

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko – správní

Analýza rozvoje lidských zdrojů ve vybraném podniku
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Agáta Štrobová**
Osobní číslo: **E22135**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza rozvoje lidských zdrojů ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy rozvoje lidských zdrojů identifikovat přednosti a nedostatky v této oblasti a současně předložit návrhy na zlepšení.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Vymezení základních pojmů v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů se zaměřením na oblast rozvoje lidských zdrojů.
- Charakteristika podniku.
- Analýza rozvoje lidských zdrojů ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrhy doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.
ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen, 2023. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. 16. vydání. Indie: Kogan Page. ISBN 978 1 3986 0664 7.
BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.
DEPOO, Lucie; URBANCOVÁ, Hana a ŠNÝDROVÁ, Markéta, 2020. *Kariérní management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN: 978-80-88330-28-8.
PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavíčková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza rozvoje lidských zdrojů 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. 04. 2025

Agáta Štrobová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto vyjádřila vděk své vedoucí bakalářské práce, Ing. Jana Slavičková, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady a trpělivost, kterou mi věnovala během celého procesu psaní práce. Její podněty a vstřícný přístup byly pro mě velmi hodnotné. Dále bych chtěla poděkovat společnosti za poskytnuté materiály, rychlou zpětnou vazbu a ochotu spolupracovat, což výrazně přispělo k úspěchu této práce. Na závěr bych chtěla poděkovat své rodině, mému partnerovi a přátelům za jejich neustálou podporu, motivaci a trpělivost během celého studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zaměřuje na rozvoj lidských zdrojů ve společnosti InfuMedix s. r. o. Cílem je na základě zhodnocení současného systému vzdělávání zaměstnanců navrhnout doporučení pro jeho zlepšení. Práce kombinuje teoretická východiska s praktickým výzkumem realizovaným formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Výsledky mohou sloužit jako podklad pro zefektivnění personální strategie podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, metody vzdělávání

TITLE

Analysis of human resources development in a selected company

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on the development of human resources in the company InfuMedix s. r. o. The aim is to propose recommendations for improving the current employee training system based on its evaluation. The thesis combines theoretical background with practical research carried out in the form of a questionnaire survey among employees. The results can serve as a basis for improving the company's HR strategy.

KEYWORDS

human resource management, human resource training and development, identification and analysis of training needs, training planning, training implementation, training methods

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 Management a rozvoj lidských zdrojů.....	13
1.1 Management a řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.1 Management.....	13
1.1.2 Řízení lidských zdrojů.....	15
1.2 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.....	16
1.2.1 Definice a klíčové aspekty rozvoje lidských zdrojů.....	16
1.2.2 Strategické vzdělávání v organizacích.....	19
1.2.3 Proces učení a rozvoje.....	21
1.3 Praktické přístupy ke vzdělávání a rozvoji.....	22
1.3.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb.....	22
1.3.2 Plánování vzdělávání.....	23
1.3.3 Realizace vzdělávání.....	24
1.3.4 Metody vzdělávání.....	25
1.3.5 Vyhodnocování vzdělávání.....	29
2 Metodika práce.....	32
2.1 Cíle výzkumu.....	32
2.2 Metodika výzkumu.....	32
2.3 Charakteristika vybraného souboru.....	34
3 Analýza rozvoje lidských zdrojů v InfuMedix s. r. o.....	37
3.1 Charakteristika společnosti.....	37
3.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	41
3.2.1 Hodnocení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.....	42
3.2.2 Důležitost osobního rozvoje a motivace z pohledu zaměstnanců.....	43
3.2.3 Frekvence účasti zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách.....	43
3.2.4 Hodnocení vzdělávacích příležitostí a podnikových investic do rozvoje.....	44

3.2.5	Preferované formy vzdělávání z pohledu zaměstnanců.....	45
3.2.6	Vnímání podpory a přístupu k podnikovému vzdělávání.....	46
3.2.7	Analýza priorit, zájmů a informačních zdrojů spojených s podnikovým vzděláváním.....	47
3.2.8	Návrhy zaměstnanců na zlepšení podnikového vzdělávání.....	49
3.3	Doporučení pro společnost v oblasti rozvoje pracovníků.....	51
3.3.1	Shrnutí výsledků výzkumu	51
3.3.2	Návrhy a doporučení.....	52
ZÁVĚR		55
POUŽITÁ LITERATURA		57
SEZNAM PŘÍLOH.....		60

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Manažerské funkce	15
Obrázek 2 Složky vzdělávání a rozvoje	18
Obrázek 3 Vize, poslání, cíle, strategie	21
Obrázek 4 Mezera ve vzdělávání	23
Obrázek 5 Prvky procesu realizace vzdělávání	25
Obrázek 6 Dotazníky, sběrná krabice a výzva k účasti na výzkumu	33
Tabulka 1 Definice managementu podle pojetí A–E	14
Tabulka 2 Metody podnikového vzdělávání	26
Tabulka 3 Věk respondentů.....	35
Tabulka 4 Pohlaví respondentů	35
Tabulka 5 Nejvyšší dosažené vzdělání.....	35
Tabulka 6 Vývoj vybraných finančních ukazatelů společnosti v letech 2019–2023	40
Tabulka 7 Hodnocení oblastí rozvoje a vzdělávání zaměstnanců	42
Tabulka 8 Vnímání osobní důležitosti rozvoje a motivace ke vzdělávání	43
Tabulka 9 Frekvence účasti zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách	44
Tabulka 10 Hodnocení vzdělávacích příležitostí a podnikových investic do rozvoje	44
Tabulka 11 Preferované formy vzdělávání zaměstnanců	45
Tabulka 12 Vnímání podpory a přístupu k podnikovému vzdělávání	46
Tabulka 13 Otázka 7.1 Preferované oblasti vzdělávání z pohledu zaměstnanců	48
Tabulka 14 Otázka 7.2 Zájem zaměstnanců o budoucí školení a kurzy	48
Tabulka 15 Otázka 7.3 Zdroje informací o vzdělávacích příležitostech	49
Tabulka 16 Oblasti ke zlepšení v oblasti firemního vzdělávání dle zaměstnanců	50

SEZNAM ZKRATEK

č. – číslo

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes – zisk před úroky a zdaněním

EHS – Environment, Health and Safety – bezpečnost, zdraví a životní prostředí

ERP – Enterprise Resource Planning – plánování podnikových zdrojů

HR – Human Resources – lidské zdroje, personální oddělení

HVAC – Heating, Ventilation and Air Conditioning – systémy pro vytápění, větrání a klimatizaci prostor.

IPC – In – Process Control – provozní kontrola

IT – Information Technology – informační technologie

Kč – koruna česká

např. – například

OR – Obchodní rejstřík

PC – Personal Computer – osobní počítač

QA – Quality Assurance – zajištění jakosti

QC – Quality Control – kontrola kvality

QS – Quality Specialist – specialista řízení kvality

RP – Responsible Person – odpovědná osoba

s. – strana

SD – Standard Deviation – směrodatná odchylka

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

tzv. – takzvaný

ZPr. – zákoník práce

ÚVOD

Téma „Analýza rozvoje lidských zdrojů ve vybraném podniku“ bylo zvoleno z důvodu jeho rostoucího významu v praxi současného řízení podniků, ale také na základě osobního zájmu o oblast práce s lidmi, jejich motivaci, vzdělávání a celkový profesní růst. Rozvoj zaměstnanců je oblast, která má přímý dopad na kvalitu pracovního prostředí, efektivitu firemních procesů i úspěšnost organizace jako celku. Výběr tématu byl rovněž ovlivněn skutečností, že se jedná o téma, které nachází praktické uplatnění napříč různými obory a typy organizací.

Rozvoj lidských zdrojů patří mezi klíčové oblasti, kterým se moderní podniky musí věnovat, chtějí-li si udržet konkurenceschopnost a stabilní pozici na trhu. V době rychlého technologického pokroku, digitalizace a proměn pracovního trhu hrají zaměstnanci stále významnější roli. Podniky dnes čelí výzvám spojeným s udržením kvalifikované pracovní síly, rostoucími požadavky na flexibilitu, potřebu inovací i důrazem na udržitelný rozvoj. V tomto kontextu se rozvoj lidských zdrojů stává nezbytnou součástí řízení každé organizace. Nestačí pouze přijmout vhodné pracovníky, je nutné je dlouhodobě podporovat, rozvíjet jejich dovednosti a poskytovat jim prostor pro profesní růst.

Aktuálnost tématu spočívá také v rostoucím tlaku zaměstnanců na možnost dalšího vzdělávání a kariérního postupu. Organizace, které na tyto potřeby reagují, nejenže zvyšují svou atraktivitu na trhu práce, ale zároveň podporují loajalitu a výkonnost svých lidí. Rozvoj lidských zdrojů tak přestává být pouze personální otázkou, stává se důležitým nástrojem strategického řízení podniku. Podniky, které oblast rozvoje zanedbávají, se často potýkají s vyšší fluktuací zaměstnanců, nižší motivací a nedostatkem kvalifikovaných sil. Naopak cílená a promyšlená práce s lidským potenciálem může přinášet dlouhodobé výhody a pozitivně ovlivňovat i podnikovou kulturu. Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy rozvoje lidských zdrojů ve vybraném podniku identifikovat přednosti a nedostatky v této oblasti a současně předložit návrhy na zlepšení. Výsledky práce mohou sloužit jako podklad pro další rozvoj personální strategie podniku a poskytnout vedení podniku konkrétní doporučení pro zefektivnění současných přístupů.

V první kapitole je podrobně rozebrán management a rozvoj lidských zdrojů. Nejprve jsou vysvětleny základní pojmy spojené s managementem a řízením lidských zdrojů. Následně je pozornost zaměřena na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Kapitola dále představuje praktické přístupy ke vzdělávání, od identifikace potřeb přes plánování a realizaci až po metody a vyhodnocování vzdělávání. Druhá kapitola se věnuje metodice práce, stanovuje cíle

výzkumu, popisuje použitou metodologii a charakteristiku zkoumaného souboru. Třetí kapitola přináší analýzu rozvoje lidských zdrojů ve společnosti InfuMedix s. r. o., zahrnující základní představení podniku a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

1 Management a rozvoj lidských zdrojů

Podle Pališkové et al. (2021) je vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů považován za důležitý faktor konkurenceschopnosti a efektivity organizací.

První část kapitoly poskytne teoretický rámec managementu a řízení lidských zdrojů, který je nezbytný pro pochopení širšího kontextu vzdělávání v organizacích. Následující část se zaměří na definici rozvoje lidských zdrojů, strategické vzdělávání a proces učení. V neposlední řadě kapitola představí praktické přístupy ke vzdělávání, od analýzy vzdělávacích potřeb až po metody a vyhodnocování efektivity vzdělávacích programů.

1.1 Management a řízení lidských zdrojů

Tato kapitola se zabývá managementem a řízením lidských zdrojů jako klíčovým prvkem úspěšného fungování organizace. Nejprve bude věnována pozornost samotnému pojmu management, jeho cílům a základním manažerským funkcím.

1.1.1 Management

Management je slovo z anglického jazyka, které lze přeložit jako řízení, vedení a správa (činnosti v podniku) (Lingea, 2024). Avšak existuje bezpočet definic managementu, od různých autorů, jež jsou odlišně vymezeny. Abrol et al. (2020) uvádí významné definice, které jsou uspořádány podle jejich hlavních pojetí od A do E, viz tabulka č. 1.

Donnelly et al. (1997, s. 24) definují management jako „*proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací*“.

Podle Blažka (2014) lze jednodušeji říci, že management je proces, který se týká manažera a jednotlivce nebo pracovní skupiny lidí. Úlohou manažera je stanovit cíle, kterých chce v tomto procesu dosáhnout za pomoci jednotlivce či skupiny lidí. Management je obecně složitý proces uvnitř podniku, proto k němu existuje mnoha definic, přitom každá z těchto definic zachycuje některé vlastnosti managementu. Nicméně žádná definice není tak přesná, aby management definovala ze všech jeho stran.

Urban (2013, s. 11) cíl a poslání managementu popisuje jako „*dosahování cílů organizace, a to s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Tento cíl je shodný pro řízení všech organizací – velkých i malých soukromých i veřejných. Stejně tak se týká i řízení jejich částí*“.

Tabulka 1 Definice managementu podle pojetí A–E

(A) Funkční pojetí: Management jako proces, který manažer vykonává.	„Management je plánování, organizování, velení, koordinace a kontrola technických, finančních, bezpečnostních a účetních činností.“ – Louis A. Allen
(B) Pojetí lidských vztahů: Management jako technika dosahování výsledků.	„Management je dosahování výsledků prostřednictvím úsilí jiných lidí.“ – Wrence A. Appley
(C) Pojetí vedení a rozhodování: Management jako umění a věda rozhodování a vedení.	„Management je umění a věda přípravy, organizace a řízení lidského úsilí ke kontrole sil a využívání materiálu přírody ve prospěch lidí.“ – Americká společnost strojních inženýrů
(D) Pojetí produktivity: Management jako technika zvyšování produktivity.	„Management může být definován jako umění dosahovat maximálních výsledků s minimálním úsilím tak, aby byla zajištěna maximální prosperita a štěstí pro zaměstnavatele i zaměstnance a poskytována veřejnosti co nejlepší služba.“ – John F. Mee
(E) Pojetí integrace: Management jako koordinátor lidských a materiálních zdrojů.	„Management je celkový úkol spojování lidí, peněz, strojů, materiálů a metod do jedné funkční pracovní jednotky.“ – Mrityunjy Banerjee

Zdroj: vlastní zpracování podle Abrola et al. (2020)

V managementu se mnohdy setkáváme s pojmem **manažerské funkce**. Tento pojem vychází z funkcí správy, kterou již v roce 1916 stanovil jeden ze zakladatelů teorie managementu H. Fayol, a to plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování (Blažek, 2014).

V současnosti manažerské funkce definujeme jako plánování, organizování, vedení, personální zajištění a kontrolování viz obrázek č. 1 (Weihrich a Koontz, 1993).



Obrázek 1 Manažerské funkce

Zdroj: vlastní zpracování podle Wehricha a Koontza (1993)

1.1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je spojováno především s manažerskou funkcí personálního zajištění, která zahrnuje získávání, rozvoj a udržení zaměstnanců v organizaci.

Lze ho popsat jako sofistikovaný a systematický přístup k zaměstnávání a rozvoji zaměstnanců v rámci organizace. Představuje určitou vědu řízení lidí, která vychází z různých teorií zabývajících se jednáním lidí a podniků. Je především zaměřeno na zlepšování efektivity organizace za pomoci jedinců, přičemž důraz by měl být kladen i na etické aspekty tohoto procesu, tedy na efektivní využívání lidského potenciálu v souladu s morálními hodnoty (Armstrong a Taylor, 2015).

V praktické realizaci spočívá v použití různých politik a postupů, které zahrnují tvorbu a rozvoj organizace, získávání a poskytování lidských zdrojů, školení a profesní růst, řízení výkonnosti, odměňování a poskytování služeb přispívajících k pohodu a spokojenost zaměstnanců. Tyto principy a postupy jsou propojeny s danými strategiemi lidských zdrojů, které odrážejí celkovou strategii organizace (Armstrong a Taylor, 2023).

V dnešní době pojem „lidské zdroje“ však není všeobecně přijímán, protože jej někteří považují za příliš odborný a připomíná zacházení s lidmi jako s pouhými výrobními faktory. Lidé dávají přednost termínu „řízení lidí“. Termín „řízení lidských zdrojů“ je však nejpoužívanější a běžně používaný (Armstrong a Taylor, 2015).

1.1.3 Nové trendy v řízení lidských zdrojů

Moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů zdůrazňují potřebu přeměny zaměstnanců z pouhých plnitelů úkolů na aktivní a samostatně jednající jedince, kteří přinášejí kreativitu a zodpovědnost do pracovního procesu. Vzdělávání přitom neplní jen roli nástroje pro předávání informací, ale představuje zásadní prostředek pro rozvoj lidského potenciálu. Firmy se proto stále více zaměřují na podporu celoživotního vzdělávání, sdílení znalostí, mentoring a týmovou spolupráci. Usilují o vytvoření pracovního prostředí, kde mají lidé příležitost rozvíjet jak odborné, tak měkké dovednosti a zároveň se aktivně podílet na inovacích a rozhodovacích procesech (Barták, 2023).

Roste význam cíleného a strukturovaného přístupu k vyhledávání, využívání a praktickému uplatňování znalostí. Současné pojetí personalistiky vnímá zaměstnance ne jako nákladovou položku, ale jako zásadní prvek pro udržení konkurenceschopnosti a podporu inovací. Společnosti, které investují do rozpoznání a rozvoje schopností svých pracovníků, se proměňují v tzv. „učící se organizace“, které dokážou pružně reagovat na měnící se podmínky trhu i potřeby zákazníků. Klíčovými prvky tohoto přístupu jsou spolupráce, efektivní komunikace a sdílený směr rozvoje. Tento trend zároveň reflektuje širší posun v přístupu k výrobě, od hromadné produkce k řešením přizpůsobeným jednotlivým klientům, čímž se dále zvyšuje význam lidského kapitálu (Barták, 2023).

1.2 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Tato kapitola se zaměřuje na definici a klíčové aspekty rozvoje lidských zdrojů, včetně významu lidského kapitálu a vzdělávání jako strategického nástroje podnikového rozvoje. Dále se zabývá strategickým vzděláváním v organizacích, jeho tvorbou a realizací, přičemž klade důraz na potřebu jasně stanovené vize a poslání. Závěrečná část kapitoly se soustředí na proces učení a rozvoje, různé teorie učení, motivační faktory a odlišné styly vzdělávání, které podporují vznik tzv. učící se organizace.

1.2.1 Definice a klíčové aspekty rozvoje lidských zdrojů

Obecně je známé, že do rozvoje lidských zdrojů spadá proces **učení a rozvoje** zaměstnanců. Tyto procesy zajišťují organizaci dostatek informovaných, kvalifikovaných a angažovaných lidí, které potřebují k dosažení svých cílů, nyní i v budoucnu. Organizace rozvíjí schopnosti zaměstnanců tak, aby mohli efektivně vykonávat svou práci a posouvat se v kariéře (Armstrong a Taylor, 2023).

Rozvoj zaměstnanců představují dvě role, jak uvádí Palíšková et al. (2021, s. 140): „*jedná se o zajištění potřeb organizace a o motivační prvek pro některé zaměstnance. Pracovníci, kteří mají potenciál a chtějí se dále rozvíjet, upřednostňují práci ve firmě, která jim tento rozvoj umožní. Nadřizený společně s pracovníkem a za podpory personalisty navrhnu individuální plány rozvoje pro jednotlivé zaměstnance. V těchto plánech se navzájem doplňují vzdělávací aktivity potřebné pro výkon práce a rozvojové aktivity pro případnou budoucí pozici*“.

Při vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů je důležité od sebe rozlišit dva důležité pojmy, a to **lidský kapitál** a **lidské zdroje**. Lidský kapitál chápeme jako vrozené a získané znalosti, dovednosti, postoje a návyky, již má jedinec k dispozici. Lidské zdroje jsou pak samotný jedinci účastníci se pracovního procesu, lze je označit za nositele lidského kapitálu a potenciálu (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Díky lidskému kapitálu vzniká příjem organizace a představuje tak její bohatství. Náklady spojené s investicí do lidského kapitálu se tak organizaci vyplatí. (Depoo et al., 2020).

Podniky ukládají velký důraz na rozvoj lidského kapitálu. Vytváří strategické agendy zohledňující dopady priorit a strategií organizace na lidský kapitál prostřednictvím svých personálních oddělení (Ulrich a Juppa., 2014).

V dnešní době jedním z hlavních významů vzdělávání je **konkurenceschopnost podniku na trhu**. Tento faktor ovlivňuje nejen samotné podniky, ale také jednotlivce a celou společnost. Jak uvádí Palíšková et al. (2021) na úrovni podniků mají kvalitní zaměstnanci s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi zásadní vliv na efektivní využívání firemních zdrojů, jako jsou finance či materiál. Pro jednotlivce vzdělání zlepšuje možnosti uplatnění na trhu práce, zvyšuje flexibilitu a schopnost přizpůsobit se měnícím se požadavkům. Zároveň přispívá ke společenskému postupu, což se označuje jako sociální mobilita. Na úrovni státu je vyšší úroveň lidského kapitálu, často měřená podílem vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, spojována s vyšší ekonomickou úrovní a lepší kvalitou života.

Nelze opomenout také významné složky vzdělávání a rozvoje: učení se, všeobecné vzdělání, odborné vzdělání a rozvoj.

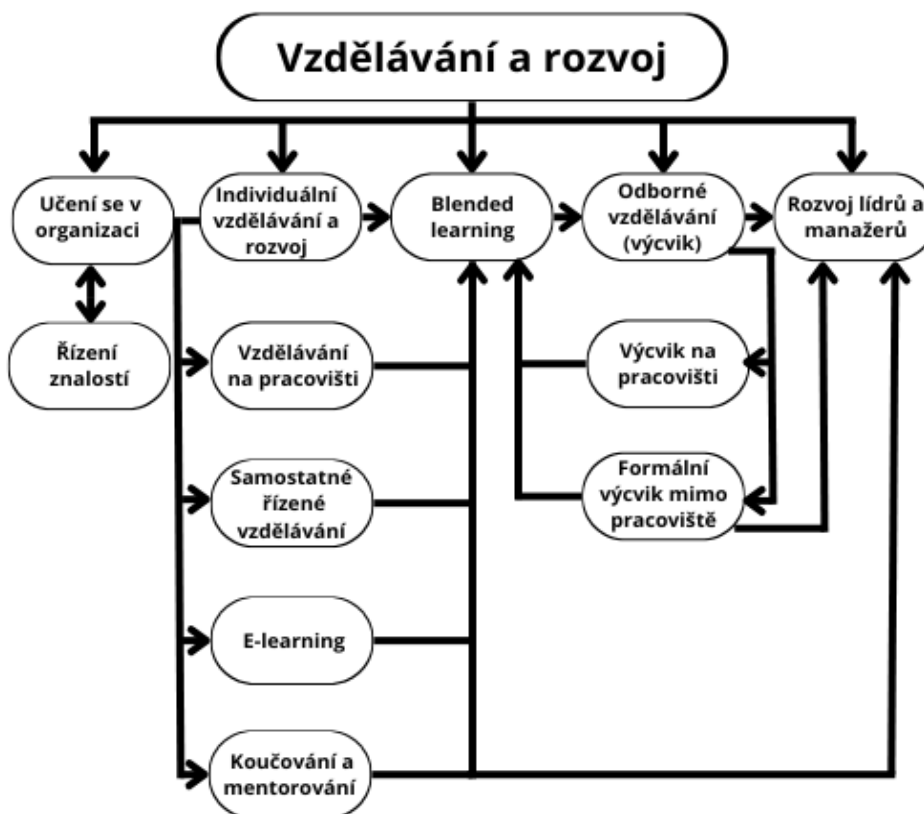
Barták (2007, s. 12) charakterizuje **učení** jako „*proces, při němž získáváme nebo rozvíjíme znalosti, porozumění, dovednosti, změny chování, sociální a emoční kompetence (např. sebedůvěru) a změny postojů. V procesu učení dospělého hrají důležitou roli jeho dosavadní znalosti, „mentální mapy“, sociální dovednosti, interakce s ostatními lidmi, jeho hodnotová orientace, jeho postoje, zkušenosti a osobnostní charakteristiky*“.

Všeobecným vzděláním se rozumí osvojení vědomostí, dovedností a schopností, které lze využít v široké škále životních situací, na rozdíl od specializace na dovednosti a znalosti vztahující se k určitém činnostem, jak uvádí Armstrong a Taylor (2015).

Odborné vzdělávání zaměstnanců úzce souvisí s konkrétní pracovní pozicí a jeho hlavním cílem je aktualizovat dosavadní znalosti pracovníka v souladu s novými informacemi nebo s měnícími se nároky dané pozice (Palíšková et al., 2021).

Rozvoj zahrnuje zvyšování schopností a využívání potenciálu jednotlivce prostřednictvím aktivního využívání možností pro učení a vzdělávání (Armstrong a Taylor, 2015).

Je patrné, že „učení se“ by mělo být odlišné od „odborného vzdělávání“. Dle Reynoldse et al. (2002, s. 9) „je učení se proces při němž si jedinec osvojuje nové znalosti, dovednosti, schopnosti, zatímco výcvik je jednou z několika možností, jak může organizace učení se podporovat“. Učení je činnost, kterou vykonává jednatel, zatímco odborného vzdělávání představuje proces, který mu zajišťuje organizace. Různé složky vzdělávání jsou zachyceny na obrázku č. 2.



Obrázek 2 Složky vzdělávání a rozvoje

Zdroj: vlastní zpracování podle (Armstrong a Taylor, 2015)

Obrázek č. 2 znázorňuje systém vzdělávání v podnicích, který zahrnuje individuální rozvoj, odborný výcvik, e-learning, koučování a rozvoj lídrů, přičemž tyto metody se vzájemně doplňují.

Jeden z důležitých faktorů vzdělávání a rozvoje je **podpora adaptace nových zaměstnanců**. Kromě seznámení s pracovním prostředím zahrnuje také začlenění do kolektivu a podporu komunikace. Mnoho firem proto vytváří speciální adaptační programy, které novým pracovníkům umožňují rychle se zorientovat a dosáhnout plného pracovního výkonu (Palíšková et al., 2021).

Urban (2013, s. 162) se zmiňuje o dalším faktoru vzdělávání a rozvoje, a tím je **motivace účastníků vzdělávání**. *„Je potřeba ji vytvořit před jeho zahájením, udržovat v jeho průběhu a podpořit i kroky po jeho ukončení“*.

Podle Palíškové et al. (2021, s. 180) je hlavním **cílem podnikového vzdělávání a rozvoje** zaměstnanců *„zajistit, aby zaměstnanci disponovali takovými znalostmi a dovednostmi, které jsou nezbytné k efektivnímu plnění podnikových cílů a celkové strategii podniku. Žádoucí úroveň a struktura lidských zdrojů je významným nástrojem jeho konkurence schopnosti“*.

Samotná problematika podnikového vzdělávání je upravena zákonem č. 262/2006 Sb., známým jako zákoník práce (dále jen ZPr.), v jeho aktuálním znění. Tento aspekt spadá do oblasti Péče o zaměstnance, konkrétně do ČÁSTI 10, Hlavy II – Odborný rozvoj zaměstnanců (§ 227 až § 235). Podle zákoníku práce Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje (§ 227 ZPr.): zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace (Palíšková et al., 2021) (AION CS, 2006).

1.2.2 Strategické vzdělávání v organizacích

Před popisováním „Strategie vzdělávání v organizacích“ je nezbytné také zmínit co je to strategie. Cambridge Dictionary (2025) popisuje strategii jako *"podrobný plán pro dosažení úspěchu v situacích, jako je válka, politika, podnikání, průmysl nebo sport, nebo dovednost plánování pro takové situace"*.

Dá se říci, že strategické řízení má za cíl podpořit organizaci v udržení nebo získání konkurenční výhody a stanovit dosažitelné dlouhodobé cíle, které budou splněny v určeném časovém rámci (Košťan a Šuleř, 2002).

Existuje několik důvodů, proč je nutné se zabývat strategií. Mezi hlavní patří vliv strategie na dlouhodobý směr organizace, strategická rozhodnutí, která vedou k dosažení určité výhody (například konkurenční výhody na trhu), přizpůsobení strategie konkrétnímu prostředí nebo

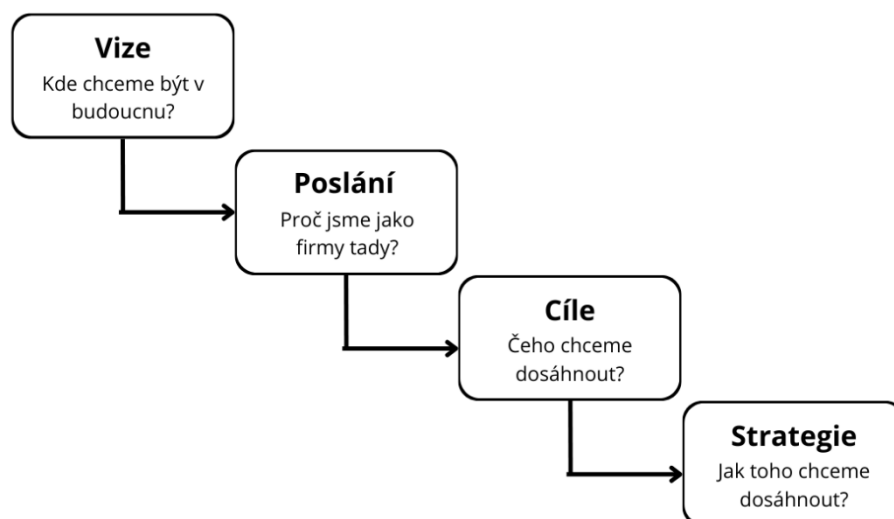
změnám v něm, případně snaha o předvídání těchto změn. Uplatnění strategie může vést k mobilizaci lidských a dalších zdrojů v organizaci. Strategie poskytuje odpověď nejen na to, čeho má být dosaženo (dlouhodobé cíle), ale i na to, jak toho má být dosaženo (Charvát, 2006, s. 17).

V návaznosti na definování slova strategie může být vysvětleno, co je **strategické vzdělávání a rozvoj**. Armstrong a Taylor (2015) strategické vzdělávání a rozvoj definují jako „*přístup, který pomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali, a který se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů a s přispěním uplatňovaných strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje*“. Strategické vzdělávání a rozvoj, stejně jako strategické řízení lidských zdrojů, vycházejí z názoru, že lidské zdroje, které má organizace k dispozici, hrají klíčovou roli při dosahování jejího úspěchu. Politiky strategického vzdělávání a rozvoje se zaměřují na část strategického řízení lidských zdrojů, jež souvisí s investicemi do lidských zdrojů a rozvojem lidského kapitálu organizace.

Hroník (2007, s. 18) konstatuje, že „*strategie vzdělávání a rozvoje je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie. Podobně jako ony je vytvářena na dobu tři a někdy až pět let*“.

Než bude vytvořena strategie vzdělávání a rozvoje, musí být nejprve vytvořena **vize, poslání a cíle** viz obrázek č. 3. Tvorba vize a poslání je považována za nezbytnou součást firmy. Tyto základní dokumenty určují, jakým způsobem se podnik chce chovat v krátkodobé i dlouhodobé budoucnosti. Kvalita těchto dokumentů má vliv na to, jak bude podnik vnímán okolím a zaměstnanci a jak efektivně bude realizována vytyčená strategie zaměstnanci (Bartoňková, 2010).

Podle Charváta (2006, s. 26) je „*poslání neboli mise vyjadřuje, proč firma na trhu existuje*“. Poslání může být určeno na základě vize. Vize udává směr rozvoje společnosti, je však méně konkrétní než poslání.



Obrázek 3 Vize, poslání, cíle, strategie

Zdroj: vlastní zpracování podle Charvátka (2006)

1.2.3 Proces učení a rozvoje

Podle Armstronga a Taylora (2015) se lidé učí nejen samostatně, ale také prostřednictvím interakce s ostatními, například se svými nadřízenými či kolegy. Nejeefektivnější je učení tehdy, když se jedinec aktivně zapojuje do činnosti, místo aby pouze pasivně přijímal informace. Způsob, jakým se jednotlivci učí, se může lišit, přičemž klíčovým faktorem je motivace. Armstrong a Taylor (2015) rovněž poukazuje na tzv. dobrovolné učení, které nastává, když se zaměstnanci z vlastní iniciativy snaží rozvíjet své schopnosti a znalosti potřebné pro efektivní výkon práce. Takové učení by mělo být podporováno.

K učení existuje několik klíčových teorií, které se liší podle toho, jak vysvětlují vznik nových poznatků a dovedností. **Teorie posilování**, vycházející z práce Skinnera (1974), tvrdí, že lidské chování se mění na základě reakcí na určité podněty a očekávané důsledky. Jinými slovy, lidé se učí tím, že si spojují své chování s odměnou nebo trestem, což se označuje jako operantní podmiňování. **Kognitivní teorie učení**, jak uvádí Armstrong a Taylor (2015) klade důraz na porozumění a vnitřní zpracování informací. Lidé si osvojují nové poznatky aktivním přemýšlením, když jim informace dávají smysl a mohou je propojit s tím, co už znají. Další přístup, **teorie učení ze zkušenosti**, podle Armstronga a Taylora (2015) zdůrazňuje, že nejlépe se učíme na základě vlastních prožitků. Když něco osobně zažijeme, lépe tomu rozumíme a dokážeme to využít v praxi. Poslední z hlavních **teorií je teorie sociálního učení**, která vychází z předpokladu, že učení probíhá prostřednictvím kontaktu s ostatními lidmi. Podle Wengera (1998) se učíme skrze zapojení do sociálních skupin a jejich činností, zatímco Bandura (1977)

popisuje učení jako proces pozorování a napodobování druhých, kdy klíčovou roli hraje interakce s okolím.

Motivace hraje v procesu učení zásadní roli. Právě dostatečně silná motivace zaměstnanců ke vzdělávání napomáhá nejen efektivnímu osvojení znalostí, ale i jejich přenesení do praxe. Motivovaní jedinci jsou ochotnější aktivně se zapojit do vzdělávacích aktivit, přijímat nové výzvy, přizpůsobovat se změnám a přispívat k vyšší výkonnosti celé organizace. **Motivaci ovlivňují různé vnitřní i vnější faktory**, například potřeba uznání, možnost profesního růstu, zvýšení kvalifikace nebo finanční ohodnocení. Neméně důležitá je firemní kultura a přístup vedoucích pracovníků, kteří by měli svým jednáním, podporou a otevřenou komunikací vytvářet prostředí, jež napomáhá smysluplnému a dobrovolnému učení. Zohlednění individuálních potřeb zaměstnanců a jejich aktivní zapojení do plánování i hodnocení vzdělávacích aktivit navíc zvyšuje šanci, že se vzdělávání stane přirozenou součástí jejich profesního rozvoje. Vedoucí i lektori by tedy měli nejen předávat znalosti, ale také budovat důvěru a podporovat atmosféru, v níž se zaměstnanci cítí bezpečně a motivovaní k dalšímu rozvoji (Vodák a Kucharčíková, 2011).

1.3 Praktické přístupy ke vzdělávání a rozvoji

„Veškeré vzdělávací aktivity musejí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Proto je potřeba nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin i jednotlivců, a následně definovat účel vzdělávacích aktivit“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 354).

1.3.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

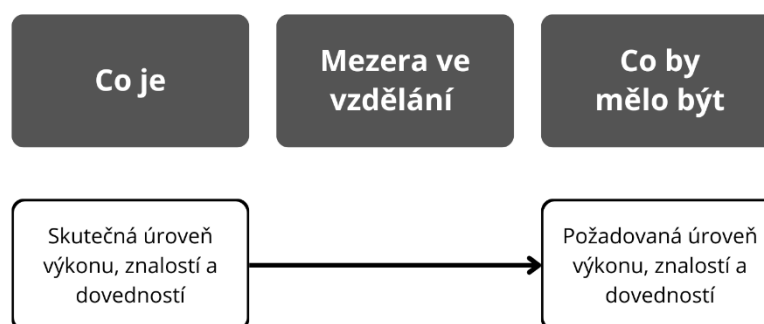
Prvním krokem v systému, plánu i projektu vzdělávací akce je analýza vzdělávacích potřeb. Jde o klíčovou a nejzásadnější fázi při navrhování vzdělávacích aktivit. Pokud v této analýze dojde k chybě, projeví se to nevyhnutelně i ve všech dalších fázích, včetně samotné realizace firemního vzdělávání (Bartoňková, 2010).

Analýza vzdělávacích potřeb spočívá především ve sběru informací o aktuální úrovni znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, stejně jako o výkonnosti jednotlivců, týmů a celé společnosti. Tyto údaje se následně porovnávají s požadovanou úrovní. Identifikace pomáhá odpovědět na klíčové otázky, jako například (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85):

- *„je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?*
- *Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?*

- *Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?*
- *Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?“*

Analýza vzdělávacích potřeb je často popisována jako proces zjišťování rozdílu mezi aktuálním stavem a požadovanou úrovní vzdělání, tedy identifikace **vzdělávací mezery**, což ilustruje obrázek č. 4 (Armstrong a Taylor, 2015).



Obrázek 4 Mezera ve vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování podle Armstronga a Taylora (2015)

Podle Palíškové et al. (2021) je nutné tyto mezery vyplnit prostřednictvím vhodného vzdělávacího programu.

1.3.2 Plánování vzdělávání

Výsledkem fáze identifikace vzdělávacích potřeb je vytvoření návrhu vzdělávacího programu (plánu či projektu), který zahrnuje přípravu učebních osnov a materiálů odpovídajících požadavkům na vzdělávání a rozvoj. Proces sestavování tohoto plánu probíhá v následujících třech fázích (Vodák a Kucharčíková, 2011):

- **Přípravná fáze** zahrnuje určení vzdělávacích potřeb, analýzu účastníků a definování cílů vzdělávacího projektu.
- **Realizační fáze** spočívá ve vývoji a zpracování jednotlivých kroků vzdělávacího projektu, jejich postupném zavádění a určení pořadí probíraných témat.
- **Fáze zdokonalování** se zaměřuje na průběžné vyhodnocování jednotlivých částí vzdělávacího programu s ohledem na dosažení stanovených cílů.

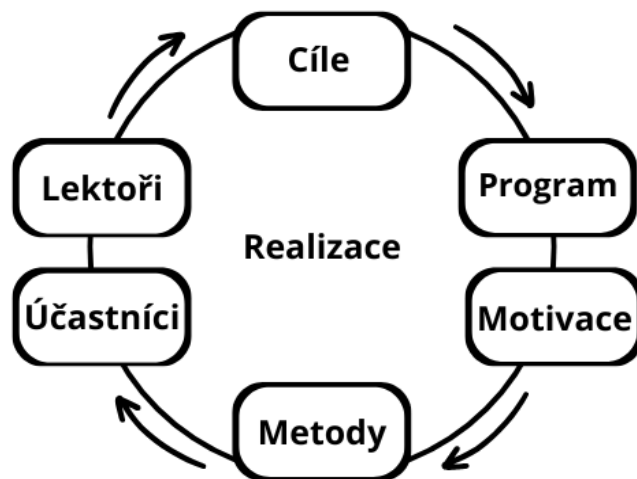
Každý kvalitní vzdělávací plán vymezuje (Šikýř, 2014, s. 126, 127):

- *„cíl vzdělávání,*
- *cílovou skupinu zaměstnanců,*
- *metody vzdělávání (na pracovišti nebo mimo něj),*
- *instituci zabezpečující vzdělávání (zaměstnavatel a/nebo externí dodavatel),*
- *lektora vzdělávání (interní a/nebo externí),*
- *místo vzdělávání (v organizaci a/nebo mimo ni),*
- *čas vzdělávání (v pracovní době, mimo pracovní dobu, v rozmezí hodin i několika dnů),*
- *požadavky na materiální a technické vybavení a služby související se vzdáváním, například požadavky na studijní materiály, výpočetní techniku, dopravu, ubytování, stravování a podobně (závisí na zvolené metodě, místě a čase),*
- *metody vyhodnocování výsledků vzdělávání, například porovnání výsledků vstupních a výstupních testů, monitorování průběhu vzdělávacího programu, kvantifikace přínosů pomocí ekonomických ukazatelů apod.,*
- *náklady na vzdělávání (závisí na záměru a počtu zaměstnanců, zvolené metodě vzdělávání i hodnocení vzdělávání, na požadavcích na zajištění vzdělávání, instituci, místě i čase)“.*

Dle Palíškové et al. (2021) je cílem plánování vzdělávání sestavení komplexního plánu vzdělávání v podniku. Tento plán by neměl být pouhým shrnutím individuálních vzdělávacích a rozvojových záměrů zaměstnanců, ale měl by rovněž zohledňovat hlavní cíle podniku a jeho budoucí směřování.

1.3.3 Realizace vzdělávání

Po dokončení plánovací fáze a veškerých přípravných kroků lze přistoupit k realizaci konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem firemního vzdělávání. Tato realizační fáze zahrnuje několik klíčových prvků, které jsou znázorněny na obrázku č. 5. Patří mezi ně cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (Vodák a Kucharčíková, 2011).



Obrázek 5 Prvky procesu realizace vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování podle Vodáka a Kucharčíkové (2011)

1.3.4 Metody vzdělávání

Samotná realizace vzdělávání je založena na použití vhodné výukové metody, která umožňuje, aby byly osvojovány potřebné znalosti, dovednosti a chování pro výkon sjednané práce a dosažení požadovaných výsledků (Šikýř, 2014).

Kocianová (2010, s. 170) uvádí, že „tradičně se metody vzdělávání dělí na ty, které jsou používány ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“), a na metody používány ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „of the job“), a buď to v organizaci, nebo mimo ní“ viz tabulka č. 2.

Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“) je obvykle realizováno přímo na pracovišti zaměstnance v rámci pracovního procesu. Jeho hlavní výhodou je, že výrobní postupy a dovednosti jsou osvojovány v reálných podmínkách konkrétního podniku. Tento neformální způsob učení umožňuje, aby byly získávány praktické zkušenosti a znalosti, a zároveň dochází k posilování sociálních vazeb a vztahů mezi zaměstnanci. **Vzdělávání mimo pracoviště** („of the job“) slouží jako vhodný doplněk k vzdělávání probíhajícímu přímo na pracovišti a zároveň jej rozšiřuje. Tyto vzdělávací programy se nejčastěji zaměřují na osvojení nejnovějších poznatků v daném oboru, rozvoj měkkých dovedností a posilování či utužování týmové spolupráce (Palíšková et al., 2021).

Tabulka 2 *Metody podnikového vzdělávání*

Metody vzdělávání on the job	Metody vzdělávání off the job
After Action Review (zpětná vazba – feedback)	Adventure Education
Asistování (Assissting)	Assessment Centre
Koučování (Coaching)	Brainstorming
Konzultování (Counselling)	Brainwriting
Instruktaž při výkonu práce (Instructing)	Demonstrování (Demonstration)
Mentoring	E-learning
Porada týmu (Briefing)	Hraní rolí
Práce na projektu	Outdoor Training
Pracovní porady (Business Meetings)	Přednáška
Praktická demonstrace (Demonstration)	Řešení případové studie (Case Study)
Pověření úkolem (Tusk Entrust)	Seminář
Rotace práce (Job Rotation, Cross Training)	Samostudium
Samostatné vedení projektu	Simulace
Stínování (Sheduling)	Workshop

Zdroj: vlastní zpracování podle Pališkové et al. (2021)

Je důležité si uvědomit, že „pro začínající firmu je vhodné spíše metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (instruktaž, koučování, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady aj.). Pokud jde o metody vzdělávání mimo pracoviště, můžeme použít vyslání zaměstnance na přednášku, do kurzu, poskytování odborné literatury či vzdělávání pomocí e – learningu“ jak uvádí Srpová (2020, s. 131).

Následně budou objasněny některé metody vzdělávání uvedené v tabulce 2, přičemž přednost bude dána těm, které jsou často využívány, vyznačují se efektivitou a odpovídají moderním přístupům k vzdělávání dospělých.

Koučink je proces, při němž je kladen důraz nejen na to, co je vykonáváno, ale také na způsob, jakým je to prováděno. Výsledků je dosahováno díky vytvoření specifického vztahu mezi koučem a koučovaným, v němž je poskytována podpora a využívány jsou určité komunikační techniky. Prostřednictvím koučování je koučovanému umožněno lépe si uvědomit realitu a získat jasnější pohled na fakta. Hlavním cílem je zlepšení výkonu, přičemž důležitým aspektem je právě cesta, jakou je tohoto cíle dosahováno (Whitmore, 2019).

Konzultování (Counselling) je charakterizováno oboustranným konzultováním a ovlivňováním, čímž je potlačována jednosměrnost vztahu mezi školitelem a školeným, podřízeným a nadřízeným. Mezi přednosti této metody patří skutečnost, že do vztahu je vnášena aktivita a iniciativa školeného pracovníka, který se vyjadřuje ke všem aspektům své práce i procesu školení, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem je vytvářena zpětná vazba, jež poskytuje náměty pro zdokonalování stylu vedení pracovníků. Mezi nedostatky lze zařadit vyšší časovou náročnost této metody, kvůli níž může být školení dovedeno do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úloh pracoviště (Koubek, 2015).

Mentoring je realizován vzděláváním zaměstnance pod vedením mentora, který je odborníkem v dané oblasti. Zkušenosti jsou předávány a zaměstnanci je poskytována podpora při osvojování znalostí, dovedností a správného chování potřebného k vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu (Šikýř, 2014).

Rotace práce je realizována postupným a dočasným přemísťováním zaměstnance na různé pracovní pozice s odlišnými úkoly a podmínkami, a to jak v rámci organizace, tak i mimo ni. Tímto způsobem je rozšiřována kvalifikace a zlepšována přizpůsobivost zaměstnance (Šikýř, 2014).

Assessment centre je metoda používaná k diagnostice dovedností, při které je nezbytné, aby byly tyto dovednosti pozorovány. Charakteristickým rysem této metody je, že hodnocení je prováděno více než dvěma pozorovateli-hodnotiteli. V rámci Assessment centre jsou účastníci hodnoceni prostřednictvím různých aktivit, jako jsou ukázky práce nebo praktické zkoušky. Tato metoda je především využívána k diagnostice měkkých manažerských a prodejních dovedností (Hroník, 2007).

Brainstorming je metoda zaměřená na podporu kreativního myšlení a generování nových nápadů. Jeho principem je volné vyjadřování myšlenek bez okamžité kritiky, což umožňuje rozvoj i zdánlivě neobvyklých či provokativních nápadů. Nejčastěji se využívá při poradách a skupinových jednáních, kde vytváří inspirativní prostředí pro hledání originálních řešení. Díky vzájemné interakci účastníků se myšlenky přirozeně rozvíjejí a doplňují, což vede k inovativním výsledkům (Barták, 2007).

Při řešení **případových studií** je vzdělávání zaměstnanců realizováno prostřednictvím společného hledání možných řešení modelových nebo reálných problémů podle zadaných kritérií. Tímto procesem jsou rozvíjeny jejich analytické a systémové myšlení a je podporována kolektivní práce (Šikýř, 2014).

Trénink je zaměřen především na aktivní osvojování dovedností a způsobilostí. Jedná se o formu zážitkového učení, která vychází ze skutečnosti, že nové znalosti jsou osvojovány efektivněji a rychleji prostřednictvím praktického vyzkoušení než pouhým čtením informací nebo jejich pasivním poslechem, například na přednášce či semináři (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Outdoorový trénink je formou sportovních činností v přírodním prostředí jsou zaměstnanci směřováni k osvojování a rozvíjení svých přirozených schopností, jako je analýza, rozhodování, realizace, plánování, organizace, výběr, vedení, hodnocení, komunikace, koordinace či spolupráce. Tyto dovednosti jsou následně jednodušeji uplatňovány na běžném pracovišti při plnění pracovních úkolů a dosahování požadovaného výkonu. (Šikýř, 2014).

Demonstrování je realizováno předvedením určitého pracovního postupu školitelem v modelových nebo reálných pracovních podmínkách. Tímto způsobem jsou zaměstnancům názorně předávány znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu (Šikýř, 2014).

Workshop je charakterizován týmovým řešením praktických problémů z širší a komplexnější perspektivy. V jeho průběhu je umožněno sdílení nápadů při hledání řešení reálných situací, přičemž problémy jsou analyzovány z různých úhlů pohledu. Zároveň je využíván jako efektivní nástroj pro rozvoj spolupráce v kolektivu, což je důležité například při tvorbě plánů nebo při navrhování a zavádění systémů (Koubek, 2015).

E – learning bývá často prezentován jako moderní trend ve vzdělávání, úzce spojený s konceptem „nové ekonomiky“ a vnímáním internetu jako nového typu trhu. Někteří odborníci však upozorňují, že internet nepředstavuje zcela nový trh, ale slouží spíše jako další médium, zatímco ekonomické principy zůstávají stejné. Elektronické vzdělávání tedy nabízí jiné prostředí a používá odlišné nástroje než tradiční forma výuky, nicméně nepředstavuje revoluční změnu ve vzdělávacím přístupu. Jak klasické, tak online vzdělávání se skládá z pěti základních složek: kontextu (např. společenského, kulturního nebo firemního zázemí), studenta, lektora (a jeho výukových přístupů), samotného obsahu a jeho uspořádání a prostředí, v němž výuka probíhá. Vzhledem k tomu, že tyto složky jsou přítomny ve všech formách vzdělávání, e – learning nepředstavuje zcela nový směr, ale spíše alternativní formu výuky, která se obzvláště uplatňuje v oblasti firemního vzdělávání (Hroník 2007).

1.3.5 Vyhodnocování vzdělávání

Hodnocení efektivity vzdělávání představuje jednu z nejnáročnějších fází procesu systematického rozvoje zaměstnanců. Tato náročnost vyplývá především z toho, že výsledky vzdělávacích intervencí se obtížně měří a jejich dopad se obvykle projevuje až s časovým odstupem. Zároveň platí, že predikce budoucích vzdělávacích potřeb organizace vyžaduje strategický přístup a musí být provázána s dlouhodobými cíli podniku (Palíšková et al., 2021).

Výhody a nevýhody

Hodnocení přínosů vzdělávání často představuje náročný úkol spojený s řadou komplikací. K hlavním problémům patří obtížnost sběru potřebných dat, přičemž výsledky bývají subjektivně ovlivněné. Samotný proces hodnocení je časově i finančně náročný a vyžaduje spolupráci mnoha stran, od školitelů přes zaměstnance až po vedení firmy. Další výzvou je skutečnost, že dopady vzdělávání se obtížně měří, neboť je často ovlivňuje celkové dění ve firmě (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Na druhou stranu mezi pozitivní stránky vyhodnocování patří to, že pomáhá vedení zaměřit se na klíčové faktory přinášející hodnotu. Zároveň posiluje zodpovědnost účastníků vzdělávání. Díky tomu lze vzdělávací procesy lépe plánovat a řídit. Vyhodnocování také napomáhá sladění vzdělávacích cílů s cíli organizace, podporuje strategická rozhodnutí o budoucích investicích a umožňuje sledovat jejich návratnost, což má zásadní význam pro řízení lidských zdrojů (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Přístup k vyhodnocení

Hodnocení vzdělávání by mělo být součástí plánování již od samého začátku. Při stanovení cílů je důležité určit i to, jak budou výsledky měřeny. Klíčové je sledovat, zda vzdělávání přineslo změny v chování účastníků, které vedou ke zlepšení výkonu celé organizace. Efektivní vyhodnocování zahrnuje nejen přípravu a průběh vzdělávací akce, ale také zpětnou vazbu od účastníků a dopady na praxi (Armstrong a Taylor, 2015).

K hodnocení se často využívá čtyř úrovnový model Donalda a Jamese Kirkpatricka (2006). Ten se zaměřuje na:

1. **Reakci** – jak účastníci hodnotí kurz,
2. **Učení** – co se naučili,
3. **Chování** – zda získané poznatky uplatňují v praxi,
4. **Výsledky** – jaký dopad mělo vzdělávání na organizaci (např. vyšší výkon, kvalita, spokojenost zákazníků).

Tento přístup umožňuje komplexní pohled na přínos vzdělávání a usnadňuje další rozhodování v oblasti rozvoje zaměstnanců.

Metody hodnocení

Při hodnocení vzdělávacích aktivit během jejich realizace lze využít různé metody, jako jsou například zpětné zhodnocení aktivity a dotazníky. **Zpětné hodnocení aktivity** obvykle probíhá prostřednictvím otevřených otázek, které lektorům pomáhají zjistit, jaké poznatky si účastníci z dané části školení odnesli, co pro ně bylo užitečné a jak mohou tyto poznatky využít ve své profesi nebo k rozvoji organizace. Tato metoda může probíhat formou individuálních nebo skupinových rozhovorů a je obzvláště efektivní u menších skupin, kde je možné jít více do hloubky. U početnějších skupin její účinnost zpravidla klesá. **Dotazníky** jsou běžným nástrojem jak pro samostatné vyhodnocení, tak i jako podklad pro sestavení akčního plánu. Mezi jejich výhody patří snadná implementace, avšak anonymní charakter a vyšší časová náročnost mohou negativně ovlivnit kvalitu a rozsah získaných dat (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Při hodnocení vzdělávacích aktivit během jejich realizace lze využít různé metody, jako jsou zpětné zhodnocení aktivity a dotazníky. **Zpětné hodnocení** obvykle probíhá prostřednictvím otevřených otázek, které lektorům pomáhají zjistit, jaké poznatky si účastníci z dané části školení odnesli, co pro ně bylo užitečné a jak mohou tyto poznatky využít ve své profesi či k rozvoji organizace. Tato metoda může probíhat formou individuálních nebo skupinových rozhovorů a je obzvláště efektivní u menších skupin, kde je možné jít více do hloubky. U početnějších skupin její účinnost zpravidla klesá. **Dotazníky** jsou běžným nástrojem pro samostatné vyhodnocení. Mezi jejich výhody patří snadná implementace, avšak anonymní charakter a vyšší časová náročnost mohou negativně ovlivnit kvalitu a rozsah získaných dat (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Odpovědnost

Při realizaci a rozvoji vzdělávání hrají klíčovou úlohu nejen samotní zaměstnanci, ale také linioví manažeři. Zaměstnanci by měli převzít iniciativu a aktivně se podílet na řízení svého profesního růstu. Linioví manažeři pak mají podporovat vzdělávací proces tím, že pomáhají s plánováním, organizací a efektivním využíváním vzdělávacích možností. Mezi jejich konkrétní úkoly patří například určení vzdělávacích potřeb, poskytování koučovací podpory nebo usnadnění adaptace nově příchozích zaměstnanců. Aby však vzdělávání přinášelo očekávané výsledky, je nezbytné, aby i manažeři věřili v jeho smysl a přínosy. Za vzdělávání zároveň odpovídají také odborníci z personální oddělení (dále jen HR) a rozvoje zaměstnanců. Ti se zaměřují především na metodickou podporu a zajištění kvalitního obsahu vzdělávacích programů (Armstrong a Taylor, 2015).

2 Metodika práce

Tato kapitola se věnuje metodice provedeného výzkumu. Nejprve jsou vymezeny hlavní cíle šetření a popsána použitá metodologie včetně způsobu sběru a analýzy dat. Následuje charakteristika výzkumného souboru, tedy skupiny respondentů, kteří se šetření zúčastnili.

2.1 Cíle výzkumu

Výzkumné cíle byly formulovány takto:

- analyzovat, jakým způsobem probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě InfuMedix s. r. o.,
- zjistit, jak zaměstnanci hodnotí podporu profesního růstu ze strany firmy a přístup nadřízených k této oblasti,
- identifikovat preference zaměstnanců ohledně forem vzdělávání a motivace k účasti na školeních,
- posoudit míru informovanosti zaměstnanců o vzdělávacích příležitostech a jejich možnost aktivně se zapojit do plánování školení,
- zmapovat názory zaměstnanců na kvalitu dosavadního systému rozvoje a identifikovat oblasti, které by podle nich vyžadovaly zlepšení.

K naplnění výše uvedených cílů bylo využito dotazníkové šetření realizované ve společnosti InfuMedix s. r. o.

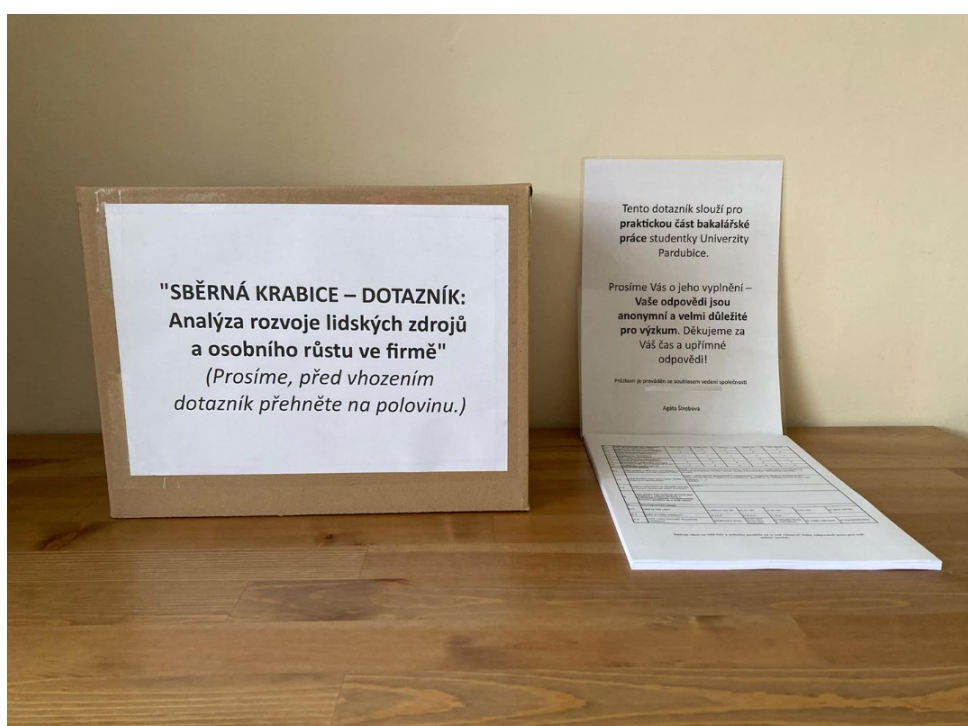
2.2 Metodika výzkumu

Teoretická část práce vycházela z **literární rešerše** zaměřené na odborné publikace a elektronické zdroje zaměřené na oblast rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů. Výběr literatury probíhal na základě její aktuálnosti, relevance k tématu a odborné úrovně.

V praktické části práce byla uplatněna **kvantitativně-kvalitativní výzkumná strategie**, jejímž cílem bylo získat jak číselně vyjádřené postoje respondentů, tak i hlubší náhled na jejich individuální zkušenosti a názory. Hlavním nástrojem sběru primárních dat byl **strukturovaný dotazník** (viz Příloha A), jenž byl navržen tak, aby obsáhl klíčová témata související s rozvojem a vzděláváním lidských zdrojů ve společnosti InfuMedix s. r. o. Dotazník zahrnoval devět hlavních otázek, přičemž některé z nich obsahovaly více podotázek. Celkový počet jednotlivých položek tak dosáhl třiceti.

Před distribucí byl dotazník konzultován s oddělením HR společnosti InfuMedix s. r. o., které ověřilo jeho přehlednost a srozumitelnost. Obsahově se zaměřoval jak na systém vzdělávání a přístup zaměstnavatele, tak i na osobní zkušenosti zaměstnanců a jejich návrhy na zlepšení v oblasti profesního rozvoje.

Distribuce dotazníků proběhla dne **18. 3. 2025** během návštěvy společnosti InfuMedix s. r. o. Dotazníky byly předány osobně v prostorách kanceláří a firemní jídelny. Pro sběr vyplněných formulářů byly ve firmě umístěny dvě označené sběrné krabice, doplněné o výzvu k účasti na výzkumu, informaci o anonymitě a souhlasu vedení společnosti s realizací šetření. Ilustrační fotografie celé situace je uvedena na obrázku č. 6.



Obrázek 6 Dotazníky, sběrná krabice a výzva k účasti na výzkumu

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník kombinoval tři typy otázek: **uzavřené otázky** (hodnocení pomocí pětibodové Likertovy škály, otázky: 1, 2, 4, 6, 9), **polootevřené otázky** (s možností doplnění vlastní odpovědí, otázky: 3, 5) a **otevřené otázky**, které respondentům umožnily volně vyjádřit své názory, potřeby nebo doporučení (otázky: 7, 8).

Získaná **kvantitativní data** byla následně analyzována pomocí **deskriptivní statistiky**. Pro vyhodnocení odpovědí byly využity základní statistické ukazatele, konkrétně **průměr** (aritmetický průměr hodnot), **směrodatná odchylka (SD)**, **minimální (Min)** a **maximální**

(Max) **hodnota a modus** (nejčastěji se vyskytující hodnota). Tento přístup umožnil identifikovat obecné trendy v odpovědích a zhodnotit jejich rozložení.

Odpovědi na otevřené otázky byly zpracovány pomocí **kvalitativní tematické analýzy**. Výpovědi respondentů byly seskupeny podle opakujících se klíčových témat a oblastí, což umožnilo identifikaci hlavních preferencí a návrhů v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Tematické kategorie byly dále kvantifikovány a shrnuty do přehledových tabulek.

Kromě samotného dotazníkového šetření byla využita i analýza **sekundárních dat**. Mezi tyto zdroje patřily interní dokumenty společnosti, jako je organizační struktura a ekonomické výsledky.

Zvolená metodika tak umožnila zachytit jak obecné postoje a míru spokojenosti zaměstnanců s rozvojem a vzdělávání v podniku, tak i jejich konkrétní návrhy a osobní pohledy. Kombinace kvantitativního a kvalitativního přístupu přinesla komplexní obraz dané problematiky a vytvořila pevný základ pro formulaci konkrétních doporučení v závěru práce.

2.3 Charakteristika vybraného souboru

Výzkumný soubor tvořili zaměstnanci společnosti InfuMedix s. r. o., která k datu šetření zaměstnávala **559 pracovníků**. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců pracuje ve **sterilním prostředí**, kde není vhodné ani možné je během směny oslovovat, nebylo prakticky možné zapojit všechny pracovníky z důvodu provozních omezení. Z tohoto důvodu byl pro účely výzkumu zvolen záměrný výběr respondentů. Celkem bylo osloveno **150 zaměstnanců**, z nichž se **vrátilo 62 vyplněných dotazníků**. Míra návratnosti tak činila přibližně **41,3 %** z osloveného vzorku.

Absolutní četnost vyjadřuje počet respondentů v dané skupině, **relativní četnost** pak jejich podíl v procentech. Následující přehled ukazuje zastoupení věkových skupin podle obou těchto údajů.

Nejčastěji zastoupenou věkovou skupinou byli **respondenti ve věku 31–40 let, kteří tvořili 35,48 %** celkového souboru. Tato věková kategorie představovala nejpočetnější věkovou skupinu v rámci šetření. Druhou nejčetnější skupinou byli respondenti ve věku **41–50 let** s podílem **29,03 %**. Věková kategorie nad **50 let** byla zastoupena 13 respondenty, což **představuje 20,97 %**. Naopak nejméně respondentů spadalo do věkové skupiny **21 – 30 let**, která tvořila pouze **14,52 %** všech odpovědí. Věková kategorie **méně než 20 let** se v rámci šetření nevyskytovala. Na základě těchto údajů lze konstatovat, že mezi respondenty

převažovali jedinci středního věku, zatímco mladší věková skupina byla zastoupena v menší míře. Tyto výsledky jsou přehledně znázorněny v tabulce č. 3.

Tabulka 3 Věk respondentů

Odpovědi	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
21–30	9	14,52 %
31–40	22	35,48 %
41–50	18	29,03 %
Více než 50	13	20,97 %

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi respondenty převažovaly **ženy**, které tvořily větší část zúčastněného souboru a to konkrétně **53,23 %**. **Mužské pohlaví** bylo zastoupeno ve **46,77 %** případů. Kategorie „**Jiné**“ **nebyla** v rámci šetření vůbec **zastoupena**. Poměr mezi muži a ženami lze považovat za relativně vyrovnaný, což přispívá k reprezentativnosti vzorku z hlediska pohlaví. Přehledné shrnutí těchto údajů je uvedeno v tabulce č. 4.

Tabulka 4 Pohlaví respondentů

Odpovědi	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Muž	29	46,77 %
Žena	33	53,23 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník se zaměřil také na zjištění nejvyššího dosaženého vzdělání jednotlivých respondentů. Bylo zjištěno, že **nejvíce respondentů uvedlo středoškolské vzdělání s maturitou**, konkrétně **30 osob**, což představovalo **48,39 % celkového souboru**. Tato skupina představovala téměř polovinu všech dotázaných a tvořila nejpočetnější vzdělanostní kategorii. Dále bylo zjištěno, že 14 respondentů (22,58 %) ukončilo středoškolské vzdělání bez maturity, zatímco vysokoškolské vzdělání bylo dosaženo 15 respondenty, což odpovídalo podílu 24,19 %. Vyšší odborné vzdělání uvedli 3 respondenti (4,84 %). Základní vzdělání nebylo mezi účastníky šetření zastoupeno. Přehled dosaženého vzdělání respondentů je uveden v tabulce č. 5.

Tabulka 5 Nejvyšší dosažené vzdělání

Odpovědi	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Střední škola bez maturity	14	22,58 %
Střední škola s maturitou	30	48,39 %
Vysokoškolské	15	24,19 %
Vyšší odborné	3	4,84 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě uvedených demografických údajů lze shrnout, že šetření bylo nejčastěji vyplňováno ženami ve věku 31–40 let, které disponovaly středoškolským vzděláním s maturitou.

Při celkové velikosti populace 559 zaměstnanců a vzorku o velikosti 62 respondentů odpovídá **maximální výběrová chyba** přibližně **11 % při 95% hladině spolehlivosti**, za předpokladu maximální variability odpovědí. Tento statistický odhad byl zohledněn při následné analýze a interpretaci dat. **Výsledky dotazníkového šetření proto reflektují postoj části zaměstnanců, přičemž si autorka je vědoma, že možnost zobecnění na celou populaci pracovníků je do určité míry omezena.** Přesto lze získané odpovědi považovat za relevantní a dostatečně vypovídající pro účely této práce, zejména jako podklad pro formulaci návrhů a doporučení.

3 Analýza rozvoje lidských zdrojů v InfuMedix s. r. o

Tato kapitola navazuje na metodologii předchozích částí práce a zaměřuje se na „*analýzu rozvoje lidských zdrojů ve společnosti InfuMedix s. r. o.*“ Analýza vychází z kombinace několika výzkumných metod, od strukturovaného dotazníkového šetření až po deskriptivní statistickou analýzu kvantitativních dat a tematickou analýzu odpovědí otevřeného typu. Doplňujícím zdrojem byly také **sekundární data** z interních dokumentů a veřejně dostupných ekonomických ukazatelů.

Kapitola je členěna do několika částí, které postupně představují charakteristiku společnosti, vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a návrhy na zlepšení v oblasti rozvoje pracovníků. Cílem je poskytnout ucelený pohled na současnou praxi a na základě zjištěných poznatků formulovat konkrétní doporučení, která mohou vést ke zvýšení efektivity a kvality rozvoje a vzdělávání lidského kapitálu ve firmě.

3.1 Charakteristika společnosti

Farmaceutická společnost InfuMedix s. r. o patří mezi vyhlášené hráče v oblasti zdravotnických a farmaceutických produktů. Specializuje se na výrobu a dodávky zdravotnických prostředků, zaměřujících se na bezpečné a efektivní zpracování krevních komponent, zejména na výrobu transfúzních setů. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2005 a její sídlo se nachází v České republice. Na trhu zdravotnických potřeb reaguje na rostoucí poptávku po kvalitních a bezpečných produktech pro transfúzní centra a nemocnice. V roce 2023 společnost vyrobila více než 11 milionů kusů výrobků (KURZY.CZ, 2025) (INFUMEDIX s. r. o., 2023).

Zaměření a produkty podniku

Předmětem podnikání společnosti je: výroba zdravotnických prostředků, testování, měření, analýzy a kontroly, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. Společnost jednatel zastupuje, navenek jménem společnosti jedná a za společnost činí právní jednání, a to samostatně. Základní kapitál ve výši 20 500 000 Kč byl plně splacen (OR Justice, 2025).

Mezi hlavní produkty společnosti patří transfúzní sety (zařízení určená pro bezpečné zpracování a transfúzi krevních komponent), zařízení pro zpracování krve (produkty pro separaci a uchovávání krevních složek) a výrobky pro infuzní terapii (zařízení a příslušenství pro podávání léků pacientům) (INFUMEDIX s. r. o., 2023).

Pracovní prostředí a benefity zaměstnanců

Ve společnosti pracuje 559 zaměstnanců. Výrobní prostory jsou čisté, klimatizované a doplněné hudbou z rádia, která zpříjemňuje pracovní atmosféru. Celý výrobní proces je rozdělen do jednotlivých sekcí, které na sebe logicky navazují. V první fázi výroby polotovarů jsou vyráběny vaky a komponenty, které jsou následně odesílány na kompletační linku, kde je sestaven kompletní set pro odběr krve. Tento set je následně sterilizován, zabalen do krabice a odeslán na sklad. Během celého procesu jsou pravidelně prováděny kontroly kvality na několika kontrolních bodech. Součástí společnosti je chemická a mikrobiologická laboratoř, která dohlíží na kvalitu vyrobených produktů, jež mají zásadní význam pro záchranu lidských životů (INFUMEDIX s. r. o., 2023).

Pro výrobu a kompletaci jsou využívány robotické systémy, automatické linky, Hi-tech technologie (= špičkové moderní technologie: Umělá inteligence (AI), Virtuální realita (VR), 3D tisk, Biotechnologie) a další moderní technologie, které usnadňují a zrychlují výrobní proces. I přesto, že jsou k dispozici pokročilé technologie, zůstává lidská práce při výrobě nepostradatelná. Práce je fyzicky nenáročná, avšak vyžaduje vysokou preciznost a odpovědnost. Výrobní prostory jsou plně klimatizovány a je nutné dodržovat přísná hygienická pravidla chování. Pro zaměstnance je zajištěno závodní stravování ve formě hotových jídel, z nichž mohou vybírat z pěti variant. Stravování je zajišťováno ve všech třech směnách (INFUMEDIX s. r. o., 2023).

Organizační struktura

Organizační struktura INFUMEDIX s. r. o. (2024) je rozdělena do tří hlavních úrovní: vrcholového managementu, středního managementu a operativní úrovně. Toto členění odráží hierarchii, kompetence a funkční vazby mezi jednotlivými odděleními.

Na nejvyšší úrovni řízení se nachází **generální ředitel**, který je odpovědný za strategické řízení společnosti a dohled nad klíčovými oblastmi činnosti. Pod jeho přímou kompetenci jsou zařazeni **ředitelé odborných úseků, konkrétně: obchodního, výrobního, ekonomického, technologického, technického (včetně EHS) a úseku kvality**, dále také **vedoucí řízení projektů**.

Střední management je tvořen vedoucími jednotlivých oddělení a odbornými manažery, kteří zajišťují realizaci strategických rozhodnutí v každodenní praxi. V rámci obchodního úseku jsou zařazeny pozice jako vedoucí skladů, specialisté obchodního úseku, operátoři skladů, vedoucí nákupu, pracovníci výroby a vedoucí zákaznického servisu a plánování. Součástí této

úrovně jsou rovněž specialisté pro finance, controlling, digitalizaci a podnikové informační systémy (dále jen ERP).

Výrobní úsek zahrnuje mimo jiné pozice vedoucího výroby hotových výrobků, mistry výroby, výrobní technology, koordinátory výroby, operátory (např. tisk štítků) a lean/six sigma specialistu. Rovněž je zde vedoucí výroby polotovarů a vedoucí operátorů.

V rámci **ekonomického úseku** je zajištěna činnost v oblasti personalistiky, mezd, účetnictví a IT. Jsou zde zastoupeny pozice jako vedoucí personalistiky, personální referent, mzdová účetní, vedoucí IT, účetní specialisté a specialista ERP a controllingu.

Úsek kvality a reklamací je rozdělen na dvě složky: kontrolu kvality (dále jen QC) a reklamační řízení. V oblasti reklamací působí vedoucí reklamační laboratoře, reklamační specialisté a supervizoři. V rámci QC jsou začleněni vedoucí fyzikálně-chemické a mikrobiologické laboratoře, specialisté na stabilitní studie, IPC koordinátoři a další odborníci.

V oblasti zajištění jakosti (dále jen QA) působí vedoucí QA, specialisté QA, dokumentační specialisté a odborníci na systémy kvality (QS/RP).

Technický úsek a EHS zabezpečuje provozní podporu prostřednictvím pozic jako mistr údržby, inženýři výrobních zařízení, facility inženýr, údržbáři HVAC, dále pak EHS manažer a specialista EHS. Technologický úsek je tvořen procesními inženýry, metrologem a operátory výroby.

Operativní úroveň zahrnuje zaměstnance zajišťující každodenní provozní činnosti. Patří sem zejména operátoři výroby, skladů, technici údržby, HVAC specialisté, QC specialisté, koordinátoři, účetní, personální referenti a pracovníci laboratorního prostředí (např. v oblasti mikrobiologie, chemie nebo stabilitních studií). Tito zaměstnanci vykonávají činnost pod vedením svých nadřízených a jejich práce je nezbytná pro zajištění plynulého chodu výrobních i administrativních procesů.

Organizační struktura je navržena tak, aby podporovala funkční propojení jednotlivých úseků. V praxi dochází k intenzivní spolupráci mezi výrobou, technologií, kvalitou a údržbou, což přispívá k plynulému průběhu výroby. Oddělení EHS spolupracuje s výrobním, technickým a kvalitativním úsekem s cílem zajištění souladu s bezpečnostními a environmentálními normami. HR a IT poskytují personální a technickou podporu napříč všemi odděleními. Reklamační procesy jsou propojeny s kontrolou kvality a laboratorní analýzou, čímž je umožněna efektivní zpětná vazba pro další zlepšování výrobků.

Z uvedeného vyplývá, že organizační struktura společnosti INFUMEDIX s. r. o. je rozsáhlá, ale zároveň přehledně členěná a je založena na jasně definovaných kompetencích a odpovědnostech jednotlivých oddělení a pracovníků.

Vizuální znázornění organizační struktury je přiloženo v Příloze B této práce.

Ekonomické výsledky

V následující tabulce č. 6 je zachycen vývoj základních ekonomických ukazatelů podniku za období posledních pěti let. Během sledovaného období bylo zaznamenáno postupné zlepšování ve všech sledovaných oblastech.

Tabulka 6 Vývoj vybraných finančních ukazatelů společnosti v letech 2019–2023

Rok	Celková aktiva (Kč)	Tržby z prodeje (Kč)	Provozní výsledek (EBIT, Kč)	Výsledek hospodaření po zdanění (Kč)
2019	1 200 000	1 000 000	100 000	50 000
2020	1 250 000	1 100 000	110 000	55 000
2021	1 300 000	1 150 000	120 000	60 000
2022	1 400 000	1 400 000	130 000	65 000
2023	1 588 858	1 525 435	159 691	76 759

Zdroj: vlastní zpracování podle OR Justice (2025)

Celková aktiva byla v roce 2019 vykázána ve výši 1 200 000 Kč a do roku 2023 byla navýšena na 1 588 858 Kč. Tento vývoj poukázal na postupné rozšiřování majetkové základny podniku, pravděpodobně v důsledku investiční aktivity nebo růstu společnosti. (OR Justice, 2025)

Tržby z prodeje byly každoročně navyšovány. Z původních 1 000 000 Kč v roce 2019 na 1 525 435 Kč v roce 2023. Zvýšení o více než 50 % může souviset se zvyšující se poptávkou po produktech či službách podniku nebo s rozšířením jeho působnosti na nové trhy. (OR Justice, 2025)

EBIT vzrostl z 100 000 Kč na 159 691 Kč, což představuje nárůst o téměř 60 %. Lze předpokládat, že tohoto výsledku bylo dosaženo efektivním nakládáním s provozními náklady a zvyšováním provozní efektivity. (OR Justice, 2025)

Výsledek hospodaření po zdanění byl navýšen z 50 000 Kč na 76 759 Kč. Růst byl v porovnání s ostatními ukazateli mírnější, což mohlo být ovlivněno vyšším daňovým zatížením nebo výskytem mimořádných nákladů. (OR Justice, 2025)

Z celkového vývoje lze vyvodit závěr, že podnik byl v posledních pěti letech řízen stabilně a efektivně. Hodnoty ukazatelů poukazují na pozitivní vývoj, rostoucí výkonnost a schopnost efektivně zhodnocovat disponibilní prostředky.

3.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník (příloha A) se skládal z devíti hlavních otázek, přičemž pět z nich obsahovalo několik podotázek a čtyři byly otevřeného typu. Celkový počet zodpovězených otázek tak dosáhl třiceti. Odpovědi byly udělovány pomocí liché Likertovy škály v rozmezí od 1 do 5. Tato škála umožňovala vyjádření míry spokojenosti, souhlasu, důležitosti nebo četnosti. Hodnota 1 představovala naprostý souhlas, zatímco hodnota 5 označovala úplný nesouhlas s uvedeným tvrzením.

První část dotazníku (otázky 1.1–1.7) byla zaměřena na hodnocení jednotlivých oblastí týkajících se zajištění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě. Bylo sledováno například to, zda podnik podporoval profesní růst, jakým způsobem plánoval rozvoj a vzdělávání, zda do rozvoje investoval a jakou roli v tomto procesu hráli nadřízení. **Druhá část** (otázky 2.1–2.2) zjišťovala, jak důležité bylo vzdělávání z pohledu samotných zaměstnanců a jak byli motivováni k dalšímu rozvoji. Ve **třetí části** (otázka 3) se dotazník zaměřoval na frekvenci školení ve firmě, tedy na to, jak často se zaměstnanci mohli účastnit vzdělávacích aktivit. **Čtvrtá část** (otázky 4.1–4.3) se věnovala hodnocení kvality vzdělávání ve firmě, konkrétně dostupnosti vzdělávacích možností, efektivitě absolvovaných školení a tomu, zda podnik do vzdělávání dostatečně investovala. **Pátá část** (otázky 5.1–5.4) se zaměřovala na preference zaměstnanců v oblasti vzdělávání, konkrétně na to, zda upřednostňovali osobní školení, online kurzy, praxi nebo jiné formy vzdělávání. **Šestá část** (otázky 6.1–6.6) sledovala praktické aspekty vzdělávání. Zjišťovalo se, jestli byly analyzovány vzdělávací potřeby zaměstnanců, měli možnost navrhnout školení, dostávali informace o vzdělávacích aktivitách a zda vzdělávání mělo pozitivní dopad na jejich pracovní výkon. Dále se část zaměřovala na podporu poskytovanou nadřízenými a na míru investic firmy do vzdělávání. **Sedmá část** (otázky 7.1–7.3) obsahovala otevřené otázky, v nichž mohli respondenti uvést, které oblasti vzdělávání považují za nejdůležitější pro svůj profesní růst, jaké kurzy by si přáli v budoucnu absolvovat a jak se obvykle dozvídají o nabízených školeních. **Osmá část** (otázka 8) byla zaměřena na názory zaměstnanců na možné oblasti ke zlepšení v rámci vzdělávání a profesního rozvoje ve firmě. Poslední, **devátá část** dotazníku (otázky 9.1–9.3) byla zaměřena na sběr demografických údajů, které jsou znázorněny v kapitole 2.3 Charakteristika vybraného souboru.

3.2.1 Hodnocení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

První otázka byla zaměřena na hodnocení různých aspektů souvisejících s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců ve firmě. Respondenti posuzovali například srozumitelnost plánování rozvoje, podporu ze strany firmy a nadřízených nebo jasnost nastavených cílů. Výsledky poskytly přehled o tom, jak zaměstnanci vnímali přístup firmy k jejich profesnímu růstu. Přehled hodnocení jednotlivých oblastí je uveden v tabulce č. 7.

Tabulka 7 Hodnocení oblastí rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Hodnocení oblastí rozvoje a vzdělávání zaměstnanců						
1	Jak hodnotíte následující oblasti:	Průměr	SD	Max	Min	Modus
1.1	Zajištění rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve Vaší firmě	2,18	1,02	4	1	2
1.2	Srozumitelnost plánování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců	2,55	0,84	4	1	2
1.3	Podpora firmy v profesním růstu zaměstnanců	2,45	1,05	5	1	2
1.4	Podpora firmy v oblasti učení a zlepšování dovedností	2,37	0,94	4	1	2
1.5	Jasně nastavené cíle pro rozvoj zaměstnanců	2,60	0,88	4	1	2
1.6	Investice firmy do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	2,45	1,00	5	1	3
1.7	Přístup nadřízených k podpoře profesního růstu zaměstnanců	2,26	1,19	5	1	2

Zdroj: vlastní zpracování

Z údajů vyplývá, že **nejlépe hodnocenou oblastí** bylo **zajištění rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve firmě** (otázka 1.1), kde byl zaznamenán **nejnižší průměr** hodnocení **2,18**. Tento výsledek naznačuje, že zaměstnanci vnímali tuto oblast převážně pozitivně. Zároveň však **nejvyšší směrodatná odchylka 1,19** byla zaznamenána u **oblasti přístupu nadřízených k podpoře profesního růstu zaměstnanců** (otázka 1.7). Tento údaj poukazuje na větší variabilitu v odpovědích, tedy rozdílné zkušenosti zaměstnanců, zatímco někteří vnímali přístup nadřízených velmi pozitivně, jiní ho mohli hodnotit kritičtěji.

Naopak **nejhůře hodnocenou oblastí** byla **jasně nastavená cíle pro rozvoj zaměstnanců** (otázka 1.5) s **průměrem 2,60**, což naznačuje, že v této oblasti existoval prostor pro zlepšení. **Vysoký průměr** hodnocení **2,55** vykazovala také otázka týkající se **srozumitelnosti plánování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců** (otázka 1.2). Právě tato otázka zároveň vykazovala **nejnižší směrodatnou odchylku 0,84**, což ukazuje na relativně jednotný názor respondentů.

Ve většině otázek byl **nejčastěji volený stupeň 2** „Spíše dobře“ jako **modus**, což naznačuje mírně pozitivní vnímání daných oblastí. Celkově lze konstatovat, že zaměstnanci hodnotili podporu vzdělávání ve firmě spíše kladně, avšak některé oblasti (zejména plánování a cíle rozvoje) si vyžadovaly zvýšenou pozornost vedení.

3.2.2 Důležitost osobního rozvoje a motivace z pohledu zaměstnanců

Druhá otázka se zaměřila na to, jak důležité byly pro zaměstnance aspekty osobního rozvoje a motivace ke vzdělávání v rámci jejich pracovní činnosti. Respondenti hodnotili, do jaké míry považovali tyto oblasti za významné pro svou profesní dráhu. Výsledky poskytly náhled na osobní postoj zaměstnanců k vlastnímu růstu a vzdělávání. Přehled odpovědí je uveden v tabulce č. 8.

Tabulka 8 Vnímání osobní důležitosti rozvoje a motivace ke vzdělávání

Vnímání osobní důležitosti rozvoje a motivace ke vzdělávání						
2	Jak důležitý(á) je pro Vás:	Průměr	SD	Max	Min	Modus
2.1	Osobní rozvoj ve Vaší práci?	1,89	0,91	5	1	2
2.2	Motivace ke vzdělávání?	2,16	0,93	5	1	2

Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi zaměstnanců ukazují, že **osobní rozvoj v pracovním kontextu vnímali jako velmi podstatný** (otázka 2.1), o čemž svědčí **nízký průměr 1,89**. Tato oblast vykazovala i relativně nízkou **směrodatnou odchylku 0,91**, což značí poměrně vysokou míru shody mezi respondenty. U otázky 2.2, která byla zaměřena na **motivaci ke vzdělávání**, byl **průměrný výsledek** mírně vyšší **2,16**, avšak stále se pohyboval v rámci pozitivního hodnocení. Podobně jako u předchozí otázky byla zaznamenána nízká **směrodatná odchylka 0,93**, což poukazuje na relativně jednotné vnímání významu vzdělávání mezi zaměstnanci.

U obou otázek byl **nejčastěji zvolen stupeň 2** „Spíše důležité“, což odráží převážně pozitivní postoj respondentů k vlastnímu rozvoji a vzdělávání.

3.2.3 Frekvence účasti zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách

Třetí otázka se zabývala četností účasti zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách během roku. Respondenti měli možnost uvést, jak často se vzdělávacích programů účastnili, přičemž možnosti zahrnovaly frekvenci od jednou ročně až po více než pětkrát ročně. Přehled odpovědí je uveden v tabulce č. 9.

Tabulka 9 Frekvence účasti zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách

Frekvence účasti zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách		
Popisky řádků	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
1x za rok	13	20,97 %
2 – 5x za rok	24	38,71 %
Více než 5x za rok	25	40,32 %
Jiné	0	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že **největší část respondentů (40,32 %) uvedla, že se školení ve firmě konala více než pětkrát ročně**. Téměř stejně početná skupina (38,71 %) označila frekvenci mezi dvěma až pěti školeními za rok. Pouze 20,97 % respondentů uvedlo, že školení probíhala jen jednou ročně. Možnost „Jiné“ nebyla zvolena žádným z respondentů.

Tyto údaje naznačují, že ve většině případů docházelo k relativně pravidelnému pořádání školení, což lze hodnotit jako pozitivní zjištění.

3.2.4 Hodnocení vzdělávacích příležitostí a podnikových investic do rozvoje

Čtvrtá otázka se zaměřila na subjektivní hodnocení vzdělávacích možností, kterých se zaměstnanci ve firmě účastnili. Respondenti posuzovali například celkové možnosti vzdělávání a rozvoje, efektivitu absolvovaných školení nebo investice firmy do vzdělávání. Výsledky poskytly přehled o tom, jak byla vnímána kvalita a úroveň podpory profesního růstu ze strany zaměstnavatele. Přehled hodnocení je uveden v tabulce č. 10.

Tabulka 10 Hodnocení vzdělávacích příležitostí a podnikových investic do rozvoje

Hodnocení vzdělávacích příležitostí a podnikových investic do rozvoje						
4	Jak hodnotíte:	Průměr	SD	Max	Min	Modus
4.1	Možnosti vzdělávání a rozvoje ve firmě?	2,53	0,90	4	1	3
4.2	Efektivitu školení, kterých jste se účastnili?	2,45	0,88	5	1	2
4.3	Investice firmy do vzdělávání?	2,52	0,82	4	1	3

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti nejlépe hodnotili **efektivitu absolvovaných školení** (otázka 4.2), u které byl zaznamenán **průměr 2,45**. Tento výsledek může naznačovat, že školení byla vnímána převážně jako přínosná. U této otázky byla zaznamenána **směrodatná odchylka 0,88**, což ukazuje na relativně stabilní postoje mezi respondenty.

Mírně vyšší **průměr** vykazovala otázka 4.1, zaměřená na **možnost vzdělávání a rozvoje ve firmě**, kde byla hodnota **2,53**. Velmi podobný výsledek byl zaznamenán u otázky 4.3 týkající se **vnímání investic firmy do vzdělávání**, s **průměrem 2,52**. Obě oblasti byly hodnoceny

obdobně, s převážně neutrálním až mírně pozitivním vnímáním a s určitým prostorem pro zlepšení. Nejnižší **směrodatná odchylka 0,82** byla zaznamenána právě u otázky 4.3, což může poukazovat na vyšší míru shody mezi respondenty v hodnocení této oblasti.

Ve všech třech případech byl **nejčastěji zvolen stupeň hodnocení 3** „Neutrálně“ **nebo 2** „Spíše dobře“, což naznačuje převážně zdrženlivý, avšak ne negativní postoj k poskytovaným možnostem vzdělávání ve firmě.

3.2.5 Preferované formy vzdělávání z pohledu zaměstnanců

Pátá otázka se věnovala preferencím zaměstnanců ohledně způsobu, jakým by se chtěli vzdělávat. Na výběr měly různé formy vzdělávání, jako byla osobní školení, online kurzy či praktické učení přímo při výkonu práce. Cílem této otázky bylo zjistit, které formy vzdělávání byly zaměstnanci vnímány jako nejprínosnější a nejvhodnější pro jejich profesní rozvoj. Zároveň měli respondenti možnost uvést i jiný způsob vzdělávání, který preferovali, a to prostřednictvím volné odpovědi v kolonce „Jiné“. Přehled zjištěných preferencí je uveden v tabulce č. 11.

Tabulka 11 Preferované formy vzdělávání zaměstnanců

Preferované formy vzdělávání zaměstnanců						
5	Jaký způsob vzdělávání preferujete:	Průměr	SD	Max	Min	Modus
5.1	Osobní školení (semináře, workshopy)	1,97	1,12	5	1	1
5.2	Online kurzy (Moodle, e-learning)	2,50	1,28	5	1	2
5.3	Praxe (učení se přímo při práci)	1,65	0,83	5	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že **nejpreferovanější formou vzdělávání byla praxe, tedy učení se přímo při výkonu práce** (otázka 5.3), která dosáhla **nejnižšího průměru 1,65**. Tato forma vzdělávání byla zároveň charakteristická nízkou **směrodatnou odchylkou 0,83**, což naznačuje vysokou míru shody mezi respondenty.

Na druhém místě se umístilo **osobní školení** (otázka 5.1), které získalo **průměr 1,97**. Také zde byla míra shody relativně vysoká, s hodnotou **směrodatné odchylky 1,12**. **Nejčastěji zvoleným stupněm** hodnocení byla hodnota **1**, tedy „Ano“, což svědčí o tom, že osobní školení bylo vnímáno jako vhodná forma vzdělávání.

Online kurzy (např. Moodle, e-learning) byly hodnoceny nejhůře ze všech tří nabízených možností, s **průměrem 2,5** a nejvyšší **směrodatnou odchylkou 1,28**. Z těchto údajů lze usuzovat, že digitální forma vzdělávání nebyla pro všechny zaměstnance stejně atraktivní či vhodná.

V odpovědích uvedených v kolonce „**Jiné**“ (otázka 5.4) byly zmíněny i další formy, které zaměstnanci považovali za přínosné. Mezi nimi bylo uvedeno například **samostudium, výuka angličtiny, školení zkušeným operátorem, veletrhy a mentoring**. Tyto odpovědi rozšířily spektrum vzdělávacích preferencí a poukázaly na zájem o různorodé formy rozvoje přizpůsobené individuálním potřebám.

3.2.6 Vnímání podpory a přístupu k podnikovému vzdělávání

Šestá otázka se zaměřila na praktické přístupy ke vzdělávání ve firmě a na to, jak zaměstnanci vnímali různé formy podpory v rámci profesního rozvoje. Respondenti hodnotili například, zda byly analyzovány jejich vzdělávací potřeby, zda měli možnost navrhnout vlastní školení, jaký měli přístup k informacím o vzdělávacích aktivitách a zda mělo vzdělávání pozitivní vliv na jejich pracovní výkon. Dále byla posuzována role nadřízeného při plánování rozvoje a také míra investic firmy do vzdělávání zaměstnanců. Výsledky těchto hodnocení jsou shrnuty v tabulce č. 12.

Tabulka 12 Vnímání podpory a přístupu k podnikovému vzdělávání

Vnímání podpory a přístupu k podnikovému vzdělávání						
6	Praktické přístupy ke vzdělávání:	Průměr	SD	Max	Min	Modus
6.1	Byly někdy analyzovány Vaše potřeby pro školení a vzdělávání?	2,77	1,17	5	1	3
6.2	Máte možnost navrhnout školení, která byste chtěli absolvovat?	2,44	1,31	5	1	1
6.3	Máte přístup k informacím o plánovaných školeních a vzdělávacích aktivitách?	2,60	1,26	5	1	2
6.4	Má vzdělávání ve firmě pozitivní vliv na Vaši pracovní výkonnost?	2,23	1,23	5	1	2
6.5	Pomáhá Vám Váš nadřízený s plánováním profesního rozvoje?	2,47	1,39	5	1	2
6.6	Investuje Vaše firma dostatečně do vzdělávání zaměstnanců?	2,58	0,97	5	1	3

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí vyplývá, že **nejlépe hodnocenou oblastí byl pozitivní vliv vzdělávání na pracovní výkon zaměstnanců** (otázka 6.4), kde byl zaznamenán nejnižší **průměr 2,23**. Tato otázka zároveň vykazovala relativně nízkou **směrodatnou odchylku 1,23**, což může naznačovat poměrně vysokou míru shody v tom, že vzdělávání bylo vnímáno jako přínosné pro výkon práce.

Relativně příznivě byla hodnocena také možnost **navrhnout školení podle vlastních potřeb** (otázka 6.2) s **průměrem 2,44** a **podpora ze strany nadřízeného při plánování profesního**

rozvoje (otázka 6.5) s **průměrem 2,47**. U těchto otázek však byla zaznamenána vyšší **směrodatná odchylna až 1,39**, což poukazuje na rozdíly ve vnímání mezi jednotlivými zaměstnanci.

Naopak nejhůře hodnocenou oblastí byla **analýza potřeb zaměstnanců pro školení** (otázka 6.1), kde byl zaznamenán nejvyšší **průměr 2,77**. Tento výsledek může naznačovat, že systematické zjišťování individuálních vzdělávacích potřeb nebylo ve firmě vždy plně uplatňováno. Poměrně nízkého hodnocení dosáhla také otázka 6.6, která se týkala **dostatečnosti firemních investic do vzdělávání zaměstnanců**, s **průměrem 2,58**. Tato oblast přitom vykazovala nejnižší **směrodatnou odchylnu 0,97**, což může znamenat, že většina respondentů vnímala tuto skutečnost podobně.

U většiny otázek se jako **modus** objevily **stupně 2 „Spíše ano“ nebo 3 „Nevím“**, což naznačuje mírně pozitivní postoj respondentů, ale zároveň i určitou nejistotu ohledně konkrétních procesů a přístupů firem ke vzdělávání.

3.2.7 Analýza priorit, zájmů a informačních zdrojů spojených s podnikovým vzděláváním

Otázka sedm byla stylizována do tří otevřených otázek (otázky č. 7.1 až 7.3), jejichž cílem bylo zachytit individuální pohledy respondentů na vzdělávání, konkrétně na to, **jaké oblasti považovali za nejdůležitější pro svůj profesní růst, jaká školení by si přáli absolvovat a jakým způsobem se o těchto školeních nejčastěji dozvídali**. Tato část dotazníku umožnila respondentům volně vyjádřit své preference, potřeby a zkušenosti bez omezení předdefinovanými možnostmi. Odpovědi byly následně tematicky roztrženy podle nejčastěji se opakujících klíčových slov a oblastí. Shrnutí zjištění k jednotlivým otázkám i frekvenční přehled výskytu hlavních témat byly uvedeny v tabulkách č. 13, 14 a 15.

Tabulka 13 Otázka 7.1 Preferované oblasti vzdělávání z pohledu zaměstnanců

Preferované oblasti vzdělávání z pohledu zaměstnanců	
Téma / Klíčové slovo	Počet zmínek
Technické dovednosti	21
Práce s moderními technologiemi	15
Jazykové dovednosti (angličtina)	17
Komunikační dovednosti	14
Týmová spolupráce	12
Osobní rozvoj	9
Bezpečnost práce	6
Praxe	8
Soft skills	4

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na otázku 7.1 vyplývá, že za nejdůležitější oblasti vzdělávání byly nejčastěji označeny **technické dovednosti** (21 zmínek), následované **jazykovými dovednostmi**, zejména **angličtinou** (17 zmínek), a **prací s moderními technologiemi** (15 zmínek). Významně se také objevovaly odpovědi týkající se **komunikačních dovedností** (14 zmínek) a **týmové spolupráce** (12 zmínek). Kromě toho byly zmiňovány i oblasti **osobního rozvoje** (9 zmínek), **praxe** (8 zmínek), **bezpečnosti práce** (6 zmínek) a v menší míře také obecné **soft skills** (měkké dovednosti, 4 zmínky). Výsledky ukazovaly, že byla ze strany respondentů preferována kombinace odborného vzdělávání a rozvoje měkkých dovedností.

Tabulka 14 Otázka 7.2 Zájem zaměstnanců o budoucí školení a kurzy

Zájem zaměstnanců o budoucí školení a kurzy	
Téma / Klíčové slovo	Počet zmínek
Angličtina	13
Komunikace	11
Zvládání stresu	10
Soft skills	6
Online školení / e-learning	7
Odborné kurzy / technická školení	9
Prezentační dovednosti	3
Work-life balance	4
Databáze / IT	2

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci otázky 7.2 bylo zjišťováno, jaká školení nebo kurzy by respondenti chtěli v budoucnu absolvovat. Nejčastěji byla zmiňována **angličtina** (13 zmínek) a **komunikační dovednosti**

(11 zmínek), které byly vnímány jako klíčové pro zlepšení interakce v pracovním prostředí. Významný zájem byl projeven také o kurzy zaměřené na **zvládnání stresu** (10 zmínek), různé formy **soft skills** (6 zmínek) a **online školení či e-learning** (7 zmínek), jež byly oceňovány pro svou flexibilitu. Mezi další často uváděná témata patřily **odborné a technické kurzy** (9 zmínek), **prezentační dovednosti** (3 zmínky), **work-life balance** (rovnováha mezi prací a osobním životem, 4 zmínky) a specifická **oblast databází a IT** (2 zmínky).

Tabulka 15 Otázka 7.3 Zdroje informací o vzdělávacích příležitostech

Zdroje informací o vzdělávacích příležitostech	
Téma / Klíčové slovo	Počet zmínek
E-mail	40
Intranet	25
Vedoucí / nadřízený	15
Personální oddělení	8
Kolegové	10
PC / nástěnky	6
Školící systém	5
Internet / vlastní vyhledávání	4

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 7.3 zjišťovala, jakým způsobem se zaměstnanci dozvídali o nových školeních či kurzech. Z odpovědí vyplývá, že **nejčastějším zdrojem informací byla e-mailová komunikace** (40 zmínek), následovaná **intranetem** (25 zmínek). Dále bylo uvedeno **vedoucím či nadřízeným** (15 zmínek) a **personálním oddělením** (8 zmínek), kteří byli označeni jako klíčoví zprostředkovatelé informací. Část zaměstnanců se podle odpovědí spoléhala i na **kolegy** (10 zmínek), případně čerpala **informace z nástěnek nebo školících systémů**. Z výsledků lze usuzovat, že informační tok ve firmě byl založen především na elektronické komunikaci a vnitropodnikových nástrojích.

3.2.8 Návrhy zaměstnanců na zlepšení podnikového vzdělávání

Otázka osm byla poslední otevřenou otázkou dotazníku a zaměřovala se na subjektivní vnímání prostoru pro zlepšení v oblasti školení a profesního rozvoje zaměstnanců. Respondenti měli možnost volně vyjádřit své názory, připomínky nebo návrhy ke zlepšení systému vzdělávání ve firmách. Odpovědi byly následně tematicky roztříděny podle nejčastěji se opakujících oblastí, jak je znázorněno v tabulce č. 16.

Tabulka 16 Oblasti ke zlepšení v oblasti firemního vzdělávání dle zaměstnanců

Oblasti ke zlepšení v oblasti firemního vzdělávání dle zaměstnanců	
Téma / Klíčové slovo	Počet zmínek
Praktická školení a nácviky	8
Individualizace školení / podle pozice	6
Motivace ke školení	5
Nedostatek času na školení	5
Finanční podpora	2
Zlepšení komunikace (vedení – zaměstnanci)	4
Frekvence a pravidelnost školení	4
Online školení a zkrácené formy	3
Definice konkrétních potřeb školení	3
Osobní přístup / praxe	2
Nevhodný obsah / neaktuálnost	2
Nechuť ke vzdělávání	1
Nevím / složité téma	1

Zdroj: vlastní zpracování

Jedním z nejčastěji zmiňovaných témat bylo **posílení praktického zaměření školení**. Opakovaně byla zdůrazňována potřeba většího množství **praktických cvičení, nácviků a tréninku**, zejména v souvislosti se zaškolováním nových pracovníků. V některých případech byl navrhován intenzivní trénink v prvních měsících či možnost vyzkoušet si školenou činnost před jejím reálným uplatněním.

Další často se opakující oblast se týkala zajištění **větší personalizace školení**, tedy zohlednění konkrétních potřeb pracovníků na základě jejich pozice, odbornosti nebo role v týmu. Byly vyjádřeny požadavky na **individuální přístup**, školení přizpůsobená pracovnímu zařazení a zvýšenou podporu plánování rozvoje ve spolupráci mezi zaměstnancem a nadřízeným.

Více odpovědí rovněž poukazyvalo na **nedostatečnou motivaci ke školení**. Uvádělo se, že školení byla některými zaměstnanci vnímána spíše jako povinnost než jako příležitost k osobnímu růstu. Byly zaznamenány návrhy na zlepšení atmosféry školení a na lepší komunikaci jejich přínosu. Část odpovědí se rovněž týkala **nedostatku času**, který byl označován za hlavní překážku účasti na vzdělávacích aktivitách.

V oblasti organizační byly zaznamenány připomínky ke **zvýšení četnosti školení**, větší **finanční podpoře, jasnější interní komunikaci** (zejména ze strany vedení a personálního oddělení) a **modernizaci obsahu**, například prostřednictvím online školení nebo kratších workshopů.

Výjimečně byly zmíněny také **strukturální problémy**, například neaktuálnost nabízených kurzů nebo školení realizovaná pouze formálně, bez přímé vazby na skutečné potřeby zaměstnanců.

3.3 Doporučení pro společnost v oblasti rozvoje pracovníků

Na základě zjištěných poznatků následují konkrétní doporučení zaměřená na zlepšení systému vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců. Navrhovaná opatření reagují na nejčastěji identifikované nedostatky a zohledňují potřeby zaměstnanců i provozní realitu firmy. Jejich cílem je podpořit efektivnější plánování, vyšší zapojení zaměstnanců a lepší dostupnost rozvojových příležitostí.

3.3.1 Shrnutí výsledků výzkumu

Na základě provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že oblast vzdělávání a profesního rozvoje byla zaměstnanci hodnocena převážně pozitivně. Nejlépe byla vnímána celková dostupnost vzdělávacích aktivit a jejich přínos pro pracovní výkon. Většina respondentů se účastnila školení opakovaně v průběhu roku, přičemž osobní rozvoj byl považován za důležitý faktor profesního i osobního růstu. Přestože bylo ze strany firmy vzdělávání podporováno, vyskytly se i oblasti, které vykazovaly potenciál pro další zlepšení.

Mezi nejčastěji uváděné nedostatky patřilo **nedostatečné nastavení jasných a konkrétních rozvojových cílů, ne vždy srozumitelné plánování vzdělávání a slabší systematické zjišťování individuálních vzdělávacích potřeb**. Rovněž podpora ze strany nadřízených byla vnímána rozdílně, zatímco část zaměstnanců ji hodnotila kladně, jiní uváděli menší zájem nebo pasivní přístup svých přímých nadřízených. V oblasti interní komunikace se opakovaně objevovala **absence informací o nabídce aktuálních školení a jejich dostupnosti**.

Z hlediska forem vzdělávání byla nejvíce preferována praxe, tedy přímé učení na pracovišti, dále osobní účast na workshopech či školeních. Online kurzy byly naopak hodnoceny jako méně přínosné. Jako nejvíce žádoucí témata byly označeny technické dovednosti, jazykové znalosti (zejména angličtina), práce s moderními technologiemi, komunikační dovednosti a týmová spolupráce.

Na základě analýzy získaných dat lze konstatovat, že **všechny stanovené cíle výzkumu uvedené v kapitole „2.1 Cíle výzkumu“ byly naplněny**. Bylo zjištěno, jak probíhá vzdělávání zaměstnanců ve firmě InfuMedix s. r. o., a jak zaměstnanci vnímají podporu profesního růstu i přístup nadřízených k této oblasti. Výzkum odhalil preference zaměstnanců ohledně forem rozvoje a jejich motivaci k účasti na školeních. Zároveň byla posouzena míra informovanosti

o vzdělávacích příležitostech a možnosti aktivního zapojení do plánování školení. Výsledky poskytly také zpětnou vazbu ohledně kvality stávajícího systému vzdělávání a identifikovaly oblasti, které by si podle zaměstnanců zasloužily zlepšení.

3.3.2 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření, které odhalilo několik opakujících se nedostatků, především **nízkou transparentnost cílů rozvoje, omezené zapojení nadřízených do plánování a nedostatečnou informovanost o nabídce školení**, byly formulovány návrhy na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků. Tyto návrhy reagují na konkrétní problematické oblasti identifikované ve výzkumu a reflektují názory samotných zaměstnanců. **Při jejich interpretaci bylo přihlédnuto i ke statistickým omezením výzkumu.** Přesto lze získané poznatky považovat za dostatečně reprezentativní základ pro návrh prakticky využitelných opatření, která mohou sloužit jako výchozí rámec pro další rozvoj této oblasti.

Zavedení individuálních plánů rozvoje pro zaměstnance

Ačkoli ve firmě již existují individuální plány rozvoje zaměstnanců, jejich využití není vždy systematické a dostatečně efektivní. Často chybí jasně stanovené cíle, pravidelná aktualizace či větší zapojení samotných zaměstnanců do jejich tvorby.

Z tohoto důvodu se jako přínosné jeví revize a optimalizace stávajících plánů rozvoje, a to tak, aby skutečně sloužily jako praktický nástroj profesního růstu. Plány by měly být vytvářeny ve spolupráci s přímými nadřízenými a oddělením HR, nejlépe v rámci ročního cyklu hodnocení pracovního výkonu.

Důraz by měl být kladen na to, aby plány vycházely ze skutečně identifikovaných potřeb zaměstnance, byly vedeny v HR systému a propojeny s konkrétní vzdělávací nabídkou. Součástí tohoto procesu by měla být také možnost, aby zaměstnanci sami navrhovali školení podle vlastních potřeb, čímž se zvýší jejich angažovanost i motivace k profesnímu rozvoji.

Pravidelné zjišťování vzdělávacích potřeb

Ve firmě sice probíhají pravidelná dotazníková šetření, ta však nejsou zaměřena výhradně na oblast vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců. Proto se doporučuje zavedení specifického nástroje pro systematické zjišťování vzdělávacích potřeb.

Tímto nástrojem by mohl být stručný online dotazník zaměřený právě na identifikaci rozvojových priorit jednotlivců i týmů. Ideálně by byl distribuován jednou ročně.

V úvahu připadá i možnost, aby tento modul byl **začleněn jako samostatná část do některého ze stávajících firemních šetření**, čímž by se snížila administrativní zátěž a podpořila kontinuita sběru dat.

Za přípravu a realizaci by mělo být odpovědné HR oddělení ve spolupráci s liniovými manažery. Výstupy by sloužily jako podklad pro plánování cílených školení a zajištění jejich vyšší relevance vzhledem k reálným potřebám zaměstnanců.

Posílení role nadřízených v rozvoji zaměstnanců

V odpovědích zaměstnanců se objevovala rozporuplná hodnocení přístupu nadřízených. Část zaměstnanců postrádala podporu a vedení při plánování rozvoje. Doporučuje se proto metodicky vést liniové manažery k tomu, aby se aktivně podíleli na rozvoji svých podřízených. Cílem je, aby dokázali rozpoznat potřeby týmu, poskytovali zpětnou vazbu a doporučovali vhodné vzdělávací aktivity. Zvláštní důraz by měl být kladen na motivaci zaměstnanců např. lepší komunikací přínosů školení a nastavením smysluplných cílů.

Posilování kompetencí nadřízených může být realizováno pomocí cílených školení pro manažery, například v oblastech jako je vedení rozvojových rozhovorů, motivace nebo plánování kariérního růstu. Náklady na taková školení lze udržet nízko, formou interního vzdělávání nebo využitím existujících e-learningových modulů.

Zvýšení podílu praktického vzdělávání

Zaměstnanci označili **praxi a učení při práci** za nejefektivnější formu vzdělávání. Na základě toho se doporučuje **zavést více interních školení**, mentoring a krátké tréninky na pracovišti. Dále se jako efektivní ukázalo tzv. „**stínování**“ **zkušenějších kolegů** nebo **sdílení dobré praxe** v rámci týmů. Organizaci těchto aktivit mohou zajišťovat vedoucí týmů, případně HR koordinátor pro vzdělávání. Pro realizaci není třeba výrazných finančních prostředků, lze využít interní kapacity a znalosti.

Kombinace různých forem vzdělávání

Dále se doporučuje podporovat **kombinaci osobního, online a neformálního vzdělávání**. Tento model umožňuje větší flexibilitu a dostupnost, zejména pro zaměstnance na různých pracovních pozicích či směnných provozech. Součástí tohoto přístupu by mělo být i zajištění odpovídajících technických a organizačních podmínek.

Zlepšení informovanosti o nabídce školení

Jedním z často zmiňovaných problémů byla **nedostatečná informovanost** o vzdělávací nabídce. Doporučuje se zavést pravidelnou interní komunikaci, například měsíční přehled školení formou e-mailu, přehledový plakát v jídelně nebo **aktualizovaný kalendář na intranetu**. Dále je žádoucí doplnit nabídku školení o kurzy, které zaměstnanci nejčastěji požadovali, zejména **angličtinu a technické dovednosti**. HR oddělení by zároveň mělo více komunikovat přínosy jednotlivých vzdělávacích aktivit a jejich návaznost na cíle organizace.

V rámci doporučení byly navrženy konkrétní kroky, jejichž cílem je zefektivnění a zpřehlednění systému rozvoje pracovníků. Přestože návrhy vycházely z výpovědí části zaměstnanců, lze je považovat za vhodný rámec pro budoucí zlepšení v této oblasti. Pokud by byla navržená opatření implementována, mohlo by dojít ke zvýšení motivace zaměstnanců, jejich spokojenosti i dlouhodobé loajality.

Zároveň by bylo možné posílit výkonnost organizace a lépe se přizpůsobit požadavkům moderního pracovního trhu.

Vzhledem ke skutečnosti, že většina navrhovaných opatření nevyžaduje výrazné finanční investice, ale spíše změnu přístupu, komunikace a organizace, je možné jejich realizaci považovat za realistickou. Je však nezbytné, aby byla zajištěna podpora ze strany vedení a zapojení klíčových aktérů, především personálního oddělení a liniových manažerů. Teprve za těchto podmínek lze očekávat, že navrhované změny povedou k trvalému zlepšení úrovně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy rozvoje lidských zdrojů identifikovat přednosti a nedostatky v této oblasti a současně předložit návrhy na zlepšení. Výzkum byl realizován ve společnosti InfuMedix s. r. o., přičemž prostřednictvím dotazníkového šetření byly získány cenné informace o vnímání systému rozvoje zaměstnanců z pohledu pracovníků firmy.

V úvodní části práce byla zdůvodněna aktuálnost zvoleného tématu s ohledem na rostoucí důraz na lidský kapitál a jeho zásadní vliv na výkonnost a konkurenceschopnost organizací. Teoretická část se zaměřila na vymezení klíčových pojmů v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Další kapitola byla zaměřena na vymezení cílů výzkumu, popis použité metodiky a charakteristiku vybraného výzkumného souboru.

V praktické části byla využita kvantitativně-kvalitativní výzkumná strategie. Hlavním nástrojem sběru dat byl dotazník distribuovaný mezi zaměstnance společnosti InfuMedix s. r. o. Dotazník obsahoval kombinaci uzavřených, polootevřených a otevřených otázek, jejichž cílem bylo postihnout klíčové aspekty vnímání firemního vzdělávání ze strany zaměstnanců, včetně míry podpory rozvoje, forem vzdělávání, motivace, zapojení nadřízených a subjektivního hodnocení systému. Sběr dat byl doplněn o analýzu interních dokumentů společnosti a ekonomických ukazatelů, což umožnilo zasadit výpovědi respondentů do širšího kontextu firemního prostředí. Všechny stanovené výzkumné cíle byly na základě získaných dat naplněny.

Výzkum potvrdil, že zaměstnanci vnímají vzdělávání jako důležitou součást svého profesního rozvoje. Většina respondentů uvedla, že se školení účastní pravidelně a osobní růst považuje za klíčový. Mezi preferované formy vzdělávání patří zejména praktické učení na pracovišti a možnost konzultace s kolegy nebo zkušenějšími pracovníky. Naopak digitální formy vzdělávání, jako jsou online kurzy či e-learning, byly hodnoceny spíše kriticky. V otevřených odpovědích se často objevovala potřeba více praktických školení, větší propojení obsahu se skutečnou pracovní náplní a přizpůsobení obsahu jednotlivým pracovním pozicím.

Přestože oblast rozvoje zaměstnanců byla obecně hodnocena pozitivně, byly ve výzkumu identifikovány i nedostatky, na něž zaměstnanci upozorňovali. Mezi nejčastěji uváděné problémy patřilo nedostatečně jasné a konkrétní stanovení cílů rozvoje, absence pravidelného plánování vzdělávacích aktivit, nejednoznačná komunikace nabídky školení a různá míra podpory ze strany nadřízených. Zaměstnanci rovněž postrádali možnost aktivně navrhovat

vzdělávací aktivity dle svých individuálních potřeb a přáli si větší zapojení do celého procesu plánování rozvoje.

Na základě těchto poznatků byla formulována doporučení, jejichž cílem je podpořit systematickosti vzdělávání, zvýšit zapojení vedení, zlepšit komunikaci a přiblížit systém rozvoje potřebám zaměstnanců. Mezi klíčová opatření patří revize a zkvalitnění individuálních plánů rozvoje, které by měly být vytvářeny ve spolupráci zaměstnanců, přímých nadřízených a HR oddělení. Dále je navrhováno pravidelné zjišťování vzdělávacích potřeb, a to buď prostřednictvím samostatného dotazníku, nebo jako tematické rozšíření již existujících interních šetření. Podstatnou roli hraje také motivace zaměstnanců ke vzdělávání, která může být posílena prostřednictvím uznání, sdílení přínosů absolvovaných školení a propojením výsledků rozvoje s hodnocením výkonu.

Významné je i posílení kompetencí nadřízených, kteří by měli hrát aktivní roli v rozvoji svých podřízených. Jejich schopnost poskytovat podporu, dávat zpětnou vazbu a motivovat zaměstnance by mohla být podpořena prostřednictvím cílených školení, mentoringu nebo interních workshopů. Návrhy se rovněž zaměřují na rozšíření praktických forem vzdělávání, jako jsou interní tréninky nebo „stínování“ zkušenějších kolegů, a na zkvalitnění informovanosti o aktuální nabídce vzdělávacích aktivit.

Předložené návrhy nevyžadují rozsáhlé investice, ale spíše organizační úpravy, lepší komunikaci a důsledné plánování. Jejich realizace by mohla přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců, rozvoji jejich kompetencí a posílení jejich loajality vůči firmě. Zároveň by mohlo dojít k efektivnějšímu využití lidského potenciálu a vyšší adaptabilitě firmy na měnící se podmínky trhu.

V konečném důsledku lze tedy konstatovat, že cíle této práce byly naplněny. Výsledky výzkumu poskytly konkrétní zpětnou vazbu o současném nastavení systému rozvoje zaměstnanců a identifikovaly oblasti, které si zaslouží pozornost. Pokud budou navržena opatření zohledněna v praxi, mohou výrazně přispět k dalšímu rozvoji lidských zdrojů a ke zvýšení celkové konkurenceschopnosti společnosti InfuMedix s. r. o.

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje

1. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen, 2023. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management. 16. vydání. Indie: Kogan Page. ISBN 978 1 3986 0664 7.
2. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.
3. BANDURA, Albert, 1977. Social Learning Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. ISBN 0-13-816744-3.
4. BARTÁK, Jan, 2007. Vzdělávání ve firmě. Management. Studium. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-68-6.
5. BARTÁK, Jan, 2023. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.
6. BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: [strategický přístup ke vzdělávání pracovníků]. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
7. BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování - 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
8. DEPOO, Lucie; URBANCOVÁ, Hana a ŠNÝDROVÁ, Markéta, 2020. Kariérní management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN: 978-80-88330-28-8.
9. DONNELLY, James H.; GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M, 1997. Management. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.
10. HRONÍK, František, 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 80-247-1457-8.
11. CHARVÁT, Jaroslav, 2006. Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele. Expert. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
12. KIRKPATRICK, Donald L. a KIRKPATRICK, James D, 2006. Evaluating training programs: the four levels. 3rd ed. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler. ISBN 978-1-57675-348-4.

13. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Online. Psyché. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
14. KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich, 2002. Firemní strategie: plánování a realizace. Business books. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8.
15. KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
16. PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek, 2021. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
17. REYNOLDS, Jake; CALEY, Lynne a MASON, Robin (ed.). How do People Learn? London: CIPD, 2002. ISBN 978-0852929568.
18. SKINNER, B. F, 1974. About behaviorism. New York: Vintage books. ISBN 0-394-71618-3.
19. SRPOVÁ, Jitka, 2020. Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0.
20. ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Online. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
21. ULRICH, David; JUPPA, Tomáš, 2014. Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5090-3.
22. URBAN, Jan, 2013. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.
23. VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta, 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.
24. WENGER, Etienne, 1999. Communities of practice: learning, meaning, and identity. Learning in doing. New York: Cambridge University Press, 1999. ISBN 978-0-521-66363-2.

25. WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold, 1993. Management: A Global Perspektive. 10th Ed. McGraw-Hill Ser. in Management. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-069170-3.
26. WHITMORE, John, 2019. Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování. 4. doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-559-9.

Elektronické zdroje

1. ABROL, Deepti, Jyoti SHARMA, Kamini DUTTA a Ritika SAMBYAL, 2020. In: Principles of management. Online. University of Jammu, Jammu,: Directorate of Distance Education. [cit. 2025-03-23]. Dostupné z: <https://www.distanceeducationju.in/pdf/BM-101%20Business%20Management.pdf>
2. AION CS, s. r. o., 2006. ZÁKONY PRO LIDI – Zákon č. 262/2006 Sb. Online. [cit. 2025-03-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast10>
3. Cambridge Dictionary. (n.d.). Strategy, 2025. Online. [cit. 2025-03-23]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy>
4. KURZY.CZ. Kurzy.cz, 2025. Online. [cit. 2025-03-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>
5. LINGEA. Management, 2024. Online. [cit. 2025-03-23]. Dostupné z: <https://slovniky.lingea.cz/anglicko-cesky/management>
6. OR Justice. Justice, 2025. Online. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2025-03-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=858369>

Interní zdroje

INFUMEDIX s. r. o., 2023. Interní materiály společnosti.

INFUMEDIX s. r. o., 2024. Interní materiály společnosti.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: <i>Plné znění dotazníku</i>	62
Příloha B: <i>Organizační struktura společnosti</i>	64

PŘÍLOHA A: Plné znění dotazníku

Dotazník: Analýza rozvoje lidských zdrojů a osobního růstu ve firmě

Dobrý den,

děkuji, že jste se rozhodli zúčastnit tohoto průzkumu. Jsem studentka Univerzity Pardubice a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad pro zpracování praktické části mé bakalářské práce.

Vaše odpovědi mi pomohou získat cenné informace pro mé výzkumné šetření. Dotazník je zcela anonymní a vyplnění zabere jen několik minut.

Děkuji Vám předem za ochotu a čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

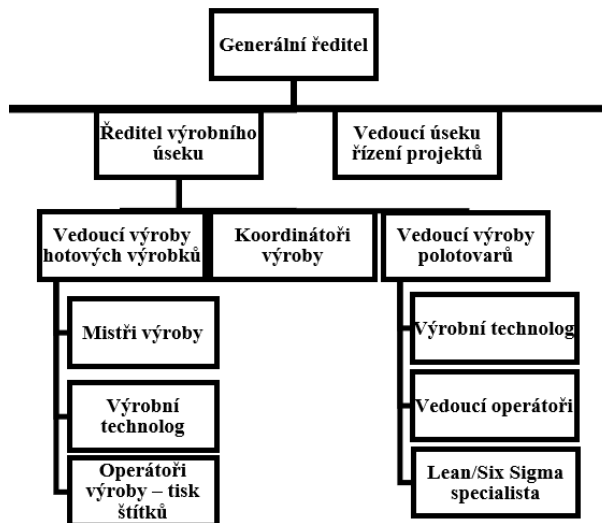
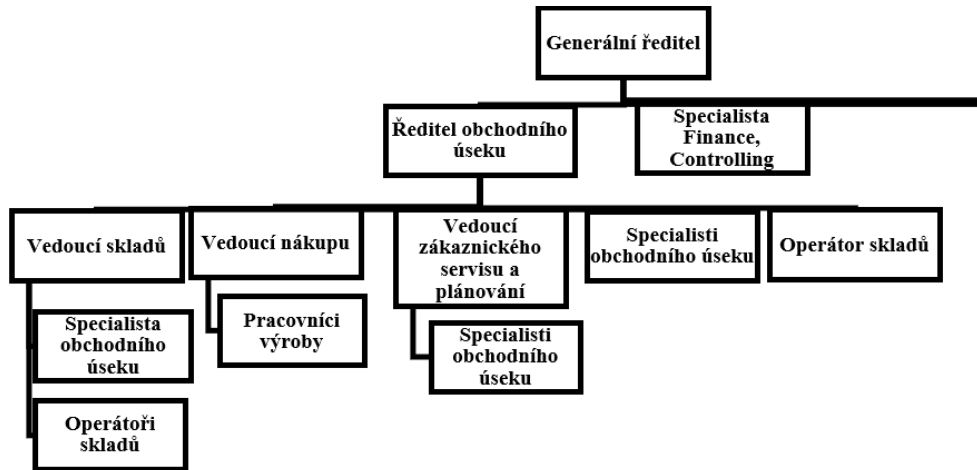
U každé z otázek prosím zakroužkujte jednu z odpovědí.

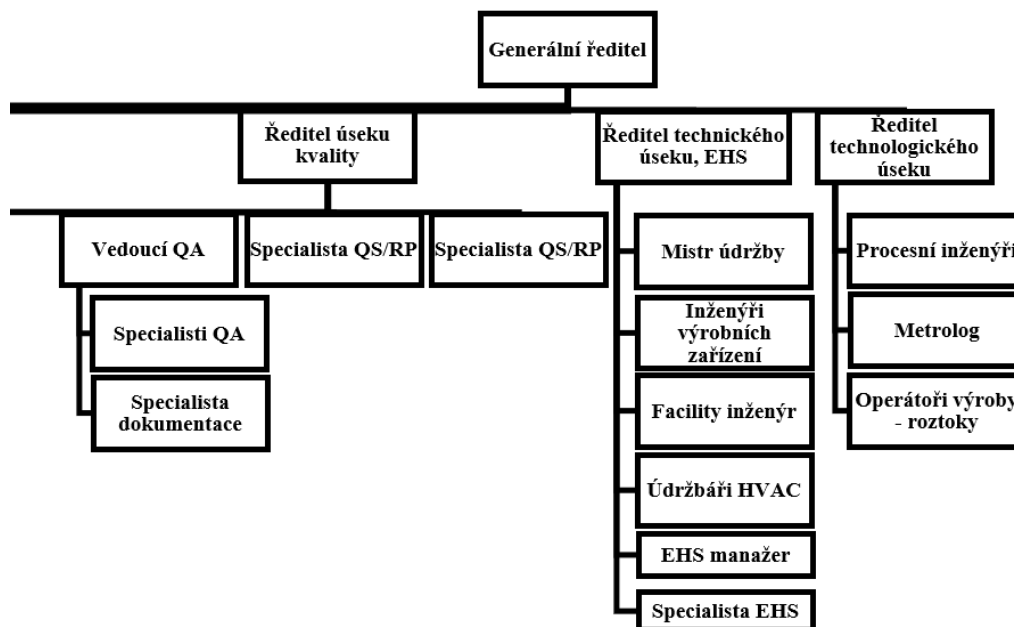
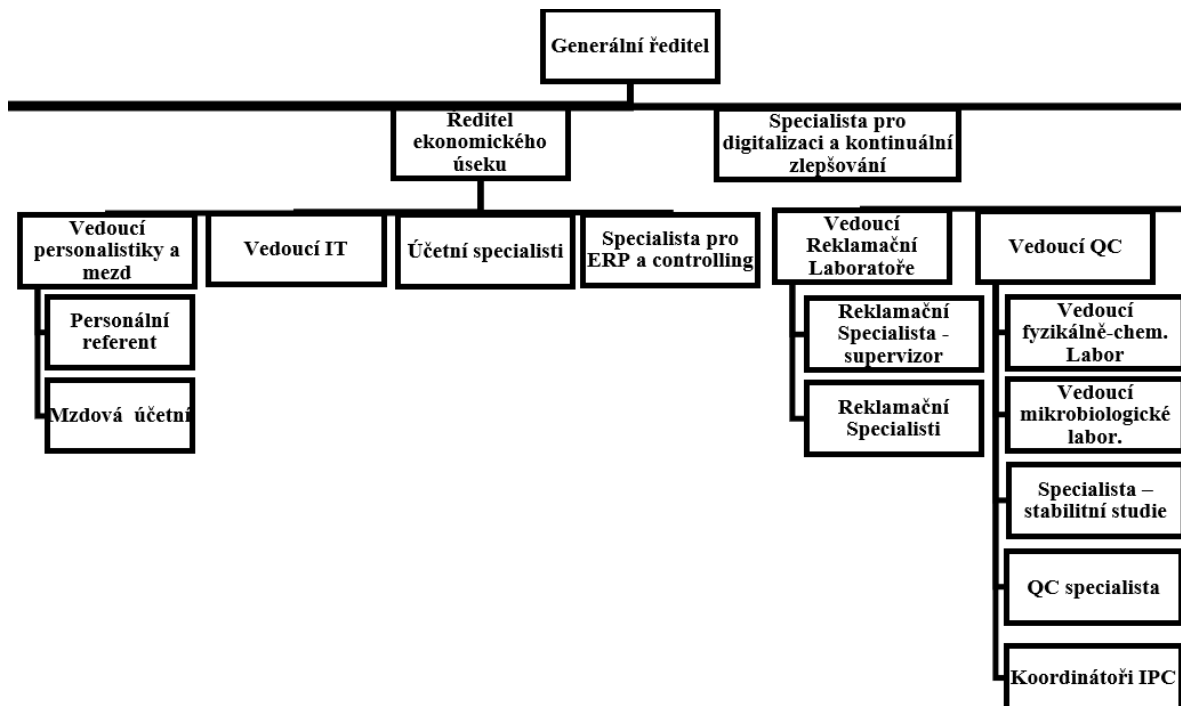
Číslo otázky	Otázky	Varianty odpovědí				
		Velmi dobře	Spíše dobře	Nevím	Spíše špatně	Velmi špatně
1	Jak hodnotíte následující oblasti:					
1.1	Zajištění rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve Vaší firmě	1	2	3	4	5
1.2	Srozumitelnost plánování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců	1	2	3	4	5
1.3	Podpora firmy v profesním růstu zaměstnanců	1	2	3	4	5
1.4	Podpora firmy v oblasti učení a zlepšování dovedností	1	2	3	4	5
1.5	Jasně nastavené cíle pro rozvoj zaměstnanců	1	2	3	4	5
1.6	Investice firmy do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	1	2	3	4	5
1.7	Přístup nadřízených k podpoře profesního růstu zaměstnanců	1	2	3	4	5
2	Jak důležitý(á) je pro Vás:	Zcela důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité
2.1	Osobní rozvoj ve Vaší práci?	1	2	3	4	5
2.2	Motivace ke vzdělávání?	1	2	3	4	5
3	Jak často se ve firmě konají školení:	Nikdy	1x za rok	2-5x za rok	Více než 5x za rok	Jiné: _____
4	Jak hodnotíte:	Velmi dobře	Dobře	Neutrálně	Špatně	Velmi špatně
4.1	Možnosti vzdělávání a rozvoje ve firmě?	1	2	3	4	5
4.2	Efektivitu školení, kterých jste se účastnili?	1	2	3	4	5
4.3	Investice firmy do vzdělávání?	1	2	3	4	5
5	Jaký způsob vzdělávání preferujete:	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
5.1	Osobní školení (semináře, workshopy)	1	2	3	4	5
5.2	Online kurzy (Moodle, e-learning)	1	2	3	4	5
5.3	Praxe (učení se přímo při práci)	1	2	3	4	5
5.4	Jiné (uveďte): _____	1	2	3	4	5

6	Praktické přístupy ke vzdělávání:	Ano, zcela	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne, vůbec
6.1	Byly někdy analyzovány Vaše potřeby pro školení a vzdělávání?	1	2	3	4	5
6.2	Máte možnost navrhnout školení, která byste chtěli absolvovat?	1	2	3	4	5
6.3	Máte přístup k informacím o plánovaných školeních a vzdělávacích aktivitách?	1	2	3	4	5
6.4	Má vzdělávání ve firmě pozitivní vliv na Vaši pracovní výkonnost?	1	2	3	4	5
6.5	Pomáhá Vám Váš nadřízený s plánováním profesního rozvoje?	1	2	3	4	5
6.6	Investuje Vaše firma dostatečně do vzdělávání zaměstnanců?	1	2	3	4	5
7	Otevřené otázky:					
7.1	Jaké oblasti vzdělávání považujete za nejdůležitější pro váš profesní růst?	(např. : Technické dovednosti, Bezpečnost práce, Práce s moderními technologiemi, Týmová spolupráce, Osobní rozvoj, Jazyky a komunikace, Marketing a prodej,.....) Uvedte:				
7.2	Jaké školení nebo kurz byste chtěli v budoucnu absolvovat?	např. : obchodních dovedností a vyjednávání, angličtina, Školení prezentačních dovedností, Školení efektivní komunikace, Workshop na zvládání stresu a work-life balance,.....) Uvedte:				
7.3	Jakým způsobem se obvykle dozvíte o nových školeních nebo kurzech?	Uvedte:				
8	Kde podle Vás existuje prostor pro zlepšení v oblasti školení a profesního rozvoje zaměstnanců? Prosím, podělte se o svůj názor.					
9	Demografické údaje:					
9.1	Jaký je Váš věk?	a) Méně než 20	b) 21–30	c) 31–40	d) 41–50	e) Více než 50
9.2	Jaké je Vaše pohlaví?	a) Muž	b) Žena	c) Jiné		
9.3	Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?	a) Základní škola	b) Střední škola bez maturity	c) Střední škola s maturitou	d) Vyšší odborné	e) Vysokoškolské

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu podělit se o své názory! Vaše odpovědi jsou pro mě velmi cenné.

PŘÍLOHA B: Organizační struktura společnosti





Zdroj: vlastní zpracování podle INFUMEDIX s. r. o. (2024)