

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2011 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Barbora Štoplová

Profesní růst zaměstnanců se zaměřením na asistentské pozice

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štefan Toth

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011 – 2014

BACHELOR THESIS

BarboraŠtoplová

**Career Development of Employees focused on Administrative
Assistants**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. ŠtefanToth

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Barbora Štoplová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat především vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Štefanu Tothovi za jeho podněty, vstřícné vedení a odborné rady.

Poděkování také patří všem zúčastněným respondentům, kteří ochotně spolupracovali a podíleli se tak na mé práci.

Anotace

Bakalářská práce si klade za cíl zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců konkrétního podnikatelského subjektu s podnikovým vzděláváním a navrhnout řešení pro jeho zdokonalení. Celá bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se zaměřuje na vymezení základních pojmů v oblasti lidských zdrojů, personálního řízení a vzdělávání zaměstnanců. Praktická část popisuje školení zaměstnanců ve zkoumané společnosti a pomocí dotazníkového šetření zkoumá jejich spokojenost s podnikovým vzděláváním. Závěr praktické části je věnován návrhu řešení pro zdokonalení vzdělávacího systému.

Klíčové pojmy

Asistentské pozice, dotazníková šetření, lidské zdroje, metody vzdělávání, osobní rozvoj, vzdělávání zaměstnanců.

Annotation

The goal of the bachelor thesis is to evaluate the level of satisfaction of employees with a company training program in a particular firm and propose a solution for its improvement. Thesis is divided into two parts. The theoretical part focuses on the concepts in human resources, management and employee training. The practical part describes the training of employees in the company and analyses employee's satisfaction with the company's learning and development system using a questionnaire survey. The goal is to offer a solution to Human Resources department to improve the education system according to the conclusion coming out from the questionnaire.

Key words

Assistant positions, employee trainings, employee training methods, human resources, personal development, surveys.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 8 |
| 1. CÍL PRÁCE A METODIKA | 9 |
| 1.1 CÍL..... | 9 |
| 1.2 METODIKA..... | 9 |
| 2. LITERÁRNÍ REŠERŠE – CHARAKTERISTIKA LIDSKÝCH ZDROJŮ | 11 |
| 2.1 LIDSKÉ ZDROJE | 11 |
| 2.2 LIDSKÝ KAPITÁL | 12 |
| 2.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ – DEFINICE A JEHO HLAVNÍ ÚKOLY | 14 |
| 2.4 OBSAH ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 15 |
| 2.5 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ | 17 |
| 2.6 PERSONÁLNÍ POLITIKA | 19 |
| 2.7 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ..... | 21 |
| 2.8 ROZVOJ ČLOVĚKA V ORGANIZACI..... | 22 |
| 2.9 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ..... | 24 |
| 2.10 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ..... | 26 |
| 2.11 VZDĚLÁVACÍ METODY | 27 |
| 2.11.1 Metody vzdělávání na pracovišti | 27 |
| 2.11.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště..... | 28 |
| 2.12 PROBLEMATIKA E-LEARNINGU..... | 29 |
| 3. V PRAXI – ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ V KONKRÉTNÍM PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU..... | 31 |
| 3.1 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI | 31 |
| 3.2 NÁPLŇ PRÁCE ASISTENTSKÝCH POZIC | 32 |
| 3.3 POSLÁNÍ ASISTENTKY | 33 |
| 3.4 VZDĚLÁVÁNÍ ASISTENTEK | 37 |
| 4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ..... | 44 |
| 5. NÁVRHY ŘEŠENÍ A HODNOCENÍ | 56 |
| ZÁVĚR | 60 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 61 |
| SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ..... | 64 |
| SEZNAM POUŽITÝCH CIZOJAZYČNÝCH TERMÍNŮ | 66 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 67 |

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na asistentských pozicích. Zkoumá spokojenost zaměstnanců s jednou z významných oblastí systému personálního řízení, s podnikovým vzděláváním a jeho stávající koncepcí. Spokojenost zaměstnanců patří k významným motivačním faktorům, a proto je určitý stupeň spokojenosti pro podnik žádoucí.

Hlavním cílem práce je zjistit, do jaké míry jsou spokojeni s podnikovým vzděláváním zaměstnanci na asistentských pozicích v konkrétním podnikatelském subjektu a navrhnout optimální řešení pro zdokonalení vzdělávacího programu. Ke zjištění bude využito dotazníkového šetření.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole bude specifikován cíl práce a zvolená metodika. Druhá kapitola, jež je věnována teoretické části a literární rešerši, se bude podrobněji zabývat charakteristikou lidských zdrojů a jejich řízením, personálnímu řízení a personální politice, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a vzdělávacím metodám.

Kapitola třetí uvádí informace o společnosti, kde proběhl výzkum. Pojednává o podnikovém vzdělávání, snaží se nastínit systém školení zkoumané společnosti, a v neposlední řadě se snaží přiblížit, co v současné době obnáší práce asistentek (dříve sekretářek).

Čtvrtou kapitolou začíná výzkumná část této práce. Snaží se zodpovědět jednotlivé výzkumné otázky za pomoci dotazníku a následně zanalyzovat získaná data. Dotazník obsahuje převážně otázky týkající se nabídky a kvality školení ve zkoumané společnosti.

Závěrečná pátá kapitola zhodnotí získané informace, které následně poslouží k předložení návrhů a doporučení personálnímu oddělení zkoumaného subjektu, jak zefektivnit vzdělávací systém.

1. CÍL PRÁCE A METODIKA

V následující kapitole bude podrobněji vysvětleno, co bylo cílem této bakalářské práce. Zároveň bude stručně popsán metodický postup, který byl zvolen k jejímu vypracování.

1.1 Cíl

Cílem předkládaného projektu bylo navrhnout řešení pro zdokonalení vzdělávacího systému zaměstnanců v rámci podnikatelského subjektu, proto bylo nutné zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni se stávajícím vzdělávacím systémem.

Byla vybrána jedna konkrétní společnost, jejíž současné vzdělávání není zcela efektivní a nedostačuje nárokům jejích zaměstnanců. Požadavek je směřován zejména k vytvoření větších časových rezerv pracovníků na asistentských pozicích.

Neboť jak říká Kocianová, vzdělávání a rozvoj pracovníků je významnou oblastí personálního řízení, které má za úkol sledovat přizpůsobování se nárokům pracovních míst. S tím je úzce spjato prohlubování a rozšiřování schopností zaměstnanců vzhledem k požadavkům dané organizace. Podnikové vzdělávací aktivity by měly sjednocovat osobní a podnikové cíle.¹

Hlavní výzkumná otázka tedy zní:

Do jaké míry jsou spokojeni zaměstnanci na asistentských pozicích s firemním vzděláváním v konkrétním podnikatelském subjektu?

1.2 Metodika

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky byla použita metoda základního kvantitativního výzkumu – dotazníkové šetření. Dotazník byl vytvořen na míru

¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 37

zaměstnancům na asistentských a administrativních pozicích. Vzhledem k tomu, že byl určen pouze konkrétní malé skupině zaměstnanců (kolem 40), šlo o průzkum, nikoli výzkum. Vybraná metoda je nenáročná na sběr, zpracování a vyhodnocování dat a měla by poskytnout výstup, který by odhalil případné nedostatky ve firemním vzdělávání.

Vzhledem ke zjednodušení sběru dat byl dotazník vyhotoven v elektronické podobě a příslušný odkaz byl následně emailem rozdistribuován mezi skupinu zaměstnanců, která se tohoto průzkumu účastnila. Dotazník v plném znění je uveden v příloze A.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE – CHARAKTERISTIKA LIDSKÝCH ZDROJŮ

Literární rešerše je zaměřena především na lidské zdroje, jejich řízení, vzdělávání a rozvoj. Je nutno podotknout, že lidské zdroje jsou zpravidla to nejcennější, co organizace vlastní.

2.1 Lidské zdroje

Organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit a využívat materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie), finanční zdroje, informační zdroje i zdroje lidské. Jelikož právě lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože jsou pro podnik zpravidla nejcennějším (i nejdražším) zdrojem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, jsou právě lidské zdroje jádrem a nejdůležitějším prvkem podnikového řízení. Jedině tehdy, když si management podniku uvědomí hodnotu a význam lidských zdrojů, může být úspěšný.² S touto tezí souhlasí i Plamínek, který uvádí, že kvalita lidí, které má firma k dispozici, je klíčovým předpokladem úspěchu.³

Postavení zdrojů a jejich hodnot v organizaci zaznamenal Častorál následujícím schématem (obrázek 1), podle kterého je zřejmé, že jako základ pro podnik je nutné mít dostatečné technické a finanční zdroje, avšak podnik nemůže fungovat bez kvalitních zaměstnanců, kteří mají pro dané pozice dostatek informací a znalostí.

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 11.

³ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 58.

Obrázek 1: Pyramida hodnot podniku



Zdroj: Častorál⁴

2.2 Lidský kapitál

Pojmy „lidský kapitál“, „lidské zdroje“ a „lidský potenciál“ bývají často používány synonymně, současná odborná literatura však stále častěji využívá termín „lidský kapitál“. Rozdílů v terminologii si všímají např. Vodák a Kucharčíková, kteří zaměňování, či ztotožňování těchto pojmů považují za nesprávné. Zmíněné pojmy pak autoři definují následovně:

Lidský kapitál znamená zásobu vrozených i v průběhu života získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence, a je možné jej považovat za dynamickou veličinu.

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu, či obecně lidé, schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost, která povede k produkci výstupu.

Lidským potenciálem se rozumí soubor dispozic a předpokladů jedince, orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují organizaci postupovat vpřed a pomáhají se zvyšováním její

⁴ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Univerzita Jana Amose Komenského, Praha 2009, s. 32

konkurenceschopnosti - je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a přetvářet sebe sama.⁵

Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je tedy podle Vodáka a Kucharčíkové v tom, že lidským kapitálem oplývají i ti jedinci, kteří nejsou součástí pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Rozdíl mezi lidským potenciálem a lidským kapitálem tkví v tom, že lidský potenciál je spíše dynamický a vztahuje se k budoucnosti, kdežto lidský kapitál se větší měrou vztahuje spíše k současnosti.⁶

Armstrong uvádí, že lidský kapitál lze definovat jakožto soubor lidských schopností (ať už vrozených, či získaných) a cenných vlastností, jež mohou být vhodným investováním rozšířeny. Pro upřesnění cituje Armstrong podrobnější definici Bontise a kol. (1999), když říká, že lidským kapitálem označujeme lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, dávající organizaci zvláštní charakter. Lidské složky v organizaci jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativity, což zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.⁷

Lidský kapitál se v současné době stává stále více podmínkou ekonomického úspěchu (jednotlivců i celých národů), a podle Mužíka je lidský kapitál na trhu práce symbolizován dosaženým školním vzděláním. Každý člověk však samozřejmě musí k tomuto výchozímu kapitálu přidat i svou vlastní hodnotu, tedy vědomosti, znalosti, intelektuální a komunikační dovednosti, či praktické zkušenosti.⁸

Za lidský kapitál zpravidla nelze považovat člověka samotného – lidským kapitálem jsou jeho schopnosti, postoje a vlastnosti, přičemž člověk je pouze nositelem tohoto kapitálu. Plamínek charakterizuje, rozděluje jednotlivé zdroje lidského kapitálu na schopnosti, postoje a vlastnosti.

Schopnosti souhrnně zahrnují znalosti a dovednosti jedince, tedy to, co člověk umí a co ví. Jde o potenciál člověka, s nímž lze dále pracovat, rozvíjet jej (např. vhodnými vzdělávacími programy).

Postoje vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality jedince, souvisejí úzce s jeho motivací. Ovlivňují to, jakým způsobem člověk používá svůj potenciál

⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 34.

⁶ Tamtéž, s. 34.

⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 50

⁸ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 145

(je žádoucí, aby jej využíval ve prospěch firmy). Stejně jako se schopnostmi, i s postoji lze pracovat a měnit je (např. pomocí motivačních programů).

Vlastnosti – jedná se o soubor neměnných (či obtížně měnitelných) osobnostních rysů jedince, úzce spojených s jeho biologickou a psychologickou podstatou. Jsou to spíše zděděné, nikoliv získané charakteristiky a je možné je souhrnně označit jako temperament.⁹

Armstrong doplňuje, že jedinec své znalosti a dovednosti může vytvářet, udržovat je a používat, a tím vytvářet tzv. intelektuální kapitál – tento pojem zastřešuje pojetí lidského kapitálu a je definován jako zásoby a toky znalostí, které má organizace k dispozici – jedná se o určité nehmotné zdroje, související s lidmi, které spolu se zdroji hmotnými (peníze a materiální jmění) tvoří celkovou hodnotu podniku.¹⁰

2.3 Řízení lidských zdrojů – definice a jeho hlavní úkoly

Řízení lidských zdrojů je částí podnikového řízení a zaměřuje se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání a formování, jeho fungování a využívání, jeho organizování a propojování jeho činností s výsledky jeho práce, jeho pracovních schopností, ale zároveň i pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a taktéž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Zahrnuje v sobě nejen strategické aspekty (zaměření z dlouhodobé perspektivy), ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. Personální práce není v pojetí řízení lidských zdrojů jen záležitostí personalistů, ale stává se integrální součástí každodenní práce i každého vedoucího pracovníka.¹¹

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího vůbec, co organizace vlastní – lidí, kteří pro organizaci pracují a kteří individuálně nebo kolektivně přispívají k dosažení stanovených cílů organizace.¹²

⁹ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 58

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 50

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 11-14

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27

Podle Koubka jsou konkrétními úkoly řízení lidských zdrojů zejména vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků (zařazování správného člověka na správné místo), optimální využívání pracovních sil v podniku, formování týmů, efektivní vedení lidí a formování zdravých mezilidských vztahů, personální a sociální rozvoj pracovníků, dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv, či vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti podniku.¹³

2.4 Obsah řízení lidských zdrojů

S řízením lidských zdrojů jsou neoddělitelně spjaty personální činnosti (funkce), které představují výkonnou část práce personálního útvaru – personální činnosti by měly potřebám řízení lidských zdrojů účelně sloužit.¹⁴

Dvořáková a kol. doplňují, že se jedná o činnosti vykonávané personálním útvarem k realizaci organizačních cílů v oblastí řízení a vedení lidí.¹⁵

Personální činnosti bývají v literatuře nejčastěji uvedeny v následující podobě: Analýza pracovních míst – jak uvádí Koubek, analýza pracovních míst poskytuje informace jednak o daných pracovních místech, jednak i o pracovnících, kteří by zde měli pracovat. Představuje tedy proces zjišťování a zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách a odpovědnosti, jakožto i o vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, a dalších souvislostech pracovních míst.¹⁶

Personální plánování neboli plánování pracovních sil si podle Vodáčka a Vodáčkové klade za cíl stanovit potřebu zaměstnanců (příp. potřebu externí kooperace) pro budoucí činnost organizace. Je založeno na rozboru kapacitních nároků prováděných prací v daném časovém horizontu a má čtyři základní dimenze: profesní, kvalifikační, časovou a organizačně-místní (odpovídá na otázky kdo, kdy a kde bude jako pracovník nezbytný).¹⁷

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 14-15

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 26

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 539

¹⁶ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2000, s. 120

¹⁷ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Management Press, 2006, s. 107

Získávání a výběr pracovníků je příprava a zveřejňování informací o volných místech, příprava formulářů a volba dokumentů, požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyřizování korespondence, aj.¹⁸ Vhodnými kanály pro nábor pracovníků je podle Bělohlávka inzerce, evidence Úřadu práce, školy, náborové agentury, a dobrým zdrojem mohou být i vlastní zaměstnanci, kteří firmě doporučí někoho z řad svých známých, či přátel.¹⁹

Hodnocení pracovníků – při hodnocení pracovníků se lze zaměřit na tři oblasti: na výstupy – výkony, či výsledky pracovní činnosti (lze vyjádřit číselně, např. obrat, chybovost), vstupy – kompetence a zkušenosti pracovníka, vše, co do své práce vkládá, a proces – hodnocení přístupu pracovníka k úkolům (jak se pracovník při práci chová).²⁰

Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru – přijímání a uvádění pracovníků do práce, povyšování, převádění na jinou práci, přerazování do jiných funkcí, penzionování a propouštění.²¹

Odměňování a motivování pracovníků - podle Vodáčka a Vodáčkové jde především o to vytvořit zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností za účelem plnění poslání a cíle organizace. Motivace je cílevědomým působením vedoucího pracovníka a pomáhá vytvářet takové myšlení a chování zaměstnanců, které bude odpovídat záměrům manažera.²²

Podnikové vzdělávání pracovníků – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, případně i vlastní organizace procesu vzdělávání.²³

Personální informační systém – prostředí, v němž dochází k získávání, archivaci a efektivnímu propojování informací z personálních agend za účelem jejich systematického třídění, analýzy a tvorby podkladů pro personální rozhodování.²⁴

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 27

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F., a kol. *Management*. Praha: Rubico, 2001, s. 364

²⁰ HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 21

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 27

²² VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Management Press, 2006, s. 123

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 27

²⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 539

2.5 Personální řízení

V praxi bývají podle Koubka termíny „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“ směřovány, nicméně z čistě teoretického hlediska jsou v názvosloví jasné odlišnosti – uvedené termíny totiž označují rozdílné vývojové fáze i rozdílné koncepte personální práce. Historicky nejstarší pojetí personální práce ji chápalo jako službu, zajišťující zaměstnávání lidí, pořizování a uchovávání dokumentů a informací, týkajících se zaměstnanců, a poskytováním těchto informací managementu podniku. Toto pojetí přisuzovalo personální práci čistě pasivní roli a bylo označováno pojmem personální administrativa. Postupně s tím, jak se podniky orientovaly na expanzi, ovládnutí trhu a eliminaci konkurence, ukázalo se nejspíše nejúčinnější cestou využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž hrál významnou roli pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Vedení podniků si uvědomilo, že člověk, lidská pracovní síla, je nevyčerpatelným zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti – v důsledku toho se začala prosazovat aktivní role personální práce, tedy skutečné personální řízení. Začaly vznikat personální útvary nového typu, formulovala se personální politika a rozvíjely metody personální práce. Dověšením vývoje personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí, je pak koncepte řízení lidských zdrojů.²⁵

I Veber zmiňuje skutečnost, že problematika názvosloví je v personalistice nejednotná. Upozorňuje na to, že navzdory současnému trendu pojímat personální oblast z hlediska koncepte řízení lidských zdrojů nechybějí v teorii i praxi názory, že na člověka jako na zdroj pohlížet nelze – že není správné uvažovat o pracovní síle mechanicky jako o součástce (vedle materiálu, či strojů), že postavení člověka je výlučné, neboť ani management nechce, aby jedinec jen poslušně vykonal nějakou činnost bez jakékoliv aktivity navíc, invence, zájmu, návrhů na zlepšení, apod. Veber sám pak řízení lidí definuje jakožto součást celofiremních řídicích aktivit, která se zaměřuje na zajištění dynamického souladu mezi lidmi a cíli dané organizace.²⁶

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 12-13

²⁶ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 157

Odlišnost koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů vysvětluje přehledně Tureckiová pomocí následující tabulky (tabulka 1).

Tabulka 1: Rozdíly mezi koncepcí personálního řízení a řízení lidských zdrojů

| Fáze | Personální řízení | Řízení lidských zdrojů |
|--------------------------|--|---|
| Období | 60. – 70. léta 20. století „uznání“ a strukturalizace | 80. – 90. léta 20. století implementace do strategie |
| Odpovědnosti | Administrativa + další personální funkce (činnosti) | + personální strategie a politiky v návaznosti na firemní strategii |
| Převažující role | Správce procesů + řešitel problémů a konfliktů | Tvůrce strategií, koncepcí a přístupů – nověji také metodik a kouč |
| Organizační začlenění | Funkčně specializovaný útvár, v čele s personalistou profesionálem | Silný, vnitřně strukturovaný útvár, v čele s členem vrcholového managementu |

Zdroj: Tureckiová²⁷

Kocianová stručně konstatuje, že personální řízení představuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky. Autorka dodává, že k přesnější specifikaci obsahu personálního řízení je nezbytné zvážit, co může označovat – v různých kontextech totiž může jít podle Kocianové o různý význam. Personální řízení je tedy jednak jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace, jednak specifickou oblastí činností, orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných odborníky (personálními specialisty) a personální řízení je i součástí práce každého vedoucího pracovníka. Cílem personálního řízení je pak využívání lidského potenciálu a investic do něj vložených

²⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 46

k dosahování stanovených cílů organizace a současně zahrnuje i vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivaci k rozvoji i podporu identifikace pracovníků s cíli organizace.²⁸

Podstatou personálního řízení je podle Armstronga řízení lidí takovým způsobem, který povede ke zvýšení výkonnosti organizace a jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů - personalisté pak tento proces zdokonalují a rozvíjejí. Hlavní zaměření personálního řízení spočívá podle Armstronga v tvorbě prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi, potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích úkolů, neustálém rozvoji lidského potenciálu a tvorbě motivujícího pracovního prostředí, vyvažování a přizpůsobování se organizace zájmům zainteresovaných osob (akcionářů, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, veřejnosti), posilování vztahů a podpoře týmové práce uvnitř podniku, sledování národního i mezinárodního vývoje, ovlivňujícího praxi zaměstnávání lidí, řízení změn (je-li to nutné), či naopak funguje jako stabilizující prvek, a neposledně i v zájmu fungování podniku poskytovat přímo, či nepřímo řadu služeb.²⁹

2.6 Personální politika

Personální politika je nástrojem realizace personální strategie v organizaci – z personální strategie vychází, a definuje zásady řízení a vedení zaměstnanců organizace.³⁰

Pojem „personální politika“ však lze chápat dvojím způsobem:

Za prvé, jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (podnik, jeho management, personální oddělení) řídí při rozhodování, která se přímo, či nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.³¹

Veber dodává, že tyto zásady mohou být sepsány v rámci samostatného dokumentu, který nese označení „Personální politika“ a jeho obsahem je pak tedy heslovité uvedení

²⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 9

²⁹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 43

³⁰ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 38

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 22

principů personální práce, např. možnosti osobního rozvoje, systému firemního vzdělávání, pravidel odměňování, apod.³²

Za druhé, jako soubor opatření, s jejichž pomocí subjekt personální politiky ovlivňuje oblast práce a lidského činitele a usměrňuje chování a jednání lidí tak, aby to přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku.³³ Podle Vebera jde o koncepční stanovisko, jak budou jednotlivá pracovní místa ve firmě zabezpečována (zda se přijmou lidé do zaměstnaneckého poměru, na dohodu o provedení práce, či se činnost zadá externímu subjektu), jak se budou získávat perspektivní pracovníci, jaký finanční obnos bude určen pro financování rozvoje pracovníků, pravidla kariérního postupu, způsob odměňování, postup v případě nutnosti snižovat stav zaměstnanců, apod.³⁴

Koubek dodává, že v obou případech musí existovat nějaký cíl, konečná představa, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází. Obě zmíněná pojetí jsou navzájem provázána, nicméně druhé pojetí je konkrétnější a tudíž musí vycházet z prvního, obecnějšího pojetí.³⁵

Podle Kocianové tvoří personální politiku dílčí politiky, vztahující se k určitým oblastem personálního řízení³⁶ – Šikýř doplňuje, že se může jednat např. o politiku výběru, politiku hodnocení, politiku odměňování, politiku vzdělávání, apod., přičemž tyto dílčí politiky musejí být uplatňovány jako systém, který směřuje k realizaci strategických cílů organizace.³⁷ Personální politika by měla být vyjádřena explicitně, měla by zahrnovat cíle organizace, odpovědnost za personální řízení a normy chování v personální oblasti.³⁸

³² VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 161

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 22

³⁴ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 161

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 22

³⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 16

³⁷ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 38

³⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s.16

Koubek problematiku personální politiky shrnuje s tím, že je-li dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a zaměstnancům srozumitelná, má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku. Nezbytné však je s personální politikou soustavně seznamovat zaměstnance a jejich oprávněné zájmy a připomínky při její formulaci respektovat.³⁹

2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je podle Kocianové významnou oblastí systému personálního řízení, přičemž úkolem personálního řízení je v tomto smyslu sledování průběžného přizpůsobování schopností lidí k nárokům pracovních míst, tedy prohlubování a rozšiřování schopností vzhledem k požadované flexibilitě v rámci organizace.⁴⁰

Pojmy „učení“, „vzdělávání“ a „rozvoj“ bývají často zaměňovány, či se obsah těchto termínů prolíná. Podle Hroníka je nezbytné rozdíly mezi jednotlivými pojmy osvětlit:

Učení se – je procesem změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. K učení dochází nejen vědomě, organizovaně, ale i spontánně, aniž o tom jedinec ví. Učení je proto pojmem, který zahrnuje více, než rozvoj a vzdělávání (i proto se běžně hovoří o učící se organizaci, nikoliv o vzdělávající se organizaci).

Mluvíme-li o rozvoji, jedná se o dosažení žádoucí změny prostřednictvím učení se. Rozvoj tedy obsahuje záměr, který je podstatnou částí rozvojových programů.

Vzdělávání se, je jedním ze způsobů učení se – organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (mají svůj začátek a konec) a při koncipování vzdělávání ve firmě je postupováno systematicky.⁴¹

Hroník pro úplnost přikládá obrázek, který vztah mezi učením se, rozvojem a vzděláváním ilustruje názorně (obrázek 2).

³⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 22-23

⁴⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 37

⁴¹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 31

Obrázek 2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník⁴²

2.8 Rozvoj člověka v organizaci

Pojem „rozvoj člověka v organizaci“ představuje dlouhodobé, do budoucna orientované programy a osobní rozvoj pomocí vzdělávání.⁴³ Oblastmi, které je možno rozvíjet, jsou např. odbornost, vývoj skrze vedení, obchodní připravenost, sebedůvěra a sebejistota, novátorství a tvořivost, růst a řízení talentů, seberozvíjení, apod.⁴⁴ Mužík dodává, že v souvislosti s rozvojem lidského kapitálu je v současnosti zdůrazňována schopnost lidí rozvíjet procesy, aktivně získávat informace a efektivně je využívat ve svůj prospěch, prospěch organizace, školy, apod.⁴⁵

Palán chápe termín „rozvoj“ ve dvou rovinách:

Ve smyslu vzdělávání dospělých jako přípravu jedince na zvládnutí jeho budoucích úkolů bez ohledu na současné zařazení ve společenské dělbě práce.

V rámci podnikového vzdělávání jako investici do budoucnosti a také jako příspěvek k seberealizaci pracovníka – je součástí plánování kariéry.

Rozvoj lidských zdrojů pak Palán definuje jakožto antropocentricky orientovaný koncept personálního řízení přípravy člověka jako všestranně vzdělané a rozvinuté osobnosti. Podle Palána je v zájmu podniku umožnit pracovníkům rozvoj

⁴² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 31

⁴³ HANDLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998, s. 201

⁴⁴ THORNE, K., PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 17

⁴⁵ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 145

až do úrovně jejich možností, v souladu s jejich potenciálem, s cílem dosáhnout takového souladu, kdy se pracovník realizuje v souladu s vlastními i podnikovými potřebami. Vzdělávání je pak spojeno s prací v podniku a jeho obsah se odvozuje od požadavků a objednávek zákazníků.⁴⁶

Rozvoj lidí v organizaci je podle Charváta významným příspěvkem k úspěšnému dosahování cílů firmy, plány rozvoje lidí však musí být v souladu s celkovou strategií. Rozvoj lidí by měl být orientován na výkon a každý jedinec by pak měl být podněcován k maximálnímu možnému rozvoji svých dovedností. Podle Charváta je nejdůležitější rozvoj manažerů. Manažeři by měli chápat, že manažerské vzdělávání nejsou jenom debaty mimo realitu, ale že vzdělaní manažeři jsou schopni efektivně přispívat k plnění cílů firmy. Ať již se však jedná o manažera, či řadového pracovníka, měl by být každý člověk v organizaci veden k seberozvojení a firma by mu v tom měla pomáhat – důležitá je přitom schopnost poučit se z vlastních chyb. Charvát problematiku uzavírá s tím, že když se lidé rozvíjejí, získávají znalosti a důležité je především to, aby tyto znalosti byly využívány ve prospěch firmy.⁴⁷

Veber k péči o rozvoj pracovníků v organizaci říká, že formování jejich pracovních schopností musí být především součástí reakce organizace na stále se měnící nároky okolí. I když zpravidla existuje i vnitřní zájem pracovníků na zvyšování kvalifikace, je nezbytné, aby organizace tento proces usměrňovala a řídila. Rozvoj pracovníků je podle Vebera dnes stále více zaměřen na formování osobnosti pracovníka a na získávání takových dovedností, které usnadní jeho sociální interakce.⁴⁸

S touto skutečností souhlasí i Koubek, který říká, že formování pracovních schopností není pouhou kvalifikací, ale že stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka a jeho sociálních vlastností.⁴⁹

⁴⁶ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník. Výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 184-185

⁴⁷ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 101-102

⁴⁸ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 170

⁴⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 207

2.9 Vzdělávání zaměstnanců

Jak uvádí Tureckiová, podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků a firmy jako celku. Tureckiová dále zmiňuje tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců (jakési tři vývojové stupně):

Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které reagují na momentální potřeby jednotlivců, či firmy a odstraňují rozdíl mezi aktuální (reálnou) a požadovanou kvalifikací, pro svou nahodilost (nesystematičnost, až chaotičnost) však nemohou mít skutečný vzdělávací, či rozvojový efekt.

Systematický přístup propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání – podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, v němž kromě změny struktury znalostí a dovedností dochází i ke změnám pracovního chování – dotýká se tak i motivace a způsobů motivování zaměstnanců

Koncepce učící se organizace je komplexním modelem rozvoje lidí, pracovníci se v organizaci učí průběžně, také a především z každodenních zkušeností. Jedná se o cílený a uvědoměle řízený proces, jehož výhodou je, že učení probíhá rychleji, než změny, vynucené okolím. Firma se prostřednictvím učení svých pracovníků stává způsobilou tvořit, shromažďovat, upravovat a aplikovat znalosti v rámci svého vnitřního i vnějšího prostředí a podle potřeby dokáže své chování modifikovat.⁵⁰

Koubek s Tureckiovou v zásadě souhlasí, i podle něj je hlavním úkolem podnikového vzdělávání přizpůsobit pracovní schopnosti pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, či systematické zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby tito alespoň částečně zvládali znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k vykonávání jiných pracovních míst – tedy rozšiřování pracovních schopností. Důležitost podnikového vzdělávání je podle Koubka tolik zásadní z toho důvodu, že v moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka,

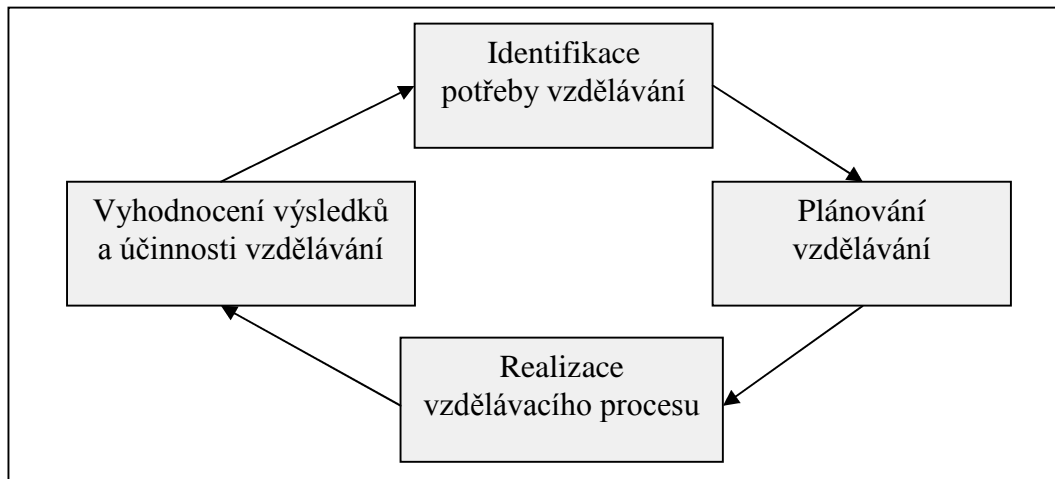
⁵⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 89

který je musí neustále prohlubovat a rozšiřovat, přičemž vzdělávání se stává celoživotním procesem.⁵¹

Kromě již zmíněných oblastí spadá do procesu firemního vzdělávání i rekvalifikace, tedy přeškolení v souvislosti se změnami v požadavcích, kladených na pracovníky, a relativně samostatnou součástí podnikového vzdělávání je i tzv. trénink sociálních dovedností, který bývá uplatňován zejména u řídicích pracovníků a zahrnuje např. trénink schopností jednat s lidmi, řešit konflikty, trénink prezentačních dovedností, vedení týmů, motivování pracovníků, apod.⁵²

Aby však bylo podnikové vzdělávání pracovníků co nejefektivnější, musí probíhat organizovaně a systematicky – jakožto neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky podnikového vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační předpoklady vzdělávání. Jak systematické podnikové vzdělávání probíhá – jaké dílčí fáze obsahuje jeho cyklus, ilustruje následující obrázek (obrázek 3).

Obrázek 3: Základní cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: Koubek⁵³

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 206-207

⁵² VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 171

⁵³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 215

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání, následuje fáze plánování vzdělávání, kdy se řeší rozpočet, časové pásmo, pracovníci, jichž se bude vzdělávání týkat, obsah a metody školení, apod. Třetí fází cyklu je vlastní proces školení, čili realizace vzdělávacího procesu. K zjištění míry, do jaké byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se osvědčily použité nástroje, slouží závěrečná fáze vzdělávání – fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti programu a použitých metod.⁵⁴

2.10 Význam vzdělávání

Obecně je hlavním významem vzdělávání možnost rozvíjet se. Pracovník si soustavně zlepšuje své schopnosti a dovednosti, vzdělávání mu pomáhá podávat vysoký výkon již od prvního dne v zaměstnání. Vzdělávání však nemá význam jen pro samotné pracovníky. Význam vzdělávání a rozvoje pro organizaci totiž nemůže být nikdy dostatečně doceněn – pomocí výběru a metod získávání sice firma do podniku přivede dobré pracovníky, ti však potřebují orientaci, vzdělávání a rozvoj k tomu, aby mohly být uspokojovány jejich potřeby a současně aby svých vytyčených cílů dosáhla i organizace.⁵⁵

Vzdělávání personálu navíc pomáhá organizacím řešit některé problémy – jedná se např. o stagnaci zaměstnanců, sociotechnické změny, či fluktuaci zaměstnanců.⁵⁶

Vzdělávání však má pozitivní vliv i na ekonomický růst – vzdělávání jakožto investice do lidských znalostí a dovedností totiž může ekonomický růst podporovat, zvyšovat produktivitu, pozitivně působit i na osobní a sociální rozvoj. Dnešní společnost (postindustriální, učící se) dodává vzdělání nový rozměr – vzdělanostní a kulturní úroveň občanů se totiž projevuje jako významný faktor ekonomiky společnosti, lidské zdroje ovlivňují vědecký a technický rozvoj celé země.⁵⁷

⁵⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 213-214

⁵⁵ DONNELLY, J., H., Jr., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, s. 561

⁵⁶ WERTHER, W. B., Jr., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, s. 285

⁵⁷ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 121-129

2.11 Vzdělávací metody

Metod vzdělávání existuje velká řada, obecně je lze zařadit do dvou velkých skupin: metody, používané ke vzdělávání na pracovišti (na konkrétním pracovním místě) a metody, používané mimo pracoviště.

První skupina metod přitom bývá vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů, v praxi však není toto rozdělení striktně dodržováno.⁵⁸

2.11.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Mezi metody, používané ke vzdělávání na pracovišti, patří instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, rotace práce a pracovní porady.

Instruktáž při výkonu práce je nejčastěji používaná metoda. Jedná se o jednoduchý zácvik nového, či méně zkušeného pracovníka, který se učí nápodobou a pozorováním pracovníka zkušenějšího. Metoda je rychlá, vytváří se při ní pozitivní vztah mezi zaměstnanci, lze ji však použít spíše u jednodušších, či dílčích postupů.⁵⁹

Coaching (koučování) je systematický rozvoj schopností a dovedností účastníka vzdělávání, řízený nadřazeným plánovitým zadáváním úloh a průběžným hodnocením. Výhodou je, že účastník se těší výlučné pozornosti lektora, navíc zde existuje okamžitá zpětná vazba. Metoda je však pro lektora časově náročná – současně může koučovat jen omezený počet lidí, úspěch navíc silně závisí na kvalitě koučování.⁶⁰

Mentoring je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost zde spočívá i na samotném školeném pracovníkovi – ten si sám vybírá rádce (mentora), který pro něj bude osobním vzorem, bude mu radit, stimulovat jej, usměrňovat. Nebezpečí volby nevhodného mentora je však nevýhodou této metody.⁶¹

⁵⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 221-222

⁵⁹ Tamtéž, s. 222

⁶⁰ BĚLOHLÁVEK, F., a kol. *Management*. Praha: Rubico, 2001, s. 380

⁶¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 222

Counselling neboli konzultace vychází z poradenské praxe, namísto vztahu „expert“ a „klient“ však nabízí vztah dvou (či více) odborně zdatných jedinců, kteří společně řeší problém. Jedná se o jednorázovou aktivitu.⁶²

Asistování je procesem, kdy je zaškolovaný pracovník přidělen jako pomocník zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá a přitom se od něj učí. Postupně se podílí na práci stále větší mírou, je samostatnější, až je schopen práci vykonávat zcela bez pomoci.⁶³

Rotace práce může mít podobu „vstupního kolečka“, kdy nový zaměstnanec získává zkušenosti o chodu firmy pobýtem na různých pracovních místech.⁶⁴

Pracovní porady jsou jednání, kde účastníci se seznamují s problémy a fakty, které se týkají nejen jejich vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Výhodou je výměna zkušeností, prezentace názorů, zaujímání postojů k pracovním problémům. Pracovníci jsou informovanější, zvyšuje se jejich pocit sounáležitosti s kolektivem i organizací, problémem však je časové umístění porady, neboť během pracovní doby zkracuje čas k plnění pracovních úkolů, a po pracovní době nejsou pracovníci ochotni se jí účastnit.⁶⁵

2.11.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Mezi metody, používané ke vzdělávání mimo pracoviště, patří:

Přednáška, výklad – je přímá řeč, či vysvětlování s možným zapojením vizuálních pomůcek, vzdělávaný jedinec se však nezapojuje (snad jen s výjimkou závěrečné diskuze). Výhodou je, že umožňuje předání velkého množství informací, počet vzdělávaných není omezen, obsah i postup jsou zcela pod kontrolou lektora. Účastníci jsou však pasivní, přednášené informace si obtížně zapamatovávají, jejich pozornost otupuje a neexistuje prakticky možnost zpětné vazby.⁶⁶

Skupinová diskuze je technika výuky, při které učení vychází spíše od samotných účastníků, než od lektora. Používá se v případě potřeby řešení problémů,

⁶² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 104

⁶³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 224

⁶⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 104

⁶⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 225

⁶⁶ BĚLOHLÁVEK, F., a kol. *Management*. Praha: Rubico, 2001, s. 379

ovlivňování postojů, podněcování zájmu, apod. Výhodou je vysoká aktivita účastníků, snadno se u nich budí zájem, nevýhodou je naopak časová náročnost a nezbytnost kvalitního řízení diskuze.⁶⁷

Demonstrování (praktické, názorné vyučování) zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem, používají se audio-vizuální prostředky, počítače, тренаžéry, pracovní postupy se předvádějí ve výukových dílnách, apod. Metoda klade důraz na praktickou stránku využívání znalostí a orientuje se výrazně i na dovednosti. Školení pracovníci si svou zručnost zkoušejí bez rizika, že by způsobili závažnější škodu, nevýhodou může být to, pokud jsou podmínky ve školícím zařízení rozdílné oproti skutečnému pracovišti.⁶⁸

Případová studie je materiál, který shrnuje určité události, soustavy okolností, nebo pracovní situace, Předkládá se účastníkům vzdělávacích kurzů ke studiu, analýze a diskuzi.⁶⁹

2.12 Problematika e-learningu

E-learning je obecně chápán jako vhodný prostředek, či přímo jako moderní a preferovaná forma vzdělávání dospělých. Zounek e-learning charakterizuje jakožto reálný vzdělávací proces, v němž jsou používány informační a komunikační technologie, pracující s daty v elektronické podobě. Způsob využívání prostředků informačních a komunikačních technologií a dostupnost učebních materiálů jsou závislé na vzdělávacích cílech a obsahu, charakteru vzdělávacího prostředí, potřebách a možnostech všech aktérů vzdělávacího procesu.⁷⁰

E-learning vyžaduje komplexní zhodnocení, kromě jiného i zisků a ztrát – ve výuce jsou tyto úvahy důležité, neboť jsou základem pro rozhodnutí, zda lze e-learning v určité situaci efektivně použít. Jak doplňuje Zounek a Sudický, má pro studenta e-learning řadu výhod (neomezený přístup k informacím, snadné vyhledávání, upravování i uchovávání informací, flexibilita studijního procesu, možnost participace

⁶⁷ BĚLOHLÁVEK, F., a kol. *Management*. Praha: Rubico, 2001, s. 380

⁶⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, s. 226

⁶⁹ BĚLOHLÁVEK, F., a kol. *Management*. Praha: Rubico, 2001, s. 380

⁷⁰ ZOUNEK, J. *E-learning – jedna z podob učení v moderní společnosti*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009, s. 37-38

na tvorbě obsahu učiva, snadné sdílení informací a spolupráce s kolegy i vyučujícím), avšak i nevýhod (problematická dostupnost k moderním technologiím a kvalitnímu materiálnímu vybavení, nedostatečné dovednosti v ovládání počítače, negativní postoj k počítačům obecně, nedostatečná motivace, neschopnost organizace a samostatného učení, izolovanost, nedostatečný kontakt s kantorem).⁷¹

⁷¹ ZOUNEK, J., SUDICKÝ, P. *E-learning: učení (se) s online technologiemi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 133-136

3. V PRAXI – ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ V KONKRÉTNÍM PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU

Kapitola věnovaná školení zaměstnanců přiblíží zkoumaný podnikatelský subjekt, pokusí se nastínit, co konkrétně obnáší práce na asistentských pozicích a zaměří se na školení, která jsou zkoumanou společností pořádána v rámci zdokonalování kvality práce asistentek.

3.1 Charakteristika zkoumané společnosti

Zástupci zkoumaného podnikatelského subjektu si nepřáli uveřejnit celé jméno, proto dále bude uváděn pouze jako „Společnost“. Zkoumaná Společnost je mezinárodní sítí poradenských společností poskytující audit, daňové, právní a podnikové poradenství českým soukromým firmám i veřejným organizacím prakticky ve všech průmyslových odvětvích. Společnost působí na českém trhu od roku 1990 a v současné době má více než 600 zaměstnanců.⁷² Nutno podotknout, že není klasickou korporací, a jako taková je v podstatě sbírkou členských firem, které jsou provozovány samostatně ve 157 zemích světa v samostatných právních rádech. Řídící partneři členských firem jsou členy výboru a existuje také zastřešující Společnost sídlící ve Velké Británii, jejímž účelem je poskytování koordinace. Tři hlavní sídla Společnosti jsou v Londýně, New Yorku a Hong Kongu. V České republice jsou 3 pobočky, a to v Praze, Brně a v Ostravě. Každoročně zde najdou uplatnění mnozí absolventi vysokých škol, převážně absolventi vysokých škol ekonomického zaměření. Zkoumaná společnost zároveň nabízí studentům vysokých škol stáže (placené či neplacené) a možnosti zaměstnání na částečný úvazek. Oficiálním jazykem je anglický jazyk.

Společnost je rozdělena do čtyř oddělení: oddělení auditu, oddělení poradenství, daňové oddělení a oddělení právní. Každé z nich sestává z tzv. Professional Staff (poradci, právníci, auditoři, zaměstnanci jednající přímo s klientem) a Support Staff (zaměstnanci na podpůrných pozicích, jako například asistenti/tky). Většina školení pro Professional Staff je v každém oddělení uzpůsobena specifickým požadavkům

⁷² Intranet zkoumané společnosti

a nárokům daného odvětví. Školení pro Support Staff je stejné pro všechny bez ohledu na oddělení.

3.2 Náplň práce asistentkých pozic

Týmová asistentka

Asistentka pracuje výhradně pro manažery, které dělíme dle doby jejich práce pro Společnost na asistent manažery, manažery, nebo senior manažery. V minulosti asistentky v jednotlivých odděleních pracovaly pro určitý počet manažerů, kteří jim byli většinou přiděleni podle náročnosti a podle seniority. Každý manažer měl ale jiné nároky a různý styl práce, proto často docházelo k tomu, že jedna či více asistentek byly více vytíženy než ostatní (anebo naopak méně) a v důsledku toho nebyla práce dostatečně efektivní. Po analýze v loňském roce Společnost přišla s návrhem práci asistentek zcentralizovat. Založila se nová databáze na principu helpdesku, která je velmi jednoduchá a pro uživatele – manažery – snadno ovladatelná. Nově tedy asistentky nepracují pouze pro přidělené manažery, ale pracují postupně pro všechny manažery. Tím se zajistil hladký průběh práce, což je bezesporu jedna z výhod. Další výhodou je zastupitelnost. V minulosti se vždy zastupovaly dvě asistentky a často docházelo k tomu, že pokud jedna z nich čerpala dovolenou a druhá nečekaně onemocněla, práce neměla být komu přidělena. Za nevýhodu považují jak samy asistentky, tak i manažeři fakt, že jestliže v minulosti každá asistentka přesně znala specifika klientů jednotlivých manažerů, pro které pracovala (neboť ne všechny zakázky jsou totožné), v současné době je toto nemožné.

Náplní práce asistentek jsou především úpravy a opravy dokumentů v programech Microsoft Office, které se odesílají klientům. Manažeři odpovídají za obsah, ale většinou jsou časově natolik vytíženi, že nemohou odpovídat za formu. Mezi další činnosti asistentek patří organizace konferenčních hovorů, objednávání taxi, rezervace parkovacích míst, rezervace letenek a vlakových jízdenek. Dále má každá asistentka přidělenou jednu určitou činnost, za niž ručí. Jedná se například o vystavování faktur klientům v řádných termínech, shromažďování a uchovávání smluv, objednávání kancelářských potřeb, správa a aktualizace klientské databáze a jiné.

Osobní asistentka

Osobní asistentka pracuje pro společníky a ředitele společnosti. Jejím hlavním úkolem je usnadnit nadřízenému jeho pracovní den. Osobní asistentkou se většinou stává zkušená týmová asistentka, protože již velmi dobře zná chod firmy a ví, na koho se obrátit v případě potřeby. Společníci jsou obvykle časově velmi vytíženi a osobní asistentka se stará o veškerou organizaci jejich pracovního času a diářů. Dále asistentka plánuje (nejen) zahraniční služební cesty a konference – toto zahrnuje zajištění jízdenek/letenek, ubytování, cestovního pojištění, transferů a zajištění měny příslušné země. Připravuje podklady pro jednání s klienty, vytváří prezentace, reporty, vyřizuje telefonáty v době nepřítomnosti nadřízeného. V případě zahraniční návštěvy v podobě nadřízených nadřízeného je to též osobní asistentka, kdo je prvním a přímým kontaktem. Proto by měla mít vždy upravený vzhled, měla by být příjemná a kultivovaná.

Kromě všech výše uvedených činností zařizuje osobní asistentka výjimečně i osobní záležitosti, jako je například zařízení letenky a ubytování za soukromým účelem, objednání k lékaři, a podobně. K tomuto dochází častěji, pokud nadřízený nekomunikuje v českém jazyce.

Osobní asistentka by měla být především spolehlivá a loajální ke svému nadřízenému. Velmi často totiž dochází k tomu, že asistentka má absolutní přehled o všech osobních údajích svého nadřízeného a zpravidla i jeho nejbližší rodiny. Měla by dokázat zachovat mlčenlivost, ale na druhou stranu by měla být schopná reprodukovat to, co si nadřízený přeje, aby bylo sděleno. Další nepostradatelnou vlastností asistentky je diskrétnost, neboť na pravidelných partnerských schůzkách se téměř vždy řeší citlivá firemní data a skutečnosti, o kterých je nanejvýše vhodné pomlčet.

3.3 Poslání asistentky

Všeobecně známé pořekadlo, že čas jsou peníze, už dnes tak docela neplatí. Čas je totiž momentálně vzácnější. To ví každý zaneprázdněný manažer, a proto sní o schopné, organizačně zdatné asistentce. Většina z nás se domnívá, že tuto práci svede každý. Tato domněnka je ale mylná, neboť práce na asistentských a administrativních pozicích vyžaduje kromě výborných organizačních schopností také umění jednat

s lidmi, vysoký stupeň znalosti informačních technologií a v neposlední řadě dobrou jazykovou vybavenost. Dnes lze jen těžko hledat odvětví, kde by nebyla požadována znalost minimálně jednoho světového jazyka.

Mezi ostatní dovednosti a schopnosti dobré asistentky patří například sounáležitost s firmou. Nově příchozí asistentka by se měla průběžně seznámit s fakty a postupně získávat informace o všem, co firma představuje, její strukturu, aktivity a historii. Je nezbytné, aby došlo ke spříznění s firmou, protože ze své pozice ji dost často reprezentuje a je tedy nutností, aby z ní vyzářovala hrdost na svoji příslušnost k ní. Měla by být schopná vžít se do situace, že je firma úspěšná a náležitě to prezentovat, i kdyby tomu tak momentálně nebylo.⁷³

Asistentka by měla být ke svému nadřízenému vždy loajální, musí mezi nimi existovat stoprocentní důvěra. Dobrým základem je naprostá diskrétnost. Nedoporučuje se sdělovat žádné osobní poznatky a názory na osobnost nadřízeného. Zúčastní-li se asistentka negativního hodnocení svého vedoucího a jeho intelektu, možná si na chvíli získá přízeň kolegů, avšak na závěr na ni nebude pohlíženo lépe než na jejího nadřízeného. Její spolupracovníci si o ní mohou začít pak myslet, že každodenní spolupráce s tupcem se může dopouštět jen proto, že je na tom podobně jako on. Měla by vždy zdůrazňovat jeho klady a zdržet se komentářů k jeho záporům, ať už je její názor na inteligenci nadřízeného jakýkoli.⁷⁴

Ochota učit se je další nezbytnou vlastností dobré asistentky. Jak bude uvedeno v kapitole zabývající se školením, nadřízení leckdy očekávají, že jejich asistentka bude mít lepší znalosti než oni sami.⁷⁵

Další důležitou vlastností, kterou je zapotřebí k dobrému vztahu se svým nadřízeným, je tolerance. Vedoucí je asistentce přidělen (respektive ona jemu) a musí ho vnímat se vším, co k němu patří. Funkce vedoucího nebo ředitele vyžaduje rozhodnou a autoritativní osobnost. Ta je ale často vystavena takovým tlakům okolí, že potřebuje občas takzvaně „upustit ventil“, aby další jednání zvládla v klidu a s přehledem. Lehce se proto může stát, že je pak právě asistentka tím pomyslným hromosvodem, po kterém sjede blesk hněvu kvůli nějaké maličkosti. Někdy tuto roli

⁷³ CIGLEROVÁ, R. C. *Rukověť správné sekretářky*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 18

⁷⁴ Tamtéž, s. 19

⁷⁵ STROMAN, J.; WILSON, K.; WAUSON, J. *Administrative assistant's and secretary's handbook*. New York: AMACOM, 2008, s. 4

odnesou i podřízení, kteří se něčím provinili. Jsou-li v takovém případě pozváni „na koberec“, je vhodné, aby jim asistentka naznačila, v jaké náladě se nadřízený nachází. Budou-li předem připraveni na bouři, budou se chovat pokorněji a nerozčílí jej ještě více, než by bylo žádoucí.⁷⁶

Ačkoli inteligentní návrh od asistentky, jak řešit věci tak, aby sobě i nadřízenému ušetřila co nejvíce času, se cení, nadřízený většinou nerad diskutuje o věcech, které už rozhodl po svém. Asistentka by měla především být ochotna řídit se jeho pokyny. Nemělo by docházet k situacím, kdy bude zpochybňovat rozhodnutí nadřízeného, anebo ještě hůře, že bude srovnávat jeho rozhodnutí s rozhodnutími svého předchozího nadřízeného.⁷⁷

Pojem flexibilita (nejčastěji s přívlastkem časová) se v současné době objevuje téměř ve všech inzerátech na pozici asistentky. A to z jednoho prostého důvodu – pracovní doba asistentky by měla opisovat pracovní dobu nadřízeného a ta zpravidla nebývá ohraničena obvyklými osmi hodinami denně. Jsou práce, které lze vykonávat v nepřítomnosti šéfa, a některé to vyloženě vyžadují, ale jiné – a těch je většina – jsou na jeho přítomnosti přímo závislé. Je potom tedy na asistentce, jak si dokáže jednotlivé činnosti zorganizovat a koordinovat navzájem. I obchodní partneři dodržují určitý rozsah pracovní doby. Proto není nutné obávat se, že by se jednání odehrávala po skončení pracovní doby. Může se však stát, že čas od času tato situace nastane. Většina nadřízených ale dokáže ocenit, pokud je asistentka připravena tyto časové průtahy pokrýt svojí přítomností, a umožní jí, aby si pak na oplátku vyřídila neodkladné záležitosti během klidnějšího úseku její pracovní doby.⁷⁸

Nadřízený časem pověřuje asistentku stále samostatnějšími úkoly. Může být dokonce požádána, aby podřízeným vedoucím jeho jménem zadala určitý úkol a průběžně informovala o jeho plnění. Je to choulostivá práce, protože má několik úskalí. Podle okolností se musí asistentka umět sama rozhodnout, jaký přístup k danému pracovníkovi zvolí. Vždy by mělo být patrné, že tlumočí přání nebo požadavek šéfa a nezadává úkol sama za sebe. Není dobré se z titulu asistentky vedoucím na nikoho

⁷⁶ CIGLEROVÁ, R. C. *Rukověť správné sekretářky*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 20

⁷⁷ STROMAN, J.; WILSON, K.; WAUSON, J. *Administrative assistant's and secretary's handbook*. New York: AMACOM, 2008, s. 4

⁷⁸ CIGLEROVÁ, R. C. *Rukověť správné sekretářky*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 21-22

vyvyšovat. Při každém jednání s ostatními kolegy by měla být zachována přiměřená skromnost.⁷⁹

Většina činností se děje na přímý pokyn nadřízeného, ale zbývá dost těch, o kterých asistentka musí rozhodnout sama. Zde se potom projeví, zda je schopna stanovit si priority. Umění organizace pracovních povinností nespočívá jen v jejich plánování a provádění podle termínu. Dobrá asistentka si musí být vědoma, které úkony zvládá rychle a na které potřebuje více času. U plnění úkolů, které nemají okamžitou platnost provedení, platí důležité pravidlo: neodkládat.⁸⁰

Možná nejnáročnějším úkolem, se kterým se asistentky denně setkávají, je umění vytvářet nadřízenému takzvaný „filtr“. K jeho splnění je zapotřebí především diplomacie a umění jednat s lidmi. Pravidelně se totiž stává, že se diář nadřízeného neplánovaně změní. Některé akce jsou delší a některé jsou v průběhu dne zrušeny a proto je nezbytné diář neustále modifikovat. Asistentka by měla vždy přesně vědět, kde se její nadřízený nachází. Bohužel může nastat situace, kdy se nadřízený zdrží například na jednání, není schopen se vrátit včas a není schopen předat tuto informaci asistentce. Pokud jde o telefonát, asistentka může nadřízeného omluvit s tím, že si poznamená číslo volajícího, předá ho, a nadřízený následně zavolá zpět. Pokud jde o příchozí návštěvu, asistentka musí správně odhadnout, o jaký typ návštěvy se jedná a podle toho přiměřeně zareagovat.

Neohlášené vítané návštěvy – o těch asistentka ví, že by s nimi nadřízený hovořil rád, a proto jim nabídne občerstvení a udržuje volnou konverzaci po dobu nepřítomnosti nadřízeného.

Neohlášenou „nevítanou“ návštěvu je třeba zdvořile vyprovodit s poukazem na nutnost předem si sjednat termín návštěvy.

Hlášené vítané návštěvě se asistentka jménem nadřízeného omluví, nabídne občerstvení a čas čekání vyplní volnou konverzací. Je-li pro ně čekání neúnosné, je možné pokusit se dojednat nový termín, který následně asistentka po konzultaci s nadřízeným potvrdí.

⁷⁹ CIGLEROVÁ, R. C. *Rukověť správné sekretářky*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 22-23

⁸⁰ Tamtéž, s. 24-25

U hlášené, avšak nepříliš „vítané“ návštěvy, se kromě omluvy, pohoštění a milého úsměvu, vyplatí snaha spojit se průběžně telefonicky s nadřízeným a podávat zprávy, za jak dlouho bude přítomen.⁸¹

3.4 Vzdělávání asistentek

Charakteristika vzdělávacího programu PAF (personal assistant forum)

Každá asistentka si musí při každoročním hodnocení zaměstnanců stanovit minimálně tři cíle rozvoje a těchto cílů v průběhu následujícího roku dosáhnout. V praxi to znamená, že by se měly každoročně zúčastnit minimálně tří kurzů. Asistentky zkoumaného podnikatelského subjektu se mohou účastnit všech školení, tj. i těch školení, která jsou především určena pro professional staff, avšak speciálně pro asistentské pozice byla vytvořena zvláštní skupina školení ve vzdělávacím programu nazvaném personal assistant forum. Mohou se takto zúčastnit zejména školení měkkých dovedností, školení informačních technologií, systémů a programů, školení českého jazyka a školení anglického jazyka užívaného v korespondenci. Výuka probíhá standardně čtyři hodiny. Čtvrtletně koordinátor firemního školicího střediska zasílá všem asistentkám souhrnný email s informacemi o typech, datech a časech školení, jejichž rozpis pak může vypadat tak, jak je názorně uvedeno v tabulce 2.

Tabulka 2: Čtvrtletní rozpis školení

| Datum | Školení | Čas | Školitel | Místnost |
|-----------|-------------------------------|--------------|----------|----------|
| 24.1.2014 | English Language Writing Tips | 9:00-13:00 | | |
| 4.2.2014 | Konflikty | 9:00-13:00 | | |
| 6.3.2013 | Excel Intermediate | 13:00-17:00 | | |
| 13.3.2014 | Powerpoint Advanced | 13:00-17:00 | | |
| 8.4.2014 | Asertivita | 9:00-13:00 | | |
| 10.4.2014 | English Language Writing Tips | 13:00-17:00 | | |
| 24.4.2014 | Tipy pro osobní efektivitu | 13:00- 17:00 | | |

Zdroj: Intranet zkoumané společnosti (upraveno)⁸²

⁸¹ CIGLEROVÁ, R. C. *Rukověť správné sekretářky*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 25-26

⁸² Intranet zkoumané společnosti – za účelem zachování anonymity zkoumané společnosti byla tabulka záměrně zbavena jmen školitelů a školicích místností

Následně též před jednotlivými školeními zasílá email s bližšími informacemi o konkrétním školení, které má proběhnout. Pokud kurz asistentku zaujme, může se přihlásit přes interní systém. Přihláška je závazná. Pokud se asistentka z jakéhokoli důvodu nemůže zúčastnit (např. i důvody jako je čerpání dovolené či nemoc), je povinna se z kurzu včas odhlásit. Neučiní-li tak, je za toto porušení sankciována.

Velmi často se bohužel stává i to, že kapacita kurzu není naplněna (minimální počet účastníků je 5) a proto bývá kurz v poslední chvíli zrušen.

Školící středisko zajišťuje vzdělávací aktivity převážně prostřednictvím vnitřních zdrojů firmy, nebo ve výjimečných případech i spolupracuje s externími vzdělávacími organizacemi.

Školení pro asistentky jsou tedy zaměřena na tyto oblasti:

Soft skills (měkké dovednosti)

Rozvoj měkkých dovedností je při každodenním kontaktu jak s klienty, tak s ostatními spolupracovníky ve společnosti nezbytně nutný. Mezi školení zaměřená na rozvoj těchto vlastností jsou zahrnuty kurzy uvedené níže.

Vyjednávání (délka kurzu: 4 hodiny)

Popis kurzu: Vyjednávání je jedna z možností, jak řešit více či méně problematické situace. Můžeme se snažit druhou stranu přesvědčit o naší pravdě, můžeme vzájemně „obchodovat“. Chtějme vyjednávat, chtějme dosáhnout dohody. Způsoby a techniky pro dosažení dohody jsou uplatnitelné v profesním i soukromém životě.

Cílem tréninku je naučit se rozpoznávat a chápat hledisko protistrany, pochopit význam přípravy a osvojit si přípravné kroky, osvojit si základy dobré argumentace a umět řešit situace při jednání s obtížnými lidmi/soupeři získání větší jistoty při vyjednávání.

Asertivita (délka kurzu: 4 hodiny)

Popis kurzu: Asertivita je klíčovou komunikační dovedností potřebnou nejen v pracovním, ale také v našem soukromém životě. Jedná se o zdravý a dospělý postoj ke světu kolem nás, nikoli konkrétní techniku komunikace. Asertivní chování vede ke

zvýšené sebedůvěře a sebeprosazení a učí nás dovednosti lepší spolupráce s ostatními.

Náplň tréninku zahrnuje základní komunikační rámec, základní složky asertivního chování, osvětlení pojmů pasivita – asertivita – agresivita, asertivní techniky v praxi a v neposlední řadě kurz ukáže, jak pracovat se zpětnou vazbou jako nástrojem kultivace postojů a kultury prostředí (přijímání a podávání zpětné vazby).

Řešení konfliktů (délka kurzu: 4 hodiny)

Popis kurzu: Konflikty obvykle vnímáme jako nepříjemnou záležitost, které se snažíme spíše vyhnout. Konflikty nejsou nevyhnutelné, na druhou stranu jsou však běžnou součástí mezilidské komunikace. Můžeme je chápat jako zajímavou příležitost k vyřešení problému, přičemž je dobré znát, jakým způsobem je možné konflikty vnímat, otevírat, předcházet jim i je efektivně řešit, když už k nim dojde.

Náplň tréninku zahrnuje témata: typy konfliktů a jejich obvyklé zdroje, prevence jako nejúčinnější způsob konfliktu řešení, chování – motivy – postoje – hodnoty – jak je vnímat a respektovat, možné způsoby řešení konfliktu, kvalita dosažené dohody ve dvou i větší skupině, modelové situace.

Tipy pro osobní efektivitu / Time Management (délka kurzu: 4 hodiny)

Popis kurzu: Během školení se účastníci seznámí s některými praktickými aspekty z oblasti efektivního řízení vlastního času, dozví se, co nám brání v efektivním využívání času a co nám čas ukrádá. Naučí se vypořádat s tzv. zloději času, uspořádat si svoje úkoly dle naléhavosti a důležitosti a věnovat jim odpovídající část vašeho času.

Kurz poskytne stručný návod pro určování pracovních priorit (tzv. prioritizování) a také souhrn otázek, které by si při určování priorit měl člověk klást. Účastníkům je představena tzv. energetická křivka, její vliv na člověka během dne a jak se tomuto vlivu lze bránit, případně jej využít ku prospěchu.

Emoce (délka kurzu: 4 hodiny)

Popis kurzu: Emoce představují prastarý a velmi mocný systém, který hraje zásadní roli v našem životě. Stojí za to porozumět tomu, jak vznikají a jak s nimi zacházet, protože se jedná o poměrně explozivní materiál.

Cílem tréninku je odhalit účastníkům rizikové situace z hlediska zvládnání emocí, poukázat na typy reakcí, zvládnání vlastních emocí a zvládnání emocí bližních.

Stress management (délka kurzu: 4 hodiny)

Popis kurzu: Stres neustále obklopuje většinu populace a není možné s tím cokoli udělat. Stres patří k modernímu způsobu života - nespíme, přibíráme, nestíháme. Školení má za úkol ukázat, zda se s tím přece jen nedá něco dělat, například pomocí člověku, aby byl vyrovnanější, odolnější vůči nástrahám prostředí a pohodově zvládal vypjaté situace na pracovišti i jinde.

Náplní tréninku je odhalit účastníkům jak a kde vzniká stres, naučit se techniky pro budování vnitřní stability, tzn. jak se stresu vyvarovat a pokud stres nastane, jak ho zvládat.

Školení IT, systémů a programů

IT školení jsou pro asistentky prakticky nezbytná, neboť tato oblast se velmi rychle a neustále vyvíjí. Níže uvedené systémy a programy jsou ve zkoumané společnosti dennodenně využívány a nadřízení očekávají od svých asistentek, že jejich znalosti budou lepší, než mají oni sami.

Školení systému IBM Lotus Notes (délka kurzu: 4 hodiny)

Popis školení: Kromě obecných informací o systému je školení zaměřeno na podrobnější informace o aspektech používání systému Lotus Notes, jako jsou email a databáze, konkrétně nastavení emailového podpisu, nastavení notifikace pokud se zaměstnanec nachází mimo kancelář, zasílání požadavků na IT servis, instalace Lotus Notes na notebook atd.

Sada aplikací Microsoft Office

MS Word (délka kurzu: 4 hodiny)

Toto školení je rozděleno do dvou úrovní dle obtížnosti: základní a pokročilé.

Základní školení je zaměřeno na základní znalost MS Word, tj. orientaci v systému záložek, základní práci s touto aplikací (úprava textu – např. číslování

stránek, víceúrovňové číslování, nastavení vzhledu stránky, nastavení a využití stylů, úprava záhlaví a zápatí, řádkování, mezery, vytváření a úprava tabulek, obrázků, atd.), hromadnou korespondenci (jak vytvořit adresní štítky, vizitky, apod.)

Pokud má pracovník základní znalost aplikace Word a nabyt již určitou praxi s prací v tomto programu, může se zúčastnit kurzu pokročilého. Obsahem tohoto školení je osvěžení si a rozšíření základních znalostí (styly, generování a úpravy automatického obsahu, automatické číslování, klávesové zkratky, odkazy pod čarou, apod.) a ukázka více příkladů z praxe k procvičení.

MS PowerPoint (délka kurzu: 4 hodiny)

I školení týkající se aplikace MS PowerPoint je rozděleno do dvou úrovní (základní a pokročilé).

V průběhu kurzu základního se účastníci naučí vytvořit si vlastní prezentaci, vytvořit si svoji vlastní lištu s nejčastěji používanými příkazy, strukturovat celou prezentaci a jednotlivé strany, správně používat nadpisy, zkratky, atd.

Pokročilé školení je pak zaměřeno na grafy, tj. vkládání a úprava grafů, tabulky a jejich formátování, používání grafických objektů.

MS Excel (délka kurzu: 4 hodiny)

Pro porozumění aplikaci MS Excel mohou účastníci opět absolvovat dvě úrovně proškolení (základní a pokročilou).

Během školení základního se účastníci naučí provádět běžné operace s listy a buňkami, upravovat formát buněk, realizovat jednoduché výpočty a funkce, tisk a zabezpečení dokumentu.

Ve školení pokročilém jsou zahrnuty náročnější úkony, jako jsou pokročilé výpočty a funkce, tvorba a úprava kontingenčních tabulek, vkládání a úprava grafů.

ASPI (Automatizovaný Systém Právních Informací) (délka kurzu: 1 hodina)

Účastníci školení se naučí pracovat s databází právních informací, tzv. ASPI, která slouží především k efektivnímu vyhledávání aktuálních českých právních předpisů.

Po absolvování tohoto kurzu jsou tak schopni rychle a účinně zprostředkovat svým týmům a manažerům aktuální texty zákonů, vyhlášek a soudních rozhodnutí.

Basic Research Skills (Základní dovednosti průzkumu zdrojů) (délka kurzu: 2 hodiny)

Školení účastníky praktickou formou naučí co nejefektivněji využívat hlavní externí zdroje informací o klientech, firmách a trzích, což je nástroj nezbytný pro řádnou přípravu na klientské schůzky. Zaměřuje se na 4 základní zdroje vyhledávání poskytující klíčové informace o trendech z oblasti obchodu a ekonomiky. Účastníci se dozvědí, jaký zdroj je pro daný typ nejvhodnější, jak se s ním pracuje a na místě si rovnou vyhledávání procvičí.

Školení anglického jazyka

Ačkoli je anglický jazyk oficiálním jazykem celé Společnosti, z důvodu finančních úspor kurzy výuky cizích jazyků v rámci firmy neprobíhají. Dříve mohli zaměstnanci navštěvovat kurzy cizího jazyka, které byly hrazené firmou, nyní je toto možné využít pouze prostřednictvím balíčku zaměstnaneckých výhod. Každý zaměstnanec ročně získává určitý počet zaměstnaneckých bodů, které je možno směnit za služby dle vlastního výběru, tj. například právě za kurzy výuky cizích jazyků. I přes úsporný režim je ovšem stále nutnost, aby korespondence a dokumenty odesílané zahraničním klientům neobsahovaly gramatické a věcné chyby. Proto se společnost rozhodla alespoň pro pořádání základního kurzu s názvem: Jak na bezchybnou angličtinu. Školení je vedeno rodilým mluvčím.

English Language writing tips (Jak na bezchybnou angličtinu) (délka kurzu: 4 hodiny)

Obecným tématem školení jsou časté chyby, které se objevují například díky nesprávným, tzv. „počeštěným“, překladům. Konkrétně se během školení probírají témata z oblasti pravopisu, výslovnosti, gramatiky, interpunkce, firemních standardů, běžných nepochopení větným strukturám a další problematiké jevy. Účastníci jsou v průběhu školení podněcováni k tomu, aby kladli doplňující otázky a aktivně se zapojili do procesu výuky. Je vhodné, aby si před školením připravili vlastní dotazy a aby sdíleli problémy, se kterými se v angličtině často setkávají.

Školení českého jazyka

Český jazyk má mimořádně bohatou slovní zásobu, mnoho zvláštních gramatických jevů a několik nepříliš obvyklých hlásek. Mnoho z nás se denně setkává s hrubými gramatickými chybami jak ve svém okolí, v zaměstnání a ve škole, tak v neposlední řadě bohužel i v médiích, proto Společnost pořádá tento kurz, který by měl pomoci účastníkům těmto chybám předcházet.

Jak na bezchybnou češtinu (délka kurzu: 4 hodiny)

Školení je rozděleno na gramatickou a praktickou část:

V části kurzu věnované gramatice se účastníci dozvědí, jak užívat velkých písmen v místních názvech (ulice, města), jak se používají názvy svátků, institucí, oslovení apod., dále si pak procvičí psaní čárek, zejména ta obecná nejčastější pravidla (se spojkami, vsuvky, apod.), psaní i/y ve slovesech v minulém čase (shoda podmětu s přísudkem), psaní mě/mně/mne, a psaní s/z na začátku slov.

V části praktické se účastníci snaží provést analýzu textu, určit nesprávné užívání slovesných vazeb, stylistické nedostatky, obecné tipy pro psaní dokumentů.

4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě prostřednictvím webových stránek Vyplňto.cz a následně rozeslán pomocí emailu všem asistentkám pracujících pro Společnost ve všech jejích českých pobočkách. Znění celého dotazníku je uvedeno v příloze A této práce.

Z celkového počtu 39 zaměstnanců na asistentských pozicích (jedná se o ženy ve věku od 25 do 41 let) se průzkumu zúčastnilo 28 zaměstnanců, což je 71,79 %. Zbylých 11 zaměstnanců, tedy 28,21 % nebylo v období sběru dat k zastížení, nebo neměli z různých důvodů zájem zúčastnit se. Sběr dat proběhl ve zkoumaném podnikatelském subjektu v prosinci 2013. Zcela anonymně a namátkově se jej zúčastnily asistentky ve všech čtyřech odděleních společnosti. Respondentky mohly odpovídat v časovém rozmezí jednoho týdne.

Dotazník vznikl za účelem zjištění celkové míry spokojenosti zaměstnanců s podnikovým vzděláváním, zda splňuje jejich očekávání, či nikoli. Výstupy budou následně předány vedoucímu pracovníkovi školicího centra společnosti, zastřešujícího podnikové vzdělávání zaměstnanců na asistentských pozicích. Dále bude záležet na něm, jak s informacemi naloží.

V kapitole Dotazníkové šetření tedy budou shrnuty a okomentovány výsledky získané od zúčastněných asistentek, kterých bylo celkem 28. Nutno podotknout, že ze stanov Společnosti vyplývá, že každá z asistentek by se ročně měla zúčastnit 3 a více kurzů pořádaných v rámci zvyšování svojí kvalifikace.

Výsledky šetření jsou znázorněny ve formě koláčových a pruhových grafů. Otázky byly koncipovány tak, že na některé bylo možné reagovat vybráním z odpovědí předepsaných, u některých bylo nutno odpovědět vlastními slovy, v některých případech bylo možno vybrat i více než jednu odpověď. Vyplněný dotazník byl vyhodnocen pouze tehdy, pokud respondent odpověděl na všechny otázky.

Jako první byla v rámci šetření položena otázka, zda si asistentky myslí, že se společnost zabývá jejich vzděláváním a rozvojem dostatečně. Všechny dotázané si myslí, že ano – dvě třetiny z nich odpověděly, že spíše ano, ostatní určitě ano. Toto rozdělení odpovědi poukazuje na to, že dvě třetiny asistentek by ocenily ještě větší snahu ze strany společnosti. Výsledek je názorně zobrazen na grafu otázky č. 1 (obrázek 4).

Obrázek 4: Graf otázky č. 1 – Zabývá se společnost podle Vašeho názoru dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

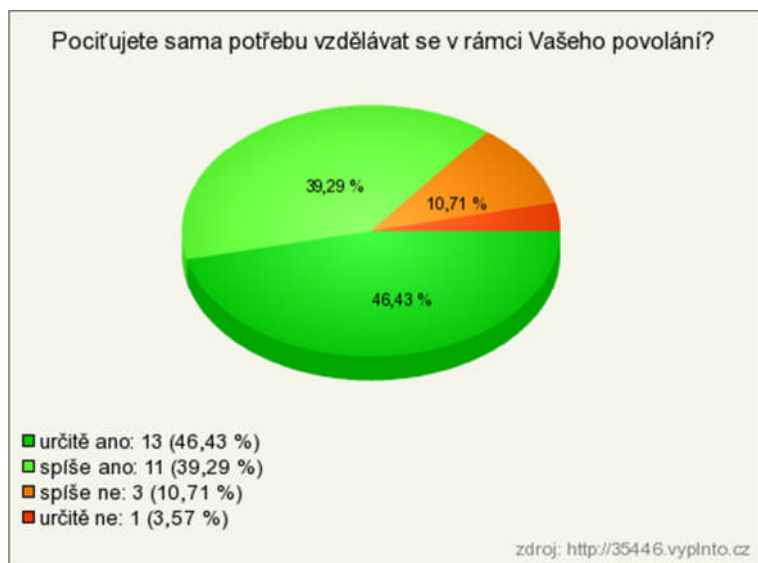


Zdroj: Vlastní výpočty⁸³

Další důležitou otázkou pro výsledek tohoto šetření bylo, zda mají asistentky pocit a potřebu se samy vzdělávat kvůli pracovní pozici, kterou zastávají. 14 % (v číslech 4 asistentky) dotázaných tuto potřebu nepocítuje. Téměř polovina pak odpověděla, že tuto potřebu určitě má. Procentuální rozdělení odpovědí na tuto otázku je možno vidět na obrázku 5.

⁸³ Štoplová, B., *Podnikové vzdělávání (výsledky průzkumu)*, 2013. [online]. 2013. [cit. 2013-12-16]. Dostupné z: www.vyplnto.cz

Obrázek 5: Graf otázky č. 2 – Pociťujete sama potřebu vzdělávat se v rámci Vašeho povolání?



Zdroj: Vlastní výpočty⁸⁴

Jak vyplývá z odpovědí na otázku spokojenosti asistentek s nabídkou školení Společnosti (výsledky na obrázku 6), více než 80 % z nich je spokojeno. Jako měřítko spokojenosti se mohly dotázané rozhodnout mezi odpovědí velmi nespokojena, spíše nespokojena, spíše spokojena a velmi spokojena. Většina z nich se rozhodla pro odpověď spíše spokojena, z čehož lze soudit, že pociťují v nabídce probíhajících školení jisté nedostatky, mezery. Necelých 18 % asistentek je pak se současnou nabídkou školení nespokojených, což by mělo být námětem pro Společnost, která by měla vyhledat způsob, jak zajistit, aby byly všichni s nabídkou spokojeni.

Obrázek 6: Graf otázky č. 3 – Jste spokojena s nabídkou školení ve Vaší společnosti?

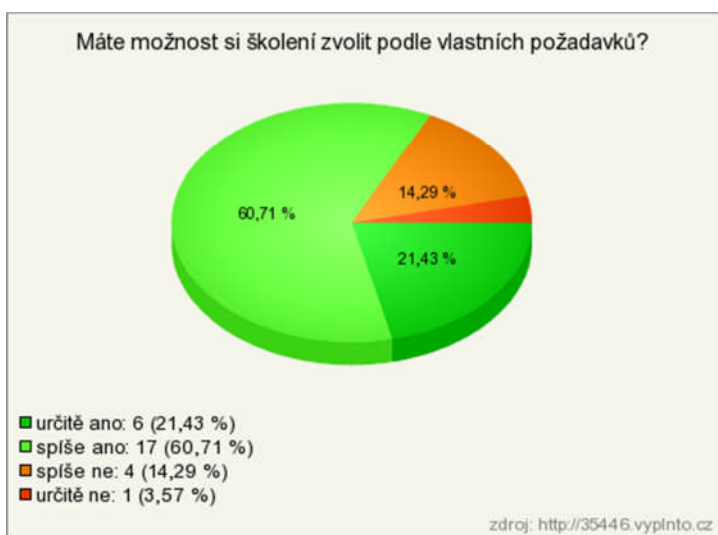
⁸⁴ Štoplová, B., *Podnikové vzdělávání (výsledky průzkumu)*, 2013. [online]. 2013. [cit. 2013-12-16]. Dostupné z: www.vyplnto.cz



Zdroj: Vlastní výpočty⁸⁵

Další otázka, která je důležitá pro vyhodnocení tohoto šetření, byla, zda mají asistentky možnost zvolit si školení podle vlastních požadavků. V grafu otázky č. 4 (obrázek 7) je zaznamenáno procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí, ze kterého lze vyvodit, že si více než 80 % dotázaných mohou zvolit podle svých požadavků, avšak zcela přesvědčených o tomto je jen 21 % z nich. 18 % dotázaných si pak myslí, že nabídka nesplňuje jejich požadavky.

Obrázek 7: Graf otázky č. 4 – Máte možnost si školení zvolit podle vlastních požadavků?



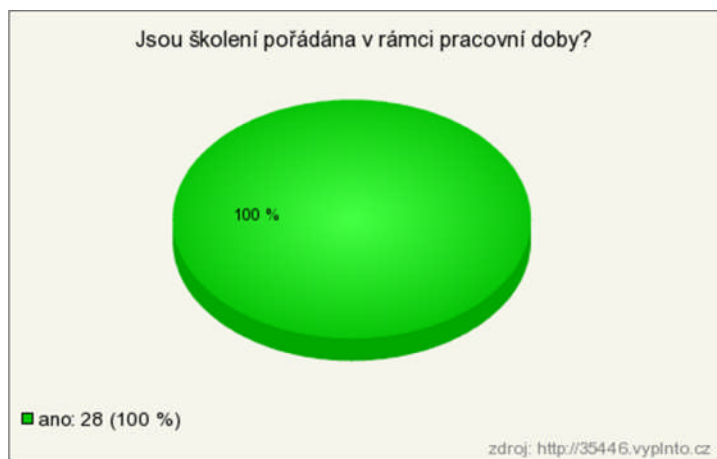
Zdroj: Vlastní výpočty⁸⁶

⁸⁵ Štoplová, B., *Podnikové vzdělávání (výsledky průzkumu)*, 2013. [online]. 2013. [cit. 2013-12-16]. Dostupné z: www.vyplnto.cz

⁸⁶ Tamtéž.

Všichni dotázaní, tj. 100 %, jsou dobře informováni a jsou si vědomi, že jsou školení pořádána v rámci pracovní doby.

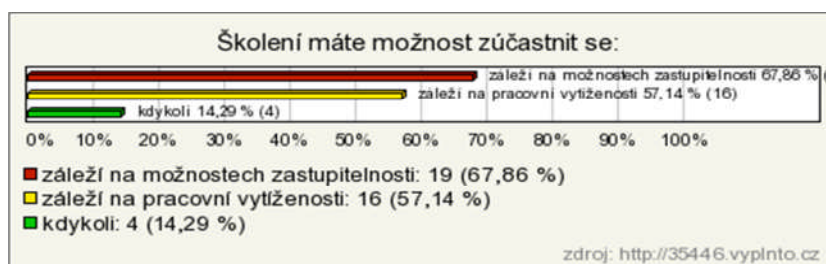
Obrázek 8: Graf otázky č. 5 – Jsou školení pořádána v rámci pracovní doby?



Zdroj: Vlastní výpočty⁸⁷

Zřejmě nejdůležitější otázkou v oblasti vzdělávání v rámci vykonávaného zaměstnání je, zda mají pracovníci reálnou možnost se daných školení zúčastnit (obrázek 9). Respondentky mohly vybrat více než jednu odpověď. Většina dotázaných pak uvedla, že školení se mohou zúčastnit pouze v případě, že za sebe mají zástup a nejsou v době školení pracovní vytíženými. Pouze 4 asistentky (odpovídá 14 % dotázaných) uvedly, že se školení mohou zúčastnit kdykoli. Odpovědi na tuto otázku by měly být pro Společnost minimálně znepokojující.

Obrázek 9: Graf otázky č. 6 – Školení máte možnost zúčastnit se:



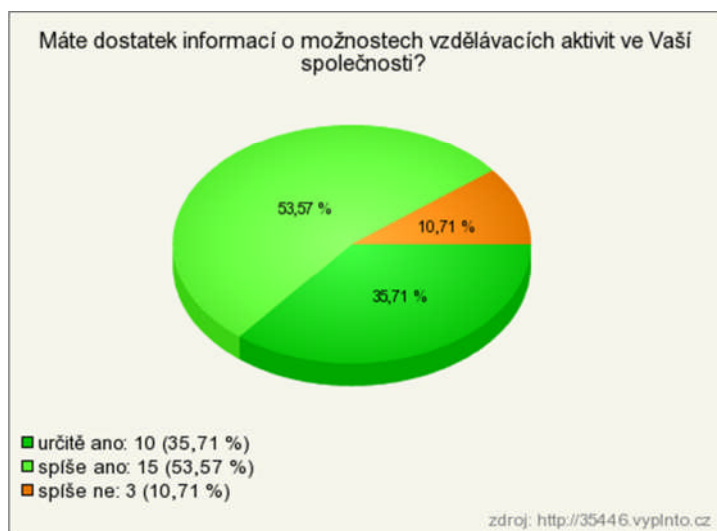
Zdroj: Vlastní výpočty⁸⁸

⁸⁷ Štoplová, B., *Podnikové vzdělávání (výsledky průzkumu)*, 2013. [online]. 2013. [cit. 2013-12-16]. Dostupné z: www.vyplnto.cz

⁸⁸ Tamtéž.

Oslovené asistentky se měly také zamyslet nad otázkou, zda mají o možnostech vzdělávání v rámci společnosti dostatek informací. Téměř 54 % z nich si myslí, že jsou informovány dostatečně, necelých 36 % je o tomto dokonce přesvědčeno. Názorné zobrazení na grafu otázky č. 7 (obrázek 10).

Obrázek 10: Graf otázky č. 7 – Máte dostatek informací o možnostech vzdělávacích aktivit ve Vaší společnosti?



Zdroj: Vlastní výpočty⁸⁹

Z předchozí otázky pak logicky vyplynul dotaz, kde asistentky dané informace získávají. Jelikož na tuto otázku bylo možno odpovědět vlastními slovy, odpovědi se sešlo více. Nejvíce dotázaných odpovědělo, že hledají informace o možnostech školení na firemním intranetu, v pravidelně rozesílaných emailech v rámci firemní komunikace, dále pak mohou informace získávat přímo ze školícího střediska, anebo od svých kolegů. Dva respondenti potom uvedli, že neví, kde tyto informace získat, což je vzhledem k tomu, že pravidelné emaily dostávají všichni zaměstnanci, prakticky nemožné.

Dále bylo zkoumáno, zda si účastníci průzkumu myslí, že absolvovaná školení potřebují k vykonávání práce na dané pozici. Až na jednu dotázanou zvolily všechny asistentky odpověď ano, z toho necelých 36 % je o tomto zcela přesvědčeno (obrázek 11).

⁸⁹ Štoplová, B., *Podnikové vzdělávání (výsledky průzkumu)*, 2013. [online]. 2013. [cit. 2013-12-16]. Dostupné z: www.vyplnto.cz

Obrázek 11: Graf otázky č. 9 – Byla pro Vás absolvovaná školení relevantní vzhledem k Vašemu pracovnímu zařazení?



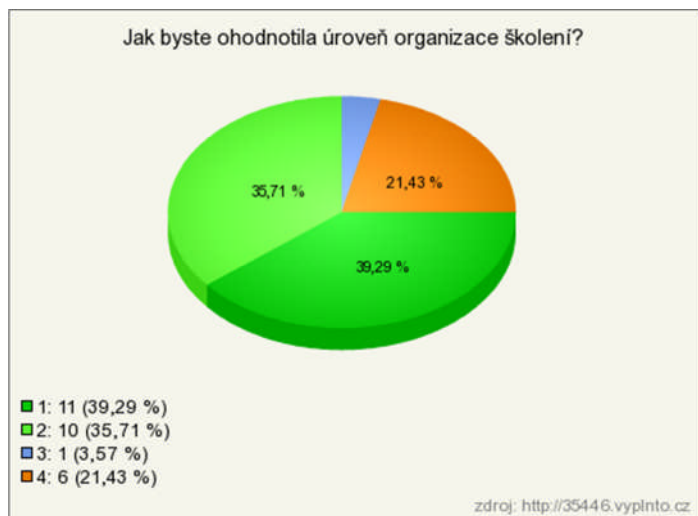
Zdroj: Vlastní výpočty⁹⁰

Dotázané měly také za úkol zvážit, které z absolvovaných školení bylo pro ně, v rámci jejich pracovního zařazení, nejvíce přínosné. Odpověď měly uvést vlastními slovy. Nejčastěji se opakovaly odpovědi, že nejpřínosnější byla pro dotázané školení programů ze sady MS Office, školení měkkých dovedností (tipy pro osobní efektivitu, stress management a asertivita), základní dovednosti průzkumu zdrojů a prezentační dovednosti. Pouze jedna respondentka si myslí, že přínosné pro ni byly všechny absolvované kurzy a dvě respondentky uvedly, že ani jedno školení z těch, co absolvovaly, nepovažují za přínosné. Tyto odpovědi mohly vzniknout v důsledku nevhodně zvolených školení.

Dotázané měly také možnost zhodnotit úroveň toho, jak jsou školení organizována. Hodnocení bylo pojato formou známkování (jako ve škole), kdy číslo 1 znamenalo nejlepší a číslo 5 nejhorší. Téměř 40 % asistentek ohodnotilo úroveň organizace školení známkou 1, 35 % pak přiřadilo organizaci známku 2. Známkou 5 nepoužila žádná z respondentek, avšak známka 4 byla použita celkem 6x. Kompletní přehled známkování uveden v grafu otázky č. 11 (obrázek 12).

⁹⁰ Štoplová, B., *Podnikové vzdělávání (výsledky průzkumu)*, 2013. [online]. 2013. [cit. 2013-12-16]. Dostupné z: www.vyplnto.cz

Obrázek 12: Graf otázky č. 11 – Jak byste ohodnotila úroveň organizace školení?



Zdroj: Vlastní výpočty⁹¹

Jak již bylo zmíněno výše, ze stanov Společnosti vyplývá, že každá z asistentek by měla za rok absolvovat nejméně 3 různá školení. V rámci předkládaného šetření jim byla proto položena otázka, kolika školení se ročně skutečně zúčastní. Z výsledků šetření, které jsou zaznamenány v obrázku 13, je zřejmé, že téměř dvě třetiny asistentek absolvují menší počet školení, než je v rámci výkonu práce na jejich pozici požadováno, tato skupina absolvuje pouze 1 či 2 školení ročně, což pro Společnost není dostačující.

Obrázek 13: Graf otázky č. 12 – Kolik školení během roku absolvujete?



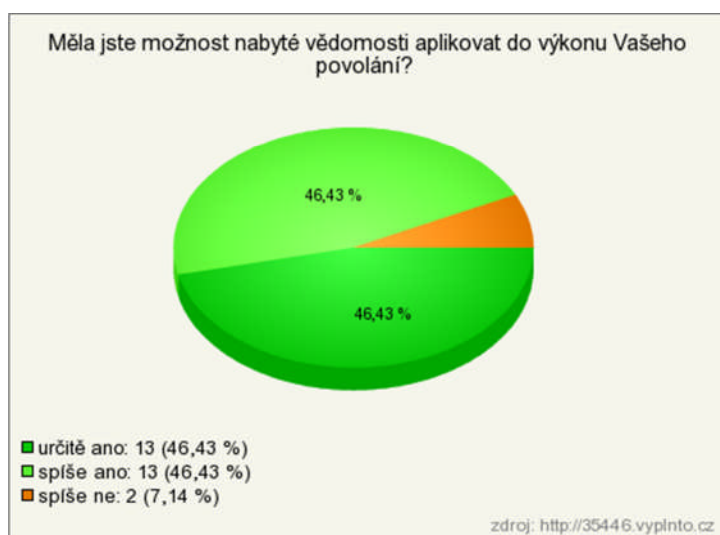
Zdroj: Vlastní výpočty⁹²

⁹¹ Štoplová, B., *Podnikové vzdělávání (výsledky průzkumu)*, 2013. [online]. 2013. [cit. 2013-12-16]. Dostupné z: www.vyplnto.cz

⁹² Tamtéž.

Další otázkou, kterou si lze logicky položit je, zda je asistentkám umožněno, aby vědomosti a znalosti získané během daných školení, uplatnily i v praxi, tzn. v rámci výkonu svého povolání. Téměř všechny dotázané se domnívají, že tuto šanci mají. Odpovědi spíše ano a určitě ano pak byly zvoleny ve shodném počtu případů (46 %), jak je zaznamenáno na grafu otázky č. 13 (obrázek 14). Dvě respondentky odpověděly, že spíše možnost neměly. Tyto odpovědi se opět mohly odvíjet od nesprávně zvoleného absolvovaného kurzu.

Obrázek 14: Graf otázky č. 13 – Měla jste možnost nabyté vědomosti aplikovat do výkonu Vašeho povolání?



Zdroj: Vlastní výpočty⁹³

S předchozími otázkami souvisí i dotaz, zda měla absolvovaná školení vliv na pracovní výkon respondentek. Odpověď kladná byla zvolena necelými dvěma třetinami dotázaných asistentek, přičemž pouze dvě z nich (představují 7 % zkoumané skupiny) jsou o tom určitě přesvědčeny, jak si lze povšimnout na obrázku 15.

Obrázek 15: Graf otázky č. 14 – Zvýšil se po absolvování školení Váš pracovní výkon?

⁹³ Štoplová, B., *Podnikové vzdělávání (výsledky průzkumu)*, 2013. [online]. 2013. [cit. 2013-12-16]. Dostupné z: www.vyplnto.cz



Zdroj: Vlastní výpočty⁹⁴

Jednotlivá školení, která jsou pořádána Společností, by měla být přínosná nejen pro účely firmy, ale měla by pomoci zaměstnancům i v rámci jejich osobního rozvoje, proto měly dotázané za úkol rozhodnout se, která školení pro ně byla v tomto ohledu přínosná. Respondentky uvedly odpovědi do značné míry shodné s těmi uvedenými výše, tedy že pro jejich osobní rozvoj byly přínosné kurzy zaměřené na programy ze sady MS Office, prezentační dovednosti a školení měkkých dovedností, kde jednoznačně převládalo školení asertivity a školení typologie osobnosti,⁹⁵ jehož ukázka je uvedena v příloze B této práce.

Z průzkumu dále vyplynulo, že většina asistentek je spokojena s vzděláváním v rámci společnosti. Avšak dle zvolených odpovědí, kdy měly dotázané možnost si zvolit odpověď velmi spokojena, spíše spokojena, spíše nespokojena a velmi nespokojena (rozložení odpovědí v grafu na obrázku 16), je patrné, že většina asistentek si myslí, že je zde prostor pro jeho vylepšení.

Obrázek 16: Graf otázky č. 16 – Jak jste celkově spokojena s podnikovým vzděláváním?

⁹⁴ Štoplová, B., *Podnikové vzdělávání (výsledky průzkumu)*, 2013. [online]. 2013. [cit. 2013-12-16]. Dostupné z: www.vyplnto.cz

⁹⁵ Velmi oblíbené školení typologie osobnosti je určeno všem zaměstnancům společnosti bez ohledu na pracovní zařazení.



Zdroj: Vlastní výpočty⁹⁶

Na závěr bylo zjišťováno, jak dlouho asistentky na svých pozicích ve firmě již pracují a jakého nejvyššího vzdělání dosáhly.

Z hlediska počtu odpracovaných let u Společnosti největší skupinu asistentek představují ty, které ve společnosti pracují v rozmezí do pěti let od svého nástupu. Představují více než polovinu dotázaných. Skupina asistentek zaměstnaná po dobu jednoho roku od jejich nástupu do Společnosti činí 15 % dotázaných. Asistentky zaměstnané ve Společnosti v rozmezí od jednoho roku do pěti let, tvoří největší skupinu, a to 40 %. Asistentky pracující v rozmezí od pěti do deseti let tvoří s 26 % druhou největší skupinu. Asistentek, které jsou ve Společnosti více než 10 let, je pak pouze 19 %, některé z nich práci ve Společnosti z různých důvodů na nějakou dobu přerušily (např. z důvodu mateřské dovolené).

Z odpovědí týkajících se nejvyššího dosaženého vzdělání respondentek vyplývá, že všechny mají minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, téměř polovina z nich má navíc nějaké další vyšší vzdělání – 11 % asistentek má vzdělání vyšší odborné a 36 % vysokoškolské, jak je možno vidět na obrázku 17.

⁹⁶ Štoplová, B., *Podnikové vzdělávání (výsledky průzkumu)*, 2013. [online]. 2013. [cit. 2013-12-16]. Dostupné z: www.vyplnto.cz

Obrázek 17: Graf otázky č. 18 – Uveďte prosím své nejvyšší dosažené vzdělání:



Zdroj: Vlastní výpočty⁹⁷

⁹⁷ Štoplová, B., *Podnikové vzdělávání (výsledky průzkumu)*, 2013. [online]. 2013. [cit. 2013-12-16]. Dostupné z: www.vyplnto.cz

5. NÁVRHY ŘEŠENÍ A HODNOCENÍ

Z dat získaných během dotazníkového šetření lze vyvodit, že Společnost zaměstnává na pozicích asistentek ženy ve věku 25 – 41 let. Největší procento těchto zaměstnankyň pracuje pro firmu v rozmezí od jednoho do pěti let od nástupu, avšak najdou se ve Společnosti i asistentky, které jsou zde i více než 10 let. Všechny asistentky dosáhly minimálně středoškolského vzdělání s maturitou. Asistentky si myslí, že Společnost se dostatečně věnuje vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, umožňuje jim rozvíjet svoje vědomosti a schopnosti potřebné pro výkon jejich zaměstnání, ale i ty, které jsou přínosné k jejich osobnímu rozvoji.

Většina dotázaných má potřebu se vzdělávat sama, s nabídkou školení organizovaných společností jsou spokojeni a školení si mohou volit podle svých vlastních požadavků. Úroveň organizace školení ohodnotila většina dotázaných jako chvalitebnou a lepší. Respondentky zhodnotily, že absolvovaná školení mohou aplikovat do výkonu svého povolání a jejich výkon se po absolvování těchto kurzů zvýšil. Z průzkumu dále vyplývá, že informace týkající se vzdělávacích aktivit jsou pro zaměstnance dostatečné a lze je získávat prostřednictvím informací uveřejněných na intranetu společnosti, emailem, přímo z oddělení pro vzdělávání či od kolegů. Jako přínosné pro svoji práci, ale i pro osobní rozvoj, považují dotázané kurzy stress managementu, asertivity, počítačové kurzy a školení komunikačních dovedností. Celkově jsou asistentky s podnikovým vzděláváním spokojeny.

Jako nedostačující však lze zhodnotit množství absolvovaných školení během kalendářního roku. Podle stanov Společnosti má každá asistentka absolvovat alespoň tři školení za rok, v realu tohoto dosahuje pouze třetina z nich, ačkoli zaměstnavatel zcela podporuje vzdělávání v rámci pracovní doby. Hlavní překážkou pro absolvování školení je nutnost zástupu za školeného pracovníka a objem práce, který má daná osoba v daný den splnit.

Pokud je překážkou zástup, v současné době jsou ve výhodnější pozici týmové asistentky, jejichž práce byla zcentralizována. Vzhledem k počtu přibližně sedmi týmových asistentek na oddělení, není problém se zastupitelností ani v případě, že některá z nich čerpá dovolenou, nebo je neschopna práce z důvodu nemoci. Osobní

asistentky, jejichž zástupem bývá zpravidla jedna jiná osobní asistentka, jsou z hlediska zástupu znevýhodněné. Vždy záleží na dohodě a dobré vůli obou stran a na straně společníka, pro kterého osobní asistentka pracuje.

Objem práce je velkou překážkou pro školení zaměstnanců zejména české pobočky v porovnání se zahraničními pobočkami Společnosti. Všeobecně totiž platí, že zahraniční společníci pečují o mnohonásobně užší portfolio klientů. To se odráží v celkovém množství práce nejen společníka, ale i osobní asistentky. Zde jsou potom opět osobní asistentky ve větší nevýhodě oproti týmovým asistentkám. Společníci jen velmi neradi delegují práci na zástup svojí asistentky, a to především, pokud jde o vyřízení osobních záležitostí.

Návrh řešení č. 1:

Jedno z možných řešení, které se nabízí, je pořádat více školení v průběhu jednoho dne mimo pracovní dobu. Například tak, že by se školení věnovala několikrát ročně část víkendu. Ukázka, jak by školení mimo pracovní dobu mohlo fungovat, je uvedena v následující tabulce (tabulka 3).

Tabulka 3: Návrh školení asistentek mimo pracovní dobu

| Datum | Školení | Čas |
|-----------|-------------------------------|-------------|
| 22.2.2014 | Asertivita | 8:30-12:30 |
| | Excel | 13:00-17:00 |
| 26.4.2014 | Vyjednávání | 8:30-12:30 |
| | ASPI | 13:00-14:00 |
| | Basic Research Skills | 14:00-16:00 |
| 28.6.2014 | Řešení konfliktů | 8:30-12:30 |
| | English Language Writing Tips | 13:00-17:00 |

Zdroj: Vlastní návrh

Model návrhu řešení školení mimo pracovní dobu se vztahuje pouze k první polovině kalendářního roku. Plán pro druhou polovinu by se tvořil stejným způsobem, pouze by se v každém bloku měnily jednotlivé kurzy. Pro větší časovou efektivitu by se mohly konat dva kurzy během jednoho dne a to vždy jedno školení měkkých dovedností nebo kurzy jazykových dovedností, která jsou standardně čtyřhodinová, a dále školení IT systémů a programů, která jsou taktéž čtyřhodinová. Vzhledem k faktu, že kurzy

měkkých dovedností a jazykové kurzy se těší mezi asistentkami velké oblibě a naopak školení IT jsou méně oblíbená, plán záměrně obsahuje vždy kurzy z obou skupin. Beze sporu by se tím vyřešila jak zastupitelnost, tak objem vykonávané práce. Na druhou stranu zůstává otázkou, zda by se asistentky byly ochotny vzdělávat v jejich volném čase. Pro velkou část z nich by to totiž navíc znamenalo propojit školení s péčí o rodinu.

Návrh řešení č. 2:

Dalším možným řešením je směřovat školení pro asistentky do období, ve kterém se školí i ostatní kolegové v daném oddělení. Při sestavování modelového řešení musí být pohlíženo na skutečnost, že každé oddělení je v průběhu roku rozdílně vytíženo. Pro ilustraci poslouží jako příklad oddělení auditu, které je každoročně nejvytíženější v období od listopadu do března. Nově příchozí zaměstnanci jsou převážně absolventi vysokých škol, a proto je logické, že den jejich nástupu obvykle bývá na začátku měsíce září. V průběhu září se potom nově příchozí zaměstnanci zaškolují, neboť před skutečným vykonáváním práce musí vsřebat velké množství potřebných informací – musí být výborně připraveni. Souběžně se zaškolováním probíhají i školení stávajících zaměstnanců (Professional Staff), která slouží ke zvyšování jejich kvalifikace. Tato školení probíhají zpravidla v prvním týdnu v září, tudíž zde by se nabízel prostor i pro školení asistentek. V následující tabulce je znázorněno, jak by vypadal časový harmonogram těchto školení (tabulka 4).

Tabulka 4: Návrh školení asistentek v období školení ostatních zaměstnanců

| Datum | Školení | Čas |
|----------|-------------------------------|-------------|
| 1.9.2014 | Tipy pro osobní efektivitu | 8:00-12:00 |
| | Power Point | 13:00-17:00 |
| 2.9.2014 | Emoce | 8:00-12:00 |
| | Word | 13:00-17:00 |
| 3.9.2014 | Stress management | 8:00-12:00 |
| | Lotus Notes | 13:00-17:00 |
| 4.9.2014 | Jak na bezchybnou češtinu | 8:00-12:00 |
| | Excel | 13:00-17:00 |
| 5.9.2014 | Asertivita | 8:00-12:00 |
| | English Language Writing Tips | 13:00-17:00 |

Zdroj: Vlastní návrh

Opět by se vyřešila otázka zastupitelnosti a zároveň objemu práce. Zde je však nutno podotknout, že by se tímto krokem mohla narušit rozmanitost a dynamika jednotlivých školení, neboť asistentky z různých oddělení vždy přicházejí s rozdílnými zkušenostmi a nároky na sebevzdělávání.

Návrh řešení č. 3:

Třetím možným řešením je školit asistentky v době konání partnerských konferencí. Společníci firmy neboli Partneři, mají povinnost se 3 x až 4 x ročně zúčastnit různých konferencí, které bývají dvoudenní a zpravidla se konají v zahraničí. Jak již bylo výše zmiňováno, momentálně jsou osobní asistentky společníků ve větší nevýhodě oproti ostatním asistentkám jak z hlediska zastupitelnosti, tak z hlediska objemu práce. Časový harmonogram a kombinace typů školení by se opět tvořil stejným způsobem jako v předešlých dvou případech. Návrh č. 3 (tabulka 5) záměrně neobsahuje datum (to by bylo doplněno vždy dle data konané konference).

Tabulka 5: Návrh školení asistentek v době konání partnerských konferencí

| Datum | Školení | Čas |
|-------|-------------------|-------------|
| ? | Asertivita | 8:00-12:00 |
| | Excel | 13:00-17:00 |
| ? | Stress management | 8:00-12:00 |
| | Lotus Notes | 13:00-17:00 |
| ? | Vyjednávání | 8:00-12:00 |
| | Word | 13:00-17:00 |
| ? | Řešení konfliktů | 8:00-12:00 |
| | Power Point | 13:00-17:00 |

Zdroj: Vlastní návrh

Školením v době nepřítomnosti společníků by se vyřešila nejen zastupitelnost a objem práce, ale i fakt, že by se asistentky nemusely vzdělávat ve svém volném čase a rovněž by se mohly účastnit asistentky všech oddělení, neboť konference se týkají společníků všech čtyř oddělení firmy.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjistit celkovou úroveň spokojenosti zaměstnanců na asistentských pozicích s firemním vzděláváním v jednom konkrétním podnikatelském subjektu a navrhnout řešení pro zdokonalení vzdělávacího systému.

Jako výzkumný nástroj byl zvolen dotazník, z něhož vyplynulo, že zaměstnanci jsou celkově s podnikovým vzděláváním spokojeni. Společnost se věnuje jejich vzdělávání a umožňuje jim získávat vědomosti a schopnosti potřebné nejen k výkonu povolání, ale i k osobnímu rozvoji. Na druhou stranu vzdělávání zaměstnanců Společnost sama vyžaduje, ale nabízí pouze omezené časové rezervy pro absolvování určených kurzů.

Cílem práce bylo navrhnout řešení, která by již vcelku účinný vzdělávací systém ještě více zefektivnila a umožnila asistentkám splnit minimální povinný počet školení za rok. Společnost by se měla zaměřit na změnu konceptu školení asistentek, které by mělo nově probíhat mimo pracovní dobu, v období školení ostatních zaměstnanců, anebo v době konání konferencí vedoucích pracovníků. Důvodem je zejména množství práce a nutnost zástupu na jednotlivých asistentských pozicích, což není vždy možné zajistit v době daného školení.

I přes nalezené nedostatky lze konstatovat, že si Společnost uvědomuje důležitost vzdělávání svých zaměstnanců a udržuje vzdělávací program na velmi vysoké úrovni, neboť vzdělávání je všeobecně přikládán stále větší význam z hlediska prosperity a konkurenceschopnosti firmy. I proto lze pozorovat ochotu ze strany Společnosti investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Každoročně během prvního čtvrtletí Společnost požaduje, aby jí bylo od účastníků školení zasláno zpětné zhodnocení týkající se přínosu daných vzdělávacích programů. Společnost tak přijímá konstruktivní kritiku svých zaměstnanců, reaguje na jejich podněty a spolu s nimi se snaží hledat všechna možná řešení.

V letošním roce se hodnocení bude konat na začátku měsíce března. Výsledky předkládaného dotazníkového šetření i návrhy řešení budou do té doby předány k posouzení vedoucímu pracovníkovi školícího střediska Společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F., a kol. *Management*. Praha: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

CIGLEROVÁ, R. C. *Rukověť správné sekretářky*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0448-X

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Univerzita Jana Amose Komenského, Praha 2009, ISBN 80-8672-376-3

DONNELLY, J., H., Jr., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. SBN 978-80-7400-347-9.

HANDLÍŘ, J. *Management pro střední a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník. Výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- THORNE, K., PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WERTHER, W. B., Jr., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, ISBN 80-85605-04-X.

ZOUNEK, J. *E-learning – jedna z podob učení v moderní společnosti*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5123-2.

ZOUNEK, J., SUDICKÝ, P. *E-learning: učení (se) s online technologiemi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

STROMAN, J.; WILSON, K.; WAUSON, J. *Administrative assistant's and secretary's handbook*. New York: AMACOM, 2008. ISBN 13: 978-0-8144-0913-8

Seznam použitých internetových zdrojů

Štoplová, B., *Podnikové vzdělávání (výsledky průzkumu)*, 2013. [online]. 2013. [cit. 2013-12-16]. Dostupné z: www.vyplnto.cz

Seznam ostatních zdrojů

Intranet zkoumané společnosti.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek:

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Rozdíly mezi koncepcí personálního řízení a řízení lidských zdrojů.... | 18 |
| Tabulka 2: Čtvrtletní rozpis školení..... | 37 |
| Tabulka 3: Návrh školení asistentek mimo pracovní dobu..... | 57 |
| Tabulka 4: Návrh školení asistentek v období školení ostatních zaměstnanců..... | 58 |
| Tabulka 5: Návrh školení asistentek v době konání partnerských konferencí..... | 59 |

Seznam obrázků:

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Pyramida hodnot podniku..... | 12 |
| Obrázek 2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání..... | 22 |
| Obrázek 3: Základní cyklus systematického vzdělávání..... | 25 |
| Obrázek 4: Graf otázky č. 1 – Zabývá se společnost podle Vašeho názoru dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?..... | 45 |
| Obrázek 5: Graf otázky č. 2 – Pociťujete sama potřebu vzdělávat se v rámci Vašeho povolání?..... | 46 |
| Obrázek 6: Graf otázky č. 3 – Jste spokojena s nabídkou školení ve Vaší společnosti?..... | 47 |
| Obrázek 7: Graf otázky č. 4 – Máte možnost si školení zvolit podle vlastních požadavků?..... | 47 |
| Obrázek 8: Graf otázky č. 5 – Jsou školení pořádána v rámci pracovní doby?..... | 48 |
| Obrázek 9: Graf otázky č. 6 – Školení máte možnost zúčastnit se:..... | 48 |
| Obrázek 10: Graf otázky č. 7 – Máte dostatek informací o možnostech vzdělávacích aktivit ve Vaší společnosti?..... | 49 |
| Obrázek 11: Graf otázky č. 9 – Byla pro Vás absolvovaná školení relevantní vzhledem k Vašemu pracovnímu zařazení?..... | 50 |
| Obrázek 12: Graf otázky č. 11 – Jak byste ohodnotila úroveň organizace školení?..... | 51 |
| Obrázek 13: Graf otázky č. 12 – Kolik školení během roku absolvujete?..... | 51 |

| | |
|--|----|
| Obrázek 14: Graf otázky č. 13 – Měla jste možnost nabyté vědomosti aplikovat do výkonu Vašeho povolání?..... | 52 |
| Obrázek 15: Graf otázky č. 14 – Zvýšil se po absolvování školení Váš pracovní výkon?..... | 53 |
| Obrázek 16: Graf otázky č. 16 – Jak jste celkově spokojena s podnikovým vzděláváním?..... | 54 |
| Obrázek 17: Graf otázky č. 18 – Uveďte prosím své nejvyšší dosažené vzdělání..... | 55 |

SEZNAM POUŽITÝCH CIZOJAZYČNÝCH TERMÍNŮ

| | |
|--------------------|--|
| Professional Staff | – zaměstnanci jednající s klienty |
| Support Staff | – zaměstnanci na podpůrných pozicích |
| Helpdesk | – pracoviště nebo služba, poskytující pomoc z různých oblastí různým subjektům |
| Partner | – společník ve firmě |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník..... I

Příloha B – Školení Typologie osobnosti (SDI)..... IV

Příloha A – Dotazník

1. Zabývá se společnost podle Vašeho názoru dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

2. Pociťujete sama potřebu vzdělávat se v rámci Vašeho povolání?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

3. Jste spokojena s nabídkou školení ve Vaší společnosti?

- velmi spokojena
- spíše spokojena
- spíše nespokojena
- velmi nespokojena

4. Máte možnost si školení zvolit podle vlastních požadavků?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

5. Jsou školení pořádána v rámci pracovní doby?

- ano
- ne

6. Školení máte možnost zúčastnit se:

- záleží na možnostech zastupitelnosti
- záleží na pracovní vytíženosti
- kdykoli
- pouze pokud je nadřízený/á mimo kancelář

7. Máte dostatek informací o možnostech vzdělávacích aktivit ve Vaší společnosti?

- určitě ano
- spíše ano

- spíše ne
- určitě ne

8. Uveďte prosím, kde tyto informace získáváte:

.....

9. Byla pro Vás absolvovaná školení relevantní vzhledem k Vašemu pracovnímu zařazení?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

10. Které školení pro Vás bylo nejpřínosnější z hlediska Vašeho pracovního zařazení? Uveďte prosím:

.....

11. Jak byste ohodnotila úroveň organizace školení? Ohodnoťte jako ve škole:
1 - nejlepší, 5 – nejhorší

12. Kolik školení během roku absolvujete?

- 1 – 2
- 3 – 5
- 6 a více

13. Měla jste možnost nabyté vědomosti aplikovat do výkonu Vašeho povolání?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

14. Zvýšil se po absolvování školení Váš pracovní výkon?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

15. Které školení pro Vás bylo nejpřínosnější z hlediska Vašeho osobního rozvoje? Uveďte prosím:

.....

16. Jak jste celkově spokojena s podnikovým vzděláváním?

- velmi spokojena
- spíše spokojena
- spíše nespokojena
- velmi nespokojena

17. Kolik let pracujete ve společnosti?

.....

18. Uveďte prosím své nejvyšší dosažené vzdělání:

- odborné učiliště bez maturity
- odborné učiliště s maturitou
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Příloha B – Školení Typologie osobnosti (SDI)

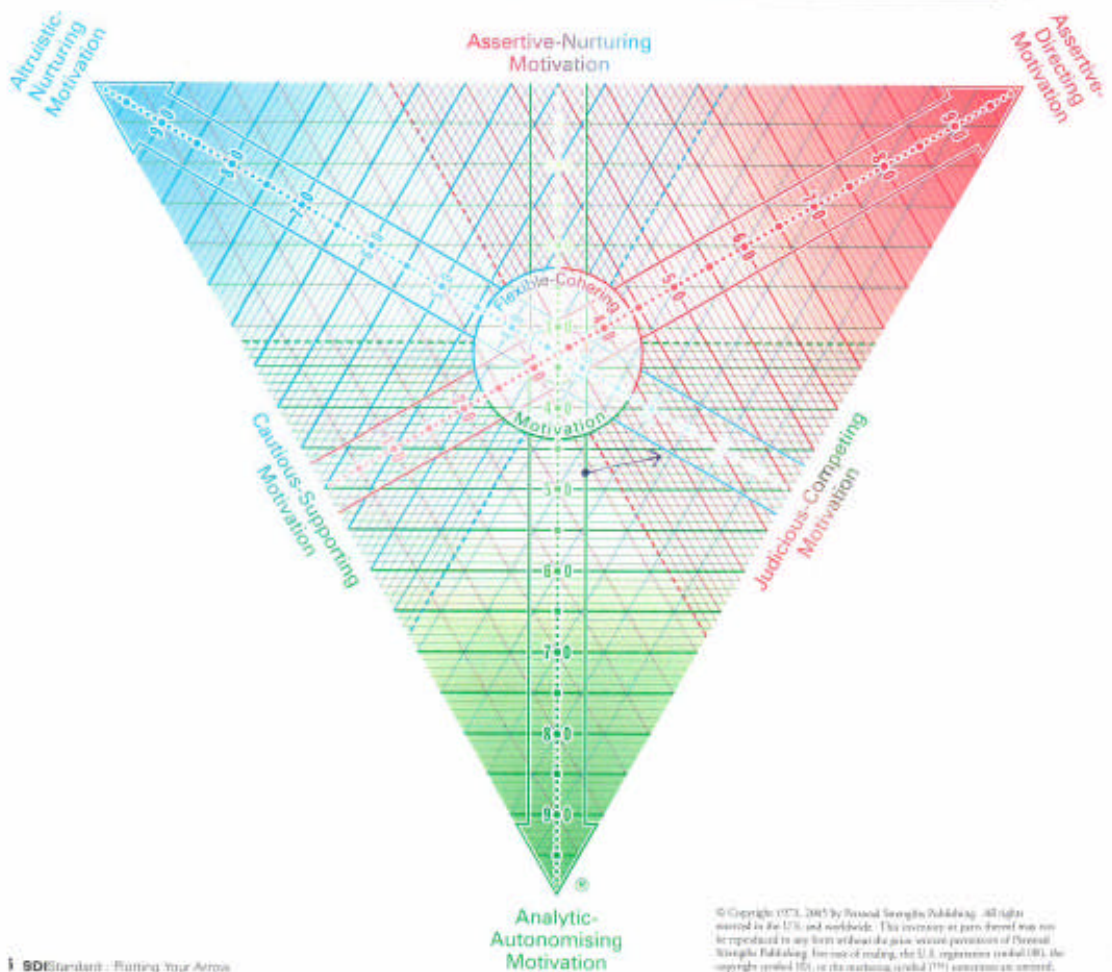
Plotting Your Arrow

In the boxes below, enter the totals from the bottom of pages 4 & 5 in the corresponding numbered boxes. Now you're ready to plot your arrow on the Interaction Triangle below. For illustrated instructions, remove page 13 titled "Arrow Plotting Instructions" from the back of this inventory. When finished, you will have an arrow representing your Motivational Value System and Conflict Sequence.

| COLUMN 1 | COLUMN 2 | COLUMN 3 |
|----------|----------|----------|
| 23 | 29 | 48 |
| COLUMN 4 | COLUMN 5 | COLUMN 6 |
| 16 | 38 | 46 |

THE DOT indicates the *Motivational Value System* - motives and values that drive behaviour when things are going well. The *Valued Relating Style* is the behaviour associated with a Motivational Value System. See pages 7-9 for descriptive information.

THE ARROWHEAD indicates the *Conflict Sequence* - changes in motivation in conflict that drive changes in behaviour in conflict. See pages 10-11 for descriptive information.



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Barbora Štoplová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Profesní růst zaměstnanců se zaměřením na asistentské pozice

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 53

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 27

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth