

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



**Česká zemědělská
univerzita v Praze**

Firemní strategie rozvoje zaměstnanců

Bakalářská práce

Autor: Jana Gistingер

Vedoucí práce: Ing. Karel Němejc, Ph.D.

2024

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jana Gistingер

Kariérové poradenství a vzdělávání

Název práce

Firemní strategie rozvoje zaměstnanců

Název anglicky

Corporate Strategy for Employee Development

Cíle práce

Cílem práce je charakterizovat firemní strategii vybrané společnosti a posoudit proces rozvoje jejich zaměstnanců, dále pak zjištění vyhodnotit a případně navrhnout možná doporučení v oblasti rozvoje zaměstnanců.

Metodika

Bakalářská práce je zaměřena na firemní strategii rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Teoretická část vychází z vymezení základních pojmů firemní strategie a rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Praktická část navazuje na literární rešerši, charakterizuje a posuzuje stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vybrané společnosti za využití: a) rozhovorů se zaměstnanci firmy, b) dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy. Získané poznatky budou analyzovány, sumarizovány a interpretovány. V závěru budou výsledky celkově shrnuty a budou navržena případná doporučení pro zkvalitnění stávajícího stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Závazný harmonogram zpracování práce:

- Průběžná komunikace a sdílení průběžných verzí práce s vedoucím práce po celou dobu jejího zpracování. Obojí je zohledněno ve výsledném hodnocení práce.
- Kompletní pracovní verzi práce odevzdat vedoucímu práce s minimálně měsíčním předstihem před odevzdáním finální verze na studijní oddělení, tj. do konce února 2024.
- Finální verzi práce odevzdat do UIS a na studijní oddělení IVP do 31. března 2024.

Doporučený rozsah práce

40 stran

Klíčová slova

firemní kultura, strategie, vzdělávání, rozvoj, lidské zdroje

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

ROLNÝ, Ivo. Etika v podnikové strategii. 3 rozš. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. 113 s. ISBN 978-80-87071-45-8.

SAKKA, Fadi, Mohammed Yasin GHADI a Allison GOLDMAN. Talent Management and Professional Development of Employees using Digital Technologies. TEM Journal. 2022, 11(4), 1612-1619. ISSN 22178309.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – IVP

Vedoucí práce

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra pedagogiky

Elektronicky schváleno dne 29. 5. 2023

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

prof. Ing. Petr Valášek, Ph.D.

Pověřený ředitel

V Praze dne 07. 03. 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 Praze. dne 15.3.2024

.....
(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Karlu Němejcovi, Ph.D. za poskytnutí odborných rad a připomínek, za systematický, vstřícný a profesionální přístup při zpracování bakalářské práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mojí rodině za podporu během studia.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá firemní strategií vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, která si nepřeje být jmenována. Dobrá firemní kultura s takovou strategií umožňuje dosahovat stanovených firemních cílů díky motivovaným zaměstnancům, což zvyšuje konkurenceschopnost firmy na trhu.

Teoretická část je složena z literární rešerše a byly v ní popsány základní pojmy s tématem souvisejícím, jako například firemní kultura, vliv kultury na firemní strategii, koncepce strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, nebo systém a metody vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.

V praktické části je popsána firemní strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Byly použity metody vlastního šetření s využitím techniky individuálního rozhovoru s vedoucím personálního oddělení organizace a kvalitativní forma dotazníkového průzkumu. V závěru šetření je vyhodnocení poznatků vzdělávání a rozvoje zaměstnanci v anonymní organizaci, poskytující analýzu odpovědí na otázky týkající se nabízených vzdělávání a jejich metod, možnosti rozvoje v organizaci a zpětné vazby. Na základě zjištěného stavu z odpovědí byla navržena možná opatření pro zlepšení stávající situace v organizaci.

Klíčová slova

firemní kultura, strategie, vzdělávání, rozvoj, lidské zdroje

Abstract

This paper concerns itself with the corporate strategy of education and personal development of employees in an organization that wishes not to be named. A company culture with such a strategy enables the company to achieve its goals and increases the company's ability to compete in the market whilst keeping the employees motivated.

In the theoretical part, the basic terms crucial for understanding the subject matter of this topic, e.g. company culture, its influence on corporate strategy, the concept of strategy of education and personal development of employees, or the system and methods of employee education and evaluation.

In the practical part, the corporate strategy of education and personal development of said organization. In the results of the paper, the final evaluation of all findings is presented along with the qualitative findings of the aforementioned questionnaire. Based on all these findings, several suggestions are presented for improving the current situation of the organization.

Keywords

corporate culture, strategy, education, personal development, human resources

OBSAH

1	Úvod.....	10
---	-----------	----

TEORETICKÁ ČÁST

2	Cíl a metodika	11
3	Firemní kultura.....	12
	3.1 Složky firemní kultury	13
	3.2 Vliv firemní kultury na strategii.....	15
4	Firemní strategie.....	16
	4.1 Strategický plánovací model	17
	4.2 Strategie rozvoje a vzdělávání.....	19
	4.3 Strategický rozvoj lidských zdrojů.....	21
5	Firemní vzdělávání	23
	5.1 Systém firemního vzdělávání	24
	5.2 Klasifikace metod firemního vzdělávání dle místa vzdělávání.....	25
6	Rozvoj zaměstnanců.....	27
	6.1 Plánování osobního rozvoje	28
	6.2 Talent management.....	29

PRAKTICKÁ ČÁST

7	Vlastní šetření.....	30
	7.1 Charakteristika firemní kultury a strategie v místě šetření.	30
	7.2 Vyhodnocení systému vzdělávání v místě šetření.....	31
	7.3 Rozvoj a řízení kariéry v místě šetření.....	32
	7.4 Dotazníkové šetření.....	33
	7.4.1 Realizace dotazníkového šetření	33
	7.4.2 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření	33

7.5	Individuální rozhovor.....	43
7.5.1	Realizace individuálního rozhovoru	43
7.5.2	Zhodnocení výsledků individuálního rozhovoru	43
7.5.3	Komparace výsledků.....	45
8	Vlastní doporučení	47
9	Závěr.....	48
10	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	49
11	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	51
12	SEZNAM PŘÍLOH.....	52

1 Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nedílnou součástí každé organizace. Aby organizace zvyšovaly výkon a konkurenceschopnost, musí investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnancům a tím posilovat pozitivní vztah zaměstnanců k organizaci. Cílem organizace je mít motivované a spokojené zaměstnance, které jsou ztotožněni s firemní kulturou a dosahují stanovených cílů.

Barták (2023, s.11). popisuje, že „Řízení lidských zdrojů se stává strategickým a logicky promyšleným přístupem k vedení motivovaných zaměstnanců, přispívajících k dosahování firemních cílů. Uskutečňuje se prostřednictvím firemní politiky ve vazbě na strategické plánování a zlepšování firemní kultury organizace“.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První teoretická část je zaměřena na základní pojmy a terminologie vztahující se k zvolenému tématu bakalářské práce “Firemní strategie rozvoje zaměstnanců“. Navazující praktická část se soustředí na vlastní šetření za pomoci zpracování dat a rozbor výsledků dotazníkového průzkumu od zaměstnanců z podniku XY s využitím individuálního rozhovoru s vedoucím personálního oddělení pracujícím ve vybrané organizaci.

Téma mé bakalářské práce jsem si vybrala z osobních důvodů, abych rozšířila své vědomosti v personální oblasti, jelikož vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců je v každé firmě žádoucí.

TEORETICKÁ ČÁST

2 Cíl a metodika

Cílem práce bylo charakterizovat firemní strategii ve vybrané společnosti, jejíž název zůstane v anonymitě, a posoudit na základě dotazníkového průzkumu a rozhovoru s personalistou aktuální stav vzdělávání a rozvoje v organizaci. Výsledky šetření byly použity pro analýzu a rozbor situace. Ze zjištěného stavu lze vyslovit vlastní návrhy a doporučení vyvozené v závěru práce. Dotazníkové šetření bylo poskytnuto zaměstnancům s různými pozicemi v organizaci napříč všemi pracovišti, aby přineslo mnohostranné hodnoty pro výsledek průzkumu.

Hlavní metody, které byly použity je kvalitativní forma průzkumu, dotazování s využitím techniky dotazníkového šetření se zaměstnanci, individuální rozhovor s personalistou a komparace získaných dat, které jsou konkrétně popsány v praktické části.

3 Firemní kultura

V publikacích od mnoha autorů se setkáváme s pojmem firemní, popřípadě podniková nebo organizační kultura. Význam těchto pojmů lze chápat v našem prostředí identicky a používají se jako synonymum. V mé práci využívám zdroje od různých autorů, proto se setkáte s nejednotností užívání pojmu.

Armstrong (2007, s. 257) popisuje pojem a význam organizační kultury jako společné hodnoty, postoje a normy, které v organizaci existují, ale nemusí být nikde uváděny. Organizační kultura určuje chování a jednání lidí v organizaci, jakým způsobem budou vykonávat svou práci. Ve své publikaci zmiňuje definice kultury od Purcell a kol. (2003), kde popisují kulturu jako „Systém sdílených hodnot a přesvědčení o tom, co je důležité, jaké chování je důležité a o pocitech a vztazích uvnitř i navenek.“ nebo definici od Eldridge a Crombie (1974), kteří uvádí, že „Kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.“

Barták (2023, s. 17) doplňuje, že se jedná o „souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) přesvědčení, představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě“ a ztotožnění zaměstnance s firemní vizí a strategií. Zaměstnanec se řídí etickým kodexem firmy, firemní normou, což jsou požadavky na zaměstnance, nejen v jeho chování, ale také v komunikaci a jednání. Společné postoje vedou k lepší socializaci, enkulturaci a personalizaci zaměstnance.

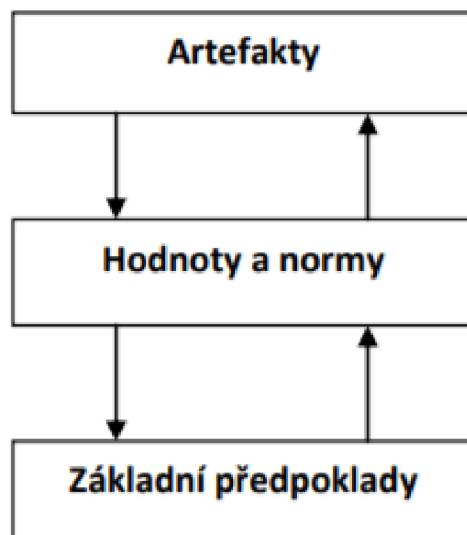
Podle Lukášové (2010, s. 12) je pojem organizační kultura převzatý vzorec chování a myšlení, který se lidé učí, osvojují a přizpůsobují se podmínkám okolního prostředí, ve kterých žijí. Jde o kolektivní naprogramování organizace, kde se vedení společnosti snaží pozměnit myšlení svých zaměstnanců v souladu s jejich hodnotami.

V odborné literatuře se lze setkat s mnoha různými definicemi, které vyjadřují základní podstatu firemní kultury, přesné vymezení tohoto pojmu je složité, ale většina autorů chápe pojmy organizační, podniková a firemní kultura analogicky a shodují se, že firemní kultura je soubor určitých hodnot, přesvědčení a postojů, které jsou sdíleny napříč organizací.

3.1 Složky firemní kultury

Složky firemní kultury jsou základem pro jakoukoli kulturu organizace. Většinou je struktura popisována ve formě modelů. Nejpoužívanější model struktury firemní kultury vytvořil Schein (1990). Rozděluje kulturu organizace na tři úrovně. Rozlišuje je podle míry, nakolik se jednotlivé projevy kultury projevují navenek, nakolik jsou ovlivnitelné vedením organizace a zda jsou viditelné pro vnější pozorovatele. Jednotlivé vrstvy spolu souvisí, vzájemně na sebe působí a prolínají se. Tento model je zobrazen na obrázku č.1. (Lukášová, 2010, s. 26).

Obrázek č. 1: Scheinův model kultury organizace



Zdroj: Lukášová (2010, s. 27)

Artefakty

Armstrong (2007, s.261) vnímá artefakty jako lidské výtvořiny v organizaci, které lidé slyší a vidí. Barták (2023, s. 18) je rozděluje na materiální a nemateriální artefakty. Do materiálních artefaktů zahrnuje pracovní prostředí, nástěnky, ale také reklamní tisk v podobě letáků, brožur, plakátů a symbolů organizace. Nemateriální artefakty zahrnují jazyk, kterým organizace komunikuje, nastavené firemní zvyky, firemní rituály včetně hudebního doprovodu. Armstrong (2007, s.261) zmiňuje nejen jazyk jaký je využit v písemném sdělení, ale i tón, který se používá při komunikaci.

Hodnoty

Jsou součástí každého jedince. Armstrong (2007, s.259) cituje Schiffmana a Kanuka (1994), kteří tvrdí, že „hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí“. Hofstede (2007, s.17) chápe hodnoty jako kladné a záporné pocity.

Armstrong (2007, s.260) vnímá firemní hodnoty a zásady jako soustavu hodnot a postojů, které organizace vyznává a očekává od svých zaměstnanců a jejich realizace probíhá pomocí norem a artefaktů.

Normy

Armstrong (2007, s.260) vnímá normy jako pravidla v našem chování, které nejsou psaná, ale přesto se dodržují. Předurčují naše postoje a chování, jako jsou například chování manažerů a jejich styl řízení, etika práce nebo výkon.

Bělohlávek (1996, s. 107) navíc zmiňuje i normativní význam organizační kultury, která určuje, jaké chování se očekává a je žádoucí, jaké chování bude pod hrozbou sankcí potrestáno a jaké oceňováno.

Základní předpoklady

Základní předpoklady tvoří nejhlubší úroveň Scheinova modelu, která jsou zakořeněná. Do předpokladů zahrnuje názory, myšlenky, postoj k okolnímu světu a morální zásady. Lze je považovat za jádro kultury organizace, které fungují automaticky, a proto je nelze snadno ovlivnit. (Lukášová, 2010, s. 26).

Firemní kultury a jejich složky určují zakladatelé firmy přenesením svých hodnot, postojů, přesvědčení a názorů kam firma bude směřovat. Management musí dodržovat a podporovat firemní kulturu ať už správným výběrem personálu, tak proces odměňování akcemi vrcholového vedení a socializací (Bělohlávek, 1996, s.110).

Pokud je kultura dlouhodobě upevněna nelze ji měnit ze dne na den, protože by došlo k narušení její integrity. Jedná se o nekončící proces rozvíjející se podle vlivu prostředí a situací na trhu. Pro úspěšnou a silnou firemní kulturu se vybírají zaměstnanci, kteří se ztotožňují s hodnotami firmy. Zaměstnanci by měli znát vize a poslání firmy (Armstrong, 2007, s. 259).

3.2 Vliv firemní kultury na strategii

Jen správně nastavená firemní kultura je jedinečná, pro organizaci přínosem a zvládne řešit krizové situace (Lukášová, 2010, s. 70).

Strategie a firemní kultura jsou propojené. Hodnoty firemní kultury mají vliv na utváření strategických cílů. Postupy k dosažení těchto cílů reflektují akceptovatelné chování, proto firemní kultura ovlivňuje proces tvorby strategie a také míru explicitnosti její formulace. Tento vztah funguje i naopak. Zaměstnanci jsou ztotožnění s komunikovanou strategií a utváří kulturu odpovídající strategii organizace. (Lukášová, 2010, s. 71).

„Pokud je obsah kultury v souladu s obsahem strategie, nepředstavuje kultura pro strategii žádné riziko. Jestliže však kultura a strategie firmy v souladu nejsou, vzniká riziko silné rezistence vůči realizaci strategických záměrů, což není pro úspěch strategie příznivé“ (Lukášová, 2010, s. 70).

4 Firemní strategie

Firemní strategie navazuje na vizi společnosti a udává směr organizaci, z něhož vytyčuje základní cíle pro jejich dosažení. Jedná se o proces identifikace strategického záměru, který je založen na propojení zdrojů s potřebami a příležitostmi. Firemní strategie je vystihnuta ve strategických cílech, popsána a uskutečněna pomocí strategických plánů v procesu strategického řízení. Klade důraz na dosažení strategického souladu a lze ji definovat jako proces vytváření směru firmy, který napomáhá dlouhodobým záměrům organizace (Armstrong, 2007, s.115).

Bartoňková (2010, s.12) cituje obecnou definici strategie od Diderot (1999, s.295), který říká, že se jedná o „řízení určité činnosti k dosažení základních cílů; obecný postup, umění koncepčně dosahovat stanovených cílů“.

Dále Bartoňková (2010, s.13) popisuje důvody převzaty od Charváta (2006, s.17), proč by měla organizace vytvářet a implementovat firemní strategii.

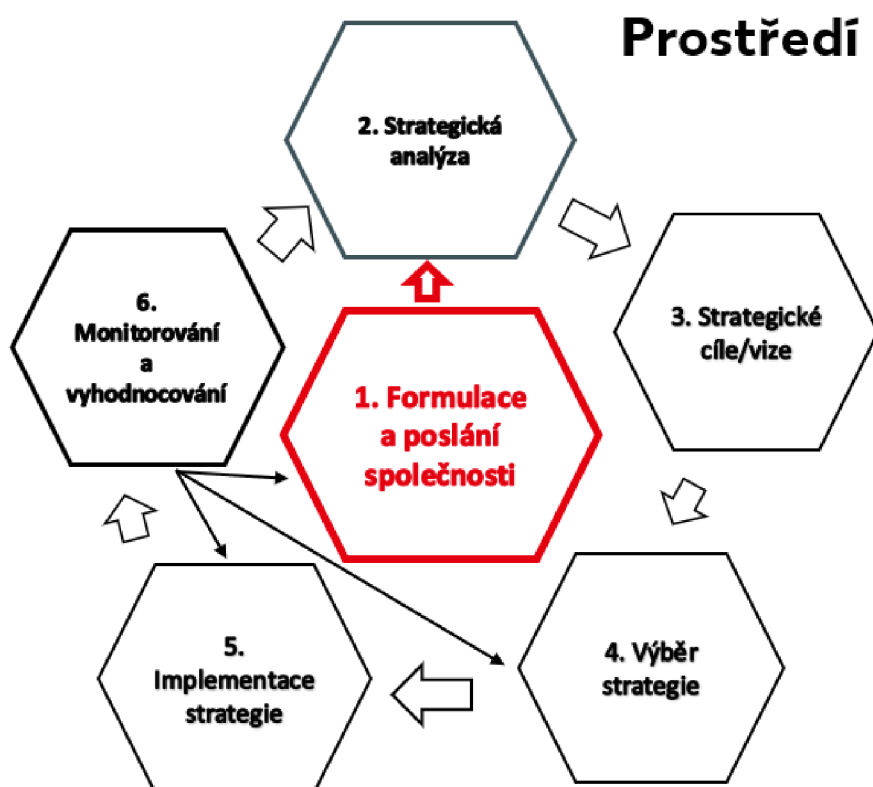
- Strategie ovlivňuje dlouhodobý směr organizace.
- Strategické rozhodnutí mohou dosáhnout konkurenční výhody.
- Strategie odpovídá na otázky „čeho“ a „jak“ chceme dosáhnout.
- Vede k mobilizaci lidských zdrojů.

Chce-li mít firma správně nastavenou strategii, tak je důležité mít kritické zhodnocení poslání podniku a vizi, aby management správně vymezil směr a budoucí pozici firmy. Z vize firmy vznikají definice obecných a strategických cílů organizace, které jsou východiskem pro vrcholové plánování. Personální strategie vytváří a pečuje o silné stránky, hodnoty firmy a prostřednictvím firemní kultury je upevňuje. Zabývá se náborem, rozvojem, udržením nebo redukcí zaměstnanců. Zajišťuje kvalifikované zaměstnance podporující růst firmy (Haufe Online Redaktion, 2023).

4.1 Strategický plánovací model

Tvorba a implementace strategie je nepřetržitý cyklus, který začíná definováním firemního poslání, pokračuje analýzou vnějšího prostředí organizace vedoucí k jeho pochopení a k identifikaci příležitostí a hrozeb. Vnitřní prostředí organizace za pomoci SWOT analýzy se zaměřuje na své silné a slabé stránky, díky nimž si stanoví konkrétní strategické vize a konečné cíle. Následuje výběr a tvorba strategie, která stanovuje krátkodobé cíle, taktiku a zavedení strategie. Proces je důležité průběžně sledovat a kontrolovat ve všech dílčích krocích plánovacího modelu (Bartoňková 2010, s.14).

Obrázek č. 2: Základní strategický plánovací model



Zdroj: vlastní zpracování dle Bartoňková (2010, s. 14)

Strategické plánování podle Košťan, Šuleř (2002, s.18) lze chápat jako proces zabezpečující pro organizaci:

- Základní cíle firmy
- Identifikace hrozeb a příležitostí vnějšího prostředí
- Stanovení a udržení konkurenční výhody
- Vytváření dlouhodobého a strategického plánování
- Zavádění standardu výkonu
- Firemní politiku pro dosažení firemních cílů

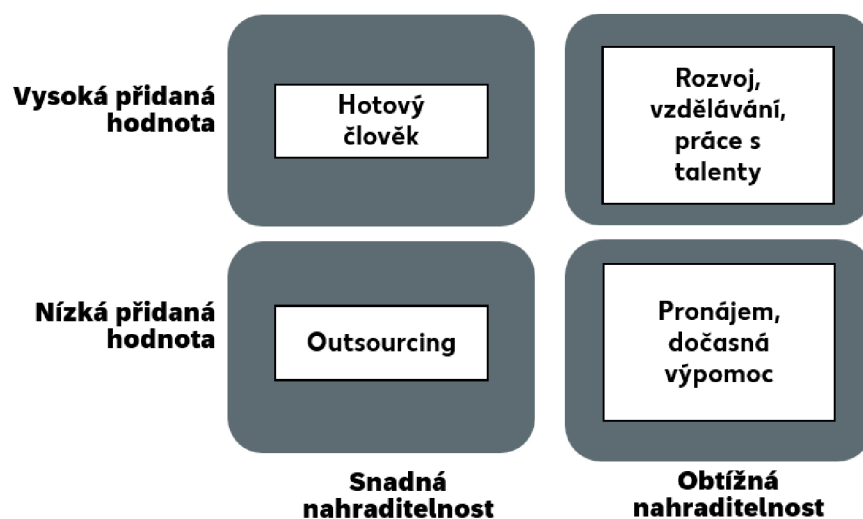
Analýza vnějšího prostředí, konkurence, vnitřních zdrojů a aktuálního stavu organizace umožňuje manažerům lépe chápat vnější prostředí. Proces strategického plánování musí vést vrcholový management, který zná nejen vnější prostředí, ale také vnitřní stav organizace s celkovým nadhledem umožňujícím vidět vzájemné souvislosti. Jasnou strategickou vizí může střední a nižší management vypracovat krátkodobé projekty (Košťan, Šuleř, 2002, s.19).

Poslání firmy pochází od zakladatelů, majitelů nebo strategického managementu. Určuje směr firmy, vymezuje výrobu, služby a trhy na kterých bude působit. Jakmile je stanoveno poslání firmy, následuje formulace strategických cílů, které vycházejí z dosažených cílů a očekávání společnosti (Košťan, Šuleř, 2002, s.19).

4.2 Strategie rozvoje a vzdělávání

Největší rozvoj a vzdělávání je poskytnut zaměstnancům, kteří mají pro organizaci vysoký přínos a jsou obtížně nahraditelní (Hroník, 2007, s. 19). Na obrázku č. 3 je vyobrazeno strategické rozmístování pracovníků v organizaci, jejich přidaná hodnota a míra jejich nahraditelnosti.

Obrázek č. 3: Strategický staffing



Zdroj: vlastní zpracování dle Hroník (2007, s. 19)

Strategie rozvoje a vzdělávání se odvíjí od personální a business strategie a lze ji rozlišovat dle koncepce organizace na:

- **„Organizace na jedno použití“**

Jedná se o koncepci na dobu určitou zaměřenou na zaměstnance, které není třeba dále rozvíjet a vzdělávat. Zaměstnanci je poskytnuto zapracování a udržení jeho kvalifikace. Strategie je jednoduchá a orientovaná na nízkonákladové vzdělávání.

- **„Revitalizující se organizace“**

Obsahuje složitější strategii a pro systematickosti používá specialisty na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Koncepce se dělí na tři strategie:

- rozvoje organizace a jedince
- diferenciaci a integraci
- velkého skoku a plynulého zlepšování

Strategie rozvoje organizace a jedince

Rozvoj organizace a jejich zaměstnanců zvyšuje výkon firmy. V současnosti větší společnosti kladou důraz na organizační učení a rozvoj, které ovlivňují prostředí organizace. Organizační rozvoj se soustředí na změny celé organizace, dále na jejich divize, oddělení, týmy a v neposlední řadě na kooperaci při řešení specifických problémů za chodu firmy. Vzdělávání a jejich aktivity jsou subvenční. Strategie organizačního rozvoje se zabývá tím, jak v prostředí plném pravidel vzbudit v jednotlivcích kreativitu a podnikavost, zvyšující organizaci efektivnost a výkonnost zaměstnanců (Hroník, 2007, s. 20).

Strategie diferenciacce a integrace

Efektivní výkon organizace se řídí na základě diferenciacce, která rozděluje zaměstnance dle jejich rolí a integrace. Všem zaměstnancům je umožněn neomezený přístup ke vzdělávání. Diferenciacce napomáhá k zajištění vysokého výkonu a integrace. Při budování společných znalostí a dovedností vzniká sdílené zázemí. Je zaměřena na identifikaci a odstranění nedostatků, ale také na klíčové pozice s vysokou přidanou hodnotu, které na trhu práce nejsou dostupné (Hroník, 2007, s. 20).

Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování

Strategie velkého skoku se využívá pro změny v organizaci v krátkém časovém období, které vznikají tlakem vnějšího prostředí. V rozvoji a vzdělávání se koncentruje na formulované kompetence a priority. Strategie plynulého zlepšování využívá přirozený vývoj a pozvolné zlepšování. V organizacích se využívá nejčastěji kombinace obou strategií, kde je změna a zlepšování nepřetržitý plynulý proces. Velký skok pomáhá korigovat vysoké odchylky (Hroník, 2007, s. 25).

4.3 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 443) cituje více definic strategického rozvoje lidských zdrojů. Jako první uvádí definici od Halla (1984), že se jedná o „Identifikaci potřebných dovedností a aktivní řízení učení a vzdělávání pro dlouhodobé účely, vztahující se k explicitně formulované podnikové a podnikatelské strategii“.

Druhou definici Armstrong (2007, s. 443) převzal od Harrisonové (2000), která tvrdí, že se jedná o „rozvoj vyplývající z jasné vize o schopnostech a potenciálu lidí, který probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daného podniku“.

Armstrong (2007, s.30) zmiňuje ve své knize, že cílem řízení lidských zdrojů je potřeba zajistit schopnost organizace plnit své cíle prostřednictvím lidí, proto cituje Ulricha a Lake (1990), kteří poznamenali, že „Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“. Pokud bude organizace řídit lidské zdroje, získá potřebné, kvalifikované a motivované zaměstnance, kteří jsou schopni úspěšně plnit své cíle. Jen efektivní organizace vytvářejí klíčové schopnosti v řízení lidských zdrojů, které napomáhají ovlivnit jejich výkon.

Rozvoj lidských zdrojů je propojen s řízením lidských zdrojů. Organizace investuje do svých zaměstnanců a rozvíjí jejich potenciál. Reálné využití lidského potenciálu, závisí na osobním rozvoji zaměstnance a firemní kultuře. Vytvářením kooperativních vztahů jedince s organizací se zvyšuje týmový potenciál schopný učit se a zvládat změny. Barták (2023, s. 101) zmiňuje, že optimální řízení a vedení lidských zdrojů může posloužit jako konkurenční výhoda.

Procesy pro osobní rozvoj umožňují stanovit rámec individuálního učení a vzdělávání. Hlavní odpovědnost za rozvoj mají vždy jednotliví zaměstnanci, kterým pomáhají manažeři a personální oddělení poskytující potřebné příležitosti a zařízení (Armstrong, 2007, s. 446). Tyson a Fell (1986, s. 7) dodávají, že „personalisté jsou specialisty na řízení zaměstnaneckých vztahů“.

Armstrong (2007, s. 445) rozděluje složky procesu rozvoje lidských zdrojů na:

- **Učení (se)**

Změna chování na základě zkušeností, získávání nového vědění. Učení může být organizované nebo spontánní a nevědomé. Zajišťuje interakci mezi člověkem a měnícím se prostředím.

- **Rozvoj**

Realizace schopností a potenciálu jednotlivce za pomoci osvojení si praxe a vzdělávacích akcí obsahujících rozvojové programy.

- **Vzdělávání**

Rozvoj všeobecných znalostí a vědomostí. Jedná se o organizovaný způsob učení (se). Vzdělávací akce jsou ohraničeny svým začátkem a koncem. Koncept vzdělávání v organizacích je systematický.

- **Odborné vzdělávání**

Plánované systematické vzdělávání s cílem získat potřebné úrovně znalostí, dovedností a schopností pro své pracovní zařazení. Proces rozvoje lidských zdrojů v organizaci v sobě zahrnuje aktivity, vztahy učení a vzdělávání, které zvyšují zaměstnancům schopnosti, přizpůsobivost, zaměstnatelnost a organizace se stává efektivnější. (Armstrong 2007, s. 445).

V organizaci by měli být všichni zaměstnanci vedeni k učení a vzdělávání. Vzdělávání je neustálý proces, přičemž se zvyšují dané schopnosti, rozvíjejí dovednosti a postoje. Organizace připravuje své zaměstnance na náročnější a důležitější úkoly.

5 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání je činnost, která směřuje k získání vyšších znalostí a dovedností. Zahrnuje v sobě povinné a kvalifikační vzdělávání, které zvyšuje kvalifikace, profesní vzdělávání a rozvoj kompetencí zaměstnance. Odstraňuje problém mezi aktuální situací a žádoucí situací (Bartoňková, 2010, s.11).

Organizace zajišťuje vzdělávací aktivity a poskytuje svým zaměstnancům prostředky ke vzdělávání. Jen motivovaní zaměstnanci se chtějí učit a vzdělávat. Pro výkonné vzdělávání je potřeba mít stanoveny cíle, které budou dosažitelné a umožní posoudit pokrok ve vzdělávání. Zaměstnanci by si měli stanovit své vlastní cíle, které se za pomoci vedení stanou výsledkem vzdělávání. Samostatné vzdělávání uspokojuje potřeby vzdělávaných osob, které slouží k vyššímu pracovnímu výkonu a rozvíjí jejich potenciál pro uspokojení pracovní kariéry. (Armstrong, 2007, s.463).

Neformální vzdělávání

Armstrong (2007, s.466) chápe neformální vzdělávání jako učení ze zkušeností. Zaměstnanci jsou schopni se naučit o své práci 70 % zcela neformálně za pomoci procesů, které nejsou podporovány firmou, například učení se ze zkušeností ostatních zaměstnanců. Neformální učení vyplývá z problémů a denní operativy pracovního procesu. Pozorováním zkušenějších zaměstnanců a jejich spolupráce na úkolech upevňuje proces učení a napomáhá získat odbornost. Výhodou neformálního vzdělávání je určování, jakým způsobem si vzdělávající osoby osvojují získané znalosti a postupně nabyté vědomosti přenáší do praxe. Nevýhodou může být neuspokojení potřeb jednotlivce nebo organizace a osvojení špatných zvyků.

Formální vzdělávání

Armstrong (2007, s.466) popisuje formální vzdělávání jako plánované a systematické. Programy jsou strukturované a jsou složeny z teorie, která se převádí do praktického nácviku pro osvojení nově naučené látky. Výhodou formálního vzdělávání je, že všechny vzdělávající osoby se učí totéž, vzdělavatel rozhoduje, jak vzdělávání bude probíhat a může se odehrávat jak na pracovišti, tak i mimo něj.

Firma musí rozpoznat potřeby vzdělávání svých zaměstnanců a za pomoci různých prostředků a příležitostí je uspokojovat. Pro efektivní vzdělávání zaměstnanců je potřeba, aby firma podporovala učení se ze zkušeností a společně s formálním vzděláváním rozvíjela dovednosti zaměstnanců (Armstrong, 2007, s.466).

Kombinované vzdělávání

Armstrong (200, s.470) cituje definici od Sloman (2003 b), který tvrdí, že kombinované vzdělávání je „způsob vytváření podoby vzdělávání nebo výcviku, přičemž používá kombinace metod vzdělávání a v některých případech i její metodologii“. Kombinované vzdělávání obsahuje více přístupů. Používá zkušenostní vzdělávání a učení. Cílem kombinovaného vzdělávání je motivace a mimořádná péče vzdělávaných osob.

5.1 Systém firemního vzdělávání

Do systému firemního vzdělávání spadá adaptace zaměstnance, jeho doškolení, přeškolení a rozvoj. Cyklus probíhá nepřetržitě a má 4 fáze:

- Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávání
- Vyhodnocování vzdělávání

Definováním vzdělávacích potřeb se organizace rozhodne, jaké vzdělávání je vhodné pro uspokojení potřeb zaměstnance a vytvoří pro něj plánované vzdělávání za využití kvalifikovaných školitelů realizující vzdělávací aktivity, které jsou následně vyhodnocovány za účelem efektivnosti (Bartoňková, 2010, s. 110).

Vhodnost výběru metody firemního vzdělávání záleží na konkrétním cíli a ztotožněním se s individuální potřebou. Většinou se používá kombinace metod umožňující efektivnější výsledky. Pro složitější pracovní zařazení a nadefinované dovednosti je zapotřebí aktivnější metody vzdělávání, které jsou časově náročnější a obsahují různé výcviky a instruktáže (Armstrong, 2007, s.463).

5.2 Klasifikace metod firemního vzdělávání dle jeho místa

Existuje mnoho klasifikací metod vzdělávání, ale pro svou práci uvedu jen ty, které se nejvíce používají ve firemním vzdělávání.

Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti se zaměřují na běžné pracovní úkoly. Je vhodná pro méně kvalifikačně náročné profese a klade důraz na individualitu a schopnost školitele (Bartoňková, 2010, s.156).

Dvořáková (2007, s. 299) do metod vzdělávání na pracovišti zahrnuje:

- Instruktaž při výkonu práce

Nejjednodušší forma zapracování zaměstnance využívaná pro lehké úkoly.

- Rotace práce

Střídání pracovních úkolů, využívá se jako příprava pro povýšení zaměstnance nebo pro flexibilitu a zastupitelnost zaměstnanců.

- Coaching

Využívá se pro dosažení lepších výsledků, kde kouč pomáhá zaměstnanci se seberealizací.

- Mentoring

Proškolený pracovník „mentor“ vybaven zkušenostmi a znalostmi je předává vzdělanému.

- Counselling

Vzájemná komunikace a konzultace mezi školitelem a zaměstnancem, aktivní zapojení obou stran, včetně zpětné vazby.

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody se používají pro získávání, popřípadě rozšíření, odborných znalostí pro více účastníků. Školitel může být externí nebo interní (Dvořáková, 2007, s. 300).

Dvořáková (2007, s. 300) do metod vzdělávání mimo pracoviště zahrnuje:

- Semináře

Samostatná příprava účastníků, kde školitel předem stanoví téma studia a připraví vhodné materiály. Součástí semináře bývají úkoly, které účastníci musí vyřešit.

- Přednášky

Příprava školitele včetně jeho techniky výkladu, který předává informace a znalosti na zúčastněné.

- Workshop

Skupinové vzdělávání včetně diskusí. Účastníci jsou aktivní a procvičují si stávající dovednosti a znalosti.

- Outdoor training

Metoda zabývající pohybovou aktivitou, při níž účastníci plní úkoly a poté následuje diskuse.

Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Už v názvu je zřejmé, že obě metody lze provádět jak na pracovišti, tak mimo něj. Zabývá se projekty a online vzděláváním (Dvořáková, 2007, s.302).

Dvořáková (2007, s. 302) do metod vzdělávání mezi pracovištěm a mimo něj zahrnuje:

- Samostudium a distanční vzdělávání

Jedná se o řízené samostatné studium, kde v hlavní roli je účastník a jeho motivace ke vzdělávání.

- E-learning

V překladu se jedná o elektronické vzdělávání. Výukový obsah je dostupný a zahrnuje dle potřeb vzdělávací cíle.

- Trainee programs

Vzdělávání se zaměřuje na absolventy vysokých škol a má za cíl připravit zaměstnance na nové pracovní úkoly.

6 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců umožňuje z aktuálních znalostí a schopností zaměstnance zvyšovat jejich úroveň a dovednosti za pomoci vzdělávacích aktivit, které připraví zaměstnance do požadovaného stavu, aby byli schopni uskutečňovat náročnější projekty. Rozvoj napomáhá jednotlivcům i skupinám získávat nejen lepší znalosti, ale také nové hodnoty, které mohou ovlivnit jejich chování. Rozvoj se zaměřuje na všechny zaměstnance, avšak firmy nejvíce investují do rozvoje středního a vyššího managementu (Armstrong, 2007, s.470).

Rozvoj může být realizován podnikovým učením (akademie), učením se akcí nebo učením se hrou s různými aktivitami pomocí vyváženého přístupu, který maximalizuje rozvoj a napomáhá k lepšímu výkonu. Podniková akademie je koordinována a realizována externí firmou. Organizace propojuje vzdělávání a rozvoj s podnikovou strategií a tento koncept využívá pro budování prestiže své značky. Učení se akcí napomáhá rozvíjet talent a schopnosti zúčastněných osob, které jsou vystaveny skutečným problémům, jež musí analyzovat a posléze překonávat. Učení se akcí se nejčastěji využívá u manažerů, kteří dostanou společný projekt a ten musí vyřešit. Výsledkem je vzájemné učení. Učení se hrou je spojeno se sportovní aktivitou, která má za cíl ve skupinách překonávat náročné výzvy pod určitým tlakem (Armstrong, 2007, s. 473).

Rozvoj zaměstnanců vychází od vrcholového vedení a jejich specialisté na rozvoj lidských zdrojů navrhuje formální a neformální přístupy a radí managementu, jak realizovat rozvojové aktivity. V neposlední řadě vytvářejí studijní materiály a plánují vzdělávací akce včetně e-learningu (Armstrong, 2007, s. 473).

6.1 Plánování osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje má za cíl nastavit společně s vedením, manažerem a zaměstnancem jeho vzdělávání a rozvoj, za které zaměstnanec přebírá odpovědnost. Realizace je uskutečněna za podpory organizace a poskytuje zaměstnanci organizované vzdělávání. (Armstrong, 2007, s.471).

Armstrong (2007, s. 471) rozděluje plánování rozvoje do čtyř fází:

1. Analýza současného stavu a potřeby rozvoje
2. Stanovit cíle
3. Příprava plánu činností (kroků)
4. Realizace

Plán se převážně vypracovává v podobě smlouvy o vzdělávání nebo je uveden v online podobě. Je tvořen při hodnocení zaměstnanců, kde vedoucí pracovník společně s hodnoceným zaměstnancem odsouhlasí dohodu o rozvoji s konkrétním cílem pro plánování jeho kariéry (Hroník, 2007, s.101).

Jakmile je dobře vytvořen plán rozvoje, nastává čas na realizaci. V plánech jsou rozepsány jednotlivé vzdělávací a rozvojové aktivity s obsahem a časovým harmonogramem. Každý rozvojový plán je ukončen systematickou zpětnou vazbou v podobě hodnotícího rozhovoru zaměstnance (Hroník, 2007, s.108)

Manažeři používají k osobnímu rozvoji svých zaměstnanců koučování a oficiální dohody (smlouvy). Koučování pomáhá zvyšovat výkon zaměstnanců, rozvíjet jejich dovednosti a úroveň kompetencí. Plánované koučování by mělo být zahrnuto do osobního rozvoje nebo do stanovených dohod o výkonu zaměstnance. Schopní manažeři poskytují v koučování jasně nadefinovanou strukturu a program. Umí motivovat a dokážou poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu. V dohodách o potřebě vzdělávání je nadefinován vzdělávací cíl a jeho uskutečnění, s kterým obě strany souhlasí. Vzdělávací programy jsou specifikovány, vzdělávané osoby znají své role a vědí co se od nich očekává (Armstrong, 2007, s. 468).

V současnosti mezi hlavní metodu plánování kariéry patří rozvojové plány, navazující na hodnocení zaměstnanců, obsahující přehled aktivit, které musí zaměstnanec absolvovat pro kariérní posun.

6.2 Talent management

Armstrong (2007, s. 327) definuje talent management jako „vzájemně propojený soubor činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala, motivovala a rozvíjela talentované lidi pro své potřeby. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že právě talenti jsou hlavním zdrojem podniku.“

Jedná se o logický proces začínající identifikací talentovaného jedince a končící jeho využitím. Jakmile je vybrán jedinec, následuje intenzivní rozvoj a jeho udržení směřující k využití talentu (Hroník, 2007, s 110).

Horváthová (2011, s. 24) popisuje talentovaného jedince jako osobu vybavenou strategickým myšlením, schopností vést a ovlivňovat ostatní, emocionální inteligencí, podnikavostí, orientací na výsledky, schopností adaptovat se na změny a v neposlední řadě disponujícím odbornými znalostmi. Dle Horváthové (2011, s. 23) se talentovaný jedinec zaměřuje na výkon, zvládá sebereflexi, je emočně odolný, má sebedůvěru a optimismus.

Talent management pomáhá růstu lidí uvnitř organizace a napomáhá dosáhnout stanovených cílů. Identifikace talentů, jejich nominace a začlenění do programu musí být podporováno jak přímým nadřízeným, tak ostatními manažery. Talent management je pro zaměstnance příležitost, která zvyšuje pravděpodobnost kariérového postupu ve firmě. Cílem je, aby talentový jedinec chápal souvislosti provázené mezi jednotlivými odděleními a celou firmou. Využití talentů je postupné, jakmile je zaměstnanec připraven, dosazuje se do klíčové pozice (Hroník, 2007, s 115).

Armstrong (2007, s. 335) se domnívá, že proces řízení kariéry je způsob, jak zaopatřit dostatečný počet talentů a jeho řízením a plánováním jsou poskytovány příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které se využívají pro manažerské role.

Mnoho organizací se zabývá získáním a udržením talentovaných jedinců. Talentů je omezené množství, ale organizacím přinášejí největší přidanou hodnotu.

PRAKTICKÁ ČÁST

Jelikož si organizace přeje zůstat v anonymitě, bude v následujícím textu označena jako podnik XY.

7 Vlastní šetření

Vlastní šetření je rozděleno do dvou částí. První část pojednává o dotazníkovém šetření a druhá část šetření spočívá v pozorování a rozhovoru. Obě šetření jsou zaměřena na individuální pohled zaměstnance pracujícího v podniku XY na hodnocení aktuálního vzdělávání a rozvoje v organizaci. Ze získaných dat bude provedena komparace a s využitím metody syntézy vyslovena vlastní doporučení.

7.1 Charakteristika firemní kultury a strategie v místě šetření

Podnik XY nepoužívá ve své kultuře označení „normy“, ale jako synonymum využívá označení „zásady“. Vedení společnosti se zavazuje svým zaměstnancům a vytvořilo seznam zásad, které vedoucí pracovník musí dodržovat v každodenní činnosti, jelikož je nedílnou součástí vedení. Firemní zásady vnímá organizace jako přidanou hodnotu nejen pro své zaměstnance, ale také pro zákazníky a celou společnost.

Oddělení vzdělávání vytvořilo brožury firemních hodnot a zásad pro své zaměstnance, které jsou uvedeny ve svých interních aktech řízení. Každý uchazeč je seznámen s firemní kulturou v organizaci a při nástupu do organizace obdrží brožuru.

Podnik XY využívá specifickou personální strategii. Jedná se o dlouhodobě zavedenou strategii získávání zaměstnanců se zaměřením na pracovní vztahy a jejich vzdělávání a rozvoj. Tato strategie lidských zdrojů napomáhá podnikové strategii rozvíjet firmu za pomoci schopných, spokojených a motivovaných lidí.

Personální strategie je postavena na:

- **Recruiting & HR marketing**

Firma má speciální oddělení, které zařizuje strategické náborů, sleduje současné trendy na pracovním trhu, reprezentuje zaměstnavatele a buduje firemní značku.

- **Vzdělávání / rozvoj**

Oddělení vzdělávání se zabývá zapracováním nováčků, zajišťuje veškeré vzdělávací školení a kurzy. Přípravuje pravidelná roční hodnocení zaměstnanců, zpětnou vazbu a plán rozvoje.

- **Firemní péče o zaměstnance**

Oddělení firemní péče o zaměstnance spravuje firemní benefity a výhody. Zajišťuje komunikaci se zaměstnanci v podobě firemního důvěrníka.

7.2 Vyhodnocení systému vzdělávání v místě šetření

Oddělení vzdělávání společně s odbornou oblastí řídí propracovaný online systém pro vzdělávání. Každý zaměstnanec má přiřazen svůj plán výuky, kde najde veškeré školení a evidenci kurzů.

Zaměstnanec je informován prostřednictvím e-mailu o přiřazení nového kurzu včetně odkazu umožňující se přihlásit do online systému a rovnou kurz absolvovat. Každý kurz má časové ohraničení pro své splnění. Jestliže se blíží vypršení kurzu, systém automaticky zasílá do e-mailu zaměstnanci a jeho nadřízenému upozornění. Kurz je považován za absolvovaný, pokud zaměstnanec prošel veškerý obsah. Některé kurzy mají jako další podmínku splnění závěrečného testu. Každý kurz má jinou periodu a je jinak časově náročný. V popisu kurzu je zaměstnanec seznámen s přibližnou časovou náročností a krátkým popisem školení. Jakmile se vyskytnou problémy, popřípadě dotazy, je připraven Helpdesk, který požadavky vyřizuje. Pro integraci zaměstnanců, kteří nedisponují počítačovými dovednostmi, je připravena příručka včetně vizuálního návodu.

7.3 Rozvoj a řízení kariéry v místě šetření

Plánování rozvoje je v organizaci XY označováno jako Talent management a je spojeno s hodnotícím pohovorem se zaměstnancem. Plán rozvoje vychází z toho, co zaměstnanec potřebuje při své práci a spolupráci v týmu. V nabídce jsou kurzy, praktické tréninky, interaktivní školení a workshopy. Školení zastřešují externí nebo interní lektori. Zaměstnanec si společně s nadřízeným definuje cíle a opatření k jejich dosažení. Opatření rozvoje jsou zajišťována formou "on the job", kterou nadřízený společně se zaměstnancem realizuje přímo na pracovišti, nebo "off the job", která je realizována formou externího kurzu mimo pracoviště.

Organizace má pro své vedoucí pracovníky vytvořenou příručku opatření pro rozvoj zaměstnanců, která se skládá z kompetenčního modelu popisující kompetence, které jsou důležité pro osobní rozvoj a uplatnění každého jedince. Kompetenční model usnadňuje použití firemních hodnot a zásad vedení v konkrétních situacích a tvoří základ personálních procesů firmy. Pro praktické využití v pracovním životě uvádí ke každé z kompetencí pozitivní a negativní příklady chování.

V procesu ročního hodnocení a Talent management může nadřízený společně se zaměstnancem definovat plán rozvoje, stanovit společné cíle, termíny a očekávaný výsledek. Plán rozvoje je pro zaměstnance k dispozici v elektronické podobě, s kterým jak zaměstnanec, tak nadřízený pracuje během celého roku. Mění se stav jednotlivých opatření, přidávají se poznámky anebo nové cíle. Společně tak dokumentují průběžný stav a sledují plnění jednotlivých cílů.

7.4 Dotazníkové šetření

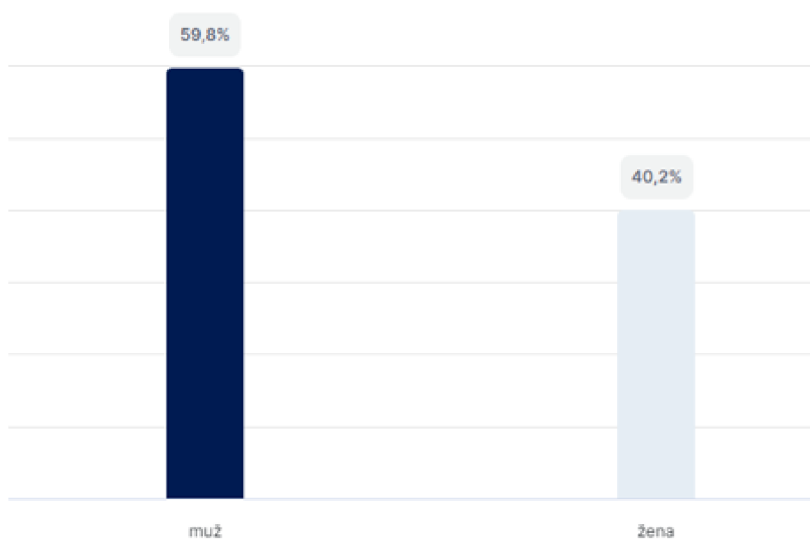
7.4.1 Realizace dotazníkového šetření

Při dotazníkovém šetření byl využit dotazníkový nástroj od firmy Survio, kde jsem vytvořila dotazník v elektronické podobě umožňující snadnou distribuci pomocí internetového odkazu. Dotazník byl rozeslán e-mailem na jednotlivé respondenty, pokud respondenti nedisponují počítačem, předala jsem vytištěné dotazníky vedoucím pracovníkům, kteří je následně předali svým zaměstnancům. Dotazníkové šetření probíhalo v období 1. 12. 2023 – 18. 1. 2024. Celkem se vyjádřilo 112 respondentů, přičemž 81 z nich vyplnilo dotazník elektronicky a 31 v tištěné podobě.

Dotazník je složen z 19 základních otázek, přičemž některé z nich byly doplněny o upřesňující odpovědi. Anonymní dotazník je uveden v příloze 1. Výsledky jsou prezentovány v následující kapitole ve formě grafů a stručných komentářů k nim.

7.4.2 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

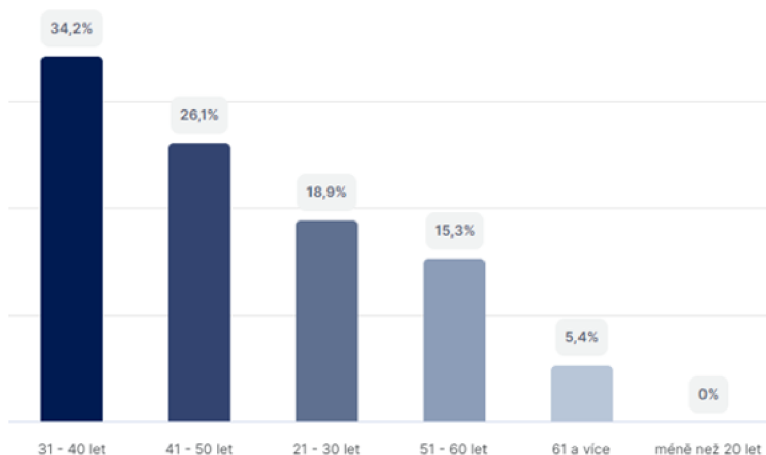
Graf č. 1: Jaké je vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Z grafu, vztahujícímu se k první otázce šetření týkající se pohlaví respondentů vyplývá, že nejvíce zastoupenou skupinou mezi respondenty byla mužská (59,5 %).

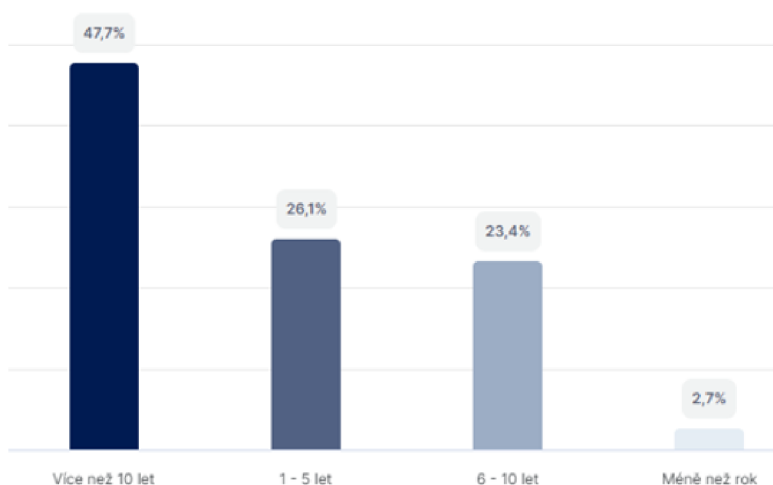
Graf č. 2: Jaký je váš věk?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

V druhé otázce měli respondenti na výběr z šesti vytvořených věkových skupin. Dle výsledků šetření lze konstatovat, že mezi respondenty byly zastoupeny téměř všechny věkové kategorie vyjma věkové kategorie méně než 20 let. Největší zastoupení respondentů označilo věkovou kategorii 31-40 let a jako druhá nejpočetnější kategorie byli respondenti ve věku 41-50 let.

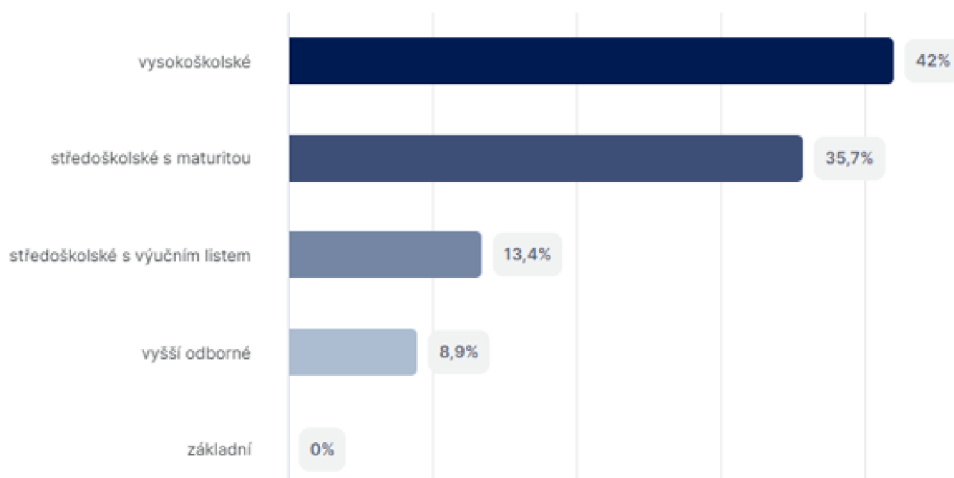
Graf č. 3: Kolik let pracujete v tomto podniku?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Z výsledku třetí otázky, která se zaměřovala na dobu působení zaměstnanců v podniku XY vyplývá, že podnik disponuje stálými zaměstnanci. 71,1 % respondentů ve společnosti pracuje 6 a více let.

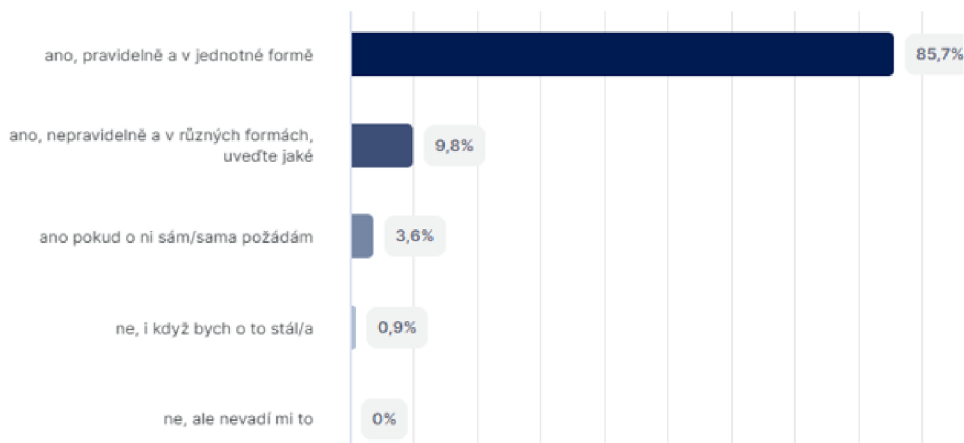
Graf č. 4: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Otázka číslo čtyři zjišťovala vzdělání respondentů. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 42 % zaměstnanců působících v podniku XY má vysokoškolské vzdělání. Zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou obsadili druhé místo s 35,7 %. Zaměstnanci se základním vzděláním nebyli zastoupeni.

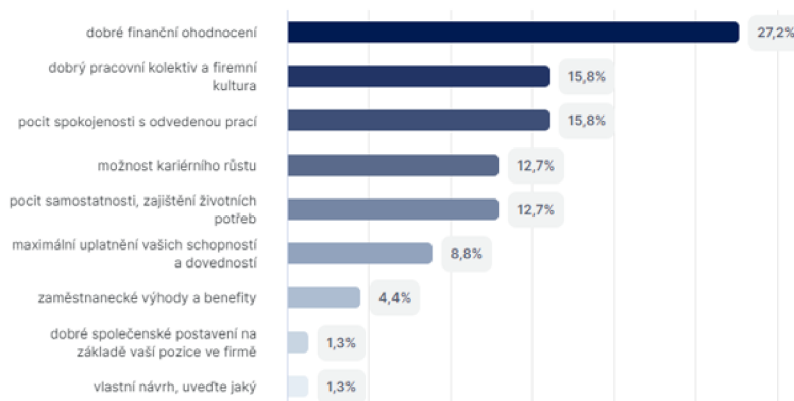
Graf č. 5: Poskytuje vám zaměstnavatel zpětnou vazbu hodnotící kvalitu práce?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Otázka zkoumala, zda probíhá v podniku XY zpětná vazba zaměstnanců. Většina respondentů uvádí, že je jim poskytnuta pravidelná zpětná vazba v jednotné formě. Pouze necelé 1 % respondentů uvádí, že zpětnou vazbu vůbec nedostává.

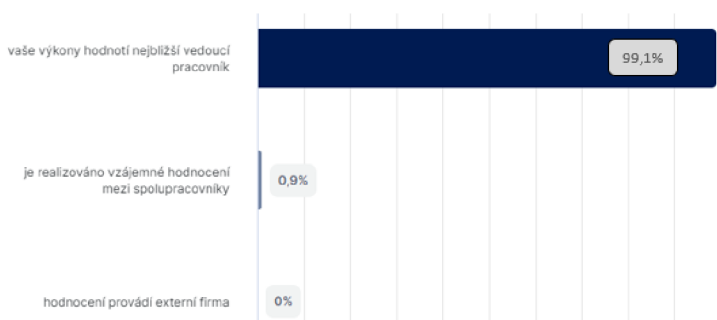
Graf č. 6: Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Na otázku vztahující se k hlavní motivaci pro podávání lepších pracovních výkonů měli respondenti označit dvě možnosti. Mezi nadefinovanými odpověďmi byla také možnost zvolit si a uvést „vlastní návrh“. Z šetření vyplývá, že největší motivací pro zaměstnance podnik XY, je především „dobré finanční ohodnocení“, následně „dobrý pracovní kolektiv a firemní kultura“ a „pocit spokojenosti s odvedenou prací“. Respondenti uvedli ve vlastním návrhu jako možnosti motivace „vykonávat smysluplnou práci“ a „pocit uznání“.

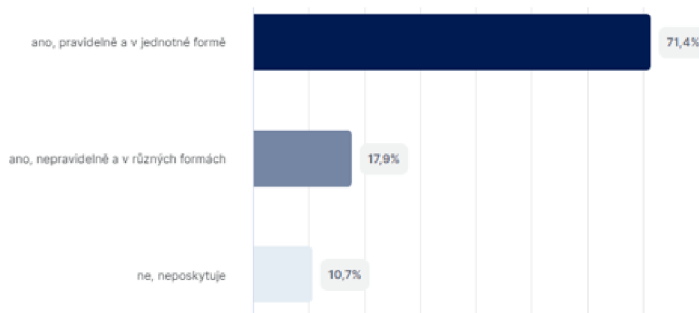
Graf č. 7: Pokud jste na otázku č.5 odpověděl/a „ano“, označte formu zpětné vazby, která je využívána ve vašem podniku.



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Na sedmou otázku odpovídali pouze respondenti, kteří odpověděli v otázce č. 5 „ano“. Zde se respondenti, vyjma jednoho shodli, že v podniku XY zpětnou vazbu dostávají od vedoucího pracovníka.

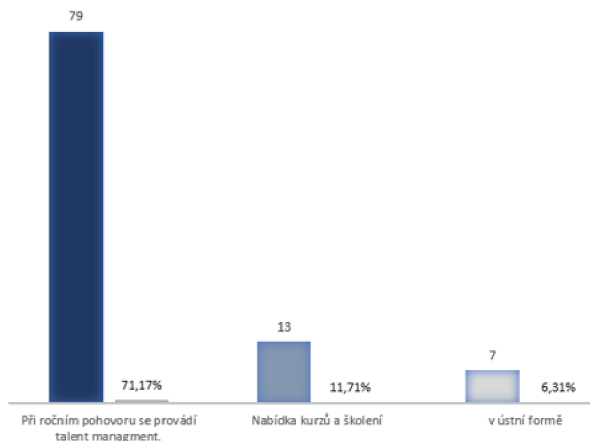
Graf č. 8: Poskytuje vám zaměstnavatel vlastní plán rozvoje?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Další otázka (číslo osm) zjišťovala, zdali podnik XY poskytuje zaměstnancům individuální plán rozvoje. 71,4 % respondentů uvádí, že jim podnik XY poskytuje vlastní plán rozvoje pravidelně a v jednotné formě, 17,9 % tázaných uvedlo, že jim je poskytnut nepravidelně v různých formách. 10,7 % respondentů uvádí, že nemají k dispozici žádný vlastní plán rozvoje.

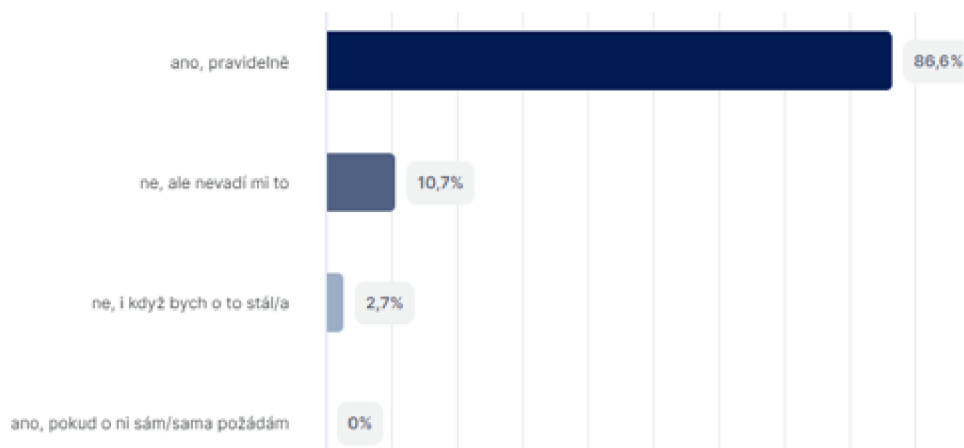
Graf č. 9: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „ano“ uveďte formu?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Na doplňující otázku číslo devět odpovědělo celkem 99 respondentů, kteří v předešlé otázce uvedli, že jim zaměstnavatel poskytuje vlastní plán rozvoje. V této otázce měli respondenti konkretizovat formu plánu rozvoje. Na základě získaných dat lze konstatovat, že celkem 79 respondentů (71,17 %) uvádí, že jim je poskytnut pravidelný plán rozvoje v podobě „talent managementu“, 13 respondentů (11,71 %) uvádí jako formu plánu rozvoje školení a kurzy a zbylých 7 dotazovaných (6,31 %) odpovědělo, že plán rozvoje je poskytnut v ústní formě.

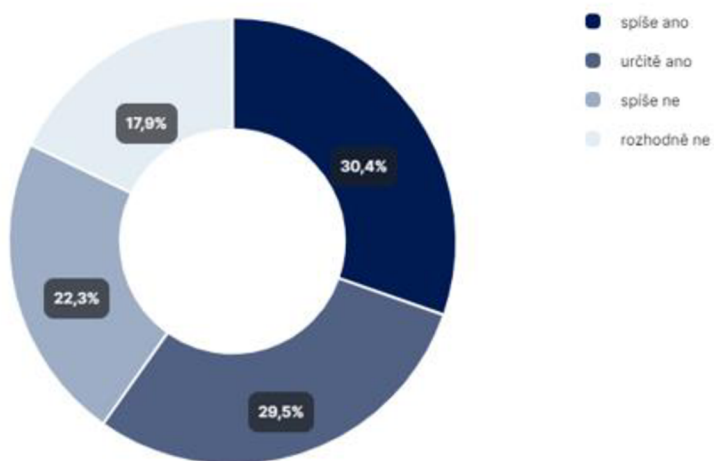
Graf č. 10: Poskytuje vám zaměstnavatel dotazníky pro sebehodnocení?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Otázka číslo deset se soustředí na zjištění, zda podnik XY poskytuje respondentům dotazník pro sebehodnocení. 86,6 % respondentů pravidelně obdrží od zaměstnavatele dotazníky pro sebehodnocení, zbylých 13,4 % respondentů nedostává žádný dotazník pro sebehodnocení.

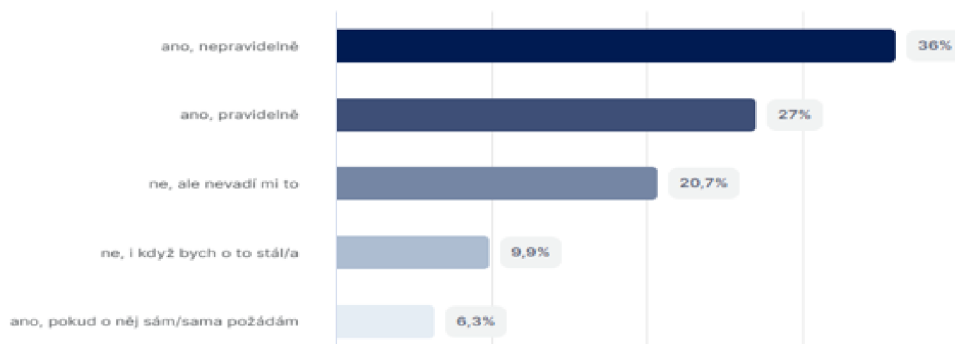
Graf č. 11: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „ano“ připravujete se na sebehodnocení?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

V jedenácté otázce byli respondenti dotazováni, zda se připravují na sebehodnocení. Více než polovina respondentů (59,9 %) se připravuje na sebehodnocení.

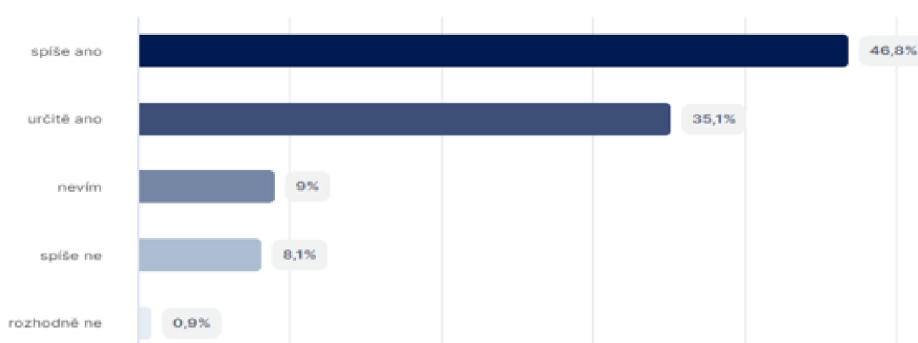
Graf č. 12: Účastnili jste se v posledním roce nějakého projektu?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Dvanáctá otázka byla zaměřena na zjištění, zda respondenti byli v posledních dvanácti měsících součástí nějakého projektu. Z šetření vyplývá, že 69 % respondentů se účastní v podniku XY probíhajících projektů, přičemž 26 % respondentů má pravidelnou účast, 27 % respondentů se účastní nepravidelně a 6 % respondentů si musí o účast sami požádat. Respondenti, kteří se neúčastní žádných projektů je téměř 31 %, z toho skoro 10 % dotázaných by mělo o účast na projektech zájem.

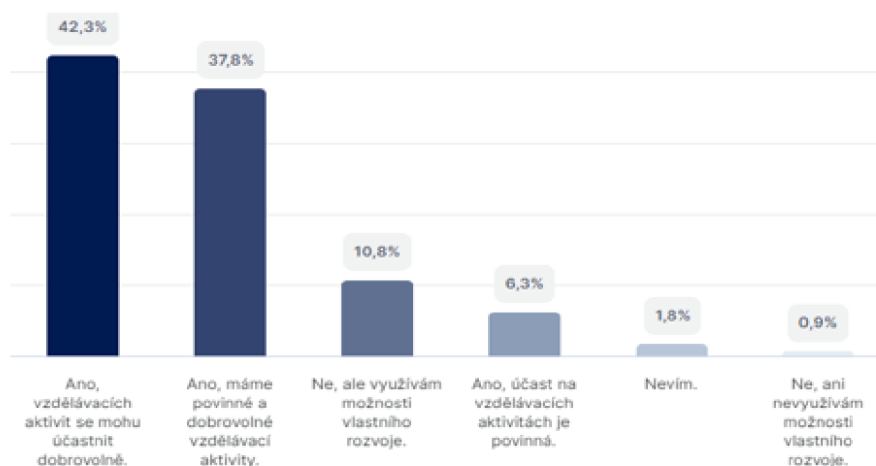
Graf č. 13: Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje v podnik přínosná a zajímavá?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Respondenti v otázce číslo třináct hodnotili, zda je možnost vzdělávání a rozvoje v podniku přínosná. Z grafu vyplývá, že 81,9 % zaměstnanců považuje možnost vzdělávání a rozvoje v podniku XY za přínosnou a zajímavou, přičemž téměř třetina (35,1 %) je o tom určitě přesvědčena.

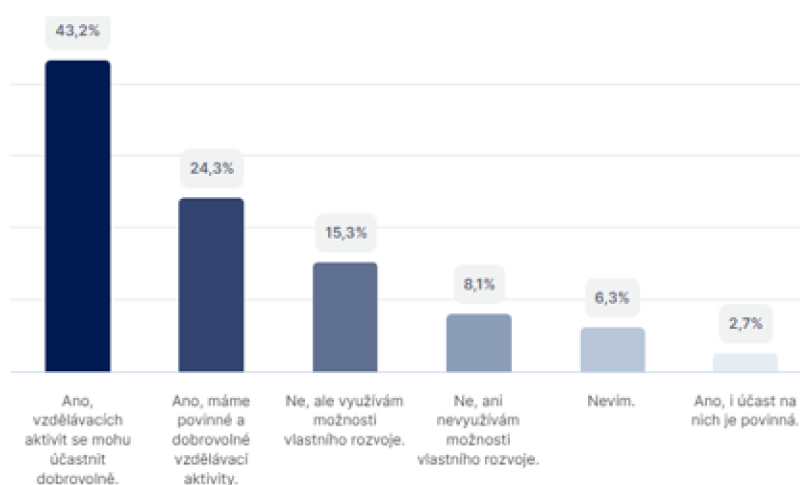
Graf č. 14: Poskytuje vám zaměstnavatel možnosti dalšího odborného vzdělání ve vaší specializaci?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Z grafu číslo čtrnáct bylo zjištěno, že 86,4 % zaměstnanců se účastní dalších odborných vzdělávání. Podnik XY neposkytuje pro 11,7 % zaměstnanců další odborné vzdělávání ve svém oboru, ale 10,8 % zaměstnanců využívá možnosti dalšího odborného vzdělávání mimo podnik XY a 1,8 % respondentů nevědělo.

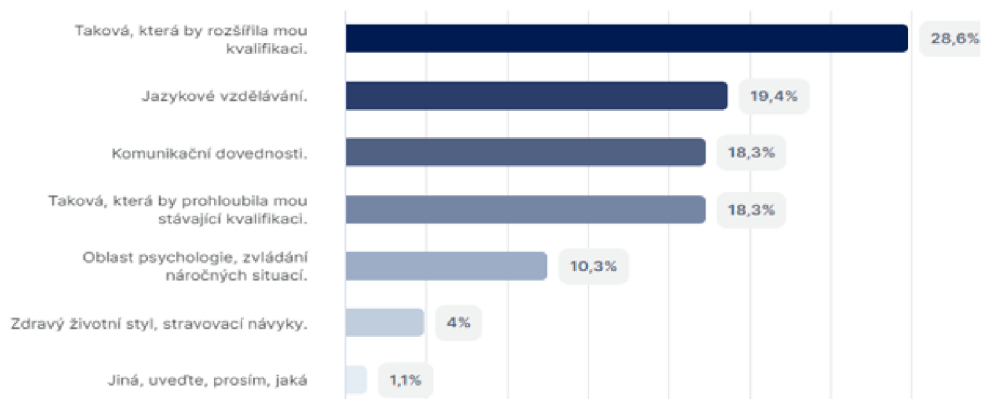
Graf č. 15: Je vám poskytována možnost rozvoje v jiných oblastech?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Z patnácté otázky dotazníkového šetření vyplynulo, že podnik XY poskytuje 70,2 % zaměstnancům rozvoj i v jiných oblastech a skoro 23,4 % zaměstnancům není umožněn rozvoj v jiných oblastech.

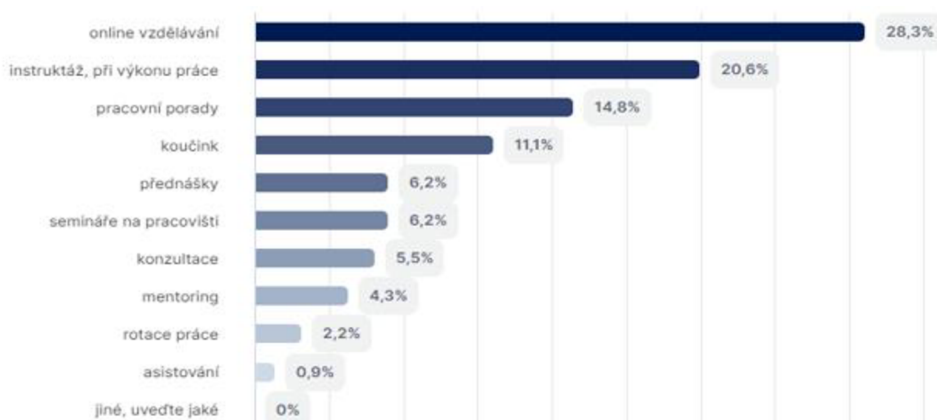
Graf č. 16: Jaká oblast vzdělávání by vás nejvíce zajímala?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

V otázce číslo šestnáct měli respondenti uvést maximálně tři nejzajímavější oblasti vzdělávání. Mezi definovanými odpovědi byla také možnost uvést jinou oblast. Z dotazníkového šetření vyplývá, že největší zájem je o oblast vzdělávání, která by rozšířila jejich kvalifikaci. Na druhé pozici je poptávka po jazykových kurzech a třetí nejzajímavější oblast jsou komunikační dovednosti společně s prohlubováním stávající kvalifikace. Dva respondenti by uvítali vzdělávání v oblasti IT.

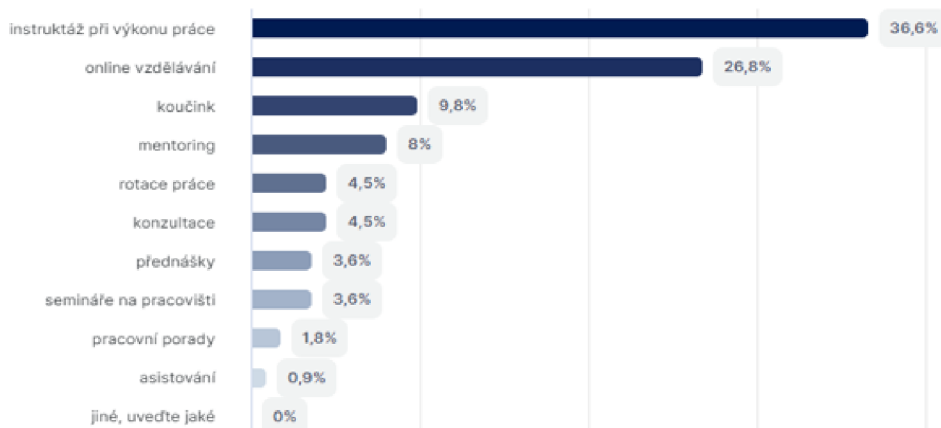
Graf č. 17: Označte realizované metody vzdělávání ve vašem podniku.



Zdroj: vlastní šetření, 2024

V otázce číslo sedmnáct byli zaměstnanci požádáni označit maximálně tři metody, které jsou dle nich v jejich podniku XY realizovány. Z grafu vyplývá, že nejčastější metoda vzdělávání je „online vzdělávání“ s 28,3 %, poté „instruktáž při výkonu práce“ s 20,6 % a třetí zvolenou metodou jsou „pracovní porady“.

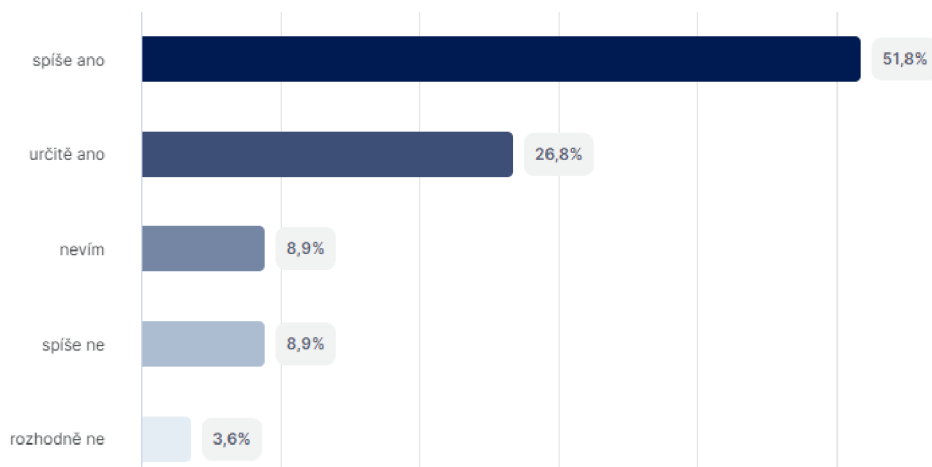
Graf č. 18: Jaká z metod je dle vašeho názoru nejefektivnější?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Z grafu číslo osmnáct vyplývá, že zaměstnanci se shodují s podnikem a jako nejefektivnější metody vzdělávání uvádějí metody instruktáž při výkonu práce a online školení, které již podnik XY realizuje. Naopak metodu „pracovní porady“ které podnik XY realizuje jako třetí nejčastější metodu, zaměstnanci nevnímají jako efektivní, pouze 1,8 % zaměstnanců se shoduje s podnikem.

Graf č. 19: Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vašem podniku jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“?



Zdroj: vlastní šetření, 2024

Poslední otázka je zaměřena na zhodnocení prostředí v podniku XY, zda je podnětné pro další vzdělávání a rozvoj. Kladně odpovědělo 78,6 % respondentů, dalších 13,5 % respondentů má opačný názor a 8,9 % respondentů nevědělo.

7.5 Individuální rozhovor

7.5.1 Realizace individuálního rozhovoru

Individuální rozhovor proběhl s vedoucím pracovníkem personálního oddělení, který si přeje zůstat v anonymitě, a proto jej budu označovat jako personalistu. Osobní rozhovor byl uskutečněn 1. 2. 2024 v jeho kanceláři.

7.5.2 Zhodnocení výsledků individuálního rozhovoru

1. Můžete uvést jaký je Váš věk a kolik let pracujete v tomto podniku?

Personalistovi je 50 let a pracuje v podniku XY více než 6 let.

2. Jaké jsou podle Vás dvě hlavní motivace zaměstnanců, aby podávali lepší pracovní výkon?

Personalista odpověděl, že jako hlavními motivujícími faktory pro zlepšení pracovních výkonů jsou podle něj pocit spokojenosti s prací a adekvátní finanční odměna.

3. Poskytujete vašim zaměstnancům zpětnou vazbu, ve které hodnotíte jejich kvalitu práce? Pokud ano, jaká je jejich četnost?

Personalista uvedl, že podnik XY má nastavenou zpětnou vazbu ve formě pohovoru, který se uskutečňuje jednou ročně. Pohovor hodnotí stanovené cíle zaměstnance z minulého roku, který je elektronicky zaevidován v kartě zaměstnance.

4. Poskytujete zaměstnancům ve vašem podniku vlastní plány rozvoje?

Personalista zmínil, že podnik XY plány rozvoje má zakomponované v ročních rozhovorech. Vedoucí pracovník stanoví společně se zaměstnancem jeho individuální plán rozvoje včetně nových cílů na následující rok, který se také elektronicky eviduje v kartě zaměstnance pod názvem Talent management.

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

Personalista vnímá možnost vzdělávání a rozvoje jako důležitý komponent pro konkurenceschopnost a dosahování firemních cílů. Vzdělávání zajišťuje kvalifikované zaměstnance a pro firmu XY je efektivnější než nábor nových zaměstnanců.

6. Poskytujete svým zaměstnancům v jejich specializaci možnost dalšího odborného vzdělávání? Můžete uvést, jak často a které to jsou?

Na otázku poskytování dalšího odborného vzdělávání personalista odpověděl, že podnik XY předává zaměstnancům zařazených ve výrobě odborné znalosti metodou vzděláváním na pracovišti od kvalifikovanějších zaměstnanců a poskytuje jim technické školení. Administrativní pracovníci dostávají kurzy Soft a Hard skills podle plánu rozvoje.

7. Poskytujete svým zaměstnancům možnost dalšího rozvoje i v jiných oblastech?

Personalista uvádí, že podnik XY poskytuje svým zaměstnancům možnosti vzdělávání a rozvoje díky EU fondům během roku a pravidelně organizuje „den zdraví“, během kterého se zaměstnanci vzdělávají v oblasti zdravého životního stylu a vyváženého stravování prostřednictvím aktivit přímo na pracovištích. Také personalista upozorňuje, že pracovníci ve výrobních pozicích se často nemohou účastnit těchto aktivit, protože musí plnit denní produkční plány, které nezahrnují tyto aktivity.

8. Jaká oblast vzdělávání je podle Vás pro zaměstnance nejvíce zajímavá?

Dle názoru personalisty je nejvíce zajímavá oblast vzdělávání umožňující prohlubování a rozšiřování stávající kvalifikace pro rozvíjení zaměstnaneckého potenciálu a pracovní kariéry.

9. Jaké jsou nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vašem podniku? Které považujete za nejefektivnější?

Jako nejčastěji využívané metody vzdělávání v podniku XY personalista uvedl instruktáž, seminář na pracovišti a online vzdělávání.

10. Zhodnotil byste celkově prostředí ve vašem podniku jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“? Z jakého důvodu?

Z pohledu personalisty má podnik XY dobře nastavenou personální strategii na potřeby ve vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců.

7.5.3 Komparace výsledků

Na základě zjištění z dotazníkového šetření a z rozhovoru s personalistou v podniku XY pracuje více než 70 % zaměstnanců déle než 6 let a stejně jak personalista, tak i větší polovina respondentů byla mužského pohlaví. Obě kategorie s více než 99% shodou uvedly, že v podniku XY je poskytnuta zpětná vazba od svého nejbližšího vedoucího pracovníka, přičemž více než 85 % respondentů včetně personalisty od podniku XY dostává pravidelnou zpětnou vazbu se stanovenými pravidly pro hodnocení zaměstnanců a je jim poskytnut dotazník pro sebehodnocení, na který se převážná část zaměstnanců připravuje. Jako hlavní motivací k lepším pracovním výkonům považují respondenti a personalista dobré finanční ohodnocení spolu s pocitem spokojenosti z dobře odvedené práce, obklopení dobrým pracovním kolektivem.

99 odpovědí respondentů se shodovalo s personalistou, že je jim umožněn individuální plán rozvoje. 79 zaměstnanců používá firemní označení „Talent management“, který mají spojen s ročním rozhovorem, 13 zaměstnanců uvedlo již konkrétní plán rozvoje v podobě školení a kurzů a 7 zaměstnanců uvedlo, že plán rozvoje probíhá v ústní formě. Téměř 82 % respondentů vnímá vzdělávání a rozvoj v podniku XY za užitečný a z pohledu personalisty je vzdělávání a rozvoj nedílnou součástí každé prosperující firmy, která zaměstnává kvalifikované a motivované zaměstnance. Dotazníkové šetření ukázalo, že v posledním roce bylo 69,7 % respondentů aktivně zapojeno do firemních projektů.

Oblast vzdělávání a rozvoje je z pohledu personalisty rozdělena dle pracovního zařazení. Pro výrobní pozice je zaměstnancům poskytováno spíše technické školení a instruktáž na pracovišti, přičemž si zaměstnanci ani neuvědomují, že dochází k jejich vzdělávání a rozvoji. Naopak administrativní a vedoucí pozice mají nabídku rozšířenou o dovednostní kurzy.

Větší část respondentů v dotazníkovém šetření uvedla, že jim podnik XY poskytuje vzdělávání a rozvoj nejen ve svém oboru, ale i v jiných oblastech, přičemž některá školení jsou dobrovolná a některá povinná. Personalista i respondenti se shodli, že nejvíce zajímavá oblast vzdělání je taková, kterou lze rozšířit jejich kvalifikaci. Neméně důležitá je jazykové vzdělávání.

Respondenti v dotazníkovém šetření označili za nejčastěji realizované metody vzdělávání v podniku XY online vzdělávání a instruktáž na pracovišti, což se shoduje s názorem personalisty a podle zaměstnanců a podniku XY se jedná o nejefektivnější metody vzdělávání. Personalista uvedl jako třetí nejčastěji realizovanou metodu vzdělávání semináře na pracovišti, které se zaměřují na projekty a dlouhodobé cíle.

V poslední otázce se převážná část odpovědí respondentů a personalisty shodují a společně označili prostředí podniku XY jako podnětné pro další vzdělávání.

8 Vlastní doporučení

Na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření a individuálního rozhovoru s personalistou bylo zjištěno, že podnik XY má dobře nastavené vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jehož součástí je předávání zpětné vazby v podobě ročního pohovoru se zaměstnancem.

Personální strategie lidských zdrojů v podniku XY má dobře identifikované vzdělávací potřeby. Pomocí vzdělávacích aktivit zajišťuje svým zaměstnancům rozvoj nejen pro své potřeby, ale také zvyšuje jejich odborné kvalifikace a nabízí jim nejrůznější výhody přispívající ke spokojenosti, což vyplynulo z výsledků šetření. V neposlední řadě napomáhá udržet zaměstnance v podniku XY a omezuje fluktuaci.

S personalistou souhlasím a pouze doporučuji podniku XY zaměřit se na výrobní pozice, které si neuvědomují, že u nich probíhá vzdělávání a rozvoj, a to prostřednictvím instruktáží na pracovišti nebo technických školení. Vedoucí pracovníci v provozu by měli aktivně komunikovat se svými zaměstnanci o jejich potřebách a vzdělávacím plánu a s dostatečným předstihem je informovat o akcích, které podnik XY pořádá, aby zajistili jejich účast včas. Tímto způsobem se zvýší se pravděpodobnost, že zaměstnanci budou spokojeni se svou prací a nebudou chtít hledat jiné zaměstnání.

9 Závěr

Bakalářská práce na téma „Firemní strategie rozvoje zaměstnanců“ se zabývala firemní kulturou a personální strategií řízení lidských zdrojů v podniku XY. Konkrétně byl analyzován stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy skrze literární zdroje, které pomohly přiblížit danou problematiku. Nejprve byla představena firemní kultura, která úzce souvisí a ovlivňuje strategii. Poté byla blíže popsána v rámci kapitoly celá personální strategie včetně strategického plánovacího modelu a strategického rozvoje lidských zdrojů. Poslední kapitoly jsou věnovány firemnímu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Je v nich představen systém vzdělávání včetně metody a do úzké souvislosti bylo zařazeno také téma plánování osobního rozvoje a literatura zabývající se talent managementem.

V praktické části je popsána charakteristika kultury a strategie podniku XY, jejich systém vzdělávání, rozvoje a řízení kariéry zaměstnanců. K analyzování současného stavu vzdělávání a rozvoje v podniku XY byla využita metoda dotazníkového šetření jeho zaměstnanců, doplněna metodou individuálního rozhovoru s personalistou pracujícím v podniku XY. Obě metody se soustředily na přístup podniku ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců a zaměřovaly se na názor a potřebu samotných zaměstnanců o oblast vzdělávání a rozvoj.

Bližším studiem týkající se interních dokumentů podniku XY jsem dospěla k závěru, že má společnost dobře definovanou personální strategii a její přínos je nezpochybnitelný. Společnost disponuje interním vzdělávacím nástrojem, který systémově řídí vzdělávání, zajišťuje zpětnou vazbu, hodnocení a plánování osobního rozvoje zaměstnanců.

Výsledky odhalily, že komunikace mezi zaměstnanci ve výrobě a jejich nadřízenými ohledně vzdělávání a rozvoje je nedostatečná. Doporučení byla zaznamenána v rámci návrhu vlastního doporučení.

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

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. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Management (Fragment). Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 9788027138234.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Učebnice pro každého (Rubico)*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert Jan. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-x.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

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

KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Business books. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

TYSON, Shaun. a FELL, Alan. *Evaluating the Personnel Function*. London: Hutchinson, 1986. ISBN 978-00-916-4151-1.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Haufe Online Redaktion. *HR-Strategie als Erfolgsfaktor*. [Online]. [cit. 2023-12-17].

Dostupné z: https://www.haufe.de/personal/hr-management/hr-strategie-als-erfolgsfaktor_80_595400.html.

11 SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Scheinův model kultury organizace.....	12
Obrázek 2: Základní strategický plánovací model.....	16
Obrázek 3: Strategický staffing.....	18
Graf 1: „Pohlaví“	33
Graf 2: „Věk“	34
Graf 3: „Doba působení v podniku“	34
Graf 4: „Nejvyšší dosažené vzdělání“	35
Graf 5: „Motivace k lepším pracovním výkonům“	35
Graf 6: „Zpětná vazba“	36
Graf 7: „Forma zpětné vazby“	36
Graf 8: „Plán rozvoje“	37
Graf 9: „Forma plánu rozvoje“	37
Graf 10: „Dotazník pro sebehodnocení“	38
Graf 11: „Příprava na sebehodnocení“	38
Graf 12: „Účast na projektu“	39
Graf 13: „Hodnocení možnosti vzdělávání a rozvoje v podniku“	39
Graf 14: „Další odborné vzdělání v dané oblasti“	40
Graf 15: „Další rozvoj v jiné oblasti“	40
Graf 16: „Zájmové oblasti vzdělávání“	41
Graf 17: „Realizované metody vzdělávání v podniku XY“	41
Graf 18: „Nejefektivnější metody vzdělávání v podniku XY“	42
Graf 19: „Podnětné prostředí k dalšímu vzdělávání a rozvoji v podniku XY“	42

12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vzor dotazníku

Příloha 2: Vzor otázek pro individuální rozhovor s personalistou

Příloha 1: Vzor dotazníku

Vážení respondenti,

jmenuji se Jana Gistinger 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**. Cílem práce je na základě analýzy současného stavu navrhnout opatření, která by mohla v budoucnu vést ke zlepšení. Dotazník je anonymní.

Pokud není uvedeno jinak, vyberte jednu variantu. Děkuji za váš čas.

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 tomto podniku?

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

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

6. Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k lepším 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
- vlastní návrh, uveďte jaký

7. Pokud jste na otázku číslo 5 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

8. Poskytuje vám zaměstnavatel vlastní plány rozvoje?

- ano, pravidelně a v jednotné formě, uveďte jaké
- ano, nepravidelně a v různých formách, uveďte jakých

9. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „ano“, uveďte formu plánu rozvoje.

.....

10. Poskytuje vám zaměstnavatel dotazníky pro sebehodnocení?

- ano, pokud o ni sám/sama požádám
- ne, i když bych o to stál/a
- ne, ale nevadí mi to

11. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „ano“, připravujete se na sebehodnocení?

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

12. Účastnili jste se v posledním roce nějakého projektu?

- ano, pravidelně
- ano, nepravidelně
- ano, pokud o něj sám/sama požádám
- ne, i když bych o to stál/a
- ne, ale nevadí mi to

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.
- Nevím.

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.
- Nevím.

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. 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
- jiné, uveďte jaké

18. 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
- jiné, uveďte jaké

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

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

Ještě jednou děkuji za váš čas

Příloha 2: Vzor otázek pro individuální rozhovor s personalistou

- 1. Můžete uvést jaký je Váš věk a kolik let pracujete v tomto podniku?**
- 2. Jaké jsou podle Vás dvě hlavní motivace zaměstnanců, aby podávali lepší pracovní výkon?**

(Personalistovi je možné nabídnout možnosti: 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, vlastní návrh.)

- 3. Poskytujete vašim zaměstnancům zpětnou vazbu, ve které hodnotíte jejich kvalitu práce? Pokud ano, jaká je jejich četnost?**
- 4. Poskytujete zaměstnancům ve vašem podniku vlastní plány rozvoje?**
- 5. Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje v podniku přínosná a zajímavá?**
- 6. Poskytujete svým zaměstnancům v jejich specializaci možnost dalšího odborného vzdělávání? Můžete uvést, jak často a které to jsou?**
- 7. Poskytujete svým zaměstnancům možnost dalšího rozvoje i v jiných oblastech?**
- 8. Jaká oblast vzdělávání je podle Vás pro zaměstnance nejvíce zajímavá?**

(Personalistovi je možné nabídnout 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 ...)

- 9. Jaké jsou nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vašem podniku? Které považujete za nejefektivnější?**

(Personalistovi je možné nabídnout možnosti: instruktáž při výkonu práce, konzultace, koučink, mentoring, semináře na pracovišti, přednášky, pracovní porady, rotace práce, asistování, online vzdělávání, jiné ...)

- 10. Zhodnotil byste celkově prostředí ve vašem podniku jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“? Z jakého důvodu?**