

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku**

**Bc. Veronika Košítková**

© 2018 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Košátková

Provoz a ekonomika

Název práce

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku**

Název anglicky

**Employees Training and Development in the Company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

vzdělávání, řízení lidských zdrojů, lidská kapitál, rozvoj zaměstnanců, personalistika, metody vzdělávání, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, proces vzdělávacího programu, hodnocení vzdělávacích programů

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3.

BUCKLEY, R. – CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.

HOOK, C. – GALVAS, M. – FOOT, M. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Klára Margarisová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 26. 3. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 26. 3. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2018

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kláře Margarisové, Ph.D. za cenné rady při vypracování diplomové práce. Dále děkuji paní Kateřině Šulákové ze společnosti CN Group CZ s.r.o. za vstřícný přístup, věnovaný čas a spolupráci, dále bych chtěla poděkovat i zaměstnancům společnosti za vyplnění dotazníkového výzkumu. Dále bych chtěla poděkovat rodině a blízkým, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

# Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku

## Souhrn

Diplomová práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve vybraném podniku CN Group CZ s.r.o. Hlavním cílem diplomové práce je charakterizovat a zhodnotit dosavadní vzdělávací systém společnosti. Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První teoretická část poskytuje základní informace z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Informace jsou získávány studiem odborné literatury. Praktická část se věnuje charakteristice zvoleného podniku a vlastnímu výzkumu. V této části jsou dány do souvislosti poznatky z teorie s reálnou skutečností. Situace v podniku je analyzována na základě polostandardizovaného rozhovoru s HR manažerkou a následně je pak vytvořen dotazník pro zaměstnance. Po získání potřebných informací je navrženo několik doporučení, které by měly vést ke zlepšení vzdělávání a spokojenosti ve společnosti.

**Klíčová slova:** vzdělávání, řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, rozvoj, personalistika, metody vzdělávání, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, proces vzdělávacího programu, hodnocení vzdělávacích programů

# **Employees Training and Development in the Company**

## **Summary**

This thesis is dealing with education and development of employees in chosen company CN Group CZ s.r.o. The main target of the diploma thesis is to characterize and evaluate up to now educational system of the company. It is divided to two parts. The first theoretical part provides basic information from the field of education and development of employees. Information are gained by research in professional literature. Practical part devotes characteristics of chosen company and own research. This part compares the knowledges from theory with the real facts. Situation in the company is analysed based on half-standardized interview with HR manager and subsequently by a questionnaire for employees. For improvement of education and satisfaction in the company, some recommendations are suggested after gaining the needed information.

**Keywords:** training, human resources management, human capital, development, human resources, educating methods, formal education, informal education, process of the educational program, evaluation of educational programs

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1 Lidský kapitál, lidské zdroje a potenciál .....	14
3.1.2 Personalistika .....	15
3.2 Strategické řízení lidských zdrojů.....	18
3.2.1 Cíle strategického řízení .....	19
3.2.2 Předmět strategického řízení.....	20
3.2.3 Úkoly strategického řízení .....	20
3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	21
3.3.1 Formální a neformální .....	22
3.3.2 Metody .....	23
3.4 Podnikové vzdělávání .....	29
3.4.1 Proces.....	31
3.4.2 Zisk .....	36
3.4.3 Motivace .....	36
3.4.4 Snížení fluktuace.....	37
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>38</b>
4.1 Charakteristika zvoleného subjektu .....	38
4.1.1 Vznik, historie a vývoj společnosti.....	39
4.1.2 Vize společnosti.....	40
4.2 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti .....	41
4.2.1 Význam a cíle vzdělávání .....	41
4.2.2 Identifikace potřeb .....	42
4.2.3 Plánování vzdělávání .....	42
4.2.4 Realizace vzdělávacích aktivit.....	43
4.2.5 Financování vzdělávacích aktivit.....	43
4.2.6 Možnosti vzdělávacích aktivit pro zaměstnance .....	44
4.2.7 Vyhodnocování vzdělávacích aktivit, motivace a efektivita .....	47
4.3 Dotazníkové šetření.....	48
4.3.1 Identifikace respondentů.....	48
4.3.2 Vlastní dotazníkové šetření.....	51

Vzdělávací aktivity, jejich význam a přínos.....	51
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>62</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>65</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>68</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>70</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Faktory ovlivňující volbu metod.....	29
Obrázek 2: Cyklus vzdělávacího procesu .....	31
Obrázek 3: Proces motivace .....	37
Obrázek 4: Věková kategorie .....	49
Obrázek 5: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	50
Obrázek 6: Počet let ve společnosti .....	50
Obrázek 7: Význam vzdělávacích aktivit .....	51
Obrázek 8: Přínos absolvování vzdělávacích aktivit .....	52
Obrázek 9: Informace o vzdělávání .....	53
Obrázek 10: Četnost zúčastněných aktivit.....	54
Obrázek 11: Preferované vzdělávací aktivity .....	55
Obrázek 12: Preferované metody .....	56
Obrázek 13: Spokojenost se vzděláním .....	56
Obrázek 14: Vyhodnocení počtu vzdělávacích programů .....	57
Obrázek 15: Motivovanost ze strany společnosti .....	58
Obrázek 16: Rozvoj ve vzdělávání .....	59
Obrázek 17: Ověřování nově získaných znalostí a dovedností .....	60
Obrázek 18: Nedostatky vzdělávacích aktivit .....	61

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Charakteristiky formálního a neformálního vzdělávání .....	23
Tabulka 2: Obsah plánu vzdělávání pracovníků .....	33
Tabulka 3: Financování vzdělávacích aktivit .....	43

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Rozhovor pro personalistku .....	70
Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance .....	71

# 1 Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců lze zařadit v dnešním dynamickém a moderním prostředí mezi hlavní procesy v oblasti řízení lidských zdrojů a měl by na ně být kladen velký důraz. Dnešní doba se vyznačuje rychlými pokroky, technickým rozvojem i novými rozvíjejícími se technologickými postupy. Pokud společnost chce být úspěšná, konkurenceschopná a prosperovat, musí využívat všech dostupných prostředků, aby se udržela v konkurenčním prostředí, které nutí společnosti k neustálému rozvoji a přizpůsobování se měnícímu prostředí. Velmi důležité je i to, aby společnosti držely krok s ostatními a v nejlepším případě byly i o pár kroků napřed, což jim přinese jistou výhodu oproti ostatním. Cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je, aby přinášelo spolehlivé, schopné a vzdělané zaměstnance, kteří díky své činnosti napomáhají k plnění a dosažení stanovených cílů společnosti.

Převážná většina společností si dobře uvědomuje, jakou hodnotu pro ně mají vzdělaní zaměstnanci, kteří jsou ochotni se rozvíjet, přijímat nové informace a přispívat tak k efektivnějšímu fungování organizace. V dnešní době jsou považováni za největší konkurenční výhodu. Ačkoliv mohou být zdrojem nejdražším, jsou pro společnost zdrojem nejdůležitějším. Práce je pro každého nedílnou součástí života, kterou vnímá jako svoji seberealizaci. Společnosti by se tak neměly bát investovat do vzdělávání. Návratnost této investice se neprojeví hned, ale po delší době. Jistě se však vyplatí.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je dlouhodobý a opakující se proces, který pomáhá k rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnance. Veškeré získané dovednosti a znalosti vždy posunou člověka dále jak v kvalifikačním žebříčku, tak i po stránce osobního rozvoje. Prioritou pro společnosti je nastavení úspěšného systematického vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, kvalitních procesů a zajištění vhodných vzdělávacích aktivit. Důležitá je i motivace ze strany zaměstnavatele.

Vzdělávací proces se skládá ze 4 fází, které na sebe vzájemně navazují. První fáze je identifikace a analýza potřeb vzdělávání. Zjišťuje se především rozdíl mezi požadovanou a reálnou úrovní zaměstnanců. Ve druhé fázi dochází k plánování vzdělávání, dále pak k realizaci a nakonec se nesmí opomenout hodnocení vzdělávacího procesu. V této části se poukazuje na míru splnění požadavků a cílů, účinnost zvolení vzdělávacích aktivit a metod, jestli proces přinesl pozitivní výsledky.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit dosavadní vzdělávací systém vybrané společnosti CN Group CZ s.r.o. a navrhnout případné změny a doporučení. Dílčím cílem je charakterizovat vzdělávací systém, stanovit nedostatky z pohledu HR manažerky a dalším dílčím cílem je zjistit postoj zaměstnanců ke stávajícím vzdělávacím procesům.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část je zaměřena na oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku získané studiem odborné literatury. Teoretická část je rozdělena do několika tematických okruhů. První podkapitola pojednává o problematice řízení lidských zdrojů. Jsou definovány pojmy lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál. Druhá podkapitola je věnována strategickému řízení lidských zdrojů. Třetí podkapitola se zabývá podnikovým vzděláváním. Konkrétně ziskem, fluktuací a motivací zaměstnanců. Čtvrtá podkapitola je nejobsáhlejší a je zaměřena na metody a proces vzdělávání. Získané poznatky jsou aplikovány v praktické části.

V praktické části je charakterizován zkoumaný subjekt, kterým je společnost CN Group CZ s.r.o. Data jsou získána prostřednictvím interních materiálů společnosti. Avšak hlavním nástrojem pro sběr dat pro praktickou část je polostandardizovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Na základě zjištěných informací z rozhovoru a dotazníkové šetření je dosaženo hlavního cíle diplomové práce a to zhodnocení vzdělávacího systému ve společnosti.

Prvního dílčího cíle diplomové práce je dosaženo prostřednictvím polostandardizovaného rozhovoru s HR manažerkou pražské pobočky, paní Kateřinou Šulákovou ze dne 26. ledna 2018, která je ve společnosti odpovědná za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, benefity, nábor nováčku a trainee program. Pražská pobočka je zvolena kvůli dostupnosti a snadnějšímu osobnímu setkání.

Polostandardizovaný rozhovor se řadí mezi kvalitativní výzkumné metody. Rozhovor obsahuje jak strukturované otázky, tak nestrukturované. Tento typ rozhovoru má

své výhody v tom, že umožňuje přímou zpětnou vazbu, lze upřesnit otázky, aby respondent co nejlépe pochopil dotazovanou otázku, a v neposlední řadě se mohou kdykoliv klást doplňující otázky (Kozel, 2006).

Z rozhovoru jsou zjišťovány postoje ke vzdělávání, metody, které jsou používány v rámci vzdělávacího procesu, kdo za vzdělávání odpovídá, financování vzdělávacího programu, dále vize a samotný proces vzdělávání - identifikace potřeb, plánování a realizace, vyhodnocování a motivace zaměstnanců.

Na základě polostandardizovaného rozhovoru s HR manažerkou je sestaven dotazník pro jednotlivé zaměstnance, prostřednictvím kterého je dosaženo druhého dílčího cíle. Dotazník byl vytvořen i v anglickém jazyce, jelikož mezi zaměstnanci jsou i cizinci. Především ověřuje, jestli zaměstnanci vnímají vzdělávání ve společnosti jako HR manažerka a shodují se s představami společnosti. Zvolena je pobočka v Praze, která je i hlavním sídlem této společnosti a čítá 112 zaměstnanců, kterým je dotazník předložen.

Dotazník se řadí do kvantitativních metod a může obsahovat uzavřené, polootevřené a otevřené otázky. Výhodou zvolení dotazníku je jistě časová nenáročnost, jednoduchost ve vyplňování a následné vyhodnocení dotazníku. Nevýhodou však může být nepravdivost odpovědí a neochota vyplnění dotazníku (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Samotný dotazník je tvořen 19 otázkami. Jednou otevřenou otázkou, uzavřenými s výběrem jedné a více možností a polootevřenými otázkami. Dotazník obsahuje identifikační otázky zjišťující pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, počet let ve společnosti, na jakém oddělení a pozici respondenti pracují. Vlastní výzkum směřuje otázky na vzdělávací aktivity, jejich význam, přínos, jak jsou zaměstnanci spokojeni s nabízenými aktivitami, jaké preferují metody. Další otázky se pak dotazují na nedostatky a případné návrhy na zlepšení vzdělávacího systému. Dotazník je nejprve předložen třem nezávislým osobám, aby se zjistilo, zda jsou otázky položeny v logickém pořadí a jejich znění je dostatečně zřejmé.

Na závěr diplomové práce je vyhodnocen stávající systém vzdělávání prostřednictvím programu Microsoft Excel pro tvorbu grafů. Poukázáno je na slabé a silné stránky, postoje zaměstnanců. Ze získaných poznatků je předloženo doporučení na zlepšení vzdělávacího systému ve společnosti.

### **3 Teoretická východiska**

V této části diplomové práce, která se věnuje definováním základních pojmů z oblasti personální činnosti, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, jsou shrnuty poznatky a následně využity pro praktickou část práce. Kapitola se zaměří na základní pojmy firemního vzdělávání, systematický proces vzdělávání a především na jednotlivé fáze a efektivní vzdělávání v organizaci.

#### **3.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů**

##### **3.1.1 Lidský kapitál, lidské zdroje a potenciál**

Lidé představují pro každý podnik ten nejcennější zdroj, jelikož napomáhají zhodnocovat další zdroje, tím přispívají k prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Podniky si musí uvědomit, že pouze kvalitní technické prostředky a technologie nestačí. Je zásadní, aby si každý podnik uvědomil hodnoty a význam lidských zdrojů, že právě tyto zdroje představují pro ně největší bohatství. Co se týče způsobu řízení lidských zdrojů, stát by měl zasahovat co možná nejméně. Zásah by se měl týkat pouze toho, aby nevznikaly závažné spory mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Koubek, 1995).

Se spojitostí řízení lidských zdrojů se pojí pojmy jako je lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál. Je potřeba si uvědomit, co jaký pojem znamená.

##### **Lidský kapitál**

Hovoří-li se o lidském kapitálu, jedná se o souhrn získaných a vrozených schopností, zkušeností, dovedností a talentu, kterými lidé disponují. Patří sem také motivace, energie a návyky, které mohou být využity v průběhu určitého období k výrobě produktů. Právě lidský kapitál, jakož to výrobní faktor, přikládá podniku specifický charakter. A jsou to právě lidé, kteří jsou schopni učit se, reagovat na změny a nové inovace a kreativně myslet. Tímto pro organizaci zabezpečují dlouhodobé přežití (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Je důležité, aby byl kladen důraz na měření hodnoty lidského zdroje. Absence měření může způsobit, že si dané podniky neuvědomí, jaký mají potenciál nebo jak efektivní či neefektivní byly investice právě do rozvoje lidského kapitálu. Získané informace z měření mohou být totiž přínosné pro tvorbu strategie, monitorování

a hodnocení efektivity využití lidského kapitálu. Východiskem pro měření je uvědomění si, že lidé a rozvoj pro podnik nepředstavují náklady, ale jsou to investice do budoucnosti. Hodnotu lidského kapitálu lze měřit sledováním fluktuace zaměstnanců, stabilizace zaměstnanců, nákladů vynaložených na získání zaměstnanců, výdajů na jejich vzdělávání, produktivitu, přidanou hodnotu na pracovníka, absenci či úrazovost (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### **Lidské zdroje**

Řízení lidských zdrojů lze dle Armstronga (1999, str. 27) definovat jako: „Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejích cílů. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je tedy zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.“

Jedná se v podstatě o podnikatelsky orientovanou filozofii, která se týká řízení lidí s cílem dosáhnout konkurenční výhody. Lidské zdroje totiž uvádí do pohybu ostatní zdroje. Kromě lidských zdrojů jsou ještě informační, finanční a materiální zdroje. V tržních podmínkách představují lidské zdroje nejcennější a někdy i nejdražší zdroj. Je nutné, aby se lidské zdroje staly jádrem veškerého řízení v podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### **Lidský potenciál**

Lidský potenciál je souhrn předpokladů a dispozic lidí orientovaných na výkon činností, díky kterým podnik postupuje vpřed, a také napomáhají zvyšovat jeho konkurenceschopnost. Lidé svůj potenciál mohou, ale také nemusí rozvíjet a využívat v zájmu svém či vůči firmě. Firmy by se měly soustředit na správné motivování a využití potenciálu zaměstnanců, na rozvinutí jejich dovedností a schopností. Lidský potenciál se vztahuje k budoucnosti, ne k současnosti (Barták, 2007).

#### **3.1.2 Personalistika**

Existuje celé řada pohledů na způsoby řízení lidských zdrojů, a proto se i jednotlivé definice mohou lišit. Například podle autora Koubka (2001) personalistika představuje tu část řízení organizace zaměřující se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu,

a to především jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností, ale také pracovního chování, jeho vztah k vykonané práci, samotné organizaci či spolupracovníkům, také jeho vlastní uspokojení z vykonávané práce a v neposlední řadě též jeho personální a sociální rozvoj.

Personalistika je brána jako jedna z nejdůležitějších činností pro správné fungování společnosti. Tedy aby každá společnost mohla dobře fungovat, musí využít veškeré možnosti shromažďování informací, propojit je, uvést do pohybu a dobře využít. Podle Koubka (2001) se jedná o:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační,
- a lidské zdroje.

Samy o sobě materiální a finanční zdroje nejsou úplně k užítku, radí se k neživým zdrojům. Je nutné oživit je a uvést do pohybu. Nezbytné jsou informační zdroje, které vychází ze znalostí a dovedností, jimiž jsou schopnosti lidí. Avšak samotné vlastnictví těchto zdrojů není v konkurenčním prostředí dostačující. Proto je hlavním úkolem každého podniku tyto zdroje efektivně propojovat a využívat (Koubek 2001).

Zajištění, aby organizace byla schopna na základě lidí úspěšně plnit své cíle, patří k hlavním záměrům řízení lidských zdrojů. Důležitým bodem je, aby organizace byla výkonná a její výkon se neustále vyvíjel a zlepšoval. Pro správné vedení potřebuje organizace dostatečné množství motivovaných a schopných lidí, poněvadž právě motivace a schopnosti lidí jsou klíčové ve výkonu organizace a výsledky práce lidí jsou toho nedílnou součástí, které se na tom podílí. V řízení lidských zdrojů se setkáváme s cíli ekonomickými i sociálními. Základem k úspěchu je najít akceptovatelnou rovnováhu mezi těmito dvěma cíli, tedy dosahovat optimálních cílů organizace a zároveň uspokojovat potřeby lidí (Šikýř, 2012).

Podle autora Armstronga (2007) se řízení lidských zdrojů týká těchto oblastí:

- Efektivnost organizace,
- Řízení lidského kapitálu,
- Řízení znalostí,
- Řízení odměňování,

- Zaměstnanecké vztahy,
- Uspokojování rozdílných potřeb,
- Překlenování propastí mezi rétorikou a realitou.

Posledním bodem překlenování propastí mezi rétorikou a realitou je míněno to, aby manažeři měli na paměti, že je poněkud snadné přicházet s novými inovacemi, ale už je obtížné, aby fungovaly. A to musí být jejich priorita. Inovace může být snadná, ale její aplikace nikoliv.

Personální činnost je tedy nezbytnou součástí každé organizace a představuje její výkonnou část. V literatuře se setkáváme s různými počty a pojetími personální činnosti. Tomšík s Dudou (2011) člení úkoly v řízení lidských zdrojů a definují je takto:

#### **Osobní – pro zaměstnance**

Pomáhat zaměstnancům stanovovat a dosahovat osobních cílů v organizaci, rozvíjet schopnosti, pomáhat v rozvoji kariéry a vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky.

#### **Organizační – pro organizaci**

Vést zaměstnance, ať už přímo či nepřímo, k aktivnímu podílu na růstu produktivity. Zabezpečovat organizaci požadovaným počtem a strukturou zaměstnanců. Využít kvalifikaci zaměstnanců a zabezpečit produktivní využívání fondu pracovní doby.

#### **Společenské**

Trvalým rozvojem organizace zachovávat pracovní místa a podílet se na vytváření nových. Zaměstnáváním lidí přispívat k rozvoji celé společnosti jako celku.

Nejčastěji se však uvádí těchto deset úkolů:

1. vytváření a analýza pracovních míst,
2. plánování zaměstnanců,
3. získávání, výběr a přijímání pracovníků,
4. řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
5. zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
6. odměňování zaměstnanců,

7. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
8. formování pracovních vztahů,
9. péče o zaměstnance a pracovní podmínky,
10. personální informační systém (Armstrong, 2007).

Autor Koubek (2010) rozšiřuje tyto úkoly ještě o průzkum trhu práce, zdravotní péči o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací a v neposlední řadě o dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnání pracovníků.

### **3.2 Strategické řízení lidských zdrojů**

*„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“* (Koubek, 2010, s. 24).

Podle Dvořákové (2007) si každá organizace pro dosažení úspěchů musí nejprve stanovit, jakých cílů chce dosáhnout, a také jakým směrem chce směřovat. Záměr by měl zahrnovat vizi, strategie a cíle, poslání a hodnoty. Strategie lidských zdrojů jsou formulovány v návaznosti na strategii organizace. Jedná se tedy o vzájemné vztahy mezi strategickým řízením a řízením lidských zdrojů. Je potřeba zohlednit interní a externí podmínky organizace, na ni kladené požadavky, ale především i potřeby a očekávání zaměstnanců. Záměry by měly být spojené nejen s potřebami podniku, ale i lidí, kteří v podniku pracují.

Armstrong (2007) tvrdí, že strategie vždy vyplývá z něčeho a je to flexibilní záležitost. Týká se vždy toho, co by mělo být, neexistuje v současnosti. Strategie má i řadu významů. Stanovení plánu, kde právě lidé podle praxe ukazují, že jsou to oni, kdo realizují strategický plán. Pak samotný model, jak dané strategie budou probíhat v čase, stanovisko a v neposlední řadě taktický trik, díky němuž se dosáhne přelstění konkurence nebo oponenta.

Aby podnik efektivně fungoval, je nevyhnutelné, aby byly provázané tři prvky:

- Poslání a strategie,
- Organizační struktura,
- Řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

Vodák a Kucharčíková (2011) doplňují klíčové pojmy, jenž jsou často v souvislosti se strategickým řízením lidských zdrojů spojovány.

1. **Konkurenční výhoda** spojená s vytvářením hodnot pro zákazníky a se stálým vlastním zlepšováním postavení.
2. **Způsobilost zdrojů** znamená udržování souladu mezi příležitostmi a zdroji. Úspěšné podniky ukazují, v čem jsou výjimečné a to především vyobrazením, jak využívají disponibilní zdroje a příležitosti.
3. **Kritické faktory úspěchu** představující oblast výkonnosti podniku, jakož to důležité faktory pro dosahování podnikových cílů.
4. Jako poslední bod uvádí Vodák a Kucharčíková (2011) **synergii**, ke které dochází tehdy, jestliže je kombinovaný výkon společně působících zdrojů větší než součet výkonnosti jednotlivých částí.

### 3.2.1 Cíle strategického řízení

Vodák a Kucharčíková (2011) hovoří podle současné doby o řízení lidských zdrojů nejen jako o řízení, ale zároveň jako o záležitostech personalistů a personálního útvaru i záležitostí všech manažerů. Od autora D. Guesta používají jako určitá kritéria pro oblast řízení lidských zdrojů čtyři cíle politiky:

- Strategická integrace,
- Vysoká míra oddanosti,
- Vysoká kvalita,
- Flexibilita.

Díky strategické integraci jsou organizace schopny zahrnout věci spojené s řízením lidských zdrojů do podnikových strategických plánů. A aby byly v souladu a poskytovaly manažerům hlediska s tím spojená. Vysoká míra oddanosti je chápána jako pocit závazku chování, pro které je v zájmu dohodnutých cílů a oddanosti v postojích odrážejících silnou identifikaci s podnikem. Vysoká kvalita je cílem manažerského chování ve spojení aspektů

týkajících se kvality zboží a poskytování služeb. Spadá sem i řízení zaměstnanců a investování do vysoce kvalitních zaměstnanců. O flexibilitě se hovoří jako o funkční flexibilitě pro přizpůsobení organizační struktury a zvládnutí vypořádání se s inovací (Vodák a Kucharčíková, 2011).

### **3.2.2 Předmět strategického řízení**

Předmětem řízení lidských zdrojů dle Tomšíka (2011) je zaměstnanec jako jedinec v organizaci. A s ním propojená jeho funkce v organizaci, role, zájmy a pozice. Jaké jsou jeho cíle a důležité i vztahy ke spolupracovníkům, organizaci a společnosti jako celku. Dále je zaměstnanec brán jako člen pracovního kolektivu v rámci organizačních jednotek. A v neposlední řadě jako spotřebitel služeb a výrobků, pomocí kterých uspokojuje své potřeby.

Zaměstnanci očekávají od zaměstnavatelů při řešení výše uvedených vztahů zejména:

- záruky trvalého zaměstnání,
- uplatnění svých schopností,
- spravedlivou odměnu,
- dobrý kolektiv včetně odpovídajícího pracovního prostředí (Tomšík, 2011).

### **3.2.3 Úkoly strategického řízení**

V nejobecnějším pojetí je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů podle autora Koubka (2001) zabezpečit výkonnost organizace a její neustálé zlepšování. Dosáhnout toho lze neustálým zlepšováním a využíváním všech zdrojů dostupných příslušné organizaci. Jak již bylo zmíněno, spadají sem finanční a informační zdroje, materiální a lidské zdroje. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů jsou mimo jiné vytváření dynamického souladu mezi strukturou, počtem pracovních úkolů a pro ně tvořená pracovní místa. Základem úspěchu je umístit správného člověka na správné místo. Tento člověk by měl být flexibilní k jednotlivým požadavkům na příslušné pracovní místo. Pro organizaci je důležité tedy správné formování týmu, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v organizaci.

Dalším úkolem je optimální využívání pracovních sil v organizaci. Míněno je správné využití pracovních schopností, neboli kvalifikace pracovníků a správné rozvržení pracovní doby. Jak již bylo řečeno, pro organizaci je důležitý i sociální

a personální rozvoj pracovníků. Pracovníci by se měli rozvíjet jako osobnosti, dále jejich schopnosti a sociální vlastnosti. Zapotřebí je zdůraznit i nezbytnost pro pracovníky vytvářet vhodné jak pracovní, tak i životní podmínky a s tím spojené zlepšování kvality pracovního života. Na organizaci je, aby dodržovala všechny zákony v oblasti práce, lidských práv, zaměstnávání lidí a utváření dobré pověsti organizace. Všechny tyto zmiňované úkoly jsou důležité pro podnik a měly by být nedílnou součástí strategického řízení (Koubek, 2001).

### **3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

V moderní společnosti se požadavky na dovednosti a znalosti člověka neustále mění. Lidé se proto musí stále přizpůsobovat a to tím, že své znalosti a dovednosti musí rozšiřovat a prohlubovat. Formování a vzdělávání se díky tomu stává celoživotním procesem. Důležitou roli v tomto procesu hraje i organizace, především organizované vzdělávací aktivity. Základem pro úspěch a správné podnikání je připravenost na změny a flexibilita. Flexibilita zahrnující nejen připravenost na změny, ale schopnost akceptovat je a podporovat. Lze tedy říci, že se péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace stává pro personalisty nejdůležitějším úkolem (Koubek 2010).

Bartoňková (2010) tvrdí, že se jedná o systematický proces změny pracovního chování, úroveň dovedností a znalostí, včetně motivace zaměstnanců organizace. Tím se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní. Do kvalifikace subjektivní se řadí schopnosti, dovednosti, návyky, zkušenosti, postoje a klíčová kvalifikace získaná během života s potenciální možností využít je pro výkon konkrétní činnosti. Oproti tomu kvalifikace objektivní zahrnuje kvalifikovanou práci jako jsou požadavky na kvalifikace pracovníka, které vyplývají z charakteru, náročnosti, tempa a odbornosti práce.

I autor Bělohlávek (2001) vidí v systematickém vzdělávání mnoho výhod pro organizaci. Mezi nejdůležitější asi patří, že organizace je stále zásobována vyškolenými zaměstnanci. Nemusí tím pádem vyhledávat jiné zaměstnance na trhu práce. Jejím úkolem je pouze přizpůsobit jejich pracovní schopnosti tak, aby byly v souladu s potřebami organizace. Pravidelné zdokonalování dovedností, znalostí a kvalifikace vede i ke zdokonalování vztahu mezi zaměstnanci a organizací. Zároveň jsou zaměstnanci i více motivováni, což vede ke zvýšení jejich sociální jistoty. Toto systematické vzdělávání tedy

přispívá ke zvyšování kvality služeb a výrobků, pracovního výkonu, produktivity práce a rozvoji společnosti jako takové.

Koubek (2010) rozlišuje v systému formování pracovních schopností člověka tři oblasti. V první oblasti, nazývanou oblast všeobecného vzdělávání, se formuje základní a všeobecné vzdělání a dovednosti. Tato oblast je orientována na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. Druhá oblast se zabývá odborným vzděláváním. V této oblasti dochází k procesu přípravy na budoucí povolání, odborné dovednosti a znalosti. Poslední třetí oblast se zabývá oblastí rozvoje, rozšiřováním kvalifikace a dalšího vzdělávání.

### **3.3.1 Formální a neformální**

Neformální vzdělávání se zaměřuje především na získání dovedností, vědomostí a kompetencí. Pomáhají jedinci zdokonalit jeho pracovní, ale i společenské uplatnění. Neformální vzdělávání probíhá v zařízeních zaměstnavatelů, v soukromých vzdělávacích institucích, nestátních neziskových organizacích, ve školských zařízeních i v dalších organizacích. Součástí bývají školení a přednášky, kurzy cizích jazyků nebo rekvalifikační kurzy. Nepostradatelné pro realizaci neformálního vzdělávání je účast odborného učitele, lektora nebo proškoleného vedoucího. Tímto typem vzdělávání se však nedostaneme k získání dalšího stupně vzdělávání (Rohlíková, 2012).

Podle Armstronga (2007) je neformální vzdělávání učením se ze zkušeností. Většina učení neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech. Až 70% se lidé mohou naučit, co vědí o své práci, zcela neformálně. Například již samotné pozorování zkušenějších kolegů může mít rychlejší vliv na učení.

Na druhou stranu formální vzdělávání probíhá ve vzdělávacích ústavech nebo školách. Zahrnuje získání na sebe navazujících stupňů vzdělávání (základního, středního, středního vzdělávání s výučním listem, nebo maturitní zkouškou, vyššího odborného vzdělávání, vyššího odborného vzdělávání v konzervatoři, nebo vysokoškolského vzdělávání). Absolvování těchto stupňů je vždy potvrzeno příslušným osvědčením. Například v podobě vysvědčení, diplomu apod. Formální vzdělávání je tedy systematické a plánované vzdělávání, které používá strukturované vzdělávací programy. Programy se skládají z instruktáže a praktického zkoušení naučené látky (Armstrong 2007).

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

<b>Formální vzdělávání</b>	<b>Neformální vzdělávání</b>
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závazné pro někoho, ne tak závazné pro jiné
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas“ – „just-in-time“)	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
Snadno přenositelné vzdělávání	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

Zdroj: zpracování vlastní dle Armstronga (2007, str. 466)

### 3.3.2 Metody

Podstatné pro plánování vzdělávání pracovníků je výběr metody vzdělávání. V dnešní době existuje velký výběr, pro jakou metodu se organizace může rozhodnout. Lze je rozdělit do dvou velkých skupin. Jde o metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. Druhou skupinou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (Koubek, 2010).

První skupina metod, tedy vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, se považuje za vhodnější například pro vzdělávání dělníků. Oproti tomu druhá skupina je spíše vhodnější pro vzdělávání pro specialisty a vedoucí pracovníky. Avšak setkáváme se v mnoha případech, že s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání pro manažery a specialisty je využíváno metod ke vzdělávání na pracovišti. Na druhou stranu se jen v nepatrné míře objevilo vzdělávání dělníků mimo pracoviště (Koubek, 2010).

Mezi metody, které se používají ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, se řadí:

- Instruktaž při výkonu práce,
- Coaching,
- Mentoring,
- Counselling,
- Asistování,
- Pověření úkolem,
- Rotace práce,
- Pracovní porady (Koubek, 2010).

První zmíněná **instruktaž při výkonu práce** bývá nejčastěji používaná. Jedná se o nejjednodušší způsob jednorázového zácvičení nového nebo méně zkušeného pracovníka. Pracovní postup je předveden vedoucím pracovníkem a vzdělávaný pracovník si díky pozorování a napodobování tento pracovní postup osvojí při plnění vlastních pracovních úkolů. Výhodou této metody je rychlost zručení a vytváří se i pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky. Metoda se dá používat spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, což může být bráno jako nevýhoda. Jedná se pouze o jednorázové nebo krátkodobé působení (Koubek, 2010).

Oproti tomu **coaching** je zaměřený na dlouhodobější instruktaž. Coaching je soustavné podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu práce. Nadřazený průběžně informuje vzdělávaného pracovníka o jeho výkonu. Tím se zlepšuje komunikace mezi nimi. Vytváří se i lepší podmínky pro stanovování nových cílů. Obdobou coachingu je **mentoring**. Rozdíl je v tom, že si vzdělávaný pracovník vybírá sám svého mentora, který je jeho vzorem. Mentor pak stimuluje, radí, usměrňuje ho, ale i mu napomáhá v kariéře, čímž se stává i patronem (Koubek, 2010).

Mezi nejnovější metody patří **counselling**. Counselling spočívá ve vzájemném konzultování a ovlivňování, které nahradí dřívější jednosměrnost vztahu. Hlavní výhodou je přinesení do vztahu svou aktivitu a iniciativu ze strany vzdělávaného pracovníka. Vyjadřuje se k problémům své práce, hodnotí ji a vyjadřuje se k procesu vzdělávání, podává vlastní návrhy řešení. Zpětnou vazbu na výkon práce mají tedy oba zaměstnanci, jak nadřazený, tak i vzdělávaný pracovník (Koubek, 2010).

Mezi tradiční a často používanou metodu se řadí **asistování**. Vzdělávaný pracovník je přiřazen ke zkušenějšímu, snaží se pomáhat při plnění úkolů a učí se od něj pracovním

postupům. Postupem času se na úkolu podílí čím dál více a zvyšují se jeho dovednosti a znalosti. Je zde kladen důraz na praktickou stránku. Proto, jak již bylo zmíněno, se asistování hodí spíše pro vzdělávání dělníků. Asistování může být dále rozvinuto o **pověření úkolem**. Vzdělávaný má vytvořené všechny potřebné podmínky na splnění úkolu, takže by se neměl naskytnout problém s jeho plněním. Jeho práce je i nadále sledována a posuzována. Pracovník se již musí sám rozhodovat a řešit úkol samostatně, tím si vyzkouší své schopnosti a je i více motivován ke svému rozvoji (Koubek, 2010).

Další metoda je využívána pro výchovu řídicích pracovníků a při seznamování absolventů s organizací. Tato metoda se nazývá **rotace práce**. Vzdělávaný pracovník bývá pověřován různými úkoly nejen z jednoho pracoviště, ale právě v celém spektru organizace. Nevýhodou je, že pracovník nemusí uspět na všech pracovištích, ale získá tím určité zkušenosti. Vytvoří si alespoň nové zájmy, poznává pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se jeho flexibilita a získá to správné zaměření, kterým by se měl zabývat (Koubek, 2010).

Poslední metodu, která se nesmí opomenout, jsou **pracovní porady**. Porady jsou důležité z toho důvodu, že seznámí všechny zúčastněné s pracovním úkolem. Seznamují se s fakty a problémy nejen na svém pracoviště, ale v celé organizaci. Dochází k výměně názorů, postojů, výměně zkušeností s daným problémem. Pracovní porady napomáhají k pocitu sounáležitosti s pracovním kolektivem a organizací. Problémem bývá většinou určit, kdy se porady budou konat. Pokud se svolává v pracovní době, je zkracována doba určená pro plnění úkolů. Mimo pracovní dobu nebo v pracovních přestávkách se zase zvyšuje neochota účasti nebo se pracovníci snaží poradu co nejrychleji ukončit (Koubek, 2010).

Vesměs všechny tyto metody se týkaly individuálního přístupu mezi vzdělávaným pracovníkem a nadřízeným, vzdělanějším pracovníkem. Oproti tomu druhá skupina metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště se vyznačuje v režimu podobném tomu školnímu. Může se jednat o kurzy na školách nebo ve vzdělávacích zařízeních, ve zvláštních zařízeních určených pro určité vzdělání (dílny, počítačové učebny) nebo vývojová pracoviště. Shrnout se dají jako metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Mezi tyto metody patří:

## **Přednáška**

Zaměřuje se na poskytnutí faktických informací a teoretických znalostí. Není náročná na vybavení a podmínky, poskytuje rychlý přenos informací. Avšak přednáška je pouze jednostranný tok přijímaný pasivně účastníky vzdělávání (Koubek, 2010).

## **Přednáška spojená s diskuzí**

Jinak také řečeno seminář. Oproti samotné přednášce eliminuje její nedostatky. Účastníci se aktivně podílejí, na základě diskuze se vytvářejí nápady a řešení problémů. Problém může nastat, pokud není akce správně organizačně připravena nebo je nevhodným způsobem moderována (Koubek, 2010).

## **Demonstrování**

Demonstrování je praktické a názorné vyučování. Znalosti a dovednosti jsou zprostředkovány názorným způsobem za pomoci počítačů, audiovizuálních technik, тренаžerů, funkčních vlastností, předváděním pracovních postupů a jiné. Tato metoda se spíše orientuje na dovednosti a zaměřuje se na praktické využívání znalostí. Výhodou zajisté je bezpečné prostředí bez rizik úrazů nebo škod, nevýhodu pak mohou být rozdílné podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti (Koubek, 2010).

## **Případové studie**

Metoda se převážně používá ke vzdělávání tvůrčích pracovníků a manažerů. Účastníkům vzdělávání je předloženo smyšlené či skutečné vylíčení nějakého organizačního problému a oni mají za úkol problém nastudovat, diagnostikovat situaci a následně navrhnout řešení problému. Kladou se velké požadavky na přípravu. To se může zdát nevýhodou této metody. Metoda rozvíjí analytické myšlení a podporuje schopnosti k nalezení řešení (Koubek, 2010).

## **Workshop**

O workshopu se hovoří jako o skupinovém cvičení, které je variantou případových studií. Praktické problémy jsou řešeny týmově a v komplexnějším rozsahu. Nevýhody jsou podobné jako u případových studií. Za výhodu workshopu je brána příležitost pro dělení

se o nápady při řešení každodenních reálných problémech a posuzování problémů z různých hledisek (Koubek, 2010).

### **Brainstorming**

Brainstorming podporuje kreativní myšlení, metoda přináší alternativní přístupy k řešení a nové nápady. Řadí se také mezi případové studie, takže nevýhody jsou zde stejné jako u ostatních metod případových studií. Každý z účastníků předkládá návrh řešení, poté probíhá diskuze a snahou je najít optimální řešení problému (Koubek, 2010).

### **Simulace**

Simulace bývá velmi náročná na přípravu. Avšak přináší účastníkům schopnost rozvíjet se v oblasti vyjednávání a rozhodování. Simulace se zaměřuje spíše na praxi a aktivní účasti vzdělávaných, kde jim je předložen scénář a oni musí realizovat řadu rozhodnutí během určité doby (Koubek, 2010).

### **Hraní rolí**

Metoda je označována jako manažerské hry, které rozvíjejí praktické schopnosti účastníků. Požaduje se od nich samostatnost a aktivita. Metoda spočívá v rozdělení určitých rolí a účastníci pak poznávají povahu mezilidských vztahů, vyjednávání a střetů. Metoda je zaměřena na osvojování sociálních vlastností, podporuje samostatné myšlení a reagování. Důležitá je pečlivá organizační příprava, kladení stejně náročných požadavků typu simulací a případových studií (Koubek, 2010).

### **Assessment centra**

Tato moderní metoda slouží ke vzdělávání a výběru manažerů. Počítač náhodně vygeneruje úkoly a problémy související s prací manažera a následně počítač vyhodnotí řešení úkolů. Účastník si je může poté porovnat s vypracovaným optimálním řešením. Metoda je určena k učení překonávat stres, řešit úkoly různé povahy a správně jednat s lidmi (Koubek, 2010).

### **Outdoor training/learning**

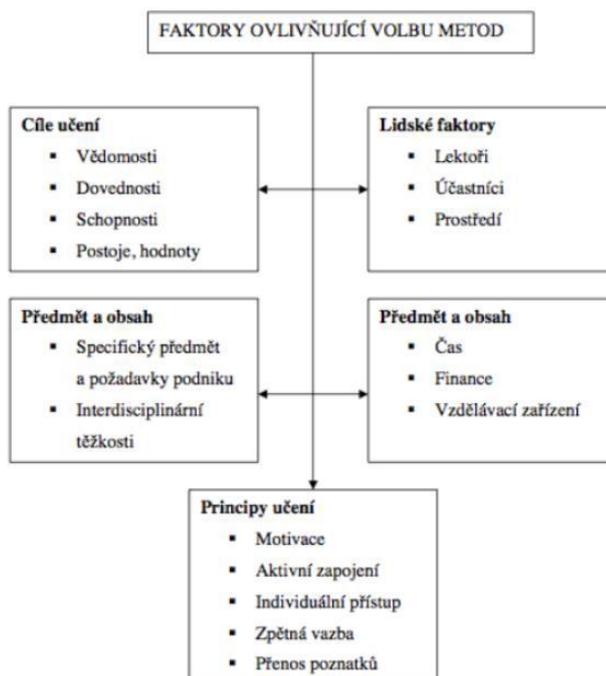
Metoda spojuje sportovní výkony s učením. Manažer se v rámci hry učí formovat tým, pověřovat ho úkoly, vést spolupracovníky a komunikovat s nimi. Zadaný problém se řeší kolektivně, kdy se jeden ujímá vedení nebo je týmem zvolen. Na konci probíhá diskuze o tom, jaké manažerské dovednosti se během hry využily a co by se mělo zlepšit (Koubek, 2010).

### **E-learning**

E-learning je elektronické vzdělávání pomocí počítačové, internetové a síťové technologie. Napomáhá k rozvoji jedinců a lepšímu pracovnímu výkonu. Počítače vytvářejí simulace pracovních situací, usnadňují učení pomocí obrázků, grafů, schémat a poskytují velké množství informací. Počítače nabízí různé cvičení, testy a možnost průběžně zhodnotit proces. Metoda je celkem náročná na vybavení i vzdělávací programy nejsou levné, především pokud jsou vytvořeny pro konkrétní organizaci nebo na konkrétní situace (Koubek, 2010).

Na následujícím obrázku č. 1 jsou vyobrazeny faktory, které ovlivňují výběr vzdělávacích metod. Existuje spousta faktorů ovlivňujících volbu vzdělávacích metod, mezi ně patří například cíle učení, principy učení, lidské faktory, faktory času a faktory materiální.

**Obrázek 1: Faktory ovlivňující volbu metod**



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2007, s. 96)

### 3.4 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání definuje Bartoňková (2010, str. 16) jako: „*Firemní neboli podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).*“

Systém podnikového vzdělávání má formu opakujícího se cyklu vycházející ze zásad podnikové vzdělávací politiky. Tímto systémem se dají sledovat cíle podnikové strategie a zároveň sledovat organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Vzdělávání nesmí být nepravidelné a náhodné. Efektivní vzdělávání zajišťující podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické. Nezbytná je spolupráce několika oddělení či oborů i s interními odborníky, ale také s externími a vzdělávacími institucemi (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Dle Koubka (2007) hlavním elementem pro rozvoj zaměstnanců je právě vzdělávání sloužící ke zdokonalování a prohlubování jejich znalostí, přispívání k vyšší výkonnosti.

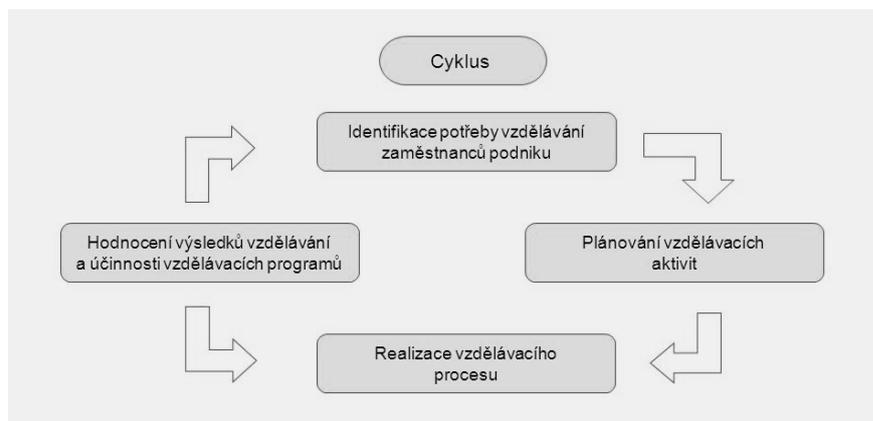
Uvádí, že nejefektivnější je systematické vzdělávání tvořené neustále se opakujícím cyklem, který sleduje cíle strategie vzdělávání a oporu nalézá v existenci pracovníků, kteří jsou odpovědní za vzdělávání zaměstnanců a jejich organizační a odbornou stránku. V systematickém vzdělávání vidí mnoho výhod i Bělohlávek a kol. (2001). Nejedná se zde o krátkodobou záležitost, ale samotný proces je proces dlouhodobý, díky kterému v organizaci jsou pouze odborně vyškolení pracovníci. Tím pádem si nemusí vyhledávat nové na trhu práce. Zaměstnanci se pravidelně zlepšují ve svých dovednostech, znalostech a kvalifikaci. Plynulost přizpůsobení se pracovních schopností zaměstnanců vyžadujícím potřebám organizace. Proces zlepšuje vztahy mezi pracovníky a organizací, zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců a celkově se podílí na lepším pracovním výkonu, rozvoji společnosti, zvyšování kvality výrobků a služeb a vede k lepší produktivitě práce oproti jiným metodám vzdělávání.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je k systému přistupováno jako k systému založeném na kompetencích. Kompetence jsou tvořeny odbornou způsobilostí, kvalifikací a schopnostmi pracovníka. Kompetence mají schopnost chování se určitým způsobem k dosažení očekávaného výsledku.

Samotný proces lze charakterizovat jako neustále se opakující cyklus, který vychází z politiky vzdělávání, sleduje cíle a strategie vzdělávání. Proces zahrnuje následující fáze, které jsou zobrazeny na obrázku č. 2. Jedná se o:

- **identifikace potřeb vzdělávání,**
- **plánování vzdělání,** (obsah vzdělávání, časový plán, financování, ...)
- **realizace vzdělávání,**
- **vyhodnocení výsledků a vyhodnocování účinnosti vzdělávání** (Bartoňková 2010).

**Obrázek 2: Cyklus vzdělávacího procesu**



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, str. 84)

### **3.4.1 Proces**

Vzdělávací proces je tedy neustále se opakující cyklus složený ze čtyř fází, které plynule přecházejí jedna na druhou. Jak již bylo zmíněno, proces není krátkodobá záležitost, ale jedná se o dlouhodobý proces. Zaměstnanci, kteří vzdělávacím procesem prošli, jsou díky tomu na trhu práce uplatnitelnější. Pro podnik je důležité, aby zaměstnance dostatečně a správně motivovali. Je to důležité pro to, aby zaměstnanci neměli potřebu přejít k jiné organizaci, ale setrvali ve stávající, kde vzdělávacím procesem prošli. Příjemné pracovní prostředí, odměny, vyšší mzda slouží jako správná motivace na udržení si zaměstnanců. Podstatné pro mnohé je osobní motivace v podobě seberealizace, funkčního postupu, osobního růstu a jiné (Vodák a Kucharčíková, 2011).

#### **Identifikace potřeb vzdělávání**

Prvním krokem procesu je identifikace a analýza potřeb vzdělávání. K identifikaci jsou nezbytné dostupné informace o pracovních místech a o samotných zaměstnancích. Odpovědnost, povinnosti či úkoly vykonávané na daném pracovním místě nám přibližují informace o pracovním místě (Šikýř, 2012). Zjišťuje se vzdělávací potřeba, která uvádí rozdíl mezi požadovanou kompetencí a reálnou úrovní zaměstnance. Analýza porovnává znalosti, dovednosti, porozumění a přístup na straně pracovníka s tím, co je požadováno na příslušnou pozici. Analýza se provádí, jelikož na různé pracovní pozice jsou požadovány rozdílné úrovně vzdělání (Koubek, 2007).

Ze sběru dat jsou získávány informace o výkonu a produktivitě jednotlivců, ale i také skupině a týmu jako celku. Data se následně porovnávají s již zmiňovanou požadovanou úrovní vzdělání pro danou pracovní pozici. Úrovně jsou tedy dvě - současná a požadovaná. Rozdílem získáme výkonnostní mezeru. Na základě výsledků analýzy zjištěných mezer ve výkonnosti je dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) potřeba tyto rozdíly eliminovat a zaměřit se na řešení, které je možné dosáhnout vzděláváním. Zmiňovaná výkonnostní mezera je rozdíl mezi optimální výkonností a současnou. Z analýzy lze získat i návrh na sestavení vhodného vzdělávacího programu. Výkonnost ve většině případů nelze zvýšit pouze prostřednictvím vzdělávání. Proto se zkoumá i organizační a procesní struktura a jejich problémy a nedostatky. Během navazujících fází procesu lze sledovat prvotní vzdělávací potřebu za nesprávně identifikovanou. Nelze spoléhat pouze na uzavření jedné fáze, ale musí docházet k průběžnému doplňování a potřebných úprav dle nových získaných informací.

### **Plánování vzdělávacího procesu**

S předběžnými plány a návrhy plánu se lze setkat již v první fázi identifikace potřeby vzdělávání. Plány jsou následovně zpracovávány a upřesňovány do podoby programu a rozpočtu. Dále jsou pak specifikovány a vymezeny jednotlivé oblasti vzdělávání a určení, kterých zaměstnanců se to bude týkat. Nejdůležitějším krokem je pak zvolení si vhodné metody vzdělávání. A v neposlední řadě se ještě specifikuje časový harmonogram vzdělání (Armstrong, 2007).

Proces plánování a tvorby plánu se skládá ze tří částí. A to části přípravné, realizační a fáze zdokonalování. První přípravná fáze, kde je obsah specifikace potřeb, stanovení cílů vzdělávací aktivity a analýza účastníků. Realizační část se poté zabývá zpracováním jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizací. Realizační fáze určuje způsob, jakým bude vzdělávání v organizaci probíhat. V poslední fázi, a to fázi zdokonalování, se průběžně vyhodnocují jednotlivé etapy v porovnání se stanovenými cíli a hledány jsou možnosti na zlepšení celého procesu vzdělávání (Armstrong, 2007).

Přínosné vzdělávání bude tehdy, pokud bude vypracovaný dobrý plán vzdělávání. Je doporučováno postupovat tak, že se nejprve stanoví cíle a potřeby vzdělání, poté se rozhodne o účastnících a neméně důležitým krokem je stanovit průběh celého vzdělávání. Do plánu se zahrnují všechny vzdělávací činnosti firmy, které jsou určeny

k realizaci pro dané období. Je stanovováno v důsledku rozdílů mezi požadovanou a reálnou výkonností zaměstnanců, jenž se dá řešit na základě vzdělávání a nejlépe pokud jsou zahrnuty i veškeré předvídatelné limitující bariéry (Koubek, 2007).

V následující tabulce č. 2 se nachází shrnutí postupu při plánování vzdělávání pracovníků.

**Tabulka 2: Obsah plánu vzdělávání pracovníků**

<b>Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?</b>	<b>Obsah, rozsah</b>
Komu?	Kdo by měl být vzděláván (jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie), kritéria výběru účastníků
Kdy?	Termín, harmonogram
Kde?	Místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy apod.
Kým?	Externí či interní vzdělavatelé, organizace sama, organizační zabezpečení, vzdělávací instituce
Jakým způsobem?	na pracovišti/mimo pracoviště, učební pomůcky a materiály, metody vzdělávání
Z jakou cenu, s jakými náklady	Rozpočet vzdělávacího plánu
Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?	určení metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit

Zdroj: vlastní zpracování

### **Realizace vzdělávacího procesu**

Další fází procesu je realizace vzdělávání. Pro úspěšnou realizaci je nutné si stanovit cíle, program, lektory, určit cílovou skupinu, metody a motivaci. Cíle se určují na základě stanovených potřeb vzdělávání v prvním kroku cyklu podnikového vzdělávání. Pokud nastává naplnění cílů, vede to k efektivnímu rozvoji organizace jako celku. Stanovují se cíle programové zahrnující celkový cíl programu a dále cíle dílčí. Dílčí cíle se vztahují k jednotlivým vzdělávacím aktivitám (Bartoňková, 2010).

Základem programu je přesný časový harmonogram, obsah a témata, která budou ve vzdělávání zahrnuta a budou se jich týkat. Dále zvolení metody vzdělávání a pomůcky potřebné k daným rozvojovým a vzdělávacím aktivitám, se kterými účastníci musí být obeznámeni. Program by měl zajistit plynulé a bezproblémové plnění. Účastníci v případě

zájmu mohou položit dotazy ohledně nějakých nejasností, případně co od kurzu očekávají. Mohou se pak doplnit témata s požadavky od zúčastněných (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Motivace během programu je také nedílnou součástí. Účastníci mohou být motivováni například formou diskuze na konkrétní příklady, které pro ně měly užitečný dopad, navštěvování týmů, které daným programem prošly a dotázání se na učení, která přinesla úspěch. Účastníkům může být doporučena literatura nebo články, kde se přínos takového učení zmiňuje. Možné je i seznámení se s lidmi, kteří v dané učení věří a dokáží ostatní inspirovat a povzbudit (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Klíčovým prvkem v podnikovém vzdělávání jsou samotní účastníci. Zvolení cílové skupiny, jak jsou k učení připraveni a motivováni. Je důležité sladit styl učení se stylem vzdělávání tak, aby si účastníci odnesli z programu co nejvíce. Musí se i zohlednit, že každý jedinec je v jiném osobním rozpoložení, intelektuálním a kulturním zázemí, má jiné dispozice pro další vzdělání a jinak ke vzdělání přistupuje (Vodák; Kucharčíková, 2011).

Výběr vhodné metody závisí na množství a věku účastníků, úrovni znalostí, dovedností a pozic v podniku apod. Měl by reagovat na současné trendy technického a ekonomického vývoje a měla by být vybrána taková metoda, jenž z hlediska podniku zaujímá jeho cíle, priority a styl podnikání (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Klíčové je i zvolení správného lektora. Na jeho schopnostech totiž závisí úspěch celého vzdělávacího procesu. Správný lektor má podporovat, povzbuzovat, naslouchat účastníkům, zajistit zpětnou vazbu, vytvářet vhodnou atmosféru. Také brát v potaz rozdíly v učení jednotlivých účastníků. Lektor má za úkol vybrat vhodnou metodu a zaměřit se, aby byl výklad přijatelný a srozumitelný (Vodák a Kucharčíková, 2011), (Hroník, 2007).

### **Hodnocení výsledků a efektivity**

Závěrečnou etapou vzdělávacího procesu je fáze hodnocení výsledků a efektivity. Bez této poslední fáze by byl proces neúplný. Zhodnocení celého vzdělávacího procesu přináší organizaci zpětnou vazbu, bez níž by nevěděla, jestli vzdělávací proces byl úspěšný či nikoliv. Vzdělávací proces by měl splnit očekávané cíle a vyřešit dané problémy, které se v organizaci vyskytovaly. Zhodnocení je komplexní proces přinášející informace o celkových nákladech a přínosech vzdělávacího programu. Nehodnotí se pouze obsah

vzdělávací akce, ale i účastníci, organizace, lektori, prostředí a studijní materiály. Stanovení kritérií pro hodnocení vzdělávacího procesu by mělo být již ve fázi plánování procesu. Hlavním cílem je zvyšování podnikové výkonnosti, mělo by jít ale i především o navyšování znalostí zaměstnanců. Postupovat při hodnocení by se mělo od nejnižší úrovně hodnocení k vyšší úrovni. Kritéria se volí adekvátně k podmínkám pracoviště a organizace (Bartoňková, 2010).

Efektivita vzdělávacího procesu je ovlivněna širokou řadou faktorů. Faktory pojící se k samotným účastníkům, k jejich vedoucím pracovníkům, k organizaci a faktory pojící se ze strany poskytovatele vzdělání. Převážně u účastníků hraje významnou roli jejich motivace. Měl by mít stanovený jasný cíl svého vzdělávání, aby mohl dosahovat lepší výkonnosti. Organizace účastníky musí podporovat v jejich rozvoji, získávání znalostí potřebných k rozvoji a naplnění cílů. Poskytovatel vzdělávání musí umět zohledňovat všechny specifické potřeby účastníků. Pro hodnocení efektivity se zvažují i vybrané použité nástroje a hodnocení zvolené metody. Nejčastěji se pro získání informací pro zhodnocení používají metody a techniky jako jsou rozhovory, dotazníky, testy, pozorování během vzdělávacího procesu, portfolio prací účastníka, statistické záznamy výkonů, expertní hodnocení, zpětná vazba skupiny a jednotlivce nebo sebehodnocení (Tureckiová, 2004), (Kociánová, 2010).

Metody hodnocení jsou převážně rozdělovány v závislosti na tom, kdy k hodnocení dochází. Může se uplatnit bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo po určité době. Metody se mohou dělit i podle toho, kdo je autorem hodnocení. Jestli samotný účastník, skupina nebo někdo mimo vzdělávací skupinu. Většina autorů uvádí model na Kirkpatrickově přístupu založený na těchto pěti úrovních:

1. Úroveň reakce
2. Úroveň učení
3. Úroveň chování
4. Úroveň výsledků
5. Úroveň postojů (Armstrong, 2007)

Hodnocení účinnosti vzdělávacího procesu je považováno podle Koubka (2007) za velmi nesnadnou záležitost. Je zapotřebí účastníka během procesu pečlivě sledovat, a jelikož nadřizení bývají sami často časově vytíženi, nemusí případné změny registrovat

a jejich hodnocení bývají spíše formální a nedostatečně podložené. Zjišťování a vyčíslení efektivnosti je tedy velmi obtížné.

### **3.4.2 Zisk**

Podle Koubka (2001) se podnikové vzdělávání zaměřuje na vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku zaměstnány. Podniky si musí plně uvědomovat, že pracovníci jsou pro ně důležití, a proto jim musí dávat najevo, jak si jich váží. Podpora a organizování vzdělávání svých zaměstnanců umožní podnikům zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce, zkvalitnit a zvýšit efektivitu vnitřních procesů a zároveň to napomáhá k rozvoji podniku jako celku. Podnikové vzdělávání přispívá k vyšší výkonnosti pracovníků. Podnikové vzdělávání je klíčem ke zvýšení produktivity, pracovního výkonu nebo dosahování cílů společnosti, tím i zvyšováním celkového zisku.

### **3.4.3 Motivace**

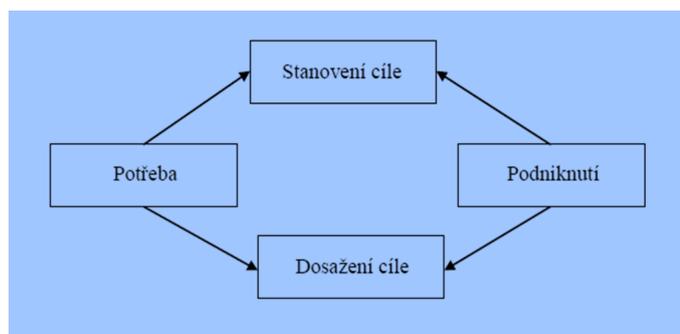
Motivování zaměstnanců je velmi důležité pro dosahování cílů organizace. Pokud jsou zaměstnanci jednotlivě správně motivováni a uvádí se do pohybu směrem, kterým chceme, aby se jim ubírali, dosahují stanoveného výsledku. Jedná se o cílově orientované chování. Nejlepší forma motivace je ta, kdy lidé jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí a jsou motivováni sami za sebe. Avšak mnoho lidí potřebuje být motivováno zvnějšku. Pomocí různých odměn, stimulů, vedení lidí, uspokojující práci a příležitosti k růstu. Vzdělávání může v organizaci jako celku vytvořit takové prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace (Armstrong, 2007).

Existují tedy dva typy motivace - motivace vnitřní a vnější. Vnitřní motivace obsahuje faktory, které si lidé sami vytvářejí a ovlivňují je. Mezi tyto faktory se řadí například odpovědnost, snaha rozvíjet své dovednosti a schopnosti, zajímavá a naplňující práce, vidina kariérního růstu. Oproti tomu mezi vnější faktory spadají odměny typu zvýšení platu, povýšení nebo pochvala, ale i na druhou stranu tresty, například se může jednat o kritiku nebo odepření platu (Armstrong, 2007).

Na obrázku č. 3 je vyobrazený proces motivace související s potřebami. Tyto potřeby se podílejí na vytváření přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté se stanovují cíle, o kterých se ví, že vedou k našim přáním a potřebám, následně se volí způsoby chování nebo cesty vedoucí k dosažení stanovených cílů. Jestliže se podaří dosáhnout

stanoveného cíle, lze předpokládat stejné rozhodnutí při zvolení cesty a chování, pokud se objeví podobné přání nebo potřeba. A na druhou stranu pokud cílů není dosaženo, s největší pravděpodobností se v budoucnu zvolí jiné chování či cesta, jak dosáhnout stanovených cílů (Armstrong, 2007).

**Obrázek 3: Proces motivace**



Zdroj: Armstrong (2007, str. 220)

#### **3.4.4 Snížení fluktuace**

Proč by společnosti měly investovat do vzdělávání má mnoho odpovědí. Dalším důvodem a významným pro podniky je snižování fluktuace. Zaměstnanci se sami chtějí rozvíjet, rozvíjet své dovednosti a znalosti. Zaměstnanci proto reagují kladně na možnosti vzdělávání, které jim jsou podniky nabízeny. Díky této možnosti vede mnoho zaměstnanců ke spokojenosti a velké pravděpodobnosti, že v daném podniku zůstanou. Jedním z nejdůležitějších procesů pro zaměstnance je adaptační proces. Ve velké míře ovlivňuje začátky působení zaměstnance v podniku, které mohou být natolik náročné, že zaměstnanec může začít pochybovat o svém působení v něm (Hroník, 2007).

## 4 Praktická část

Praktická část navazuje na předchozí teoretické poznatky, které byly získány ze studia odborné literatury pro oblast vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Praktická část je rozdělena do dvou částí. První část je věnována charakteristice zvoleného subjektu, popisu fungování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Informace jsou získány na základě polostrukturovaného rozhovoru s pracovníkem odpovědným za vzdělávání v podniku. Zjišťovány jsou jeho postoje ke vzdělávání v podniku, systém vzdělávání a rozvoje, financování, samotný proces vzdělávání, vyhodnocení a motivace pro zaměstnance. Druhá část praktické části se zabývá vyhodnocení dotazníku, který byl předložen zaměstnancům zkoumaného podniku, byla zvolena pobočka v Praze. Dotazník zjišťuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadním vzdělávacím programem, jaké vidí nedostatky a na druhou stranu pozitiva. Dále je zjišťováno, jak vnímají úspěšnost programu, osobní rozvoj, četnost vzdělávání a motivaci ke vzdělávání.

### 4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

Pro zpracování diplomové práce je zvolena společnost CN Group CZ s.r.o. (dále jen CN Group). Jedná se o dánskou softwarovou společnost, která od roku 1994 působí na českém trhu a dodává IT služby převážně zahraničním zákazníkům. Společnost vyvíjí vysoce kvalitní outsourcovaný software pro zákazníky v Německu, Rakousku, Skandinávii, Velké Británii a Švýcarsku. Dále společnost nabízí rozsáhlé řízení kvality, školení a testování. CN Group se věnuje vývoji softwaru, jeho údržbě a podpoře, QA & Testingu, Trainingu, IT Konzultaci, Mechanical Design Engineeringu. V současné době je ve společnosti 264 zaměstnanců ve čtyřech pobočkách – Praha, Zlín, Bratislava, Bukurešť (CN Group CZ s.r.o., ©2018).



Pro diplomovou práci je zvolena pobočka se sídlem v Praze. Předmětem podnikání této společnosti dle obchodního rejstříku je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Kurzy.cz, spol. s r.o., © 2000 – 2018). Oblasti, ve kterých společnost nabízí své služby, jsou:

- Finance
- Letectví
- Bezpečnost
- Telekomunikace
- Média a vydavatelství

Organizační struktura společnosti je velmi plochá. CN Group má generálního ředitele. Generální ředitelem je Steen Bruusgaard Westh Nielsen, pod kterým je část back office (oddělení Sales, HR, Finance, IT, Marketing). Operations, které je rozděleno podle technologií a oddělení, která ve společnosti mají. Oddělení jako je web/mobile oddělení, Net oddělení, Java oddělení a QA. Pod nimi jsou vždy přímo vývojáři nebo testáři.

CN Group má ještě druhou linii vedení, a to projektovou. CN Group je projektově orientovaná společnost, která nemá svůj vlastní produkt. Rozdíl mezi liniemi je v přidělených kompetencích. Projektová linie řeší stav projektu, problémy na projektu, se zákazníkem nebo v týmu. Na druhou stranu druhá linie manažerů řeší kariérní rozvoj svých zaměstnanců, schvaluje dovolené, home office, řeší problémy spojené s fungováním ve společnosti.

#### **4.1.1 Vznik, historie a vývoj společnosti**

Společnost CN Group byla zaregistrována v lednu v Praze roku 1994 jako společnost prodávající kontrolní systém prodeje v průmyslového sektoru a podepsala první smlouvy s bankovními zákazníky. Později pro své zákazníky zavádí poradenství v IT managementu pro banky, penzijní fondy apod. Dále také startuje příbuzné softwarové vývojové organizace.

V roce 1997 získává první zákazníky v oblasti telekomunikací a C / C ++ rozvoje. Počet zaměstnanců se zvyšuje na 20+ a CN Group získává projekt financovaný z prostředků EU pro slovenskou vládu. Následující rok je tak založena dceřiná společnost na Slovensku. Je vybudován první specializovaný vývojový tým, jsou získány první Java projekty a začíná spolupráce s Commerzbank. V roce 2001 ve společnosti pracuje více než 50 zaměstnanců. S následujícím rokem firmy jsou ohodnoceny dle 2. úrovně CMM, začínají se rozvíjet Eurocopter/Airbus skupiny.

Roku 2003 společnost získává první externí projekt pro Lufthansa technik. O dva roky později přibývá první .Net projekt, společnost vstupuje do elektronického obchodu a stává se vítězem soutěže Deloitte Technology Fast 50 Award. Stává se také partnerem MasterCard Vendor. Roku 2006 vyhrává soutěž magazínu Business Britain: Outsourcing Solution of the Year Award, spouští univerzitní program a společnost rozšiřuje své působení na švédském trhu. Téhož roku ještě vede první projekt používající SCRUM a rok na to zakládá zákaznické a testovací centrum ve Zlíně.

V letech 2008 – 2010 jsou firmy ohodnoceny dle 3. úrovně CMMI, společnost přidává seznam služeb do mobilního vývoje, získává první certifikované ISTQB vzorky a v CN Group již pracuje přes 130 zaměstnanců. Že si společnost dobře vede, je i důsledkem toho, že v roce 2011 je nominována do Top 10 ICT firem v ČR. Stává se Microsoft Silver Partnerem s certifikovanou vývojovou kompetencí a rok na to Microsoft Gold Partnerem. Rozšiřuje i své služby v poskytování akreditovaného školení ISTQB. Vstupuje i do mediální a publicistické oblasti spolu s Bauer Media & Gorkana Group.

V posledních letech získává společnost klasifikaci ISO pro medicínskou oblast a vstupuje do zdravotnického sektoru, zakládá nový program s názvem CN Group Partnership Programme a prvními zákazníky v dopravní oblasti jsou společnost Stena Rederi a Nomad Digital. CN Group se rozvíjí i v oblasti strojírenství a získává první mechanický projekt, vyvíjí se komora architektů a přichází se vzdělávacím programem CN University. Společnost v roce 2015 je ISTQB® Platinum Partnerem a v roce 2016 otvírá novou pobočku v Rumunsku, počet zaměstnanců čítá již 201+ zaměstnanců (CN Group CZ s.r.o., ©2018).

#### **4.1.2 Vize společnosti**

Vizi společnosti do budoucna je další rozvoj a vytvoření nových poboček. Nejnovější pobočka sídlí v Bukurešti a byla založena roku 2016. CN Group je konzervativnější v rámci financí a její politikou je, že si musí pobočka nejdřív na sebe vydělat, aby se dál mohla rozvíjet. To platí i pro společnost celkově. Zvažují, že by další pobočka mohla být otevřená v Maroku, jelikož odtud berou své vývojáře. Dříve to zkoušeli na Ukrajině, ale tam se to nepovedlo, proto je společnost v tomto opatrnější. V této době

řeší spíše nové prostory pro společnost, poněvadž jsou nyní na dvou místech v Praze, tak aby našli nějaký společný prostor, kde by mohla být celá pobočka pohromadě.

Z hlediska klientů má CN Group výhodu, že je o dva tři kroky napřed oproti jiným společnostem v České republice, které nabízejí podobné služby. Vždy se jedná o porovnání cena x kvalita x výkon. Klienti si uvědomují, že v České republice se nachází spousta výborných vývojářů a za kvalitní odvedenou práci nebudou muset zaplatit tolik, jako by museli zaplatit například ve Švédsku nebo v jiné zemi. CN Group cílí na skandinávské země, Itálii a Německo, kde to porovnání mzdových nákladů je veliké. CN Group nemá žádné české klienty, preferují ty zahraniční. Z pohledu personalistky je to i převážně díky tomu, že český trh mají prokouknutý a raději spolupracují se zahraničními firmami, aby se nestalo, že by jim nějaký projekt přinesl špatné jméno. V některých případech je samotní klienti právě podporují ve vývoji a rozvíjí společnost.

Zajímavostí pro klienty je, že jim CN Group nabízí i své trainee programy v rámci levnějšího balíčku nebo platí jen určitou částku. Jedná se o vzájemnou investici. CN Group investuje do jejich rozvoje a oni zas do vývoje technologií, které CN Group má.

## **4.2 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti**

Informace pro tuto část práce, jak již bylo zmíněno, byly zjištěny z rozhovoru se zaměstnankyní, která v CN Group pracuje tři roky a je HR manažerkou. Náplní její práce je zodpovědnost o benefity zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, nábor nováčků, trainee program a je pravá ruka kolegovi v řešení problémů webového oddělení.

### **4.2.1 Význam a cíle vzdělávání**

Význam vzdělávání pro společnost CN Group je naprosto zásadní. Jelikož se jedná o softwarovou společnost, nelze si dovolit, aby se lidé dál nerozvíjeli a docházelo by tak k nedostatkům na požadovanou technologickou úroveň. Personální oddělení i vedení společnosti si velmi dobře uvědomuje, že se nejedná pouze o rozvoj technologické úrovně zaměstnanců. Bez zaměstnanců by společnost neexistovala, proto je potřeba je podporovat a rozvíjet.

Společnosti to pak přináší především skvělé a špičkové vývojáře, kteří by jinak pracovali v jiné společnosti. Konkurovat společnost hlavně může právě ve vzdělávacích aktivitách pro své zaměstnance a možnostech osobního rozvoje.

#### **4.2.2 Identifikace potřeb**

Identifikace potřeb je vyhodnocována na základě individuálních potřeb každého ze zaměstnanců. Personalistka pořádá se zaměstnanci tzv. Performance review, kde se mimo jiné řeší i vzdělávání. Intervaly sezení bývají při nástupu, po 3 měsících, po 7 měsících a po jednom roce. Vždy se vychází z kooperace a komunikace obou zúčastněných stran. Zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu, neboli feedback na svoji práci od svých kolegů a zákazníků CN Group a personální oddělení dostává zas zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. Na základě potřeb se určuje, jak se může jednotlivým zaměstnancům pomoci při plnění kariérních cílů, které si společně s nimi personální oddělení nastaví. Zaměstnanci mají možnost přijít za personalistkou, vedoucím pracovníkem a požádat o vzdělávací aktivitu, kterou cítí, že ji potřebují.

Pro nikoho nejsou školení ani vzdělávací aktivity povinné. Vždy se to odvíjí na domluvě nebo na bázi doporučení. O vzdělávacích aktivitách zaměstnanců rozhoduje „line manažer“ po konzultaci s personalistkou. Pokud se jedná o školení, které přímo nesouvisí s výkonem pracovní funkce zaměstnance, většinou CN Group zaměstnance finančně podpoří. Vždy záleží na domluvě s manažerem a personalistou.

#### **4.2.3 Plánování vzdělávání**

Vzdělávací aktivity si plánují jednotlivá oddělení sama za sebe, zodpovědný je tedy vedoucí oddělení. Rozpočet je stanoven na základě vstupů z minulého roku a na základě toho, co by společnost chtěla vylepšit, omezit či přidat do současného roku. Každé oddělení má něco jako „radu starších“. Tato rada je složená ze seniorních zaměstnanců, která připravuje plán na další rok.

Každá rada si plánování řídí sama, kde je přítomen i liniový manažer daného oddělení. Personální oddělení je také přítomno, především pokud se jedná o trainee programy. V CN Group plánují, že by se zavedla schůze společná pro všechny rady,

ale zatím je to v jednání. Oddělení má vždy plán projektů, které je budou čekat a řeší pak následně otázky jako například: jakých konferencí se zúčastní, jaké jsou potřeba pomůcky, ať už knížky nebo jiné vybavení jako jsou počítače, licence, vzdělávací portály, semináře. Pro personální oddělení jsou důležité hlavně výstupy, podle kterých se pak řídí a zařídí potřebné věci a materiály.

Ve společnosti CN Group nejsou zavedeny kompetenční modely. Zaměstnanci se u nich posouvají na základě odvedené práce, schopností a dovedností. Vzdělávací plán není nastavený pro společnost celkově. Zaměřuje se na individuální potřebu konkrétního zaměstnance a poté nastaví plán přímo na míru. Zaměstnanec sám může přijít, co by potřeboval zlepšit, kde jsou jeho mezery, nebo se to často pozná z Performace review, které společnost provádí každý rok.

#### **4.2.4 Realizace vzdělávacích aktivit**

Metody vzdělávání se volí podle zkušeností, individuálních potřeb a také ze zpětných vazeb od zaměstnanců společnosti. CN Group nejčastěji využívá interní vzdělávání, které probíhá v prostorách společnosti a většina z nich probíhá v rámci pracovní doby. Externí vzdělávací aktivity pak na půdě poskytovatele v rámci pracovní doby.

#### **4.2.5 Financování vzdělávacích aktivit**

CN Group považuje zaměstnance za nejlepší aktivum a investici do jejich rozvoje. Následující tabulka ukazuje přímé a nepřímé investice ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Přímé investice zahrnují náklady spojené s učením, e-learningem, knihami, team buildingem a další. Nepřímým nákladem je převážně plat za dobu, co zaměstnanci stráví učením, hackthony, coding dojo a dalšími aktivitami ve vzdělávacím programu CN Group.

**Tabulka 3: Financování vzdělávacích aktivit**

Rok	2014	2015	2016 budget
Přímé investice (EUR)	105.200	92.500	121.600
Nepřímé investice (EUR)	67.720	108.800	112.700

Zdroj: vlastní zpracování podle výroční zprávy

#### **4.2.6 Možnosti vzdělávacích aktivit pro zaměstnance**

Možností společnost CN Group nabízí hodně. V CN Group není žádná hranice toho, kdo čím může, anebo nemůže být. Celá řada seniorů ve společnosti má např. 30 % své alokace vyčleněné na své vlastní vzdělávací aktivity. Nijak jim do toho není zasahováno a je na nich, jak tento čas využijí. Obecně by se dalo říci, že se rozděluje vzdělávání na dvě cesty – interní a externí.

##### **Externí vzdělávání**

Do externího vzdělávání spadají všechny certifikace, které jsou zaměstnancům hrazeny společností. Převážně se to týká z oblasti Microsoft světa. CN Group je Zlatým partnerem Microsoftu. Znamená to, že musí část zaměstnanců mít nejvyšší certifikace v určitých oblastech vývoje, bezpečnosti a infrastruktury. Dále pak jsou zaměstnancům hrazeny vzdělávací aktivity na podporu softwarových dovedností, zahraniční a české konference, kam společnost své zaměstnance posílá. A v neposlední řadě se jedná o jazykové kurzy, které ve společnosti probíhají. V CN Group probíhají 3 hodiny anglického jazyka v týdnu, dvě hodiny němčiny a individuální výuky češtiny, jelikož ve společnosti pracují i cizinci.

Samozřejmostí je i vybavenost knihovny a licence na vzdělávací portály, kterými jsou safari, egghead, plurallside. Zaměstnanci mají také část svého pracovního času vyčleněno na přípravu na zkoušky. Certifikace ISTQB® CTFL je totiž povinná pro všechny zkušební inženýry ve společnosti. CN Group je akreditovaným poskytovatelem školení ISTQB® a všechny školení zahrnují 100% požadovaného obsahu.

##### **Interní vzdělávání**

Interní vzdělávání se týká primárně technického vzdělávání. Obecně je interní vzdělávání ve společnosti častější než externí vzdělávání. Na základě zkušeností a zpětných vazeb od kolegů personální oddělení ví, že si dokáží připravit lepší vzdělávací aktivity, než kdyby požádaly nějakou externí firmu.

Interní vzdělávání má několik úrovní. V CN Group ho dělí jednak podle jednotlivých technologických divizí, které mají, a také podle seniority, komu je aktivita určena. Například webové oddělení nemá prakticky možnost využívat externí školení a certifikace, jelikož nic takového se na dobré úrovni nepořádá. Každá z technologických

divizí má své vzdělávací aktivity dělané formou, která jim vyhovuje. Jako příklad si lze uvést Java oddělení, které pořádá každé čtvrtletí víkendové hackathony. Hackathon je akce, při níž programátoři pracují na zadaném softwarovém projektu. Net oddělení má jednou za tři týdny Smart workshopy na předem dané téma. Testeři se scházejí nad klasickými přednáškami.

Na všechny aktivity jsou zváni všichni zaměstnanci. Většinu z aktivit společnost streamuje a ukládá na jejich interní Youtube kanál. Příprava těchto aktivit probíhá v rámci pracovní doby.

### **Vzdělávání podle seniority**

Co se týče vzdělávání a osobního rozvoje z pohledu seniorních vývojářů, záleží zde hodně na tom, jakou cestou se daný zaměstnanec rozhodne, že chce jít. Může se stát mentorem, může mít na starosti přípravu interních školení, může pomáhat personálnímu oddělení při pohovorech nebo se může stát člověkem, který primárně řeší architekturu projektů, pomáhá při tvorbě nabídek pro klienty a jeho role je i technický konzultant, který dokáže zákazníkovi vysvětlit, proč jakou technologii společnost využívá a proč jinou ne. Možností je celá řada – CN Group vyučuje semestrální kurzy na vysokých školách, do kterých se můžou senioři přihlásit jako lektori – také tahle aktivita velmi posouvá v osobním rozvoji daného zaměstnance.

### **Trainee program**

CN Group se zabývá i trainee programy, do kterého se může přihlásit i někdo, kdo s vývojem prakticky nemá žádné zkušenosti. Pro trainee program je vždy připravena sada přednášek, studijních materiálů a workshopů z daných technologií. Každý ze zúčastněných trainee programu má přiděleného svého mentora, jenž se stará o jeho vzdělávání na základě jeho individuálních potřeb.

Univerzita CN je vzdělávací program vytvořený společností CN Group, který umožňuje dobrý začátek kariéry talentovaným lidem se zaměřením v oblasti vývoje softwaru. Do programu se může přihlásit každý, společnost vyžaduje pouze cílevědomost, nadšení a schopnost se učit novým věcem. Nezáleží na věku, kde uchazeč studoval nebo kde pracoval. Program poskytuje příležitost stát se součástí vývojového týmu se skutečnými odborníky v mnoha oblastech IT, kterými se firma zabývá. Univerzita CN

je na pracovišti přibližně 6 měsíců a je rozdělena do několika fází, kterých se zájemci zúčastní. Každá fáze je zaměřena na získání specifických zkušeností, budování potřebných dovedností pro profesionální junior vývojáře. Celý program je zaměřen na to, aby účastníci získali šanci v získání nových znalostí a dovedností za podpory vývojářů ze společnosti CN Group.

První fáze má za úkol seznámit účastníky se společností CN Group a jak u nich probíhá vývoj. Poté probíhá jednodenní školení, kde každý jednotlivec dostane úkol a na vypracování má 14 dní. Po uplynutí 14 dnů probíhá krátký test, kde si společnost ověřuje, co všechno se účastníci naučili a pochytili. Automaticky jsou pak zařazeni do další fáze programu.

Druhá fáze programu University CN spočívá v tom, že se účastníci dostanou do týmu a pracují na skutečném projektu. Je to takové „hození do vody“. Nejprve dostanou za úkol menší a jednodušší úkoly, aby se stačili zorientovat, seznámit s týmem, zákazníkem a samotným projektem. Postupem času jsou mu přidělovány náročnější úkoly vždy za podpory seniorních kolegů nebo mentorů, kteří rádi a ochotně vše vysvětlí. Pokud vše probíhá, jak má, účastníci jsou přesunuti do poslední fáze.

Ve třetí fázi již dostanou samostatný úkol a jednotlivci se stávají plnohodnotným členem týmu.

Program je i finančně ohodnocený. V první fázi dostanou odměnu, ve druhé se jedná již o pracovní smlouvu či dohodu. Po úspěšném absolvování stáže se účastníci stanou důležitou součástí skutečného vývojového týmu na pozici Junior Developer. Zde se pak mají možnost podílet na mezinárodních projektech v nejnovějších IT technologiích (CN Group CZ s.r.o., ©2018).

### **Povinná školení**

V první řadě zaměstnanci musí splňovat školení, která jsou povinná ze zákona. Jsou dány legislativními předpisy, zákony nebo vyhláškami. Zaměstnanci jsou povinni se jich zúčastňovat v předem stanovených periodách. Nový zaměstnanci toto vstupní školení absolvují ihned při nástupu do práce. Je nutné, aby měli absolvované školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení první pomoci a kdo má firemní auto a jezdí na služební cesty, tak i školení pro řidiče. Tato školení jsou prováděna společností CIVOP, která poskytuje e-learningovou formu školení. Pro zaměstnance je to pohodlnější

a pro společnost to není finančně náročné. Některá z následujících shrnutých školení jsou pro všechny zaměstnance, některé pouze pro vybrané zaměstnance. Jsou to tedy tyto:

- školení BOZP a PO plus instruktáž,
- školení BOZP a PO periodické školení 1x za 2 roky,
- požární ochrana
- první pomoc
- školení řidičů 1 x za 2 roky.

Povinné školení nebo certifikáty, které vyžaduje společnost, jsou pro testáře. Je nutné mít certifikát ISTQB, který si společnost sama školí a i nabízí klientům.

#### **4.2.7 Vyhodnocování vzdělávacích aktivit, motivace a efektivita**

Výsledky vzdělávacích aktivit jsou vyhodnocovány pomocí dotazníku a společnost si také bere zpětnou vazbu. Vyhodnocování probíhá s malým časovým odstupem, většinou do jednoho týdne. Personalistka účastníky vzdělávacích aktivit někdy sleduje. Ale jelikož jsou to hlavně technické aktivity, nespadá to do její odbornosti. Proto spíše dohlíží na účastníky vedoucí manažer nebo mentor. Personalista pak hodnotí se zaměstnanci vzdělávací aktivity a jejich přínos. Díky tomu jsou pak i voleny do budoucna vzdělávací metody a zdroje.

Ve společnosti mají agilní řízení, jak společnosti, tak projektů. Agilní řízení je založeno na poskytnutí rychlé zpětné vazby, je konstruktivní, nijak emotivní. Dříve společnost zkoušela 360 projekt, ale to se jim moc neosvědčilo. Bylo to časově náročné a nepovedlo se jim vhodně strukturovat otázky. Proto se raději vrátili ke klasickému slovnímu hodnocení.

Dle personalistky asi 95 % zaměstnanců nepotřebuje žádnou vnější motivaci ze strany společnosti ke vzdělávání. Pokud zaměstnanci chtějí být dobrými vývojáři, tak to bez neustálého učení se nejde. V CN Group se snaží svým zaměstnancům připravit takové pracovní prostředí, aby vzdělávání pro ně bylo také součástí pracovní doby a nemuseli ho dohánět doma. Neudělují ani žádné sankce za neúčast na vzdělávacím programu, ale pokud například někdo neudělá certifikační zkoušku ani na potřetí, tak již se mu strhává část ceny z jeho výplaty.

### 4.3 Dotazníkové šetření

Tato kapitola je věnována vyhodnocením výsledků dotazníkového šetření pro zaměstnance společnosti CN Group, konkrétně pro pobočku v Praze. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadním systémem vzdělávání, který má společnost nastavený, jak hodnotí průběh, realizaci a vyhodnocování jednotlivých aktivit, co jim to přináší, jestli je to posouvá v rozvoji kariérním i sebe samých. A pokud z jejich pohledu má společnost v tomto směru nějaké nedostatky, tak jaké. Dotazník byl vytvořen po absolvování polostandardizovaného rozhovoru s HR manažerkou a jeho podobu je možné nalézt v příloze č. 2.

Dotazníkové šetření bylo provedeno přelomem února a začátkem března roku 2018 přes internetový portál [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Osloveni byli zaměstnanci z pražské pobočky a celkem bylo osloveno 112 respondentů. Na dotazník však odpovědělo 58 respondentů. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům dvakrát.

#### 4.3.1 Identifikace respondentů

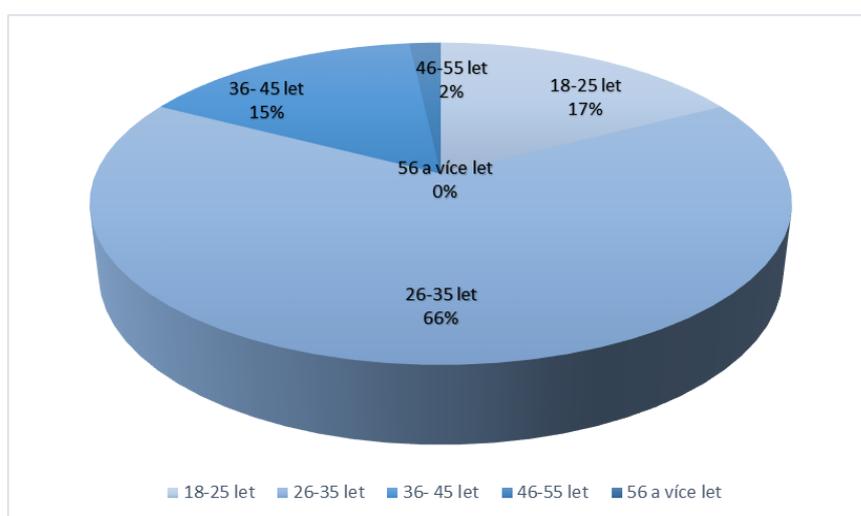
Z důvodu lepší logické návaznosti a před vyhodnocením jednotlivých otázek, které se zaměřily na názory zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jsou identifikační údaje o respondentech uvedeny jako první. V charakteristice respondentů jsou otázky - rozdělení podle pohlaví, věkové kategorie, nejvyššího dosaženého vzdělání, na jakém oddělení zaměstnanec pracuje a jakou pozici v rámci společnosti zastává i jak dlouho ve společnosti působí.

Na základě získaných údajů z dotazníkového šetření je hned na první pohled patrné, že v rámci procentuálního zastoupení je vyšší podíl zastoupení mužů než žen. Z respondentů, kteří dotazník vyplnili, podíl je pak v zastoupení muži (76 %) a ženy (24 %). Může to být i dáno, že v oblasti IT pracují obecně spíše muži.

Otázka č. 1 a 2 sloužila, aby identifikovala respondenty z hlediska jejich pracovní pozice, na jakém oddělení pracují. Respondenti jsou zastoupeni ze všech oddělení, jak marketingu, sales, tak z projektové linie a z Operations (.Net, web/mobile, Java a QA). Co se týče pozic, většina respondentů je tvořena vývojáři, dále jsou to testáři, projektoví analytici, 2 vedoucí týmu a jeden respondent z programu CN University.

Další otázkou se zjišťovalo věkové rozložení respondentů. Ze získaných výsledků lze říci, že ve společnosti CN Group se nachází poměrně mladý kolektiv. Nejvíce respondentů se nachází ve věkové kategorii 26-35 let a přesně to činí 66 % respondentů. Druhou nejpočetnější kategorií jsou respondenti ve věku 18-25 let (17 %) a nepatrně menší zastoupení má věková kategorie 36-45 let (15 %). 2 % respondentů je z věkové kategorie 46-55 let a z věkové kategorie 56 a více let není žádné zastoupení. Pro větší názornost jsou věkové kategorie vyobrazeny na obrázku č. 4 níže.

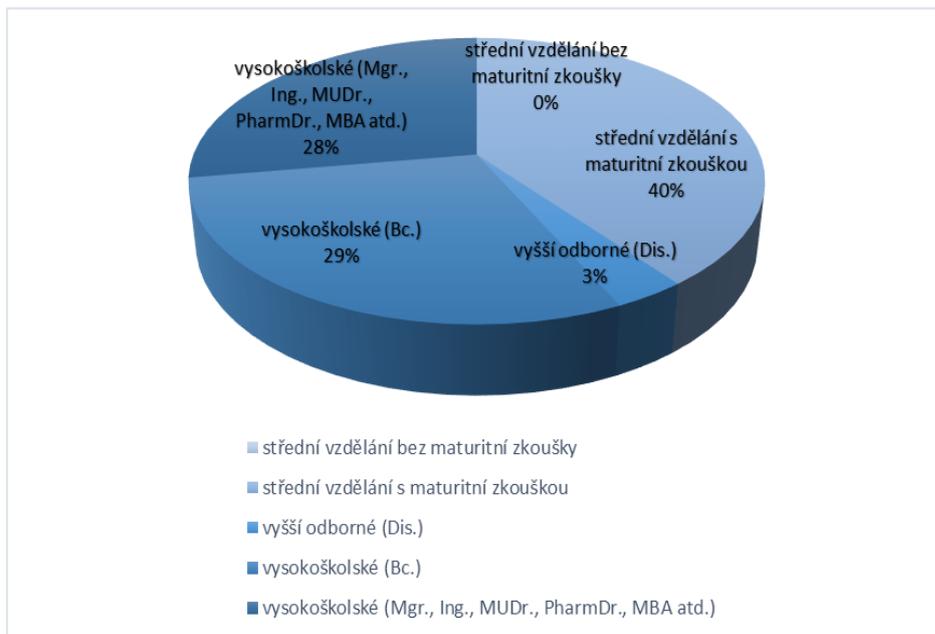
**Obrázek 4: Věková kategorie**



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Nejvíce respondentů za své nejvyšší dosažené vzdělání označilo „Střední vzdělání s maturitní zkouškou“ a přesněji to činí 40 % respondentů. Po 28 % respondentech má odpověď „Vysokoškolské vzdělání (Bc.)“ a 29 % respondentů zvolilo „Vysokoškolské (Mgr., Ing., MUDr., PharmDr., MBA atd.)“. Další zastoupení má s 3 % respondentů „Vyšší odborné vzdělání (Dis.)“ a žádný z respondentů nemá pouze „Střední vzdělání bez maturitní zkoušky“. Na obrázku níže lze vidět strukturu respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání.

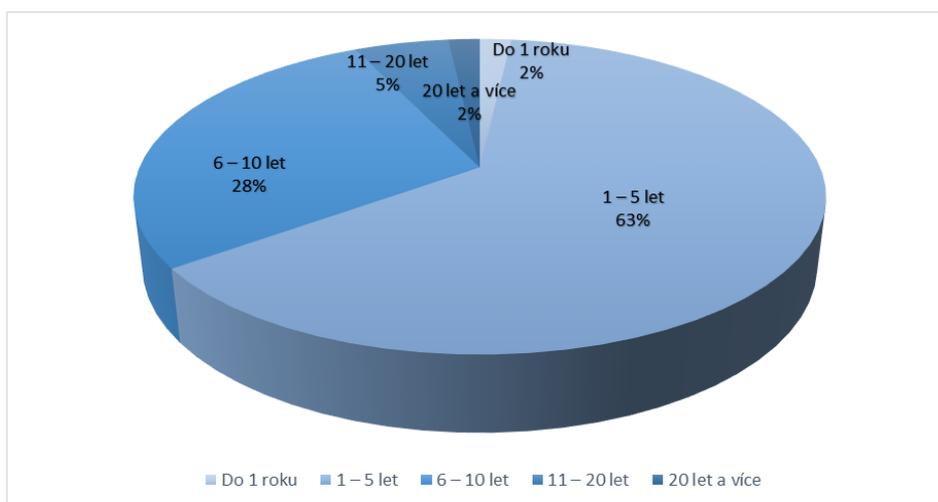
**Obrázek 5: Nejvyšší dosažené vzdělání**



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka, sloužící k charakteristice respondentů společnosti, se týkala délky působení respondentů ve společnosti CN Group. Nejvíce jich ve společnosti pracuje v rozmezí 1 – 5 let a odpovědělo tak 63 % respondentů, dále 28 % respondentů uvedlo, že ve společnosti pracuje v rozmezí let 6 – 10. 5 % respondentů pracuje ve společnosti 11 – 20 let a 2 % respondentů pracuje v CN Group méně jak jeden rok. Nikdo neuvedl, že by ve společnosti byl více jak 20 let.

**Obrázek 6: Počet let ve společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování

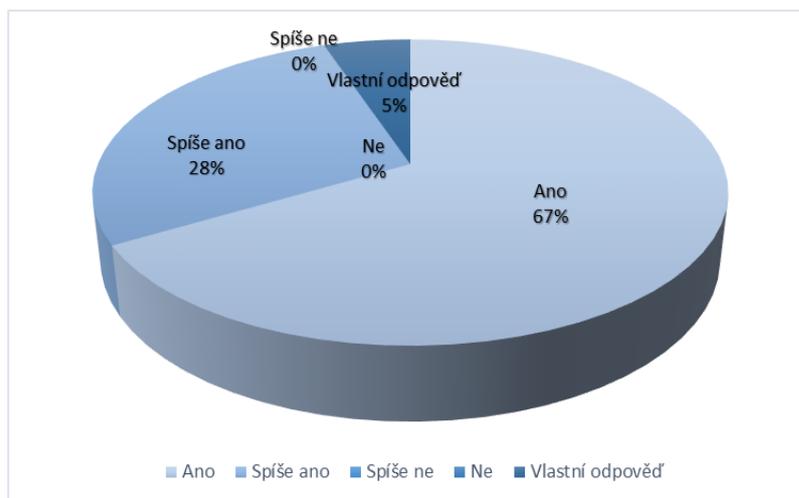
### 4.3.2 Vlastní dotazníkové šetření

Následující otázky se v dotazníkovém šetření zabývaly vzdělávacími aktivitami ve společnosti. Bylo zjišťováno, jakým způsobem zaměstnanci získávají informace o vzdělávání, jak často se vzdělávacích aktivit zúčastňují, jestli jim aktivity pomáhají k lepšímu pracovnímu výkonu, dále pak jaký vidí přínos absolvování vzdělávacích aktivit. Otázky směřovaly i na to, jestli zaměstnanci preferují spíše interní vzdělávání oproti externímu, jaké metody vzdělávacích aktivit oni sami upřednostňují.

#### Vzdělávací aktivity, jejich význam a přínos

Otázka měla zjistit, zda zaměstnanci pocítují zlepšení pracovního výkonu po absolvování vzdělávacích aktivit. Většina z respondentů (tedy 67 %) zvolila odpověď „Ano“. Druhou nejčastější odpovědí (28 %) pak byla možnost „Spíše ano“. V jiné odpovědi zaměstnanci uvedli, že by spíše preferovali více praktické školení než teoretické. Na základě těchto odpovědí lze soudit, že vzdělávací aktivity mají pro zaměstnance velký smysl a posouvají je dále, ale jsou zde nějaké nedostatky, které je potřeba vylepšit. Například jak i uvedli respondenti v jiné odpovědi, aby se společnost spíše zaměřila na praktické vzdělávací aktivity.

Obrázek 7: Význam vzdělávacích aktivit

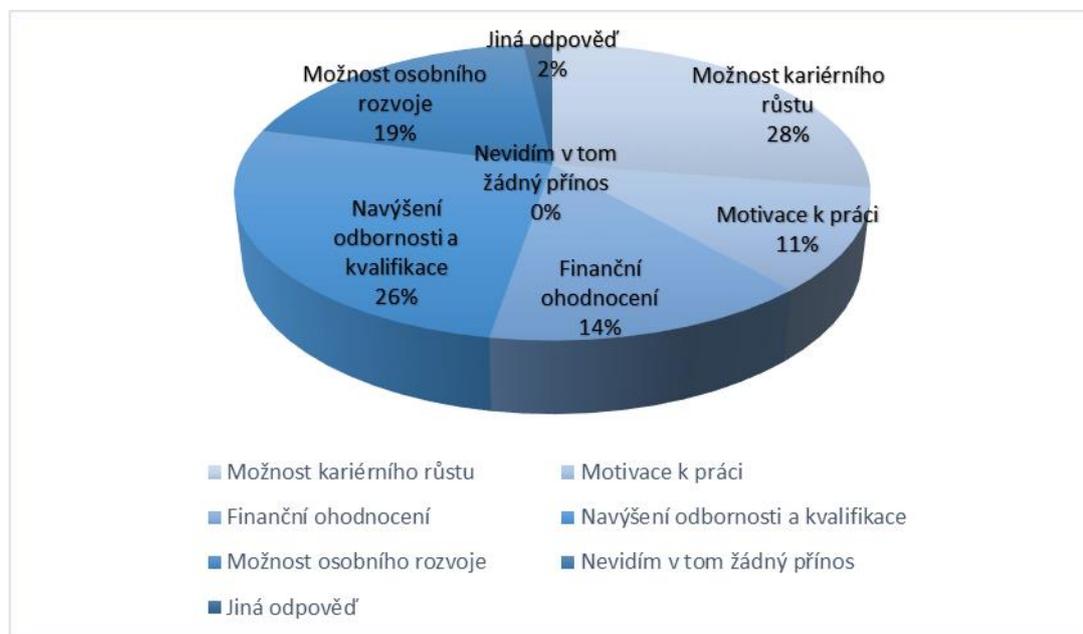


Zdroj: vlastní zpracování

### Přínos vzdělávacích aktivit

Otázka zjišťovala, v čem vidí zaměstnanci největší přínos vzdělávání. Zde mohli respondenti volit i více možností. Nejčastěji byly zvoleny odpovědi „Možnost kariérního růstu“ (28 %) a „Navýšení odbornosti a kvalifikace“ (26 %), což je pochopitelné. Je to dáno i zaměřením společnosti CN Group, kdy se zaměstnanci musí neustále rozvíjet ve své odbornosti a přizpůsobovat se rychle novým požadavkům. S nižším počtem pak skončila „Možnost osobního rozvoje“, kterou zvolilo celkem 19 % z dotázaných. Překvapivě pouze 14 % respondentů odpovědělo, že přínosem vzdělávání je finanční ohodnocení a 11 % vzdělávání motivuje k práci. Žádný z respondentů si nemyslí, že by vzdělávání nemělo žádný přínos. Mezi ostatními odpověďmi bylo zmíněno: volný čas na vzdělávání, učení nových technologií či názor, že možnost kariérního růstu jde ruku v ruce s finančním ohodnocením. Významným benefitem, který si zaměstnanci chválí, je zmiňovaný vymezený čas na vzdělávání během pracovní doby. Například pokud se zaměstnanec připravuje na zkoušky, nebo se podílí na nějakém semináři či přednášce. Pokud si zaměstnanci správně rozvrhnou čas, nemusí se pak učit tolik doma a mohou se věnovat svým aktivitám.

Obrázek 8: Přínos absolvování vzdělávacích aktivit

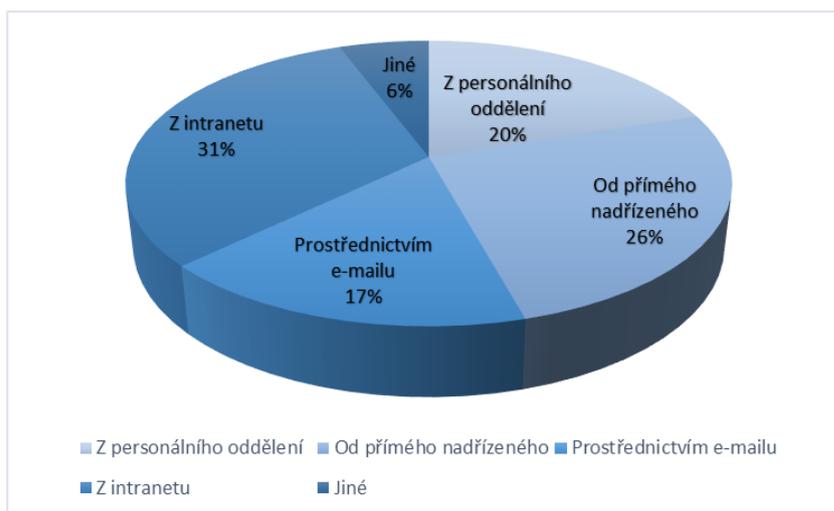


Zdroj: vlastní zpracování

## Způsob získání informací o vzdělávání

Z výsledků lze soudit, že ve většině případů se zaměstnanci dozvídají informace o vzdělávacích aktivitách prostřednictvím Intranetu. Odpovědělo tak 31 % respondentů, dále se informace velmi často dostávají k zaměstnancům od jejich přímého nadřízeného, odpověď zvolilo 26 % respondentů. Respondenti mohli volit více odpovědí. Odpověď z personálního oddělení zvolilo 20 % respondentů a nejméně zvolili zaměstnanci „Prostřednictvím e-mailu“. Činí to 17 %. Někteří respondenti se rozepsali více a bylo zjištěno, že informace získávají od lidí ze společnosti nebo přítele, který pracuje ve stejném oboru, přes interní komunikační kanály – Skype, Slack, dále pak pokud zaměstnanec najde zajímavý kurz, tak on sám osloví personální oddělení nebo svého nadřízeného ohledně možnosti absolvování kurzu.

Obrázek 9: Informace o vzdělávání



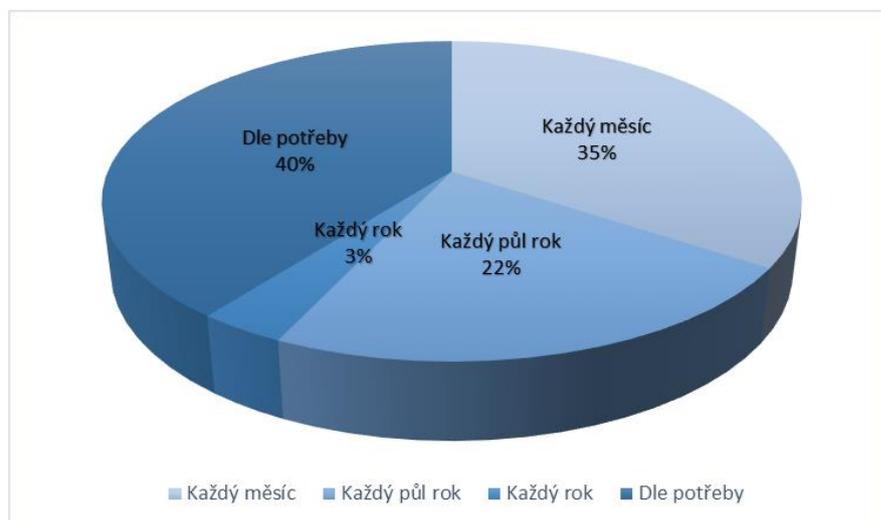
Zdroj: vlastní zpracování

## Účast na vzdělávacích aktivitách

Na obrázku č. 10 je vyobrazeno, jak často se zaměstnanci účastní vzdělávacích aktivit. Nejvíce zaměstnanců (40 %) se vzdělává podle potřeby. Vyplývá to i z rozhovoru s HR manažerkou, která uvedla, že ve společnosti nemají vzdělávací plán pro celou společnost. Ale vzdělávací aktivity jsou nastavovány podle individuálních potřeb zaměstnanců. Neméně častá odpověď byla „Každý měsíc“. Měsíčně se vzdělává celkem 35 % respondentů. 22 % se účastní vzdělávacích aktivit každý půlrok a pouze 3 % jednou

za rok. Lze soudit, že se jedná spíše o oddělení, které školení nepotřebuje tak často. Například to může být personální oddělení, které nevyžaduje větší četnost školení.

**Obrázek 10: Četnost zúčastněných aktivit**

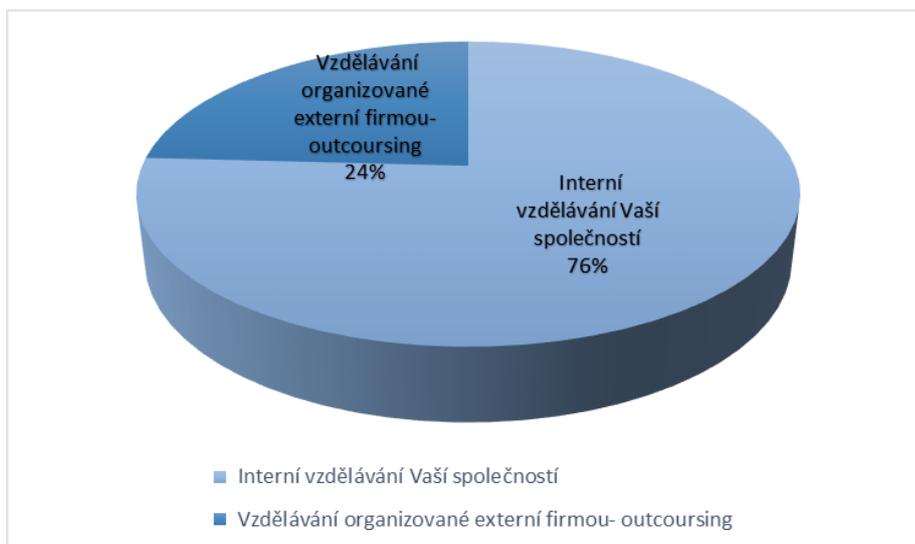


Zdroj: vlastní zpracování

### **Preferovanost interního školení vůči externímu**

Následující otázka se zaměřuje na preferovaný druh vzdělávání. Možnosti byly dvě, a to interní a externí vzdělávání. Výsledky jsou zřetelné. Naprostá většina 76 % upřednostňuje interní vzdělávání danou společností. Vzdělávání organizované externí firmou, neboli outcoursing zvolilo pouze 24 % respondentů. Výsledek této otázky se shoduje i s názorem HR manažerky, která si uvědomuje, že zaměstnanci ve společnosti preferují spíše interní vzdělávání. Například pokud se jedná o nového zaměstnance, může mu být přidělen jeho mentor, který mu pomáhá a dohlíží na jeho práci. Může být pověřen i úkolem nebo sleduje svého mentora při práci a i tím se učí.

**Obrázek 11: Preferované vzdělávací aktivity**

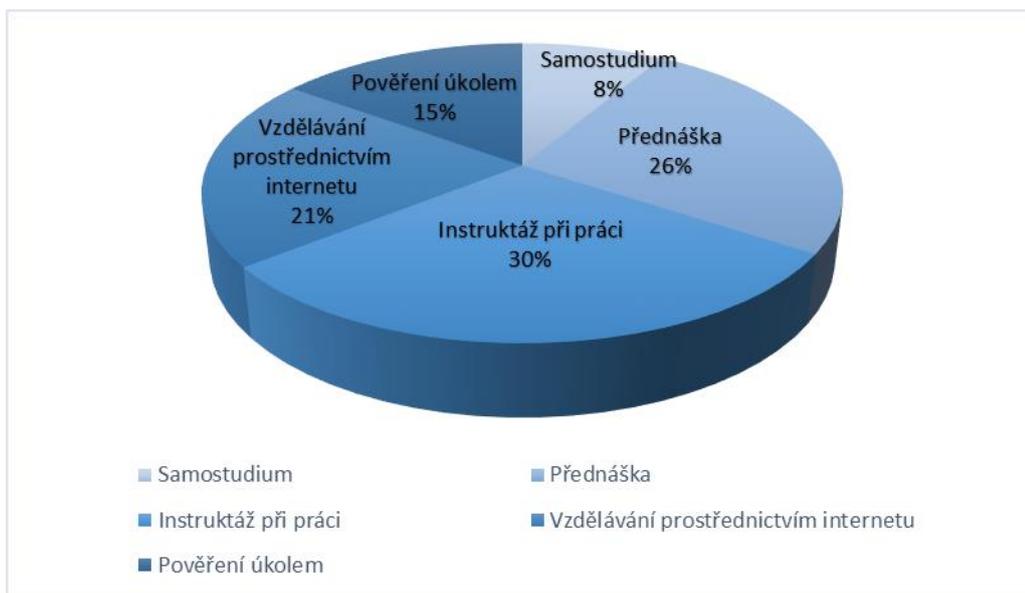


Zdroj: vlastní zpracování

### **Metody vzdělávacích aktivit**

Otázka měla zodpovědět, jaké vzdělávací aktivity jsou pro zaměstnance společnosti nejatraktivnější a preferované. Opět zde respondenti volili více možností. Z grafu vyplývá, že nejvíce jsou upřednostňovány instruktáže během práce, takto odpovědělo 30 % a přednášky uvedlo 26 % respondentů. 21 % z dotázaných pak dává přednost vzdělávání prostřednictvím internetu. Méně časté odpovědi byly: „Samostudium“ (8 %) a „Pověření úkolem“ (15 %). Z výsledků tak bylo potvrzeno, že zaměstnancům vyhovuje spíše interní vzdělávání. Ve společnosti mají jednou za tři týdny tzv. Indeed přednášku. Zaměstnanec si dobrovolně připraví přednášku na téma, jaké chce, a pak ho přednáší svým kolegům. Instruktáž při práci není nijak překvapivou odpovědí. V IT oblasti je lepší pozorovat a napodobovat někoho zkušenějšího. Tím si pak pracovní postup osvojí při plnění svých pracovních úkolů. Je to přínosný a jednoduchý způsob vzdělávání. Výhodou této metody je, že se prohlubuje i lepší vztah mezi zaměstnanci. Pro nové zaměstnance je to jistě přínosem, že rychleji zapadnou do kolektivu.

**Obrázek 12: Preferované metody**

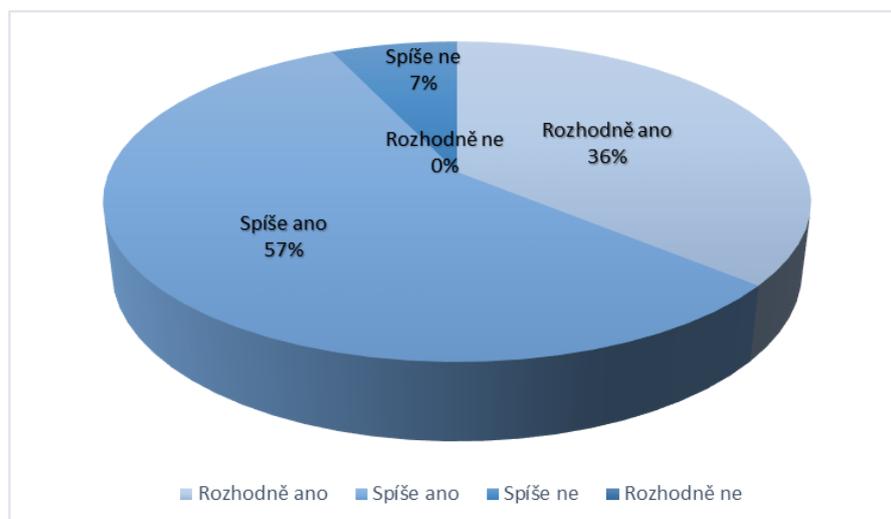


Zdroj: vlastní zpracování

### Zhodnocení vzdělávacích aktivit

Cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s dosavadním vzděláváním. Naprostá většina odpověděla kladně, tedy buď „Rozhodně ano“ (36 % respondentů) nebo „Spíše ano“ (57 % respondentů). Pouze 7 % respondentů odpovědělo, že „Spíše není“ spokojeno s dosavadním vzděláváním, což může být způsobeno i např. časovou náročností školení oproti vykonávané pozici či nedostatečnou nabídkou školicích programů v oboru. Žádný z dotázaných ale nevybral za svou odpověď Rozhodně ne.

**Obrázek 13: Spokojenost se vzděláním**

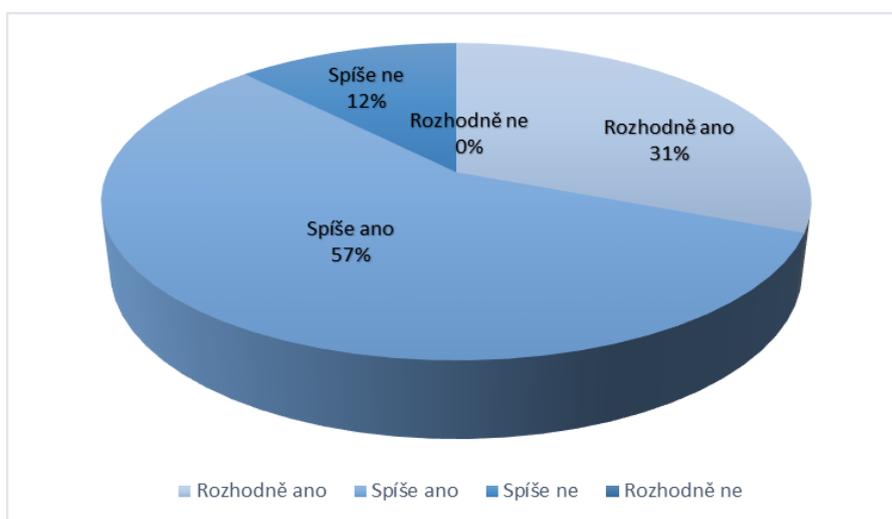


Zdroj: vlastní zpracování

### Spokojenost s počtem vzdělávacích programů

Na obrázku č. 14 jsou výsledky velmi podobné výsledkům přechozího obrázku, tedy necelá třetina respondentů (31 %) je spokojena s počtem vzdělávacích programů v jejich společnosti, více jako polovina respondentů (57 %) zvolila jako svou odpověď „Spíše ano“. Pouze 12 % respondentů s počtem vzdělávacích programů spokojeno není. Důvody mohou být podobné jako u předchozí otázky. Za důvod lze ale označit i stanovený budget pro interní vzdělávání zaměstnanců, který mnohdy právě počet vzdělávacích programů a školení značně limituje.

**Obrázek 14: Vyhodnocení počtu vzdělávacích programů**

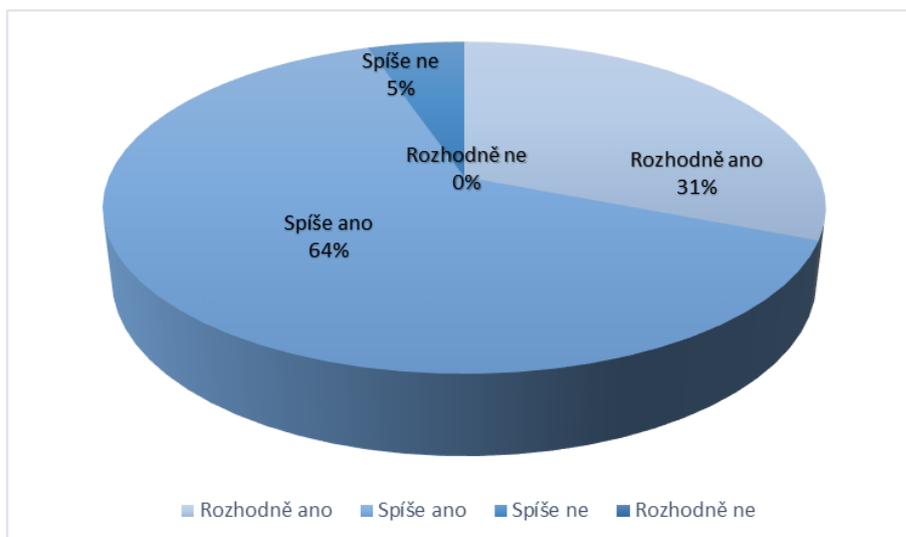


Zdroj: vlastní zpracování

### Motivace ke vzdělávání

Následující otázka zjišťovala názor zaměstnanců na vhodnost způsobu motivace ke vzdělávání ve společnosti. Pouze 31 % respondentů si myslí, že jsou ke vzdělávání vhodně motivováni. Více respondentů zvolilo možnost „Spíše ano“. Celkem takto odpovědělo 64 % respondentů. Bohužel někteří zaměstnanci (5 %) mají i pocit, že ke vzdělávání spíše nejsou vhodně motivováni. Žádný respondent nezvolil možnost „Rozhodně ne“.

**Obrázek 15: Motivovanost ze strany společnosti**

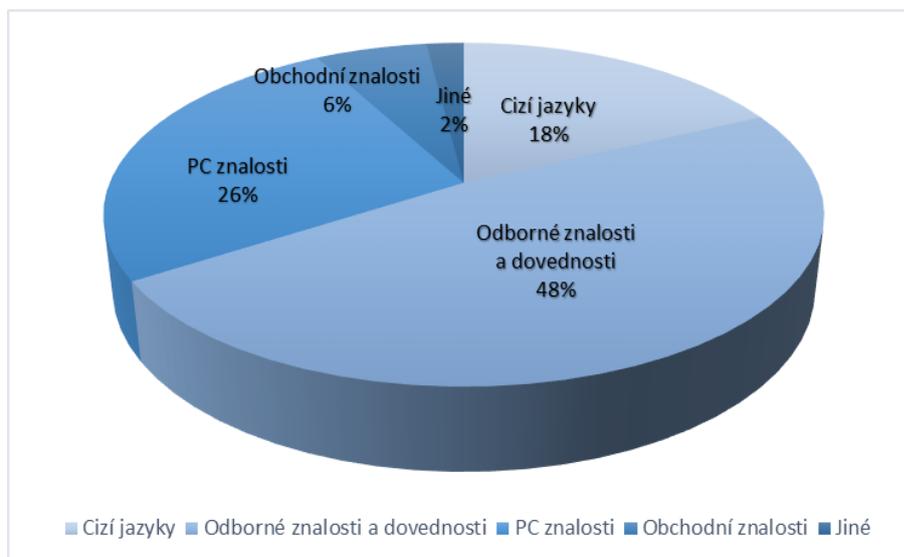


Zdroj: vlastní zpracování

### **Oblast vzdělání v rámci zlepšení počtu školení**

Následující otázka se zaměřila na oblasti, ve kterých by se zaměstnanci společnosti CN Group chtěli více vzdělávat. Zde se opět mohlo zvolit více možností. Až 48 % by si přálo vylepšení odborných znalostí a dovedností. Počítačové znalosti trápí 26 %. Další početnější odpovědí byly cizí jazyky. Tuto odpověď zvolilo 18 %. V obchodních znalostech by se chtělo více vzdělávat pouze 6 % zaměstnanců a další zvolili „Jinou odpověď“. Jednalo se o měkké dovednosti, mezi které patří například komunikační dovednosti, asertivita, empatie, odolnost vůči stresu a další. Další respondent uvedl jako doplňující odpověď, aby se společnost v rámci vzdělávacích aktivit zaměřila i na umělecké dovednosti. Školení na toto téma by mohlo být jak pro marketingové oddělení, tak i vývojáře web/mobile, nebo .NET oddělení. Pokud by společnost vybrala metodu školení přednášku, která vyšla mezi metodami jako žádaná, jistě by na školení zavítalo více zaměstnanců, a tak každému by pomohlo v jeho rozvoji a dovednostech.

**Obrázek 16: Rozvoj ve vzdělávání**

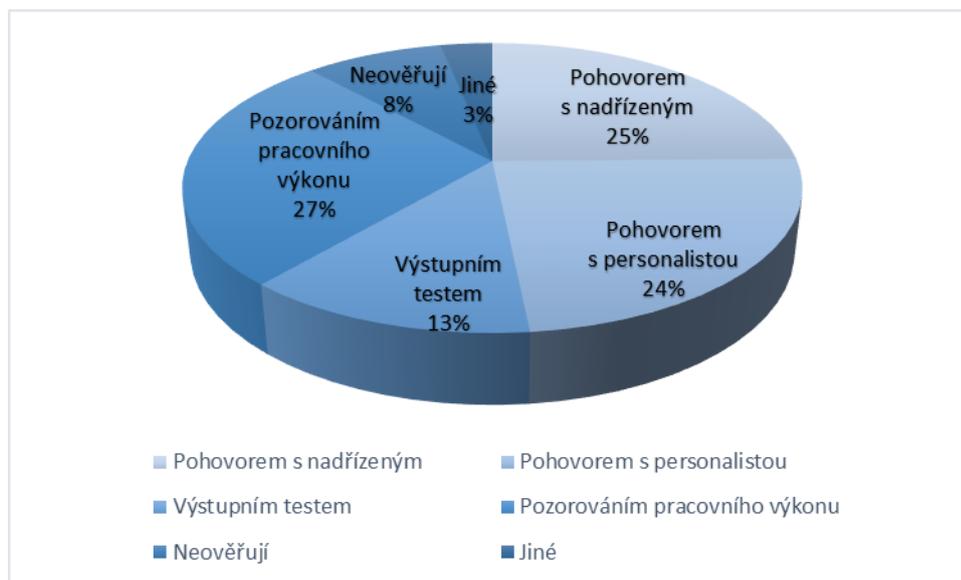


Zdroj: vlastní zpracování

### **Způsob ověřování získaných znalostí**

Tato otázka zjišťovala způsob, jakým společnost ověřuje nově získané znalosti a dovednosti svých zaměstnanců. Opět respondenti mohli volit více možností, přičemž 3 možnosti vyšly celkem vyrovnaně. Jednalo se o „Pozorování pracovního výkonu“ (27 %), „Pohovor s nadřízeným“ (25 %) a o možnost, že společnost získané znalosti ověřuje i „Pohovorem s personalistou dovednosti“ (24 %). Vyplývá to i z rozhovoru s HR manažerkou, která uvedla, že si po vzdělávací aktivitě vždy sednou nejpozději do týdne s účastníkem vzdělávací aktivity a probírají, co jim vzdělávací aktivita přinesla, jak vyhovovala vybraná metoda vzdělávání a další. Jak již bylo mnohokrát zmíněno, při interním školení mají účastníci vzdělávací aktivity většinou přidělení svého mentora, který na jejich práci dohlíží nebo pouze nadřízený sleduje účastníky při pověřeném úkolu či školení. 13 % uvedlo způsob zpětné vazby po vzdělávací aktivitě formou výstupního testu. Zde se jedná spíše o externí vzdělávání, které pak ověří získané znalosti a dovednosti účastníků. 8 % uvedlo jako odpověď, že si společnost neověřuje získané znalosti ze školení. Respondenti vepsali i jiné odpovědi. V případě externího vzdělávání je zapotřebí ještě vyplnit dotazník a někdy je zapotřebí udělat i prezentaci na dané téma.

**Obrázek 17: Ověřování nově získaných znalostí a dovedností**

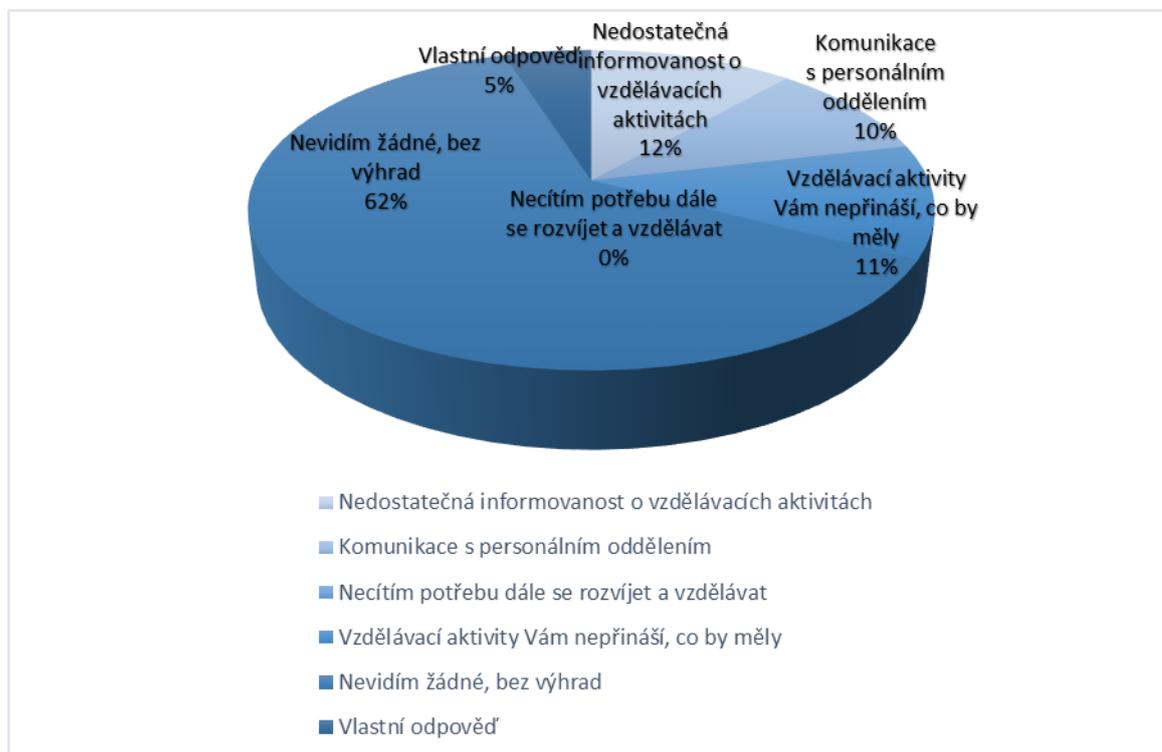


Zdroj: vlastní zpracování

### **Nedostatky a návrhy vzdělávacích aktivit dle zaměstnanců**

Další otázka se zaměřovala na nedostatky vzdělávacích aktivit. Většina dotazovaných 62 % nevidí žádné nedostatky, a to bez výhrad. Ostatní odpovědi byly kolem 10 %. 12 % respondentů zvolilo jako nedostatek nedostatečnou informovanost o vzdělávacích aktivitách. 10 % byla odpověď „Komunikace s personálním oddělením“ a 11% respondentů odpovědělo že „Vzdělávací aktivity jim nepřinášejí, co by měly“. Nad čímž by se měla společnost určitě zamyslet. Mezi jinými byl zmíněn nedostatek workshopů či externích akcí či nedostatek peněz na vzdělávání. A s tím i souvisí poslední otázka. Jedná se o otevřenou otázku a respondenti na ni odpovídali pouze, pokud chtěli. Respondenti uvedli, že by uvítali, kdyby společnost věnovala více finančních prostředků na rozvoj zaměstnanců, aby byli profesionálnější, další odpověď se týkala zvýšení praktických kurzů se zaměřením na technické dovednosti, dále pak jeden respondent navrhuje, aby se společnost zaměřila na školení nebo kurz spojený s certifikací a jeden respondent by uvítal, pokud by společnost zajistila více externích vzdělávacích aktivit během roku.

**Obrázek 18: Nedostatky vzdělávacích aktivit**



Zdroj: vlastní zpracování

## **5 Zhodnocení výsledků a doporučení**

Po vyhodnocení současného stavu vzdělávání ve společnosti CN Group pomocí rozhovoru s HR manažerkou, interních materiálů a dotazníkového šetření je možné říci, že společnost má již zavedený funkční systém. V návaznosti na provedený výzkum získaných informací a dat byly však zjištěny určité nedostatky ve vzdělávacím systému. Pro tyto nedostatky budou sepsány návrhy a doporučení na změnu, které by měly vést k lepší spokojenosti a efektivitě vzdělávání ve společnosti.

Většina společností si uvědomuje, že klíčovým faktorem pro motivaci a rozvoj zaměstnance je mít spolehlivý a zajímavý systém vzdělávání. V této společnosti je vidět jistá výhoda, že zde není nastavený kompetenční model, avšak bylo by dobré stanovit, pokud se jedná o sdílené kompetence mezi odděleními. Zaměstnance to více motivuje, aby se posouvali dál a byli více proaktivní, než kdyby se řídili podle nastavených tabulek.

### **Společná schůze zástupců oddělení**

Ve společnosti je tzv. rada starších, kterou má každé oddělení a řeší zde otázku plánování vzdělávání ve společnosti. Ať se jedná o pomůcky, semináře, konference nebo školení pro zaměstnance. Každá rada se schází jednotlivě a personálnímu oddělení pak předává výstup ze schůzky. HR manažerka může být také přítomna na těchto schůzích. Cílem je, aby se scházeli ještě na společné schůzi, kde by bylo zastoupené každé oddělení a byl by pak lepší prostor na diskuzi, plánování a rozhodnutí, jak bude vzdělávací systém vypadat. Pro HR manažerku by to bylo jistě i časově výhodnější a především by měla větší přehled, pokud by se to vše odehrávalo na jedné schůzi a nemusela by tak docházet na schůze jednotlivě.

Doporučeno by také bylo, aby se na společné schůzi probíralo vyhodnocení jednotlivých zpětných vazeb na zaměstnance. Na základě rozhovoru s HR manažerkou bylo zjištěno, že mají jisté nedostatky v přehledném utřídění dat, zpětných vazeb a informací. Pokud by na schůzi byly personálnímu oddělení předány všechny potřebné podklady a následovalo by vypracování zápisu ze schůze, jistě by informace měly lépe dohledatelné a utříděné.

## **Pravidelné přednášky spojené s diskuzí**

Ve společnosti CN Group se uskutečňuje jednou za tři týdny tzv. Indeed. Jedná se o interní přednášku, kterou si může jakýkoliv zaměstnanec připravit na libovolné téma a slouží k obohacení firmy. Zaměstnanci si připravují přednášku na 30 minut, maximálně hodinu. Výhodou jistě pro zaměstnance je, že na přípravu mají vyhrazený čas v rámci pracovní doby. Společnost nikoho nenutí, je to na nich, co je baví. HR manažerka vždy hledá dobrovolníky, kteří se toho ujmou a přednášku vedou.

Doporučením by však bylo, aby frekvence této přednášky byla alespoň jednou za 14 dní a maximálně na 30 minut. Střídal by se vždy jednotlivá oddělení, ale na řadu by přišel časem každý zaměstnanec. Doporučení je i v návaznosti na měkké dovednosti, které někteří zaměstnanci potřebují zlepšit a uvedli to i v dotazníkovém šetření, že bylo dobré, kdyby se společnost na ně zaměřila. Prezentování před svými kolegy je jistě lepší a přijatelnější, než kdyby měli zaměstnanci mluvit před cizími lidmi. Mohlo by se tak zamezit potřebným školením, kterých by se jinak zaměstnanec zúčastnil. Například školení komunikačních dovedností a prezentování.

Pro společnost je důležité, aby se zaměstnanci nebáli vystupovat. Každý, kdo se podílí na nějakém projektu zadaném od klienta, musí umět dobře komunikovat. Každý den s klientem jednotlivci mluví na tzv. stand up konferenčních hovorech v anglickém jazyce, kde rozebírají, co zaměstnanec udělal, plánuje udělat ten den, a co plánuje v dalších dnech. Stand up není jediná komunikace s klientem. Je tu pak ještě „sprint“, který se uskutečňuje jednou za 14 dní. Zaměstnanec prezentuje klientovi, co se udělalo, co se povedlo, co se nepovedlo a je potřeba zlepšit. Sprint má vždy na starost jeden ze zaměstnanců pracujícím na projektu a je důležité, aby uměl vystupovat, odpovídat na dotazy a prodat tu práci. Indeed přednáška by je jistě na to připravila.

Ve společnosti je i komunikační specialista, který pořádá dvoudenní školení na prezentování v anglickém jazyce. Pokud by docházelo ke kombinaci tohoto školení a Indeed přednášky, mohla by se eliminovat potřebná školení na měkké dovednosti zaměstnanců, a tím ušetřit finanční prostředky na jiné školení, která jsou potřebná.

## **Zvýšení nabídky externích školení**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že by zaměstnanci uvítali více externích školení, která jsou zakončena certifikací nebo se zaměřením na umělecké dovednosti. Avšak podle

názoru HR manažerky jsou pro ně lepší interní školení. Ze zkušeností si připraví školení lépe sami v rámci společnosti, než aby hledali nějakou externí firmu. Bylo by dobré, aby se i přesto snažili najít vhodnou externí společnost, která by zlepšila kvalifikaci zaměstnanců v CN Group. V dotazníkovém šetření se řešila i otázka ověřování nově získaných znalostí. Většinou se jednalo o rozhovor s nadřízeným nebo s někým z personálního oddělení. Jeden respondent uvedl, že by bylo dobré zaměřit se i na výstupní testy. A to i v rámci interního školení, ne pouze u externího. Absolvent určité vzdělávací aktivity by si následně mohl připravit prezentaci na dané téma a poté ji prezentovat svým kolegům. Opět by docházelo ke zlepšení komunikačních dovedností a účastník by si lépe osvojil nově získané znalosti a dovednosti.

### **Návrh mobilní aplikace**

Dalším doporučením pro společnost CN Group je mobilní aplikace. Cílem je, aby zaměstnanci snadněji dohledali nabízená školení, snadno a rychleji se přihlásili na kurzy či školení, našli termíny, výstupní testy a prezentace. Zlepšila by se tak přehlednost a vše by bylo na jednom místě. Na starost by to měl jeden člověk z personálního oddělení a informace k vzdělávacím aktivitám by byly pouze zde. Nemusely by se posílat hromadné e-maily, spravovat sekce na Intranetu. Při rozhovoru s HR manažerkou na toto téma bylo zjištěno, že o takové aplikaci uvažují. Například výhodou aplikace by bylo, že by zaměstnanci sami mohli hledat školení nebo kurzy, kterých by se chtěli zúčastnit, nahráli by to do mobilní aplikace a poptávané školení by se zobrazilo, jak personálnímu oddělení, tak nadřízenému daného zaměstnance. Nadřízený by buď školení či kurz schválil a šlo by to dál do procesu k personálnímu oddělení, nebo by to zamítl. Personální oddělení by se pak mohlo snažit najít alternativu, která by již schvalovacím procesem prošla. Nahrávat vzdělávací aktivity by tak mohli sami zaměstnanci, vedoucí oddělení, anebo někdo z personálního oddělení. Nahraná aktivita by poté prošla vždy schvalovacím procesem. Velkou výhodou pro firmu je, že na vývoji aplikace by se podílelo pár vybraných zaměstnanců ze společnosti. Bylo by jim to zadáno jako projekt, tak by nevznikly náklady spojené s vývojem aplikace.

## 6 Závěr

Zaměstnanci se v současné době stávají nejvýznamnější konkurenční výhodou pro společnosti, proto je v jejich zájmu, aby podporovaly a investovaly do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Prohlubování teoretických, odborných, praktických znalostí a dovedností pomáhá zaměstnancům vykonávat práci na takové úrovni, která zaručí uspokojení potřeb a požadavků svých zákazníků. Vzdělaní zaměstnanci pracují efektivněji a přináší to rozvoj nejen jich samotných, ale i společnosti jako takové. Důležitým prvkem je, aby společnosti měly dostatečnou a zajímavou nabídku vzdělávacích aktivit, správně nastavený vzdělávací systém, který se nejlépe a nejefektivněji podílí na rozvoji svých zaměstnanců a motivaci ke vzdělávání a rozvoji. Důležité je to především z toho důvodu, aby zaměstnanci ve společnosti, ve které prošli vzdělávacím procesem, zůstali a neměli potřebu najít si společnost jinou.

Prioritou by měl být dostačující adaptační proces. Nový zaměstnanec se seznamuje se základními informacemi o společnosti, jeho vizí, hodnotami a firemní kulturou. Dále se seznamuje, jak to ve společnosti chodí, seznamuje se zaměstnanci společnosti, je zapojen do chodu. Při nástupu do práce je zapotřebí splnit veškerá povinná školení vyplývající z právní legislativy. Jedná se o požární ochranu, první pomoc, BOZP a případně školení pro řidiče.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit dosavadní vzdělávací systém ve vybrané společnosti CN Group CZ s.r.o. Navrhnout vhodná opatření a případné změny pro zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců eliminující slabé stránky a nedostatky. Dílčím cílem bylo zjistit a porovnat postoj zaměstnanců a personálního oddělení ke vzdělávacímu systému, jenž má společnost nastavený.

Práce se dělí na dvě části - a to teoretickou a praktickou. Teoretická část byla zpracována na základě studia odborné literatury. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy související s oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Praktická část je věnována charakteristice vybraného podniku CN Group, formou polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnankyní odpovědnou za vzdělávání a rozvoj ve společnosti byl zjištěn dosavadní systém. Na jeho základě byl pak vypracovaný dotazník, který byl předán zaměstnancům pražské pobočky.

Přínosem této diplomové práce bylo tedy na základě rozhovoru s HR manažerkou a dotazníkového šetření zjištění nedostatků vzdělávacího procesu a následné doporučení na eliminaci těchto nedostatků. Z výsledků vyplývá, že společnost má již zavedený funkční systém, se kterým je většina zaměstnanců spokojena. Vedení společnosti si dobře uvědomuje, že zaměstnanci jsou velkou konkurenční výhodou, a tak je podporují v rozvoji a vzdělávání. Především v oblasti IT, kterým se společnost CN Group zabývá. Je důležité, aby se zaměstnanci stále rozvíjeli a přizpůsobovali se potřebám zákazníků. Společnost poskytuje svým zaměstnancům významný benefit v rámci možnosti vzdělávání během pracovní doby. Mají vyhrazený čas na přípravu na zkoušku, semináře či přednášky. Vzdělávací aktivity jsou vybírány podle individuální potřeby každého zaměstnance zvlášť. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 28 % respondentů vidí přínos vzdělávání v možnosti kariérního růstu, dále pak navýšení odbornosti a kvalifikace. Překvapivých 14 % dotázaných uvedlo, že přínosem je finanční ohodnocení. Z toho lze soudit, že pokud zaměstnanec dosahuje kariérního růstu, je s tím spojeno i finanční ohodnocení. Dále bylo zjištěno upřednostňování interního vzdělávání (76 % respondentů) před externím. Avšak někteří respondenti uvedli zajištění více externích školení s certifikací. Nejvíce respondentů uvedlo jako preferovanou vzdělávací aktivitu instruktáž během práce. Odpovědělo tak 30 % respondentů. Další preferovanou metodou jsou přednášky a vzdělávání prostřednictvím internetu. Na otázku v jaké oblasti by se chtěli zaměstnanci více vzdělávat, odpovědělo 48 % respondentů možnost vylepšení odborných znalostí a dovedností, 26 % respondentů uvedlo počítačové znalosti a další početnou odpovědí byly cizí jazyky. V otevřené otázce na stejné téma uvedli respondenti věnování více finančních prostředků na vzdělání zaměstnanců, aby byli kvalifikovanější, dále uvedli zvýšení praktických kurzů zaměřující se na technické dovednosti.

Autorem jsou doporučeny následující návrhy. Jako první bod, pro zlepšení systému vzdělávání, jak samotné plánování, tak i realizace a zhodnocení, je zavedení společné schůze pro všechna oddělení. Ve společnosti funguje tzv. „rada starších“ pro každé oddělení samostatně. Jsou zde probírány plány a vzdělávání jednotlivých zaměstnanců. Výstupy jsou sice předány personálnímu oddělení i může být někdo z personálního oddělení na schůzi přítomen, avšak z rozhovoru s HR manažerkou byl zjištěn problém ve zpracování, uchování a dohledání těchto výstupů a informací. Proto je doporučená

společná schůze, ze které by byl výsledný report obsahující výstupy jednotlivých oddělení a ostatní probírané body schůze.

Dalším bodem pro zlepšení vzdělávání ve společnosti je pravidelnější Indeed přednáška, která se nyní uskutečňuje jednou za tři týdny, přednášející jsou dobrovolníci ze společnosti. Doporučením pro společnost je, aby tato přednáška probíhala jednou za 14 dní, oddělení by se vždy střídala a prostřídali by se i každý zaměstnanec. V rámci této přednášky by se zlepšily komunikační dovednosti zaměstnanců a odboural by se strach z vystupování. Eliminována by se tím potřeba vzdělávacích aktivit na toto téma. CN Group by tak mohla vynaložit ušetřené finance do jiných vzdělávacích aktivit. Například požadovaná externí školení s certifikací.

Návrhem pro zlepšení na základě dotazníkového šetření jsou i výstupní testy a shrnující prezentace probraných znalostí a dovedností. Netýkalo by se to pouze externích školení, ale i interních, kterých je ve společnosti využíváno častěji. Přispělo by to v utřídění nových informací a jejich osvojení. Prezentování by opět pomohlo v rozvoji měkkých dovedností. Vystupování a umění prodat svou práci v CN Group je velmi důležité. Každý zaměstnanec denně komunikuje s klientem o své práci, co udělal a chystá se udělat. Po čtrnácti dnech vždy mají ještě shrnující prezentaci práce, kterou vedou zaměstnanci CN Group. Je zde tedy velký apel na komunikační dovednosti a cizí jazyky. Jelikož se jedná o zahraniční klienty, komunikace probíhá převážně v anglickém jazyce.

Posledním doporučením autora je mobilní aplikace, kde by byly všechny potřebné informace spojené se vzděláváním a rozvojem ve společnosti. Mobilní aplikace by byla přehledná, co se týče chystaných vzdělávacích aktivit a zaměstnanec by se tak mohl snadno přihlásit. Nemusely by se posílat hromadné e-maily, které někteří přehlédnou nebo by zaměstnanci mohli požádat o vzdělávací aktivitu, kterou by nejprve schválil vedoucí pracovník. Poté by přišla informace personálnímu oddělení a ti by vzdělávací aktivitu zařídili.

Naplněním výše popsaných cílů se podařilo splnit hlavní stanovený cíl diplomové práce a to zhodnocení dosavadního vzdělávacího procesu ve společnosti CN Group. A v rámci zjištěných nedostatků byly navrženy změny a doporučení na zkvalitnění vzdělávání a rozvoje ve společnosti

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knížní zdroje:

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-85865-66-1

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

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

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. Rubico: Olomouc, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9893-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press, 2010, ISBN 978-80-7261-168-3

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

ROHLÍKOVÁ, Lucie a Jana VEJVODOVÁ. *Vyučovací metody na vysoké škole: praktický průvodce výukou v prezenční i distanční formě studia*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-4152-9.

ŠIKÝŘ, M. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4151-2

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, ISBN 978-80-7375-556-0.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.

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

## **Elektronické zdroje:**

About us | CN Group. CN Group | Nearshore Software Development [online]. Copyright © 2018 [cit. 21.03.2018]. Dostupné z: <https://www.cngroup.dk/about-us>

CN Group CZ s.r.o., Praha IČO 60193646 - Obchodní rejstřík firem. Obchodní rejstřík firem - vazby a vztahy z justice.cz [online]. Copyright © 2000 [cit. 21.03.2018]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/60193646/cn-group-cz-sro/>

## 8 Přílohy

### Příloha 1: Rozhovor pro personalistku

- 1) Jak dlouho působíte ve společnosti a jaká je Vaše pozice?
- 2) Jaký je Váš osobní názor a postoj na vzdělávání a osobní rozvoj? (jak nových zaměstnanců, tak již stávajících)

#### Organizační struktura společnosti, identifikace potřeb vzdělávání

- 1) Jaká je Vaše organizační struktura Vaší společnosti?
- 2) Kolik je v současné době zaměstnanců ve společnosti?
- 3) Na základě čeho vyhodnocujete potřebu vzdělávání zaměstnanců?
- 4) Jaká vzdělávání jsou pro zaměstnance povinná/ pro koho?
- 5) Jaké další možnosti zaměstnanci ve Vaší společnosti mají?
- 6) Kdo rozhoduje ve Vaší společnosti o vybraném vzdělávání zaměstnanců?
- 7) Pokud se jedná o školení, které přímo nesouvisí s výkonem pracovní funkce zaměstnance, podporujete ho finančně či nikoliv?

#### Význam a cíle vzdělávání

- 1) Jaký má význam vzdělávání zaměstnanců pro společnost?
- 2) Co podle Vás může vzdělávání zaměstnanců společnosti přinést?
- 3) Jaké hlavní cíle si stanovujete?
- 4) Kdo ustanovuje tyto cíle?

#### Plánování vzdělávání

- 1) Jak ve Vaší společnosti probíhá plánování vzdělávacího programu a kdo je za celý proces zodpovědný?
- 2) Jak se stanovuje rozpočet na vzdělávání?
- 3) Jaké jsou přibližně Vaše roční výdaje na vzdělávání zaměstnanců?

#### Realizace a metody vzdělávání

- 1) Kdy a kde probíhají vzdělávací aktivity pro zaměstnance? (mimo pracovní dobu/v pracovní době, ve společnosti/mimo společnost)
- 2) Na základě čeho volíte metody vzdělávání, které se u Vás realizují nejčastěji?
- 3) Využíváte spíše interního vzdělávání nebo externího? (vlastní zdroje, outsourcing)

#### Vyhodnocování výsledků vzdělávání

- 1) Jakým způsobem jsou vyhodnocovány výsledky vzdělávacích aktivit?
- 2) Probíhá vyhodnocování s časovým odstupem od vzdělávací aktivity, nebo hned po jejím skončení?
- 3) Sledujete zaměstnance během vzdělávacích aktivit?

## Motivace zaměstnanců, efektivita

- 1) Jakým způsobem jsou zaměstnanci ke vzdělávání motivováni?
- 2) Hodnotíte se zaměstnanci zpětně vzdělávací aktivity a přínos?
- 3) Jak hodnotíte přístup zaměstnanců ke vzdělávacím aktivitám?
- 4) Jsou udělovány nějaké sankce za neúčast na vzdělávacím programu?

## Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance

### DOTAZNÍK

Vážený pane, vážená paní,

Jmenuji se Veronika Košátková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze, obor Provoz a ekonomika. Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude podkladem pro vypracování mé diplomové práce na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku“. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a nalezete zde 18 otázek. Vyplnění trvá max. 5 minut.

Výsledky budou výhradně použity pro účely zpracování diplomové práce. Není-li uvedeno jinak, zaškrtněte vždy pouze jednu odpověď.

Děkuji Vám za Vaši ochotu a strávený čas při vyplňování tohoto dotazníku.

Bc. Veronika Košátková

- 1) Na jakém oddělení pracujete? (vypište)

.....

- 2) Jakou pozici zastáváte? (vypište)

.....

- 3) Jak dlouho působíte ve společnosti?

- Do 1 roku
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 20 let
- 20 let a více

- 4) Jakým způsobem získáváte informace o vzdělávání související s Vaší pracovní pozicí? (školení, semináře, jazykové kurzy), (možnost vybrat více odpovědí)

- Z personálního oddělení
- Od přímého nadřízeného
- Prostřednictvím e-mailu
- Z intranetu

- Jiné .....

5) Jak často se vzdělávacích aktivit zúčastníte?

- Každý měsíc
- Každý půl rok
- Každý rok
- Dle potřeby

6) Pomohly podle Vás již absolvované vzdělávací aktivity k lepšímu pracovnímu výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Vlastní odpověď'....

7) V čem vidíte největší přínos vzdělávacích aktivit? (možnost vybrat více odpovědí)

- Možnost kariérního růstu
- Motivace k práci
- Finanční ohodnocení
- Navýšení odbornosti a kvalifikace
- Možnost osobního rozvoje
- Nevidím v tom žádný přínos
- Jiná odpověď'...

8) Jaký druh vzdělávání sami upřednostňujete?

- Interní vzdělávání Vaší společností
- Vzdělávání organizované externí firmou- outsourcing

9) Jaké metody vzdělávacích aktivit upřednostňujete? (možnost vybrat více odpovědí)

- samostudium
- Přednáška
- Instruktaž při práci
- Vzdělávání prostřednictvím internetu
- Pověření úkolem
- Jiná odpověď'.....

10) Jste spokojen/a s Vaším dosavadním vzděláváním ve společnosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11) Jak jste spokojen/a s počtem vzdělávacích programů ve Vaší společnosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12) Jste podle Vás vhodně motivováni ke vzdělávacím aktivitám v rámci společnosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13) V rámci jaké oblasti byste si přáli více vzdělávacích aktivit? (možnost vybrat více odpovědí)

- Cizí jazyky
- Odborné znalosti a dovednosti
- PC znalosti
- Obchodní znalosti
- Jiné .....

14) Ověřování nově získaných znalostí a dovedností si společnost ověřuje: (možnost vybrat více odpovědí)

- Pohovorem s nadřízeným
- Pohovorem s personalistou
- Výstupním testem
- Pozorováním pracovního výkonu
- Neověřují
- Jiné....

15) Jaké nedostatky podle Vás mají vzdělávací aktivity? (možnost vybrat více odpovědí)

- Nedostatečná informovanost o vzdělávacích aktivitách
- Komunikace s personálním oddělením
- Necítím potřebu dále se rozvíjet a vzdělávat
- Vzdělávací aktivity Vám nepřinášejí, co by měly
- Nevidím žádné, bez výhrad
- Vlastní odpověď....

16) Pokud máte nějaká konkrétní doporučení či připomínky na zefektivnění vzdělávacích aktivit ve Vaší společnosti, vepište je prosím

.....

17) Jste

- Žena
- Muž

18) V jaké věkové kategorii se nacházíte?

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36- 45 let
- 46-55 let
- 56 a více let

19) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- střední vzdělání bez maturitní zkoušky
- střední vzdělání s maturitní zkouškou
- vyšší odborné (Dis.)
- vysokoškolské (Bc.)
- vysokoškolské (Mgr., Ing., MUDr., PharmDr., MBA atd.)