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce PhDr. Andree Hlubučkové za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce na téma Firemní strategie rozvoje zaměstnanců je zaměřena na analýzu strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem této práce bylo zmapovat a charakterizovat stávající strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na základě získaných informací následně navrhnout další možnosti, díky kterým by organizace mohla zlepšit osobní a profesní rozvoj svých zaměstnanců a zefektivnit strategii vzdělávání.

V teoretické části byly definovány základní pojmy týkající se firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Byla zde přiblížena problematika lidských zdrojů a lidského kapitálu, vzdělávání a rozvoje pracovníků, motivace k práci, metod vzdělávání a další. Informace použité pro výklad v teoretické části byly čerpány z odborné literatury.

V praktické části byla úvodem představena společnost, ve které se realizovalo dotazníkové šetření. Byly zmíněny základní informace o společnosti a její struktuře. Dále byly představeny konkrétní otázky a odpovědi od respondentů. Na základě získaných výsledků bylo možné následně navrhnout možné návrhy a doporučení na zlepšení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v dané firmě.

## **Klíčová slova**

rozvoj lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, firemní vzdělávání

## **Abstract**

The bachelor's thesis "Company Strategy of Employee Development" is focused on the analysis of the strategy for developing and educating employees in a specific organization. The main goal of this thesis is to describe the current strategy for training and development of employees in the company. Based on the information obtained, options will be proposed to improve the personal and professional development of employees and make educational strategies more effective.

In the theoretical part, basic terms related to company education and employee development were defined. The issues of human resources and human capital, education and development of workers, motivation to work, and methods of education were covered. The information used for interpretation in this thesis was drawn from professional literature.

In the practical part, the company in which the questionnaire survey was carried out was introduced. Basic information about the company and its structure was provided. Furthermore, specific questions and answers from the respondents were presented. Based on the obtained results, recommendations for improving the development and training of employees were proposed.

## **Keywords**

human resources development, human resource management, corporate education

## **OBSAH**

1	ÚVOD .....	10
TEORETICKÁ ČÁST		
2	Cíl a metodika .....	11
3	Lidský kapitál a lidské zdroje .....	11
3.1	Lidský kapitál .....	11
3.2	Lidské zdroje .....	12
4	Řízení lidských zdrojů .....	13
4.1	Cíle řízení lidských zdrojů .....	13
4.2	Modely řízení lidských zdrojů .....	13
4.2.1	Model shody .....	14
4.2.2	Harvardský systém .....	14
4.3	Strategické řízení lidských zdrojů .....	15
5	Personální práce a její úloha ve firmě .....	17
5.1	Personální činnosti .....	17
5.1.1	Plánování, získávání a adaptace lidských zdrojů .....	18
5.1.2	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka .....	19
5.1.3	Odměňování a zaměstnanecké výhody .....	21
6	Firemní strategie rozvoje zaměstnanců .....	22
6.1	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	22
6.2	Systematický přístup ke vzdělávání .....	23
6.3	Strategie rozvoje zaměstnanců .....	24
6.3.1	Strategie rozvoje organizace a jedince .....	25
6.3.2	Strategie diferenciacce a integrace .....	25
6.3.3	Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování .....	27
7	Metody vzdělávání zaměstnanců .....	28



7.1	Metody vzdělávání na pracovišti ( <i>on the job</i> ).....	28
7.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště ( <i>off the job</i> ) .....	29
8	Motivace zaměstnanců.....	31
8.1	Spokojenost s prací .....	32
8.2	Péče o zaměstnance.....	33
8.2.1	Zaměstnanecké výhody a benefity.....	33
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>		
9	Vlastní šetření .....	35
9.1	Charakteristika místa šetření .....	35
9.2	Akademie WIA (Würth Internal Academy).....	35
9.3	Dotazníkové šetření.....	36
9.3.1	Zaměření dotazníkového šetření .....	36
9.3.2	Realizace dotazníkového šetření.....	36
9.3.3	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	37
10	Vlastní doporučení .....	49
11	ZÁVĚR .....	51
12	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	53
13	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	54
14	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

Příloha 1: Vzor dotazníku

# 1 ÚVOD

Rozvoj zaměstnanců je bezpochyby klíčovým prvkem pro dobré fungování organizace a její úspěšné působení na trhu. Zaměstnanci, kteří představují ten nejcennější zdroj produktivity, inovace a konkurenční výhody jsou nedílnou součástí dobře působící organizace. Jejich zkušenosti, know-how, dovednosti a motivace k práci mohou podpořit růst firmy. Proto je velmi důležité investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, díky čemuž se stávají schopnějšími a flexibilnějšími. Právě flexibilita zaměstnanců je na dnešním trhu práce velmi žádaná, a to z důvodu neustále přicházejících možných změn, ať už v pracovním nebo vnějším prostředí. Investice do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců se zaměstnavatelům mnohonásobně vrátí.

Teoretická část této práce je zaměřena na charakteristiku základních pojmů, které souvisí s rozvojem a vzdělávání pracovníků. V této části je seznámení se s problematikou lidských zdrojů a lidského kapitálu. Je zde blíže popsána náplň personální práce, její úloha ve firmě a některé z konkrétních personálních činností. Hlavní kapitola s názvem „firemní strategie rozvoje zaměstnanců“ je stěžejní pro tuto práci a představuje možnosti vzdělávání zaměstnanců, rozvojové strategie a systematický přístup, který je realizován v mnoha firmách. V závěru teoretické části jsou představeny a charakterizovány metody. Tyto metody se využívají pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců na pracovišti a mimo pracoviště. V poslední kapitole je přiblížena problematika motivace a spokojenosti zaměstnanců.

V úvodu praktické části je představena organizace, která byla vybrána pro analýzu strategie rozvoje vzdělávání zaměstnanců. Je zde popsána samotná realizace metody dotazování, tj. dotazníkového šetření, která byla pro analýzu zvolena. Dále je upřesněna struktura zaměstnanců ve firmě, a na jaké zaměstnance bylo dotazníkové šetření zaměřeno. V závěru praktické části jsou předloženy konkrétní otázky a odpovědi, na které respondenti odpovídali. Otázky se týkají například motivace zaměstnanců, jejich spokojenosti s nabízenými benefity, vzdělávacími metodami a dalším. Závěrem práce jsou na základě šetření získaných informací navrženy možnosti pro zlepšení a zefektivnění strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V doporučení jsou lehce porovnány nabízené benefity s firmami, které jsou podobné velikosti a zaměření.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2 Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce bylo charakterizovat a zmapovat stávající strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě získaných informací poté navrhnout další možnosti pro zefektivnění těchto strategií.

Hlavní metodou bylo orientační šetření, které proběhlo formou dotazníku.

## 3 Lidský kapitál a lidské zdroje

I přesto, že jsou podniky vybaveny těmi nejkvalitnějšími technickými prostředky a technologiemi, nic se z těchto zdrojů nevyrovná lidem. Lidé představují ten nejhodnotnější zdroj, který firma může vlastnit. Právě díky nim, jako nositelům lidského kapitálu, všechny tyto technologické vymoženosti vznikly a mohou být dále využívány. Bez lidského kapitálu by nespočet prostředků ve firmách nefungovalo, nebo dokonce ani neexistovalo (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 34).

### 3.1 Lidský kapitál

Stýblo (1998, s. 99) tvrdí, že se jedná o „kapitál, který se může měnit vlastním přičiněním a pod vedením manažerů tak, aby se stával více produktivním v oblasti své působnosti“.

Lidský kapitál, můžeme chápat jako zásobu vrozených a během života jedince získaných schopností, znalostí, zkušeností, dovedností, návyků, motivace a talentu. Díky souboru všech těchto vlastností, kterými lidé disponují, mohou být součástí výroby produktů. Lidský kapitál představuje výrobní faktor, díky kterému má firma prvek, který je schopen se učit a zdokonalovat se, rozvíjet se, tvořivě myslet a realizovat nutné změny. Toto vše neodmyslitelně patří k úspěšnému a dlouhodobému působení podniku na trhu (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 35).

V případě, že je lidský kapitál považován za důležitou a klíčovou součást tržní hodnoty podniku, je nutno klást důraz také na měření hodnoty lidského kapitálu. Na základě

získaných výsledků z měření je možné následovně vytvořit strategii pro rozvoj lidských zdrojů a hodnocení efektivity personální činnosti. Můžeme se setkat s mnoha přístupy a metodami, jejichž pomocí je zprostředkováno měření hodnoty lidského kapitálu. Realizace měření nepředstavuje pro podnik náklady, ba naopak investice do budoucnosti, které se jim zaručeně vrátí (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 35).

### **3.2 Lidské zdroje**

Bartoňková (2010, s. 67) ve své knize uvádí, že je termín lidský kapitál používán souběžně s pojmy „lidský potenciál“ a „lidské zdroje“.

Lidské zdroje představují podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 40) lidi v pracovním procesu. Tím se liší od lidského kapitálu, který vlastní všichni jedinci, ať už jsou zaměstnaní nebo nejsou.

## **4 Řízení lidských zdrojů**

Lidské zdroje je ve firmě potřeba usměřňovat a efektivně řídit určitým směrem. Termín řízení lidských zdrojů z velké části nahradil termín „personální řízení“, které souvisí s procesy týkající se řízení lidí v organizacích. Mluvíme zde o nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat v zahraničí v průběhu 50. a 60 let (Koubek, 2007, s. 15).

Michael Armstrong (Armstrong, 2007, s. 27) definuje termín řízení lidských zdrojů takto: „Jedná se o strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.

### **4.1 Cíle řízení lidských zdrojů**

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je především efektivní správa pracovní síly se zaměřením se na úspěšné dosažení strategických cílů organizace. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 41) uvádějí, že řízení lidských zdrojů je tzv. „podnikatelsky orientovaná filozofie“, jejímž cílem je dosáhnout výhody nad konkurencí.

Konkrétněji můžeme mluvit o plnění cílů v oblasti, jako je například efektivnost organizace. Ta má za cíl podporovat aktivity a různé programy, které zlepšují efektivnost organizace. Další oblastí je řízení lidského kapitálu. Zde si organizace pokládá za cíl, aby si získala a udržela oddané a kvalifikované pracovní síly, které jsou dobře motivované. Řízení znalostí patří mezi další oblast, v níž se řízení lidských zdrojů snaží podporovat rozvoj dovedností a znalostí pracovníků. Dovednosti a znalosti jsou výsledkem učení, které probíhá právě v organizaci. Řízení lidských zdrojů usiluje o splnění mnoha jednotlivých cílů, a to například v oblastech odměňování, vztazích mezi zaměstnanci, uspokojování potřeb, řízení znalostí a další (Armstrong, 2007, s. 30-32).

### **4.2 Modely řízení lidských zdrojů**

Modely řízení lidských zdrojů zahrnují strategie a postupy, které se zabývají výběrem nových pracovníků do organizace, vývojem zaměstnanců, hodnocením a motivací

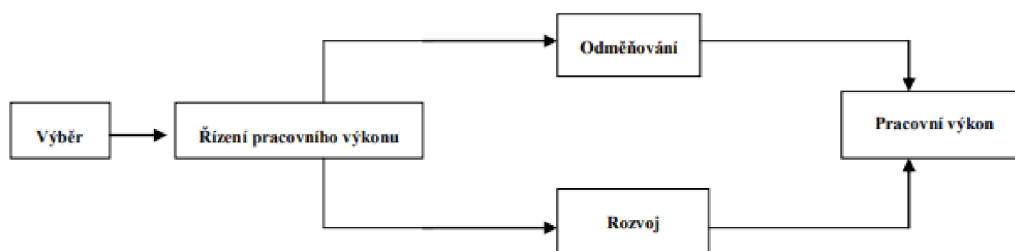
k výkonu činnosti. Prostřednictvím těchto modelů lze následně lépe formovat pracovní prostředí, které podporuje a ovlivňuje dosahování žádaných cílů a zároveň naplňuje potřeby pracovníků (Armstrong, 2007, s. 28).

#### 4.2.1 Model shody

Jedná se o jeden z prvních modelů. Představitelé zde zastávali hlavní myšlenku, že řízení lidských zdrojů a struktura organizace by se měla shodovat se strategií organizace. V modelu je zmíněn cyklus lidských zdrojů, kde existují čtyři typické procesy, ze kterých následně vzniká pracovní výkon. Mezi tyto procesy patří výběr, hodnocení, odměňování, a rozvoj (Armstrong, 2007, s. 28).

Cyklus lidských zdrojů je znázorněn na obrázku níže:

Obrázek 1 Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 29

#### 4.2.2 Harvardský systém

Zakladatelem harvardského systému, jakožto jiného pojetí řízení lidských zdrojů byla harvardská škola Beera a kol. v roce 1984. Vznikla v reakci na potřebu „dlouhodobějšího hlediska v řízení lidí a potřebu pohlížet na lidi spíše jako potenciální bohatství než jen na čistě nákladovou položku“. Jedná se o koncept, který, klade důraz na partnerský přístup mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Cílem tohoto modelu řízení lidských zdrojů je především dosáhnout rovnováhy mezi potřebami zaměstnanců a cílem organizace. To vše by mělo následně vést k vyšší výkonnosti a rozvoji organizace (Armstrong, 2007, s. 29).

### 4.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů lze definovat jako „praktické vyústění personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ (Koubek, 2008, s. 24). Abychom správně porozuměli pojmu strategické řízení, je důležité chápat pojetí samotné strategie. Tu definoval Johnson a Scholes (1993) jako „dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran“ (Armstrong, 2007, s. 115).

Hlavním nástrojem strategického řízení je personální plánování. To představuje systematický a dlouhodobý přístup k řízení pracovníků, který napomáhá k dosažení cílů dané organizace. Hlavním cílem tohoto řízení je zajistit, že lidské zdroje budou do jisté míry odpovídat potřebám organizace. V důsledku toho bude snáz čelit výzvám a měnícím se vnějším podmínkám (Koubek, 2007, s. 24-25).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 11) charakterizují strategické řízení jako dlouho trvající a postupný proces, který je zaměřen na cíle společně s nástroji. Prostřednictvím určitých nástrojů lze docílit vize, kterou si organizace přeje dosáhnout. Podle Koubka (2007, s. 24-25) je zapotřebí řešit otázky, jež strategické řízení považuje za velmi důležité, a to jsou:

- V čem organizace vyniká a v čem by se naopak mohla zlepšit?
  - Jaké je hlavní poslání organizace?
  - Co z vnějších a vnitřních faktorů organizaci může ovlivňovat?
  - Jaké má organizace cíle, kterých chce dosáhnout a jaký k tomu volí postup?
- (Koubek, 2007, s. 24-25)

Vzhledem ke skutečnosti, že všechny otázky neodmyslitelně zahrnují problematiku lidských zdrojů, nutno brát v potaz, že nebude možné na otázky odpovědět, pokud se v organizaci budou brát lidské zdroje na lehkou váhu. Na zmíněné obecné otázky následně navazují další, které jsou konkrétněji formulované a rozebírají dané téma více do hloubky (Koubek, 2007, s. 25-26). Uváděny jsou například otázky typu:

- Jaký soulad je mezi pracovníky a jejich pracovními místy?

- Jak velké je osobní uspokojení pracovníků z odvedené práce?
- Jak dosáhnout souladu mezi pracovníky a pracovními místy?
- Kolik pracovníků a s jakým zaměřením bude organizace potřebovat?  
(Koubek, 2007, s. 25-26)

Pro spolehlivost odpovědí na tyto otázky se musí strategické řízení věnovat jak vnitřním podmínkám organizace, tak především i podmínkám z vnějšku. Jedná se zejména o body níže:

- populační vývoj,
- vývoj trhu práce, trendy na trhu práce,
- změny techniky a technologií,
- prostorovou mobilitu, možné změny v poptávce na trhu a další  
(Koubek, 2007, s. 24-26).

Bartoňková (2010, s. 14) tvrdí, že je zapotřebí především pochopit vnější okolí, rozeznat příležitosti a hrozby. Ve vnitřním prostředí se zaměřuje na silné a slabé stránky firmy. Vnitřní podmínky se rozdělují do tří skupin, které jsou spojeny s organizací, prací a zaměstnanci. V organizaci se řeší její velikost, struktura, personální politika a její kultura. Ohledně problematiky práce se zaměřuje na její charakter, rozmanitost, obsah, obtížnost, rizikovost a další. Třetí a zároveň poslední skupina podmínek souvisí s pracovníky, kde se zabývají jejich počtem, sociální, ekonomickou a prostorovou strukturou, mobilitou, jejich znalostmi a dovednostmi a dalším (Koubek, 2007, s. 24-26).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 44) ve své knize uvádí, že při strategickém přístupu řízení lidí je nevyhnutelné, aby fungovaly tři, na sebe navzájem propojené prvky. Zmíněnými prvky jsou poslání a strategie, organizační struktura a řízení lidských zdrojů. Podle Armstronga (2007, s. 117) je hlavním cílem strategického řízení lidí vytvořit určitý názor k tomu, jak zpracovávat a nakládat s důležitými body týkající se pracovníků. Je také nutno zvážit, jak moc má brát strategie v potaz zájmy zaměstnanců, vlastníků a vedení firmy. Část řízení lidských zdrojů bude klást větší důraz na vztahy mezi zaměstnanci, komunikaci, rozvoj, pocit jistoty, míra kvality života na pracovišti a mimo pracoviště a další. Druhá část bude zaměřena více na to, co investice do rozvoje lidských zdrojů přinese organizaci a čím se obohatí.



## **5 Personální práce a její úloha ve firmě**

Personální práce, též známá pod pojmem „řízení lidských zdrojů“ hraje v organizaci zásadní roli. Důvodem jsou zaměstnanci, kteří představují to nejcennější aktivum firmy. Pohlédneme-li na tuto oblast, je zřejmé, že personalistika není pouze o činnostech spojených s administrativou, ale především představuje klíčový faktor pro dosažení cílů a růstu organizace. Pojem personální práce vyjadřuje určitý přístup organizace k řízení a vedení jejich lidí.

Dvořáková a kol. (2012, s. 13) tvrdí, že personální práce „podstatně ovlivňuje získávání pracovníků, stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovní spokojenost a motivaci k práci. Stává se proto předmětem průzkumu pracovní spokojenosti a motivace, sociálního auditu či hodnotících rozhovorů“.

Koubek (2007, s. 13) definuje personální práci jako „část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“.

### **5.1 Personální činnosti**

Personální činnosti zahrnují široké spektrum aktivit, které jsou spojeny s řízením lidských zdrojů v organizaci. Můžeme zde mluvit o „administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům“. V literatuře se setkáváme s odlišným počtem a různými pojetími personálních činností, které se zaměřují na člověka v pracovním prostředí. Nejčastěji se však uvádějí činnosti jako například analýza a vytváření pracovních pozic, plánování lidských zdrojů a získávání a výběr zaměstnanců. Dalšími personálními činnostmi jsou interní mobilita, organizace práce a pracovní podmínky, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, odměňování a zaměstnanecké výhody, vztahy na pracovišti, péče

o zaměstnance a sociální rozvoj organizace, komunikace a předávání informací zaměstnancům a další (Dvořáková a kol., 2012, s. 20).

Koubek (2007, s. 22) ve své knize uvádí, že je „mimořádně důležité, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností (služeb, funkcí) byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se“.

### **5.1.1 Plánování, získávání a adaptace lidských zdrojů**

Plánováním lidských zdrojů se rozumí záměrné rozhodování o tom, kolik bude potřeba nových pracovních sil a k jakému datu. Napomáhá managementu řešit otázky v oblastech získávání pracovníků, minimalizaci personálních přebytků či prevenci nadměrného počtu pracovníků v organizaci, interní mobility, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a další (Dvořáková a kol. 2012, s.120, Koubek, 2007, s. 96). Typickými cíli plánování lidských zdrojů je udržet si počet zaměstnanců, který organizace potřebuje. Zároveň pracovníci disponují požadovanými dovednostmi, schopnostmi a zkušenostmi. Dále předcházet problémům s přebytkem nebo naopak nadbytkem pracovníků, snižovat získávání pracovní síly z vnějších zdrojů a formovat flexibilní pracovníky, kteří se budou snadno adaptovat na měnící se prostředí (Armstrong, 2007, s. 309).

Níže představuji některé z typických plánů, které jsou využívány při personálním plánování:

- Plán získávání pracovníků
- Plán flexibilních forem zaměstnání
- Plán vzdělávání a rozvoje (Dvořáková a kol., 2012, s. 128)

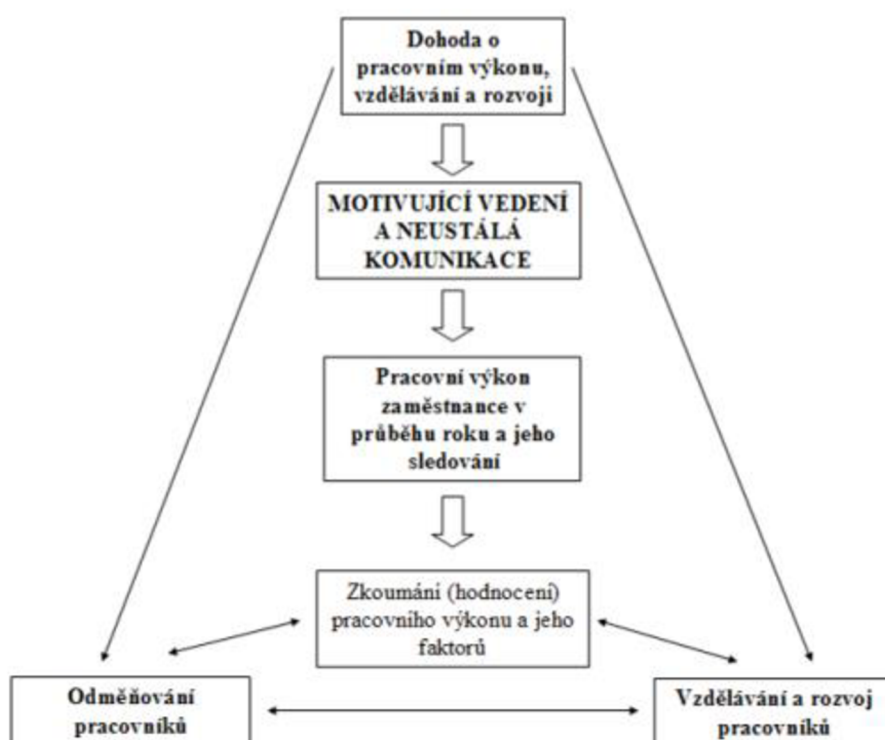
Podle Koubka (2007, s. 126-127) se pojetí získávání pracovníků snaží získat lidské zdroje z vnějšího prostředí, ale především usiluje o pracovníky, kteří již působí v dané organizaci. Koubek (2007, s. 126-127) tvrdí, že jde také o „získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou“.

### 5.1.2 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka

Hlavním smyslem personální práce je právě pracovní výkon pracovníků. Řízení pracovního výkonu zahrnuje postupy a strategie, které organizace využívá k monitorování, hodnocení a zlepšování výkonnosti svých zaměstnanců v souladu s firemními cíli a očekáváními. Michael Armstrong (2007, s. 413) definuje řízení pracovního výkonu jako „systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností“.

Řízení pracovního výkonu je zobrazeno na schématu níže:

**Obrázek 2 Řízení pracovního výkonu**



Zdroj: Koubek 2007, s. 204

Mezi velmi důležité personální činnosti, patří hodnocení pracovníků. Tato činnost se zabývá zejména tím, jak pracovník odvádí svoji práci, jak plní zadané úkoly

a požadavky a jaké má vztahy se spolupracovníky, případně s lidmi, se kterými přijde v pracovním procesu do blízkého kontaktu. Činnost hodnocení pracovníků také zahrnuje sdělování a konzultování výsledků s pracovníky a hledání možných způsobů, jak zlepšit jejich pracovní výkon, případně zavést opatření, která zvýší jejich výkonnost. V současné době je hodnocení považováno za účinný nástroj kontroly, ovlivňování a motivování pracovníků (Koubek, 2007, s. 208).

Margaret Foot a Caroline Hook (2002, s. 231) považují hodnocení výkonu na pracovišti jako složku, která zaměstnance ve větší míře povzbuzuje, motivuje a napomáhá pracovníkům ke zlepšení vykonávané práce.

Hodnocení pracovníků lze rozlišit na dvě podoby:

- Neformální hodnocení pracovníka, které probíhá spíše příležitostně jeho nadřízeným během vykonávání pracovních povinností. Takové hodnocení nebývá nijak zaznamenáváno, jelikož se jedná o každodenní interakci mezi nadřízeným a podřízeným, kdy probíhá kontrola plnění zadaných úkolů a chování na pracovišti. Nejedná se zde o stoprocentní správnost výsledku.
- Druhá podoba je hodnocení formální, či systematické, které se provádí pravidelně, po uplynutí určité doby a je charakteristické plánovitostí a systematickostí. Z formálního hodnocení se ukládají dokumenty, které se poté zakládají do osobní složky pracovníka (Koubek, 2007, s. 208).

Koubek (2007, s. 209) zmiňuje, že „je třeba hodnocení na základě výsledků práce a hodnocení na základě chování pracovníka ještě doplnit hodnocením toho, do jaké míry pracovní schopnosti a osobnost pracovníka (dovednosti, znalosti, vzdělání, charakteristiky osobnosti apod.) odpovídají formálním požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací či požadavkům týmu“.

V případě zavádění systému hodnocení pracovníků je vyžadována systematická příprava a je nutno postupovat dle následujících kroků. V první řadě je potřeba informovat všechny zaměstnance o zavedení systému hodnocení pracovníka a seznámit je s jeho cíli. Dalším krokem je připravit hodnotitele, kteří musí být obeznámeni s cíli a metodou hodnocení, organizačními postupy a termíny hodnocení. Následuje sběr informací o zaměstnancích, který je nezbytný k přípravě hodnotícího rozhovoru. Po předchozích třech krocích následuje ta nejdůležitější fáze systému

hodnocení, a to samotný hodnotící rozhovor. V rámci rozhovoru se hodnotí jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání zaměstnance. Zároveň se dává zaměstnanci možnost zhodnotit pracovní prostředí, organizaci práce a má prostor se podělit s náměty na zlepšení. Po rozhovoru je nutné formulovat konkrétní závěry, které souvisí s úrovní a kvalitou jeho pracovního výkonu. Výsledky hodnocení se zaznamenají v hodnotícím dokumentu, který zaměstnanec potvrdí podpisem a schvaluje tím, že byl obeznámen se závěry. Přístup k těmto údajům má pouze jeho nadřízený, pověřený pracovník vedení podniku a případně manažer, ke kterému by mohl být pracovník převeden. Jako poslední krok hodnotícího systému je vyhodnocení a využití výsledků (Dvořáková a kol., 2012, s. 261-262).

### **5.1.3 Odměňování a zaměstnanecké výhody**

Řízení odměňování patří mezi další klíčovou činnost lidských zdrojů. Účelem je spravedlivě odměňovat pracovníky za jejich odvedenou práci, jež přispívá k plnění strategických cílů organizace. Odměňováním se rozumí určit mzdy nebo plat za vykonanou práci, případně poskytnout jiné zaměstnanecké výhody, které jsou zpravidla nepeněžního charakteru. Odměňováním může být například i povýšení nebo pochvala. Mezi hmotné odměny zahrnujeme přidělení jiné kanceláře nebo počítače, aj. Čím dál častěji se mezi odměny zařazuje vzdělávání pracovníků, které je poskytováno danou organizací (Koubek, 2007 s. 283).

Michael Armstrong (2007, s. 515) uvádí řadu cílů řízení odměňování, mezi které řadí:

- Odměňovat pracovníky dle míry, jak moc si jich organizace cení.
- Motivovat a získávat lidi více na stranu organizace.
- Snažit se utvářet pozitivní vztahy mezi pracovníky.
- Odměňovat spravedlivě, důsledně aj.

Zaměstnanecké výhody, jinými slovy benefity, napomáhají k motivování pracovníků. Jedná se o různé formy výhod, které zaměstnavatel poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Zuzana Dvořáková a kol. (2012, s. 325) tvrdí, že zaměstnanecké výhody obnáší „širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance“.

## 6 Firemní strategie rozvoje zaměstnanců

### 6.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Na člověka, který chce v dnešní době fungovat jako pracovní síla a snaží se zvyšovat šanci své zaměstnanosti je kladeno mnoho požadavků, které se týkají právě jeho znalostí a dovedností. S měnící se společností je velmi důležité své vědomosti a dovednosti neustále zdokonalovat a rozšiřovat. Rozvoj a vzdělávání se stává procesem, který trvá po celý život (Koubek, 2007, s. 252-253). Firemní vzdělávání se označuje jako vzdělávací postup, který je organizovaný firmou (Bartoňková 2010, s. 16).

Armstrong (2007, s. 462) popisuje vzdělávání jako „nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly“.

Organizace mají za cíl, být dlouhodobě úspěšné na trhu práce, ale především potřebují být flexibilní v případě náhlých změn, které mohou v současné době nastat. K tomu je třeba mít zaměstnané flexibilní pracovníky, případně se snažit jejich pracovní schopnosti formovat tak, aby flexibilními byli. Nestačí tedy tradiční vzdělávání zaměstnanců, jako bylo dříve, a to pouze zaškolením. Mezi nejdůležitější důvody, proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků zahrnujeme:

- Vznik nových technologií, technik a neustálé objevování nových poznatků.
- Časté organizační změny, se kterými se pracovníci musí vypořádat.
- Flexibilita a pružnost organizace a jejich pracovníků v případě změn na trhu.
- Mění se hodnoty lidí a zvyšuje se jejich potřeba vzdělávání se.
- Péče o vzdělávání pracovníků organizace tvoří dobrou pověst a napomáhá k získávání a udržení si stávajících pracovníků (Koubek, 2007, s. 252-253).

Dvořáková a kol. (2012, s. 284) konstatuje, že vzdělávání dospělých se liší od vzdělávání dětí. U zaměstnanců je tedy potřeba počítat s tím, že si nejvíce nové informace osvojí některou akcí nebo prožitkem. Nejlépe, když mají příležitost učit se ze svých chyb. Následně se jim dostává pravidelná zpětná vazba na jejich pracovní výkon a mají i možnost sebekontroly.

## 6.2 Systematický přístup ke vzdělávání

Hroník (2007, s. 127) tvrdí, že „nosieli systematického přístupu jsou personalisté“.

Koubek (2007, s. 259) definuje systematické vzdělávání jako nejefektivnější vzdělávání pracovníků, které je organizováno na pracovišti. Jedná se o proces, který čerpá ze zásad politiky vzdělávání a sleduje organizační cíle v oblasti strategie vzdělávání. Lze hovořit o neustále se opakujícím cyklu, který staví na pečlivě vytvořených institucionálních a organizačních předpokladech pro vzdělávání pracovníků. Tím je myšlena působnost jedné nebo více skupin pracovníků, kteří zajišťují proces jak po odborné, tak po organizační stránce. Je velmi důležité mít k dispozici vzdělávací programy, externí vzdělavatele a vybavené zařízení v případě vzdělávání mimo pracoviště. V neposlední řadě nesmí chybět vyhovující podmínky v případě uskutečnění vzdělávání v místě pracoviště.

V prvním kroku systematického vzdělávání je zapotřebí identifikovat potřeby vzdělávání pracovníků. Základem všech vzdělávacích aktivit je znalost toho, co je potřeba změnit a z jakého důvodu. Díky identifikaci potřeb organizace, skupin a jednotlivců je následně definován účel vzdělávacích aktivit, který je pro organizaci stěžejní (Armstrong, 2007, s. 503).

Začíná se analyzovat širší nebo užší řada údajů, které jsou získány buď z běžných informací o organizaci nebo ze zvláštních šetření. Jedná se o údaje týkající se celé organizace, tj. údaje o struktuře, vybavení, o pohybu pracovníků, o využívání klasifikace a další. Dále se analyzují data v oblasti jednotlivých pracovních míst a činností, kam lze zahrnout náplň pracovních pozic a jejich specifikace, pracovní vztahy a styly vedení. Mezi poslední skupinu údajů patří informace o jednotlivých zaměstnancích, které jsou čerpány např. z osobních dokumentů, hodnocení pracovníků, záznamů a rozhovorů, v nichž se zobrazují jejich názory a postoje. Na základě těchto údajů lze analyzovat potřebu vzdělávání pracovníků pomocí různých metod (Koubek, 2007, s. 262).

Individuální vzdělávací potřeby František Hroník (2007, s. 136) identifikuje z pohledu individuální potřeby, či přání, požadavků vyplývajících z funkce, tedy např. hodnocení a z pohledu budoucnosti, tj. očekávání, kariérového růst aj.

### 6.3 Strategie rozvoje zaměstnanců

Strategie rozvoje a vzdělávání je nedílnou součástí dobře fungující firmy a je závislá na strategiích, kterými jsou podniková a personální strategie. Její vznik trvá přibližně tři až pět let. Rozlišujeme strategii pro organizace, které budou působit na trhu pouze na omezenou dobu, tzv. „organizace na jedno použití“ a organizace, jejichž cílem je být flexibilní a být schopné pružně reagovat na vnější podmínky na trhu práce. Tyto se nazývají „revitalizující se organizace“. V případě revitalizující organizace je zapotřebí, aby strategie rozvoje zaměstnanců byla důkladně propracovaná. Struktura, na které stojí její celá realizace má být komplikovanější oproti strategii pro „organizace na jedno použití“ (Hroník, 2007, s. 18).

Stýblo (1998, s. 104) ve své knize uvádí, že dobře vymyšlená strategie firmy pro rozvoj lidských zdrojů může působit jako konkurenční výhoda. Manažeři se tak snaží o neustálou soutěživost a vítězství na mezinárodních trzích.

Hroník (2007, s. 19) ve schématu níže znázorňuje, že v rozvoji a vzdělávání se dává hlavní pozornost lidem, kteří jsou těžce nahraditelní a zároveň přináší organizaci velkou přidanou hodnotu (pole „Rozvoj, vzdělávání...“). Druhým typem jsou lidé, kteří mají taktéž potenciál přínosu pro firmu, ale na trhu práce jsou běžně dostupní (pole „Hotový člověk“). Pro takový typ pracovníků je potřeba volit jinou strategii, kde bude vzdělávací aktivita spíše „udržovací“.

**Obrázek 3 Strategický staffing**

Vysoká přidaná hodnota	Hotový člověk	Rozvoj, vzdělávání, práce s talenty
Nízká přidaná hodnota	Outsourcing	Pronájem, dočasná výpomoc
	Snadná nahraditelnost	Obtížná nahraditelnost

Zdroj: Hroník, 2007, s. 19



Strategii rozvoje zaměstnanců můžeme členit dle tří základních os:

- „osa Strategie organizačního rozvoje – Strategie rozvoje jednotlivců,
- osa Strategie diferenciacie – Strategie integrace,
- osa Strategie velkého skoku – Strategie plynulého zlepšování  
(Hroník, 2007, s. 19)“.

### **6.3.1 Strategie rozvoje organizace a jedince**

Pro růst, výkonnost a dlouhodobé působení na trhu je pro organizaci klíčové, aby se spolu s jejími pracovníky co nejvíce rozvíjela a vzdělávala. Je potřeba se věnovat rozvoji organizace a zároveň i rozvoji lidem, ale vždy je kladen větší důraz na jedno. Většina velkých firem aktuálně přikládá značný význam organizačnímu učení a rozvoji. V oblasti organizačního rozvoje je typické se zaměřit na možnou změnu chodu celé organizace a společně i na změny oddělení, divizí apod. Hlavním cílem rozvoje organizace je dosažení spolupráce, jejichž výsledky lze sledovat zejména zvýšením výkonnosti procesů a celé organizace. Strategie rozvoje jednotlivců směřuje k naplnění představy, že organizace zaměstnává odborně a personálně připravené jedince. Zmiňuje se zde kompetenční model, který obsahuje kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. Ukazatelem správného rozvoje je zvýšená výkonnosti lidí (Hroník, 2007, s. 20).

### **6.3.2 Strategie diferenciacie a integrace**

Hroník (2007, s. 20) tvrdí, že diferenciacie neboli rozlišování je hlavním základem pro efektivní řízení výkonnosti. Při vytváření strategie rozvoje a vzdělávání je nutné přiřadit k přístupu diferenciacie i bezbariérový přístup ke vzdělávání. K tomuto spojení se nezbytně váže integrace, bez které by se společnost zcela odcizila. Hlavním cílem této strategie je spojit oba tyto přístupy.

Podstatou diferencujícího přístupu je vytvoření pravidel a rozvojového programu, který je záměrný a rozlišuje se dle požadovaných potřeb organizace nebo konečného příjemce. Lze zde hovořit o strategii maximální a minimální laťky. Strategie maximální laťky je zaměřena na pracovníky, jejichž výkony přesahují takové laťky, přes které se dostane málo kdo. Tato strategie je často uplatňována v organizacích,

kteří čelí vysoké konkurenci a nečekaným změnám prostředí. „Rozvoj a vzdělávání je jen pro nejlepší, aby se stali ještě lepšími“. Naopak strategie minimální latky se zabývá pracovníky, jejichž síly nestačí na naplnění minimálních požadavků na práci. Zde je účelem odstranit nežádoucí nedostatky, které jsou buď u jedinců nebo v částech organizace. Ve většině případů je nutno brát v potaz, že nelze uplatňovat čistě jen jednu strategii a z toho důvodu existuje strategie obou latěk (Hroník, 2007, s. 20-23).

**Obrázek 4 Uplatnění diferencujícího přístupu**



Zdroj: Hroník, 2007, s. 20-23

Bezbariérový přístup je na rozdíl od diferencujícího přístupu verzí, jež se zaměřuje na možnosti rozvoje všech zaměstnanců neohledně na jejich pracovní pozici nebo efektivitu. Tento přístup má ve vzdělávacím systému roli hlavně integrující. Všem jsou nabízeny rovnocenné šance a příležitosti. Hlavní metodou, která naplňuje bezbariérový přístup, je zejména e-learning. Jedná se o ideální vzdělávací aktivitu, díky které pracovníci mohou využívat například kurzy a diskuzní fóra (Hroník, 2007, s. 24).

### **6.3.3 Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování**

Cílem každého učení a vzdělávání se je určitý výsledek, či změna. Je na jedinci, jaký přístup zvolí k dosažení žádané změny. Lze změny docílit průběžným zlepšováním se nebo velkým skokem. Strategii velkého skoku rozumíme potřebu velké změny, která probíhá většinou v krátké čase. Jedná se o změny, které jsou následkem podmínkami a tlakem z vnějšku. Při strategii je zapotřebí zaktivovat vnitřní i vnější síly organizace. „Strategie velkého skoku v rozvoji a vzdělávání má charakter v různé míře propracované kampaně s koncentrací na jednoduše formulované priority, kompetence a podobně“ (Hroník, 2007, s. 25).

Strategie plynulého zlepšování je charakterizována záměrným, neustálým a důsledným dějem. Je zde kladena každodenní otázka: „Jakou mohu udělat nejmenší možnou změnu správným směrem (Hroník, 2007, s. 25)?“ Nejvíce uplatňovanou strategii v praxi bude kombinovaná strategie, která odráží danou dobu. Zaměřuje se na změnu, jako na dlouhý a neustálý proces, jejímž výsledkem je plynulé zlepšování pracovníků. Pro usměrňování výraznějších odchylek slouží poté velký skok (Hroník, 2007, s. 25).

## 7 Metody vzdělávání zaměstnanců

Jakmile má organizace zvolený cíl, kterého chce dosáhnout prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců, je třeba vybrat hodící se metodu. Metoda vzdělávání je stěžejním nástrojem k zajištění procesu vzdělávání. Její výběr a následné použití by mělo zrcadlit potřeby a požadavky organizace. Výběr nejúčinnější a nejvhodnější metody není jednoduchý a záleží především na podnikové strategii. Zároveň by měla metoda napomáhat k rozvoji flexibility a ochoty práce se změnami, které mohou kdykoliv nastat. Při stanovení metody závisí na mnoho aspektech, jako jsou například vzdělávací cíle, typ a styl učení organizace a jednotlivcích. Mezi další faktory, které ovlivňují výběr metod jsou: věk a počet pracovníků, jejich nynější a vyžadovaná úroveň znalostí, zastávaná pozice a chuť k učení. U vzdělávacích metod je velmi důležitá přítomnost zkušených lektorů, kteří mají odborné vzdělání. V neposlední řadě možnosti, kde mohou vzdělávací programy s pracovníky realizovat. Existuje řada metod vzdělávání, které lze rozdělit na metody používané na pracovišti a mimo pracoviště. Z hlediska vyšší účinnosti se doporučuje aplikovat více metod (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 111-113).

### 7.1 Metody vzdělávání na pracovišti (*on the job*)

Vzdělávací metody se realizují přímo na určitém pracovním místě, kdy pracovník vykonává svoji běžnou náplň práce. Koubek (2007, s. 267-269) popisuje metody následovně:

- **Instruktaž při výkonu práce** je velmi častá metoda, která se využívá spíše pro jednodušší pracovní postupy. Jedná se o jednorázový zácvik nového pracovníka. Zkušený pracovník popíše a předvede zacvičujícímu se pracovníkovi, jak by měl správně při práci postupovat. Učí se pracovník si svoji náplň práce osvojit napodobováním a opakováním pracovního postupu. Metoda má rychlé výsledky a podílí se na utváření dobrých vztahů mezi pracovníky.
- **Koučing (*Coaching*)** zahrnuje dlouhodobé, nepřerušované vedení vzdělávaného k požadovanému výkonu práce. Pracovníkovi je přidělen kouč, který ho podporuje v rozvoji vzdělávání se. Koučem může být vzdělávatel

nebo i nadřízený. Výhodou této metody je neustálé informování o hodnocení výkonu pracovníka.

- **Mentoring** se z velké části podobá koučingu, ale odlišuje se tím, že si mentora vzdělávaný volí sám. Mentor by měl být zkušený odborník a osobnost. Napomáhá a stimuluje vzdělávaného k rozvíjení dovedností a profesnímu i osobnímu růstu.
- **Konzultování (Counselling)** se řadí k nejnovějším metodám, které utváří pracovní schopnosti pracovníků. Jde o vzájemné konzultování mezi nadřízeným a podřízeným, kdy má vzdělávaný prostor se vyjádřit k různým tématům, které ho v rámci jeho práce tíží. Dostává se mu tak možnost navrhnout vlastní návrhy řešení. Tato metoda je velmi časově náročná, a ne každému nadřízenému vyhovuje.
- **Asistování** je obvyklá a mnohdy používaná metoda. Vzdělávaný je přiřazen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, je mu nápomocen a postupně se učí pracovní postup. Po určité době nabyde vzdělavatel dostatek znalostí a dovedností a je schopen vykonávat práci sám.
- **Rotace práce (Cross training)** je metoda, při které je vzdělávaný postupně pověřován úkoly na rozdílných pracovištích nebo pracovních místech. Pracovník se seznámí s fungováním dalších pracovišť a porozumí tak lépe pracovním postupům organizace. Rozšiřuje se mu povědomí o organizaci a rozvíjí flexibilitu. Tato metoda je často používána pro výchovu řídicích pracovníků a absolventů.
- **Pracovní porady** jsou přínosné z hlediska informovanosti pracovníků s problémy a fakty týkající se jak vlastního oddělení, tak celé organizace. Bojuje se zde s časovým umístěním v pracovní době.

## 7.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště (*off the job*)

Vzdělávání se realizuje mimo pracoviště, tj. ve speciálních zařízeních určených přímo pro externí vzdělávání. Metody se používají pro hromadné vzdělávání větší skupiny lidí.

Koubek (2007, s. 270-271) představuje některé metody následovně:

- **Přednáška** je velmi častá metoda vzdělávání, která je zaměřena na prezentaci určitého tématu a předávání faktických informací a znalostí. Její průběh funguje jednosměrně od přednášejícího k posluchači, tudíž chybí možnost vzájemné interakce.
- **Brainstorming** patří mezi varianty případových studií. Během této metody jsou účastníci vyzváni, aby předložili návrhy na řešení určitého problému. Po sběru ústních nebo písemných návrhů probíhá diskuze, ve které se snaží nalézt nejpříjemnější řešení daného problému.
- **E-learning (vzdělávání pomocí PC)** se stává čím dál více používanou metodou. Prostřednictvím počítače je účastníkovi umožněno se snáz učit nové věci pomocí grafů, obrázků a schémat. Armstrong (2007, s. 484) uvádí, že e-learning umožňuje přístup k mnoha zdrojům nezávisle na jejich místě a integraci. Tato metoda může urychlit proces vzdělávání až o 50 %.
- **Semináře** umožňují formou diskuze přenos a výměnu informací účastníků, které se týkají daného tématu. Dochází zde k rozvoji myšlenek a následně zpětné vazby. Seminář je třeba dobře zorganizovat a vést zodpovědnou osobou.
- **Workshop** neboli skupinové cvičení se zabývá problémy, které jsou touto metodou řešeny v týmu. Dochází zde k diskuzi a aplikaci poznatků na konkrétní situaci. Je velmi přínosná k výchově k týmové práci mezi pracovníky.

Mezi další vzdělávací metodu mimo pracoviště patří rovněž samostudium doporučené literatury, která je poskytnuta organizací. Toto vzdělávání je nedílnou součástí metod, ať už na pracovišti nebo mimo pracoviště, které jsou zmíněny výše. Samostudium pracovníka má svoje výhody a nevýhody. Výhodou představuje fakt, že si pracovník může zvolit vlastní tempo učení se. Zároveň je ale nevýhodou, že se vzdělává ve vlastním volném čase. Pro organizaci je to z tohoto pohledu výhodné, jelikož si šetří pracovní dobu, ale nemá nad pracovníkem kontrolu. Dokonce nemá ani právo po zaměstnanci vyžadovat plnění pracovních úkolů, tj. vzdělávání ve vlastním volném čase (Koubek 2007, s. 273).

## 8 Motivace zaměstnanců

Vzhledem k odlišným potřebám a cílům lidí je proces motivování velmi komplikovaný. Každý jedinec má jiný motiv, podniká různé kroky k dosažení cílů a uspokojení jeho potřeb. Právě proto je zřejmé, že nelze uplatnit pouze jeden přístup motivování, který bude vhodný pro všechny lidi. Dá se říci, že motivování, které vychází směrem od vedení organizace k jejím pracovníkům má za cíl uvést tyto lidi do pohybu. Pracovníci jsou motivováni k tomu, aby se vydali směrem, kterým organizace chce, a tím se účelně přibližovala ke splnění cílů. Pracovníky je v první řadě potřeba seznámit s danými cíli organizace a dílčími kroky, které jsou nezbytné k jejich naplnění. Zaměstnanci jsou motivováni, když vědomě postupují dle všech kroků, které budou pravděpodobně vést k dosažení cílů a zároveň k nějaké odměně, která uspokojí jejich potřeby (Armstrong, 2007, s. 219-220).

Mužík a Krpálek (2017, s. 162) zmiňují, že v oblasti motivování je zásadní výše mzdy, platu, oceňování a hodnocení pracovníků. Měla by být poskytnuta určitá forma nefinanční odměny, benefitů a sociálních požitků pro všechny zaměstnance organizace.

Pro tvorbu motivační strategie je nutno vymezit cíle organizace, jež vychází z celkové podnikové strategie. Následně je na personální strategii, aby zajistila souhrn nástrojů ke stimulaci pracovníků, čímž vzniká tzv. motivační strategie podniku (Dvořáková a kol. 2012, s. 222-223).

Dvořáková a kol. (2012, s. 222-223) řadí mezi hmotné i nehmotné pracovní stimuly například:

- ohodnocení výkonu a chování jednotlivce mzdou, třináctým a čtrnáctým platem, odměnou...
- financování vzdělávacích akcí, kvalifikací, stáží...
- poskytnutí sociálních požitků (benefitů)
- utváření pocitu sociálních jistot zaměstnance
- kariérní povýšení
- veřejné oceňování zaměstnanců (nejlepší zaměstnanec roku)

Existuje mnoho faktorů, které mohou být předpokladem pro vysokou produktivitu pracovníků a vzbuzují následnou motivaci k práci. Patří mezi ně například dobré platové pracovní podmínky, které samy o sobě nemusejí přímo motivovat pracovníka. Zároveň jejich absence může vyvolat nedostatek spokojenosti. Motivační faktory představují tak zvané naplnění symbolických a psychologických potřeb, tj. pocit sounáležitosti, uznání úspěchů, pochvaly a pokud se spojí společně s vyhovujícími platovými a pracovními podmínkami, mohou být ve velké motivující (Wilton, 2022, s. 47).

## **8.1 Spokojenost s prací**

Spokojenost s prací souvisí s motivací, přičemž spokojenost se dá označit spíše jako výsledek. Mezi základní požadavky, které jsou zapotřebí ke spokojenosti lidí s prací lze zahrnout spravedlivé odměňování, vyšší platové ohodnocení, možnosti kariérního růstu, pestrost pracovních úkolů, dobré firemní prostředí a vysoký stupeň autonomie. Stupeň spokojenosti pracovníků ale vždy závisí na jejich aktuálních potřebách a očekáváních. Spokojenost s prací je ovlivňována mnoha motivačními faktory, vztahy na pracovišti, kvalitou řízení managementu a mírou úspěšnosti vykonávané práce (Armstrong 2007, s. 228-229).

Armstrong (2007, s. 228-229) ve své knize uvádí, že „Purcell a kol. (2003) se domnívají, že ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tedy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci (jsou ji oddáni) a práce jim přináší vysokou míru uspokojení“.

Spokojenost zaměstnanců s prací lze zkoumat pomocí anket. Ty lze realizovat prostřednictvím metod, mezi které patří kupříkladu využití diskuzních skupin, dotazníkové šetření, metoda formou rozhovoru, nebo kombinace posledních dvou metod, a to dotazníku a rozhovoru. Mezi nejefektivnější z výše uvedených metod se řadí ty, při kterých dojde k osobnímu kontaktu a je zde možnost problém prodiskutovat více do hloubky (Armstrong, 2007, s. 229-230).



## 8.2 Péče o zaměstnance

Oblast péče o zaměstnance v organizaci je upravena právními normami, které jsou především formou doporučení. V zákoníku práce jsou řešeny otázky, které zmiňují ve své knize Margaret Foot a Caroline Hook (2002, s. 320-322).

Jedná se například o otázky v oblastech:

- „Péče o pracovní a životní podmínky zaměstnanců a jejich odborný rozvoj“, čemuž se rozumí, že je zaměstnavatel povinen poskytnout pracovníkům bezpečné pracovní podmínky. Měl by eliminovat práci, kde může nastat určité riziko práce. Pracoviště by mělo být udržováno a vylepšováno tak, aby měli zaměstnanci příjemné pracovní prostředí, což může zajistit jeho vyšší výkonost.
- „Péče o stravování zaměstnanců“ je povinnost zaměstnavatele umožnit všem pracovníkům stravování. V dnešní době mnoho zaměstnavatelů na stravování přispívá stravenkami, které jsou zaměstnancům poskytovány za zvýhodněnou cenu.
- „Péče o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování“ se chápe, jako soukromé rozhodnutí zaměstnance. Zaměstnavatel v tomto směru vychází pracovníkovi vstřícně a podporuje ho pouze v případě, jestliže je vše v souladu s jeho potřebami a záměry (Foot, Hook 2002, s. 320-322).

### 8.2.1 Zaměstnanecké výhody a benefity

Existuje mnoho druhů zaměstnaneckých výhod a benefitů, které zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům. Za výhody lze považovat pro příklad zdravotní pojištění, stravenky, firemní akce, flexibilní pracovní dobu aj.

Wilton (2022, s. 235) ve své knize uvádí, že výhody a benefity, tj. nefinanční odměny jsou velmi důležité a hrají zásadní roli v motivaci zaměstnanců a jejich pracovní spokojenosti. Jsou uspokojeny psychologické potřeby, mezi které lze řadit úspěch, uznání, osobní růst, odpovědnost a další.

Jako nefinanční odměny jsou uváděny:

- Možnost pro osobní a profesní rozvoj

- Flexibilita práce (práce z domova, flexibilní časová doba)
- Komunikace, participace zaměstnance
- Příjemné a motivující pracovní prostředí
- Schopné řízení vedení firmy a hodnocení pracovníků
- Oceňování zaměstnanců (Wilton 2022, s. 235)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 9 Vlastní šetření

### 9.1 Charakteristika místa šetření

Pro dotazníkové šetření jsem zvolila společnost s názvem Würth, spol. s r.o., která je součástí nadnárodní společnosti Würth Group v Německu. Firma byla založena v roce 1945 v německém Künzelsau panem Adolfem Würthem. Dnešním dnem působí společnost Würth po celém světě. V začátcích jejího působení byla specializována především na prodej spojovacího materiálu a nářadí. Postupem času se portfolio firmy rozrostlo o mnoho dalších produktů, jako jsou například montážní a upevňovací technika, chemicko-technické produkty, instalační materiály, pomůcky pro bezpečnost práce, stroje a další. Prodej se uskutečňuje prostřednictvím obchodních zástupců. V současné době má firma možnost nabídnout cca 150 tisíc produktů. Hlavní myšlenkou firmy je budovat dobré vztahy se zákazníky. Firma si zakládá především na osobním kontaktu, k čemuž v České republice zaměstnává cca 350 obchodních zástupců, kteří se dennodenně starají o zákazníky a plní jim jejich přání (interní zdroje 2024).

### 9.2 Akademie WIA (Würth Internal Academy)

Novinkou ve firmě je nově založená interní akademie s názvem „Würth Internal Academy“, která má za cíl podporovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Promyšlený je i název, kdy „via“ znamená v latinském jazyce „cestu“, tudíž se jedná o „würtháckou“ cestu rozvoje a vzdělávání. Touto cestou se oddělení lidských zdrojů, tj. především lektoři, trenéři a koučové snaží o profesní i osobní rozvoj zaměstnanců, získávání nových zážitků, sdílení zkušeností a vzájemné poznání zaměstnanců. HR vytvořilo katalog rozvoje a vzdělávání, kde jsou vypsány nabízené kurzy, jako například kurz pro vedoucí pracovníky svých týmů, kde se dozví problematiku hodnocení a rozvoje zaměstnanců, informace ohledně pracovního poměru a mnoho dalšího. V dalším kurzu s názvem „Osobní značka na LinkedIn“ účastníci zjistí, jak využít co nejvíce ze sociální sítě LI, jak správně vyplnit profil, tipy a triky na psaní příspěvků aj. Zaměstnanci se také mohou přihlásit na workshop „Jak mít plný

kalendář“, který je zaměřený na schopnosti při domlouvání schůzek se zákazníky či dodavateli a různé techniky, které pomohou zvládnutí obtížných situací v komunikaci (interní zdroje 2024).

## **9.3 Dotazníkové šetření**

### **9.3.1 Zaměření dotazníkového šetření**

Zaměstnance firmy lze rozdělit dle toho, kde svoji práci vykonávají, tj. na vnitřní a vnější pracovníky. Vnější službou jsou chápáni obchodní zástupci, kteří zajišťují prodej zboží cílovým zákazníkům a jsou celý den v terénu. Vnější služba se z pravidla musí vzdělávat a rozvíjet v technickém směru ohledně nabízených produktů. Je zapotřebí, aby rozuměla jejich aplikaci, účinnosti a dalším informacím ve spojitosti s využitím produktu. Proto absolvují různá odborná školení, semináře a mnoho dalšího, kde se učí s novými produkty zacházet. Celková struktura rozvoje a vzdělávání se tedy zaměřením liší oproti vnitřní službě.

Vnitřní neboli administrativní pracovníky představují ti, kteří plní svoji náplň práce většinou v kanceláři na hlavní budově firmy nebo jinde. Mezi tyto zaměstnance se řadí ti, kteří pracují převážně na hlavní administrativní budově v Nepřevázce, na prodejnách po celé ČR a obchodní konzultanti z telesales se sídlem v Jihlavě. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno pouze na vnitřní službu, která představuje převážně administrativní pracovníky firmy.

### **9.3.2 Realizace dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření proběhlo na české pobočce, která sídlí v obci s názvem Nepřevázka nedaleko Mladé Boleslavi. Dotazník byl rozeslán elektronickou formou prostřednictvím online platformy „Survio“. Tato platforma následně umožňuje snadný přenos a sběr výsledných dat formou tabulek a grafů. Odkaz pro spuštění dotazníku byl rozeslán na konkrétní emailové adresy zaměstnanců firmy. Dotazník obsahuje celkem 18 stručných a povinných otázek. Byl rozeslán mezi 150 zaměstnanců a vyplnilo ho 76 respondentů, tj. 50 % celkové úspěšnosti. Šetření proběhlo v časovém úseku jednoho měsíce. Vyplnění samotného dotazníku trvalo respondentům v průměru 10 minut.

### **9.3.3 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření**

#### **Základní informace o respondentech**

Úvodní otázky v dotazníkovém šetření směřovaly na základní informace týkající se respondentů. Byli dotázáni na pohlaví, věk, dosažené vzdělání a dobu působení ve firmě.

Na základě vyhodnocených výsledků dotazník vyplnilo více žen, a to o necelých 16 %. Dotazník vyplnilo 44 žen a 32 mužů. Výsledky byly tudíž celkem genderově vyvážené. Nejvíce respondentů, kteří vyplnili dotazník bylo ve věkovém rozsahu od 21 do 50 let. Žádný respondent nebyl ve věku pod 20 let a ani nad 60 let.

V rámci dosaženého vzdělání mezi respondenty nejvíce dominovalo středoškolské vzdělání s maturitou (51,3 %) a vysokoškolské vzdělání (27,6 %). S dosaženým vyšším odborným vzděláním se zúčastnilo celkem 10,5 % respondentů.

Respondenti byli dotázáni na dobu, po kterou působí ve firmě. Nejvíce respondentů pracuje ve společnosti 1-5 let (50 %). Někteří dotazovaní pracují ve firmě více než 10 let (25 %).

## Tabulka 1 „Motivace k pracovním výkonům“

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

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
dobré finanční ohodnocení	37	48.7%
dobrý pracovní kolektiv a firemní kultura	37	48.7%
pocit spokojenosti z odvedené práce	23	30.3%
pocit samostatnosti, zajištění životních potřeb	20	26.3%
maximální uplatnění vašich schopností a dovedností	11	14.5%
zaměstnanecké výhody a benefity	6	7.9%
možnost kariérního růstu	6	7.9%
dobré společenské postavení na základě vaší pozice ve firmě	3	3.9%

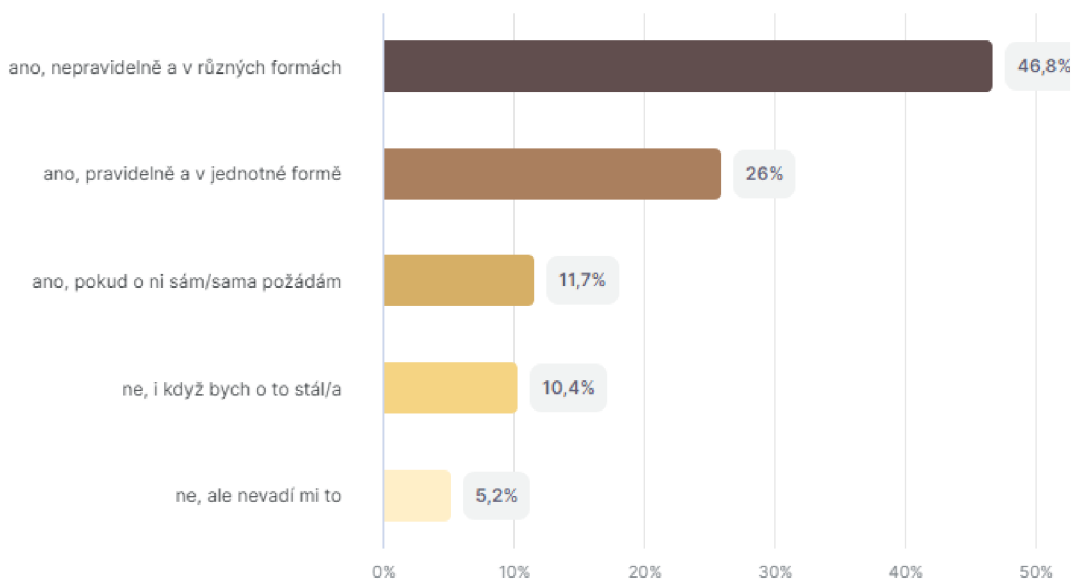
Zdroj: vlastní šetření, 2024

V této otázce měli respondenti možnost označit 2 faktory, které pro ně představují hlavní motivaci k pracovním výkonům. Výsledky zde ukázaly, že zaměstnanci jsou nejvíce motivováni dobrým finančním ohodnocením (48,7 %). Ve stejné míře je motivuje faktor „dobrý pracovní kolektiv a firemní kultura“ (48,7 %). Na těchto dvou motivujících faktorech se tedy dohromady shodlo 37 respondentů.

Za zmínění také stojí motivace z pocitu spokojenosti zaměstnanců, kterou mají z dobře odvedené práce (30,3 %). Pouze 7,9 % respondentů zvolilo za motivující složku zaměstnanecké výhody a benefity spolu s kariérovým růstem.

### Obrázek 5, „Poskytující zpětná vazba a její forma od zaměstnavatele“

6. Poskytuje vám zaměstnavatel zpětnou vazbu hodnotící kvalitu vaší práce?



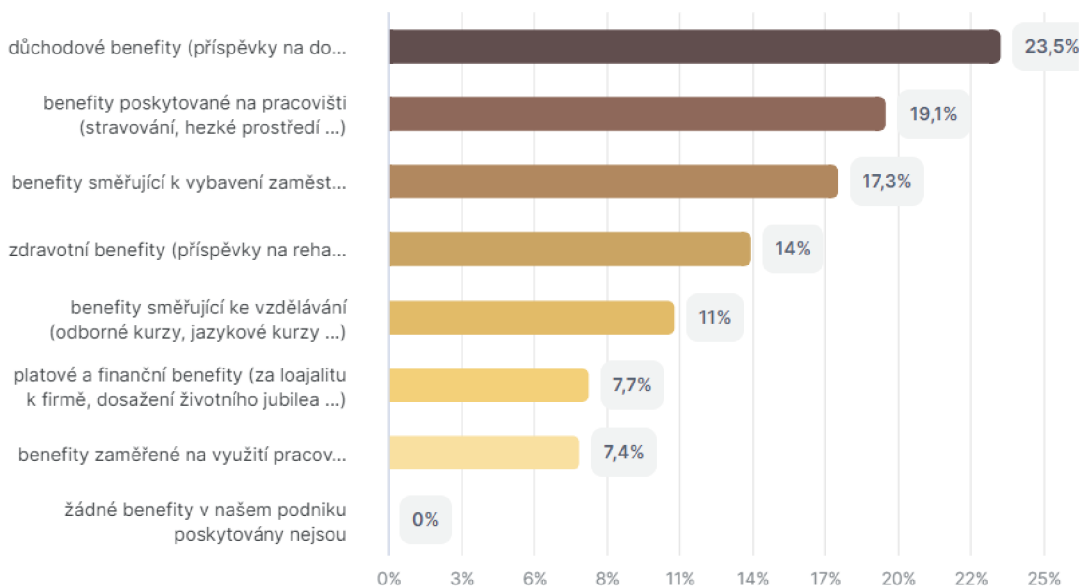
Zdroj: vlastní šetření, 2024

Otázka číslo 6 byla zaměřena na zjištění, zda zaměstnavatel poskytuje důležitou hodnotící zpětnou vazbu zaměstnancům. Zpětná vazba by se měla vztahovat ke kvalitě odvedené práce. Skoro polovina respondentů (46,8 %) potvrdila, že se jim dostává hodnotící zpětná vazba, a to v nepravidelných časových intervalech a různých formách. Hodnocení od zaměstnavatele v jednotné a pravidelné formě dostává 26 % respondentů. Ve firmě je 10,4 % zaměstnanců, kteří by o hodnocení stáli, ale zaměstnavatel jim ho neposkytuje.

V souvislosti k této otázce následovala navazující a upřesňující podotázka. Ta byla mířena na ty respondenty, kteří zvolili v předešlé otázce, že dostávají hodnotící zpětnou vazbu od zaměstnavatele. Byli vyžádání, aby upřesnili, jakou formou zpětnou vazbu dostávají. Výkony většiny respondentů (89,6 %) jsou hodnoceny přímo vedoucím pracovníkem. Dotázaní také mohli zvolit variantu vzájemného hodnocení mezi spolupracovníky (7,5 %). Nikomu se nedostává hodnocení ze strany zákazníků. Jako poslední byla varianta, kdy hodnocení provádí externí firma. Tuto možnost zvolili dva respondenti (3 %).

## Obrázek 6 „Pravidelně poskytující zaměstnanecké benefity“

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



Zdroj: vlastní šetření, 2024

V další otázce byli respondenti vyzváni k označení zaměstnaneckých benefitů, které jim jsou poskytovány v pravidelných intervalech směrem od zaměstnavatele. Nejčastěji respondenti označili důchodové benefity (23,5 %), kam lze zařadit příspěvky na penzijní spoření, životní a úrazové pojištění a další. Celkově 19,1 % respondentů zvolilo benefity, které jsou poskytovány na pracovišti (stravování, hezké prostředí). Benefity směřující k vybavení zaměstnance zvolilo 17,3 % respondentů. Chápe se tím telefon, automobil, počítač a další.

Pouze 11 % respondentů potvrdilo, že jsou pravidelně poskytovány benefity, které směřují ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Řadí se sem například odborné kurzy, semináře, jazykové kurzy a další.

Finanční a platové benefity, mezi které řadíme pro příklad odměny za loajalitu k firmě a dosažení pracovního jubilea obdržely od respondentů pouze 7,7 %. Ve skoro stejné míře jsou zvoleny benefity zaměřující se na využití volného času zaměstnanců (7,4 %), čímž se rozumí příspěvky na sport, dovolenou a kulturu.

Respondenti potvrdili, že tu není ani jeden případ, který by nedostal jakýkoliv benefit.



## Tabulka 2 „Nejcennější benefity“

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

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
platové a finanční benefity (za loajalitu k firmě, dosažení životního jubilea ...)	36	47.4%
důchodové benefity (příspěvky na doplňkové penzijní spoření, životní pojištění, úrazové pojištění ...)	35	46.1%
benefity směřující k vybavení zaměstnance (automobil, telefon, počítač ...)	29	38.2%
benefity směřující ke vzdělávání (odborné kurzy, jazykové kurzy ...)	29	38.2%
zdravotní benefity (příspěvky na rehabilitace, masáže, lázně, dovolená navíc)	24	31.6%
benefity poskytované na pracovišti (stravování, hezké prostředí ...)	21	27.6%
benefity zaměřené na využití pracovního volna (příspěvky na sport, kulturu ...)	15	19.7%

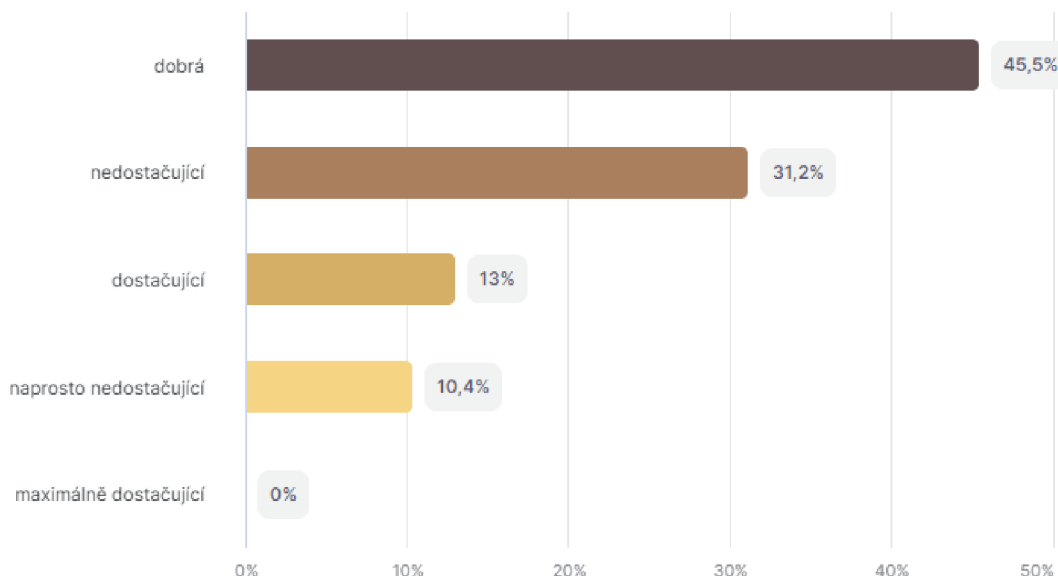
Zdroj: vlastní šetření, 2024

Devátá otázka navazuje na předešlou, kde měli respondenti označit, jaké benefity jim jsou pravidelně poskytovány. V této otázce bylo úkolem označit ty benefity, které jsou pro respondenty nejcennější. Každý mohl zvolit maximálně tři varianty. Nejcennějšími benefity dle respondentů jsou ty platové a finanční (47,4 %). Skoro stejný podíl získaly důchodové benefity (46,1 %).

Benefity směřující ke vzdělávání a rozvoji dostaly od respondentů 29 hlasů, tj. 38,2 %. Dle výsledků jsou tedy na čtvrtém místě v rámci důležitosti pro zaměstnance spolu s benefity směřující k hmotnému vybavení zaměstnanců. Za cenné benefity respondenti nejméně považují ty, které poskytují příspěvky na aktivity, které lze konat ve volném čase zaměstnance.

### Obrázek 7 „Výše odměn vzhledem k náročnosti práce“

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



Zdroj: vlastní šetření, 2024

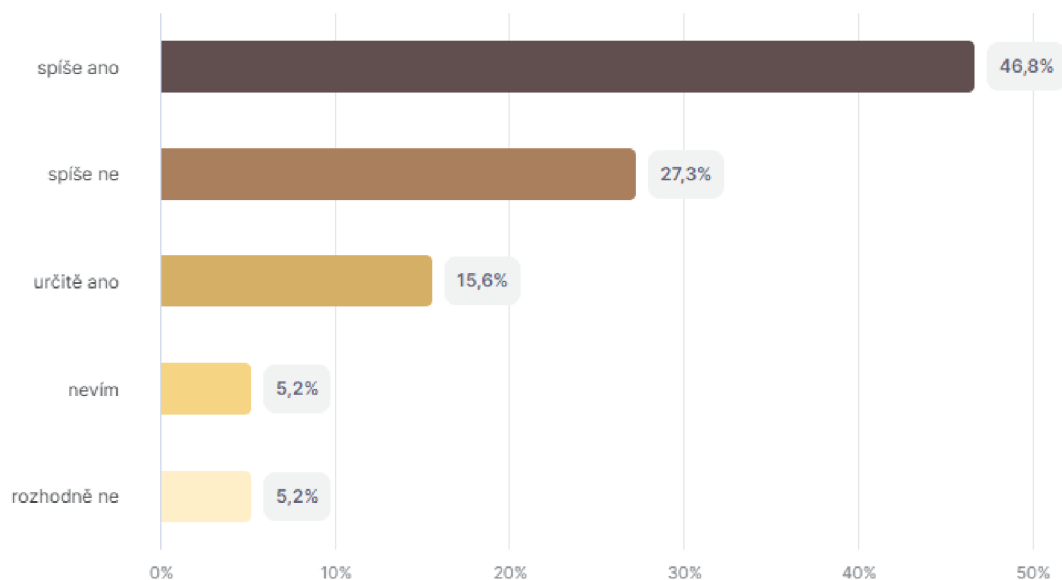
V desáté otázce respondenti ohodnotili, jak jsou spokojeni se svoji peněžní odměnou a benefity a zda ohodnocení odpovídá náročnosti náplně práce. Celkem 45,5 % respondentů ohodnotilo své odměny jako dobré a jsou s nimi spokojeni. Respondenti, kteří nejsou spokojeni s výší svých odměn a mají pocit, že jsou nedoceněni je 31,2 %. Deseti respondentům výše odměn dostačuje, a naopak osmi respondentům odměny naprosto nedostačují. Nikdo z respondentů nezvolil variantu „maximálně dostačující“.

V následující otázce byl respondentům položen dotaz, zda je nějaký nový benefit, který by ocenili, kdyby zaměstnavatel zavedl v rámci odměn. Nejčastěji se opakoval benefit „sickdays“, který vyplnilo dohromady dvanáct respondentů. Deset respondentů by zavedlo třináctý a čtrnáctý plat.

Další benefity, či odměny, které by respondenti ocenili jsou pravidelný růst platu, automatické dorovnávání inflace, celofiremní teambuilding, plně hrazenou multisport kartu zaměstnavatelem, příspěvek na dopravu, mimořádné finanční ohodnocení, příspěvek na dovolenou a Vánoce, příspěvek na oblečení, individuální podpora ve vzdělávání, více školení a v poslední řadě měsíční rozpočet na rozvoj týmu.

### Obrázek 8 „Přínosnost vzdělávání a rozvoje ve firmě“

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



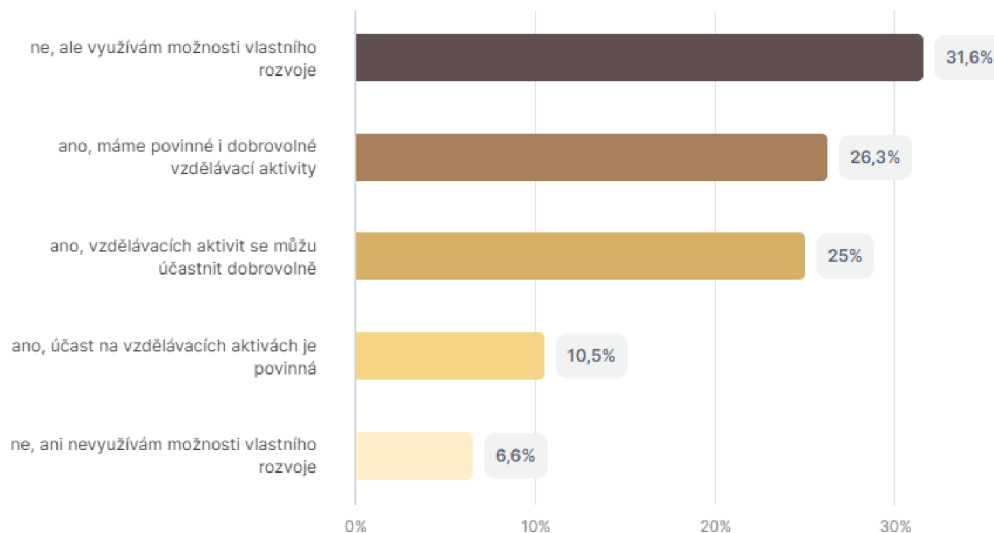
Zdroj: vlastní šetření, 2024

V této otázce 46,8 % respondentů potvrdilo, že je pro ně možnost vzdělávání se a rozvoje ve firmě spíše přínosem. Celkem 27,3 % respondentů ohodnotilo vzdělávání jako nezajímavé a nepřínosné. Pro dalších 15,6 % respondentů je vzdělávání v rámci firmy rozhodně přínosem.

Zbylí respondenti odpověděli spíše negativně, tj. že nesouhlasí s tím, že by byla jejich možnost rozvoje ve firmě nějakým směrem zajímavá nebo zvolili neutrální nic říkající odpověď „nevím“.

### Obrázek 9 „Další odborné vzdělávání ve specializaci“

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



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Ve třinácté otázce měli respondenti odpovědět, zda je jim poskytováno zaměstnavatelem další vzdělávání a rozvoj v určité specializaci zaměstnance. Nejvíce respondentům (31,6 %) není nabízeno další vzdělávání a musejí využívat vlastní možnosti pro jejich rozvoj. Celkem 26,3 % respondentů potvrdilo, že mají možnost odborného vzdělávání, ať už formou povinných nebo dobrovolných aktivit. Dobrovolných aktivit se může zúčastnit dohromady 25 % respondentů.

Jako další podotázkou k té předchozí bylo, zda je zaměstnancům poskytována možnost dalšího rozvoje v jiných oblastech. Celkem 46,1 % respondentů nemá takovou možnost, takže musejí využívat vlastní zdroje pro svůj rozvoj. Zároveň 21,1 % respondentů tuto možnost nemá a ani nevyužívají jiné možnosti vlastního rozvoje.

Respondentů, kteří mají tu možnost se rozvíjet v jiných oblastech v rámci firmy je 21,1 %. Mohou se účastnit dobrovolně vzdělávacích aktivit.

### Tabulka 3 „Oblast vzdělávání“

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

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
jazykové vzdělávání	52	68.4%
taková, která by rozšířila mou kvalifikaci	42	55.3%
taková, která by prohloubila mou stávající kvalifikaci	23	30.3%
oblast psychologie, zvládání náročných situací	19	25%
komunikační dovednosti	16	21.1%
zdravý životní styl, stravovací návyky	11	14.5%
Jiná, uveďte, prosím, jaká	0	0%

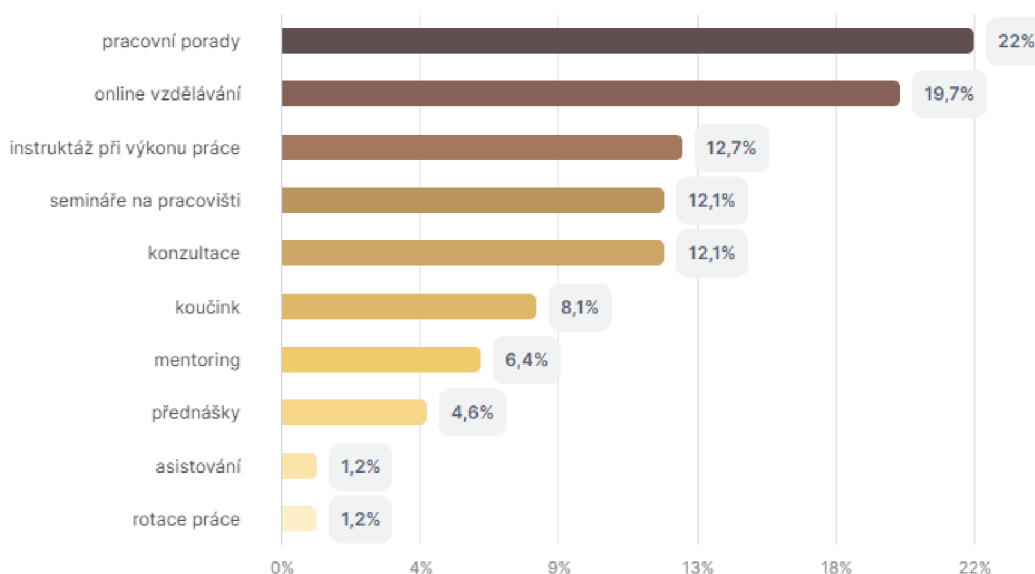
Zdroj: vlastní šetření, 2024

V následující otázce měli respondenti zvolit oblast vzdělávání, která by je nejvíce zajímala a lákala. Největší počet hlasů (68,4 %) dostalo jazykové vzdělávání. Celkem 55,3 % respondentů by se chtělo vzdělávat v takové oblasti, díky které by měli možnost si rozšířit svoji kvalifikaci. Respondenti by také chtěli vzděláváním prohloubit jejich stávající kvalifikaci (30,3 %).

Dohromady 25 % respondentů by se rádo vzdělalo v oblasti psychologie, díky čemuž by dokázali lépe zvládat náročné a stresové situace. Dohromady 21,1 % respondentů by mělo zájem vylepšit své komunikační schopnosti a dovednosti.

## Obrázek 10 „Nejčastěji realizované metody“

16. Označte maximálně 3 nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vaší firmě.



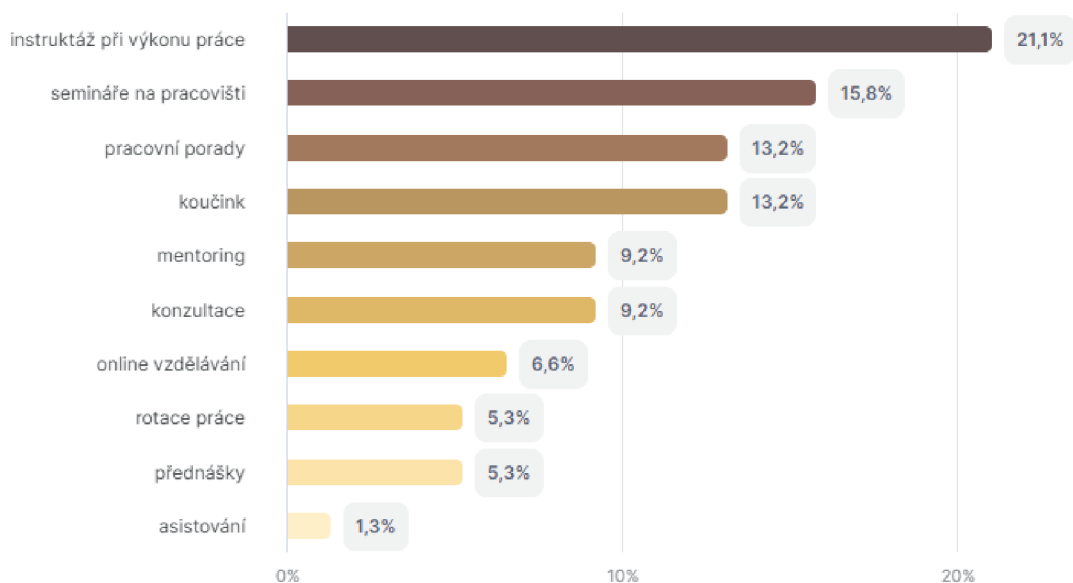
Zdroj: vlastní šetření, 2024

V šestnácté otázce byli respondenti vyzváni k označení maximálně tří metod vzdělávání, které se v jejich organizaci realizují nejvíce. Respondenti zvolili jako nejčastější vzdělávací metodu pracovní poradou. Tuto metodu označilo celkem 22 % respondentů. Metoda formou online vzdělávání je hned druhou nejčastěji realizovanou aktivitou po pracovních poradách, kterou se respondenti mohou rozvíjet a vzdělávat (19,7 %). Mezi další více opakované metody ve firmě patří instruktáž při výkonu práce, semináře na pracovišti a konzultace. Metoda zvaná koučink, která zahrnuje dlouhodobé a nepřerušované vedení vzdělávaného je dle respondentů realizována méně často. Tuto metodu zvolilo pouze 8,1 % respondentů. Další metodou je tzv. mentoring, který se velmi podobá koučinku. Touto metodou se vzdělává ve firmě celkově 6,4 % respondentů. Přednáška patří mezi další vzdělávací metodu, která je využívána pouze 4,6 % respondentů.

Mezi nejméně realizované vzdělávací metody respondenti zahrnují metodu asistování a metodu rotace práce. Tyto metody byly zvoleny pouze 1,2 % respondentů.

## Obrázek 11 „Nejefektivnější metoda“

17. Která z metod je dle vašeho názoru nejefektivnější?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Respondenti v této otázce zvolili metodu, která jim z pohledu zaměstnance firmy připadá jako nejefektivnější v oblasti jejich vzdělávání a rozvoje. Jako nejvíce přínosná metoda se z výsledků jeví instruktáž při výkonu práce, kterou zvolilo celkem 21,1 % respondentů. Hned druhou nejefektivnější metodou jsou semináře na pracovišti (15,8 %). Pracovní porady, které respondenti v předchozí otázce označili jako nejvíce realizované metody vzdělávání ve firmě jsou nyní z pohledu efektivity až na třetím místě. S nimi je se stejným počtem respondentů metoda koučinku (13,2 %). Mentoring a konzultace jsou dalšími efektivními metodami, které zvolilo 9,2 % respondentů. Metoda online vzdělávání je z pohledu přínosu pro respondenty málo hodnocena. Zvolilo ji pouze 6,6 % respondentů.

Z výsledků je zřejmé, že mezi nejméně efektivní a přínosné metody vzdělávání respondenti zařadili přednášky, asistování a rotaci práce.

#### Tabulka 4 „Prostředí ve firmě“

18. Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vaší firmě jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
spíše ano	40	52.6%
spíše ne	21	27.6%
nevím	7	9.2%
rozhodně ne	6	7.9%
určitě ano	2	2.6%

Zdroj: vlastní šetření, 2024

Celkem 55,2 % respondentů se shodlo a je nakloněno k názoru, že zaměstnance firemní prostředí podněcuje a směřuje k jejich dalšímu rozvoji a vzdělávání. Respondentů, kteří s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, tj. neoznčili by atmosféru firmy jako podnětnou k dalšímu vzdělávání je dohromady 35,5 %. Dalších 9,2 % respondentů se nedokázalo rozhodnout a zvolili neutrální odpověď.

#### Výsledky šetření

Na základě analýzy získaných výsledků prostřednictvím dotazníkového šetření v organizaci bylo zjištěno, že jsou ve firmě zaměstnanci vysoce motivováni příjemným a dobrým kolektivem a také finančním ohodnocením. Hodnocení svého výkonu dostává většina zaměstnanců od svého přímého vedoucího, což se děje většinou slovní formou. Zaměstnanci jsou spokojeni s nabízenými benefity a výši odměn považují za „dobrou“. Co se týče možného vzdělávání a rozvoje na pracovišti, zaměstnanci konstatují, že možnost se vzdělávat je v celku přínosná a prostředí ve firmě označují jako podnětné k rozvoji jak osobního, tak profesního růstu. Zaměstnanci však zároveň tvrdí, že jim nejsou poskytovány ze strany zaměstnavatele další možnosti vzdělávání, které souvisí s rozvojem dovedností a znalostí v jejich specializaci. Jsou tím pádem nuceni rozvíjet se v této oblasti po své ose. Stejný názor mají zaměstnanci v případě, kdy by se chtěli vzdělávat v jiné specializaci. Další oblastí, ve které by zaměstnanci ocenili více možností k rozvoji jsou jazykové znalosti.



## 10 Vlastní doporučení

V souvislosti s benefity bylo z výsledků zjištěno, že by větší část zaměstnanců ocenila 13. a 14. plat a tzv. „sick day“ (dny volna, které mohou být zaměstnancem využity v případech, kdy se necítí dobře). Benefit „sick day“ je poskytován v dnešní době již v mnoha firmách a doporučila bych tímto společnosti, aby dala možnost svým zaměstnancům vyjádřit názor přes určitou platformu, kde by mohli uvést, co by si přáli zařadit do benefitů. Ve firmě probíhá jednou za dva roky „Průzkum spokojenosti zaměstnanců“ formou dotazníku. Myslím si, že by bylo pro firmu přínosné, do dotazníku vložit jednu doplňovací otázku a dát tak možnost vyjádřit se zaměstnancům. Zaměstnavatel by tak vyjádřil zájem o názor svých zaměstnanců, kteří nemají možnost se jinde k benefitům vyslovit.

Jako další návrh ke zlepšení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců bych doporučila vytvořit seznam možných vzdělávacích aktivit (školení, workshopů, přednášek...). Ten by byl vždy specializován na určité oddělení firmy a nabízel by rozvoj v oblasti, ve které pracovník vykonává svoji náplň práce. Pro každé oddělení by byl tak vytvořen „balíček vzdělávacích aktivit“ a zaměstnanci by se mohli rozhodovat, o jakou vzdělávací metodu by měli zájem. Tato nabídka by byla viditelná pro všechna oddělení navzájem a byla by zde i možnost se zúčastnit vzdělávací aktivity, která by byla mimo specializaci zaměstnance (jiné oddělení). Realizovalo by se pomocí vytvořené tabulky, ve které by byly vypsány u každého oddělení vzdělávací aktivity. Tuto tabulku by personální oddělení rozposlalo na všechny vedoucí pracovníky. Ti by o možnosti přihlásit se na jakoukoliv vzdělávací aktivitu napříč mnoha oblastmi informovali své podřízené a do určitého data by vyplněnou tabulku nadřízený zaslal zpět na HR. Personální oddělení by následně na základě získaných informací zajistilo realizaci konkrétních vzdělávacích akcí.

Firmě bych v rámci podpory firemních vztahů doporučila pro lepší vzájemné poznání i sebezpoznání zaměstnanců každoroční celofiremní teambuilding. Každé oddělení má nyní možnost jet na vlastní teambuilding, který si samo zorganizuje. Taková akce je velmi důležitá pro týmový rozvoj. Proto zde vidím veliký přínos v tom, kdyby se každý rok mohli setkat všichni zaměstnanci firmy a budovali by se tak vztahy i napříč všemi odděleními.

Mimo jiné jsem zrealizovala základní porovnání nabízených benefitů a možností rozvoje zaměstnanců s firmami, které mají podobné zaměření a velikost jako firma, ve které byla analýza strategie rozvoje zaměstnanců uskutečněna. Během sbírání informací jsem se nesešla s moc velkými rozdíly a z velké části se poskytované benefity zaměstnavatelem opakovaly. Zajímavým benefitem u jedné z firem byla flexibilní pracovní doba pro rodiče a fórum, kde se rodiče z firmy mohou propojit a komunikovat spolu. Často se opakoval benefit pojmenovaný „duševní a fyzické zdraví“, kdy zaměstnavatel poskytuje pomoc odborníky zcela zdarma. Firmy se shodují v mnoha benefitech, kterými jsou například: spravedlivé odměňování, pomoc k fyzickému a mentálnímu zdraví zaměstnanců, poskytnutí flexibilní pracovní doby, umožnění osobního a kariérního růstu. Patří sem také možnost vlastnit firemní vůz, který mohou zaměstnanci používat i pro soukromé účely. Firmy se také shodovaly s benefitem, kdy zaměstnanci dostanou slevu na nákup produktů společnosti.

Ve firmách v zahraničí je nabízen benefit prostřednictvím příspěvku na lékařské zabezpečení. Ten je nabízen spíše v zemích, kde není dostatečná zdravotní péče. Dalším velmi častým benefitem je vytvoření tzv. „oddechových zón“ na pracovišti, kam se mohou jít zaměstnanci odreagovat od práce a zahrát si například stolní tenis. Tuto formu „oddechu“ umožňuje i firma, ve které jsem realizovala šetření. V zahraničí nabízejí zaměstnancům benefity, které přispívají k udržení duševního i fyzického zdraví. Mezi ty patří například wellness nebo kurzy, při kterých se naučí zvládat stres. Čím dál více nabízeným benefitem je kratší pracovní týden. Firma Würth z části nabízí svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu. Zavést benefit, kdy by se pracovalo pouze 4 dny v týdnu by mělo určitě u mnoha zaměstnanců úspěch. Z mého pohledu se jedná spolu s flexibilní pracovní dobou o rozhodující benefity, které zaujmou potenciální uchazeče o práci.

## 11 ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Firemní strategie rozvoje zaměstnanců“ se zabývala především seznámením se s problematikou v oblasti strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci.

V teoretické části byly představeny základní termíny ve spojitosti s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců. Následně zde byly vysvětleny a popsány pojmy jako například lidský kapitál a lidské zdroje. Další kapitola byla věnována problematice řízení lidských zdrojů, kde byly představeny cíle a různé modely, které napomáhají k jejich řízení. V rámci lidských zdrojů lze najít v práci část, která byla věnována charakteristice vybraných personálních činností, jako například řízení a hodnocení pracovníků, jejich odměňování a zaměstnanecké výhody. Další kapitola byla zaměřena na téma firemní strategie rozvoje zaměstnanců. Byly zde charakterizovány pojmy vzdělávání a rozvoj společně s přiblížením a popsáním strategií rozvoje zaměstnanců a systematického přístupu. V závěru teoretické části bylo popsáno, čím mohou být zaměstnanci motivováni k vyšší výkonnosti a jaké existují metody, díky kterým je realizováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Pro praktickou část byla zvolena metoda dotazníkového šetření, která byla zrealizována ve společnosti Würth s.r.o v Mladé Boleslavi. Dotazník byl rozeslán mezi administrativní pracovníky společnosti a vyplnilo ho cca 50 % dotázaných zaměstnanců. V praktické části je charakterizována daná společnost a je zde uveden důvod, proč bylo šetření zaměřeno pouze na zaměstnance, kteří pracují v administrativní části firmy. V závěru praktické části byly představeny odpovědi respondentů ke konkrétním otázkám, které jim byly předloženy v dotazníku.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci motivováni dobrým finančním ohodnocením, příjemným pracovním prostředím a dobrým kolektivem. Co se týká benefitů, tak by zaměstnanci ocenili zavedení „sick days“ a 13. a 14. platu. V rámci vzdělávání a pracovního rozvoje považují za nejefektivnější metodu instruktáž při výkonu práce. Firemní prostředí označili jako povzbuzující k vlastnímu i profesnímu rozvoji.

Na základě získaných odpovědí od respondentů byly navrženy určité náměty a doporučení ke zlepšení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Jedním z návrhů bylo dát možnost zaměstnancům vyjádřit se ke spokojenosti s nabízenými benefity a případně je požádat o vyslovení benefitu, který by rádi zahrnuli do odměn. To vše by bylo možné zrealizovat při dotazníkovém šetření v rámci firmy s názvem „Průzkum spokojenosti zaměstnanců“. Tento dotazník je rozesílán ve firmě jednou za dva roky.

Dalším návrhem pro zlepšení dostupnosti vzdělávacích aktivit pro zaměstnance bylo vytvořit seznam vzdělávacích a rozvojových aktivit pro každé oddělení. Tak by měli zaměstnanci přehled, jaké mají další možnosti ve vzdělávání i mimo svoji specializaci. Tento seznam by byl přístupný napříč odděleními a byla by zde možnost se zúčastnit i aktivit, které by nebyly pouze pro dané oddělení. Tímto by se mohli zaměstnanci z jiných oddělení vzdělávat i v odlišných oblastech a rozšiřovat tak profesní i osobní obzory. Pro firmu by se tímto stávali flexibilnějšími a žádanějšími na trhu práce. V závěru práce byly porovnány benefity a možnosti rozvoje vzdělávání zaměstnanců s firmami podobného charakteru a velikosti. Z velké části se nabízené benefity a výhody ve firmách shodovaly.

## 12 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praxe manažera (Computer Press). Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Společnost (Academia). Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.

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

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 5. vydání. Los Angeles: SAGE, 2022. ISBN 978-1-5297-5370-7

### ELEKTRONICKÉ ZDROJE

INTERNÍ ZDROJE. *Webové stránky společnosti Würth*. [online]. [cit. 2024-02-28].

### 13 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1 Cyklus lidských zdrojů.....	14
Obrázek 2 Řízení pracovního výkonu .....	19
Obrázek 3 Strategický staffing .....	24
Obrázek 4 Uplatnění diferencujícího přístupu.....	26
Obrázek 5 „Poskytující zpětná vazba a její forma od zaměstnavatele“ .....	39
Obrázek 6 „Pravidelně poskytující zaměstnanecké benefity“ .....	40
Obrázek 7 „Výše odměn vzhledem k náročnosti práce“ .....	42
Obrázek 8 „Přínosnost vzdělávání a rozvoje ve firmě“ .....	43
Obrázek 9 „Další odborné vzdělávání ve specializaci“ .....	44
Obrázek 10 „Nejčastěji realizované metody“ .....	46
Obrázek 11 „Nejefektivnější metoda“ .....	47
Tabulka 1 „Motivace k pracovním výkonům“ .....	38
Tabulka 2 „Nejcennější benefity“ .....	41
Tabulka 3 „Oblast vzdělávání“ .....	45
Tabulka 4 „Prostředí ve firmě“ .....	48

## **14 SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1: Vzor dotazníku**

## **Příloha 1: Vzor dotazníku**

### **Dotazník**

Vážení respondenti,  
jmenuji se Eva Šípková 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. Jaké je vaše pohlaví?**

- žena
- muž

#### **2. Jaký je Váš věk?**

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

#### **3. Kolik let pracujete v této firmě?**

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

#### **4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

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



**5. 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

**6. 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 nevadí mi to

**7. 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

**8. 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

**9. Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů považujete za nejcenější. (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 ...)

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

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

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

.....

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

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

**13. 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.

**14. 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.

**15. 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 .....

**16. 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

**17. 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

**18. 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.