

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



**Česká zemědělská
univerzita v Praze**

Firemní strategie rozvoje zaměstnanců

Bakalářská práce

Autor: **Michal Boudník**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková, Ph.D.

2023

Zadávací list

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Firemní strategie vzdělávání zaměstnanců

vypracoval samostatně a citoval jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použil a které jsem rovněž uvedl na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

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

Jsem si vědom, 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

Chtěl bych poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Kateřině Tomšíkové, Ph.D., za konzultace při zpracování bakalářské práce. Její rady a čas, který mi věnovala v průběhu, byl pro mě velmi přínosný.

Také bych rád poděkoval zaměstnancům a vedení vybrané společnosti za spolupráci a ochotu při sbírání podkladů pro mou práci.

Abstrakt

Bakalářská práce s názvem Firemní strategie rozvoje zaměstnanců se zaměřila na tuto oblast v moderním podniku B2M.CZ, s. r. o., který se zabývá správou poptávkových serverů. V teoretické části práce byly popsány hlavní koncepty lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, firemní kultury a teorie vzdělávání a rozvoje. Praktická část se nejprve zaměřila na aktuální situaci vzdělávání a rozvoje ve společnosti B2M.CZ. Byly použity metody dotazování, a to s využitím technik dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů. Zjištěné informace byly komparovány. Výsledky ukázaly jak negativa, tak i pozitiva fungování společnosti, upozornily především na nedostatek podpory směřující k prohlubování znalostí zaměstnanců. Ukázaly se též rozdíly mezi vnímáním určitých otázek z pohledu zaměstnanců a liniových vedoucích. Na základě těchto zjištění bylo v práci navrženo několik doporučení pro zvolenou firmu. Jednalo se především o sestavení strategie vzdělávání, vytvoření znalostní báze a poradenství pro zaměstnance. Tato doporučení byla předána řediteli společnosti, který je vnímal jako zajímavý podnět pro zlepšení, přestože jejich implementace nese jistá rizika s ohledem na nákladnost těchto řešení, problematická se zdá především návratnost investice do rozvoje vzdělávání zaměstnanců. Jeden z navržených kroků, tedy institucionalizování formy podpory a poradenství pro zaměstnance, by však mohl být vyzkoušen v praxi.

Klíčová slova

rozvoj lidských zdrojů, strategie, zaměstnanec

Abstract

The bachelor thesis entitled Corporate strategy of employee development focused on this area of strategy and the possibilities of employee development in a modern company B2M.CZ, s. r. o., which deals with the administration of demand servers. The theoretical part of the thesis described the main concepts of human resources, human resource management, corporate culture and the theory of training and development. The practical part first focused on the current situation of training and development in B2M.CZ. Methods of inquiry were used, using questionnaire survey techniques and individual interviews. The information obtained was collated. The results showed both negative and positive aspects of the company's functioning, pointing out especially the lack of support aimed at deepening the knowledge of employees. It also showed differences between the perception of certain issues from the perspective of employees and line managers. Based on these findings, the paper proposed several recommendations for the selected company. These were mainly on setting up a training strategy, creating a knowledge base and mentoring employees. These recommendations were forwarded to the company's CEO, who perceived them as an interesting suggestion for improvement, although their implementation carries some risks with regard to the costliness of these solutions, especially the return on investment in employee training development seems problematic. However, one of the proposed steps, i.e. institutionalising a form of support and guidance for employees, could be tested in practice.

Keywords

human resources development, strategy, employee

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	
1 Cíl a metodika	11
2 Lidské zdroje a lidský kapitál.....	12
2.1 Lidské zdroje	12
2.2 Lidský kapitál	12
3 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1 Modely řízení lidských zdrojů	15
3.1.1 Model shody	15
3.1.2 Harvardský model	16
3.2 Hlavní činnosti oddělení lidských zdrojů	17
3.2.1 Získávání pracovníků	17
3.2.2 Výběr zaměstnanců	17
3.2.3 Onboarding.....	17
3.2.4 Pracovní vztahy	18
3.3 Firemní kultura	19
4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	20
4.1 Základní oblasti vzdělávání	20
4.2 Cíle vzdělávání	22
4.3 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	23
4.4 Strategie vzdělávání a rozvoje	24
4.5 Realizace rozvoje a vzdělávání.....	26
4.5.1 Motivace ke vzdělávání.....	28
4.5.2 Systematické vzdělávání zaměstnanců.....	28
4.5.3 Formy vzdělávání	29

PRAKTICKÁ ČÁST

5	Vlastní šetření.....	32
5.1	Charakteristika místa šetření.....	32
5.1.1	O společnosti B2M.CZ, s. r. o.	32
5.1.2	Obchodní činnost firmy.....	32
5.2	Dotazníkové šetření	33
5.2.1	Realizace dotazníkového šetření	33
5.2.2	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření	33
5.2.3	Realizace individuálních rozhovorů.....	50
5.2.4	Zhodnocení výsledků individuálních rozhovorů.....	51
5.3	Komparace výsledků (celkové zhodnocení).....	54
6	Vlastní doporučení	56
6.1	Strategie vzdělávání.....	56
6.2	Ználostní báze.....	57
6.3	Odměňování.....	58
6.4	Benefity.....	58
6.5	Poradce pro zaměstnance.....	58
	ZÁVĚR.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM GRAFŮ	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66
	Příloha 1: Vzor dotazníku	
	Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovory s vedoucími	

ÚVOD

Situace na trhu práce je proměnlivá a s případnými změnami musí počítat všechny společnosti a firmy, které si chtějí udržet svoji pozici na trhu a případně ji posílit. Počty nezaměstnaných v minulých letech stále klesaly a hledání nových zaměstnanců se neustále ztěžuje. Proto si dnes každý zaměstnavatel uvědomuje, jak je důležité si udržet kvalitní a zkušené zaměstnance a ty méně kvalitní nebo bez zkušeností vychovat k prospěchu firmy.

Firmy dnes musí nejen zlepšovat technické vlastnosti svých produktů a služeb, ale také se starat o to, jak se dostávají ke svým zákazníkům. Je důležité, aby si zaměstnavatelé uvědomovali, že pravidelné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou nutné pro udržení konkurenceschopnosti, a zaměstnanci si uvědomují, že se vzdáváním a získáváním dalších dovedností mohou zvýšit své šance na trhu práce.

Za tuto situaci mohou velké strukturální hospodářské změny, které ovlivnily rozložení pracovních sil. Vliv na pracovní trh mají i jiné faktory, např. automatizace, či změna v poptávce po určitých produktech nebo službách a také změny technologií. Důsledkem těchto změn je, že některé pracovní pozice zanikají nebo se jejich význam utlumuje - havíři, fotomechanici, operátoři výtahů a mnoho dalších.

Jiné pozice naopak získávají na důležitosti a v některých případech roste i jejich společenský význam a status. Tyto pozice vznikají s rozvojem nových technologií a vznikem zcela nových odvětví. Velké množství pracovní síly je v dnešní době v technologických oborech.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nákladnou a také náročnou disciplínou. Podle výzkumu společnosti Jobs.cz mezi absolventy vysokých škol v roce 2017, je vzdělávání druhým nejčastějším faktorem při výběru práce. Lidský faktor – zaměstnanci – jsou často rozhodující pro úspěch firmy v konkurenci s podobnými produkty a službami. Když jsou výrobky a služby srovnatelné, zákazníci dávají přednost příjemnému chování, ochotě a znalostem zaměstnanců, což je často výsledkem přístupu zaměstnavatele k zaměstnancům a nastavenému systému jejich vzdělávání a rozvoje.

Ze všech uvedených důvodů se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců netýká pouze velkých mezinárodních společností, ale je to úkol pro každého zaměstnavatele, ať už zaměstnává jen pár zaměstnanců nebo mnohem více. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je důležitý pro každou firmu, ať už je velká nebo malá, aby mohla být úspěšná a konkurenceschopná.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je celkový a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvoji lidí ve firmě a zahrnuje uplatňování politik a postupů v oblasti zabezpečení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení výkonu práce a odměňování zaměstnanců. Je to klíčová oblast, která má za úkol zajistit, aby zaměstnanci byli schopni plnit své pracovní úkoly na nejvyšší možné úrovni a aby se firma mohla dále rozvíjet a úspěšně fungovat (Koubek, 2015, str. 252-254).

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

Cílem práce bylo na základě analýzy firemní strategie (včetně možností kariérního růstu) vybrané organizace vyslovit vlastní návrhy a doporučení k možnému zlepšení či zefektivnění současného stavu.

Hlavní metodou bylo dotazování, a to s využitím techniky dotazníkového šetření a individuální rozhovory se zástupci managementu organizace. Další použitou metodou byla komparace získaných dat.

2 Lidské zdroje a lidský kapitál

2.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje nejsou lidé, ale potenciál a předpoklady nutné k vykonávání úkolů, kterého jsme my lidé schopní. Vždy, když se snažíme pracovat, čerpáme ze svých lidských zdrojů. Tento termín se začal v manažerské praxi používat koncem dvacátého století. Manažeři, kteří kladou velký důraz na výkon, mají sklon podceňovat péči o lidské zdroje, naopak specialisté na rozvoj lidských zdrojů zapomínají, že výkon je důležitou součástí (Plamínek, 2008, str. 24-26).

Vodák a Kucharčíková definují lidské zdroje takto: „Je-li lidský kapitál charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a přirozeného potenciálu. Lidé vlastní lidský kapitál bez ohledu na své pracovní zařazení v organizaci. Jestliže lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed, hovoříme o lidském potenciálu“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 28).

2.2 Lidský kapitál

Lidský kapitál je pojem, který se používá k popisu souboru schopností, dovedností a vědomostí, které má jedinec a které mu umožňují vytvářet ekonomickou hodnotu. Lidský kapitál je významným faktorem v ekonomice, protože může ovlivnit produktivitu jednotlivců a celých společností. V současnosti se lidský kapitál stává stále důležitějším faktorem ve světové ekonomice, protože se mění přístupy k práci a vzdělávání a vznikají nová pracovní místa, která vyžadují vysoké úrovně schopností a dovedností.

Lidský kapitál může být investován do různých oblastí, jako je vzdělávání, školení a rozvoj dovedností, což může vést ke zvýšení produktivity a výdělku jednotlivce. Může také přispět k rozvoji celé ekonomiky, protože lidé s vysokým lidským kapitálem jsou schopni přinášet inovace a vytvářet nové produkty a služby.

Obsáhleji Bontis konstatuje: „Lidský kapitál představuje lidský faktor organizace. Je to určitá a jedinečná směs inteligence, dovedností a zkušeností, co přináší organizaci

její zvláštní a osobitý charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což při řádné motivaci zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace“ (Bontis a kol., 1999, str. 392).

3 Řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byli pracovníci efektivně využíváni a aby organizace mohla dosáhnout svých cílů. Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí v organizaci. Jedná se zejména o zaměstnance podniku a také osobnosti, kteří ovlivňují a přispívají k dosažení cílů podniku“ (Armstrong, 2007, str. 27-28).

K řízení lidských zdrojů patří řada různých činností, včetně nábory nových zaměstnanců, výběru zaměstnanců, zaškolování zaměstnanců, hodnocení výkonu zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a řízení kariérního rozvoje. Dále se řízení lidských zdrojů zabývá i tématy jako je například řešení konfliktů mezi zaměstnanci, řešení problémů s výkonem nebo rozvojem kultury organizace. Pomáhají managementu s vedením zaměstnanců a jejich rozvojem. Pomáhají řešit personální otázky při ukončování pracovních poměrů a také se na ně mohou obrátit zaměstnanci, pokud mají pocit, že jejich nadřízený nebo kolegové se k nim nechovají korektně.

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti koncepční, skutečně řídicí“ (Koubek, 2015, str. 15).

Řízením lidských zdrojů se v organizacích zabývá oddělení, pro které se často používá zkratka HR (z angličtiny human resources). Toto oddělení se stará o zaměstnance, kteří pracují ve firmě, a jeho úkolem je zajistit, aby byli šťastní, produktivní a spokojení. Zabývá se mnoha různými činnostmi, jako je nábor a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry a její rozvoj, stanovování/výpočet mezd a odměn. Předchůdcem lidských zdrojů byla personalistika a personální oddělení. Odlišuje se však přístupem k personální práci a důrazem na soulad zájmů managementu společnosti a jejich zaměstnanců (Dvořáková, 2012, str. 13-17).

Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením shrnuje Armstrong v Tabulce 1.

Tabulka 1: Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Shodné rysy	Rozdíly
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie. 2. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědní linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostát této odpovědnosti. 3. Hodnoty personálního řízení a přinejmenším i „měkké“ podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jedince“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace. 4. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech. 5. Personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování. 6. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci. 2. Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii. 3. Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti). 4. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů. 5. Řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání. 6. Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu. 7. Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.

Zdroj: Armstrong, 2007, str. 39

3.1 Modely řízení lidských zdrojů

3.1.1 Model shody

Jednu z prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola (Fombrun a kol., 1984). Její představitelé zastávají názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace (proto název „model shody“). Dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří 4 typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích (Armstrong, 2007, str. 28).

Armstrong (2007, str. 28) uvádí tyto 4 typické procesy:

1. **výběr** – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,
2. **hodnocení** – řízení pracovního výkonu,

3. **odměňování** – systém odměňování musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat, že podnik musí fungovat a vyvíjet usílí v současnosti, aby mohl fungovat v budoucnosti,
4. **rozvoj** – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.

3.1.2 Harvardský model

Vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit, pokud si manažeři vytvoří názor, jak si přejí vidět svoje pracovníky a jakým způsobem by se měli rozvíjet a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout. Bez jednotné filozofie a strategické vize, kterou mohou nabídnout pouze manažeři zůstane pravděpodobně řízení lidských zdrojů souborem nezávislých činností, z nich každá se bude řídit svou vlastní vyzkoušenou tradicí (Armstrong, 2007, str. 29).

Armstrong (2007, str. 29-30) shnuje závěry Beera a kol. (1984), kteří došli k závěru, že v současné době existuje spousta tlaků, které vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace. Tyto tlaky vytvořily potřebu pohlížet na lidi z dlouhodobého hlediska spíše jako na potencionální bohatství než jen jako na čistě nákladovou položku. Beer a jeho kolegové byli také první, kdo zdůraznil, že hlavně liniovní manažeři mají největší zodpovědnost za řízení lidských zdrojů. Přenesením odpovědnosti z personálního útvaru měl Harvardský model velký vliv na teorii i praxi. Jako výhody tohoto modelu uvádí:

- uznávání širokého spektra zájmů zainteresovaných stran,
- dohodu mezi zájmy vlastníků, pracovníků a dalších zájmových skupin,
- rozšiřuje kontext řízení lidských zdrojů o otázky „vlivu zaměstnanců“, organizace práce a vhodných stylů řízení,
- uznává široké spektrum manažerských strategií a doporučuje, aby byly uváděny do souladu sociálně-kulturní logika a logika trhu výrobků nebo služeb,
- zdůrazňuje strategický přístup.

3.2 Hlavní činnosti oddělení lidských zdrojů

3.2.1 Získávání pracovníků

Tradiční filozofií při náboru pracovníků je získat co nejvíce žadatelů na konkrétní pracovní místo. Cílem činnosti je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Pro snížení nákladů na získání nových zaměstnanců je potřeba hledat rovnováhu mezi počtem nabízených míst a počtem uchazečů. Při velkém počtu uchazečů trvá nábor delší dobu a při nedostatečném počtu zase není jistota, že se podaří najít optimálního zaměstnance. Aby organizace našla soulad mezi svými potřebami a potřebami uchazečů, je důležité nepodcenit při náboru prezentované požadavky a očekávání na pracovní pozici. Čím lépe je pozice a očekávání zaměstnavatele lépe popsáno, tím se hlásí relevantnější uchazeči a nábor se tím stává více efektivním (Dvořáková, 2012, str. 145).

3.2.2 Výběr zaměstnanců

Navazuje na získávání pracovníků, představuje personální činnost, kde je cílem identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou pro organizaci nejvíce přínosní svými zkušenostmi, potenciálem a také dobou setrvání v organizaci, která se od nich očekává. Před samostatným pozváním do výběrového řízení provádí personalista předvýběr uchazečů, aby eliminoval jejich množství na optimální úroveň a do výběrového řízení pozval pouze uchazeče, kteří podle předložených materiálů (žádost o zaměstnání, životopis, reference, certifikáty a další) odpovídají požadavkům organizace. Pro samotný výběr zaměstnance mají personalisté celou baterii metod, které mohou použít, aby ověřili a vyzkoušeli předpoklady uchazeče pro dané zaměstnání a při kterém ho také lépe poznají a uchazeč má zároveň možnost nahlédnout do fungování organizace, aby výsledkem výběru byla spokojenost na obou stranách (Dvořáková, 2012, str. 150-162).

3.2.3 Onboarding

Onboarding (z angličtiny „Na palubu“) můžeme chápat jako adaptační proces, kterým se noví zaměstnanci začlení do organizace a získají všechny potřebné znalosti a dovednosti pro výkon své práce. Onboarding může zahrnovat řadu různých činností, jako je například seznámení s organizací, pravidly a postupy, školení v oblasti

bezpečnosti práce nebo firemní kultury, představení týmu nebo nadřízených, zaškolení na pracovišti nebo nastavení pracovního prostředí pro nového zaměstnance (Dvořáková, 2012, str. 162-164).

Samotný adaptační proces pak definuje jako: „Důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po kterém tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí“ (Koubek, 2015, str. 192).

Cílem onboardingu je učinit proces začlenění nového zaměstnance do organizace co nejhladším a připravit ho na výkon práce. Největšími přínosy dobře navrženého onboardingu (Armstrong, 2007, str. 395-400):

1. Rychlejší adaptace zaměstnanců na nové prostředí.
2. Získání základních znalostí a dovedností pro výkon práce.
3. Usnadnění integrace nového zaměstnance do týmu a zvládnutí firemní kultury.
4. Snižuje fluktuaci zaměstnanců a pomáhá udržet zkušené a kvalifikované zaměstnance v organizaci.
5. Zlepšuje vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými a podporuje pozitivní pracovní kulturu.

3.2.4 Pracovní vztahy

Oddělení lidských zdrojů pomáhá v organizaci s budováním pozitivní firemní kultury, jak v horizontální tak i vertikální organizační struktuře. Zároveň pomáhá řešit konflikty vzniklé na pracovišti a hledá společná řešení.

3.3 Firemní kultura

Firemní kultura má mnoho dimenzí a úrovní, tradic, pravidel, zvyků a neformálního chování, které definují atmosféru a styl práce v organizaci. Je to jedinečný soubor faktorů, které formují způsob, jakým se lidé v organizaci chovají, komunikují a jednají mezi sebou a s klienty. Firemní kultura také určuje, jak se organizace staví k vnějšímu světu a jakým způsobem se snaží dosáhnout svých cílů. Z pohledu krátkých časových úseků je firemní kultura relativně stabilní a je obtížné ji definovat. Vytvoření a také změna firemní kultury vyžaduje čas (Armstrong, 2007, str. 257-259).

Kultura se v organizaci vytváří sama a projevuje se v každé organizaci jiným způsobem, není proto možné říci, která kultura je lepší nebo horší než jiná. Můžeme o ní říct, že je odlišná. Pro řízení kultury nemohou platit žádné univerzální předpisy, i když existují určité přístupy, které mohou být užitečné (Armstrong, 2007, str. 265).

4 Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců

Pokud v moderní společnosti chce člověk zůstat zaměstnatelný a fungovat jako pracovní síla, musí neustále reagovat na měnící se požadavky. Neobejde se bez prohlubování znalostí a dovedností ve svém oboru. Doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání, už neodvratně minuly. V moderní společnosti se stává celoživotním procesem vzdělávání a formování pracovních schopností. Stále větší roli v tomto sehrávají organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce (Koubek, 2015, str. 237).

4.1 Základní oblasti vzdělávání

V oblasti všeobecného vzdělání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, umožňující člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Oblast všeobecného vzdělávání je tady orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací. Je to oblast řízená a kontrolovaná státem.

Všeobecné vzdělávání je velmi důležité pro každého člověka, protože poskytuje základní znalosti a dovednosti, které jsou nutné pro fungování v moderní společnosti. Tyto znalosti a dovednosti pomáhají člověku lépe porozumět světu kolem sebe a lépe se orientovat ve společnosti. Později může na tyto základy navázat další odborné znalosti nebo znalosti, které mu pomohou v sociálním rozvoji. Všeobecné vzdělávání je tedy nezbytné pro každého člověka a mělo by být chápáno jako základ pro další rozvoj a učení se po celý život.

Faktem je, že absolventi vysokoškolského studia mimo jiné vykazují nižší míru nezaměstnanosti než absolventi ostatních vzdělávacích stupňů. Zaměstnanci, kteří dosáhli vyššího vzdělání, také mají vyšší pravděpodobnost, že budou v budoucnu součástí například celoživotního vzdělávání (Simonová, a kol., 2016, str. 4-26).

Simonová s Hamplovou ve své práci shrnují několik poznatků, že se celoživotního vzdělávání účastní více absolventů VŠ (28,8 % mužů a 26,8 % žen), než absolventů maturitních oborů středních škol (20,9 % mužů a 22,9 % žen), či učebních oborů (8,1 % mužů a 6,0 % žen). Z toho vyplývá, že rozdíly ve vzdělanosti se během života zvyšují (Simonová, a kol., 2016, str. 14-16).

V oblasti odborného vzdělávání se vžil termín „training“ (v širším slova smyslu), kterým se rozumí proces přípravy na určité zaměstnání. Tento proces je zaměřen na specifické požadavky pracovního místa.

Můžeme sem zařadit tyto procesy (Koubek, 2015, str. 256):

- **Základní příprava na povolání**

Většinou se uskutečňuje mimo organizaci a i ta část základní přípravy na povolání, v níž se organizace angažují (většinou sekundární vzdělání, resp. její praktická část) se netýká pracovníků organizace.

- **Orientace (onboarding)**

Úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový pracovník přijat.

- **Doškolení (prohlubování kvalifikace, training)**

Proces, při kterém se pracovník přizpůsobuje novým požadavkům svého pracoviště, které se mohly změnit v důsledku modernizace techniky a technologií nebo požadavků trhu. Tento proces je vhodný pro organizace, které chtějí zvýšit pracovní výkon a prosperitu, ale také pro pracovníky, kteří chtějí zvýšit své šance na udržení práce uvnitř nebo mimo organizaci.

- **Přeškolení**

Proces, při kterém se organizace snaží vytvořit u pracovníka úplně nové pracovní schopnosti, které jsou potřebné pro úplně odlišnou práci než pro tu, kterou pracovník zatím vykonával. Přeškolení může být celkové nebo částečné, v závislosti na tom, zda pracovník využije

některé ze svých současných schopností i v nové práci. Přeshkolování je často vhodné v případě, že se pracovník chce stát odborníkem v úplně nové oblasti nebo pokud je jeho současná práce ohrožena kvůli technologickým změnám nebo změnám na trhu práce.

Oblast rozvoje se orientuje na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Koubek k tomuto konstatuje: „Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšení mezilidských vztahů v organizaci“ (Koubek, 2015, str. 257).

4.2 Cíle vzdělávání

Abychom mohli vzdělávání správně zacílit, je potřeba správně zachytit, co mají účastníci učební jednotky na konci vědět nebo umět. Cíl vzdělávání tedy popisuje ne to, co lektori chtějí nebo mohou dělat, ale konečné chování účastníka. Za pomoci vzdělávacích cílů lze tedy cílevědomě připravit, provést a kontrolovat jeho úspěšnost (Mužík, 2005, str. 43).

Pokud jsou cíle vzdělávání správně nastaveny, přináší to výhody oběma stranám. Lektori vědí, čeho se mají ve výkladu držet, na jaké informace se nejvíce zaměřit, lépe odhadnou potřebný čas a během vystoupení mohou sledovat osu výkladu. Lektori také mohou snadno ověřovat, že účastníci výkladu rozumějí a umějí ho použít dle stanovených cílů. Jestli účastníky seznámíme se vzdělávacími cíli, pomůžeme jim tím k větší jistotě, protože budou vědět, co je v průběhu čeká a jaké znalosti na konci mají mít a lépe se na ně soustředí. Pro účastníky je také jednodušší překonat „nudné“ pasáže, když vědí, že se později dostanou k zajímavému tématu.

Formulování efektivních cílů pro lektora dospělých není jen o přesné formulaci, ale také o schopnosti je stanovit a realizovat. Tato dovednost není pouze předmětem speciálních kurzů pro lektory, ale také důsledek jeho rostoucích zkušeností s lektorskou prací. Při formulaci cílů je důležité zachovat jejich „vnitřní konzistenci“ a zvážit všechny oblasti výuky (Mužík, 2005, str. 47).

4.3 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

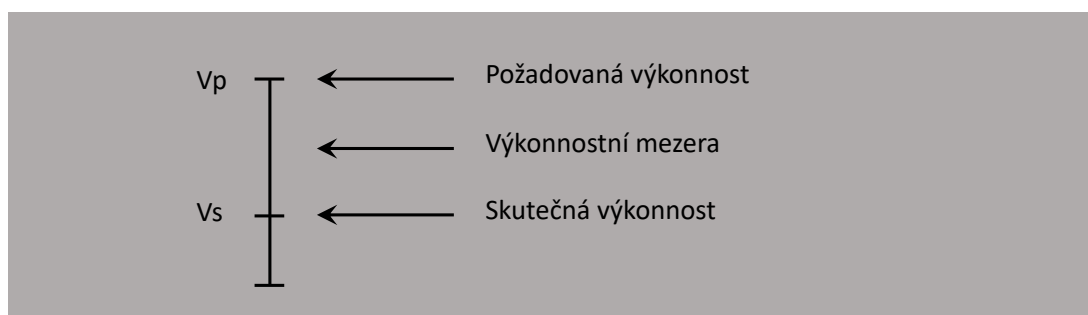
Pokud je potřeba v podniku zkvalitnit a zvýšit produkci, bez podpory rozvoje a osobního růstu pracovníků toho můžeme jen stěží dosáhnout. Zefektivněním interních procesů dosáhneme rozvoje podniku jako celku. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání a cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechny tyto aspekty je třeba vzít v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku (Vodák, 2011, str. 85).

V tomto procesu schromažďujeme informace o pracovnících. Abychom mohli analyzovat vzdělávací potřeby, potřebujeme znát znalost, schopnosti, dovednost a výkonost jednotlivců i týmů. Po porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní můžeme najít odpovědi na otázky jako:

- Je skutečně nutné mít vysokou výkonost v předmětných dovednostech?
- Je zaměstnanec skutečně oceňován za ovládnání těchto dovedností?
- Je chování managementu ve skutečnosti podporující?
- Existují další překážky, které mohou bránit výkonosti?

Při identifikaci potřeb vzdělávání je třeba porovnávat dvě úrovně výkonosti, a to standardní (požadovanou, optimální nebo plánovanou) výkonost V_p a současnou (existující, reálnou) výkonost V_s . Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonostní mezeru (Obrázek 2) (Vodák, 2011, str. 85-86).

Obrázek 1: Znázornění mezery ve výkonosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Vodák, 2011, str 86

Výkonost zaměstnanců ovlivňuje celá škála faktorů a ne vždy je možné zvýšit výkonost jenom dalším vzděláváním nebo rozvojem. Rozdílná situace při analýze

potřeb je v korporátním prostředí (prostředí stabilní) a startupovém prostředí (prostředí dynamické). Při analýze potřeb rozvoje je vhodné zohlednit nároky prostředí na manažerskou práci. V obou prostředích jsou nároky na manažery rozdílné a porovnání najdete v Tabulce 2 (Vodák, 2011, str. 86).

Tabulka 2: Porovnání nároků na manažery v rozdílném prostředí

Stabilní prostředí	Dynamické prostředí
Relevantní informace a jejich distribuce jsou koncentrované na vrcholku podniku.	Relevantní informace musejí být dostupné všude tam, kde jsou přijímána operativní rozhodnutí, tedy i na nejnižších úrovních.
Manažer zodpovídá za práci a výkon svých podřízených.	Manažer zodpovídá i za zapojování podřízených do rozhodování a přebírání zodpovědnosti.
Manažer zodpovídá za splnění úkolů a dodržování postupů.	Manažeři jsou spolutvůrci plánu, implementují ho a podle potřeby ho spolu s postupy mění.
Manažeři zodpovídají pouze za svůj útvar.	Manažeři zodpovídají i za to, jak jejich útvar ovlivňuje chod ostatních složek podniku.
Manažeři monitorují relevantní informace.	Manažeři vyhledávají informace z nových zdrojů.
Manažeři implementují plán.	Manažeři hledají alternativní implementace a ve změně prostředí hledají nové příležitosti.
Manažeři rozhodují.	Manažeři zplnomocňují jiné k rozhodování a podporují je v něm.

Zdroj: vlastní zpracování dle Vodák, 2011, str. 87

4.4 Strategie vzdělávání a rozvoje

Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je plán, který organizace zavádí, aby rozvíjela schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců a podporovala jejich osobní a profesní růst. Může být iniciována podnikovými strategickými plány, které definují cíle podniku a zdroje potřebné k jejich dosažení. Také by měla obsahovat koncepci řízení rozvoje kvalifikace, kariérového růstu a zaměstnaneckých benefitů a řízení výkonnosti podniku. Měla by být formulována tak, aby přinesla prospěch všem

zúčastněným stranám, a proto je důležité, aby o ní byli informováni všichni zaměstnanci a vedení firmy, včetně těch na nejnižších pracovních úrovních.

Některé organizace nevolí nejlepší možnost rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců. Mezi časté překážky patří „nedostatek času“ - tento důvod v dlouhodobém horizontu nedává smysl, protože každá firma by měla investovat do sebe samé. Dalším omezením mohou být příliš vysoké náklady na vzdělávání. Tento argument však naznačuje nesprávné pochopení toho, co je náklad a co je investice. Když je zaměstnanec vzdělaný, může do organizace přinést vyšší přidanou hodnotu, a tím zvýšit celkovou hodnotu podniku, pokud je vzdělávání v souladu se strategií společnosti. Hlavním cílem je zvýšení konkurenceschopnosti a rozvoj osobnosti zaměstnance. (Dvořáková, 2012 str. 285-291)

Pokud tedy odložíme v dnešní době téměř již překonaný názor, že podnikové vzdělávání je zbytečná ztráta času, můžeme dle Tureckiové (2004, str. 89) pracovat se třemi přístupy ke vzdělávání zaměstnanců nebo je brát jako „vývojové stupně“:

- **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**

Reaguje na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy a vede k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací. Svoji nahodilostí nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt. Tato aktuální potřeba může být vnímána také negativně ze strany zaměstnanců, kteří mají pocit, že je pouze odvádí od skutečné práce.

- **Systematický přístup**

Propojením personální a firemní strategie se systémem podnikového vzdělávání docílíme systematických změn ve struktuře znalostí a dovedností. Jejich prostřednictvím dochází ke změnám v pracovním chování a dotýká se tak vlastního motivování zaměstnanců.

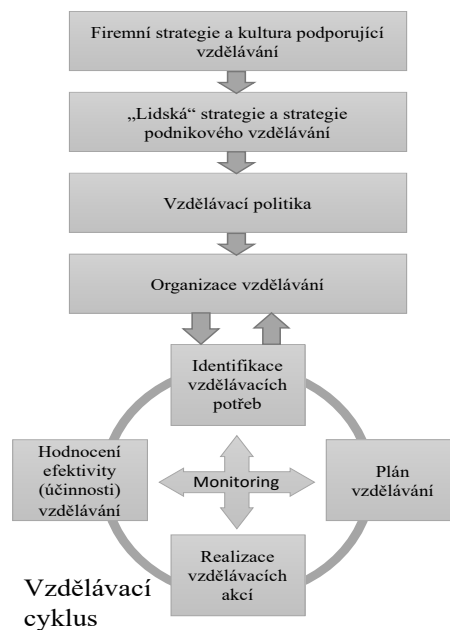
- **Koncepce učící se organizace**

Komplexní rozvoj pracovníků v rámci organizace. Rozvoj zaměstnanců probíhá kontinuálně především z každodenní zkušenosti. Členové společnosti se učí od sebe navzájem a firma tak pružně reaguje na potřeby vnitřního i vnějšího prostředí. Mohli bychom v tomto směru

uvažovat o konceptu řízení znalostí, kdy dochází k propojování do „znalostních sítí“.

Společnosti usilující o komplexní práci s lidmi využívají nejčastěji variantu strategického vzdělávání. Základní součásti tohoto systému jsou uvedeny v Obrázku 3.

Obrázek 2: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi



Zdroj: vlastní zpracování dle Tureckiová, 2004, str. 90

4.5 Realizace rozvoje a vzdělávání

Pro efektivní realizaci rozvoje a vzdělávání je nutná spolupráce mezi oddělením lidských zdrojů a vedoucích pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu se zaměstnanci a mohou tak v reálném čase vyhodnocovat slabá místa v jejich znalostech a odhalovat potřeby jejich vzdělávání. Jako první pak také mohou vyhodnotit přínos vzdělávání na jejich činnost a pracovní výsledky. Personální útvar, v některých firmách přímo oddělení vzdělávání navrhuje a formuluje strategii rozvoje a vzdělávání. Pro vedoucí pracovníky a zaměstnance zabezpečuje odbornost, organizaci, rozpočet a analyzuje potřeby vzdělávání (Koubek, 2015, str. 281).

Před realizací vzdělávacího programu je dobré si zodpovědět několik otázek. Jaký má být rozsah vzdělávacího programu? Kdy se má projevit zlepšení výkonu nebo chování zaměstnanců? Kolik bude potřeba finančních prostředků? Využijeme interní zdroje nebo se obrátíme na externí společnost? Tyto otázky pomohou udržet smysl vzdělávacích programů s ohledem na poměr nákladů a zisku v podobě větší efektivity zaměstnanců (Dvořáková, 2012, str. 289).

Řešení těchto otázek bude v každé společnosti jiné, dle Dvořákové (2012, str. 289) lze definovat společné charakteristiky rozvojových programů:

- využitím learning management systémů získáme lepší evidenci a kontrolu nad vzdělávacími programy,
- individuální přístup, a to i v případě skupinových kurzů,
- vzdělávání v malých skupinách při výkonu práce a v případě, že to umožňuje provoz, využití interaktivních tréninků s diskuzí, je možné využít i externí lektory,
- využití interaktivních počítačových programů jako doplňků k tréninkům na pracovišti,
- řízená zpětná vazba k vzdělávacímu programu jako celku i jeho dílčí částem.

Při vzdělávání v podniku je potřeba zajistit jasné propojení navrhovaných cílů vzdělávání se strategickými cíli. Pokud má podnik dobře zpracované sledování klíčových ukazatelů měření výkonu, lze prokázat kauzální propojení mezi podnikovým vzděláváním a úspěšností podniku. Propojením strategií získáme zaměření na nejvyšší cíle, které v čase můžeme označit jako dlouhodobé. Podnik, který nevyvíjí své systémy, procesy, produkty a služby pro zákazníky, stagnuje, případně má velmi blízko k ukončení činnosti. Toto můžeme vztáhnout i na zaměstnance, u kterých určitě nechceme, aby stagnovali. Proto bychom jim měli umožnit pomocí rozvoje se přizpůsobovat měnícím se podmínkám (Vodák, 2011, str. 79).

Vodák (2011, str. 79) rozlišuje tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:

- Základní požadavky na vzdělávání, které jsou buď dané legislativou, nebo jde o znalostní a dovednostní minimum, bez kterého nemohou zaměstnanci vykonávat požadovanou práci a dosahovat v ní požadovaných cílů. **Musí se realizovat.**

- Doplňující dovednosti, které pravděpodobně přinesou podniku užitek, například manažerské dovednosti. **Mělo by se realizovat.**
- Přínosy, které nemusejí být viditelné v krátkodobém horizontu, ale projeví se například v podpoře požadované podnikové kultury. **Podnik je chce realizovat.**

4.5.1 Motivace ke vzdělávání

„Lidé musejí být motivováni se učit a vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností nebo jejich současné postoje či chování je třeba rozvinout nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Musejí tedy mít jasnou představu o tom, jak by se v tomto případě měli chovat. Aby byli motivováni, musejí vzdělávající se lidé nalézt ve vzdělávání uspokojení. Ke vzdělávání bývají neochotnější, jestliže to uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb. A na druhé straně, i nejlepší programy vzdělávání mohou selhat, jestliže je jejich účastníci nepovažují za užitečné” (Armstrong, 2007 str. 462).

4.5.2 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Systematické vzdělávání zaměstnanců patří mezi nejefektivnější formy vzdělávání v moderní organizaci, která má tak přístup k odborně připraveným pracovníkům z vlastních zdrojů, bez nutnosti dalšího náboru. Tento systém přispívá k dosahování stanoveného pracovního výkonu, produktivity práce a kvality práce výrazněji než jiné způsoby vzdělávání. V průměru těchto výsledků vzdělávání dosahuje za nižší náklady a pomáhá lépe započítat čas na vzdělávání do produktivního času zaměstnanců při plánování jejich cílů. Takto vzdělávání pracovníci bývají loajálnější k organizaci a jsou více motivováni k plnění cílů. Pozitivní vliv má také na atraktivitu organizace na trhu práce, která usnadňuje získávání nových pracovníků a snižuje jejich fluktuaci (Koubek, 2015, str. 259-261).

Jde o opakující se cyklus, který se skládá ze čtyř fází:

- identifikací potřeb vzdělávání pracovníků,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávání,

- vyhodnocení výsledků vzdělávání.

4.5.3 Formy vzdělávání

Koubek (2015, str. 265) rozděluje vzdělávání na metody používané na pracovišti při výkonu práce (on-the-job) a mimo pracoviště (off-the-job). Dvořáková (2012, str. 292) přidává třetí, které jsou na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště (on-the-job-rim). V Tabulce 3 jsem použil pro lepší přehlednost toto rozdělení a uvedl do každé skupiny několik příkladů.

Tabulka 3: Příklady metod vzdělávání

Metody vzdělávání		
On-the-job	On-the-job-rim	Off-the-job
Instruktaž při výkonu práce	Pracovní porady	Přednáška
Asistování, stínování	Samostudium	Seminář
Pověření úkolem	E-learning	Workshop
Rotace práce	Counselling	Simulace
Koučink, mentoring		Hraní rolí

Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořáková, 2012, str. 292

Koubek (2015, str. 267-274) s ohledem na množství metod vzdělávání zaměstnanců nepopisuje všechny, ale pouze vybrané. Pro účely této práce jsem se rozhodl uvést ještě užší výběr metod:

- **Instruktaž při výkonu práce** – nejčastěji používaná metoda, kdy zkušenější nebo vedoucí pracovník předvede danou činnost slabšímu či začínajícímu zaměstnanci, který si tento pracovní postup pozorováním a napodobováním osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů. Metoda umožňuje rychlý zácvik a začlenění do pracovního kolektivu. Nevýhodou je možnost použití pouze k dílčím a jednodušším úkolům. Vzdělávání často probíhá v hlučném a rušivém prostředí při plnění vlastních pracovních úkolů.
- **Asistování, stínování** – často využívaná metoda učení nových zaměstnanců, kteří jsou přiděleni seniorním zaměstnancům, aby jim pomáhali s pracovními úkoly a tím se učili pracovní postupy. Postupně se nováček podílí na plnění úkolů větší mírou a stále samostatněji. Cílem je, aby nováček získal podobné

dovednosti jako jeho zkušený kolega. Metodu můžeme použít jak pro specialisty, tak i pro řídicí pracovníky. Klademe zde důraz na praktickou stránku vzdělávání. Pokud nám to složení týmů dovolí, pomůže, když si nováček vyzkouší stínování u více seniorních pracovníků, abychom zabránili získání i špatných vlastností a netlumili potenciál nováčka dělat věci i jinak.

- **Pověření úkolem** – častěji využíváme při formování schopností řídicích pracovníků, kdy vzdělávaného pracovníka pověříme samostatným úkolem. Ověříme takto, že pracovník již umí všechny potřebné dovednosti, případně takto posouváme již zkušeného pracovníka o další stupně výš a prohlubujeme jeho znalosti a dovednosti. Pracovník si takto vyzkouší své schopnosti, možnosti kreativního řešení úkolů a rozšíří si pole působnosti.
- **Rotace práce** – touto metodou posilujeme flexibilitu a zastupitelnost jednotlivých pracovníků v celé organizaci. Pracovníci si takto rozšiřují své zkušenosti, postupy a chápají organizaci více jako celek. Z těchto důvodů se rotace práce více využívá u řídicích pracovníků a absolventů, kteří se takto seznámí s fungováním celé organizace a řídicí pracovníci si takto otestují jejich schopnosti a priority.
- **Koučink, mentoring** – tyto dvě metody jsou v opozici tradičním způsobům řízení, které jsou málo pružné a neumožňují plné rozvinutí potenciálu. U těchto metod jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucím výkonům a vyvinutí vlastní iniciativy při řešení pracovních úkolů. Aby metody fungovaly naplno, mělo by jít vždy o dlouhodobější strategii vzdělávání pracovníka s periodickou kontrolou, která vždy závisí na míře samostatnosti jedince.
- **Counselling** – jedna z novějších metod zlepšování pracovních schopností, při které navzájem konzultují a ovlivňují se všichni zúčastnění. Metoda překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Oba přinášejí do tohoto vztahu svou aktivitu a iniciativu. Někteří vedoucí pracovníci přistupují k této metodě s jistou nelibostí a nedůvěrou, jelikož mají pocit, že je zbytečně časově náročná a dostává se do rozporu s běžným plněním úkolů a cílů. Konzultace je možné domluvit i s externími vzdělavateli.

- **Pracovní porady** – neformální metoda vzdělávání, při které se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Motivuje k projevům individuální aktivity a méně zkušeným pracovníkům přispívá k rozšíření jejich znalostí. Jistým problémem může být časové umístění porady v pracovní době, protože tím zkracujeme velké části zaměstnanců dobu určenou k naplnění jejich pracovních úkolů a cílů.
- **E-learning** – s rozvojem výpočetní techniky a nových možností, které přináší do vzdělávání se tato metoda stává stále populárnější. Vzdělávaným osobám přináší velké množství informací dostupných na jednom místě. Klade však velké nároky na vzdělavatele, aby zprostředkoval tyto informace ve srozumitelné formě a uměl je také přidělovat s rozumem, aby vzdělávaný nebyl zahlcený informací a mohl se v nich dobře orientovat. Vzdělávací programy se mohou tvořit interními zdroji, nebo sáhnout po externí organizaci. V tomto případě může být někdy překážkou vysoká pořizovací cena, obzvláště pokud potřebujeme vzdělávací program „ušitý na míru“.
- **Přednáška** – rychlý způsob přenosu teoretických znalostí na vzdělávaného. Nevýhodou je zde jednostranný tok informací, kdy vzdělávaný je pasivním příjemcem faktických informací.
- **Seminář** – překonává nevýhody přednášky zapojením účastníků do diskuze, kteří se tak navzájem obohatí o své znalosti a zkušenosti. Zde je velmi důležitá role moderátora, který vhodným způsobem aktivuje všechny účastníky.
- **Workshop** – někdy se označuje jako skupinové cvičení, kdy účastníci řeší praktické problémy a spoluprací se hledá nejvhodnější řešení. Účastníci se tak navzájem obohacují o své znalosti a nápady při řešení problémů. Rozmanitost skupiny umožňuje najít řešení v komplexnější podobě.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Vlastní šetření

5.1 Charakteristika místa šetření

5.1.1 O společnosti B2M.CZ, s. r. o.

Pro bakalářskou práci jsem se rozhodl provést šetření ve společnosti B2M.CZ, s. r. o., která na českém a slovenském trhu spravuje největší poptávkové servery. Konkrétně se jedná o projekty ePoptávka.cz, 123dopyt.sk, AAApoptávka.cz, AAAdopyt.sk. Společnost B2M.CZ sídlí v Praze a oslaví tento rok 19 let od svého založení. Za tuto dobu má propracovaný systém služeb, které nabízí svým klientům.

5.1.2 Obchodní činnost firmy

Dominantní službou je zasilání poptávek od soukromých a firemních poptávajících, pro které je zadání poptávky zdarma a mohou takto získat několik nabídek od dodavatelů, ze kterých si vyberou dle vlastních preferencí nejlépe vyhovující. Dále společnost B2M.CZ nabízí svým klientům třízení a zasilání veřejných zakázek v kategorii podlimitních a malého rozsahu. Klienti mají možnost rovněž přikoupit katalogové služby zvyšující šance na získání zakázky, aktivní marketing a PR články ve vlastním internetovém magazínu.

Pro prodej služeb využívá jak interní obchodní tým, tak i dvou externích společností, kde jedna se zabývá převážně studenou akvizicí a druhá dominuje v prodeji cross služeb současným klientům. Interním obchodní tým pracuje z velké části s klienty, kteří o službu projeví zájem vyplněním kontaktních formulářů.

Prioritou firmy je získání a udržení klientů pro dlouhodobou spolupráci, kteří si pravidelně služby obnovují. Společnost B2M.CZ dělá maximum pro to, aby klienti byli spokojeni a pomocí inovací se snaží udržet služby pro své klienty stále atraktivní, aby jim přinášely co největší zisk v pohodě získaných zakázek.

5.2 Dotazníkové šetření

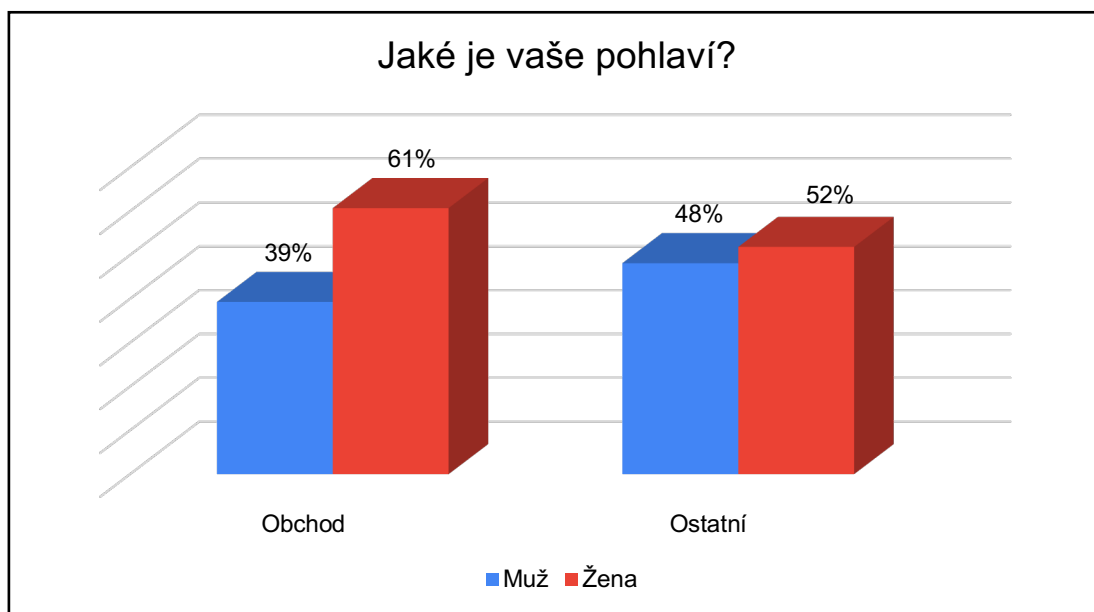
5.2.1 Realizace dotazníkového šetření

Při dotazníkovém šetření jsem využil službu Google forms umožňující snadnou distribuci pomocí internetového odkazu a také zpracování dat. Google forms nabízí zobrazení dat v grafech a zároveň je ukládá do excelové tabulky pro další možnosti zpracování. Na jednotlivé respondenty předali dotazník manažeři nebo vedoucí týmů. Šetření proběhlo v sídle společnosti v Praze a pobočce v Českých Budějovicích, v období 26. 1. - 31. 1. 2023.

5.2.2 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Cílem dotazníkové šetření bylo zjistit současný stav a vnímání tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti B2M.CZ, výsledky šetření byly použity k analyzování situace a rozboru stavu. Na základě zjištěných informací bylo navrženo opatření pro zlepšení současného stavu a postupy pro další rozvoj. Výsledky šetření jsou rozděleny na obchodní pozice a ty ostatní. Do ostatních jsou zařazena tato oddělení: oddělení administrace poptávek a veřejných zakázek, administrativní oddělení, IT oddělení a oddělení zákaznické podpory.

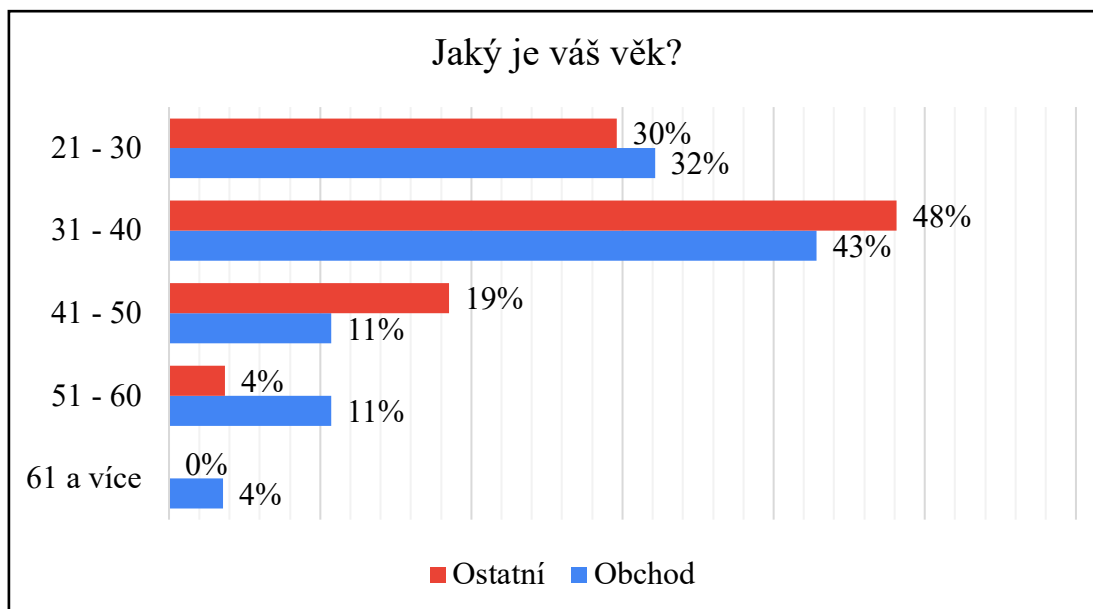
Graf 1: Jaké je vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V první otázce šetření jsme zjišťovali pohlaví respondentů. V obchodních týmech odpovídalo více žen (61 %) než mužů (39 %). V ostatních týmech byl poměr vyrovnanější, kdy odpovídal 52 % podíl žen a 48 % podíl mužů.

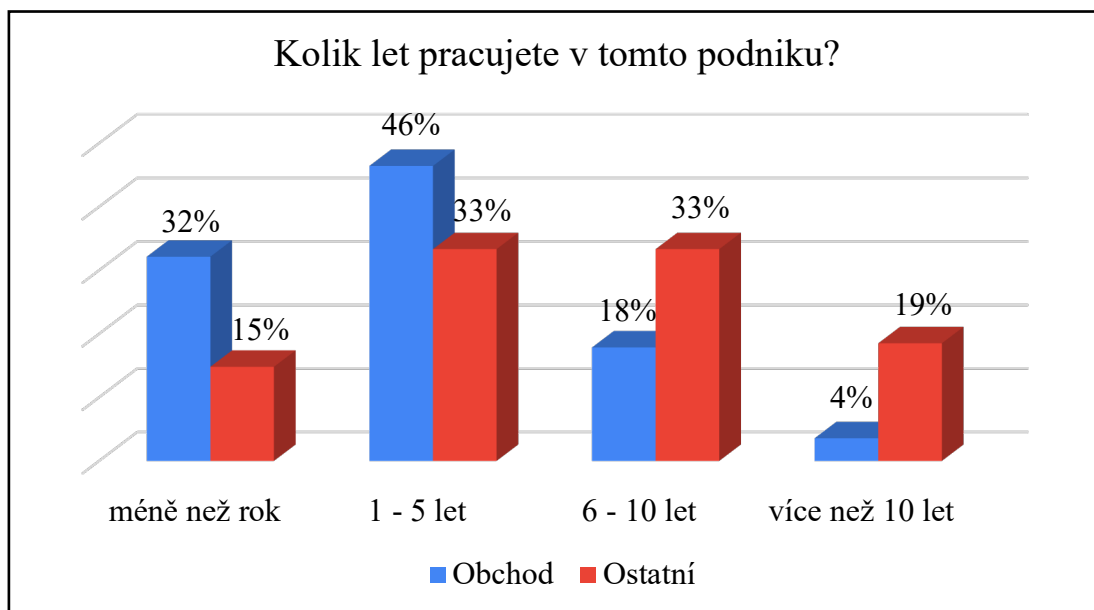
Graf 2: Jaký je váš věk?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V druhé otázce jsme se ptali na věk respondentů. V obou skupinách je nejvíc respondentů ve věkovém rozmezí 31-40 let, v obchodních týmech mají 43% podíl a v neobchodních 48%. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku 21-30 let (32% podíl v obchodních týmech a 30% podíl v neobchodních). Dále odpovědělo 11 % respondentů ve věkové skupině 41-50 let v obchodních týmech a 19 % v neobchodních. 11 % podíl obchodníků je ve skupině 51-60 let a jen 4 % je starších 61 let. Na neobchodních pozicích jsou to 4 % ve věkové skupině 51- 60 let. Na neobchodních pozicích nepracuje nikdo nad 61 let.

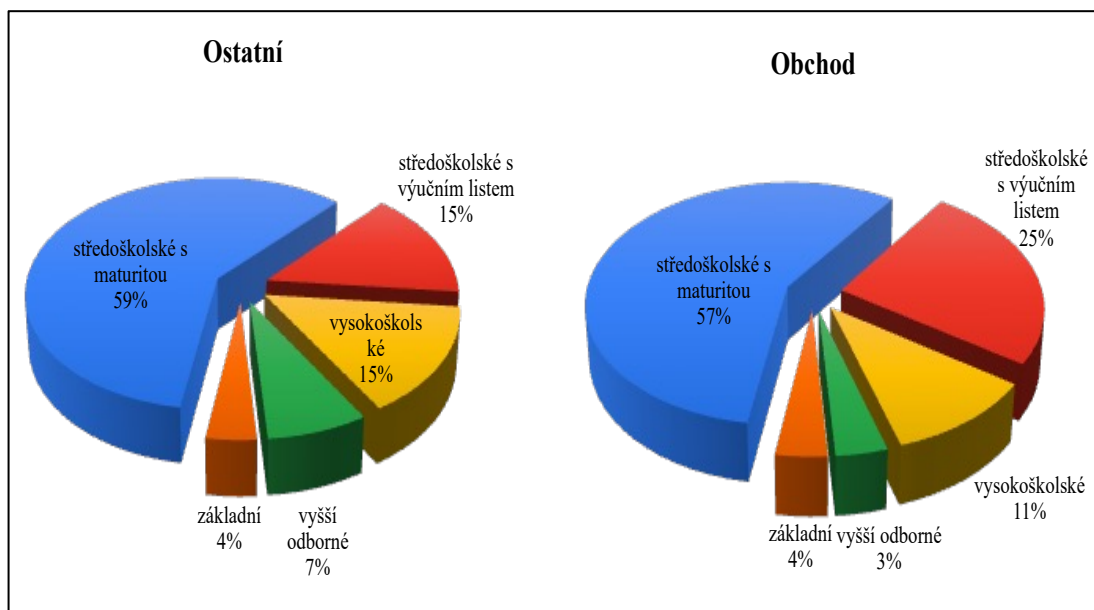
Graf 3: Kolik let pracujete v tomto podniku?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V této otázce bylo zjištěno, že jen menší část respondentů pracuje ve firmě méně než rok. V obchodních týmech 31% podíl respondentů a v ostatních týmech jen 15% podíl. Velká část obchodníků pracuje firmě 1-5 let (46 %). Neobchodníků pak 33 %. Početnou skupinou jsou také respondenti, kteří pracují ve firmě 6-10 let (18 % obchodní pozice a 33 % ostatní). Překvapivě početnou skupinou jsou respondenti, kteří pracují ve firmě více než 10 let na neobchodních pozicích, a to 19 %. Na obchodních pozicích jsou to pouze 4 %. Z odpovědí na tuto otázku můžeme usuzovat, že na obchodních pozicích je fluktuace zaměstnanců větší než na neobchodních pozicích.

Graf 4: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

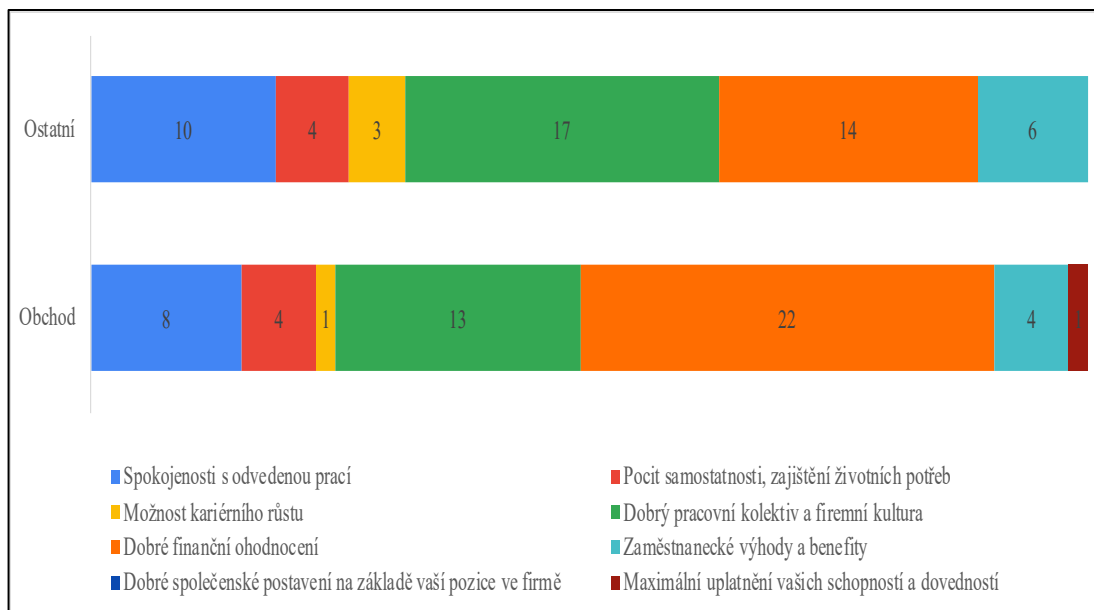


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V této otázce nás zajímalo vzdělání respondentů. Základní vzdělání má v obou skupinách 4% zastoupení, středoškolské s výučním listem zastupuje 15% podíl respondentů v neobchodních odděleních a 25% podíl v obchodních týmech. Středoškolské vzdělání s maturitou má 59% zastoupení u respondentů v neobchodních odděleních a 57% zastoupení v obchodních týmech. Vyšší odborné vzdělání má 7% v neobchodních odděleních a 3% podíl v obchodních týmech. Vysokoškolské vzdělání má v neobchodních odděleních zastoupení 15 % a v obchodních týmech 11 %.

Z tohoto rozložení a charakteristiky firmy, můžeme usuzovat, že pro většinu pracovních pozic není výše vzdělání důležitá a více záleží na osobních předpokladech jednotlivých zaměstnanců.

Graf 5: Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?



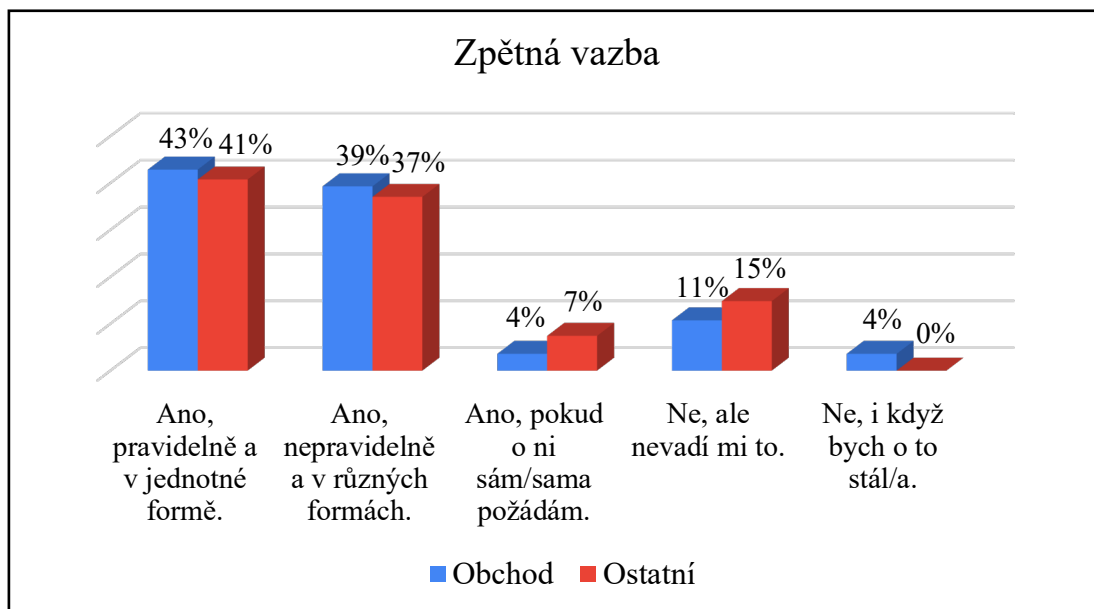
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

U této otázky jsou vidět drobné rozdíly v motivaci obchodních a neobchodních oddělení. Více respondentů v obchodních týmech odpovědělo, že je motivuje dobré finanční ohodnocení (22). V neobchodních odděleních to je pouze 14 respondentů. Důležité jsou pro respondenty také dobrý pracovní kolektiv a firemní kultura, kterou uvedlo 13 respondentů z obchodních týmů a 17 respondentů z neobchodních. Spokojenost s odvedenou prací je motivující pro 18 respondentů (8 obchodních a 10 neobchodních). Pocit samostatnosti a zajištění životních potřeb je motivující shodně pro 4 respondenty z obou skupin. Zaměstnanecké benefity motivují 6 neobchodních respondentů a 4 obchodní. Celkem pro 4 respondenty je motivací v práci možnost kariérního růstu, přičemž tento názor převažuje v neobchodních odděleních. Pouze jediný respondent z obchodního týmu uvedl, že je pro něj motivací maximální uplatnění jeho schopností a dovedností.

Můžeme z toho usuzovat, že respondenti z obchodních týmů jsou více zaměřeni na finanční ohodnocení, protože tuto možnost zvolilo 79 % z nich. Pro respondenty z neobchodních pozic tuto možnost zvolilo pouze 52 % respondentů. Respondenti z neobchodních oddělení preferují dobrý pracovní kolektiv, firemní kulturu a také spokojenost s odvedenou prací. Je to dáno tím, že nemají takovou možnost ovlivnit

vlastní mzdu jako obchodníci, kteří ji mohou navyšovat svými výkony a plněním daných obchodních cílů.

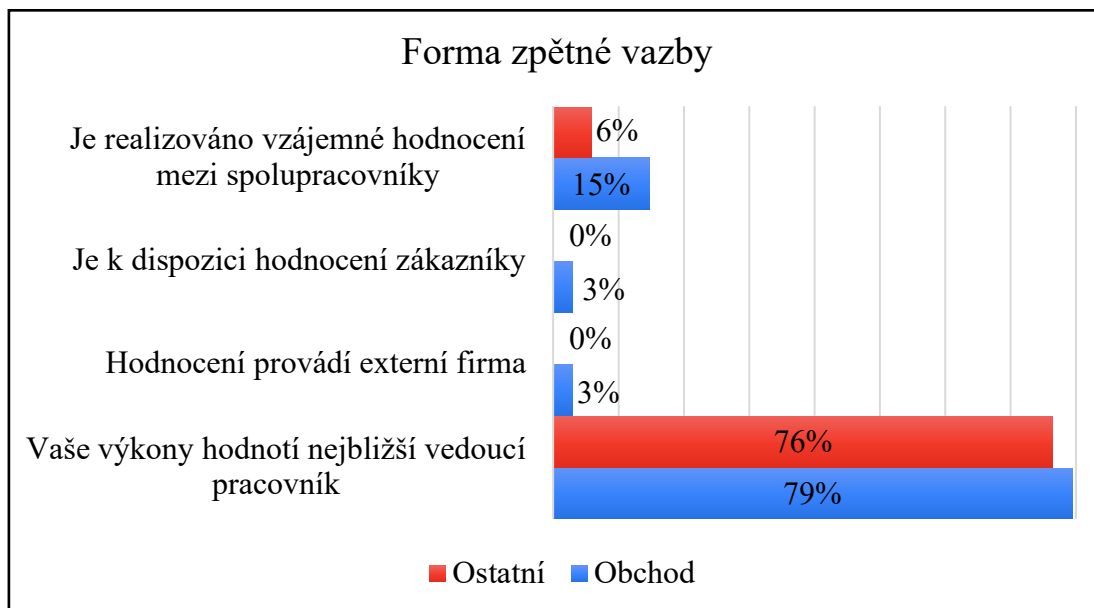
Graf 6: Posyktuje vám zaměstnavatel zpětnou vazbu hodnotící kvalitu vaší práce?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

U této otázky zjišťujeme, že jen malá část zaměstnanců nedostává zpětnou vazbu, a to 15 % na neobchodních pozicích a 11 % na obchodních pozicích, kterým to nevadí a další 4 %, kteří zpětnou vazbu nedostávají, ale měli by o ni zájem. 82 % obchodníků dostává zpětnou vazbu buď pravidelně, nebo nepravidelně a u neobchodních pozic je to 78 %. 4 % obchodníků musí o zpětnou vazbu požádat, v neobchodních týmech to je 7 % respondentů.

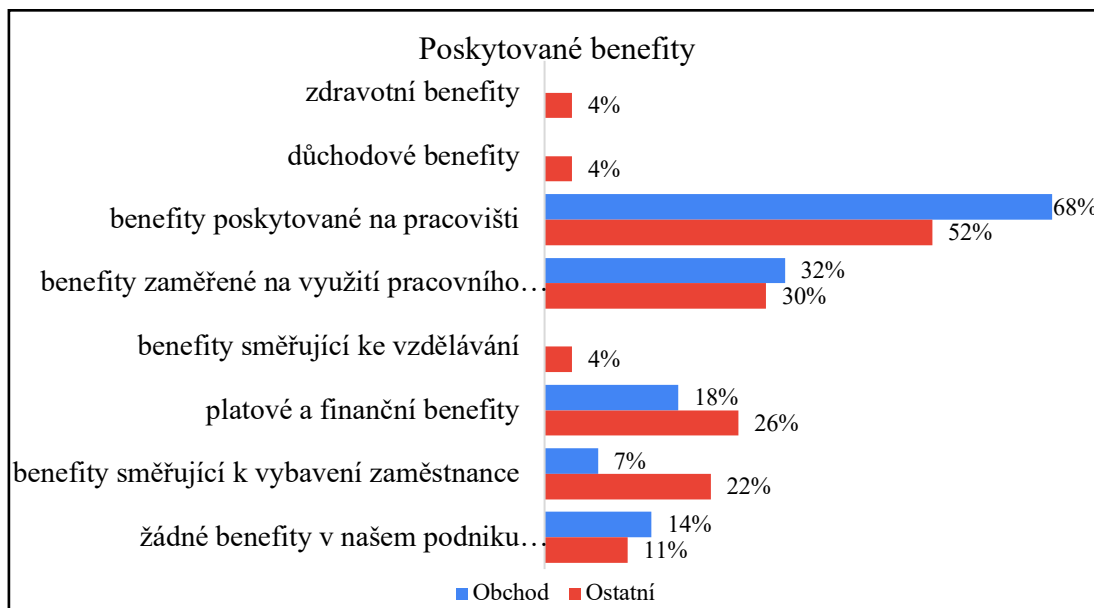
Graf 7: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „ano“, označte formu zpětné vazby, která je využívána ve vašem podniku.



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Nejčastěji je zpětná vazba předávána nejbližším vedoucím pracovníkem v obou skupinách respondentů. V obchodních týmech probíhá hodnocení mezi spolupracovníky u 15 % respondentů a v 6 % u neprodejních pozic. 3% zastoupení mají odpovědi v prodejních týmech hodnocení od zákazníků a hodnocení externí firmou. Tato hodnocení se ve firmě nepoužívají a jde tedy o nesprávné pochopení otázky ze strany respondentů.

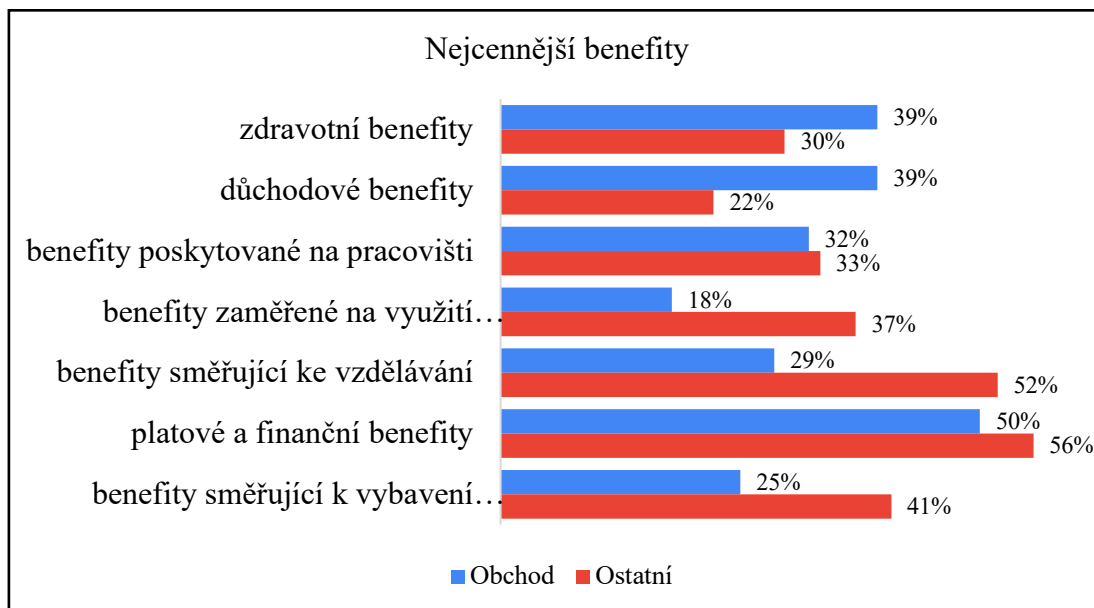
Graf 8: Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů jsou vám pravidelně poskytovány.



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V této otázce bylo cílem zjistit, které benefity zaměstnanci mají k dispozici a jsou jako benefity vnímány. Nejčastěji respondenti zmiňují benefity poskytované přímo na pracovišti (68 % obchodní týmy a 52 % neobchodní). 32 % obchodníků a 30 % neobchodníků uvedlo, že dostávají benefit zaměřený na využití pracovního volna. 26 % respondentů z neobchodních týmů uvedlo, že benefitem jsou různé finanční odměny a možnost ovlivnit tak svoji mzdu. Tento názor uvedlo také 18 % obchodníků. Benefity, které směřují k vybavení zaměstnance, uvedlo 22 % respondentů mimo obchodní týmy a 7 % v obchodních týmech. 14 % obchodníků a 11 % neobchodníků uvedlo, že žádné benefity nemá. Můžeme si to vyložit tak, že benefity, které jsou všem poskytovány, nevnímají jako benefity. 4% zastoupení mají také zdravotní, důchodové a benefity podporující vzdělávání.

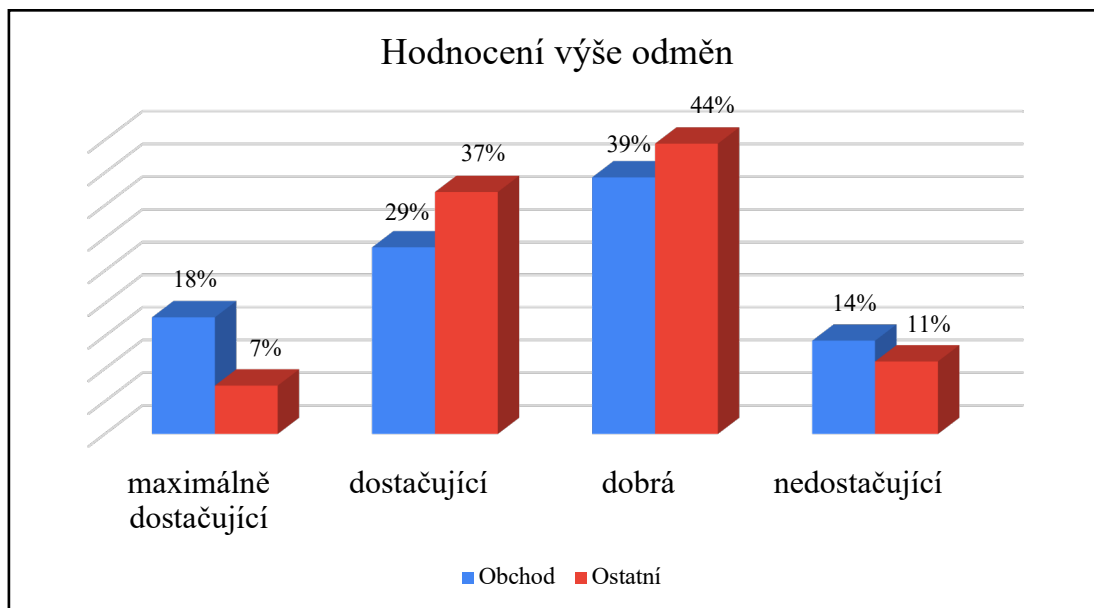
Graf 9: Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů považujete za nejcennější.



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V této otázce jsme zjišťovali, které benefity vnímají zaměstnanci jako nejcennější. V některých možnostech se obchodní týmy téměř shodují s těmi neprodejními. Například platové a finanční benefity vnímají obě skupiny skoro stejně, obchod tuto možnost uvedl v 50 % a neobchodní týmy v 56 %. Třetině respondentů z obou skupiny vyhovují benefity poskytované na pracovišti. Shodně jsou pro 39 % respondentů z obchodních týmů vnímány jako nejcennější zdravotní a důchodové benefity. V neprodejních týmech tento benefit uvedlo 30 % (zdravotní benefity) a 22 % (důchodové benefity). Rozdíly ve vnímání benefitů mezi obchodními a neobchodními týmy se projevily u zbývajících benefitů. Z obchodních týmů je uvedlo jen 18 % v případě benefitu zaměřeného na využití pracovního volna. 29% podíl mají benefity směřující ke vzdělávání a 25% podíl benefity směřující k vybavení zaměstnance. V neobchodních týmech benefity zaměřené na využití pracovního volna 37 % respondentů a 41 % uvedlo benefity směřující k vybavení zaměstnance. Vzdělávání jako benefit je nejcennější pro 52 % respondentů z neobchodních týmů.

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



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z této otázky můžeme usoudit, že jen velmi malé procento respondentů je nespokojeno s výší svých odměn, a to 11 % v neobchodních týmech a 14 % mezi obchodníky. Nejčastěji byla uvedena odpověď, že považují své odměny za dobré. Tuto možnost zvolilo 39 % obchodníků a 44 % z ostatních týmů. Jako dostačující považuje své odměny 29 % obchodníků a 37 % respondentů z ostatních týmů. Pouze 18 % obchodníků a 7 % neobchodníků považuje svou mzdu za maximálně dostačující. Tuto otázku mohla ovlivnit současná míra inflace 17,5 % (březen 2023, dle ČNB) a všeobecné zdražování, které se však jen minimálně promítá do současných odměn.

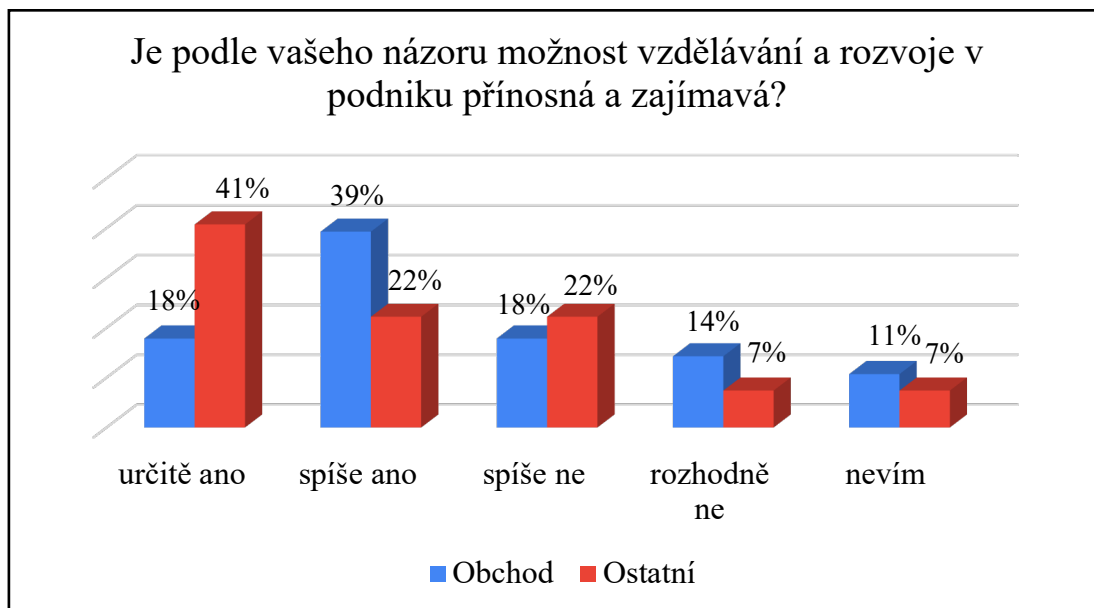
Tabulka 4: Je nějaký další benefit, který byste ocenil/a jako součást vašich odměn?

Benefit	Obchod	Ostatní	Celkový součet
5 týdnů dovolené	9	10	19
Ne	10	5	15
Flexipass	1	7	8
Sick days	2	5	7
Prémie	3	1	4
Penzijní spoření	1	3	4
Rehabilitace	1	2	3
Důchodové spoření	2	1	3
Stravenky	3		3
Vzdělávací kurzy		2	2
Home office		2	2
Jídlna		2	2
Masáže		2	2
Nápaditější firemní akce	1	1	2
Příspěvek na rehabilitaci	1		1
Lepší vybavení	1		1
Firemní psycholog		1	1
Snídaně	1		1
Soutěže		1	1
Celkový součet	36	45	81

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Doplňující otázka pro respondenty, aby mohli navrhnout benefity, které jim v podniku chybí. Nejčastěji uváděli 5 týdnů dovolené, v současnosti mají k dispozici pouze 4 týdny. Části respondentů chybí flexipassy, a to hlavně v neobchodních týmech. Ostatní návrhy a jejich četnost uvádím v Tabulce 4.

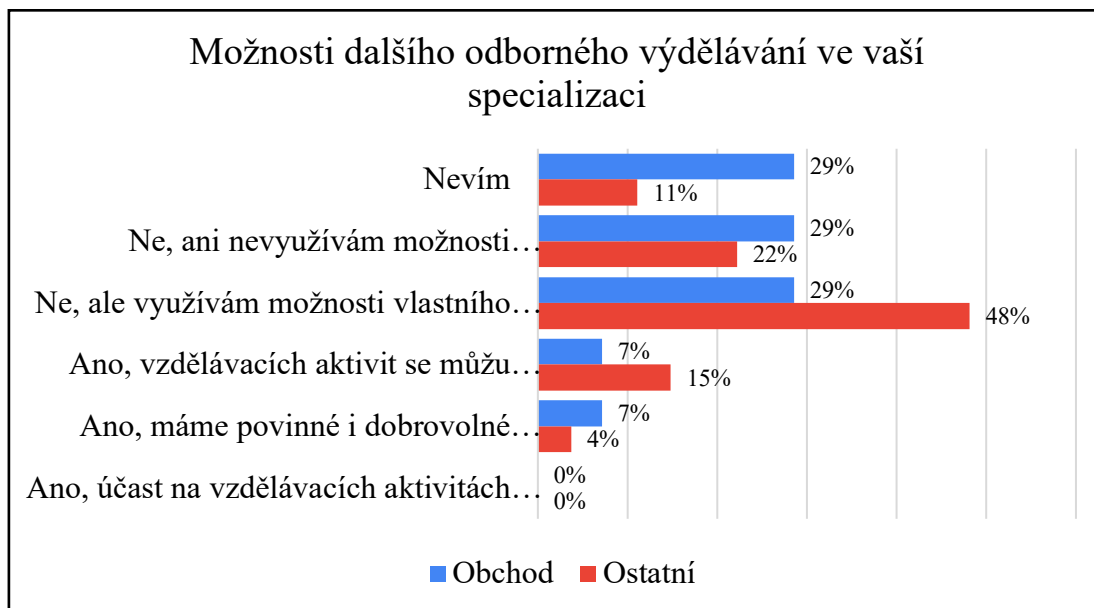
Graf 11: Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje v podniku přínosná a zajímavá?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V této otázce respondenti hodnotili, jestli jsou pro ně možnosti vzdělávání a rozvoje v podniku přínosné. Odpověď určitě ano vybralo 41 % neobchodníků a jen 18 % obchodníků. Spíše ano zvolilo 39 % obchodníků a 22 % respondentů z neobchodních týmů. Pokud bychom tyto odpovědi spojili, vychází nám z toho, že v obou skupinách je nadpoloviční většina respondentů, kteří souhlasí, že jsou možnosti vzdělávání a rozvoje v podniku přínosné. S nimi nesouhlasí 32 % obchodníků (18 % spíše ne a 14 % rozhodně ne). V neobchodních týmech je situace podobná, kdy si celkem 29 % (22 % spíše ne a 7 % rozhodně ne) myslí, že tyto možnosti v podniku nejsou přínosné. 11 % obchodníků a 7 % neobchodníků odpovědělo nevím.

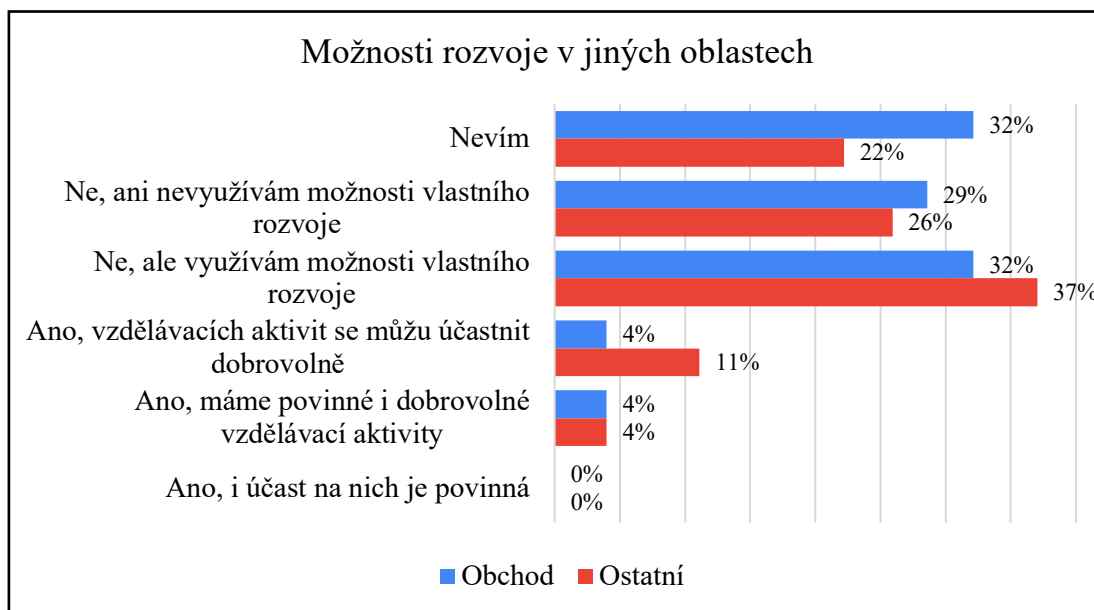
Graf 12: Poskytuje vám zaměstnavatel možnosti dalšího odborného vzdělávání ve vaší specializaci?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V této otázce zjišťujeme, jestli mají zaměstnanci možnost se rozvíjet ve své specializaci. Jen malá část respondentů odpověděla kladně. Povinné vzdělávací aktivity nevedl žádný respondent. Povinné i dobrovolné aktivity uvedlo 7 % obchodníků a 4 % z ostatních týmů. Jen dobrovolné aktivity uvedlo 7 % obchodníků a 15 % z ostatních týmů. 48 % respondentů z neobchodních týmů a 29 % z obchodních týmů uvedlo, že využívají možnosti vlastního rozvoje. 29 % obchodníků a 22 % respondentů z ostatních týmů nevyužívá žádné možnosti rozvoje. 29 % obchodníků a 11 % z neobchodních týmů uvedlo, že nevědí.

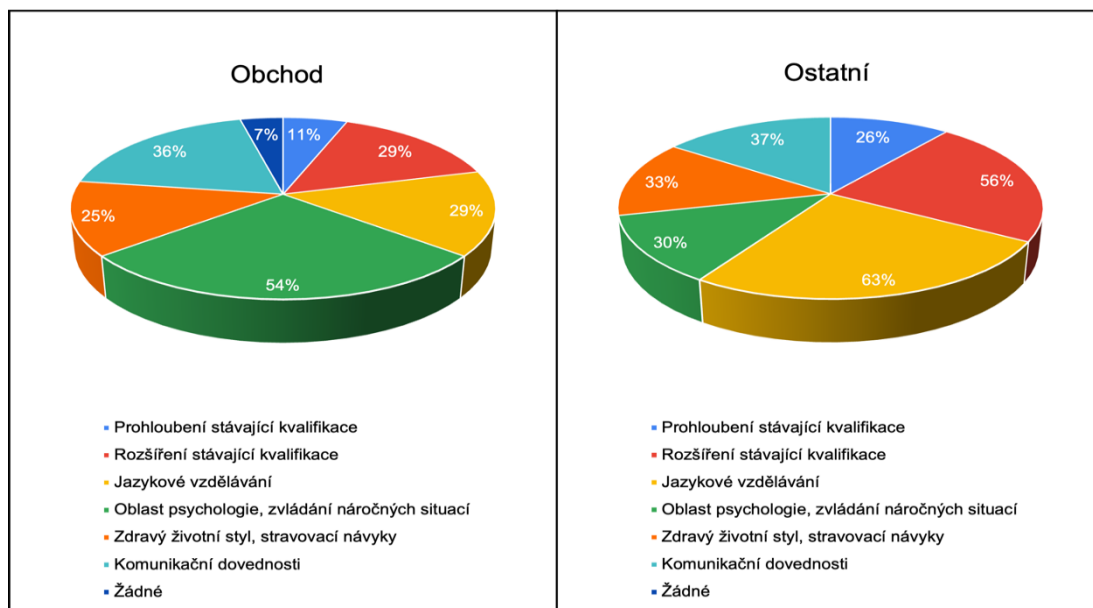
Graf 13: Je vám poskytována možnost rozvoje v jiných oblastech?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Možnost rozvoje v jiných oblastech je podle respondentů ještě méně podporována. Pouze povinné vzdělávací aktivity nevedl žádný respondent. Povinné i dobrovolné aktivity uvedlo shodně 4 % obchodníků a 4 % z ostatních týmů. Jen dobrovolné aktivity uvedlo 4 % obchodníků a 11 % z ostatních týmů. 37 % respondentů z neobchodních týmů a 32 % z obchodních týmů uvedlo, že využívají možnosti vlastního rozvoje. 29 % obchodníků a 26 % respondentů z ostatních týmů nevyužívá žádné možnosti rozvoje. 32 % obchodníků a 22 % z neobchodních týmů uvedlo, že nevědí.

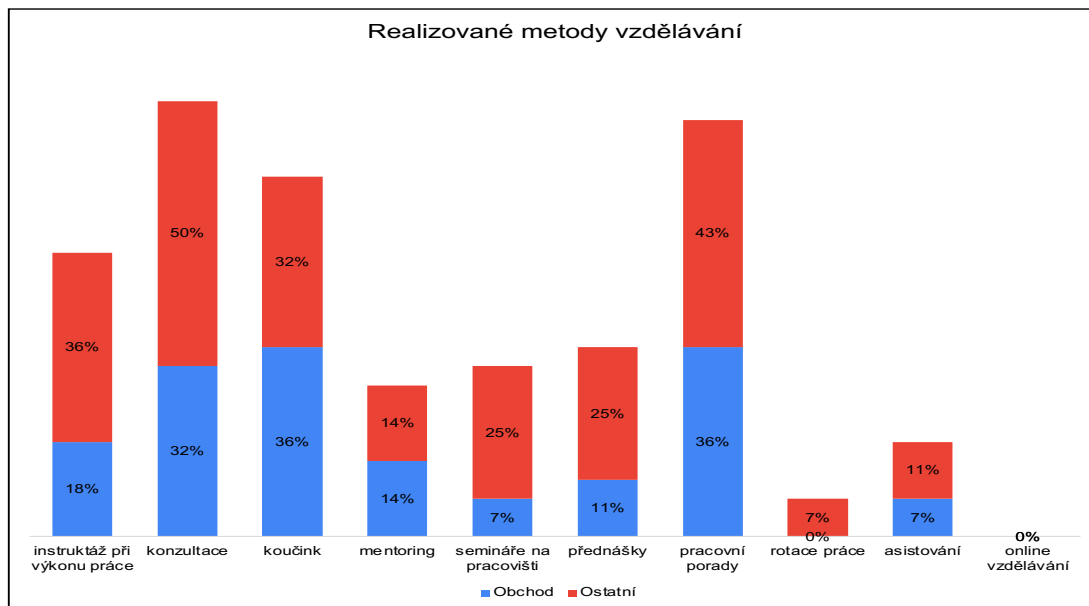
Graf 14: Jaká oblast vzdělávání by vás nejvíce zajímala?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V této otázce měli respondenti možnost vybrat maximálně 3 oblasti, které by pro ně byly zajímavé. Obě skupiny mají dle odpovědí shodný zájem pouze v případě komunikačních dovedností - 36 % obchodní týmy a 37 % ostatní týmy. Pro obchodníky je zajímavá oblast psychologie, kterou uvedlo 54 % respondentů a v neobchodních týmech to bylo 30 %. Toto může být dáno větší psychickou zátěží na obchodníky v dosažení jejich prodejních cílů. V neobchodních týmech je větší zájem o jazykové kurzy (63 %), než mezi obchodníky (29 %). V neobchodních týmech je větší zájem o rozšíření (56 %) a prohloubení (37 %) kvalifikace, než v obchodních týmech, kde zájem o prohloubení je u 11 % respondentů a rozšiřovat svou kvalifikaci by mělo zájem 29 % respondentů. 7 % obchodníků si nezvolilo ani jednu z možností.

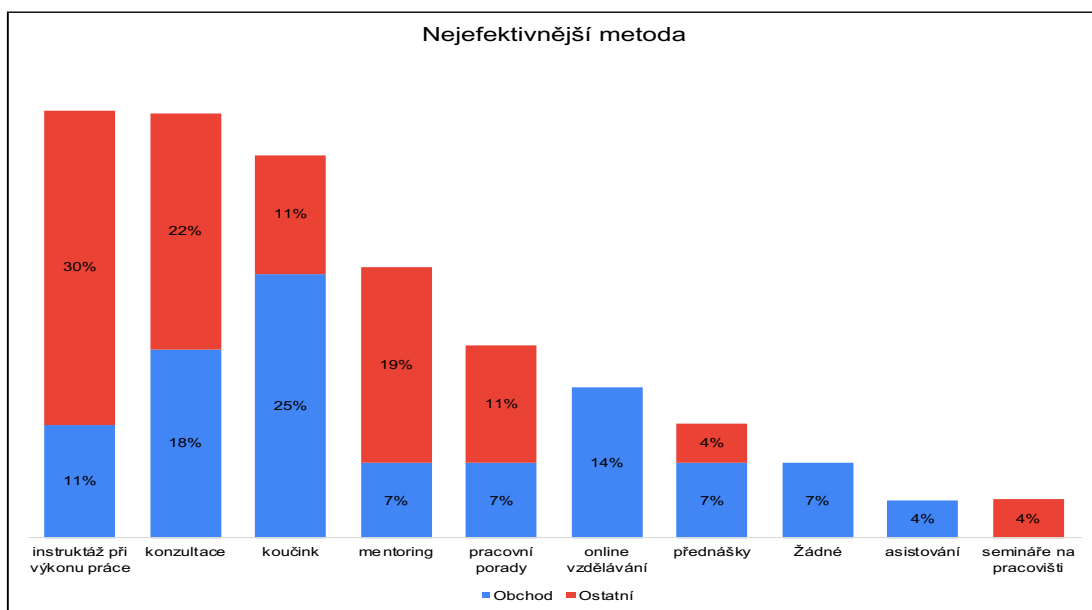
Graf 15: Označte maximálně 3 nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vašem podniku.



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Mezi nejčastěji realizované metody patří konzultace (32 % obchod, 50 % ostatní), pracovní porady (36 % obchod, 43 % ostatní), koučink (36 % obchod, 32 % ostatní) a instruktáž při výkonu práce (18 % obchod, 36 % ostatní). Další realizované metody jsou mentoring (14 % obchod, 14 % ostatní), semináře na pracovišti (7 % obchod, 25 % ostatní), přednášky (11 % obchod, 25 % ostatní), asistování (7 % obchod, 11 % ostatní) a rotace práce pouze v neobchodních týmech (7 %). Online vzdělávání není realizováno vůbec.

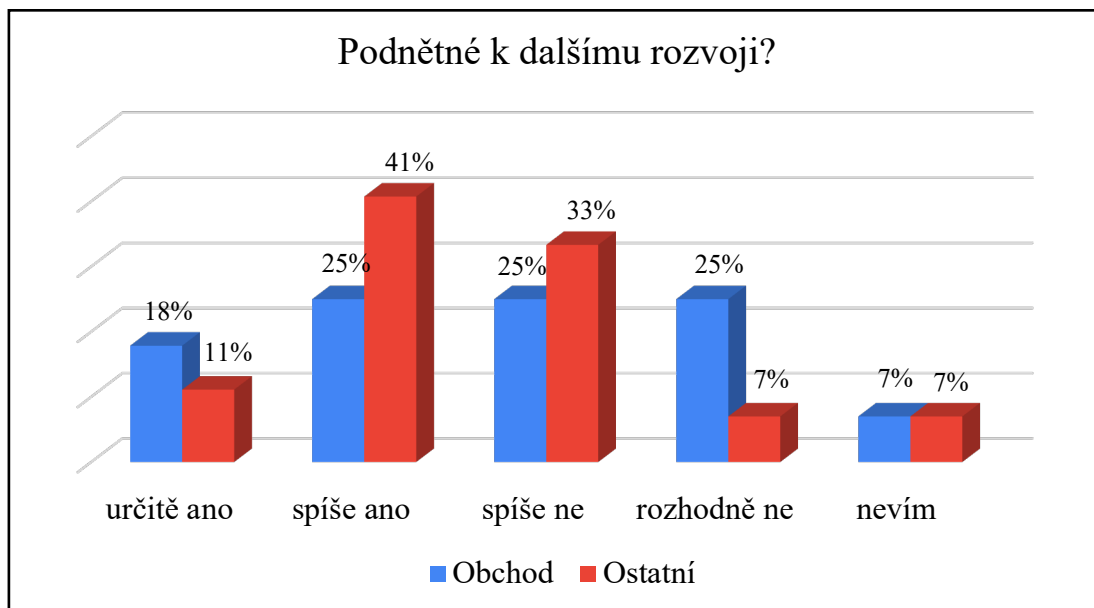
Graf 16: Která z metod je dle vašeho názoru nejefektivnější?



Zdroj: vlastní zpracování 2023

V této otázce respondenti vybírali, která z metod je podle jejich názoru nejefektivnější. Nejčastěji respondenti uvedli instruktáž při výkonu práce (11 % obchod, 30 % ostatní), konzultace (18 % obchod, 22 % ostatní) a koučink (25 % obchod, 11 % ostatní). Mentoring uvedlo 7 % obchodníků a 19 % neobchodníků. Pracovní porady, které v minulé otázce byly hodně uváděny jako realizovaná metoda, jenejefektivnější pouze podle 7 % procent obchodníků a 11 % respondentů z ostatních oddělení. Online vzdělávání uvedlo 14 % obchodníků, což je zajímavý fakt s ohledem, že ve firmě žádné online vzdělávání neprobíhá. Přednášky uvádí 7 % obchodníků a 4 % ostatních, asistování 4 % obchodníků a semináře na pracovišti 4 % z ostatních týmů. 7 % nevedlo žádnou metodu.

Graf 17: Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vašem podniku jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“?



Zdroj: vlastní šetření, 2023

V poslední otázce dotazníku nás zajímalo, jak respondenti celkově hodnotí prostředí ve firmě jako podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji. 18 % obchodníků a 11 % z ostatních týmů uvedlo určitě ano. Spíše ano uvedlo 25 % obchodníků a 41 % respondentů z neobchodních týmů. 25 % obchodníků si myslí, že prostředí spíše není podnětné k dalšímu vzdělávání a dalších 25 % si myslí, že rozhodně není. V obchodních týmech to 33 % pro možnost spíše ne a 7 % pro rozhodně. V obou skupinách 7 % respondentů uvedlo, že nevědí.

5.2.3 Realizace individuálních rozhovorů

Individuální rozhovory proběhly s vedoucími obchodních týmů, které ve výsledcích budu označovat písmeny A, B, C. Za neobchodní týmy byl rozhovor udělán s manažerem servisních týmů, který má na starosti zákaznickou podporu, oddělení zpracování poptávek, oddělení veřejných zakázek a oddělení akvizice telefonických poptávek. Ve výsledcích označen jako respondent D. Rozhovor s respondentkou C proběhl on-line pomocí aplikace MS Teams z důvodu jejího působení ve firmě jako manažerky pobočky v Českých Budějovicích. Ostatní rozhovory se uskutečnily osobně v sídle společnosti v Praze.

5.2.4 Zhodnocení výsledků individuálních rozhovorů

Individuální rozhovory mi pomohly pochopit současný stav a postoj ke vzdělání a rozvoji zaměstnanců z pohledu středního managementu firmy. Podařilo se získat informace o předchozích zkušenostech jak s interním, tak i externím vzděláváním. Tyto výstupy byly zohledněny ve vlastních doporučeních pro zlepšení současného stavu a návrhů změn pro další rozvoj.

1. **Kolik let pracujete v této organizaci na pozici manažera/teamleadera?**
 - A. 13 let
 - B. 7 let
 - C. 9 let
 - D. 3 roky
2. **Co je podle vašeho názoru největší motivací pro zaměstnance, aby odváděli lepší výkon?**
 - A. Peníze, možnost ovlivnit si příjem, prostředí, firemní přátelská kultura, kolektiv, osobní přístup, sociální středy (pomoc se soukromými starostmi), jistota práce.
 - B. Peníze, pevná pracovní doba, volné víkendy, žádná práce domů.
 - C. Zajištění životních potřeb, peníze, kolektiv a firemní kultura.
 - D. Peníze, volné víkendy, pevná pracovní doba, možnost práce z domova, loajalita firmě, motivační systém.
3. **Dáváte zaměstnancům ve vaší firmě nějakým způsobem zpětnou vazbu, ve které hodnotíte jejich práci? Jestliže ano, jakým způsobem a jak často?**
 - A. Pravidelně hromadná porada každé ráno, všeobecná, pouštění hovorů, individuální zpětná vazba.
 - B. Denní porady, ad hoc zpětná vazba osobně, nebo přes Slack, měsíční odměňování.
 - C. Pravidelné porady, ad hoc situace.
 - D. Individuální v případě potřeby negativní zpětné vazby, hromadně pozitivní zpětnou vazbu při skvělých výkonech.
4. **Které benefity vašim zaměstnancům nabízíte? Který/které z nich jsou podle vašeho názoru pro ně nejžádanější?**

- A. Mzda (pravidelná s možností ovlivnit její výši), stravenky, podpora soutěžemi (drogerie, vitamíny, holící strojky, make up, voňavky, takové ty věci, které si sami nechtějí koupit, aby zbytečně neutráceli), děti na pracovišti, dárky k narozeninám a výroční (není od firmy, osobní iniciativa).
 - B. Mzda (pravidelná s možností ovlivnit její výši), multisport karta, občerstvení na pracovišti, káva zdarma.
 - C. Mzda (pravidelná s možností ovlivnit její výši), jubilea.
 - D. Mzda (pravidelná s možností částečně ovlivnit její výši), možnost občasné práce z domova.
- 5. Domníváte se, že zaměstnanci ve vaší firmě jsou adekvátně ohodnoceni? Myslíte, že i nabídka benefitů je dostatečná? Pokud ne, jaký benefit ve vaší firmě chybí, jaký byste chtěli také nabízet?**
- A. Benefity dostatečné, základní fix je nedostatečný, ale s bonusy dostatečné, u administrativních pozic, které nemají možnost ovlivnit mzdu, je to nedostatečné. Chybí benefity: sick days, příspěvky pro děti na tábory apod.
 - B. Mzdy jsou adekvátní s možností jejich ovlivnění. Mohli by být plně hrazené stravenky, benefit karta.
 - C. Bonusový systém je dobrý. Benefity jsou dostačující, pro sebe bych ocenila více času na manažerskou činnost, vlastní kancelář.
 - D. Lidem chybí flexipassy, sick days, více dní práce z domova.
- 6. Domníváte se, že nabídka vzdělávání a rozvoje ve vaší firmě je dostatečná a pro zaměstnance přínosná? Můžete to rozvést?**
- A. Ne, úplně chybí, rozvoj jen v rámci obchodních dovedností.
 - B. Ne, rozvoj jen od nadřízených a kolegů, který je zaměřený pouze na výkon.
 - C. Je přínosná jen v úzkém zaměření, a to na prodej poptávkových služeb.
 - D. Ne, zaměstnanci se mohou rozvíjet jen ve svém zaměření od nadřízeného, nebo zkušenějších kolegů.
- 7. Poskytujete zaměstnancům pravidelně možnost rozvoje v rámci jejich specializace. Umožňujete jim rozvíjet se v jiných oblastech? Pokud ano – ve kterých?**

- A. Ano, postupně se učí, přes základní informace o firmě a doplňujeme znalosti projekt po projektu a službu po službě. V jiných oblastech nemají možnost se rozvíjet.
 - B. Rozvoj pouze obchodních dovedností, zaměřených na služby.
 - C. Rozvoj jen od nadřízených.
 - D. Nepravidelně a v omezené míře. V jiných oblastech téměř vůbec.
- 8. Která problematika v rámci možného vzdělávání je podle vašeho názoru pro zaměstnance nejzajímavější a proč?**
- A. Ovládání počítače, jazykové kurzy, pro náboráře - jak dělat nábor, více obchodních dovedností, na některé kurzy by stačil příspěvek.
 - B. Obchodní dovednosti, stress management, typologie lidí.
 - C. Obchodní korespondence, jak psát maily, texty, copywriting, komunikační dovednosti.
 - D. Psaní všemi deseti, komunikační dovednosti, jazykové kurzy.
- 9. Jaké metody vzdělávání ve vaší organizaci nejčastěji využíváte? Jsou některé, které byste rádi využívali a dosud tak nečiníte? Z jakého důvodu?**
- A. Vlastní zkušenosti předané v rámci školení, doškolování při výkonu práce, ráda bych více využívala e-learning – možnost si samostatně procházet materiály s popisem služeb apod.
 - B. Instruktaž při práci, zpětné vazby s náslechem, porady, vizuální zpětná vazba (lepítka na monitor).
 - C. Instruktaž, konzultace, mentoring, porady, asistování.
 - D. Koučink zpětná vazba, konzultace, mentoring. Více bych využil e-learning.
- 10. Domníváte se, že „firemní kultura“ napomáhá zaměstnancům v touze po vzdělávání a dalším rozvoji? Můžete to rozvést?**
- A. Nepomáhá, firma musí mít sama zájem, aby se zaměstnanci rozvíjeli a šli s dobou. U nás to funguje takto: buď se člověk chytne, nebo se nechytne. Chybí možnost chodit na kurzy podle vlastního výběru.
 - B. Ti, kteří mají zájem, využívají samovzdělávání. Firma moc nepodporuje.
 - C. Ne, je přizpůsobeno pracovním výzvám a cílům.
 - D. Ano, v rámci řešení jednotlivých situací klientů.

5.3 Komparace výsledků (celkové zhodnocení)

Při srovnání výsledků individuálních rozhovorů a dotazníkového šetření se zdá, že existuje rozdíl v názorech na to, zda firemní kultura podporuje zaměstnancům jejich další vzdělávání a rozvoj. U vedoucích pracovníků převládá názor, že není pro zaměstnance přínosná a pokud má nějaký přínos, tak je zaměřena na prohloubení dovedností, které vedou k lepšímu plnění pracovních cílů. I to by mohl být důvod výsledku dotazníkového šetření v otázce motivace, které nám ukázalo, že pro většinu zaměstnanců je důležité dobré finanční hodnocení. V důležitosti se shodují i vedoucí pracovníci, kteří navíc uvádějí, že v obchodních týmech mohou zaměstnanci výši svého výdělku ovlivnit svým výkonem. V neobchodních týmech je tato motivace menší, jelikož mají menší možnost výkonem ovlivnit svou odměnu. Výši odměn nejčastěji hodnotili respondenti jako dobrou (39 % obchod, 44 % ostatní) a dostačující (29 % obchod a 37 % ostatní) a vedoucí pracovníci je vnímají jako dostačující, kdy na obchodních pozicích mají možnost si výši odměn ovlivnit vlastními výsledky. To by mohl být důvod, proč 18 % respondentů uvedlo své odměny jako maximálně dostačující. V neobchodních týmech to bylo pouze 7 %.

Odměny a možnost jejich ovlivnění vnímají jako benefit hlavně vedoucí pracovníci, řadoví zaměstnanci považují za benefity spíše výhody poskytované na pracovišti (občerstvení, káva, hudba, prostředí apod.), které uvedlo 68 % obchodníků a 52 % respondentů z neobchodních týmů. Pokud jsme se ale respondentů zeptali, které bonusy vnímají jako nejcennější, tak platové a finanční benefity byly uváděny nejčastěji (přes 50 %) společně s benefity směřujícími ke vzdělávání. Mezi ostatními benefity nejčastěji respondenti uváděli 5 týdnů dovolené, které by mohly být nahrazeny i tzv. sick days. Sick days uvedli také respondenti rozhovorů A a D.

I v otázce nabídky vzdělávání v podniku se názory vedoucích pracovníků a zaměstnanců liší. Může to být různou interpretací, co by měla nabídka vzdělávání obsahovat. Z individuálních dotazníků vyplývá, že vzdělávání a rozvoj je skrze seniorní zaměstnance a vedoucí pracovníky. Tento rozvoj je zaměřený pouze na témata, které se týkají bezprostředních úkolů plynoucích z pracovní náplně. Navzdory tomu uvedlo 57 % obchodníků a 63 % respondentů z ostatních týmů, že nabídka možnosti vzdělávání a rozvoje, je určitě nebo spíše přínosná. Vypovídá o tom také

shoda o poskytování zpětné vazby, kterou v nějaké formě dostává přes 80 % zaměstnanců a ti zbývající ji ke své práci nepotřebují. Zaměstnanci rovněž uvádějí, že možnosti dalšího odborného vzdělávání k prohloubení vlastní specializace a nebo rozšíření specializace v dalších oborech je velmi nízká. Dle výsledků šetření a odpovědí od vedoucích pracovníků by byl větší zájem o rozšíření stávající kvalifikace ze strany zaměstnanců, než o jeho prohloubení. Dále by pro zaměstnance byla zajímavá témata: rozšíření komunikačních dovedností, oblast psychologie (zvládání náročných situací) a jazykové vzdělávání. Tato témata se dle odpovědí setkala s kladným přijetím i ze strany vedoucích pracovníků. Respondentka A navíc uvedla, že svým zaměstnancům poskytuje tzv. sociální středy, kdy za ní mohou chodit a řešit i mimopracovní situace, se kterými se jim snaží pomoci.

V organizaci se ke vzdělávání a rozvoji nejčastěji využívají pracovní porady, konzultace, koučink a instruktáž při práci. Tyto metody uvádějí všechny skupiny respondentů. Poslední tři jmenované metody jsou vnímány respondenty dotazníkového šetření jako nejvíce efektivní. Pracovní porady, které se dělají pravidelně v obchodních týmech, vnímá jako nejefektivnější metodu pouze 7 % respondentů. Zde by mohl být prostor pro zlepšení, či efektivnější využití času. Bylo by však potřeba dalšího šetření, aby se ověřilo, jak efektivní porady jsou a jaký mají přínos pro obchodníky a jejich výsledky.

6 Vlastní doporučení

Na základě výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření bych doporučil zlepšit ve firmě podporu vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance. Toho by mohlo být dosaženo prostřednictvím různých iniciativ. Například vytvořením plánu vzdělávání a podporou vzdělávacích programů a kurzů na zlepšení komunikačních a prodejních dovedností, jazykové kurzy, počítačové kurzy nebo vytvoření interního systému sílení znalostí a osobního know-how v komunikaci se zákazníky, prodeji a vedení lidí. Určitě by tyto aktivity měly být v souladu s cíli firmy a podporovány vedením společnosti, aby zaměstnanci věděli, že jsou pro firmu důležití a s jejich rozvojem se bude firma posouvat v rozvoji jako celku.

6.1 Strategie vzdělávání

Pokud by firma chtěla zlepšit možnosti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, bude potřeba se zamyslet nad několika klíčovými faktory. V první řadě půjde o vytvoření vzdělávacího cyklu (str. 27), tedy:

- **Identifikace potřeb zaměstnanců**, ke zjištění může firma využít dotazníková šetření, individuální rozhovory, skupinové rozhovory. Cílem by bylo zjistit, jaké jsou potřeby a očekávání zaměstnanců a jak se shodují s očekáváním firmy.
- **Plán vzdělávání**, aktivity by měly plánovány tak, aby co nejméně zasahovaly do důležitých pracovních projektů nebo činností, aby se významně nesnížila produkce. Zohlednit musíme i pracovní zátěž zaměstnanců.
- **Realizace vzdělávacích akcí**, zde je na zvážení managementu firmy, jestli na vzdělávání využít vlastní zdroje, nebo najmout odborníky, kteří pomohou s výběrem témat, tvorbou kurzů a mohou poskytnou odborné rady a doporučení.
- **Hodnocení efektivity**, cílem každé firmy je generování zisku, aby vzdělávání a rozvoj pomáhaly s tímto cílem, je důležité pravidelně vzdělávací aktivity vyhodnocovat a na základě výsledků upravovat jednotlivé části tohoto cyklu.

6.2 Znalostní báze

Firemní znalostní báze je systém, který organizuje a uchovává informace a znalosti související s činností, organizací a produkty firmy. Správně udržovaná databáze zlepšuje efektivitu práce a usnadňuje sdílení informací. Část této databáze, například popis produktů, může být i veřejná pro klienty firmy. Ve znalostní bázi můžeme přidat různé druhy informací, například:

- popisy produktů a služeb,
- návody a postupy,
- pravidla a politiku společnosti,
- kontaktní informace na zaměstnance a vedoucí pracovníky,
- školicí a tréninkové materiály,
- analýzy trhu a konkurence.

Výhody znalostní báze:

- zlepšuje se efektivita práce,
- minimalizují se chyby v postupech a předávaných informacích,
- zvyšuje se transparentnost informací a sdílení informací,
- ulehčuje se vstup nových zaměstnanců,
- snižují se náklady na školení a trénink.

Nevýhody znalostní báze:

- časová náročnost na udržení aktuálnosti,
- vícenáklady na správu a vývoj.

Prvním krokem při vytváření znalostní báze by mohlo být vytvoření školicích a produktových materiálů k jednotlivým projektům a službám, které jsou nabízeny klientům a jsou hlavním obchodním artiklem. Jejich absenci zmínila respondentka A a respondent D při skupinových rozhovorech. Materiály by pomohly zaměstnancům při úvodních školení a v prvních týdnech. Lépe by také probíhalo spouštění nových projektů a lepší informovanost všech pracovníků. Produktové karty budou vhodné pro stávající zaměstnance, aby s jejich pomocí mohli řešit nestandardní situace a dotazy od klientů.

Znalostní báze může být pojata nejen jako soubor textových materiálů, ale také ve formě videí, kde se představí vedoucí jednotlivých oddělení, majitel firmy představí dlouhodobou strategii společnosti apod.

6.3 Odměňování

Pokud by firma chtěla zvýšit loajalitu a spokojenost zaměstnanců, mohla by se zaměřit na mzdy a motivační systém. Z výsledků šetření i rozhovorů víme, že v tuto chvíli je odměňování dostatečné, ale do budoucna by to při zachování stejné úrovně mohlo přinést konkurenční nevýhodu na trhu práce a pro potencionální uchazeče by se firma stala méně zajímavá.

6.4 Benefity

V případě benefitů může firma sáhnout po zavedení dalšího volna navíc. Z legislativního hlediska bych doporučil více tzv. sick days, nebo 5 dní volna navíc, než přidat klasickou dovolenou. Dovolena je nároková složka mzdy, která se při nevyčerpání musí převést do dalšího roku, nebo v případě ukončení pracovního poměru musí být proplacena. Kdežto sick days, nebo dny volna navíc jsou nenárokovou složkou a mohou zaměstnanci propadnout a v případě ukončení pracovního poměru se neproplácejí. Dalším benefitem, který je v posledních letech hodně nabízen je hybridní model práce. Spočívá v tom, že část pracovní doby je zaměstnanec v kanceláři a část pracuje vzdáleně z domova. V současné chvíli je tento systém umožněn v případech nemoci nebo jiných neodkladných záležitostí a je vždy na zvážení vedoucího pracovníka. Zaměstnancům by systém s jasně danými pravidly umožňoval si svůj čas lépe plánovat a více se přiblížit svému ideálnímu work life balance.

6.5 Poradce pro zaměstnance

Respondentka A poskytuje svému týmu podporu i v mimopracovních situacích. Organizuje sociální střeďy, kdy má pro svůj tým vyhrazený čas a lidé za ní mohou chodit a řešit s ní životní situace. Výsledkem těchto sezení nemusí být vždy pomoc, ale je přínosné, že má její tým za kým zajít a mluvit o svých potížích. Toto by mohlo být aplikováno i do ostatních týmů, kde vedoucí tuto činnost nedělají. Tento benefit

by mohl mít několik podob. Samostatná pozice lektora/kouče, který by měl na starosti také školící materiály, produktové karty a zastřešil by celý systém vzdělávání, který je momentálně plně v kompetenci vedoucích pracovníků, kteří nemusejí být nováčkům vždy plně k dispozici v prvních dnech po nástupu do firmy, jelikož se musí věnovat také běžné agendě spojené s jejich pozicí a pracovní náplní. Druhou variantou je přidat tuto odpovědnost vedoucím pracovníkům. Zde je ovšem riziko nepřijetí, ať ze strany vedoucích pracovníků, nebo jejich podřízených. Vedoucí pracovník nemusí mít pro tuto činnost potřebné kompetence a pro členy týmu může být obtížné se svěřit někomu, s kým jsou v denním kontaktu.

Jednou z možností je využít externí společnost, která poskytuje služby asistence pro zaměstnance. Firma může pro svoje zaměstnance předplatit balíček služeb, které obsahují konzultace se specialisty pro daný obor. Např. právní, psycholog, finanční specialista, sociální pracovník a další. Tato služba je pak pro zaměstnance zcela zdarma a mohou specialistu kontaktovat anonymně telefonicky nebo e-mailem.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma **Firemní strategie rozvoje zaměstnanců** se zabývala touto problematikou v moderním podniku B2M.CZ. V teoretické části jsem se soustředil na odborný základ, který sloužil jako podklad pro praktickou část. Teoretická část je rozdělena na 3 hlavní části. V první jsou představeny lidské zdroje a lidský kapitál, ve druhé části popsáno řízení lidských zdrojů pomocí modelu shody a Harvardského modelu. Jsou zde charakterizovány hlavní činnosti, které zajišťuje oddělení lidských zdrojů. Je rovněž definována firemní kultura. Samostatná kapitole je v souladu s tématem práce věnována popisu vlastního vzdělávání a rozvoje od základních oblastí až samotnou realizaci.

V praktické části práce je nejprve představena společnost B2M.CZ. Je zde popsána aktuální situace týkající se rozvoje zaměstnanců jak ji vnímají její zaměstnanci. K zjištění těchto informací byla použita metoda dotazníkového šetření pro řadové zaměstnance. Tato metoda byla doplněna metodou individuálních rozhovorů s liniiovými vedoucími.

Z šetření vyplynula zjištěny jak negativa, tak i pozitiva fungování společnosti B2M.CZ v oblasti rozvoje zaměstnanců. Respondenti se shodovali, že je dobře nastavena firemní kultura. Na druhé straně konstatovali, že prostředí je nemotivující k dalšímu odbornému vzdělávání a zároveň není ani dostatečná podpora k prohlubování současných znalostí zaměstnanců.

Na základně těchto poznatků jsem navrhnul pro firmu doporučení, která by mohla být aplikována do praxe a tím více podpořila své zaměstnance v oblasti vzdělávání a rozvoje. Doporučil jsem tyto kroky: sestavit strategii vzdělávání, vytvoření znalostní báze, pohlídat atraktivitu odměňování zaměstnanců, přidání dní volna navíc a také poradce pro zaměstnance. S těmito doporučeními jsem seznámil ředitele společnosti a provedl jej vyhodnocením šetření, pro lepší pochopení, mých závěrů a doporučení. Pan ředitel má doporučení vnímal jako zajímavý podnět pro zlepšení a v budoucnu mnou navržené kroky zahrne do celkové firemní strategie. Jsou u něj však pochybnosti o horizontu návratnosti investice do rozvoje vzdělávání zaměstnanců. Nejvíce pana ředitele zaujala část znalostní báze ve formě videa, která by mohla být doplňkem aktuálního školicího procesu. Pomohla by novým pracovníkům lépe si uvědomit

fungování a provázanost jednotlivých oddělení. Předběžně jsme se také dohodli, že bychom mohli vyzkoušet institucionalizovat formu podpory a poradenství pro zaměstnance, která v současnosti probíhá spíše neoficiální cestou.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. 2011. *Personální řízení, současnost a trendy.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 978-80-7452-020-4.

BONTIS, N. - DRAGONETTI, N. C.- JACOBSEN, K. - ROOS, G. 1999. *The knowledge toolbox: a review of tools available to measure and manage intangible resources.* místo neznámé: European Management Journal, 1999.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. 978-80-7400-347-9.

EGEROVÁ, Dana. 2012. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. 978-80-261-0139-0.

HALÍK, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2008. 978-80-247-2475-1.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2015. Sv. 5., rozš. a dopl. vyd. ISBN 978-80-7261-288-8.

MUŽÍK, Jaroslav. 2005. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých.* Plzeň: Fraus, 2005. 80-7238-220-9.

SCHULTZ, T. W. 1981. *Investing in People. The economics of population quality.* Berkeley: University of California Press, 1981.

SIMONOVÁ, Natalie a Hamplová, Dana. 2016. Další vzdělávání dospělých v České republice - kdo se ho účastní a s jakými důsledky? *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 52(1), 3-26. [Online] 2016. <https://doi.org/10.13060/00380288.2016.52.1.240>.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. 80-247-0405-6.

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

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Průzkum: každý pátý změní práci kvůli lepšímu vzdělávání. HRozně dobrý čtení LMC [online],[cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/pruzkum-kazdy-paty-zmeni-praci-kvuli-lepsimu-vzdelavani/>

Inflace v lednu 2023 v souladu s prognózou - Česká národní banka. [online]. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-lednu-2023-v-souladu-s-prognozou/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Znázornění mezery ve výkonnosti.....	23
Obrázek 2: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi	26

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením	15
Tabulka 2: Porovnání nároků na manažery v rozdílném prostředí	24
Tabulka 3: Příklady metod vzdělávání.....	29
Tabulka 4: Je nějaký další benefit, který byste ocenil/a jako součást vašich odměn?43	

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Jaké je vaše pohlaví?.....	33
Graf 2: Jaký je váš věk?	34
Graf 3: Kolik let pracujete v tomto podniku?.....	35
Graf 4: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	36
Graf 5: Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?	37
Graf 6: Posyktuje vám zaměstnavatel zpětnou vazbu hodnotící kvalitu vaší práce? .38	
Graf 7: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „ano“, označte formu zpětné vazby, která je využívána ve vašem podniku.	39
Graf 8: Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů jsou vám pravidelně poskytovány.....	40
Graf 9: Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů považujete za nejcennější.	41
Graf 10: Jak byste ohodnotil/a výši svých odměn (mzdy a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti práce?	42
Graf 11: Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje v podniku přínosná a zajímavá?.....	44

Graf 12: Poskytuje vám zaměstnavatel možnosti dalšího odborného vzdělávání ve vaší specializaci?.....	45
Graf 13: Je vám poskytována možnost rozvoje v jiných oblastech?.....	46
Graf 14: Jaká oblast vzdělávání by vás nejvíce zajímala?	47
Graf 15: Označte maximálně 3 nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vašem podniku.....	48
Graf 16: Která z metod je dle vašeho názoru nejefektivnější?.....	49
Graf 17: Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vašem podniku jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“?	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vzor dotazníku

Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovory s vedoucími

Příloha 1: Vzor dotazníku

Anonymní dotazník

Vážení respondenti,

jmenuji se Michal Boudník a studuji program Kariérové poradenství a vzdělávání na Institutu vzdělávání a poradenství České zemědělské univerzity v Praze. Rád bych vás požádal 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. 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

6. 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 nevdí 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 nejcennější. (Označte maximálně 3 varianty.)

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

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 aktivách 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.

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.
- Nevím.

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
- jiné, uveďte jaké

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
- jiné, uveďte jaké

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

Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovory s vedoucími

1. Kolik let pracujete v této organizaci na pozici vedoucího týmu?

2. Co je podle vašeho názoru největší motivací pro zaměstnance, aby odváděli lepší výkon?
3. Dáváte zaměstnancům ve vaší firmě nějakým způsobem zpětnou vazbu, ve které hodnotíte jejich práci? Jestliže ano, jakým způsobem a jak často?
4. Které benefity vašim zaměstnancům nabízíte? Který/které z nich jsou podle vašeho názoru u nich nejžádanější?
5. Domníváte se, že zaměstnanci ve vaší firmě jsou adekvátně ohodnoceni? Myslíte, že i nabídka benefitů je dostatečná? Pokud ne, jaký benefit ve vaší firmě chybí, jaký byste chtěli také nabízet?
6. Domníváte se, že nabídka vzdělávání a rozvoje ve vaší firmě je dostatečná a pro zaměstnance přínosná? Můžete to rozvést?
7. Poskytujete zaměstnancům pravidelně možnost rozvoje v rámci jejich specializace? Umožňujete jim rozvíjet se v jiných oblastech? Pokud ano – ve kterých?
8. Která problematika v rámci možného vzdělávání je podle vašeho názoru pro zaměstnance nejzajímavější a proč?
9. Jaké metody vzdělávání ve vaší organizaci nejčastěji využíváte? Jsou některé, které byste rádi využívali a dosud tak nečiníte? Z jakého důvodu?
10. Domníváte se, že „firemní kultura“ napomáhá zaměstnancům v touze po vzdělávání a dalším rozvoji? Můžete to rozvést