

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra profesního a personálního rozvoje**



**Česká zemědělská  
univerzita v Praze**

**Firemní strategie rozvoje zaměstnanců**

Bakalářská práce

Autor: **Šárka Formánková**

Vedoucí práce: PhDr. Andrea Hlubučková

2024

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šárka Formánková

Kariérové poradenství a vzdělávání

Název práce

**Firemní strategie rozvoje zaměstnanců**

Název anglicky

**Corporate employee development strategy**

---

### Cíle práce

Tato práce má teoreticko-empirický charakter.

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

### Metodika

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

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

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

**Doporučený rozsah práce**

35 stran

**Klíčová slova**

firemní rozvoj; firemní vzdělávání; řízení lidských zdrojů

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5  
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5  
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1457-4  
NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-  
VALÁŠKOVÁ, Magdalena; KERN, Hans. *Přehled psychologie*. Praha: Portál, 2000, 2000. ISBN  
80-7178-426-5.  
WILTON, Nick. An introduction to human resource management. 3rd edition. Los Angeles: SAGE, 2016.  
ISBN 978-1-4739-5419-9

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – IVP

**Vedoucí práce**

PhDr. Andrea Hlubučková

**Garantující pracoviště**

Katedra profesního a personálního rozvoje

Elektronicky schváleno dne 30. 5. 2023

**Mgr. Jiří Votava, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

**prof. Ing. Petr Valášek, Ph.D.**

Pověřený ředitel

V Praze dne 05. 12. 2023

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

### **Firemní strategie rozvoje zaměstnanců**

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

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

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

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

V ..... dne .....

.....  
(podpis autora práce)



## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji vedoucí bakalářské práce PhDr. Andree Hlubučkové za cenné rady a odborné připomínky a vedení bakalářské práce.

Zároveň děkuji manažerovi vzdělávání firmy Seznam.cz, a. s., panu Mgr. Milanu Fridrichovi, za poskytnutí všech potřebných informací a údajů ke zpracování bakalářské práce a zaměstnancům společnosti za spolupráci a ochotu při sběru dat pro mou práci.

## **Abstrakt**

Předložená bakalářská práce „*Firemní strategie rozvoje zaměstnanců*“ se zaměřuje na problematiku strategie vzdělávání a rozvoje vybrané společnosti.

V teoretické části byly představeny z dostupných zdrojů klíčové termíny související s tématem bakalářské práce. Zejména vysvětleny základní pojmy, mezi něž byl zařazen lidský zdroj a lidský kapitál, učení se, rozvoj a vzdělávání a také motivace. Dále byla teoretická část věnována problematice řízení lidských zdrojů, firemních strategií vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jednotlivým metodám vzdělávání.

Praktická část byla věnována průzkumu, který si kladl za cíl zmapovat a charakterizovat stávající strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci. Metodou prováděného průzkumu bylo dotazníkové šetření a samotný dotazník byl přiložen k práci jako příloha. Důkladným vyhodnocením a analýzou výsledků byly potvrzeny a vyvráceny předem stanovené hypotézy, které poukazují na aktuální postoj zaměstnanců ve vybrané organizaci k některým jimi užívaným metodám a formám vzdělávání.

Závěrem bylo ze zjištěných informací a výsledků šetření navrženo několik doporučení pro zvolenou organizaci v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Také bylo navrženo doporučení pro další možnost hlubšího zkoumání zmiňované problematiky v jiných odděleních dané společnosti a možnost jejich vzájemné komparace.

## **Klíčová slova**

firemní rozvoj, firemní vzdělávání, řízení lidských zdrojů

## **Abstract**

This bachelor thesis, „*Corporate Employee Development Strategy*“, focuses on the issue of the strategy of education and development within a selected company.

In the theoretical part, based on the available sources, the key terms related to the topic of the bachelor thesis were introduced, in particular the explanation of the basic concepts, including the terms „human resource“ and „human capital“, „learning“, „development“, and „education“, as well as „motivation“. Furthermore, the theoretical part was devoted to the issues of human resources management, corporate strategies of employee education and development, and individual methods of corporate education.

The practical part was devoted to quantitative research, which aimed to map and characterize the current strategy of employee training and development in the selected organization. The method of the research was a questionnaire survey; the questionnaire itself was attached to the thesis as an appendix. A thorough evaluation and analysis of the results confirmed and refuted predetermined hypotheses that point to the current attitude of employees in the selected organization toward some of the methods and forms of education they use.

In conclusion, based on the information and results of the survey, several recommendations were proposed in the field of employee training and development for the selected organization. There was also proposed a recommendation for the possibility of a further and deeper examination of the mentioned issue in other departments of the company Seznam.cz and the possibility of a mutual comparison of the results.

## **Keywords**

corporate development, corporate education, human resources management

## **OBSAH**

1	ÚVOD .....	10
TEORETICKÁ ČÁST		
2	Cíl a metodika .....	12
3	Vymezení základních pojmů .....	13
3.1	Lidský kapitál a lidský zdroj .....	13
3.1.1	Lidské zdroje.....	13
3.1.2	Lidský kapitál .....	13
3.2	Učení se, rozvoj a vzdělávání.....	14
3.3	Motivace.....	15
3.3.1	Pracovní motivace.....	16
4	Řízení lidských zdrojů .....	17
4.1	Modely a cíle ŘLZ .....	17
4.1.1	Základní modely ŘLZ.....	17
4.1.2	Cíle a charakteristika ŘLZ .....	19
4.2	Personální práce a personální činnosti .....	20
4.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	20
4.2.2	Personální plánování .....	21
4.2.3	Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců .....	21
4.2.4	Adaptace zaměstnanců.....	22
4.2.5	Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	23
4.2.6	Vzdělávání zaměstnanců.....	23
5	Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	25
5.1	Firemní vzdělávání .....	25
5.2	Systematické plánování vzdělávání .....	26
5.3	Identifikace vzdělávacích potřeb.....	26

5.4	Metody vzdělávání .....	27
5.4.1	Na pracovišti („on the job“).....	27
5.4.2	Mimo pracoviště („off the job“) .....	28
5.4.3	E-learning.....	29
5.5	Realizace vzdělávání .....	29

## PRAKTICKÁ ČÁST

6	Vlastní šetření .....	32
6.1	Charakteristika místa šetření .....	32
6.2	Dotazníkové šetření.....	34
6.2.1	Realizace dotazníkového šetření.....	34
6.2.2	Analýza získaných dat .....	34
6.3	Zpracování a interpretace výsledků .....	42
6.3.1	Vlastní doporučení .....	45
7	ZÁVĚR .....	47
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	48
9	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	50
10	SEZNAM PŘÍLOH.....	51

## PŘÍLOHY

# 1 ÚVOD

Lidské zdroje jsou jedním z hlavních pilířů každé firmy a představují základní kámen organizace. Jejich schopnosti, znalosti a motivace mají podstatný vliv na úspěch a výkonnost firmy. V neustálém pokroku technologií, změn ve společenských normách a nárůstu konkurenčního prostředí je nezbytné, aby firmy udržovaly tempo s těmito trendy, ale také je strategicky plánovaly a využívaly k posilování svého personálního potenciálu.

Téma Firemní strategie rozvoje zaměstnanců jsem si zvolila pro jeho aktuálnost, komplexnost a relevanci v souvislosti s měnícími se potřebami firem v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Další z motivů pro výběr tohoto tématu byla možnost analýzy firemního rozvoje zaměstnanců ve firmě, která se dle studie TOP Zaměstnavatelé posledních sedm let umísťuje na prvních příčkách žebříčku (TOP Zaměstnavatelé, 2024).

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je jednou z mnoha personálních činností a souvisí s řízením lidských zdrojů. Touto problematikou se zabývá mnoho publikací, kdy nejčastěji citovaným zahraničním autorem v oblasti personálního řízení a managementu je Michael Armstrong. Z českých autorů se touto problematikou zabývají zejména Josef Koubek či Martin Šikýř. Rozvoji a vzdělávání ve firmách se věnují autoři jako František Hroník, Hana Bartoňková, Jozef Vodák či Alžběta Kucharčíková. Nejen tyto publikace uvedených autorů posloužily jako teoretická východiska pro tvorbu práce.

V teoretické části práce jsou charakterizovány základní pojmy související s tématem práce, zejména lidský zdroj a lidský kapitál, rozvoj a vzdělávání, motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále se teoretická část věnuje problematice řízení lidských zdrojů, firemní strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jednotlivým metodám vzdělávání.

Praktická část je zaměřena na představení akciové společnosti Seznam.cz a její organizační strukturu a následný hlubší popis dceřiné společnosti Seznam Zprávy, a. s., ve které probíhalo samotné šetření. Hlavní metodou

prováděného průzkumu je dotazování prostřednictvím dotazníkového šetření u zaměstnanců. Na základě získaných informací a analýze nasbíraných dat je v závěru práce vysloveno několik doporučení k zefektivnění stávajících strategií.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2 Cíl a metodika

Cílem práce bylo na základě analýzy vyhodnotit stávající strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, interpretovat zjištěné výsledky z dotazníkového průzkumu a navrhnout možné způsoby zefektivnění těchto strategií.

Hlavní použitou metodou bylo dotazování, a to s využitím techniky dotazníkového šetření u zaměstnanců.



### 3 Vymezení základních pojmů

V této kapitole budou rozvedeny klíčové termíny a pojmy, jež jsou podstatné pro samotné porozumění tématu firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

#### 3.1 Lidský kapitál a lidský zdroj

Lidský faktor představuje jedinečný prvek, který lze považovat za konkurenční výhodu, na níž společnost může postavit svou budoucnost. Cílem není pouze získávat nové kvalitní zaměstnance, ale také udržovat ty stávající, protože zaměstnanci nejsou jen nákladem pro firmu, ale představují pro ni důležité aktivum.

V sedmdesátých letech 20. století důsledkem markantního zvyšování cen ropy došlo k celosvětové recesi. Toto období bylo klíčové pro firmy a podniky, které se začaly více zamýšlet nad rozvojem lidského potenciálu svých zaměstnanců. Zaměstnanci představují nejcennější prvek ve firmě, který má vliv na prosperitu a konkurenceschopnost celé organizace. Jak uvádí Vodák a Kucharčíková „*lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují efektivitu jejich využití. Proto představují ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenční schopnosti podniku.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 42)

Lidské zdroje a lidský kapitál jsou často zaměňované pojmy nebo bývají považovány za synonyma, existují mezi nimi ovšem rozdíly.

##### 3.1.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou lidé, kteří jsou účastníci pracovněprávního vztahu s organizací, kteří jsou schopni seberealizace v činnostech, které vykonávají na základě svého přesvědčení (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 34).

Armstrong (2011, s. 27) uvádí, že lidské zdroje jsou „*lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

##### 3.1.2 Lidský kapitál

Lidský kapitál představuje dynamický prvek, který zahrnuje soubor schopností, dovedností, znalostí, inteligence a kompetencí jednotlivců, které mohou být dány

vrozeně nebo nabyty skrze praktické zkušenosti a praxi. Tímto je specifický, jelikož ho nelze oddělit od jeho nositele. Ve svém rozsáhlém díle Armstrong definuje lidský kapitál jako „zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Ty mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a společně s hmotnými zdroji (peníze a materiální jmění) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku“. (Armstrong, 2011, s. 51)

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) popisuje lidský kapitál jako „zásobu znalostí, dovedností a dalších osobních vlastností ztělesněných v lidech, které jim pomáhají být produktivní. Investice do lidského kapitálu představuje formální vzdělávání (rané dětství, formální školní systém, programy odborné přípravy dospělých), ale také neformální učení a učení na pracovišti a pracovní zkušenosti. (OECD, 2024)

### **3.2 Učení se, rozvoj a vzdělávání**

V oblasti, kterou se tato práce zabývá, tedy rozvojem a vzděláváním lidských zdrojů, existuje řada pojmů, které s tématem úzce souvisí a je tedy nezbytné tyto pojmy vysvětlit v širším měřítku. Jedná se o pojmy, které se v dané problematice doplňují a prolínají, a tak bývají často zaměňovány.

**Učení se** z psychologického hlediska definujeme jako „tendenci ke změně chování (tato změna je bezprostředně pozorovatelná jen v motorickém, ne mentálním dění) odehrávající se na úrovni senzomotorické, emocionální, sociální a kognitivní. Učíme se pozorováním, procvičováním nebo vhledem“ (Kern, 2015, s. 99).

Hroník (2007, s. 31) vysvětluje učení jako proces změny. Učíme se spontánně, když máme zájem, ale také z povinnosti. To zahrnuje nejen nové znalosti, ale také nové způsoby jednání.

**Vzdělávání** je druhým z výše zmiňovaných základních pojmů a je důležitou součástí nejen společenského, ale také ekonomického života. Provází každého z nás celý život, kdy jeho počátky nejčastěji začínají v institucích školního vzdělávání a dále se rozšiřují a prohlubují zejména v podobě profesního vzdělávání.

Armstrong (2007, s. 462) popisuje vzdělávání jako neustálý proces, který zlepšuje naše schopnosti, dále rozvíjí dovednosti a znalosti, a připravuje lidi na náročnější úkoly.

Hroník (2007, s. 31) popisuje podobně jako Barták (2007, s. 11) vzdělávání zejména jako systematický proces a strukturovaný způsob učení. Všechny vzdělávací aktivity mají jasně definovaný začátek a konec.

Třetím, neméně důležitým pojmem, je pojem **rozvoj**, tedy přesněji řečeno rozvoj lidských zdrojů. Hroník (2007, s. 31) definuje samotný rozvoj jako určitý způsob učení se obohacený o záměr, čímž lze dosáhnout žádoucí změny. Rozvoj tedy zahrnuje nejen výše uvedené učení se a vzdělávání, ale i další aktivity, které v konečném důsledku vedou k na začátku požadované změně.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že se učíme i v situacích, kdy se nevzděláváme, že se učíme i nežádoucím věcem, tedy bez záměru a nelze to pak považovat za rozvoj a že se rozvíjíme za předpokladu nějakého systematického přístupu, který je předpokladem pro vzdělávání (Hroník, 2007, s. 31).

Následující obrázek znázorňuje tuto složitě popsanou symbiózu a vztah mezi třemi popisovanými základními pojmy – učením se, vzděláváním a rozvojem.

**Obrázek 1: Vztahy mezi vzděláváním, rozvojem a učením (se)**



Zdroj: Hroník, 2007, s. 31

### 3.3 Motivace

Motivaci Nakonečný (2005, s. 61–62) definuje jako psychologický proces, který podněcuje naše chování a dává mu účel a orientaci k dosažení cílů. Způsob, jak člověk dosahuje těchto cílů, je především determinován učením, ale to, proč jedná právě takto, je zapříčiněno motivací. Lze tedy říci, že téměř každá záměrná činnost, kterou provozujeme z důvodu dosažení konkrétního cíle, je motivována a je motivací určena.

Z toho plyne, že prosazení jedné tendence před jinou, kterou subjektivně vnímáme jako méně důležitou nebo naléhavou, jejím spuštěním a zároveň udržením po celý čas, než bude dosaženo vědomě či nevědomě předem stanoveného cíle, je funkcí motivace. Záměrně je zde zmíněno vědomé či nevědomé stanovení cílů, neboť lidé si vlastních skutečných psychologických příčin, proč tak nebo onak konají, cítí, nebo uvažují, mnohdy nejsou vědomi. To na motivaci jako takovou nemá vliv, ta může pracovat z popudu vědomých i nevědomých zdrojů a na jejich základech poté rozlišujeme motivaci vědomou a nevědomou.

Plamínek (2015, s. 16) motivaci neoznačuje pouze proces, ale také jeho výsledek. Tedy jak skutečnost, že se něco děje, tak také stav, že něco existuje. Dále ve své publikaci odlišuje vnitřní a vnější podněty a pohnutky, které působí na člověka, potažmo na jeho motivaci. Respektive vnitřní pohnutky označuje jako motivy, které člověka motivují a vnější podněty jako stimulanty, které člověka stimulují. Stanovenou úlohu následně plníme pod vlivem těchto popudů, a to nejčastěji působících společně.

Úkolem organizace by mělo být vytvářet a podporovat motivační procesy a pracovní prostředí, které povedou k dosahování zamýšlených výsledků ze strany zaměstnanců.

### **3.3.1 Pracovní motivace**

Hlavní úlohou pracovní motivace je podporovat myšlení a chování zaměstnanců tak, aby bylo v souladu s vizemi firmy. Manažeři musí být schopni motivovat své spolupracovníky k aktivní účasti na všech činnostech, které směřují k dosažení cílů firmy a podněcovat jejich zájem a ochotu. Plamínek (2005, s. 78) ve své publikaci tvrdí, že *„motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat“*.

## 4 Řízení lidských zdrojů

Lidský zdroj představuje pro firmu či organizaci to nejcennější a mnohdy i nejnákladnější. Má přímý vliv na její úspěch a výkon. Pojem řízení lidských zdrojů si autoři odborných monografií vykládají různě.

Podle Armstronga (1999, s. 150) „*je řízení lidských zdrojů v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí liniiovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody*“.

Koubek (2011, s. 15–17) uvádí, že dle nejmodernějšího pojetí řízení lidských zdrojů se klade důraz na strategický aspekt personální práce, tzn. perspektivě, formulace dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů personální práce provázaných s ostatními cíli firmy.

Pro dosažení systematického a logického řízení lidí v organizaci se využívají všechny dostupné zdroje organizace, a to včetně péče o neustálý rozvoj jednotlivých pracovníků. Klíčové aktivity zahrnují pravidelnou aktualizaci osobních dat zaměstnanců, podporu motivace, poskytování vzdělávání a specializovaných školení pro zaměstnance, a další opatření směřující k maximálnímu využití jejich potenciálu při dosahování cílů organizace. (Armstrong, 2007, s. 27)

### 4.1 Modely a cíle ŘLZ

#### 4.1.1 Základní modely ŘLZ

Následující část práce se zaměřuje na některé základní přístupy v řízení lidských zdrojů. Konkrétně na tvrdý a měkký model, Michiganský model a model Harvardský (Armstrong, 2015, s. 54).

„**Tvrký**“ model vychází z ekonomického pohledu na jednotlivce. V tomto přístupu je jedinec vnímán jako zdroj stejně jako jakýkoliv jiný zdroj, tedy jako prostředek určený ke spotřebě, snadno nahraditelný a jeho rozvoji se věnuje minimální investice. (Kociánová, 2012, s. 79)

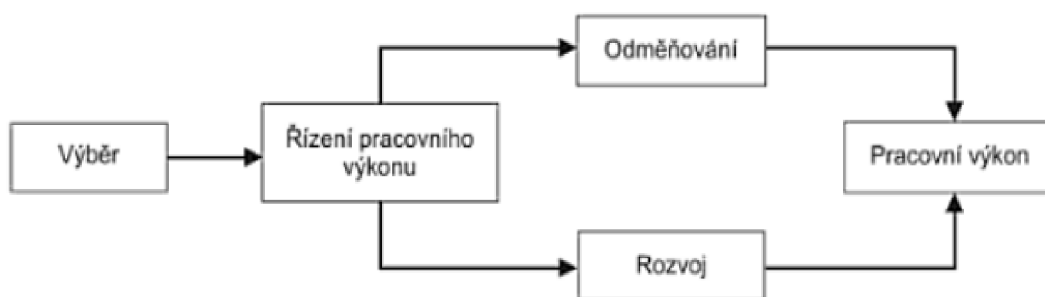
„**Měkký**“ model Kociánová (2012, s. 79) popisuje jako „*odkaz školy lidských vztahů, se znalostí behaviorálních aspektů práce. Zdůrazňuje komunikaci, motivaci, vedení*“

lidí, vzdělávání a rozvoj. Měkké řízení lidských zdrojů reprezentuje jednání s pracovníky jako s cennými aktivy organizace, jako se zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti, angažovanosti, adaptability a vysoké kvality (dovedností, výkonu pracovníků)“.

**Michiganský model** nebo také model „shody“ formulovali ve svém díle z roku 1984 Fombrun, Tichy a Devanna. Tito představitelé zastávali názor, že systém lidských zdrojů a struktura organizace by se měly shodovat (být řízeny) se strategií organizace. Zmiňují, že cyklus lidských zdrojů má 4 procesy, které na sebe navazují:

1. Výběr: zajištění schopných a motivovaných zaměstnanců
2. Hodnocení: řízení pracovního výkonu za účelem efektivního řízení, spravedlivého odměňování a vzdělávání na pracovišti
3. Odměňování: spravedlivé oceňování skutečného výkonu
4. Vzdělávání: soustavné rozvíjení schopností lidí (Fombrun, Tichy a Devanna In: Šikýř, 2014, s. 35–36)

**Obrázek 2: Cyklus lidských zdrojů**



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 29

**Harvardský model** definují jeho zakladatelé Beer a kol., ve smyslu řízení lidských zdrojů tak, že linioví manažeři akceptují svou odpovědnost za zabezpečení propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky a je v něm především kladen důraz na dlouhodobou perspektivu personálního řízení. (Beer a kol. In: Šikýř, 2014. s. 37)

„Zásady a postupy v řízení lidských zdrojů zahrnují:

- vliv zaměstnanců (posilování pravomocí a odpovědnosti zaměstnanců);
- pohyb lidských zdrojů (získávání, výběr, a rozmisťování zaměstnanců);
- systém odměňování (poskytování peněžitých i nepeněžitých plnění za vykonanou práci);
- systém práce (vytváření pracovních míst a organizace práce)“ (Beer a kol. In: Šikýř, 2014. s. 37).

#### 4.1.2 Cíle a charakteristika ŘLZ

Obecně lze říci, že cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace pomocí svých pracovníků dosahovala stanovených cílů. Cílem managementu řízení lidských zdrojů, v současné době lze použít i termín HR (human resources), je dosáhnout konkurenční výhodu prostřednictvím strategického rozmisťování kvalifikovaných a oddaných zaměstnanců v organizaci. (Vaverčáková a Homková, 2018, s. 10–12)

Typické charakteristiky lidských zdrojů, které jsou klíčové a shodují se na nich autoři zabývající se personalistikou a které Koubek (2007, s. 15–16) zmiňuje ve své publikaci, jsou:

1. „Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem
2. Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj)
3. Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.“

Dále dodává, že lidské zdroje kladou důraz na vytváření pohodové firemní atmosféry na pracovišti, motivaci zaměstnanců a mimořádný důraz je kladen na vzdělávání a rozvoj pracovníků (Koubek, 2007, s. 15–16).

Durai (2012, s. 5) uvádí, že hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je vybrat správnou osobu na správné místo ve správný čas a co nejefektivnějším způsobem. Cílem je také zvýšit spokojenost, morálku a produktivitu zaměstnanců, ovládat fluktuaci pracovníků a pomáhat organizacím zvyšovat jejich výkonnost poskytováním potřebných školení

a rozvojových příležitostí, vhodných pracovních podmínek a odpovídajícího profesního růstu zaměstnanců.

## **4.2 Personální práce a personální činnosti**

Personální práci se rozumí především práce jako služba spojená s administrativním procesem zaměstnance dané organizace, tj. aktualizaci, uchovávání, pořizování dokumentů, která zahrnuje i organizaci, získávání pracovní síly vykonávanou personálním útvarem skrz jednotlivé personalisty (Koubek, 2007, s. 14).

Lidské zdroje jsou v organizaci realizovány v podobě jednotlivých personálních činností, které směřují k realizaci organizačních cílů v oblasti vedení a řízení lidí. Výčty těchto aktivit bývají popisovány různě, jelikož jednoznačně je nelze vyjmenovat. V této práci vyjmenuji přehled nejčastěji zmiňovaných, které považují jako základ pro personální činnost, realizovaných ve velkých podnicích.

### **4.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Přesné vymezení pracovní pozice je stěžejní pro kvalitní výběr nového pracovníka pro danou pozici, což dělá z analýzy a vytváření pracovních míst jednu ze zásadních personálních činností. Lze je označit za základní pilíř, na který navazují další klíčové personální činnosti. Pracovní místa i úkoly musejí být nejprve vytvořeny a analyzovány, až poté mohou následovat další návazné personální úkony.

Vytváření pracovních míst označuje Koubek (2007, s. 43) za „*proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tedy pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa*“. Z pohledu organizace tak jde například o podmínky určující požadavky na jazykové vybavení pracovníka, požadavek na praxi v oboru, či na konkrétní dovednosti. (Koubek, 2007, s. 43–44)

Analýza pracovního místa vytváří současný obraz práce na daném pracovním místě. Vytváří tak představu o tom, jaký pracovník by měl na tomto pracovním místě pracovat. Koubek uvádí, že při analýze „*jde o proces zjišťování, zaznamenávání,*



*uschovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech”.* (Koubek, 2007, s. 43–45)

#### **4.2.2 Personální plánování**

*„Personální plánování slouží realizaci firemních cílů tím, že předvidá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů firmy adekvátní pracovní silou“* (Koubek, 2007, s. 93).

Plánování lidských zdrojů je formováno v kontextu konkrétní organizace a je jedním z důležitých faktorů jejího fungování. Jde o dlouhodobé sestavování plánů, které musí zohledňovat všechny úrovně plánování (operační, strategické a operativní) s cílem zabezpečit pracovní sílu pro organizaci v současnosti, ale především v budoucnosti dostatkem vhodných pracovníků. U personálního plánování se rozlišuje „měkké“ a „tvrdé“ plánování. „Měkké“ plánování zajišťuje vhodný typ kandidáta, který je motivovaný a se správným typem postojů pro danou organizaci. Naopak pod definicí „tvrdé“ plánování si můžeme představit zajištění odpovídajícího počtu kvalifikovaných jednotlivců. Jeden z cílů organizace při personálním plánování je mít a udržet si zaměstnance, kteří budou mít požadovanou kvalifikaci, dovednosti, zkušenosti. (Armstrong, 2007, s. 305–310)

#### **4.2.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců**

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců spolu úzce souvisí, navazují na sebe a jsou zásadní a klíčové činnosti personálního oddělení. Předně je důležité zajistit v daném termínu dostatek vhodných kandidátů, poté následuje zhodnocení jejich předpokladů a závěrem organizace toho nejvhodnějšího z nich přijme. Může se to zdát jednoduché, ale každá z těchto činností je náročná a má svá úskalí.

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu”* Koubek také zmiňuje, že pro efektivní proces získávání pracovníků je nutné mít dokonalou znalost obsazovaných míst. Organizace může k získávání zaměstnanců použít řadu metod, které ale mají své

klady a zápory a je nutné tak předem vyhodnotit, která z nich je pro danou situaci ta nejlepší. (Koubek, 2007, s. 126–131). Pohovory jsou stále nejčastější metodou pro výběr zaměstnanců. Trendem posledních let je využívání sociálních sítí jako součást strategie získávání zaměstnanců a využívání online náboru. Výhodou těchto technik je snižování nákladů při obsazování pracovního místa, při které lze efektivně zacílit na vhodného kandidáta (Wilton, 2022, s. 180).

Na získávání zaměstnanců navazuje jejich výběr. Jde o proces, jehož cílem je *„rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti“*. (Koubek, 2007, s. 166)

Další navazující fází personální činnosti je přijetí zaměstnance. To obsahuje řadu procedur převážně právního, administrativního a formálního charakteru. Přijetí zaměstnance lze popsat jako období, které začíná výběrem uchazeče a končí prvním dnem nástupu na pracovní pozici. Případně jako období přechodu stávajícího zaměstnance na jiné pracovní místo. *„Nejdůležitější formální náležitosti přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci.“* (Koubek, 2007, s. 189)

#### **4.2.4 Adaptace zaměstnanců**

Adaptační proces neboli onboarding zaměstnance je zahájen v momentu podpisu pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jedná se o řízený proces začleňování zaměstnance do organizační struktury organizace, představení přímého nadřízeného zaměstnance, seznamování nového pracovníka s ostatními zaměstnanci, místem výkonu práce. Adaptační dobu zaměstnance nelze přesně časově ohraničit, jelikož se odvíjí od konkrétních pracovních pozic. Pro účinné řízení adaptace zaměstnanců může organizace využít individuální plán adaptačního období. Tento plán by měl v časovém rámci obsahovat všechny klíčové kroky tohoto procesu. (Koubek, 2007, s. 192–201)

Cílem adaptačního procesu je „překonat počáteční fázi, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé” (Armstrong, 2007, s. 395).

#### **4.2.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Hodnocení práce zaměstnanců popisuje Koubek (2007, s. 292) jako „*systematické určování hodnoty a rozměru každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci, a to za účelem vnitřních relací*”. Hodnocení musí být přesné a spravedlivé, pokud tomu tak není, může mít negativní následky na chování zaměstnance, jeho práci a vztah k zaměstnavateli. Hodnocení práce nejčastěji vypracovává přímý nadřízený, někdy také zaměstnanec personálního útvaru, či externí hodnotitel. (Koubek, 2007, s. 292–299)

Další z podstatných personálních činností je odměňování. To lze označit za jeden z neúčinnějších nástrojů, které má organizace pro motivaci svých pracovníků. Zásadní roli může hrát i při samotném rozhodování potenciálních zaměstnanců při rozhodování o nastoupení do dané organizace. Podle Armstronga (2007, s. 516) se „*systém odměňování musí opírat o zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti*”. Odměny mohou být vázány na odvedenou práci, její význam pro organizaci, či na odvedený výkon jednotlivce/skupiny. Spravedlivý a přehledný systém odměňování je pro organizaci nástroj, jak zaměstnance motivovat v práci i vytvářet dobré vztahy na pracovišti. (Armstrong, 2007, s. 515–516)

Odměny dělíme na finanční, nefinanční a benefity. Finanční odměny patří mezi nejčastěji používané a zahrnují základní plat/mzdu a variabilní bonusovou složku. Do nefinančních odměn patří pochvaly nebo povýšení vyplývající z odvedené práce. Odměny formou benefitů jsou mnohem pestřejší a zahrnují neplacené prvky, které tvoří individuální balíček výhod. Lze do nich zařadit například důchodové pojištění, dotované stravování, úhradu zdravotní péče či dovolenou navíc. (Wilton, 2022, s. 217)

#### **4.2.6 Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců je další z klíčových personálních činností v organizaci, jelikož nároky na znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou ze strany organizací žádány. Jedním z důvodů je dynamický vývoj nových technologií, kde znalosti a dovednosti

lidí rychleji stárnou. „*Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.*“ (Koubek, 2007, s. 252)

Vzdělávání a rozvoj pracovníků společně s jejich strategiemi budou detailněji zmíněny ve čtvrté kapitole, neboť představují klíčový pilíř této práce.

## 5 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

### 5.1 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání je pro dnešní úspěšné fungování firem nedílnou součástí personálních činností, které by firmy neměly opomíjet při strategickém plánování jednotlivých firemních plánů a cílů.

Bartoňková (2010, s. 11) definuje firemní vzdělávání následovně:

1. *„Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.*
2. *Firemní vzdělávání představuje část systému formování pracovních schopností člověka.“*

Koubek dodává, že firmy s nabídkou firemního vzdělávání projevují ocenění svých zaměstnanců tím, že aktivně organizují a podporují jejich vzdělávání. Tímto způsobem poskytují zaměstnancům perspektivu a na vlastní náklady umožňují zvyšovat jejich konkurenční schopnost na pracovním trhu. (Koubek In: Vodák, s. 79)

Strategie ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců hraje důležitou roli a je přímo závislá na personální strategii a business strategii organizace. Z pravidla je vytvářena na dobu 3–5 let, proto je důležité ji mít kvalitně zpracovanou. Hlavními důvody jsou ovlivňování dlouhodobých cílů organizace, vedení k mobilizaci lidí v organizaci a dává odpověď na otázky „čeho“ chceme docílit a „jak“ toho chceme docílit. (Bartoňková, 2010, s. 13)

Je nutné zdůraznit, že existují rozdíly mezi rozvojem a vzděláváním zaměstnanců. Rozvoj se zaměřuje na osobu jako celek, aby byla rozvíjena a formována obecně. Rozvoje aktivity jsou *„zaměřené na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultury organizace“* (Koubek, 2007, s. 252). Kdežto vzdělávání je organizovaná činnost, která je zaměřena na prohlubování dosavadní kvalifikace zaměstnance, kde dochází k rozšiřování pracovních schopností (Koubek, 2007, s. 252–253). Tradiční metody vzdělávání ve formě doškolení, přeškolení již nejsou dostatečné a je nezbytné rozšiřovat obzor znalostí, dovedností a dosavadních zkušeností pracovníků. Tohoto záměru lze

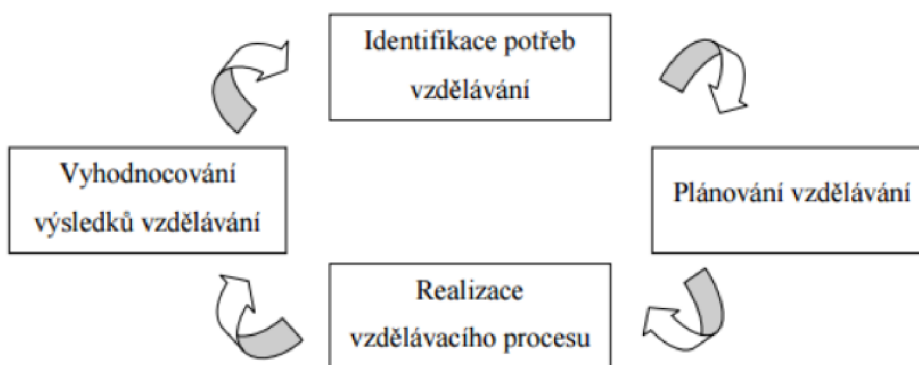
dosáhnout systematickým přístupem podnikového vzdělávání. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 79–81)

## 5.2 Systematické plánování vzdělávání

Významným prvkem systematického plánování je jeho neustálý průběh v rámci opakujícího se cyklu, který zahrnuje identifikaci potřeby, plánování, realizaci a vyhodnocování. Získané zkušenosti z předchozích cyklů jsou systematicky využívány dále v následujících cyklech vzdělávání, což vede k neustálému zlepšování procesu vzdělávání (Bartůňková, 2010, s. 109).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 82) zmiňují, že „není žádoucí zapomínat, že cílem podnikového vzdělávání je zároveň i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců“.

**Obrázek 3: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců**



Zdroj: Bartůňková, 2010, s. 110

## 5.3 Identifikace vzdělávacích potřeb

Pro správné nastavení vzdělávacích aktivit v podniku je nejdůležitější fází identifikace a projektování vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Hroník (2007, s. 135) rozděluje tyto potřeby na individuální potřeby a na potřeby organizace.

U individuálních potřeb zmiňuje, že v tomto případě se jedná o potřeby, které vyplývají z hodnocení pracovního výkonu pracovníka a probíhají v dialogu

s nadřazeným. Je nutné v tomto ohledu sladit zájmy organizace a jednotlivců a znát strategii organizace a její cíle. (Hroník, 2007, s. 135–136)

Dále při sběru údajů pro identifikaci vzdělávání lze využít tyto metody, jelikož jsou snadno použitelné: pozorování, participace, popis práce vytvořený zaměstnancem, skupinová diskuze (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 91–92).

## 5.4 Metody vzdělávání

Pro přípravu vzdělávání pracovníků je nutné si předem ujasnit, jakou metodu lektor případně nadřazený zvolí. Zohledňuje se převážně to, čeho chtějí v pracovním výkonu u zaměstnance docílit. Postupem času se vytvořila obsáhlá škála metod vzdělávání. V níže uvedené tabulce jsou uvedena rozdělení metod dle toho, zda se používají na pracovišti při výkonu práce („on the job“) nebo jsou používána mimo pracoviště („off the job“). (Koubek, 2007, s. 265)

S ohledem na obsáhlý výčet vzdělávacích metod byly pro tuto práci vybrány takové, které jsou nejčastěji využívané ve velkých organizacích a část z nich je podrobněji popsána v kapitole 5.4.1 a 5.4.2.

**Tabulka 1: Vybrané metody vzdělávání**

METODY VZDĚLÁVÁNÍ	
NA PRACOVIŠTI „on the job“	MIMO PRACOVIŠTĚ „off the job“
Instruktaž při výkonu práce	Přednáška / Školení
Coaching, mentoring	Workshop
Asistování	Hraní rolí
Rotace práce	Assessment centre (development centre)
Pracovní porady	Simulace

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka, 2007, s. 267–272

### 5.4.1 Na pracovišti („on the job“)

**Instruktaž při výkonu práce** – jedná se o nejjednodušší a nejčastěji používanou metodu. Probíhá obvykle jako jednorázový zácvik nového pracovníka, kde zkušený kolega příp. nadřazený demonstruje pracovní postup. Vzdělávající se pracovník si pozorováním pracovní postup osvojuje.

**Coaching, Mentoring** – pro coaching je typická dlouhodobě trvající instruktaž pod vedením nadřazeného nebo vzdělavatele, která má za cíl podněcovat a směřovat

vzdělávaného k požadovanému výkonu práce. Tato metoda bere ohled na individualitu jednotlivce. Mentoring je podobnou vzdělávací metodou jako coaching s tím rozdílem, že iniciativa ke vzdělávání a samotný výběr mentora vychází ze strany vzdělávaného. Tedy pracovník získává vzdělání pod vedením mentora, který sleduje jeho práci, poskytuje rady a motivuje jej k dosažení lepších výsledků.

**Asistování** – patří do tradičních metod firemního vzdělávání. Aplikuje se především při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale najde využití i při vzdělávání řídicích pracovníků, kde osvojování pracovních povinností vyžaduje delší dobu. Vzdělávaný pracovník je asistentem seniornímu zaměstnanci, přičemž se aktivně seznamuje s pracovními postupy a podílí se na plnění úkolů a tím postupně získává větší míru samostatnosti.

**Pracovní porady** – jsou vnímány jako vhodná a často používaná metoda vzdělávání na pracovišti, během které si pracovníci mohou sdělovat informace a řešit problémy, se kterými se v rámci oddělení, ale i celé firemní struktury potýkají. Výhodou této metody je výměna zkušeností a názorů v pracovním kolektivu, motivace k projevům jednotlivce. Jednou z nevýhod této metody lze zmínit časté využívání porad během pracovní doby, kde se zaměstnancům zkracuje doba určená k výkonu práce. (Koubek, 2007, str. 265–273)

#### **5.4.2 Mimo pracoviště („off the job“)**

**Přednáška/školení** – bývají tradičně orientovány na poskytování konkrétních informací nebo teoretických znalostí, které přednáší odborník posluchačům, v tomto případě pracovníkům ideálně formou diskuze. Nevýhodou těchto metod je jednostranné sdělování informací od přednášejícího, které jsou pasivně přijímány posluchači.

**Hraní rolí (manažerské hry)** – tato metoda se aplikuje, především pokud chceme rozvíjet praktické schopnosti a dovednosti pracovníků, převážně pak pracovníků na manažerských pozicích. Zaměstnanci pracují s předdefinovanými rolmi, ve kterých si zkouší nácvik žádoucího chování v nastíněných situacích a tím si rozvíjí své praktické dovednosti.



**Assessment centre (development centre)** – jedná se o moderní a technicky náročnou metodu vzdělávání, která se používá jak při náboru nových zaměstnanců, tak i při školení pracovníků na manažerských pozicích. Účastník vzdělávání plní rozmanité úkoly, které jsou náhodně generovány počítačem, přičemž řeší situace, jež tvoří běžnou náplň práce manažera. Po dokončení série úkolů se provede jejich vyhodnocení, a na základě dosažených výsledků má zaměstnanec možnost konfrontovat svá rozhodnutí a postupy při řešení zadávaných úkolů.

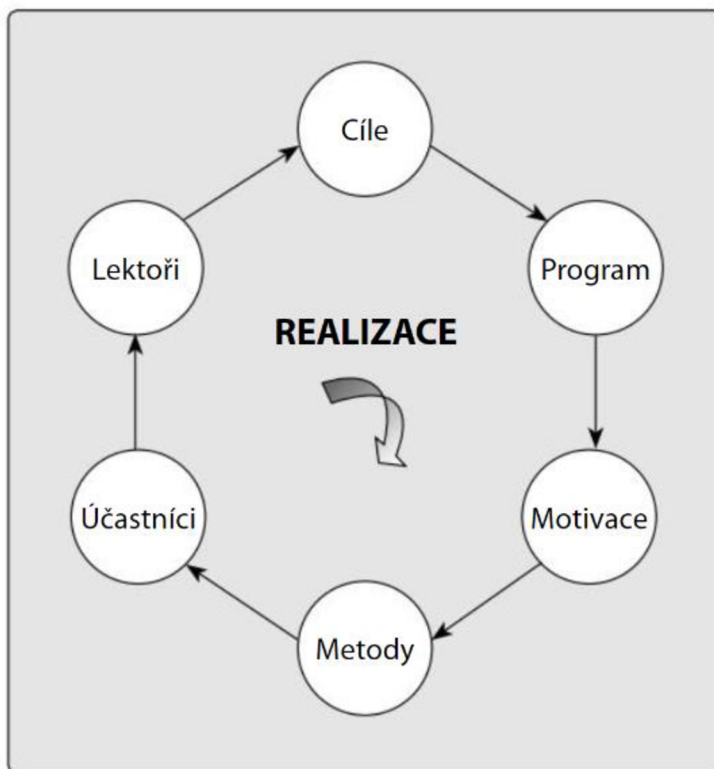
### **5.4.3 E-learning**

Vzdělávání pomocí počítačů, e-learning, záměrně nebyl zařazen do výše zmiňovaných metod vzdělávání, jelikož stojí na pomyslné hranici mezi metodami vzdělávání na pracovišti a metodami vzdělávání mimo pracoviště. Tuto metodu lze používat samostatně, separovaně, kdy vzdělávaný používá vzdělávací prostředek na vzdálený přístup bez dohledu instruktora. Druhou možností je tzv. živý e-learning, při kterém se příslušný online vzdělávací kurz odehrává za přítomnosti školitele. Jako nevýhodu této metody autoři uvádí náročnost na technologické vybavení a finanční zatížení v případě, že je kurz vytvářený na míru pro konkrétní organizaci. Naopak kladně je hodnoceno možné individuální tempo účastníka a možnost studia i po pracovní době distančně. (Koubek, 2007, s. 273, Hroník 2007, s. 194)

## **5.5 Realizace vzdělávání**

Fáze realizace je ovlivněna několika nezbytnými faktory (cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori), které formují průběh celé vzdělávací akce. K těmto hlavním faktorům je nutné zmínit kalkulaci finančních nákladů vzdělávací aktivity. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99)

**Obrázek 4: Proces realizace vzdělávání**



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 99

Hroník (2007, s. 162) popisuje realizaci vzdělávacích programů jako vrchol cyklu vzdělávání a dělí ji na 3 fáze:

- příprava,
- vlastní realizace,
- transfer.

### **Příprava**

V této první fázi je nutné vše dobře připravit. Zajistit lektora externího případně interního, učební materiály a pomůcky. Organizačně připravit celou akci a informovat účastníky.

### **Vlastní realizace**

Druhá fáze začíná příchodem lektora, následně zahrnuje zahájení, monitorování průběhu a dění vzdělávací akce. V této fázi je lektor odpovědný za vytváření aktivního prostředí a efektivitu kurzu. Lektor musí být připraven řešit případné nenadálé situace např. přítomnost rušiče, pasivitu účastníků aj. (Hroník, 2007, s. 161–175)

## **Transfer**

Do fáze „*transferu spadají první dny po kurzu, kdy je třeba například zpracovat to, co bývá nazýváno „databankou know-how“ (tj. souborem nejruznějších poznatků, které vznikají během kurzu a které je třeba zachytit, eventuálně zpracovat do závěrečné zprávy)*“ (Hroník in: Bartůňková, 2010, s. 167). Tato poslední fáze si klade za cíl propojit teorii s praxí na pracovišti tak, aby zaměstnanec dokázal efektivně využít to, co se v průběhu kurzu naučil. Pro podporu transferu znalostí a dovedností je pro zaměstnance doporučeno přednášet kolegům o nových poznacích a jejich následná aplikace ve firemním prostředí nebo zpracování krátkého workshopu. (Hroník, 2007, s. 174)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 Vlastní šetření

### 6.1 Charakteristika místa šetření

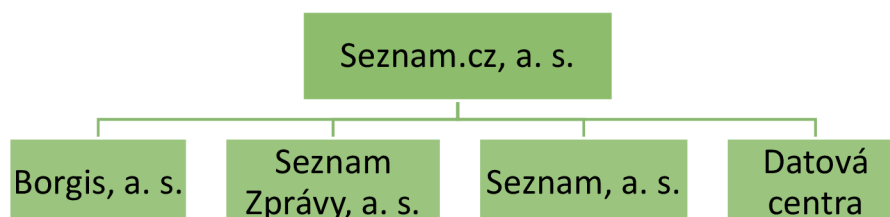
Seznam.cz je akciová společnost působící v internetové oblasti, která byla založena roku 1996 Ivem Lukačovičem. Po založení se záhy stala jedním z prvních českých internetových katalogů a vyhledávačů v České republice a postupem let společnost dále své služby rozšiřovala. V současnosti provozuje Seznam.cz více než 25 různých služeb, mezi něž patří například Seznam Zprávy, Novinky.cz, Sreality.cz, Sauto.cz, Email.cz, Firmy.cz, Mapy.cz, Televize Seznam a další.

Společnost Seznam.cz, a. s. má hlavní sídlo v Praze na Smíchově a další kanceláře jsou v Brně, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Benátkách nad Jizerou, Liberci, Olomouci, Ostravě, Plzni, Uherském Hradišti, ve Zlíně a také ve dvou městech na Slovensku.

Hlavním smyslem společnosti je být stále aktuální a vyhledávanou sociální, znalostní, obsahovou, reklamní, distribuční a technologickou platformou pro širokou veřejnost. Seznam.cz je nejpoužívanější českou internetovou stránkou s více než 6 miliony reálných uživatelů měsíčně. (Seznam.cz, 2024)

Pro přehlednost uspořádání akciové společnosti Seznam.cz jsou jednotlivé dceřiné společnosti znázorněny níže, kde celkový počet zaměstnanců čítá 2500 lidí. Dle studie TOP Zaměstnavatelé, která je projektem Asociace studentů patří společnost Seznam.cz, a. s. opakovaně k nejlepším zaměstnavatelům v zemi (TOP Zaměstnavatelé, 2024).

**Obrázek 5: Organizační struktura společnosti**



Zdroj: autor práce

Z výše uvedeného obrázku je zřejmé, že společnost Seznam.cz, a. s. byla postupem času rozšířena o čtyři dceřiné společnosti. Pro účely této práce jsou blíže představeny dvě z nich, a to Seznam, a. s. a Seznam Zprávy, a. s. V těchto byla realizována spolupráce za účelem získání potřebných informací k provedení průzkumu (Seznam, a. s.) a následně v nich proběhlo též dotazníkové šetření (Seznam Zprávy, a. s.).

Seznam, a. s. je tvořen několika odvětvími, která reflektují rozmanité aspekty jeho činnosti a strategického zaměření. V první řadě stojí obchodní oddělení, které hraje klíčovou roli v navazování a udržování obchodních vztahů se zákazníky. Toto oddělení má za úkol identifikovat nové obchodní příležitosti, řídit prodejní strategie a sledovat tržní trendy, aby společnost udržela svou konkurenceschopnost. Dalším článkem této společnosti je oddělení vývoje, které se specializuje na inovace a tvorbu nových produktů a služeb. Vývojáři v tomto oddělení spolupracují na vytváření moderních a efektivních řešení, která odpovídají potřebám trhu. Posledním úsekem je HR oddělení v čele s personální ředitelkou, které hraje klíčovou roli v péči o lidské zdroje. Tato část organizace se stará o nábor, další rozvoj zaměstnanců, podporu a tvorbu inspirativní firemní kultury a správné řízení pracovních vztahů. Pod toto oddělení také spadá oddělení vzdělávání, které odpovídá za kompletní agendu vzdělávání a adaptace zaměstnanců.

Seznam Zprávy, a. s. je internetový zpravodajský web, který se zaměřuje na domácí investigace, byznysové zpravodajství, reportáže, analýzy a názorovou žurnalistiku. Vznikl v říjnu roku 2016. V prvních třech letech existence v obsahu Seznam Zpráv dominovaly videoreportáže a pořady vysílané též v Televizi Seznam. Od podzimu roku 2019 se redakce Seznam Zpráv odpojila od televize a soustředí se na psanou, obrazovou a multimediální žurnalistiku.

Obě zmíněné společnosti spolupracují s jednotným personálním oddělením, které zajišťuje správu lidských zdrojů pro oba subjekty. Tato synergie umožňuje efektivní koordinaci nábora, řízení zaměstnaneckých výhod a podporu v oblasti lidských zdrojů.

## **6.2 Dotazníkové šetření**

### **6.2.1 Realizace dotazníkového šetření**

Cílovou skupinou průzkumu byli zvoleni zaměstnanci společnosti Seznam Zprávy, a. s. Pro dotazníkové šetření byla použita online platforma Survio.cz, která umožňuje snadnou distribuci dat pomocí přímého internetového odkazu a zajišťuje též anonymitu získaných dat. Ve spolupráci s manažerem vzdělávání se tyto dotazníky distribuovaly v online podobě na jednotlivé zaměstnance Seznam Zprávy, a. s., kteří je následně vyplnili a jejich odpovědi byly automaticky odeslány a sumarizovány na platformě Survio.cz. Šetření probíhalo v sídle společnosti v Praze v období od prosince 2023 do ledna 2024.

Dotazníky byly rozeslány všem 90 zaměstnancům společnosti Seznam Zprávy, a. s. a řádně vrácených vyplněných dotazníků, které slouží, jako podklad pro tento průzkum bylo 72. Návratnost tedy činí 80 %. Pro účely průzkumu v této práci je získaný počet vyplněných dotazníků dostačující, neboť jej lze považovat za reprezentativní vzorek zaměstnanců společnosti Seznam Zprávy, a. s.

### **6.2.2 Analýza získaných dat**

#### **Vyhodnocení otázek z dotazníku k informacím o respondentech**

První čtyři otázky dotazníku byly zaměřeny na základní údaje o respondentech, jako je pohlaví, věk, úroveň vzdělání a délka zaměstnání ve firmě.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 23 žen (32 %) a 49 mužů (68 %). 31 respondentů, což představuje 43,1 % celkového vzorku, spadá do věkové kategorie 31–40 let. Následuje věková kategorie 21–30 let s 12 respondenty (16,7 %). Kategorie 41–50 let a 51–60 let mají postavení třetí a čtvrté s 17 (23,6 %) a 11 (15,3 %) respondenty. Nejméně zastoupenou věkovou skupinou je 61 a více let s jedním respondentem (1,4 %). Věková kategorie méně než 20 let není v tomto vzorku zastoupena žádným respondentem.

Z odpovědí vyplývá, že pouze jeden respondent pracuje ve firmě rok. Délka pracovního poměru 1–5 let představuje výraznou většinu respondentů, přesněji 44 z nich, což činí 61,1 % celkového vzorku. Početnou skupinou jsou také respondenti,

kteří ve firmě pracují 6–10 let, konkrétně 21 respondentů (29,2 %). Více než 10 let v dané firmě pracuje 6 respondentů (8,3 %).

Analýza mezi dotazovanými ukazuje, že 56 respondentů (77,8 %) má vysokoškolské vzdělání. Vyšší odborné vzdělání mají 4 respondenti (5,6 %) a středoškolské s maturitou zastupuje 12 respondentů (16,6 %).

### Vyhodnocení otázek z dotazníku k firemní strategii rozvoje zaměstnanců

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

**Tabulka 2: Faktory ovlivňující motivaci**

Odpověď	Počet	Procentuálně
pocit spokojenosti s odvedenou prací	40	56,3 %
dobrý pracovní kolektiv a firemní kultura	30	41,7 %
dobré finanční ohodnocení	24	33,3 %
maximální uplatnění vašich schopností a dovedností	20	27,1 %
pocit samostatnosti, zajištění životních potřeb	15	20,8 %
dobré společenské postavení na základě vaší pozice ve firmě	9	12,5 %
zaměstnanecké výhody a benefity	3	4,2 %
možnost kariérního růstu	3	4,2 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

Otázka cílí na motivaci k pracovnímu výkonu zaměstnance, kde respondenti volili dva hlavní faktory. Z odpovědí je patrné, že důležitým faktorem pro zaměstnance je pocit spokojenosti s odvedenou prací, který volilo 56,3 % respondentů. Dalším důležitým faktorem je příjemný pracovní kolektiv a firemní kultura (41,7 %). Dobré finanční ohodnocení bylo označováno jako třetí s 33,3 %.

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

**Tabulka 3: Zpětná vazba ke kvalitě práce**

	Ano, pravidelně a v jednotné formě	Ano, nepravidelně a v různých formách	Ano, pokud o ni sám/sama požádám	Ne, i když bych o to stál/a	Ne, ale nevdám to
Počet respondentů	21	37	5	4	5
Procentuálně	29,2 %	51,4 %	6,9 %	5,6 %	6,9 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

Tato otázka zjišťuje, že pouze 9 respondentů (12,5 %) nezískává zpětnou vazbu hodnotící kvalitu jejich práce. Celých 87,5 % dotazovaných zpětnou vazbu v pravidelné nebo nepravidelné formě dostává.

7. otázka: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „ano“, označte formu zpětné vazby, která je využívána ve vaší firmě.

**Tabulka 4: Forma zpětné vazby ke kvalitě práce**

	Vaše výkony hodnotí nejbližší vedoucí pracovník	Je realizováno vzájemné hodnocení mezi spolupracovníky	Hodnocení provádí externí firma	Je k dispozici hodnocení zákazníky
Počet respondentů	56	7	0	0
Procentuálně	88,9 %	11,1 %	0 %	0 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

Na tuto otázku odpovídali respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli „ano“ na formu zpětné vazby a 56 respondentům (88,9 %) dává zpětnou vazbu přímý nadřízený a 7 pracovníků (11,1 %) realizuje vzájemné hodnocené mezi spolupracovníky.

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

**Tabulka 5: Poskytované firemní benefity**

Odpověď	Počet	Procentuálně
benefity zaměřené na využití pracovního volna (příspěvky na sport, kulturu, rekreaci ...)	54	75 %
benefity směřující k vybavení zaměstnance (automobil, telefon, počítač ...)	52	72,2 %
zdravotní benefity (příspěvky na rehabilitace, masáže, lázně, dovolená navíc)	47	65,3 %
benefity směřující ke vzdělávání (odborné kurzy, jazykové kurzy ...)	39	54,2 %
benefity poskytované na pracovišti (stravování, hezké prostředí ...)	34	47,2 %
důchodové benefity (příspěvky na doplňkové penzijní spoření, životní pojištění, úrazové pojištění ...)	30	41,7 %
platové a finanční benefity (za loajalitu k firmě, dosažení životního jubilea ...)	6	8,3 %
žádné benefity v našem podniku poskytovány nejsou	1	1,4 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)



Mezi pravidelně poskytované zaměstnanecké benefity podle respondentů nejčastěji patří benefity zaměřené na využití pracovního volna, ty uvedlo 75 % dotazovaných. Následují benefity směřující k vybavení zaměstnance (72,2 %) a zdravotní benefity (65,3 %). Respondenti mohli u této otázky označit až všechny nabízené varianty.

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

**Tabulka 6: Preferované firemní benefity**

Odpověď	Počet	Procentuálně
benefity směřující k vybavení zaměstnance (automobil, telefon, počítač ...)	42	58,3 %
zdravotní benefity (příspěvky na rehabilitace, masáže, lázně, dovolená navíc)	36	50 %
benefity zaměřené na využití pracovního volna (příspěvky na sport, kulturu, rekreaci ...)	25	34,7 %
benefity poskytované na pracovišti (stravování, hezké prostředí ...)	23	31,8 %
benefity směřující ke vzdělávání (odborné kurzy, jazykové kurzy ...)	20	27,8 %
platové a finanční benefity (za loajalitu k firmě, dosažení životního jubilea ...)	16	22,2 %
důchodové benefity (příspěvky na doplňkové penzijní spoření, životní pojištění, úrazové pojištění ...)	16	22,2 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

V nabídce preferovaných benefitů z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci mají největší zájem o benefity směřující k vybavení zaměstnance (58,3 %) a zdravotní benefity (50 %). Benefity směřující ke vzdělávání preferuje 27,8 % respondentů. U této otázky mohli dotazovaní označit nejvýše 3 varianty z nabízených možností.

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

**Tabulka 7: Spokojenost s výší odměn**

	Maximálně dostačující	Dostačující	Dobrá	Nedostačující	Naprostě nedostačující
Počet respondentů	2	25	36	9	0
Procentuálně	2,8 %	34,7 %	50 %	12,5 %	0 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

Tato otázka směřovala ke spokojenosti s výší odměny za odvedenou práci. Kde 2,8 % respondentů jsou s výší odměny maximálně spokojeni. 84,7 % respondentů je s výší odměn spokojeno, z toho 34,7 % ji považuje za dostačující a 50 % za dobrou.

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

**Tabulka 8: Navrhované další benefity**

Odpověď	Počet	Procentuálně
Nic	28	38,9 %
Více dní dovolené	3	4,2 %
13./14. plat	2	2,8 %
Podniková jídelna	2	2,8 %
Akcie	2	2,8 %
Zrušení newsroomu	1	1,4 %
Více peněz	1	1,4 %
Teambuilding	1	1,4 %
Zapůjčení firemního vozidla na víkend	1	1,4 %
Stravenková karta	1	1,4 %
Ovoce na pracovišti	1	1,4 %
Káva zdarma	1	1,4 %
Home office	1	1,4 %
Firemní psycholog	1	1,4 %
Placené studijní volno	1	1,4 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

Touto otázkou bylo zjišťováno, který další benefit respondentům ve firmě schází. Více než třetina (38,9 %) dotazovaných nepožaduje další nový benefit. Z nových návrhů se nejčastěji objevovalo více dní dovolené, 13. a 14. plat a podniková jídelna, možnost odkupu firemních akcií.

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

**Tabulka 9: Spokojenost s firemním vzděláváním a rozvojem**

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím
Počet respondentů	12	35	12	3	10
Procentuálně	16,7 %	48,6 %	16,7 %	4,2 %	13,9 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

Otázka byla zaměřena na spokojenost s nabídkou firemního vzdělávání. Kladně odpovědělo 65,3 % dotazovaných z toho 16,7 % „určitě ano“ a 48,6 % „spíše ano“.

Nespokojených je celkem 20,9 % z dotazovaných. Z toho 4,2 % respondentů velmi nespokojených.

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

**Tabulka 10: Další odborné vzdělávání**

	Ano, účast na vzdělávacích akcích 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
Počet respondentů	0	36	10	21	5
Procentuálně	0 %	50 %	13,9 %	29,2 %	6,9 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

K otázce nabídky odborného vzdělávání v dané specializaci má 63,9 % respondentů o možnostech v rámci firmy povědomí. Z toho polovina tvrdí, že se vzdělávacích aktivit může účastnit dobrovolně a 13,9 % respondentů uvádí kombinaci povinných i dobrovolných aktivit. 29,2 % dotazovaných o žádné možnosti nabízené zaměstnavatelem neví, ale vzdělává se sama.

14. otázka: Je vám poskytována možnost rozvoje v jiných oblastech?

**Tabulka 11: Další možnosti rozvoje**

	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
Počet respondentů	0	42	2	24	4
Procentuálně	0 %	58,3 %	2,8 %	33,3 %	5,6 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

O nabídce možností rozvoje v jiných oblastech je obeznámeno 61,1 % z dotazovaných. Přesně třetina respondentů o nabídce neví, ale využívá možnosti vlastního rozvoje. 5,6 % respondentů o nabídce neví, ani se sama nerozvíjí.

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

**Tabulka 12: Preferované oblasti vzdělávání**

Odpověď	Počet	Procentuálně
Jazykové vzdělávání.	48	66,7 %
Taková, která by rozšířila mou kvalifikaci.	40	55,6 %
Taková, která by prohloubila mou stávající kvalifikaci.	30	41,7 %
Oblast psychologie, zvládání náročných situací.	18	25 %
Komunikační dovednosti.	14	19,4 %
Zdravý životní styl, stravovací návyky.	3	4,2 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

U otázky zabývající se preferovanými oblastmi vzdělávání mohli respondenti uvést až tři možnosti. Nejčastěji uváděnou byla možnost jazykového vzdělávání, která zajímá 66,7 % dotazovaných. Následovala oblast rozšiřující stávající kvalifikaci (55,6 %) a oblast, která by stávající kvalifikaci prohloubila (41,7 %).

16. otázka: Máte ve své pracovní pozici možnost kariérního růstu?

**Tabulka 13: Kariérní růst**

	Ano	Ano, ale podmínkou je zvyšování kvalifikace	Ne, jsem již na nejvyšší pozici, které mohu dosáhnout	Ne	Nevím
Počet respondentů	21	3	12	17	19
Procentuálně	29,2 %	4,2 %	16,7 %	23,6 %	26,4 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

Možnost kariérního růstu ve své pracovní pozici vnímá 33,4 % respondentů. 23,6 % dotazovaných možnost kariérního růstu nevidí a 26,4 % o ní neví.

17. otázka: Označte maximálně 3 nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vaší firmě.

**Tabulka 14: Realizované metody vzdělávání**

Odpověď	Počet	Procentuálně
semináře na pracovišti	43	59,7 %
pracovní porady	38	52,8 %
přednášky	29	40,3 %
online vzdělávání	24	33,3 %
konzultace	16	22,2 %
instruktáž při výkonu práce	15	20,8 %

koučink	11	15,3 %
mentoring	7	9,7 %
asistování	0	0 %
rotace práce	0	0 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

Jako nejčastější metodu vzdělávání respondenti uvedli semináře na pracovišti (59,7 %). Na druhém místě skončily pracovní porady, které uvedla více než polovina dotazovaných (52,8 %). Častou metodou vzdělávání jsou ve firmě podle respondentů také přednášky (40,3 %) a online vzdělávání (33,3 %). I zde mohli dotazovaní uvést ve svých odpovědích maximálně tři metody.

18. otázka: Která z metod je dle vašeho názoru nejefektivnější?

**Tabulka 15: Efektivnost metod vzdělávání**

Odpověď	Počet	Procentuálně
instruktáž při výkonu práce	18	25 %
semináře na pracovišti	11	15,3 %
online vzdělávání	9	12,5 %
mentoring	9	12,5 %
pracovní porady	7	9,7 %
koučink	7	9,7 %
konzultace	6	8,3 %
přednášky	3	4,2 %
rotace práce	2	2,8 %
asistování	0	0 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

Za nejefektivnější metodu vzdělávání čtvrtina respondentů považuje instruktáž při výkonu práce. Následuje seminář na pracovišti (15,3 %), online vzdělávání a mentoring (obojí shodně 12,5 %). Přednášky, které dle předešlých odpovědí patří mezi nejčastěji používané metody vzdělávání ve firmě, označilo za efektivní pouze 4,2 % respondentů.

19. otázka: Byl/a byste ochoten se vzdělávat i mimo pracovní dobu?

**Tabulka 16: Vzdělávání mimo pracovní dobu**

	Ano	Ne
Počet respondentů	51	21
Procentuálně	70,8 %	29,2 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

Mimo pracovní dobu je ochotno vzdělávat se 70,8 % respondentů. Zájem nebo potřebu nemá 29,2 % dotazovaných.

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

**Tabulka 17: Firemní prostředí v kontextu vzdělávání**

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím
Počet respondentů	5	41	16	1	9
Procentuálně	6,9 %	56,9 %	22,2 %	1,4 %	12,5 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

Za podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji považuje prostředí ve firmě 63,8 % dotazovaných. Opačný názor má 23,6 respondentů a 12,5 % dotazovaných na otázku nedokázalo odpovědět.

### 6.3 Zpracování a interpretace výsledků

Cílem průzkumu bylo na základě analýzy nasbíraných dat zmapovat a charakterizovat strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Seznam Zprávy, a. s., dále zjistit formu benefitů, které uvedená společnost využívá a v neposlední řadě zjistit preference ze strany zaměstnanců právě v těchto oblastech.

Předem byly stanoveny dvě hypotézy, které bylo nutné verifikovat (tedy potvrzení hypotézy na základě získaných výsledků) či falzifikovat (tedy vyvrácení hypotézy na základě získaných výsledků). Obě hypotézy jsou v této kapitole důkladně rozebrány. Tabulky zobrazují data (číselná i procentuální) nezbytná k vyhodnocení a následnému ověření hypotézy a pro lepší názornost jsou zjištěné výsledky následně vyobrazeny ve výsečovém grafu.

**Hypotéza č. 1 (H.1):** „Většina zaměstnanců mezi 31. a 50. rokem není ochotna se vzdělávat mimo pracovní dobu.“

**Tabulka 18: Ochota vzdělávat se mimo pracovní dobu u vybraných věkových kategorií**

	Jsou ochotni vzdělávat se mimo pracovní dobu	Nejsou ochotni vzdělávat se mimo pracovní dobu
31 – 40 let	25	6
Procentuálně	80,6 %	19,4 %
41 – 50 let	11	6
Procentuálně	64,7 %	35,3 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

**Tabulka 19: Ochota vzdělávat se mimo pracovní dobu (H.1)**

	Jsou ochotni vzdělávat se mimo pracovní dobu	Nejsou ochotni vzdělávat se mimo pracovní dobu
<b>Mezi 31. a 50. rokem</b>	36	12
	75 %	25 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

Z výše uvedeného vyhodnocení je patrné, že mezi dotazovanými zaměstnanci ve věku mezi 31. a 50. rokem je pouze 12 (25 %) těch, kteří nejsou ochotni se vzdělávat mimo svou pracovní dobu. Větší zastoupení v této věkové kategorii ovšem zastupují s počtem 36 (75 %) z dotazovaných ti, kteří ocení vzdělávání i mimo svou pracovní dobu.

**Průzkumným šetřením byla stanovená hypotéza H.1 falzifikována – nepotvrzena.**

**Hypotéza č. 2 (H.2):** „Většina zaměstnanců do 40 let vnímá metodu on-line vzdělávání jako nejefektivnější formu vzdělávání.“

**Tabulka 20: Nejefektivnější metoda vzdělávání u vybraných věkových kategorií**

	Nejefektivnější metoda vzdělávání Online vzdělávání	Jiná nejefektivnější metoda vzdělávání
Méně než 20 let	0	0
Procentuálně	0 %	0 %
21 – 30 let	3	9
Procentuálně	25 %	75 %
31 – 40 let	6	25
Procentuálně	19,4 %	80,6 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

**Tabulka 21: Nejefektivnější metoda vzdělávání (H.2)**

	Nejefektivnější metoda vzdělávání Online vzdělávání	Jiná nejefektivnější metoda vzdělávání
<b>Do 40 let</b>	9	34
	20,9 %	79,1 %

Zdroj: autor práce (vlastní šetření, 2024)

Z výsledků získaných dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že jen 9 (20,9 %) zaměstnanců do 40 let z celkových 43, kteří dotazník vyplnili, považuje za nejefektivnější metodu vzdělávání online vzdělávání. Jak je patrné z tabulky, převažuje skupina 34 (79,1 %) zaměstnanců do 40 let, kteří soudí, že nejefektivnější metodou vzdělávání je metoda jiná. Nejčastěji se dle získaných dat jednalo o instruktáž při výkonu práce, koučing/mentoring a seminář na pracovišti.

**Průzkumným šetřením byla stanovená hypotéza H.2 falzifikována – nepotvrzena.**



### 6.3.1 Vlastní doporučení

Analýzou odpovědí získaných dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci společnosti Seznam Zprávy, a. s. bylo zjištěno, že u většiny zaměstnanců (87,5 % odpovědí) panuje spokojenost s nabídkou i výší zaměstnaneckých benefitů. Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že většina zaměstnanců nevyžaduje rozšíření nabídky stávajících benefitů. Přesto z jednotlivých odpovědí vyplynulo několik nových návrhů (více dní dovolené, podniková jídelna, 13. a 14. plat, akcie...), kterými by se společnost Seznam Zprávy, a. s. mohla při rozšiřování nabídky benefitů do budoucna inspirovat.

Z odpovědí bylo také zjištěno, že 65,3 % respondentů považuje nabízené možnosti vzdělávání v podniku za přínosné a 70,8 % respondentů je ochotných vzdělávat se i mimo pracovní dobu. Preferované oblasti vzdělávání jsou jazykové kurzy či rozšiřování a prohlubování stávající kvalifikace. V souvislosti s prohloubením stávající kvalifikace a posílením jazykových schopností doporučuji umožnit zaměstnancům absolvovat stáže v zahraničních redakcích. Tyto stáže by zaměstnancům umožnily pracovat v mezinárodním prostředí a rozvíjet praktické zkušenosti s postupy v oblasti novinářiny. V souvislosti se zájmem o jazykové kurzy navrhuji v rámci benefitů tuto nabídku rozšířit například užší spoluprací s konkrétní jazykovou školou.

Mezi nejčastěji používané metody vzdělávání ve firmě podle vyhodnocených odpovědí patří semináře na pracovišti, pracovní porady, přednášky a online vzdělávání. Za nejefektivnější metodu vzdělávání ale respondenti považují instruktáž při výkonu práce. Ta se přitom mezi nejčastěji používanými metodami vzdělávání ve firmě umístila až v druhé polovině z nabízených možností. Stejně tak zaměstnanci nepovažují za příliš efektivní metodu pracovních porad, která byla označena jako druhá nejčastěji používaná. Doporučením pro Seznam Zprávy, a. s. je tak zvýšit důraz na využívání instruktáže při výkonu práce a zvážit, jestli není nadužívána metoda pracovních porad.

Pozornost by měla firma také věnovat povědomí mezi zaměstnanci o možnostech kariérního růstu. Z vyhodnocených odpovědí bylo zjištěno, že 50 % respondentů neví nebo nemá ve firmě pocit možnosti kariérního růstu. Pro zvýšení povědomí zaměstnanců ohledně možnosti kariérního růstu navrhuji několik konkrétních kroků. Zaměřit se na větší propagaci interních příležitostí, jako jsou aktuálně volné pracovní

pozice nebo případné možné přesuny v rámci pracovních týmů. Vhodným nástrojem by mohl být zaměstnanecký zpravodaj, který by přinášel informace o kariérních příležitostech ve firmě, úspěších zaměstnanců a propagaci pořádaných rozvojových seminářů a workshopů. Další z možných kroků je individuální tvorba kariérního plánu s každým zaměstnancem ve spolupráci s jeho nadřízeným pracovníkem, který bude reflektovat jeho dlouhodobé cíle, zájmy a dovednosti. V neposlední řadě se zaměřit na tvorbu transparentního systému kariérních drah v rámci společnosti, který by obsahoval požadavky konkrétních pozic a jakými kroky lze těchto pozic dosáhnout.

V rámci práce jsem se také zabývala základním srovnáním nabízených benefitů a možností rozvoje zaměstnanců ve firmách podobného zaměření, velikosti a místa působení. V průběhu analýzy bylo zjištěno, že velká část těchto benefitů a možností rozvoje zaměstnanců se zdá být standardizována a široce dostupná i v obdobných společnostech. Výhody u konkurenčních společností, které bych chtěla zmínit, jsou zkrácený pracovní týden (např. práce 9 hodin denně pouze 4 dny v týdnu), vyplácení rozdílu mezi mzdou a finanční podporou od státu na rodičovské dovolené. Další benefit, který mě zaujal, byla podpora matek po narození dítěte, kdy po opětovném nástupu do práce je matce firmou umožněno si zkrátit pracovní dobu na 30 hodin měsíčně za stejnou mzdu po dobu jednoho roku. Tyto zjištění naznačují, že konkurence na trhu práce může hrát roli v tom, že firmy se snaží udržovat určitý standard v oblasti péče o zaměstnance s cílem si zajistit a udržet kvalitní zaměstnance.

Průzkum by bylo vhodné realizovat také u ostatních dceřiných společností firmy Seznam.cz, a. s. a zaměřit se následně na provedení komparace získaných výsledků. Dále by bylo vhodné provést hlubší šetření, které by kromě kvantitativních dat obsahovalo též metody kvalitativního výzkumu a umožnilo by tak lepší možnost konkrétních závěrů a doporučení pro akciovou společnost jako celek.

## 7 ZÁVĚR

Jedním ze základních pilířů firemní strategie je investice do firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která je v dnešním konkurenčním prostředí de facto nutná. Firemní kultura zaměřená na rozvoj a podporu lidských zdrojů vede ke zvýšené produktivitě, loajalitě zaměstnanců a konkurenceschopnosti firmy na trhu práce. Důležitým faktorem pro vhodně nastavený program firemního rozvoje zaměstnanců je angažovanost vedení společnosti, které vytváří podnětné prostředí pro učení a motivaci růstu zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce na téma Firemní strategie rozvoje zaměstnanců bylo pomocí analýzy zmapovat a vyhodnotit stávající strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a následně předložit doporučení pro zefektivnění těchto strategií. Tyto cíle byly stanoveny v úvodní části práce a byly jak v rovině teoretické, tak v rovině praktické naplněny.

V teoretické části práce byly popsány metody a cíle řízení lidských zdrojů, definovány klíčové personální činnosti, dále vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V praktické části bylo provedeno průzkumné šetření pomocí dotazníku, jehož data posloužila následně pro návrh konkrétních doporučení.

Průzkum byl realizován ve společnosti Seznam Zprávy, a. s. a dotazovaný vzorek byl tvořen 72 zaměstnanci z celkových 90, kteří dobrovolně vyplnili předložený anonymní dotazník. Před samotným provedením dotazníkového průzkumu byly stanoveny dvě hypotézy, přičemž byly obě důkladnou analýzou získaných dat vyvráceny. Mimo zmíněné hypotézy bylo z výsledků šetření dále zjištěno, že většina zaměstnanců hodnotí nabízené možnosti firemního vzdělávání a benefitů jako přínosné a dostačující. Motivaci zaměstnanců nejvíce kladně ovlivňuje pocit spokojenosti s odvedenou prací, dobrý pracovní kolektiv a firemní kultura a většina zaměstnanců ve společnosti Seznam Zprávy, a. s. je ochotna se vzdělávat i mimo pracovní dobu. Zmíněné výsledky dotazníkového šetření potvrzují nutnost průběžného hodnocení a přizpůsobování firemních strategií rozvoje zaměstnanců, aby byla zaručena schopnost organizace flexibilně reagovat na dynamicky se měnící podmínky a požadavky trhu.

## 8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN isbn978-80-247-5258-7.

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

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.

BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.

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

DURAI, Pravin. *Human Resource Managment*. South-Western, 2012. ISBN 9788131767832.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-14578.

KERN, Hans; MEHL, Christine; NOLZ, Hellfried; PETER, Martin a WINTERSPERGER, Regina. *Přehled psychologie*. Vydání páté. Přeložil Magdalena VALÁŠKOVÁ. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0871-6.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-x.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Manažer. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

VAVERČÁKOVÁ, Marta a Michaela HROMKOVÁ. *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity, 2018. ISBN 978-80-568-0135-2

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

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 5. vydání. Los Angeles: Sage, 2022. ISBN 978-1-5297-5371-4

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

Česká internetová jednička Seznam.cz. Online. Seznam.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.seznam.cz/reklama/cz/obsahovy-web/seznam-v-cislech>. [cit. 2024-01-20].

OECD. *Productivity, human capital and educational policies* [online]. OECD. 2024. Dostupné z: <https://www.oecd.org/economy/human-capital/>. [cit. 2024-01-15].

Top zaměstnavatelé. Online. Top zaměstnavatelé. 2024. Dostupné z: <https://www.topzamestnavatele.cz/>. [cit. 2024-02-12].

## 9 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztahy mezi vzděláváním, rozvojem a učením (se) .....	15
Obrázek 2: Cyklus lidských zdrojů.....	18
Obrázek 3: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.....	26
Obrázek 4: Proces realizace vzdělávání.....	30
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti .....	32

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybrané metody vzdělávání .....	27
Tabulka 2: Faktory ovlivňující motivaci .....	35
Tabulka 3: Zpětná vazba ke kvalitě práce .....	35
Tabulka 4: Forma zpětné vazby ke kvalitě práce .....	36
Tabulka 5: Poskytované firemní benefity .....	36
Tabulka 6: Preferované firemní benefity .....	37
Tabulka 7: Spokojenost s výší odměn .....	37
Tabulka 8: Navrhované další benefity .....	38
Tabulka 9: Spokojenost s firemním vzděláváním a rozvojem.....	38
Tabulka 10: Další odborné vzdělávání .....	39
Tabulka 11: Další možnosti rozvoje .....	39
Tabulka 12: Preferované oblasti vzdělávání .....	40
Tabulka 13: Kariérní růst .....	40
Tabulka 14: Realizované metody vzdělávání .....	40
Tabulka 15: Efektivnost metod vzdělávání .....	41
Tabulka 16: Vzdělávání mimo pracovní dobu.....	41
Tabulka 17: Firemní prostředí v kontextu vzdělávání .....	42
Tabulka 18: Ochota vzdělávat se mimo pracovní dobu u vybraných věkových kategorií .....	43
Tabulka 19: Ochota vzdělávat se mimo pracovní dobu (H.1) .....	43
Tabulka 20: Nejefektivnější metoda vzdělávání u vybraných věkových kategorií ...	44
Tabulka 21: Nejefektivnější metoda vzdělávání (H.2) .....	44

## 10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník .....	52
---------------------------	----

# PŘÍLOHY

## Příloha 1: Dotazník

Vážení Seznamáci,

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

Pokud není uvedeno jinak, vyberte jednu variantu.

### 1. Jaké je vaše pohlaví?

- žena
- muž

### 2. Jaký je Váš věk?

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

### 3. Kolik let pracujete v Seznamu?

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

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

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



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

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

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

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

**7. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „ano“, označte formu zpětné vazby, která je využívána ve vaší firmě.**

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

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

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

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

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

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

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

**17. Označte maximálně 3 nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vaší firmě.**

- instruktáž při výkonu práce
- konzultace

- koučink
- mentoring
- semináře na pracovišti
- přednášky
- pracovní porady
- rotace práce
- asistování
- online vzdělávání

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

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

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

- ano
- ne

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

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

Děkuji za váš čas.