

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ

KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jana Steklá

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti Stanley Black
and Decker se zaměřením na střední a vyšší management**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jan Veselý, MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR

COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2016

BACHELOR THESIS

Jana Steklá

**Employee training and development of Stanley Black and
Decker company, focusing on middle and senior management**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Jan Veselý, MBA

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

Jméno autorky

Anotace

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním a rozvojem ve společnosti Stanley Black and Decker. Ve své teoretické části popisuje témata spojená se vzděláváním a rozvojem. Hlavní kapitola pojednává o vzniku a úloze vzdělávání jako součást konceptu firemního vzdělávání. Návazná kapitola informuje o vzdělávání zaměstnanců jako součást firemního vzdělávání. Další kapitoly z teoretické části se zaměřují na rozvoj znalostí pracovníků v organizacích a také rozvoj zaměstnanců se zaměřením na manažery organizace.

Součástí práce je také průzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje ve zkoumané společnosti. Praktická část prověřuje, za použití kvantitativního šetření, názory pracovníků s různým vzděláním, na různých pracovních pozicích na vzdělávání a rozvoj ve společnosti Stanley Black and Decker.

Klíčová slova

Vzdělávání, znalosti, dovednosti, kompetence, rozvoj, development centre, seberozvoj, koučování.

Annotation

This thesis deals with education and development at Stanley Black and Decker company. The theoretical part discusses topics related to education and development. Main chapter describes the creation and the role of education as part of the concept of corporate education. The follow-up chapter informs about the education of employees as part of corporate training. Other chapters of the theoretical part will focus on the development of knowledge of workers in organizations as well as staff development with a focus on the organization's managers.

The thesis also includes a survey on satisfaction of employees with training and development system in the surveyed companies. The practical part examines, using a quantitative survey, the views of workers with different education and various positions in education and development at Stanley Black and Decker.

Keywords

Education, knowledge, skills, competence, development, development centre, self-development, coaching.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 VZNIK A ÚLOHA VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH JAKO SOUČÁST KONCEPTU FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	10
2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ JAKO SOUČÁST FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
2.1 Oblasti firemního vzdělávání	13
2.2 Charakteristika a úkoly firemního vzdělávání.....	14
2.3 Význam vzdělávání pro firmy.....	15
3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	16
3.1 Znalosti, dovednosti.....	17
3.2 Identifikace potřeb a plánování vzdělávání	18
3.3 Realizace vzdělávání	19
3.4 Vyhodnocování vzdělávání	19
3.4.1 Charakteristiky vyhodnocování vzdělávání.....	20
3.4.2 Rozhodování o realizaci vyhodnocování	20
3.4.3 Modely a přístupy vyhodnocování.....	21
3.4.4 Efektivnost vzdělávacích programů	21
4 KOMPETENCE VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
4.1 Zdroje kompetencí, klíčové kompetence a klíčové kvalifikace	23
4.2 Struktura profesních kompetencí.....	24
5 ROZVOJ ZNALOSTÍ PRACOVNÍKŮ.....	25
5.1 Plánování osobního rozvoje.....	26
5.1.1 Identifikace potřeb rozvoje.....	26
5.2 Development centre	27
5.2.1 E-development.....	27
6 ROZVOJ MANAŽERŮ.....	28
6.1 Metody rozvoje manažerů, seberozvoj	29
6.2 Koučování	30
6.2.1 Druhy koučování	30
6.2.2 Východiska koučování.....	30
6.3 Kafeteria model	31

PRAKTICKÁ ČÁST	32
7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	32
8 PRŮZKUM V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE VE SPOLEČNOSTI STANLEY BLACK AND DECKER.....	34
8.1 Průzkumný cíl.....	34
8.2 Průzkumné hypotézy a otázky	35
8.3 Průzkumný vzorek.....	36
8.4 Metodologie průzkumu	36
8.5 Časový harmonogram průzkumu.....	37
8.6 Analýza, interpretace nashromážděných dat	37
8.7 Interpretace a diskuze výsledků	42
ZÁVĚR.....	49
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	51
SEZNAM ZKRATEK	53
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	54
SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

Vzdělávání a rozvoj tvoří nedílnou součást každodenního života, a to jak toho osobního, tak zejména pracovního života. Je důležité, aby firmy jako součást strategického plánování toto braly v potaz a nabízely vhodné vzdělávání a rozvoj svým zaměstnancům i tehdy, pokud to bezprostředně nepotřebují k výkonu svého povolání. Vzdělávání a rozvoj mohou být pro zaměstnance velice motivující a nedostatek těchto aktivit může vést až k demotivaci a snížení pracovního výkonu, nakonec odchodu od stávajícího zaměstnavatele, tam kde mu vzdělávání a rozvoj bude nabídnut.

Téma bakalářské práce „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti Stanley Black and Decker se zaměřením na střední a vyšší management“ bylo zvoleno z důvodu neustálého podceňování této problematiky na pracovišti společnosti Stanley Black and Decker. Většina podniků se zaměřuje pouze na vzdělávání potřebné pro výkon povolání, ale málokterá organizace se opravdu zajímá o to, co by zaměstnance zajímalo a o jaké vzdělávání by měli zájem. Existuje velká spousta možností jak zaměstnancům nabídnout vzdělávací či rozvojový program, bohužel se většinou v rozpočtu firem nenajde na vzdělávání a rozvoj dostatek prostředků. Hlavním cílem práce je podat ucelený pohled na vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti Stanley Black and Decker a spokojenost pracovníků se systémem vzdělávání a rozvoje v této společnosti.

Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměří na popsání témat spojených se vzděláváním a rozvojem pracovníků. Teoretická část bude zaměřena na vznik a úlohu vzdělávání dospělých jako součást konceptu firemního vzdělávání. Dále se zaměří na oblasti firemního vzdělávání, charakter firemního vzdělávání, úkoly firemního vzdělávání, kompetence, znalosti a dovednosti. Teoretická část bude také věnována vzdělávání pracovníků od identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání, až po vyhodnocování vzdělávání. Dále se bude také věnovat rozvoji pracovníků, plánování osobního rozvoje, vzdělávání a rozvoji manažerů, metod rozvoje manažerů, seberozvoje, koučování a kafeteria modelu. V praktické části bude provedeno průzkumné šetření, jehož cílem je podat ucelený pohled na spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje ve společnosti Stanley Black and Decker.

Jako metoda průzkumu bylo zvoleno kvantitativní šetření formou dotazníku. Zaměstnancům ústeckého závodu, kteří jsou na pozici středního, či vyššího managementu bude elektronickou formou rozeslán internetový odkaz na anonymní dotazník, tak aby bylo zajištěno maximální anonymity respondentů. Tento dotazník se bude týkat spokojenosti se systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pozicích středního a vyššího managementu ve zkoumané společnosti.

Pro bližší zkoumání byla vybrána společnost Stanley Black and Decker se sídlem v Trmicích u Ústí nad Labem, která je dceřinou společností v nadnárodní korporaci společnosti Stanley působící v zemích po celém světě. Trmický závod je jedním z největších výrobců ručního náradí a příslušenství k danému ručnímu náradí v Evropě. Tato společnost je jedním z největších zaměstnavatelů v okolí Ústí nad Labem. V současné době má více jak 1000 zaměstnanců na různých pozicích, kde největší podíl představují operátoři výrobních linek, těchto linek je ve společnosti přibližně třicet a několik desítek linek balících příslušenství. Zastoupení pracovníků na pozicích THP je přibližně 300 zaměstnanců, tedy na pozici středního či vyššího managementu.

Výsledky dotazníkového šetření budou předány vedení společnosti a budou sloužit jako základ pro jednání o možnostech a nabídkách vzdělávacích a rozvojových programů zaměstnancům.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZNIK A ÚLOHA VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH JAKO SOUČÁST KONCEPTU FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Beneš uvádí, že „vznik vzdělávání dospělých je reakcí na historické a společenské změny moderních společností. V různých epochách a společenských podmínkách se názory na význam a úlohu vzdělávání mění.“ (Beneš, 2008, s. 19). Vzdělávání dospělých vznikalo jako reakce na vývojové změny a také na měnící se společenské situace. V době společenských změn a krizí vzniká největší nutnost učení. Dle Beneše (2008, s. 19) se vzdělávání dospělých dříve soustřeďovalo pouze na vzdělávání v rámci nějaké organizace například církve, odbory, podnikatelský svazy, zástupci učitelů, rodičů, či státních organizací. Vzdělávání se začalo využívat k budování kariéry, člověk již nezískával práci, která mu byla předurčena původem, ale využíval vlastní výkon, dovednosti a schopnosti. Velký význam na vzdělávání má rozvoj vědy a neustálý růst informací. Také technické vynálezy a jejich komerční využití velmi ovlivnily rozsah a význam osobních zkušeností člověka a potřeb vzdělávání. Důležitou funkcí vzdělávání dospělých je možnost doplnit si chybějící vzdělání. Vzdělávání dospělých umožňovalo a umožňuje získat dosud nedosažený stupeň vzdělání a to od základního, přes střední až po vysokoškolské, či jinak odborné. Z hlediska jednotlivců se jedná o další vzdělávání a o pokračování ve vzdělávání.

Úlohou vzdělávání dospělých, jak popisuje Hroník (2007, s. 30) je rozvoj, který vede ke stálé a efektivní změně v životě každého člověka. Všichni lidé touží po lepší orientaci v informacích, které k nim každý den přicházejí. Vzdělávat se v dospělém věku pomáhá propojit člověka s neustále se měnícím prostředím a to nejen tím pracovním. Vzdělávání neboli učení, je snaha o změnu, tato změna ovšem nemusí být trvalá a proto je nutné vzdělávat se neustále. Vzdělávání přináší možnosti, které ne každý dokáže využívat ve svůj prospěch. Každý člověk se dnes a denně učí a to i vzájemnou interakcí s ostatními lidmi, tak v rámci nějaké organizace, jako podmínka pro fungování v této organizaci. Učení bývá často spontánní a lidé si ani neuvědomují, že se právě vzdělávají.

Vzdělávání dospělých v organizaci se dle Bartáka (2007, s. 17) zpravidla zaměřuje na:

- zlepšování pracovního výkonu
- uplatňování pravidel společnosti
- povědomí pracovníků o technologickém a kulturním kontextu společnosti
- rozvoj potenciálu pracovníků
- řízení a zlepšování vztahů na pracovišti, ve vztahu k zákazníkům
- prohlubování či získání odborných znalostí

Vzdělávání dospělých je východiskem pro firemní vzdělávání, tedy vzdělávání zaměstnanců. Bartoňková (2010, s. 11) uvádí, že firemní vzdělávání lze chápat jako vzdělávání zaměstnanců ve firmě, které zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců, zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace pracovníků.

2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ JAKO SOUČÁST FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Bartoňková (2010, s. 13) tvrdí, že vzdělávání dospělých je také součástí profesního vzdělávání zaměstnanců, zejména pak jako součást systému formování pracovních schopností člověka, tedy pracovníka. Součástí firemního vzdělávání je rozvoj kompetencí pracovníků. Firmy zahrnují vzdělávání do strategických plánů, aby snížili možné chyby, předvídaly změny a mohly na ně reagovat, či je využívat ve svůj prospěch. Úlohou strategického plánování je pomoci organizaci stanovit reálné cíle, kterých bude dosahovat, a to nejen při firemním vzdělávání. Teprve pokud má firma vypracovaný strategický plán, může od něj odvozovat plány na vzdělávání zaměstnanců. Pouze pokud je strategický plán dobře postavený může se stát firemní vzdělávání jednou z nejdůležitějších částí společnosti.

Strategický plán popisují Vodák a Kucharčíková jako „*vzájemné vztahy mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením. Strategické řízení lidských zdrojů se dotýká celkového zaměření podniku v oblasti zabezpečování cílů podnikatelské strategie za pomoci a prostřednictvím lidí.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 44).

Dle Bartáka (2007, s. 18) musí vzdělávání v organizacích mít své cíle, tedy takové, které vyjadřují to, co je potřeba se naučit, případně jaké vědomosti, dovedností si mají zaměstnanci osvojit. Cíle firemního vzdělávání určují, k čemu mají vzdělávací aktivity směřovat. Cíle vzdělávání musejí vycházet z cílů organizace. Při stanovování cílů je nutné stanovit soulad mezi strategickými cíli a strategií vzdělávání. Vzdělávací cíle by měly obsahovat potřeby vzdělávání, měli by vycházet z požadavků na pracovišti, musí být specifikováno za jakých podmínek a v jakém časovém horizontu se budou uskutečňovat. Důležitou součástí při stanovování cílů vzdělávání je, v jaké frekvenci se bude vzdělávací aktivity vykonávat, jak důležitý úkol hraje pro jednotlivce, či organizaci. Cílem vzdělávání musí být hodnocení studijních výsledků a hodnocení vzdělávacích aktivit, jen tak může firma získat pohled na úspěšnost vzdělávání.

2.1 Oblasti firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání musí stanovit oblasti, které budou do firemního vzdělávání zahrnuty. Bartoňková (2010, s. 17) popisuje oblasti firemního vzdělávání, jako soubor oblastí vzdělávání, do kterého patří samotné vzdělávání ve formě základních všeobecných znalostí a dovedností. Další oblastí firemního vzdělávání je kvalifikace, která zahrnuje odbornou profesní přípravu, tedy základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování atd. Poslední oblastí zabývající se firemním vzděláváním je oblast rozvoje. Do oblasti rozvoje patří další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince na pracovišti.

Rozvoj se orientuje spíše na kariéru zaměstnanců nežli na vykonávanou práci. Firemní vzdělávání zahrnuje vzdělávání při adaptačním programu pracovníků, tedy v rámci orientace. Zahrnuje také prohlubování kvalifikace, rekvalifikaci a zvyšování kvalifikace.

Další oblastí firemního vzdělávání je dle Mužíka (2012, s. 162) rekvalifikace. Rekvalifikací se rozumí získání nebo rozšíření stávající kvalifikace pracovníka. Rekvalifikace by měla být zahrnuta do plánů na vzdělávání pro případ, že organizace bude obsazovat volné pracovní pozice z řad stávajících zaměstnanců. Jedním z nástrojů rekvalifikace na pracovišti je rotace práce, při které si zaměstnanci osvojí i jiné druhy práce, než které vykonávají každý den.

2.2 Charakteristika a úkoly firemního vzdělávání

Bartoňková (2010, s. 17) popisuje firemní vzdělávání jako součást činností personálních útvarů, tedy personalistů, které se mění v závislosti na vnější a vnitřní podmínky společnosti. Je úlohou personálního útvaru navrhnout, naplánovat a zrealizovat potřebné vzdělávání v organizaci. V souvislosti s tím musí personální útvar komunikovat se všemi složkami společnosti na všech úrovních. Základním cílem personálního útvaru, potažmo personalistů je dosahování cílů organizace k čemuž mohou pomoci zaměstnanci, kteří disponují potřebnými znalostmi, dovednostmi a vzděláním.

Dle Bartáka (2007, s. 30) musí také firemní vzdělávání brát v potaz úroveň zaměstnanců, protože ti se podílí velkou měrou na tom, co firmu brzdí, případně posiluje. Znalosti zaměstnanců plodí řešení problémů, které je důležité pro organizaci, pro případné další rozšiřování společnosti, ale také zvyšují schopnost firmy udržet se na trhu.

Úkolem firemního vzdělávání je umění vyrovnat se změnami společnosti, především se změnami technologickými, ale také sociálními či ekonomickými. Firmy se potýkají se změnami každý den ve stále tvrdších podmínkách konkurence, která se neustále prohlubuje.

Mezi hlavní a klíčové úkoly firemního vzdělávání patří dle Bartoňkové (2010, s. 19) zajišťování flexibility, a to podélné a příčné. Podélná flexibilita představuje přizpůsobování pracovníků dle požadavků pracovního místa, tedy flexibilita daného pracovního místa. Podélná flexibilita je nejčastěji součástí firemního vzdělávání při změně technologií. Flexibilita příčná naopak znamená rozšiřování znalostí, dovedností, flexibility a kompetencí pracovníků tak, aby byli schopni vykonávat činnosti na jiné pracovní pozici. Flexibilita příčná je nejčastěji provázána s kariéřním růstem zaměstnanců, nebo se změnami v organizační struktuře společnosti.

2.3 Význam vzdělávání pro firmy

Velkým významem vzdělávání pro firmy je rozvoj osobnosti zaměstnanců. Při vzdělávání pracovníků se také zvyšuje jejich motivace k práci a pohled na celou společnost, takzvanou identifikací se společností a tím snižování nákladů spojených s odchodem zaměstnanců. Dle Halíka (2008, s. 113) vzdělávání zaměstnanců odráží kvalitu firmy, tedy to na jakých základech firma stojí a padá. Lidé ve vedení společnosti jsou v první řadě zodpovědní za vedení podřízených, ale pokud podřízení nedostávají správné informace, nejsou správně školeni, nemusejí být pro společnost přínosem.

Vzdělávání musí mít motivační charakter, což podle Vajnera (2007, s. 36) představuje potřeby, motivy, které ovlivňují naše pracovní chování. Možností, jak zaměstnance motivovat je spousta, mezi základní motivační nástroje organizace patří, možnost vzdělávat se a možnost rozvoje.

Firemní vzdělávání má také význam ve spojení s ostatními personálními činnostmi. Bartoňková popisuje firemní vzdělávání v kontextu personálních činností, že *„firemní vzdělávání je samo o sobě jednou z personálních činností. Na řadu z nich je úzce navázáno a řada z nich je úzce propojena se vstupy a výstupy firemního vzdělávání. Firemní vzdělávání souvisí například s plánováním lidských zdrojů, s personálním rozvojem, s náborem, s výběrem zaměstnanců, je součástí protifluktuačních opatření, souvisí s kariérovým plánováním, personálním poradenstvím atd. Jistě bychom dokázali najít souvislost v podstatě s každou z personálních činností. Shrnutí těch základních, včetně informace o tom, k čemu může firemní vzdělávání přispět dané personální činnosti a co z personálních činností může firemní vzdělávání využít.* (Bartoňková, 2010, s. 20).

3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Kociánová definuje vzdělávání dospělých jako „proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ (Kociánová, 2010, s. 169). V moderní době se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka, proto aby byl člověk zaměstnatelný, musí neustále rozšiřovat a prohlubovat svoje znalosti a dovednosti. Koubek (2007, s. 252) konstatuje, že základem úspěšné společnosti jsou takový pracovníci, kteří disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi. Vstupní znalosti a dovednosti pracovníků ovšem nestačí k tomu, aby společnost obstála v proudu změn, proto je nejdůležitějším úkolem personální práce formátování pracovních schopností pracovníků. Organizace zjišťují, že tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jako například zácvik, školení, přeškolení jsou již nedostačující k výkonu povolání. Personální útvary se zaměřují na širší záběr znalostí a dovedností pracovníků, než jen ten, jaký vyžaduje vykonávané pracovní místo.

Díky vzdělávacím aktivitám personálních útvarů a všech vedoucích zaměstnanců, jsou pracovníci lépe připraveni na případné změny v organizaci. Kociánová (2010, s. 170) uvádí, že vzdělávání pracovníků by mělo být součástí strategie a politiky organizace. Investice, které organizace vloží do vzdělávání pracovníků, jsou návratné a zajišťují organizaci personál s potřebnými schopnostmi. Na realizaci vzdělávání pracovníků se většinou podílí personalisté či specialisté z oblasti vzdělávání, ale také vedoucí pracovníci. Vzdělávání pracovníků je zahrnuto do personální strategie, personální politiky i personálního plánování. Vzdělávání pracovníků umožňuje společností zvyšovat použitelnost pracovníků, aby zvládali vykonávání i jiných pracovních pozic či prací. Vzděláváním pracovníků lze také přeškolit pracovníky na zvládání jiných pracovních úkolů, než jen těch, která jsou spjata s jeho pracovní pozicí. Vzdělávání zaměstnanců také pomáhá v orientačním procesu pracovníků, tedy přizpůsobování se nových pracovníků požadavkům daného pracovního místa. Rozvoj kompetencí, které je možné rozvíjet a zvyšovat pomocí vzdělávání zaměstnanců se uplatňuje zejména v mezilidských vztazích, dochází zde k ovlivnění pracovního chování a tím i ovlivnění výkonu pracovníka. Ve stejném duchu popisuje vzdělávání zaměstnanců také Barták (2011, s. 66).

3.1 Znalosti, dovednosti

Vodák a Kucharčíková charakterizují znalosti jako „*osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaný učením, praktickou činností a zkušenostmi.*“ (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 74).

Znalosti lze tedy charakterizovat jako soubor teoretických poznatků, které zaměstnanci získávají v první řadě učením, zkušenostmi a praktickým využíváním při vykonávání různých činností. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 74) uvádějí, že ve firmách se znalosti nalézají zejména ve firemních procesech a normách. Znalosti jsou vytvářeny lidmi za pomoci vzájemné interakce mezi jednotlivými pracovníky, tak mezi skupinami. Znalosti jsou pracovníkům poskytovány v různých manuálech, knihách a podnikových dokumentech, ale také v přímém kontaktu na pracovišti, či učení na pracovišti. Znalosti jsou pokládány za velmi významný zdroj podniků jako součást lidského kapitálu pracovníků. Pro pracovníky, tak pro firmy je důležité, aby tyto znalosti byly ve firmách zavedeny v postupech, zpracovávány a uchovávány pro další pracovníky.

Vodák a Kucharčíková definují, že „*dovednosti člověka představují jeho způsobilost a dispozice umožňující konat určité činnosti.*“ (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 75). Stejně tak je tomu u zaměstnanců tedy, že dovednosti jsou způsobilost a schopnost, umožňující vykonávat určité činnosti. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 75) říkají, že v souvislosti s pracovními dovednostmi se jedná o vykonávání pracovních požadavků efektivně a kreativně se zohledněním pracovních podmínek. Dovednosti prováděné automaticky se stávají návyky, pokud jsou tyto návyky správné, mohou představovat pro firmu ulehčení výkonu prací.

Odborné dovednosti získané výkonem prací mohou být zdokonalovány za pomoci odborného přípravy a vedení a vzdělávání. Při navrhování rozšiřování dovedností zaměstnanců je důležité, aby vzdělávací programy byly efektivní. O efektivnosti vzdělávacích aktivit hovoříme tehdy, pokud je v podniku přesně definována úroveň znalostí a dovedností pracovníků na jednotlivé pracovní pozice. Požadavky na rozšiřování dovednosti je možné uskutečnit dle takzvaných standardů dovedností, které musejí vymezovat požadavky jednotlivých pracovních pozic, a to jak je naplnit.

3.2 Identifikace potřeb a plánování vzdělávání

Armstrong (2007, s. 503) konstatuje, že vzdělávání pracovníků musí mít specifikovaný účel, tento účel lze definovat, pokud jsou potřeby vzdělávání správně analyzovány a identifikovány. Pro identifikaci vzdělávání je důležitá analýza potřeb vzdělávání. Analýza potřeb vzdělávání by měla identifikovat potřeby vzdělávání pracovníků a tím dosahovat shody mezi tím, co pracovníci znají a mohou dělat, a tím, co by měli být schopni dělat a znát. Vzdělávání by se mělo zabývat také rozpoznáváním a uspokojováním potřeb zaměstnanců po učení a rozvoji v organizaci.

Při provádění identifikace potřeb vzdělávání v podniku je třeba vzít v úvahu několik aspektů a to, že proces vzdělávání pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniků, což je vše zahrnuto ve strategii a politice podniku. Mužík (2011, s. 272) popisuje identifikaci potřeb vzdělávání jako rozdíl mezi tím co se děje, a tím co by se mělo dít.

Výstupem pro identifikaci potřeb vzdělávání je vytvoření plánu vzdělávání. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 96) definují proces tvorby plánů, jako složeninu z několika fází. První fází tvorby plánů je přípravná fáze, tato fáze specifikuje potřeby, analyzuje účastníky a stanovuje cíle vzdělávání pracovníků. Důležitou součástí tvorby plánů je jasné rozlišení mezi tím, jaký je záměr, a tím jaký je cíl vzdělávání. Druhou fází tvorby plánů je realizační fáze, při které se zpracovávají jednotlivé etapy vzdělávání a přechází se k samotné realizaci vzdělávání. Jsou stanoveny techniky vzdělávání, schopnosti pracovníků a zařazení pracovníků do různých úrovní vzdělávacího programu.

Při stanovení technik vzdělávání je potřeba brát na zřetel také počet účastníků, priority podniku, podmínky podniku a možné obavy pracovníků z neúspěchu. Poslední fází tvorby plánů vzdělávání je takzvaná fáze zdokonalování, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávání vzhledem ke stanoveným cílům organizace.

3.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání podle Hroníka (2007, s. 161) začíná ještě před tím, než lektor vstoupí do učebny. Realizace vzdělávání v podstatě začíná přípravou na vzdělávací aktivitu výběrem vhodné metody, která bude pro vzdělávání použita. Pokud jde o lektora, jedná se o přípravu materiálů potřebných k realizaci vzdělávání, ale také o zvolení vhodné metody vzdělávacích aktivit. Lektor musí účastníky zaujmout, k čemuž mu může pomoci také prezentace či ukázka práce. Ze strany organizace jde v první řadě o zajištění vhodné místnosti, kde se vzdělávací aktivity uskuteční. Organizace také musí vědět, jakých zaměstnanců se vzdělávání bude týkat a včas je o tom informovat. Vlastní realizace vzdělávání se skládá z několika bodů. Jedním z těchto bodů je zahájení, při kterém lektor účastníky seznámí s náplní vzdělávacích aktivit. Lektor musí postupovat dle předem dohodnutého harmonogramu a vytvářet a udržovat úroveň vzdělávacích aktivit.

Armstrong (2007, s. 503) popisuje, že při realizaci vzdělávání je potřeba kurzy neustále monitorovat pro zabezpečení takového průběhu, který se drží plánu a schváleného rozpočtu. Vzdělávání by se mělo také po ukončení vyhodnocovat, jako prověření, zda přineslo požadované výsledky.

3.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je důležité proto, aby bylo možné posoudit, jakých výsledků bylo při vzdělávání dosaženo. Vyhodnocování vzdělávání také slouží jako mustr pro další vzdělávací akce. Ukáže se, jestli je zapotřebí něco změnit či vylepšit při plánování dalšího vzdělávání pracovníků. Vyhodnocování by mělo být součástí vzdělávání již při plánování vzdělávacích aktivit.

Vyhodnocování vzdělávání odpovídá firmám na otázky typu, jak bylo vzdělávání úspěšné či do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Smyslem vyhodnocování vzdělávání dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 124) je návratnost investic vložených

do vzdělávání firmou. Vyhodnocování může společností pomoci při odstraňování pochyb, zda jsou investice vynaložené do vzdělávání pro zaměstnance potřebné.

Při rozhodování podniků o investicích do vzdělávání je důležité oddělit finanční investice a přínosy vzdělávání, které jsou spíše kvalitativní jako je například zlepšení chování zaměstnanců vůči zákazníkům, vyšší morálka, zvýšená flexibilita zaměstnanců a podobně.

3.4.1 Charakteristiky vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je velmi důležitou a také poslední částí vzdělávacího procesu. Jde o způsob, jak získat alespoň nějakou zpětnou vazbu o účinnosti vzdělávání a o hodnotě vzdělávání.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 125) říkají, že poptávka firem po vyhodnocování vzdělávání roste s počtem vzdělávacích aktivit ve firmách. Předtím, než si podnik najme externí hodnotitele, musí si uvědomit náklady spojené s vyhodnocováním. Také si musí stanovit pravidla a priority vyhodnocování, na co je potřeba si při vyhodnocování vzdělávání dát pozor. Dále si firmy musejí odpovědět na otázku, kdo se vyhodnocování zúčastní, zda zapojí také zaměstnance, kteří vzdělávání absolvovali.

3.4.2 Rozhodování o realizaci vyhodnocování

Základním prvkem vyhodnocování je odpověď na otázku čeho chce podnik vzděláváním dosáhnout. S tím se následně dá porovnat, jak byla vzdělávací aktivita úspěšná. V rámci vyhodnocování vzdělávání je vhodné uzavřít takzvaný kontrakt, který se bude týkat zaměstnance a jeho vedoucího. *„Otázky, na něž by měl podobný učební kontrakt v každém případě reagovat, jsou například tyto:*

- *Jaké jsou cíle, jichž chceme jako výsledků vzdělávání dosáhnout?*
- *Jak se tyto cíle a vzdělávací aktivity budou vztahovat k naší současné a budoucí práci?*
- *Jak budeme já a můj vedoucí vědět, zda jsem těchto cílů dosáhl?*
- *Jakou podporu budu od svého vedoucího potřebovat při využívání získaných dovedností v praxi? (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 133)*

3.4.3 Modely a přístupy vyhodnocování

Modely a přístupy vyhodnocování vzdělávání jsou tvořeny v několika krocích či stupních. U každého z kroků či stupňů je použito, jak konkrétních metod vyhodnocování, tak kombinace těchto metod.

Armstrong (2007, s. 507) píše, že jedním z modelů vyhodnocování je Kirkpatrickův model, který rozdělil vyhodnocování do několika úrovní. Vyhodnocování v podstatě může začít na jakékoliv úrovni, ale je snadnější postupovat od první úrovně až po tu nejvyšší. Z tohoto modelu lze říci, že výsledek zpětné vazby, který má nějakou cenu je ten, který odkazuje na zlepšení práce zaměstnanců.

3.4.4 Efektivnost vzdělávacích programů

Evangelu (2008, s. 43) konstatuje, že efektivnost vzdělávacích aktivit lze měřit několika způsoby, jedním z těchto způsobů je použití dotazníku. Dotazníky se nemusí zaměřovat pouze na školitele, ale mohou opovědět také na to, jaké znalosti, dovednosti si ze školení odnesl účastník.

Při stanovování efektivnosti vzdělávacích programů je nutné zohlednit náklady spojené s lektorem, účastníkem, ale také náklady spojené s výběrem a zajištěním vhodných prostor. Bartoňková (2010 s. 176) popisuje dva druhy nákladů, a to fixní, které jsou pevně dané, například odměna lektora, pronájem prostor pro výuku a další. Dalším druhem nákladů jsou takzvané náklady variabilní, tedy takové, které se mění v závislosti na počet účastníků kurzu. Výsledkem součtu všech nákladů by měl být odhad čistého přínosu, neboli odhad návratnosti investic, které do vzdělání firma vložila.

4 KOMPETENCE VE VZDĚLÁVÁNÍ

Lidé, kteří podávají očekávaný výkon, můžeme považovat za schopné. Takový lidé jsou tedy schopni naplno využívat svých dovedností, znalostí a vědomostí, aby splnili dané cíle, které po nich pracovní místo vyžaduje. Vodák a Kucharčíková definují pojem kompetence podle anglických termínů jako „*competence představuje pojem z oblasti práce, k níž je daná osoba způsobilá či již je oprávněna vykonávat. Odpovídá tedy pojmu kvalifikace či odborná způsobilost. Competency se vztahuje k rysům chování podmiňujícím přiměřenou výkonnost. Tento termín je možno nahradit pojmem schopnost.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 70).

Hroník (2007, s. 61) vymezuje pojem kompetence, jako soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, kterými zaměstnanci dosahují cíle organizace. Soubor těchto znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností lze pozorovat ve vzorku chování pracovníků. Díky tomuto vzorku chování můžeme pozorovat a identifikovat více kompetencí. Kompetence nejsou pouze dovednostmi, ale jsou pozorovatelné způsoby, které mohou pomoci k dosahování efektivních výkonů, a tím pádem plnění cílů organizace.

Kompetence zaměstnanců nemají být pro organizace pouze možností a nástrojem, jak dosáhnout ekonomického růstu, postavení na trhu, či konkurenceschopnosti. Klíčové kompetence potřebují zejména pracovníci k uplatnitelnosti na trhu práce. Veteška a Tureckiová uvádějí, že „*rozvíjení klíčových kompetencí souvisí s dalším vzděláváním, celoživotním učením a rekvalifikací, neboť klíčové kompetence jsou získávány především při vzdělávacím procesu (školním, podnikovém a dalším vzdělávání). Úkolem a snahou andragogiky je reagovat na nedostatky v tomto procesu a po metodické, technické a organizační stránce nabídnout možnosti celoživotního vzdělávání dospělým.*“ (Veteška a Tureckiová 2011, s. 56)

4.1 Zdroje kompetencí, klíčové kompetence a klíčové kvalifikace

Základním zdrojem kompetencí je lidský kapitál. Veteška a Tureckiová (2011, s. 28) popisují lidský kapitál, jako vědění a dovednosti, které podporují osobní a sociální blahobyt, a také kvalitu života. *“Teorie lidského kapitálu vznikla již v 60. letech 20. století. Její zrod je spojen se jmény jako Petty, Schulz, Becker, Denison a další a pro nás je význam zejména tím, že považuje vzdělávání za základnu lidského kapitálu.”* (Veteška a Tureckiová, 2011, s. 28).

Hroník (2007, s. 61) uvádí, že jedním z těch, kteří se vydali mimo území vlastností, a rysů byl H. Mintzberg, který ve své publikaci „Povaha manažerské práce“ z roku 1973 vycházel z pozorování manažerů při práci, na základě tohoto pozorování poté sestavil pracovní role manažera.

Pojmy kompetence a kvalifikace a jejich vzájemný vztah nejsou v odborné literatuře jasně definovány. Veteška a Tureckiová (2011, s. 43) popisují pojem kompetence jako pravomoc či schopnost vykonávat určité činnosti, být kompetentní tedy znamená být schopný. Kvalifikace jako pojem bývá v odborné literatuře používán, jako synonymum pro pojem kompetence.

Kvalifikací se rozumí soustava schopností, kterou člověk potřebuje k výkonu práce, je to tedy vztah člověka a práce. „Poprvé popsal tzv. „**klíčové kvalifikace**“ D. Mertens v publikaci „*Schlüsselqualifikationen–Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft*“ (1974). Klíčovými kvalifikacemi je nazývá proto, že pomáhají vyrovnávat se se skutečností, a zvládat tudíž také nároky flexibilního světa práce. Tomu odpovídá i Mertensem sestavený seznam klíčových kvalifikací:

- *Základní kvalifikace: základní myšlenkové operace jako předpoklad kognitivního zvládnání nejrůznějších situací a požadavků,*
- *Horizontální kvalifikace: získávat informace, porozumět jim, zpracovávat je a chápat jejich specifičnost.* (Veteška a Tureckiová, 2011, s. 43)

4.2 Struktura profesních kompetencí

Struktura profesních kompetencí může být různá. Nejjednodušší dělení je dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 72) na koncepční, sociální a technické. Jiný pohled nalézá ve skupinách kompetencí, kterými jsou:

- Manažerské kompetence, které představují potřebné schopnosti a dovednosti, aby byli manažeři schopni plnit dané úkoly a tím naplňovat cíle společnosti.
- Interpersonální kompetence slouží ke komunikaci manažera a vytváření pozitivních vztahů na pracovišti i vztahů k zákazníkům.
- Technické kompetence se vztahují k plnění takových pracovních úkolů, které se vztahují k práci a jsou odlišné od jiných prací ve firmě, například finance, programování a jiné.

Strukturou profesních kompetencí je také takzvaný kompetenční model, který obsahuje jednotlivé kompetence. Hroník (2007, s. 68) popisuje tento model, jako most mezi business strategií a personální strategií. Dále je mostem mezi hodnotami, které společnost vyznává a popisem práce. Dale (2007, s. 169) dělí kompetence na neuvědomělé tedy takové, u kterých zaměstnanec ještě neví, co představují a kompetence uvědomělé, tedy takové, u kterých si zaměstnanec uvědomuje slabých stránek svého výkonu.

5 ROZVOJ ZNALOSTÍ PRACOVNÍKŮ

Rozvoj znalostí zaměstnanců lze definovat, jako zlepšování pracovního výkonu a příprava na možné povýšení či přeřazení na jiné pracoviště, práci. Barták (2007, s. 102) uvádí, že rozvoj znalostí pracovníků může posílit jejich zaujetí pro firemní záměry. Důležitou roli při rozvoji znalostí pracovníků hraje vedení organizace, jeho ochota a vstřícnost při podpoře rozvoje znalostí zaměstnanců. Dle Bartáka (2011, s. 72) se rozvoj znalostí pracovníků dá rozpoznat pomocí analýzy stávajících způsobilostí pracovníků. Na základě této analýzy lze vytvořit komplexní program kvalifikačního rozvoje pracovníků, *“a rozpracovat jej na jednotlivá pracoviště:*

- *Přistoupit k tvorbě individuálních programů kvalifikačního rozvoje, které zahrnují konkrétní a termínované úkoly zaměřené na rozvoj požadovaných způsobilostí pracovníka;*
- *Zabezpečit jejich realizaci a kontrolu (výstupy, certifikace);*
- *Provést hodnocení efektivnosti realizovaných vzdělávacích aktivit;*
- *Posoudit adekvátnost zvolených postupů z hlediska úrovně uplatnění osvojených způsobilostí ve firemní praxi.“ (Barták, 2011, s. 72)*

Hroník (2007, s. 60) popisuje rozvoj individuálních znalostí na úrovni jednotlivce, ale také na úrovni organizace. Z pohledu jednotlivce se jedná o takzvaný seizing, který říká, že je v zájmu každého zaměstnance, aby uměl a znal požadavky daného pracovního místa. Dalším z termínů zaměřených na jednotlivce je bestoeing, což znamená výměnu zkušeností, organizace poskytuje pracovníkovi možnosti systematického rozvoje. Z pohledu organizace se jedná o takzvaný transacting, tedy firma poskytne zaměstnancům potřebné manuály, pravidla a výcvik, a pracovníci mají za povinnost naučit se vše co je potřeba k výkonu dané funkce.

Rozvoj zaměstnanců dle Pilařové (2008, s. 58) je realizován různými způsoby. Jedním z těchto způsobů je, že zaměstnanec chce na nějaký kurz a zaměstnavatel s touto žádostí souhlasí. Dalším ze způsobů je, že nadřízený zaměstnanec nabude přesvědčení o tom, že je nutné podřízeného proškolit. Většinou je ovšem v organizaci daný rozpočet na vzdělávání a manažeři rozhodují o využití těchto prostředků.

5.1 Plánování osobního rozvoje

Kociánová konstatuje, že „*plánování osobního rozvoje pracovníků provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejích manažerů.*“ (Kociánová 2010, s. 172).

Plánování osobního rozvoje lze vytvářet na základě výsledků získaných z rozvojových aktivit zaměstnanců, ale nejčastěji je plánování osobního rozvoje zahrnuto do procesu řízení pracovního výkonu pracovníka. Plánování osobního rozvoje popisuje Armstrong (2007, s. 510) v několika krocích, kde prvním z nich je analýza současného stavu a potřeby dalšího rozvoje. Druhým krokem je stanovení cílů pro zvýšení výkonu na stávajícím pracovním místě, rozšíření znalostí a přechod či postup v organizaci. Krok třetí zahrnuje přípravu plánu rozvojových činností.

Při plánování osobního rozvoje zaměstnanců je podle Kociánové (2012, s. 110) vhodné zohlednit i takzvaný talent management, tedy plánování a rozvoj talentů. Zásadním při plánování talent managementu je, aby si organizace uvědomila, kdo je pro organizaci talentem a nastavila tomu rozvojové aktivity, které budou vybrání jedinci absolvovat.

5.1.1 Identifikace potřeb rozvoje

Potřeby rozvoje pracovníci identifikují dle Armstronga (2007, s. 511) v procesu řízení pracovního výkonu, a to jak samostatně, tak s příslušným manažerem. Do identifikace potřeb rozvoje bude zahrnuto také hodnocení pracovního výkonu a posouzení toho, zda pracovník má schopnosti potřebné k dosažení plánů organizace, potažmo daného manažera. Pracovníci si mohou vytvořit vlastní analýzu, která bude odrážet potřeby osobního rozvoje.

Rozvojové aktivity nabízené organizací mají mít v první řadě funkci motivační pro pracovníky, kteří plánují rozvoj své kariéry a, a to nejen pro organizaci ve které pracují, ale také pro budoucí uplatnění a také pro zvýšení možností uplatnitelnosti na trhu práce.

5.2 Development centre

Development centre slouží k rozvoji pracovníků, je to jakýsi soubor metod, které jsou zaměřeny na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců. Kociánová (2010, s. 168) uvádí, že development centre bývá někdy označován, jako rozvojový assessment centre, rozdíl je zde v tom, že účastníci jsou pouze pracovníci organizace. Tato rozvojová aktivita většinou trvá jeden až dva dny podle velikosti skupiny pracovníků a typu pracovníků, kteří jsou do rozvoje zahrnuti. Zjišťování rozvojových potřeb lze uskutečnit za pomoci výsledků hodnocení, rozhovorů se zaměstnanci či dotazníky, development centre v tomto ohledu ovšem nabízí informace v širším rozsahu. Aktivity rozvoje jsou zajišťovány skupinou hodnotitelů, kteří se soustředí spíše na schopnosti, které bude pracovník potřebovat v budoucnu, než na stávající schopnosti. Závěrem by mělo být hodnocení účastníků a poskytnutí zpětné vazby.

Výstupem z development centre pro organizaci by měli být takové informace o účastnících, které budou plnit cíle rozvojových aktivit.

5.2.1 E-development

E-development představuje jakýsi bezbariérový přístup ke vzdělávání, rozvoji a k osvojení si potřebných znalostí a dovedností. Kociánová (2010, s. 199) popisuje tento přístup, jako objevování a vytváření poznatků. V e-developmentu je minimum takzvaných hotových informací, potřebné informace, přecházející ve znalosti dodává především účastník. „*E-development, i když je zaměřen na rozvoj úzce vymezených kompetencí (např. prodejní dovednosti), trvá obvykle déle než jeden měsíc.*“ (Kociánová 2010, s. 199). E-development většinou probíhá přes počítač bez přímého kontaktu s lektorem, tím dochází k úsporám jak finančních, tak časových. Nevýhodou však může být zmíněná nepřítomnost lektora, tedy že účastník nemůže daný problém s lektorem prodiskutovat.

6 ROZVOJ MANAŽERŮ

Každý manažer musí mít podle Hroníka (2013, s. 240) nezbytné manažerské kompetence, které jsou potřebné pro každého úspěšného manažera. Na základě manažerských kompetencí je možné stanovit rozvojový program. Folwarczná uvádí, že při rozvoji manažerů „jde o nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů.“ (Folwarczná, 2010, s. 28).

Rozvoj manažerů se nevztahuje pouze na manažera, jako jednotlivce, ale vztahuje se také k tomu, aby byly naplněny cíle a strategie organizace. Armstrong (2007, s. 489) konstatuje, že se rozvoj manažerů zaměřuje na zlepšování výkonu manažerů a přípravu na vyšší míru odpovědnosti. Cílem rozvoje manažerů je rozvíjet manažerské dovednosti tak, aby organizaci napomáhali k úspěšnému podnikání. Do jednotlivých cílů rozvoje manažerů lze zařadit:

- Zabezpečení toho, aby manažeři správně chápali to, co je od nich očekáváno, a jaké jsou cíle organizace, které musí splnit.
- Rozpoznat takové manažery, kteří mají potenciál k realizaci osobního rozvoje, a zajistit ze strany organizace, aby se jim potřebného rozvoje dostalo.

O tom jaká bude schopnost organizace plnit cíle a podnikové strategie do jisté míry rozhodují manažeři a závisí to na jejich schopnostech, proto je důležité tyto schopnosti neustále rozvíjet a uspokojovat požadavky manažerů na rozvoj. Nejdůležitější věcí, na kterou nesmí organizace zapomínat je, že rozvoj manažerů musí být orientován na splnění podnikových cílů. Organizace rozhoduje o tom, jaký manažer s jakými schopnostmi bude zastávat danou pozici pro naplnění podnikových cílů a také jak se budou tito manažeři rozvíjet.

6.1 Metody rozvoje manažerů, seberozvoj

Pro plánovaný rozvojový program jsou důležité správně zvolené metody, kterými se rozvoj manažerů bude realizovat. Jednou z velmi často využívaných metod rozvoje manažerů, je studium MBA, které zahrnuje kompletní rozvoj manažerských schopností a kompetencí. Folwarczná (2010, s. 66) uvádí, že před tím, než MBA studium bude organizace nabízet, musí provést podrobný průzkum kvality nabízeného programu. MBA studium je velmi nákladné, a proto si často firmy manažera zaváží smlouvou, které stanovuje dobu, po kterou manažer musí zůstat v dané organizaci. Nejčastější formou rozvoje jsou metody mimo pracoviště. Mezi takové patří například přednášky, hry, simulace, případové studie, hraní rolí, studium doporučené literatury.

Zmíněné metody mají nevýhodu v tom, že nejsou dostatečně přizpůsobeny individuálním potřebám účastníků, avšak mají v rozvoji manažerů nenahraditelné postavení, neboť manažeři při nich rozvíjejí takzvané tvrdé schopnosti (např. strategické řízení, tvorba strategie společnosti).

Pojem seberozvoj můžeme definovat, jako přístup k celoživotnímu vzdělávání a učení každého jedince, a také jako důležitost celoživotního vzdělávání. Folwarczná píše, že *„seberozvoj přenáší prvotní odpovědnost za proces učení na učícího se jedince. Ten dostává k dispozici rozsáhlou škálu metod, aby byl schopen odkrýt své rozvojové potřeby a vytvořit plán činností (action plan) pro implementaci požadované změny.“* (Folwarczná, 2010, s. 74).

Tento přístup k seberozvoji se podle Folwarczné (2010, s. 74) stal klíčovým zejména pro rozvoj manažerů. Cyklus učení podle Kolbova se zaměřuje na člověka a jeho rozvoj, jako na cyklický proces učení. Tento cyklus napomáhá manažerům převzít iniciativu a odpovědnost za vlastní rozvoj. Seberozvoj můžeme definovat, jako odvalu vzít na sebe riziko, které je spojené s hledáním nových cest, které povedou k řešení nastalé situace. V České republice není tato forma rozvoje zatím příliš rozšířená. Vzhledem k rostoucím požadavkům na vzdělávání a rozvoj manažerů se dá předpokládat, že organizace této metody začnou více využívat.

6.2 Koučování

Koučování lze chápat, jako prostředek učení toho, jak dosáhnout maximálního výkonu za podmínky osobního rozvoje. „*Koučink podle Bircha (2005) je proces, který umožňuje učení a rozvoj k upevnění schopnosti se zlepšovat. Úspěšný kouč by měl mít znalost a porozumění procesu, kterého se jeho účinkování týká, stejně tak jako mnoho různých schopností, kompetencí a technik vztahujících se k oboru, který koučuje.*“ (Mužík, 2010, s. 166).

Koučování je v první řadě zaměřeno na formování osobnosti člověka a rozvoj jeho schopností. Koučování patří mezi metody využívané ke vzdělávání a rozvoji na pracovišti. Folwarczná (2010, s. 88) uvádí, že koučování je využíváno k rozvoji manažerů, při kterém si mohou manažeři vyzkoušet konkrétní pracovní úkoly a problémy nalézt na ně řešení. Koučováním se manažeři učí hledat vlastní jedinečná řešení problémů. Koučování má v organizaci nejen vzdělávací a rozvojový význam, ale také podporuje firemní kulturu, posiluje sebevědomí a respektuje individualitu jedince.

6.2.1 Druhy koučování

Koučování má spoustu podob, které jsou závislé na tom, jaké pozice se týkají a v jaké situaci koučování organizace uplatňuje. Folwarczná (2010, s. 91) rozlišuje dva základní přístupy ke koučování:

- Direktivní koučování – využívá metod, jakými jsou nařizování, instruktáž a příkazování.
- Nedirektivní koučování – zaměřuje se na učení metodou pokus, omyl. Toto koučování bývá označováno, jako rozvojové koučování.

6.2.2 Východiska koučování

Pokud má koučování přinést očekávaný přínos pro účastníka, musí splňovat některé předpoklady. Mezi tyto předpoklady řadíme podle Folwarcznové (2010, s. 93) kulturu vysoké důvěry, která se zakládá na vybudování vzájemné důvěry mezi koučem, a tím

kdo informace přijímá, tedy manažerem a víry v lidský potenciál, která odráží využívání vlastních zdrojů, tedy podpora manažera v tom, že dělá něco co má smysl.

6.3 Kafeteria model

Kafeteria model sestavuje plán rozvoje manažerů na základě individuálních potřeb manažerů. Kafeteria vzdělávání a rozvoje manažerů podle Folwarcznové (2010, s. 209) by měla obsahovat takzvané pevné jádro a volitelný obal. Součástí tohoto modelu jsou:

„Pevné jádro – soubor základních programů vzdělávání na rozvoje, které jsou povinné pro všechny manažery:

- *Tvrdé prvky řízení (odborná stránka, tvrdé schopnosti a dovednosti) jako programy zaměřené na strategický management, finanční řízení, řízení změny, řízení lidských zdrojů;*
- *Měkké prvky řízení (vztahová stránka, měkké schopnosti a dovednosti) jako výcvik manažerských dovedností, delegování, monitorování, poskytování zpětné vazby, hodnocení zaměstnanců.“* Folwarcznové (2010, s. 209)

Volitelný obal, který podle Folwarcznové (2010, s. 209) představuje soubor volitelných programů vzdělávání a rozvoje podle individuálních potřeb daného manažera, například odborné znalosti, program MBA a koučování. *„Kafeteria systém umožňuje organizacím na jedné straně zajistit žádoucí úroveň klíčových manažerských schopností a na druhé straně manažerům přizpůsobit vzdělávací a rozvojové aktivity jejich individuálním potřebám vzdělávání a rozvoje. Manažer musí vědět, co přesně se od něj očekává. Doporučuji uzavřít Smlouvu o rozvoji manažera, kde se vytyčí cíle, čeho má vzdělávání a rozvoj dosáhnout, a nastíní cesty, jak jich bude dosaženo.“* (Folwarcznové2010, s. 209)

PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Společnost Black and Decker byla založena roku 1910 v USA pány A. Deckerem a S. Blackem. Společnost Black and Decker je největším výrobcem profesionálního elektrického nářadí na světě. Produkty se prodávají ve více než sto zemích a stále si drží vedoucí pozici mezi výrobci profesionálního elektrického nářadí například vrtačky, vrtací kladiva, přímočaré pily. Společnost má zhruba dvacet devět tisíc zaměstnanců po celém světě. V roce 2010 došlo ke spojení společnosti Black and Decker se společností The Stanley a tím vznikla společnost Stanley Black and Decker.

Trmický závod společnosti byl otevřen roku 2002 na ploše zabírající více než patnáct tisíc metrů čtverečných výrobní plochy a tisíc sto metrů čtverečných plochy, které zabírají kancelářské prostory. V současné době má ústecký závod více než tisíc zaměstnanců z toho je cirká 250 technickohospodářských pracovníků a cirká 750 zaměstnanců na pozici operátor výroby. Trmický závod se zaměřuje na výrobu Dewalt nářadí (ruční pily, vrtací a bourací kladiva, aku šroubováky, aku vrtačky) a Black and Decker nářadí (například sekačky na trávu, křovinořezy) dále pak příslušenství k uvedenému ručnímu nářadí. V dubnu roku 2005 byl uveden do provozu sklad materiálů na ploše cirká deset tisíc metrů čtverečných. Zde jsou skladovány všechny díly potřebné pro výrobu.

Společnost Stanley Black and Decker dodržuje etický kodex, který říká, že zaměstnanci jsou si rovni v přístupu k zaměstnávání. Dále zakazuje jakoukoli diskriminaci jako například z důvodů pohlaví, rasy, věku, postižení a další. Společnost Stanley Black and Decker se staví za dodržování lidských práv. Trmický závod se podílí na programu C-TPAT (Custom Trade Partnersip Again Terrorism) který vznikl v USA po útocích na New York 11. Zář 2001. Součástí tohoto programu, je zajištění bezpečnosti při zasílání zásilek do USA.

Komunikace ve společnosti je zajišťována prostřednictvím prostor k tomu určených, například nástěnky, intranet či webové stránky společnosti. Každý měsíc také vychází firemní magazín. Na všech těchto místech mohou zaměstnanci také nalézt možnosti a

nabídky dalšího vzdělávání a rozvoje nabízené jako benefit. Stálým benefitem je výuka cizích jazyků v pracovní době na pracovišti nebo prostorách k tomu určených. V letošním roce tedy 2015 společnost výrazně rozšířila výrobu a nabrala spoustu nových zaměstnanců, za stejné období předchozího roku byl nárůst zaměstnanců cirka o 300 zaměstnanců. Zdrojem pro použité informace o společnosti je „vstupní školení pro technickohospodářské pracovníky“ který je uložený na serveru společnosti Stanley Black and Decker.

8 PRŮZKUM V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE VE SPOLEČNOSTI STANLEY BLACK AND DECKER

Záměrem průzkumu bakalářské práce na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti Stanley Black and Decker se zaměřením na střední a vyšší management“ je posouzení spokojenosti zaměstnanců s různým pracovním zařízením, na různých pracovních pozicích, se systémem vzdělávání ve zkoumané společnosti.

Hlavním cílem kvantitativního průzkumu je zjistit, jak vnímají vzdělávání a rozvoj ve zkoumané společnosti zaměstnanci s nižším vzděláním, na nižších pozicích, a jak naopak vzdělávání a rozvoj vnímají zaměstnanci s vyšším vzděláním, na vedoucích pozicích a manažeri.

8.1 Průzkumný cíl

V teoretické části je detailně popsáno vzdělávání dospělých v kontextu vzdělávání zaměstnanců, a to od vzniku a úlohy vzdělávání dospělých, vzdělávání jednotlivých pracovníků na pracovišti, až po vzdělávání manažerů a metod k tomu využívaných.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na zjištění jak moc zaměstnanec motivuje k podávání vyšších výkonů možnost dalšího vzdělávání nabízeného zaměstnavatelem, jak jsou zaměstnanci informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje, zda jsou spokojeni s četností a organizací vzdělávání a rozvoje, a také jak zaměstnanci znalosti získané při firemním vzdělávání a rozvoji využijí při své práci.

8.2 Průzkumné hypotézy a otázky

Pro praktickou část bakalářské práce byly stanoveny hypotézy, které byly dále rozšířeny na několik průzkumných otázek. Cílem praktické části bakalářské práce je nalézt odpovědi na následující průzkumné otázky:

- Je pro zaměstnance motivující možnost vzdělávání a rozvoje v práci?
- Jsou zaměstnanci zkoumané organizace spokojeni s firemním vzděláváním a rozvojem?
- Podporuje zkoumaná společnost vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?
- Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje ve zkoumané společnosti?
- Zjišťovala organizace, zda zaměstnanci získané vzdělávání a rozvoj využijí při práci, a zda odpovídá požadavkům ze strany zaměstnavatele na pracovní pozici?

Dle výzkumných otázek byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Zaměstnance se středoškolským vzděláním bude silněji, motivovat možnost dalšího vzdělávání a rozvoje nabízené zaměstnavatelem k podávání vyšších pracovních výkonů, než zaměstnance s vyšším odborným vzděláním a vysokoškolským vzděláním.

Hypotéza č. 2: Manažeři jsou informováni o možnostech rozvoje a vzdělávání v dané organizaci lépe, jsou spokojenější s četností a organizací vzdělávání než zaměstnanci na pozicích THP – řadový zaměstnanec a THP – vedoucí pracovník.

Hypotézy č. 3: Zaměstnanci na pozici THP – řadový zaměstnanec využijí znalosti získané při vzdělávání a rozvoji ve zkoumané organizaci častěji, než zaměstnanci na pozicích THP – vedoucí pracovník a manažeři.

8.3 Průzkumný vzorek

Průzkum k bakalářské práci probíhal na pracovišti společnosti Stanley Black and Decker. Zaměstnanci společnosti odpovídali na otázky z připraveného dotazníku. Dotazník byl poskytnut zaměstnancům na pozicích středního a vyššího managementu a také manažerům společnosti. Celkově se dotazníkového průzkumu zúčastnilo 120 respondentů. Z celkového počtu zaměstnanců, kteří se zúčastnili průzkumu, měli největší zastoupení zaměstnanci na pozici, tedy 74 zaměstnanců, THP – řadový zaměstnanec, což jsou v podstatě zaměstnanci napříč celou organizací, plnící požadavky nadřízených vedoucích pracovníků a manažerů. Tento nepoměr je také dán tím, že každý z vedoucích pracovníků a manažerů má pod sebou několik pracovníků na pozici THP – řadový zaměstnanec. Ve společnosti je největší zastoupení zaměstnanců ve věku 28 – 38 let, v zastoupení 56 dotazovaných, tedy poměrně mladý kolektiv.

8.4 Metodologie průzkumu

Hlavní metodou použitou při průzkumu je analýza dat, které poskytl dotazník. Dotazník, který obsahoval dvacet otázek, byl rozeslán a vytvořen pomocí služby [survio http://www.surveio.com/survey/d/S9H2S3K4G5D1M3T2P](http://www.surveio.com/survey/d/S9H2S3K4G5D1M3T2P), která se specializuje na snadný přístup k on-line průzkumu. Díky využití této služby, byla zachována maximální možná anonymita respondentů, kteří dotazník vyplnili.

V dotazníku (Příloha č. 1) bylo použito uzavřených otázek, kde odpověď byla předem stanovena a vybrat mohli dotazovaní pouze z jedné odpovědi. Pro průzkum byly použity pouze kompletně vyplněné dotazníky, dotazník, který nebyl správně nebo nekompletně vyplněn, nebyl do výsledků průzkumu započítán.

8.5 Časový harmonogram průzkumu

Průzkum byl zahájen dne 1. 2. 2016 kdy byl zaměstnanců na pozicích středního a vyššího managementu Trmického závodu společnosti Stanley Black and Decker prostřednictvím podnikového e-mailu rozeslán internetový odkaz na dotazník. Podnikového emailu bylo využito pouze k rozeslání odkazu na internetové stránky, na kterých byl dotazník vytvořen, aby byla zachována maximální anonymita respondentů. Dotazník byl vytvořený a rozeslaný v celkovém počtu 120 respondentů. Správně a úplně bylo vyplněno 106 dotazníků, návratnost tedy činila 88,3%.

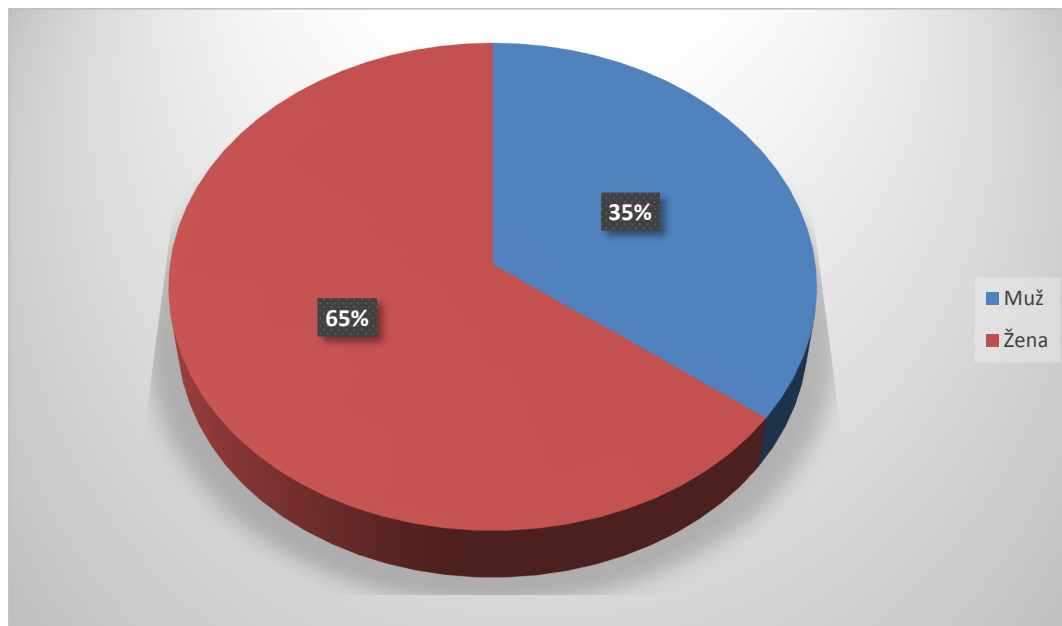
V období od 1. 2. 2016 do 3. 2. 2016 probíhal sběr dotazníků prostřednictvím internetového serveru survio.cz, tato fáze byla ukončena 3. 2. 2016.

8.6 Analýza, interpretace nashromážděných dat

Dotazník, který má pomoci k získání pohledu na spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje ve společnosti Stanley Black and Decker, případně k podání návrhu na zlepšení, je členěn na čtyři základní skupiny otázek. První skupina otázek je zaměřena na věk a pohlaví respondentů, dosažené vzdělání a pracovní zařazení ve zkoumané společnosti. Druhá skupinu otázek tvoří celkem šest otázek, které jsou zaměřené na zaměstnance se středoškolským vzděláním a na to, zda je možnost dalšího vzdělávání a rozvoje motivuje k podávání vyšších pracovních výkonů. Třetí skupina otázek, tedy čtyři otázky, jsou zaměřeny na informování o možnostech rozvoje a vzdělávání ve zkoumané společnosti, a také na spokojenost s informováním a četností o těchto možnostech. Poslední pětice otázek sleduje, jak často zaměstnanci na různých úrovních pracovního zařazení využijí znalosti získané při vzdělávání a rozvoji ve zkoumané společnosti.

Pohlaví respondentů

Graf 1: Pohlaví respondentů

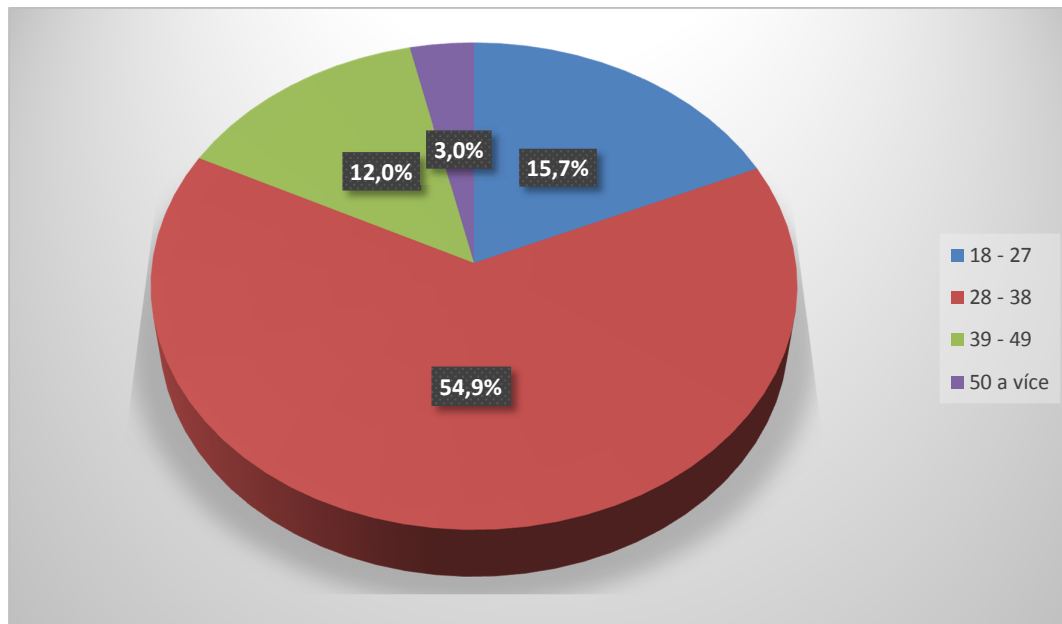


Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2016

První otázka má za cíl rozdělení respondentů dle jejich pohlaví. Z celkového počtu respondentů odpovědělo 66 žen, tedy 65% respondentů a 36 mužů, tedy 35% respondentů. Ženy jsou ve větším zastoupení ve zkoumané společnosti proto, že většinou odpovídali zaměstnanci na pozicích THP – řadový zaměstnanci a na těchto pozicích, na rozdíl od manažerských pozic je ve společnosti Stanley Black and Decker větší část žen, než mužů. Zastoupení žen ve společnosti Stanley Black and Decker na pozici THP – řadový zaměstnanec je vysoký, jedním z důvodů může být nižší požadavky žen na mzdy, a také proto, že zaměstnavatel nabízí stabilní pracoviště, které ženám vyhovuje. Další z možností, proč je větší podíl žen může být, že se jedná čistě o kancelářskou práci, která je přesně daná, a tedy spíše vyhovuje ženám.

Věk respondentů

Graf 2: Věk respondentů

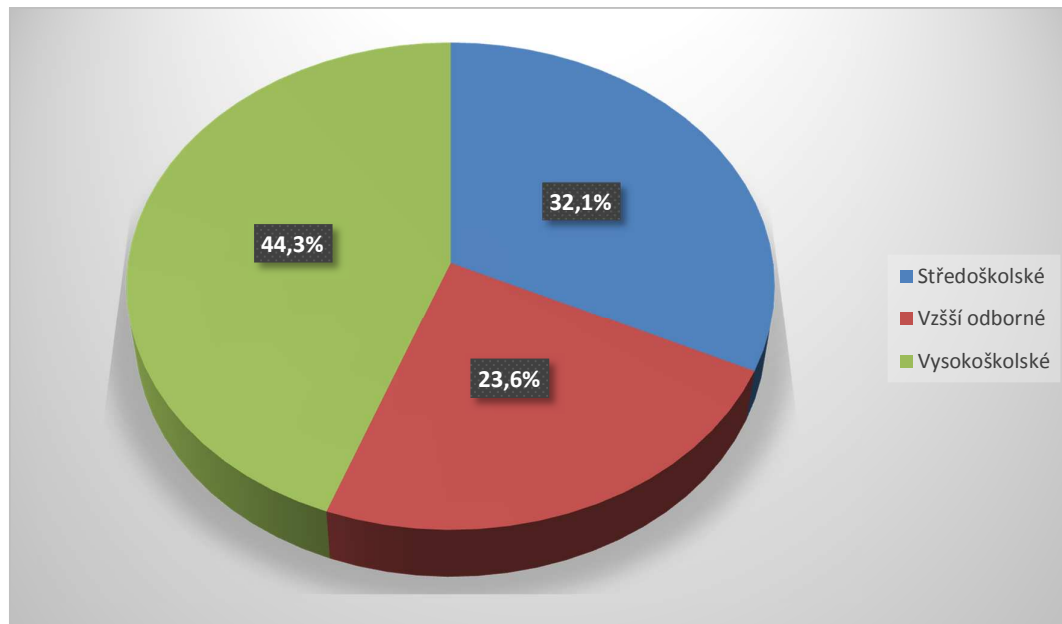


Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2016

Cílem druhé otázky je rozdělení respondentů dle jejich věku. Největší skupinou respondentů z tohoto hlediska jsou zaměstnanci ve věku 28 – 38 let, kde z celkového počtu 120 dotazovaných právě v tomto věku odpovídalo 56 respondentů, což procentuálně znamená 54,9%. Další věkovou skupinou jsou respondenti od 39 do 49 let, kteří jsou zastoupeni v počtu 24 respondentů, což je 12% z celkového počtu. Skupina respondentů ve věku 18 až 27 let je 16 respondentů, což znamená 15,7% z celku. Nejmenší skupinou dle věku jsou zaměstnanci 50 a více, tito respondenti byli zastoupeni pouze šesti zaměstnanci, tedy pouze 3% z celkového počtu dotazovaných. Z otázky zaměřené na rozdělení respondentů dle věku je patrné, že společnosti dnes preferují spíše mladé lidi do svých pracovních týmů. Firmy preferují mladé lidi do týmů, z důvodů nižších požadavků na mzdu, přinášejí do společnosti energii, a často nové nápady. Dalším důvodem také může být, že závod v Trmicích u Ústí nad Labem funguje teprve 13 let a většina pozic byla obsazena absolventy škol.

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

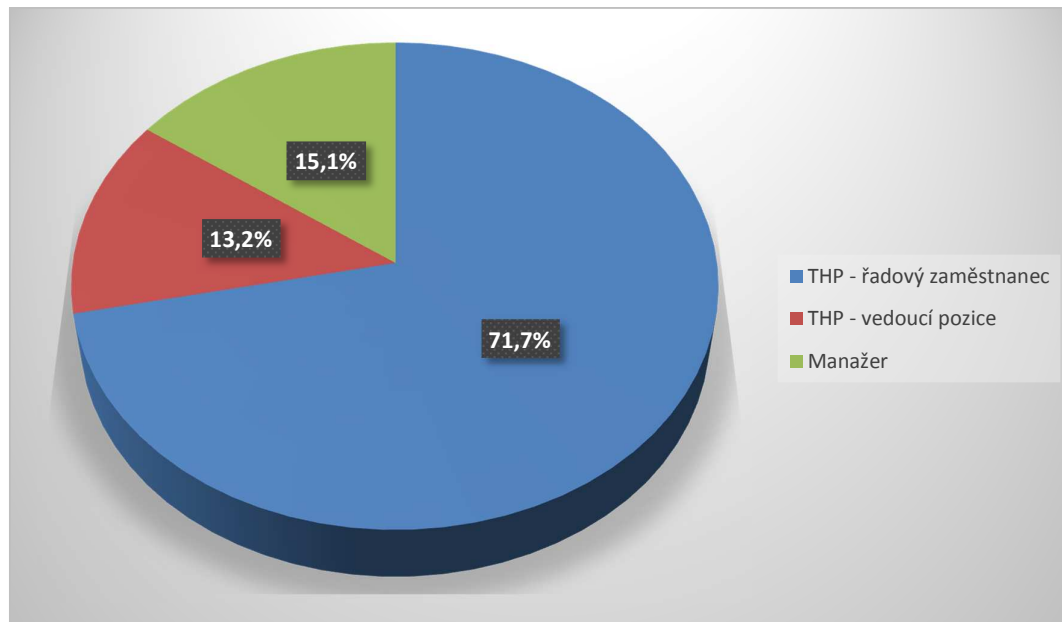


Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2016

Třetí otázka má za úkol rozdělit respondenty podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Největší podíl mají zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, kteří jsou zde zastoupeni v počtu 47 respondentů, tedy 44,3%. Další skupinou jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním v počtu 34 dotazovaných, což představuje 31,1%. Poslední skupinu tvoří zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním v počtu 25 zaměstnanců, tedy 23,6%. Z pohledu vzdělání jsou skupiny ve zkoumané společnosti dosti vyrovnané, největší skupinou jsou zde zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, z čehož vyplývá, že si společnost zakládá na zaměstnancích, kteří mají dostatečné vzdělání. Minimálně středoškolské vzdělání je požadováno při obsazování volné THP pozice v organizaci. Vzdělávání je součástí výběru a na pozice středního a vyšší managementu je požadováno vyšší vzdělání. Velký podíl zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním a vysokoškolským vzděláním je proto, že spousta zaměstnanců studují při zaměstnání, a například při psaní závěrečných prací je možné zkoumat tuto společnost a využívat jméno Společnosti Stanley Black and Decker ve své práci.

Pracovní zařazení respondentů

Graf 4: Pracovní zařazení respondentů



Zdroj: autor práce (vlastní šetření), 2016

Úkolem čtvrté otázky je rozdělení respondentů dle jejich pracovního zařazení ve společnosti Stanley Black and Decker. Nejpočetnější skupinou zaměstnanců je pracovní zařazení na pozici THP-řadový zaměstnanec a to v celkovém počtu 74 respondentů, procentuálně tato skupina představuje 71,7%. druhá skupina, tedy zaměstnanci na pozici manažer, je zastoupena v počtu 18 respondentů, tedy 15,1%. Ve třetí skupině představující zaměstnance na pozici THP-vedoucí zaměstnanec je 14 respondentů, což představuje 13,2% z celkového počtu. Nejpočetnější skupinou v tomto rozdělení jsou zaměstnanci na pozici THP-řadový zaměstnanec, kterých je ze středního a vyššího managementu ve zkoumané organizaci nejvíce. Tato skutečnost je také dána tím, že každý ze zaměstnanců na pozicích THP-vedoucí zaměstnanec a manažer má v týmu několik pracovníků na pozici THP-řadový zaměstnanec.

8.7 Interpretace a diskuze výsledků

Na základě výsledků rozeslaného dotazníku, kde první čtyři otázky sloužili jako rozdělení respondentů dle jejich pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a pracovní pozice, bylo možné stanovit průzkumné hypotézy a nalézt odpověď, zda se hypotéza potvrdila, či nikoli. Pro vyhodnocení hypotéz je nejpodstatnější rozdělení podle vzdělání a pracovního zařazení. Šestnáct otázek v dotazníku by mělo rozhodnout o tom, zda lze přijmout či naopak odmítnout stanovené průzkumné hypotézy:

Hypotéza č. 1: Zaměstnanec se středoškolským vzděláním bude silněji, motivovat možnost dalšího vzdělávání a rozvoje nabízené zaměstnavatelem k podávání vyšších pracovních výkonů, než zaměstnanec s vyšším odborným vzděláním a vysokoškolským vzděláním.

Hypotéza č. 2: Manažeři jsou informováni o možnostech rozvoje a vzdělávání v dané organizaci lépe, jsou spokojenější s četností a organizací vzdělávání než zaměstnanci na pozicích THP – řadový zaměstnanec a THP – vedoucí pracovník.

Hypotézy č. 3: Zaměstnanci na pozici THP – řadový zaměstnanec využijí znalosti získané při vzdělávání a rozvoji ve zkoumané organizaci častěji, než zaměstnanci na pozicích THP – vedoucí pracovník a manažeři.

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci se středoškolským vzděláním bude silněji, motivovat možnost dalšího vzdělávání a rozvoje nabízené zaměstnavatelem k podávání vyšších pracovních výkonů, než zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním a vysokoškolským vzděláním.

K hypotéze č. 1 se vztahují otázky č. 5 až 11 z rozeslaného dotazníku. Cílem je zjistit, zda bude vzdělávání a rozvoj nabízené zkoumanou organizací zaměstnanci se středoškolským vzděláním silněji motivovat k podávání vyšších pracovních výsledků.

Na otázku č. 5, zda zaměstnanci motivují vzdělávací a rozvojové aktivity poskytované zaměstnavatelem k podávání lepších výkonů v práci, je nejčastější odpovědí středoškolsky vzdělaných zaměstnanců tedy 10,4% spíše ne, 8,5% zde byla zastoupena odpověď částečně a 7,5% odpověď určitě ano. Odpověď určitě ne zvolilo 5,7% z celkového počtu středoškolsky vzdělaných zaměstnanců.

Otázka č. 6, která se zaměřila na to, zda je pro zaměstnanci důležitá možnost vzdělávat se a rozvíjet své znalosti v práci, byli odpovědi středoškolsky vzdělaných respondentů následovně, 21,7% respondentů zvolilo odpověď určitě ano, 8,5% dotazovaných odpovídalo, že je pro ně důležitá možnost vzdělávat se a rozvíjet své znalosti částečně, 1,9% respondentů zvolilo odpověď spíše ne. Odpověď určitě ne nezvolil ani jeden ze středoškolsky vzdělaných respondentů.

Otázka č. 7 se zaměřila na získání odpovědi na otázku, zda je ve zkoumané společnosti dostatečně propracovaný systém dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, byla nejčastější odpovědí zaměstnanců se středoškolským vzděláním spíše ne v zastoupení 12,3% dotazovaných. 10,4% respondentů zvolilo odpověď částečně, 3,8% dotazovaných odpovědělo určitě ano a odpověď určitě ne zvolilo 5,7% dotazovaných z celkového počtu středoškolsky vzdělaných zaměstnanců.

Další, tedy otázka č. 8 odpovídala na otázku, zda zaměstnanci zkoumané společnosti byli vždy spokojeni s absolvovaným vzděláním. Z respondentů se středoškolským vzděláním, byla nejčastější odpovědí občas, která byla zastoupena 15,1% dotazovaných. Odpověď vždy zvolilo 11,3% respondentů, zřídka odpovídalo 5,7% a odpověď nikdy nezvolil ani jeden z dotazovaných se středoškolským vzděláním.

Otázka č. 9 se zaměřila na to, zda společnost Stanley Black and Decker podporuje vzděláváním klíčové oblasti potřebné pro výkon povolání zaměstnanců. Nejčastější odpovědí bylo částečně, tedy 17% z celkového počtu zaměstnanců se středoškolským vzděláním, odpověď určitě ano zvolilo 5,7%, stejný počet, tedy 5,7% zvolilo odpověď určitě ne a 3,8% dotazovaných odpověď spíše ne.

Odpověď, zda se dostalo zaměstnancům studijního materiálu potřebného k absolvování vzdělávací a rozvojové aktivity nastíní otázka č. 10. Částečně odpovídalo nejvíce respondentů z řad zaměstnanců se středoškolským vzděláním, tedy 12,3%, odpověď spíše zvolilo 10,4% dotazovaných, určitě ne zvolilo 5,7% respondentů a nejnižší počet 3,8% získala odpověď určitě ano.

Otázka č. 11 se soustředila na včasné informování zaměstnanců o všech možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti, potřebných k výkonu práce zaměstnanců. U středoškolsky vzdělaných zaměstnanců byla nejčastější odpověď zřídka, a to 14,2%, druhou odpovědí byla občas 10,4%. odpověď vždy zvolilo 7,5% respondentů a žádná z odpovědí nebyla nikdy.

Na základě výše uvedených výsledků plynoucích z odpovědí jednotlivých respondentů se středoškolským vzděláním není možné hypotézu č. 1 přijmout, neboť se prokázalo, že středoškolsky vzdělané respondenty silněji nemotivuje možnost dalšího vzdělávání a rozvoje nabízené zaměstnavatelem k podávání vyšších pracovních výkonů. Oproti tomu zaměstnanci se vyšším odborným vzděláním a vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci volili většinou odpovědi určitě ano, či částečně, z toho vyplývá, že zaměstnanci ve zkoumané společnosti, kteří mají vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání, jsou silněji motivováni k podávání vyšších pracovních výkonů, pokud jim organizace nabídne další vzdělávání a rozvoj na pracovišti.

Hypotéza č. 2: Manažeři jsou informováni o možnostech rozvoje a vzdělávání v dané organizaci lépe, jsou spokojenější s četností a organizací vzdělávání, než zaměstnanci na pozicích THP – řadový zaměstnanec a THP – vedoucí pracovník.

K hypotéze č. 2 se vztahují otázky č. 12 a rozšiřující otázky č. 13, 14 a 15 z dotazníku. Cílem této hypotézy je zjistit, zda jsou manažeři ve zkoumané společnosti lépe informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje než zaměstnanci na pozicích THP – řadový zaměstnanec a THP – vedoucí pracovník. Podíl odpovědí dle pracovního zařazení je následující, manažerů je celkem 16, THP – řadových zaměstnanců a THP – vedoucích pracovníků je 90 respondentů celkem.

Z odpovědí manažerů na otázku č. 12 je patrné, že manažeři vědí včas o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti, vždy odpovídalo 12 manažerů (11,3%) a občas 4 manažeři (3,8%). Na pozicích THP – řadový zaměstnanec a THP – vedoucí pracovník byla nejčastější odpovědí zřídka v poměru 39 respondentů, tedy 38,7%. Druhou nejčastější odpovědí této skupiny zaměstnanců bylo občas a to 37 respondentů 34,9%. Pouze 8 respondentů na pozicích THP zvolilo odpověď vždy (7,6%) a 4 dotazovaní zvolili odpověď nikdy.

Otázka č. 13, která se zaměřila na formu informování o vzdělávání, ukázala, že nejčastější a jedinou formou, jak se manažeři dozvídají o vzdělávacích aktivitách je elektronicky – emailem, tedy celkový počet 16 manažerů 15,1%. Elektronicky – emailem se o vzdělávání dozvídají nejčastěji také zaměstnanci na pozicích THP, a to v počtu 48 dotazovaných, tedy 45,2% z celkového počtu. Ústně od nadřízeného se o vzdělávání dozvídá 34 dotazovaných, což je 32,1%. Ústně od kolegů jsou o vzdělávání informováni THP pracovníci v počtu 2 dotazovaných, tedy 1,9% a písemně jsou THP pracovníci informováni o vzdělávání v počtu 6 dotazovaných, což je 5,7%.

Na otázku č. 14, tedy jak jdou zaměstnanci spokojeni s četností jejich vzdělávacích a rozvojových aktivit, je nejčastější odpovědí manažerů částečně, takto odpovídalo 12 manažerů, což představuje 11,3% z celkového počtu 16 manažerů. Shodně dopadli odpovědi manažerů určitě ano a spíše ne, tedy 2 respondenti (1,9%). U THP pracovníků převažovala odpověď částečně, v počtu 40 respondentů, tedy 37,7%. Odpověď částečně

zvolilo 24 dotazovaných THP pracovníků, tedy 22,6% a určitě ne zvolilo 20 THP pracovníků (18,9%).

Otázka č. 15 se soustředila na spokojenost zaměstnanců s organizací vzdělávání ze strany vedení společnosti. Nejčastější odpovědí manažerů bylo určitě ano v počtu 12 dotazovaných manažerů, což znamená 11,3% z celkového počtu. Shodně po dvou odpovědích bylo částečně a spíše ne (1,9%). U THP pracovníků převažovala odpověď spíše ne v počtu 45 respondentů, což představuje 42,5%. Odpověď částečně zvolilo 33 respondentů na pozici THP, tedy 31,1% z celkového počtu. Shodný počet 6 získali odpovědi určitě ano a určitě ne, což představuje 5,7% respondentů na pozici THP.

Z výše uvedených výsledků jednotlivých odpovědí na otázky, které měli za úkol potvrdit, či naopak vyvrátit pravdivost hypotézy, která se zaměřila na informování o možnostech vzdělávání a rozvoje v dané organizace a uváděla, že manažeři jsou o těchto možnostech lépe informováni než zaměstnanci na pozicích THP – řadový zaměstnanec a THP – vedoucí pracovník, lze hypotézu č. 2 přijmout, neboť se prokázalo, že manažeři jsou o možnostech vzdělávání a rozvoje ve zkoumané společnosti lépe informováni a jsou spokojenější s četností a organizací vzdělávání, než zaměstnanci na pozicích THP pracovníků.

Vzhledem k zastoupení zaměstnanců na pozici THP – řadový zaměstnanec, by se zaměstnavatel měl zaměřit na otázku, proč jsou tito zaměstnanci hůře informováni o nabízeném vzdělání a rozvoji v organizaci, a zda nadřízení pracovníci předávají informace včas a srozumitelnou formou svým podřízeným. Manažeři jsou spokojenější s četností a organizací vzdělávání, což může naznačovat, že zaměstnancům na pozici THP – řadový zaměstnanec a zaměstnanci na pozici THP – vedoucí pracovník se nedostává dostatečných příležitostí v organizace ke vzdělávání a rozvoji.

Hypotézy č. 3: Zaměstnanci na pozici THP – řadový zaměstnanci využijí znalosti získané při vzdělávání a rozvoji ve zkoumané organizaci častěji, než zaměstnanci na pozicích THP – vedoucí pracovník a manažeři.

K hypotéze č. 3: se vztahují otázky č. 16 až 20 z rozeslaného dotazníku. Tato hypotéza má za cíl zjistit, zda zaměstnanci na pozici THP – řadový zaměstnanci využijí znalosti získané při vzdělávání a rozvoji ve zkoumané organizaci častěji, než zaměstnanci na pozici THP – vedoucí pracovník a manažeři.

Otázka č. 16 se zaměřila na to, zda nadřízený zjišťoval, jak se znalosti získané při firemním vzdělávání promítnou do práce zaměstnanců. THP – řadový zaměstnanci odpovídali nejčastěji zřídka v počtu 25 respondentů, tedy 23,6%. Druhou nejčastější odpovědí bylo nikdy, takto odpovídalo 21 respondentů, což představuje 19,8%. 16 respondentů na pozici THP – řadový zaměstnanec zvolili odpověď vždy, tedy 15,1% a odpověď občas zvolilo 14 dotazovaných, což představuje 13,2% z celkového počtu zaměstnanců na pozici THP – řadový zaměstnanec. Nejčastější odpovědi manažerů a THP – vedoucích pracovníků je občas v počtu 16 respondentů (15,1%), 10 z nich zvolilo odpověď nikdy (9,4%) a shodně tedy 2 dotazování z řad manažerů a THP – vedoucích pracovníků zvolilo odpovědi vždy a zřídka, kde každá z nich má podíl 1,9% z celkového počtu.

Zda je zaměstnancům poskytováno takové vzdělávání a rozvoj, které odpovídá jejich potřebám, na to se zaměřila otázka č. 17 z dotazníku. THP – řadový zaměstnanci nejčastěji zvolili odpověď zřídka v počtu 35 dotazovaných, tedy 33%, občas zvolilo 29 dotazovaných, což je 27,4% a 12 respondentů zvolilo odpověď vždy, tedy 11,3%, poslední odpověď, nikdy nezvolil ani jeden ze zaměstnanců na pozici THP – řadový zaměstnanec. Pracovníci THP – vedoucí a manažer nejčastěji volili odpověď občas, v celkovém počtu 22 dotazovaných, tedy 20,7%, a odpověď vždy byla zastoupena 8 respondenty, tedy 7,6%. Odpovědi zřídka a nikdy byli u THP – vedoucích pracovníků a manažerů nulové.

Otázka č. 18 se soustředila na to, zda vzdělávání a rozvoj ve zkoumané organizaci odpovídá pracovnímu zařazení zaměstnanců. THP pracovníci n pozici řadový zaměstnanec nejčastěji volili odpověď částečně, a to 45 dotazovaných, tedy 42,5%

z celkového počtu. 12 respondentů, tedy 11,3% zvolilo odpověď určitě ano, 11 dotazovaných (10,4%) spíše ne a 8 respondentů (7,5%) určitě ne. Nejčastější odpovědí manažerů a THP – vedoucích zaměstnanců bylo určitě ano, a to v počtu 14 respondentů, tedy 13,2%. Jako druhá, byla odpověď částečně s počtem 12 respondentů (7,5%), odpověď spíše ne označili 4 respondenti (3,8%) a ani jeden z dotazovaných manažerů a THP – vedoucích pracovníků neoznačil odpověď určitě ne.

Otázka č. 19 měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci uplatní absolvované školení při výkonu své práce. Pracovníci na pozici THP – řadový zaměstnanci vybrali nejčastěji odpověď částečně a to 47 z nich, tedy 44,3%. Určitě ano zvolilo 20 respondentů, což činí 18,9% dotazovaných THP – řadových zaměstnanců a 9 dotazovaných zvolilo odpověď spíše ne. U manažerů a THP – vedoucích pracovníků byla nejčastější odpověď určitě ano, tedy 18 respondentů (17%) 10 z nich zvolilo odpověď částečně (9,5%) a 2 spíše ne (1,9%). Shodně, bez rozdílu pracovního zařazení ne zvolil ani jeden z dotazovaných odpověď určitě ne.

Otázka č. 20, která se zaměřila na to, jestli se vzdělávací a rozvojové aktivity poskytované zaměstnavatelem zohledňují při kariérním růstu. THP – řadový pracovníci zvolili nejčastěji odpověď spíše ne, a to v počtu 37 dotazovaných, tedy 34,9%. Další odpovědí u THP – řadových pracovníků bylo částečně, takto odpovídalo 24 dotazovaných, tedy 22,6%. Z celkového počtu THP – řadových zaměstnanců zvolilo 9 z nich odpověď určitě ne (8,5%) a 6 určitě ano (5,7%). THP – vedoucí pracovníci a manažeři nejčastěji volili odpověď částečně, a to v celkovém počtu 16 respondentů, což představuje 15,6%, 10 respondentů volilo odpověď určitě ano (9,5%) spíše ne volili 2 respondenti (1,9%) a odpověď určitě ne ne zvolil ani jeden z respondentů na pozicích THP – vedoucí pracovník a manažer.

Na základě výše uvedených výsledků plynoucích z odpovědí jednotlivých respondentů na pozici THP – řadový zaměstnanci není možné hypotézu č. 3 přijmout, neboť se prokázalo, že zaměstnanci na pozici THP – řadový zaměstnanci nevyužijí získané znalosti získané při vzdělávání a rozvoji ve zkoumané společnosti častěji, než zaměstnanci na pozicích THP – vedoucí pracovník a manažeři.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti Stanley Black and Decker se zaměřením na střední a vyšší management“ bylo podat ucelený pohled na vzdělávání a rozvoj ve zkoumané společnosti, a také na spokojenost zaměstnanců na pozicích středního a vyššího managementu s tím, jaký systém vzdělávání je ve společnosti nastaven, a zda je potřeba z tohoto hlediska něco změnit.

Teoretická část se zaměřila na popsání témat spojených se vzděláváním a rozvojem pracovníků. Teoretická část byla zaměřena na vznik a úlohu vzdělávání dospělých jako součást konceptu firemního vzdělávání. Dále se zaměřila na oblasti firemního vzdělávání, charakter firemního vzdělávání, úkoly firemního vzdělávání, kompetence, znalosti a dovednosti. Teoretická část byla také věnovaná vzdělávání pracovníků od identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání, až po vyhodnocování vzdělávání. Dále se také věnovala rozvoji pracovníků, plánování osobního rozvoje, vzdělávání a rozvoji manažerů, metod rozvoje manažerů, seberozvoje, koučování a kafeteria modelu. V praktické části bylo provedeno průzkumné šetření, jehož cílem je podat ucelený pohled na spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje ve společnosti Stanley Black and Decker.

Průzkum proběhl ve společnosti Stanley Black and Decker se sídlem v Trmicích u Ústí nad Labem, tato společnost je výrobcem ručního nářadí a příslušenství, také je jedním z největších zaměstnavatelů v Ústeckém kraji. V současné době má společnost více jak 1000 zaměstnanců, z toho je přibližně 300 zaměstnanců na pozici středního a vyššího management, na které byl zacílen průzkum.

Jako metoda průzkumu bylo zvoleno kvantitativní šetření formou dotazníku. Emailem byl rozeslán zaměstnancům ústeckého závodu společnosti Stanley Black and Decker odkaz na internetově vytvořený dotazník v celkovém počtu 120 respondentů. Správně a úplně bylo vyplněno 106 dotazníků, návratnost tedy činila 88,3%. dotazník byl rozšířením tří základních hypotéz, dílčí otázky měli za úkol nalézt odpověď na tyto hypotézy a výsledek měl danou hypotézu přijmout, či naopak vyvrátit. Výsledky šetření byly prezentovány v podobě grafického rozdělení respondentů dle jejich pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a pracovního zařazení. Grafy vyjadřují procentuální počet

jednotlivých pracovníků, kteří vyplnili dotazník. Jednotlivé otázky dále byly vyhodnocovány dle daných hypotéz a výsledkem tohoto vyhodnocení byla odpověď, zda se zkoumaná hypotéza potvrdila či nikoliv. Nejpočetnější skupinou respondentů byli zaměstnanci na pozici THP – řadový zaměstnanci, u této skupiny zaměstnanců je z odpovědí patrné, že nejsou dostatečně informováni, a možnostech nabízeného vzdělávání a rozvoje v organizaci, a že dostatečně nevyužijí znalosti získané pro vzdělávání a rozvoji ve zkoumané organizaci. Výsledky dotazníkového šetření byly předány vedení společnosti Stanley Black and Decker, ve které průzkum probíhal, jako možnost pro diskuzi se zaměstnanci o možnostech zlepšení nabízeného vzdělávání a rozvoje ze strany organizace.

Mezi nejzajímavější zjištění bakalářské práce bezesporu patří fakt, že vzdělávání a rozvoj nabízené organizací zaměstnance nijak zvlášť nemotivuje k podávání vyšších pracovních výkonů. Organizace by se tedy měla zaměřit na nabízení takového vzdělávání, které zaměstnanci nejen potřebují, ale bude je také motivovat k podávání vyšších pracovních výkonů, dále bude motivovat zaměstnance k setrvání u zaměstnavatele a tím budou investice vynaložené do vzdělávání a rozvoje nabízené zaměstnavatelem návratné.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy – 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

EVANGELU, J. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2607-6.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-6367-5.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

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

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Motiv press, 2013. ISBN 978-80-904133-6-8.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

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

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-6871-7.

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

SEZNAM ZKRATEK

THP - Techniko hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů.....	38
Graf 2: Věk respondentů.....	39
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	40
Graf 4: Pracovní zařazení respondentů.....	41

SEZNAM PŘÍLOH

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

Příloha A - Dotazník

Dotazník

Vážení zaměstnanci,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který pomůže k získání pohledu na spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje ve společnosti Stanley Black and Decker, případně k podání návrhu na zlepšení. Dotazník je zcela anonymní, proto Vás žádám o co možná nejupřímnější odpovědi.

1. Jste muž nebo žena?

- a) Muž
- b) Žena

2. Vyberte, prosím, věkovou skupinu?

- a) 18 – 27
- b) 28 – 38
- c) 39 – 49
- d) 50 a více

3. Uveďte, prosím, nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Středoškolské
- b) Vyšší odborné
- c) Vysokoškolské

4. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) THP – řadový zaměstnanec
- b) THP – vedoucí pozice
- c) Manažer

5. Motivují Vás vzdělávací a rozvojové aktivity poskytované zaměstnavatelem k podávání lepších výkonů v práci?

- a) Určitě ano
- b) Částečně
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

- 6. Je pro Vás důležitá možnost vzdělávat a rozvíjet své znalosti v práci?**
- a) Určitě ano
 - b) Částečně
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 7. Myslíte si, že je v této společnosti dostatečně propracovaný systém dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**
- a) Určitě ano
 - b) Částečně
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 8. Byli jste vždy spokojeni s absolvovaným vzděláváním?**
- a) Vždy
 - b) Občas
 - c) Zřídka
 - d) Nikdy
- 9. Jste spokojeni s profesní úrovní poskytovaného vzdělávání zaměstnavatelem?**
- a) Určitě ano
 - b) Částečně
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 10. Podporuje společnost Stanley Black and Decker vzděláváním klíčové oblasti potřebné pro výkon Vašeho povolání?**
- a) Určitě ano
 - b) Částečně
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 11. Dostalo se Vám studijního materiálu potřebného k absolvování vzdělávací a rozvojové aktivity?**
- a) Vždy
 - b) Občas
 - c) Zřídka
 - d) Nikdy

12. Víte včas o všech možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti potřebných k výkonu Vaší pozice?

- a) Vždy
- b) Občas
- c) Zřídka
- d) Nikdy

13. Jakou formou se o vzdělání dozvídáte?

- a) Elektronicky – emailem
- b) Písemně
- c) Ústně – od nadřízeného
- d) Ústně - od kolegů

14. Jste spokojeni s četností vašich vzdělávacích a rozvojových aktivit?

- a) Určitě ano
- b) Částečně
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

15. Jste spokojeni s organizací vzdělávání a rozvoje ze strany vedení společnosti?

- a) Určitě ano
- b) Částečně
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

16. Zjišťoval nadřízený, jak se znalosti získané při firemním vzdělávání promítnout do Vaší práce?

- a) Vždy
- b) Občas
- c) Zřídka
- d) Nikdy

17. Je Vám poskytováno takové vzdělávání a rozvoj, které odpovídá Vaším potřebám?

- a) Vždy
- b) Občas
- c) Zřídka
- d) Nikdy

18. Odpovídá vzdělávání a rozvoj v organizaci Vašemu pracovnímu zařazení?

- a) Určitě ano
- b) Částečně
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

19. Uplatníte absolvované školení při výkonu své práce?

- a) Určitě ano
- b) Částečně
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

20. Zohledňují se vzdělávací a rozvojové aktivity poskytované zaměstnavatelem při kariérním růstu?

- e) Určitě ano
- f) Částečně
- g) Spíše ne
- h) Určitě ne

Děkujeme za čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Hezký den

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Steklá

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti Stanley Black and Decker se zaměřením na střední a vyšší management.

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 42

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Jan Veselý, MBA