

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019-2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jan Sadílek

**Rozvoj lidských zdrojů v kontextu strategického řízení
vybrané organizace**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindřich Kolek, Ph.D., MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES

2019-2021

DIPLOMA THESIS

Jan Sadilek

**Development of human resources in the context of strategic
management of a selected organization**

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Jindřich Kolek, Ph.D., MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 9. 3. 2021

Jan Sadílek

Poděkování

Děkuji Ing. Jindřichu Kolkovi, Ph.D., MBA za jeho odborné vedení, cenné připomínky, vstřícnost a plnohodnotnou podporu, kterou mi poskytoval po celou dobu zpracování diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku rozvoje lidských zdrojů v kontextu strategického řízení ve vazbě na výkon organizace z pohledu sledovaných (auditovaných) dat. V teoretické části vymezuje a rozebírá základní pojmy strategického řízení organizace, řízení lidských zdrojů, profesního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V rámci strategického řízení organizace jsou pojednány pojmy, jako je vize a mise, systém strategického řízení z vertikálního a horizontálního hlediska. Strategické řízení lidských zdrojů je důležitým východiskem pro efektivní rozvoj organizace, lidské zdroje jsou významným kapitálem, a proto je potřebné věnovat se jejich rozvoji z dlouhodobého hlediska potřeb a vývoje organizace s uvažováním vlivů vnějšího prostředí a změn v něm probíhajících. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou jedním z klíčových faktorů udržitelnosti a konkurenceschopnosti organizace.

Praktická, empirická část se zabývá naplněním stanoveného cíle, kterým je na základě analýzy současného stavu navrhnout doporučení ke zlepšení v oblasti vzdělávání zaměstnanců v dlouhodobějším časovém horizontu v návaznosti na strategické řízení organizace. Popsán je objekt šetření, tedy vybraná organizace, výsledky analýzy dokumentace týkající se obsahu a procesu vzdělávání, výstupy dotazníkového šetření. Veškeré výsledky analýz a zjištění ve vazbě na zkoumanou problematiku jsou vyhodnoceny a na tomto základě jsou stanoveny návrhy doporučení ke zlepšení stávající situace.

Klíčová slova

Analýza, efektivita, hodnocení, lidské zdroje, proces, řízení lidských zdrojů, strategie, strategické řízení, výkon organizace, vzdělávání.

Annotation

The diploma thesis focuses on the issue of human resources development in the context of strategic management in relation to the performance of the organization in terms of monitored (audited) data. The theoretical part defines and analyzes the basic concepts of strategic management of the organization, human resource management, vocational training and employee development. Within the strategic management of the organization, concepts such as vision and mission, the system of strategic management from a vertical and horizontal point of view are discussed. Strategic management of human resources is an important starting point for the effective development of the organization, human resources are an important capital, and therefore it is necessary to focus on their development in the long term needs and development of the organization considering the effects of the external environment and changes in it. Employee training and development is one of the key factors in the sustainability and competitiveness of an organization. The practical part deals with the fulfillment of the set goal, which is based on the analysis of the current state to propose recommendations for improvement in the field of employee training in the longer term in connection with the strategic management of the organization. The object of the survey is described, i.e. the selected organization, the results of the analysis of documentation concerning the content and process of education, the results of the questionnaire survey. All the results of analyzes and findings in relation to the researched issues are evaluated and on this basis, proposals for recommendations to improve the current situation are set.

The aim of the diploma thesis is to analyze and propose recommendations for improving and streamlining education in the long term in relation to the strategic management of the organization.

Keywords

Analysis, education, efficiency, evaluation, human resources, human resources management, organizational performance, process, strategy, strategic management.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1.1 Vývojové fáze strategického managementu.....	11
1.2 Strategické řízení z vertikálního hlediska.....	14
1.3 Strategické řízení z horizontálního hlediska	16
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
2.1 Pojetí strategického řízení lidských zdrojů	20
2.2 Zabezpečování řízení lidských zdrojů.....	21
2.3 Řízení lidských zdrojů a výkon organizace	23
3 STRATEGICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	25
3.1 Pojetí vzdělávání a rozvoje.....	25
3.2 Proces vzdělávání a rozvoje	32
3.3 Formy a metody vzdělávání.....	33
3.4 Řízení pracovního výkonu.....	38
EMPIRICKÁ ČÁST	40
4 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	40
4.1 Teoretická východiska metodologie výzkumného šetření	40
4.2 Vlastní výzkumné šetření	43
4.2.1 Metodika výzkumného šetření	43
4.2.2 Časový harmonogram výzkumného šetření	44
4.2.3 Vymezení objektu šetření.....	44
5 VÝSTUPY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	46
5.1 Obsahová analýza strategických dokumentů.....	46
5.2 Analýza dokumentace v rámci vzdělávání.....	48
5.2.1 Obsahová analýza dokumentace a druhy školení	48
5.2.2 Proces plánování vzdělávání zaměstnanců a jeho analýza	49
5.2.3 Školení k organizačním dokumentům	51

5.3	Analýza procesu školení	53
5.3.1	Plánování školení	53
5.3.2	Realizace školení.....	53
5.3.3	Evidence a kontrola školení	54
5.4	Analýza dat ve vazbě na sledované výstupy organizace	54
5.5	Výstupy dotazníkového šetření.....	60
	Otázky identifikační.....	60
	Otázky meritorní	63
6	VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝSTUPŮ ŠETŘENÍ	81
6.1	Vyhodnocení a interpretace obsahové analýzy	81
6.2	Vyhodnocení a interpretace dotazníkového šetření.....	81
6.3	Vyhodnocení hypotéz.....	83
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	85
7.1	Doporučení pro oblast strategického řízení organizace	85
7.2	Doporučení do oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů – firemní a mimofiremní vzdělávání	87
7.3	Doporučení ke zkvalitnění procesu výuky/školení.....	88
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	91
	SEZNAM ZKRATEK	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

V současném globalizovaném, vzájemně vysoce propojeném světě, se všechny společnosti potýkají s neustále narůstajícím objemem výzev, na které musí odpovídajícím způsobem reagovat. Vzdávající potřeba včasné reakce nejen na lokální, ale i na globální hrozby a příležitosti. Současné trhy se navíc stávají více různorodými zejména kvůli neustále se měnícím potřebám zákazníků a jejich očekáváním. Aby mohly společnosti adekvátně reagovat na jejich požadavky, snaží se přizpůsobovat své produkty přímo na míru konkrétnímu zákaznickému sektoru. Toho je možné dosáhnout zejména díky vyššímu podílu zavádění informačních technologií, automatizace standardizovaných a jednotvárných výrob nebo zapojením robotizace všude tam, kde to situace dovoluje. Uvolněné prostředky jsou pak obvykle vyčleněny na zajištění vyšší úrovně odbornosti svých zaměstnanců, flexibility a operativnosti ve výrobním procesu.

Kromě uvedeného se současné společnosti potýkají rovněž se sociálními aspekty. Mění se sociální hodnoty zaměstnanců, nastupující generace zastává rozdílné priority ve vztahu k vykonávané činnosti, dochází k výrazným demografickým změnám. Populace stárne a čelí přílivu masové migrace z Afriky a Blízkého východu, současné těžiště inovací, výzkumu a vývoje se přesouvá ze států západní civilizace do Asie.

Je tak dobře patrné, že aktuálnímu ohrožení je možné čelit pouze za předpokladu systematické orientace na intenzivní rozvoj znalostní společnosti, orientace na cílené a systematické vzdělávací strategie stávajícího lidského kapitálu.

Zaměstnancům musí být vytvořeny takové podmínky, aby mohli osobně převzít péči o své soustavné odborné vzdělávání a ve spolupráci s liniovým managementem a personálním útvarem se aktivně účastnit výběru vhodné vzdělávací aktivity.

Obecně lze konstatovat, že žádná společnost, bez ohledu na její velikost, se neobejde bez vhodně zpracované strategie vzdělávání, neboť základním prvkem její existence je definování jasné vize, poslání a cílů vlastního podnikání. Výchozí fáze tvorby strategie společnosti je tedy odpověď na tři základní otázky: Kde se nacházíme? Kam se chceme dostat? Jakým způsobem se tam chceme dostat?

Neméně důležitá je znalost prostředí a trhu, ve kterém se společnost nachází, nebo do kterého plánuje svou expanzi. Je nezbytné, aby společnost náležitě zhodnotila

veškeré potenciální příležitosti a hrozby, jakož i své silné a slabé stránky. Analýza tržního prostředí je významným artiklem při strategickém rozhodování o výrobním portfoliu, možném konkurenčním ohrožení, předpokládaných investicích atd.

Výsledkem strategického managementu je sestavení strategie společnosti, strategií jednotlivých útvarů a funkčních strategií, vedoucích k dosažení předpokládaných cílů. Jelikož prostředí firmy není statické, ale neustále se mění, je současně úkolem strategického managementu pružně reagovat na aktuální vývoj situace. Už při tvorbě strategie je tedy třeba predikovat možná úskalí a jim odpovídající varianty reakce pro zajištění dostatečné flexibility.

Kromě uvedeného je neméně důležité, aby zvolený přístup přinášel společnosti požadovaný efekt. Jednou z možností, jak dosáhnout vyšší efektivity strategického řízení je zlepšení procesního managementu, jehož obsahem je identifikace, evaluace a zlepšování všech procesů.

Pokud chce být organizace úspěšná, je velmi důležité správné chápání významu lidského kapitálu a hodnoty lidí, které zaměstnává. Lidé by měli být v organizaci považováni za její největší bohatství. Způsob jejich řízení přímo ovlivňuje úspěch společnosti na trhu. O významu a fungování řízení lidských zdrojů v organizaci rozhoduje sama organizace. Rozhoduje současně o pojetí, rozsahu, struktuře a o samotném postavení řízení lidských zdrojů v hierarchii řídicích činností organizace.

V současné době má řízení lidských zdrojů v organizacích různé postavení. Zahrnuje množství aktivit a činností od vyhledávání, získávání, výběru zaměstnanců až po odchod zaměstnance z organizace. Zaměřuje se na činnosti zlepšování pracovních podmínek v organizaci, kultury společnosti, péče o zaměstnance apod.

Řízení lidských zdrojů je integrální součástí managementu společnosti. Jeho hlavním úkolem je umožnit managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přístup zaměstnanců ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace, vytvářet prostředí motivující rozvoj lidského potenciálu a generující pozitivní přístup zaměstnanců k plnění cílů organizace. Současně by mělo vést k posilování mezilidských vztahů v organizaci, podporovat týmovou spolupráci a sledovat vývoj, ovlivňující plnění cílů zaměstnanců i organizace jako celku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Strategické řízení organizace je systémově řízený proces, který v dlouhodobém výhledu na základě znalostí a zkušeností komplexně, nepřetržitě a pružně reaguje na změny vnitřního a vnějšího prostředí s cílem udržet prosperitu v konkurenčním prostředí¹.

Podstatou strategického řízení je definování strategie, která by však neměla být výhradně závislá na cílech organizace, nebo se orientovat pouze na řešení konkurenceschopnosti. Při jejím stanovení je třeba uplatňovat širší koncept, jenž umožňuje pochopení úlohy strategického řízení v širokém kontextu činností. Prvořadým činitelem pro dlouhodobou udržitelnost podnikání je zákazník, jehož preference je třeba správně odhadnout a adekvátně na ně reagovat. Strategické řízení lze charakterizovat jako tvůrčí podnikatelské myšlení a jednání, které čerpá z interního prostředí organizace vůči vnějšímu podnikatelskému prostředí². Vnější prostředí tvoří především státní správa právním, sociálním a ekonomickým zákonodárstvím a makroekonomickými podmínkami. Významným prvkem jsou i aktuální podmínky na trhu, jako například struktura a síla domácí a zahraniční konkurence

1.1 Vývojové fáze strategického managementu

Strategický management vznikl v prostředí velkých podniků vyspělých industriálních zemí jako reakce na nové, neznámé a překvapující změny, jejichž rozsah, rozmanitost, hloubka a okamžik vzniku byly nečekané, neobvyklé a často s fatálními důsledky. Historické kořeny strategie a strategického myšlení sahají minimálně do starověku. Lidé byli nuceni strategicky uvažovat zejména ve vojenství, politice, diplomacii. S pravděpodobně nejstarším zaznamenaným strategickým řízením se lze setkat už v Bibli. Přibližně před 3500 lety, po vyvedení židů z egyptského otroctví, čelil Mojžíš výzvě, jak organizovat a vést celý odhadovaný milión lidí. Problém vyřešil

¹ FOTR, J. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing 2017, s. 19. ISBN 978-80-271-0434-5.

² FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2020, s. 31, 32. ISBN 978-80-271-2499-2.

delegováním pravomocí na další vůdce, z nichž každý dohlížel na jemu podřízenou skupinu. Hierarchické uspořádání vytvořilo takovou strukturu velení, která Mojžíšovi umožnila plně se soustředit na stěžejní rozhodnutí a realizaci jeho strategie.³

Strategický management vznikl tedy jako produkt hledání nových metod řízení společnosti v neustále se komplikujících podmínkách podnikatelského prostředí. Nelze jej považovat pouze za módní vlnu ve vývoji teorie managementu. Je především aktuální reakcí na současné podmínky a nastupující tendence vývoje tržní ekonomiky.⁴

Vývojová stádia strategického řízení postupně přecházejí od jednodušších přístupů ke složitějším, od ustálených řešení k tvůrčím způsobům, od reakcí zaměřených zejména na interní problémy organizace k řešení problémů externích a na sladění těchto předpokladů. Jednotlivé přístupy se vyvinuly do současného stadia, kterým je komplexní přístup ke strategickému řízení. Ten všechny přístupy vzájemně propojuje a kombinuje, volně využívá a kombinuje jejich nejvýhodnější prvky podle předpokládaného vývoje podmínek.⁵

Z historie vývoje teorie a praxe strategického řízení lze identifikovat pět relativně ohraničených fází.

První fáze vývoje strategického managementu započala v padesátých a šedesátých letech a bylo pro ni příznačné využívání metod dlouhodobého plánování. Období se vyznačovalo poměrně stabilními vnějšími podmínkami a dostatkem zdrojů, přičemž prosperita společností závisela od efektivního využívání vnitřních zdrojů. Z uvedeného vyplývá, že plánování bylo zaměřené zejména na interní procesy a jejich racionalizaci. Řízení bylo primárně zaměřeno na maximální návratnost investic, označuje se jako klasická škola.

Druhá vývojovou fází lze zasadit do konce šedesátých a začátku sedmdesátých let. Je charakteristická procesním přístupem, zakládá se na podrobném zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí, stanovuje strategické cíle a formuluje strategii společnosti jako nástroj pro dosahování cílů. Změna pohledu vyplývá z prudce se měnících vnějších

³ *The History of Strategic Management* [online]. Poslední aktualizace 22. 3. 2016. [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://open.lib.umn.edu/strategicmanagement/chapter/1-4-the-history-of-strategic-management/>

⁴ SAKÁL, P. a A. PODSKLÁN. *Strategický manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2004, s. 256. ISBN 80-227-2153-0.

⁵ FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020, s. 27, 28. ISBN 978-80-271-2499-2.

podmínek v souvislosti s energetickou krizí, nástupem osobních počítačů a počínající globalizací.

Přibližně v 80. letech nastupuje třetí vývojová fáze, charakterizovaná široce založeným systémem strategického managementu, který je doplněn o strategické plánování a implementaci, hodnocení a kontrolu strategie a chápe se jako souvislý proces se zpětnou vazbou. Orientuje se zejména na zákazníka a jeho potřeby, důraz klade na kvalitu a produktivitu.

Devadesátá léta jsou čtvrtou vývojovou fází strategického managementu. Zatímco Sakál a Podskalan⁶ ji považují za prozatím poslední fázi a nemají pro ni ustálené pojmenování, Fotr ji označuje jako systémový přístup ke strategickému řízení. Etapa se vyznačuje existencí sociálního prvku v přístupu k podnikatelskému chování, které reaguje na sociální vazby. Zaměřuje se primárně na chování a postoje zaměstnanců ve vztahu k efektivitě produkce, buduje a rozvíjí strategii učící se organizace.⁷

Prozatím poslední, současná fáze vývoje strategického managementu, se vyznačuje komplexním přístupem. Řízení se mění a probíhá paralelně na více úrovních, do popředí zájmu se dostává konkurenceschopnost společnosti na globálním trhu a budování hodnoty společnosti.⁸

Podstatou strategického managementu založeného na změně je schopnost neustále se přizpůsobovat dynamickému vývoji prostředí. Spolupracující strategie se projevují v zakládání strategických aliancí, partnerství a sítí. Super konkurence je založena na výrazné konkurenční výhodě, která společnosti umožní dosáhnout přední pozici v odvětví a od ní se odvíjející mimořádný zisk.

⁶ SAKÁL, P. a A. PODSKALAN. *Strategický manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2004, s. 255. ISBN 80-227-2153-0.

⁷ FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2020, s. 27, 28. ISBN: 978-80-271-2499-2.

⁸ Tamtéž, s. 28.

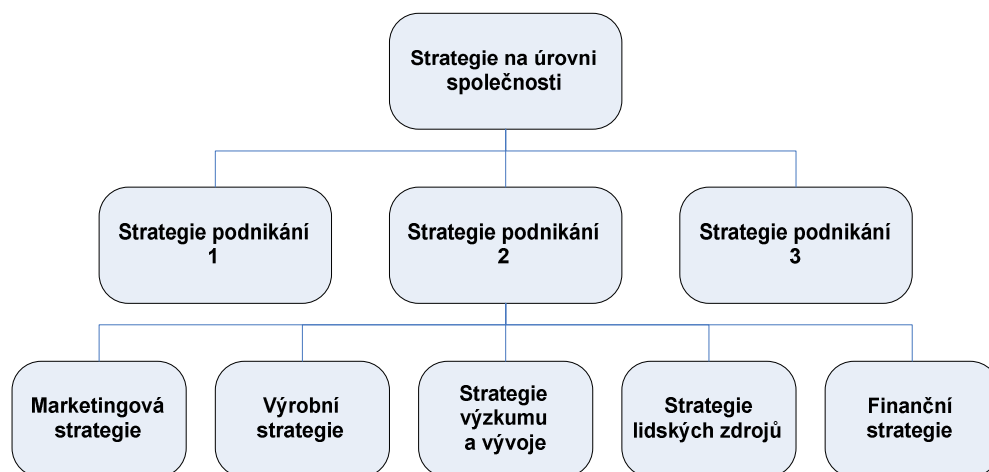
1.2 Strategické řízení z vertikálního hlediska

Na strategické řízení lze nahlížet z vertikálního nebo horizontálního hlediska.

Vertikální hledisko sleduje členění společnosti na řídicí úrovně a vyjadřuje dělbu pravomoci a odpovědnosti, od které se odvíjí hierarchie strategií⁹. Proces strategického řízení zahrnuje celou společnost. V rámci společnosti s více předměty podnikání jsou obvykle tři hlavní úrovně strategického řízení, kterým odpovídají tři základní hierarchie strategie:

- Strategie na úrovni společnosti,
- Strategie na úrovni organizační jednotky,
- Funkční strategie.

Obrázek 1: Základní úrovně strategií společnosti s více podnikatelskými jednotkami



Zdroj¹⁰

Strategické řízení a strategie na úrovni společnosti

Základ vrcholového managementu tvoří představenstvo, dozorčí rada, prezident, resp. generální ředitel, ostatní vedoucí pracovníci a řídicí aparát společnosti. Úkolem strategického řízení na této úrovni je definovat poslání, vize, strategické cíle organizace, určovat oblasti podnikání, rozdělovat zdroje na jednotlivé oblasti podnikání formulovat a implementovat strategie. Rozhodují o alokaci investic do společnosti,

⁹ SAKÁL, P. a A. PODSKĚAN. *Strategický manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2004, s. 255. ISBN 80-227-2153-0.

¹⁰ MAJDÚCHOVÁ, H. a A. NEUMANNOVÁ. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: SPRINT, 2006, s. 227. ISBN 80-89085-69-5.

omezení či zrušení málo výnosných či ztrátových jednotek společnosti, rozšiřování podnikatelského portfolia o nové jednotky a tvorbu pozic v atraktivních oblastech, posilování konkurenčních výhod a zvyšování efektivnosti stávajících jednotek a rozhodování o rozsahu a způsobu diverzifikace podnikatelských aktivit. Strategie se orientuje na dlouhodobý časový horizont, obvykle v rozmezí 3 až 5 let, ale i déle.

Poslání, mise společnosti, obnáší její základní směřování, definuje předmět jejího podnikání bez konkrétního časového vymezení. Prezentuje smysl existence, vztahy vůči ostatním podnikatelským subjektům, pravidla jednání a obecné normy chování a zastávané morální principy a názory. Vymezuje postoj společnosti vůči zaměstnancům a jejich pozici v představách dalšího růstu. Poslání by mělo být formulováno jasně a být v souladu s představami všech účastníků.¹¹ V porovnání s ním pojem vize odráží to, čeho chce společnost v konkrétní oblasti a v daném časovém období dosáhnout. Pojem mise je tedy spojen s budoucím chováním společnosti, zatímco vize se soustředí na žádoucí budoucí stav.¹² Význam správné formulace poslání a vize spočívá v základním vymezení hranic strategických akcí a rozhodování managementu. Vedou k ustavení mantinelů uvnitř i vně společnosti, ale částečně omezují možnosti jejího budoucího směřování.¹³

Strategické řízení a strategie na úrovni podnikatelské jednotky

Podnikatelskou jednotkou je uzavřený organizační útvar s vlastními podřízenými funkčními útvary (např. nákup, výroba, marketing, finance apod.).

Strategickým úkolem managementu je přetvořit směr a úmysl vývoje společnosti stanovený na jeho nejvyšší úrovni do konkrétní strategie podnikatelských jednotek. Zaměřuje se na plnění úkolů v příslušné oblasti podnikání, která je vymezena a v souladu s celkovou strategií společnosti. Aktivně reaguje na změny v odvětví, v ekonomice jako celku, ve vládní politice a v jiných důležitých oblastech.

¹¹ VEBER, J. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 548 - 550. ISBN 978-80-7261-200-0.

¹² FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020, s. 43. ISBN 978-80-271-2499-2.

¹³ FOTR, J. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 29. ISBN 978-80-271-0434-5.

Navrhuje opatření a tržní přístupy, vedoucí k udržitelné konkurenční výhodě a sladění strategických iniciativ funkčních útvarů.

Zabývá se rovněž řešením specifických problémů, které jsou typické pouze pro danou jednotku, např. rozšíření výrobní kapacity, obnova zastaralého výrobního zařízení, orientace výzkumu a vývoje do perspektivní technologické oblasti apod.

Funkční úroveň strategií

Manažeři na funkční úrovni nesou odpovědnost za specifické funkce, které společnost realizuje. Mají důležitou strategickou úlohu, protože odpovídají za vypracování příslušných strategií, čímž přispívají ke splnění stanovených strategických cílů. Přísluší jim mnohem větší zodpovědnost při implementaci strategií.

V organizacích, jejichž oblast podnikání není natolik rozsáhlá, má odpovědnost za strategii společnosti vrcholový management. Existují tedy pouze dvě úrovně strategií:

- strategie společnosti, která je zároveň strategií podnikatelské jednotky,
- funkční strategie.

1.3 Strategické řízení z horizontálního hlediska

Horizontální hledisko nahlíží na proces strategického managementu jako na ucelený cyklus aktivit od základních východisek strategie, přes realizaci až po kontrolu. Počet kroků procesu se odlišuje v závislosti na pojetí autora. Nejjednodušší čtyřbodový proces spočívá v posloupnosti formulace plánu, provedení strategie, vyhodnocení výsledků a následné úpravy a posílení efektu¹⁴. Pětibodový proces obsahuje kroky upřesnění vize, shromáždění a analýzy informací, formulaci strategie, implementace a vyhodnocení a kontrolu.¹⁵ Nejvíce propracovaný a podrobný proces zpracování strategie je chronologií kroků určení vlastní strategické pozice,

¹⁴ MARCIA, M. *Four Phases of Strategic Management* [online]. Poslední aktualizace 25. 1. 2019. [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/four-phases-strategic-management-70617.html>

¹⁵ CLAYTON, J. *The Five Stages of the Strategic Management Process* [online]. Poslední aktualizace 29. 1. 2019 [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/five-stages-strategic-management-process-18785.html>

shromáždění zdrojů a informací, SWOT analýzy, vypracování strategického plánu, realizace a kontroly.¹⁶ Stejný přístup jako v poslední variantě uvádí i Veber:

- Určení poslání, vize a cílů společnosti.
- Analýza externího a interního prostředí společnosti.
- Analýza rozvojového potenciálu.
- Formulace scénářů, hodnocení a výběr vhodné strategie.
- Realizace strategie.
- Zpětná vazba k ověření dosažených cílů, jejich případná korekce s ohledem k změněným podmínkám.¹⁷

Prvním krokem je formulace cíle. Kroky 2 až 4 spadají do fáze přípravné, označované jako formulace strategie. Kroky 5 a 6 patří do fáze implementační.

¹⁶ DOWNS, B. *The Strategic Planning Process in 6 Steps* [online]. Poslední aktualizace 19. 11. 2018. [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://www.bbgbroker.com/strategic-planning-process-6-steps/>

¹⁷ VEBER, J. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 548 - 567. ISBN 978-80-7261-200-0.

2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie společnosti. Jedná se o konkrétní aktivity a úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii společnosti. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je tedy dlouhodobé, strategické personální plánování.¹⁸

Důležitým východiskem pro efektivní rozvoj organizace je předpoklad, že s cíli managementu jsou zaměstnanci ztotožněni, participují na jejich tvorbě, aktivně se podílejí na jejich dosažení, cítí sounáležitost s organizací a její vizí. Oboustranné porozumění vytváří příznivé pracovní klima a motivuje jednotlivce i kolektivy k vyšším výkonům.

Šebestová uvádí, že termín řízení lidských zdrojů nebo personální management se začal v bývalém Československu používat po roce 1989. Do té doby se pro označení obsahu používal výraz personalistika. Personalistika byla všeobecně definována jako souhrn činností, které zajišťují optimální počet zaměstnanců se stanovenými kvalifikačními požadavky pro plnění cílů nebo poslání organizace. V té době personalistika kladla důraz na administrativně evidenční stránku řízení zaměstnanců a zaměstnanec byl vnímán jako kádr s určitou kvalifikací a politickou vyspělostí. Za personální práci v duchu politické vyspělosti zaměstnanců byly do roku 1989 zodpovědné kádrově-personální útvary jednotlivých zaměstnavatelů.¹⁹

Koncem 90. let se útvary začaly postupně měnit a v souvislosti s personalistikou došlo k vymizení termínu kádr. Pro pojmenování personální práce se začaly aplikovat doslovné překlady termínů, používaných v německy mluvících nebo v anglosaských zemích.²⁰

Změna názvu personalistika se však netýkala pouze terminologického vyjádření, ale šlo zejména o změnu obsahového chápání personalistiky. V uvedených souvislostech je patrné, že koncepce řízení lidských zdrojů a koncepce řízení lidského

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 23. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁹ ŠEBESTOVÁ, P. *Základy celostního manažmentu*. Sládkovičovo: DPC Advert. 2010, s. 112. ISBN 978-80-89267-41-5.

²⁰ *Personal management* - personální management,
Human resources management (HRM) - management lidských zdrojů

kapitálu jsou dva různé pojmy, přičemž řízení lidského kapitálu se považuje za nový způsob vnímání v oblasti řízení lidských zdrojů.

Pojem lidský kapitál lze vysledovat v 60. letech 20. století, kdy jej Schultz definoval jako znalosti, dovednosti a schopnosti lidí zaměstnaných v organizaci. Ačkoliv panoval vůči jeho pojetí zpočátku odpor, byla mu postupně věnována stále větší pozornost jak na úrovni organizační, tak i individuální. Počátkem osmdesátých let Schultz svou definici dále rozšířil na všechny vrozené nebo získané schopnosti, které jsou žádoucí a lze je posílit vhodnou investicí. Lidský kapitál je chápán jako souhrn procesů, které se týkají školení, vzdělávání a dalších iniciativ, jejichž cílem je zvýšení úrovně dovedností, znalostí a schopností, které záměrně vedou k motivaci, vyšší pracovní spokojenosti a výkonu zaměstnance.²¹

Teorie lidského kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, kterou zaměstnanci přispívají organizaci. Považuje zaměstnance za bohatství – aktivum a zdůrazňuje, že investice do zaměstnanců zpětně generuje další zvyšování efektivity vyjádřitelné v penězích. Teorie podporuje filozofii řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu.²²

Veber upozorňuje na skutečnost, že v souvislosti s přístupem k lidskému kapitálu se v oblasti personální práce střetávají dvě hlediska - ekonomické hledisko související s efektivním zhodnocením lidského kapitálu s ohledem na vynaložené prostředky na jedné straně, sociální aspekty v souvislosti s motivací zaměstnanců k vlastnímu seberozvíjení a prohlubování kvalifikace, vlastním uspokojením s pracovním prostředím a náplní práce na straně druhé. Mezi těmito dvěma oblastmi existuje konkurenční vztah vyplývající ze skutečnosti, že náklady na další profesní vzdělávání zaměstnanců v krátkodobém časovém měřítku negativně ovlivňují ziskovost a konkurenceschopnost společnosti. Jejich redukce ale přináší pouze krátkodobý efekt, který je vykoupen v dlouhodobém měřítku zhoršením výkonu a konkurenceschopnosti společnosti, případně vede až k ohrožení spolupráce mezi managementem a zaměstnanci.²³

²¹ *Human Capital* [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence_tcm18-22292.pdf.

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 113. ISBN 978-80-247-5258-7.

²³ VEBER, J., *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 158, 159. ISBN 978-80-7261-200-0.

2.1 Pojetí strategického řízení lidských zdrojů

Koubek definuje strategické řízení lidských zdrojů jako „... *praktické vyústění personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii*“²⁴.

Jeho definice tak v zásadě koresponduje s Armstrongem, který jej vymezuje jako „... *specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace*“²⁵.

Strategické řízení lidských zdrojů vymezuje záměry organizace, a její přístup k pojetí managementu lidských zdrojů k dosažení svých cílů. To vyžaduje zohlednit jak externí, tak i interní podmínky organizace, požadavky na ni kladené, rovněž tak i potřeby a očekávání zaměstnanců. V souvislosti se změnami na trhu práce čelí novým výzvám i pojetí strategie v globálním měřítku. Hlavním zájmem zaměstnavatelů je schopnost přijímat a udržovat odpovídající počet zaměstnanců s požadovanými dovednostmi a zkušenostmi. Kvalita i cena práce mohou hrát významnou roli při realizaci strategie organizace. Proto je důležité si uvědomit faktory, které ovlivňují její schopnost oslovit a získat odpovídající počet a kvalitu lidských zdrojů za přiměřenou cenu. Strategický management vyžaduje v závislosti na požadavcích trhu a ekonomických efektech z realizace podnikatelských záměrů orientovat se na selekci neoptimálnějšího typu podnikatelské strategie.²⁶

Na základě analýzy vývoje interního a externího prostředí organizace Fotr a kolektiv rozlišuje čtyři základní typy podnikatelských strategií:

- ofenzivní, rozvojová strategie se orientuje na rozvoj podnikatelského subjektu s cílem zvýšit obrat, hospodářský výsledek a růst hodnoty majetku společnosti. Vychází z predikce možného pozitivního vývoje situace, kdy společnost očekává existenci prostoru pro další expanzi a růst,

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 24. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 57. ISBN 978-80-247-5258-7.

²⁶ BAYLEY, C., D. MANKIN, C. KELLIHER a T. GARAVAN. *Strategic human resources management*. 2. vyd. Oxford University Press, 2018, s. 24 - 28. ISBN 978-0-19-108027-2.

- stabilizační strategie se zaměřuje na udržení dosažené pozice a plynulé pokračování ve stávajícím trendu podnikání,
- defenzivní strategie směřující k zachování stávající konkurenční pozice v okamžiku, kdy společnost čelí tlaku z okolí. Cílem je zvýšit svůj tržní podíl redukcí nákladů, vedoucích k nižší ceně výrobků, maximálním využitím marketingových nástrojů.
- krizové strategie, které na základě dokonalé znalosti trhu a varovných signálů vedou k přijímání rozhodnutí, nezbytných pro úspěšné zvládnutí situace²⁷

Všechny uvedené strategie v sobě samozřejmě zahrnují i problematiku specifického přístupu k lidským zdrojům, které zpětně ovlivňují samotnou organizaci a její pozici na trhu. Z uvedeného vyplývá, že při strategickém řízení lidských zdrojů je třeba brát v potaz velké množství faktorů a formulování cílů a metod k jejich dosažení se neobejde bez uplatnění komplexního přístupu nejen k vnitřním podmínkám organizace, ale zejména ve vztahu k vnějším okolnostem. Mezi hlavní vnější okolnosti lze zařadit populační vývoj, vývoj na trhu práce, změny technologií, změny hodnotové orientace, mobilitu, politiku zaměstnanosti a legislativu. Kromě uvedených hlavních podmínek je však nutné brát v potaz i problematiku střídání období konjunktury a deprese, změny ve struktuře poptávky, nebo stabilitu politických poměrů.²⁸

2.2 Zabezpečování řízení lidských zdrojů

Zabezpečování řízení lidských zdrojů ve společnosti není striktně ohraničeno a nesouvisí výhradně jen s činností personálního útvaru a personalistů. Odvíjí se od existujícího uplatňovaného systému řízení lidských zdrojů ve společnosti, od synergického působení funkcí řízení lidských zdrojů, aplikovaného systému nebo systémů řízení lidských zdrojů a kombinace postojů, motivací a pracovního chování zaměstnanců.

²⁷ FOTR, J. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 31 - 37. ISBN 978-80-271-0434-5.

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 25, 26. ISBN 978-80-7261-168-3.

System řízení lidských zdrojů Armstrong popisuje jako „...soubor vzájemně se doplňujících a podporujících činností řízení lidských zdrojů, které umožňují dosahování cílů řízení lidských zdrojů“²⁹.

Součástí systému řízení lidských zdrojů jsou: strategie - určující jeho směřování, politiky - které vymezují zásady řízení lidských zdrojů a postupy - zahrnující činnosti, které řízení lidských zdrojů vyžaduje.³⁰

Zabezpečování řízení lidských zdrojů neustále dynamicky tvoří a upravuje soulad mezi skladbou pracovních úkolů a jejich množstvím, které determinují množství a strukturu pracovních míst a počtem zaměstnanců organizace tak, aby existoval v maximální možné míře soulad mezi požadavky pracovního místa a schopností pracovníka. Je nezbytné, aby organizace s dostatečným předstihem predikovala vývoj situace na trhu práce a byla schopna jej dávat do souladu se svými potřebami. Personální útvar a personalisté v tomto sektoru plní primární roli. Podílejí se na tvorbě pozitivního interního klimatu společnosti, který motivuje a zvyšuje angažovanost zaměstnanců pro efektivní využívání svých kompetencí a růstového potenciálu. Vystupují jako poradci a asistenti v období změn organizace, zajišťují poradenství zaměstnancům, prosazují jejich základní práva a povinnosti a v neposlední řadě fungují jako podpora při zvládání problémových situací a zaměstnanců. Ačkoliv jejich role není zcela jednoznačně vymezena a je vnímána zejména jako administrativní než strategická, mohou se přesto významně podílet a ovlivňovat nastavování a tvorbu strategie lidských zdrojů v organizaci.³¹

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 96. ISBN 978-80-247-5258-7.

³⁰ Tamtéž, s. 80.

³¹ Tamtéž, s. 78 - 94

2.3 Řízení lidských zdrojů a výkon organizace

Mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace existuje jednoznačná souvislost. „*Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy ekonomické úspěšnosti organizace.*“³² Při využívání správně zvolených postupů dochází k navazujícímu řetězci kroků, které se ve výsledném efektu mohou odrazit na pozitivní finanční situaci organizace. Vhodně zvolené působení na pracovní chování zaměstnanců se v optimálním případě odrazí na jejich vyšší oddanosti a angažovanosti. Působení motivuje zaměstnance k dalšímu vzdělávání a zlepšování svých schopností a dovedností.

Kvalitativní růst zaměstnanců ovlivňuje vyšší kvalitu produkce, efektivnější reakci na zákazníky požadované služby a celkovou produktivitu organizace. Nárůst výkonu má následně přímý vliv na finanční výsledky. Nemusí se však jednat jen o navýšení výrobního potenciálu. Vyšší zisk může být rovněž zapříčiněn odhalením skrytých rezerv v hospodaření organizace, lepším využitím materiálu, úsporami materiálních a lidských zdrojů, zlepšením pracovních podmínek a následnou redukcí fluktuace, pracovních úrazů a zlepšením zdravotního stavu zaměstnanců.³³

V souvislosti s řízením lidských zdrojů a výkonem organizace je třeba zmínit pojem intelektuální hodnota organizace, intelektuální kapitál. Sestává ze tří složek - lidského kapitálu, kterým jsou znalosti, dovednosti a schopnosti, společenského kapitálu - znalosti vycházející ze sítě vztahů uvnitř i vně organizace a organizačního kapitálu - znalostí, uložených v databázích, dokumentech, které jsou vlastněné organizací. Intelektuální kapitál lze definovat jako „*Organizované znalosti, s kterými organizace disponuje, prakticky je využívá a které jí slouží k vytváření bohatství.*“³⁴ Hlavní hybnou silou intelektuálního kapitálu je lidský kapitál, který je tvořen zaměstnanci, jejich znalostmi a dovednostmi efektivně využívanými, uplatňovanými, rozvíjenými a sdílenými ve prospěch vyššího výkonu organizace.³⁵

Řízení lidského kapitálu Častorál popisuje jako „*součásti metod managementu chápající a využívající lidi jako integrální kapitálovou složku ekonomické činnosti*

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 40. ISBN 978-80-7261-168-3.

³³ Tamtéž, s. 41, 42.

³⁴ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 25. ISBN 80-86851-17-6

³⁵ Tamtéž, s.27.

*organizace. A to i v návaznosti na lidské zdroje vstupující do organizace a místo organizace v ekonomickém systému*³⁶

Rozvoj lidských zdrojů je nástrojem řízení lidských zdrojů, talent management, jenž zajišťuje podchycení klíčových zaměstnanců, talentů, podporu jejich rozvoje a výkonu. Slouží k identifikaci vzdělávacích potřeb perspektivních jednotlivců a skupin, plánování, realizaci, a hodnocení efektu absolvovaných vzdělávacích akcí. Má přímou působnost na rozvoj jejich kariéry, definování individuálních plánů rozvoje a nástupnictví. Pokud organizace vytvoří vhodné podmínky, i včetně vzdělávání mimo organizaci, má odborností růst zaměstnanců pozitivní efekt na další zvyšování efektivity, zvyšování kvality procesů a celkový rozvoj organizace.³⁷

Související plánování kariéry je individualizovaným plánem, připraveným vždy pro konkrétního zaměstnance. Ten subjektivně hodnotí své zájmy, schopnosti a cíle. Paralelně organizace provádí hodnocení potenciálu k dalšímu rozvoji každého zaměstnance, ověřuje jeho schopnosti a dovednosti. Oslovuje vybraného zaměstnance a nabízí další možnosti jeho kariérního růstu. Ve spolupráci přímého nadřízeného, vybraného zaměstnance a personálního útvaru dochází ke stanovení konkrétních kariérních cílů a plánů k jejich dosažení.³⁸

³⁶ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. Praha: UJAK, 2013, s. 81. ISBN 978-80-7452-038-9

³⁷ TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: UJAK, 2009, s. 31, 32. ISBN 978-80-86723-80-8

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 119 - 122. ISBN 978-80-7261-168-3.

3 STRATEGICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Pro efektivní fungování společností je klíčovým prvkem dostatek zaměstnanců s vyhovující úrovní znalostí a dovedností. K naplnění potřeby je třeba vycházet z dokonalé znalosti strategických požadavků a cílů organizace okolního pracovního trhu a potřeb osobního růstu a rozvoje stávajících zaměstnanců. Lidské zdroje lze jejich vzděláváním a rozvojem postupně neustále zhodnocovat a efektivně tak dosahovat stanovených strategických cílů. Kontinuální zajišťování adekvátní kvalifikační úrovně zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání a rozvoje je proto významnou součástí personálního managementu. Cílem neustálé a strategicky optimalizované aktivity je pracovní síla, která disponuje konkurenceschopnou úrovní osobnostních charakteristik, vedoucích k vysokému pracovnímu výkonu.³⁹

3.1 Pojetí vzdělávání a rozvoje

Ačkoliv jsou pojmy vzdělávání a rozvoj v literatuře často volně zaměňovány, existuje v chápání obou pojmů určitý rozdíl. Vzdělávání je považováno za personální činnost zaměřenou na doplnění znalostí zaměstnance tak, aby co nejlépe vykonával požadované činnosti a s nimi spojené aktivity pro naplnění potřeb a cílů společnosti.

Barták definuje vzdělávání dospělých jako „... *proces cílevědomého a systematického zprostředkování a osvojování lidských zkušeností a poznatků dospělými. Je zaměřeno na zprostředkovávání, osvojování a upevňování vědomostí, dovedností a návyků, rozvoj schopností (zejména poznávacích) a pracovních i jiných aktivit*“⁴⁰.

Vzdělávání je zacíleno na zaměstnance, jejichž pracovní výkon na zastávané pracovní pozici není na dostatečné úrovni, je nižší než stanovený standard. Pokud mezera v jejich stávajícím pracovním výkonu a požadované úrovni není v příčinné souvislosti s nevhodnými pracovními okolnostmi, nebo nedostatečnou pracovní motivací a jejich nízký výkon je závislý na nedostatečné úrovni jejich znalostí, schopností a dovedností, je vhodné jim poskytnout možnost vzdělávání.

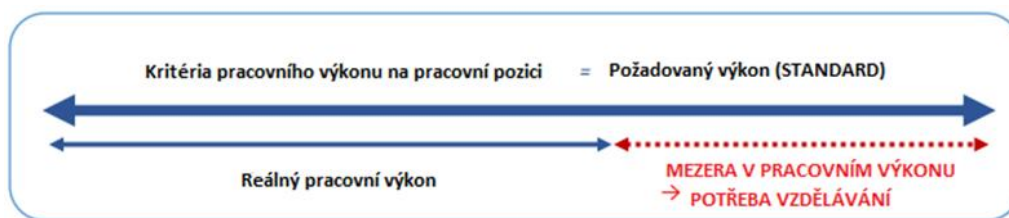
³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 335 - 341. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁴⁰ BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: UJAK, 2007, s. 109. ISBN 978-80-86723-34-1.

Účast na vzdělávací aktivitě je v tomto případě většinou povinná. Pokud by cílový zaměstnanec nebyl ochotný a neměl motivaci vzdělávání absolvovat, je žádoucí mu v rámci organizace nabídnout jinou pracovní pozici. V opačném případě, při přetrvávajícím neuspokojivém pracovním výkonu, je nutné zvážit jeho nepostradatelnost pro organizaci a v krajním případě s ním i rozvázat pracovní poměr.

Vzdělávací programy mají jasné časové ohraničení z důvodu konkrétně stanoveného cíle. Tím je dosažení srovnatelné úrovně pracovního výkonu zaměstnance se stanoveným standardem.

Obrázek 2: Vztah pracovního výkonu zaměstnance a potřebou jeho vzdělávání



Zdroj⁴¹

Na rozdíl od vzdělávání se rozvoj zaměřuje na zaměstnance, jejichž pracovní výkony jsou nadprůměrné, jsou vyšší než stanovená standardní hladina na zastávané pracovní pozici. Rozvojem zaměstnanců je míněna dobrovolná, dlouhodobě orientovaná a strategicky plánovaná aktivita, jejímž cílem je připravit konkrétní zaměstnance na budoucí pracovní pozice v rámci organizace. Jedná se o neustálý proces vývoje, který umožňuje postupovat k existenčně nezbytné vyšší úrovni dovedností, znalostí a schopností. Organizace takovými zaměstnancům může nabídnout možnost zdokonalit se ve vybrané oblasti prostřednictvím rozvoje vybraných charakteristik a připravit se na změnu, posun v kariéře.⁴²

⁴¹ HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ, J., E. WOJČÁK a M. POLÁKOVÁ. *Vzdelavanie a rozvoj zamestnancov*. Košice: Elfa, 2019, s. 10. ISBN 978-80-8086-274-9.

⁴² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 335 - 341. ISBN 978-80-247-5258-7.

Obrázek 3: Vztah pracovního výkonu zaměstnance a jeho rozvoje



Zdroj⁴³

Zaměstnanec, chápaný jako objekt učení, se transformuje do pozice zaměstnance jako subjektu učení. Znamená to, že ze strany organizace je očekáván jeho proaktivní přístup k nabývání vyšší úrovně znalostí a dovedností ve vybrané oblasti, která přímo souvisí s kariéřním rozvojem.

V průběhu rozvojového programu zaměstnanci využívají i své dosavadní pracovní zkušenosti. Současně se však připravují na nové, náročnější pracovní úkoly. Zařazení zaměstnance do rozvojového programu přináší organizaci přidanou hodnotu již během jeho učení, protože učení je realizováno přímo na pracovišti (on-the-job).

Strategie vzdělávání a rozvoje je určována a přímo ovlivňována nadřazenými strategiemi organizace, kterými jsou strategie managementu lidských zdrojů a strategie organizace. Týká se dlouhodobého pohledu na potřebu organizace v oblasti osobnostních charakteristik zaměstnanců, identifikace klíčových oblastí, které mohou vést v dlouhodobém horizontu k vyšší produktivitě a celkové motivaci zaměstnanců. Aplikace koncepce řízení a vedení zaměstnanců vyžaduje integraci personálních činností do systému organizace a při návrhu programů vzdělávání a rozvoje je nezbytná intenzivní a úzká spolupráce vedení organizace a manažerů lidských zdrojů, kteří propojí strategické cíle organizace s cíli vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Z uvedeného vyplývají kritéria, včetně odvození konkrétních osobnostních charakteristik, které budou zaměstnanci potřebovat na to, aby organizace dosáhla svých strategických cílů.⁴⁴

⁴³ HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ, J., E. WOJČÁK a M. POLÁKOVÁ. *Vzdelavanie a rozvoj zamestnancov*. Košice: Elfa, 2019, s. 11. ISBN 978-80-8086-274-9.

⁴⁴ VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost, 2020, s. 111 - 113. ISBN 978-80-907809-1-0.

Tabulka 1: Porovnání vzdělávání a rozvoje

	Vzdělávání	Rozvoj
Zaměření	Současná pracovní pozice	Budoucí pracovní pozice
Identifikace potřeb	Neuspokojivé pracovní výkony	Nadprůměrné pracovní výkony
Využití vlastních pracovních zkušeností	Nízké	Vysoké
Vytváření přidané hodnoty v průběhu učení se	Ne	Ano
Cíl	Standardizace	Diferenciace, příprava na změnu
Spoluúčast	Povinná	Dobrovolná
Postavení zaměstnance	Zaměstnanec jako objekt učení se	Zaměstnanec jako subjekt učení se
Délka programu	Časově ohraničený program	Program převážně bez jednoznačného časového ohraničení
Metody	Převaha off-the-job metod	Převaha on-the-job metod

Zdroj⁴⁵

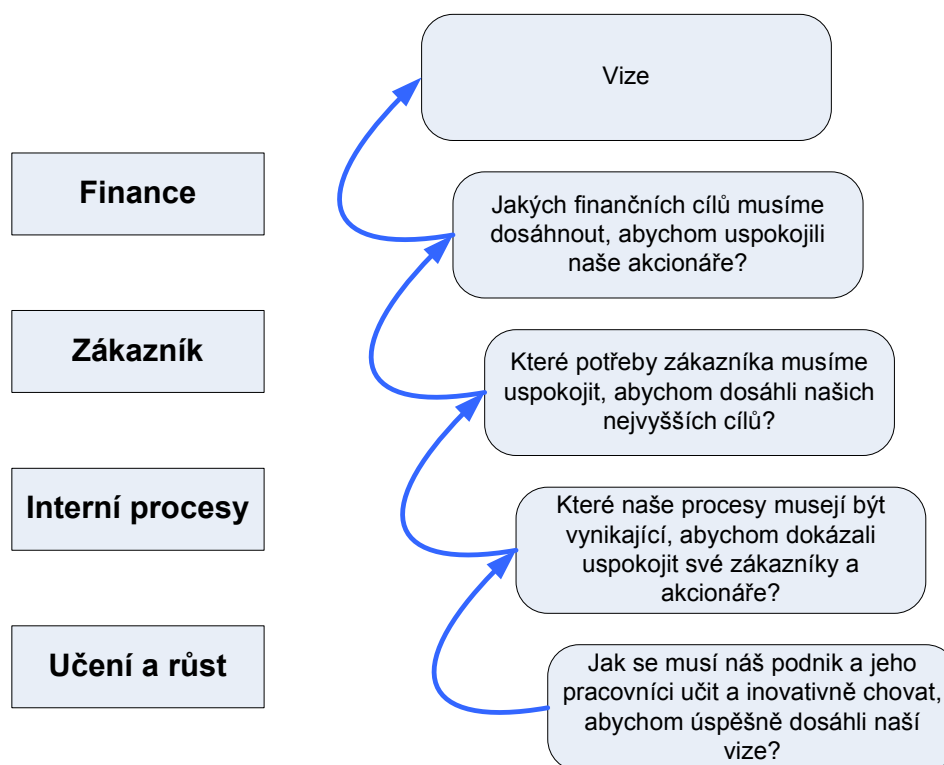
V případě, kdy se organizaci podaří vést své zaměstnance tak, aby lépe porozuměli její vizi a směřování, lze očekávat, že dosažený stav se pozitivně odrazí na úrovni jejich motivace. Stanou se více tolerantními a nakloněnými změnám, budou vstřícnějšími k zavádění důležitých rozhodnutí.

Schopnost organizace prosazovat zvyšování znalostního potenciálu vede ke zlepšování přístupu svých zaměstnanců k učení, stávají se vnímavějšími vůči okolí a pozitivně přistupují ke kontinuálnímu rozvoji svých kompetencí. Manažerské řízení začíná vizí společnosti, její strategií, a Balanced Scorecard je metodou, která je schopna tomuto řízení poskytnout systémové kontury ve čtyřech klíčových perspektivách - finančních, zákaznických, perspektivách interních procesů a učení a růstu.⁴⁶

⁴⁵ HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ, J., E. WOJČÁK a M. POLÁKOVÁ. *Vzdelavanie a rozvoj zamestnancov*. Košice: Elfa, 2019, s. 12. ISBN 978-80-8086-274-9.

⁴⁶ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 54 – 57. ISBN 978-80-247-7340-7.

Obrázek 4: Propojení vzdělání, rozvoje a vize organizace znázorněním základních vztahů mezi jednotlivými perspektivami Balanced Scorecard



Zdroj⁴⁷

Od strategie organizace se odvíjí nejen rozhodnutí o tom, na formování jakých osobnostních charakteristik má být vzdělávání a rozvoj zaměřen, ale také primárně rozhodnutí o tom, zda vůbec má smysl prostředky do rozvoje a vzdělávání investovat. Je například nutné rozlišit, zda je vzdělávání nebo rozvoj koncipováno pro organizaci s krátkodobým plánem, nebo pro organizaci ve fázi revitalizace.

Je vysoce pravděpodobný předpoklad, že do oblasti vzdělávání investovat nebude investovat organizace, která plánuje své působení na trhu pouze na omezenou dobu v souvislosti s rentabilitou nosného produktu nebo služby. Taková organizace potřebuje okamžité výsledky a její investice budou omezeny pouze na existenčně nezbytné minimálně výdaje. Ušetřené finance ze vzdělávání proto použije na obsazení klíčových pozic zaměstnanci, kteří jsou v konkrétní oblasti odborníci.

⁴⁷ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 56. ISBN 978-80-247-7340-7.

Odlisný přístup se doporučuje pro organizaci s dlouhodobým působením, která je nucena se přizpůsobovat změnám externího a interního prostředí. Její strategie vzdělávání a rozvoje bude propracovanější.⁴⁸

V revitalizující se organizaci je důležité rozlišit, které osobnostní charakteristiky je ze strategického pohledu vhodné udržovat na určité úrovni (vzdělávání), které rozvíjet a do kterých osobnostních charakteristik ve formě vzdělávání a rozvoje neinvestovat a zajistit je raději z vnějšího prostředí. Uvažujeme nad tím, do jaké míry jsou konkrétní osobnostní charakteristiky zaměstnanců pro organizaci jedinečné a do jaké míry jsou hodnotné.

Jedinečnost představuje míru, do jaké jsou osobnostní charakteristiky pro konkrétní organizaci specifické, do jaké míry jsou obtížně nahraditelné, jak komplikované je najít na trhu práce je osobu, která jimi disponuje. Pro jinou organizaci však ve většině případů nepředstavují přínos. Příkladem může být úzce specializovaný odborník na vybranou oblast, kterou se organizace zabývá.

Hodnota osobnostních charakteristik znamená pro organizaci obecnější přínos. Tato skupina charakteristik zajišťuje vysoký pracovní výkon a efektivní přístup k pracovním úkolům. Jedinec, který prokazuje vysoce hodnotné osobnostní charakteristiky, se poměrně snadno uplatní v každé organizaci, bez ohledu na oblast její činnosti.

Ve více organizacích se při propojování podnikatelské strategie organizace a personální strategie vytvářejí kompetenční modely. Představují efektivní nástroj, který vytváří jednotný rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání, případně odměňování zaměstnanců. Používají se prioritně při řízení klíčových zaměstnanců. Odrážejí představu společnosti o ideálním zaměstnanci na konkrétním typu pracovní pozice. Kompetenční model obsahuje určitým způsobem uspořádané kompetentnosti. Propojuje management organizace, organizační hodnoty a management lidských zdrojů. Efektivní kompetenční model by měl být srozumitelný a sdílený. Měl by obsahovat přibližně deset až dvanáct jednotlivých kompetentností.⁴⁹

⁴⁸ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 57 - 59. ISBN 978-80-247-7340-7.

⁴⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 61 - 74. ISBN 978-80-247-1457-8.

System je celek, který funguje na základě vzájemného působení jeho jednotlivých součástí. Organizace je systémem. Vzájemná souvislost a závislost jednotlivých součástí je její důležitou charakteristikou a zároveň podmínkou jejího fungování. Při pohledu na vzdělávání nebo rozvoj jako na subsystém organizace lze konstatovat, že souvisí a závisí na ostatních funkčních subsystémech, čímž je zajištěna jeho efektivita vzhledem k organizaci jako celku. Neposuzuje se pouze na základě propojení funkcí managementu lidských zdrojů navzájem. V úvahu je třeba zahrnout i vlastní propojení managementu lidských zdrojů jako oddělení vzhledem k ostatním oddělením v organizaci.⁵⁰

Funkce vzdělávání a rozvoj zaměstnanců závisejí a souvisejí s více funkcemi managementu lidských zdrojů. Výstupy analýzy práce, tedy popis, specifikace a design pracovních míst organizace jsou podkladem při komponování obsahu vzdělávacích a rozvojových aktivit. Zároveň nastavují kritéria při hodnocení jejich účinnosti. Na základě výsledků hodnocení pracovních výkonů je možné identifikovat zaměstnance, které je vhodné zařadit do vzdělávacích nebo rozvojových programů, jedná se o metody interního náboru. Výsledky výběrových metod naznačí, do jaké míry, případně v jaké oblasti je potřeba budoucího zaměstnance doškolit.⁵¹

Výběr zaměstnanců může identifikovat nové talenty organizace. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má motivační charakter. Přispívá k harmonizaci mezilidských pracovních vztahů, spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, snížení počtu absencí a fluktuace. Změna v kvalifikaci zaměstnanců může souviset se změnou v rozmístování zaměstnanců organizace (povýšení, změna v designu pracovních míst, přeřazení na odlišnou pracovní pozici apod.) a změnou v odměňování.⁵² Častorál umění řízení talentů popisuje jako „... schopnost podniku získat, udržet si a rozvíjet talentované pracovníky. K tomu organizovat soubor činností a koordinovaných postupů. Řízení talentů by mělo být součástí podnikové strategie a mělo by se odrazit v podnikových plánech.“⁵³

⁵⁰ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 104 - 106, 120, 121. ISBN 978-80-247-7340-7.

⁵¹ Tamtéž, s. 126 - 128.

⁵² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 109. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵³ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. Praha: UJAK, 2013, s. 263. ISBN 978-80-7452-038-9

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou důležitými faktory úspěchu organizace. Je nutné, aby společnost aplikovala systematický přístup k těmto aktivitám, neboť pouze v organizacích se systematickým organizačním vzděláváním a rozvojem, adaptovaných na přežití a nové příležitosti, připravených na dlouhodobé změny v okolí se může vytvořit fungující systém znalostního managementu.⁵⁴

3.2 Proces vzdělávání a rozvoje

Profesní rozvoj je proces získávání, prohlubování, zdokonalování a rozšiřování profesních kompetencí k výkonu specializovaných činností, činností vedoucích a odborných zaměstnanců, získávání profesních kompetencí vyššího kariérového stupně, ověřování profesních kompetencí na zařazení do vyššího kariérového stupně, získávání vzdělání na splnění kvalifikačních předpokladů pro výkon další pracovní činnosti nebo využívání a hodnocení získaných profesních kompetencí.

Profesní rozvoj se uskutečňuje prostřednictvím vzdělávání, tvůrčí činností související s výkonem pracovní činnosti, činnosti vědecké, výzkumné, publikační nebo umělecké, sebevzdělávání a výkonu pracovní činnosti nebo absolvování odborné stáže zaměřené na inovování profesních kompetencí. Nejnovější trendy a aktuální charakter práce vyžaduje zaměstnance, kteří jsou nejen požadovaným způsobem připraveni, ale rovněž jsou i nadále schopni nové dovednosti a znalosti aktivním způsobem vyhledávat a získávat. Z tohoto pohledu je žádoucí, aby disponovali i vhodnými osobnostními charakteristikami a chováním. Kromě vzdělávání je ze strany organizace třeba dbát i na jejich formování a hodnotovou orientaci, což ve výsledném efektu vede k dostatečné a nezbytné flexibilitě. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků je v čase a prostoru proměnlivý a závislý na mnoha okolnostech.⁵⁵

Armstrong rozděluje proces vzdělávání a rozvoje v organizaci na tři fáze, které sestávají ze získávání, šíření a sdílení zaváděných znalostí. Znalosti přitom organizace získává využitím vlastních zkušeností, využitím zkušeností ostatních, nebo paměti organizace⁵⁶

⁵⁴ Tamtéž, s. 263 - 265.

⁵⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 252 - 254. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 348. ISBN 978-80-247-5258-7.

3.3 Formy a metody vzdělávání

Formy dalšího profesního vzdělávání pracovníků jsou výrazně podmíněny legislativou. Vláda České republiky normativně vymezuje a definuje systém dalšího profesního vzdělávání jednotlivých profesí, který představuje formální východisko pro způsob organizace jejich dalšího profesního vzdělávání. Pracovní legislativa nepoužívá pojem formy, spíše uvádí způsoby nebo složky dalšího vzdělávání. Složky v tomto podání označují převážně vnější způsob organizace dalšího profesního vzdělávání, jeho stavbu. Lze vyvodit, že se jedná o didaktické formy.

V odborné andragogické literatuře se didaktické formy rozlišují podle různých třídících kritérií:

- místo konání – na pracovišti, mimo pracoviště,
- časové vymezení – krátkodobé, dlouhodobé,
- počet účastníků – individuální, skupinové, hromadné,
- způsob organizace činnosti vzdělavatele a účastníků – řízené a otevřené; individualizované, kooperativní a participativní; prezenční, distanční a korespondenční,
- obsah vzdělávání – specializační kurzy, inovační, rekvalifikační a podobně,
- specifika subsystémů vzdělávání – školní výuka dospělých, mimoškolní výuka dospělých, firemní vzdělávání.

V didaktice jsou formy vzdělávání nejčastěji diferencované zejména podle místa konání, časového trvání výuky a počtu účastníků. Tyto třídící kritéria jsou dostatečně teoreticky rozpracovaná a představují základní východiska pro členění forem výuky obecně. Za významné kritérium lze považovat způsob organizace činnosti vzdělavatele a školených, které podle Mužíka představuje prostředek, který výrazně ovlivňuje charakter výukové komunikace.⁵⁷

Ve vzdělávání dospělých je při volbě forem třeba nahlížet na všechny aspekty, což vyplývá z jejich vzájemné propojenosti. Výběrem vhodné didaktické formy, vytvořením optimálních časových, prostorových, organizačních podmínek s přihlédnutím k individuálním, skupinovým či hromadným potřebám a možnostem školených

⁵⁷ MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu - Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer, 2011, s. 83 - 90. ISBN 978-80-7357-581-6.

lze výrazně ovlivnit efektivnost výuky. Při optimalizaci vzdělávacího procesu zároveň hrají významnou roli vzdělávací metody.

Metoda je v obecné didaktice chápána jako „... způsoby záměrného uspořádání činností učitele i žáků, které směřují ke stanoveným cílům”⁵⁸.

Didaktika dospělých - androdidaktika chápe metodu jako postup, kterým se lektor řídí při vyučování a jako prostředek stimulace učení dospělého, který jej vede k výukovému cíli a činí proces učení kvalitním a efektivním.⁵⁹

V androdidaktické a personalistické literatuře jsou většinou uváděna totožná hlediska členění metod vzdělávání podle:

- zdroje poznání a druhů poznatků – metody slovní, demonstrační, praktické,
- stupně inovace – metody problémové, situační, inscenační,
- míry aktivity a samostatnosti vzdělávaných – metody dialogické, problémové,
- vztahu dospělého účastníka ke společenské praxi – metody teoretické, teoreticko-praktické, praktické,
- prostředí vzdělávání – metody na pracovišti, mimo pracoviště a na jejich rozhraní,
- orientace k činitelům výukového procesu – metody orientované na lektora, metody orientované na účastníka,
- úrovně vzdělávacích potřeb účastníků – metody poznání a řešení problémů.

Určitá nejednotnost však existuje v kategorizaci analyzovaných didaktických prvků. Na každou vzdělávací formu se váže více vzdělávacích metod. Jejich výběr musí být podmíněn především cílem a obsahem vzdělávání. Kombinace více metod vzdělávání v rámci jedné formy zajišťuje vyšší efektivitu a motivaci pro účastníky vzdělávání.⁶⁰

Na základě vymezených charakteristik forem a metod lze formy dalšího profesního vzdělávání pracovníků rozdělit do následujících kategorií:

- formální vzdělávání – specializační studium, příprava na certifikaci (specializační a certifikační kurz, odborná praxe),

⁵⁸ SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 181. ISBN 978-80-247-1821-7.

⁵⁹ MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu - Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer, 2011, s. 16, 17. ISBN 978-80-7357-581-6.

⁶⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 366. ISBN 978-80-247-5258-7.

- neformální vzdělávání,
- soustavné vzdělávání (kurz, stáž, konference, sympozium, výcvik, seminář),
- vzdělávání v organizaci (školení, rotace práce, pracovní porada, odborný seminář),
- sebevzdělávání a výkon povolání.

Kurz je standardní univerzální formou, která se skládá z několika výukových jednotek, které na sebe systematicky navazují, přičemž mohou být tematicky rozmanité a směřují k naplnění cíle. Je rámcově charakterizován učebním plánem a může být zakončen vystavením certifikátu, osvědčením, potvrzením o účasti.^{61, 62}

Stáž je studijní, studijně-pracovní pobyt v cizí organizaci, kde se pracovník podílí na pracovních činnostech a tím se vzdělává. Stáž bývá zaměřena na omezený okruh problémů, přičemž umožňuje získat nové vědomosti o možných přístupech k řešení problému a vstoupit přímé zkušenosti.⁶³

Konference je cílově promyšlené shromáždění pracovníků a jiných odborníků, kde společně na základě svých příspěvků diskutují o skupině problémů v konkrétní problémové oblasti. Může jít o aktivní nebo pasivní účast pracovníků.⁶⁴

Sympozium je setkání specialistů s cílem vyřešit určitý, přesně vymezený problém. Vyžaduje se aktivní zapojení všech účastníků, ať už prostřednictvím referátů, koreferátů, diskusních příspěvků, připomínek či dotazů.⁶⁵

Výcvik je jedním z možných nástrojů společnosti pro podporu vzdělávání. Zaměřuje se na praktické osvojování si dovedností a schopností (intelektuálních, motorických, senzomotorických). Jde o praktickou přípravu, výcvik zaměřený na schopnosti zvládnout určitou pracovní roli, resp. pracovní činnost.^{66, 67}

Školení je jednorázová nebo krátkodobá forma vzdělávání, která je „*cílově a obsahově zaměřena na osvojení a prohloubení obecných nebo speciálních znalostí a dovedností pracovníků, se zvláštním ohledem na specifické požadavky profese*

⁶¹ VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 99 - 101. ISBN 978-80-247-7340-7.

⁶² PALÁN, Z. *Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2007, s. 107. ISBN 80-200-0950-7.

⁶³ Tamtéž, s. 203.

⁶⁴ Tamtéž, s. 102.

⁶⁵ Tamtéž, s. 207.

⁶⁶ Tamtéž, s. 229.

⁶⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 363 - 365. ISBN 978-80-247-5258-7.

či *pracovní funkce*“⁶⁸. Účastníci školení získávají informace, znalosti nezbytné pro výkon práce.

Rotace práce je forma vzdělávání na pracovišti, jejímž prostřednictvím je školený zaměstnanec na určité období pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace. Horizontální rotace práce, střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení, jejímž cílem je dosažení vzájemné zastupitelnosti při plnění úkolů. Výhodou rotace práce je flexibilita zaměstnance, navazování a rozvoj osobních kontaktů.⁶⁹

Pracovní porada (jednání) je krátkodobá, skupinová a pravidelně se opakující forma vzdělávání, která se orientuje na řešení aktuálních otázek a problémů týkajících se nejen jednotlivých oddělení, ale i celé organizace. Ve většině organizací se pracovních porad účastní většinou vedoucí pracovníci, kteří si navzájem zvyšují informovanost, vyměňují zkušenosti s cílem zmírnit nebo odstranit stávající problémy či zefektivnit chod jednotlivých oddělení.⁷⁰

Sebevzdělávání, samostudium, individuální vzdělávání je didaktickou formou, která probíhá neformálně, spontánně bez přímé interakce s lektorem, instruktorem, konzultantem, nebo řízeně, které může být formalizované. Řídícím činitelem je v tomto případě dospělý člověk, který při studiu používá různé metody a pomůcky.⁷¹

Při výběru vzdělávacích metod je nutné zachovávat opatrnost, neboť proces je determinován mnoha faktory. Vhodná volba závisí nejen na cíli, obsahu a formy vzdělávání, ale i od potřeb a požadavků organizace, skupinových či individuálních potřeb. Na úrovni jednotlivce je nezbytné zvážit současnou a požadovanou úroveň znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, jeho motivaci, individuální přístup a věk účastníků.⁷²

Na základě kombinace vymezených kritérií lze vytvořit kategorizaci metod, kterou by bylo možné aplikovat v rámci vzdělávacích forem dalšího profesního vzdělávání pracovníků:

Teoretické metody umožňují předávat informace a znalosti, které pomáhají k získání teoretického základu. Především působí na rozumovou stránku osobnosti

⁶⁸ PALÁN, Z. *Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2007, s. 209. ISBN 80-200-0950-7

⁶⁹ Tamtéž, s. 183.

⁷⁰ Tamtéž, s. 164.

⁷¹ Tamtéž, s. 81.

⁷² VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 106 - 111. ISBN 978-80-247-7340-7.

a v limitované míře na stránku praktickou. Mohou mít slovní (přednáška, vysvětlování), nebo písemnou formu (písemná práce, práce s textem).

Teoreticko-praktické metody zprostředkovávají teoretické znalosti, které transformují do dovedností, schopností a při formování postojů ve vztahu k praktickým problémům. Patří mezi metody, jejichž prostřednictvím se účastníci za použití vlastních praktických zkušeností aktivně zapojují a rozvíjejí si logické a kritické myšlení, tvořivost a samostatnost, současně se schopností řídit a rozhodovat o vlastní činnosti. Mohou mít dialogickou formu, formu inovačních metod (brainstorming, myšlenková mapa). Mezi teoreticko-praktické metody patří i situační metody (případové studie, projektová výuka), nebo inscenační metody (hraní rolí, manažerská hry).

Praktické metody jsou zaměřeny na získávání, zlepšování a upevňování pracovních dovedností, schopností nezbytných pro optimální výkon, pracovních postupů, úkolů a činností. Bezprostředně se vážou na praktický (pracovní) výkon a nejčastěji jsou realizované přímo na pracovišti. V nižší míře se při používání praktických metod využívají simulační centra. Zahrnují zejména instruktáž, simulaci, demonstrování, asistování, koučování, nebo mentoring.⁷³

Vzdělávání dospělých je efektivní tehdy, pokud mohou účastníci vzdělávání využívat získané znalosti a dovednosti a propojovat s teoretickými poznatky ve vlastní praxi. To poukazuje na potřebu využívání aktivizujících metod vzdělávání, jejichž základním rysem je vlastní angažovanost a aktivní účast.

⁷³ KALNICKÝ, J. *Systémová andragogika*. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007, s. 61 - 74. ISBN 978-80-7368-489-1

3.4 Řízení pracovního výkonu

Armstrong popisuje úlohu řízení pracovního výkonu pracovníků jako „... *dívat se dopředu na to, co by lidé měli udělat, aby naplnili účel svého pracovního místa nebo své pracovní role, aby zvládali nové výzvy, aby lépe využívali své znalosti, dovednosti a schopnosti, aby rozvíjeli své schopnosti cestou samostatného řízeného vzdělávání a aby dosahovali dohody o všech oblastech, kde je třeba pracovní výkon zlepšovat, včetně toho, jak by takové zlepšování mělo probíhat.*“⁷⁴

Řízení pracovního výkonu je založeno na dohodnutém rámci plnění cílů, požadavků, úkolů a dodržování standardů mezi zaměstnancem a nadřízeným. Může mít formu písemné smlouvy, ale může být ustaven i pouze na základě ústní dohody mezi zúčastněnými stranami. Obě strany přitom vychází z očekávání, vztažených k profilu zastávané pracovní pozice nebo vychází z popisu konkrétního pracovního místa. Žádoucí výsledky mohou být specifikovány jako předpokládaný dosažený cíl, který je souladu se strategickými cíli společnosti. Na základě dohodnutého rámce dochází k vazbě mezi vzděláním zaměstnance a jeho rozvojem, pracovními úkoly, posuzováním jeho pracovního výkonu a odměňováním.⁷⁵

Řízení pracovního výkonu může být popsáno jako nepřetržitý cyklus, jenž je iniciován určením očekávaných výsledků a požadavky na schopnosti a dovednosti zaměstnanců - fázi iniciační.

Fáze inicializační, při níž jsou definovány role, je následována stanovením nezbytných kompetencí pro zabezpečení výkonu, určením ukazatelů, očekávaných výstupů a specifikací metod kontroly jejich dosažení. Dochází při ní k projednání a písemnému nebo ústnímu odsouhlasení dohody o pracovním výkonu.

Plán výkonu a osobního rozvoje navazuje na podklady, vzešlé z předchozího stupně řízení pracovního výkonu. Určuje strategii postupů, které musí zaměstnanec absolvovat za účelem dosažení požadované úrovně svých schopností, znalostí a dovedností.

Řízení pracovního výkonu v průběhu sledovaného období je charakterizováno úkony, které vedou k naplnění dohody o pracovním výkonu a současně k zajištění

⁷⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 395, 396. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁷⁵ Tamtéž, s. 393.

souladu s požadovanými kvalifikačními předpoklady. Jedná se o neustálý proces, při kterém je formou zpětné vazby zabezpečována včasná odezva na generovaný výkon. Neformální průběh sledování dovoluje odhalení nesouladu s předpokládanými ukazateli a umožňuje adekvátní řešení případných výkonnostních problémů.

Fáze hodnocení výkonu za sledované období se týká evaluace dosažených výsledků a odhalených problémů. Je podkladem pro případnou revizi a sjednání aktualizované dohody o výkonu. Může být rovněž využita jako podklad pro přezkoumání a modifikaci ukazatelů hodnocení výkonu.⁷⁶

Správně prováděné řízení pracovního výkonu umožňuje organizaci shromáždit dostatek podkladů pro rozhodování o vhodné formě a případné výši ocenění generovaných výstupů. Kromě navyšování finančních odměn nebo bonusů v závislosti na výkonu se může jednat i o nepeněžní odměny, navíc s dlouhodobým dopadem na angažovanost zaměstnanců. Mezi takové formy benefitu lze zahrnout poskytnutí prostoru pro vlastní seberealizaci zaměstnance v rámci společnosti, prostoru pro další rozvoj jeho dovedností, nebo možnost dalšího kariérního postupu.⁷⁷

⁷⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 393 - 396. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁷⁷ Tamtéž, s. 407.

EMPIRICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

4.1 Teoretická východiska metodologie výzkumného šetření

Kvantitativní výzkum je metodou standardizovaného výzkumu, která k vyjádření hodnocených jevů a skutečností používá číselné hodnocení. Vstupní údaje lze získat buď přímým měřením, nebo na základě odpovědí respondentů na základě výběru z hodnotící škály. Získané výstupy jsou následně statisticky zpracovány a interpretovány. Pro zajištění reprezentativních výsledků statistického výzkumu je podstatné oslovit vysoký počet respondentů. Zdrojem primárních dat obvykle bývá dotazování, k čemuž je používán standardizovaný dotazník, nebo standardizovaný rozhovor. Rozlišujícím hlediskem obou metod je způsob kladení otázek. V případě standardizovaného rozhovoru se využívá mluvená forma odpovědí na položené dotazy, v případě dotazníku se jedná o formu písemnou. Východiskem kvantitativního výzkumu je hypotéza, která určuje a ovlivňuje výběr otázek dotazníku. Dotazník je následně distribuován odpovídajícímu počtu respondentů, na jejichž výběru, množství a jeho návratnosti je závislá úroveň reprezentativnosti výsledků.

Otázky dotazníku lze rozlišit podle formy odpovědí na:

- uzavřené – je možné odpovědět výběrem z nabízených možností.
- polouzavřené – nabízejí respondentu na výběr jasné odpovědi, není poskytován větší prostor pro širší vyjádření názoru,
- otevřené – možnosti odpovědí nejsou předem dány, respondent odpovídá svým vlastním vyjádřením k dotazovanému tématu.

Otázky lze dále dělit podle cíle jejich využití na filtrační, kontrolní a trikové.

Filtrační otázky jsou při kvantitativním výzkumu využívány k rozdělení respondentů do skupin. Kontrolní otázky mají za cíl ověřit pravdivost jejich odpovědí. Obvykle bývají vyjádřeny odlišným způsobem, jejich uspořádání v dotazníku není blízko potvrzované otázky, aby nebylo okamžitě patrné, že zjišťují odpověď respondenta na stejný dotaz.

Trikové otázky jsou vkládány za účelem získání spontánních odpovědí.

Kvalitativní výzkum se snaží interpretovat širokou škálu přístupů, které nejsou založeny na experimentu. Umožňuje studovat pocity, postoje a pohledy subjektů na zkoumaný předmět na základě přejímání perspektivy zkoumající osobou. Cílem výzkumu je pochopení akcí a jejich významu v sociálním kontextu. Východiskem analýzy je obsáhlé množství informací, přičemž počet respondentů je v porovnání s kvantitativním výzkumem velmi omezený. Plán výzkumu je ve většině případů otevřený a nestrukturovaný, převažuje zájem o individuální příčiny jednání a interakce mezi aktéry. Kvalitativní výzkum si klade za cíl vytvoření uceleného obrazu interpretací zkoumaného předmětu ze strany účastníků, přičemž v kvalitativní analýze je důležitý nejen význam vyjádření, ale podstatnou roli hrají i použitá slova, intonace nebo pauzy v řeči. Neméně důležitým prvkem je i řeč těla, mimika a ostatní neverbální projevy, které komunikaci doprovázejí.⁷⁸

Kvalitativní výzkum je charakteristický tím, že základní položené otázky jsou v průběhu procesu zkoumání a analýzy měněny, doplňovány a konkretizovány. Sběr dat probíhá současně s vyhodnocováním a ovlivňuje další směřování výzkumu.

Oblastí využití kvalitativního výzkumu může být například:

- popis vztahů, situací, procesů jedinců nebo systémů
- potvrzování předpokladů nebo teorií
- hodnocení a porovnávání praktik
- interpretace⁷⁹

⁷⁸ WALKER, I. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 49 - 52. ISBN 978-80-247-3920-5

⁷⁹ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 63 - 65. ISBN 978-80-247-3006-6

Tabulka 2: Porovnání přístupu kvantitativního a kvalitativního výzkumu

kvantitativní přístup	kvalitativní přístup
extenzivní šetření zkoumané skutečnosti	intenzivní šetření zkoumané skutečnosti
dedukce: nejprve formulace vztahů, pak sběr dat	indukce: nejprve sběr dat, pak formulace vztahů
zkoumání předpokládaných vztahů, ověřování hypotéz	identifikace vztahů, vytváření nových hypotéz
zkoumání několika aspektů u mnoha objektů	zkoumání mnoha aspektů u mála objektů
postup předem naplánován projektem zkoumání	postup flexibilně reaguje na zjištěné informace
získávání údajů vysoce standardizované	získávání údajů značně nestandardizované
sběr a analýzu dat lze provést poměrně rychle	sběr a analýza údajů jsou většinou časově náročné
po výzkumu výběrového souboru sběr dat končí	sběr dat končí po teoretickém nasycení
vyhodnocování dat po ukončení jejich sběru	vyhodnocování dat v průběhu jejich sběru
statistické zpracování dat nezbytné	využití statistiky minimální až nulové
kvantifikace dat, unifikace výpovědi vysoká	výpověď nekvantifikovaná, jedinečná, obrazná
zobecnění výsledků možné a očekávané	zobecnění výsledků problematické, spíše nemožné
výsledky relativně nezávislé na výzkumníkovi	výsledky mohou být ovlivněny výzkumníkem
testuje validitu porozumění zkoumanému problému	pomáhá porozumět zkoumanému problému
závěry někdy příliš abstraktní pro konkrétní podmínky	dobré poznání konkrétních podmínek a situací

Zdroj⁸⁰

⁸⁰ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 41. ISBN 978-80-247-3006-6

4.2 Vlastní výzkumné šetření

V analyzované společnosti nebylo doposavad prováděno žádné šetření, které by podrobně sledovalo, jak se absolvované vzdělávací aktivity projevují na zkvalitnění pracovního výkonu zaměstnanců. Nejsou tedy k dispozici žádné verifikované údaje, dokladující jakým způsobem se odráží aplikovaný způsob strategického řízení vzdělávání zaměstnanců na jejich výkonu. Společnost nemá nastaveny žádné indikační mechanismy, které by alespoň částečně monitorovaly spokojenost zaměstnanců s nabídkou možností externího vzdělávání a s úrovní interních vzdělávacích aktivit. V závislosti na uvedených faktech byly ve spolupráci s personálním útvarem stanoveny následující hypotézy:

H1: Většina zaměstnanců, kteří vnímají interní školení jako podporu pro zkvalitnění pracovního výkonu, nabyté znalosti využívá v praxi.

H2 Většině zaměstnanců, kterým vyhovuje obsah vzdělávání z hlediska jejich potřeb, vyhovuje současný způsob provádění interních školení.

H3 Zaměstnanci, kteří se účastní mimofiremních vzdělávacích aktivit, považují nabídku těchto kurzů jako dostatečnou.

4.2.1 Metodika výzkumného šetření

K dosažení cíle práce bude zvolena metoda kvantitativního výzkumu, který bude probíhat v rámci celé společnosti a napříč všemi úseky včetně vedení společnosti. Pro sběr dat bude využit dotazník, jenž bude anonymně distribuován a zpětně odebírán, což by mohlo přispět k vyšší otevřenosti dotazovaných při jejich odpovědích. Kromě dotazů z okruhu profesního vzdělávání je do dotazníku zařazen i blok identifikačních, filtračních otázek, který poskytne dostatek údajů pro rozčlenění odpovědí podle pohlaví, z hlediska věku respondentů, pracovního zařazení a délce pracovního poměru ve společnosti. Dotazník, který bude obsahem přílohy č. 1, bude koncipován tak, aby u většiny otázek poskytoval kromě možnosti výběru jednoznačné odpovědi i dostatečný prostor pro volitelné vyjádření názoru respondenta. Při vyhodnocování

může tato strategie poskytnout více údajů pro porozumění pohnutkám, které vedly k udělenému hodnocení.

O distribuci dotazníků budou požádáni nadřízení každého úseku společnosti, nevyplněné formuláře budou rovněž ponechány na předem vyhrazeném místě s výrazným upozorněním, že každý ze zaměstnanců je oprávněn vyplnit pouze jeden formulář. K odevzdávání vyplněných dotazníků bude po dohodě s vedením společnosti vyhrazena neprůhledná schránka u vstupních dveří společnosti. Z tohoto důvodu je plánováno v polovině termínu, který je na celou akci vyhrazen, zaslat interní e-mailovou poštou upozornění, společně s elektronickou variantou dotazníku k vytištění. Pro oslovení pracovníků bez přístupu k e-mailu je navrženo umístit na frekventovaná místa společnosti (vstupní dveře do budovy, informační nástěnky) upozornění na probíhající dotazníkovou akci s prosbou o kooperaci.

4.2.2 Časový harmonogram výzkumného šetření

Vzhledem k epidemické situaci a částečnému omezení provozu společnosti je dotazníkové šetření plánováno na dobu deseti pracovních dní, 3. a 4. týden v lednu 2021. To znamená, že po úvodní distribuci a seznámení zaměstnanců s cílem šetření bude zaměstnancům ponechán týden pro vyjádření. Po této době bude provedena kontrola vyhrazené schránky a zjištěn poměr počtu odpovědí vůči počtu aktivních zaměstnanců. Pracovníci budou opětovně upozorněni na probíhající akci s uvedením nejzazšího termínu pro odevzdání dotazníků. Následně budou získaná data statisticky zpracována.

4.2.3 Vymezení objektu šetření

Společnost se sídlem ve středočeském kraji se počtem pracovníků a svým ročním obrátem řadí mezi středně velké společnosti. Jejím primárním výrobním programem je výroba a prodej aktivních lékových substancí pro humánní a veterinární medicínu (označovaných souhrnně jako API). Jedná se o syntézu látek hormonální povahy, sestávající v některých případech až z desítek vzájemně navazujících syntézních kroků. Vedlejším oborem činností je například příprava vysoce čistých standardů chemických látek, vývoj syntézního postupu a příprava chemických látek podle požadavků zákazníka, specializovaná odborná školení a analytický servis.

Jelikož je produkováný materiál dále používán při přípravě finálních lékových forem, jeho výroba probíhá v kontrolovaném režimu Správné výrobní praxe (SVP) a na společnost se vztahují striktní kritéria jak na precizní provádění výrobních úkonů, eliminaci jakékoliv kontaminace, nezpochybnitelnou dokumentaci podmínek výroby, ale i evidenci dostatečné a systematické péče o kvalifikaci a odbornost personálu.

Kvalita výrobního procesu a všech navazujících činností podléhá pravidelné kontrole státních kontrolních orgánů, jakými jsou Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL), Ústav pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv (ÚSKVBL), nebo Food and Drug Administration (FDA) a množství zákaznických auditů. Vyhovět předepsaným podmínkám, mezi které patří i fungující a doložitelný systém vzdělávání zaměstnanců, jsou nezbytným předpokladem kontinuálního působení společnosti.

5 VÝSTUPY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

5.1 Obsahová analýza strategických dokumentů

Obsahová analýza strategických dokumentů společnosti, zabývajících se oblastí řízení lidských zdrojů a personální politikou odhalila, že péče o lidské zdroje je ve společnosti dobře formálně dokumentována. Zahrnuje oblast tvorby a analýzy pracovních míst, plánování lidských zdrojů, detailně rozepisuje metodiku dlouhodobého oslovování, získávání a výběru potenciálních zaměstnanců. Rozpracovává proces přijímání, rozmisťování a adaptace zaměstnanců, popisuje způsoby identifikace talentů a péči o ně. Interní dokumenty řeší rovněž problematiku identifikace potřeb vzdělávání, jeho financování, způsoby zajišťování, pravidelné hodnocení znalostí a vlivu absolvovaných vzdělávacích aktivit na pracovní výkon zaměstnanců společnosti.

Vychází přitom ze základní premisy, že všichni zaměstnanci společnosti musí být adekvátním způsobem vzdělávání s ohledem k jim přidělené funkci a zodpovědnosti. Vzděláváním je přitom myšlena jakákoliv aktivita vedoucích zaměstnanců, směřující ke zlepšení schopností, znalostí nebo dovedností každého jednotlivého zaměstnance.

Školení zaměstnanců je trvalý proces, který začíná vstupním zaškolením a probíhá po celou dobu existence pracovního poměru. Cílem školení je neustálé systematické zvyšování úrovně jejich znalostí a dovedností.

Potřeby školení každého zaměstnance jsou různé a odvíjejí se od jeho pracovního zařazení a pracovní náplně. Mohou být identifikovány samotným zaměstnancem, příslušným vedoucím, nebo jinou nezávislou osobou. Nezávislou osobou může být v tomto případě například externí auditor, externí poradce nebo odběratel.

Konečné rozhodnutí o výběru zaměstnanců pro jednotlivé typy školení a určení požadovaného rozsahu provádí přímý nadřízený ve spolupráci s personálním útvarem a v návaznosti na výsledky předcházejících hodnocení a dohodnutý kariérní plán zaměstnance. Problematika je zpracována v dokumentech, definujících koncepci strategického rozvoje organizace, jejíž součástí je i strategický plán rozvoje lidských zdrojů.

Vzdělávání zaměstnanců společnosti je zaměřeno:

- na prohlubování kvalifikace pro výkon stávající profese,
- na rozšiřování profesní specializace v rámci změny rozsahu pracovních kompetencí,
- na zvyšování kvalifikace zaměstnanců s perspektivou jejich převedení na odpovědnější a náročnější pracovní pozice.

Vzdělávání je organizováno v následujících tematických skupinách:

- Manažerské vzdělávání, které je umožněno řídicím zaměstnancům společnosti a zaměstnancům, kteří jsou vytipováni jako personální manažerské zálohy.
- Vzdělávání v rámci systému Integrovaného systému řízení (IMS) je zaměřeno na všechny zaměstnance společnosti, jejichž činnost spadá pod Integrovaný systém řízení. Systém vzdělávání je podrobně popsán v příslušné dokumentaci vzdělávání pracovníků.
- Odborné profesní vzdělávání je zaměřeno na prohloubení profesních dovedností nezbytných k výkonu předmětné činnosti. Je rovněž řešeno v příslušné dokumentaci vzdělávání pracovníků.
- Ostatní vzdělávání je zaměřeno například na oblast bezpečnost práce (BOZP) a havarijní prevence nebo oblast požární ochrany.

5.2 Analýza dokumentace v rámci vzdělávání

5.2.1 Obsahová analýza dokumentace a druhy školení

Výčet dokumentů, se kterými musí být pracovníci na jednotlivých úsecích seznámeni, je předepsán v interním dokumentu společnosti *Seznam požadovaných školení*. Tento seznam je předem připravenou otevřenou šablonou nezbytných obecných školení pro každou konkrétní pracovní pozici. Šablona je dále modifikovatelná na základě specifických požadavků vykonávaných činností manažerem příslušného oddělení. Ten doporučuje i rozsah školení v návaznosti na pracovní zařazení, popis a výkon funkce školeného. Je povinen vypracovat seznam dokumentů pro školení každého podřízeného a podle potřeby jej aktualizovat.

Proces plánování školení a jeho analýza

Plánování školení pomáhá předcházet chybám. Souvisí s dodržováním zásad Správné výrobní praxe, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí.

Základním dokumentem plánování školení zaměstnanců společnosti jsou rámcové programy vzdělávání, které se odkazují na *Seznam požadovaných školení*. Jsou vypracovány tak, aby plánovaná školení pokryla klíčová témata z okruhu Správné výrobní praxe, aplikovatelná pro konkrétní oddělení společnosti. Musí zahrnovat aktuální problematiku odstraňování nedostatků a chyb, zjištěných při kontrolních činnostech a auditech, ale zejména musí zajišťovat účinnou prevenci potenciálních nedostatků a odstraňování příčin jejich možného vzniku.

Program vzdělávání vypracovává manažer oddělení kontroly jakosti ve spolupráci s příslušnými liniiovými manažery. Zahrnuje seznam školení pro konkrétní oddělení společnosti, která je nutné provést ve stanoveném časovém období, zpravidla v délce jednoho měsíce. Skládá ze základního programu a z rozšířeného programu.

Školení uvedená v základním programu jsou povinná pro všechny zaměstnance, školení uvedená v rozšířeném programu jsou povinná jen pro zaměstnance kategorie T nebo zaměstnance, vybrané na základě rozhodnutí příslušného liniového manažera.

Plnění programu vzdělávání je kontrolováno oddělením kontroly jakosti zpravidla v půlročních intervalech a evidováno v osobním spisu pracovníka a interním informačním systému společnosti.

5.2.2 Proces plánování vzdělávání zaměstnanců a jeho analýza

Normativní vzdělávání

Patří sem především školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení požární ochrany, školení řidičů a jiné, vyžadované charakterem vykonávané činnosti. Jsou realizovány v předepsaných intervalech, jejich realizaci zajišťuje personální oddělení ve spolupráci s externími organizacemi.

Kvalifikační vzdělávání

Základní školení

Základní školení je určené pro všechny zaměstnance společnosti, sestává ze dvou částí:

- školení Správné výrobní praxe (SVP),
- školení Integrovaného systému řízení (IMS).

Obě školení se opírají o základní dokumenty, vztahující se k dané problematice. Pro školení základů Správné výrobní praxe je výchozím materiálem směrnice *ICH Q7 Good manufacturing practice for Active Pharmaceutical Ingredients*⁸¹. Zahrnuje obecné informace o problematice jistění jakosti a o konkrétním nastavení systému ve společnosti.

Školení Integrovaného systému řízení čerpá podklady zejména z norem ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14 001 a ISO 45001 a ISO 50001. Má za úkol, kromě zopakování základních principů integrovaného systému řízení, rovněž seznámit zaměstnance s integrovanou politikou společnosti a s aktuálními cíli a programy stanovenými pro daný rok. Obě části základního školení mohou být doplněna o aktuální problematiku, zaměřenou především na odstraňování nedostatků a chyb, zjištěných při kontrolních činnostech a auditech.

Základní školení zajišťuje oddělení řízení jakosti společnosti. Probíhá dle osnovy, vypracované školitelem 1 x ročně. V případě nově přijatých zaměstnanců, zaměstnanců po návratu z rodičovské dovolené a zaměstnanců po návratu z dlouhodobé pracovní

⁸¹ *Q7 Good Manufacturing Practice Guidance for Active Pharmaceutical Ingredients, September 2016* [online]. Dostupné z: <https://www.fda.gov/files/drugs/published/Q7-Good-Manufacturing-Practice-Guidance-for-Active-Pharmaceutical-Ingredients-Guidance-for-Industry.pdf>

neschopnosti musí proběhnout nejpozději do 14 dnů od jejich nástupu. Dojde-li ke zpoždění stanovené lhůty základního školení v důsledku nemoci nebo jiné omluvené nepřítomnosti zaměstnance, musí být provedeno do 5 dnů po nástupu zaměstnance do zaměstnání. Zápis o základním školení provádí školitel do interního informačního systému společnosti.

Odborné školení Integrovaného systému řízení

Obsahem odborného školení IMS jsou témata, zaměřená především na určitý úsek systému řízení ve společnosti. Předmětem odborného školení IMS jsou platné výrobní předpisy, směrnice, rozhodnutí a provozní řady společnosti. Odborné školení se provádí na základě zaškolovacího plánu zaměstnance, programu vzdělávání nebo v případě vzniku aktuální potřeby školení. Odborné školení IMS zabezpečuje vedoucí pracovník daného úseku nebo jím pověřený zaměstnanec.

Speciální školení Integrovaného systému řízení (externí školení)

Speciální školení Integrovaného systému řízení cílí na jednotlivé dílčí problematiky a svým obsahem a úrovní je určeno především pro vedoucí zaměstnance, výzkumné a vývojové pracovníky (specialisty) a technické zaměstnance. Jedná se o kurzy, školení a semináře, které jsou prováděny externími firmami a jsou obvykle zakončeny kvalifikační zkouškou nebo certifikátem o absolvování. Návrhy těchto kurzů a jejich účastníků vypracovává liniový management na základě podnětů od podřízených nebo z vlastní iniciativy.

Nejpozději do 1 měsíce po absolvování externího školení je zaměstnanec povinen vypracovat zprávu o hodnocení kurzu a předat personálnímu oddělení společnosti doklad o jeho absolvování (kopii certifikátu nebo vysvědčení o absolvování školení, pokud je obdržel).

Praktické školení

Při odborné instruktáži školený zaměstnanec vykonává pod dozorem zkušeného zaměstnance (školitele) přiděleného příslušným vedoucím takový počet odborných operací, aby prokazatelně získal potřebné manuální dovednosti, praxi a sebedůvěru

při vykonávání činností souvisejících s výrobou a kontrolou v systému Správné výrobní praxe. Až po prokázání samostatnosti, která vede k pozitivním výsledkům, předepsaným v jednotlivých operačních postupech, může zaměstnanec samostatně vykonávat činnost dle tohoto postupu a může mu být přidělena samostatná práce.

Odborná instruktáž se provádí na základě zaškolovacího plánu zaměstnance nebo v případě vzniku aktuální potřeby školení. Informaci o absolvované odborné instruktáži zaznamenává školitel pro každého zaměstnance do interního informačního systému společnosti.

Školení zaměstnanců externích firem

Školení zaměstnanců externích firem je prováděno podle interní směrnice společnosti. Externí zaměstnanci, provádějící činnost popsanou v interní dokumentaci nebo vstupující do prostor se speciálním pracovním režimem společnosti, musí být předem prokazatelně proškoleni z aktuální verze dokumentu. Za stanovení rozsahu školení a jeho splnění zodpovídá žadatel o službu, nebo jím pověřený zaměstnanec.

Vyplněné záznamy o školení jsou uchovávány personálním oddělením společnosti v elektronické podobě.

Školení mimo plán

Jestliže vznikne aktuální potřeba školení, která není zahrnuta v programu vzdělávání konkrétního oddělení, proběhne školení nezávisle na tomto programu.

Školení mimo program vzdělávání musí vždy být dokladováno písemnou formou s uvedením termínu provedení školení a profesní skupiny, které se týká. Konečný výběr zaměstnanců a formu takového školení určuje přímý nadřízený.

5.2.3 Školení k organizačním dokumentům

Školení nového dokumentu

V případě vydání nového dokumentu musí být s ním formou školení seznámeni všichni zaměstnanci, jejichž pracovního zařazení se daný dokument týká.

Těmito dokumenty se rozumí např. směrnice, rozhodnutí, pokyny, postupy, návody apod. vydané příslušným vedoucím pracovníkem.

Školení nové dokumentace zabezpečuje určený školitel, kterým je zpravidla autor dokumentu nebo liniový manažer, zodpovědný za jeho vypracování. Školení může rovněž provést zaměstnanec, který byl s dokumentem prokazatelně seznámen a byl pro tuto činnost pověřen autorem dokumentu nebo příslušným liniovým manažerem. Školení musí být vždy realizováno před nabytím platnosti nového dokumentu.

Školení při revizi dokumentu

V případě revize stávajícího dokumentu musí být s revidovaným dokumentem seznámeni všichni zaměstnanci, jejichž pracovního zařazení se daný dokument týká.

Podle stupně závažnosti provedených změn lze školení realizovat stejným způsobem, jaký je aplikován v případě nového dokumentu, nebo jen pouhým přečtením revidovaného dokumentu.

V případech, kdy jsou provedené změny závažného charakteru nebo to povaha změny vyžaduje, zabezpečuje školení školitel určený podle stejných zásad jako v případě nového dokumentu. Změny menšího rozsahu, nebo změny, které nejsou považovány za kritické pro vykonávané činnosti, je možné školit i formou pouhého přečtení dokumentu.

Školení je v tomto případě možné provádět elektronicky v interním informačním systému společnosti, u pracovníků bez možnosti elektronického školení obdrží příslušný liniový manažer, jehož oddělení se daná změna v dokumentaci týká, novou verzi revidovaného dokumentu k přečtení ještě před nabytím její platnosti spolu s podpisovým formulářem. Následně zajistí proškolení všech svých podřízených formou přečtení. Ti závěrem stvrdí přečtení dokumentu datem a svým podpisem.

5.3 Analýza procesu školení

5.3.1 Plánování školení

Proces interního školení zaměstnanců společnosti je plánován v dlouhodobém časovém horizontu a je v písemné formě podrobně specifikován v interních materiálech společnosti. Zahrnuje tematiku a rozsah školení, cílové skupiny posluchačů, způsob provedení, testování a opravné mechanismy v případě nedostatečných výsledků závěrečného testu. Interní školení a jeho výstupy nemají přímou návaznost na strategický dokument rozvoje organizace.

5.3.2 Realizace školení

Pro každého nového zaměstnance, zaměstnance přeřazeného na jinou funkci nebo pracovní pozici, zaměstnance po návratu z rodičovské dovolené nebo po návratu po dlouhé pracovní neschopnosti vypracovává přímý nadřízený ve spolupráci s personálním oddělením zaškolovací plán zaměstnance. Zabezpečuje realizaci školení, dohlíží na jeho průběh a kontroluje správné a přesné vedení záznamů o jeho plnění.

Přímý nadřízený seznámí každého nového zaměstnance, včetně zaměstnanců s krátkodobým pracovním poměrem, se zařízením a vybavením pracoviště, se všeobecnými procedurami, s pracovními a bezpečnostními předpisy týkajícími se jeho pracovního zařazení a vykonávané činnosti na pracovišti a s jeho pracovní náplní. Zaškolovací plán výše uvedeného zaměstnance se skládá ze dvou částí:

- návrhu zaškolovacího plánu zaměstnance,
- plnění zaškolovacího plánu zaměstnance.

Do návrhu zaškolovacího plánu zaměstnance se uvádí plánovaná dílčí školení, období, ve kterém musí být školení realizována, oddělení odpovědné za realizaci školení a po dohodě s vedoucím příslušného oddělení i návrh školitele. Součástí zaškolovacího plánu jsou i interní školení bezpečnosti práce a požární ochrany, ochrany životního prostředí, směrnice společnosti nebo praktické školení.

Návrh zaškolovacího plánu zaměstnance musí být ve většině případů koncipován tak, aby zaškolovaný zaměstnanec zvládl základní problematiku pracovního místa přibližně v průběhu 3 měsíců. Návrh zaškolovacího plánu pracovního místa nových

zaměstnanců musí vždy obsahovat základní školení SVP a IMS. Návrh zaškolovacího plánu pracovního místa nových vedoucích zaměstnanců musí vždy obsahovat školení řízení rizik.

Během zaškolování vykonává zaměstnanec všechny činnosti za odborného dohledu zkušených zaměstnanců, které pro jednotlivé etapy a dílčí školení určí jejich přímý nadřízený. Školitel zodpovědný za danou etapu zaškolení zaznamenává absolvování každé etapy do zaškolovacího plánu zaměstnance včetně slovního hodnocení. Po absolvování celého zaškolovacího programu provede vedoucí zaměstnanec sumární hodnocení a navrhne další postup vzdělávání.

Veškeré absolvované školení se zaznamená do evidence školení v interním informačním systému společnosti.

5.3.3 Evidence a kontrola školení

Veškerá dokumentace, vznikající při vzdělávání zaměstnanců, včetně hodnocení, vyplněných záznamů o školení, záznamů o přečtení, certifikátů z externích školení a ostatních materiálů, předají školitelé (v případě externího školení sami zaměstnanci) bezprostředně po školení personálnímu oddělení společnosti. To eviduje a průběžně aktualizuje záznamy v interním informačním systému.

Každý vedoucí zaměstnanec údaje zadané v evidenci kontroluje a zodpovídá za to, že jeho podřízení absolvovali předepsaná školení. Evidence obsahuje:

- datum školení nebo datum přečtení,
- předmět školení včetně čísla revize,
- číslo záznamu o školení nebo záznamu o přečtení,
- je-li součástí školení i test znalostí, je uváděno i výsledné hodnocení.

Evidenci a archivaci podléhají i záznamy o školení zaměstnanců, kteří již nejsou ve společnosti zaměstnáni.

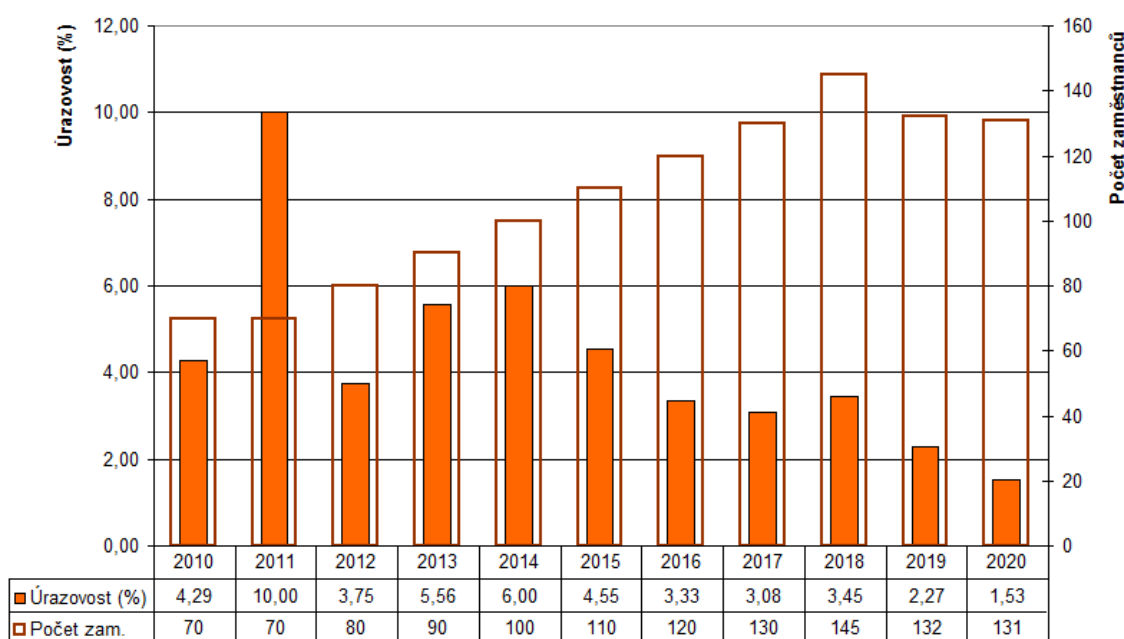
5.4 Analýza dat ve vazbě na sledované výstupy organizace

Vyhodnocení efektivity při hromadných školeních je ověřováno závěrečným testem ve vazbě na počet získaný počet bodů. Pokud pracovník nedosáhne předepsaného minimálního limitu, je povinen školení i závěrečný test opakovat. V případě odborných školení se účinnost školení ověřuje pohovorem s přímým nadřízeným.

Na základě zjištěných informací se před vlastním výzkumným šetřením pokusil autor práce zmapovat přínosy vzdělávacích aktivit. Protože společnost z důvodu předmětu podnikání archivuje data, týkající se kvality výroby a vzdělávání personálu v dostatečném časovém rozsahu, bylo možné dohledat potřebné údaje a retrospektivně sledovat souvztažnosti mezi vzdělávacími aktivitami a stanovitelnými přínosy.

Pro hodnocení normativního vzdělávání bylo předpokládáno, že dobře nastavené intervaly opakování školení a vhodná úroveň lektorů se promítnou na vyšším dodržování zásad bezpečnosti práce. Tyto možné incidenty byly v dodaných materiálech označovány jako skoronehody. Pojem skoronehoda neupravuje žádný právní předpis ani norma, ale bývá zaměstnavateli používán jako možnost předcházení rizik. Jedná se o takovou situaci, která může vyústit v poškození zdraví nebo škodě na majetku.⁸²

Graf 1: Úrazovost ve vztahu k počtu zaměstnanců společnosti



Zdroj⁸³

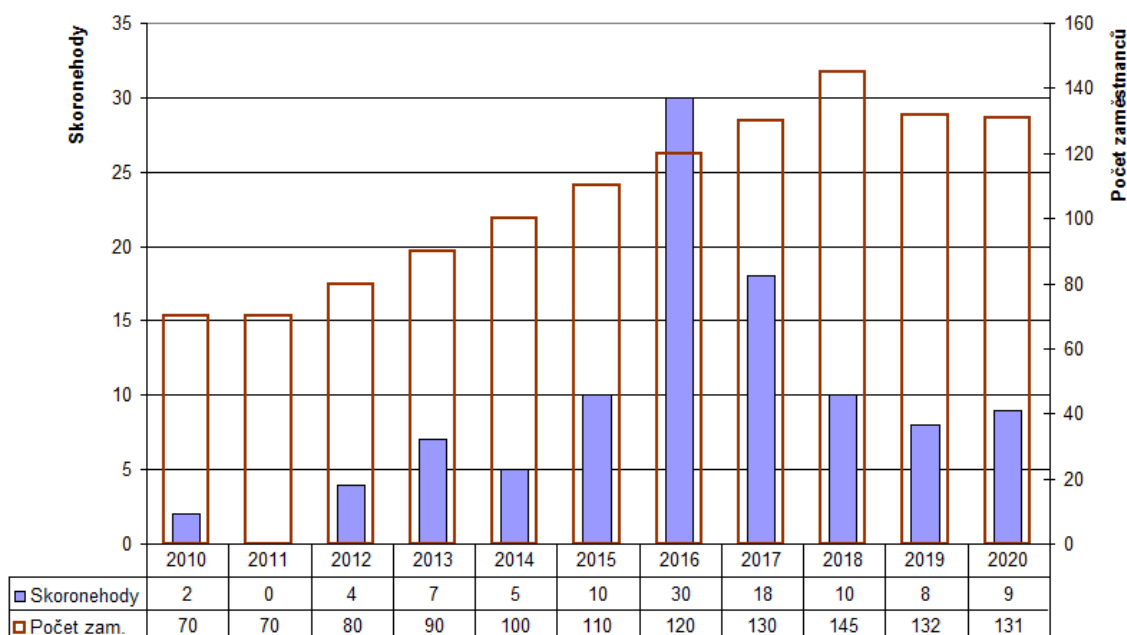
⁸² Znalostní systém prevence rizik v BOZP [online]. Poslední aktualizace 18. 6. 2017. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/prevence-rizik/mimoradne-udalosti/143-skoronehody>

⁸³ Autor práce, 2021 (vlastní šetření na základě interních dat organizace)

Při evaluaci výsledků byl hodnocen interval v letech 2010 - 2020. V případě úrazovosti byl zvolen údaj v procentech tak, aby hodnota reflektovala variabilní počet zaměstnanců. Z grafu je patrné, že i přes vzrůstající množství pracovníků se společnosti daří od roku 2014 zachovávat klesající trend s jednou výjimkou v roce 2018, kdy bylo během roku přijato 15 nových zaměstnanců, převážně dělnických profesí.

Příznivě lze interpretovat i data o hlášených skoronehodách.

Graf 2: Počet hlášených skoronehod ve vztahu k počtu zaměstnanců



Zdroj⁸⁴

Přes počáteční nízké hodnoty je dobře znatelný nástup aktivit v roce 2016, kdy byli zaměstnanci podle dat z interních dokumentů společnosti vyzváni v rámci pravidelných školení k intenzivnější kooperaci v oblasti odhalování rizik. Ačkoliv nebylo přistoupeno k udílení benefitů na základě počtu nahlášených skoronehod, aktivita výrazně vzrostla, což rovněž svědčí o dobré a fungující firemní kultuře. Pokles v následných letech lze vysvětlit tím, že většina závad byla odstraněna nebo jsou takového rázu, že k jejich odhalení dochází pouze za mimořádných okolností.

⁸⁴ Autor práce, 2021 (vlastní šetření na základě interních dat organizace)

Odlišný přístup byl zvolen při hodnocení efektivity dalšího profesního vzdělávání. Tento typ vzdělávání je využíván převážně pracovníky technických profesí, jejichž úzká specializace a vysoká odbornost poskytuje společnosti významnou konkurenční výhodu. Stupeň jejich odborných kompetencí ovlivňuje způsob, jakým společnost reaguje na vzrůstající požadavky zákazníků a kontrolních orgánů. Je tedy nezbytné, aby si tito pracovníci udržovali potřebné zkušenosti nejen z vědní oblasti, ale také disponovali dostatečnými legislativními znalostmi tak, aby byli schopni udržet soulad s hledisky Správné výrobní praxe. Z tohoto důvodu byl při hodnocení zvolen jako vhodný ukazatel počet nálezů při všech auditech společnosti ze strany zákazníků a kontrolních orgánů. Nálezy se dělí podle stupně jejich závažnosti do čtyř kategorií:

- kritický nedostatek - nedostatek, zapříčiňující výrobu, nebo který podstatně zvýší riziko výroby produktu škodlivého pro koncového příjemce finální lékové formy - pacienta.
- významný nedostatek - nedostatek, jehož výsledkem může být produkt, který neodpovídá požadavkům registrační dokumentace. Nedostatek, svědčící o významné odchylce od pokynů Správné výrobní praxe, nebo z hlediska povolení k činnosti. Nedostatek, dokazující selhání při provádění postupů propouštění produktů nebo selhání při výkonu zákonných povinností kvalifikované osoby. Jako významný nedostatek může být rovněž kvalifikováno několik ostatních nedostatků týkajících se jedné věci, z nichž žádný by samostatně nebyl kvalifikován jako významný.
- ostatní nedostatek - nedostatek, jenž nemůže být považován za kritický nebo významný, ale svědčí o odchylce od požadavků Správné výrobní praxe.
- doporučení - není považováno za nedostatek, ale při eskalaci se v něj může změnit. Doporučení může reagovat, pokud se výhledově předpokládá další zpřísnění kritérií v dané oblasti. Jeho akceptace může přispět k vyšší úrovni souladu výrobních a dokumentačních postupů společnosti s požadavky Správné výrobní praxe.

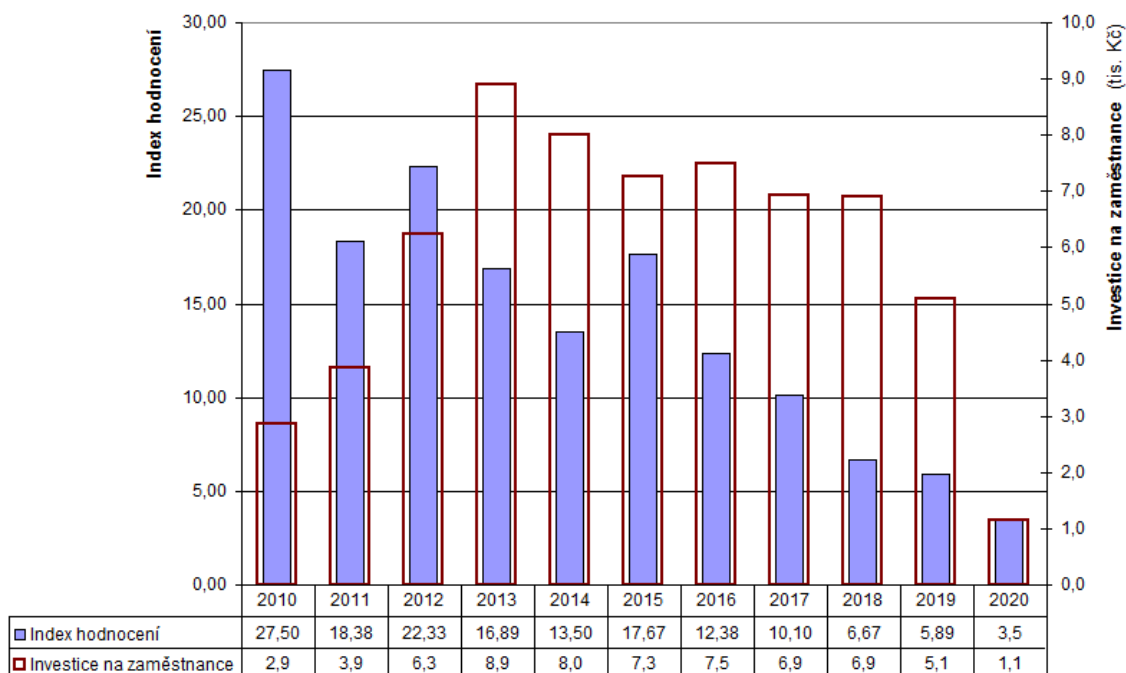
Situace byla ztížena skutečností, že společnost má možnost se obvykle ve lhůtě jednoho měsíce k hodnocení vyjádřit, podat vysvětlení a obhájit správnost svého přístupu. Na základě podaného vyjádření dochází k úpravě hodnocení ze strany auditující organizace. Zde se opět projevuje význam dostatečně vzdělaných

zaměstnanců, kteří jsou schopni podat adekvátní vysvětlení. Do kalkulace byla vzata finální data, očištěná o případy, kdy auditující společnost odpověď akceptovala.

Protože počet auditů v každém z analyzovaných roků nebyl vždy stejný, bylo nutné provést korekci, která tuto skutečnost zohlednila. Zvoleným kritériem byla hodnota průměrného počtu nálezů v každé kategorii závažnosti, přepočtená na jeden audit. Pro postihnutí významu nálezu byla každému stupni přiřazena váha s ohledem na jeho závažnost. Index hodnocení pro konkrétní rok byl spočten jako součet všech průměrných nálezů na jeden audit, vynásobený hodnotou jejich závažnosti.

Tyto nálezy byly porovnány vůči objemu investovaných prostředků společností, které byly předem korigovány na aktuální hodnotu inflace v daném roce. Jelikož nebyla známa počáteční úroveň znalostí zaměstnanců, hodnocení se soustředilo pouze na vývoj výsledků vzdělávání v průběhu času.

Graf 3: Vývoj nákladů do profesního vzdělávání a jeho odraz na nálezech auditů



Zdroj⁸⁵

⁸⁵ Autor práce, 2021 (vlastní šetření na základě interních dat organizace)

Z grafu je patrný strmý nárůst investic společnosti do dalšího profesního vzdělávání v letech 2010 až 2013, kdy dosahuje svého maxima a činí průměrně 9 tisíc korun na jednoho zaměstnance. V té době společnost zaměstnávala 90 zaměstnanců (viz předcházející graf) a celkové náklady tak tvořily téměř 800 tis. Kč. Spolu s nabíráním dalších pracovníků byly náklady do vzdělávání postupně navyšovány a v roce 2018 dosáhly více než 1 milion korun. Výsledným efektem je znatelný setrvalý pokles nálezů a jejich významnosti.

Roky 2019 a 2020 se vymykají z důvodu koronavirové pandemie, uzavření hranic a přesunu těžiště vzdělávání k online formě. Výrazně poklesl objem investic i počet auditů, které byly realizovány výhradně distanční formou. Náklady, vykazované v roce 2020, byly v převážné míře jednorázovou investicí do školení nově zaváděného laboratorního informačního systému a jejich dopad byl velmi úzce vymezen na konkrétní útvar společnosti.

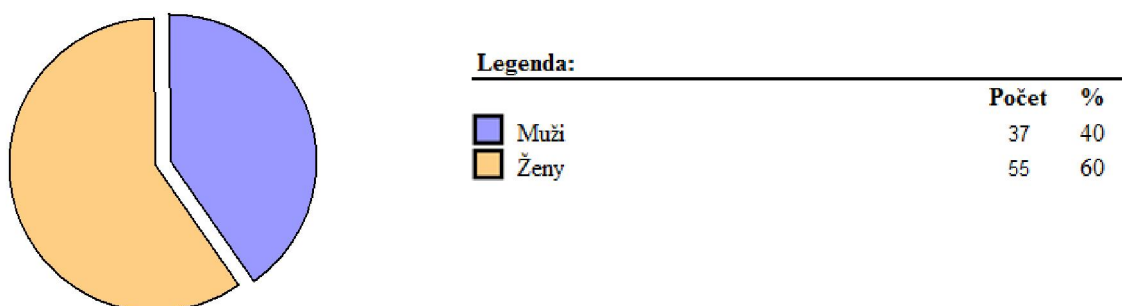
5.5 Výstupy dotazníkového šetření

Otázky identifikační

Identifikační otázky jsou součástí závěrečného oddílu dotazníku. Jejich cílem je seznámení s vybraným vzorkem respondentů a na základě získaných údajů následně umožnit hlubší sondu do charakteristických markerů užších skupin respondentů.

Zastoupení respondentů podle pohlaví

Graf 4: Rozdělení podle pohlaví



Zdroj⁸⁶

Komentář:

Analyzovaná společnost, v době kdy bylo dotazníkové šetření prováděno, zaměstnávala celkem 120 pracovníků. Z uvedeného počtu bylo 72 zaměstnanců ženy a 48 muži. Procentuálně vyjádřeno činily ženy 60 procent všech zaměstnanců společnosti. Věkové rozložení je stejné bez ohledu na pohlaví, výraznější rozdíl není patrný ani v distribuci podle doby trvání zaměstnaneckého poměru. Ženy převažují zejména na administrativních pozicích, vyšší zastoupení mužů je v profesích specialista, technik a na manažerských pozicích.

⁸⁶ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Věkové kategorie respondentů

Graf 5: Rozdělení respondentů podle věkové kategorie



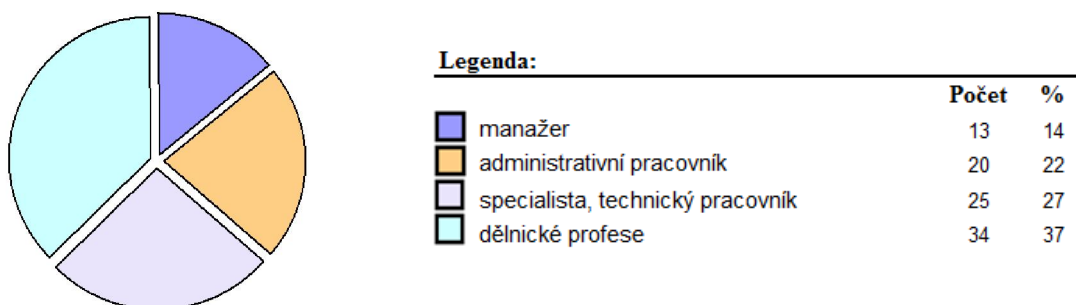
Zdroj⁸⁷

Komentář:

Nejpočetnější zastoupenou věkovou skupinou je s 38 respondenty kategorie 41 - 55 let. Druhou nejpočetnější (33 osob) je skupina, jejíž věk se pohybuje v intervalu 26 - 40 let. Nejméně početnou je věková skupina 25 let a méně, která činí pouhých 4 procenta respondentů.

Profesní zařazení respondentů

Graf 6: Rozdělení podle profesního zařazení



Zdroj⁸⁸

Komentář:

37 procent všech respondentů tvoří dělnické profese, následované specialisty a technickými pracovníky.

⁸⁷ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

⁸⁸ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Na manažerských postech je zaměstnáno celkem pět žen, z čehož dvě ve věkové kategorii 26 - 40 let, dvě v kategorii 41 - 55 let a jedna v kategorii 56 a více let. Mužů je na stejné pozici zaměstnáno osm, přičemž čtyři spadají do kategorie 26 - 40 let, tři do kategorie 41 - 55 let a jeden do kategorie 56 a více let.

Jako administrativní pracovník je ve společnosti zaměstnáno celkem dvacet zaměstnanců. Devatenáct z nich jsou ženy, pouze jeden je muž. Do skupiny 25 let a méně nespadá žádný z pracovníků. Převážná většina žen (10) jsou ve věku 26 - 40 let, následovaných šesti ženami ve věku 41 - 55 let, kam patří i zmíněný muž. Zbývající tři ženy patří do skupiny 56 a více let.

Mezi specialisty a technické profese patří dvanáct žen a třináct mužů. Jedna žena v kategorii 25 let a méně, čtyři ženy v kategorii 26 - 40 let, pět žen v kategorii 41 - 55 let a dvě ženy v kategorii 56 a více let. Rozložení zastoupení ve věkových skupinách je v případě mužů obdobné. Dva v kategorii 25 let a méně, pět v kategorii 26 - 40 let, čtyři v kategorii 41 - 55 let a dva v kategorii 56 a více let.

V dělnické profesi je zaměstnáno celkem třicet čtyři zaměstnanců, devatenáct žen a patnáct mužů. v obou případech je nejpočetněji zastoupena věková kategorie 41 - 55 let (9 žen a 8 mužů), shodně zaměstnanců je v kategorii 56 a více let (4 ženy, 4 muži). Pět žen a tři muži jsou ve věkovém rozpětí 26 - 40 let a pouze jedna pracovnice spadá do věkové skupiny 25 let a méně.

Délka zaměstnání ve firmě

Graf 7: Rozdělení podle délky zaměstnání ve firmě



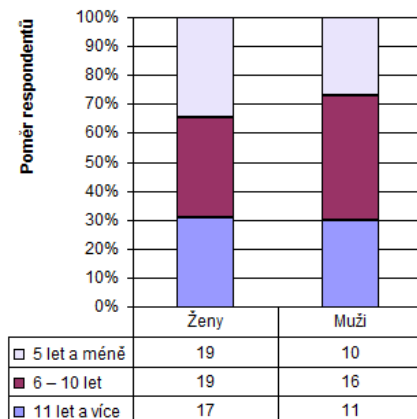
Zdroj⁸⁹

⁸⁹ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Komentář:

Délka zaměstnání respondentů ve společnosti odhaluje poměrně vyrovnaný stav, 38 % z nich je ve společnosti zaměstnáno v rozmezí 6 - 10 let, 32 % 11 let a více. Z grafu 8 je patrné, že neexistují výraznější rozdíly mezi pohlavím a délkou zaměstnání.

Graf 8: Souvztažnost mezi délkou zaměstnání a pohlavím zaměstnance

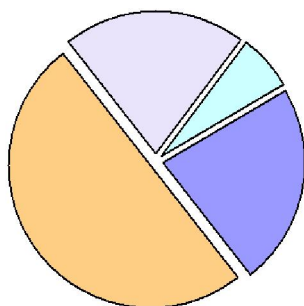


Zdroj⁹⁰

Otázky meritorní

Otázka 1: Myslíte si, že je interní školení podporou pro zkvalitnění Vašeho pracovního výkonu?

Graf 9: Subjektivní názor na vliv interního školení na kvalitu pracovního výkonu



Legenda:

	Počet	%
Určitě ano	21	23
Spíše ano	46	50
Spíše ne	19	21
Určitě ne	6	6

Zdroj⁹¹

⁹⁰ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

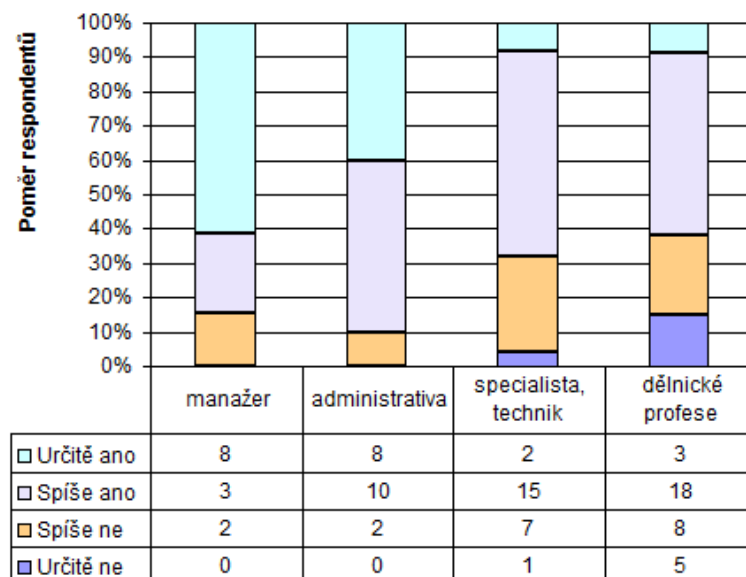
⁹¹ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Komentář:

V souhrnném výsledku je zřejmé, že interní školení ve vztahu ke kvalitě a efektivitě podávaného pracovnímu výkonu vnímá pozitivně 73 % všech respondentů. Při podrobnějším průzkumu lze odhalit, že v odpovědích nejsou patrné disproporce v závislosti na délce trvání zaměstnaneckého poměru. Ve všech kategoriích hodnotí pozitivní vliv více než 70 % respondentů. Větší rozdíl není patrný ani z hlediska pohlaví, 56 % mužů a 65 % žen hodnotí vliv interního školení na podávaný pracovní výkon kladně. Diferenciace lze však vysledovat při porovnání výsledků z hlediska věku respondentů a jejich pracovního zařazení.

Největší nespokojenost projevují zaměstnanci ve věkové kategorii 25 let a méně (pouhých 33 % hodnotí jeho spíše pozitivní vliv), následovaní druhou stranou věkového spektra 56 a více let (66 % jej hodnotí jako pozitivní, nebo spíše pozitivní). Naopak 80 % zaměstnanců v kategorii 26 - 40 let hodnotí vliv interního vzdělávání jako pozitivní, nebo spíše pozitivní.

Graf 10: Porovnání vnímání vlivu interního vzdělávání v závislosti na profesi



Zdroj⁹²

⁹² Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Co se týče pracovního zařazení a jeho vlivu na názor respondentů, nejlépe vnímají interní školení ve vztahu k pracovnímu výkonu manažeři a administrativně zařazení pracovníci. Nejhorší názor mají pracovníci na dělnických postech, téměř 40 % z nich vnímá vliv interního školení ve vztahu k pracovnímu výkonu negativně.

Možnost písemného doplnění důvodů k udělenému hodnocení využili čtyři pracovníci. Hodnotí pozitivně zejména efektivitu školení správné výrobní praxe s ohledem na minimalizaci chyb při vyplňování interní výrobní dokumentace, vyzdvihují význam školení bezpečnosti práce a chování v případě havarijní situace.

Otázka 2: Myslíte si, že obsah vzdělávání odpovídá Vaším potřebám z hlediska vykonávané práce?

Graf 11: Soulad obsahu a potřeb vzdělávání s ohledem na vykonávanou práci



Zdroj⁹³

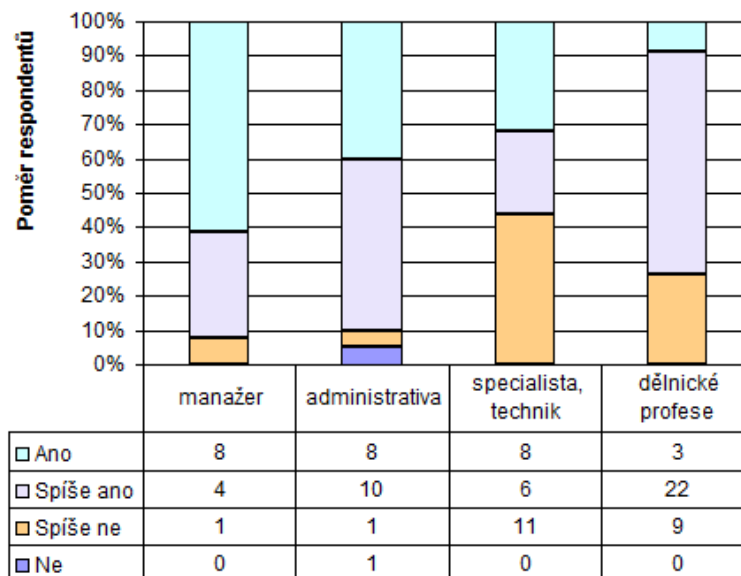
Komentář:

Otázka, monitorující soulad mezi vykonávanou prací a obsahem vzdělávání odhaluje, že 75 % respondentů je spokojeno nebo téměř spokojeno s obsahem vzdělávání ve vztahu k vykonávané práci. Při podrobnějším rozboru získaných dat lze však vysledovat výrazné disproporce zejména s ohledem na pracovní zařazení respondentů. Zatímco manažeři a pracovníci v administrativě jsou spokojeni téměř v 90 %, následování dělnickými profesemi, kde byla odhalena spokojenost ve více než 70 %, graf 12 odhaluje téměř poloviční nespokojenost s obsahem vzdělávání ve vztahu k vykonávané profesi u specialistů a pracovníků, zařazených do technických oborů.

⁹³ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Žádný z dotázaných zaměstnanců necítil potřebu využít možnost dodatečného komentáře k udělenému hodnocení.

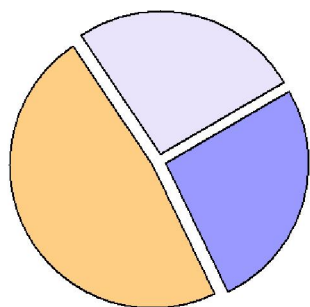
Graf 12: Závislost odpovědi na profesi respondenta



Zdroj⁹⁴

Otázka 3: Vyhovuje Vám současný způsob, jakým jsou interní školení prováděna?

Graf 13: Spokojenost s provedením interních školení



Legenda:

	Počet	%
□ Určitě ano	24	26
□ Spíše ano	44	48
□ Spíše ne	24	26
□ Určitě ne	0	0

Zdroj⁹⁵

⁹⁴ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

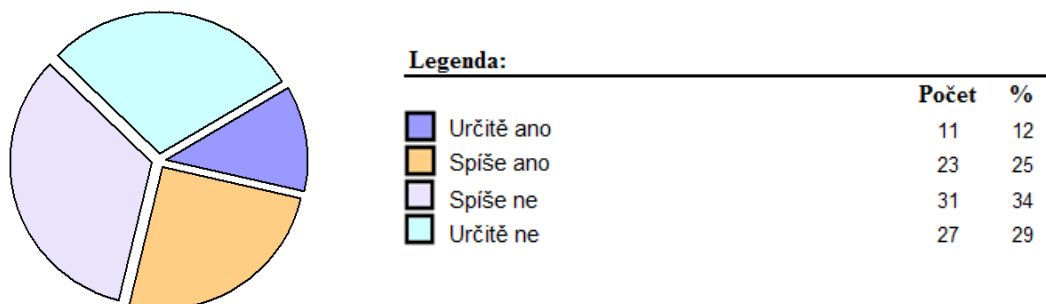
⁹⁵ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Komentář:

Se současným způsobem realizace interních školení je spokojeno 74 % respondentů. Rozdíl v rozložení odpovědí byl patrný pouze při porovnání výsledků v závislosti na věku respondentů. Bylo odhaleno, že se způsobem, jakým je interní školení prováděno, není zcela spokojeno 50 % oslovených zaměstnanců (2 zaměstnanci) věkové kategorie 25 let a méně. V dodatečném komentáři k udělenému hodnocení dva z respondentů z uvedené věkové kategorie uvedli, že hlavní nedostatky současného způsobu, jakým je interní školení prováděno, spatřují v nízké flexibilitě, požadavku na fyzickou přítomnost pracovníků na pracovišti a že v dostatečné míře nevyužívá dostupné možnosti IT technologií.

Otázka 4: Máte obavy, že se výsledek testování v rámci školení negativně projeví na Vašem zařazení a ohodnocení?

Graf 14: Obavy z vlivu výsledku interního testování na pracovním zařazení a ohodnocení



Zdroj⁹⁶

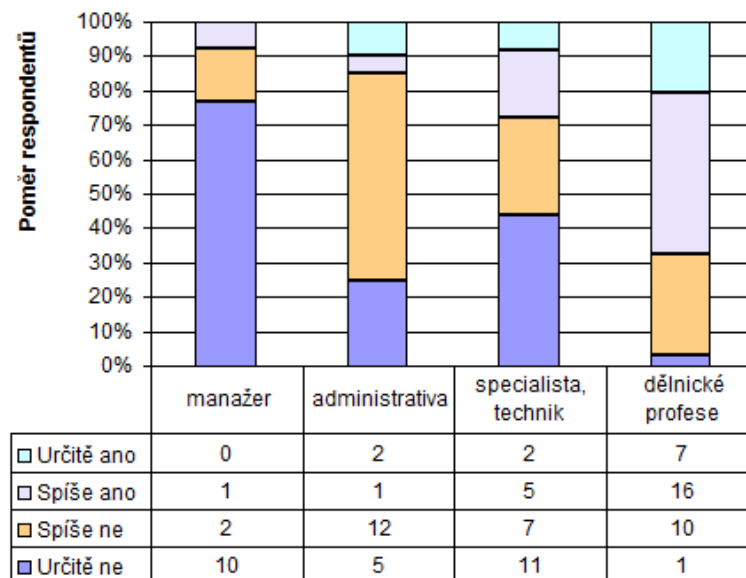
Komentář:

Odpovědi na otázku odhalily poměrně překvapující zjištění. 37 % respondentů má obavy, že na základě získaného hodnocení v interním testu může být změněno jejich pracovní zařazení a ohodnocení, přestože podle údajů personálního oddělení k tomuto kroku nebylo v minulosti v žádném z případů, kdy pracovník nedosáhl na požadované bodové ohodnocení, přistoupeno. Po podrobném rozboru dat bylo zjištěno, že největší obavy z negativní reakce ze strany společnosti na získané ohodnocení panují

⁹⁶ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

v segmentu zaměstnanců dělnických profesí, přičemž jsou vyšší v případě žen. Názor převažuje také ve skupině respondentů ve věkové kategorii 41 - 55 let.

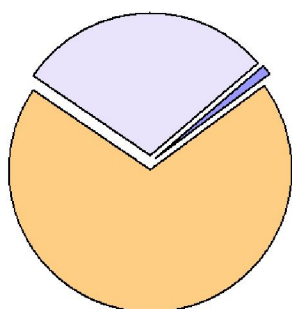
Graf 15: Zastoupení profesí s obavami z vlivu výsledků interního testování



Zdroj⁹⁷

Otázka 5: Používáte při interním testování nějaké ne zcela čestné pomůcky?

Graf 16: Používání pomůcek při interních testech



Legenda:

	Počet	%
Ano	1	1
Ne	64	70
Občas	27	29

Zdroj⁹⁸

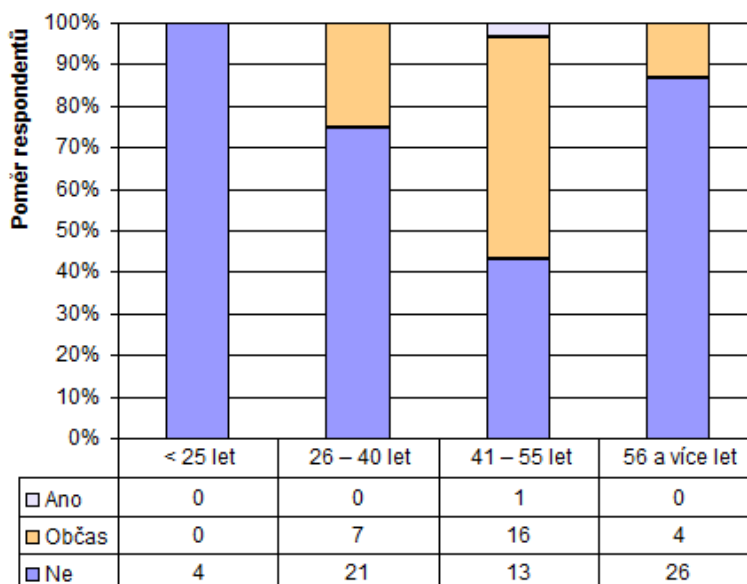
⁹⁷ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

⁹⁸ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Komentář:

Otázka má přímou návaznost na otázku číslo 4. Lze předpokládat, že v případě panujících obav z vlivu výsledku hodnocení na pracovním zařazení a ohodnocení zaměstnance budou z jejich strany ve vyšší míře patrné tendence k využívání prostředků, poskytujících výhody při interním hodnocení. 30 % respondentů k otázce připustilo, že určitou formu nápovědy používá. Mezi odpověďmi respondentů nebyl pozorován výrazný rozdíl v závislosti na pohlaví ani délce trvání pracovního poměru. Byl potvrzen předpoklad, že nejmenší afinitu k používání ne zcela čestných praktik budou mít pracovníci na manažerských a administrativních pozicích. Nejvyšší využití přiznali pracovníci dělnických profesí, 40 % oslovených zaměstnanců v dané kategorii přiznává, že tyto praktiky používá. Výrazná diference je ale pozorovatelná v případě porovnání odpovědí s věkovým zařazením. 57 % pracovníků ve věkové kategorii 41 - 55 let přiznává, že pomůcky používá. Otázka neumožňovala doplnění komentáře k tématu, neboť nebyl předpokládán zájem o podrobnější popis chování ze strany zaměstnanců.

Graf 17: Tendence k používání pomůcek při interních testech v závislosti na věkové kategorii



Zdroj⁹⁹

⁹⁹ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Bod 6: Ohodnot'te konkrétně Vaši spokojenost s organizací interního školením

Bod 6 dotazníku se odlišoval od předcházejícího způsobu hodnocení. Respondenti byli dotázáni na bodové ohodnocení konkrétních prvků interního školení. Hodnotící stupnice byla nastavena od jednoho do pěti bodů, přičemž hodnocení 1 bylo stanoveno jako nejlepší a 5 nejhorší. Účastníci hodnotili následující položky:

- prostory, kde školení probíhá – interní školení je z časových důvodů koncipováno vždy pro maximum účastníků. Vzhledem k počtu pracovníků společnosti se jedná přibližně o více než sto zaměstnanců. Z kapacitních důvodů je realizováno ve vyklizeném prostoru skladovací haly, účastníci mají k dispozici skládací židle. Hala je klimatizována a dostatečně osvětlena, k dispozici jsou i studené nápoje.
- volba času školení – školení je uskutečňováno v odpoledních hodinách, kdy pominul hlavní pracovní nápor. Čas ukončení je záměrně upraven tak, aby korespondoval s koncem pracovní doby zaměstnanců na dělnických profesích, kteří jsou nejpočetnější skupinou společnosti. Zaměstnanci ostatních profesí se obvykle ještě vrací zpět na svá pracoviště.
- délka trvání školení – vzhledem k nezbytnému rozsahu školení a závěrečnému testu se délka školení obvykle pohybuje okolo 2 hodin včetně 20 minutové přestávky na občerstvení.
- kvalita prezentací – audiovizuální stránka prezentací je řešena projektorem a promítacím plátnem o dostatečné velikosti pro zajištění čitelnosti textu i v zadních řadách publika. Akustika využívaného prostoru je vyhovující.
- způsob řízení školení – školení bývá zahájeno úvodním proslovem managementu společnosti, ve kterém je shrnut stav společnosti, ekonomická situace, realizované a plánované podnikatelské aktivity, případně další aktuální dění. Úvodní proslov je následován třemi bloky přednášek, doplněných prezentacemi. Závěr je vyhrazen pro písemný test všech účastníků. Test obsahuje 15 otázek a je rozdělen do skupin A, B a C pro znesnadnění vzájemného opisování a nápovědy.
- obsahová stránka školení – BOZP, školení Správné výrobní praxe a školení integrovaného systému řízení
- osoba školitele – interní školení je vždy realizováno pracovníky společnosti. Problematika BOZP je prezentována bezpečnostním technikem společnosti,

za školení Správné výrobní praxe a Integrovaného systém řízení je zodpovědný manažer řízení jakosti společnosti.

Tabulka 3: Hodnocení aspektů interního školení

	Hodnocení udělené respondenty					Průměrné hodnocení
	1	2	3	4	5	
Prostory, kde školení probíhá	4	40	36	12	0	2,6
Volba času školení	53	34	5	0	0	1,5
Délka trvání školení	21	43	23	5	0	2,1
Kvalita prezentací	44	39	9	0	0	1,6
Způsob řízení školení	33	39	18	2	0	1,9
Obsahová stránka školení	46	38	8	0	0	1,6
Osoba školitele	60	30	2	0	0	1,4

Zdroj¹⁰⁰

Komentář:

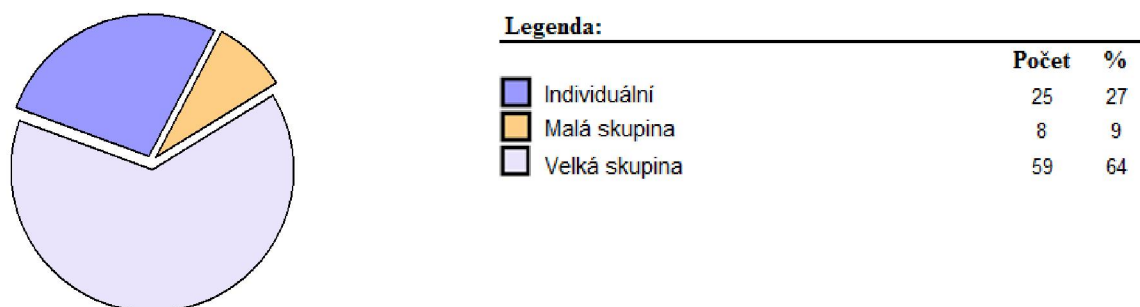
Nejhůře byly tázanými zaměstnanci hodnoceny prostory, kde je interní školení uskutečňováno. Průměr udělených známek byl 2,6. Druhé nejhorší hodnocení bylo uděleno délce trvání školení, průměrná známka činila 2,1. Příliš respondentům nevyhovuje ani způsob, jakým jsou interní školení řízena a hodnotili jej známkou 1,9. Naopak na druhé straně jsou nejvíce spokojeni s osobami školitelů, které hodnotí průměrnou známkou 1,4, vyhovuje jim i volba času školení, ohodnocená průměrnou známkou 1,5. Obsahová stránka školení a kvalita prezentací byly shodně hodnoceny průměrnou známkou 1,6.

Ve volném vyjádření k organizaci interního školení hodnotili čtyři respondenti jako nevhodné prostory, kde školení probíhá zejména kvůli špatné slyšitelnosti z důvodu hluku od ostatních pracovníků. Dva respondenti z důvodu špatné viditelnosti prezentací a pět respondentů z důvodu malého množství krátkých přestávek pro osvěžení.

¹⁰⁰ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka 7: Jaký způsob interního školení co do počtu účastníků by Vám vyhovoval nejvíce?

Graf 18: Preferovaný počet účastníků interního školení



Zdroj¹⁰¹

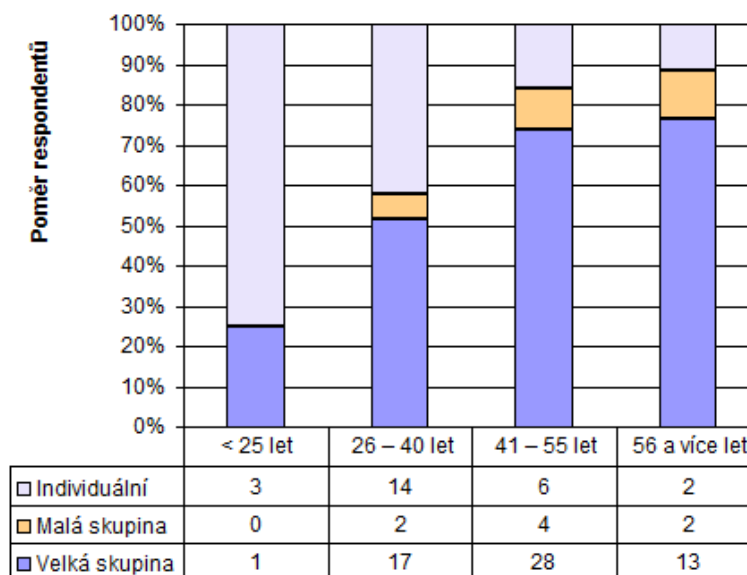
Komentář:

64 % účastníků dotazníkového šetření uvedlo, že jim vyhovuje stávající způsob interního školení ve velké skupině. Individuální přístup preferuje 27 % dotázaných. Zbývajících 9 % by upřednostňovalo skupinu o maximálním počtu do 15 účastníků.

Podrobnější analýza dat odhalila, že v případě mužů se respondenti rozdělili do dvou přibližně stejných skupin pro individuální školení a školení ve formě velké skupiny s mírnou převahou zastánců školení ve velké skupině. Pouze jeden respondent by raději využil školení v malé skupině osob. V případě žen byly počty zastánkyň individuálního školení a školení ve formě velké skupiny zcela vyrovnány. Navýšil se však počet zájemkyň o školení v malé skupině osob, který činil 24 % respondentek. Výrazný rozdíl v přístupu byl odhalen při rozdělení na základě věkové kategorie. S přibývajícím věkem vzrůstal počet zaměstnanců, kteří upřednostňují při interním vzdělávání velkou skupinu posluchačů.

¹⁰¹ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

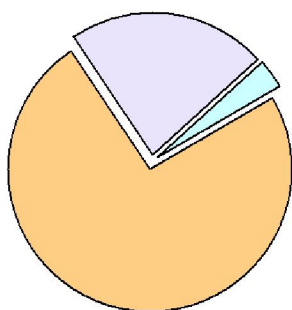
Graf 19: Preferovaný počet účastníků interního školení v závislosti na věkové kategorii



Zdroj¹⁰²

Otázka 8: Jaký způsob provedení interního testování by Vám vyhovoval nejvíce?

Graf 20: Preferovaný způsob interního testování



Legenda:

	Počet	%
Ústní test	0	0
Papírová podoba testu	68	74
Test vyplňovaný v počítači	21	23
Test v aplikaci pro mobilní telefony	3	3

Zdroj¹⁰³

Komentář:

Zaměstnanci téměř jednoznačně preferovaným způsobem je stávající způsob testování v papírové podobě, kdy 74 % dotázaných zaměstnanců této variantě dává přednost. Počítačová varianta testu byla upřednostňována 23 % respondentů, 3 % by uvítali variantu za použití mobilních telefonů. Žádný z respondentů nezvolil ústní způsob testování.

¹⁰² Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

¹⁰³ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Při porovnání odpovědí v závislosti na kategoriích respondentů bylo zjištěno, že zapojení digitálních technologií do testování preferuje 32 % mužů vůči 22 % žen. Zájem více projevují podle očekávání mladší pracovníci a se vzrůstajícím věkem klesá. Ve skupině 25 let a méně upřednostňuje variantu počítače nebo chytrého telefonu 75 % respondentů, ve skupině 26 - 40 let je to už jen 39 %. Pouhých 21 % respondentů ve věkové kategorii 41 - 55 let uvedlo jako vyhovující pouze variantu testu v počítači a v případě skupiny 56 a více let už žádný z respondentů tuto variantu nezvolil.

Při rozboru dat na základě pracovního zařazení respondentů byl zájem o zapojení IT techniky do způsobu testování téměř shodný u manažerů a specialistů, technických profesí. Přibližně polovina z nich tuto možnost upřednostňovala. Oproti předpokladům ji však zvolila pouze čtvrtina pracovníků v administrativě. Všem pracovníkům v dělnických profesích zcela vyhovuje papírová podoba testu.

Otázka 9: Jste dostatečně informován/a o nabídce mimofiremních vzdělávacích aktivit?

Graf 21: Informovanost o nabídce mimofiremních vzdělávacích aktivit



Zdroj:¹⁰⁴

Komentář:

84 % dotázaných pracovníků se ztotožňuje s názorem, že jejich informovanost o nabízených mimofiremních vzdělávacích aktivitách je dostatečná nebo téměř dostatečná. 14 % si myslí, že jejich informovanost je spíše nedostatečná, 2 % jsou přesvědčeni o zcela nedostatečné informovanosti.

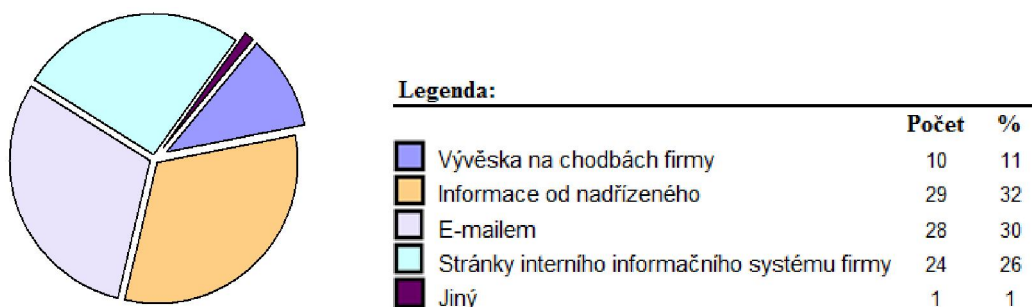
Z pohledu vykonávaných profesí panuje téměř absolutní spokojenost mezi manažery, jeden respondent administrativy (5 %) udával informovanost jako spíše

¹⁰⁴ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

nedostatečnou. Nejkritičtější na otázku odpověděli pracovníci dělnických profesí, z nichž je s úrovní informovanosti nespokojeno, nebo téměř nespokojeno 30 % dotázaných.

Otázka 10: Jaký způsob informování o nabídkách mimofiremního vzdělávání by byl z Vašeho pohledu nejvhodnější?

Graf 22: Preferovaný způsob informování o mimofiremních vzdělávacích aktivitách



Zdroj¹⁰⁵

Komentář:

Informace o nabídkách mimofiremního vzdělávání od přímého nadřízeného zvolilo jako nejvhodnější 32 % respondentů. S 30 % bylo následováno informacemi prostřednictvím e-mailu. Interní informační systém firmy jako vhodný zdroj informací vybralo 26 % respondentů. S výraznějším odstupem respondenti uvedli firemní vývěsky na chodbách. Pouhý jeden respondent zvolil jiný způsob zajištění informovanosti. Podle dodatečného komentáře by jím mělo být zaslání SMS zprávy přímo na mobilní telefon.

Manažeři a specialisté, techničtí pracovníci kladou na první místo pro zajištění dostatečné informovanosti stránky interního informačního systému. Zvolilo jej 62 % manažerů a 44 % pracovníků v technických profesích, specialistů. 55 % dotázaných zaměstnanců administrativních profesí preferuje zaslání informací o nabídkách mimofiremního vzdělávání prostřednictvím e-mailu. Zaměstnanci v dělnických profesích výrazně upřednostňují informace od přímého nadřízeného (65 % respondentů).

¹⁰⁵ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka 11: Účastníte se mimofiremních vzdělávacích aktivit?

Graf 23: Účast na mimofiremních vzdělávacích aktivitách



Zdroj¹⁰⁶

Komentář:

Svou účast na mimofiremních vzdělávacích aktivitách v šetření přiznává 63 % dotázaných. Podrobnější informace, získané porovnáním kategorií respondentů odhalily, že nezáleží na pohlaví respondenta. Existují však diametrální rozdíly mezi pracovníky v dělnických profesích, kde se účastní pouhých 15 %, a ostatními profesemi, kde se aktivní účast pohybuje mezi 90 - 100 %. Nejvyšší zájem vykazují pracovníci ve věkovém rozpětí 25 let a méně a 26 - 40 let.

Doplňující odpovědi odhalují dojem pracovníků na dělnických postech, že pro zastávanou pozici není další externí školení třeba, nebo z chování nadřízeného lze odvodit, že nepočítá s jejich kariérním postupem a další vzdělávání by nebyl ochoten akceptovat a podpořit.

¹⁰⁶ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka 12: Je podle Vašeho názoru nabídka mimofiremních vzdělávacích kurzů dostatečná?

Graf 24: Dostatečnost nabídky mimofiremních vzdělávacích aktivit



Zdroj¹⁰⁷

Komentář:

Šíře nabídky mimofiremních vzdělávacích aktivit je dostatečná pro 43 % a spíše dostatečná pro 36 % respondentů. Spíše nedostatečnou ji hodnotí 9 % a jako nedostatečnou 3 % respondentů. Mezi muži se nenašel žádný s negativním stanoviskem, 24 % oslovených žen však vyjádřilo částečnou nespokojenost nebo je s šíří nabídky zcela nespokojeno a hodnotí ji jako nedostatečnou.

Nejvyšší míra nespokojenosti s nabídkou mimofiremních vzdělávacích aktivit byla vysledována mezi pracovníky dělnických profesí. 17 % specialistů a pracovníků technických profesí je přesvědčeno, že šíře nabídky mimofiremních vzdělávacích aktivit je částečně nebo zcela dostatečná.

Možnost připojit svůj komentář využili čtyři pracovníci. Na doplňující otázku jaké téma vzdělávacích kurzů postrádají dva z nich odpověděli, že na zastávanou pozici nepotřebují žádné další školení (pracovníci na pozici dělnických profesí). Ostatní pracovníci postrádají školení asertivního chování a efektivní komunikace (oba na manažerských pozicích).

Na otázku neodpovědělo celkem osm pracovníků. Sedm z nich byly ženy, zaměstnané v dělnických profesích, převážně ve věkové kategorii 41 - 55 let a jedna žena ve věkové kategorii 26 - 40 let, která je 5 a méně let zaměstnána v technické profesi.

¹⁰⁷ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

Otázka 13: Zvažujete při výběru mimofiremních vzdělávacích aktivit i formu jejich provedení?

Graf 25: Vliv způsobu realizace vzdělávací aktivity na její výběr zaměstnancem



Zdroj¹⁰⁸

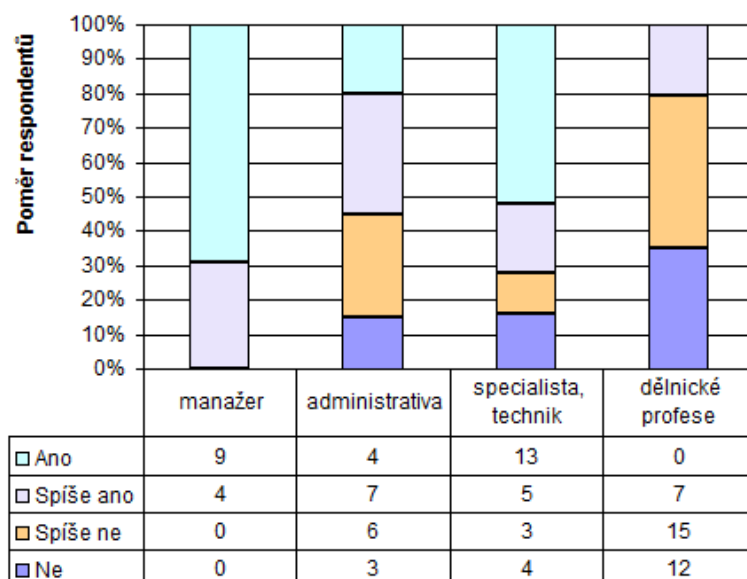
Komentář:

Odpovědi na položenou otázku odhalují poměrně vyrovnaný stav preferencí s mírnou převahou zaměstnanců, pro které hraje způsob provedení vzdělávací akce určitý význam. Podrobnější porovnání odpovědí se zřetelem na jednotlivé kategorie respondentů zvýraznilo rozdílný pohled na problematiku na základě genderového hlediska. Zatímco pro pouhých 5 % mužů vůbec nepřihlíží při výběru vzdělávací akce na formu jejího provedení (24 % spíše nepřihlíží), v případě žen takto odpovědělo 31 % (27 % spíše nepřihlíží). Jestliže jsou získaná data interpretována v závislosti na pracovním zařazení, je zřejmé, že nejméně hraje význam forma provedení mimofiremních vzdělávacích aktivit v případě dělnických profesí. Pouze 21 % dotázaných uvedlo, že při jejich výběru spíše zvažují i formu provedení. Zbývajících 79 % spíše, nebo vůbec formu nezahrnují mezi rozhodovací kritéria. Druhou nejméně kritickou skupinou jsou administrativní pracovníci. Způsob provedení není podstatný pro 45 % z nich.

V protikladu k uvedeným dvěma skupinám jsou zaměstnanci, zaměstnaní na manažerských postech. Všichni uvádí obě kladné formy odpovědi, při výběru aktivit se orientují i podle formy jejich provedení. V případě technických profesí a specialistů uvádí 72 % kladnou odpověď.

¹⁰⁸ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

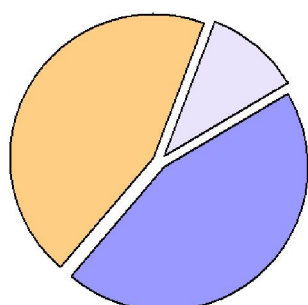
Graf 26: Vliv pracovního zařazení na výběr formy realizace vzdělávací aktivity



Zdroj¹⁰⁹

Otázka 14: Využíváte nabytých znalostí v praxi?

Graf 27: Subjektivní názor na využití nabytých znalostí v praxi



Legenda:

	Počet	%
Ano	41	45
Pouze zřídka a částečně	41	45
Ne	10	10

Zdroj¹¹⁰

Komentář:

90 % tázaných zaměstnanců společnosti má dojem, že nabyté znalosti využívá v praxi. 45 % zvolilo odpověď ano, 45 % zvolilo odpověď pouze zřídka a částečně.

Žádná z odpovědí manažerů, administrativních pracovníků a technicky zaměřených profesí, specialistů nebyla záporná, přičemž nejhorší výsledky

¹⁰⁹ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

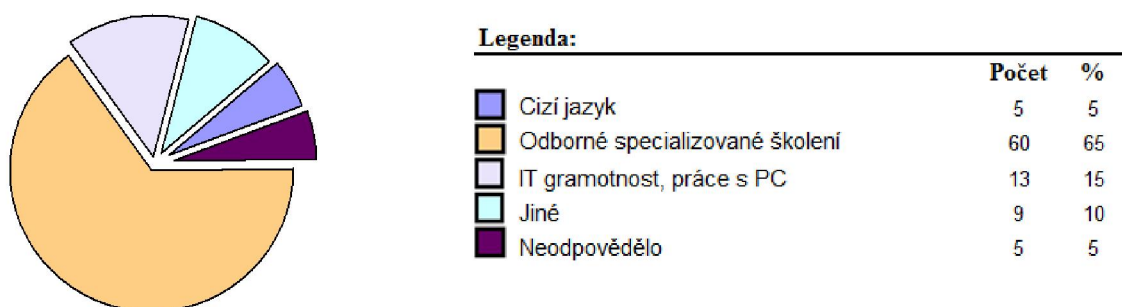
¹¹⁰ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

z této skupiny vykazali administrativně zaměření pracovníci, kteří z 60 % využívají nabyté znalosti pouze zřídka a částečně.

V případě dělnických profesí má 30 % respondentů dojem, že nabyté znalosti vůbec nevyužívá a 35 % pouze zřídka a částečně.

Otázka 15: Jaké školení je pro Vás v poslední době největším přínosem?

Graf 28: Nejvíce přínosné školení v poslední době



Zdroj¹¹¹

Komentář:

Jako nejvíce přínosné školení hodnotí 65 % respondentů odborné specializované školení. To je následované 15 % školení, věnujícího se IT problematice. Na posledním místě se s 5 procenty respondentů umístilo studium cizího jazyka, které uvedli téměř výhradně manažeři a pracovníci na administrativních pozicích. Doplnková otázka však napomohla k odhalení nedostatku v navržených možnostech odpovědí. Část respondentů uvedla v kategorii jiné, školení nově zaváděného komplexního laboratorního informačního a řídicího systému, který svým rozsahem může spadat jak do kategorie odborného specializovaného školení, tak i do oblasti IT gramotnosti.

5 procent respondentů na otázku neodpovědělo. Po podrobnější analýze výsledků se ukázalo, že těmito zaměstnanci byli výhradně muži, čtyři z nich na dělnických pozicích a jeden manažer, všichni ve věku 41 let a více. Důvod pro neudělení hodnocení nebyl ani v jednom případě poznamenán.

¹¹¹ Autor práce, 2021 (vlastní šetření)

6 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝSTUPŮ ŠETŘENÍ

6.1 Vyhodnocení a interpretace obsahové analýzy

Dotazníkové šetření sestávalo z čtyřech otázek identifikačních a 15 otázek meritorních, týkajících se podstaty šetření. Identifikační otázky umožnily separovat odpovědi na meritorní otázky v závislosti na pohlaví respondenta, jeho věkové kategorie, profesního zařazení a délky jeho zaměstnaneckého poměru v analyzované společnosti.

Meritorní otázky byly sestaveny tak, aby poskytovaly odpovědi na interní školení, jeho soulad s potřebami zaměstnanců, vliv na generovaný pracovní výkon, názory respondentů na jeho uspořádání a koncepci. Zjišťovaly i názory na firemní prostory, kde je školení realizováno, čas a délku trvání, způsob jeho řízení, obsahovou stránku, kvalitu prezentací a názory na školitele. Pět otázek pokrývalo problematiku externích školení, informovanost zaměstnanců o mimofiremních vzdělávacích aktivitách, ochotu k účasti a subjektivní posouzení přínosu pro zaměstnance i zaměstnavatele.

Vzájemná kombinace odpovědí na meritorní otázky umožnila nalézt odpovědi na stanovené hypotézy a v kombinaci s identifikačními otázkami určit podrobně jaké skupiny se daná problematika dotýká nejvíce, případně jaké jsou rozdíly v názorech na základě zvolených kritérií třídění..

6.2 Vyhodnocení a interpretace dotazníkového šetření

Mezi respondenty převažuje akceptace a spokojenost se stávajícím způsobem provedení interního vzdělávání.

Zaměstnanci hodnotí pozitivně nejen zpracování učebních materiálů, ale rovněž i odborné zkušenosti lektorů a celkový přístup a vstřícnost managementu při vlastní realizaci interních školení. Na základě výsledků vybraných ukazatelů, které odrážejí efektivitu interního vzdělávání lze konstatovat, že se společnosti podařilo dosáhnout stavu, kdy se zaměstnanci sami iniciativně zapojují do vyhledávání nedostatků na svých pracovištích, jejich hlášení a eliminaci.

Mimofiremní vzdělávání je hodnoceno zaměstnanci jako vysoce přínosné. Převážná část respondentů se jej aktivně účastní a chápe jeho pozitivní vliv ve vztahu

k zastávané profesi, vlastní tvořivosti a využití v rámci svého pracovního zařazení. Vzhledem k charakteru práce a oblasti, ve které společnost podniká, je ale v některých případech obtížné zajistit vhodnou vzdělávací akci k požadovanému tématu a odpovídajícího rozsahu. Setrvalé dosahování požadovaného efektu je rovněž sledovatelné z dlouhodobých dat vývoje investic do mimofiremního vzdělávání a jejich odezva ve formě souladu společnosti se stále více striktními požadavky na výrobní činnost.

Společnost se snaží používat ve vztahu ke vzdělávání systematický přístup. Péče o lidské zdroje je poměrně dobře formálně zpracována a dokumentována. Interní dokumentace zahrnuje procesy přijímání, rozmisťování, adaptace zaměstnanců, včetně identifikace talentů a péče o ně. Personální rozvoj zaměstnanců je plánovaný a má v ekonomické rozvaze společnosti vyčleněn vlastní finanční rozpočet.

6.3 Vyhodnocení hypotéz

Z výsledků provedeného dotazníkového šetření lze vyvodit odpovědi na hypotézy, které byly stanoveny v úvodu práce.

H1: Většina zaměstnanců, kteří vnímají interní školení jako podporu pro zkvalitnění pracovního výkonu, nabyté znalosti využívá v praxi.

Na základě odpovědi na otázku 1, která zjišťovala subjektivní názor respondentů na vliv interního školení na kvalitu jejich pracovního výkonu, lze odvodit, že interní školení má pozitivní vliv na jejich pracovní výkon. 73 % respondentů odpovědělo na položenou otázku kladně. Odpovědi na otázku 1 byly porovnány s odpověďmi na otázku 14, monitorující úroveň aktivního používání znalostí, získaných v rámci vzdělávacích aktivit. Využívání poznatků a dovedností, které byly získány v rámci vzdělávacích aktivit přiznává 45 %, částečné využití dalších 45 % všech dotázaných zaměstnanců. Znamená to tedy, že 90 % respondentů vnímá interní školení jako podporu pro zkvalitnění svého pracovního výkonu a nabyté znalosti v praxi využívá.

Přestože jsou výsledky dotazníkového šetření založeny na subjektivních pocitech, při porovnání s objektivními daty, založenými na výsledcích auditů společnosti (Graf 3), lze jednoznačně podpořit pozitivní efekt absolvovaných školení.

Hypotéza byla potvrzena, nadpoloviční většina zaměstnanců vnímá školení jako účinné a užitečné a aktivně využívá nabyté znalosti v praxi.

H2 Většině zaměstnanců, kterým vyhovuje obsah vzdělávání z hlediska jejich potřeb, vyhovuje současný způsob provádění interních školení.

Odpovědi dotázaných zaměstnanců na otázku 3, zjišťující spokojenost s provedením interních školení, reflektují vysokou spokojenost se stávajícím stavem. 74 % z nich uvádí, že jsou určitě nebo spíše spokojeni. Získané informace byly porovnány s odpověďmi na otázku 2, která se dotazovala zda obsah vzdělávání odpovídá potřebám respondentů z hlediska vykonávané práce. Celkem 23 mužů a 32 žen odpovědělo na obě otázky souhlasně, což činí celkem 60 % respondentů.

Lze prohlásit, že hypotéza byla potvrzena, 60 procentům zaměstnanců, kterým vyhovuje obsah vzdělávání z hlediska jejich potřeb, vyhovuje současný způsob provádění interních školení.

H3 Zaměstnanci, kteří se účastní mimofiremních vzdělávacích aktivit, považují nabídku těchto kurzů jako dostatečnou.

63 % respondentů v otázce 11 přiznává, že se účastní mimofiremních vzdělávacích aktivit. Odpovědi na otázku 12, zjišťující názor oslovených pracovníků zda je pro ně nabídka mimofiremních vzdělávacích aktivit dostatečná odhalily, že 79 % respondentů nabídku hodnotí jako dostatečnou.

Pro vyhodnocení hypotézy byly porovnány pozitivní reakce respondentů na otázku 11 s odpověďmi na otázku 12. Za žádoucí stav byla považována situace, aby respondent, odpověděl kladně na obě otázky. Z 92 dotázaných zaměstnanců se 58 účastní mimofiremních vzdělávacích akcí. Pro potvrzení hypotézy bylo třeba, aby všech 58 účastníků zastávalo názor, že nabídka kurzů je dostatečná.

Získaná data dokládají, že z výše uvedených 58 respondentů je však pouze 54 přesvědčeno o dostatečné šíři nabídky (30 žen a 24 mužů). Procentuelně vyjádřeno se jedná o 93 % respondentů.

Hypotéza byla vyvrácena, pouze 93 % zaměstnanců, kteří se účastní mimofiremních vzdělávacích aktivit, považuje nabídku kurzů za dostatečnou.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

7.1 Doporučení pro oblast strategického řízení organizace

Strategický rozvoj pracovníků je součástí hlavní dokumentace organizace, školení jsou plánována ve vazbě na dlouhodobý a setrvalý rozvoj organizace, kterého je dosahováno pouze za předpokladu, že všichni zaměstnanci se aktivně rozhodují a účastní svého dalšího profesního vzdělávání. Potřeba vzdělávání zaměstnanců je závislá na náplni práce a jejich pracovního zařazení. Je průběžně analyzována personálním útvarem ve spolupráci s přímým nadřízeným.

Společnost by měla zejména vytvořit lepší příležitosti pro kariérní rozvoj svých pracovníků. Stanovit orientační řád postupu talentovaných zaměstnanců, v rozumné míře mezi nimi udržovat pocit soutěživosti, aplikovat herní princip, ale dbát současně na to, aby cíle společnosti byly vždy nad zájmy jednotlivce. V případech, kdy není kariérní postup možný, měla by společnost zaměstnanci skutečnost dát otevřeně najevo současně s prezentací jeho podpory a zvýrazněním jeho nezbytnosti pro fungování organizace. Je žádoucí, aby talentovanému zaměstnanci byla dána možnost se v takovém případě dohodnout s vrcholovým managementem na alternativním způsobu jeho seberealizace.

Z perspektivy dlouhodobého rozvoje nemá tedy společnost příliš efektivně nastavený systém péče o talenty. Ten je sice dobře formálně popsán ve strategických dokumentech společnosti, zabývajících se oblastí řízení lidských zdrojů a personální politikou, ale interní záznamy společnosti odhalují, že není v dostatečné míře využíván. Hrozí tak přímé riziko odchodu perspektivních zaměstnanců a ztráty charakteristik znalostní organizace. Vrcholový management by si měl včas uvědomit vyplývající rizika a zaujmout příslušná opatření k nápravě, spočívající v dodržování postupů, zakotvených ve strategických dokumentech, zabývajících se oblastí řízení lidských zdrojů a personální politikou.

Z výsledků šetření vyplývá, že většina zaměstnanců si náležitě uvědomuje vazbu vlastního vzdělávání na celkovou efektivitu a ziskovost organizace. Vnímají pozitivně jak interní, tak i externí vzdělávací aktivity, aktivně se jich účastní a rozlišují jejich přínos ve vazbě na podávaný pracovní výkon. Šetření však odhalilo rozdílné přístupy zejména s ohledem na pracovní zařazení. Nejlépe vnímají interní školení ve vztahu k pracovnímu výkonu manažeři a administrativně zařazení pracovníci.

Nejhůře jej vnímají pracovníci na dělnických postech. V této kategorii téměř 40 % z nich vnímá vliv interního školení ve vztahu k pracovnímu výkonu negativně.

V oblasti školení dělnických profesí je možné doporučit takový přístup managementu a přímých nadřízených, který by vhodným způsobem prezentoval význam znalostí a dovedností i v případě uvedených pozic. Nemusí se jednat jen o finanční ohodnocení, k lepšímu chápání prospěšnosti vzdělávání může přispět v některých případech i slovní pochvala, viditelná podpora a takové jednání ze strany managementu, které bude budovat vědomí prospěšnosti vzdělávání a pocit sounáležitosti v rámci celé organizace. Záleží přitom vždy na konkrétních povahových vlastnostech jedince a je zcela v kompetencích příslušného přímého nadřízeného aby odhalil a vhodným způsobem motivoval jeho žádoucí chování.

Druhou skupinou respondentů, kteří negativně vnímají význam interního školení jako podpory ve vztahu k pracovnímu výkonu jsou zaměstnanci ve věku 25 let a méně. V jejich případě lze předpokládat, že se jedná o situaci, kdy pracovníci nejsou z důvodu krátkého působení ve společnosti ještě zcela ztotožněni s existující firemní kulturou, nebo zastávají jiné životní hodnoty. V jejich případě je možné doporučit takový přístup managementu a přímých nadřízených, který by reflektoval specifika generace Y. Zejména chovat se vůči nim jako partner při zachování expertního přístupu, zajímat se více o to, jak cílová skupina funguje, jaké má vzory, jaké trendy sleduje a využívat je při jednání s nimi ve prospěch celé organizace. Společnost, která prezentuje jasně svou vizi a misi, zasazuje se za ochranu životního prostředí a udržitelný rozvoj je mileniály jednoznačně preferována co do volby povolání i za cenu akceptování nižšího finančního ohodnocení.

Navržený postup však vyžaduje ze strany přímých nadřízených a pracovníků, zodpovědných za realizaci interních vzdělávacích aktivit, dobrou znalost vedení a řízení lidí. Optimálním řešením je tedy nikoliv prvoplánová investice do konkrétní skupiny respondentů, ale naopak edukace a podpora liniového managementu v oblasti efektivního využívání měkkých prvků řízení. Následné budování většího pocitu sounáležitosti mezi cílovou skupinou zaměstnanců a organizací při plnění svých cílů, věnování se otázkám vzdělávání v rámci pohovorů a přispívání k lepšímu pochopení jeho prospěšnosti může přispět k akceptaci strategie vzdělávání uvedenou skupinou zaměstnanců v organizaci.

7.2 Doporučení do oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů – firemní a mimofiremní vzdělávání

Z výsledků provedeného šetření vyplývá, že zaměstnanci vnímají v převážné většině vzdělávání jako přínos pro zlepšení vlastního pracovního výkonu. Pozitivně hodnotí jeho obsah a relevantnost ve vztahu k potřebám z hlediska pracovního zařazení a vykonávaným činnostem.

Určitý nedostatek se skrývá v odpovědích na otázku, zda obsah vzdělávání odpovídá potřebám zaměstnanců z hlediska vykonávané práce. Významná část profesní skupiny technických pracovníků a specialistů se domnívá, že obsah vzdělávání spíše neodpovídá jejich potřebám. Výsledek šetření však s vysokou pravděpodobností odráží nikoliv nevhodný výběr vzdělávání, ale skutečnost, že množství nabízených vzdělávacích aktivit pro takto vysoce odbornou a specifickou skupinu příjemců je limitované a stávající úroveň jejich poznání je relativně vysoká.

Jejich dalšímu profesnímu vzdělávání by mohlo napomoci intenzivnější sdílení poznatků a informací o dostupných vzdělávacích aktivitách v rámci užší spolupráce mezi útvary společnosti a sdílení odkazů na externí nabízené aktivity v interním informačním systému společnosti. Možností je i využívání networkingu v širším okruhu firem s podobným, ale nekonkurenčním výrobním sortimentem.

Potenciální příležitostí k dalšímu rozvoji může být navázání intenzivnější spolupráce s dodavatelskými firmami, které zajišťují například přístrojové vybavení. Zjistit jejich možnosti v oblasti vzdělávání zákazníků. V případech, kdy dodavatelská firma zboží nebo služby pouze přeprořádá, kontaktovat jejím prostřednictvím zahraničního výrobce s možností zajištění školení, nebo jiné formy podpory rozvoje znalostí.

Jedna z připomínek formou volného komentáře u otázky jaké školení bylo pro zaměstnance v poslední době největším přínosem odhalila, jak důležité pro efektivitu společnosti je využívání interních zdrojů a zajištění komunikace napříč útvary. Respondent jako největší přínos pro své vzdělávání uvedl informaci od kolegy z jiného oddělení, která pomohla k řešení jeho specifického problému.

7.3 Doporučení ke zkvalitnění procesu výuky/školení

Reakce na otázky, týkajících se procesu interních školení naznačují, že zaměstnanci jsou v podstatné většině spokojeni se stávajícím stavem. Kritické ohlasy byly směřovány spíše do oblasti materiálového zabezpečení a organizace interního vzdělávání. Jedním z možných opatření je zařadit do bloku prezentací častější přestávky, v optimálním případě po každé prezentaci, které umožní posluchačům se občerstvit.

Pro zvýšení podílu zaměstnanců, kteří jsou se způsobem interního školení spokojeni byl navržen alternativní scénář řešení. Vychází z odhalené skutečnosti, že více než čtvrtina respondentů preferuje jako vhodnou metodu svého vzdělávání samostudium. Většinou se jedná o zaměstnance ve věku do 40 let, manažery, pracovníky technických profesí a administrativní pracovníky, kteří upřednostňují jistý stupeň volnosti při organizaci svého pracovního výkonu. Jedná se o shodnou kategorii zaměstnanců, kteří jsou ochotni využívat při studiu a následném testování výpočetní techniku.

Logickým krokem se z těchto důvodů jeví příležitost nabídnout uvedeným kategoriím zaměstnanců možnost absolvovat školení on-line a stejným způsobem i směřovat provedení závěrečného testu. Lze očekávat, že navržené řešení jim přinese vyšší operativnost a flexibilitu v uspořádání pracovního dne.

Dalším přínosem navrženého řešení je snížení počtu zaměstnanců, kteří z kapacitních důvodů využívají ne zcela vhodné prostory. Zavedeným opatřením by se rozhodně snížila úroveň hluku a zlepšila viditelnost na projekční plátno. V optimálním případě, kdy by byl počet zaměstnanců výrazněji redukován, by bylo možné pro účely interního vzdělávání využívat některou ze zasedacích místností, čímž by se komfort účastníků dále výrazně navýšil. Uvedené doporučení obnáší jednorázovou úpravu přednášek do formátu audiovizuálních prezentací podle tematických okruhů, umožňující samostatné sledování a úpravu interního informačního systému pro potřeby on-line testování.

Varovným ukazatelem v případě přechodu k využití informačních technologií a on-line testování je relativně vysoká tendence zaměstnanců k používání nevhodných pomůcek při interních testech. Ta je patrna převážně mezi pracovníky dělnických profesí u kterých není prozatím předpoklad ani technické vybavení pro zavedení on-line testů.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá rozvojem lidských zdrojů v kontextu strategického řízení vybrané konkrétní organizace. Lidské zdroje jsou vnímány jako potenciál pro navyšování výkonu organizace, její konkurenceschopnost a udržitelnost na trhu.

V teoretické části jsou nejprve pojednána východiska zkoumané problematiky, pozornost je věnována zejména oblasti strategického řízení organizace, řízení lidských zdrojů, vzdělávání a profesnímu rozvoji.

Cílem diplomové práce bylo, na základě analýzy strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, procesu vzdělávání a řízení lidských zdrojů ve vazbě na výkon organizace, navrhnout doporučení ke zlepšení a zefektivnění vzdělávání v dlouhodobějším časovém horizontu v návaznosti na strategické řízení organizace. Do výzkumného šetření byla kromě dotazníkového šetření zařazena i obsahová analýza dokumentů, týkajících se strategického řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Významnou částí východisek byly rovněž interní materiály společnosti, týkající se vztahu zaměstnanců k problematice bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nebo výsledků absolvovaných auditů, způsobu práce s nimi a jejich vyhodnocení ve vztahu ke vzdělávání zaměstnanců.

Ve společnosti nebylo doposavad prováděno žádné šetření obdobného charakteru, které by podrobně sledovalo závislost aplikovaného strategického řízení vzdělávání zaměstnanců na výkon organizace. Nebyly dokonce k dispozici žádné indikátory, které by alespoň částečně monitorovaly spokojenost zaměstnanců s nabídkou možností externího vzdělávání a celkovou spokojenost s úrovní interních vzdělávacích aktivit. V závislosti na uvedených faktech byly stanoveny hypotézy, na které dotazníkové šetření poskytlo odpovědi:

- hypotéza H1 byla potvrzena, 90 % respondentů vnímá interní školení jako podporu pro zkvalitnění svého pracovního výkonu a nabyté znalosti v praxi využívá.
- hypotéza H2 byla potvrzena, 60 procentům zaměstnanců, kterým vyhovuje obsah vzdělávání z hlediska jejich potřeb, vyhovuje současný způsob provádění interních školení.
- hypotéza H3 byla vyvrácena, pouze 93 % zaměstnanců, kteří se účastní mimofiremních vzdělávacích aktivit, považuje nabídku kurzů za dostatečnou.

Navzdory pozitivním výsledkům šetření bylo v průběhu šetření odhaleno několik oblastí, jejichž ošetření by mohlo ve společnosti výrazně vylepšit stávající systém strategického řízení lidských zdrojů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. Praha: UJAK, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, J. et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KALNICKÝ, J. *Systémová andragogika*. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-489-1

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu - Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2007. ISBN 80-200-0950-7.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6

SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1821-7.

¹ ŠEBESTOVÁ, P. *Základy celostního manažmentu*. Sládkovičovo: DPC Advert. 2010. ISBN 978-80-89267-41-5.

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

VEBER, J. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. ISBN 978-80-907809-1-0.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7340-7.

WALKER, I. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-3920-5

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BAYLEY, C., D. MANKIN, C. KELLIHER a T. GARAVAN. *Strategic human resources management*. Oxford University Press, 2018. ISBN 978-0-19-108027-2.

HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ, J., E. WOJČÁK a M. POLÁKOVÁ. *Vzdelavanie a rozvoj zamestnancov*. Košice: Elfa, 2019. ISBN 978-80-8086-274-9.

MAJDÚCHOVÁ, H. a A. NEUMANNOVÁ. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: SPRINT, 2006. ISBN 80-89085-69-5.

SAKÁL, P. a A. PODSKĽAN. *Strategický manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2004. ISBN 80-227-2153-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

CLAYTON, J. *The Five Stages of the Strategic Management Process* [online]. Poslední aktualizace 29. 1. 2019 [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/five-stages-strategic-management-process-18785.html>

DOWNS, B. *The Strategic Planning Process in 6 Steps* [online]. Poslední aktualizace 19. 11. 2018. [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://www.bbgbroker.com/strategic-planning-process-6-steps/>

Human Capital [online]. [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence_tcm18-22292.pdf.

MARCIA, M. *Four Phases of Strategic Management* [online]. Poslední aktualizace 25. 1. 2019. [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/four-phases-strategic-management-70617.html>

Q7 Good Manufacturing Practice Guidance for Active Pharmaceutical Ingredients, September 2016 [online]. [cit. 2021-01-19] Dostupné z: <https://www.fda.gov/files/drugs/published/Q7-Good-Manufacturing-Practice-Guidance-for-Active-Pharmaceutical-Ingredients-Guidance-for-Industry.pdf>

The History of Strategic Management [online]. Poslední aktualizace 22. 3. 2016. [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://open.lib.umn.edu/strategicmanagement/chapter/1-4-the-history-of-strategic-management/>

Znalostní systém prevence rizik v BOZP [online]. Poslední aktualizace 18. 6. 2017. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/prevence-rizik/mimoradne-udalosti/143-skoronehody>

SEZNAM ZKRATEK

API	- Active Pharmaceutical Ingredient
BOZP	- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EMS	- Environmental Management System
FDA	- Food and Drug Administration
GMP	- Good Manufacturing Practice
ICH	- International Council for Harmonization of Technical Requirements for Pharmaceuticals for Human Use
IMS	- Integrated Management System
QMS	- Quality Management System
ŘLZ	- Řízení lidských zdrojů
SMS	- Safety Management System
SÚKL	- Státní ústav pro kontrolu léčiv
SVP	- Správná výrobní praxe
ÚSKVBL	- Ústav pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní úrovně strategií společnosti s více podnikatelskými jednotkami	14
Obrázek 2: Vztah pracovního výkonu zaměstnance a potřebou jeho vzdělávání	26
Obrázek 3: Vztah pracovního výkonu zaměstnance a jeho rozvoje	27
Obrázek 4: Propojení vzdělání, rozvoje a vize organizace znázorněním základních vztahů mezi jednotlivými perspektivami Balanced Scorecard	29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání vzdělávání a rozvoje	28
Tabulka 2: Porovnání přístupu kvantitativního a kvalitativního výzkumu	42
Tabulka 3: Hodnocení aspektů interního školení	71

Seznam grafů

Graf 1: Úrazovost ve vztahu k počtu zaměstnanců společnosti	55
Graf 2: Počet hlášených skoronehod ve vztahu k počtu zaměstnanců	56
Graf 3: Vývoj nákladů do profesního vzdělávání a jeho odraz na nálezech audit	58
Graf 4: Rozdělení podle pohlaví	60
Graf 5: Rozdělení respondentů podle věkové kategorie	61
Graf 6: Rozdělení podle profesního zařazení	61
Graf 7: Rozdělení podle délky zaměstnání ve firmě	62

Graf 8: Souvztažnost mezi délkou zaměstnání a pohlavím zaměstnance	63
Graf 9: Subjektivní názor na vliv interního školení na kvalitu pracovního výkonu	63
Graf 10: Porovnání vnímání vlivu interního vzdělávání v závislosti na profesi	64
Graf 11: Soulad obsahu a potřeb vzdělávání s ohledem na vykonávanou práci	65
Graf 12: Závislost odpovědí na profesi respondenta	66
Graf 13: Spokojenost s provedením interních školení	66
Graf 14: Obavy z vlivu výsledku interního testování na pracovním zařazení a ohodnocení	67
Graf 15: Zastoupení profesí s obavami z vlivu výsledků interního testování	68
Graf 16: Používání pomůcek při interních testech	68
Graf 17: Tendence k používání pomůcek při interních testech v závislosti na věkové kategorii	69
Graf 18: Preferovaný počet účastníků interního školení	72
Graf 19: Preferovaný počet účastníků interního školení v závislosti na věkové kategorii	73
Graf 20: Preferovaný způsob interního testování	73
Graf 21: Informovanost o nabídce mimofiremních vzdělávacích aktivit	74
Graf 22: Preferovaný způsob informování o mimofiremních vzdělávacích aktivitách ..	75
Graf 23: Účast na mimofiremních vzdělávacích aktivitách	76
Graf 24: Dostatečnost nabídky mimofiremních vzdělávacích aktivit	77
Graf 25: Vliv způsobu realizace vzdělávací aktivity na její výběr zaměstnancem	78

Graf 26: Vliv pracovního zařazení na výběr formy realizace vzdělávací aktivity	79
Graf 27: Subjektivní názor na využití nabytých znalostí v praxi	79
Graf 28: Nejvíce přínosné školení v poslední době	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Příloha A - Dotazník

Dotazník – vzdělávání ve společnosti

Vážení kolegové,

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku na téma vzdělávání ve společnosti. Získaná data budou použita pro vyhodnocení přístupu k firemnímu vzdělávání v rámci mé diplomové práce. Předem děkuji za Váš čas.

Jan Sadílek

Poznámky k vyplňování:

- Volbu odpovědi provádějte zakřížkováním příslušného čtverečku.
- U každé otázky vyplňujte vždy jen jednu odpověď.
- U otázek, kde je to vyžadováno, doplňte prosím i vysvětlující komentář. Přispějete tím k lepšímu pochopení zvolené odpovědi a případným nápravným opatřením.

1. Myslíte si, že je interní školení podporou pro zkvalitnění Vašeho pracovního výkonu?

- Určitě ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Určitě ne

Uveďte důvody proč:

2. Myslíte si, že obsah vzdělávání odpovídá Vaším potřebám z hlediska vykonávané práce?

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

Uveďte důvody proč:

3. Vyhovuje Vám současný způsob, jakým jsou interní školení prováděna?

- Určitě ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Určitě ne

4. Máte obavy, že se výsledek testování v rámci školení negativně projeví na Vašem zařazení a ohodnocení?

- Určitě ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Určitě ne

5. Používáte při interním testování nějaké ne zcela čestné pomůcky?

(taháky, opisování, nápovědu od kolegů,...)

- Ano
 Ne
 Občas

6. Ohodnotte konkrétně Vaši spokojenost s organizací interního školení:

(1 ... nejlepší, 5 ... nejhorší)

	1	2	3	4	5
Prostory, kde školení probíhá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volba času školení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Délka trvání školení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita prezentací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Způsob řízení školení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsahová stránka školení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osoba školitele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Jaký způsob interního školení co do počtu účastníků by Vám vyhovoval nejvíce?

- Individuální / samostudium, samostatné školení
- Skupinové školení, malá skupina (do 15 osob)
- Skupinové školení, velká skupina

8. Jaký způsob provedení interního testování by Vám vyhovoval nejvíce?

- Ústní test
- Papírová podoba testu
- Test vyplňovaný v počítači
- Test v aplikaci pro mobilní telefony

9. Jste dostatečně informován/a o nabídce mimofiremních vzdělávacích aktivit?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jaký způsob informování o nabídkách mimofiremního vzdělávání by byl z Vašeho pohledu nejvhodnější?

- Vývěska na chodbách firmy
- Informace od nadřízeného
- E-mailem
- Stránky interního informačního systému firmy
- Jiný, uveďte jaký:
.....

11. Účastníte se mimofiremních vzdělávacích aktivit?

- Ano
- Ne

V případě, že se mimofiremních vzdělávacích aktivit neúčastníte, uveďte důvod proč:
.....

12. Je podle Vašeho názoru nabídka mimofiremních vzdělávacích kurzů dostatečná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte, jaká témata vzdělávacích kurzů Vám v současné době chybí:

.....

13. Zvažujete při výběru mimofiremních vzdělávacích aktivit i formu jejich provedení?

(on-line školení, školení na pracovišti, seminář, ...)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte, jaká forma Vám nejvíce vyhovuje a proč:

.....

14. Využíváte nabytých znalostí v praxi?

- Ano
- Pouze zřídka a částečně
- Ne

Uveďte důvody:

15. Jaké školení je pro Vás v poslední době největším přínosem?

- Cizí jazyk
- Odborné specializované školení
- IT gramotnost, práce s PC
- Jiné, uveďte jaké:

16. Jste:

- muž
- žena

17. Jaká je Vaše profese?

- manažer
- administrativní pracovník
- specialista, technický pracovník
- dělnická profese

18. Do které věkové kategorie patříte?

- 25 let a méně
- 26-40 let
- 41-55 let
- 56 a více let

19. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

- 5 let a méně
- 6 – 10 let
- 11 let a více

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jan Sadílek

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Rozvoj lidských zdrojů v kontextu strategického řízení vybrané organizace

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 99

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Ing. Jindřich Kolek, Ph.D., MBA