

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra pedagogiky**



**Česká zemědělská  
univerzita v Praze**

**Firemní strategie rozvoje zaměstnanců**

Bakalářská práce

**Autor: Barbora Kubásková**

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

2023

## **Zadávací list**

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

### **Firemní strategie rozvoje zaměstnanců**

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

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

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

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

V Praze dne 08. 03. 2023

.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Mé poděkování patří zejména Ing. Kateřině Tomšíkové, Ph.D., vedoucí bakalářské práce, za její trpělivost, odborné rady, cenné připomínky, podporu, a především za její lidský přístup a čas, který mi věnovala. Zároveň bych ráda poděkovala všem respondentům za jejich ochotu při vyplňování dotazníků, bez kterých by práce nebyla kompletní. Děkuji také mým nejbližším, kteří mi byli oporou po celou dobu studia a při vypracovávání této práce.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce na téma „Firemní strategie rozvoje zaměstnanců“ je zaměřena na analýzu strategie vzdělávání a možnosti rozvoje a kariérního růstu zaměstnanců ve vybrané organizaci. Hlavním cílem práce bylo vyslovení vlastních návrhů, které by mohly přispět ke zlepšení současného stavu v této společnosti. Ta si z interních důvodů nepřála být jmenována, a proto byla pro účely bakalářské práce nazvána jako společnost XY.

V teoretické části byly shromážděny pojmy, které byly potřebné k pochopení a přiblížení dané problematiky. Při zpracování této části práce bylo vycházeno z odborné literatury a adekvátních elektronických zdrojů. Definován byl význam lidských zdrojů a lidského kapitálu a dále byly představeny jednotlivé personální činnosti. Vzhledem k zaměření práce byla samostatná kapitola věnována péči o zaměstnance, konkrétně možnostem zvyšování jejich kvalifikace a dalšího rozvoje.

V praktické části byla nejprve představena činnost vybrané společnosti. Hlavní metodou použitou v práci byla metoda dotazování, konkrétně technika dotazníkového šetření u zaměstnanců a individuálního rozhovoru s personalistou společnosti. Pomocí vhodně volených otázek byl analyzován vzdělávací systém společnosti. Na základě komparace zjištěných informací byly vypracovány vlastní návrhy a doporučení.

## **Klíčová slova**

rozvoj lidských zdrojů, strategie, zaměstnanec

## **Abstract**

The bachelor's thesis on the "Corporate strategy for employee development" topic is focused on the strategy educational analysis and the employee's opportunity of development and their career growth in the selected organization. The main goal of the thesis was the identification and the description of my own proposals, which could contribute to the improvement of the current situation in this company. The company preferred to remain anonymous due to internal restrictions and was therefore named as the XY company for the purposes of the bachelor's thesis.

In the theoretical part, the terms, which were needed for better understanding of the topic, were collected. The preparation of this part of the thesis was based on a professional literature and adequate electronic sources. The importance of human resources and human capital were defined, and further individual personnel activities were introduced. Separate chapter was devoted to the employee care, specifically the opportunity for qualification enhancement and further development.

In the practical part, the activity of the selected organization was presented at first. The main method used in the thesis was the questionnaire methodology, specifically the questionnaire survey with employees and an individual interview with the organization's HR officer. The educational system of the company was analyzed using appropriately chosen questions. Based on the comparison of the information gathered, proposals and recommendations were created.

## **Keywords**

human resources development, strategy, employee

## OBSAH

ÚVOD .....	9
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	
1 Cíl a metodika .....	10
2 Lidské zdroje a lidský kapitál .....	11
2.1 Lidské zdroje .....	11
2.2 Lidský kapitál .....	11
2.3 Personální práce .....	12
2.4 Role personalisty .....	12
3 Personální činnosti .....	13
3.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	14
3.1.1 Vytváření pracovních míst .....	14
3.1.2 Analýza pracovních míst .....	15
3.2 Personální plánování .....	15
3.3 Získávání pracovníků .....	16
3.4 Výběr pracovníků .....	17
3.5 Přijímání pracovníků .....	18
3.6 Orientace a adaptace pracovníků .....	18
3.7 Rozmíst'ování pracovníků .....	19
3.8 Hodnocení a odměňování pracovníků .....	20
3.8.1 Hodnocení .....	20
3.8.2 Odměňování .....	20
3.9 Péče o pracovníky .....	21
3.10 Jednání se zástupci zaměstnanců .....	22
4 Zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců .....	23

4.1	Strategické vzdělávání a rozvoj .....	24
4.2	Proces vzdělávání.....	24
4.3	Způsoby vzdělávání pracovníků .....	25
4.4	Motivace.....	28
4.5	Firemní kultura.....	29
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>		
5	Vlastní šetření .....	31
5.1	Charakteristika místa a objektu šetření .....	31
5.1.1	Realizace dotazníkového šetření.....	31
5.1.2	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	32
5.2	Individuální rozhovor.....	45
5.2.1	Realizace individuálního rozhovoru .....	45
5.2.2	Zhodnocení výsledků individuálního rozhovoru .....	45
5.3	Komparace výsledků.....	48
6	Vlastní doporučení.....	50
<b>ZÁVĚR</b> .....		51
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....		52
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....		54
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....		55
Příloha 1: Vzor dotazníku		
Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovor		



## ÚVOD

Hlavním důvodem volby tématu bakalářské práce „Firemní strategie rozvoje zaměstnanců“ byla možnost propojení bakalářské práce s odbornou praxí, kterou autorka práce ve společnosti XY absolvovala na personálním oddělení.

Cílem personálního oddělení je zajistit optimální počet pracovníků a zároveň zajistit jejich potřebnou kvalifikaci a motivaci, aby se rychle identifikovali s potřebami firmy a měli zájem o další rozvoj. Tímto způsobem přispějí k vyššímu výkonu celé organizace (ekonomicky.eu, 2023).

Personální práce je klíčovou součástí činností všech organizací, neboť lidský kapitál představuje jeden z hlavních výrobních faktorů nezbytných k dosažení cílů organizace. Je proto důležité využívat lidské zdroje co nejefektivněji. Pro dosažení souladu mezi potřebami a cíli organizace s potřebami zaměstnanců jsou klíčové některé personální činnosti, jako například odměňování, motivace, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

V teoretické části práce byly uvedené činnosti charakterizovány na základě informací čerpaných z odborných monografií, jejichž autoři se této problematice věnují, a to například Armstrong, Dvořáková, Koubek, Sporková či Thomson.

V praktické části byla nejprve představena vybraná společnost XY. Dále byla popsána realizace dotazníkového šetření a individuálního rozhovoru s personalistou společnosti. Na základě komparace dat získaných vlastním šetřením, jsou s využitím metody syntézy vyslovena doporučení k udržení a zlepšení dosavadních činností personálního oddělení společnosti XY.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1 Cíl a metodika

Cílem práce bylo na základě analýzy firemní strategie (včetně možnosti 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 u zaměstnanců a individuálního rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení. Další použitou metodou byla komparace získaných dat.

Na základě analýzy zjištěných informací byla s využitím metody syntézy navržena vlastní doporučení.

## **2 Lidské zdroje a lidský kapitál**

### **2.1 Lidské zdroje**

Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejpodstatnější částí a také nejdůležitější úlohou všech manažerů (Koubek, 2015, s. 15). Je definováno jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27). Nové postavení personálního managementu vyjadřuje význam lidské práce jako klíčového faktoru a hnací síly organizace. Personální práce se tak posouvá od administrativních úkolů k plnohodnotnému řízení zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 15). Komplexněji definuje lidské zdroje Armstrong (2007, s. 27), který uvádí, že se jedná o manažerský přístup, který využívá úsilí, schopností a oddanosti lidí k tomu, aby vykonávali požadovanou práci k zajištění perspektivní budoucnosti organizace.

Sporková (2006, s. 4) k tomu dodává, že součástí tohoto řízení je moderní personalistika, která „se snaží o vytvoření harmonie mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků“. Dalo by se tedy konstatovat, že se jedná o to dostat správné lidi na správná místa.

### **2.2 Lidský kapitál**

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) definuje lidský kapitál jako „znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti, jež zjednodušují tvorbu osobních, společenských a ekonomických hodnot a blahobytu“ (Tomšíková, 2014, s. 7). Podle Tomšíkové (2014, s. 7) se lidský kapitál stal pojmem, který se obvykle používá jako ekvivalent pro termín pracovní síla či pracovní zdroje, avšak použití těchto definic, je nesprávné. Investice do rozvoje lidského kapitálu, jsou pro zaměstnavatele nástrojem, pro jeho získávání a udržování, přičemž zde funguje vysoká návratnost v podobě produktivity, flexibility, zlepšení pracovního výkonu či inovačních schopností apod.

Dalo by se konstatovat že mezi uplatňováním postupů v řízení lidských zdrojů a dosahováním výkonu organizace je lidský kapitál chápán jako bohatství. Vrozené schopnosti, osobité chování či vlastní zájmy jsou složkami lidského kapitálu neboli

zmíněného bohatství, jehož vlastníky jsou lidé nikoliv organizace (Armstrong, 2015, s. 112).

## **2.3 Personální práce**

Tento pojem chápou autoři odborných monografií různě. Dle Dvořákové (2012, s. 13) obecně „vyjadřuje filosofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V běžném životě se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar“.

Cílem personální práce je, jak zabezpečit optimální počet pracovníků, tak zajistit, aby měli potřebnou kvalifikaci, motivaci, aby se brzy identifikovali s potřebami firmy a chtěli se dál rozvíjet. Jedině tak přispějí k vyššímu výkonu celého podniku (ekonomicky.eu, 2023).

Podle Armstronga (2015, s. 82) funguje personální práce na třech úrovních:

- první úroveň – zabezpečování lidí;
- druhá úroveň – odměňování a rozvoj;
- třetí úroveň – strategická angažovanost.

## **2.4 Role personalisty**

Různorodost rolí personalistů závisí např. na potřebách organizace, rozsahu specializace personalisty, ale i na samotných schopnostech personálních pracovníků. Blíže toto téma definuje Armstrong (2015, s. 87), který říká, že „role personalistů se dosti liší podle toho, do jaké míry jsou generalisty (např. ředitel lidských zdrojů, manažer lidských zdrojů nebo partner v podnikání) nebo specialisty (např. vedoucí vzdělávání a rozvoje, vedoucí řízení talentů nebo vedoucí odměňování), podle úrovně, na které pracují (strategická, výkonná nebo administrativní), podle potřeb organizace, podle názoru vrcholového vedení na jejich přínos, podle podmínek, ve kterých pracují nebo podle jejich vlastních schopností“.

„Personalisté mohou působit jako stratégové, business partneři, inovátoři, agenti změny, interní konzultanti nebo kouči“ (Armstrong, 2015, s. 87). Obecně ale roli personalisty definujeme jako aplikovanou podnikatelskou disciplínu, která se

specializuje na lidi a organizaci. „Personalisté jsou specialisty na řízení zaměstnaneckých vztahů“ (Tyson, Fell, 1986, s. 7).

Personalista musí být schopen jednat na základě pochopení souvislostí týkajících se podnikatelské činnosti, vnějšího prostředí a vnitřních podmínek organizace. Proaktivní roli personalistů se rozumí, účast na vytváření strategie organizace, rozvíjení integrované strategie lidských zdrojů a poskytování poradenství v záležitostech týkajících se prosazování a dodržování základních hodnot a etických principů. Personalisté spolupracují s liniovými manažery na dosahování požadovaného výkonu a pomáhají zlepšovat schopnost organizace efektivně naplnit stanovené cíle. Především se však zabývají poskytováním personálních služeb, což je základní rolí personalistů (Armstrong, 2015, s. 87).

### **3 Personální činnosti**

„Personální činnosti představují výkonnou část personální práce“ (Koubek, 2015, s. 20). Personální oddělení vytváří koncepci činností vycházející z personální politiky nebo se na tvorbě koncepce podílí a současně zpracovává a řídí metodiku jejich uplatňování. Oddělení je zodpovědné za zajišťování, organizaci, koordinaci a kontrolu všech těchto činností. Stále ve větší míře se v této oblasti projevují progresivní trendy, a to takový způsobem, že realizace personálních metod a postupů přechází na liniový management a těžištěm práce personálního oddělení se stává koncepční, analytická a metodická činnost a na ni navazující poradenství (Kleibl, 2001, s. 21).

Podle Tomšíkové (2014, s. 14) mezi **personální činnosti** patří:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání nových zaměstnanců,
- výběr nových zaměstnanců,
- přijímání zaměstnanců,
- orientace a adaptace zaměstnanců,
- rozmísťování zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,

- jednání se zástupci zaměstnanců.

Armstrong (2015, s. 82) dělí personální činnosti do **dvou skupin**:

- **Strategické** neboli **transformační činnosti** – činnosti související s efektivitou organizace a zaměřují se na dosahování strategické shody, uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů v souladu se strategií organizace.
- **Transakční činnosti** – činnosti pokrývající hlavní oblasti poskytování personálních služeb tzn. zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, vztahy mezi zaměstnanci a další.

„Mezi tradiční úkoly řízení v personální oblasti patří:

- dosahování souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci;
- optimální využívání pracovníků;
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů;
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace;
- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv“ (Kocianová, 2004, s. 11).

### 3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

#### 3.1.1 Vytváření pracovních míst

„Pracovní místa vytvářejí lidé pro lidi“ (Armstrong, 2015, s. 192). Při procesu vytváření pracovních míst jsou definovány konkrétní pracovní úkoly jednotlivých pracovníků a shromažďují se do základních prvků organizační struktury. Základními prvky organizační struktury jsou pracovní místa, jejichž úkolem je kromě zajištění potřeb organizace i uspokojení očekávání a potřeb zaměstnanců, kteří jsou na toto místo zařazeni (Tomšíková, 2014, s. 14). Podstatou vytváření pracovních míst je rozhodování o tom, jaké pracovní úkoly shromáždit tak, aby vzniklo samostatné pracovní místo, do jaké míry by měl držitel pracovního místa plnit stanovené pracovní postupy, aby vykonal vymezené pracovní úkoly, jaký bude rozsah kontroly držitele

pracovního místa a řada dalších hledisek, které souvisejí s vykonáváním práce (Armstrong, 2015, s. 192).

**Dva cíle**, které bychom měli při vytváření pracovních pozic dle Tomšíkové (2014, s. 14) dodržovat:

- 1) Vyhovět požadavkům organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobku nebo služeb.
- 2) Uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, úkolů a úspěchů.

### **3.1.2 Analýza pracovních míst**

Analýza pracovního místa poskytuje specifikaci práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o zaměstnanci, který by měl na pracovním místě pracovat. Cílem analýzy pracovního místa je zpracování informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození požadavků, které klade na zaměstnance a pro zpracování specifikace pracovního místa. Specifikace pracovního místa vymezí požadavky na jedince, tj. dovednosti a znalosti, které musí mít, aby byl způsobilý plnit úkoly související s popisem práce. O tzv. job modellingu hovoříme, pokud jsou v analýze práce obsaženy i dovednosti, které jedinec potřebuje do budoucna.

Popis pracovního místa (pozice) obsahuje:

- název pracovní pozice,
- účel pracovní pozice,
- strukturu podřízenosti a nadřízenosti včetně seznamu kompetencí,
- hlavní povinnosti, které je nutné co nejbližší specifikovat,
- doplňkové úkoly či úkoly, se kterými se může zaměstnanec setkat (Tomšíková, 2014, s. 14-15).

## **3.2 Personální plánování**

Je důležitým nástrojem při řízení organizace, přičemž vychází z dlouhodobých plánů organizace a její strategie. Pomocí této činnosti je předvídan vývoj, stanovují se cíle a realizují opatření k zajištění úkolů pomocí pracovní síly. Účelem personálního

plánování je zabezpečení správného počtu zaměstnanců, správnou profesní strukturu a strukturu kvalifikační, a to vše ve správném čase a na správném místě i pro budoucí chod organizace.

Konkrétní metody použité při personálním plánování, mohou být ze skupiny metod **kvalitativních** či **kvantitativních**.

V **malých a středních organizacích** se nachází uplatnění spíše **kvalitativní** metody, přičemž nejvyužívanější metodou je tzv. manažerský odhad, který vychází ze zkušenosti vedoucích pracovníků organizace a strategických podnikatelských plánů.

Naopak ve **velkých výrobních firmách** se používají **kvantitativní** metody, např. tzv. analytické metody, které vycházejí z pracovních a časových studií a z normativních metod. Nebo statistické metody, které jsou založeny na statistické analýze časových řad vývoje počtu a struktury zaměstnanců (Tomšíková, 2014, s. 15).

### **3.3 Získávání pracovníků**

Při získávání pracovníků jde o vyhledávání odpovídajících uchazečů, kteří splňují požadavky na obsazovaná pracovní místa. Proto jednou z nejdůležitějších součástí personální práce, je učinit správné rozhodnutí koho a na jakou pozici přijmout. Pokud uvážíme náklady spojené s výběrovým řízením, firma by neměla učinit chybné rozhodnutí. Při výběru budoucích zaměstnanců, je důležité určit, který z uchazečů na pracovní pozici, bude nejlépe vyhovovat nejen požadavkům firmy, ale který přispěje i dobrým vztahům uvnitř organizace.

Proces získávání pracovníků, má určité **fáze**:

- 1) ujasnění si profilu pracovního místa,
- 2) zvážení možnosti obsazení místa z interních zdrojů organizace nebo ze zdrojů externích,
- 3) volba dokumentů, které budou od uchazečů požadovány,
- 4) vyhodnocení dokumentů a zahájení výběrového řízení.

V malých firmách se spíše setkáme se stabilizací zaměstnanců než s náborem nových, jelikož vytvoření stabilního pracovního týmu, je pro takové podniky velmi důležité (Tomšíková, 2014, s. 15-16).



### 3.4 Výběr pracovníků

To, kteří uchazeči mají být přijati na dané místo, zajišťuje složitý rozhodovací proces výběru zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 272). Má za cíl porovnat předpoklady uchazečů na obsazovanou pozici a vybrat uchazeče s nejvhodnější kvalifikací. Další pohled přináší Švarcová (2020, s. 212), která se domnívá, že při výběru zaměstnanců „se manažer snaží vytvořenou organizační strukturu s přidělenými činnostmi obsadit konkrétními lidmi, kteří budou tyto „role“ realizovat, uvádět do praxe, naplňovat životem“.

**Tři fáze** výběru zaměstnanců:

1) **Předvýběr** – shromáždění dokumentů od uchazečů

- Předvýběr se provádí na základě posouzení žádostí o zaměstnání a jejich přílohách – obvykle v podobě životopisů. Má za cíl rozhodnout o kandidátech, kteří mají být z výběrového řízení vyřazeni z důvodu nesplnění bezpodmínečně nutných požadovaných kritérií.

Po skončení předvýběru jsou uchazeči rozděleni do **tří** skupin:

- a) **Velmi vhodní kandidáti** – postupují do dalšího kola výběrového řízení.
- b) **Vhodní kandidáti** – postupují do dalšího kola výběrového řízení v případě, že je málo velmi vhodných uchazečů, mohou tak být tzv. personálními rezervami.
- c) **Nevhodní kandidáti** – těmto kandidátům je nutné zaslat odmítavý dopis.

2) **Vlastní výběr**

- prověřování znalostí a předpokladů uchazečů,
- realizace pohovorů,
- vyhodnocení uchazečů.

3) **Rozhodnutí o přijetí**

- Součástí fáze je nejen samotné rozhodnutí o přijetí konkrétního uchazeče, ale také informování všech účastníků o rozhodnutí výběrového řízení.

- Důležité je, aby byl vybrán jedinec vyhovující požadavkům na obsazovanou pracovní pozici, a u něhož bude pravděpodobné, že bude práci vykonávat efektivně (Tomšíková, 2014, s. 16-17).

### 3.5 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je činností představující řadu procedur, které začínají poté, co je vybraný uchazeč informován, že byl na pozici, o kterou se ucházel, vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu do zaměstnání.

Vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy či jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci, je nejdůležitější formální náležitostí při přijímání nového zaměstnance (Tomšíková, 2014, s. 17).

### 3.6 Orientace a adaptace pracovníků

Podstatou uvádění nových zaměstnanců do organizace je seznámení s procedurami charakteristickými pro den, kdy pracovník nastupuje do organizace, a dále v procedurách, které mají novému zaměstnanci poskytnout základní informace potřebné k rychlému a vhodnému způsobu adaptace a pracovnímu startu. Orientace nových zaměstnanců spočívá v seznamování s organizací, pracovní pozicí a pracovními podmínkami.

Dvořáková (2012, s. 162) používá termín „řízená adaptace“ a zdůrazňuje nutnost systematického začleňování nového pracovníka do systému organizace. Tento postup by měl přinést snížení fluktuace, a tím i ztráty na produktivitě organizace

Při adaptaci je kladen důraz na přizpůsobování se člověka novým podmínkám jak v oblasti pracovní, tak i životní. Adaptaci nových zaměstnanců, je vhodné rozšířit o adaptaci na firemní kulturu, kterou lze považovat za množinu vztahů mezi faktory ovlivňující život organizace. Jádrem adaptace na firemní kulturu je pocit sounáležitosti zaměstnance s organizací a taktéž pochopení jeho role v systému celé organizace včetně přijetí jejích hodnot a norem.

Uvádění nových zaměstnanců do organizace má **čtyři cíle**:

- 1) **Překonat počáteční fáze** – vše je nové, neobvyklé, cizí a neznámé.

- 2) **Vytvořit příznivý postoj a vztah zaměstnance k podniku** – zvýšení pravděpodobnosti stabilizace nového zaměstnance.
- 3) **Dosáhnout podávání žádoucího pracovního výkonu v co nejkratším čase po nástupu.**
- 4) **Snížit probabilitu brzkého odchodu zaměstnance** (Tomšíková, 2014, s. 17-18).

Jako možnou cestu vidí Dvořáková (2012, s. 163) vytvoření tzv. adaptačního programu, který by mohl začlenění a zapracování nových zaměstnanců urychlit. Urban (2007, s. 32) považuje za jeden z nástrojů, který je vhodný používat, pravidelné rozhovory s nadřízenými, které by měly být soustředěny na zjištění, jak je spokojen zaměstnanec s firmou, ale i jak je spokojená firma a co by se dalo zlepšit. „Vyvrcholením zpětnovazebních nebo motivačních rozhovorů je právě samotný rozhovor na konci adaptačního období, který se může, ale nemusí, shodovat s ukončením zkušební doby. V tomto rozhovoru jsou zhodnoceny výsledky adaptace, stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období“.

### **3.7 Rozmísťování pracovníků**

Mobilita pracovníků v organizaci neboli rozmísťování zaměstnanců je činností, která řídí pohyb zaměstnanců do organizace, uvnitř a z organizace. Zahrnuje mobilitu zaměstnanců jak vnitřní, tak i vnější.

„Rozmísťování pracovníků sestává z využití schopností jednotlivců, posílení jejich individuálního výkonu, formování týmů, posilování týmového výkonu a zlepšení výkonu organizace“ (Tomšíková, 2014, s. 18). Pokud si organizace vychovává pracovní síly i pro potřeby budoucích pracovních míst, hovoříme o tzv. staffingu.

Vytváření databází s obsahem profesních profilů všech zaměstnanců, plánů jejich pracovního rozvoje a popisů úkolů, je základem pro tzv. techniku Human asset management.

Citlivou složkou rozmísťování zaměstnanců, je jejich propouštění. Organizace využívají techniky outplacementu což „je souhrn metod, nástrojů a aktivit, kterými se zodpovědní zaměstnavatelé snaží zmírnit negativní dopady redukce počtu zaměstnanců. Hlavní důraz se při outplacementu klade na propouštěné zaměstnance,

pro které znamená ztráta zaměstnání velký zásah do pracovního i do osobního života“ (ÚP ČR, 2023). Pro propuštěné zaměstnance, je ze strany zaměstnavatele připraven tzv. „balíček na odchod“, který umožňuje přejít do nového zaměstnání (Tomšíková, 2014, s. 18).

### **3.8 Hodnocení a odměňování pracovníků**

#### **3.8.1 Hodnocení**

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, jelikož její výstup je východiskem pro navazující personální činnosti, mezi které patří vzdělávání či rozvoj kariéry. Jedná se o proces, ve kterém se zjišťuje, zda pracovní činnost a výkon zaměstnanců, probíhá v souladu se stanovenými cíli. Následně se výsledky sdělují zaměstnancům a jsou s nimi projednávány. Společně se poté hledají možnosti, jak pracovní výkony a chování zlepšit (Tomšíková, 2014, s. 18). Systematické hodnocení podle Vebera (2000, s. 183) patří „k základním pilířům personálního managementu firmy. Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení jsou povinni hodnotit své podřízené, schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných kompetencí vedoucího pracovníka“. Hodnocení zaměstnanců může být realizováno průběžně či příležitostně a jeho výstup se může stát východiskem pro další personální činnosti jako je vzdělávání a řízení kariéry zaměstnanců (Tomšíková, 2014, s. 19).

#### **3.8.2 Odměňování**

Odměňování souvisí s hodnocením, avšak ne každá část vykonané práce, která je hodnocena, musí být i odměněna (Tomšíková, 2014, s. 19). Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, případně jiné formy finanční odměny, které poskytuje organizace zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní odměňování je mnohem rozsáhlejší a zahrnuje povýšení, formální pochvaly či uznání. Součástí odměňování jsou také zaměstnanecké výhody zpravidla nepeněžního charakteru poskytované organizací zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě zaměstnanec pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či

okolnosti, které nejsou docela samozřejmé, a to od přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, přes zařazení na určité pracoviště, přidělení konkrétního stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství apod.). Vzdělávání zaměstnanců poskytované organizací, je stále více zařazováno mezi odměny. Kromě toho více či méně hmatatelných neboli **vnějších odměn**, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace, se stále více pozornosti věnuje tzv. **vnitřním odměnám**. **Vnitřní odměny** nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací. Radost, kterou mu práce přináší a příjemné pocity vyplývajícími z toho, že se může účastnit určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů apod., to vše se považuje za **vnitřní odměny** zaměstnanců. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností zaměstnance, jeho potřebami, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se používají i formy nepeněžní, z nichž některé je možné vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vyjádřit vůbec nelze. Všechny zmíněné odměny tvoří tzv. celkovou odměnu (Koubek, 2015, s. 284).

Základní pravidla odměňování jsou legislativně ukotvena. Zaměstnanec má za vykonanou práci nárok na odměnu. Výše odměny po jednotlivé pracovní pozice závisí na relativní hodnotě práce konané na této pozici. Organizace proto provádějí tzv. hodnocení práce, které je třeba důsledně odlišovat od hodnocení pracovníků (Tomšíková, 2014, s. 19).

### **3.9 Péče o pracovníky**

Zaměstnavatelé musí přijmout společensky odpovědný přístup k zabezpečování pohody zaměstnanců, což znamená, že mají povinnost pečovat o zaměstnance. Zaměstnavatelé, kteří se věnují zabezpečení pohody zaměstnanců, zejména ve smyslu vytváření uspokojivého pracovního prostředí, tím nejen plní část svých povinností, ale také tím zajišťují část systému celkové odměny. Zvyšuje se tím pravděpodobnost, že zaměstnanci budou organizaci oddáni a budou organizaci vnímat jako „nejlepší místo pro práci“ (Armstrong, 2015, s. 513-514).

Problematika péče o zaměstnance je v zákoníku práce nedílnou součástí úpravy pracovněprávních vztahů. Tato úprava je minimální vzhledem ke skutečnosti, že liberální pojetí zákoníku práce umožňuje zaměstnavatelům, aby zaměstnancům přiznali péči ve větším rozsahu.

Úprava péče o zaměstnance obsahuje:

- pracovní podmínky,
- odborný rozvoj,
- stravování,
- zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (Tomšíková, 2014, s. 19).

### **3.10 Jednání se zástupci zaměstnanců**

„Odbory jsou sdružením zaměstnanců k ochraně práv a k obhajování jejich zájmů. Kolektivní vyjednávání probíhá mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci s cílem uzavření kolektivní smlouvy (dohody o podmínkách práce zaměstnanců)“ (Tomšíková, 2014, s. 19). V malých společnostech v ČR odborové organizace chybí a kolektivní vyjednávání se tedy neuplatňuje. Organizace však mají povinnost respektovat určité dohody jako je např. dohoda o minimální mzdě, dohody o pracovním režimu, o bezpečnosti práce nebo o ochraně zdraví.

Existují **tři** podoby zástupců zaměstnanců:

- 1) **odborová organizace** (jen ta má právo uzavřít kolektivní smlouvu za zaměstnance, právo na kontrolu, spolurozhodování a rozhodování),
- 2) **rada zaměstnanců**,
- 3) **zástupce pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci**.

Prostřednictvím výše uvedených zástupců, může zaměstnavatel plnit povinnost informovat zaměstnance o stanovených záležitostech a zároveň je se zaměstnanci projednávat. Rozdílem mezi odborovými orgány a zástupci zaměstnanců je fakt, že zástupci zaměstnanců nemají právní subjektivitu (Tomšíková, 2014, s. 20).

## 4 Zvyšování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců

Důležitou součástí péče o zaměstnance, uvedenou v Zákoníku práce, je zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Zákoník práce však tuto povinnost zaměstnavatele více nerozvádí. Zaměstnavatelé však rozvoj zaměstnanců nepodceňují a zaměstnanci tuto možnost chápou i jako jeden z možných benefitů. Je uměním zaměstnavatele své zaměstnance pro vzdělávání vhodně motivovat. Na to má vliv i firemní kultura a priority organizace obecně.

Zvýšení kvalifikace znamená zlepšení hodnoty a rozsahu kvalifikace. K tomu může dojít prostřednictvím získání nových schopností a znalostí, například prostřednictvím studia, vzdělávání, školení nebo jiných přípravných programů, které odpovídají potřebám zaměstnavatele (Tomšíková, 2014, s. 80).

Celoživotní vzdělávání, jehož je vzdělávání zaměstnanců součástí, podporuje i dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky, ve kterém se uvádí: „Další vzdělávání je nedílnou součástí konceptu celoživotního učení a dynamicky se vyvíjí s ohledem na stále větší nutnost lidí umět reagovat na rychle se měnící potřeby současného světa. Ochota a schopnost zvyšovat průběžně svoji kvalifikaci a osvojovat si nové dovednosti jsou předpokladem efektivního celoživotního vzdělávání. Čtvrtá průmyslová revoluce přináší rychlý nástup a proměny technologií, způsobů a organizace práce a s tím související vznik nových povolání, jejichž specifika není možné identifikovat v rámci počátečního vzdělávání. Bude proto nutné i několikrát v průběhu života změnit kvalifikaci“ (MŠMT, 2023, s. 87).

Rozvoj a vzdělávání pracovníků v organizaci je jednou z nejdůležitějších personálních činností z důvodu rozšiřování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. V důsledku změny hodnoty kvalifikace zaměstnanců, se formuje flexibilita pracovní síly ve společnosti a také připravenost na budoucí změny v organizaci (Dvořáková, 2012, s. 556).

„Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance

na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace“ (Šikýř, 2014, s. 124).

#### **4.1 Strategické vzdělávání a rozvoj**

Je přístup, který podporuje zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji, a který se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů spolu s podporou uplatňovaných strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje. Podobně jako strategické řízení lidských zdrojů, tak i strategické vzdělávání a rozvoj, vychází z přesvědčení, že lidské zdroje, kterými organizace disponuje, hrají při dosahování úspěchu organizace rozhodující roli (Armstrong, 2015, s. 336). „Politiky strategického vzdělávání a rozvoje souvisejí s tím aspektem strategického řízení lidských zdrojů, který se týká investování do lidských zdrojů a rozvíjení lidského kapitálu organizace“ (Armstrong, 2015, 336).

Smyslem strategického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je zlepšování schopností disponibilních lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidské zdroje jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody. Cílem je vytvořit konzistentní a komplexní rámec pro vzdělávání rozvíjení zaměstnanců prostřednictvím vytváření kultury učení a strategie vzdělávání se v organizaci či strategie individuálního učení, aby organizace byla schopna uspokojit potřeby současné i budoucí. Hlavním předmětem strategického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je vytváření takového prostředí, ve kterém jsou lidé podněcováni ke vzdělávání a rozvoji. Přestože jde o dosahování strategických cílů organizace, musí se zvažovat také individuální potřeba zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 337).

#### **4.2 Proces vzdělávání**

Všechny vzdělávací procesy a následný rozvoj musí být vždy komplexní a často se v průběhu mění. Každá organizace vnímá tento proces individuálně, ale způsoby, jakými se jednotlivci a organizace učí, jak vysvětlují teorie učení, pojetí učení se v organizaci, pojetí učící se organizace i pojetí samostatně řízeného vzdělávání, jsou vždy součástí uceleného procesu vzdělávání v organizaci.



Je žádoucí, aby rozvoj a vzdělávání zaměstnanců bylo systematické a mělo dlouhodobý charakter. Tento soustavný rozvoj vyžaduje nejen vnímání jeho důležitosti samotnými zaměstnanci, ale také vytvoření vhodných podmínek, které musí zajistit zaměstnavatel. Dle Thomson (2007, s. 163) je potřebné, aby se „všechny strategické a taktické plány činnosti braly v úvahu z hlediska učení pro pracovníky, jichž se tyto plány týkají a aby každý z nich jasně chápal svou odpovědnost za učení“.

Při plánování procesu vzdělávání je podkladem výstup z identifikace potřeb vzdělávání, na základě kterého je vypracován návrh vzdělávacího programu. Proces tvorby vzdělávacího plánu se skládá z těchto fází:

### **1) Přípravná fáze**

- Zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího programu. U dlouhodobých cílů se stanovují dílčí cíle z jednotlivých oblastí. Cíle zde slouží jako měřítko dosahování výsledků.

### **2) Realizační fáze**

- Představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího programu a samotnou realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat a na začátku této fáze jsou stanoveny techniky vzdělávání a rozvoje.

### **3) Fáze zdokonalování**

- Část procesu tvorby vzdělávacího programu, ve které jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Této fáze by se měli účastnit organizátoři, lektori, manažeři a účastníci, kteří absolvovali vzdělávací program (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96-97).

## **4.3 Způsoby vzdělávání pracovníků**

Aby bylo vzdělávání účinné, je důležité vycházet z poznání a pochopení toho, proč a co se má udělat. Proto je nutné nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání na úrovni organizace, skupin a jednotlivců a následně stanovit cíle vzdělávacích aktivit. Dále důležitým faktorem při vzdělávání zaměstnanců, je volba metod

vzdělávání. Relevantnost zvolené metody je možné rozlišit podle záměru rozvoje zaměstnanců a podle cílové skupiny.

Koubek (2011, s. 150-154) metody dělí následovně:

- Metody vzdělávání používané na pracovišti
  - a) **Instruktáž při výkonu práce** – tento způsob vzdělávání je vhodný pro nové nebo méně zkušené pracovníky, při kterém zkušenější pracovník nebo nadřízený předvede pracovní postup a nováček si jej osvojí pozorováním a napodobováním. Tato metoda je vhodná pro jednodušší nebo dílčí pracovní postupy, ale spíše se jedná o jednorázové zaškolení, jelikož je často uskutečňováno v rušném pracovní prostředí a pod tlakem dalších pracovních úkolů.
  - b) **Koučování** – tato metoda je vhodnější pro dlouhodobé instruování, vysvětlování a pravidelnou kontrolu výkonu práce. Soustavně podněcuje a směřuje pracovníka k dosažení požadovaných výkonů a podporuje jeho iniciativu s ohledem na jeho individuální potřeby. Pracovník je průběžně informován o hodnocení své práce. Tato metoda umožňuje úzkou spolupráci mezi školitelem a pracovníkem, ale vzdělávání probíhá opět pod tlakem pracovních úkolů a v rušném prostředí, což může být nesoustavné.
  - c) **Counselling** – tato metoda vzdělávání umožňuje oboustrannou spolupráci mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho nadřízeným, přičemž oba se vzájemně ovlivňují a konzultují spolu. Vzdělávaný pracovník aktivně přispívá svými návrhy na řešení vzniklých problémů. Metoda zároveň poskytuje zpětnou vazbu a umožňuje školitelům rozvíjet schopnost vedení pracovníků. Je časově náročnější a může být obtížné skloubit ji s běžnými pracovními úkoly na pracovišti.
  - d) **Asistování** – jedná se o tradiční a často používanou metodu. Vzdělávaný pracovník se stává pomocníkem zkušeného pracovníka a postupně se učí pracovním postupům. Pomocí této metody se soustavně působí na vzdělávaného a důraz je kladen na praktickou stránku vzdělávání. Nicméně tato metoda může vést k osvojení nepříliš vhodných pracovních návyků a omezenému poskytnutí informací a instrukcí, jelikož vše pochází

z jednoho zdroje. Navíc napodobování školitele může být limitující a vzdělávaný tak nemusí mít možnost učit se alternativním pracovním postupům.

- e) **Pověření úkolem** – je vylepšením metody **asistování** a zároveň může sloužit jako její finální fáze. Školitel pověří vzdělávaného pracovníka splněním určitého úkolu za přítomnosti všech potřebných podmínek. Práce vzdělávaného pracovníka je sledována, usměrňována a hodnocena. Tato metoda se častěji používá pro rozvoj schopností řídicích a tvůrčích pracovníků nebo pro pracovníky, kteří budou vykonávat relativně samostatnou práci. Metoda podporuje samostatnost v řešení úkolů a tvůrčí rozhodování. Pracovník si může vyzkoušet své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji a rozšiřuje se mu pole působnosti. Nevýhodou je, že může dojít k chybě nebo nesplnění úkolu, protože sledování a usměrňování každého kroku práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených ve schopnosti pracovníka a narušit jeho sebedůvěru.
- f) **Rotace práce** – tato metoda vzdělávání se stále častěji používá pro rozvoj dovedností řídicích nebo univerzálnějších pracovníků. Vzdělávaný pracovník je postupně pověřován pracovními úkoly v různých částech firmy, což mu umožňuje lépe poznat firmu a osvojit si širší okruh znalostí a dovedností. Tato metoda také přispívá k zvyšování flexibility nejen pracovníků, ale i celé firmy. Nevýhodou může být, že pracovník nemusí být úspěšný na každém pracovišti, což může podrýt jeho sebevědomí a ovlivnit hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.
- g) **Pracovní porady** – jsou vhodnou metodou formování pracovních schopností. Účastníci se seznamují s problémy a fakty týkajícími se jejich práce, pracoviště i firmy. Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují informovanost a pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem, motivují k individuální aktivitě a iniciativě. Nevýhodou je problém s časovým umístěním pracovních porad, což může zkracovat dobu určenou k plnění pracovních úkolů.

Porady mimo pracovní dobu narážejí na neochotu pracovníků se jich účastnit a často jsou zkracovány na minimum.

- Metody vzdělávání používané mimo pracoviště
  - a) **Přednášky/instruktáže** – mají za účel předat faktické informace a teoretické znalosti. Jejich výhodou je rychlost přenosu informací a jednoduchost provedení, naopak nevýhodou je, že účastníci informace přijímají pasivně a nejedná se tak o interaktivní metodu. Využití animované počítačové prezentace může zvýšit atraktivitu a účinnost této metody.
  - b) **Semináře** – jsou výhodnější než **přednášky/instruktáže**, protože zapojují účastníky do diskuze a podporují tím jejich aktivitu. Navzdory tomu, že semináře zprostředkovávají taktéž především znalosti, jsou v nich účastníci povzbuzeni k diskuzi, výměně nápadů a řešení problémů. Pro účinnost seminářů je však potřeba důkladná organizace a volba vhodného způsobu moderování.
  - c) **E-learning** – neboli vzdělávání pomocí počítačů je oblíbená metoda, která nabízí různé formy od jednoduchého přístupu k materiálům přes firemní počítačové sítě až po interaktivní vzdělávací programy se zpětnou vazbou. Výhodou je relativně nízká cena, zábava a možnost individuálního tempa vzdělávání. Nevýhodou může být závislost na přístupu jednotlivce.

#### 4.4 Motivace

Motivaci lze charakterizovat jako soubor faktorů představujících vnitřní hnací síly jednání člověka, které ovlivňují jeho počínání. Jako základní motivační síly – motivy, jsou především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty. Obecně platí, že k žádoucí, optimální úrovni výkonu vede patřičná motivace. Pokud není jedinec dostatečně motivován, bývá výsledek činnosti málo uspokojivý, pokud je nadměrně motivován a jeho snaha být úspěšný či zvítězit, je extrémně vysoká, může taková motivace limitovat jeho jednání a vést až k případné destrukci jeho činnosti. Schopnosti člověka, jeho vlohy, vědomosti, dovednosti či zkušenosti nemohou být samy o sobě zárukou uplatnění jedince a jeho úspěchu. K plnému využití schopností člověk zpravidla

potřebuje také určité vlastnosti, a to i ty vlastnosti motivační (Kociánová, 2010, s. 22-23).

Zdroje pracovního jednání lze nalézt ve **vnitřní motivaci** jednotlivce, což zahrnuje jeho potřeby, hodnoty a zájmy, a taktéž se nacházejí ve **vnějších vlivech**, tzn. ve stimulech – podnětech ovlivňujících onu vnitřní motivaci. Vnitřní motivace funguje jako dispozice pro správné zaměření a udržení pracovního jednání. Jednotlivé motivy nejsou izolované, ale tvoří určité funkční nebo obsahové struktury. Tyto motivační struktury jsou v interakci s pracovním prostředím proměnlivé v závislosti na cílech pracovního chování a situačních faktorech (Kociánová, 2010, s. 23).

„**Vnitřní motivace** se týká „kvality pracovního života“, jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením (odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti, zajímavá práce, příležitost k funkčnímu postupu ad.)“ (Kociánová, 2010, s. 27).

**Vnější motivace** představuje záměrné působení zvenčí s cílem ovlivnit vnitřní motivaci (např. prostřednictvím odměn, jako je zvýšení platu, povýšení nebo pochvala, nebo prostřednictvím trestů). Tato forma působení se nazývá stimulace a není to totéž co motivace, i když jsou tyto pojmy často zaměňovány (např. v souvislosti s "motivováním pracovníků" nebo "motivačními programy organizace" s cílem ovlivnit motivaci pracovníků). Stimulace se od motivace odlišuje tím, že působí z vnějšku a jejím úkolem je změnit motivaci (Kociánová, 2010, s. 27).

## 4.5 Firemní kultura

I když nelze firemní kulturu přesně definovat, lze konstatovat, že významně ovlivňuje chování v dané firmě, a tím její výkon. Pokud je tato kultura efektivní, je žádoucí ji posilovat a naopak, pokud vhodná není, je nutné pokusit se zjistit, co je nutné změnit (Armstrong, 2015, s. 176).

Firemní kulturu definuje též Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh (2003, s. 32) jako „hlubší úroveň základních předpokladů a přesvědčení, jež jsou sdíleny zaměstnanci firmy, zkrátka způsob, jak se firma chová a jak věci dělá“.

„Kultura organizace (firmy) je sdílená a žije relativně nezávisle na nařízení nebo přání managementu či majitelů, kteří se snaží prosadit svou představu kultury. Lze tedy

rozlišit kulturu sdílenou a kulturu prosazovanou jako nezbytně nutnou“ (Hroník, 2007 s. 53).

Jak bylo uvedeno výše, firemní kultura ovlivňuje chování lidí v organizaci. Patří do ní i ochota lidí se vzdělávat a rozvíjet.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 Vlastní šetření

### 5.1 Charakteristika místa a objektu šetření

Pro dotazníkové šetření jsem si zvolila globální společnost XY, celkem se 75 000 zaměstnanci, která působí také v České republice a na Slovensku. Jde o mezinárodní, inovativní a originální biofarmaceutickou společnost, která vychází a řídí se vědou. Jejím hlavním cílem je přinášet léky, které mění či zlepšují životy pacientů a mají přínos pro celou společnost. V poskytované léčbě se vždy zaměřují na nalezení takových řešení, která dokážou předejít, léčit či dokonce vyléčit jedny z největších současných civilizačních onemocnění světa včetně rakoviny, cukrovky, onemocnění srdce, ledvin a dýchacích cest. Vždy se snaží přinášet a poskytovat léky pacientům, kteří je potřebují (Interní zdroje, 2023). Společnost má sídlo v Praze, ale v rámci celé ČR pro ni pracuje 144 zaměstnanců. Stejný koncept, pouze s nižším počtem zaměstnanců (67), je uplatňován i na Slovensku. Společnost neustále roste a zaměstnanci se nepřetržitě snaží v souladu s firemními hodnotami poskytovat léčbu a přispívat tak ke zlepšení kvality života pacientů (Interní zdroje, 2023).

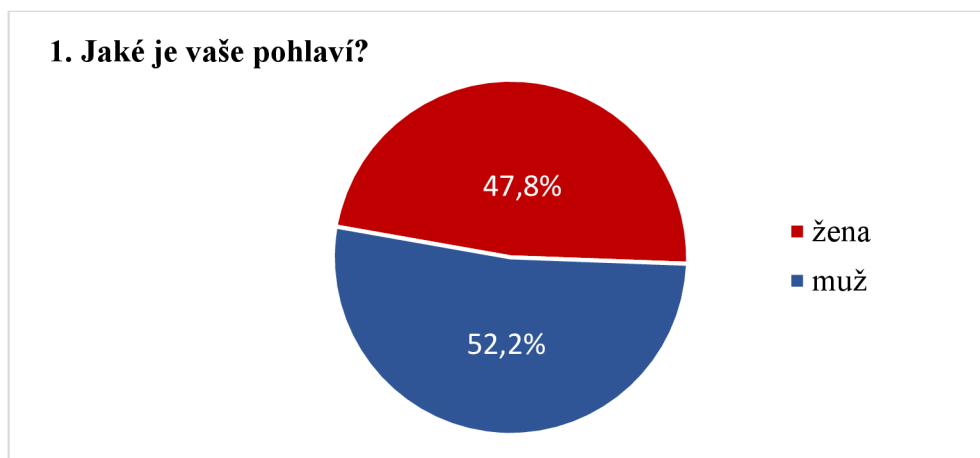
#### 5.1.1 Realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření ve společnosti XY bylo uskutečněno v české pobočce se sídlem v Praze, v období jednoho měsíce. Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům (144) na různých pracovních pozicích formou e-mailové komunikace a byl vyplňován online prostřednictvím Google formuláře. Celkem dotazník vyplnilo 90 respondentů tj. 63 % zaměstnanců společnosti XY v ČR.

Dotazník se skládá celkem z 18 základních otázek, které byly povinné, přičemž některé z nich byly doplněny o upřesňující odpovědi. Samotný dotazník, který byl mezi zaměstnance společnosti XY distribuován, je uveden v Příloze 1. Výsledky jsou prezentovány v následující kapitole ve formě grafů a stručných komentářů k nim.

## 5.1.2 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

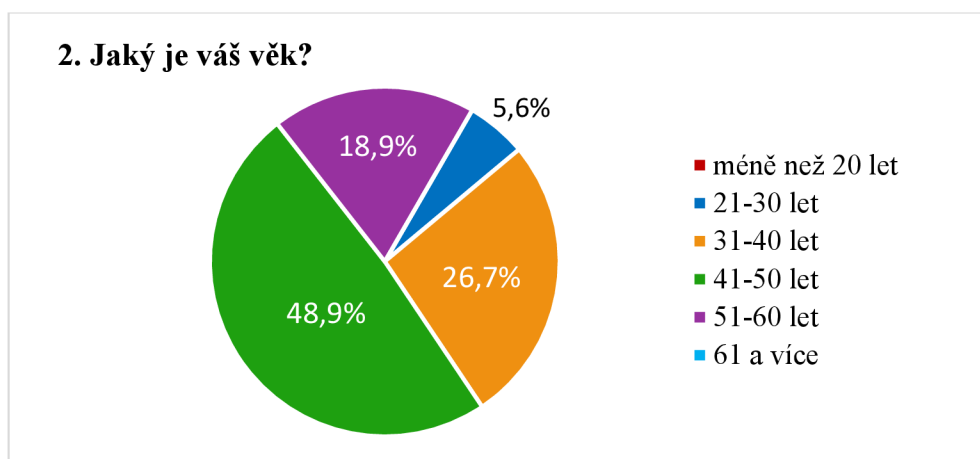
**Graf 1: „Pohlaví“**



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Z grafu, vztahujícímu se k první otázce dotazníkového šetření týkající se pohlaví, vyplývá, že respondenti byli téměř genderově vyvážení, ale mužská část lehce převládala (52,2 %).

**Graf 2: „Věk“**

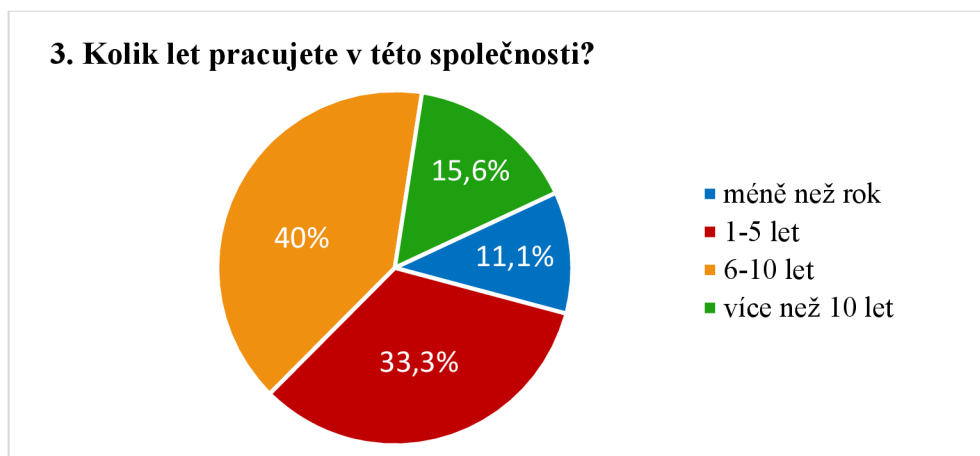


Zdroj: vlastní šetření, 2023

U druhé otázky respondenti vybírali ze šesti vytvořených věkových skupin. Největší zastoupení měla kategorie 41-50 let a to 48,9 %. Druhou nejpočetnější kategorií byli zaměstnanci ve věku 31-40 let, a naopak zaměstnanci mladší 20 let nebo staší 61 let měli nulové zastoupení.



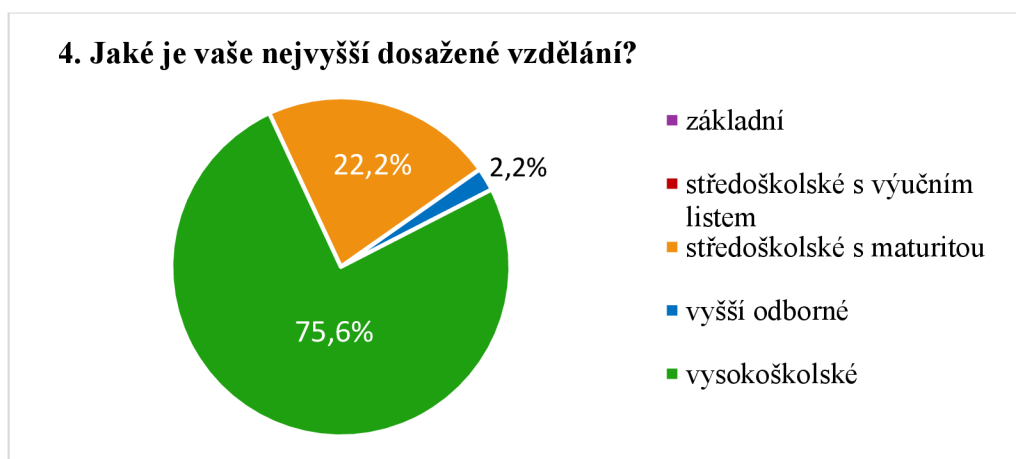
**Graf 3: „Doba působení zaměstnanců ve společnosti“**



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Z výsledků třetí otázky, která se zabývala tím, jak dlouho už zaměstnanci pracují ve společnosti XY vyplývá, že zaměstnanci jsou stálí a více než polovina respondentů ve společnosti pracuje 6 a více let. Velké zastoupení však měla i skupina zaměstnanců pracujících ve firmě 1-5 let a to konkrétně 33,3 %.

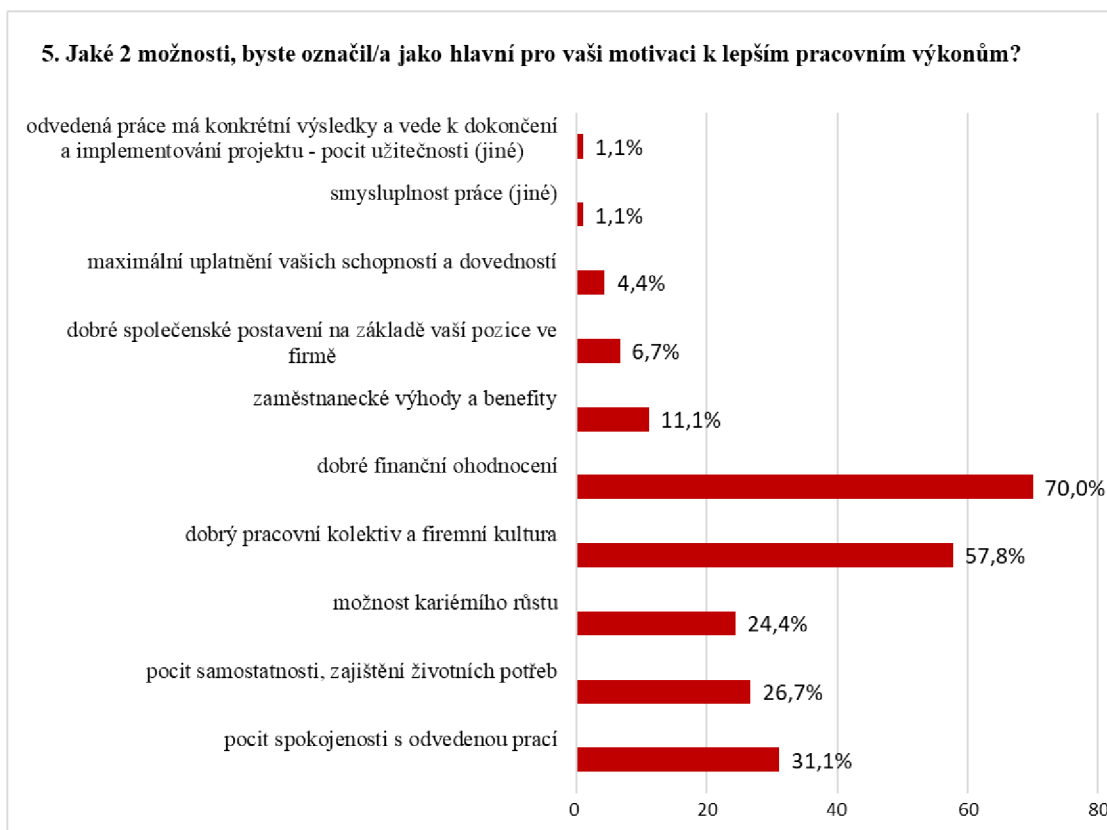
**Graf 4: „Nejvyšší dosažené vzdělání“**



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Dle dotazníkového šetření vyplývá, že nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti XY, je vzdělání vysokoškolské (75,6 %). Zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou tvoří druhou nejpočetnější skupinu a na druhé straně, zaměstnanci se základním nebo středoškolským vzděláním s výučním listem mají v této společnosti zastoupení rovnající se nule.

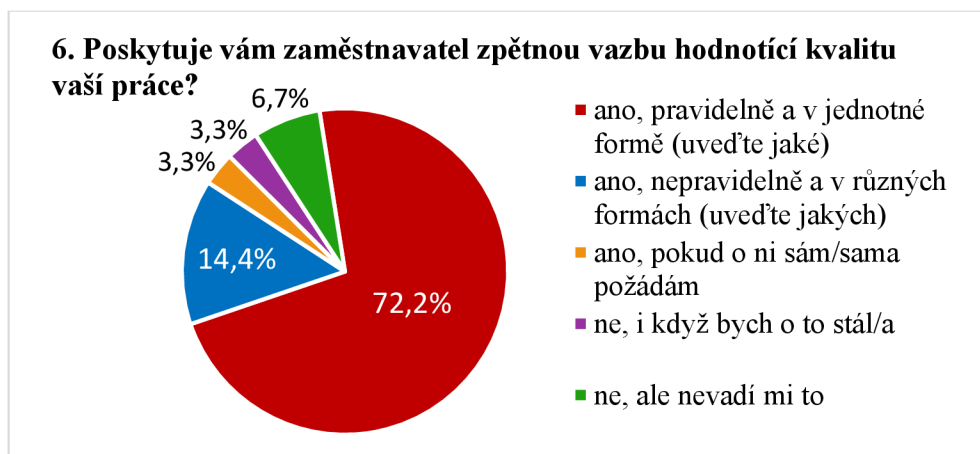
**Graf 5: „Motivace k lepším výkonům“**



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Na otázku týkající se hlavní motivace zaměstnanců k lepším výkonům měli respondenti možnost označit dvě nabízené odpovědi, či zvolit odpověď „jiné“ a vepsat vlastní odpověď. Šetření ukázalo, že největší motivací pro zaměstnance společnosti XY, je především „dobré finanční ohodnocení“ a vzápětí „dobrý pracovní kolektiv a firemní kultura“. Mezi možnostmi motivace, které dotazník nenabízel a chyběly jednomu z respondentů, se objevily dvě odpovědi a to „smysluplnost práce“ a také, že „odvedená práce má konkrétní výsledky a vede k dokončení a implementování projektu – pocit užitečnosti“.

**Graf 6: „Zpětná vazba“**



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Otázka číslo šest byla zaměřena na zjištění, zda ve společnosti XY probíhá zpětná vazba zaměstnanců a případně jak je hodnocení uskutečňováno. Pokud respondenti odpovídali „ano, pravidelně a v jednotné formě“ nebo „ano, nepravidelně a v různých formách“, byli následně vyzváni ke konkretizaci odpovědi v podotázkách, jaké formy zpětné vazby se jim dostává.

Většina respondentů (72,2 %) dle šetření dostává zpětnou vazbu pravidelně od svého liniového manažera, a to buď na kvartální či roční bázi. Všichni se ale shodli, že vždy na konci roku obdrží písemné hodnocení do elektronické karty zaměstnance.

Respondenti, kteří dostávají zpětnou vazbu nepravidelně (14,4 %), zmínili, že hodnocení dostávají taktéž od svých liniových manažerů, ale dle časových možností obou zúčastněných. V některých případech zpětná vazba proběhne vzájemně mezi kolegy, někdy pouze při úspěchu/neúspěchu a bývá realizována písemně, osobně či formou online schůzky.

Téměř 7 % respondentů zpětnou vazbu nedostává, ale ani o ni nestojí.

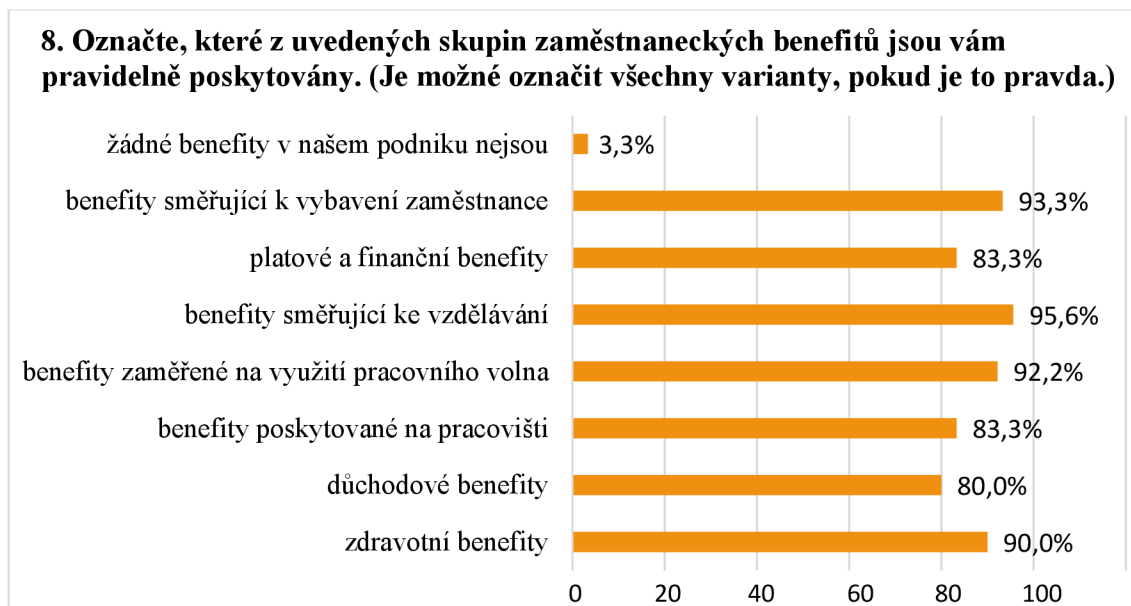
**Graf 7: „Forma zpětné vazby“**



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Sedmá otázka byla určena pouze respondentům, kteří na předchozí otázku odpověděli „ano“. Graf 7 tedy prezentuje odpovědi 81 respondentů z celkových 90. Až na jednoho zaměstnance se respondenti shodli, že společnost XY využívá ke zpětné vazbě výkonu pracovníků, nejbližšího vedoucího pracovníka – liniového manažera.

**Graf 8: „Poskytované benefity“**

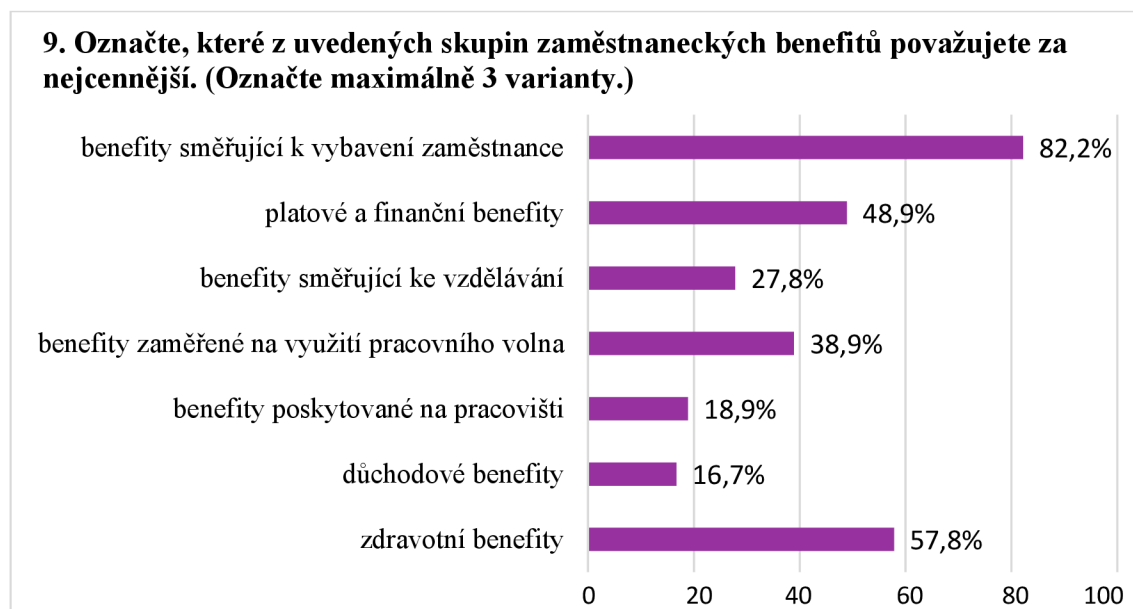


Zdroj: vlastní šetření, 2023

U otázky dotazující se na zaměstnanecké benefity, které jsou zaměstnancům společnosti XY pravidelně poskytovány, mohli respondenti vybrat všechny z nabízených možností, pokud to odpovídá skutečnosti. Z grafu vyplývá, že se

zaměstnanci shodli na tom, že jim společnost XY nabízí všechny z uvedených benefitů.

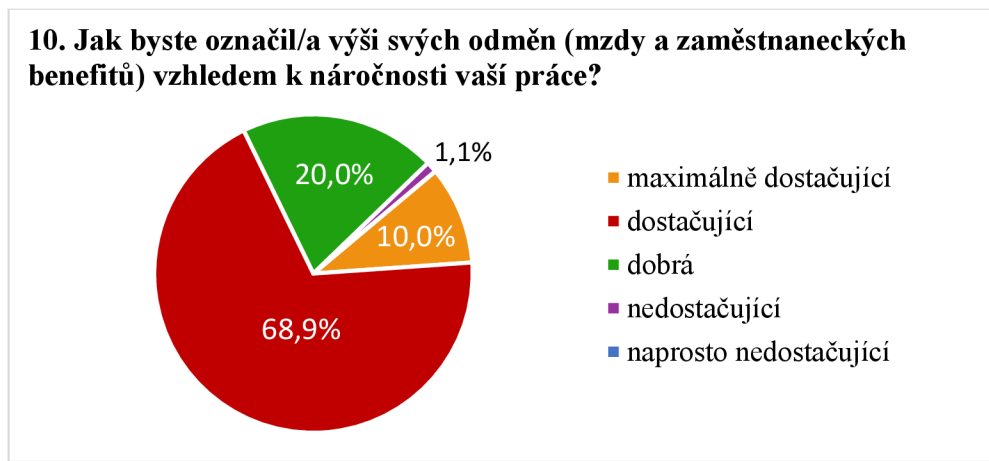
**Graf 9: „Benefity, které zaměstnanci považují za nejcennější“**



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Otázka číslo devět plynule navazovala na otázku předchozí a nabízela respondentům stejnou baterii odpovědí. Zde však respondenti měli zvolit, které tři benefity jsou pro ně nejcennější. Dle Grafu 9 vyplývá, že podle 82,2 % respondentů, mezi nejcennější benefity patří ty, které směřují k vybavení zaměstnance (telefon, počítač, automobil...), na druhém místě podle 57,8 % respondentů patří zdravotní benefity (příspěvky na masáže, lázně, rehabilitace...) a jako třetí nejcennější benefit, označilo 48,9 % respondentů, platové a finanční benefity (životní jubilea, za loajalitu k firmě...).

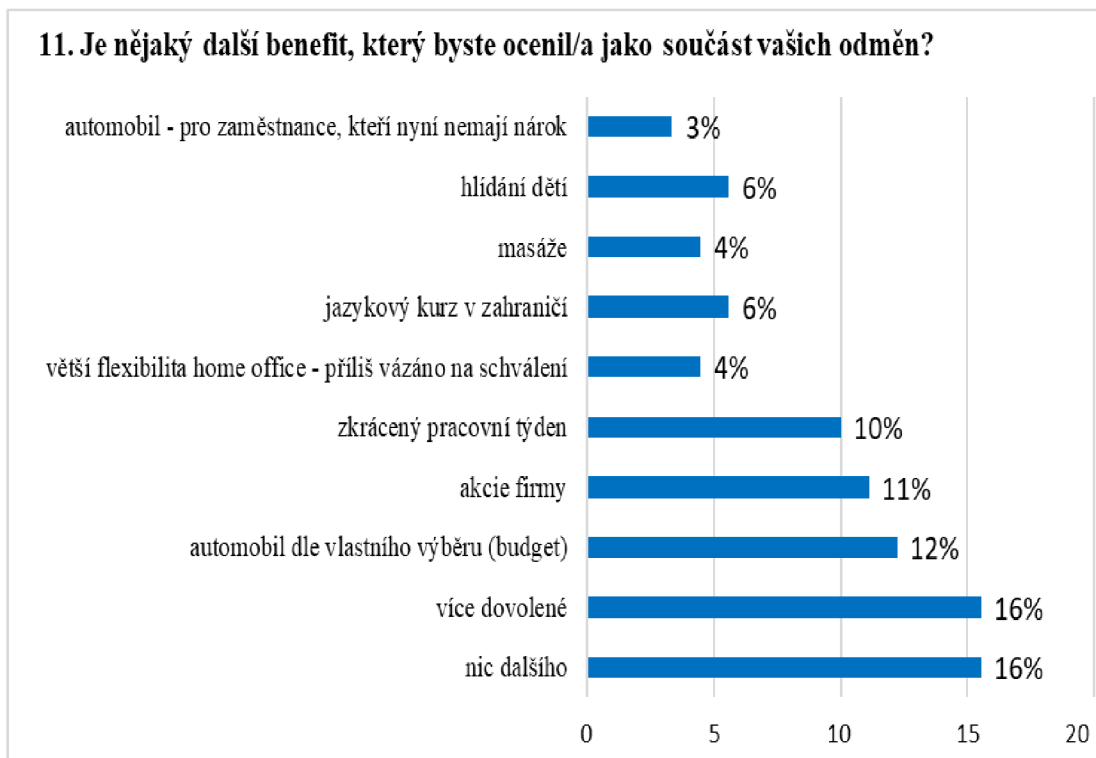
**Graf 10: „Výše odměn vs. náročnost práce“**



Zdroj: vlastní šetření, 2023

V otázce číslo deset byli respondenti dotazováni na skutečnost, zda se jim výše odměn (mzda a zaměstnanecké benefity) zdá úměrná vzhledem k náročnosti jejich práce. Pro 68,9 % respondentů je odměna „dostačující“, 20 % ji označilo jako „dobrou“ a dokonce 10 % odměnu považuje za „maximálně dostačující“. Nikdo z respondentů neoznačil výši odměn za naprosto nedostačující a pouze jeden zaměstnanec považuje odměnu za „nedostačující“ vzhledem k náročnosti jeho práce.

**Graf 11: „Návrhy na benefity ze strany zaměstnanců“**

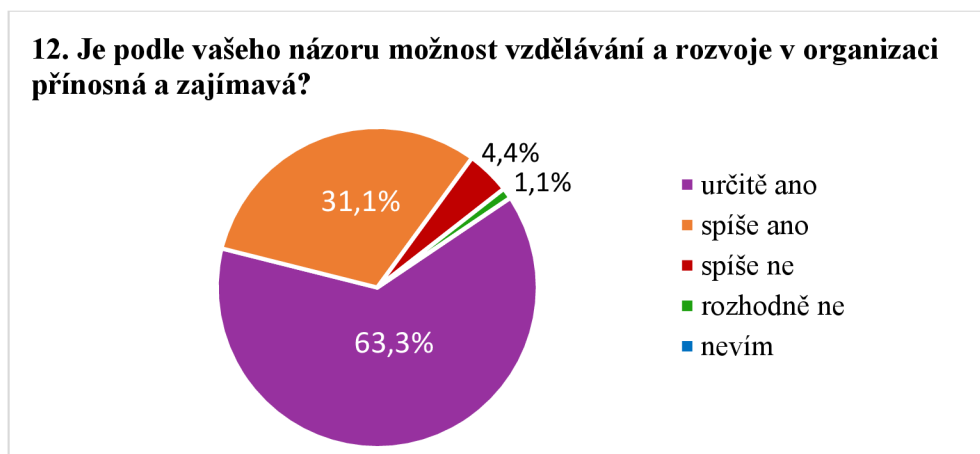


Zdroj: vlastní šetření, 2023

Jedenáctá otázka ve znění „Je nějaký další benefit, který byste ocenil/a jako součást vašich odměn?“ nabídla respondentům napsat vlastní návrhy na benefity, které by od společnosti XY chtěli. V grafu jsou vyznačeny pouze ty návrhy, které se mezi odpověďmi v šetření objevily více než jednou.

Nejčastěji se mezi odpověďmi objevilo, že zaměstnanci nepotřebují „nic dalšího“ nebo by rádi „více dovolené“ – v obou případech tak odpovědělo 16 % respondentů. Mezi další navržené benefity, se zastoupením 10-12 %, byl zařazen „automobil dle vlastního výběru (v rámci budgetu)“, „akcie firmy“ či „zkrácený pracovní týden“.

**Graf 12: „Hodnocení možnosti vzdělávání a rozvoje“**



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Z Grafu 12 vyplývá, že zaměstnanci společnosti XY považují možnost vzdělávání v organizaci za přínosnou a zajímavou, a to z 94,4 %.

**Graf 13: „Další odborné vzdělávání“**



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Z třinácté otázky dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve společnosti XY probíhají další odborná vzdělávání. Pro 14,4 % respondentů se jedná o vzdělávání povinné, ale většina zaměstnanců (56,7 %) se účastní jak povinných, tak i dobrovolných vzdělávacích aktivit.



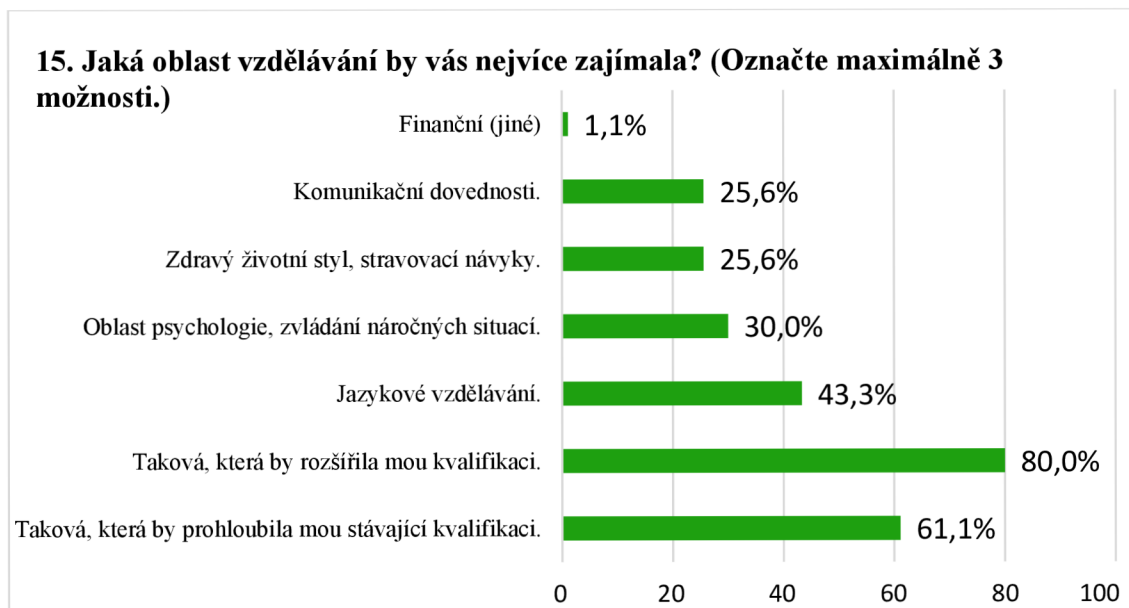
**Graf 14: „Rozvoj v jiných oblastech“**



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Graf 14 prezentuje výsledky související s možností rozvoje zaměstnanců společnosti XY i v jiných oblastech než v oblastech odborných. Většina respondentů (54,4 %) uvedla, že mají povinné vzdělávací aktivity, ale mohou se jinych účastnit i dobrovolně. 30 % respondentů uvedlo, že vzdělávacích aktivit v jiných oblastech rozvoje se mohou účastnit dobrovolně a skoro 8 % zaměstnanců žádný rozvoj v jiných oblastech poskytován není, ale využívají možnosti vlastního rozvoje mimo společnost XY.

**Graf 15: „Oblasti vzdělávání“**

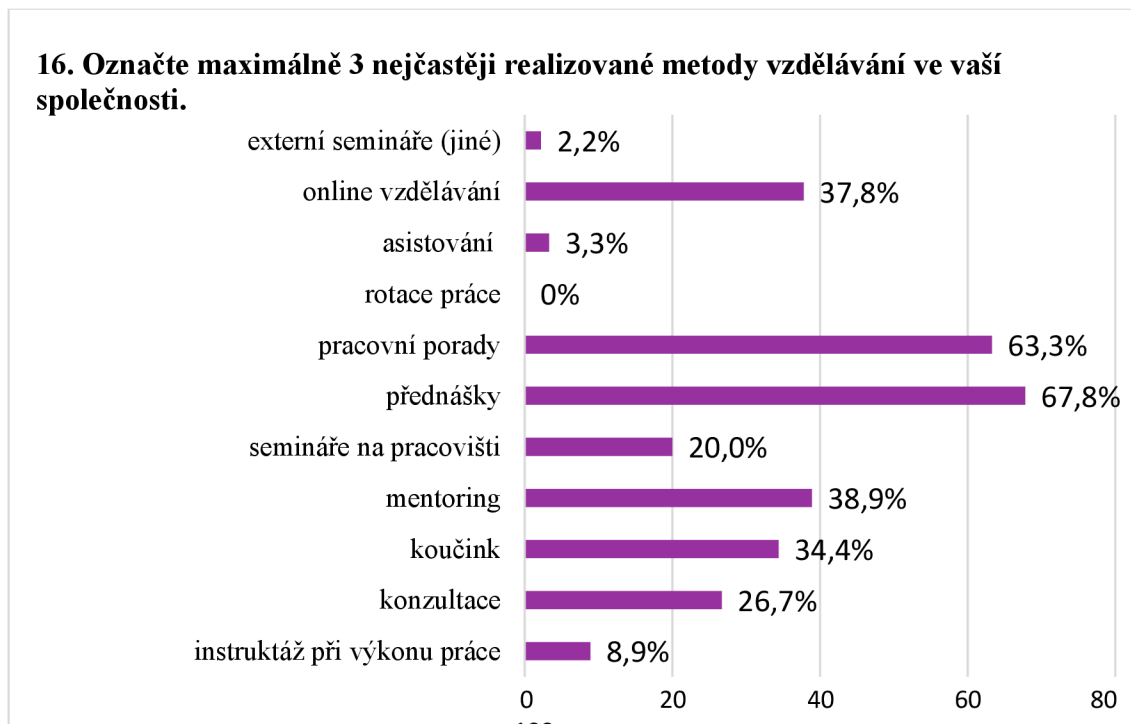


Zdroj: vlastní šetření, 2023

Z grafu vyplývá, že až 80 % zaměstnanců společnosti XY, by nejvíce ocenilo takové vzdělávání, které by „rozšířilo jejich kvalifikaci“. Jako druhou nejvíce žádanou oblastí vzdělávání bylo takové vzdělávání, které by „prohloubilo stávající kvalifikaci“ a třetí oblastí, o kterou by měli zaměstnanci zájem, byl „jazykový kurz“

Na velmi vyrovnaných pozicích, kolem 25-30 %, se umístily „oblast komunikačních dovedností“, „zdravého životního stylu“ a „oblast psychologie a s tím spojené zvládání náročných situací“.

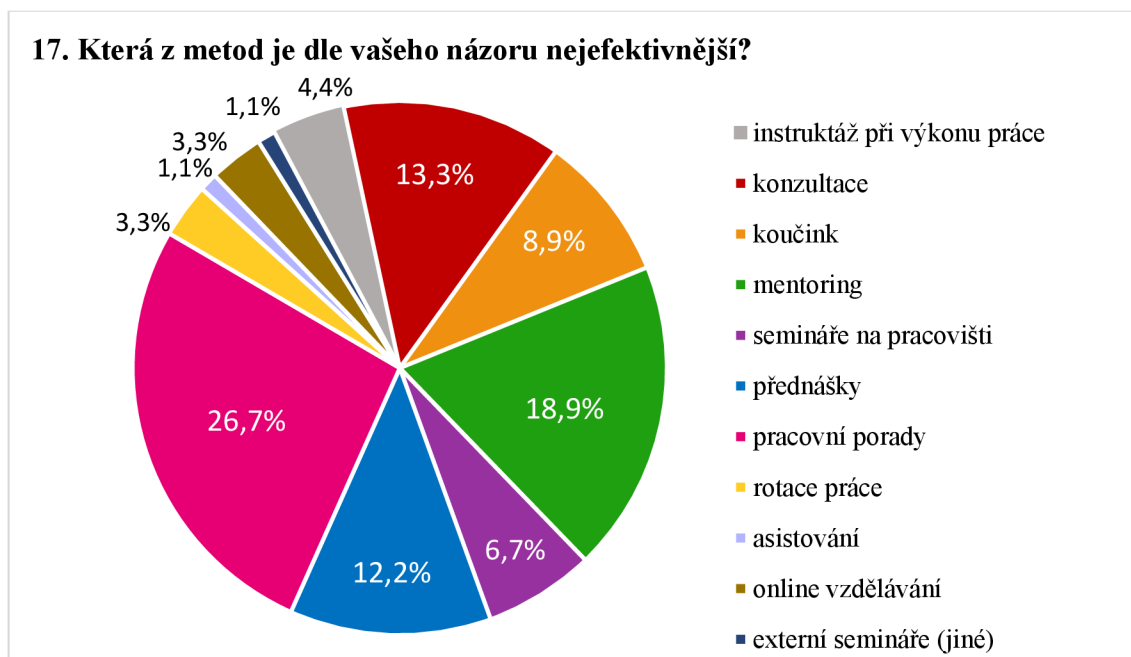
**Graf 16: „Nejčastěji realizované metody vzdělávání“**



Zdroj: vlastní šetření, 2023

V šestnácté otázce byli respondenti vyzváni k označení 3 metod, které jsou z jejich pohledu ve společnosti XY, realizované nejčastěji. Nejčetnější zastoupení dle grafu, měla metoda „přednášky“ (67,8 %), dále „pracovní porady“ a třetí zvolenou metodou s nepatrným rozdílem oproti čtvrté pozici (37,8 % - „online vzdělávání“) měla metoda „mentoringu“ (38,9 %).

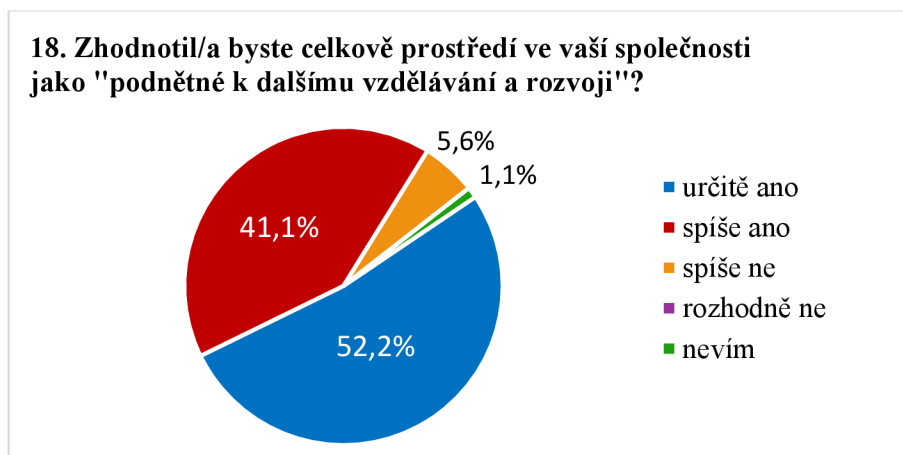
**Graf 17: „Nejefektivnější metody vzdělávání“**



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Z Grafu 17 je zřejmá individualita každého respondenta ve vnímání nejefektivnější metody vzdělávání. Každá z metod měla alespoň jednoho zástupce, přičemž byla využita i možnost odpovědi „jiné“, kdy některý z respondentů za nejefektivnější metodu považuje „externí seminář“. Nejvíce respondentů se shodlo na metodě „pracovní porady“ (26,7 %), dále následoval „mentoring“ (18,9 %) a třetí nejčastěji volenou metodou byla „přednáška“ (12,2 %).

**Graf 18: „Prostředí podnětné ke vzdělávání a rozvoji“**



Zdroj: vlastní šetření, 2023

V poslední otázce dotazníkového šetření byli respondenti dotázáni, zda považují prostředí společnosti XY za podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Kladně odpovědělo 93,3 % respondentů, přičemž více než polovina všech dotázaných (52,2 %) s odpovědí neváhalo a zvolilo odpověď „určitě ano“.

## **5.2 Individuální rozhovor**

### **5.2.1 Realizace individuálního rozhovoru**

Individuální rozhovor byl uskutečněn s pracovníkem personálního oddělení a z důvodu anonymity jej označuji jako personalistu společnosti XY. Rozhovor proběhl až po sběru dotazníků, schůzka a rozhovor byl veden osobně v sídle společnosti firmy XY. Na 10 základních otázek doplněných o několik doplňujících či upřesňujících otázek, jsme s personalistou měli vyhrazených 45 minut, ale z důvodu stručných odpovědí personalisty, byl rozhovor ukončen po 30 minutách. Kompletní otázky pro rozhovor s personalistou jsou uvedeny v Příloze 2.

### **5.2.2 Zhodnocení výsledků individuálního rozhovoru**

#### **1) Kolik let pracujete v této společnosti na pozici personalisty?**

Personalista pracuje ve společnosti XY celkem 10 let a z toho 8 let v personálním oddělení.

**2) Co je podle vašeho názoru největší motivací pro zaměstnance, aby odváděli lepší výkon?**

Podle personalisty společnosti XY je pro zaměstnance největším motivačním faktorem pro dosažení lepšího výkonu kombinace dobrého finančního ohodnocení, příjemných vztahů na pracovišti a pocitu spokojenosti s odvedenou prací.

**3) Dáváte zaměstnancům ve vaší firmě nějakým způsobem zpětnou vazbu, ve které hodnotíte jejich práci? Jestliže ano, jakým způsobem a jak často?**

Na tuto otázku personalista odpověděl, že si každý zaměstnanec na začátku roku volí cíle pro nadcházející rok, které jsou v souladu s cíli a hodnotami firmy. Tyto cíle se hodnotí průběžně během kvartálních 1:1 hodnocení s liniovým manažerem. Celkové hodnocení probíhá ještě na konci roku, kdy zhodnocení cílů spolu se zpětnou vazbou od liniového manažera, je písemně zaznamenáno do elektronické karty zaměstnance. Hodnocení 1:1 by podle personalisty vždy mělo být oboustranné.

**4) Které benefity vašim zaměstnancům nabízíte? Který/které z nich jsou podle vašeho názoru pro ně nejžádanější?**

Personalista uvedl, že je zaměstnancům poskytována široká paleta benefitů mezi které patří zdravotní benefity (5 sick days, využití benefičních bodů na masáže, relaxační pobyty...), benefity směřující k vybavení zaměstnance (telefon, počítač, někteří zaměstnanci auto...), finanční benefity (benefitní body, příspěvek na internet, stravenky, významná jubilea...), benefity poskytované na pracovišti (nové prostory kanceláře plně vybavené moderní technikou, odpočinkové místnosti, příjemné prostředí pro stravování...), takové které zaměstnancům zpříjemní využití pracovního volna (zvýhodněné členské karty do nejrůznějších sportovišť...) , ale i takové, které směřují ke vzdělávání (příspěvky na jazykové kurzy). Podle personalisty jsou nejvíce ceněné benefiční body, které zaměstnanci mohou využít dle svého uvážení či příspěvek na jazykový kurz.

**5) Domníváte se, že zaměstnanci ve vaší firmě jsou adekvátně ohodnoceni? Myslíte, že i nabídka benefitů je dostatečná? Pokud na, jaký benefit ve vaší firmě chybí, jaký byste chtěli také nabízet?**

Personalista uvedl že dle jeho názoru je výše finančního ohodnocení nadstandardní i vzhledem k množství benefitů, které zaměstnancům firma poskytuje, a tak nyní nevidí prostor pro rozšiřování nabízených benefitů.

**6) Myslíte si, že nabídka vzdělávání a rozvoje ve vaší firmě je dostatečná a pro zaměstnance přínosná? Můžete to rozvést?**

Podle personalisty má společnost XY v oblasti vzdělávání určité rezervy, a to především z důvodu dobrovolnosti vzdělávání a rozvoje. Zaměstnancům je poskytována online vzdělávací platforma se spoustou vzdělávacího materiálu, ale jelikož se nejedná o povinné vzdělávání, tak podle personalisty není platforma plně využita.

**7) Poskytujete zaměstnancům pravidelně možnost rozvoje v rámci jejich specializace. Umožňujete jim rozvíjet se v jích oblastech? Pokud ano – ve kterých?**

Dle odpovědi personalisty zaměstnancům spíše není poskytována pravidelná možnost rozvoje v rámci jejich specializace. Uvedl však, že každý manažer má možnost pro své oddělení, tým či jednotlivce takové školení zařídit, avšak nebude se jednat o nic pravidelného. Ze strany firmy ani personálního oddělení rozvojové akce organizovány nejsou.

**8) Která problematika v rámci možného vzdělávání je podle vašeho názoru pro zaměstnance nejzajímavější a proč?**

Dle názoru personalisty je v rámci možného vzdělávání nejzajímavější vzdělávání směřující k prohlubování a rozšiřování stávající kvalifikace, a to z důvodu kariérního růstu jednotlivých zaměstnanců.

**9) Jaké metody vzdělávání ve vaší organizaci nejčastěji využíváte? Jsou některé, které byste rádi využívali a dosud tak nečiníte? Z jakého důvodu?**

Personalista uvedl, že nejčastěji využívanou metodou vzdělávání je pracovní porada (meeting) a to z důvodu kooperace mezi jednotlivými odděleními. Jiné metody jako jsou konzultace, mentoring či braistorming se využívají dle zaměření jednotlivých oddělení. Online vzdělávání se ve společnosti XY nejvíce rozšířilo během období pandemie.

### **10) Domníváte se, že „firemní kultura“ napomáhá zaměstnancům v touze po vzdělávání a dalším rozvoji? Můžete to rozvést?**

Z pohledu personalisty jsou zde rezervy. Uvádí, že dle jeho názoru by se zaměstnanci rozvíjeli rádi, ale z důvodu vysoké pracovní vytiženosti v tuto chvíli nevidí čas strávený na školení/ semináři/ přednášce... jako plně využitý.

### **5.3 Komparace výsledků**

Stejně jako třetina respondentů dotazníkového šetření, tak i personalista patří dobou svého působení ve společnosti XY do kategorie 6-10 let. Obě kategorie respondentů se shodly, že za hlavní motivaci k lepším pracovním výkonům považují dobré finanční ohodnocení spolu s příjemnými vztahy na pracovišti a pocitem spokojenosti z dobře odvedené práce. Podle personalisty společnosti XY jsou jasně nastavená pravidla pro pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, přičemž to potvrdilo 72,2 % respondentů a ostatním respondentům je dle jejich názoru zpětná vazba poskytována jinou formou nebo vůbec. Respondenti na otázku týkající se poskytovaných benefitů, většinou označovali všechny skupiny benefitů, které jim v dotazníku byly nabídnuty, což se shodovalo i s rozsáhlou odpovědí personalisty v individuálním rozhovoru. Podle názoru personalisty společnosti XY mezi nejvíce ceněné benefity patří benefity finanční, konkrétně benefitní body využitelné podle preferencí zaměstnance a příspěvek na jazykový kurz. Respondenti však dle výsledků dotazníkového šetření označili za nejceněnější benefity ty, které směřují k vybavení zaměstnance nebo benefity zdravotní.

Personalista ohodnotil výši odměn (mzdy a zaměstnaneckých benefitů) ve společnosti XY za nadstandardní, což se shodovalo s odpovědí 79,9 % respondentů, kteří odměnu vzhledem k náročnosti jejich práce označují jako maximálně dostačující či dostačující. Na otázku, zda nějaký benefit ve společnosti XY chybí, se 16 % respondentů shodlo s personalistou, že je již nabídka široká a nic dalšího nepotřebují. Naopak dalších 16 % respondentů by ocenilo více dní dovolené, 12 % automobil dle vlastního výběru v daném budgetu a dále se v často opakovaných odpovědích objevily akcie firmy či zkrácení pracovního týdne.



Oblast vzdělávání a rozvoje je z pohledu personalisty ještě oblastí, která by se dala rozvíjet a vylepšovat. Nehodnotí kladně nabídku rozvoje, a to ani v rámci specializace zaměstnanců, ani v jiných oblastech. Respondenti však v dotazníkovém šetření označili, že jim rozvojové a vzdělávací aktivity v obou oblastech poskytovány jsou, přičemž některých se musí účastnit povinně, ale mají i ty, které jsou pro ně dobrovolné. Ohledně konkrétní oblasti vzdělávání, o kterou by zaměstnanci měli největší zájem, se respondenti s personalistou shodli na takovém vzdělávání, které by rozšířilo a prohloubilo jejich kvalifikaci.

Za nejčastěji realizované metody vzdělávání ve společnosti XY respondenti v dotazníku označili přednášky, pracovní porady a online vzdělávání. Personalista odpovídal totožně, jen v trochu jiném pořadí a přidal také mentoring a konzultace. Svou odpověď navíc rozšířil o doplňující informace ke každé z nejvyužívanějších metod. Vysvětlil tím důvod, proč u odpovědi na otázku týkající se nejefektivnější metody respondenti nejčastěji označili pracovní porady (26,7 %), ale u dalších metod se vyšší četnosti neobjevily. Podle personalisty je kvůli vzájemné kooperaci jednotlivých oddělení nejefektivnější metoda pracovní porady (meeting), ale ostatní metody jsou využívány různě dle zaměření konkrétního oddělení.

V poslední otázce se odpověď personalisty oproti odpovědím respondentů lišila. Personalista společnosti XY nezastává názor, že „firemní kultura“ napomáhá zaměstnancům v touze po vzdělávání a rozvoji, kdežto respondenti označili prostředí společnosti XY z 93,3 % jako podnětné pro další vzdělávání.

## 6 Vlastní doporučení

Na základě analýzy informací získaných pomocí dotazníkového šetření a individuálního rozhovoru s personalistou společnosti XY bylo zjištěno, že firma má velmi dobře nastavený benefiční program pro své zaměstnance, jehož součástí je i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jeho široký rozsah nabízí zaměstnancům nejrůznější výhody a tím přispívá ke spokojenosti s výší odměn za odvedenou práci, což jak z výsledků šetření vyplynulo, napomáhá k lepším výkonům zaměstnanců. Společnost XY, by měla tuto oblast nadále udržovat a rozvíjet např. i na základě návrhů zaměstnanců, protože se tím zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanci budou v práci spokojeni a budou zde chtít pracovat i nadále.

Pozornost by měla společnost XY soustředit na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců i přesto, že sami zaměstnanci prostředí firmy považují za „podnětné k dalšímu rozvoji a vzdělávání“. Ukazatelem je právě pohled personalisty, který tuto oblast považuje za neúplnou. Společnost XY by mohla ze strany personálního oddělení začít se zajištěním obecnějších oblastí rozvoje jako je psychohygiena a zvládání náročných situací, komunikační dovednosti či zdravý životní styl. Naopak oblastí rozšiřující a prohlubující kvalifikaci zaměstnanců, o kterou respondenti projeví největší zájem, by měli být pověřeni manažeři jednotlivých oddělení. Během pravidelného čtvrtletního hodnocení by manažer a jeho podřízený měl zhodnotit nastavené cíle a jejich dosažení. Na základě tohoto hodnocení by měl být manažer schopen určit vhodné vzdělávací akce, které by mohly být implementovány, ať už v oblasti specializace daného oddělení nebo i v jiných oblastech. Tyto investice do vzdělávání by se organizaci jistě vrátily v podobě nových znalostí a dovedností zaměstnanců, a to by přispělo i lepšímu výkonu celé organizace.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Firemní strategie rozvoje zaměstnanců“ se zabývala vybranými personálními činnostmi, a to především těmi, které se zařazují do kategorie „péče o zaměstnance“. Jednalo se konkrétně o poskytování příležitostí a možností vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu zaměstnanců ve vybrané společnosti XY.

Teoretická část se zabývala klíčovými pojmy, které byly nutné k porozumění a přiblížení této problematiky. Bylo zde mimo jiné objasněno, jak koncept řízení lidských zdrojů souvisí s personální prací. Jednoduše lze říct, že jde o to umístit správné lidi na správná místa. V rámci samostatné kapitoly byl věnován popis vytváření pracovních míst, personálnímu plánování, odměňování a charakteristikám dalších personálních činností. V samostatné kapitole týkající se kvalifikace a rozvoje zaměstnanců byla popsána témata jako je strategie vzdělávání, jeho procesy, způsoby a také firemní kultura.

V praktické části bakalářské práce byla použita metoda dotazování, přičemž pomocí techniky dotazníkového šetření byl realizován průzkum u zaměstnanců ve společnosti XY. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na oblast jejich motivace, spokojenosti s nabízenými benefity, a především možnosti rozvoje a vzdělávání ve společnosti. Z důvodů získání názorů „z druhé strany“ byl realizován individuální rozhovor s personalistou společnosti XY. Na základě komparace získaných dat a s využitím metody syntézy byla vyslovena vlastní doporučení k udržení dosavadních kladně hodnocených činností personálního oddělení společnosti XY a možnému zlepšení těch dalších. Doporučení se týkalo především udržení či rozšíření nastaveného benefičního programu společnosti a s tím související motivace zaměstnanců k podávání lepších výkonů. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření, kdy zaměstnanci měli největší zájem o prohloubení a rozšíření stávající kvalifikace, a dle názoru personalisty společnosti XY, že oblast vzdělávání a rozvoje není dosud dostatečně zajištěná, bylo navrženo rozdělení kompetencí pro zajištění vzdělávacích aktivit podle oblasti vzdělávání mezi manažery jednotlivých oddělení.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 13. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení*, 1. vydání, Brno: Nakladatelství MotivPress, s. r. o., 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-726-12889-8.

PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie a VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

SPORKOVÁ, Jaroslava Barbara. *Moderní strategie rozvoje a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2006. 63 s.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie – stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice*. Zlín: CEED, 2020. 304 s. ISBN 978-80-87301-28-8.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Praha: Wolters Kluwer, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávání*. Textová studijní opora. 1. vydání. Praha: ČZU, IVP, 2014. 90 s. ISBN 978-80-21-2458-9.

TYSON, Shaun. a FELL, Alan. *Evaluating the Personnel Function*. London: Hutchinson, 1986. 141 s. ISBN 978-00-916-4151-1.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 304 s. ISBN 978-80-247-1069-2.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 240 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

EKONOMICKY.EU. *Obsah a cíle personální práce ve firmě*. [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/personalni-prace/>

INTERNÍ ZDROJE. *Webové stránky společnosti XY*. [online]. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: nevedeno z důvodu požadované anonymity společnosti.

MŠMT. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019-2023*. [online]. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dz-cr-2019-2023>

ÚP ČR – Úřad práce České republiky. *Outplacement*. [online]. [cit. 07.02.2023]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/outplacement>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: „Pohlaví“ .....	32
Graf 2: „Věk“ .....	32
Graf 3: „Doba působení zaměstnanců ve společnosti“ .....	33
Graf 4: „Nejvyšší dosažené vzdělání“ .....	33
Graf 5: „Motivace k lepším výkonům“ .....	34
Graf 6: „Zpětná vazba“ .....	35
Graf 7: „Forma zpětné vazby“ .....	36
Graf 8: „Poskytované benefity“ .....	36
Graf 9: „Benefity, které zaměstnanci považují za nejcennější“ .....	37
Graf 10: „Výše odměn vs. náročnost práce“ .....	38
Graf 11: „Návrhy na benefity ze strany zaměstnanců“ .....	39
Graf 12: „Hodnocení možnosti vzdělávání a rozvoje“ .....	40
Graf 13: „Další odborné vzdělávání“ .....	40
Graf 14: „Rozvoj v jiných oblastech“ .....	41
Graf 15: „Oblasti vzdělávání“ .....	42
Graf 16: „Nejčastěji realizované metody vzdělávání“ .....	43
Graf 17: „Nejefektivnější metody vzdělávání“ .....	44
Graf 18: „Prostředí podnětné ke vzdělávání a rozvoji“ .....	45

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Vzor dotazníku

Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovor

## **Příloha 1: Vzor dotazníku**

Vážení respondenti,

jmenuji se Barbora Kubásková a studuji program Kariérové poradenství a vzdělávání na Institutu vzdělávání a poradenství České zemědělské univerzity v Praze. Rád/a bych vás požádal/a 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 této společnosti?**

- 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
- jiné...

**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 nevadí mi to

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

- 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 organizaci 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.
- 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 vaší společnosti.**

- 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 vaší společnosti jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“?**

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

Ještě jednou děkuji za váš čas.

## **Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovor**

1. Kolik let pracujete v této společnosti na pozici personalisty?
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 pro ně 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. Myslíte si, 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 jich 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?