

Univerzita Pardubice  
Fakulta Ekonomicko-správní

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku

Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Ilona Houžvičková**  
Osobní číslo: **E22526**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je zhodnotit systém vzdělávání v konkrétním podniku a na základě zpětné vazby od zaměstnanců i manažerů a dalších zjištěných poznatků vymezit jeho nedostatky, včetně návrhů na zlepšení.

Osnova:

- Teoretické vymezení vzdělávání zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Zhodnocení a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **50**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Handbook of Human Resources Management Practise. 14th ed. London: Kogan Page, 2017. 738 p. ISBN 978-0-7494-7411-9.  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.  
MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.  
ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing. 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.  
VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.6. 2024

Ilona Houžvičková v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych chtěla nejprve poděkovat vedoucí práce, paní docentce Ing. et. Ing. Renátě Myškové, Ph.D., za její cenné rady, pomoc i konzultaci při tvorbě této práce. Dále bych chtěla poděkovat manažerce lidských zdrojů ve společnosti eBRÁNA, s.r.o., paní Ing. Andree Semerádové, Ph.D., za umožnění realizace průzkumu mezi zaměstnanci.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve společnosti eBRÁNA, s.r.o. Práce je strukturována do tří částí. První část teoreticky vymezuje klíčové pojmy související se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Druhá část se zabývá základní charakteristikou společnosti. V poslední části jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření. Ty slouží jako podklad návrhů a doporučení, jak zlepšit vzdělávací systém ve společnosti. Tyto výsledky jsou také klíčové pro formulaci závěrů celé práce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, vzdělávací systém, vzdělávání v organizaci, vzdělávání a rozvoj, lidské zdroje

## **TITLE**

Education and development of employees in the selected company

## **ANNOTATION**

The thesis focuses on the education and development of employees at eBRÁNA, s.r.o. The work is structured into three parts. The first part theoretically defines key concepts related to employee education and development. The second part addresses the basic characteristics of the company. The final part summarizes the results of a survey, which serve as the basis for proposals and recommendations on how to improve the company's educational system. These results are also crucial for formulating the overall conclusions of the thesis.

## **KEYWORDS**

Education, employee, development, educational systém, training in the organization, learning and developmnet, human resources

# OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ .....	9
SEZNAM TABULEK .....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	11
ÚVOD.....	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	16
2.1 Vzdělávání zaměstnanců.....	17
2.2 Rozvoj zaměstnanců .....	19
2.3 Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	21
2.4 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců .....	22
2.5 Metody vzdělávání.....	25
2.5.1 Vzdělávání na pracovišti.....	26
2.5.2 Vzdělávání mimo pracoviště .....	28
2.5.3 E-learning.....	30
2.6 Vyhodnocování vzdělávacích aktivit.....	31
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....	33
3.1 Historie společnosti.....	33
3.2 Divize společnosti.....	34
3.3 Organizační struktura.....	34
3.4 Řízení lidských zdrojů ve společnosti eBRÁNA, s.r.o. ....	35
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	38
4.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	38
4.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	69
5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....	72
ZÁVĚR .....	76
POUŽITÁ LITERATURA .....	78
SEZNAM PŘÍLOH.....	81

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání .....	23
Obrázek 2: Prvky procesu realizace vzdělávání .....	25
Obrázek 3: Zkrácená organizační struktura společnosti eBRÁNA, s.r.o. ....	35
Obrázek 4: Struktura zaměstnanců dle divizí .....	39
Obrázek 5: Délka působnosti zaměstnanců v divizích .....	40
Obrázek 6: Spokojenost zaměstnanců s podnikovým vzděláváním .....	41
Obrázek 7: Dostatečnost nabízeného firemního vzdělávání nebo kurzů .....	42
Obrázek 8: Preference zaměstnanců zaměřené podle potřeb vzdělávání .....	44
Obrázek 9: Problémy s podnikovým vzděláváním .....	46
Obrázek 10: Jakým způsobem se zaměstnanci vzdělávají a rozvíjí. ....	47
Obrázek 11: Jaké oblasti vzdělávání by zaměstnanci upřednostnili .....	48
Obrázek 12: Pravidelnost účastí na vzdělávacích aktivitách .....	49
Obrázek 13: Důvody, proč se chtějí zaměstnanci vzdělávat .....	49
Obrázek 14: Čeho zaměstnanci vzděláváním chtějí dosáhnout.....	50
Obrázek 15: Přehled očekávání od vzdělávacích aktivit .....	52
Obrázek 16: Potřeby zaměstnanců v oblasti vzdělávání.....	53
Obrázek 17: Hodnocení kvality a užitečnosti vzdělávacích aktivit.....	54
Obrázek 18: Jak a pomocí čeho se chtějí zaměstnanci vzdělávat .....	56
Obrázek 19: Spokojenost s přizpůsobivostí firemních programů individuálním potřebám .....	59
Obrázek 20: Věková kategorie zaměstnanců.....	60
Obrázek 21: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců .....	61
Obrázek 22: Jakým způsobem podporují vedoucí pracovníci své podřízené .....	62
Obrázek 23: Hlavní cíle a požadavky v oblasti vzdělávání a rozvoje podřízených .....	63
Obrázek 24: Přínos vzdělávání a rozvoje z pohledu vedoucích pracovníků .....	65
Obrázek 25: Metody měření účinnosti vzdělávacích programů .....	66

Obrázek 26: Potřeby a výzvy v oblasti vzdělávání a rozvoje .....	67
Obrázek 27: Přehled změn nebo zlepšení, které by vedoucí uvítali .....	67
Obrázek 28: Návrhy a doporučení pro zvýšení efektivity a efektivnosti .....	68

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Charakteristika formálního a neformálního vzdělávání .....	18
Tabulka 2: Nejefektivnější vzdělávací aktivity .....	55
Tabulka 3: Podpora osobního a profesního rozvoje .....	57
Tabulka 4: Výsledky a dopady vzdělávání a rozvoje .....	64
Tabulka 5: Kalkulace školení, o které je zájem .....	74
Tabulka 6: Kalkulace školení, o které není zájem .....	74

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AI	umělá inteligence
č.	číslo
F2F	face to face
GA4	Google Analytics 4
HR	lidské zdroje
PPC	platba za kliknutí
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SEO	optimalizace pro vyhledávače
Kč	korun českých

## ÚVOD

V dnešní době, kdy podniky čelí nekompromisní konkurenci napříč různými odvětvími, hledají způsoby, jak získat konkurenční výhodu, která by jim umožnila dosáhnout výraznějších úspěchů, zvýšit produktivitu a efektivitu svých činností. V tomto úsilí hraje klíčovou roli jasné stanovení cílů a schopnost strategického plánování, které určuje nezbytné kroky k jejich dosažení a efektivní využívání dostupných zdrojů.

Zde je třeba poznamenat, že v této rovnici mají lidské zdroje zásadní místo. Zaměstnanci se stávají klíčovým spojovacím prvkem mezi strategickými kroky podniku a jeho celkovým úspěchem. Bez aktivního, dobře připraveného a motivovaného týmu je dosažení stanovených cílů organizace často neuskutečnitelné.

Tím se dostáváme k otázce, jakým způsobem organizace využívají své lidské zdroje k dosažení konkurenční výhody a udržení svého postavení na trhu. V dnešní době, kdy rychlý technologický pokrok a ekonomické změny představují neustálou výzvu, je investice do vzdělání a rozvoje zaměstnanců klíčem k úspěchu.

Vzdělání zaměstnanců pouze neposkytuje specifické dovednosti, které jsou nezbytné pro jejich práci, ale také jim umožňuje dále růst a rozvíjet se. To nejen zlepšuje jejich schopnosti vykonávat současné úkoly efektivněji, ale také jim dává schopnosti přizpůsobit se novým výzvám a přispívat k inovacím a růstu organizace.

Pokud zaměstnanci rozumí důležitosti vzdělávání a rozvoje pro svůj vlastní růst a pro rozvoj organizace, jsou více motivováni a angažováni v pracovním prostředí. Proto je nezbytné, aby organizace nejen investovaly do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, ale také jasně a aktivně komunikovaly a projevovaly svou ochotu pomáhat jim růst a zlepšovat se ve své práci.

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců jsou často považovány za strategické investice, které organizace vkládají do svých pracovníků, aby zvýšily jejich výkonnost a přispěly k celkovému úspěchu. Tyto procesy jsou klíčovou součástí správy lidských zdrojů a mohou mít značný vliv na schopnost zaměstnanců dosáhnout stěžejními prvky, které musí být pečlivě plánovány, implementovány a zhodnocovány, aby organizace dosáhla svých strategických cílů.

Cílem diplomové práce je právě zhodnotit systém vzdělávání v konkrétním podniku a na základě zpětné vazby od zaměstnanců i manažerů a dalších zjištěných poznatků vymezit jeho nedostatky, včetně návrhů na zlepšení.

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů představuje moderní a klíčový koncept v oblasti personální práce, který se začal formovat ve vyspělých zemích během 50. a 60. let minulého století. Tento přístup přinesl radikální změnu v tom, jak organizace chápou a pracují s lidskou pracovní silou. Řízení lidských zdrojů se stalo jádrem řízení organizace a zaujímá význačné místo ve vedení a plánování. (Koubek, 2015)

Podle Armstronga a Taylora (2017) se řízení lidských zdrojů věnuje všem aspektům spojeným se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. To zahrnuje strategické plánování lidských zdrojů, což je proces, při němž organizace definují své dlouhodobé potřeby a cíle ohledně pracovní síly. Zahrnuje také správu lidského kapitálu, což se týká efektivního využití lidských zdrojů k dosažení organizačních cílů.

Dále řízení lidských zdrojů zahrnuje řízení znalostí a společenskou odpovědnost organizace, což reflektuje rostoucí důležitost udržitelného a odpovědného podnikání. Tato oblast také zahrnuje rozvoj organizace, což zahrnuje posilování schopností organizace adaptovat se na změny v okolním prostředí. Zabezpečování lidských zdrojů je dalším klíčovým aspektem, který zahrnuje nábor, výběr, umístění a udržení pracovníků.

Dalším důležitým prvkem je řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, což je klíčové pro motivaci a udržení spokojenosti zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoje pracovníků jsou nezbytné pro růst a rozvoj lidí v organizaci, což přispívá k celkovému rozvoji organizace. Zaměstnanecké a pracovní vztahy hrají rovněž důležitou roli, protože vytvářejí atmosféru spolupráce a komunikace v organizaci. Celkově řečeno, řízení lidských zdrojů je komplexním přístupem, který je zásadní pro úspěšné fungování organizace a dosažení stanovených cílů. (Armstrong, Taylor, 2015)

- **Vytváření a analýza pracovních míst**

V procesu vytváření pracovních míst se konkretizují úkoly, které mají být vykonávány buď jednotlivci nebo skupinami jednotlivců. Tyto úkoly se pak začleňují do organizační struktury, tvořící pracovní místa. Zásadní je zajistit, aby tato pracovní místa nejen odpovídaly potřebám organizace, ale také braly v úvahu dovednosti a schopnosti zaměstnanců, kteří budou na tato místa zařazena.

Analýza pracovního místa slouží k podrobnému zkoumání povahy práce prováděné na daném pracovním místě a k vytvoření obrazu, který pomáhá při definování profilu pracovníka vhodného pro dané místo. Během analýzy pracovního místa se sbírají, zaznamenávají,

uchovávají a analyzují informace týkající se úkolů, metod, odpovědností, vztahů k jiným pracovním místům, pracovních podmínek a dalších souvislostí spojených s touto konkrétní prací. (Koubek, 2015)

- **Personální plánování**

Cílem personálního plánování je zajistit, aby veškeré klíčové aspekty v oblasti řízení lidských zdrojů byly správně naplněny, což má pozitivní vliv na úspěšnost a konkurenceschopnost organizace. Personální plánování se primárně zaměřuje na identifikaci a předvídání potřeby pracovní síly v rámci organizace a na zajištění dostatečných zdrojů pro uspokojení těchto potřeb. Jeho cílem je udržovat dynamickou rovnováhu mezi poptávkou po pracovní síle a dostupností pracovníků jak v rámci organizace, tak i na trhu práce. (Koubek, 2015)

Dále Koubek (2015) ve své knize zmiňuje, že kromě zabezpečení pracovní síly pro aktuální potřeby organizace má personální plánování také za úkol podporovat dlouhodobý rozvoj a perspektivy každého pracovníka. Tímto způsobem přispívá k uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců a zvyšuje jejich celkovou spokojenost z práce. Personální plánování tedy nejen zajišťuje provozní efektivitu organizace, ale také dbá na individuální a sociální aspekty pracovního života zaměstnanců.

- **Získávání a výběr pracovníků**

Získávání zaměstnanců představuje důležitou personální aktivitu, která vychází z identifikace potřeb pracovníků v organizaci a má za cíl nalézt a přilákat kvalifikovanou pracovní sílu efektivním a časově náležitým způsobem pro obsazení konkrétních pracovních pozic. Tento proces zahrnuje aktivní vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, komunikaci o volných pracovních místech, jednání s uchazeči, shromažďování informací o kandidátech a správu všech administrativních aspektů spojených s náborovým procesem. (Bedrnová, Nový, 2012)

Výběr zaměstnanců se týká identifikování a výběru uchazečů, kteří nejen splňují potřebné dovednosti, ale také budou dlouhodobě prospěšní pro organizaci. Budou tak přispívat k produktivitě a kvalitě práce. Tento proces zahrnuje sběr a hodnocení informací o uchazečích za pomoci specifických výběrových metod, které organizace používají k predikci úspěšnosti uchazeče na pracovním místě. Jedná se o srovnání profilu uchazeče s požadavky pracovního místa a požadovanými dovednostmi. (Dvořáková, 2012)

- **Přijímání a hodnocení pracovníků**

Přijímání pracovníků je komplexní personální aktivitou, která zahrnuje řadu kroků a procedur od samotného výběru až po den nástupu nového zaměstnance do organizace. Tento proces nejen zahrnuje výměnu informací mezi uchazečem a organizací, ale také zajišťuje splnění všech

potřebných právních, administrativních a jiných formalit týkajících se přijetí nového zaměstnance do podniku. (Bedrnová, Nový, 2012; Koubek, 2015)

Hodnocení zaměstnanců je klíčovým prvkem vyhodnocování jejich pracovního výkonu. Tato aktivita je často považována za náročnou a velmi citlivou, neboť umožňuje identifikovat jak silné stránky, tak i oblasti, ve kterých by se zaměstnanci měli zlepšit. Tato zpětná vazba slouží jako základ pro motivaci zaměstnanců a spravedlivé odměňování. Hodnocení může rovněž ovlivnit rozhodnutí týkající se povýšení, přesunu na jiné pracovní místo, dalšího rozvoje dovedností, přeškolení nebo i propuštění zaměstnance. (Tomšík, Duda, 2011)

- **Rozmíst'ování a odměňování pracovníků**

Rozmíst'ování pracovníků zahrnuje přiřazování zaměstnanců k různým pracovním pozicím nebo úkolům na základě jejich schopností, dovedností a kompetencí s cílem optimálně využít jejich pracovního potenciálu. Důležité je zajistit to, aby každý zaměstnanec byl umístěn na pracovní místo odpovídající jeho schopnostem, což podporuje efektivitu a plnění pracovních povinností. Tímto způsobem organizace také formuje týmy a umožňuje rozvoj jednotlivců, respektující jejich potřeby jak v profesním, tak v osobním životě. (Koubek, 2015)

Odměňování zaměstnanců má za cíl spravedlivě ocenit jejich skutečný výkon a motivovat je k dosahování stanovených cílů. Zaměstnanci jsou odměňováni za svou práci, což jim zajišťuje finanční stabilitu a uspokojení svých potřeb. Strategie odměňování musí zajišťovat spravedlivé a efektivní odměňování v souladu s právními předpisy a s ohledem na výsledky organizace. Tímto způsobem se podporují strategické cíle zaměstnavatele a splňují individuální potřeby zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

- **Péče o pracovníky**

Péče o pracovníky vyjadřuje zájem zaměstnavatele ohledně pracovních podmínek svých zaměstnanců a jejich schopnost dosahovat stanovených úkolů a cílů. Cílem je pak zajistit pozitivní vliv všech faktorů, které ovlivňují pracovní podmínky při plnění svých každodenních povinností. (Šikýř, 2016)

Dále Šikýř (2016) tvrdí, že správně pečovat o své zaměstnance není jen právní povinností, ale i z ekonomického hlediska značnou nezbytností. Protože prostředí, které je kvalitní, má pozitivní dopad na zdraví, motivaci, spokojenost a výkonnost zaměstnanců, je klíčové pro úspěšné plnění pracovních úkolů. Zároveň dobré pracovní podmínky také přispívají k upevňování vazeb zaměstnanců na svoji práci.

Koubek (2015) rozděluje péči o zaměstnance na dobrovolnou, vycházející z personální strategie, a povinnou, danou legislativou, kolektivními dohodami a pracovními smlouvami.

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Každá organizace, která usiluje o úspěšné fungování a prosperitu, musí pečlivě zhodnotit potřebu klíčových zdrojů. Tyto zdroje zahrnují nejenom materiální a finanční prostředky, ale také čím dál důležitější lidský kapitál. Lidské zdroje představují nepostradatelný prvek, protože mají rozhodující vliv na efektivní využití ostatních dvou zdrojů. Jejich význam v současné době prudce roste, a to v důsledku neustálého technologického pokroku, který přináší nové technologie a postupy. Tím vzniká potřeba mít k dispozici kvalitní, flexibilní a odborně kvalifikovaný tým zaměstnanců. Tito zaměstnanci, kteří jsou neustále motivováni k aktivnímu přispívání a dosahování stanovených cílů, jsou klíčovým prvkem pro nalezení inovativních možností organizace. A z tohoto důvodu je kladen velký důraz na kontinuální vzdělávání a rozvoj pracovníků, aby byli schopni odpovědět na stále se měnící požadavky moderního pracovního prostředí. (Čopíková a kol., 2015)

V dnešní době dochází k neustálým změnám požadavků na znalosti a dovednosti lidí v moderním světě. Aby byl jedinec schopen obstát na trhu práce, je nezbytné neustále prohlubovat a rozšiřovat své vědomosti a dovednosti. Již delší dobu není možné se spoléhat na to, co člověk získá během svého vzdělávání na začátku kariéry. V dnešní době se vzdělávání a rozvíjení pracovních schopností stává trvalým procesem v životě jednotlivce. Organizace a jejich vzdělávací aktivity hrají stále významnější roli v podporování tohoto celoživotního procesu. (Koubek, 2015)

Armstrong a Taylor (2015) také na vzdělávání a rozvoj nahlíží jako na proces, který zajišťuje, že organizace disponuje vzdělanými, kvalifikovanými a dobře motivovanými jednotlivci nezbytnými pro zachování svého chodu. Tento postup umožňuje jednotlivcům a týmům získávat potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, edukačních programů a aktivit poskytovaných organizací, vedením a koučováním liniových manažerů a dalšími subjekty nebo samostatně řízeným vzděláváním, které si realizují sami jednotlivci.

Koubek (2015) a Barták (2007) ve svých knihách zmiňují, že existuje určitý rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem. Vzdělávání definují jako plánovanou a systematickou činnost, která umožňuje buď jednotlivci nebo skupině získat potřebné schopnosti pro efektivní učení se a praktické využití získaných znalostí a vědomostí. Rozvoj pak představuje soubor aktivit zaměřených na posílení osobního potenciálu jednotlivce. Z tohoto důvodu není hranice mezi vzděláváním a rozvojem pevně dána. Každý by měl nést odpovědnost za svůj vlastní rozvoj.

Zatímco vzdělávání směřuje k potřebám podniku a zlepšení pracovních dovedností, rozvoj se soustředí na celkový osobní rozvoj jedince, přičemž bere v úvahu jeho individuální potřeby, nikoli pouze potřeby firemní.

Důležitým prvkem je také integrace vzdělávání a rozvoje pracovníků. To by mělo být nedílnou součástí celkové strategie a politiky každé organizace. Investice, které organizace vkládají do vzdělání a tím pádem do lidských zdrojů obecně, mají návratnost, protože zabezpečují potřebné dovednosti personálu. Tato praxe je považována za výhodu, kterou organizace poskytuje svým zaměstnancům, posilující nejen jejich profesní výkonnost, ale také celkový rozvoj a angažovanost v pracovním prostředí. (Kociánová, 2010; Mužik a Krpálek, 2017)

## **2.1 Vzdělávání zaměstnanců**

Pojem vzdělávání je chápán jako promyšlená aktivita, která má za cíl vybavit jak jedince, tak i skupiny potřebnými dovednostmi. Jeho záměrem je nejenom naučit lidi vykonávat své úkoly efektivně a správně, ale také jim umožnit praktické využití získaných znalostí a dovedností. Tímto procesem se nejenom posilují individuální schopnosti, ale také dochází k podpoře schopností uplatnit nově získané dovednosti v reálných situacích. (Barták, 2007).

Na druhou stranu Šikýř (2014) ve své knize uvádí, že hlavním záměrem vzdělávání pracovníků je jejich systematické utváření, rozšiřování a prohlubování jejich schopností, znalostí a dovedností. Tato iniciativa nejenže usnadňuje úspěšné plnění pracovních povinností, ale také klade důraz na dosahování nebo udržování vysokých standardů výkonu. Skrze tento proces se jednotlivci stávají lépe vybavenými profesionály, kteří jsou schopni efektivně reagovat na dynamiku pracovního prostředí a posilovat tak konkurenceschopnost organizace.

Zároveň, aby společnost byla konkurenceschopná a byl zajištěn její trvalý úspěch, je zapotřebí kontinuálně vynakládat investice do vzdělávání svých zaměstnanců. To nejenom zvyšuje odbornou kvalifikaci, ale také formuje flexibilitu pracovní síly, což je klíčové pro schopnost organizace přizpůsobit se rychlým změnám v interním i externím prostředí. Tím, že podporuje schopnost organizace adaptovat se na dynamiku firemního světa, lze vzdělávání chápat jako strategickou investici do lidského kapitálu. (Dvořáková, 2012; Tomšík, Duda, 2011)

Během celého života se učíme a získáváme tak nové znalosti a jak uvádějí Veteška a Tureckiová (2008) ve své knize, můžeme tento proces rozdělit do dvou základních fází, označovaných jako počáteční a další vzdělávání. První fáze zahrnuje veškeré formální vzdělávací aktivity v rámci školního systému. V tomto případě se jedná o základní (primární), střední (sekundární) a vysokoškolské nebo vyšší odborné vzdělání (terciální). Druhá fáze, týkající se dalšího

vzdělávání, která vychází z fáze první se zaměřuje na poskytování vzdělání po ukončení určitého vzdělávacího stupně. Tato fáze v sobě zahrnuje profesní vzdělávání, které nabízí kvalifikační a rekvalifikační opatření. Následně sem patří i zájmové a občanské vzdělávání, které souvisí s dalším profesním rozvojem a získáváním kvalifikací, které mají jedinci pomoci při udržení zaměstnání.

Egerová (2012) uvádí, že každý podnik má možnost organizovat své vlastní vzdělávací aktivity. V tomto případě si může vybrat jednu ze dvou alternativ. Buď si zvolí interní vzdělávání, které probíhá přímo uvnitř podniku nebo externí, které se uskutečňuje mimo něj.

Zároveň vzdělávání může být realizováno buď na formální nebo neformální úrovni. Formální vzdělávání probíhá převážně ve školách. Oproti tomu neformální vzdělávání v sobě zahrnuje různé semináře a další podobné aktivity, které se často konají na pracovištích podniků. Cílem neformálního vzdělávání je nabídnout a předat pracovníkům patřičné znalosti, zkušenosti a dovednosti, které jim mohou pomoci při zlepšování jejich osobního i pracovního života. (Vodák a Kucharčíková, 2007; Veteška a Tureckiová, 2008)

**Tabulka 1: Charakteristika formálního a neformálního vzdělávání**

<b>Formální vzdělávání</b>	<b>Neformální vzdělávání</b>
Často se odehrává mimo pracovní prostředí	Realizuje se během pracovních činností
Má univerzální charakter – není specifický pro konkrétní organizaci	Lze jej modifikovat a přizpůsobovat
Využitelnost může nastat až po delší době	Ve většině případů je aktuální a konkrétní (vztahuje se k danému času, místu a osobě)
Rozhodování o průběhu je v rukou poskytovatele vzdělávání	Vzdělávací proces ovlivňuje každý jednotlivec sám
Mezi aktuálními a cílovými znalostmi mohou existovat značné rozdíly	Zaplňuje mezeru mezi aktuálními a potřebnými znalostmi
Je jednotné pro všechny, kdo se ho účastní	Vychází z potřeb učícího se jedince
Individuální potřeby mohou být velmi odlišné	Přizpůsobuje se individuálním potřebám jedince

Zdroj: Vlastní zpracování podle Armstrong, 2007

Podle Kociánové (2010) je vzdělávání procesem, během kterého člověk získává a posiluje nově nabitě vědomosti a zkušenosti. Na základě toho Harrisová (2005) rozlišuje čtyři elementární formy vzdělávání.

- **Praktické (instrumentální) vzdělávání:** cílí na efektivnost při realizace pracovních zadání a zároveň usnadňuje proces učení v průběhu pracovních činností

- **Poznávací (kognitivní) vzdělávání:** je zaměřeno na rozšiřování vědomostí a hlubší pochopení různých témat
- **Citové (emoční) vzdělávání:** utváří postoje a emocionální reakce jednotlivce, přispívá k celkovému emocionálnímu rozvoji
- **Sebereflektující vzdělávání:** poskytuje prostor pro vytváření nových úhlů pohledu, myšlenkových přístupů a behaviorálních vzorců, přičemž pomáhá objevovat nové poznatky

Vzdělávání ve společnosti může nabízet různé formy, které podléhají typu práce, používaných technologických prostředcích, času konání, velikosti podniku a dalších faktorech. S ohledem na tyto aspekty je možné podle Koubka (2015) vzdělávání rozdělit do následných aktivit.

- Vylepšování dovedností v souladu s nároky pracovního místa
- Rozšiřování schopností a vědomostí zaměstnance umožňující práci na dalších pozicích
- Proces rekvalifikace
- Naučení se používat technologie a postupy specifické pro daný podnik
- Tvarování osobnosti zaměstnance

## 2.2 Rozvoj zaměstnanců

Tomšík (2019) a Dvořáková (2015) ve svých knihách popisují tento proces jako dynamickou změnu, která se týká kvalifikace a osobního potenciálu, zahrnující také zdraví a životní styl každého jedince. Rozvoj zaměstnanců se dá rozdělit do dvou základních oblastí. A to na personální a sociální (Němec, 2002). Personální rozvoj zahrnuje formování pracovních dovedností prostřednictvím zvyšování kvalifikace skrze vzdělávání a získávání pracovních zkušeností během celé kariéry. Pomocí plánování rozvoje se pak ovlivňuje znalostní potenciál organizace, pracovní motivace a také i spokojenost zaměstnanců. Dále i sociální rozvoj zahrnuje opatření, která podporují vytváření a posilování sociálních vztahů uvnitř organizace.

Rozvoj zaměstnanců lze dále chápat jako dynamický proces, pomocí kterého se prohlubují pracovní dovednosti, rozšiřují se znalosti a v neposlední řadě se rozvíjí osobnost zaměstnance. Jedinečný průběh tohoto procesu úzce souvisí s firemní kulturou a hodnotami, které formují prostředí a postoj v pracovním kolektivu. (Soyková, 2011)

Hroník (2007) tvrdí, že to, jak rozvoj zaměstnanců bude probíhat závisí na velikostech každé organizace. V malých firmách tato aktivita často spočívá v individuálním přístupu, kde vlastník nebo manažer pečlivě sleduje a podporuje růst každého jedince. Ve středně velkých firmách tuto oblast převážně spravuje menší personální oddělení, které je zodpovědné za veškeré úkony.

Naopak ve velkých firmách se pak často využívají systematické a specializované programy, které jsou vypracovávány týmy odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto programy pak mohou zahrnovat různá školení, mentoring, rozvojové plány a jiné metody, které mají za cíl posilovat schopnosti a kompetence zaměstnanců v souladu s dlouhodobými cíli firmy.

Při rozvoji je možné používat odlišné metody, které se dělí na operační a výchovné. Klíčové je v tomto případě využít široké spektrum přístupů, které umožňují talentovaným jedincům rozvíjet své schopnosti v různých oblastech a využívat při tom způsoby, které jsou pro ně nejvhodnější. Cílem je pak vybrat takové metody, které generují výsledky, což vede k motivaci a posílení jejich potenciálu. (Barták, 2015)

Dále Barták (2015) uvádí, že je zásadní vytvářet takové pracovní prostředí, které podporuje tvůrčí pohodu a pocit bezpečí, kde se zaměstnancům daří generovat nové nápady. K podpoře kreativity patří i povzbuzování k experimentování s novými myšlenkami a reakcemi, aniž by byli omezováni obavami z chyb a neúspěchu. Významné zkušenosti mohou čerpat i z neúspěchů, které představují příležitost k učení se a k růstu.

V současné době lze v organizacích vyzorovat vzrůstající zájem, zejména o rozvojové aktivity, jako jsou školení v oblasti vedení týmu a komunikace, jazykové kurzy a školení zaměřená na práci s počítači. V rámci rozvoje pracovníků v organizacích jsou však k dispozici i aktivity, které sice nezpřístupňují pracovníkům nové dovednosti pro práci, ale spíše přispívají ke zlepšování jejich životních podmínek nebo k aktivnímu využití volného času. Bez ohledu na konkrétní prospěch tyto aktivity vytvářejí lepší vztah mezi pracovníky a organizací, zvyšují jejich spokojenost, což může následně pozitivně ovlivnit i pracovní výkon. (Koubek, 2015)

Dále podle Koubka (2015) rozvoj zaměřený na kariéru pracovníka se vyznačuje tím, že klade značný důraz na dlouhodobý profesní růst jedince, spíše než na jeho momentální pracovní úkoly. Tento přístup se soustředí na formování pracovního potenciálu pracovníka a jeho neustálé přizpůsobování. Tím pak vzniká flexibilní pracovník, který je schopný efektivně reagovat na měnící se pracovní prostředí. Vedle toho má rozvoj osobnosti za cíl posílit přínos jedince k plnění cílů a zlepšení mezilidských vztahů v pracovním prostředí.

Podle studie je rozvoj klíčovým cílem v rámci širšího pohledu na vedení. Manažeři mohou tento rozvoj zaměřit na dosažení konkrétních a smysluplných výsledků pro organizaci. Pomocí formálních školicích metod posilují zpětnou vazbu mezi rozvojem zaměstnanců a výkonností organizace. Zapojení zaměstnanců přispívá k dosažení udržitelných konkurenčních výhod a zvyšuje výkon a zisk společnosti. (Nogueira, Gomez, Lopez (2024)

## 2.3 Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Růst dovedností zaměstnance během jeho práce je propojeno s celoživotním učením se ve společnosti. Vývoj všech schopností, které jedinec získá, následně prohlubuje a rozšiřuje v rámci firemního vzdělávání. Je klíčové pro plnění určitých pracovních úkolů a dosahování konkrétních výsledků, což formuje jeho kvalifikaci. (Šikýř, 2014)

Koubek (2015) ve své knize identifikoval tři oblasti, během kterých probíhá formování pracovních schopností a kvalifikace člověka. Jedná se o všeobecné a odborné vzdělávání a jako poslední je oblast týkající se rozvoje. Armstrong (2007) a Hroník (2007) rozšiřují tuto kategorii o čtvrtou oblast, kterou považují za proces učení se. V tomto případě je důležité umět rozlišovat mezi pracovními schopnostmi člověka obecně a pracovními schopnostmi zaměstnance. Tato práce se zaměřuje převážně na oblasti odborného vzdělávání a rozvoj. Konkrétně se to týká formování kvalifikace a přípravy na profesní rozvoj pracovníků. Oproti tomu se odborné vzdělávání zaměřuje na získávání konkrétních znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro úspěšné působení na konkrétní pracovní pozici.

Odborné vzdělávání, podle Bartoňkové (2010) a Egerové (2012), zahrnuje několik přístupů.

- **Základní příprava na budoucí zaměstnání** – tato aktivita probíhá zcela mimo firmu a je plně v kompetenci jedince.
- **Orientace (adaptace)** – jde o činnost, kdy nový pracovník vstoupí do organizace na konkrétní pozici nebo přechází na jinou uvnitř organizace. Tím získává potřebné schopnosti a znalosti pro výkon příslušných pracovních úkolů.
- **Doškolení (prohlubování kvalifikace)** – při této aktivitě dochází k neustálému rozvíjení nových znalostí, schopností a dovedností, které reagují na proměnlivé nároky pracovních pozic v návaznosti na úspěšné plnění pracovních povinností.
- **Přeškolení (rekvalifikace)** – v tomto případě lidé získávají nové znalosti, dovednosti a schopnosti s cílem kompletně pozměnit směr své kariéry a vykonávat tak práci odlišnou od té, kterou doposud vykonávali.
- **Rozvoj (rozšiřování kvalifikace)** – při této aktivitě si jednotlivec rozšiřuje své vědomosti, dovednosti a kompetence, které jsou nad rámec požadavků své aktuální práce s cílem posílit tak svou hodnotu jak v samotné organizaci, tak i mimo ni.
- **Povinná školení** – jedná se o aktivity, které vyplývají ze zákona. Konkrétně z pracovněprávních předpisů a jsou tedy nezbytnou podmínkou pro vykonávání konkrétního pracovního postu a zároveň jsou povinné pro všechny zaměstnance.

Druhý aspekt se zaměřuje na oblast rozvoje. Podle Koubka (2015) právě tato oblast směřuje k prohlubování dovedností a znalostí. Následně na Koubka navázala Egerová (2012), která tuto oblast ještě spojuje s rozšiřováním kvalifikací. Právě v této oblasti dochází k formování kariéry zaměstnance, která není pouze vztažena na jeho aktuální pracovní pozici. Díky tomu se pak zaměstnanec stává daleko pružnější pro různé pracovní pozice a díky tomu dochází k jeho lepší adaptaci. V tomto případě je nutné věnovat značnou pozornost osobnostnímu růstu každého pracovníka. To pak může mít pozitivní efekt na celkovou dynamiku výkonu firmy.

Kaesler (2013) ve své knize identifikuje celkem čtyři klíčové oblasti týkající se rozvoje.

- **Odborná (profesní) příprava** – jde o oblast specializovaného odborného vzdělávání, které v sobě zahrnuje zdokonalování dovedností pracovníků, další vzdělávací aktivity, školení a rekvalifikaci. To všechno hraje klíčovou roli ve vývoji pracovních sil.
- **Struktura (organizace) práce** – v tomto případě je důležité vytvářet takové prostředí, ve kterém mají zaměstnanci možnost se navzájem zastupovat, což jim umožní získat rozsáhlejší pohled na fungování a provoz společnosti.
- **Kariérní plánování pro zaměstnance** – v této oblasti se často uplatňují dvě metody. A to rotace pracovních pozic a vytváření projektových skupin. Rotace pracovních pozic zahrnuje pravidelné přesuny zaměstnanců na různá pracovní místa v organizaci, což jim umožňuje vyzkoušet si různé role a získat tak komplexní pohled na činnosti podniku. Tato metoda se pak nejvíce osvědčuje při odstraňování stereotypů a sociálních napětí spojených s vykonáváním jedné konkrétní práce. Projektové skupiny spolupracují na určitém projektu, čímž podporuje spolupráci zaměstnanců z různých pracovních pozic.
- **Podpora zdraví** – hraje zásadní roli v zajišťování efektivního provozu podniku, a proto je nezbytné aktivně usilovat o zlepšování pracovních podmínek a celkového pracovního prostředí. To zahrnuje opatření, jako je udržování pracovišť bez škodlivých emisí, poskytování možností pro sportovní aktivity anebo také nabídky rekreačních aktivit.

## 2.4 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Při dosažení úspěchů by každá organizace měla implementovat pravidelný cyklus týkající se systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zároveň by vzdělávání mělo být efektivní a aby takové bylo, je proto zapotřebí navrhovat taková opatření s ohledem na potřeby jak organizace jako celku, tak i jednotlivých pracovníků (Tomšík, Duda, 2011).

Cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je systematicky formovat, rozšiřovat a prohlubovat jejich zkušenosti, dovednosti i chování, aby byli schopni úspěšně vykonávat svou práci

a dosahovat stanovených výkonů. Prostřednictvím systematického vzdělávání se zaměstnanci připravují na pravidelně se měnící podmínky a požadavky jednotlivých pracovních pozic v rámci organizace. Jejich připravenost na změny, společně se schopností a motivací využít změnu jako příležitost, přispívá k nezbytné konkurenceschopnosti organizace. (Šikýř, 2016)

Důležitou úlohu hrají skupiny a týmy pracovníků, kteří nejen iniciují vzdělávací aktivity, ale také zajišťují odborný a organizační dohled. Vzdělávací programy by měly zahrnovat standardní i specializované aspekty. Důležité je zajistit odpovídající vzdělávací vybavení pro vzdělávání přímo na pracovišti a zároveň vytvořit příznivé podmínky pro vzdělávání mimo něj. Dále je nutné dbát na flexibilitu programů, aby byly schopny efektivně reagovat na měnící se potřeby pracovníků a organizace. (Koubek, 2015; Vodák, Kucharčíková 2011).

Bartoňková (2010) ve své knize identifikuje čtyři etapy systematického vzdělávání.



**Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání**

Zdroj: Vlastní zpracování podle Bartoňkové (2010)

- **Identifikace vzdělávacích potřeb**

Proces systematického vzdělávání zahajuje identifikace potřeb vzdělávání, které vznikají při rozporu mezi znalostmi, dovednostmi, schopnostmi zaměstnanců a požadavky na konkrétní pracovní pozici. Tento identifikační krok se odehrává prostřednictvím analýzy informací o pracovních místech, zahrnující úkoly, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti. A zároveň vyhodnocením informací o zaměstnancích, včetně jejich dosaženého vzdělání a odborné způsobilosti. Tato identifikace následně vytváří základ pro plánování efektivního vzdělávacího programu, který je přizpůsoben potřebám zaměstnanců i organizaci. (Šikýř, 2014)

Podle Koubka (2015) se identifikace vzdělávacích potřeb rozděluje do tří etap.

1. **Z hlediska podniku jako celku** – zahrnuje údaje o celkové struktuře organizace a jejich výrobních programech, které jsou klíčové pro komplexní pochopení jejího fungování. Tyto informace mohou dále zahrnovat i další aspekty, jako je organizační kultura, vedení, pracovní vztahy a další. To nám dává celkový obrázek o organizaci a pomáhá tak zjistit, co ji ovlivňuje a jak se může zlepšit.
2. **Z hlediska jednotlivých pracovních míst** – tato oblast se týká toho, jaké jsou pracovní pozice a co se od nich očekává. Třeba jakou kvalifikaci a vzdělání musí zaměstnanci mít. Také zahrnuje informace o stylech řízení nebo atmosféře v kolektivu. Jedná se v podstatě o průzkum pracovních aktivit a požadavků na práci v rámci organizace.
3. **Z hlediska jednotlivce** – tato fáze je zaměřena na individuální rozvoj a kariérní postup jednotlivých zaměstnanců. Cílem je identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců v souladu s jejich osobními cíli, zájmy, motivací a potenciálem. Pro dosažení tohoto cíle je nezbytný otevřený dialog mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným či spolupracovníky, a to například prostřednictvím rozhovorů, dotazníků i třeba zpětné vazby.

Analýza potřeb vzdělávání v zásadě znamená sbírání informací o tom, jaké zkušenosti, dovednosti a schopnosti mají pracovníci, jak dobře pracují jednotlivci, týmy a celý podnik a jak se to liší od toho, co je potřeba. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

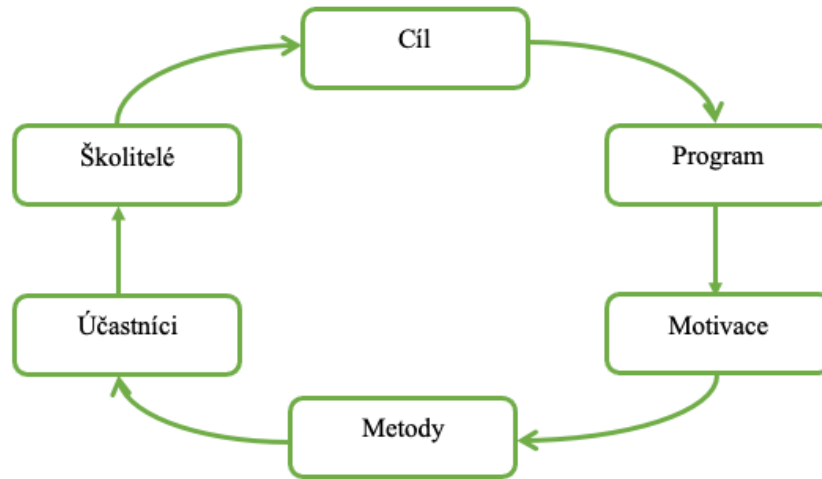
- **Plánování vzdělávání a rozpočtů**

Plánování vzdělávání představuje fázi, během níž jsou stanoveny cíle, obsah, postupy, školitelé, termíny, místa, náklady a zdroje pro vzdělávací aktivity. V této fázi se vytvářejí návrhy plánů a předběžné plány. Určují se první úkoly a priority vzdělávání a na základě nich se dovytvářejí návrhy rozpočtů a programů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a konzultují, dokud není vytvořena finální podoba. Program je pak následně více specifikován. Díky tomu se pak ve finální podobě vymezují oblasti, na které se vzdělávání soustředí. Stanovují se počty pracovníků, kteří se do vzdělávání zapojí, dále prostředky a metody vzdělávání společně s časovým plánem vzdělávání. (Koubek, 2015)

- **Realizace vzdělávacího procesu**

Čopíková a kol. (2015) uvádí, že se právě v této etapě provádějí vzdělávací a rozvojové aktivity. Je třeba zajistit školitele, vzdělávací pomůcky i materiály. Také je potřeba připravit účastníky a organizačně zabezpečit celou akci. Někdy se realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit odehrává prostřednictvím interních školitelů, to se týká hlavně velkých organizací. Jindy organizace svěřují přípravu i realizaci externím vzdělávacím agenturám nebo konzultantům. Je

možné také spojit interní a externí přístupy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců tím, že lektorský tým budou tvořit interní a externí lektori. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) je postup realizace vzdělávací akce složen z několika kroků.



**Obrázek 2: Prvky procesu realizace vzdělávání**

Zdroj: Vlastní zpracování podle Vodáka a Kucharčíkové (2007)

- **Vyhodnocení efektivity vzdělávacího procesu**

Hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje představuje nejzásadnější a zároveň nejnáročnější část z celého cyklu. Během tohoto procesu je nezbytné provádět hodnocení výsledků vzdělávání, což poskytuje informace pro efektivní řízení a vedení týmu. Výsledky tohoto hodnocení tvoří výchozí bod pro plánování dalšího vzdělávání. (Tomšík, Duda 2011) Stýblo (2002) uvádí, že pro spolehlivé hodnocení vzdělávání je klíčový výběr jasných norem pracovního výkonu, které se zaměřují na očekávané pracovní výsledky, jako cíle a standardy.

Častá chyba spočívá v nedostatečném hodnocení vzdělávání, a proto je klíčové stanovit kritéria hodnocení ještě před začátkem vzdělávacího programu. Po dokončení vzdělávacího procesu je nutné provést následný test, který by měl odhalit případná zlepšení spojená se vzděláním. Skutečný přínos vzdělávání se nejlépe měří zlepšeným pracovním výkonem.

## **2.5 Metody vzdělávání**

Pro dosažení úspěchů v oblasti vzdělávání zaměstnanců je důležité zvolit a využít takové metody, které umožní získat potřebné dovednosti, schopnosti a znalosti, které jsou důležité pro efektivní plnění pracovních úkolů a dosahování očekávaného výkonu. Existují různé metody vzdělávání, ať už probíhají přímo na pracovišti nebo mimo něj. Rozhodnutí o správné metodě závisí na konkrétních potřebách, cílech, skupině účastníků a organizačních podmínkách. Efektivní využívání těchto metod vyžaduje pečlivé monitorování dodržování vzdělávacího

plánu a vyhodnocení dosažených výsledků. Obzvláště důležité je věnovat pozornost hodnocení skutečné úrovně nově získaných schopností u každého zaměstnance. (Šikýř, 2014)

### 2.5.1 Vzdělávání na pracovišti

Podle Šikýře (2016) je vzdělávání na pracovišti metoda, která se využívá hlavně pro jednotlivé zaměstnance na jejich obvyklém místě práce v průběhu plnění jejich pracovních úkolů. Tento způsob vzdělávání umožňuje zaměstnancům okamžitě aplikovat nové znalosti a dovednosti v reálných situacích. Zvyšuje motivaci a zapojuje zaměstnance do vzdělání, protože vidí jeho smysl a význam pro jejich práci. Snižuje náklady na cestování a ubytování spojené se vzděláváním mimo pracoviště. Zároveň je tato metoda nejvíce využívaná u menších podniků, kteří nedisponují příliš velkým rozpočtem na vzdělávací aktivity pro své zaměstnance. Vzdělávání na pracovišti zahrnuje tyto metody.

- **Instruktaž při výkonu pracovního místa** – v tomto případě se zaměstnanci učí tím, že pozorně sledují a opakují postupy zkušeného lektora, který jim prakticky předvádí, jak správně vykonávat konkrétní pracovní úkony. Tato forma instruktáže se osvědčuje zejména při zaškolování a zaučování, kdy zaměstnanec může rychle a efektivně získat potřebné zkušenosti a dovednosti pro plnění svých pracovních povinností a dosažení stanovených výkonnostních standardů.

Instruktaž přitom není pouze prostředkem k osvojení si konkrétních dovedností, ale také funguje jako určitá podpora zaměstnance při porozumění cílům a pravidlům práce. Dále poskytuje možnost získat užitečnou vazbu a podporu od lektora. Tímto způsobem se zaměstnanec nejenom seznamuje s pracovními postupy, ale také se postupně integruje do pracovního prostředí, což napomáhá jeho úspěšné adaptaci. (Šikýř, 2014)

- **Asistování** – zaměstnanec, který disponuje potřebnými zkušenostmi a dovednostmi, aktivně spolupracuje se zkušeným školitelem při výkonu pracovních úkolů. Během tohoto působení získává praktické dovednosti a hlubší povědomí o správných pracovních postupech, ale také se připravuje na samostatné plnění dohodnutých pracovních povinností. V průběhu této spolupráce je klíčové, aby zaměstnanec nejenom napodoboval postupy školitele, ale též kriticky posuzoval a přizpůsoboval svůj přístup v souladu se svými zkušenostmi a specifickým pracovním prostředím. (Šikýř, 2014)
- **Pověření úkolem** – tato metoda je obvykle poslední fází metody asistování. Spočívá v tom, že vzdělávaný je pověřen úkolem, který plní zcela samostatně. Jedná se o krok směrem k jeho autonomii a schopnosti kreativního řešení problémů. I když tato metoda

nabízí výhody v podpoře individuálního rozvoje, je důležité si být vědom možných omezení. Jednou z nevýhod spojených s touto metodou je vyšší riziko chyb nebo nesplnění úkolů, jak zdůrazňuje Bartoňková (2010). V rámci této fáze není obvyklá pravidelná kontrola a asistence ze strany učitele nebo instruktora, což může být vnímáno jako další potenciální omezení.

- **Mentoring** – znamená využívání speciálně vybraných a odborně vyškolených jednotlivců, známých jako mentoři. Ti poskytují cenné vedení a trvalou podporu svých svěřenců. Tímto způsobem se mentoři aktivně angažují, předávají odborné zkušenosti, poskytují praktické rady a připravují jednotlivce na dosahování vylepšených výsledků a úspěšné zvládnutí náročnějších výzev, jako je kariérní postup. (Šikýř, 2014)  
Oproti koučování, které se často zaměřuje na přímočaré zlepšování konkrétních schopností, mentorování působí jako rozmanitější metoda, podporující vzdělávání na pracovišti. Tímto způsobem jednotlivci získávají nejen potřebné dovednosti a zkušenosti pro úspěšné vykonávání práce, ale také budují dlouhodobé dovednosti potřebné pro postup ve své profesní dráze. (Armstrong, Taylor, 2015)
- **Rotace práce** – v tomto případě je zaměstnanec přesouván mezi různými pracovními pozicemi uvnitř organizace. To vede k pravidelné obměně jeho pracovních úkolů. Klíčovým benefitem této metody je, že umožňuje získat široké spektrum znalostí a praktických dovedností v relativně krátkém časovém období, což by trvalo mnohem déle jinými vzdělávacími způsoby. Tato metoda vyniká především v situacích, kdy je nezbytné, aby jedinec získal podrobný vhled do všech pracovních aspektů organizace, a tím pochopil, jak společnost funguje a jaké dynamiky v ní působí. (Bartoňková, 2010)
- **Pracovní porady** – jsou považovány za účinný nástroj. Během této metody se účastníci seznámí s problémy a skutečnostmi, které se týkají nejenom jejich pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti jejich zájmu. Výhodou může být otevřený dialog, sdílení zkušeností a aktivní vyjádření názorů na pracovní problémy. Tím se nejenom zvyšuje informovanost zaměstnanců, ale také se posiluje jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem a celou organizací. Naopak nevýhodou může být obtížnost v načasování pracovních porad. V případě konání porady v pracovní době může snížit časové zdroje určené pro plnění pracovních úkolů, zatímco konání po skončení pracovní doby může narazit na neochotu zaměstnanců účastnit se něčeho navíc po odpracovaném dni. (Koubek, 2015)

- **Koučování** – se zaměřuje na rozvoj potenciálu zaměstnanců, což vede k lepším výsledkům díky podpůrnému vztahu mezi koučem a koučovaným. Tento individuální přístup podporuje kontinuální zlepšování pracovního výkonu a může být integrován do každodenních činností a hodnocení. Ve firemním vzdělávání hraje koučování klíčovou roli a přispívá k rozvoji vedoucích pracovníků a manažerů, často v rámci blended learningu. (Armstrong, Taylor, 2015; Whitmore, 2017).
- **Counselling** – tato metoda se řadí mezi modernější přístupy k rozvoji pracovních dovedností. Hlavní myšlenkou je vzájemné poradenství a ovlivňování mezi zaměstnanci. To překračuje tradiční hierarchii vztahů mezi učitelem a žákem nebo nadřízeným a podřízeným. Přínos spočívá v tom, že každý subjekt aktivně přispívá do vztahu tím, že se podílí na diskuzích o pracovních problémech a vzdělávacím procesu, navrhuje řešení a vytváří prostor pro konstruktivní zpětnou vazbu mezi zaměstnancem a instruktorem. Nicméně, tato metoda také přináší určitá omezení, a to zejména ve formě vyšší časové náročnosti. Vzdělávání se tak může dostat do konfliktu s každodenními pracovními povinnostmi na pracovišti. (Koubek, 2015)

## 2.5.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště představuje proces, kdy se jednotlivci zapojují do aktivit, které jim umožňují získávat nebo rozvíjet své znalosti a dovednosti mimo standardní pracovní prostředí. Tato flexibilní forma vzdělávání poskytuje jednotlivcům příležitost získat nové vyhlídky a zdokonalit své schopnosti v oblastech, které pro ně mají konkrétní význam. Může být organizována buď zaměstnavatelem, který podporuje rozvoj svých zaměstnanců, nebo si sami zaměstnanci mohou vybrat programy, které nejlépe odpovídají jejich profesním cílům. (Šikýř, 2014)

Koubek (2015) tvrdí, že přínosy vzdělávání mimo pracoviště spočívají nejen v získávání konkrétních dovedností, ale také v otevírání nových možností pro osobní a profesní růst. Interakce s různorodým vzdělávacím prostředím a lidmi z odlišných odvětví umožňuje širší perspektivu a lepší porozumění. Mezi nejčastěji používané metody patří.

- **Přednášky** – zaměstnanci získávají nové dovednosti prostřednictvím výkladu školitele. Přednášky rychle a efektivně přenášejí širokou škálu zkušeností a dovedností, ale jednostranný charakter výkladu může snížit motivaci k aktivnímu ukotvení předaných informací. Tato metoda je ideální pro předání teoretických informací, základních principů a obecných předpokladů o daném tématu. Naopak není nejlepší volbou pro rozvíjení praktických dovedností, kritického myšlení, diskuse a praktických cvičení.

Úspěšnost přednášky závisí na několika faktorech, hlavně tedy na připravenosti, struktuře a prezentaci školitele, která by měla být zajímavá a srozumitelná pro posluchače. Kromě toho je důležité získat zpětnou vazbu a hodnocení od zaměstnanců, aby bylo možné zhodnotit, co se naučili, a jak nově získané vědomosti a dovednosti uplatnit v praxi. (Koubek, 2015)

- **Demonstrování** – zaměstnanci čerpají zkušenosti od školitele, který je učí efektivnímu zvládnání podobných nebo reálných situací v pracovním prostředí. Školitel předvádí, co je potřeba znát, dovědět se a zvládnout, aby zaměstnanci mohli úspěšně plnit své pracovní povinnosti a dosahovat vynikajících výsledků. Tímto interaktivním přístupem se zaměstnanci nejen učí teoretické znalosti, ale také získávají praktické dovednosti a strategie potřebné pro úspěšný výkon na pracovišti (Armstrong, Taylor, 2015).
- **Případové studie** – patří mezi oblíbené vzdělávací metody, především mezi manažery. Tato forma vzdělávání zahrnuje buď reálný nebo vymyšlený popis organizačního problému. Úkolem účastníků je pak nalézt to nejvhodnější řešení dané situace, buď individuálně nebo ve skupinách. (Šikýř, 2014)
- **Workshopy** – představují formu vzdělávání, která, podobně jako případová studie, zkoumá konkrétní problém, avšak v kolektivním prostředí a s důrazem na komplexnost situace. Tato metoda umožňuje dívat se na daný problém z různých perspektiv a přispívá k širšímu pochopení dané problematiky. V rámci vzdělávání se workshop často využívá, protože umožňuje interakci mezi účastníky, kteří tak mohou sdílet své zkušenosti a informace. Tato otevřená výměna myšlenek vytváří prostor pro novou inspiraci a vzájemné učení se od sebe navzájem. Díky kombinaci teorie a praktického zapojení poskytuje workshop účastníkům široké spektrum poznatků a dovedností, přispívajících k jejich osobnímu a profesnímu rozvoji (Mužík, 2011)
- **Brainstorming** – během této metody je každý člen skupiny povzbuzen k předložení potenciálních řešení daného problému. Následuje diskuse o navržených řešeních s cílem nalézt nejvhodnější možnost. Je důležité v počáteční fázi dosáhnout kvantity nápadů než kvality, přičemž je cílem získat co nejvíce možných řešení. Řešení samotné může být výsledkem i kombinací více návrhů. (Vodák, Kucharčíková, 2011)
- **Hraní rolí** – v tomto případě se metoda zaměřuje na praktický rozvoj schopností a dovedností účastníků. Klade se značný důraz na samostatnost, kreativitu a proaktivitu zaměstnanců. V průběhu vzdělávání pomocí této metody se účastníci aktivně zapojují do situací, ve kterých přebírají určitou roli. Cílem je podpora samostatného myšlení

účastníků, naučit je adekvátně reagovat a udržovat je emocionálně vyrovnané v daných situacích (Bartoňková, 2010).

- **Simulace** – klade důraz na aktivní účast vzdělávaných a zaměřuje se na praktické dovednosti. Postup, který tato metoda přináší, nejenže umožňuje vzdělávaným prakticky aplikovat teoretické znalosti, ale také zdůrazňuje význam schopností jednat a rozhodovat se ve skutečných situacích. Interaktivní povaha této metody podporuje aktivní participaci účastníků a vytváří prostředí, kde mohou rozvíjet své dovednosti. To má přímý dopad na jejich pracovní výkon (Folwarczná, 2010).

### 2.5.3 E-learning

Podle Šikýře (2014) je e-learning metoda, která zahrnuje využití informačních a komunikačních technologií k podpoře zaměstnanců v jejich vzdělávání. Armstrong (2007) ve své knize uvádí, že e-learning se člení do několika kategorií rozdělených podle způsobu realizace vzdělávacích aktivit. První kategorií tvoří **separativní e-learning**. Při této individuální metodě se jednotlivci učí nezávisle a samostatně pomocí vlastního vzdělávacího plánu. Naopak **živý e-learning** nabízí školení s podporou školitele. Školitel je v tomto případě na úplně jiném místě, než je sám vzdělávaný. Poslední kategorií tvoří **kolektivní e-learning**. Tato metoda zahrnuje skupinovou účast, kde účastníci komunikují prostřednictvím diskusních fór a díky tomu mohou sdílet své názory, připomínky a řešit různé problémy, které se mohou naskytnout.

Armstrong a Taylor (2017) společně s Bláhou (2016) uvádějí, že pro zvýšení kvality procesu vzdělávání je vhodné zvážit využití přístupu, který se označuje jako **blended learning**. Tato metoda vychází z propojování různých metod vzdělávání. V tomto případě se jedná o propojení prezenční a online formy učení, kdy se pracovník v průběhu vzdělávání nejprve seznámí s určitou oblastí a problematikou.

Metoda e-learning získala oblíbenost díky své cenové dostupnosti, která umožňuje firmám snížit náklady spojené s cestováním, pronájmem učeben, výrobou studijních materiálů a angažováním školitelů. Také usnadňuje sledování pokroku zaměstnanců a hodnocení výsledků vzdělávacích aktivit. Zároveň tato metoda nemusí řešit problematiku spojenou s dostatečnou kapacitou, která může jiné typy školení potkat. (Egerová, 2012)

Dále Egerová (2012) zmiňuje, že si e-learning stále hledá své místo ve firemní světě. I dnes existují organizace, které se staví negativně vůči jakýmkoli změnám z obavy nedostatečné připravenosti na jeho implementaci. Na druhé straně se můžeme setkat s podniky, které zvolili

pouze elektronické formy vzdělávání s cílem snížit náklady. Zároveň je doporučeno metodu kombinovat i s jinými vzdělávacími metodami z důvodu zajištění optimálních výsledků.

E-learning se může uskutečňovat prostřednictvím intranetu organizace. To umožňuje flexibilní přístup ke vzdělávání. Místo toho, aby nahrazoval klasické formy vzdělávání, e-learning spíše tuto formu rozšiřuje a doplňuje. Jeho hlavní přínos spočívá v možnostech, aby se vzdělávání odehrávalo v čase a na místě, které je pro jednotlivce nejvhodnější. Zároveň klade důraz na individuální potřeby učícího se jedince a tím umožňuje přizpůsobit vzdělávání jeho konkrétním potřebám. Tyto programy mohou zahrnovat školení na běžné aplikace procesů v organizaci, onboarding nových zaměstnanců či rozvoj počítačových dovedností. Naopak se nehodí pro rozvoj měkkých dovedností, jako jsou komunikace nebo prezentace, kde je klíčová vzájemná interakce s lidmi. (Šikýř, 2014)

## **2.6 Vyhodnocování vzdělávacích aktivit**

Po dokončení vzdělávací aktivity je třeba vyhodnotit, zda došlo k naplnění všech očekávání. Hodnotí se výběr vhodných metod, technické vybavení, které bylo při realizaci vzdělávacího procesu použito. Dále se vyhodnocuje kvalita školitele, který je za realizaci procesu částečně zodpovědný a v neposlední řadě se hodnotí samotný obsah vzdělávání. Firmy aktivně hledají zpětnou vazbu od účastníků ohledně průběhu vzdělávací aktivity. Analyzuje se, jaké vědomosti a dovednosti účastníci získali během školení a jak je mohou efektivně uplatnit při své každodenní práci. Důrazně se posuzuje, jak školení ovlivnilo pracovní výkon účastníků. (Němec, Bucman, Šikýř, 2014)

Podle Koubka (2015) je hodnocení výsledků vzdělávání a účinností vzdělávací aktivity složité kvůli stanovení hodnotících kritérií. To často vede k různým kritériím a způsobům hodnocení. Jedním z přístupů je srovnávání výsledků testů před začátkem a po skončení vzdělávacího programu. Tento způsob je do jisté míry problematický. Je těžké vytvořit test, který by odhalil, co se lidé naučili a zhodnotil tak současnou úroveň znalostí a dovedností účastníků.

Dalším přístupem je sledování toho, jak probíhá vzdělávací proces a program. Nicméně, i tento způsob hodnocení není úplně spolehlivý. To znamená, že se sleduje, jak dobře fungují různé metody nebo jak dobře pracují lektori. Hodnocení od odborníků nebo nezávislých pozorovatelů často závisí na subjektivních preferencích. To znamená, že mají tendenci hodnotit metody, kterým sami dávají přednost. (Koubek, 2015)

Naopak mezi metody, které jsou efektivní a pomocí kterých můžeme lépe hodnotit vzdělávací aktivity patří.

- **Dotazník spokojenosti** – se řadí mezi subjektivnější metody a probíhá po skončení vzdělávacího programu. Jejím primárním úkolem je získat celkový pohled účastníka na vzdělávací událost. Respondent, prostřednictvím dotazníku, sděluje míru spokojenosti a posuzuje, jaký prospěch mu vzdělávání přineslo. Následně se hodnotí celkový obsah a struktura kurzu, schopnosti školitele nebo vzdělávací prostory. (Hroník, 2007)
- **360° zpětná vazba** – v rámci této zpětné vazby nejčastěji hodnotí lidé, kteří jsou s hodnocenou osobou v pracovním vztahu, jako jsou nadřízení, podřízení, kolegové nebo zákazníci. Aby se snížila zátěž pro organizaci, často se používají zjednodušené metody hodnocení, které nezabírají příliš mnoho času ani příliš nezatěžují zaměstnance. Zjednodušená forma znamená, že jedno hodnocení trvá maximálně v rozmezí 20 až 25 minut. (Hroník, 2007)
- **Kirkpatrickův čtyřúrovňový model** – je považován za nejvýznamnější metodu hodnotící vzdělávání. Soustředí se pouze na čtyři aspekty, jako jsou reakce, učení, chování a výsledky. Tato metoda analyzuje, jak účastníci hodnotí kvalitu vzdělávacích aktivit, jaké znalosti a dovednosti získali, jak je aplikují v praxi a jaký má toto vzdělávání dopad na organizaci. (Juříčka, 2013 a Panchenko, 2013)
- **Assessment/Development centra** – zaměstnanci, kteří absolvovali nějaké školení, jsou za pomoci těchto center testováni, zda zvládají konkrétní pracovní situace ve firmě. Aktéři jsou v tomto případě pod odborným dohledem hned několika hodnotitelů. Zároveň se tato metoda lépe osvědčuje při hodnocení měkkých dovedností. (Hroník, 2007)

Podle Hroníka (2007) proces vyhodnocování nekončí pouze prováděním různých typů šetření. Je také důležitý důkladný popis zjištěných výsledků, které hrají podstatnou roli při budoucím utváření dalších vzdělávacích aktivit ve firmě.

### **3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU**

Společnost eBRÁNA, s.r.o. sídlí v historickém městě Pardubice a má menší pobočku v Hradci Králové. Má již dvě dekády bohatých zkušeností v oblasti digitálních technologií. Byla založena v roce 2003 dvěma vizionáři, Ing. Martinem Semerádem a Ing. Jiřím Janků, kteří svou vášeň pro digitální svět rozvíjeli již od studentských let.

eBRÁNA, s.r.o. se od svého počátku profilovala jako klíčový hráč na trhu, podporující především malé a střední firmy v regionu Východních Čech. Dnes, s portfoliem čítajícím více než 3000 vytvořených webových stránek a řadou úspěšných e-shopů, je nepostradatelným partnerem pro klienty hledající komplexní digitální řešení napříč Českou republikou.

Cílem společnosti je zajištění neustálého vývoje a nekompromisní kvality svých služeb, což je staví do role důležitého partnera na cestě k úspěchu svých klientů. Úsilí společnosti se neomezuje pouze na tvorbu webových a e-shopových platforem, ale také na jejich efektivní propagaci a správu, s důrazem na individuální potřeby každé firmy, kterou obsluhují.

Pro dosažení těchto úspěchů se eBRÁNA, s.r.o. opírá o několik klíčových faktorů. Jedním z nich je neustálé vzdělávání se v oboru a průběžné sledování novinek ve světě digitálního marketingu. Díky prémiovému partnerství s Googlem a neustálému technologickému pokroku jsou schopni udržovat si konkurenční výhodu a poskytovat svým klientům stále inovativnější řešení.

Společnost aktivně usiluje o udržení a podporu odpovědného přístupu ve svých obchodních praktikách i ve vztahu ke svým zaměstnancům. To se projevilo získáním několika ocenění. Mezi ně patří titul Top odpovědná firma a ocenění Zaměstnavatel regionu.

#### **3.1 Historie společnosti**

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, společnost eBRÁNA, s.r.o. byla založena v roce 2003 Ing. Martinem Semerádem a Ing. Jiřím Janků na studentských kolejích. Postupně se rozrostla a z malého týmu pěti programátorů v bytové kanceláři v centru Pardubic se stala firma poskytující širokou škálu webových řešení. V průběhu let se rozšířila o obchodní oddělení a začala nabízet další služby. Již v roce 2006 navázala první spolupráci s firmou Business Success, která poskytuje školení a poradenství pro podniky. Díky úspěchu se rychle rozrostla a zaměstnala kolem 100 specialistů. Dodnes společnost prosperuje a pravidelně získává ocenění za svou činnost.

## 3.2 Divize společnosti

Celkově se eBRÁNA, s.r.o. skládá z pěti divizí. První divizí je VEDENÍ, které má na starosti strategická rozhodnutí a směřování společnosti. Jeho členové pravidelně sledují trh, analyzují data a upravují firemní strategii podle potřeby, aby bylo zajištěno, že eBRÁNA, s.r.o. bude vždy krok před konkurencí a dokáže tak reagovat na aktuální trendy v oblasti digitálního marketingu a technologií.

Divize OBCHODU je tváří společnosti. Jeho tým se zaměřuje na budování a udržování vztahů s klienty, porozumění jejich potřebám a poskytování řešení, která odpovídají jejich požadavkům. Tohle vše je důležité pro rozvoj dlouhodobých partnerství a zajištění růstu společnosti.

Třetí divizí je PRODUKCE, která se specializuje na tvorbu a správu produktového portfolia. Cílem je nejen vytvářet nové produkty a služby, které vyhovují trhu a přinášejí inovace, ale také optimalizovat stávající produkty pro maximální efektivitu a hodnotu pro klienty.

VÝVOJOVÁ divize je centrem technologických inovací. Členové této divize pracují na nejnovějších technologiích a vytváří bezpečná řešení, aby všechny produkty splňovaly vysoké standardy.

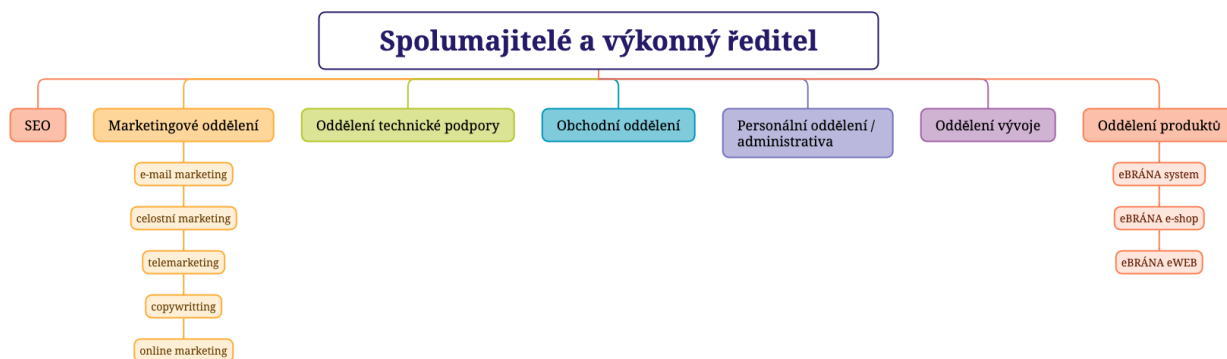
Poslední je divize PROVOZU. Ta je základem každodenního fungování společnosti. Zajišťuje plynulý průběh interních procesů, správu zdrojů a infrastruktury spolu s dodávkou projektů včas a dle požadavků klientů.

## 3.3 Organizační struktura

Organizační struktura ve společnosti eBRÁNA, s.r.o. je založena na základě liniového modelu. Tento model staví na vertikálním řízení, kde nadřízení pracovníci instruuji své podřízené. Častěji se s tímto typem setkáváme převážně u menších společností, kde se očekává, že vedoucí pracovník zvládne efektivní správu celého podniku. Příkazy se předávají hierarchicky ze shora dolů, od nejvyššího vedení k zaměstnancům na nejnižší úrovni. Liniová struktura je jednou z nejstarších forem, a i přes některé modifikace se stále běžně využívá v mnoha společnostech.

Společnost má v současné době dva jednatele. Každý z jednatelů je oprávněn zastupovat a jednat jménem společnosti samostatně. Jeden z jednatelů, pan Ing. Martin Semerád, je zároveň výkonným ředitelem a má tedy chod společnosti na starost výhradně sám.

Zkrácená organizační struktura je zobrazena na obrázku číslo 3. Kompletní organizační struktura společnosti je uvedena v příloze A.



**Obrázek 3: Zkrácená organizační struktura společnosti eBRÁNA, s.r.o.**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4 Řízení lidských zdrojů ve společnosti eBRÁNA, s.r.o.

Tato podkapitola se zabývá krátkou analýzou řízení lidských zdrojů ve společnosti eBRÁNA, s.r.o. Řízení lidských zdrojů je důležitou součástí fungování každého podniku. Veškeré informace, které se týkají této oblasti pocházejí z rozhovoru a interních dokumentů společnosti.

- **VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST**

Pracovní pozice, které společnost vytváří, jsou formovány výhradně cíli organizace a také specifickými požadavky, které jsou klíčové pro dosažení těchto cílů. HR tým společnosti eBRÁNA, s.r.o. zkoumá pracovní pozice prostřednictvím rozhovorů a dotazníku mezi zaměstnanci, aby tak identifikovali potřebné dovednosti. V návaznosti na tyto analýzy a zjištěné poznatky pak vytvářejí a pravidelně aktualizují popisy pracovních míst, které odpovídají aktuálním potřebám společnosti.

- **PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ**

Plánování personálu je náročný proces, jak finančně, tak časově, jak pro odpovědné osoby, tak pro firmu jako celek. Probíhá v několika fázích, včetně vyhlášení výběrového řízení, inzerování pozic, prozkoumání životopisů uchazečů, přijímacích pohovorů, rozhodování, ověřování a oznámení výsledků. Zároveň zaměstnanec, který je již součástí eBRÁNA týmu, může doporučit nového kolegu, za což může být náležitě odměněn. Tímto způsobem se vyhne nutnosti nového výběrového řízení, společnost tak získá zaměstnance s již ověřenou spolehlivostí, a současný zaměstnanec přebírá část odpovědnosti za nového pracovníka.

- **ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ**

Výběr vhodného zaměstnance zahrnuje splnění několika požadavků, které společnost považuje za důležité. Jedním z hlavních cílů je udržení příznivého pracovního a sociálního klima. Proto

se při výběru preferují kandidáti s podobným charakterem, který koresponduje s charakterem současných zaměstnanců. To se týká například věku, vzdělání, schopnostech pracovat v týmu, bezkonfliktnosti nebo přátelského přístupu. Důležité kritérium při přijímání zaměstnance je jeho odbornost, zkušenost a plány do budoucna.

Noví zaměstnanci by měli být pro firmu přínosem v podobě nových znalostí a nápadů. Zároveň je od nich očekáváno, že budou mít své vlastní osobní a pracovní cíle, které by se měli prolínat s cíli společnosti. eBRÁNA, je výjimečná právě tím, že do svých řad nepřijímá zaměstnance na základě konkrétních pracovních pozic, ale přizpůsobuje pracovní pozice potřebám jednotlivých zaměstnanců.

- **PŘIJÍMÁNÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ**

Noví zaměstnanci po svém přijetí, procházejí adaptací, známou jako Adaptační den, během něhož se seznamují s interními systémy, procesy a směrnicemi. Zároveň získávají důležité informace o firmě, klíčových klientech, vizi a cílech společnosti. Současně získají informace o interních pravidlech a výhodách v podobě benefitů. Na závěr pracovního dne nový zaměstnanec absolvuje prohlídku firmy v doprovodu personalisty, aby získal přehled o všech odděleních. Poté je uveden ke svému přímému nadřízenému, který mu sdělí další pokyny.

Každý rok, konkrétně v prosinci, vedení společnosti hodnotí práci a také profesionalitu svých zaměstnanců a partnerů. Zároveň se sleduje, jak a jakým směrem se jejich kariéra vyvíjí. Během tohoto období probíhá také hodnocení mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Po skončení tohoto procesu se nejpozději do 20. prosince musí vytvořit a předat kopie záznamu hodnocení výkonnému řediteli k dalšímu zpracování a posouzení. Následně dochází ke stanovování termínů schůzek, které si domlouvají vedoucí a zaměstnanci mezi sebou. Zároveň se před těmito schůzkami obě strany připravují dle interních pravidel a formulářů. V průběhu hodnocení mají zaměstnanec a vedoucí příležitost diskutovat o výsledcích práce, profesním postoji a perspektivách růstu zaměstnance v kariéře.

- **ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ**

Společnost eBRÁNA, s.r.o. implementuje několik základních forem odměn. Mezi tyto formy patří odměna za odvedenou hodinu práce, bonusy z prodeje a podílové odměny. Odměna za hodinu práce je přiznávána těm pracovníkům, kteří mají vliv na finanční výsledky firmy a v případě přesčasů je tato sazba navýšena. Bonusy z prodeje jsou přidělovány obchodním zástupcům na základě úspěšnosti jejich transakcí, přičemž nárok na bonus vzniká po splnění podmínek zákazníkem. Kvartální bonusy jsou vypláceny za celkový obrat dosažený v průběhu

čtvrtletí, přičemž k jejich získání je nutné dodržet stanovená kritéria a cíle. Akciové odměny, které představují další část odměňování, jsou vázány na finanční úspěch společnosti a jsou určeny pro dlouhodobě zaměstnané pracovníky, aby se podpořila spolupráce a týmový duch.

- **PÉČE O PRACOVNÍKY**

Mezi výhody patří dynamicky se rozvíjející pracovní podmínky navržené pro zvyšování komfortu a produktivity. Zaměstnanci mohou využívat nově zrekonstruovanou střešní terasu pro práci či relaxaci a sportovní aktivity. eBRÁNA, s.r.o. podporuje fyzickou aktivitu zaměstnanců poskytováním přístupu k firemní posilovně umístěné přímo na pracovišti.

V souladu s firemní politikou dochází k pravidelným měsíčním schůzkám mezi zaměstnanci a jejich přímými vedoucími, známými jako face to face (f2f). Tyto konzultace poskytují oběma stranám prostor pro otevřenou diskusi o všem, co se týče profesního rozvoje i osobních zájmů zaměstnance, přičemž je garantována absolutní důvěrnost sdělených informací. Tato osobní setkání jsou nezbytná pro upevnění profesních vztahů a efektivní oboustrannou komunikaci.

Firemní vzdělávací programy se konají na měsíční bázi a nabízejí zaměstnancům možnost seznámit se s nejnovějšími trendy v oboru a rozvíjet své schopnosti, a to jak v oblasti technických dovedností, tak v oblasti soft skills, jako jsou třeba prezentační schopnosti.

Čtyřikrát do roka probíhá společností organizovaná konference, známá jako kvartálka, na které jsou zaměstnanci informováni o úspěších a překážkách minulého čtvrtletí. Dále jsou zde představovány plány a cíle pro nadcházející období, stejně jako se poskytuje přehled o finančním stavu společnosti.

Jedním z klíčových aspektů péče o zaměstnance je roční komplexní 360° hodnotící proces STAR, který se koná pokaždé v letních měsících. Toto hodnocení je pečlivě připraveno, aby zajistilo objektivní a spravedlivé zhodnocení výkonu každého člena týmu. V rámci tohoto procesu poskytují zaměstnanci zpětnou vazbu svým kolegům, což napomáhá k posílení pracovní atmosféry a spolupráce.

## 4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Výzkum zaměřený na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti eBRÁNA, s.r.o. proběhl prostřednictvím dotazníkového šetření (viz. příloha č.2). Dotazník byl v elektronické formě rozeslán všem 115 zaměstnancům Pardubické pobočky dne 10. května, s termínem pro vyplnění do 31. května. Celkem bylo navraceno 81 dotazníků, což představuje 70 % návratnost.

Dotazník se skládal ze 34 jednoduchých otázek, rozdělených do čtyř hlavních kategorií. První kategorie se týkala identifikačního charakteru, kde byly zjišťovány základní informace o respondentech. Druhá kategorie se zaměřovala na vzdělávání zaměstnanců. V tomto případě se zjišťovala celková spokojenost zaměstnanců s firemním vzděláváním, dostatečnost nabízených kurzů, jaké jsou hlavní problémy v oblasti vzdělávání. Třetí kategorie obsahovala otázky týkající se rozvoje zaměstnanců. Zde se zjišťovaly jejich potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje, jaké jsou nejefektivnější vzdělávací aktivity pro profesní rozvoj a v neposlední řadě názor na současný systém hodnocení a rozvoje ve společnosti. Poslední kategorie byla určena pouze vedoucím pracovníkům. V tomto případě se zjišťovalo, jak často a jakou formou podporují své podřízené ve vzdělávání a rozvoji, jaké jsou hlavní cíle a požadavky, nebo jaké metody se používají k měření účinnosti vzdělávacích programů.

V dotazníku byly zastoupeny všechny tři typy otázek, přičemž převládaly uzavřené a polouzavřené otázky, kde respondenti vybírali z předem připravených odpovědí nebo měli možnost přidat odpověď vlastní. Dvě otázky byly zároveň otázkami nepovinnými a byly typu otevřeného. V tomto případě měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor vlastními slovy.

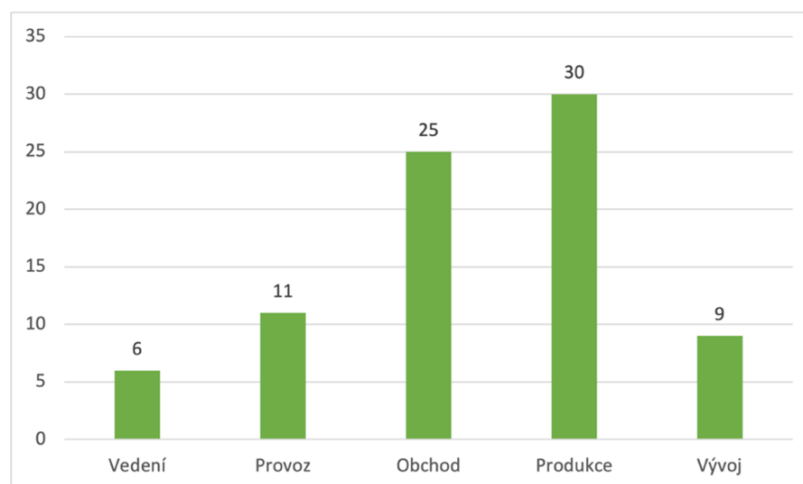
### 4.1 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu výsledků získaných za pomoci dotazníkového šetření. Jak již bylo popsáno v předchozí kapitole, výzkum týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se uskutečnil ve společnosti eBRÁNA, s.r.o., konkrétně v její Pardubické pobočce, kde pracuje celkem 115 zaměstnanců. Dotazník byl distribuován elektronicky a zaměstnanci měli čas jej vyplnit do 31. května. Do tohoto termínu bylo vráceno celkem 81 vyplněných dotazníků, což představuje 70 % návratnost. Tato úroveň návratnosti je považována za velmi uspokojivou, zejména vzhledem k pracovnímu vytížení zaměstnanců.

#### 1. V jaké pracujete divizi?

Největší počet respondentů, konkrétně 30 (37 %) zaměstnanců pracuje v divizi PRODUKCE. Následně v divizi OBCHOD pracuje 25 (31 %) dotazovaných, v divizi PROVOZ je 11 (14 %)

pracovníků, divize VÝVOJ zaměstnává 9 (11 %) zaměstnanců a v poslední divizi, divize VEDENÍ, je zaměstnáno 6 (7 %) pracovníků. Převaha divize PRODUKCE mezi respondenty je pravděpodobně způsobena tím, že tato divize je nejpočetnější z těch, které byly zahrnuty do průzkumu. Struktura zaměstnanců podle divizí je znázorněna na obrázku č. 4.



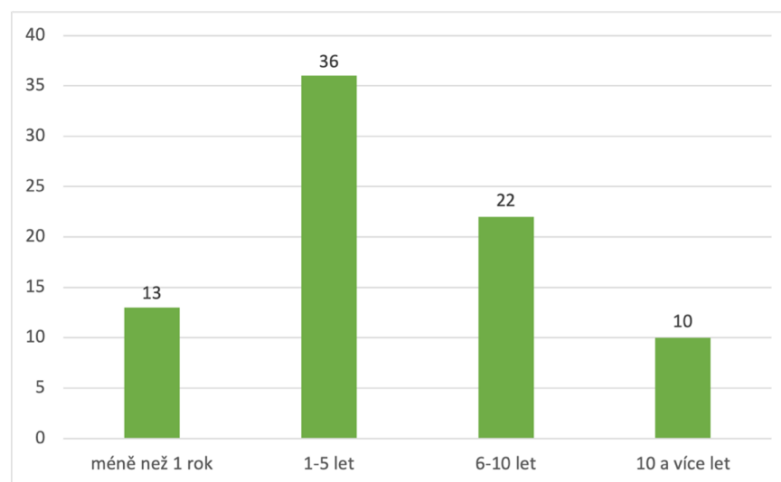
**Obrázek 4: Struktura zaměstnanců dle divizí**

Zdroj: Vlastní zpracování

## 2. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Z průzkumu vyplynulo, že 13 (16 %) zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s délkou zaměstnání od 1 do 5 let, což uvedlo 36 (44 %) dotazovaných. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 6 až 10 let, a to 22 (27 %) zaměstnanců. Nejmenší skupinou jsou zaměstnanci s více než 10 lety působení ve společnosti, tuto variantu zvolilo 10 (13 %).

Z těchto výsledků je patrné, že zaměstnanci s kratší dobou zaměstnání tvoří menší část pracovního kolektivu. To naznačuje, že společnost klade značný důraz na udržení zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou pro společnost klíčové. Dále se dá z výsledků podotknout, že v poslední době nedochází k výrazné fluktuaci pracovníků. Grafické znázornění těchto výsledků je uvedena na obrázku č. 5.



**Obrázek 5: Délka působnosti zaměstnanců v divizích**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3. Na jaké pozici pracujete?

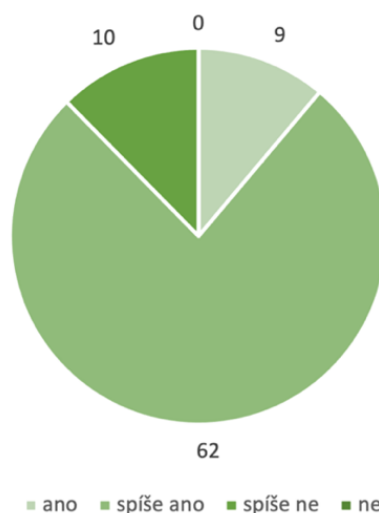
Výsledky ukázaly, že 22 (27 %) respondentů jsou vedoucími pracovníky, zatímco 59 (73 %) jsou běžnými zaměstnanci. Tato otázka byla zahrnuta do dotazníku, aby bylo snazší rozlišit mezi vedoucími pracovníky a běžnými zaměstnanci, což je důležité pro zodpovězení specifických otázek zaměřených na vedoucí pracovníky. Zároveň tato otázka pomáhá minimalizovat chyby při vyplňování, aby nedošlo k tomu, že by otázky určené pro vedoucí pracovníky vyplňovali běžní zaměstnanci.

### 4. Jste spokojen(a) se stavem podnikového vzdělávání ve firmě? Pokud zvolíte odpověď „spíše ne“ či „ne“, uveďte prosím důvod.

Drtivá většina respondentů, konkrétně 62 (77 %) odpověděla „spíše ano“, což naznačuje, že jsou s tímto aspektem firemní politiky převážně spokojeni. Dalších 9 (11 %) zvolilo odpověď „ano“, což ukazuje na vysokou míru spokojenosti. Na druhé straně 10 (12 %) respondentů odpovědělo „spíše ne“, což poukazuje na určité nespokojenosti.

Podrobnější analýza ukázala, že mezi těmi, kteří vyjádřili nespokojenost, převažovali zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než 1 rok. Tito respondenti byli požádáni o upřesnění důvodů své odpovědi. Nejčastěji zmiňovali nedostatečnou praktickou aplikaci toho, co se naučili. Tento názor naznačuje, že teorie a informace poskytované ve vzdělávacích programech nemusí být snadno přenositelné do každodenní praxe. Dalším častým důvodem byla omezená časová kapacita. V tomto případě lze usuzovat, že zaměstnanci nemají dostatek času na plné zapojení do vzdělávacích aktivit, což může omezovat jejich schopnost těžit z nabízených programů. Jeden respondent uvedl, že obsah kurzů je zastaralý, což může znamenat, že vzdělávací materiály a kurzy neodrážejí aktuální trendy a vývoj v oboru.

Je důležité poznamenat, že žádný z respondentů neuvedl odpověď „ne“, což naznačuje, že zásadní nespokojenost s podnikovým vzděláváním není přítomna. Celkově se tedy dá říci, že zaměstnanci jsou se stavem podnikového vzdělávání spokojeni. Společnost se snaží nabízet vzdělávací kurzy, které jsou pro zaměstnance přínosné a jejichž poznatky mohou využívat ve své každodenní práci. Celkový přehled výsledků je znázorněn na obrázku č.6.



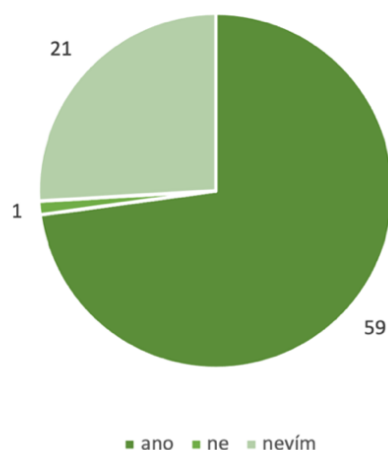
**Obrázek 6: Spokojenost zaměstnanců s podnikovým vzděláváním**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5. Je dle Vašeho názoru nabídka firemního vzdělávání nebo kurzů dostačující?

Výsledky ukázaly, že 59 (73 %) respondentů je přesvědčeno, že je nabídka dostačující. Tento výsledek naznačuje, že většina zaměstnanců považuje firemní vzdělávací programy za adekvátní a uspokojuje tak jejich potřeby. Pouze 1 (1 %) respondent odpověděl, že nabídka dostačující není. Lze usuzovat, že tento zaměstnanec má specifické potřeby nebo očekávání, které nejsou v současných vzdělávacích programech naplněny. Dalších 21 (26 %) uvedlo, že neví, zda je nabídka dostatečná. Tento relativně vysoký počet nejistých odpovědí by mohl naznačovat, že někteří zaměstnanci nejsou dostatečně obeznámeni s nabídkou kurzů nebo možná neměli příležitost se jich zúčastnit, a tak nemohou zhodnotit jejich přínos.

Celkově z odpovědí vyplývá, že většina zaměstnanců je spokojena s rozsahem a kvalitou nabízeného firemního vzdělávání, ačkoli existuje menší počet pracovníků, kteří buď nejsou přesvědčeni, nebo nemají dostatek informací k vyjádření názoru. To může být podmínkou, aby se vedoucí pracovníci zaměřili na lepší komunikaci a propagaci svých vzdělávacích programů, případně na jejich další rozlišení a přizpůsobení potřebám zaměstnanců. Grafické znázornění výsledků je znázorněno na obrázku č. 7.



**Obrázek 7: Dostatečnost nabízeného firemního vzdělávání nebo kurzů**

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6. Pro výkon své pracovní činnosti bych uvítal(a) školení (zaměřené na) ...

V pořadí šestá otázka dotazníku byla otevřeného typu a zároveň i otázkou nepovinnou. Celkem odpovědělo 58 respondentů. Výsledky výzkumu jsou rozděleny podle jednotlivých divizí. Za každou divizi budou zmíněny 3 nejvíce uváděné odpovědi.

Respondenti z divize VÝVOJ měli následující preference. Celkem 2 (22 %) respondentů by ocenili školení zaměřené na komunikaci se zákazníky. To naznačuje, že část vývojového týmu vidí potřebu zlepšit své dovednosti v interakci a komunikaci s klienty, což může být klíčové pro efektivní řešení požadavků a zajištění spokojenosti zákazníků. Následně 3 (33 %) dotazovaných uvedlo, že by uvítali školení v oblasti programování webových aplikací. Tento výsledek ukazuje, na zájem o prohloubení znalostí a dovedností v tomto specifickém technickém oboru, což může vést k vyšší efektivitě a kvalitě práce při vývoji. A nejvíce dotazovaných, konkrétně 4 (44 %), vyjádřili potřebu školení zaměřenou na práci s databázemi. Tento počet respondentů ukazuje, že většina týmu vývoje považuje práci s databázemi za klíčovou oblast, ve které by se rádi dále vzdělávali. Schopnost efektivně spravovat a manipulovat s daty je totiž nezbytná pro mnoho vývojářských projektů

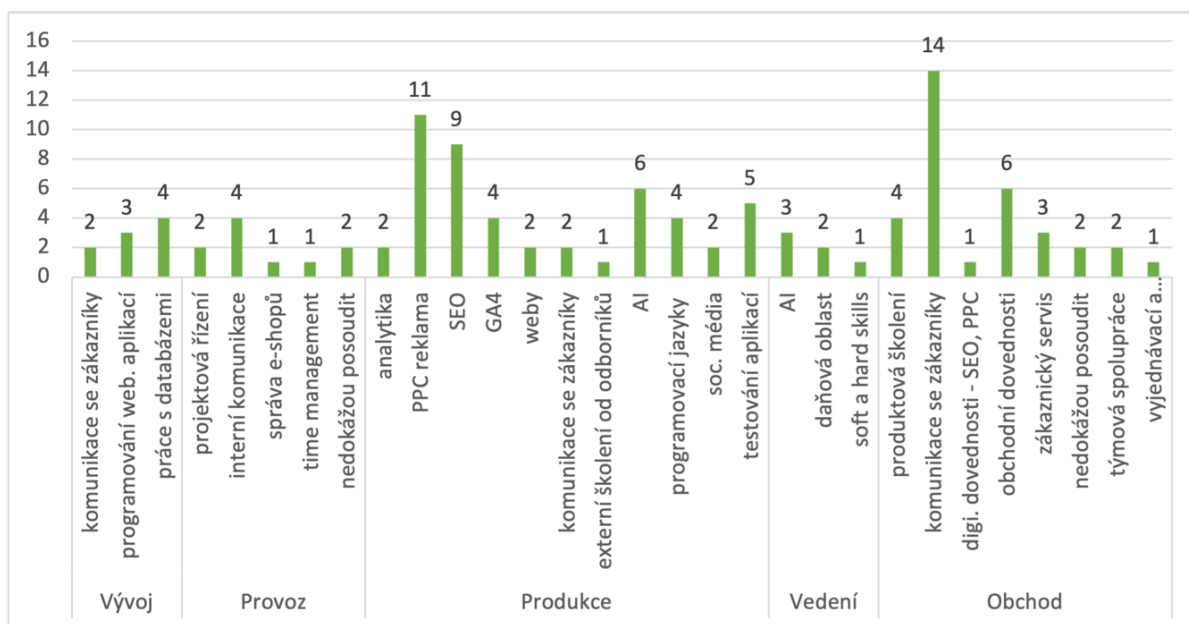
Respondenti z divize PROVOZ měli následující preference. Nejvíce z dotazovaných, konkrétně 4 (40 %) by uvítali školení v oblasti interní komunikace. Tento výsledek naznačuje, že téměř polovina týmu považuje efektivní interní komunikaci za klíčovou pro jejich práci. Zlepšení v této oblasti může vést k lepší spolupráci a koordinaci v rámci divize. Následně 2 (20 %) uvedli, že by ocenili školení zaměřené na projektové řízení. To ukazuje, že část týmu vidí potřebu zlepšit své dovednosti v oblasti řízení projektů, to může být klíčové pro efektivní plánování a realizaci různých provozních projektů. Poslední nejvíce zmiňovanou odpovědí, kterou zmínili 2 (20 %) respondentů, nedokázalo posoudit, jaké školení by bylo pro jejich práci

nejpřínosnější. Tento výsledek může naznačovat potřebu lepšího zmapování vzdělávacích potřeb nebo lepší informovanosti o dostupných školeních.

Zaměstnanci z divize PRODUKCE uvedli následující potřeby. Celkově 11 (23 %) by ocenilo školení zaměřené na PPC reklamu. Tento výsledek naznačuje, že značná část dotazovaných vidí potřebu zlepšit své dovednosti v oblasti pay-per-click reklamy, což může být klíčové pro efektivní digitální marketing a zvýšení online viditelnosti a prodeje. Následně 9 (19 %) respondentů uvedlo, že se chtějí školit v oblasti SEO (optimalizace pro vyhledávače). To ukazuje, že významná část týmu má zájem o prohlubování znalostí a dovedností v oblasti SEO, které jsou nezbytné pro zlepšení pozice firemních webových stránek ve vyhledávacích a tím zvýšení návštěvnosti. A v neposlední řadě 6 (13 %) by chtělo školení zaměřené na AI (umělou inteligenci). Tento výsledek naznačuje zájem o nejmodernější technologie a jejich aplikaci v rámci produkčních procesů. Školení v této oblasti může vést k inovativním řešením a zjednodušení práce zaměstnanců.

Divize VEDENÍ měla následující preference. Nejvíce respondentů, celkově 3 (50 %) by ocenilo školení zaměřené na AI. Následně 2 (33 %) uvedli, že by uvítali školení v daňové oblasti. To ukazuje, že téměř třetina vedoucích pracovníků považuje za důležité mít hlubší podvědomí o daňových předpisech a finančním řízení, což je nezbytné pro efektivní a legální správu firemních financí. A jako poslední 1 (17 %) respondent by uvítal školení na soft a hard skills týkající se jeho pozice.

Poslední divize, divize OBCHOD, měla následující preference. 14 (42 %) respondentů uvedlo, že by se chtěli proškolit v oblasti komunikace se zákazníky. Tento výsledek naznačuje, že téměř polovina obchodního týmu vidí potřebu zlepšit své komunikační dovednosti, které jsou klíčové při oslovování potenciálních klientů a udržení vztahů s nimi. Následně 6 (18 %) uvedlo obchodní dovednosti. Tento výsledek ukazuje, že významná část týmu má zájem o prohloubení svých schopností v oblasti prodeje, vyjednávání a uzavírání obchodů, což může přispět ke zvýšení prodejních výsledků. A jako poslední 4 (13 %) by chtěli školení zaměřené na produktové školení. Tento výsledek naznačuje potřebu lepšího porozumění produktů, které firma nabízí, což je zásadní pro efektivní prezentaci a prodej těchto produktů zákazníkům. Celkový přehled odpovědí podle divizí je znázorněn na obrázku č. 8.



**Obrázek 8: Preference zaměstnanců zaměřené podle potřeb vzdělávání**

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7. Které problémy z hlediska podnikového vzdělávání jsou podle Vás nejvýznamnější?

**Prosím, vyberte maximálně 2 možnosti.**

Respondenti volili z předem připravených možností, přičemž měli příležitost připsat i svoje vlastní odpovědi. Výsledky výzkumu jsou rozděleny podle jednotlivých divizí. Následně budou vybrány maximálně 3 problémy, které zaměstnanci považovali za nejvýznamnější.

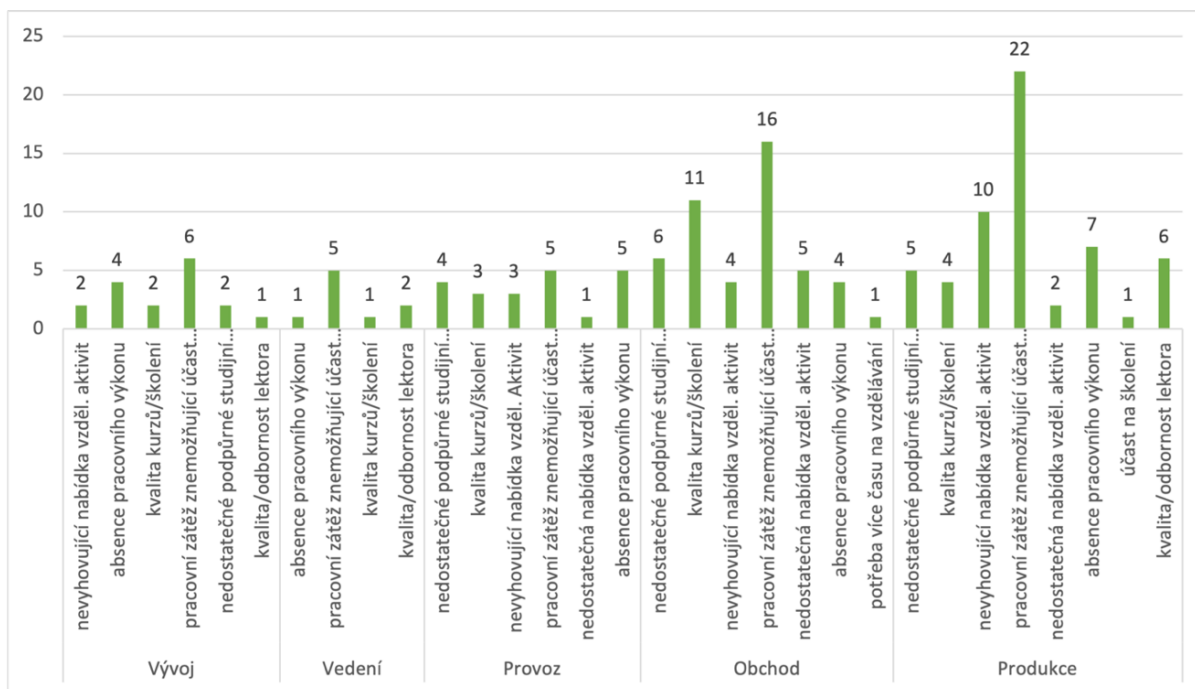
Divize VÝVOJ uvedla následující problémy. Celkem 6 (35 %) respondentů odpovědělo, že pracovní zátěž znemožňuje účast na školení. Tento výsledek ukazuje, že více než třetina vývojového týmu pociťuje, že vysoké pracovní nasazení a množství úkolů jim brání v účasti na vzdělávacích aktivitách. To naznačuje potřebu lepšího plánování a možná i snížení pracovního zatížení v době školení, aby zaměstnanci mohli plně využít nabízené vzdělávací programy. Následně 4 (24 %) uvedli, že absence pracovního výkonu při účasti na školení je vážným problémem. Tento výsledek ukazuje, že téměř čtvrtina zaměstnanců vnímá, že vzdělávání může negativně ovlivnit jejich pracovní výkon, protože čas věnovaný školení je vnímán jako čas, kdy nepracují na svých běžných úkolech. To může naznačovat potřebu hledání způsobů, jak integrovat vzdělávání do pracovního procesu bez výrazného dopadu na pracovní výkon. A v neposlední řadě 2 (12 %) uvedli, že nabídka vzdělávacích aktivit je nevyhovující. Tento výsledek naznačuje, že někteří zaměstnanci pociťují nedostatek relevantních nebo kvalitních vzdělávacích programů, což může znamenat potřebu lepší analýzy vzdělávacích potřeb a následné přizpůsobení nabídky školení tak, aby lépe odpovídala očekávání a požadavkům zaměstnanců.

Divize PROVOZ uvedla následující problémy. 5 (56 %) odpovědělo, že jejich pracovní zátěž znemožňuje účast na školení. Následně 2 (22 %) uvedli, absenci pracovního výkonu při vzdělávání. A v neposlední řadě 1 (11 %) uvedl, že kvalita kurzů a školení je nevyhovující. Tento výsledek naznačuje, že někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s úrovní poskytovaných vzdělávacích programů, což může znamenat potřebu zlepšení obsahu a metodiky kurzů, aby lépe odpovídaly očekáváním a požadavkům zaměstnanců.

Divize PRODUKCE uvedla následující problémy. Nejvíce 22 (39 %) dotazovaných opět uvedlo, že největším problémem je pracovní zátěž znemožňující účast na školení. Dále 10 (18 %) uvedlo, že nabídka vzdělávacích aktivit je nevyhovující. A jako poslední 7 (12 %) respondentů uvedlo, že absence pracovního výkonu je závažným problémem.

Divize VEDENÍ uvedla následující problémy. Více než polovina respondentů, konkrétně 5 (56 %) odpovědělo pracovní zátěž znemožňující účast na školení. Dále 2 (22 %) uvedli, že kvalita a odbornost lektora je vážným problémem. Tento výsledek naznačuje, že téměř čtvrtina vedoucích pracovníků není spokojena s úrovní a odborností lektorů, což může ovlivnit efektivitu a kvalitu vzdělávání. To může znamenat potřebu pečlivějšího výběru kvalifikovaných lektorů, kteří budou schopni nabídnout relevantní a kvalitní školení. A 1 (11 %) respondent uvedl, že kvalita kurzů a školení pro něj není vyhovující.

A jako poslední divize OBCHOD v průzkumu uvedla následující problémy. Celkově 16 (34 %) respondentů odpovědělo, že pracovní zátěž znemožňuje účast na školení. 11 (23 %) uvedlo, že kvalita kurzů a školení je nevyhovující. A 6 (13 %) respondentů uvedlo, že nedostatečné podpůrné studijní materiály jsou vážným problémem. Tento výsledek naznačuje, že někteří zaměstnanci pocítují nedostatek kvalitních a užitečných materiálů, které by podpořily jejich vzdělávání a usnadnily aplikaci získaných znalostí v praxi. To může znamenat potřebu lepší přípravy a distribuce podpůrných studijních materiálů. Celkový přehled odpovědí rozdělených podle divizí je znázorněn na obrázku č. 9.



**Obrázek 9: Problémy s podnikovým vzděláváním**

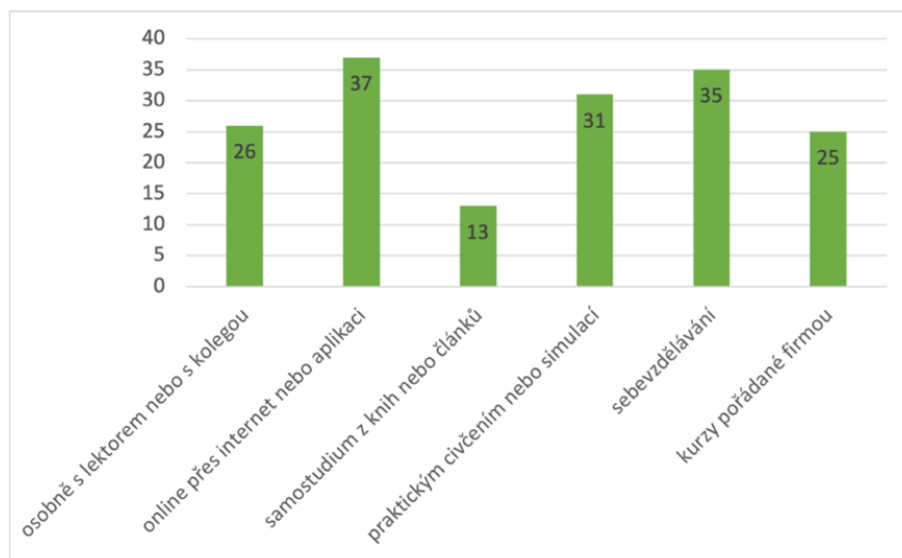
Zdroj: Vlastní zpracování

## 8. Jakým způsobem se vzděláváte a rozvíjíte ve vaší práci?

V následující otázce respondenti vybírali dvě odpovědi, které považovali za nejhlavnější. Výsledky ukázaly různé preference napříč všemi divizemi. Nejvíce dotazovaných, 37 (22 %) respondentů uvedlo, že se vzdělávají online přes internet nebo aplikace. Tento způsob vzdělávání preferovali zejména zaměstnanci z divize VÝVOJ a VEDENÍ, zatímco nejméně populární byl mezi zaměstnanci divize PROVOZ. Sebevzdělávání zvolilo 35 (21 %) respondentů. Tento způsob byl nejvíce preferován zaměstnanci z divize OBCHOD a PRODUKCE, zatímco nejméně využívaný byl mezi VEDENÍM. Praktické cvičení a simulace zvolilo 31 (19 %). Tento způsob vzdělávání byl nejvíce využíván zaměstnanci z divize OBCHOD a PRODUKCE, a naopak nejméně u divize VEDENÍ. Osobní vzdělávání s lektorem nebo s kolegou uvedlo 26 (16 %) dotazovaných. Tuto variantu zvolili převážně zaměstnanci z divize PROVOZ a OBCHOD. Nejméně populární byl u divize PRODUKCE. A jako poslední variantu respondenti zvolili samostudium z knih nebo článků, kterou zvolilo 13 (7 %) dotazovaných. Tuto variantu preferovali zaměstnanci z divize VEDENÍ a VÝVOJ, naopak nejméně zvolili z divize PRODUKCE.

Celkově výsledky ukazují, že nejčastěji preferovaným způsobem vzdělávání je online forma, následovaná sebevzděláváním a praktickým cvičením. Zároveň je patrné, že preference způsobu vzdělávání se liší napříč divizemi. Firma by měla zvážit tyto rozdíly při plánování vzdělávacích programů, aby co nejlépe vyhověla potřebám a preferencím svých zaměstnanců.

Tímto způsobem může podpořit jejich profesionální rozvoj a zvýšit efektivitu vzdělávání. Celkový přehled výsledků je znázorněn na obrázku č. 10.

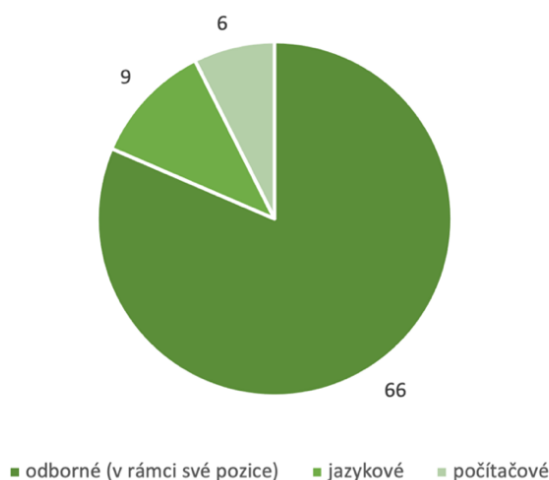


**Obrázek 10: Jakým způsobem se zaměstnanci vzdělávají a rozvíjí.**

Zdroj: Vlastní zpracování

## 9. Které oblasti vzdělávání byste upřednostnili/využili.

Drtivá většina, 66 (81 %) respondentů uvedla, že by upřednostnila odborné vzdělávání v rámci své pozice. Tento výsledek naznačuje, že zaměstnanci si přejí prohloubit své znalosti a dovednosti přímo související s jejich pracovním zařazením. Tato preference je pochopitelná, protože odborné školení může přímo přispět k lepšímu výkonu v jejich stávajících rolích, zvýšit jejich odbornou způsobilost a přinést okamžité praktické výhody pro jejich každodenní práci. Následně 9 (11 %) uvedlo, že by ocenili jazykové vzdělávání, zejména cizí jazyky. Tento výsledek byl převážně preferován zaměstnanci z divize OBCHOD a VÝVOJ. Pro zaměstnance z divize OBCHOD je znalost cizích jazyků klíčová pro navazování a udržování kontaktů se zahraničními klienty a partnery. A jako poslední 6 (7 %) uvedlo, že by upřednostnili počítačové vzdělávání. Tato preference byla zaznamenána hlavně mezi zaměstnanci z divize VÝVOJ, což je pochopitelné vzhledem k technické povaze jejich práce. Pro zaměstnance v této divizi je klíčové neustále se vzdělávat v nových technologiích, programech a nástrojích, které mohou zlepšit jejich produktivitu a efektivitu v práci. Celkově tyto výsledky ukazují, že zaměstnanci mají jasné preference v oblastech vzdělávání, které jim mohou přímo pomoci v jejich profesním růstu a efektivitě na pracovním místě.



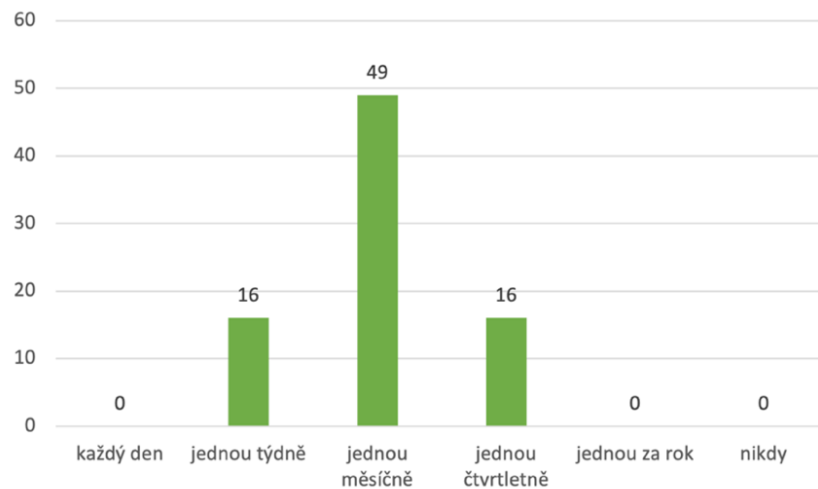
**Obrázek 11: Jaké oblasti vzdělávání by zaměstnanci upřednostnili.**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 10. Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit v rámci vaší práce?

Nejvíce dotazovaných, 49 (60 %) uvedlo, že se vzdělávacích aktivit účastní jednou měsíčně. Tento trend je patrný zejména u zaměstnanců z divize VEDENÍ, PROVOZ, PRODUKCE a OBCHOD. Měsíční frekvence je často považována za optimální pro udržení aktuálních znalostí a dovedností, aniž by to příliš narušovalo jejich každodenní pracovní povinnosti. Zaměstnanci z těchto divizí spíše preferují měsíční školení, protože jim umožňuje pravidelně se vzdělávat a zároveň plnit své pracovní závazky efektivně. 16 (20 %) uvedlo, že se vzdělávacích aktivit účastní jednou týdně. Tuto odpověď nejčastěji volili zaměstnanci z divize PRODUKCE, a zároveň to byli i zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují dobu kratší než 1 rok. Noví zaměstnanci pravděpodobně potřebují intenzivnější školení, aby rychleji získali potřebné dovednosti a zapracovali se do nových pracovních rolí. Týdenní školení jim umožňuje rychlejší adaptaci a zlepšení jejich výkonu. A jako poslední, celkem 16 (20 %) respondentů uvedlo variantu jednou čtvrtletně. Tuto odpověď vybrali zaměstnanci z divize PROVOZ a PRODUKCE. Zároveň to byli zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují více jak 5 let. Zkušení zaměstnanci již pravděpodobně mají dostatek odborných znalostí a dovedností, a proto nemusí potřebovat tak častá školení. Čtvrtletní školení jim umožňuje zůstat v obraze s novinkami a trendy, aniž by byla narušena jejich běžná pracovní rutina. Je také důležité poznamenat, že žádný ze zaměstnanců nevybral odpovědi jako „každý den, jednou za rok nebo nikdy“

Celkové výsledky ukazují, že většina zaměstnanců se účastní vzdělávacích aktivit pravidelně, což naznačuje snahu firmy poskytovat kontinuální vzdělávání svých zaměstnanců. Firma by měla pokračovat v poskytování pravidelných vzdělávacích aktivit. Celkový přehled výsledků je znázorněn na obrázku č. 12.

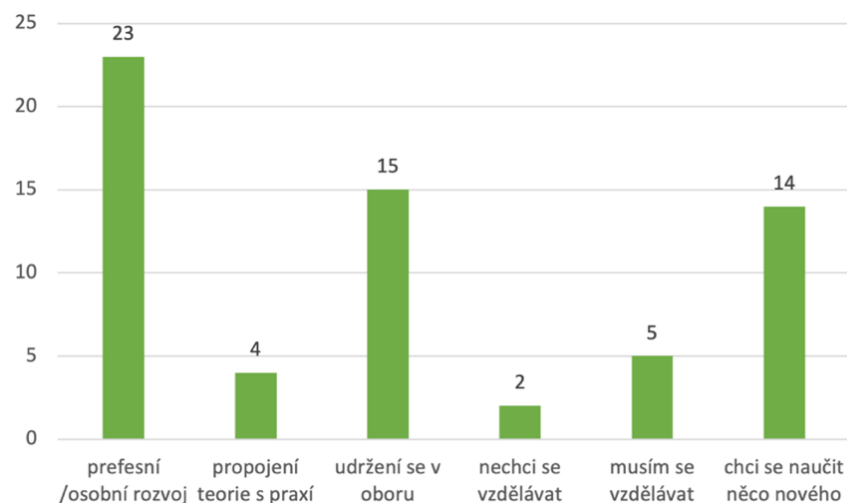


**Obrázek 12: Pravidelnost účasti na vzdělávacích aktivitách**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 11a. Proč se chcete vzdělávat?

Tato otázka byla otázkou nepovinnou, kde respondenti mohli psát své vlastní odpovědi. Celkově se sešlo 63 odpovědí. Nejčastěji uváděným důvodem bylo profesní a osobní rozvoj, což zvolilo 23 (37 %) respondentů. Tento důvod reflektuje zájem jednotlivců zlepšovat své schopnosti a znalosti pro lepší kariérní uplatnění nebo osobní růst. Druhým nejčastějším důvodem bylo udržení se v oboru. Tuto odpověď zvolilo 15 (24 %) dotazovaných. Tato odpověď naznačuje potřebu neustálého vzdělávání, aby si jednotlivci udrželi své odborné znalosti a kompetence, což je klíčové v rychle se měnících oblastech. Tuto odpověď zvolili právě zaměstnanci z divize VÝVOJ. Jejich práce je vysoce proměnlivá a držet krok s novými trendy v jejich případě důležité. Odpověď „chci se naučit něco nového“ napsalo 14 (22 %) dotazovaných. Tito jednotlivci jsou motivováni přirozenou zvědavostí a touhou objevovat nové znalosti a dovednosti. Celkový přehled odpovědí je znázorněn na obrázku č. 13.



**Obrázek 13: Důvody, proč se chtějí zaměstnanci vzdělávat**

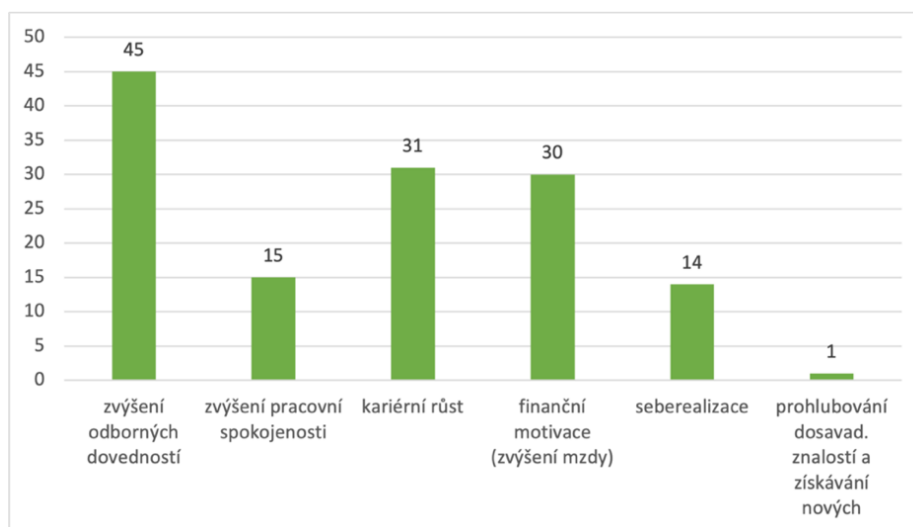
Zdroj: Vlastní zpracování

### 11b. Čeho tím chcete dosáhnout?

Nejvíce dotazovaných, konkrétně 45 (33 %), uvedlo, že chtějí dosáhnout zvýšení odborných dovedností. Tento výsledek naznačuje, že zaměstnanci si uvědomují důležitost neustálého zlepšování svých schopností a znalostí v rámci svých profesí. Zvýšení odborných dovedností jim umožňuje lépe plnit své pracovní úkoly, zvyšuje jejich hodnotu pro firmu a zajišťuje, že mohou efektivně reagovat na nové výzvy a technologie ve svém oboru.

Následně 30 (22 %) vybralo odpověď finanční motivace, tedy zvýšení mezd. Tato odpověď ukazuje, že zaměstnanci vidí přímou souvislost mezi svým vzděláváním a finančním ohodnocením. Investice do vlastního vzdělávání a rozvoje často vede k lepším pracovním výsledkům a větší přidané hodnotě pro firmu, což může být odměněno vyššími mzdami. Zaměstnanci tedy vnímají vzdělávání jako prostředek k dosažení lepší finanční stability a zvýšení svého příjmu.

V neposlední řadě 16 (12 %) respondentů uvedlo, že chtějí dosáhnout kariérního růstu. Tento výsledek naznačuje, že část zaměstnanců vidí vzdělávání jako klíčový faktor pro postup v kariéře. Získání nových dovedností a znalostí může otevřít dveře k vyšším pozicím a odpovědnostem ve firmě. Kariérní růst je pro mnoho zaměstnanců významným motivátorem, protože poskytuje nejen finanční, ale i osobní a profesionální uspokojení. Celkový přehled všech odpovědí je znázorněn na obrázku č. 14.



Obrázek 14: Čeho zaměstnanci vzděláváním chtějí dosáhnout.

Zdroj: Vlastní zpracování

### 12. Kdo rozhoduje o tom, v čem se budete vzdělávat?

Z průzkumu vyplynulo, že 57 (70 %) respondentů uvedlo, že o svém vzdělávání rozhodují sami. Tato odpověď naznačuje, že většina zaměstnanců má autonomii a odpovědnost za svůj vlastní profesní rozvoj. Tento přístup může být výhodný, protože umožňuje zaměstnancům zvolit si

vzdělávací aktivity, které nejlépe odpovídají jejich individuálním potřebám a kariérním cílům. Autonomie v rozhodování o vzdělávání může také zvýšit jejich motivaci a angažovanost, protože mají pocit kontroly nad svým profesním růstem.

Následně 21 (33 %) uvedlo, že o jejich vzdělávání rozhoduje nadřízený. Tuto odpověď zvolili převážně zaměstnanci, kteří uvedli, že ve společnosti pracují po dobu kratší než 1 rok. Noví zaměstnanci mohou potřebovat více vedení a podpory při rozhodování o svém vzdělávání, protože ještě nemají dostatečnou znalost firemních procesů a potřeb. Nadřízený může lépe identifikovat klíčové oblasti, ve kterých noví zaměstnanci potřebují školení, aby se rychleji zapracovali a dosáhli optimálního výkonu. A jako poslední 3 (4 %) uvedli, že o jejich vzdělávání rozhoduje vedení. Tato odpověď může naznačovat, že v některých případech vedení určuje strategické směry vzdělávání, které jsou v souladu s celkovými cíli a prioritami firmy.

### **13. Dochází k průběžnému hodnocení vzdělávacích aktivit (ke zpětné vazbě)?**

Z průzkumu vyplynulo, že drtivá většina dotazovaných, konkrétně 71 (87 %), uvedla, že zpětná vazba je poskytována prostřednictvím dotazníků. Tento výsledek naznačuje, že firma preferuje standardizovaný a strukturovaný přístup k získávání zpětné vazby. Dotazníky umožňují snadné shromažďování a analyzování názorů velkého množství zaměstnanců, což může být efektivní způsob, jak získat přehled o účinnosti a kvalitě vzdělávacích programů. 9 (12 %) uvedlo, že zpětnou vazbu poskytují pomocí rozhovorů. Tuto odpověď zvolili zejména zaměstnanci, kteří ve firmě pracují méně než 1 rok. Rozhovory mohou být preferovány novými zaměstnanci, protože umožňují podrobnější a osobnější komunikaci o jejich zkušenostech a potřebách. Tento přístup může být zvláště užitečný pro nově přijaté zaměstnance, kteří mohou mít specifické otázky nebo připomínky, které nejsou snadno zachytitelné v dotaznících. Jeden respondent (1 %) uvedl, že nedochází k žádnému hodnocení vzdělávacích aktivit.

### **14. Je vaše vzdělávání plně hrazeno zaměstnavatelem?**

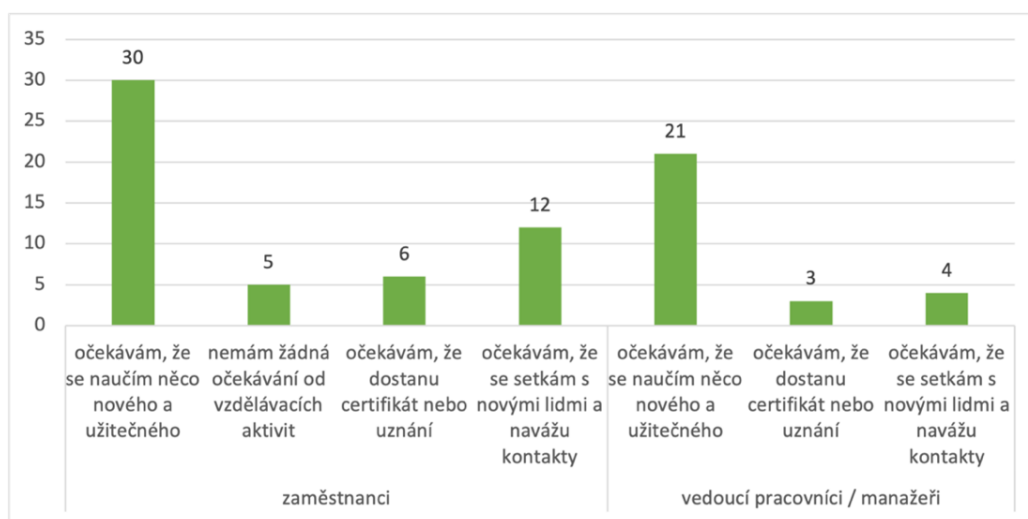
Drtivá většina, celkem 60 (74 %), uvedlo, že ano. Výsledek naznačuje, že firma investuje do profesního rozvoje svých zaměstnanců, což může výrazně přispět k jejich motivaci a loajalitě. Plně hrazené vzdělávání může také přitáhnout talentované pracovníky a snížit fluktuaci, protože zaměstnanci mají přístup k potřebným dovednostem a znalostem bez finančních bariér. Pouze 1 (1 %) zaměstnanec uvedl, že není plně hrazeno a 20 (25 %) respondentů, že neví. Tento výsledek může naznačovat nedostatečnou informovanost ohledně firemní politiky financování vzdělávacích aktivit. Někteří zaměstnanci možná nebyli dostatečně seznámeni s podmínkami

a možnostmi finanční podpory pro své vzdělávání, což může vést k nejistotě. Tento výsledek se týká divize PRODUKCE a OBCHODU.

### 15. Jaké jsou Vaše očekávání od vzdělávacích aktivit, kterých se účastníte?

Zaměstnanci ve výzkumu měli následující odpovědi. 30 (57 %) uvedlo, že očekávají, že se naučí něco nového a užitečného. Tento výsledek ukazuje, že většina zaměstnanců je motivována zlepšovat své dovednosti a znalosti, které mohou uplatnit ve své práci. Dále 12 (23 %) očekává, že se setká s novými lidmi. Tuto odpověď zvolili převážně respondenti z divize OBCHODU, což naznačuje, že pro ně je důležité budovat profesionální sítě a kontakty, které mohou být klíčové pro úspěšné obchodní aktivity.

Vedoucí pracovníci měli následující odpovědi. Nejvíce z dotazovaných, 21 (75 %), uvedlo, že se naučí něco nového a užitečného. Toto očekávání je podobné jako u zaměstnanců a ukazuje na vysokou hodnotu přikládanou profesnímu rozvoji a aktuálním znalostem, které mohou být aplikovány ve vedení týmu a strategickém rozhodování. Dále 4 (14 %) očekává, že se setkají s novými lidmi a navážou kontakty. Celkový přehled výsledků je znázorněn na obrázku č. 15.



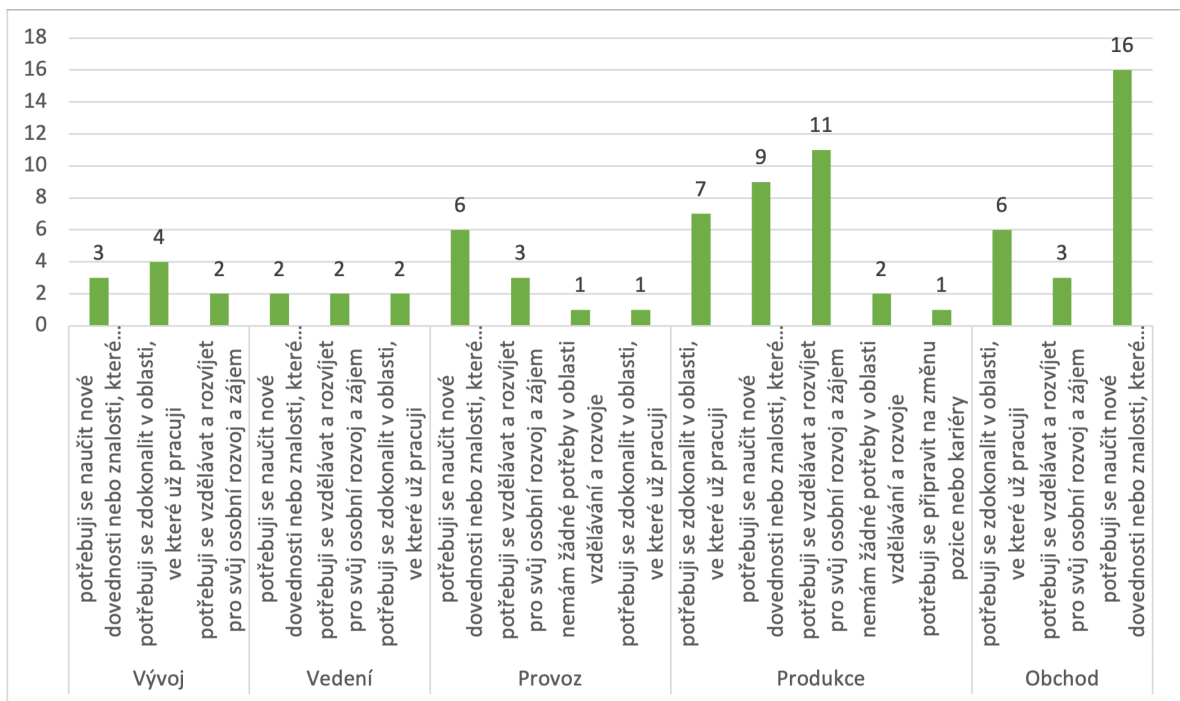
Obrázek 15: Přehled očekávání od vzdělávacích aktivit

Zdroj: Vlastní zpracování

### 16. Jaké jsou vaše potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje ve vaší práci?

Výsledky ukázaly, že 36 (44 %) respondentů uvedlo, že se potřebují naučit nové dovednosti nebo znalosti, které jsou důležité pro jejich práci. Tento výsledek naznačuje, že zaměstnanci si uvědomují dynamiku a rychlý vývoj v jejich oboru a chtějí zůstat aktuální a kompetentní. To také ukazuje na jejich zájem o profesionální růst a schopnost adaptace na nové technologie a postupy. Dále 21 (26 %) uvedlo, že se potřebují vzdělávat a rozvíjet pro svůj osobní rozvoj a zájem. Tento výsledek odráží širší motivace zaměstnanců, kteří nejen chtějí zlepšit své

profesní schopnosti, ale také se zajímají o svůj celkový osobní růst. Tento přístup může vést k vyšší spokojenosti a motivaci v práci. 20 (25 %) uvedlo, že se potřebují zdokonalit v oblasti, ve které pracují. Tito zaměstnanci pravděpodobně hledají způsoby, jak zvýšit svou efektivitu a kvalitu práce. Zaměření na specifické oblasti může být klíčové pro zlepšení výkonu a dosažení kariérních cílů. Dále 3 (4 %) uvedli, že nemají žádné potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje. Tento menšinový názor může naznačovat buď dosažení spokojenosti se současnou úrovní svých dovedností, nebo případně nedostatek zájmu či času na další vzdělávání. A jako poslední 1 (1 %) uvedl, že se potřebuje připravit na změnu pozice nebo kariéry. Tento výsledek ukazuje, že někteří zaměstnanci hledají nové výzvy a příležitosti mimo svou současnou roli, a vzdělávání jim může pomoci při přechodu do nové pozice nebo oboru.



**Obrázek 16: Potřeby zaměstnanců v oblasti vzdělávání**

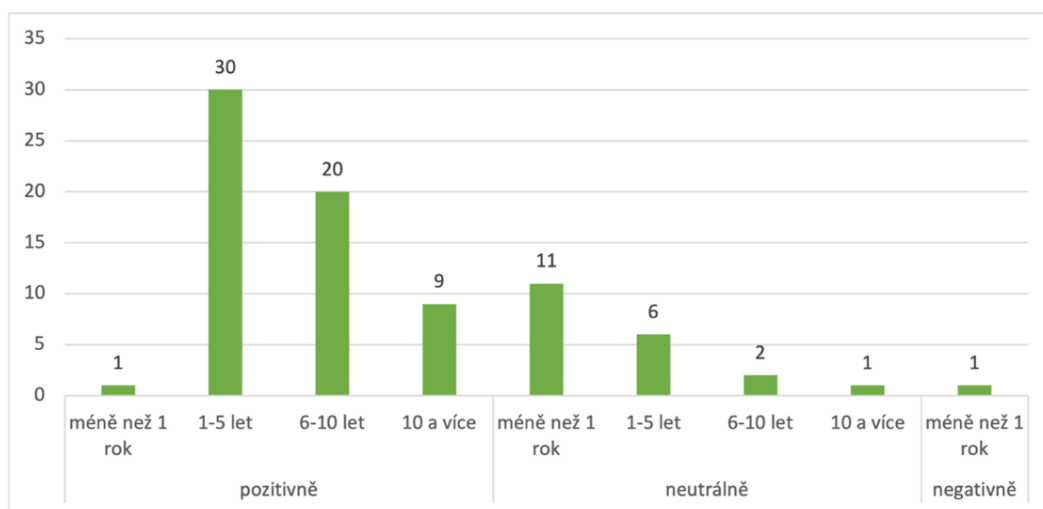
Zdroj: Vlastní zpracování

### 17. Jak hodnotíte kvalitu a užitečnost vzdělávacích aktivit, kterých jste se zúčastnil(a)?

Výsledky ukázaly, že drtivá většina respondentů, konkrétně 60 (74 %), hodnotí tyto aktivity pozitivně. Tato odpověď pocházela převážně z divize PROVOZ, PRODUKCE, OBCHOD a VEDENÍ, což naznačuje, že vzdělávací programy jsou dobře přizpůsobeny potřebám a očekáváním těchto divizí, a přinášejí jim konkrétní přínosy v jejich každodenní práci. Dalších 20 (25 %) hodnotilo vzdělávací aktivity neutrálně. Tato odpověď pocházela převážně z divize VÝVOJ a také od zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují méně než 1 rok. Tento výsledek může naznačovat, že noví zaměstnanci a ti v technických pozicích možná ještě nevidí přínos

vzdělávacích aktivit, nebo že programy nejsou zcela přizpůsobeny jejich specifickým potřebám a očekáním. Mohlo by to také znamenat, že potřebují více času na adaptaci. Pouze 1 (1 %) respondent uvedl, že hodnotí vzdělávací aktivity negativně. Tento ojedinělý negativní názor může být způsoben osobními zkušenostmi nebo konkrétními problémy, které nebyly dostatečně řešeny během vzdělávacích programů. Firma by měla zvážit možnosti, jak získat zpětnou vazbu od tohoto respondenta, aby mohla identifikovat a řešit případné nedostatky.

Celkově tyto výsledky ukazují, že většina zaměstnanců vnímá vzdělávací programy pozitivně, což naznačuje jejich efektivitu a přínos pro pracovníky. Nicméně neutrální a negativní hodnocení naznačuje, že existuje prostor pro zlepšení, zejména v oblasti přizpůsobení programů specifickým potřebám nových technických zaměstnanců. Firma by měla pokračovat v získávání zpětné vazby a přizpůsobování zpětné vazby a přizpůsobování svých vzdělávacích aktivit, aby zajistila, že všechny skupiny zaměstnanců získají maximální užitek. Celkový přehled je znázorněn na obrázku č. 17.



**Obrázek 17: Hodnocení kvality a užitečnosti vzdělávacích aktivit.**

Zdroj: Vlastní zpracování

### **18. Jaký typ vzdělávacích aktivit považujete za nejefektivnější pro svůj profesní rozvoj.**

Respondenti měli možnost vybrat maximálně dvě odpovědi. Z průzkumu vyplynulo, že 41 (26 %) považuje za nejefektivnější vzdělávací aktivitu soft skills. To může být způsobeno tím, že dovednosti jako komunikace, týmová spolupráce, a řešení konfliktů jsou univerzálně aplikovatelní a přinášejí významné zlepšení nejen v profesním, ale i osobním životě. Tuto odpověď vybrali respondenti z divize PRODUKCE a OBCHOD. Dále 35 (22 %) preferuje praktické workshopy. Ty umožňují zaměstnancům aplikovat naučené teoretické znalosti v reálných situacích, což zlepšuje jejich dovednosti a připravenost na konkrétní úkoly. Tento

hands-on přístup je efektivní pro rychlé osvojení nových technik a metod, což může být zvláště cenné v technických a produkčních divizích. 25 (16 %) preferuje praxi a praktické zkušenosti. Zaměstnanci, kteří preferují tento typ vzdělávání, pravděpodobně vidí největší hodnotu ve skutečných zkušenostech a učení se přímo v praxi. To jim umožňuje řešit reálné problémy, což vede k hlubšímu a dlouhodobějšímu pochopení a dovednostem. Naopak jako nejméně efektivní jsou technické kurzy. Tento typ vybrali pouze 2 (1 %) dotazovaných. Tento nízký zájem může být způsoben několika faktory. Zaměstnanci možná mají dostatečné technické znalosti a dovednosti pro své aktuální pracovní pozice, nebo mohou preferovat jiné formy vzdělávání, které jim přinášejí přímější přínos pro jejich každodenní práci. Celkový přehled odpovědí je znázorněn v tabulce č.2.

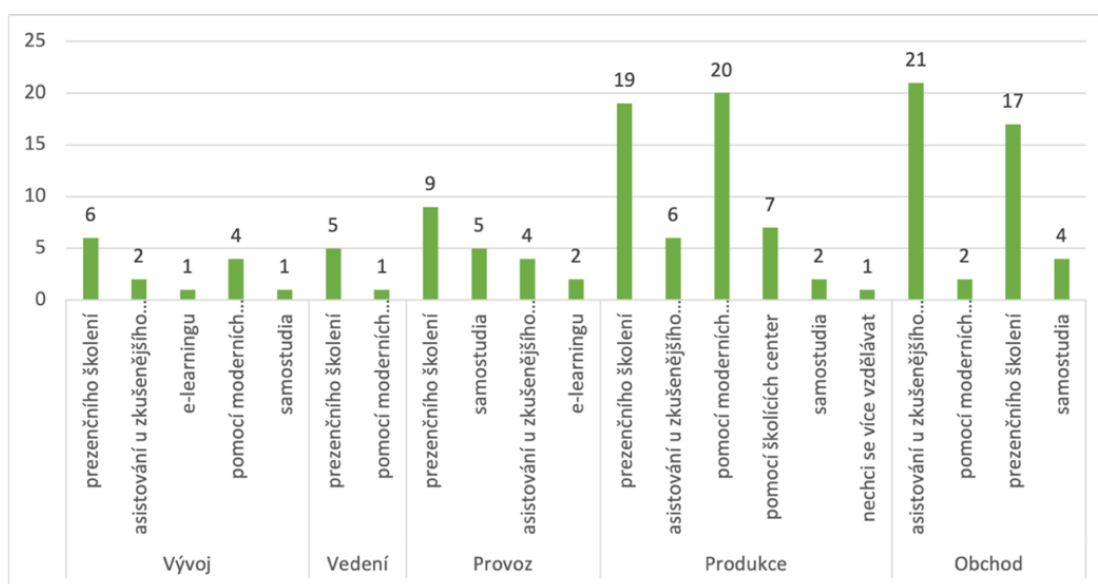
**Tabulka 2: Nejefektivnější vzdělávací aktivity**

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
Soft skills	41	26 %
Praktické workshopy	35	22 %
Praxe a praktické zkušenosti	25	16 %
Firemní interní školení	18	11 %
webináře	14	9 %
IT kurzy	7	4 %
Individuální studium	6	4 %
E-learning	5	4 %
Simulace a hry	3	2 %
Žádné	2	1 %
Technické kurzy	2	1 %
Case studies	1	1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

## 19. Pro svůj osobní rozvoj bych uvítal(a) se více vzdělávat v rámci své pozice.

Největší počet respondentů, konkrétně 56 (40 %), uvedlo, že by upřednostnili prezenční školení. Tato volba naznačuje, že zaměstnanci oceňují osobní interakci a přímý kontakt s lektory, což může zlepšit jejich porozumění a umožnit okamžité řešení otázek a problémů. Dále 33 (34 %) preferuje asistování u zkušenějšího pracovníka. Tato metoda, známá jako mentoring nebo stínování, umožňuje praktické učení v reálném čase a poskytuje cenné zkušenosti a rady od zkušenějších kolegů, což může být velmi efektivní pro rozvoj konkrétních dovedností a znalostí. 27 (19 %) respondentů by se raději vzdělávalo pomocí moderních technologií. To může zahrnovat online kurzy, virtuální simulace nebo mobilní aplikace, které nabízejí flexibilitu a přístup k široké škále vzdělávacích materiálů kdykoliv a odkudkoliv. Samostudium bylo preferováno 12 (9 %) respondenty, což naznačuje, že někteří zaměstnanci preferují samostatné učení vlastním tempem, které jim umožňuje soustředit se na konkrétní oblasti zájmu a přizpůsobit si časový rozvrh. Pomocí školicích center by se rádo vzdělávalo 7 (5 %). Školící centra mohou nabízet specializované kurzy a vybavení, které nejsou běžně dostupné v rámci firmy, což může být výhodné pro rozvoj specifických dovedností. Pouze 3 (2 %) preferují e-learning. Přestože e-learning poskytuje flexibilitu a širokou škálu dostupných kurzů, nízký zájem může naznačovat, že zaměstnanci preferují interaktivnější a osobnější formy vzdělávání. A jako poslední jeden (1 %) uvedl, že se nechce více vzdělávat, což může být způsobeno pocitem dostatečné kvalifikovanosti, časovým omezením, nebo jinými osobními důvody. Celkový přehled, rozdělen podle divizí, je znázorněn na obrázku č. 18.



**Obrázek 18: Jak a pomocí čeho se chtějí zaměstnanci vzdělávat.**

Zdroj: Vlastní zpracování

## 20. Jak se osobní a profesní rozvoj podporuje a hodnotí ve Vaší organizaci?

Výsledky ukázaly, že většina zaměstnanců je s touto oblastí spokojena. Konkrétně 10 (12 %) respondentů uvedlo, že podpora a hodnocení je velmi dobrá. Tato pozitivní zpětná vazba naznačuje, že tito zaměstnanci mají přístup k efektivním vzdělávacím programům a cítí se motivováni k dalšímu rozvoji. Také to může odrážet silnou kulturu podpory a uznání, kde jsou úspěchy a snahy o rozvoj pravidelně oceňovány. Dále 41 (51 %) hodnotí podporu jako dobrou. Tato odpověď odráží spokojenost většiny zaměstnanců s dostupnými vzdělávacími aktivitami a systémem hodnocení. Možná mají přístup k širší škále kurzů a školení, které jsou pro ně užitečné a přínosné. Tito zaměstnanci pravděpodobně vidí snahu organizace podporovat jejich rozvoj, i když by možná uvítali nějaká drobná zlepšení. A jako posledních 30 (37 %) uvedlo neutrální hodnocení. Tito zaměstnanci pravděpodobně vnímají podporu a hodnocení rozvoje jako průměrné. Možná mají pocit, že vzdělávací programy nejsou dostatečně cílené na jejich individuální potřeby, nebo že zpětná vazba a uznání nejsou dostatečně časté nebo konkrétní. Neutrální hodnocení může také naznačovat, že zaměstnanci nevidí jasný dopad těchto aktivit na svůj osobní a profesní rozvoj. Nakonec žádný z respondentů ne zvolil odpověď negativní. To naznačuje, že i když jsou určité oblasti, kde by mohlo dojít ke zlepšení, tak celkově zaměstnanci nepocítují vážné nedostatky.

Organizace by mohla nadále posilovat své vzdělávací programy a hodnocení tím, že bude více individualizovat vzdělávací nabídky a zajistí, aby zpětná vazba byla pravidelná a konkrétní, čímž by se zlepšila celková spokojenost zaměstnanců a podpořila jejich profesní růst. Celkový přehled výsledků je znázorněn v tabulce č. 3 absolutní a relativní četnosti.

**Tabulka 3: Podpora osobního a profesního rozvoje**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi dobře	10	12 %
Dobře	41	51 %
Neutrálně	30	37 %
Špatně	0	0 %
Velmi špatně	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

## **21. Jaký je Váš názor na současný systém hodnocení a rozvoje pracovníků ve firmě?**

**Pokud zvolíte odpověď „negativní“ či „velmi negativní“, uveďte prosím důvod.**

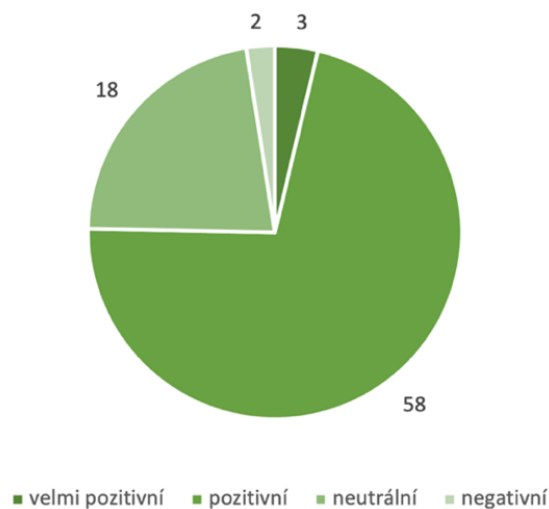
Výsledky ukázaly, že většina respondentů hodnotí tento systém pozitivně. Konkrétně 1 (1 %) uvedl velmi pozitivní názor. Tato odpověď naznačuje, že tento zaměstnanec má mimořádně dobrou zkušenost s hodnocením a rozvojovým systémem. Nejvíce dotazovaných, konkrétně 50 (62 %) uvedlo pozitivní názor. Tento výsledek naznačuje obecnou spokojenost s aktuálním systémem. Tito zaměstnanci pravděpodobně vnímají, že systém hodnocení a rozvoje je funkční, spravedlivý a podporuje jejich kariérní růst. Mohou mít přístup k relevantním a užitečným školením a cítí, že jejich úsilí je náležitě oceněno. A jako poslední 30 (37 %) uvedlo neutrální názor. Tito zaměstnanci mohou mít pocit, že současný systém hodnocení a rozvoje je adekvátní, ale nepřináší žádné výrazné benefity nebo změny. Může to znamenat, že systém je vnímán jako standardní a nevyčnívá v žádném konkrétním aspektu. Někteří zaměstnanci možná postrádají více personalizované přístupy nebo konkrétní zpětnou vazbu, která by jim pomohla lépe pochopit, jak se mohou dále rozvíjet.

Celkově tyto výsledky ukazují, že většina zaměstnanců vnímá systém hodnocení a rozvoje pozitivně, což je pro firmu dobré znamení. Přesto by se společnost mohla zaměřit na zlepšení určitých aspektů, aby ještě více zaměstnanců přešlo z neutrálního na pozitivní hodnocení. To může zahrnovat větší individualizaci rozvojových plánů.

## **22. Jak byste zhodnotili přizpůsobivost firemních programů rozvoje vašim individuálním potřebám. Pokud zvolíte „negativně“ či „velmi negativně“, uveďte prosím důvod.**

Výsledky obecně ukázaly, že většina zaměstnanců vnímá tuto přizpůsobivost pozitivně. Celkem 3 (4 %) respondenti uvedli pozitivní názor. Tato odpověď naznačuje, že tito zaměstnanci mají velmi dobrou zkušenost s přizpůsobením rozvojových programů jejich individuálním potřebám. Pravděpodobně pocítují, že jejich specifické požadavky a kariérní cíle jsou plně zohledněny a podporovány prostřednictvím personalizovaných plánů. 58 (72 %) odpovědělo pozitivně. Tento výsledek ukazuje obecnou spokojenost většiny zaměstnanců s mírou přizpůsobení firemních rozvojových programů. Tito zaměstnanci pravděpodobně vnímají, že jejich individuální potřeby jsou brány v úvahu, a že mají přístup k relevantním školením a rozvojovým aktivitám, které podporují jejich profesní růst. Dále 18 (22 %) odpovědělo neutrálně. Tito zaměstnanci, hlavně z OBCHODU a PRODUKCE, mohou mít pocit, že firemní rozvojové programy nejsou dostatečně personalizované nebo že ne vždy zcela

odpovídají jejich individuálním potřebám. Mohou vnímat rozvojové aktivity jako obecné a málo přizpůsobené konkrétním požadavkům jejich pracovních pozic. A nakonec 2 (2 %) odpověděli negativně. Tito zaměstnanci, rovněž z divize PRODUKCE, pravděpodobně cítí, že jejich individuální potřeby a kariérní cíle nejsou dostatečně zohledněny v současných rozvojových programech. Může to znamenat, že mají pocit nedostatku podpory nebo flexibility v přístupu k jejich osobnímu a profesnímu rozvoji.



**Obrázek 19: Spokojenost s přizpůsobivostí firemních programů individuálním potřebám**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 23. Jakého jste pohlaví?

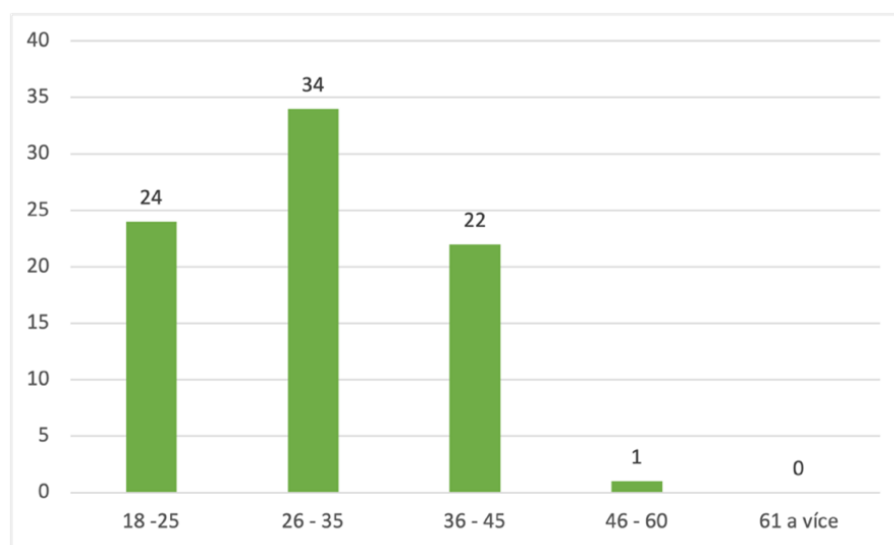
Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 81 osob. Z toho 41 (51 %) tvořily ženy a 40 (49 %) muži, což ukazuje na téměř vyrovnané zastoupení obou pohlaví.

Největší zastoupení žen je v divizi VEDENÍ (4) a PROVOZ (8). Tento výsledek může naznačovat, že ženy v těchto divizích hrají klíčové role, které zahrnují jak strategické rozhodování, tak denní operativu. V divizi VÝVOJ jsou ženy 4, což může reflektovat rostoucí počet žen v technických pozicích. V PRODUKCI je 14 žen, a nakonec v divizi OBCHOD je žen 11.

Naopak muži mají největší zastoupení v divizi VÝVOJ (5), což může odrážet tradičně vyšší podíl mužů v technických a IT oborech. V PRODUKCI je mužů 16. To může být spojeno s fyzicky náročnějšími úkoly nebo technologickými rolami. V OBCHODĚ je mužů 14. A nakonec nejmenší zastoupení mužů je v divizi VEDENÍ (2) a PROVOZ (3). Tento výsledek může naznačovat menší zájem nebo menší počet vhodných mužských kandidátů pro tyto specifické divize.

## 24. V jaké jste věkové kategorii

Z výsledku vyplynulo, že ve věkové kategorii 18–25 pracuje 24 (30 %) zaměstnanců. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věkové kategorii 26–35. Do této kategorie spadá 34 (42 %) respondentů. Třetí nejvíce početná skupina dotazovaných tvoří 22 (27 %) zaměstnanců, kteří spadají do věkové kategorie 36–45 let. Do věkové kategorie 46–60 let spadá pouze 1 zaměstnanec a nakonec kategorii 61 a více nevedl žádný zaměstnanec. Jedním z důvodů, proč je ve společnosti zastoupeno značné množství mladých lidí je to, že společnost nabízí studentům různé stáže, při kterých mají možnost získat řadu cenných praktických znalostí, které mohou ve svém životě využít. Celkový přehled je znázorněn na obrázku č. 20.

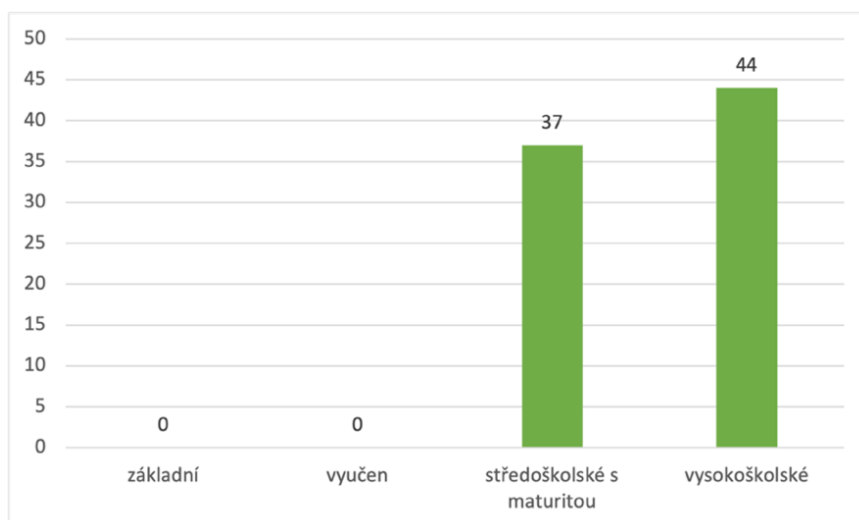


**Obrázek 20: Věková kategorie zaměstnanců**

Zdroj: Vlastní zpracování

## 25. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Ani jeden z dotazovaných v průzkumu nevedl, že má základní vzdělání ani že má vystudovaný učební obor. Středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou má 37 (46 %) dotazovaných. A vysokoškolské vzdělání má 44 (54 %) zaměstnanců. Všichni zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření mají dostatečné vzdělání pro svoji pozici. Celkový přehled je znázorněn na obrázku č. 21.



**Obrázek 21: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců**

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázky byly určeny pouze pro vedoucí pracovníky nebo manažery společnosti.

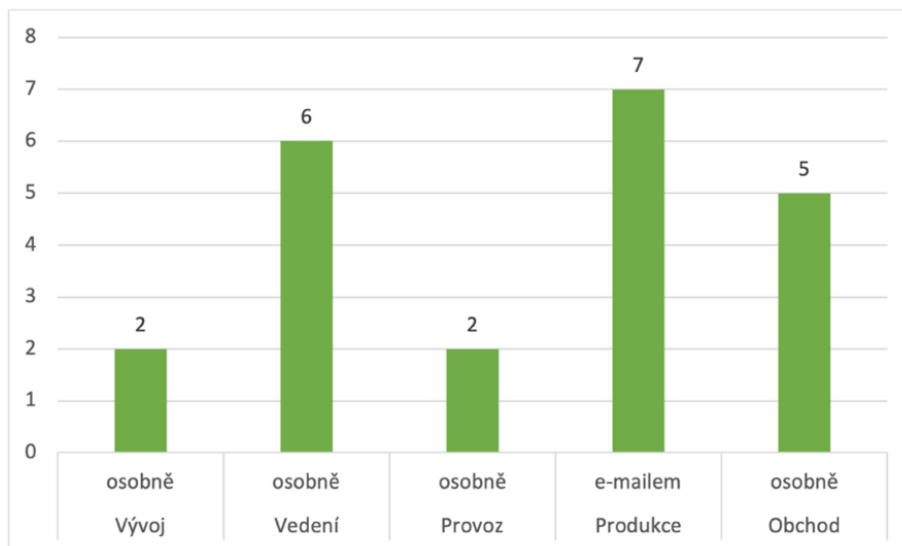
### **26. Jak často podporujete vzdělávání a rozvoj svých podřízených.**

Z dotazníku zaměřeného na vedoucí pracovníky nebo manažery vyplynulo několik zajímavých zjištění ohledně podpory vzdělávání v jejich odděleních. Celkem se šetření zúčastnilo 22 vedoucích pracovníků. Nejvíce z nich, konkrétně 18 (82 %), odpovědělo jednou měsíčně. Tuto odpověď zvolili vedoucí ze všech divizí, což může naznačovat, že měsíční frekvence je považována za optimální pro podporu kontinuálního vzdělávání bez přetěžování zaměstnanců. Měsíční podpora poskytuje dostatek času na to, aby zaměstnanci mohli nově nabyté znalosti a dovednosti aplikovat v praxi a zároveň připravuje prostor pro nové vzdělávací příležitosti. Odpověď jednou týdně zvolili 4 (18 %) dotazovaných vedoucích z divize VEDENÍ a OBCHOD, což může naznačovat vyšší dynamiku těchto oblastí, kde je rychlé přizpůsobování se změnám a neustálé zlepšování klíčové. Žádný z vedoucích ne zvolil odpověď každý den nebo nikdy. To poukazuje na obecnou shodu, že pravidelná, ale ne příliš častá podpora vzdělávání je nejefektivnější způsob, jak udržet zaměstnance motivované a rozvíjející se.

### **27. Jakým způsobem podporujete vzdělávání a rozvoj vašich podřízených.**

Většina dotazovaných, konkrétně 15 (68 %), uvedla, že podporují vzdělávání osobně. Tato odpověď pocházela ze všech divizí kromě PRODUKCE. Tento přístup může být preferován kvůli možnosti přímé komunikace, lepšího porozumění a okamžité zpětné vazby, která je obzvláště cenná v divizích, kde je důležitá osobní interakce a mentoring. Naopak jediná divize PRODUKCE uvedla, že podporuje vzdělávání e-mailem, konkrétně 7 (32 %). Tento výsledek může být způsoben tím, že produkce je nejpočetnější divizí, a proto je pro ně nejjednodušší

a nejefektivnější způsob informování podřízených e-mailem. E-mailová komunikace umožňuje rychlé šíření informací a může být efektivnější v prostředí, kde je větší počet zaměstnanců a potřeba koordinovat jejich aktivity na dálku. Celkový přehled rozdělený podle divizí je znázorněn na obrázku č. 22.

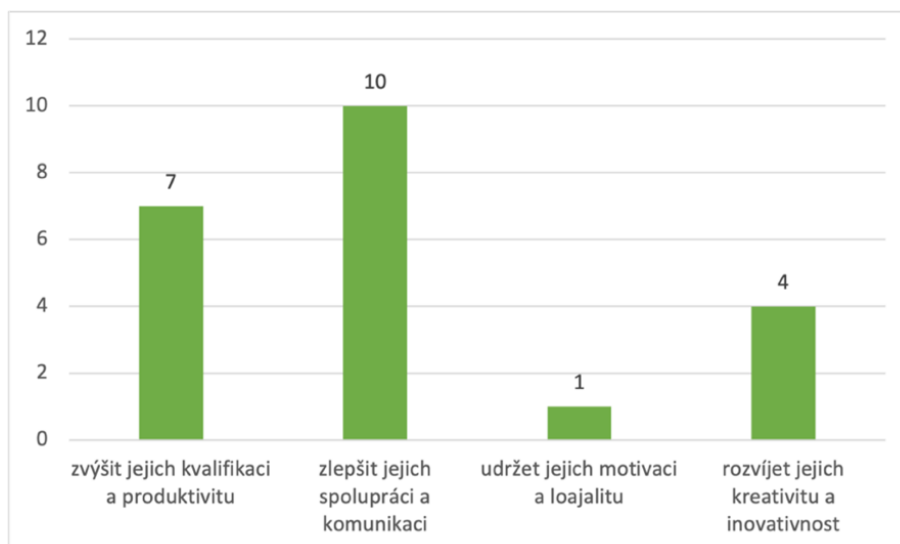


**Obrázek 22: Jakým způsobem podporují vedoucí pracovníci své podřízené**

Zdroj: Vlastní zpracování

## 28. Jaké jsou Vaše hlavní cíle a požadavky v oblasti vzdělávání a rozvoje vašich podřízených?

Nejvíce dotazovaných, konkrétně 10 (45 %) odpovědělo, že jejich hlavním cílem je zlepšit spolupráci a komunikaci. Tuto odpověď zvolili vedoucí z divizí VEDENÍ, PROVOZ, PRODUKCE a OBCHODU. Tento výsledek naznačuje, že v těchto divizích je kladen značný důraz na efektivní týmovou práci a jasnou komunikaci, která je klíčová pro dosažení úspěchu v jejich každodenních činnostech. Dalších 7 (32 %) vedoucích uvedlo, že jejich cílem je zvýšit kvalifikaci a produktivitu svých podřízených. Tuto odpověď zvolili vedoucí z divizí VÝVOJ, VEDENÍ PROVOZ a PRODUKCE, což může odrážet potřebu neustálého odborného růstu a zlepšování výkonnosti zaměstnanců v těchto technicky a operativně náročných oblastech. Možnost rozvíjet kreativitu a inovativnost zvolili 4 (18 %) vedoucí z divize PROVOZ a PRODUKCE. To může naznačovat, že v těchto divizích je důraz na inovace a hledání nových řešení pro zlepšení procesů a produktů. Nakonec 1 (5 %) vedoucí z divize PROVOZ uvedl, že jeho hlavním cílem je udržení motivace a loajality podřízených. To může být klíčové pro stabilitu týmu a dlouhodobý úspěch organizace. Celkový přehled je znázorněn na obrázku č.23.



**Obrázek 23: Hlavní cíle a požadavky v oblasti vzdělávání a rozvoje podřízených**

Zdroj: Vlastní zpracování

## 29. Jak hodnotíte výsledky a dopady vzdělávání a rozvoje vašich podřízených na jejich pracovní výkon a kreativitu.

Z průzkumu vyplynuly různé názory mezi vedoucími z různých divizí. Dva vedoucí z divize VÝVOJ odpověděli neutrálně, což může naznačovat, že výsledky vzdělávání v této oblasti nejsou tak zřetelné nebo rychle viditelné, možná kvůli dlouhodobému charakteru technických dovedností. Naopak vedoucí z divize VEDENÍ měli převážně pozitivní hodnocení, kde 4 odpověděli velmi pozitivně a 2 pozitivně. To může být způsobeno tím, že ve vedení jsou výsledky vzdělávání více propojeny s okamžitým zlepšením v řízení a rozhodování. V divizi PROVOZ odpověděli 2 vedoucí pozitivně, což může reflektovat praktický dopad vzdělávání na operativní efektivitu. V divizi PRODUKCE odpovědělo pozitivně 6 vedoucích a 1 neutrálně. Tento výsledek může naznačovat, že vzdělávání přináší zlepšení, ale možná ne vždy v očekávané míře. Z divize OBCHOD odpověděli 3 vedoucí pozitivně a 2 neutrálně, což může odrážet smíšené výsledky v oblasti prodeje, kde kreativita a výkon mohou být ovlivněny mnoha faktory. Důležité je, že žádný z vedoucích nezvolil odpověď negativně nebo velmi negativně. Celkově tato hodnocení ukazují, že vnímání dopadů vzdělávání se liší podle specifik jednotlivých divizí a jejich pracovních náplní. Celkový přehled je znázorněn v tabulce č. 4 absolutní a relativní četnosti.

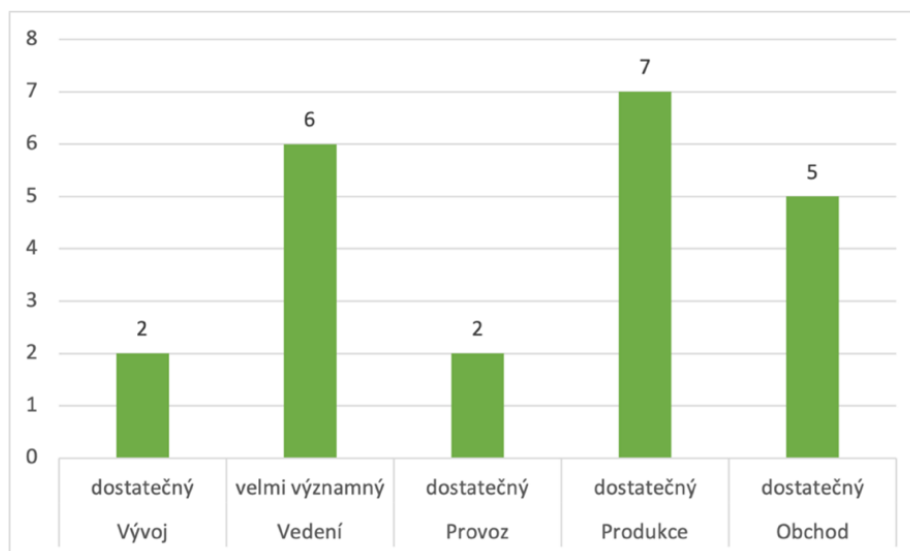
**Tabulka 4: Výsledky a dopady vzdělávání a rozvoje**

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi pozitivně	4	18 %
Pozitivně	13	59 %
Neutrálně	5	23 %
Negativně	0	0 %
Velmi negativně	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### **30. Jak vnímáte přínos vzdělávání a rozvoje vašich podřízených pro podnik jako celek?**

Nejvíce odpovědí, konkrétně 16 (73 %), označilo přínos jako dostatečný. Tuto odpověď uvedli vedoucí ze všech divizí kromě VEDENÍ. Tento výsledek může naznačovat, že vzdělávání a rozvoj jsou v těchto divizích vnímány jako solidní a přiměřeně podporující. Naopak vedoucí z divize VEDENÍ, konkrétně 6 (27 %) z nich, odpověděli velmi významně. To může být způsobeno tím, že vedoucí z této divize často vidí vzdělávání jako klíčový nástroj pro strategický rozvoj a zlepšení leadershipu, což má přímý dopad na celkový směr a úspěch podniku. Důležité je, že žádný z vedoucích nevybral odpověď nedostatečný ani žádný. Tento výsledek může naznačovat, že všechny divize vnímají vzdělávání a rozvoj jako pozitivní a hodnotnou součást firemní kultury. Nicméně, skutečnost, že většina odpovědí byla pouze dostatečná, může také indikovat jistou rezervovanost nebo nedostatky v aktuálních vzdělávacích programech, které by mohly být dále vylepšeny. Tento neutrální postoj může odrážet potřebu hlubšího propojení vzdělávacích aktivit s reálnými pracovními potřebami a strategickými cíli podniku, což je oblast, která by mohla vyžadovat další pozornost. Celkově tyto výsledky ukazují, že vedoucí pracovníci napříč různými divizemi vnímají vzdělávání jako důležitý, i když různě vnímaný prvek pro podporu růstu a efektivity podniku. Celkový přehled rozdělený podle divizí, je znázorněn na obrázku č. 24.



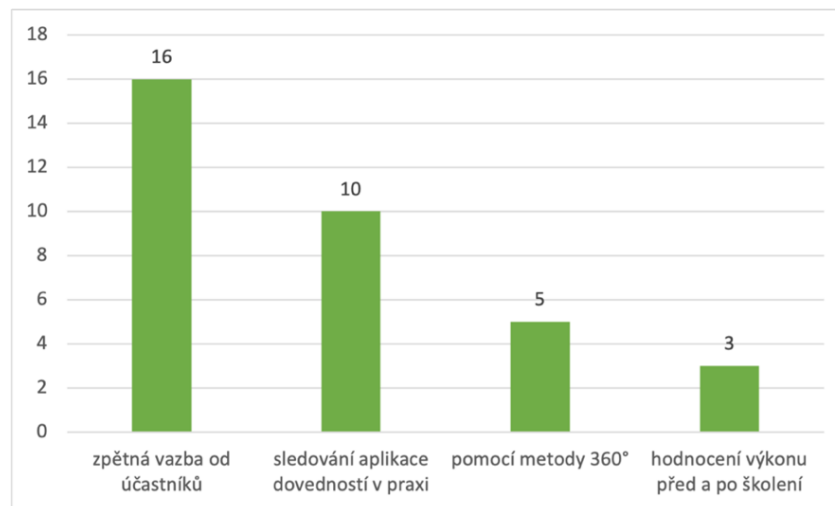
**Obrázek 24: Přínos vzdělávání a rozvoje z pohledu vedoucích pracovníků**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 31. Jaké metody používáte k měření výkonnosti vzdělávacích programů?

Nejvíce vedoucích, konkrétně 16 (47 %) odpovědělo, že využívají zpětnou vazbu od účastníků. Tuto odpověď zvolili vedoucí všech pěti divizí. Zpětná vazba často probíhá pomocí dotazníků, což umožňuje získat široké spektrum názorů a připomínek. U zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti kratší dobu než 1 rok, je zpětná vazba často prováděna pomocí rozhovorů, což může být osobnější a detailnější metoda hodnocení. Dalších 10 (29 %) odpovědělo, že sledují aplikaci dovedností v praxi, což je metoda preferovaná zejména v divizích VÝVOJ, VEDENÍ, PROVOZ a PRODUKCE. Tato metoda umožňuje přímo pozorovat, jak školení ovlivňuje pracovní výkon a efektivitu zaměstnanců, což je klíčové pro pozice zaměřené na praktickou aplikaci znalostí. Pomocí metody 360° odpovědělo 5 (15 %) vedoucích. Tato metoda poskytuje komplexní pohled na výkon zaměstnanců z různých úhlů pohledu, což může být užitečné zejména v týmově orientovaných prostředích. Nakonec, hodnocení výkonu před a po školení vybrali 3 (9 %) vedoucích, a to pouze z divize PRODUKCE. Tento přístup umožňuje konkrétně kvantifikovat zlepšení dovedností a efektivity po absolvování školení, což může být pro tuto divizi s důrazem na výkonnost a efektivitu obzvláště důležité.

Tyto výsledky naznačují, že vedoucí pracovníci volí metody hodnocení účinnosti vzdělávacích programů podle specifických potřeb a zaměření svých divizí, přičemž důraz je kladen na přímé a praktické způsoby ověřování získaných dovedností a jejich aplikaci v pracovním prostředí. Celkový přehled je znázorněn na obrázku č. 25.

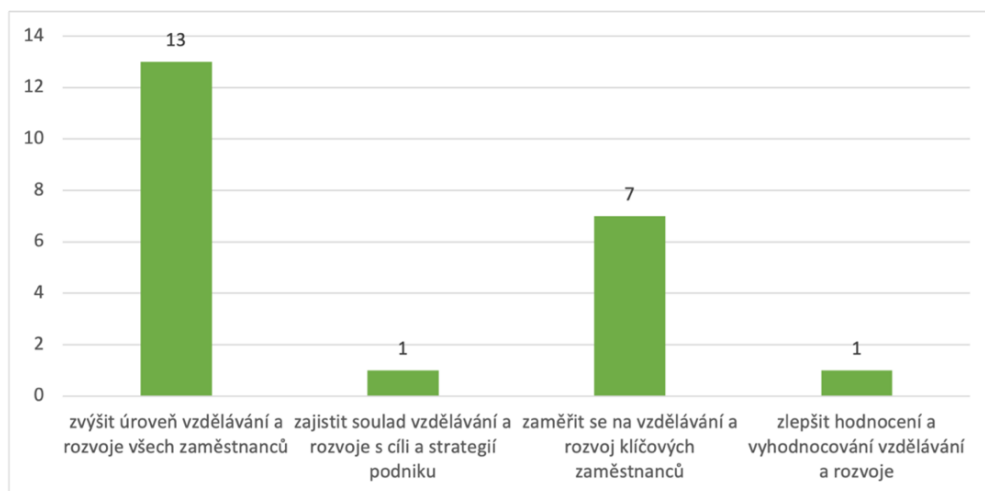


**Obrázek 25: Metody měření účinnosti vzdělávacích programů**

Zdroj: Vlastní zpracování

### **32. Jaké jsou podle Vás největší potřeby a výzvy v oblasti vzdělávání a rozvoje v podniku?**

Nejvíce, konkrétně 13 (59 %), uvedlo, že je potřeba zvýšit úroveň vzdělávání a rozvoje všech zaměstnanců. Tento konsensus mezi vedoucími všech pěti divizí naznačuje, že existuje celopodniková snaha o zvýšení kvalifikace a kompetencí napříč všemi úrovněmi organizace. To může být klíčové pro udržení konkurenceschopnosti a adaptability na měnící se tržní podmínky. Dalších 7 (32 %) vedoucích, z divizí PRODUKCE a OBCHOD, zdůraznilo potřebu zaměřit se na vzdělávání a rozvoj klíčových zaměstnanců. Toto zaměření může vycházet z potřeby udržet a rozvíjet talentované pracovníky, kteří jsou kritičtí pro dosažení stanovených cílů těchto divizí. Jeden vedoucí (5 %) z divize VEDENÍ zdůraznil nutnost zajistit, aby vzdělávání a rozvoj byly v souladu s cíli a strategií podniku. To odráží důležitost strategického sladění a efektivního využívání zdrojů. Nakonec jeden vedoucí (5 %) z divize PROVOZ uvedl, že je potřeba zlepšit hodnocení a vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových aktivit, což naznačuje, že efektivita a měřitelnost těchto programů je klíčová pro jejich další optimalizaci a úspěch. Celkový přehled výsledků je znázorněn na obrázku č. 26.

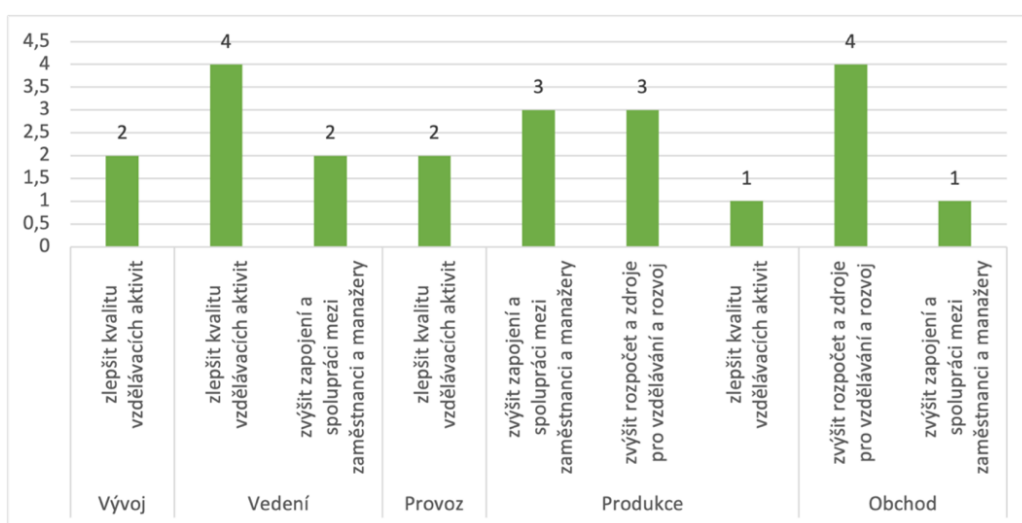


**Obrázek 26: Potřeby a výzvy v oblasti vzdělávání a rozvoje**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 33. Jaké byste uvítali změny nebo zlepšení v systému vzdělávání a rozvoje v podniku?

Nejvíce vedoucích, konkrétně 9 (41 %), odpovědělo, že by uvítali zlepšení kvality vzdělávacích aktivit. Tuto odpověď zvolili všechny divize kromě OBCHODU. Tento výsledek může naznačit, že současné vzdělávací programy nejsou pro většinu vedoucích dostatečně kvalitní nebo relevantní pro jejich potřeby. Dalších 7 (32 %), z divize OBCHOD a PRODUKCE, vybralo zvýšení rozpočtu a zdrojů. To může odrážet potřebu většího finančního a materiálního zázemí pro efektivnější vzdělávání. Nakonec 6 (27 %) vedoucích uvedlo, že by uvítali zvýšení zapojení a spolupráce mezi zaměstnanci a manažery, což by mohlo zlepšit koordinaci a efektivitu vzdělávacích aktivit. Žádný vedoucí nezvolil odpověď zvýšit zpětnou vazbu a sledování efektů vzdělávání a rozvoje. To může naznačovat, že tento aspekt již považují za dostatečně pokrytý. Celkový přehled rozdělený podle divizí je znázorněn na obrázku č. 27.

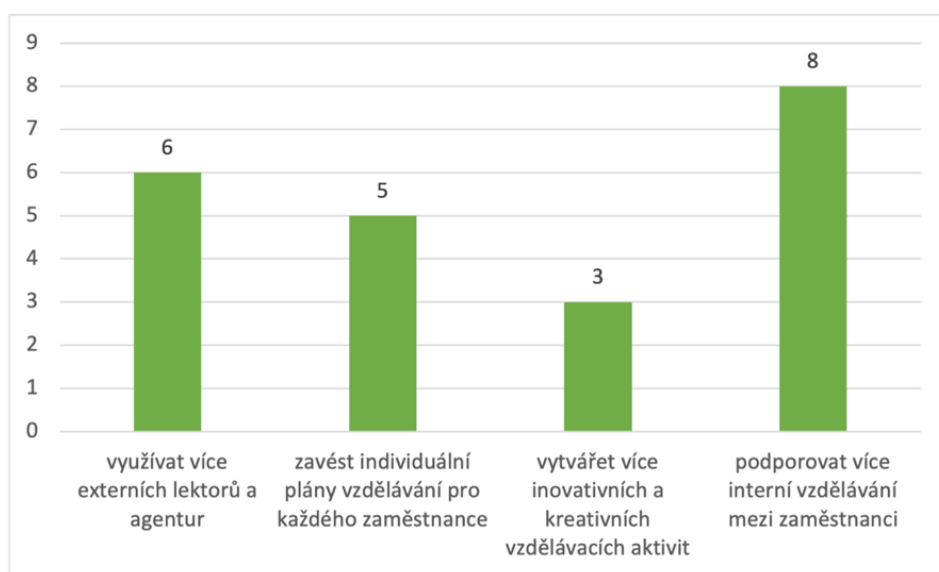


**Obrázek 27: Přehled změn nebo zlepšení, které by vedoucí uvítali**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 34. Jaké jsou Vaše návrhy nebo doporučení pro zvýšení efektivity a efektivnosti vzdělávání a rozvoje v podniku.

Nejvíce vedoucích, konkrétně 8 (36 %), doporučilo podporovat více interní vzdělávání mezi zaměstnanci. Tuto odpověď zvolili vedoucí z divize PROVOZ, VEDENÍ a PRODUKCE, pravděpodobně proto, že interní školení může být nákladově efektivní a zároveň podporuje sdílení znalostí a dovedností mezi kolegy, což může posílit týmovou soudružnost. Dalších 6 (27 %) uvedlo, že by se mělo využívat více externích lektorů a agentur, což zvolili vedoucí z divize PRODUKCE a OBCHODU. To může naznačovat potřebu přinést nové perspektivy a odborné znalosti do podniku, které mohou být lépe zprostředkovány externími odborníky. Pět vedoucích (23 %) navrhlo zavést individuální plány pro každého zaměstnance, což zvolili vedoucí z divize VÝVOJ, VEDENÍ a PRODUKCE. Tento přístup může být vnímán jako způsob, jak lépe přizpůsobit vzdělávací aktivity specifickým potřebám a cílům jednotlivých zaměstnanců. 3 (14 %) vedoucí, z divize VEDENÍ a VÝVOJ, doporučili vytvářet více inovativních a kreativních vzdělávacích aktivit. Toto doporučení může být motivováno snahou udržet zájem a angažovanost zaměstnanců a zároveň podpořit jejich kreativitu a inovativní myšlení. Celkový přehled je znázorněn na obrázku č. 28.



**Obrázek 28: Návrhy a doporučení pro zvýšení efektivity a efektivnosti**

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Následující kapitola je zaměřena na stručné shrnutí výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti eBRÁNA. Celkově lze výsledky tohoto šetření hodnotit jako velmi pozitivní. V žádné z otázek se neobjevily odpovědi, které by byly znepokojivé nebo alarmující.

Z průzkumu vyplynulo, že nejvíce zaměstnanců, konkrétně 42 %, spadá do věkové kategorie 26–35 let. O 12 % méně jsou ve věku 18–25 let. Dále 27 % zaměstnanců je ve věku 36–45 let, zatímco starší zaměstnanci jsou zastoupeni méně. Převaha mladších zaměstnanců je způsobena atraktivními programy pro vysokoškolské studenty. Společnost je genderově vyrovnaná, celkem je zaměstnáno na 51 % žen a 49 % mužů. Skoro polovina respondentů pracuje ve firmě 1–5 let, 27 % zaměstnanců 6–10 let, 16 % méně než 1 rok a 13 % více než 10 let. Tento trend naznačuje, že se společnost zaměřuje na dlouhodobé udržení kvalitních a vzdělaných zaměstnanců. Kromě toho 72 % zaměstnanců pracuje na běžných pozicích a 28 % zastává role vedoucích pracovníků či manažerů.

Obecně ve společnosti převládá spokojenost s úrovní podnikového vzdělávání. Celkem 88 % zaměstnanců vyjádřilo svou spokojenost s aktuálním stavem, zatímco 12 % zaměstnanců spokojeno není. Tento výsledek ukazuje, že většina pracovníků vnímá podnikové vzdělávací programy pozitivně, což může svědčit o kvalitě a účinnosti těchto programů. Podobně jsou spokojeni i vedoucí pracovníci, kteří oceňují zlepšení dovedností a produktivity svých týmů díky těmto programům. Nicméně, existuje menší skupina zaměstnanců, která je nespokojena, což naznačuje prostor pro zlepšení a úpravy, aby byly potřeby všech zaměstnanců lépe naplněny.

Zaměstnanci jsou sice obecně spokojeni se stavem podnikového vzdělávání, přesto by se rádi vzdělávali a proškolili v konkrétních oblastech. 45 % zaměstnanců z divize VÝVOJ by ocenilo školení zaměřené na práci s databázemi. V divizi PROVOZ by se 40 % zaměstnanců chtělo zaměřit na zlepšení interní komunikace. Z divize PRODUKCE by 23 % zaměstnanců uvítalo školení v oblasti PPC reklamy. V divizi VEDENÍ by se 50 % zaměstnanců rádo zaměřilo na umělou inteligenci a 42 % zaměstnanců z divize OBCHODU by chtělo školení zaměřené na efektivní komunikaci se zákazníky. Tento zájem o další vzdělávání ukazuje na touhu zaměstnanců neustále zlepšovat své dovednosti a přispívat k rozvoji firmy.

Mezi hlavní problémy podnikového vzdělávání zaměstnanci nejčastěji zmiňovali pracovní zátěž, která jim znemožňuje účast na školeních. Tento problém uvedlo 36 % respondentů. Dále 14 % zaměstnanců považuje za problém kvalitu kurzů a školení, stejně jako absenci pracovního

výkonu během účasti na těchto aktivitách. Nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit byla problémem pro 13 % zaměstnanců a 11 % uvedlo, že trpí nedostatkem podpůrných studijních materiálů. Vedoucí pracovníci také sdílí obavy ohledně pracovní zátěže a vlivu absenční doby na pracovní výkon během školení. To je problém, se kterým se musí vypořádat při plánování a řízení pracovních aktivit.

Důvody, proč se zaměstnanci chtějí vzdělávat, jsou rozmanité. Nejčastěji uváděným důvodem je profesní a osobní rozvoj, což zmínilo 37 % zaměstnanců. Dalších 24 % uvedlo, že se chtějí vzdělávat, aby si udrželi svou pozici v oboru. Pro 22 % zaměstnanců je motivací touha naučit se něco nového, zatímco 6 % chce propojit teoretické znalosti s praxí. 8 % zaměstnanců se musí vzdělávat z povinnosti a 3 % se nechce vzdělávat vůbec. Z hlediska cílů, které zaměstnanci vzděláváním sledují, 33 % chce zvýšit své odborné dovednosti. Kariérní růst je důležitý pro 23 % zaměstnanců, zatímco 22 % vidí vzdělávání jako prostředek k finanční motivaci. Zvýšení pracovní spokojenosti je cílem pro 11 % respondentů a 10 % usiluje o seberealizaci.

Zaměstnanci považují za nejefektivnější vzdělávací aktivity ty, které jsou praktické a interaktivní. Nejvíce, konkrétně 26 %, uvedlo, že rozvoj soft skills, jako jsou komunikace a týmová spolupráce, je pro ně nejprínosnější. Dále 22 % respondentů považuje praktické workshopy za efektivní způsob vzdělávání, neboť umožňují aplikovat získané znalosti v reálných situacích. Pro 16 % zaměstnanců je klíčové získávání praxe a praktických zkušeností. To jim pomáhá lépe pochopit a zvládnout své pracovní úkoly. Webináře jsou efektivní pro 9 %, zejména proto, že poskytují flexibilitu a možnost vzdělávat se na dálku.

Vedoucí pracovníci hrají klíčovou roli v podpoře vzdělávání svých podřízených. Většina vedoucích, konkrétně 82 %, podporuje své podřízené ve vzdělávacích aktivitách jednou měsíčně. Dalších 18 % poskytuje podporu dokonce jednou týdně, což naznačuje vysokou míru angažovanosti v rozvoji zaměstnanců. Z hlediska formy podpory 68 % vedoucích preferuje osobní přístup. Naopak 32 % volí komunikaci e-mailem. To může být praktičtější v situacích, kdy je třeba oslovit větší počet zaměstnanců najednou nebo když osobní schůzky nejsou možné. Je vidět, že vedoucí pracovníci si uvědomují důležitost pravidelné a přímé podpory v procesu vzdělávání a rozvoje svých týmů.

Vedoucí dále poskytují svým podřízeným značnou autonomii při výběru vzdělávacích aktivit a typů školení, což reflektuje jejich přesvědčení, že zaměstnanci nejlépe vědí, v jakých oblastech potřebují rozvíjet své dovednosti. Tuto praxi potvrzuje i zjištění, že zaměstnanci mají možnost si sami zvolit typy školení, které navštěvují a vedoucí je v tom podporují. V případě

pracovníků, kteří ve společnosti pracují méně než rok, má vedoucí rozhodující slovo při jejich účasti na školení, což potvrdili i sami zaměstnanců.

Vedoucí pracovníci mají jasné priority v oblasti vzdělávání svých podřízených. Nejvyšší prioritou je zlepšení spolupráce a komunikace, což uvedlo 45 % vedoucích. Dalších 32 % klade důraz na zvýšení kvalifikace a produktivity zaměstnanců. To ukazuje na snahu o neustálé zvyšování odborných schopností a efektivitu práce. Rozvoj kreativity a inovativnosti je prioritou pro 18 % vedoucích. Naopak 5 % se zaměřuje na udržení motivace a loajality svých týmů. Tyto priority ukazují na komplexní přístup k rozvoji svých zaměstnanců.

Vedoucí využívají různé metody k měření a hodnocení výkonnosti vzdělávacích programů. Nejčastěji, a to 47 %, se spoléhá na zpětnou vazbu od účastníků, která jim poskytuje přímý pohled na to, jak jsou školení vnímána zaměstnanci. I sami zaměstnanci tuto metodu hodnotí pozitivně, v dotazníku uvedli, že vedoucí mají zájem o jejich zpětnou vazbu. Dalších 29 % sleduje aplikaci nově získaných dovedností v praxi. Metodu 360° využívá 15 % vedoucích. To jim umožňuje získat komplexní a multidimenzionální pohled na rozvoj zaměstnanců. Pouze 9 % používá hodnocení výkonu před a po školení.

V otázce týkající se přizpůsobivosti firemních programů odpověděla drtivá většina jak vedoucích, tak zaměstnanců pozitivně. Tento výsledek naznačuje, že management společnosti vnímá firemní programy rozvoje jako dobře přizpůsobené individuálním potřebám svých podřízených. Vedoucí pracovníci oceňují schopnost těchto programů reflektovat specifické požadavky a dovednosti zaměstnanců. Zaměstnanci sdílejí pozitivní hodnocení. Tento výsledek svědčí o jejich spokojenosti s nabízenými vzdělávacími možnostmi.

Nedávné hodnocení kvality vzdělávacích aktivy ukázalo výrazný rozdíl v názorech mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Vedoucí pracovníci tyto aktivity vnímají zcela pozitivně, považují je za důležité a přínosné pro rozvoj potřebných dovedností. Naproti tomu zaměstnanci vykazují spíše neutrální postoj, což naznačuje, že necítí stejnou míru spokojenosti. Tento nesoulad může naznačovat, že nevnímají vzdělávací aktivity jako dostatečně relevantní nebo praktické pro jejich každodenní práci. Proto je nutné lépe porozumět jejich očekáváním a případně upravit obsah programů, aby pro ně byly skutečně přínosné.

## 5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Nejdříve je důležité zdůraznit, že výsledky dotazníkového šetření ve společnosti eBRÁNA, s.r.o. dopadly poměrně dobře. Zaměstnanci poskytovali převážně pozitivní zpětnou vazbu. Přesto se našlo pár oblastí, které by mohly být vylepšeny.

Management by se měl nejprve zaměřit na nabídku firemního vzdělávání a kurzů. Společnost by měla provést detailnější průzkum, aby zjistila konkrétní vzdělávací potřeby zaměstnanců, a měla by pořádat individuální rozhovory nejdříve s těmi, kdo vyjádřili nespokojenost nebo nejistotu. Komunikace o vzdělávacích programech by se měla zlepšit pomocí pravidelných informačních kampaní, newsletterů, intranetu a interaktivních prezentací. Prioritou by měly být flexibilní vzdělávací programy, které lze přizpůsobit potřebám zaměstnanců, a nabídky individuálních vzdělávacích plánů. Také by bylo vhodné rozšířit nabídku online kurzů a kombinovat prezenční a online vzdělávání, aby byly kurzy přístupné pro všechny bez rozdílu.

Dále by bylo vhodné, aby management společnosti pravidelně zjišťoval vzdělávací potřeby zaměstnanců a vedoucích a na základě těchto zjištění upravoval nabídku vzdělávacích aktivit. To by zahrnovalo vyřazení kurzů, o které zaměstnanci projeví nejmenší zájem, a naopak zahrnout ty, které zaměstnanci považují za klíčové pro svůj profesní rozvoj. Tento přístup by mohl zvýšit efektivitu a produktivitu, což by vedlo k vyšší spokojenosti zaměstnanců a lepšímu celkovému výkonu společnosti.

Jako další by měl management sledovat pracovní zátěž zaměstnanců a zjistit, co brání jejich účasti na školeních. To by zahrnovalo přehodnocení vzdělávacích plánů a rozložení úkolů tak, aby se školení mohlo lépe plánovat bez narušení běžné práce. Je třeba zlepšit interní komunikaci mezi odděleními, aby se lépe reagovalo na měnící se pracovní požadavky a školení se tak mohlo přizpůsobit specifickým potřebám. Dále i spolupráce s certifikovanými školiteli by mohla zajistit vysokou kvalitu výuky, na kterou zaměstnanci často ve svých odpovědích naráželi. Je i důležité sledovat a hodnotit efektivitu školení pomocí pravidelných revizí a následných hodnocení, které zohledňují aplikaci nových dovedností v praxi.

Pro zlepšení osobního a profesního rozvoje je důležité, aby vedoucí i zaměstnanci společně plánovali rozvojové cíle a management jasně řekl, co očekává v oblasti dovedností a kariérního růstu. Klíčová je pravidelná zpětná vazba a podpora při plánování rozvoje. Flexibilní vzdělávací programy a mentorování by měly nabízet růstné možnosti pro rozvoj dovedností. Je také důležité zajistit dostupnost zdrojů, jak finančních, tak materiálních pro kontinuální učení.

Pro vedoucí pracovníky, kteří vidí vzdělávání svých podřízených jako dostatečné, je klíčové poskytnout jim další informace a podporu, aby lépe pochopili strategický význam neustálého rozvoje jejich týmů pro celkové úspěchy společnosti. Management by měl aktivně sdílet konkrétní příklady úspěchů a přínosů, které vzdělávací aktivity přinesly do pracovního prostředí, a jak se tyto dovednosti promítají do konkrétních výsledků a zlepšení pracovních procesů. Důležité je zdůraznit dlouhodobé výhody investic do rozvoje zaměstnanců, jako je zvýšená produktivita, inovace a lepší pracovní výkony. Vedoucím pracovníkům by měly být rovněž nabídnuty další příležitosti ke školení nebo workshopům, které jim pomohou posílit dovednosti v oblasti rozvoje týmu a účinného vedení zaměstnanců. Takový přístup může přispět k tomu, aby vedoucí lépe pochopili hodnotu vzdělávacích iniciativ v organizaci a podpořili je více.

Pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje je klíčové navrhnout komplexní strategii, která se zaměří na hlavní potřeby identifikované ve výsledcích dotazníku. Prvním krokem bude přezkoumání současných vzdělávacích programů s cílem zlepšit obsah a aktualizovat výukové metody. Je také důležité zvážit zvýšení rozpočtu, což umožní rozšíření nabídky školení a zapojení externích odborníků. Posílení angažovanosti zaměstnanců a spolupráce s manažery prostřednictvím pravidelných setkání a podpory mentorských programů je klíčové pro lepší sdílení znalostí a efektivní využití interních zdrojů. Tento integrovaný přístup má za cíl posílit celkovou efektivitu a podpořit dlouhodobý profesní i organizační rozvoj v rámci společnosti.

Pro zlepšení efektivity je klíčové použít široce zaměřený přístup, který odpovídá potřebám a preferencím vedoucích pracovníků. Prvním krokem může být posílení interního vzdělávání prostřednictvím rozšíření nabídek, jak již bylo zmiňováno. Druhým opatřením může být zvýšení zapojení externích lektorů a agentur. Třetím krokem je zavést individuální vzdělávací plány pro každého zaměstnance, které budou reflektovat jejich specifické potřeby a kariérní cíle, což podpoří jejich osobní rozvoj a motivaci. Vytváření inovativních a kreativních vzdělávacích aktivit může dále podnítit zájem zaměstnanců o další profesní růst. Tento přístup by mohl vést k dynamickému a přizpůsobivému systému vzdělávání, který je klíčový pro udržení konkurenceschopnosti a dlouhodobý rozvoj podniku.

Na základě těchto výsledků by bylo vhodné vyškrtnout z nabídky aktivity, o které zaměstnanci projeví nejmenší zájem, a naopak zahrnout ty, o které byl zájem největší. Aby se zajistila efektivita tohoto kroku, je nezbytné důkladně zmapovat požadované aktivity a provést podrobnou kalkulaci nákladů, vzhledem k omezenosti rozpočtu. Implementace těchto změn může vést ke zvýšení investice do vzdělávání.

Za rok 2023 společnost vynaložila za interní školení přibližně 790 tisíc Kč a za externí školení 910 tisíc Kč. Na první pohled je zřejmé, že vzdělávání zaměstnanců je pro společnost klíčovým faktorem, a proto se snaží do této oblasti investovat.

Následující tabulky znázorňují změny ve struktuře externích školení, o které zaměstnanci projeví největší a nejmenší zájem. Tento návrh je v souladu s tím, co by odsouhlasil i management podniku. Na základě těchto poznatků je zpracována kalkulace těchto aktivit.

Tabulky uvádí ceny jednotlivých školení bez DPH na osobu. Tyto ceny zahrnují výukové materiály a stravné poskytované externími agenturami. Dále je uvedena doba trvání školení, a to jak ve dnech, tak v hodinách. Počty zájemců o školení jsou rozděleny na manažery a běžné zaměstnance kvůli stanovení hodinové mzdy. Některá školení by vyžadovala osobní účast zaměstnanců a manažerů v Praze, kam by dojížděli vlakem, což by stálo 440 Kč na osobu a den. V posledním sloupci je uvedena celková částka, kterou by bylo třeba za konkrétní školení vynaložit.

**Tabulka 5: Kalkulace školení, o které je zájem**

Externí školení	Cena bez DPH/osoba	Doba trvání den	Doba trvání hodiny	Počet manažerů	Počet zaměstnanců	Hodinová mzda manažerů	Hodinová mzda zaměstnanci	Doprava vlak	Cena celkem
Komunikace se zákazníky	4 500,-	1	7 h	6	12	452 Kč	243 Kč	440 Kč	128 316 Kč
PPC reklama	5 640,-	2	7 h	3	9	452 Kč	243 Kč	0 Kč	117 282 Kč
SEO	2 820,-	1	6 h	3	7	452 Kč	243 Kč	0 Kč	46 542 Kč
GA4	35 000,-	1	4 h	1	3	452 Kč	243 Kč	0 Kč	144 724 Kč
AI	5 340,-	2	6 h	4	5	452 Kč	243 Kč	0 Kč	84 336 Kč
Práce s databázemi	7 560,-	3	6 h	2	2	452 Kč	243 Kč	0 Kč	55 260 Kč
Interní komunikace	6 950,-	2	8 h	2	2	452 Kč	243 Kč	440 Kč	53 560 Kč
									<b>+ 630 020 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 7: Kalkulace školení, o které není zájem**

Externí školení	Cena bez DPH/osoba	Doba trvání den	Doba trvání hodiny	Počet manažerů	Počet zaměstnanců	Hodinová mzda manažerů	Hodinová mzda zaměstnanci	Doprava vlak	Cena celkem
Programování www stránek	15 900,-	14	6 h	0	3	452 Kč	243 Kč	440 Kč	127 416 Kč
Správa e-shopů	23 888,-	4	7 h	0	1	452 Kč	243 Kč	440 Kč	33 452 Kč
Programovací jazyky	19 000,-	5	6 h	1	3	452 Kč	243 Kč	440 Kč	120 230 Kč
Sociální média	4 950,-	1	8 h	0	2	452 Kč	243 Kč	440 Kč	14 668 Kč
Daňová oblast	2 904,-	6	2 h	2	0	452 Kč	243 Kč	440 Kč	21 936 Kč
Analytika	22 500,-	16	3 h	1	1	452 Kč	243 Kč	0 Kč	78 360 Kč
									<b>- 396 062 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě těchto tabulek je na první pohled zřejmé, že kdyby společnost zařadila vzdělávací aktivity, o které zaměstnanci projeví největší zájem, jednalo by se o navýšení nákladů ve výši

630 020 Kč. V případě, že by společnost ze svého portfolia vyřadila školení, o které byl nejmenší zájem, jednalo by se o ušetření 396 062 Kč. V tomto případě by společnost i tak musela navýšit částku o 233 958 Kč. Celková částka by se pak zvýšila na 1 143 958 Kč. V tomto případě bude na managementu společnosti zvážit, jestli budou chtít částku navýšit. Na druhou stranu by to vedlo k tomu, že by společnost měla spokojené zaměstnance, kteří by se školili v oblastech, které je zajímají a jsou pro ně důležité.

## ZÁVĚR

Lidské zdroje jsou nepostradatelným a cenným aktivem každé organizace. Každý člověk přináší do firmy jedinečnou hodnotu, kterou nelze nahradit jinými zdroji. Právě sami zaměstnanci jsou považováni za nositele nových myšlenek, nápadů a inovací, což může být pro podnik klíčovou konkurenční výhodou. Proto je udržení a rozvoj lidského kapitálu i prostřednictvím vzdělávání a rozvoje jedním z hlavních cílů každé společnosti.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představují základní prvky, které organizacím umožňují optimalizovat a rozvíjet jejich lidský kapitál. Investice do vzdělávání nejenže posilují schopnosti jednotlivců, ale také zvyšují jejich motivaci a zapojení. Organizace, které investují do svých zaměstnanců prostřednictvím rozvojových programů a školení, často dosahují vyšší úrovně produktivity a konkurenceschopnosti. V dnešní době každý podnik usiluje o to, aby měl kvalitní, vzdělané a proškolené zaměstnance. A právě vzděláváním a rozvojem zaměstnanců se zabývala tato práce.

Diplomová práce se skládala ze dvou hlavních částí. První část se opírala o teoretické poznatky, které měly za cíl vymezit a objasnit klíčové pojmy spojené se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Tento úvod posloužil jako základ pro druhou část práce.

Druhá část se zaměřila na praktické využití teoretických poznatků ve společnosti eBRÁNA, s.r.o. Nejprve byla na začátku stručně představena historie a vývoj podniku, aby byla následně detailněji analyzována jeho současná činnost. Analytická část se pak věnovala hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, provedeného prostřednictvím kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření se 70 % účastí.

Hlavní náplní dotazníkového šetření bylo zanalyzovat stávající úroveň vzdělávání a rozvoje, a to jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany vedoucích pracovníků / manažerů.

Po vyhodnocení dat z dotazníkového šetření je třeba zdůraznit, že ve společnosti panuje spíše příznivá atmosféra. Tento závěr vyplývá z faktu, že naprostá většina zaměstnanců a vedoucích, konkrétně 88 %, je plně či částečně spokojena se vzdělávacími programy a obecně s úrovní vzdělávání.

Další část diplomové práce se zabývala identifikací oblastí, kde lze na základě výsledků dotazníkového šetření dosáhnout zlepšení. Na základě těchto poznatků byly managementu společnosti představeny návrhy zaměřené na konkrétní opatření, například jak zaměstnanci, tak vedoucí vyjádřili potřebu úprav ve vzdělávacích programech tak, aby lépe odpovídaly jejich pracovním potřebám a osobním zájmům.

Je všeobecně známo, že spokojení zaměstnanci jsou považováni za základní stavební kámen úspěchu každého podniku. Proto je důležité, aby se do nich investoval jak čas, tak i zdroje. Vedení by mělo zaměstnancům poskytovat dostatečnou pozornost a podporu, aby je motivovalo k neustálému vzdělávání a osobnímu rozvoji. Pevně věřím, že takováto investice se firmě nakonec vyplatí a přinesou požadovaný užitek. Výsledky z dotazníkového šetření byly předány vedení firmy, aby jej mohli využít pro další rozvoj lidských zdrojů.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Handbook of Human Resources Practise*. 14th ed. London: Kogan Page, 2017. 738 s. ISBN 987-0-7494-7411-9.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vydání. Praha, Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. *Vedení a rozvoj lidských zdrojů pro oblast bezpečnostních technologií a inženýrství*. Praha: Univerzita J.A. Komenského, 2015, 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.
- BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, 264 s. ISBN 978-80-86723-34-1.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2014-5.
- BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BLÁHA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2016, 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- ČOPIKOVÁ, Andrea a kol. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2015, 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2015, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň, 2012, 141 s. ISBN 978-80-261-0139-0.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HARRIS, Alma. *Leading or following educational change?* Online. s. 417-419. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/13634230500340666>. [cit. 2024-02-24].

- HORNÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2. Vyd. Praha, Grada. 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JUŘIČKA, Ondřej. *Efektivita vzdělávání*. Ostava: Key Publishing, 2013, 135 s. ISBN 978-80-7418-197-9.
- KAESLER, Clemens. *Praktická podniková personalistika*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Management*. 5. rozšířené. a doplněné. vydání. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha, Management Press, 2015, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu* 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 323 s. ISBN 978-80-7357-581-6.
- MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NĚMEC, Otakar. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci* 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002, 130 s. ISBN 80-245-0341-7
- NĚMEC, Otakar., BUCKAN, Petr. & ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
- NOGUEIRA, Elisabete; GOMEZ, Sofia a LOPEZ, Joan M. *The contribution of the labour practices to organizational performance: The mediating role of social sustainability*. Online. In.: 2024, s. 20. ISSN 2694-6416. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111>. [cit. 2024-06-24].
- PANCHENKO, Dmitry. *The Sherrington-Kirkpatrick Model*. Online. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6289-7>. [cit. 2024-06-24].
- SOYKOVÁ, Vivienne. *Vedení a rozvoj lidských zdrojů pro oblast bezpečnostních technologií a inženýrství*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011, 157 s. ISBN 978-80-01-04845-0.
- STÝBLO, Jiří. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. Praha: Professional Publishing, 2002, 75 s. ISBN 80-86419-21-5.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistiky pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMŠÍK, Pavel, *Vybrané otázky z personální práce*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2019. ISBN 978-80-7509-638-8.

TOMŠÍK, Pavel; DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní Vzdělávání Zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-86723-34-1.

VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

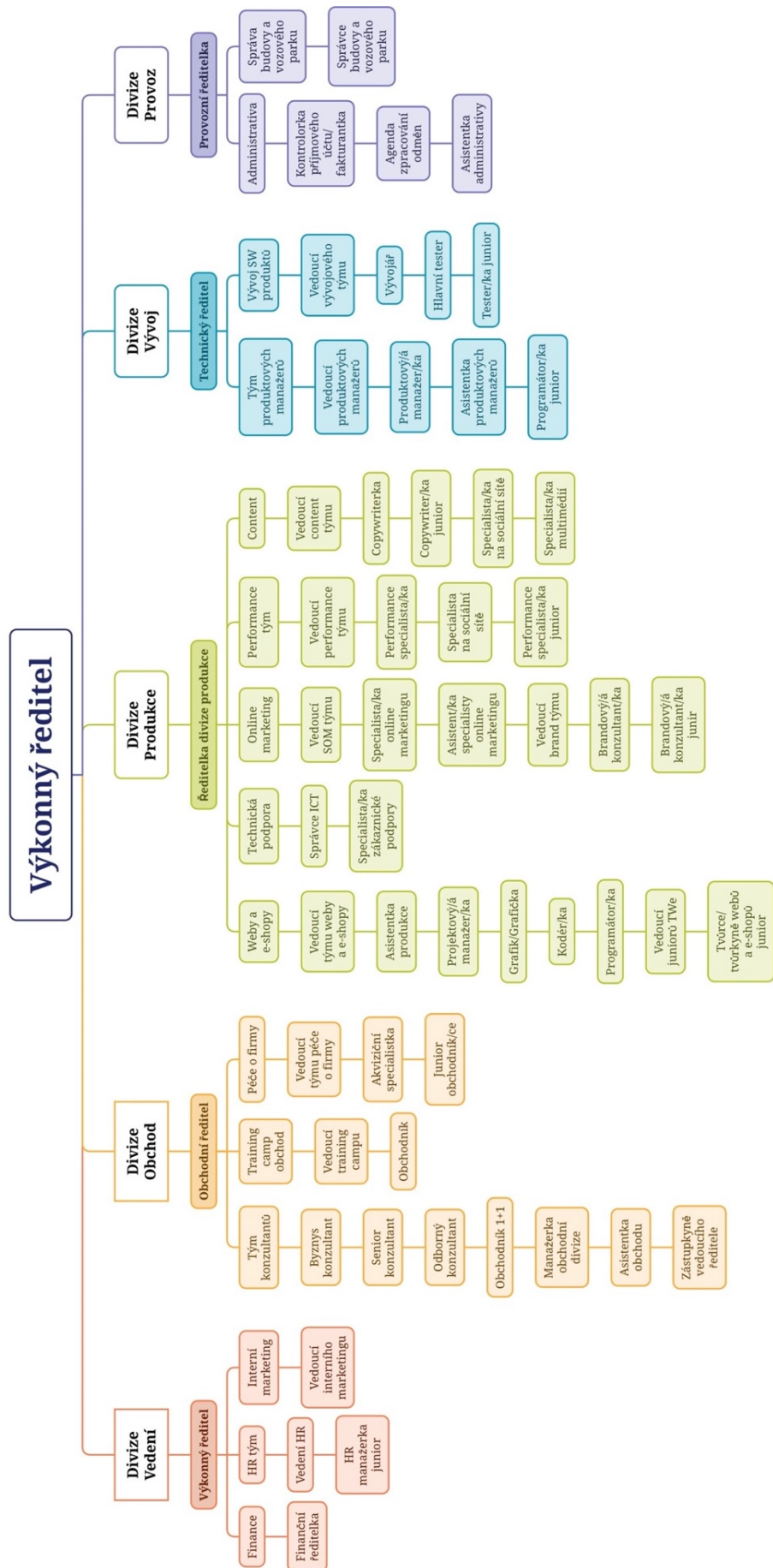
WHITMORE, John. *Coaching for Performance*. Nicholas Brealey Publishing, 2017. ISBN 9781473658127.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Organizační struktura společnosti eBRÁNA, s.r.o.

Příloha B: Dotazníkové šetření ve společnosti eBRÁNA, s.r.o.

# PŘÍLOHA A: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



## PŘÍLOHA B: PLNÉ ZNĚNÍ DOTAZNÍKU

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Ilona Houžvičková a jsem studentkou pátého ročníku Ekonomicko-správní fakulty Univerzity Pardubice.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který je zaměřen na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Vaší společnosti. Ráda bych Vás ujistila, že dotazník je zcela anonymní a výsledky budou využity pro zpracování mé diplomové práce.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

### 1. V jakém pracujete divizi?

- vedení
- obchod
- produkce
- vývoj
- provoz

### 2. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

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

### 3. Na jaké pozici pracujete?

- zaměstnanec
- vedoucí pracovník / manažer

### 4. Jste spokojen(a) se stavem podnikového vzdělávání ve firmě? Pokud zvolíte odpověď „spíše ne“ či „ne“, uveďte prosím důvod.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

.....

### 5. Je dle Vašeho názoru nabídka firemního vzdělávání nebo kurzů dostačující?

- ano
- ne
- nevím

### 6. Pro výkon své pracovní činnosti bych uvítal(a) školení (zaměřené na):

.....

**7. Které problémy z hlediska podnikového vzdělávání jsou podle Vás nejdůležitější?  
Prosím, vyberte maximálně 2 možnosti.**

- nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit
- nevyhovující nabídka vzdělávacích aktivit
- pracovní zátěž znemožňující účast na školení
- absence pracovního výkonu při účasti na školení
- nedostatečné podpůrné studijní materiály
- kvalita kurzů/školení
- kvalita/odbornost lektora
- jiné: .....

**8. Jakým způsobem se vzděláváte a rozvíjíte ve vaší práci?**

- osobně s lektorem nebo kolegou
- online přes internet nebo aplikaci
- samostudium z knih nebo článků
- praktickým cvičením nebo simulací
- sebevzdělávání
- kurzy pořádané firmou
- jiným způsobem (uveďte jakým) .....

**9. Které oblasti vzdělávání byste upřednostnili/využili?**

- odborné (v rámci své pozice)
- jazykové (cizí jazyky)
- počítačové
- jiné: .....

**10. Jak často se účastníte vzdělávacích aktivit v rámci vaší práce?**

- každý den
- jednou týdně
- jednou měsíčně
- jednou za čtvrtletí
- jednou za rok
- nikdy

**11a) Proč se chcete vzdělávat?**

.....

**11b) Čeho tím chcete dosáhnout?**

- kariérní růst
- finanční motivace (zvýšení mzdy)
- zvýšení odborných dovedností
- zvýšení pracovní spokojenosti

- seberealizace
- jiné: .....

**12. Kdo převážně rozhoduje o tom, v čem se budete vzdělávat?**

- já sám/sama
- nadřízený
- vedení
- někdo jiný

**13. Dochází k průběžnému hodnocení vzdělávacích aktivit (ke zpětné vazbě)?**

- ano (pomocí dotazníku)
- ano (pomocí rozhovoru)
- ne
- jinak: .....

**14. Je vaše vzdávání plně hrazeno zaměstnavatelem?**

- ano
- ne
- nevím

**15. Jaké jsou Vaše očekávání od vzdělávacích aktivit, kterých se účastníte?**

- očekávám, že se naučím něco nového a užitečného
- očekávám, že se pobavím a zrelaxuji
- očekávám, že se setkám s novými lidmi a navážu kontakty
- očekávám, že dostanu certifikát nebo uznání
- nemám žádná očekávání od vzdělávacích aktivit

**16. Jaké jsou vaše potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje ve vaší práci?**

- potřebuji se zdokonalit v oblasti, ve které už pracuji
- potřebuji se naučit nové dovednosti nebo znalosti, které jsou pro mou práci důležité
- potřebuji se připravit na změnu pozice nebo kariéry
- potřebuji se vzdělávat a rozvíjet pro svůj osobní rozvoj a zájem
- nemám žádné potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje

**17. Jak hodnotíte kvalitu a užitečnost vzdělávacích aktivit, kterých jste se zúčastnil(a)?**

- velmi pozitivně
- pozitivně
- neutrálně
- negativně
- velmi negativně

**18. Jaký typ vzdělávacích aktivit považujete za nejefektivnější pro svůj profesní rozvoj?**

- praktické workshopy

- webináře
- semináře
- e-learning
- individuální studium
- praxe a praktické zkušenosti
- soft skills (např. komunikace, týmová spolupráce)
- firemní interní školení
- simulace a hry
- IT kurzy
- technické kurzy
- žádné
- jiné: .....

**19. Pro svůj osobní rozvoj bych uvítal(a) se více vzdělávat v rámci.**

- prezenčního školení
- e-learningu
- samostudia
- asistováním u zkušenějšího pracovníka
- pomocí školicích center
- pomocí moderních technologií
- nechci se více vzdělávat

**20. Jak se osobní a profesní rozvoj podporuje a hodnotí ve vaší organizaci?**

- velmi dobře
- dobře
- neutrálně
- špatně
- velmi špatně

**21. Jaký je Váš názor na současný systém hodnocení a rozvoje pracovníků ve firmě?**

**Pokud zvolíte odpověď „negativní“ či „velmi negativní“ uveďte prosím důvod.**

- velmi pozitivní
- pozitivní
- neutrální
- negativní
- velmi negativní

.....

**22. Jak byste zhodnotili přizpůsobivost firemních programů rozvoje vašim individuálním potřebám. Pokud zvolíte „negativně“ či „velmi negativně“, uveďte prosím důvod?**

- velmi pozitivně
- pozitivně

- neutrálně
  - negativně
  - velmi negativně
- .....

**23. Jakého jste pohlaví?**

- muž
- žena

**24. V jaké jste věkové kategorii?**

- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46–60
- 61 a více

**25. Nejvyšší dosažené vzdělání?**

- základní
- vyučen
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

**26. Jak často a jakým způsobem podporujete vzdělávání a rozvoj vašich podřízených?**

- každý den
- jednou týdně
- jednou měsíčně
- nikdy

**27. Jakým způsobem podporujete vzdělávání a rozvoj vašich podřízených?**

- osobně
- e-mailem
- telefonicky
- nijak
- jinak: .....

**28. Jaké jsou vaše hlavní cíle a požadavky v oblasti vzdělávání a rozvoje vašich podřízených?**

- zvýšit jejich kvalifikaci a produktivitu
- zlepšit jejich spolupráci a komunikaci
- rozvíjet jejich kreativitu a inovativnost
- udržet jejich motivaci a loajalitu
- jiné: .....

**29. Jak hodnotíte výsledky a dopady vzdělávání a rozvoje vašich podřízených na jejich pracovní výkon a kariéru?**

- velmi pozitivně
- pozitivně
- neutrálně
- negativně
- velmi negativně

**30. Jak vnímáte přínos vzdělávání a rozvoje vašich podřízených pro podnik jako celek?**

- velmi významný
- dostatečný
- nedostatečný
- žádný

**31. Jaké metody používáte k měření účinnosti vzdělávacích programů?**

- hodnocení výkonu před a po školení
- zpětná vazba od účastníků
- sledování aplikace dovedností v praxi
- pomocí metody 360°
- interní nástroj na školení
- jiné: .....

**32. Jaké jsou podle vás největší potřeby a výzvy v oblasti vzdělávání a rozvoje v podniku?**

- zvýšit úroveň vzdělávání a rozvoje všech zaměstnanců
- zaměřit se na vzdělávání a rozvoj klíčových zaměstnanců
- zajistit soulad vzdělávání a rozvoje s cíli a strategií podniku
- zlepšit hodnocení a vyhodnocování vzdělávání a rozvoje
- jiné: .....

**33. Jaké byste uvítali změny nebo zlepšení v systému vzdělávání a rozvoje v podniku?**

- zvýšit rozpočet a zdroje pro vzdělávání a rozvoj
- zlepšit kvalitu vzdělávacích aktivit
- zvýšit zapojení a spolupráci mezi zaměstnanci a manažery
- zvýšit zpětnou vazbu a sledování efektů vzdělávání a rozvoje

**34. Jaké jsou vaše návrhy nebo doporučení pro zvýšení efektivity a efektivnosti vzdělávání a rozvoje v podniku?**

- zavést individuální plány vzdělávání pro každého zaměstnance
- využívat více externích lektorů a agentur
- podporovat více interní vzdělávání mezi zaměstnanci
- vytvářet více inovativních a kreativních vzdělávacích aktivit