

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



**Česká zemědělská
univerzita v Praze**

Firemní strategie rozvoje zaměstnanců

Bakalářská práce

Autor: Pavla Štěpánová

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

2023

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pavla Štěpánová

Kariérové poradenství a vzdělávání

Název práce

Firemní strategie rozvoje zaměstnanců

Název anglicky

Corporate strategy for employee development

Cíle práce

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

Metodika

Hlavní metodou bude dotazování, a to buď s využitím techniky dotazníkového šetření, nebo individuálních rozhovorů se zaměstnanci, dále individuální rozhovory se zástupci managementu organizace, případně pracovníky personálního oddělení. Další použitou metodou bude komparace získaných dat.

Pracovní verzi práce odevzdat vedoucímu práce do 10. března 2023.

Finální verzi práce odevzdat na studijní oddělení do 31. března 2023.

Doporučený rozsah práce

Dle pravidel pro psaní bakalářské práce.

Klíčová slova

rozvoj lidských zdrojů, strategie, zaměstnanec

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. vydání. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – IVP

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Tomšíková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra pedagogiky

Elektronicky schváleno dne 1. 6. 2022

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 6. 2022

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Pověřený ředitel

V Praze dne 01. 03. 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

Ráda bych touto cestou poděkovala mé vedoucí práce Ing. Kateřině Tomšíkové, Ph.D., za odborné a věcné rady, korekturu, vstřícnost a ochotu při vedení této bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat své sestře, Vlastě Opelkové, za cenné rady z praxe a firmě ICE Industrial Services a.s. za umožnění průzkumu.

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu firemní strategie rozvoje zaměstnanců a navrhnout případná zlepšení, která by mohla přispět k rozvoji v této oblasti. V teoretické části byly charakterizovány pojmy s tématem práce související. Hlavními použitými metodami v praktické části práci byl online dotazník a individuální rozhovor s ředitelem vybrané firmy. Po analýze získaných dat byla provedena jejich komparace. Online dotazníku se zúčastnilo 69 zaměstnanců z celkového počtu 200 zaměstnanců. Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s možností vzdělávání a výší svých odměn, a to i přesto, že ve vybrané firmě nejsou poskytovány žádné další benefity. Největší motivací pro zaměstnance je firemní kultura a pocit dobře odvedené práce. Z individuálního rozhovoru s ředitelem vybrané firmy vyplynulo, že firemní kultura spočívá i v podpoře zaměstnanců v jejich rozvoji a vzdělávání. Na základě komparace dat bylo navrženo zavedení pravidelných bonusů dle výkonu zaměstnanců, vyšší dotace na dovolenou a změnit některé metody vzdělávání. V závěru práce jsou shrnuty poznatky získané z vlastního šetření.

Klíčová slova

rozvoj lidských zdrojů, strategie, zaměstnanec

Abstract

The aim of this bachelor thesis was to analyse the company's employee development strategy and suggest possible improvements that could contribute to development in this area. In the theoretical part, concepts related to the topic of the thesis were characterized. The main methods used in the practical part of the thesis were an online questionnaire and an individual interview with the chief executive officer of the chosen company. After the analysis of the obtained data, their comparison was carried out. 69 employees out of a total of 200 employees participated in the online questionnaire. The questionnaire showed that employees are satisfied with the education opportunities and the amount of their remuneration, even though no other benefits are provided in the company. The biggest motivation for employees is the company culture and the feeling of a job well done. The individual interview with the chief executive officer of the chosen company revealed that the company culture also consists of supporting employees in their development and training. Based on the data comparison, it was suggested to introduce regular bonuses according to employee performance, higher holiday subsidies and to change some educational methods. The thesis concludes with a summary of the findings obtained from the carried-out survey.

Keywords

Human resource development, strategy, employee

OBSAH

ÚVOD.....	11
TEORETICKÁ ČÁST	
1 Cíl a metodika.....	12
1.1 Cíle	12
1.2 Metodika.....	12
2 Řízení lidských zdrojů.....	13
2.1 Základní pojmy	13
2.2 Personální činnosti	14
2.2.1 Plánování lidských zdrojů	14
2.2.2 Analýza a vytváření pracovních míst či úkolů	15
2.2.3 Získávání, výběr, příjem a adaptace zaměstnanců.....	16
2.2.4 Interní mobilita.....	18
2.2.5 Pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci	18
2.2.6 Péče o zaměstnance, podnikový sociální rozvoj.....	19
2.2.7 Odměňování a zaměstnanecké výhody	19
2.2.8 Motivace	20
2.2.9 Hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu.....	20
2.2.10 Vzdělávání a rozvoj.....	22
2.2.11 Personální informační systém.....	22
3 Rozvoj zaměstnanců.....	24
3.1 Firemní strategie	24
3.1.1 Definice a podoby	24
3.1.2 Personální strategie	25
3.1.3 Přínos a rizika personální strategie	26

3.2	Kultura firmy	27
3.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	27
3.3.1	Význam vzdělávání zaměstnanců	28
3.3.2	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	30
4	Rozvojový plán	34
4.1	Definice rozvojového plánu.....	34
4.2	Individuální rozvojový plán.....	35
4.3	Role vedoucích pracovníků při rozvoji zaměstnanců	36
5	Současný stav firemních strategií rozvoje na české trhu.....	38
PRAKTICKÁ ČÁST		
6	Vlastní šetření	40
6.1	Charakteristika místa šetření.....	40
6.2	Dotazníkové šetření.....	41
6.2.1	Realizace dotazníkového šetření.....	41
6.2.2	Výsledky dotazníkového šetření	41
6.3	Individuální rozhovor.....	57
6.3.1	Realizace individuálního rozhovoru	57
6.3.2	Výsledky individuálního rozhovoru.....	57
6.4	Komparace výsledků a vlastní doporučení	60
6.4.1	Komparace výsledků	60
6.4.2	Vlastní doporučení	63
ZÁVĚR.....		64
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		65
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....		67
SEZNAM PŘÍLOH.....		68

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovor

ÚVOD

Téma firemní strategie rozvoje zaměstnanců jsem si vybrala, protože je to téma, které je pro organizace velmi důležité. Jedná se o komplexní téma, kterým se však každá firma musí zabývat, pokud si chce udržet svou konkurenceschopnost na trhu, především v době rychlého pokroku a změn, a to díky svým zaměstnancům. S rozvojem zaměstnanců souvisí řízení lidských zdrojů a personální strategie a je spjatý s jejich motivací, vzděláváním a výkonem. Z českých autorů se touto problematikou zabývají mimo jiné Koubek, Urban, Tureckiová či Dvořáková. Nejčastěji uváděným zahraničním autorem je Armstrong. Vzděláváním ve firmách se zabývá například Hroník, Vodák či Kucharčíková. Z monografií uvedených autorů je v rámci bakalářské práce čerpáno.

Teoretická část bakalářské práce se věnuje charakteristice základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů a personálních činností. Podrobněji se zabývá rozvojovým plánem a rozvojem zaměstnanců, který je úzce spojen s firemními a personálními strategiemi organizace, ze kterých se při sestavování rozvojových plánů vychází. V této části není opomenuta definice kultury firmy a její vliv na rozvoj vzdělávání zaměstnanců. Teoretická část je zakončena shrnutím současného stavu firemních strategií rozvoje zaměstnanců na českém trhu.

Na úvod praktické části bakalářské práce je představena ICE Industrial Services, a. s., ve které probíhalo vlastní šetření, které bylo hlavní metodou použitou v této části práce. Pro účely komparace názorů byl realizován též individuální rozhovor s CEO a zakladatelem organizace, Tomášem Vránkem, jehož výsledky praktická část práce rovněž obsahuje. CEO (Chief Executive Officer) je vysoce postavený manažer, který určuje firemní strategii a v českém jazyce je tato funkce známá spíše jako ředitel nebo výkonný ředitel. Na základě analýzy zjištěných informací byla navržena vlastní doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení rozvoje zaměstnanců v této organizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Cíl a metodika

1.1 Cíle

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.

1.2 Metodika

Hlavní metodou bylo dotazování, a to s využitím techniky dotazníkového šetření a dále individuální rozhovor s představitelem organizace. Další použitou metodou byla komparace získaných dat.

2 Řízení lidských zdrojů

Lidé neboli lidské zdroje jsou pro firmu jedním ze 4 podstatných zdrojů, bez kterých firma nemůže fungovat. Podle Koubka (2007, s. 13) jsou těmito 4 zdroji zdroje materiální, finanční, informační a zdroje lidské. Nejen podle Koubka, ale i podle jiných autorů jako například Armstrong (2007, s. 27); Dvořáková a kol. (2012, s. 5-6) jsou lidské zdroje nejdůležitějším či nejcennějším a také nejdražším zdrojem, který firma má. Lidské zdroje ovlivňují konkurenceschopnost organizace a její prosperitu.

2.1 Základní pojmy

V souvislosti s tématem řízení lidských zdrojů se můžeme setkat například s pojmy personální řízení, lidské zdroje, lidský kapitál nebo lidský potenciál, personální práce či personalistika (Koubek, 2007, s. 14).

Personální řízení má počátek již před 2. světovou válkou, kdy si firmy začaly postupně uvědomovat, že podstatnou roli při konkurenční výhodě hráli právě zaměstnanci, především jejich výběr, organizace a motivace. Úlohou personálního řízení bylo hospodaření s pracovní silou a řešení vnitrofiremních problémů. V tomto období zastávalo personální řízení spíše povahu operativního řízení (Koubek, 2007, s.15; Dvořáková a kol., 2012, s. 5).

Personální řízení je postupně nahrazeno řízením lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů má počátek v 50. - 80. letech minulého století. Oproti personálnímu řízení se jedná spíše o řízení strategické a začíná se orientovat na dlouhodobé horizonty. Charakteristik, které od sebe dělí personální řízení a řízení lidských zdrojů je několik. Koubek (2007, s. 15) označuje 3 nejdůležitější:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

Koubek (2007, s. 16) zmiňuje i další, podstatné rozdíly, mezi které patří i motivování zaměstnanců a zvyšování atraktivity firmy jako zaměstnavatele. Mimo jiné zmiňuje, že se personální práce stává podstatnou součástí firemní strategie.

Lidské zdroje jsou lidé zapojeni do pracovního procesu v určité organizaci. Tedy tím, že se stanou zaměstnanci v určité organizaci se stávají lidským zdrojem. S sebou si každý z daných zaměstnanců přináší svůj lidský kapitál (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34). „*Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly*“ (Armstrong, 2008, s. 31).

Lidský kapitál je souhrn osobnosti, schopností, dovedností a znalostí a talentu jedince. Lidský kapitál se pojí k danému jedinci, který tyto schopnosti či dovednosti v průběhu života nabyt. To, co je daný člověk schopný přinést firmě v budoucnosti se nazývá lidským potenciálem (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34).

Lidský potenciál je kapacita a způsobilost jedince posouvat skrz svoji činnost a výkon vpřed sám sebe a tím i danou organizaci (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34). „*Úspěch přinášejí organizaci ovšem pouze takoví lidé, kteří disponují odbornými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, mají kladný vztah k práci a v práci spatřují příležitosti svého profesního a osobního rozvoje*“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 4).

2.2 Personální činnosti

Personální práce či personalistika je všeobecně personální činnost, která je zajišťována personalistou, poťazmo personálním útwarem. Personální činnost se zabývá pracovním procesem ve smyslu získávání, vzdělávání, motivování, formování a fungování zaměstnanců. Jedná se o administrativně-správní činnosti. Cílem personální činnosti je realizace personální strategie (Koubek, 2007, s. 13; Dvořáková a kol., s. 13, 20).

2.2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je plánování nebo předpověď potřeby pracovníků vycházející ze strategie firmy. Této strategii by mělo odpovídat a naplňovat její potřeby tak, aby firma mohla dosáhnout stanovených strategických cílů. Plánování lidských zdrojů odpovídá na otázky, kolik a jaké pracovníky bude organizace potřebovat, kdy je bude potřebovat, jak je získat, případně koho a jak vyškolit pro interní pohyb v rámci firmy a ideálně předpovědět stav pracovního trhu (Koubek,

2007, s. 93-98; Armstrong, 2007, s. 307-308). Výsledky plánování, nebo odpovědi na tyto otázky jsou následně zpracovány v dílčích plánech, například v:

- **Plánu získávání zaměstnanců**, který odpovídá na otázky kolik, jaké pracovníky, kdy a jakými metodami získat.
- **Plánu snižování nadbytečných zaměstnanců**, který odhaduje přirozené odchody zaměstnanců, určuje počet nadbytečných zaměstnanců a připravuje časové období těchto změn.
- **Plánu vzdělávání a rozvoje**, který udává kolik zaměstnanců již ve vzdělávacích programech je, kolik by se ještě vzdělávat mělo a aktualizaci vzdělávacích programů.
- **Plánu následnictví**, který dle potřeb dané organizace určuje pravidla nebo schéma zajištění kontinuity vysokých manažerských pozic (Dvořáková a kol., 2012, s. 122-129).

2.2.2 Analýza a vytváření pracovních míst či úkolů

Pracovní místo je tvořeno pracovními úkoly. Při definici pracovních úkolů, tedy tím pádem i pracovních míst, je třeba zohlednit nejenom cíle organizace a naplnit její potřeby, ale i to, že plnění pracovních úkolů zaměstnance motivuje a formuje. Pomocí správně nastavených úkolů lze pracovníka podpořit v jeho rozvoji a uspokojit jeho potřeby. Pracovní úkoly by měly odpovídat dovednostem, znalostem a schopnostem pracovníka a rozhodně by neměly zaměstnance poškozovat a zátěž by měla být nastavená přiměřeně, tak, aby byla dlouhodobě únosná. Dvořáková a kol. (2012, s. 131-132) uvádí, že „ubývá zaměstnanců, ochotných vykonávat jednoduchou, stereotypní práci, která nedává dostatečně perspektivy osobního rozvoje“ a také, že tyto pracovní místa se potýkají s „velkou fluktuací“. Armstrong (2007, s. 279) doplňuje, že ideálně vytvořené pracovní místo, je takové, které propojuje „potřeby jedinců s potřebami organizace“.

Prvním krokem před samotným vytváření pracovních míst, je jejich analýza, tedy analýza úkolů a požadavků na zaměstnance. Mezi metody, které jsou používány při analýze pracovních míst, patří například analýza již existujících dokumentů jako například pracovní postupy nebo popisy pracovních míst. Nejlepším zdrojem

informací pro analýzu jsou zaměstnanci sami (Armstrong, 2007, s. 279-280; Dvořáková a kol., 2012, s. 143).

Dvořáková a kol. (2012, s. 133-134) a Koubek (2007, s. 57-60) píšou o dvou přístupech tvorby pracovních míst a úkolů. První přístup je tzv. mechanistický přístup, který je využíván především v případě, že se jedná o pozice, u kterých je možné rychlé zaškolení s rychlým výsledkem ve výkonnosti a rutinní náplní práce. Tento přístup bohužel nedává moc prostoru pro rozvoj pracovníků a jejich schopností. To je dané především tím, že existují jasně stanovené postupy, které jsou vytvořeny za účelem dosažení co nejvyšší efektivity. Druhým přístupem je přístup motivační. Ten se opírá o motivaci pracovníka, který, pokud mu bude umožněna dostatečně stimulující práce, a s jejíž výsledky bude spokojen a díky které bude mít možnost se rozvíjet a naplňovat své osobní potřeby, bude motivován tuto činnost vykonávat rád a s nasazením. Motivační přístup se zakládá na 5 principech. Těmi jsou zpětná vazba, autonomie a rozmanitost, významnost a komplexnost úkolů.

Kromě pojmů pracovní místo a pracovní úkol existuje i pojem pracovní role, o které se zmiňuje Armstrong (2007, s. 277, 283). Zatímco pracovní místo je tvořeno pracovními úkoly, pracovní role se vztahuje spíše na motivaci, vlastnosti, schopnosti nebo dovednosti, kterými by jedinec měl disponovat pro výkon svěřených pracovních úkolů. Pracovní role se oproti pracovnímu místu vytváří přirozeně s vývojem zaměstnance a jeho pracovní pozice.

2.2.3 Získávání, výběr, příjem a adaptace zaměstnanců

Získávání zaměstnanců přímo navazuje na plánování lidských zdrojů a analýzu pracovních míst a je zásadní pro naplnění strategického plánu firmy. V první fázi získávání zaměstnanců je třeba, aby organizace definovala, jaké pracovníky chce a specifikovala požadavky daných pracovních míst. V druhé fázi se firma rozhoduje, pomocí jakých zdrojů uchazeče získá, zdali externě nebo interně, pomocí jakých metod a kdy a za jaké náklady chce potřebné pracovníky získat. Metod, jak získat zaměstnance uvádí Měrtllová (2014, s. 51) několik. Některé z nich jsou doporučení uchazeče stávajícím zaměstnancem, vystavení inzerátu, aktivní oslovování potenciálních pracovníků nebo spolupráce s úřady práce. Důležité je pamatovat na to, že získávání zaměstnanců je oboustranným procesem, kdy firma chce získat co

nejvhodnějšího kandidáta, tedy takového, který vyhovuje svou specializací, vzděláním, osobností a ideálně za finanční náklady, které pro danou pracovní pozici má firma naplánované. Na straně druhé je zaměstnanec, který chce pracovat ve firmě, ve které bude spokojený a bude moci naplnit své potřeby. Ve firmě, která mu umožní uplatňovat svoje zkušenosti a dále se rozvíjet a vzdělávat. Firma by měla uvádět co nejpřesnější popis pracovní pozice, požadavků a firemní kultury, díky které více zacílí na pracovníky, které potřebuje a v důsledku tak sníží náklady spojené se získáváním pracovníků, které by nepřesným nebo nejednoznačným popisem pracovní nabídky a firemní kultury mohly vzniknout (Dvořáková a kol., 2012, s. 145-146; Koubek, 2007, s. 12-127; Armstrong, 2007, s. 343).

Třetí fází získávání zaměstnanců je jejich výběr. Tato část zahrnuje třídění a vyhodnocování zaslaných žádostí, pohovory, testování či assessment centra, případné získávání referencí a určení metody výběru pracovníků. Za 3 hlavní metody jsou považovány dotazníky, pohovory a reference. Je to fáze, ve které se vyhodnocuje shoda profilu uchazeče s požadavky organizace (Armstrong, 2007, s. 343, 363). Při výběru zaměstnanců je důležité, aby se kromě znalostí, zkušeností a dovedností posuzovalo i to, jak moc je kandidát vhodný do firemního prostředí (Měrtllová, 2014, s. 56).

Fáze přijetí pracovníka začíná sdělením uchazeči o zaměstnání, že byl vybrán a přijetím dané pracovní nabídky uchazečem. Tato fáze obsahuje sepsání a podpis pracovní smlouvy, doložení potřebných dokumentů, proškolení zaměstnance ve smyslu povinných školení (například BOZP), seznámením s organizační strukturou firmy, kulturou, pracovními předpisy, kolektivní smlouvou, právy a povinnostmi zaměstnance. Přijetí pracovníka končí první pracovní den, kdy se z fáze přijetí zaměstnance stává fáze adaptace nebo orientace zaměstnance (Koubek, 2007, s. 189-191; Armstrong, 2007, 397-398; Měrtllová, 2014, 59-60).

Cílem adaptace zaměstnanců je jejich co nejrychlejší orientace a zapracování se v pracovním prostředí, tedy seznámení se s kulturou, sociálními a pracovními podmínkami, spolupracovníky a seznámení se s náplní práce. Adaptace se dělí na celopodnikovou, která se poskytuje všem zaměstnancům bez rozdílu vykonávané práce, útvarovou adaptaci a adaptaci na pracoviště, které se poskytují individuálně

a jsou dané povahou práce a pracovního útvaru. Adaptace v útvaru by měla být prováděna přímým nadřízeným nově nastupujícího zaměstnance. Její obsah by měl být zaměřený na předání základních informací o zvyklostech, kultuře, očekávání, možnostech vzdělávání a podpořit pracovníka, aby se cítil příjemně (Měrtllová, 2014, s. 60-63; Armstrong, 2007, s. 398-399). Za adaptaci zaměstnance nelze považovat jednodenní školení. Adaptace probíhá v rámci týdnů nebo měsíců. Pro proces adaptace je důležitá poslední část, a to je její vyhodnocení a průběžná kontrola, kterou by měl vykonávat jak přímý nadřízený daného zaměstnance, tak i personální oddělení (Koubek, 2007, s. 199-201).

2.2.4 Interní mobilita

Interní mobilita je interním procesem pohybu nebo přemístění zaměstnanců využívaným při činnosti získávání zaměstnanců a má pozitivní dopad na motivaci a rozvoj zaměstnanců. Pohyb zaměstnanců v rámci firmy můžeme rozlišit na pohyb vertikální a horizontální. Pohyb vertikální znamená povýšení, nebo naopak snížení funkce zaměstnance. Horizontálním pohybem zaměstnanců je myšleno převádění zaměstnanců na jinou pracovní pozici na stejné úrovni. Důvodů pro tento pohyb zaměstnance může být více od nespokojenosti zaměstnance, až po snahu firmy o rozvoj daného zaměstnance a využití jeho plného potenciálu. Interní mobilitou může být i rotace zaměstnanců. Rotace zaměstnanců cílí na rozvoj zaměstnanců. Předpokladem rotace je výslovný souhlas zaměstnance (Dvořáková a kol. 2012, s. 164-165; Měrtllová, 2014, s. 49).

2.2.5 Pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zajištění bezpečnosti a ochrana zdraví zaměstnanců při práci je firmám ukládáno zákonem. Spočívá v zajištění ochrany zdraví zaměstnanců při výkonu práce dle platných právních předpisů, jakými může být například limit kilogramů, s kterými pracovník nebo pracovnice může během směny pracovat nebo zajištění potřebných školení spojených s ochranou zdraví při práci. Součástí ochrany zdraví je prevence rizik, která spočívá v aktivním vyhledávání možných rizik a jejich odstranění. Pracovními podmínkami se rozumí prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují a které by mělo splňovat podmínky bezpečnosti práce. Pracovní prostředí je vše od typu,

osvětlení, míry hluku nebo vybavení kanceláře po pracovní dobu a lze zde zařadit i práci z domova. Pracovní podmínky se firma snaží svým zaměstnancům co nejvíce zpříjemnit za účelem jejich spokojenosti, výkonnosti a motivace (Dvořáková, 2012, s. 167-213).

2.2.6 Péče o zaměstnance, podnikový sociální rozvoj

Filozofie péče o zaměstnance vychází z toho, že zaměstnanec je pouze člověk a jako člověk se může setkat se situacemi či problémy, které k životu patří a ty si může přinášet do práce, a naopak s problémy v práci, které ovlivňují jeho osobní život. V případě pomoci při řešení různých problémů přejímá dobrovolně organizace do určité míry úlohu státu v sociálním poradenství. Těmito otázkami může být například dlouhodobá nemoc, úmrtí v rodině nebo rodinné či osobní problémy. Péče o zaměstnance není pouze individuální a je aplikována i skupinově v podobě sportovních či jiných klubů nebo aktivit. Do péče o zaměstnance se dají zahrnout i zaměstnanecké výhody, jako je stravovací zřízení, příspěvek na stravné, hlídání dětí – zřízení jeslí nebo školky, mobilní telefon, služební automobil a další. Navíc některé firmy každoročně vytvářejí programy sociální organizace, kde vyčlení finanční zdroje na podporu sociální situace svých zaměstnanců, například příspěvkem na ubytování nebo sociální výpomocí v určitých životních situacích (Armstrong, 2007, s. 685-690; Dvořáková a kol., 2012, s. 357).

2.2.7 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Stejně jako všechny ostatní personální činnosti, tak i odměňování vychází z firemní strategie a nazývá se strategií odměňování. Základní složkou odměny je odměna finanční, tedy mzda za vykonanou práci. Mzda však není jedinou složkou odměn, které má firma k dispozici. Pomocí finančního i nefinančního odměňování působí firma na motivaci zaměstnanců, jejich rozvoj a spokojenost, ovlivňuje i pracovní výkon a pomáhá získat nové pracovníky. Zjednodušeně by se dalo říct, že odměňování je hodnotícím, motivačním a stimulačním nástrojem firmy. Aby firma mohla úspěšně vytvořit mzdový systém odměňování, musí se zabývat otázkami jako je vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, ohodnocení rozdílů v pracovním výkonu zaměstnanců, jakým způsobem lze pomocí odměňování výkon podpořit a také srovnat

svou pozici v odměňování vůči konkurenci. Vedle mzdové části odměňování má firma k dispozici i zaměstnanecké benefity neboli zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody jsou zároveň součástí péče o zaměstnance a patří mezi ně například příspěvek na pojištění, příspěvky na volný čas (kafeterie), služební mobilní telefon nebo automobil. Proč by nad mzdové odměňování měla firma zaměstnancům poskytovat další finanční výhody? Dvořáková (2012, s. 326) zmiňuje dva cíle, kterých chce firma zavedením benefitů dosáhnout a na tuto otázku odpovídá vysvětlením prvního z nich. Je jím spokojenost zaměstnanců, která „*vychází z představy, že spokojení zaměstnanci jsou kreativnější, oddanější a produktivnější*“ (Dvořáková, 2014, s. 305-327).

2.2.8 Motivace

Motivace přímo ovlivňuje zájem o práci a pracovní nasazení tedy výkon zaměstnance a dá se podpořit cílenými nástroji. Aby mohla organizace pracovníka podpořit je zapotřebí, aby znala konkrétní motivátory zaměstnanců a skrz liniové manažery pak byla zaměstnance schopná v motivaci podpořit. Motivace může být vnitřní a vnější. Vnější dokáže firma snáze kontrolovat, protože se jedná o materiální nebo finanční odměnu, jako je plat a jiné zaměstnanecké výhody. Vnitřní motivace, která je velmi důležitá, pokud se zaměstnanci nedostává motivace vnější. Vnitřní motivací je motivace výzvou a zaměstnancům motivovaným výzvou je třeba zadávat náročnější úkoly. Pokud jsou zaměstnanci motivováni posláním, je třeba zdůrazňovat společenský význam, jaký dokončení úkolu přinese. Zaměstnanci motivováni pověstí budou motivováni uznáním, chválou, oceněním a jsou pro ně důležité názory ostatních. Motivací může být i motivace založená na zajímavosti či zábavnosti práce. Faktory vnější motivace většinou redukuje nebo odstraňuje nespokojenost. Aby firma mohla mít motivovaného zaměstnance, důležité je se motivaci věnovat již při procesu výběru zaměstnance a jeho zaškolení (Urban, 2013, s. 29-30; Urban 2017, s. 46-47).

2.2.9 Hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu

Jak již bylo zmíněno, lidské zdroje jsou pro firmu nejcennější zdroj, a do podstatné míry ovlivňují úspěšnost firmy. Výkon pracovníků je tak ve výsledku i výkonem firmy. Stejně tak, jako si firma nastavuje cíle, plánuje strategie a průběh kontroluje, i zaměstnanec by se měl podílet na stanovení vlastních cílů, které ve výsledku přispějí

k úspěšnosti firmy. Tyto cíle by měli být kontrolovány a vyhodnocovány. Vysvětlení pojmu výkon však nemá jasnou definici. Pro některé autory je to měření dle dosažených výsledků, pro jiné je to měření dle chování. G. B. Brumacha (1988, s. 387) cituje Armstrong (2011, s. 45) „*Výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vyzařuje z vykonavatele práce a mění výkon z abstrakce na akci. Chování není jenom nástrojem dosahování výsledků, ale je také výsledkem samo o sobě – je produktem duševního a fyzického úsilí vynaloženého na úkoly – a lze je posuzovat odděleně od výsledků*“. Výkon jsou tedy dosažené výsledky i chování, které zaměstnanec při dosahování výsledků využíval. Chování je vnímáno jako vstup, výsledek jako výstup práce zaměstnance. Výkon je ovlivněn organizací, její strukturou, vizí, kulturou a kolektivem, ve kterém pracovník pracuje, nadřizujícím, který by pracovníka měl podporovat a motivovat a v poslední řadě samotné schopnosti a dovednosti pracovníka.

Řízení pracovního výkonu pracovníků je pro firmu stejně důležité jako řízení firmy samotné. Snaha o diferenciaci a zlepšení pracovního výkonu se datuje na začátek 1. století, nicméně reálné využití získala až začátkem 20. století. Do současné podoby, kde má za úkol kromě podpory a kontroly výkonu i význam motivační a rozvojový, se řízení pracovního výkonu začíná formovat na začátku 80. let 20. století. Řízení pracovního výkonu je činnost, která probíhá za součinnosti liniových manažerů pravidelně v rámci řízení zaměstnanců. Je zaměřeno na rozvoj i výkon zaměstnanců, kromě cílů zaměstnance sleduje i cíle organizace. Řízení pracovního výkonu je zaměřené na rozvoj, schopnosti, dovednosti a podporu zaměstnance s cílem dosažení co nejlepšího výkonu a motivace. Pomocníkem pro rozvoj je plán výkonu a rozvoje pracovníka, který určuje, za jakých podmínek a jak se bude zaměstnanec vzdělávat a za jaké období bude docházet k vyhodnocení pracovního výkonu. Hodnocení zaměstnanců se oproti řízení pracovního výkonu odehrává jednou za předem stanovené časové období. Je přímo spojeno s odměňováním podle výkonu a i přesto, že vyhodnocení může být podnětem pro rozvoj zaměstnance v určitých oblastech, není to primárním cílem hodnocení (Armstrong, 2011, s. 23-47; Urban, 2013, 91-92; Měrtlová, 2014, s. 76).

2.2.10 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je proces, při kterém dochází k identifikaci potřeb vzdělávání, plánování, realizaci plánu a vyhodnocování výsledků. Detailněji se tato bakalářská práce zabývá vzděláváním a rozvojem v kapitole 3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

2.2.11 Personální informační systém

Bez personálního informačního systému by nebylo možné plánování lidských zdrojů provést. Personální informační systém, zkráceně PIS je systém, v kterém firma uchovává data o lidských zdrojích. Systém není určen pouze k uchovávání dat, ale také k práci s nimi, právě například pro analýzu při plánování lidských zdrojů. Data, která jsou v PIS o zaměstnancích uchovávána jsou data osobní (osobní složka zaměstnance, mzda či docházka), a také data, která monitorují pohyb a vývoj zaměstnance ve firmě. Informací, s kterými PIS systémy a zaměstnanci mohou pracovat je nespočet. Dvořáková a kol. (2014, s. 369) uvádí, že v PIS jsou sledovány „čtyři základní oblasti lidských zdrojů: mzdy, řízení času a práce, benefity a řízení lidských zdrojů“. Koubek (2007, s. 367-370) rozděluje typy informací také do čtyř skupin a těmito skupinami jsou informace o pracovnících, o pracovních místech o personálních činnostech a o vnějších podmínkách ovlivňujících formování a fungování pracovní síly. PIS má i funkce, které usnadňují řízení lidských zdrojů pro manažery jako je hodnocení zaměstnanců a jejich rozvoj. Zaměstnanci si skrz PIS mohou žádat o dovolenou. Personální útvar data používá také při komunikaci se státními i nestátními institucemi. Komplexnost a funkce a též míra automatizace je dána individuálně potřebami a velikostí dané firmy.

Shrnutí

Personální činnosti se zaměřují na zaměstnance, na jejich péči, vzdělávání, rozvoj a motivaci, a to s cílem naplnit personální strategii. Tedy strategii která určuje jakým způsobem budou jednotlivé činnosti naplňovány, tak aby se dosáhlo cílů firmy. V nadcházející kapitole je vysvětleno, co je firemní strategie a jak s ní souvisí personální strategie, proč je personální strategie důležitá a na co si dávat při sestavování personální strategie pozor.

Na závěr této kapitoly představím pojem **psychologická smlouva**. Psychologická smlouva je smlouva uzavřená mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Neuzavírá se však písemně a jde spíše o vzájemnou víru a očekávání jedné strany od druhé. To, co jedna strana vydá a druhá vrátí by mělo být vyváжено, tak aby jedna strana výrazně nestrádala nebo se necítila podvedena. Psychologická smlouva je postavena na morálce a integritě zaměstnanců a zaměstnavatele. Psychologická smlouva zahrnuje i ty nejvšeobecnější očekávání vůči zaměstnavateli jako slušné zacházení, umožnění růstu a rozvoje zaměstnanců nebo možnosti uplatnění jejich schopností. Zaměstnavatel pak může očekávat, že zaměstnanci budou pracovat s nejlepším vědomím a svědomím, budou loajální, a budou dodržovat a následovat firemní hodnoty a kulturu. Důležitým faktorem psychologické smlouvy je důvěra a plnění této dohody. Pokud je dohoda plněna, zaměstnanci jsou motivovaní, oddaní a spokojení (Armstrong, 2007, s. 201-205).

3 Rozvoj zaměstnanců

3.1 Firemní strategie

3.1.1 Definice a podoby

Strategie je způsob nebo cesta k naplnění cílů. Cíle lze definovat jako žádoucí stav v budoucnosti. Cíle vycházejí z potřeb, vizí, hodnot a poslání dané firmy. Při definování strategie vyvstávají dvě hlavní otázky: Čeho chce firma dosáhnout a jakým způsobem toho dosáhne. Strategie je realizována prostřednictvím strategických plánů (Žižka, Maršíková, 2010, s. 136; Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 1-7; Dvořáková a kol., s. 115-116). Koubek (2007) uvádí, že správné nastavení a naplnění firemní strategie přispívá ke konkurenceschopnosti firmy a zajišťuje její prosperitu.

Definování strategie a kontrola její realizace je zodpovědností vedení firmy a je součástí strategického řízení. Strategie firmy by měla být navrhována na základě podrobné analýzy a naplánována tak, aby byly zajištěny podmínky pro její realizaci. Strategie se využívá především při realizaci dlouhodobých cílů a je definována pro určité časové období, které je třeba si při návrhu strategie určit. To, jak dlouhé dané časové období má být je určeno nejen danými cíli a podstatou dané firmy, ale i charakterem konkurenčního prostředí, produkčními kapacitami, jistotou v budoucnost či a objemem kapitálu, který je nezbytný k realizaci strategie. Vybraná strategie by měla být v souladu s posláním firmy. Poslání firmy je důležité pro vedení firmy a její vlastníky, kteří o cílech rozhodují. Dále jsou poslání a hodnoty firmy důležité pro komunikaci dovnitř firmy, směrem k zaměstnancům, pro které udává normu chování. Důležitá je komunikace o poslání firmy i směrem ven, k veřejnosti, protože může pomoci zlepšit vnímání firmy a přilákat nové zákazníky, zaměstnance, nebo investory (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 1-13).

Dosud byla popsána firemní či korporátní strategie. Tato strategie je definována jako hlavní nebo nejvyšší strategie firmy. Pod touto úrovní strategie se nachází obchodní strategie. Na nejnižší úrovni strategií se nachází takzvané funkční strategie, do kterých by firemní strategie měla být rozpracována a na kterou by jednotlivé funkční strategie měly navazovat. Funkčními strategiemi jsou například marketingové strategie, informační strategie, finanční strategie a pro tuto práci nejdůležitější personální

strategie nebo strategie řízení lidských zdrojů (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 15). „*Komplex opatření k realizaci strategie bývá označován jako strategické řízení nebo strategický management*“ (Tureckiová, 2014, s. 21).

3.1.2 Personální strategie

Personální strategie vychází ze strategie firmy a je zaměřena na úkoly nebo změny v oblasti řízení lidských zdrojů, tak aby bylo dosaženo cílů stanovených firemní strategií. Personální strategie se zabývá například plánováním zaměstnanců, analýzou práce, adaptačním procesem, hodnotícím systémem a rozvojem zaměstnanců. Mezi jednotlivé úkoly pak mohou patřit změny ve struktuře zaměstnanců, řešení fluktuace, podpora výkonnosti či produktivity nebo změna firemní kultury. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 48; Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 28-45).

S personální strategií souvisí i personální politika, do které je personální strategie rozpracována a která je zároveň i jejím nástrojem. Personální politika jsou opatření, činnosti nebo principy, dle kterých firma zachází se svými zaměstnanci. Touto politikou může být například politika odměňování a motivace pracovníků nebo princip otevřenosti (Měrtllová, 2014, s. 25-26).

Personální strategie může být komplexní nebo specifická. Komplexní strategie má za cíl změnu firmy jako celku, tedy kultury, hodnot a myšlení. Specifická strategie se zaměřuje pouze na část personálních činností. (Dvořáková a kol., s. 116). Armstrong (2007, s. 124) strategie rozděluje na strategie rámcové a specifické. Rámcové strategie popisuje jako „*obecné strategie charakterizující obecné záměry organizace o tom, jak by měli být lidé řízeni a rozvíjeni*“.

Před vytvořením personální strategie je nezbytné vyhodnotit současný stav a udělat analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Organizace se zaměřuje na vyhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí. Do vnějšího prostředí se řadí například legislativa, současná situace na trhu práce nebo například konkurenční podmínky. Do vnitřního prostředí se řadí například kultura či velikost organizace nebo firemní strategie (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 47-48; Měrtllová, 2014, s. 21-25).

Analýza a naplánování cíle se provádí v těchto oblastech:

- Struktura pracovníků

- kvalifikační struktura,
- vyhledávání a výběr pracovníků,
- přemísťování a uvolňování pracovníků.
- Motivace pracovníků
 - odměňování pracovníků,
 - hodnocení pracovníků,
 - rozvoj a vzdělávání pracovníků.
- Péče o pracovníky
- Bezpečnost ochrnu zdraví při práci
- Firemní kulturu
- Mzdový vývoj
- Produktivita a mzdy (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 28-45).

Dále se k analýze využívá SWOT analýza. Šikýř (2014) vysvětluje, že SWOT analýza má za cíl „*identifikovat podstatné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, jejich porovnáním vyjádřit převažující příznivý nebo nepříznivý stav vnitřních nebo vnějších podmínek a zvolit vhodnou strategii k maximalizaci silných stránek a příležitostí a minimalizaci slabých stránek a hrozeb*“ (Šikýř, 2014, s. 46).

Kromě výše uvedeného by firma měla pravidelně provádět systematické hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů, tedy úroveň personálních činností a jejich dopad na práci zaměstnanců, tak aby si firma držela přehled, zdali personální strategie naplňuje strategii korporátní či nikoli a případně mohla včas zasáhnout (Šikýř, 2014, s. 47-48).

3.1.3 Přínos a rizika personální strategie

Aby personální strategie mohla být přínosná, musí v první řadě správně reagovat na potřeby a cíle firemní strategie a správně definovat jaké úkoly z firemní strategie vyplývají. Personální strategie tedy musí správně odpovědět například na otázky kolik zaměstnanců firma bude potřebovat, aby mohla uskutečnit svůj firemní záměr, jaké zaměstnance k tomu bude potřebovat a v jaký moment? Výsledků (provozních, tržních, finančních) a konkurenceschopnosti firma dosahuje především díky svým zaměstnancům, tedy správně sestavená personální strategie je pro úspěch podniku zásadní. Přínos personální strategie tedy vyplývá z její úspěšné realizace. Při vytváření

personální strategie je rizikem nedostatečné porozumění firemní strategie, kvůli kterému pak strategie nebude naplněna. (Šikýř, 2014, s. 43-49; Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 28-45; Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 52).

3.2 Kultura firmy

Kultura firmy je vnitřní nastavení firmy, které odráží chování, normy, hodnoty, postoje a přístup firmy k zaměstnancům. Kultura úzce souvisí se strategií firmy a je jak „jedním z nástrojů řízení zaměstnanců“ tak i „důsledkem určitého řídicího stylu“ (Urban, 2013, s. 212). Při vytváření strategie odpovídá kultura na otázku, jak stanovených cílů dosáhnout. Kultura ovlivňuje výkon zaměstnanců, atmosféru na pracovišti, vztahy mezi zaměstnanci, způsob hodnocení a odměňování zaměstnanců a jejich rozvoj. Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 286) je „*plánování rozvoje lidských zdrojů je nedílnou součástí podnikové kultury*“. To, do jaké míry má na zaměstnance kultura vliv se odvíjí od síly kultury a její přijetí zaměstnanci. Pokud má být firma konkurenceschopná, a tedy i schopná se měnit se změnami, které přináší technologický pokrok, musí být ochotná se učit, měnit a vyvíjet, stejně tak, jako se mění a vyvíjí životy zaměstnanců. Aby takováto kultura mohla vzkvétat, je nezbytná důvěra, otevřenost a spolupráce (Bělohávek, 2003, s. 44; Kubátová, 2012, s. 109,119,155, 161-164; Armstrong, 2007, s. 257; Urban 2013, s. 212-214; Hroník 2007, s. 14-16).

3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Rozvoje firma dosahuje pomocí rozvoje zaměstnanců, který je zajišťován procesem firemního vzdělávání (Tureckiová, 2009, s. 74). Rozvoj a úspěšnost zaměstnanců tedy přímo ovlivňuje úspěšnost a konkurenceschopnost firmy, za předpokladu, že je rozvoj v souladu s firemní strategií a cíli. Urban (2014, s. 26) uvádí, že „*znakem úspěšných firem je systematické vzdělávání pracovníků, zvyšování jejich samostatnosti i podnikatelského myšlení a jednání*“. Ne vždy bylo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vnímáno jako důležité nebo přínosné. Přístup firem ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců se začal měnit v 70. letech 20. století s rozvojem technologií a nárůstem konkurence, kdy se ukázalo, že ekonomické výsledky firem jsou závislé na rozvoji a vzdělání zaměstnanců. Toto bylo poháněno myšlenkou, že „*hlavním výrobním kapitálem je lidská schopnost vytvářet nové myšlenky, nápady, poznatky, na jejichž*

základě se dá inovovat výroba, její procesy, produkty apod.“ (Vojtovič, 2011, s. 154). Jak již bylo několikrát zmíněno, zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem firmy. Jsou to právě zaměstnanci a jejich schopnosti, dovednosti, vědomosti, potenciál, motivace a výkon, které pomáhají firmě dosahovat svých cílů. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je téma, které je komplexní v tom, že zaměstnavatel za účelem zvýšení konkurenceschopnosti chce investovat do vzdělávání, a zároveň může chtít upřednostňovat jiné náklady. Zaměstnanci mohou chtít rozvoj a vzdělávání uchopit jako příležitost k seberozvoji na druhou stranu však nemusí mít dostatečný prostor nebo vymezený čas ve kterém by se svému pracovnímu rozvoji mohli věnovat, bez toho, aniž by museli práci následně „dohánět“. Dalším faktorem jsou samotní prodejci školení, kteří se dívají spíše na prodej produktu, než jeho přínos pro firmy a zaměstnance (Šikýř, 2014, s. 47; Vojtovič, 2011, s.146-155; Dvořáková, 2012, s. 283).

3.3.1 Význam vzdělávání zaměstnanců

Předpokladem pro vzdělávání je schopnost učení se. Učení se je cílený proces získávání a rozvoje nových schopností, znalostí či dovedností nebo změny postojů a chování. Vzdělávání je „*hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců*“ (Tureckiová, 2004, s. 89) a má za cíl rozvoj jejich způsobilostí k výkonu práce a zvýšení jejich výkonnosti. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 80) uvádí, že „*vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání*“ (Hroník, 2007, s. 127; Armstrong, 2007, s. 461). Aby vzdělávání mohlo být přínosné, je dle Tureckiové (2004, s. 92) potřeba, aby se sešly tyto 3 faktory:

1. Motivace (ochota vynaložit určité úsilí – chtít se učit)
2. Schopnost učit se
3. Možnost se vzdělávání účastnit a možnost vzdělávání uplatnit

S předpokladem pro úspěšné vzdělávání se pojí i bariéry, kterým mohou firmy i jejich zaměstnanci čelit. Jsou to bariéry percepční, bariéry kultury a prostředí, intelektuální a výrazové bariéry a emocionální bariéry. Percepční bariéra je situace, kdy vzdělávaný není schopný vnímat podstatu problému. Kulturní bariéry se vážou k předsudkům či tradicím. Bariéry pracovního prostředí mohou být nevlídné vztahy na pracovišti, nebo nedostatek podpory. Intelektuální a výrazové bariéry zahrnují způsob komunikace či

vyjadřování, který nemusí být srozumitelný či dostatečný. Emoční bariérou je například strach z úspěchu či neúspěchu. Může se jednat i o nedůvěru v sebe sama či potřebu držet se již známého. Tyto bariéry může lektor překonat nebo je zmenšit tím, že je dokáže identifikovat a následně s nimi vhodně pracovat. Dospělí jedinci ve vzdělávacím procesu upřednostňují praktičnost informací, které se přímo vztahují k výkonu jejich práce. Z obsahu chtějí mít co největší užitek. Pokud je lektor schopný identifikovat bariéry zaměstnanců, jejich motivaci, porozumět jejich hodnotám a postojům a propojí to s užitečnými praktickými informacemi, vytvoří tak prostředí, v kterém lze dosáhnout požadovaných výsledků (Tureckiová, 2014, 92-100; Barták, 2015, s. 13-17; Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82).

Pokud je firma schopna poskytovat efektivní vzdělávání, získá tím například vyšší výkon zaměstnanců, zvýšení loajality a angažovanosti zaměstnanců, potenciál získat nové zaměstnance, kteří mají zájem pracovat ve firmě, nabízející možnost vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu, snížení nákladů, vyšší konkurenceschopnost nebo rozvoj firemní kultury (Kociánová, 2007, s. 139; Častorál, 2013, s. 271).

Neúspěšné vzdělávání a motivace

V případě, že požadovaných výsledků vzdělávání nebylo dosaženo, je důležité hledat důvod. Důvodem může být například nevhodně zvolená metoda, nemožnost aplikovat nové schopnosti nebo poznatky v praxi, rušivé vlivy jako například řešení pracovních problémů v průběhu vzdělávání, a především motivace daného zaměstnance (Urban, 2013, s. 161-162). Motivace zaměstnance je ovlivněna především pracovní spokojeností zaměstnance. I v případě dobře motivovaného zaměstnance je důležité motivaci podpořit před, v průběhu i po ukončení vzdělávací akce. Toho lze dosáhnout jasným formulováním cíle vzdělávací akce a její význam pro organizaci, praktičností a aplikovatelností nově získaných informací nebo průběžným ověřováním získaných znalostí (Urban, 2017, s. 105-107).

Oblasti vzdělávání zaměstnanců

- Zaškolení (orientace, adaptace) – usnadnění zapracování zaměstnance a jeho seznámení s firemní kulturou, kolegy, pracovním místem a pracovními rolami
- Doškolení (prohloubení kvalifikace) – prohloubení již existující kvalifikace dle potřeb organizace, trhu a rozvoje technologií

- Přeškolení (změna kvalifikace) – rekvalifikace, získání kvalifikace v jiném oboru
- Rozvoj (rozšíření a zvýšení kvalifikace) – individualizované vzdělávání pro vybranou skupinu zaměstnanců
- Normativní vzdělávání – vzdělávání, které je vyžadováno legislativou

Vzdělávání zaměstnanců je orientováno na přizpůsobování, prohlubování, rozšiřování a změně schopností zaměstnance (Měrtlová, 2014, s. 115; Tureckiová, 2009, s. 81; Častorál, 2013, s. 271).

3.3.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Rozvoj a vzdělávání probíhají v určité míře přirozeně učením se na základě běžných pracovních situací a interakcí. Vzhledem k tomu, že toto učení se děje v rozdílné náročnosti, dle toho, jakou pozici zaměstnanec zastává, organizace přistupují k řízenému procesu vzdělávání. (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, s. 37). Oproti vzdělávání, které se zaměřuje spíše na přírůstek informací nebo nabytí znalostí, rozvoj je více zaměřen na formování osobnosti či chování tak, aby přinášel užitek jak zaměstnavateli, tak zaměstnanci samému, a to i do jeho osobního života. Rozvoj zaměstnance je kromě zmíněného nepostradatelnou součástí řízení pracovního výkonu. Skrz rozvíjení schopností, znalostí, dovedností i osobnosti, jsou zaměstnanci schopni dosáhnout lepšího pracovního výkonu. (Kociánová, 2009, s. 142; Koubek, 2004, s.75).

Systematické vzdělávání a učící se organizace

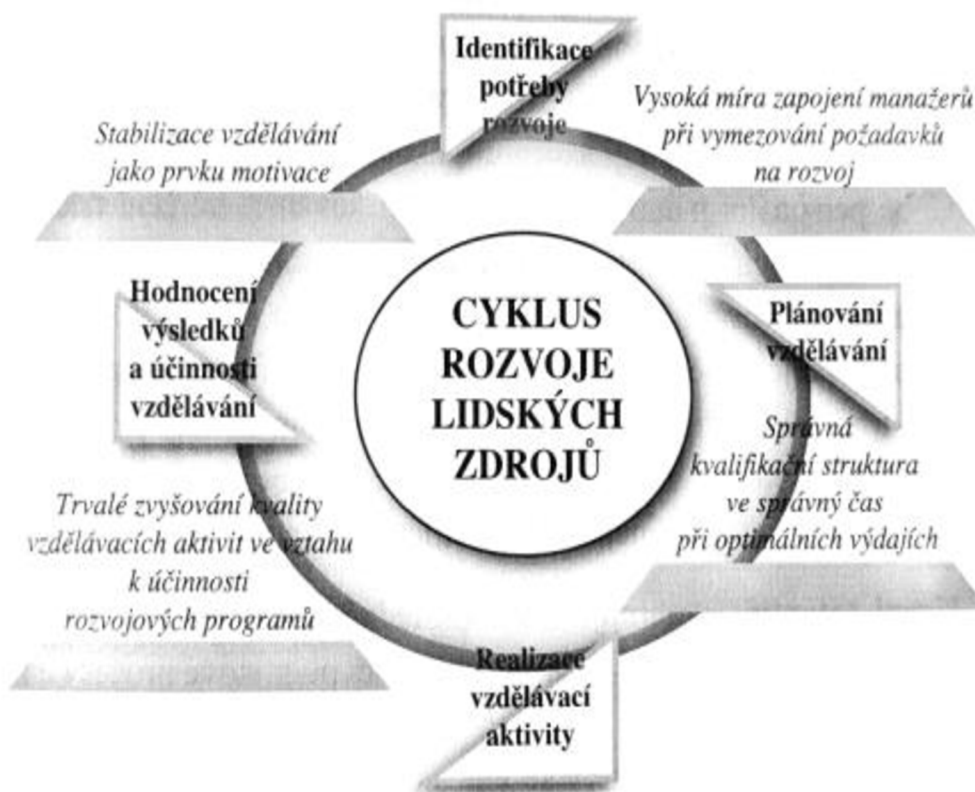
Pokud firma vzdělává systematicky, znamená to, že je předem určeno, jak vzdělávání bude probíhat, za jakých podmínek, kdo se ho bude účastnit a mělo by odpovídat firemní strategii. Mimo legislativně nutné vzdělávání převažuje potřeba systematicky vzdělávat pouze určitou skupinu zaměstnanců: specialisty, klíčové zaměstnance, vedoucí pracovníky, jejich nástupce a talentované zaměstnance. Ostatní skupiny zaměstnanců jsou vzdělávány spíše nesystematicky. Nesystematické vzdělávání je nepravidelné, nahodilé, prováděno dle momentální potřeby oddělení nebo nedostatku v dovednostech či znalostech zaměstnance (Tureckiová, 2009, s. 86-88).

Specifickým systémovým přístupem ke vzdělávání je **koncept učící se organizace**. Ten vychází z toho, že k učení a rozvoji zaměstnanců dochází průběžně v rámci běžných pracovních záležitostí a spoluprací mezi zaměstnanci. V 80. letech 20. století vznikl myšlenkou, že je třeba využít všech zaměstnanců pro předávání znalostí a dovedností, nikoli pouze několika vybraných expertů, a to s cílem učit se rychleji, než je rychlost probíhajících změn v organizaci i mimo ni (Hroník, 2007, s. 77; Tureckiová, 2004, s. 89; Kubátová a kol., 2012, s. 109-110).

Cyklus rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání

Cyklus rozvoje a vzdělávání je proces identifikace potřeb vzdělávání, definování požadovaného výsledku vzdělávání, plánování vzdělávání a vzdělávacích programů, jejich realizace, vyhodnocení a následné zlepšení celého procesu.

Obrázek 1: Cyklus rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Dvořáková a kol., 2012, s. 285

Jednotlivé části rozvoje lidských zdrojů jsou stručně charakterizovány takto:

1. Identifikace potřeby rozvoje

Potřeba vzdělávání vzniká tam, kde je nesoulad mezi současnými schopnostmi zaměstnanců a požadavky na pracovní pozice (Šikýř, 2014, s. 126). Identifikace potřeb lze zajistit analýzou, která vychází ze současného stavu schopností, znalostí, dovedností a výkonnosti zaměstnanců a zaměřuje se na slabá místa v jejich schopnostech či znalostech (Urban, 2014, s. 124).

2. Plánování vzdělávání

V této části cyklu je třeba určit jasné, konkrétní a reálné cíle, kterých má být dosaženo a na základě zvolených cílů vybrat vhodné metody, rozhodnout o možnosti interních či externích lektorů, místa a určit časový horizont a další. Plánování probíhá za spolupráce s vedoucím pracovníkem a jeho výsledkem by měl být návrh vzdělávacího programu (Bláha a kol., 2013, s. 125-126; Urban, 2013, s. 155; Častorál, 2013, s. 272; Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96).

Metody vzdělávání

Vybrání vhodné metody vzdělávání je součástí plánování vzdělávání. Metody mohou být interaktivní, výkladové či diskusní, praktické či teoretické nebo je lze rozdělit na metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Nejčastějšími metodami jsou:

- **Coaching** (praktické)
 - **Mentoring** (praktické)
 - **Asistování** (praktické)
 - **Rotace práce** (praktické)
 - **Konzultace** (praktické)
 - **Přednáška** (teoretické)
 - **Seminář** (teoretické)
 - **Instruktaž** (praktické)
- (Tureckiová, 2014, s. 103-15)

3. Realizace vzdělávací aktivity

Realizace vzdělávání probíhá dle předem sestaveného plánu (viz bod 2). Do realizace vzdělávací aktivity patří i její příprava a organizace (pomůcky, materiály, lektori, harmonogram a informování účastníků) (Bláha a kol., 2013, s. 129-130).

4. Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání

Hodnocení výsledku vzdělávání slouží k ověření přínosu vzdělávání pro praxi a případnému zlepšení vzdělávací akce. K vyhodnocení účinnosti lze využít například Kirkpatrikův model hodnocení nebo metodiku ROI (Tureckiová, 2009, s. 85-86; Bláha a kol., 2013, s. 130-132).

Nejčastější chyby v průběhu cyklu vzdělávání

- vzdělávání není provázáno s firemní strategií a jejími cíli
- nedostatečný zájem managementu o výsledky vzdělávání
- velký důraz na hodnocení vzdělávání skrz spokojenost zaměstnanců místo reálných výsledků (Urban, 2013, s. 155).

4 Rozvojový plán

Plán osobního rozvoje je založen na dohodě mezi zaměstnancem a jeho vedoucím pracovníkem, kdy zaměstnanec přichází s návrhy a možnými kroky svého rozvoje a je zodpovědný za realizaci dohodnutého plánu. Role vedoucího pracovníka a organizace je spíše podpůrná a motivační. Zaměstnanci by sami měli být schopni posoudit a určit potřeby ve svého rozvoje, aby pro ně a jejich kariéru byl přínosný. Plány osobního rozvoje by neměli zahrnovat pouze aktivity, které podpoří vykonávání současné náplně práce, ale také aktivity, které zaměstnanci umožní pokročit dále v kariéře, například přechodem na jiné pracovní místo, nebo jinou pracovní roli (Koubek, 2004, s. 75-77).

4.1 Definice rozvojového plánu

Plánování osobního rozvoje

Armstrong (2011, s. 269) uvádí, že „*cílem procesu plánování je být konkrétní v tom, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo*“. Proces plánování osobního rozvoje má několik kroků nebo fází. Prvním krokem plánování osobního rozvoje je analýza současného stavu, ve které je třeba odhalit nedostatky znalostí nebo dovedností, pochopit, jak zaměstnanec pracuje a co potřebuje, aby byl schopný pracovat efektivněji. Druhým krokem je stanovení cílů, které pomohou tyto nedostatky odstranit a také zlepšit a rozšířit znalosti, dovednosti a chování, které jsou zaměřené na kariérní růst zaměstnance a také na jeho flexibilitu a konkurenceschopnost. Třetím krokem je příprava plánu činností, kroků, které vychází ze stanovených cílů. Čtvrtým krokem je pak realizace plánu činností. Pátým a posledním krokem je tak vyhodnocení plnění plánu činností. Plánování osobního rozvoje zaměstnance na další období by mělo vycházet z vyhodnocení plánu činností z období předchozího (Koubek, 2004, s. 76-77; Kociánová, 2007, s. 142-143).

Plánování činností a vzdělávacích aktivit rozvoje

V třetím kroku plánování osobního rozvoje je nutné, aby se zaměstnanec společně s vedoucím pracovníkem domluvili, které z rozvojových cílů bude zaměstnanec v daném období plnit. Součástí tohoto kroku je ujasnění odpovědnosti (daného

zaměstnance, vedoucího pracovníka, HR oddělení nebo dalších spolupracovníků) a očekávaných výsledků. Dále je třeba vybrat činnosti a metody rozvoje vhodné k dosažení stanovených cílů. Zaměstnanci mohou vybírat ze standardně nabízených vzdělávacích kurzů, ty by však neměli být jedinou nebo hlavní metodou vzdělávání. Mnohem vhodnějšími a efektivnějšími metodami jsou koučování, mentoring, konzultace, rotace práce, práce na projektu, pozorování ostatních pracovníků, kteří jsou v dané oblasti odborníky, využití e-learningu nebo studium odborných materiálů. V poslední řadě by se nemělo zapomínat na časový horizont splnění rozvojového plánu a jeho následné vyhodnocení (Armstrong, 2011, s. 269-270; Koubek, 2004, s. 78).

4.2 Individuální rozvojový plán

Barták ve své publikaci (2015, s. 165) popisuje individuální plán, jako „*dokument, jehož cílem je definovat jednotlivé stupně, oblasti a přehled absolvovaných a plánovaných kurzů*“. Individuální rozvojové plány jsou různé dle zařazení zaměstnance. Individuálním rozvojovým plánem je například rozvoj kariéry nebo kariérový plán. Další individuální rozvojové plány se využívají při programech talent managementu, jako jsou trainee programy (Hroník, 2007, s. 95-115). Dalším typem individuálního rozvojového plánu jsou KPI (Key Performance Indicators), které vychází nebo jsou orientovány na výkon zaměstnance. Při plnění KPI dochází ke vzdělávání a rozvoji zaměstnance skrz naplánované výkonnostní cíle (Urban, 2014, s. 107-108).

- **Talent management**

Rozvojové programy pro talentované zaměstnance, které jsou zaměřené na individuální potřeby zaměstnance a jsou doplněním běžně poskytovaných rozvojových programů. Talent management úzce souvisí s Career management, tedy s plánováním kariéry.

- **Trainee programy**

jsou programy určené pro absolventy škol a po dobu trvání programu se absolventi stávají zaměstnanci dané organizace. Po ukončení programu je vybraným absolventům nabídnuta možnost zaměstnání.

- **Talent development**

je pro stávající zaměstnance, kteří však hledají směr své kariéry v dané organizaci.

- **Plánování kariéry**

podporuje talentované zaměstnance v rozvoji jejich kariéry pomocí rozvojových aktivit.

- **Plánování nástupnictví**

je určeno pro zabezpečení kontinuity pro klíčové role v dané organizaci (Bláha a kol., 2013, s. 190-194).

- **Adaptace pracovníků / Individuální adaptační plán**

Cílem adaptace je podpora a urychlení integrace nového pracovníka do pracovního i sociálního prostředí, adaptace zaměstnance začíná již před jeho nástupem. Adaptace by měla být plánovaná, systematická a měla by obsahovat zpětnou vazbu a závěrečné zhodnocení adaptace. Adaptační proces je řízen především vedoucími pracovníky a dokáže snížit fluktuaci (Bláha a kol., 2013, s. 106-107; Hroník, 2007, s. 95-115).

4.3 Role vedoucích pracovníků při rozvoji zaměstnanců

S rozvojem personálního řízení se mění i role vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci jsou často mimo své pracovněprávní povinnosti zodpovědní za personální činnosti.

Pracovněprávní povinnosti vedoucího pracovníka zahrnují například

- Řízení a kontrolu práce podřízených zaměstnanců a hodnocení jejich pracovního výkonu
- Organizaci práce
- Vytváření co nejlepších pracovních podmínek, zajištění bezpečnosti při výkonu práce a zabezpečení dodržování právních a vnitřních předpisů (Dvořáková a kol., 2012, s. 21).

Na vedoucí pracovníky je přenášena zodpovědnost za péči o své podřízené. Vedoucí pracovníci jsou zodpovědní za výběr a použití metod pro motivaci pracovníků, za jejich spokojenost, výkon a plánování vzdělávání a rozvoje (Dvořáková a kol., 2012, s. 21, 224). Při plánování vzdělávání a rozvoje musí vedoucí pracovníci identifikovat

potřeby, určit v které oblasti se má daný pracovník vzdělat, a toto vzdělávání následně časově naplánovat. Po ukončení vzdělávání vedoucí pracovník vyhodnocuje výsledky a účinnost vzdělávacího programu. Vedoucí pracovníci jsou tedy kromě navrhovatelů vzdělávání a tvůrci vzdělávacích aktivit i jejich lektory, kouči, mentory, tutori nebo konzultanty (Koubek, 2007, s. 281; Tureckiová, 2014, s. 100; Tureckiová, 2004, s. 100). Vedoucí pracovník by měl být schopný a ochotný se sám učit, aby dokázal zaměstnance motivovat ke vzdělávání (Tureckiová, 2004, s. 94).

5 Současný stav firemních strategií rozvoje na české trhu

V září roku 2022 byl organizací Perfect Crowd, s. r. o., proveden výzkum pomocí online dotazníků. Výzkum trval 10 dní a odpovědělo na něj 312 lidí a zaměřen byl na osoby, které se účastní školení.

Četnost a typy školení

Dvakrát až třikrát za rok chodí na školení 48 % respondentů, oproti tomu chodí na školení jednou za měsíc 14 %. Nejčastěji absolvovanými kurzy byly bezpečnost práce 66 %, odborné specializované školení v oboru respondenta 54 % a práce s počítačovými programy 52 %. Při detailnějším vzorku lidé pracující v HR mířili spíše na soft-skills školení, zatímco majitelé a manažeři se zaměřili spíše na hard-skills.

Poskytování školení

Zajímavé jsou výsledky k otázce, kdo školení poskytuje. Nezávislý školitel, školitel ze společnosti, která se na školení specializuje, nebo někdo ze zaměstnanců firmy. Zaměstnanci firem nejčastěji (40 % a více respondentů označilo tuto variantu) školí logistiku, projektové řízení nebo nastavení procesů ve společnosti, práci s počítačovými programy, personalistiku a náborů. Nejméně školí zaměstnanci dané firmy jazykové kurzy 7 %. Školitelé ze specializovaných společností nejčastěji (nad 45 %) školí právní kurzy, vedení týmu a lidí, daně a finance, psychoterapii a coaching, nejméně školí marketing a sociální sítě, projektové řízení a nastavení procesů, logistiku. Nezávislí školitelé nejčastěji (nad 45 %) školí obchod a prodej, jazykové kurzy, prezentační a komunikační dovednosti, zvládání stresu, marketing a sociální sítě. Soft-skills jsou školené nejčastěji externisty, zatímco hard-skills spíše interně.

Kdo určuje školení a na základě čeho si respondenti školení vybírají

47 % respondentů si některá školení určuje samo, některá pro ně vybírá zaměstnavatel, 11 % si vybírá školení samo vždy a 42 % dotazovaných si školení nevybírá samo vůbec.

Při vybírání školení se respondenti nejvíce spoléhají na reference od kolegů, kteří školení absolvovali celkem 38 %. Na doporučení od HR oddělení se spoléhá 30 % dotázaných.

Spokojenost se školením

Co se spokojenosti se školením týče, tak nejméně spokojeni byly respondenti s kurzy bezpečnosti práce, zvládáním stresu, marketingem a sociální sítě, kde 10 % a více respondentů bylo nespokojeno nebo mimořádně nespokojeno. Nejvíce byli respondenti spokojeni se školením obchodu, logistiky, právními kurzy, kdy ani jeden neuvedl, že by byl spíše nespokojen a hůře.

Největší pramen nespokojenosti ze školení byla nuda 26 %, neprofesionalita školitelů 25 %, a spíše teoreticky zaměřené školení 17 % respondentů. 21 % respondentů uvedlo, že neví důvody své nespokojenosti. Zdroj spokojenosti byl přesný opak, tedy že školení bylo zajímavé, praktické vedeno profesionálním školitelem a 13 % uvedlo, že získali užitečné informace.

Přínos školení pro školené

Nejméně přínosu, co se využití poznatků ze školení týče měli bezpečnost práce, psychoterapie a coaching, marketing a sociální sítě, zvládání stresu a personalistika, kdy je 30 % a více respondentů označilo, že školení mělo spíše krátkodobý, střednědobý nebo vůbec žádný dopad.

Shrnutí

Spokojenost respondentů vychází z toho, zdali byl kurz praktický, zábavný a zdali byl lektor profesionální. V tomto vzorku byla označená školení zvládání stresu, marketing a sociální sítě a bezpečnost práce, se kterými respondenti nebyli spokojeni a zároveň to byla školení, která neměla pro respondenty dlouhodobý přínos. Při vybírání školení dají respondenti především na reference. Téměř polovina respondentů si může alespoň částečně kurzy vybírat sama a druhá polovina si nemůže vybírat vůbec. Školení zaměřené na soft-skills mají firmy tendenci přenechávat externím školitelům, zatímco školení zaměřená na hard-skills školí často sami (Schmid, Auředník, 2022).

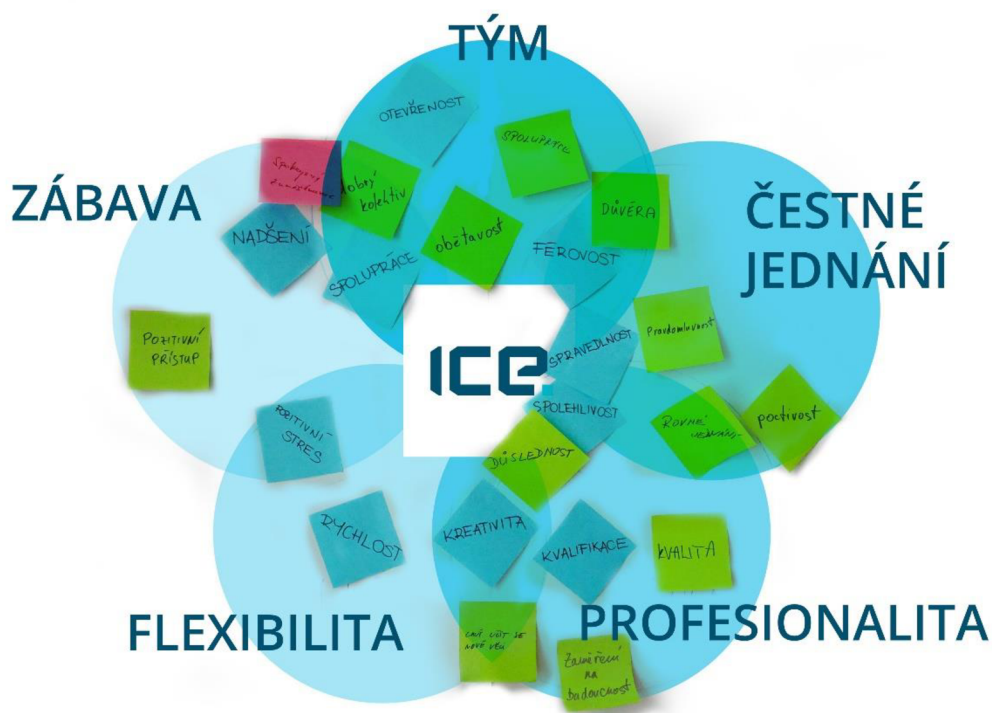
PRAKTICKÁ ČÁST

6 Vlastní šetření

6.1 Charakteristika místa šetření

Průzkum proběhl v české firmě ICE Industrial Services a.s., která je jednou z předních společností na českém trhu v oboru automatizace a. Pobočky má firma po celé ČR a její zaměstnanci vyjíždějí za projekty i do zahraničí. Ve firmě není nastavena klasická hierarchická struktura, je kladen důraz na autonomii a práci v menších týmech, které mezi sebou spolupracují a které jsou řízené agilně. Hodnoty firmy jsou profesionalita, flexibilita, tým, čestné jednání a zábava. Společnost klade důraz na hodnoty a sebeřízení a zodpovědnost jedince, který následně zapadá do celkových hodnot firmy. Firma má v současné době 200 zaměstnanců

Obrázek 2: Hodnoty firmy



Zdroj: interní materiály, 2023

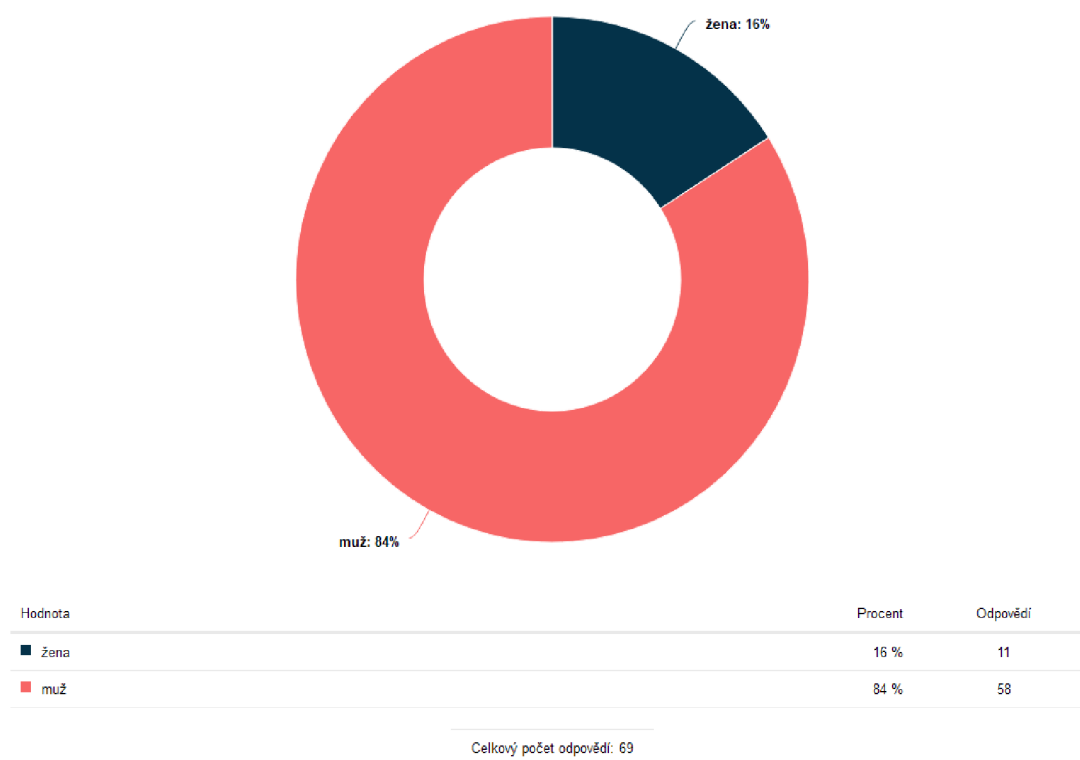
6.2 Dotazníkové šetření

6.2.1 Realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření proběhlo ve dnech 1.-3. února 2023 pomocí online platformy click4survey. Sešlo se celkem 69 odpovědí.

6.2.2 Výsledky dotazníkového šetření

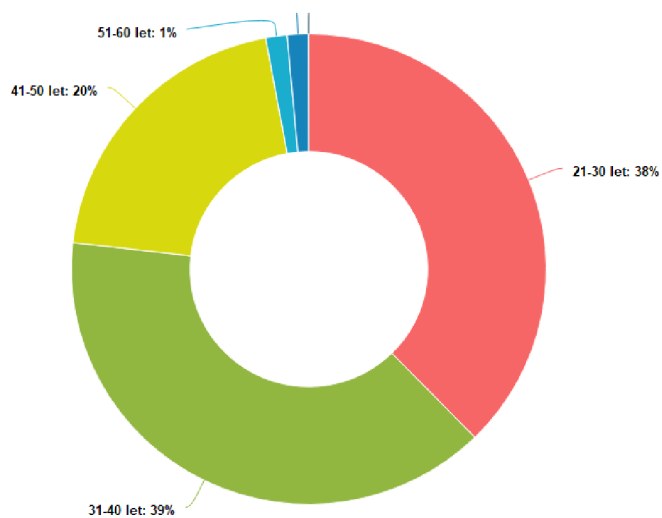
Graf 1: Jaké je vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Na dotazník odpovědělo 84 % mužů a 16 % žen. Toto odpovídá tomu, že se firma specializuje ve vysoce technologickém odvětví, ve kterém zatím dominují muži.

Graf 2: Jaký je váš věk?



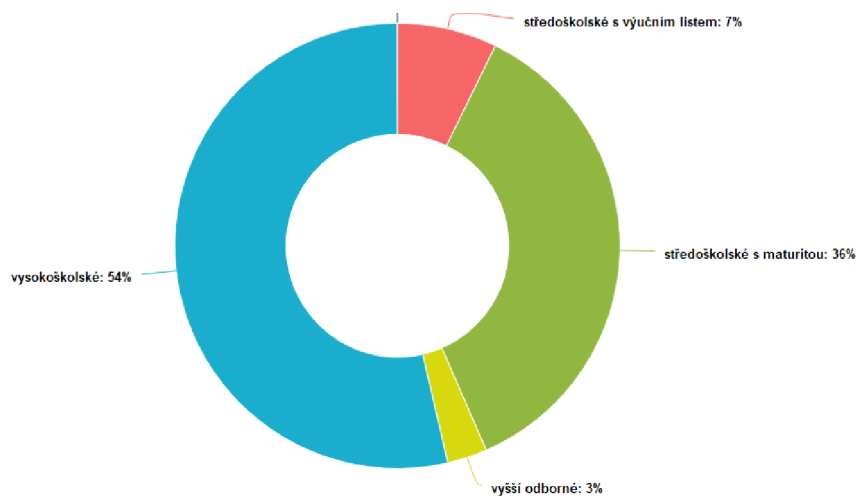
Hodnota	Procent	Odpovědi
méně než 20 let	0 %	0
21-30 let	38 %	26
31-40 let	39 %	27
41-50 let	20 %	14
51-60 let	1 %	1
61 a více	1 %	1

Celkový počet odpovědí: 69

Zdroj: vlastní šetření, 2023

39 % respondentů označilo věk v rozmezí 31-40 let, věk v rozmezí 21-30 let označilo 38 % respondentů. Věk 41-50 let, označilo 20 % respondentů a další věková rozmezí nebyla zastoupena vůbec nebo pouze jedním procentem.

Graf 3: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



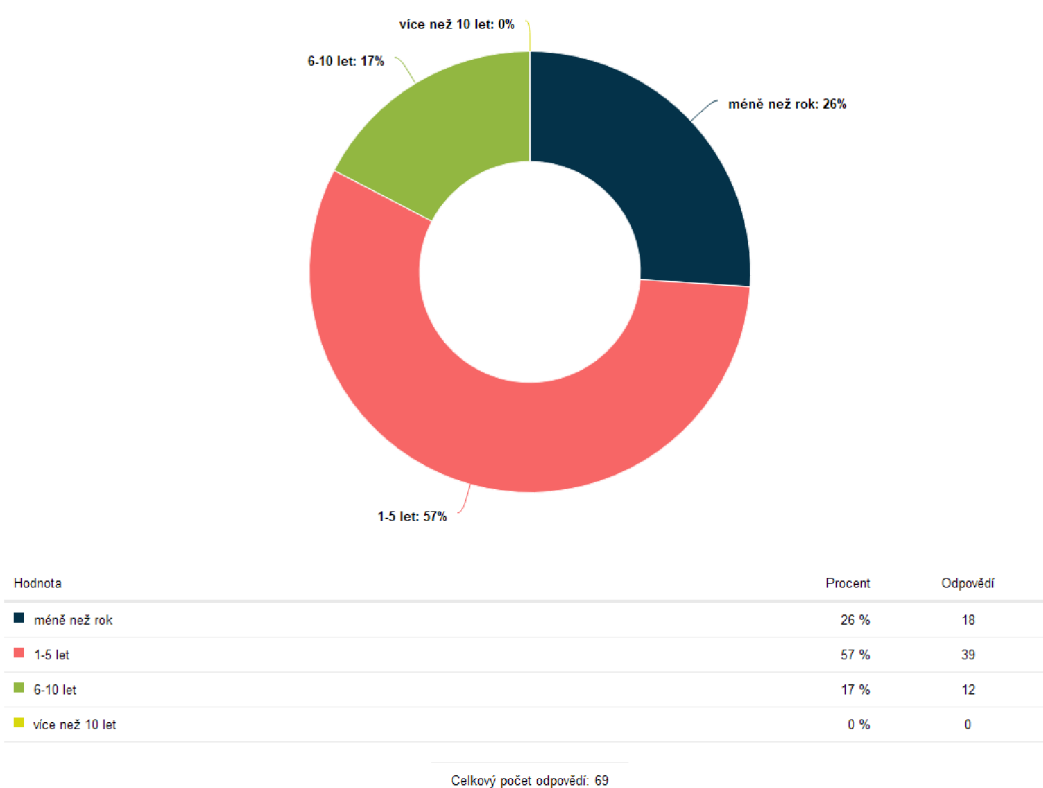
Hodnota	Procent	Odpovědi
■ základní	0 %	0
■ středoškolské s výučním listem	7 %	5
■ středoškolské s maturitou	36 %	25
■ vyšší odborné	3 %	2
■ vysokoškolské	54 %	37

Celkový počet odpovědí: 69

Zdroj: vlastní šetření, 2023

Nejčastěji na otázku nejvyššího dosaženého vzdělání označili respondenti variantu vzdělání středoškolské s maturitou (36 % respondentů) a vysokoškolské (54 % respondentů).

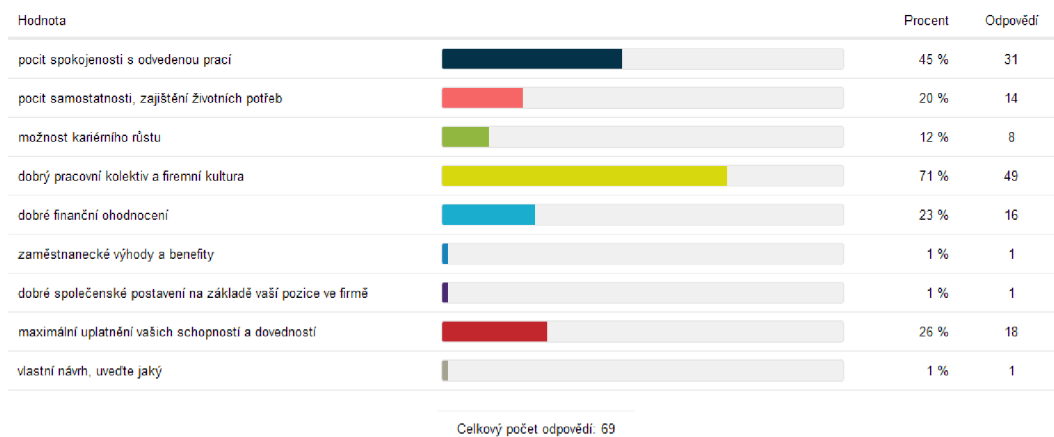
Graf 4: Kolik let pracujete v tomto podniku?



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Více než polovina respondentů na dotaz, jak dlouho v podniku pracují, odpověděla 1-5 let. Odpověď „Méně než rok“ je zastoupena 26 % a 6-10 let 17 %. Déle než 10 let nebylo označeno, vzhledem k tomu, že firma je na trhu právě 10 let.

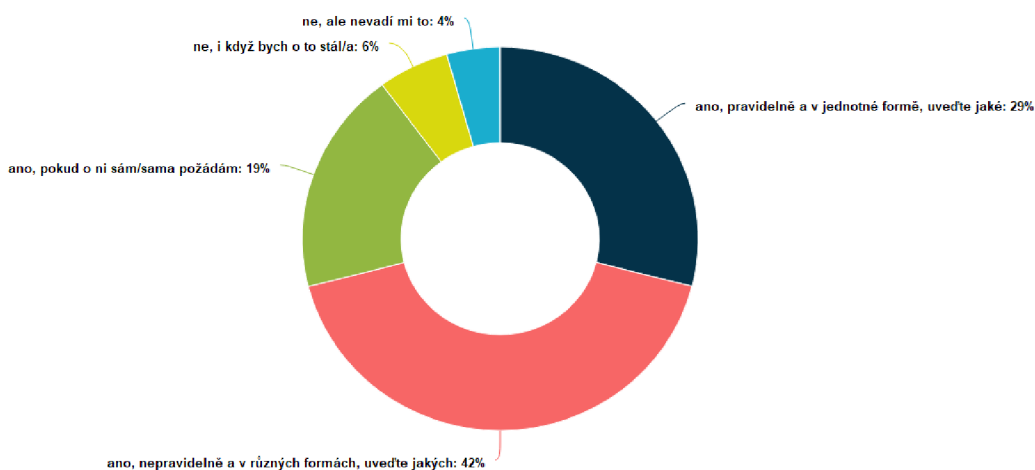
Graf 5: Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?



Zdroj: vlastní šetření, 2023

V této otázce museli respondenti vybrat z několika možností, které motivační faktory jim pomáhají k lepším pracovním výkonům. Nejvíce byla zastoupena odpověď, že „firemní kultura“ a „dobrý pracovní kolektiv“. Tuto odpověď označilo 71 % respondentů. V kombinaci s touto variantou byla druhou nejčastější odpovědí „pocit spokojenosti s odvedenou prací“ (32 %), následně „dobré finanční ohodnocení“ (13 %) a „maximální uplatnění svých schopností“ (13 %). Zbývajících 20 respondentů, kteří firemní kulturu a dobrý pracovní kolektiv jako svou motivaci neoznačilo, rozdělilo své odpovědi téměř rovnoměrně mezi „spokojenost s odvedenou prací“ (13 %), „maximální uplatnění svých schopností a dovedností“ (13 %), „samostatnost a zajištění životních potřeb“ (13 %) a „finanční ohodnocení“ (10 %). Kromě „kariéřního růstu“, který získal celkově 12 % jsou ostatní motivační faktory zastoupeny pouze jedním procentem.

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



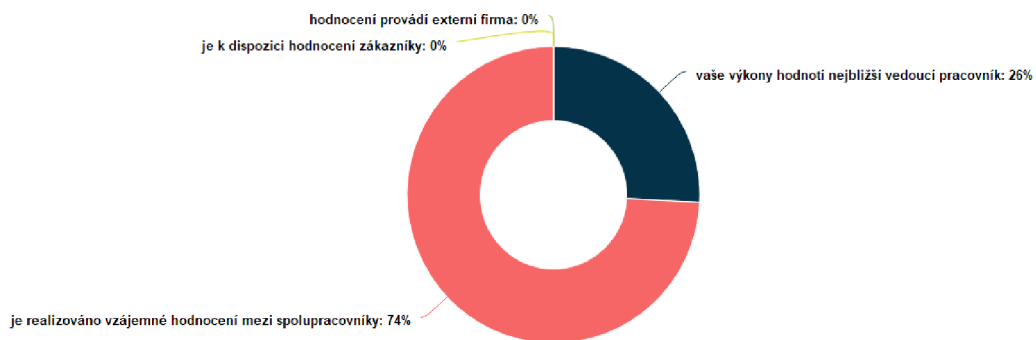
Hodnota	Procent	Odpovědi
ano, pravidelně a v jednotné formě, uveďte jaké	29 %	20
ano, nepravidelně a v různých formách, uveďte jakých	42 %	29
ano, pokud o ni sám/sama požádám	19 %	13
ne, i když bych o to stál/a	6 %	4
ne, ale nevadí mi to	4 %	3

Celkový počet odpovědí: 69

Zdroj: vlastní šetření, 2023

Na tuto otázku 90 % respondentů odpovědělo, že firma zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu. Pouze 10 % respondentů odpovědělo, že firma zpětnou vazbu neposkytuje. Odpovědi se liší především ve formách, ve kterých je zpětná vazba realizována. Respondenti, kteří odpověděli, že se zpětná vazba poskytuje pravidelně a v jednotné formě (29 % odpovědí), nejčastěji doplnili, že se zpětná vazba poskytuje pravidelně, měsíčně, při skončení projektu, nebo když je to třeba a nejčastější forma je forma rozhovoru nebo reviews. Ti respondenti, kteří odpověděli, že je zpětná vazba poskytována nepravidelně v různých formách (42 % odpovědí) nejčastěji vyplnili 1:1 rozhovory, hodnocení v momentě, když je to potřeba, na konci projektu a hodnocení 360° a v rámci rozhovorů nebo reviews, dvakrát bylo zmíněno, že forma není pevně stanovená.

Graf 7: Označte formu zpětné vazby, která je využívána ve vašem podniku.



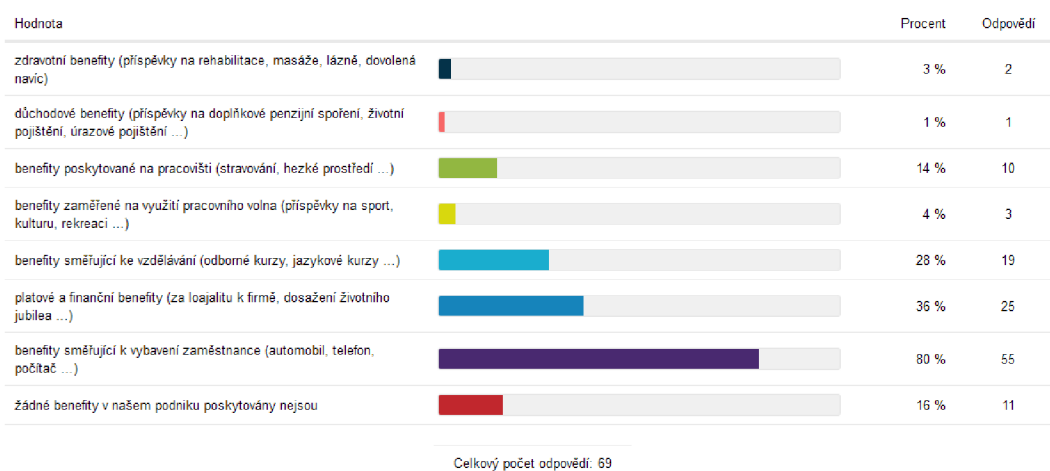
Hodnota	Procent	Odpovědí
■ vaše výkony hodnotí nejbližší vedoucí pracovník	26 %	16
■ je realizováno vzájemné hodnocení mezi spolupracovníky	74 %	46
■ hodnocení provádí externí firma	0 %	0
■ je k dispozici hodnocení zákazníky	0 %	0

Celkový počet odpovědí: 62

Zdroj: vlastní šetření, 2023

Odpověď, že zpětná vazba je realizována mezi spolupracovníky označilo 74 % respondentů. Odpověď, že výkony jsou hodnoceny nejbližším vedoucím pracovníkem vybralo 26 % respondentů. Na základě těchto odpovědí je jednoznačné, že hodnocení probíhá pouze interně.

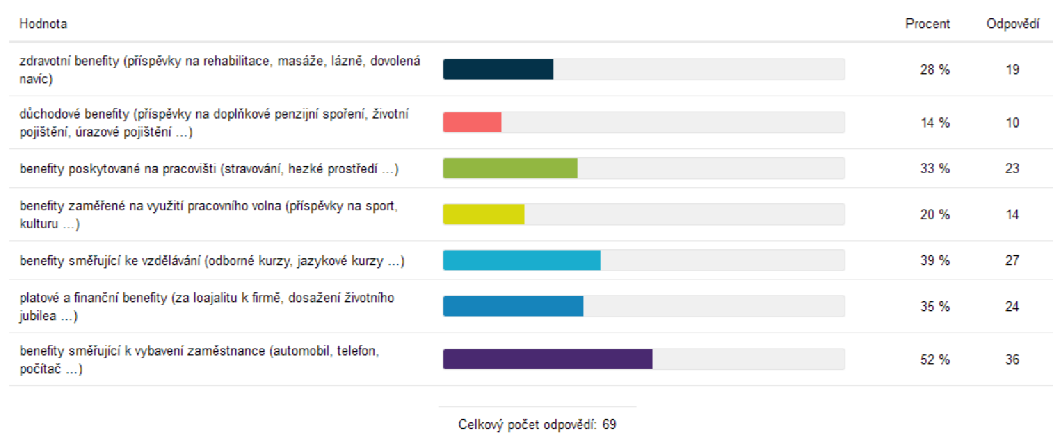
Graf 8: Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů jsou vám pravidelně poskytovány.



Zdroj: vlastní šetření, 2023

U této otázky bylo respondentům umožněno označit všechny nabízené možnosti benefitů. Jednu možnost vybralo 32 respondentů, dvě možnosti 20 respondentů, 3 možnosti 14 respondentů a 4 druhy benefitů označili 3 respondenti. Možnost, že žádné benefity poskytované nejsou označilo 11 respondentů. 55 respondentů označilo, že jsou ve firmě poskytovány benefity směřující k vybavení zaměstnance. Pouze 3 respondenti neoznačili ani možnost žádných benefitů, ani benefity směřující k vybavení zaměstnance. Tito respondenti označili benefity poskytované na pracovišti (2 odpovědi), benefity zaměřené na využití pracovního volna (1 odpověď) a benefity směřující ke vzdělávání (1 odpověď). Z 55 respondentů, kteří označili možnost benefitů směřujících k vybavení zaměstnance, 19 vybrali tuto možnost jako jediný benefit a žádný další neoznačili, zbylých 36 respondentů reprezentují výsledky na grafu.

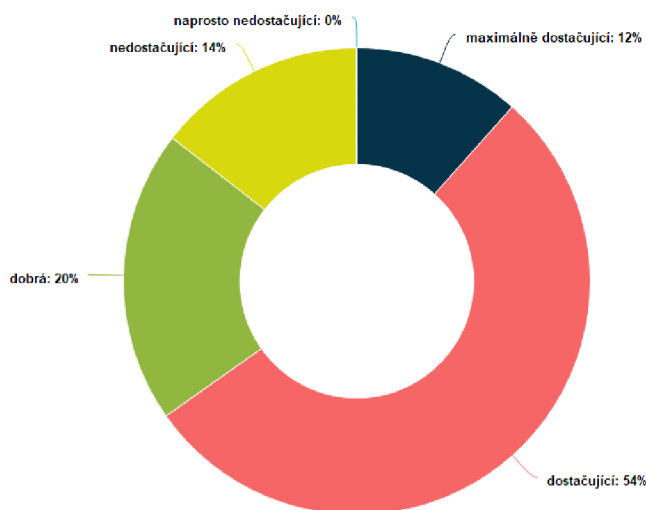
Graf 9: Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů považujete za nejcennější.



Zdroj: vlastní šetření, 2023

V této otázce mohli respondenti vybrat pouze tři možnosti benefitů, které považují za nejcennější. Stejně jako u předchozí otázky označili respondenti nejčastěji možnost benefitů směřujících k vybavení zaměstnance, ačkoli v této otázce byla tato možnost označena pouze 52 % respondentů oproti otázce předchozí. Kromě platových a finančních benefitů, které získali o 1 % méně oproti předchozí otázce zbylé možnosti benefitů vybrali respondenti častěji než u předchozí otázky. Největší rozdíl je viditelný u zdravotních benefitů, kde odpovědělo o 25 % více respondentů než v otázce předchozí.

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



Hodnota	Procent	Odpovědi
maximálně dostačující	12 %	8
dostačující	54 %	37
dobrá	20 %	14
nedostačující	14 %	10
naprosto nedostačující	0 %	0

Celkový počet odpovědí: 69

Zdroj: vlastní šetření, 2023

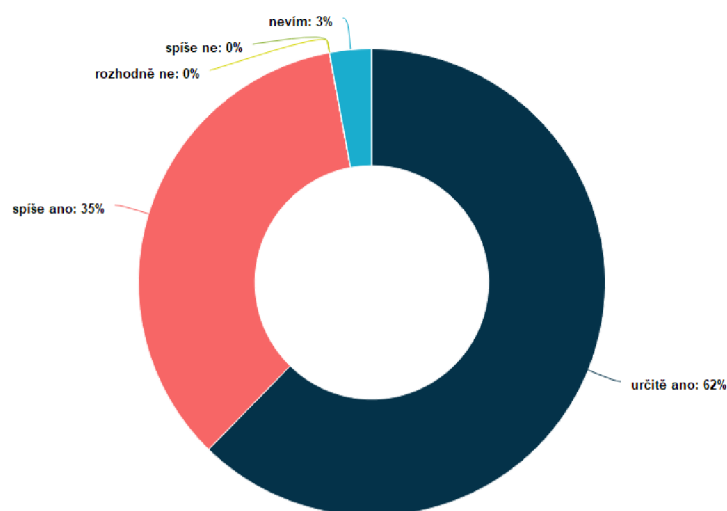
Více než polovina respondentů, tedy 54 %, odpověděla na tuto otázku, že výše odměn je dostačující. Žádný z respondentů neodpověděl na otázku, že je výše odměn naprosto nedostačující. Jako nedostačující výši odměn ohodnotilo 14 % respondentů a jako maximálně dostačující 12 % respondentů. Dobře ohodnotilo svou výši odměn 20 % respondentů.

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

Tato otázka byla volnou formou a 34 respondentů na ni odpovědělo, že je žádný další benefit nenapadá, nebo žádný další nepotřebují. Dvakrát bylo zmíněno, že odpovídající mzda je důležitější než benefity a jeden respondent uvedl, že nejlepším benefitem je firemní kultura. Nejčastěji uváděným benefitem byly platové a finanční benefity, které uvedlo 11 respondentů. Odpovědi zahrnovaly 13. a 14. plat, bonusy a prémie nebo odměnu za realizované projekty. Dalších 8 respondentů uvedlo benefity

spojené s flexibilní pracovní dobou a prací z domova bez omezení. Příspěvky na stravování uvedli 3 respondenti a stejný počet odpovědí dostalo penzijní spoření a příspěvek na kulturní či sportovní aktivity. Zbylé odpovědi získali po jednom hlase a byly velmi specifické. Například možnost nakupovat materiál přes firmu, nebo firemní oblečení či příspěvek na dojíždění.

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



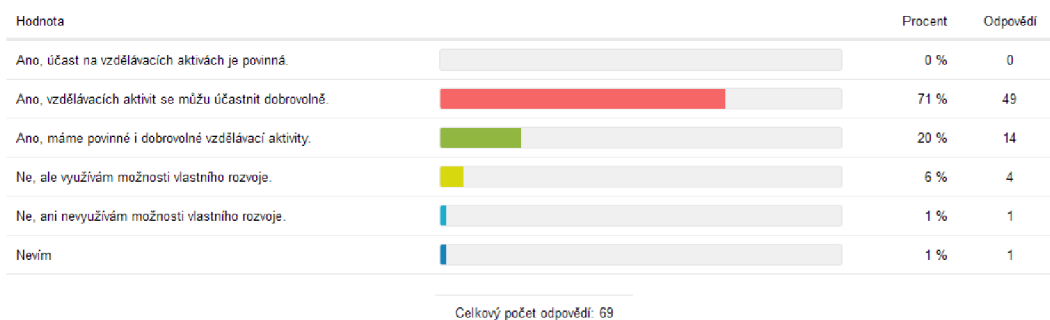
Hodnota	Procent	Odpovědi
určitě ano	62 %	43
spíše ano	35 %	24
spíše ne	0 %	0
rozhodně ne	0 %	0
nevím	3 %	2

Celkový počet odpovědí: 69

Zdroj: vlastní šetření, 2023

Na tuto otázku žádný z respondentů neodpověděl, že rozvoj a vzdělávání by nebylo přínosné. Odpověď „určitě ano“ zvolilo 62 % respondentů a odpověď „spíše ano“ zvolilo 35 % respondentů. Pouze 3 % respondentů uvedlo že neví.

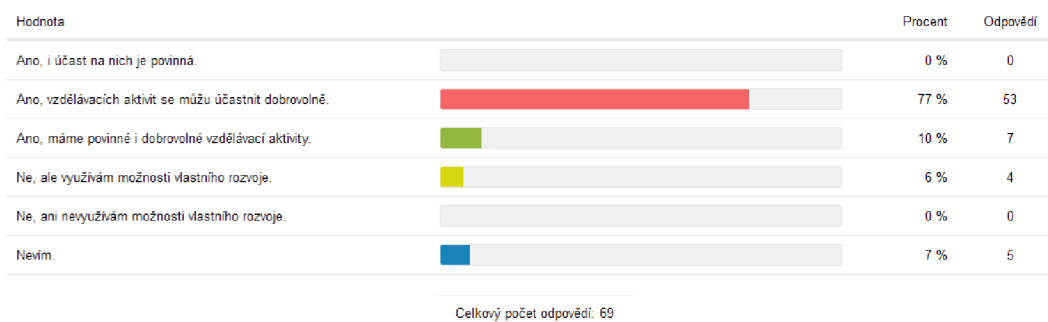
Graf 12: Poskytuje vám zaměstnavatel možnost dalšího odborného vzdělávání ve vaší specializaci?



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Žádný z respondentů nevedl, že zaměstnavatel možností dalšího odborného vzdělávání poskytuje s povinnou účastí. Možnost dobrovolné účasti na vzdělávacích aktivitách označilo 71 % respondentů a kombinaci dobrovolných vzdělávacích aktivit označilo 20 %. Jeden respondent vybral možnost „Nevím“ a zbylých 7 % respondentů označilo, že ve firmě není poskytována možnost dalšího odborného rozvoje.

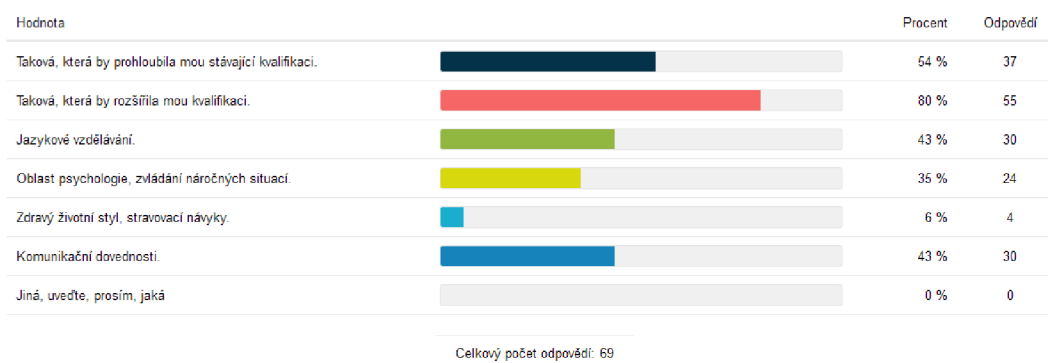
Graf 13: Je vám poskytována možnost rozvoje v jiných oblastech?



Zdroj: vlastní šetření, 2023

U této otázky se podíl odpovědí podobal těm na otázku předchozí. Nejčastější odpovědí byla možnost se těchto vzdělávacích aktivit účastnit dobrovolně a odpovědělo na ni 77 % respondentů. Možnost dobrovolné a povinné účasti označilo 10 % respondentů a neposkytování možnosti rozvoje v jiných oblastech označilo 6 % respondentů. 7 % respondentů odpovědělo, že neví.

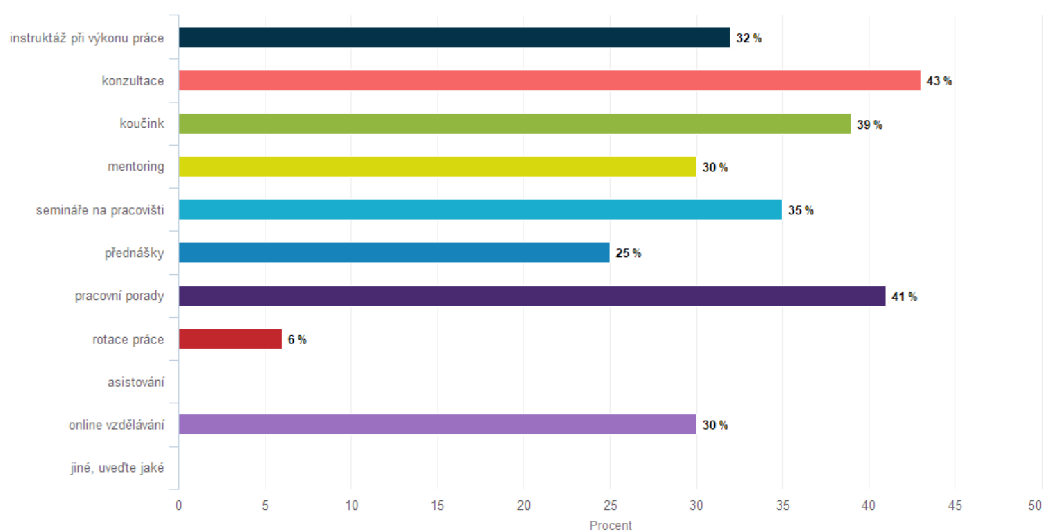
Graf 14: Jaká oblast vzdělávání by vás nejvíce zajímala?



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Respondenti mohli označit maximálně 3 možnosti. Nejméně odpovědí na tuto otázku získala možnost „vzdělávání směrem k zdravému životnímu stylu a stravovacím návykům“. Tuto odpověď označili pouze 6 % respondentů a zároveň žádný z těchto respondentů neoznačil, že by měl zájem o možnost prohloubení stávající kvalifikace. Možnost „vzdělání, které by prohloubilo stávající kvalifikaci“ by uvítalo 54 % respondentů. 43 % respondentů by mělo zájem o „jazykové vzdělávání a komunikační dovednosti“ a 35 % respondentů by zajímala „oblast psychologie“. Oblast vzdělávání, která by „rozšířila kvalifikaci“ označilo jako zajímavou 80 % respondentů.

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



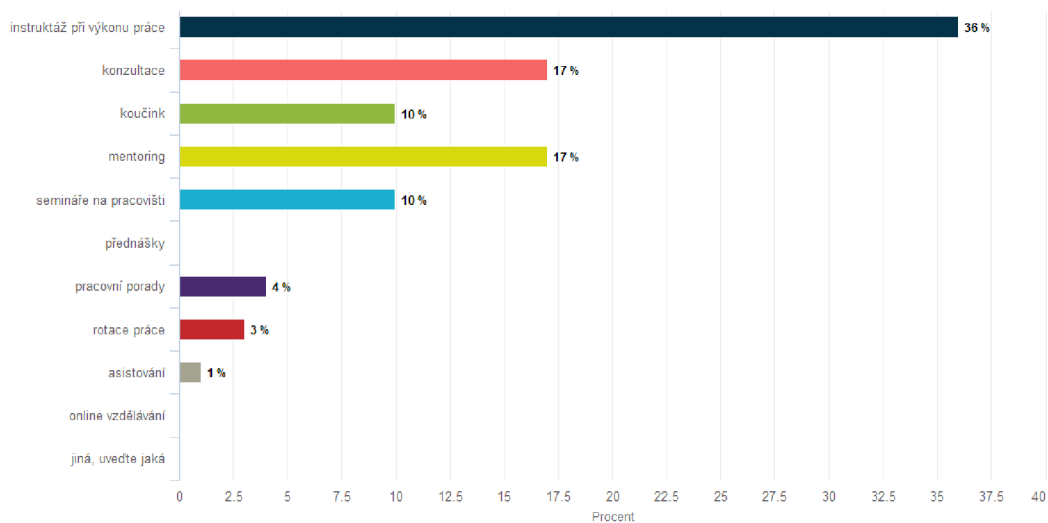
Hodnota	Procent	Odpovědi
■ instruktáž při výkonu práce	32 %	22
■ konzultace	43 %	30
■ koučink	39 %	27
■ mentoring	30 %	21
■ semináře na pracovišti	35 %	24
■ přednášky	25 %	17
■ pracovní porady	41 %	28
■ rotace práce	6 %	4
■ asistování	0 %	0
■ online vzdělávání	30 %	21
■ jiné, uveďte jaké	0 %	0

Celkový počet odpovědí: 69

Zdroj: vlastní šetření, 2023

Varianty odpovědí na tuto otázku jsou převážně rozloženy rovnoměrně. Žádný z respondentů neoznačil „asistování“, jako jednu z realizovaných metod vzdělávání a „rotaci práce“ označilo pouze 6 % respondentů a „přednášky“ označilo 25 % respondentů. Ostatní metody vzdělávání byly označeny v rozmezí od 30 % - 43 % respondentů. „Instruktáž při výkonu práce“ označilo 32 % respondentů, „koučink“ 39 % respondentů, „mentoring“ a „online vzdělávání“ označilo 30 % respondentů, „semináře na pracovišti“ 35 %, „pracovní porady“ 41 % a „konzultaci“ označilo 43 % respondentů.

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



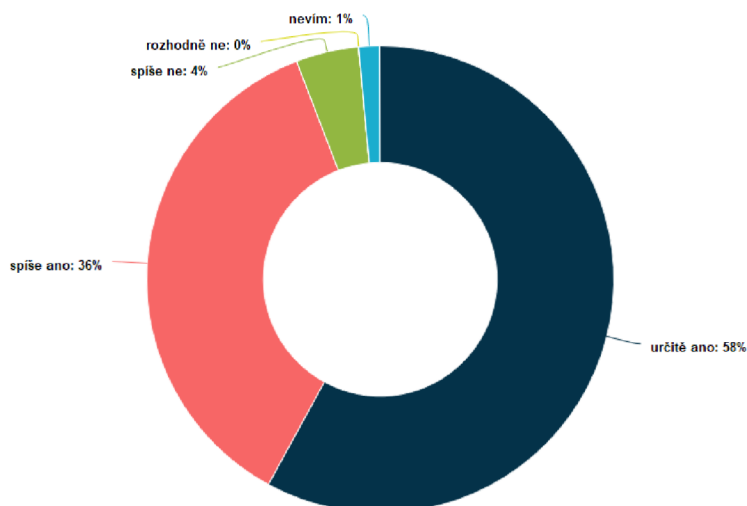
Hodnota	Procent	Odpovědi
instruktáž při výkonu práce	36 %	25
konzultace	17 %	12
koučink	10 %	7
mentoring	17 %	12
semináře na pracovišti	10 %	7
přednášky	0 %	0
pracovní porady	4 %	3
rotace práce	3 %	2
asistování	1 %	1
online vzdělávání	0 %	0
jiná, uveďte jaká	0 %	0

Celkový počet odpovědí: 69

Zdroj: vlastní šetření, 2023

Jako nejefektivnější metodu vzdělávání označili respondenti „instruktáž při výkonu práce“, a to v 36 %. „Konzultaci“ a „mentoring“ označilo jako nejefektivnější 17 % respondentů. „Koučink“ a „semináře na pracovišti“ označilo 10 % respondentů. „Pracovní porady“, „rotace práce“ a „asistování“ získaly 4 % a méně. „Přednášky“ a „online vzdělávání“ neoznačil žádný z respondentů.

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



Hodnota	Procent	Odpovědí
■ určitě ano	58 %	40
■ spíše ano	36 %	25
■ spíše ne	4 %	3
■ rozhodně ne	0 %	0
■ nevím	1 %	1

Celkový počet odpovědí: 69

Zdroj: vlastní šetření, 2023

Na tuto odpověď 94 % respondentů označilo, prostředí ve firmě jako podnětné (58 % respondentů vybralo možnost „určitě ano“ a 36 % respondentů vybralo možnost „spíše ano“). Pouze 4 % respondentů vybralo možnost „spíše ne“ a 1 % označilo odpověď „nevím“.

6.3 Individuální rozhovor

6.3.1 Realizace individuálního rozhovoru

Rozhovor proběhl telefonicky 28.2.2023 přímo se zakladatelem a ředitelem firmy Tomášem Vránkem.

6.3.2 Výsledky individuálního rozhovoru

1) Co si myslíte, že motivuje Vaše zaměstnance k lepším pracovním výkonům?

Poslání v tom dělat špičkovou práci a jejich vlastní naplnění životních ambicí, vlastně jejich vnitřní motivace. Myslím, že naše zaměstnance práce naplňuje nejvíce, když jsou jejich vnitřní hodnoty a poslání v souladu s firemní vizí a strategií.

2) Poskytujete Vaším zaměstnancům zpětnou vazbu na kvalitu jejich práce?

Ano, zpětná vazba je jedním ze základních pilířů podnikání. Máme kulturu zpětné vazby. Poskytujeme ji na veškeré fungování, nejenom na kvalitu práce. Formy poskytování zpětné vazby jsou různé, různé kanály: agilní řízení, meetingy, stand-up meeting, „slazovací“ ráno, týdenní reviews, 1:1, 360° zpětná vazba, v běžné komunikaci. Zpětnou vazbu stimulujeme různými prostředky, protože každému vyhovuje něco jiného. Když někdo něco udělá špatně – v nesouladu se záměrem, tak zpětnou vazbu dáváme konstruktivně, bez agrese a rozvojově. Pak máme **Institut navigátorů** – navigátoři pomáhají navigovat v prostředí, vedou člověka k cíli, ale neřídí to za něj, dávají zpětnou vazbu (známé jako agilní kouč).

3) Jak u vás vypadá 360° zpětná vazba, 1:1 sezení a reviews?

360° zpětná vazba je u nás to, že tým 7-8 lidí jde na večeri a každý dá každému druhému zpětnou vazbu na jeho fungování – se zaměřením na rozvojové stránky, na to, co se má zlepšit. Metoda 1:1 je posezení jeden na jednoho, řeknou si, co trápí firmu a co trápí zaměstnance. Reviews jsou týdenní summary projektu (agilní metodika) na konci týdne se celý tým sejde a řeknou si kam se pokročilo a plánují další týden.

4) Poskytujete firemní benefity?

Firemní benefity nemáme, ty jsou jako dotace a je to úplný nesmysl. Dříve jsme je mívali, ale zrušili jsme je. Naše benefity jsou to, že platíme naše lidi nadstandardně, snažíme se, aby měli nejvyšší platy v oboru. Chceme špičkově platit lidi za to, že dělají špičkovou práci a ne, že budou dělat špičkovou práci až po tom, co jim slíbíme něco navíc. Stimulace prémie v kreativních profesích nefunguje (Tomáš Vránek dále zmiňuje některé studie). Uplatňujeme „hůl jednoduchosti“ (pozn.: Apple) a systém bonusů a benefitů je složitý. Navíc jak zajistit benefity férově? Když budeme lidem platit sportovní kartu, tak je to nefér vůči těm, co sportovat nechtějí chodit.

5) Jak si myslíte, že jsou u Vás zaměstnanci spokojeni s výši svých mezd a benefitů?

Velká většina je s tím spokojená, dříve benefity byly, ale teď se jich nikdo nedožaduje. Každý chce víc peněz, což je definováno výsledky firmy. Lidé znají mzdy mezi sebou, znají výsledky firmy, takže zaměstnanci ví, co si můžeme dovolit. Když prémie bude odvíjena od počtu odpracovaných hodin, tak budou (zaměstnanci) dělat neefektivní přesčasy, a to je nefér vůči lidem pracujícím efektivně. Na vyšší platy je pak vyšší tlak na výkon, právě díky tomu, že ostatní vidí, kolik vydělávají.

6) Poskytujete svým zaměstnancům možnost vzdělávání a rozvoje?

Obrovskou. Důležité je, aby se to firmě (investice) vrátilo. Neplatíme cizí jazyky. Mně to přijde nefér, protože ti, co si platili kurzy, nebo ti co tomu věnovali čas ten jazyk znají a ty kdo ho neznají, tak ti, co ho umí, ze svých výdělků platí, že se ostatní cizí jazyk nenaučili. To stejné je školení komunikace. Máme vlastní **rozvojovou akademii**. Vzděláváme ve všech oborech hard a soft skills, vyjednávání, komunikace, rétoriku, sales, musí tam být výhled, že se investice vrátí. Školitele máme interní i externí, máme pozici trenérů (trvale školí) na fulltime. Využíváme ENNEAGRAM (psychoterapeutický nástroj seberozvoje) – školíme každého, kdo o to má zájem. Rozvoj začíná u těch lidí, kteří mají zájem se rozvíjet. S tím se pojí jejich závazek investovat energii a čas (čtení literatury, práce o víkendech). Z toho je možné usoudit skutečný zájem lidí. Máme **Leadershipovou akademii**, tam vzděláváme schopnosti prezentovat, zjišťovat data, podstatu sebeřízení.

7) Poskytujete odborné vzdělávání ve specializaci jednotlivých zaměstnanců? Pokud ano, jaké?

Ano, zajišťují ho interní trenéři – nejvíce se naučí (zaměstnanci) na projektu skutečnou prací. Školení na systémy a technologie jsou základ. Na specifický software pak školí firmy dodávající software.

8) Poskytujete i jiné než odborné vzdělávání? Pokud ano, jaké?

Ano, většinou s tím přijdou sami zaměstnanci, že něco potřebují. Může tam být impulz. Například teď máme nově školení vyjednávání, přišel s tím tým nákupu, ale pozvali jsme na školení všechny, kterých se to (komunikace, vyjednávání) týká. Znovu, hůl jednoduchosti.

9) Myslíte si, že poskytované vzdělávání vnímají zaměstnanci jako přínosné a zajímavé?

Určitě. Někdo říká že jim akademie jako taková změnila život. Největší posun osobnosti – feedback od zaměstnanců.

10) Jaké využíváte ve firmě metody vzdělávání? Které z využívaných metod jsou podle Vás nejefektivnější?

Využíváme matice dovedností, máme sepsaný seznam znalostí a dovedností, které by měli (zaměstnanci) umět a ten postupně naplňují. Klasický systém leadershipu nebo hierarchie. Máme 3-4 úrovně lidí trainee, junior, medior a pak senior. Máme popsané, co tyto pozice musí umět, máme „produktownery“, máme portfolio rolí, kde se lidé sebeřízeně vzdělávají navzájem – principy sebeřízeného týmu. Nejefektivnější metody jsou asi mentoring a učení se praxí, koučink je neefektivní.

11) Zhodnotil byste celkově prostředí ve vašem podniku jako podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji?

Jednoznačně. Všichni vidí kolem sebe, že se ostatní rozvíjí a kdo se nerozvíjí, tak nebude stíhat.

12) Máte ve firmě rozvojový plán pro své zaměstnance, pokud ano, jak ho využíváte/používáte?

Rozvojový plán máme – máme pyramidu rozvoje, kde je 25 položek od nejjednodušších po ty nejkompexnější. Jsou tam rozepsané dovednosti, které jsou detailně rozepsané mimo pyramidu. Je to tedy to, co by měl mít ICE člověk. Pak

„navigátor“ individuálně se zaměstnancem řeší, jak sám sebe hodnotí, kde se vidí, jaká je jeho ochota nést riziko a kde je priorita, aby se rozvíjel. Pět z těch témat, na kterých ta Pyramida stojí, jsou naše hodnoty, pokud nemá člověk naše hodnoty, tak se ta pyramida zhroutí.

Zakladatel firmy na závěr dodal, že jsou organizací stimulovanou posláním, a to co dělají (zaměstnanci) dělají proto, že je to správně, ne protože jim to někdo nařizuje, nebo protože nad nimi někdo stojí s bičem. Vše je postavené na vnitřní motivaci. Zábava je jedna z hodnot organizace a je důležité, aby všechny práce i bavila.

6.4 Komparace výsledků a vlastní doporučení

6.4.1 Komparace výsledků

Motivace

Zaměstnanci uváděli, že je nejvíce motivuje dobrý pracovní kolektiv a kultura a jako druhou nejčastější možnost volili spokojenost s odvedenou prací. Ředitel firmy předpokládá, že zaměstnance motivuje poslání a naplnění životních ambicí a souznění s firemní kulturou. V případě motivace zaměstnanců tak ve firmě dochází k souznění mezi očekáváním nebo předpokladem managementu a motivací zaměstnanců.

Zpětná vazba

Ředitel firmy v rozhovoru uvedl, že zpětná vazba je pro firmu velmi důležitá, což potvrdili i zaměstnanci. 90 % z dotázaných zaměstnanců v průzkumu uvedlo, že zpětnou vazbu dostávají a převažuje možnost, zpětné vazby v nepravidelných a různých formách. Zajímavých zde je 20 % odpovědí, kde se zaměstnanci vyjádřili, že zpětnou vazbu sice dostávají, ale pouze pokud si o ni řeknou. Tedy i přesto, že má firma nastavenou kulturu zpětné vazby, je zde 20 % zaměstnanců, kteří si o zpětnou vazbu dle jejich mínění musí žádat a 10 % zaměstnanců, kterým se zpětná vazba nedostává vůbec. Z rozhovoru s ředitelem firmy vyplývá, že zpětná vazba je poskytována v různých formách, pravidelně i nepravidelně, a to jak mezi spolupracovníky, tak i ze strany nejbližšího vedoucího pracovníka, což potvrdili svými odpověďmi i zaměstnanci.

Benefity

I přesto, že ředitel firmy v rozhovoru uvedl, že žádné zaměstnanecké benefity neposkytují, zaměstnanci vnímají situaci odlišně. Pouze 16 % odpovědělo, že žádné benefity nemají a 80 % zaměstnanců označilo, že firma poskytuje benefity směřující k vybavení zaměstnance, 36 % byly označeny finanční benefity a 28 % benefity směřující ke vzdělávání. Na otázku, které z benefitů přijdou zaměstnancům nejcennější, nejčastěji označili vybavení zaměstnance, pak vzdělávání, následované finančním benefitem. Největší rozdíl v procentech odpovědí je u zdravotních benefitů, kde pouze 2 zaměstnanci označili, že ve firmě tyto benefity jsou, a 19 zaměstnanců tyto benefity považuje za nejcennější.

Spokojenost zaměstnanců

Ředitel firmy v rozhovoru odpověděl, že si myslí, že většina zaměstnanců spokojená je a potvrdily to i výsledky dotazníkového šetření. 54 % zaměstnanců potvrdilo, že výše odměn je dostačující a 12 % dokonce uvedlo, že je maximálně dostačující. 14 % zaměstnanců však uvedlo, že výše odměn je nedostačující. Zaměstnancům byla dána možnost vyjádřit se v dotazníku, které benefity by rádi ve firmě měli. Zatímco 34 z nich odpovědělo, že žádný další benefit nepotřebují, 11 zaměstnanců by rádo variaci finančních benefitů a 8 by uvítalo benefity spojené s flexibilní pracovní dobou a prací z domova.

Vzdělávání a rozvoj

Zaměstnanci podílející se na průzkumu se shodli, že ve firmě je možnost vzdělávání a rozvoje přínosná a zajímavá. 62 % označilo možnost určitě ano a spíše ano označilo 35 % zaměstnanců. Zbylí zaměstnanci si nebyli jistí a vybrali možnost „nevím“. Z rozhovoru s ředitelem firmy vyplynulo, že pro firmu je vzdělávání velmi důležité a zaměstnancům je nabízená pestrá a velmi otevřená možnost se dále vzdělávat a rozvíjet, pokud o to mají zájem. Odborné vzdělávání však malé množství zaměstnanců (7 %) vnímá, že ve firmě není. 91 % zaměstnanců však uvedlo, že odborné vzdělávání ve firmě je k dispozici, pouze se rozchází na tom, zdali je spíše povinné nebo dobrovolné, kdy 71 % si myslí, že účast je dobrovolná. Dle rozhovoru s ředitelem firmy se jedná spíše o dobrovolnou i povinnou účast, záleží, o jaké odborné

vzdělávání se jedná a od toho se odvíjí, zdali a pro koho bude povinné či dobrovolné. Nikdo z dotazovaných neoznačil možnost, že by odborné vzdělávání probíhalo pouze povinně. Dále na základě rozhovoru vyplynulo, že firma poskytuje i jiné než odborné vzdělávání a potvrdilo to 87 % respondentů, 7 % si nebylo jisto a 6 % odpovědělo že ne. Na otázku, která oblast vzdělávání by zaměstnance nejvíce zajímala nejčastěji uváděli oblast rozšíření jejich kvalifikace (80 %) a prohloubení jejich kvalifikace (54 %). Z rozhovoru s ředitelem firmy dále vyplývá, že tento typ vzdělávání poskytují na vyžádání ze strany zaměstnance, nicméně se jedná spíše o koncept vzdělávání se běžnou prací a prací na projektech nebo nahodile. V rozhovoru dále ředitel firmy uvedl, že jazykové vzdělávání neposkytují, 43 % z dotazovaných by o to však mělo zájem a stejný počet respondentů by měl zájem o komunikační dovednosti

Metody vzdělávání

V rozhovoru s ředitelem firmy bylo zmíněno, že firma poskytuje celé spektrum metod, tak aby si každý našel tu, co mu nejvíce vyhovuje. Zaměstnanci toto v průzkumu potvrdili. Téměř všechny nabízené metody vzdělávání dostali alespoň 30 % hlasů. Nejméně dostaly přednášky (25 %), rotace práce (6 %) a asistování vůbec zaměstnanci nezmínili. Zajímavá je však reakce zaměstnanců na dotaz, které z metod jim přijdou nejefektivnější, a zatímco v předchozí otázce mohli zvolit 3 metody, zde měli možnost určit pouze jednu možnost. Potvrdil se názor ředitele firmy, že za nejefektivnější považuje instruktáž při výkonu práce a mentoring. Zaměstnanci označili tyto dvě metody spolu s metodou konzultace jako nejefektivnější také. Z množství hlasů pro další metody vyplývá, že zaměstnanci vůbec nepovažují on-line vzdělávání a přednášky za efektivní – neoznačil je ani jeden z respondentů. Pracovní porady, které se ve firmě využívají, byly v předchozí otázce označeny 41 % respondenty, v otázce efektivity dostaly pouze 4 % hlasů. Podobně, ale ne až tak extrémně jsou na tom semináře na pracovišti, které jako metodu vzdělávání ve firmě označilo 35 % respondentů, ale jako efektivní je označilo pouze 10 % respondentů.

Zda je vzdělávání podnětné

Více než polovina respondentů uvedla, že je určitě podnětné, a 36 % si myslí, že je spíše podnětné, tedy je zde znovu soulad mezi zaměstnanci a managementem. Objevilo se tu znovu pár hlasů (4 %), které říkají, že vzdělávání spíše podnětné není.

6.4.2 Vlastní doporučení

Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že mezi zaměstnanci panuje spokojenost v mnoha oblastech, což mimo jiné potvrzují i shodná tvrzení s ředitelem firmy. Doporučením je tedy pokračovat ve všech aspektech, kde jsou zaměstnanci spokojeni. Co se týče doplnění možných opatření, navrhuji:

- Zvýšit časovou dotaci dovolené.
- Pravidelné finanční bonusy nebo prémie v návaznosti na výkon daného zaměstnance.
- Zvážila bych snížení nebo změnu struktury přednášek, porad a on-line vzdělávání. Ve firmě je hojně využíváno, nicméně je zaměstnanci nepovažují za efektivní.

ZÁVĚR

Rozvoj začíná již správným výběrem zaměstnance do firmy. Kromě požadovaných kvalifikačních požadavků je důležité, aby zaměstnanec co nejdříve pochopil a akceptoval firemní kulturu a strategii. Úkolem firmy je dobře o zaměstnance pečovat. Znamená to vhodně ho motivovat, hodnotit, odměňovat, poskytovat mu zpětnou vazbu a rovněž ho podporovat v jeho vzdělávání a růstu.

Tato práce v teoretické části představuje personální činnosti, které musí každá firma vykonávat. Tyto činnosti jsou stručně charakterizovány, větší prostor je v souladu s tématem věnován rozvoji zaměstnanců. V praktické části bylo realizováno vlastní šetření, a to s využitím dotazníku a individuálního rozhovoru s ředitelem vybrané firmy.

Provedené dotazníkové šetření průzkum ukázalo, že většina zaměstnanců je motivována svým vlastním výsledkem práce a možností uplatňovat své schopnosti a dovednosti. Největším motivátorem je dle jejich odpovědí v průzkumu firemní kultura a dobrý pracovní kolektiv. To poukazuje na souhru mezi firemní kulturou, strategií a potřebami zaměstnanců. Výsledky šetření potvrzují i informace z individuálního rozhovoru s ředitelem. Firemní kultura v dané firmě mimo jiné spočívá v podpoře učení a rozvoje zaměstnanců a je nastavena velmi otevřeně. Tím v důsledku umožňuje zaměstnancům uplatnění jejich vlastních cílů a ambic. Rozvoj zaměstnanců je postaven na jejich motivaci, chuti na sobě pracovat a podpoře ze strany firmy a zdrojích, které je ochotna do rozvoje svých zaměstnanců investovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: FRAGMENT, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: UJAK, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-33.
- BLÁHA, Jan a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru*. Praha: UJAK, 2013. 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů. I. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. České Budějovice: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- KUBÁTOVÁ, Sláva, Jan BLOUDEK, Tomáš BUJNA, Michal HENYCH a David MÜLLER. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. Action Learning - praktický management. 214 s. ISBN 9788072612574.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu*. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

SCHMID, Jan a AUŘEDNÍK, Jan. *Business success – značka a kategorie. Report z výzkumu*. Praha: Perfect Crowd, 2022.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Havlíčkův Brod: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: UJAK, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 157 s. ISBN 978-80-27102-27-3.

URBAN, Jan. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014. 149 s. ISBN 978-80-87974-03-2.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ. *Ekonomika a řízení podniku: (pro kombinovanou formu studia)*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. 268 s. ISBN 978-80-7372-667-6.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Cyklus rozvoje lidských zdrojů.....	31
Obrázek 2: Hodnoty firmy.....	40
Graf 1: Jaké je vaše pohlaví?	41
Graf 2: Jaký je váš věk?.....	42
Graf 3: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	43
Graf 4: Kolik let pracujete v tomto podniku?	44
Graf 5: Jaké 2 možnosti, byste označil/a jako hlavní pro vaši motivaci k lepším pracovním výkonům?	45
Graf 6: Poskytuje vám zaměstnavatel zpětnou vazbu hodnotící kvalitu vaší práce? .	46
Graf 7: Označte formu zpětné vazby, která je využívána ve vašem podniku	47
Graf 8: Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů jsou vám pravidelně poskytovány.	48
Graf 9: Označte, které z uvedených skupin zaměstnaneckých benefitů považujete za nejcennější	49
Graf 10: Jak byste ohodnotil/a výši svých odměn (mzdy a zaměstnaneckých benefitů) vzhledem k náročnosti vaší práce?	50
Graf 11: Je podle vašeho názoru možnost vzdělávání a rozvoje v podniku přínosná a zajímavá?	51
Graf 12: Poskytuje vám zaměstnavatel možnost dalšího odborného vzdělávání ve vaší specializaci?	52
Graf 13: Je vám poskytována možnost rozvoje v jiných oblastech?	52
Graf 14: Jaká oblast vzdělávání by vás nejvíce zajímala?.....	53
Graf 15: Označte maximálně 3 nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vašem podniku.	54
Graf 16: Která z metod je dle vašeho názoru nejefektivnější?	55
Graf 17: Zhodnotil/a byste celkově prostředí ve vašem podniku jako „podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji“?	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovor

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Anonymní dotazník

Vážení respondenti,

jmenuji se Pavla Štěpánová 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 pro potřeby mé bakalářské práce s názvem **Firemní strategie rozvoje zaměstnanců**. Cílem práce je na základě analýzy současného stavu navrhnout opatření, která by mohla v budoucnu vést ke zlepšení. Dotazník je anonymní.

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

1. Jaké je vaše pohlaví?

- žena
- muž

2. Jaký je váš věk?

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

3. Kolik let pracujete v tomto podniku?

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

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

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

vysokoškolské

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

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

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

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

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

- vaše výkony hodnotí nejbližší vedoucí pracovník
- je realizováno vzájemné hodnocení mezi spolupracovníky
- hodnocení provádí externí firma
- je k dispozici hodnocení zákazníky

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

- zdravotní benefity (příspěvky na rehabilitace, masáže, lázně, dovolená navíc)
- důchodové benefity (příspěvky na doplňkové penzijní spoření, životní pojištění, úrazové pojištění ...)

- benefity poskytované na pracovišti (stravování, hezké prostředí ...)
- benefity zaměřené na využití pracovního volna (příspěvky na sport, kulturu, rekreaci ...)
- benefity směřující ke vzdělávání (odborné kurzy, jazykové kurzy ...)
- platové a finanční benefity (za loajalitu k firmě, dosažení životního jubilea ...)
- benefity směřující k vybavení zaměstnance (automobil, telefon, počítač ...)
- žádné benefity v našem podniku poskytovány nejsou

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

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

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

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

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

.....

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

- určitě ano
- spíše ano

- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

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

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

14. Je vám poskytována možnost rozvoje v jiných oblastech?

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

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

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

16. Označte maximálně 3 nejčastěji realizované metody vzdělávání ve vašem podniku.

- instruktáž při výkonu práce
- konzultace

- koučink
- mentoring
- semináře na pracovišti
- přednášky
- pracovní porady
- rotace práce
- asistování
- online vzdělávání
- jiné, uveďte jaké

17. Která z metod je dle vašeho názoru nejefektivnější?

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

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

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

Ještě jednou děkuji za váš čas.

Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovor

- 1) Co si myslíte, že motivuje Vaše zaměstnance k lepším pracovním výkonům?
- 2) Poskytujete Vaším zaměstnancům zpětnou vazbu na kvalitu jejich práce?
- 3) Jak u vás vypadá 360° zpětná vazba, 1:1 sezení a reviews?
- 4) Poskytujete firemní benefity?
- 5) Jak si myslíte, že jsou u Vás zaměstnanci spokojeni s výši svých mezd a benefitů?
- 6) Poskytujete svým zaměstnancům možnost vzdělávání a rozvoje?
- 7) Poskytujete odborné vzdělávání ve specializaci jednotlivých zaměstnanců?
Pokud ano, jaké?
- 8) Poskytujete i jiné než odborné vzdělávání? Pokud ano, jaké?
- 9) Myslíte si, že poskytované vzdělávání vnímají zaměstnanci jako přínosné a zajímavé?
- 10) Jaké využíváte ve firmě metody vzdělávání? Které z využívaných metod jsou podle Vás nejefektivnější?
- 11) Zhodnotil byste celkově prostředí ve vašem podniku jako podnětné k dalšímu vzdělávání a rozvoji?
- 12) Máte ve firmě rozvojový plán pro své zaměstnance, pokud ano, jak ho využíváte/používáte?