

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

## **Vzdělávání a rozvoj pracovníků v bezpečnostní agentuře**

**Bc. Omar Magomedov**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne .....

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce,  
poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	9
1.1 Význam vzdělávání a rozvoje.....	9
1.2 Firemní vzdělávání.....	10
1.2.1 Charakteristika firemního vzdělávání.....	10
1.2.2 Význam vzdělávání pro firmy.....	11
1.2.3 Oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.....	12
1.2.4 Cíle firemního vzdělávání .....	13
1.3 Metody firemního vzdělávání a rozvoje .....	14
1.3.1 Vzdělávání na pracovišti.....	14
1.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště .....	17
1.3.3 Vzdělávání nových pracovníků .....	19
1.3.4 Efektivita a využití metod firemního vzdělávání .....	22
1.3.5 Vliv úrovně vzdělání a postavení zaměstnanců na trhu práce .....	22
1.3.6 Vzdělávání podle Evropské unie.....	22
1.3.7 Problémy ve vzdělávání zaměstnanců .....	24
2 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci.....	26
2.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	28
2.2 Plánování vzdělávacích aktivit .....	30
2.3 Realizace vzdělávacího procesu .....	31
2.4 Hodnocení výsledků vzdělávání .....	33
3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v M2C.....	35
3.1 Charakteristika bezpečnostní agentury M2C.....	35
3.2 Systém vzdělávání a školení v agentuře M2C .....	36
3.2.1 Vstupní školení a certifikace .....	36
3.2.2 Povinná školení v agentuře .....	37
4 Empirický výzkum .....	40
4.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	40
5 Interpretace výsledků.....	55
6 Návrh řešení .....	57
7 Závěr.....	59

8	Seznam použité literatury .....	60
9	Seznam grafů a tabulek .....	62
10	Přílohy.....	63

## Úvod

Firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v dnešní době velice podstatná část pracovního života. Žijeme v moderní době, kdy vzdělávání a formování pracovních schopností začíná být součástí celoživotního procesu, ve kterém hraje stále větší roli firma a vzdělávací aktivity jím organizované.

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v dnešní době stále mění. Lidský kapitál je pro podnik velice významný a nenahraditelný, a pokud firma plánuje zvyšovat svůj výkon a konkurenceschopnost, musí o tento kapitál pečovat. Je důležité své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat, pokud se člověk chce uplatnit na trhu práce. V dnešní době lidem nestačí jen to, co se naučili ve škole.

V současné době se rychle vyvíjejí nové technologie, častěji se objevují nové poznatky a zastarávají znalosti a dovednosti lidí. Rychlý vývoj a vzestup hlavně v oblasti komunikace a informačních technologií neustále zvyšuje nároky na další vzdělávání nejenom u mladých lidí, ale i u starších generací, jejichž dřívější vzdělávání se v dnešní době nedá srovnávat se vzděláváním současné generace. Se zvyšující se technickou náročností jednotlivých činností se musí s pracovními postupy, které probíhají ve společnosti současně proškolit i pracovníci na nejnižších pracovních pozicích.

Je zapotřebí nabízet a vytvářet pro zaměstnance takové aktivity, které jsou cílené na formování širší oblasti dovedností a znalostí, než jaké vyžaduje nynější pracovní místo a na aktivity, které pomáhají k formování a utváření osobnosti pracovníků a rozvíjení jejich hodnoty.

Čím dál více zaměstnavatelů si rok od roku uvědomuje, že vzděláváním svých pracovníků budují povědomí své firmy, zvyšují kvalitu odvedené práce a zároveň tak pomáhají lidem v jejich vzdělávání a rozvoji. Jsou to znalosti zaměstnanců, které jsou zdrojem konkurenční výhody podniků a je podstatné si uvědomit, že

zejména zaměstnanci jsou nositelé myšlenek, poznatků, zkušeností a na jejich přístupu a tvořivosti závisí úspěch celé společnosti.

Se vzděláváním pracovníků se vážou často i velké investice, ale pokud je vzdělávací plán dobře zpracovaný, tak tyto investice budou dobře využity. Aby se docílilo, co nejvyšší efektivity vzdělávání zaměstnanců, je zapotřebí provádět vyhodnocování a zpětnou vazbu. U větších podniků se využívá hlavně systematického vzdělávání pracovníků, kde jsou přesně popsány, jak budou tyto aktivity probíhat. Malé podniky se spíše zaměřují na individuální a průběžné vzdělávání.

Cílem diplomové práce je provést analýzu procesů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti a na základě těchto analýz navrhnout možné změny, které budou zaměřeny na zlepšení stávající situace. Pro účely zpracování této práce byla vybrána bezpečnostní agentura M2C (Mark2Corporation) se sídlem v Praze.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou část a část praktickou. V teoretické části byly zpracovány informace o tom, jak probíhá vzdělávání a rozvoj pracovníků a popsány pojmy vztahující se na toto téma. Následující část praktická popisuje vybraný podnik a metody firemního vzdělávání v podniku. V závěru je zhodnocení dotazníkového šetření a návrh na zlepšení stávajících metod vzdělávání zaměstnanců.



# 1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V současné době mnohé firmy a společenstva kladou velký důraz a pozornost na vzdělání člověka. V minulosti stačilo lidem, aby uměli číst, psát a počítat. V dnešní době je to pro každého samozřejmostí, kterou si osvojíme už na základní škole. Po studiu na základní škole mají lidé možnost pokračovat na střední a vysoké školy, kterou velká část studentů využije a ve studiu pokračuje. Objevují se také stále častěji univerzity třetího věku, které dávají lidem možnost se v pozdějším věku dále vzdělávat a doplnit si znalosti.

## 1.1 Význam vzdělávání a rozvoje

Vzdělání považujeme jako proces, v němž si člověk osvojuje celou řadu činností a poznatků, kterou vnitřním zpracováním a učením přetváříme ve znalosti, dovednosti, vědomosti a návyky. Rozvoj pracovníků slouží jako příležitost k učení, uskutečňování vzdělávacích činností, realizace, plánování a vyhodnocování účinnosti vzdělávacích systémů a programů. Popisuje také firemní vzdělávání tak, že lidé se neustále učí prostřednictvím vzdělávacích programů a tím se automaticky přizpůsobují a mění své chování (Armstrong, 1999).

Nejvýznamnějším zdrojem, který podnik má jsou lidi, a kvůli tomu je velmi důležité, zda pracují na optimální úrovni svého výkonu. Tomu napomáhá rozvoj zaměstnance, který by se měl vztahovat k podnikovým cílům a měl by být součástí strategického plánu podniku (Foot, Hook, 2002).

Cílem vzdělávání je dosáhnout plánovaných cílů podniku s pomocí lidí, které podnik zaměstnává. Podnik musí investovat do vzdělání svých zaměstnanců, aby mohli dosáhnout, co nejlepšího výkonu a aby se jejich schopnosti daly, co nejlépe využít (Armstrong, 1999).

Vzdělávání je proces aktualizace a nabití nových znalostí, dovedností, postojů a chování, aby se dosáhlo efektivního pracovního výkonu. Smyslem vzdělávání je rozvíjení schopností zaměstnanců, a také uspokojení potřeb organizace (Foot, Hook, 2002).

V dnešní době, kde se stále mění společnost je velice důležité udělovat pozornost na rozšiřování znalostí zaměstnanců. Lidé si už nevystačí s tím, co se naučili během své přípravy na pracovní místo, ale musí se nepřetržitě vzdělávat (Koubek, 2007).

Mění se nejenom nároky na vzdělávání a rozvoj člověka, ale i technika a technologie ve společnostech. Jsou rozvinuty informační technologie. Je kladen velký význam na kvalitu výrobků a služeb. Z těchto důvodů podniky zvyšují péči o vzdělávání a rozvoj svých pracovníků.

Smyslem zaváděných programů pro vzdělávání a rozvoj je informovat je o postupech práce, seznámit zaměstnance s pravidly, a také rozvíjet jejich kvalifikační stupeň pro budoucí potřeby. Přijetím schopného pracovníka do podniku nekončí jeho soustavné firemní a celoživotní vzdělávání a rozvoj (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

## **1.2 Firemní vzdělávání**

V podkapitolách firemního vzdělávání je vysvětlena a rozepsána podstata firemního vzdělávání a prvky firemního vzdělávání. Jsou uvedeny oblasti působnosti firemního vzdělávání a rozepsány metody vzdělávání.

### **1.2.1 Charakteristika firemního vzdělávání**

Firemní vzdělávání je firmou organizovaný vzdělávací proces, který zahrnuje vzdělávání ve společnosti. Dělí se na vzdělávání mimo firmu – organizované externí firmou ve specializovaných vzdělávacích zařízeních nebo ve škole a interní – organizované firmou na pracovišti nebo ve vlastním vzdělávacím zařízení (Bartoňková, 2010).

Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na vytváření pracovních schopností, včetně formování jejich sociálních znalostí, které jsou potřebné při vytváření zdravých mezilidských vztahů.

Firemní vzdělávání zahrnuje:

- přípravu pracovníků k pracovní činnosti;
- vzdělávání v rámci adaptačního procesu;
- prohlubování kvalifikace (doškolování) – navazování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě;
- rekvalifikaci (přeškolování) – formování pracovních schopností člověka, které se zaměřuje na osvojení si nového povolání;
- profesní rehabilitaci – opětovné začlenění osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání dlouhodobě nebo trvale vykonávat dosavadní práci;
- zvyšování kvalifikace (Bartoňková, 2010).

Aby bylo vzdělávání co nejefektivnější a zaručilo společnosti, alespoň návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové firemní strategie. Podporou svých zaměstnanců při rozvoji si podnik přispívá ke zvýšení efektivity procesů uvnitř podniku, k jeho zkvalitnění a jeho rozvoji jako celku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### **1.2.2 Význam vzdělávání pro firmy**

Pro společnost je podstatné investovat do rozvoje svých pracovníků, pokud se chce na trhu prosadit. Hlavním předpokladem pro zvyšování celkové výkonnosti, efektivity a konkurenceschopnosti firmy, jsou investice do lidského kapitálu. Už na přelomu padesátých a šedesátých let 20. století se začala zvyšovat poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích. Poptávka byla vyvolána především kvůli vzniklé ekonomické a sociální změně jako technologický rozvoj a globalizace trhu. V minulosti nastala doba, kdy byli školeni všichni manažeři, řadoví zaměstnanci a i ti, co o to projevovali nezájem. Velkou chybou bylo to, že už se často poté nezkoumalo, nakolik jsou jejich získané poznatky využívány v praxi a nikoho nezajímala návratnost a efektivnost prostředků investovaných do vzdělávání se na úrovni podniku.

V roce 2008 proběhla světová ekonomická krize a jedním z důsledků této krize byly dopady v oblasti vzdělávání. Byly kráceny rozpočty vyčleněné na vzdělávání,

což se pro podnik jeví jako neefektivní až v konečném důsledku. Avšak v dnešní době si tuto situaci většina zaměstnavatelů uvědomuje a s pomocí fondů Evropské Unie roste nejenom nabídka, ale i poptávka po vzdělávacích kurzech. Samotní zaměstnanci si uvědomují, jak je podstatné neustále své znalosti a dovednosti rozvíjet a že to přináší přínosy, jak pro ně, tak i pro podnik.

### **1.2.3 Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Obvykle se rozlišují tři oblasti v systému formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2007):

#### *Oblast všeobecného vzdělávání*

Formují se tu všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít a fungovat ve společnosti. Prostřednictvím získaných znalostí z této oblasti je dále umožněno rozvíjení specializovaných pracovních schopností. Všeobecné vzdělávání nespravuje organizace, ale je pod kontrolou státu.

#### *Oblast odborného vzdělávání*

Procesy probíhající v této oblasti, slouží jako příprava pro studenty na budoucí povolání. Odborné vzdělávání připravuje lidi na zaměstnání, zároveň je doškoluje a prohlubuje jejich kvalifikace. Patří sem mimo jiné přeškolení zaměstnanců nebo také orientace pracovníků.

Základní příprava na povolání patří mimo systém firemního vzdělávání pracovníků. Příprava probíhá často mimo společnost, a to i ta část, které se firma účastní. Společnost připravuje například mládež na povolání v učňovských střediscích. V orientaci organizace jde zejména o to, aby byl nový zaměstnanec schopen se co nejrychleji a nejefektivněji přizpůsobit organizaci, práci a kolektivu na daném místě. Podnik k tomu využívá všechny získané informace a specifické znalosti a dovednosti, potřebné pro výkon pracovní činnosti.

Na odborné vzdělávání pracovníků navazuje doškolení nebo mimo jiné prohlubování kvalifikace. V tomto procesu zaměstnanci přizpůsobují své znalosti a

dovednosti různým změnám. Tyto změny jsou vyvolány technologií či technikou, novými objevy v oboru a požadavky trhu. Výkon pracovníků a prosperita podniku se může zvyšovat pomocí doškolování, ale zvyšuje se také šance zaměstnanců na trhu práce.

Přeškolení neboli také jinak řečeno rekvalifikace. Lidé se učí novým pracovním schopnostem do nového povolání, které je odlišné od toho stávajícího. Rekvalifikace rozdělujeme na plnou i částečnou. Profesionální rehabilitace je zvláštní typ přeškolení. Osobám, kterým nedovoluje současný zdravotní stav vykonávat dosavadní pracovní činnost, pomáhá k opětovnému pracovnímu začlenění.

### *Oblast rozvoje*

V oblasti rozvoje dochází k dalšímu rozšiřování kvalifikace a vzdělávání pracovníka. Oblast je zaměřena především na pochopení a zvládnutí problémů, které mohou přesahovat meze oboru. Formují se tu nejenom pracovní dovednosti a schopnosti, ale rozvíjí se zde i osobnost jedince. Rozvoj je tedy zaměřen na kariéru zaměstnance, jeho pracovní potenciál, a v poslední řadě na jeho osobnost. Pokud se jedná o rozvoj připravovaný a uskutečňovaný organizací, jde o rozvoj zaměstnanců.

Rozvoj slouží ke zvýšení šancí zaměstnanců na vnějším trhu práce a zvýšení pracovního výkonu. Především v zahraničí je kladen velký důraz na rozvoj pracovníků. V poslední době je zaznamenán rostoucí zájem společností o rozvojové činnosti. Mezi tyto činnosti se řadí například vzdělávání v oblasti komunikace vedení lidí a jazykové vzdělávání. Podnik investuje do vzdělání a vytváří pro to podmínky.

#### **1.2.4 Cíle firemního vzdělávání**

Základním cílem firemního vzdělávání je především dosažení změn v chování a myšlení pracovníků, které jsou rozhodujícím prvkem v dalším rozvoji podniku a pro dosažení či udržení její konkurenceschopnosti. Nové dovednosti, znalosti a

pracovní návyky jsou pouze prostředkem a podmínkou úspěchu (Tureckiová, 2004).

Jedná se o vzájemné propojení:

- možnosti se zúčastnit firemního vzdělávání a uplatnit nové druhy chování v pracovních činnostech („moci se učit“ a naučené umět používat)
- ochoty (motivace) k vynaložení určitého úsilí, nutného k tomu, aby si zaměstnanec osvojil nové znalosti, získal nebo případně rozvinul dovednosti, které se následně odráží v jeho pracovním chování („musí se chtít učit“);
- schopností k získávání nových pracovních postupů, rozhodujících pro úspěšné zavedení změn, které se týkají nových způsobů práce s lidmi, organizačního uspořádání a využívání nových technologií („schopnost se umět učit“);

### **1.3 Metody firemního vzdělávání a rozvoje**

Metody firemního vzdělávání jsou prostředkem k naplňování vzdělávacích cílů podniku. V dnešní době existuje celá řada využívaných metod. Metody vzdělávání se rozčleňují podle mnoha kritérií. Nejpodstatnější je rozdělení podle místa vzdělávání a také metody vzdělávání pracovníků na pracovišti a mimo něj. Kombinací těchto metod dochází k dosažení vyšší efektivity vzdělávání. Neexistuje univerzální nebo správná metoda, každá firma si musí zvolit sama pro sebe nejlepší metodu (Armstrong, 1999).

#### **1.3.1 Vzdělávání na pracovišti**

Mezi metody vzdělávání, které probíhají na pracovišti se nejčastěji řadí metody, kde je vyžadován individuální přístup a přátelský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Tato skupina metod se považuje za nejvhodnější pro vzdělávání manuálně pracujících zaměstnanců (tamtéž).

Mezi metody vzdělávání pracovníků na pracovišti se řadí: (tamtéž)

### *Instruktaž při výkonu práce*

Pracovní instruktaž má čtyři stupně:

- příprava,
- vysvětlení a názorná demonstrace,
- procvičování a testování,
- používání a následné zdokonalování (Armstrong, 1999).

Školitel by měl být připravený k tomu, že musí použít vhodné vyučovací metody, a pomůcky pro názorné demonstrování. Výklad školitele by měl být jednoduchý. Školený napodobuje při procvičování školitele a opakuje to samé pod vedením školitele. Cílem zdokonalování je, aby školený zaměstnanec dosáhl odpovídajícímu pracovní stupni, který se bude rovnat běžnému zkušenému pracovníkovi.

Jedná se o nejpoužívanější metodu. Probíhá tu zácvik nového pracovníka, kterému jeho nadřízený nebo pověřený zaměstnanec ukáže postup práce. Tato forma vzdělávání se používá při jednodušších pracovních postupech a má jednorázový charakter (Koubek, 2009).

### *Coaching*

Nadřízený při koučování kontroluje vzdělávaného pracovníka. Školitel mu sděluje své připomínky, instrukce a směřuje školitele k cílenému pracovnímu výkonu. Pomocí této metody je umožněna spolupráce mezi nadřízeným a vzdělávaným pracovníkem. Zdokonalují se mezi nimi vztahy. Jedná se hlavně o dlouhodobější řízení, vysvětlování a sdělování připomínek. Zápornou při koučování je, že probíhá v hlučném prostředí nebo pod tlakem mnoha pracovních úkolů (Koubek, 2007).

Coaching se využívá k rozvoji individuálních znalostí, dovedností a postojů. Je založena na vztahu dvou lidí. Nejeefektivnější je tato metoda, pokud se provede neformálně, jako součást procesu řízení (Armstrong, 1999).

### *Mentoring*

Mentoring je podobný coachingu. Liší se v tom, že iniciativa spočívá i na vzdělávaném zaměstnanci. Při mentoringu si pracovník sám vybere svého mentora, který mu poté při výkonu práce bude radit a pomáhat, avšak může tu být riziko volby nevhodného mentora.

### *Counselling*

Jedná se o nejnovější metodu vytváření pracovních schopností a dovedností zaměstnanců. Do českého jazyka přeloženo jako poradenství či vzájemné konzultování. Princip spočívá ve vzájemné komunikaci lidí, pracovníků na odlišné situace, což ve vztahu mezi nimi překonává jednosměrnost. Vzdělávaný má možnost přednést své vlastní návrhy řešení problémů a také se k vzniklým problémům vyjadřovat.

### *Asistování*

Asistování je nejpoužívanější metodou při vzdělávání pracovníků. Jde o situaci, kdy je vzdělávaný zaměstnanec přiřazen jako pomocník ke zkušenému zaměstnanci a je mu nápomocen při plnění jeho různých úkolů, kterými se učí potřebným pracovním činnostem a postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a s postupem času tak získává potřebné znalosti a dovednosti, které mu umožní vykonávat pracovní činnosti zcela samostatně.

### *Pověření úkolem*

Pověření úkolem rozvíjí metodu asistování. Vzdělávaný pracovník je určen k vykonání určitého úkolu. Pracovník má možnost využít své znalosti a dovednosti a je motivovanější k jejich rozvoji. Neustále je při těchto úkonech sledován.

### *Rotace práce*

Vzdělávaný pracovník je při průběhu této metody s postupem času vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých oblastech organizace. Pomocí těchto úkolů dochází u pracovníka k rozšíření jeho zkušeností a schopností. Je



schopen poznat komplexněji pracovní postupy a úkoly společnosti. Při těchto úkolech si sám pracovník i nadřízený testují jeho schopnosti. Metoda je využita především při výchově řídicích pracovníků. Je možné jí použít i u řadových pracovníků.

### *Pracovní porady*

Základem pracovních porad je seznámení a uvedení účastníků do problematiky a fakt týkajících se celé společnosti. Tím probíhá výměna zkušeností, prezentace názorů a postojů k pracovním problémům. Prohlubuje se pocit týmové soudržnosti s pracovním kolektivem či společností.

### **1.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště**

Využívání metod k vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště je přijatelnější volbou pro vzdělávání vevodích pracovníků společnosti nebo specialistů (Koubek, 2007).

### *Přednáška*

Představuje zprostředkování teoretických znalostí či informací. Výhodou přednášek je, že se jedná o velice rychlý přenos informací, který je předáván nejčastěji početnějším skupinám. Nevýhoda přednášek spočívá v tom, že účastníci vzdělávání to přijímají pouze pasivní formou, což není příliš efektivní z pohledu uchování informací.

### *Seminář*

Tato forma eliminuje nevýhody přednášky. Probíhají zde diskuze, řeší se problémy a vytvářejí se nové nápady. Účastníci semináře jsou více motivováni k práci.

### *Demonstrování*

U této metody jsou znalosti a dovednosti zprostředkovány názorným způsobem. Demonstruje se pomocí projekce, počítače a předvádění pracovních postupů. Je kladen důraz na praktické využití znalostí a dovedností zaměstnanců.

### *Případové studie a workshopy*

Jedná se hlavně o školení manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Tato metoda je jedna z rozšířenějších a oblíbenějších metod. Uskutečňuje se tu smyšlené nebo opravdové popsání určitého firemního problému, který se účastníci vzdělávání snaží jednotlivě nebo po skupinách vyřešit.

Workshop je založený na stejném princip, avšak problémy řeší týmově. Tím poskytuje možnost posouzení problému z různých hledisek a učí pracovníky týmové spolupráci.

### *Brainstorming*

Brainstorming je podobnou varianta jako případové studie. Skupině účastníků vzdělávání je zadán problém a každý z nich má za úkol navrhnout řešení. Po navržených vyřešení a prezentací návrhů probíhá debata za účelem najít neoptimálnější návrh či kombinaci návrhů. Jedná se o jednu z neúčinnějších metod, která představuje nové přístupy k řešení problémů a nápady.

### *Hraní rolí*

Metoda se orientuje hlavně na rozvíjení praktických schopností vzdělávajících, od nichž se vyžaduje samostatnost a aktivita. V rámci řešení účastníci dané situace hrají vybranou roli, při které se učí vyjednávat a poznávat povahu mezilidských vztahů.

### *Simulace*

Simulace je zaměřena na osvojení dovedností a aktivní účasti účastníků. Účastníci simulace dostanou podrobný scénář, který často představuje řešení běžných životních situací vyskytujících se v práci vedoucích zaměstnanců a mají za úkol, aby během stanoveného časového limitu provedli řadu rozhodnutí. Tímto úkonem se u nich formují a vytvářejí schopnosti rozhodovat se a vyjednávat.

### *Assessment centre*

Moderní metoda výběru a vzdělávání manažerů. Účastníci mají za úkol plnit různě stanovené úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň pracovní činnosti vedoucího pracovníka. Získávají tím nejenom znalosti, ale také i manažerské dovednosti. Školí se vůči překonávání stresu, řešení úkolů různých povah, jednání s lidmi, anebo hospodaření s časem. Jedná se o kombinaci metod simulace, případových studií a hraní rolí.

### *Outdoor training*

Metoda učení se pomocí her se čím dál více rozšiřuje mezi metody vzdělávání mezi manažery. Jedná se o opravdové hry či aktivity spojené se sportovními činnostmi, při kterých si vedoucí pracovníci zábavnou formou osvojují manažerské dovednosti. Cílem těchto her je najít optimální řešení daného problému nebo úkolu, komunikace, schopnost koordinace a spolupráce. Jedná se o propojení hry a sportovních aktivit s procesem zlepšování pracovních schopností a dovedností manažerů. Outdoor training je velmi účinnou a oblíbenou metodou.

### *Vzdělávání prostřednictvím počítačů, informačních technologií (e-learning)*

V dnešní době už má většina podniku ve vlastnictví počítač a internet. Usnadňují tím učení pomocí grafů, schémat a obrázků. Dávají vzdělávajícím se lidem velké množství informací. Ve 21. století je už povinností každého zaměstnance umět základy používání a ovládání počítače. S tím je spjata neustále se navyšující nabídka kurzů zaměřena na tuto oblast. Metodu vzdělávání lze použít na pracovišti, ale i externě mimo něj.

### **1.3.3 Vzdělávání nových pracovníků**

Všichni pracovníci mají potřebu se vzdělávat, ale jsou i skupiny, jako například noví pracovníci, jejichž vzdělávací požadavky a potřeby jsou různorodé. Noví pracovníci musí být vždy informováni o nových skutečnostech, které se týkají společnosti. Vzdělávání nových pracovníků je buď formální nebo neformální.

Bude-li se jednat o neformální vzdělávání, trvá to delší čas, a může hrozit riziko, že se zaměstnanci špatně naučí vykonávat svojí práci (Foot, Hook, 2002).

Vstupní vzdělávání při nástupu nového zaměstnance je individuální. Zapracování a adaptace do nového prostředí je nezbytná součástí každého nového zaměstnance. Stoprocentní výkon na novém pracovním místě nepodává zpočátku ani ten nejlepší zaměstnanec. Musí nejdříve odbourat prvotní stres zvyknutím si na nové prostředí a vybavení. Nejpodstatnější na počátečním vzdělávání je, aby probíhalo, co nejrychleji a nový pracovník začal co nejdříve pracovat na sto procent.

Vyškolený zaměstnanec by měl znát a tréninkový program by měl obsahovat následující body (Foot, Hook, 2002):

- pravidla bezpečnosti práce,
- jména svých vedoucích a lidí, se kterými bude spolupracovat,
- zaměstnanecké benefity, pracovní postupy při nemocenské,
- lokalizace klíčových budov, ve kterých pracovník pracuje, toalety, požární východy, umývárny, místo jeho výkonu pracovní činnosti, jídelny,
- odbory,
- ošetrovnu,
- disciplinární postupy, procedury stížností firmy,
- místo, kde jsou poskytnuty informace pro pracovníky, systém zápisů docházky.

Pokud by pracovníci tyto nástupní informace nedostali, nemuseli by to přijmout pozitivně a většina z nich by s velkou pravděpodobností zvažovalo, zda se další den dostavit do práce. Tato skutečnost by vedla k plýtvání nákladů ze zdrojů podniku (tamtéž).

Pracovník by měl zpočátku chápat všechna hlediska své práce a měl by umět zvládat všechny úkoly s tím spjaté. Poté by se měl ve firmě zorientovat, začlenit se do pracovního týmu a získat sebedůvěru, aby výborně odváděl svojí práci. Je

podstatné, aby se tyto procesy uskutečnily už v počátku, bez problému a co nejrychleji (Koubek, 2007).

Pro nové zaměstnance je zapotřebí adaptační trénink. Adaptace pomáhá novým pracovníkům zvládnout práci tak, aby se stali produktivními. Tento proces začíná již prvním dnem v zaměstnání. Zaměstnanci musí znát své kolegy v práci, dozvědět se informace o své práci, a také o společnosti, ve které pracují. Stává se, že hned první den práce není nový pracovník proškolen, ale existuje možnost vytvořit skupinky zaměstnanců, kteří budou shromažďováni ke společnému adaptačnímu školení, které může probíhat jednou za čtvrt roku nebo jednou měsíčně. Tato možnost školení je podmíněna tím, že pracovníkům už byly sděleny všechny nezbytné informace včetně bezpečnostních pravidel.

Informace můžou být sděleny novému zaměstnanci buď písemně, nebo ústně. Je podstatné oznámit zdroj, na který by se mohl pracovník odkázat. Není vhodné sdělovat zaměstnanci příliš mnoho informací na začátku a najednou. Pracovník může být nejenom přehlcen informacemi, ale je také pravděpodobné, že si vše hned nezapamatuje (Foot, Hook, 2002).

V první den nástupu pracovníka do práce by měla proběhnout vzdělávací aktivita. Jedná se většinou o jednodenní instruktáž. Nejprve je zaměstnanec informován vedoucím pracovníkem o podniku, službách, jeho výrobcích a potom se přechází ke skutečné práci. Vedoucí je zodpovědný za to, aby se nový zaměstnanec naučil všechny své pracovní i mimo pracovní povinnosti a podmínky, za kterých bude pracovat. Nezbytné je zaměstnance proškolit ohledně předpisů, které se týkají bezpečnosti a ochrany práce. Následně dochází k provedení pracovníka celým podnikem. Je zapotřebí ukázat, kde bude pracovník mít pracovní místa, kde jsou toalety, šatny, jídelna a jiná místa týkající se pracovní náplně. Na závěr se pracovník zavede na nové pracoviště a pověří se prvními úkoly. Vhodnou volba bývá využití zkušeného pracovníka, který nového zaměstnance poučuje a popřípadě mu pomůže.

#### **1.3.4 Efektivita a využití metod firemního vzdělávání**

Pokud se jedná o měření efektivity jednotlivých metod vzdělávání, není možné jednoznačně změřit ani určit, které metody jsou nejefektivnější. Každá firma je jinak efektivní a má jinou metodu či kombinaci metod. Za nejefektivnější metody jsou považovány ty, u nichž se předpokládá vyšší koncentrace účastníků. Pouze výjimečně jsou voleny metody interpretační neboli výkladové jako přednášky. Tyto metody slouží více jako informační základ. Tento základ je nutné dále rozvíjet prostřednictvím debatních metod, workshopů nebo seminářů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

#### **1.3.5 Vliv úrovně vzdělání a postavení zaměstnanců na trhu práce**

V současnosti je problematika nárůstu nezaměstnanosti v Evropské Unii. Přibývá počet nedostatečně kvalifikovaných zaměstnanců a stagnuje participace na vzdělávání dospělých. Neustálé prohlubování a rozšiřování znalostí, schopností a dovedností občanů je nevyhnutelnou podmínkou pro celkový hospodářský růst a aktivní zapojení se na trhu práce.

Pro rozvoj nových technologií a růstu konkurenceschopnosti ekonomiky je důležitá kvalifikovaná pracovní síla. Vzdělání tak zvyšuje úspěšnost na trhu práce, zaměstnanost a adaptabilitu zaměstnanců. Tím je podporována konkurenceschopnost evropské ekonomiky a zároveň i globální ekonomiky.

Velmi důležitým a zásadním faktorem při realizaci na trhu práce je úroveň získaného vzdělání. Návaznost vzdělávacích systémů na trh práce je postupem času mnohem více chápán jako nezbytný prvek při vytváření evropské znalostní ekonomiky (Vyhnánková, 2007).

#### **1.3.6 Vzdělávání podle Evropské unie**

Začleněním České republiky do EU získala země možnost plně se zapojit do všech iniciativ a aktivit v oblasti vzdělávání. Evropská vzdělávací politika si zakládá na podpoře národních systémů, u nichž neusiluje o sjednocení stávajících regionálních disparit, ale projevuje snahu o vytvoření otevřeného evropského

prostoru pro vzdělávání, dosažení vzájemné kooperace mezi jednotlivými národními systémy a vzdělávacími institucemi. Možnost, aby členské státy vzájemně uznávaly dosažené vzdělání. Evropská unie používá dva základní nástroje finanční podpory vzdělávání a rozvoje. Prvním nástrojem jsou vzdělávací programy a druhým strukturální fondy (Evropský sociální fond).

Vzdělávací programy cílí na podporu mezinárodní spolupráce ve vzdělávání. Nejznámějším programem v této oblasti je Program celoživotního učení, který se řídí teorií celoživotního učení a má za cíl podporu evropské dimenze ve vzdělávání na všech stupních. Program celoživotního učení podporuje spolupráci institucí, které podporují zdokonalování vzdělávacích aktivit a přemístitelnost jednotlivců. Definují a upřesňují jednotlivé podprogramy jako Erasmus a Comenius.

Evropský sociální fond jako jeden ze strukturálních fondů EU, orientuje svou pomoc v rámci sociální, strukturální a hospodářské politiky. Zaměřuje se zejména na dlouhodobě nezaměstnané, sociálně znevýhodněné skupiny, ženy a mládež. Pomáhá méně rozvinutým regionům. Cílem fondu je mít co nejlépe kvalifikované a připravené pracovníky, kteří budou rozvíjet evropský hospodářský prostor a dělat ho konkurenceschopným na světových trzích (Vyhnánková, 2007).

Prostředky ze strukturálních fondů jsou rozděleny podle aktuálních cílů EU, které jsou stanoveny na horizont 7 let. V České republice se Evropský sociální fond promítá do těchto 3 operačních programů (Vyhnánková, 2007):

- Praha Adaptabilita
- Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- Zaměstnanost a lidské zdroje

V oblasti vzdělávání dospělých se Česká republika řídí schváleným zákonem o dalším vzdělávání z roku 2006. Do této oblasti zasahuje dílčím způsobem i zákoník práce nebo školské zákony. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy nese hlavní zodpovědnost za vzdělávání.

Vzdělávání a zlepšování vzdělávacích systémů a jejich návazností na trh práce jsou postupem času čím dál více chápány jako důležité prostředky při budování evropské znalostní ekonomiky.

Cílem snah Evropské Unie je zlepšení efektivity vzdělávacích systémů EU a učinit je mezi sebou srovnatelné a srozumitelné. Jedná se zejména o výstupy vzdělávání, které jsou porovnatelné v celé Evropské unii (Vyhnánková, 2007).

### **1.3.7 Problémy ve vzdělávání zaměstnanců**

V oblasti firemního vzdělávání se firmy potýkají s několika běžnými problémy, které se často dělí na vnitřní a vnější (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Mezi nejvyskytovanější vnitřní problémy patří:

- osobní a psychické problémy – stres, deprese, nedostatečná sebedůvěra, nespavost a další psychické problémy;
- strach a stres – lidé si málo věří nebo vůbec nevěří, že jsou schopni se naučit novým dovednostem nebo získat nové zkušenosti;
- rodinné nebo zdravotní problémy – někteří upřednostňují rodinu nebo zdraví před prací a vzděláním;
- nedostatečná vůle a motivace zaměstnanců – nedostačující motivace ze strany vedoucího nebo zaměstnavatele (např. kariérní růst, finanční ohodnocení);
- jiné přednosti – jednotliví pracovníci mají určené jiné priority, než je vzdělávání, důležitější je pro ně rodina, přátelé a jiné záliby;
- špatné vlastní zkušenosti se školícími programy, stereotypní myšlení, starší zaměstnanci si můžou myslet, že vzdělávání a další vzdělávací programy jsou spíše záležitosti, které by se měly týkat mladších zaměstnanců.



Do nejčastějších vnějších problémů řadíme:

- neuspokojivá nabídka kvalitních vyhovujících vzdělávacích kurzů nebo špatné zkušenosti se vzdělávacími akcemi;
- nedostatečná podpora okolí, rodinné problémy nebo nezáměr rodiny pomoci zaměstnanci v průběhu školení;
- nedostatek peněz – nízké finanční prostředky pro účely dalšího vzdělávání;
- nedostatek času – pracovníci před vzdělávacími a rozvojovými aktivitami dávají přednost aktivitám, které je baví a naplňují více;
- oblast vzdělání – špatný dopravní spoj do místa, kde probíhá školící program.

Nejrozšířenějším problémem jsou nejčastěji hlavně psychologické aspekty při vzdělávání dospělých. Dospělí většinou nejsou dostatečně motivováni k učení a nejsou jim zcela jasné a vysvětleny přínosy vzdělávání. Čím je člověk v dospělosti starší, tím složitější je pro něj schopnost se učit a jeho výkonnost je omezena. Častým problémem zaměstnavatelů je investování do nevhodně zvolených vzdělávacích kurzů a vzdělávání poté nesplňuje potřeby firmy, jelikož mnohdy ani nevědí, jaké znalosti a dovednosti mají od svých pracovníků očekávat.

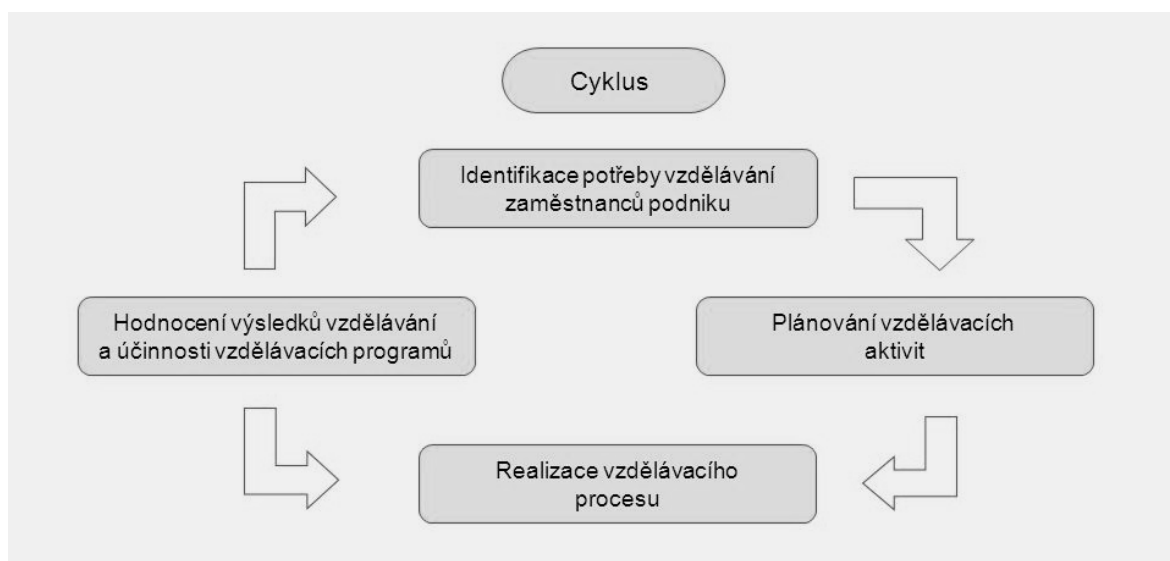
## 2 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci

Systematické vzdělávání je nejeftivnější vzdělávání zaměstnanců v podniku. „Jedná se o neustále se opakující koloběh, který vychází z politických principů vzdělávání. Sleduje cíle strategie vzdělávání, které vychází z pečlivě vytvořených organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání.“. Určením potřeby vzdělávání zaměstnanců začíná tento cyklus. Další fází následuje plánování vzdělávání. Ve 3. fázi je realizace a posledním krokem je vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu, vyhodnocení výsledků vzdělávání a použitých metod (Koubek, 2007).

Systematické vzdělávání je aplikované vzdělávání pro uspokojení speciálních potřeb. Je zabezpečováno a plánováno lidmi, kteří umí školit a vzdělávat. Výsledek vzdělávání je pak vyhodnocován (Armstrong, 1999).

Vzdělávání v organizaci má čtyři fáze. První fází je identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávací aktivity, realizaci vzdělávacího procesu a poslední fází je zpětná vazba neboli hodnocení výsledků. Toto členění je všeobecně přijímáno (Koubek, 2007)

Obrázek č. 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání



Zdroj: Koubek J., Řízení lidských zdrojů, 2007, str. 260

Systematické vzdělávání obsahuje mnoho výhod. Organizace nemusí obtížně vyhledávat zaměstnance na trhu práce, jelikož jsou odborně vzděláváni. Zaměstnanci přizpůsobují své pracovní schopnosti potřebám společnosti. Průběžně si zvyšují kvalifikaci, osobnost, znalosti a dovednosti. Systematické vzdělávání dále zdokonaluje produktivitu práce, pracovní výkon, kvalitu výrobků a služeb. Průměrné náklady vynaložené na vzdělávání jednoho zaměstnance bývají nižší než při výběru jiného způsobu vzdělávání. Pomáhá realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu. Zvyšuje potenciální šance zaměstnance na pracovním trhu, jeho tržní cenu i kvalitu. Pracovník má možnost se rychleji rozvinout, což zvyšuje jeho možnosti na postup. Pracovník se může neustále zdokonalovat, jelikož ze vzdělávání nabírá zkušenosti. Ve finálním stupni hodnocení se může snadněji najít cesta, jakým způsobem by mohl zlepšit pracovník svůj pracovní výkon. Zvyšuje se tím motivace zaměstnanců a také se zlepšuje jejich vztah k organizaci. Napomáhá k získávání a upevnění zaměstnanců. Zvyšuje atraktivitu společnosti na trhu práce. Dále také zlepšuje pracovní i mezilidské vztahy (Koubek, 2007).

Existuje spousta dalších výhod, které systematické školení poskytuje. V první řadě zařazuje pracovníky podle jejich schopností na vhodné pracovní pozice, optimálně je využívá, utváří pracovní vztahy a týmy, a také významně působí na sociální a personální rozvoj zaměstnanců (Koubek, 2007).

Existují tři zásady zvýšení efektivnosti vzdělávání pracovníků ve firmě. Důležité je stanovit si konkrétní cíle vzdělávání, vymezit vhodné metody a hodnotit výsledky vzdělávání. Při dodržení těchto zásad dochází k dosažení potřebných výsledků vzdělávání. Předpokladem konkurenceschopnosti a úspěšnosti podniku jsou vysoce kvalifikovaní lidé a vzdělání, kteří neustále zvyšují své znalosti. Může tomu napomocť i moderní firemní systém školení a vzdělávání. Vzdělání lidí jsou ve firmách obvykle velmi postradatelní, protože jejich znalosti a dovednosti můžou patřit k firemnímu bohatství.

## 2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání zahrnuje potřeby jednotlivých pracovních pozic získat nové znalosti nebo zlepšit schopnosti, analýzu týmových, podnikových a individuálních potřeb. Analýza se týká současných a budoucích problémů potřeb. Rozhoduje se zde mimo jiné i o tom jaké vzdělávání by bylo pro řešení daného problému nejvhodnější a nákladově nejefektivnější (Armstrong, 1999)

V některých případech ke zvýšení výkonnosti podniku vzdělávání nestačí. Než se začne s procesem zvyšování kvality zaměstnanců pomocí vzdělávacích programů, tak je nutné zahájit identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb. Analýza by měla zejména vycházet z odhalených nedostatků výkonnosti. Rozdíl mezi současnou a standardní výkonností je výkonnostní mezera (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Vyhodnocení záznamů, které byly získány v průběhu procesu identifikace vzdělávacích potřeb, může poskytnout informace o potřebách vzdělávání, mimo jiné také informaci týkající se jiných pravděpodobných problémových oblastí a odhalení jejich příčin. Správně připravená a uskutečněná analýza vzdělávacích potřeb umožní efektivnější investici do rozvoje lidského kapitálu a podporu zvyšování výkonnosti osob i celé firmy (tamtéž).

Z důvodu různých potřeb vzdělávání se můžou odvíjet změny v zavedení nových technologií, technickém rozvoji nebo změna sortimentu produktů. Dále se může potřeba vzdělávání analyzovat z pracovního výkonu pracovníků, využívání zdrojů, kvality výrobků, anebo využívání pracovní doby. Existuje spousta zdrojů informací, které lze využít pro analýzu potřeby vzdělávání, ale nelze s jistotou určit, jestli mají některé faktory vyšší prioritu pro potřebu vzdělávání.

Ve skutečnosti je postup takový, že se zkoumá škála údajů, které jsou získávány z běžného informačního systému společnosti nebo z jiných šetření. Vě větší míře se jedná o tři skupiny údajů (tamtéž):

### *Údaje týkající se celé organizace*

Jedná se o informace ohledně struktury organizace, výrobním programu, zdrojích, trhu podniku nebo také různých údajů o pracovnících, pracovní doby a využívání kvalifikace, absencích a pracovní neschopnosti.

### *Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností*

Jsou zde popsány pracovní místa, kultura pracovních vztahů a informace o způsobu vedení.

### *Údaje o jednotlivých pracovnících*

Informace, které lze najít v personální evidenci ze záznamů o hodnocení zaměstnance, záznamy o vzdělání, o dosažené kvalifikaci a účasti se vzdělávacích programů nebo výsledků zkoušek a testů,

Za základě těchto údajů je možné analyzovat potřebu vzdělávání zaměstnanců podniku. Potřeba vzdělávání vychází často z požadavků zaměstnavatelů i řadových zaměstnanců. Systematické hodnocení pracovního výkonu pracovníků je podstatnou součástí pro identifikaci potřeby vzdělávání. Pokud je hodnocení zaměstnanců podrobné a jsou-li do detailu rozepsány nedostatky zaměstnanců, tak tím lepší je to podklad pro hodnocení identifikace potřeby vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### *Identifikace vzdělávání probíhá ve třech fázích.*

Na začátku se provede analýza firemních cílů. Je zde zapotřebí sledovat celkovou strategii společnosti a také jeho cíle, aby bylo vzdělávání co nejefektivnější. Předpokladem je, že by všichni zaměstnanci měli znát strategii firmy a následovat ji. Je zapotřebí zjistit rozdíly mezi dosahovanou a požadovanou výkonností. Definovat, zda se dají tyto rozdíly zmenšit vzděláváním (tamtéž).

Ve druhé fázi se analyzují schopnosti, úkoly, znalosti a dovednosti pracovníků. Získané informace se porovnají s reálným stavem schopností zaměstnanců. Ve

výsledku se získá představa o potřebě vzdělávání. Všichni pracovníci mají specifické potřeby vzdělávání, a pokud se bude klást důraz na hodnocení těchto specifických potřeb, může se připravit vzdělávání přímo na míru. V dalším kroku je důležité zkoumat i potřeby celého týmu, jelikož jsou některé potřeby společné pro skupinu pracovníků (Vodák, Kucharčíková, 2011).

V poslední třetí fázi se zaměřuje na analýzu osob. Nároky podniku se porovnávají s individuální charakteristikou pracovníků. Tyto informace je možné získat z hodnocení, vzdělávání nebo z kvalifikace pracovníků. Cílem vzdělávacích programů je hlavně zvýšení výkonnosti zaměstnance, týmu a celé firmy (Vodák, Kucharčíková, 2011).

## **2.2 Plánování vzdělávacích aktivit**

V počátku plánování jsou většinou stanoveny cíle procesu firemního vzdělávání, které souvisejí s celkovou podnikovou strategií a politikou vzdělávání (Tureckiová, 2004).

V předešlé fázi identifikaci vzdělávacích potřeb se analyzovalo, co bude tématem vzdělávací činnosti a kdo bude hlavním příjemcem. V následujícím kroku je prioritní spojení různých potřeb do zřetelně formulovaných rozvojových cílů. Potom se mohou dávat otázky, jak nejlépe naplánovat různé vzdělávací a školící aktivity (Hroník, 2009).

Vzdělávací aktivita musí zvládnout uspokojení potřeb a splnění očekávaných cílů vzdělávání, proto je nutné použít vhodné propojení metod, vhodná kombinace a umístění vzdělávání. Všechny vzdělávací programy je důležité tvořit individuálně. Pakliže se objeví nové požadavky vzdělávání nebo pokud reakce na program upozorňuje na nutnost změn, tak je zapotřebí podobu těchto vzdělávacích programů systematicky rozvinout (Armstrong, 1999)

Počáteční návrhy plánů se objevují již ve fázi identifikace potřeb vzdělávání. Stanovují se zde první úkoly, návrhy programů a návrhy na rozpočty. Konečná

podoba těchto návrhů vznikne až po dalším prodiskutování. Programy vzdělávání se následně detailně specifikují a označují tak, na které oblasti se vzdělávání bude zaměřovat, jaké metody budou použity, kteří pracovníci se ho zúčastní, a také se uvádí harmonogram vzdělávání (Koubek, 2007)

Podle plánu vzdělávání je možné odpovědět na dané otázky:

- Jaké vzdělávání bude zabezpečeno – obsah
- Kdo bude zabezpečovat vzdělávání – vzdělávání může být uskutečněno různými jednotlivci nebo institucemi (např. externí instituce, interní odborníci)
- Komu je určeno – cílová skupina zaměstnanců nebo účastníků
- Jakým způsobem bude probíhat realizace – jaké metody a techniky
- Kdy bude uskutečněno – v jakém časovém rozmezí
- Kde bude realizace – přímo ve společnosti nebo externě
- Jaká bude cena – jak vysoké náklady
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a jeho efektivnost.

Vytvoření plánu vzdělávání se složená ze tří částí (Vodák, Kucharčíková, 2011):

V první neboli přípravné fázi je obsaženo vymezení potřeb, analýza účastníků a jsou také stanoveny cíle vzdělávacího projektu. Důležité pro měření dosažených výsledků je učení cílů a tyto cíle se dále rozdělují podle upřesnění požadovaného výsledného chování, podmínky a standardy, které jsou součástí projektu. Následující úroveň je realizační fáze, ve které se stanoví, jak bude vzdělávání realizováno. Posledním stupněm je fáze zdokonalování. Tato fáze pojednává o zlepšování procesu vzdělávání pomocí hodnotících metod a vhodných technik.

### **2.3 Realizace vzdělávacího procesu**

Po ukončení plánovací fáze a všech ostatních přípravných prací následuje fáze realizace konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s podnikovým plánem vzdělávání. Fáze realizace je složena z několika složek: program, cíle, motivace, účastníci a lektori (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Určení cílů vzdělávání je na základě stanovených potřeb vzdělávání. Rozlišují se programové cíle a cíle jednotlivých vzdělávacích akcí:

- programové cíle – obsahují cíle veškerého vzdělávacího programu;
- cíle kurzu – znamenají cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Součástí programu vzdělávací akce je obsah, časový harmonogram, použité metody a pomůcky. Podmínkou je, aby bylo zabezpečeno jeho plynulé a bezproblémové naplnění.

Motivace pracovníků k učení je jeden z nejvýznamnějších prvků vzdělávacího procesu ovlivňující ve velké míře efektivitu vzdělávání. Motivace k učení je ochota zdokonalit své schopnosti, znalosti a dovednosti. Mezi nejpreferovanější motivační faktory ve vzdělávání patří zlepšení postavení v týmu, možnost zvýšení kvalifikace, udržení pracovního místa, kariéra nebo lepší platové ohodnocení (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Samotní účastníci jsou pak nepostradatelnou složkou firemního vzdělávání. Nezáleží jenom na tom, jak jsou motivováni a připraveni k učení, ale také na jejich emocionálním stavu, kulturním a vzdělanostním zázemí, jejich stylu učení a dispozicích.

Podnik si vybírá lektory na základě jejich znalostí, osobnostních a pedagogických předpokladů. Úspěch celé vzdělávací akce závisí na tom, jak umí lektor podat požadované vysvětlení. Každý školitel by měl mít stanoveny několik zásad. Musí umět podpořit a povzbudit účastníky v aktivitách, iniciovat tvořivou a pozitivní atmosféru k učení, poskytovat jim reálnou zpětnou vazbu a respektovat individualitu každého z účastníků (Vodák, Kucharčíková, 2011).



## 2.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Zhodnocení a efektivita celého vzdělávacího systému poskytuje firmě zpětnou vazbu a vede k pravdě, jestli vzdělávací akce vyřešila daný problém nebo splnila očekávané cíle. Hodnocen je nejenom samotný obsah vzdělávací akce, ale i prostředí, organizace, školitelé nebo studijní materiály (Bartoňková, 2010, str. 208).

Prostřednictvím měření účinnosti firemního vzdělání se firma může zaměřit i na analyzování finančních nákladů, které vynaložila na firemní vzdělávání. Nejvhodnějším způsobem je zaměřit se na měření efektivity komplexněji a sledovat ji na třech stupních:

- jednotlivce nebo tým – rozvoj osobnosti a kariéry;
- podniku jako celku – dosažení strategických cílů podniku, lepší výsledky jednotlivců nebo týmů, zvýšení efektivity a produktivity firmy;
- podniku – vyšší míra zaměstnanosti a také zaměstnatelnosti lidí (Tureckiová, 2004. str. 168).

S efektivitou firemního vzdělávání a jejím měření je spojena i úvaha nad metodou hodnocení a používaných nástrojů. Mezi nejčastěji používané metody a techniky sběru dat patří rozhovory, dotazníky, expertní hodnocení, testy, pozorování průběhu vzdělávací akce, osobní spisy o účastnících, statistické záznamy výkonů, přehled prací účastníka, zpětná vazba skupiny nebo sebereflexe (Tureckiová, 2004, str. 168).

Hlavním problémem je si určit, jakými kritérii se bude vzdělávání hodnotit. Jedním ze způsobů je vyhodnocení výsledků vzdělávání jako porovnání výsledků vstupních testů vzdělávajících s testy, které se provedli po skončení programu. Sestavit tyto testy, ale není vůbec jednoduché, jelikož může dojít k tomu, že budou ovlivněny nynějším stavem testovaného zaměstnance nebo jinými okolnostmi souvisejícími s testováním (Koubek, 2007).

Dalším způsobem je monitorování vzdělávacího procesu a programu. Tento postup je však ještě méně spolehlivý než ten první. V praxi to znamená, že pozorovatel hodnotí efektivitu různých metod nebo práci vzdělávajících. To může být velmi různé, protože odborný lektor upřednostňuje metody, které si sám zvolil a hodnotí je tedy příkladem. Zároveň i hodnocení účastníků je vysoce subjektivní, i když je anonymní. Je tedy velmi nevhodné dělat závěry pouze na základě odpovědi vzdělávajících (tamtéž).

Metody jsou lépe hodnoceny účastníky, kteří od nich nevyžadují žádnou velkou námahu. Je složité spočítat přínos vzdělávání s použitím ekonomických ukazatelů jako je například zvýšení kvality, zvýšení prodeje a snížení nákladů. Nejobtížnější variantou je vyhodnotit přínos vzdělávání u zaměstnanců na vedoucích pozicích. S tím také souvisejí otázky, jak je možné měřit změny chování, jak se rozhodovat, jak řešit problémy nebo jak organizovat práci. Snaha o porovnání přínosů a nákladů vede ke zkresleným závěrům. Podstatně se projeví přínos práce u jednodušší pozice než u řídicí pozice, kde je tento vliv sotva spatřit. Nelze s jistotou určit, zda je vhodné zkoumat účinnost vzdělávání hned po ukončení nebo s nějakým odstupem.

### **3 Vzdelávání a rozvoj pracovníků v M2C**

Pro účely praktické části byla vybrána bezpečnostní agentura, která je následně blíže popsána. Cílem diplomové práce bylo provést analýzu procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané společnosti a na základě toho navrhnout možné změny, které by se zaměřovaly na zlepšení stávající situace. Praktická část popisuje vybraný podnik a metody firemního vzdělávání v podniku.

#### **3.1 Charakteristika bezpečnostní agentury M2C**

Pro praktickou část byla zvolena bezpečnostní agentura Mark2Corporation se sídlem v Praze. Společnost Mark2Corporation neboli M2C vznikla roku 1992, kdy ji založili manželé Bártovi. Do 9.března 2012 působila pod názvem ABL (Agentura Bílého Iva). Společnost sídlící na Praze 1, ulici Spálená je prezentována nejenom jako bezpečnostní agentura, ale i jako facility management a úklidová služba.

Za posledních 25 let od svého založení se agentura značně rozrostla a expandovala i za hranice České republiky. V dnešní době už agentura působí v zemích jako Bulharsko, Maďarsko, Rumunsko, Slovenskou, Turecko, Polsko nebo třeba Rusko a zaměstnává přes 6 000 pracovníků na různých pozicích. Mark2Corporation je v současné době jedním z předních poskytovatelů komplexních služeb v oblasti facility managementu a bezpečnosti. Tyto služby nabízí obchodně-společenským a zábavním centrům, moderním průmyslovým komplexům, obchodním řetězcům a podle poptávky i různým příležitostným akcím.

Obrázek č. 2: Mezinárodní působnost holdingu



Zdroj: M2C.eu

Agentura spravuje a zabezpečuje například známa obchodní centra jako jsou Arkády Pankrác nebo Obchodní centrum Chodov v Praze, průmyslové objekty a spoustu dalších objektů a center po celém světě. Zajišťuje také bezpečnost v potravinových řetězcích a řídí průběh koncertů, představení, či benefičních akcí, které se konají v arénách nebo halách.

### 3.2 Systém vzdělávání a školení v agentuře M2C

V následujících podkapitolách jsou blíže popsány povinná i vstupní školení a certifikace, která jsou v bezpečnostní agentuře povinná i volitelná.

#### 3.2.1 Vstupní školení a certifikace

Pokud se chce potenciální uchazeč stát novým zaměstnancem bezpečnostní agentury M2C musí podstoupit vstupní školení ve formě intenzivních několika hodinových elektronických kurzů neboli e-learningu za přítomnosti dohlížejícího kvalifikovaného tutora. Vstupní školení obsahuje požadavky na danou pozici, na jakou se uchazeč hlásí a povinná školení podle Zákoníku práce, která jsou vysvětlena v další kapitole. Vstupní školení se skládá z několika na sebe

navazujících bloků, které jsou vždy zakončeny několika minutovým testem z důvodu ověření získaných znalostí.

Po ukončení vstupního školení je uchazeči navrhnut termín, kdy se znova dostaví na hlavní sídlo společnosti a v případě nedostatečné kvalifikace si formou zkoušky před komisí doplní znalosti. Ve většině případů se jedná o zkoušku na pozici strážný nebo vedoucí bezpečnosti, kdy je zapotřebí mít na tyto pozice certifikát o absolvování bezpečnostních pravidel pro práci. Uchazeč musí mimo jiné umět prokázat například, že umí správně jednat pod tlakem, zná bezpečnostní směrnice, ví, jak se v dané situaci zachovat a další témata týkající se těchto pozic. Velkou výhodou uvedené profesní zkoušky je, že vystavený certifikát platí pro celou Českou, ale i Slovenskou republiku. V tomto případě se stále jedná o určitý typ kvalifikace, která se musí stále aktualizovat. To znamená, že je nutné se každých pět let rekvalifikovat neboli znova podstoupit školení. V rámci rozvoje svých zaměstnanců nabízí agentura za zlevněné ceny jazykové kurzy a školení žadatelů o zbrojní průkaz. Nicméně tyto kurzy nejsou spojeny a podmíněny s vykonáváním práce v agentuře, a proto nejsou hrazeny zaměstnavatelem.

### **3.2.2 Povinná školení v agentuře**

Podle zákoníku práce odpovídá zaměstnavatel za své zaměstnance. Pokud si během pracovní doby zaměstnanec ublíží, jde o pracovní úraz a zaměstnavatel odpovídá za škodu vzniklou pracovním úrazem, u něhož byl pracovník v době úrazu v pracovním poměru. Zaměstnavatel se své odpovědnosti může zříct pouze tehdy, pokud by prokázal, že k pracovnímu úrazu došlo kvůli tomu, že pracovník porušil předpisy k dodržení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. A také, že byl zaměstnanec s předpisy a pravidly řádně seznámen a proškolen. I z tohoto důvodu je školení pracovníků tak důležité.

Mezi nejpoužívanější povinná školení podle Zákoníku práce patří:

*BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)*

Mezi základní povinnosti zaměstnavatele patří proškolení pracovníků v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Není přesně definováno žádným

obecně závazným předpisem, co by mělo toto školení obsahovat. Klade se důraz hlavně na prevenci rizik, která by ohrožovaly zdraví či bezpečnost pracovníků. Tato rizika se mohou na různých pracovištích lišit. Z tohoto důvodu by je měl zaměstnavatel sám vyhledávat a vytvářet opatření, které by vedly k jejich odstranění. Až poté by se měl rozhodovat, co všechno bude školení BOZP obsahovat.

Zaměstnavatel je povinen podle zákoníku práce nejen zajistit školení o právních a ostatních předpisech souvisejících s BOZP, ale také musí znalosti svých pracovníků z oblasti BOZP pravidelně překontrolovat, a hlavně vyžadovat plnění daných předpisů. Jakým způsobem je bude vyžadovat mu už zákon nesděljuje.

Existují situace, při kterých je kurz BOZP bezpodmínečně nutný. Jedná se o případy nového nástupu zaměstnance do práce, změna pracovního zařazení nebo typu práce, v případě zavedení nových technologií nebo změně technologických, či pracovních postupů, které by mohly rozhodujícím způsobem ovlivnit bezpečnost a ochranu zdraví při práci, nebo při změně výrobních a pracovních prostředků. Školení BOZP je dáno pro všechny pracovníky, a to bez rozdílu funkce či pracovního zařazení. Školení se provádí během pracovní doby a je povinné pro všechny pracovníky. Pokud se zaměstnanec nemůže zúčastnit, vypíše se se náhradní termín, na kterém si pracovník bude moci školení doplnit.

### *Školení požární ochrany*

Pracovníci by měli toto školení podstoupit hned při nástupu na pracovní pozici a poté alespoň jednou za dva roky. V průběhu tohoto školení se zaměstnanci dozvídají o nebezpečí vzniku požáru při úkonech, které jsou spjaté s místem výkonu jejich pracovní náplně. Jsou seznámeni s podnikem a zajištěním požární ochrany, požárními poplachovými směrnicemi, požárním řádem, evakuačním plánem, základními povinnostmi, které vyplývají z předpisů o požární ochraně, a také s použitím hasicích přístrojů nebo případně dalších prostředků pro požární ochranu.

### *Školení první pomoci*

Každý zaměstnavatel je povinen v závislosti na rizicích na pracovišti zajistit dostatečný počet pracovníků k uskutečnění první pomoci. Toto školení obsahuje teoretickou část i praktický nácvik dovedností, které jsou nutné pro poskytnutí první pomoci civilní osobou. Mělo by to být zaměřené i na prevenci úrazů na daném pracovišti.

### *Školení řidičů*

V případě, pokud zaměstnanec při své práci řídí motorové vozidlo, musí absolvovat školení řidičů. Ani jeho obsah a rozsah jako u předešlých školení není zákoníkem práce přesně definován. V bezpečnostní agentuře podstupují školení řidičů pouze osoby na vedoucích pozicích, jelikož ostatní zaměstnanci nemají přístup ke služebním vozům, a tudíž za ně zaměstnavatel nenese zodpovědnost.

Povinnost zajistit výše zmíněná zákonná školení, kromě školení řidičů pro zaměstnavatele platí nejenom v případě stálých zaměstnanců, ale i sezónních zaměstnanců a brigádníků. Zaměstnavatel musí ze zákona zajistit proškolení zaměstnance i v případě, že je u něj zaměstnán pouze den v roce.

## 4 Empirický výzkum

Cílem výzkumu a dotazníkového šetření bylo zjistit možnosti dalšího vzdělávání, ochotu vzdělávat se, spokojenost s možností se vzdělávat a preferovanou formu vzdělávacích kurzů v bezpečnostní agentuře. Na základě získaných informací prostřednictvím vyplněných dotazníků byly agentuře navržena možná řešení pro efektivnější a kvalitnější vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.

Dotazníkové šetření probíhalo v březnu a dubnu roku 2018 na různých pražských pracovištích firmy M2C. Na pracovištích byly z důvodu zachování anonymity ponechány boxy, kam zaměstnanci mohli vhazovat vyplněné dotazníky. Dotazník se skládal z 15 otázek a 3 podotázek. Možnosti odpovědí se lišily podle otázek (buď jedna nebo více).

### 4.1 Výsledky dotazníkového šetření

Na základě vyplněných a odevzdaných dotazníků od respondentů se provedla analýza a zhodnocení výsledků. Výsledky jsou rozděleny podle otázek a interpretovány v písemné a grafické formě.

#### 1. Jaké je Vaše profesní zařazení ve firmě?

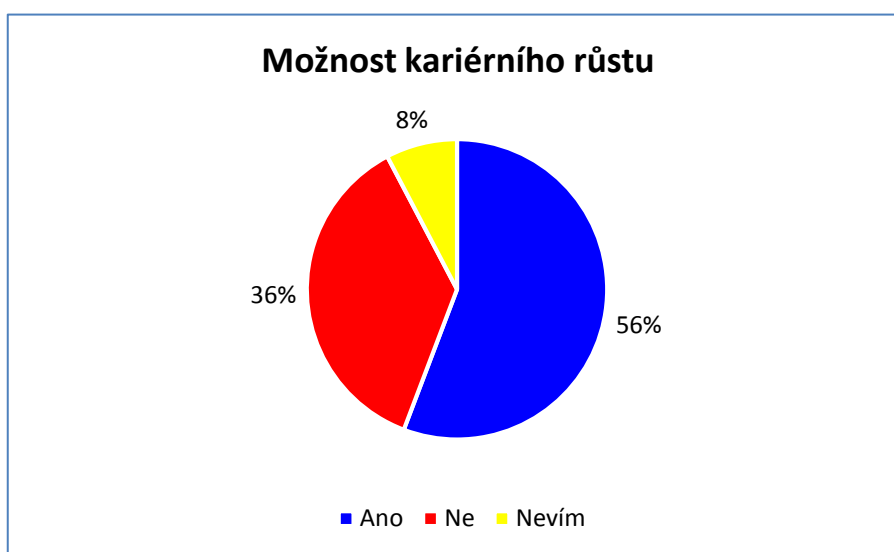


Graf č. 1: Profesní zařazení ve firmě



Největší zastoupení měli účastníci na pozicích strážný. Ti tvořili (62 %) respondentů, což znamenalo 64 lidí. Na druhém místě byli administrativní pracovníci, kteří byli převážně z personálního oddělení. Jejich počet byl 23 lidí a procentuálně (22 %). V počtu pouhých 17 lidí a (16 %) tvořili zbytek účastníků vedoucí různých oddělení a pracovišť.

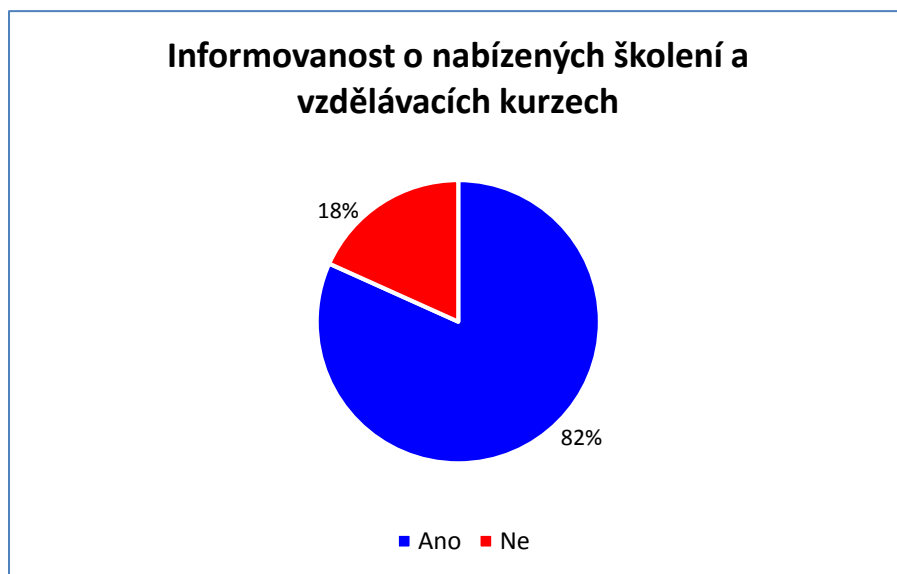
## 2. Máte zde možnost kariérního postupu?



Graf č. 2: Možnost kariérního růstu

U druhé otázky, která se ptala na to, zda zaměstnanci vidí na své nynější pracovní pozici možnost dalšího kariérního růstu byly odpovědi následující. Nadpoloviční většina dotázaných (56 %) odpověděla, že na své pozici vidí možnost kariérního růstu. V detailnějším vyhodnocení se dalo zjistit, že vidinu kariérního vzestupu očekávají procentuálně nejvíce osoby na pozicích strážný. Nejméně pak na administrativních pozicích. Negativně odpovědělo 36 %. Několik jedinců odpovídalo, že neví (8 %). Tato odpověď je pravděpodobně zapříčiněna nezájmem o kariérní růst anebo horší informovaností zaměstnanců.

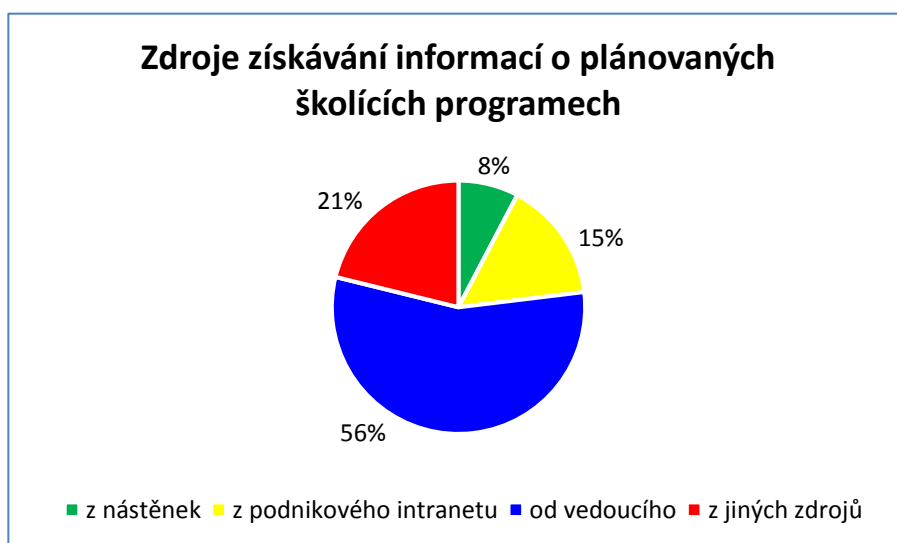
3. Myslíte si, že je informovanost o nabízených školení a vzdělávacích kurzech je ve Vaší agentuře dostatečná?



Graf č. 3: Informovanost o nabízených školení a vzdělávacích kurzech

U otázky, zda si zaměstnanci myslí jestli jsou dostatečně informováni o nabízených školení a vzdělávacích kurzech odpověděla většina respondentů kladně, že ano (82 %). Zbýlých 18 % se vyjádřilo, že jsou nedostatečně informováni.

4. Z jakého zdroje získáváte informace o plánovaných školících programech?



Graf č. 4: Zdroje získávání informací o plánovaných školících programech

Nejvíce informací o plánovaných školení a vzdělávacích kurzech získávají zaměstnanci od svého vedoucího (56 %). Pokud-li se to zaměstnanci nedozví od vedoucího, tak si to můžou dohledat na podnikovém intranetu (15 %) nebo na nástěnkách (8 %), které jsou vyvěšeny na pracovištích. Přes 20 zaměstnanců odpovědělo, že informace získávají z jiných zdrojů (21 %). Při zodpovězení podotázky z jakých zdrojů získávají informace bylo zjištěno, že se jedná převážně o předávání informací mezi samotnými zaměstnanci navzájem.

### 5. Co Vás motivuje ke vzdělávání?

(1–3 možnosti)



Graf č. 5: Motivace ke vzdělávání

První otázka, kde byla možnost zaškrtnout více než jednu odpověď, avšak nejvíce 3 odpovědi. Výsledky znázorněné v grafu můžou působit zkresleně, jelikož respondenti zaškrtovali převážně 3 odpovědi. Z celkových 104 respondentů odpovědělo 96 lidí, že je pro ně nejdůležitější motivací ke vzdělávání vidina vyššího platového ohodnocení. V poměru ze všech odpovědí, kterých bylo dohromady 297 se jednalo o 33 %. Druhé nejvyšší zastoupení v počtu 72 respondentů mělo jako motivaci zvýšení kvalifikace (24 %). Na další příčce s počtem 63 odpovědí (21 %) bylo udržení si stávajícího pracovního místa. Ve firmě je kladen důraz na doplnění si potřebných kvalifikací a opětovných rekvalifikací, poté co dojde v expiraci stávajícího vzdělání. V neposlední řadě 39

lidí motivuje ke vzdělávání možnost kariérního růstu (13 %). Posledním uvedeným příkladem bylo lepší uplatnění na trhu, které zaškrtno 18 lidí (6 %). Jako alternativní možnost měli účastníci dotazníkového šetření na výběr i jinou možnost s uvedením příkladu. Tuto možnost si vybralo 9 respondentů. Důvodem tohoto výběru byl lepší společenský status nebo možnost změny pracovního působiště.

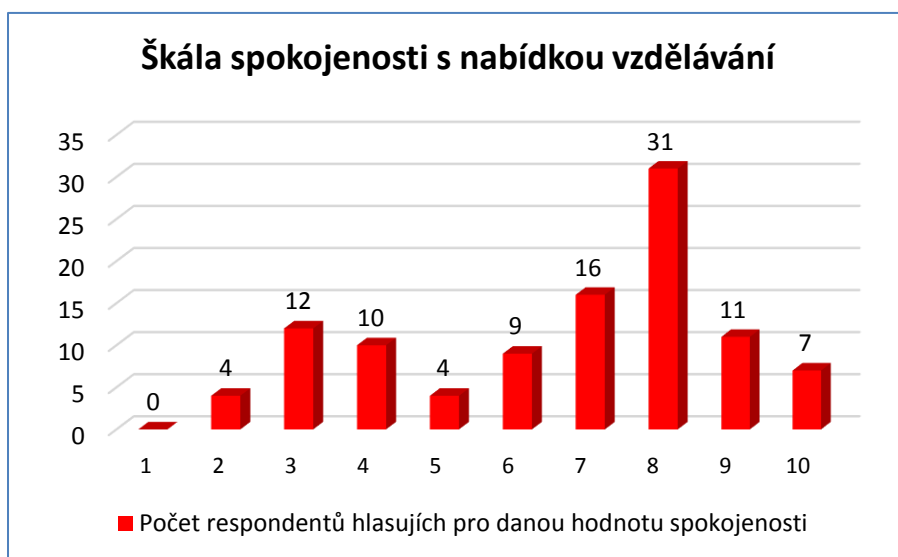
*6. Jste spokojeni s nabídkou možnosti dalšího vzdělávání v současném zaměstnání?*



Graf č. 6: Spokojenost s nabídkou vzdělávání v zaměstnání

Většina respondentů se vyjádřila, že jsou pro ně nabídky školení uspokojivá (75 %). Zbytek zaměstnanců zaškrtno negativní odpověď a nejsou spokojeni s nabídkami vzdělávání (25 %). Může to být zapříčiněno nedostatečnou motivací ze strany zaměstnavatele nebo výberem špatne formy výuky.

6.1 Jak byste ohodnotili svoji míru spokojenosti na škále od 1-10, přičemž znamená velmi nespokojen?



Graf č. 7: Škála spokojenosti s nabídkou vzdělávání

Jako další doplňující výzkum k otázce číslo 6 (Jste spokojeni s nabídkou možnosti dalšího vzdělávání v současném zaměstnání?) byla přiřazena škála spokojenosti respondentů s nabídkou školení v současné práci. Škála byla od 1 do 10, kde 10 znamenalo úplnou spokojenost 1 zcela nespokojen. Množství hlasů na stupnici k jednotlivým hodnotám jsou si velmi podobné a pohybují se v rámci 10 hlasů na úroveň spokojenosti, až na pár výjimek. Žádný z účastníků nezaškrtl hodnotu 1 na stupnici, což by znamenalo, že je zcela nespokojen s nabídkami. Nejméně hlasů získala stupnice 2 a 5. U 5 se to dalo předpokládat, jelikož je to neutrální odpověď a není to vypovídající, zda je, či není zaměstnanec spokojen. Nicméně z celkového počtu 104 respondentů odpovědělo 30 lidí, že jsou spíše nespokojeni, což je skoro třetina. Nejvíce lidí volilo na škále spokojenosti hodnotu 8, což bylo vyhodnoceno jako velmi kladné. Několik jedinců ohodnotilo nabídku vzdělávání číslem 10, kde vyjádřili naprostou spokojenost. Po sečtení je patrné, že je zde stále potenciál pro zlepšení.

7. Myslíte si, že absolvování vzdělávacích aktivit a školení Vám usnadňují zvládání pracovních úkolů?



Graf č. 8: Snazší zvládání pracovních činností díky vzdělávacím aktivitám

Na otázku zda si pracovníci myslí, že absolvování vzdělávacích kurzů a školení jim usnadňuje zvládání pracovních úkolů odpověděla většina lidí kladně, že ano (65 %). Zbylé množství účastníků si myslí, že školení nemá vliv na jejich pracovní výkon (35 %).

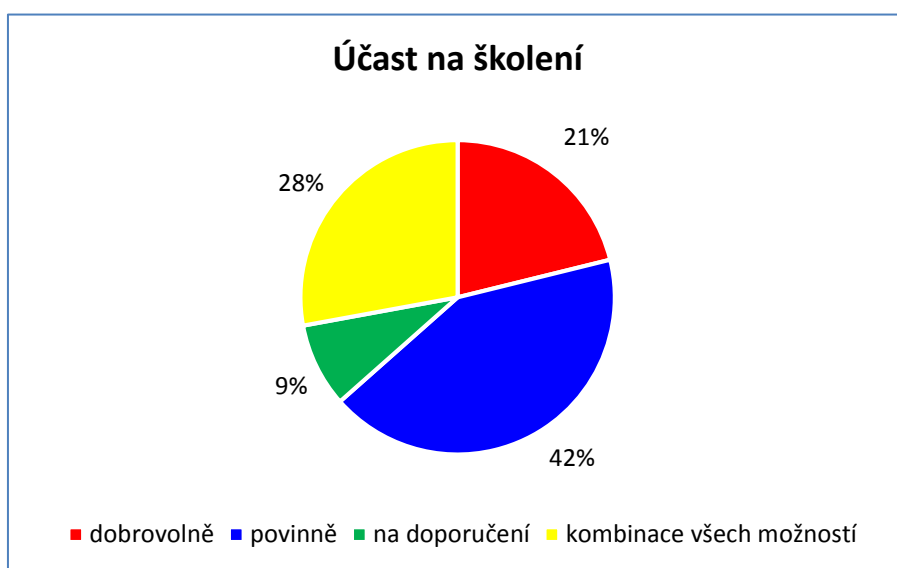
8. Je pro Vás průběžné vzdělávání důležité? Uved'te důvod.



Graf č. 9: Důležitost průběžného vzdělávání

Oproti předchozí otázce si u nynější otázky více respondentů uvědomuje důležitost průběžného vzdělávání, které je důležité nejenom v pracovním, ale i v soukromém životě. 78 % pracovníků odpovědělo, že je pro ně důležité průběžně vzdělání. Důvody byly různé. Jednalo se například o usnadnění pracovních činností, všeobecné znalosti použitelné do života anebo touha učit se a poznávat nové věci. Zbytek účastníků (22 %) neshledalo průběžné vzdělávání za podstatné a ve většině případů neuváděli ani důvod.

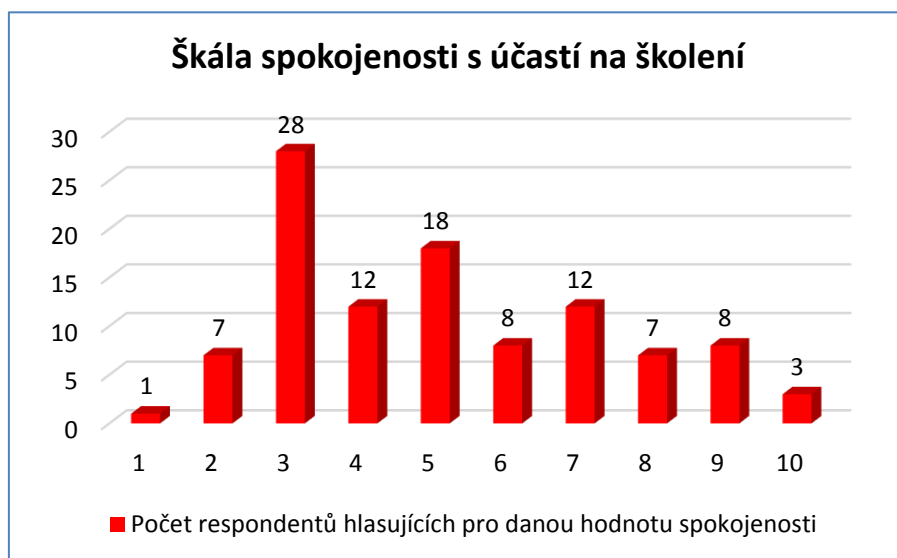
#### 9. Školení se účastníte:



Graf č. 10: Účast na školení

Jak je z grafu č. 10 zřejmé, tak zaměstnanci firmy mají většinou povinnost se školení účastnit (42%). Dále s počtem 28 % je kombinace všech možností, kde bylo taktéž často zmiňováno povinné školení. Na třetím místě je dobrovolná účast (21 %) a v poslední řadě se školení zaměstnanci účastní na doporučení buď svých nadřízených nebo kolegů.

9.1 Jak byste ohodnotili svoji míru spokojenosti s účastí na školení na škále od 1-10, přičemž znamená velmi nespokojen?

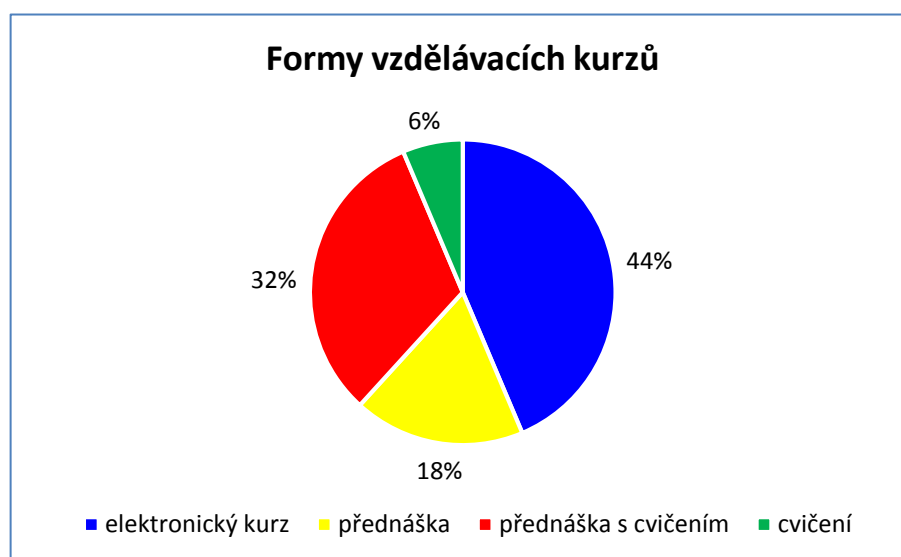


Graf č. 11: Škála spokojenosti s účastí na školení

Jako doplňující výzkum k otázce č. 9 (Účast na školení) byla přiřazena škála spokojenosti zaměstnanců s účastí na školení a vzdělávacích kurzech. Škála zachycuje, do jaké míry jsou účastníci spokojeni s docházkou na školení. Stupnice je od 1 do 10 a tak jako i v předešlé škále 10 znamená plně spokojen a 1 nikoliv. Škála v tomto případě poukazuje na nadpoloviční nespokojenost zaměstnanců (66%) s účastí na školeních a vzdělávacích kurzech. Je to zapříčiněno skutečností, že velká část školení jsou pro zaměstnance povinná a zaměstnanci jsou povinni v rámci pracovní činnosti tyto školení navštěvovat bez ohledu na to kdy a v kolik tyto školení probíhají.



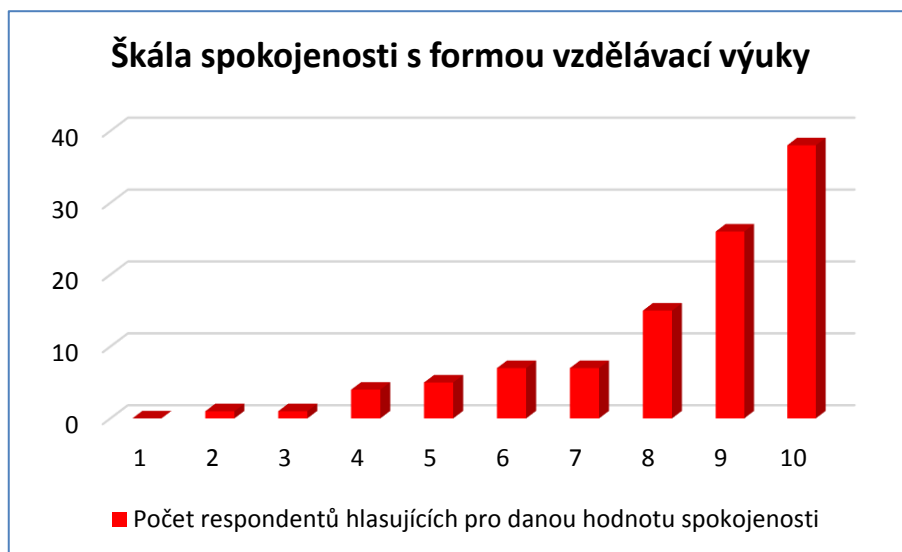
10. Které z následujících forem vzdělávacích výuk Vám vyhovují?  
(1–2 možnosti)



Graf č. 12: Formy vzdělávacích kurzů

U otázky, kterou z forem vzdělávací výuky pracovníci preferují byly v dotazníkovém šetření na výběr dvě možnosti. Většina respondentů zaškrtnla právě dvě formy výuky. Jako nejpreferovanější formou výuky byl zvolen elektronický kurz (44 %), který spočívá ve výuce zaměstnance prostřednictvím počítače, notebooku, či tabletu pomocí nahraných programů nebo videí. Druhou nejčastěji volenou formou výuky byla přednáška s cvičením (32 %). Z praxe to může být například kurz první pomoci, kde instruktor ze začátku lekce přednáší a poté se přechází na praktickou část na figuríně. 18 % účastníků zvolila přednášku bez cvičení, která spočívá pouze v přednášení přednášejícího bez jakékoliv interakce s vyučovanými (18 %). Nejméně lidí volilo možnost, kde probíhá výuka pouze ve formě cvičení (6 %). Zde je předpoklad, že při této formě vzdělávání by už měli účastníci znát teoretickou část a rovnou vykonávat část praktickou.

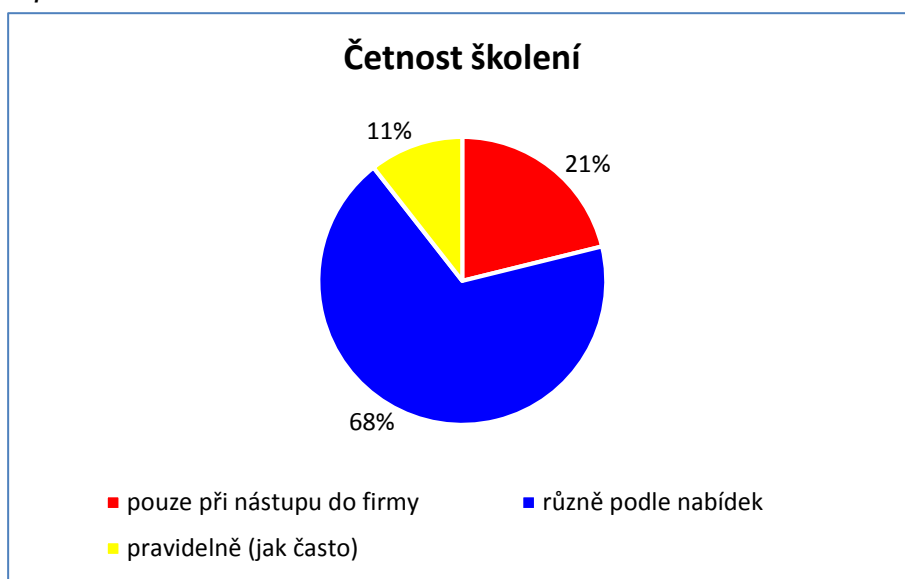
10.1 Jak byste ohodnotili svoji míru spokojenosti s nabízenými formami vzdělávací výuky na škále od 1-10, přičemž znamená velmi nespokojen?



Graf č. 13: Škála spokojenosti s formou vzdělávací výuky

Na základě škály spokojenosti bylo zjištěno, že pokud si účastníci mohou sami vybrat formu výuky, tak jsou plně spokojeni a ohodnocují tyto lekce od 8 do 10. Poměrně menší část respondentů hodnotí formy výuky negativně, a to od stupnice 1-7.

11. Jak často u Vás probíhá školení?



Graf č. 14: Četnost školení

Na otázku, jak často u zaměstnanců a zaměstnavatelů probíhají školení bylo na výběr ze tří možností. Nejpočetnější skupina zaškrtnla možnost, že školení absolvují podle nabídek (68%). 21 % respondentů hlasovalo pro možnost, kde se školení absolvuje pouze při nástupu do firmy a pouhých 11 % účastníků odpovědělo, že školení mají pravidelně alespoň dvakrát za rok.

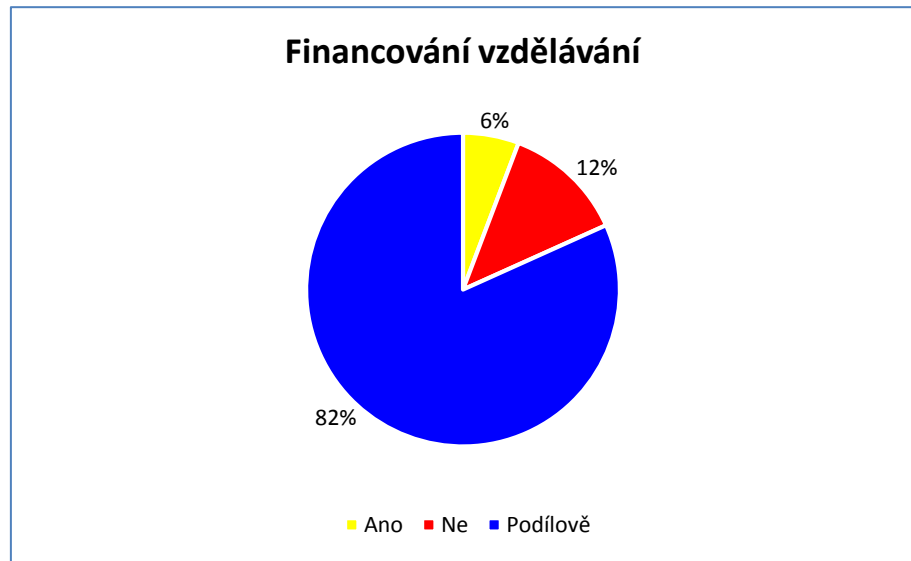
12. *Jste spokojen/a s intervaly mezi vzdělávacími kurzy?*



Graf č. 15: Spokojenost s intervaly mezi vzdělávacími kurzy

Většina respondentů (83%) odpověděla, že jsou spokojeni s intervaly nabízených vzdělávacích kurzů. Zaměstnancům vyhovují časová rozmezí, jaká jsou mezi kurzy a shledávají to pozitivně. Zbýlých 17 % naopak nejsou spokojeni s intervaly mezi kurzy. Tato odpověď se dále rozvinula o rozepsání důvodu nespokojenosti zaměstnanců. Jednalo se většinou o lidi s dětmi nebo o samotné studenty, kteří pokud dostali pevně dané termíny kurzů, tak se ve většině případů nemohli zúčastnit z rodinných nebo studijních důvodů, protože se jim to krylo s osobním rozvrhem a nebyla možnost si to změnit.

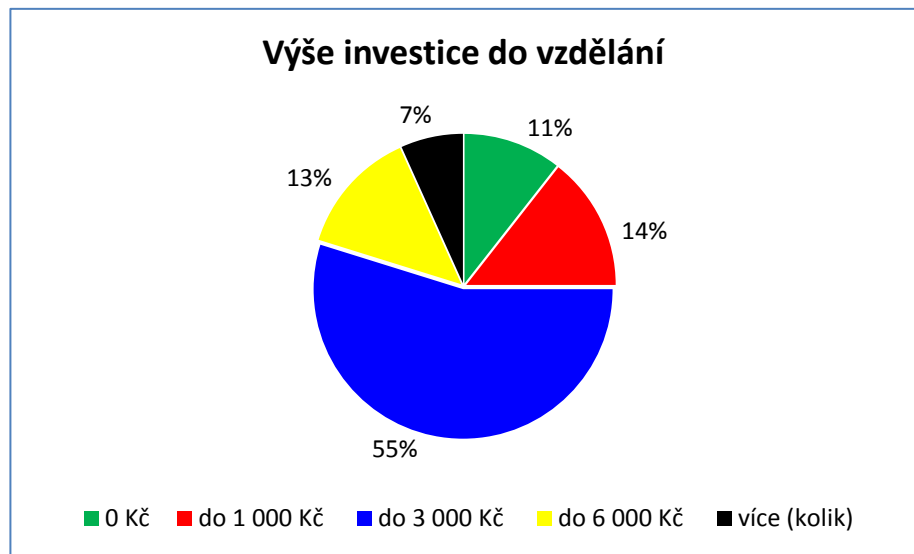
13. Je Vaše dodatečné vzdělávání financováno zaměstnavatelem?



Graf č. 16: Financování vzdělávání

Graf číslo 16 znázorňuje odpovědi na otázku, jestli bezpečnostní agentura přispívá na dodatečné vzdělávání, či nikoliv. Přes 80 % dotázaných odpovídalo, že jim agentura na vzdělávání přispívá. Při detailnějším rozepsání této odpovědi, z jaké části je zaměstnancům přispíváno vyplynulo, že jedná nejčastěji a plné hrazení poloviny kurzů. Je nutné podotknout, že se většinou jedná o povinná či dobrovolná školení v rámci bezpečnosti práce, a nikoliv o doplnění vzdělání mimo rámec pracovní činnosti. Dalších 12 % respondentů odpovědělo, že jim agentura nepřispívá na vzdělávání a posledních 6 %, že mají všechno hrazené zaměstnavatelem.

#### 14. Jak vysoký finanční obnos jste ochotni ročně zaplatit za svoje vzdělání?



Graf č. 17: Výše investice do vzdělání

Další otázkou dotazníkového šetření se zjišťovalo, jak vysoký finanční obnos jsou zaměstnanci ochotni investovat do svého rozvoje a vzdělání. Výsledkem šetření je, že největší počet respondentů (55%) jsou ochotni do svého vzdělání investovat do 3 000 Kč. 15 účastníků (14%) jsou ochotni do svého vzdělání investovat sumu do 1 000 Kč. S výsledkem 13 % zaškrtnutých odpovědí vzniklo zjištění, že lidé chtějí do svého rozvoje investovat finanční obnos ve výši do 6 000 Kč. 11 % respondentů neinvestuje do svého vzdělání ani korunu. Může to být zapříčiněno tím, že buď nemají zapotřebí dodatečné vzdělávání anebo očekávají, že agentura dokáže pokrýt veškeré náklady za své zaměstnance. Nejmenší množství odpovědí (7%) získala možnost, kdy jsou respondenti ochotni investovat do svého vzdělávání a rozvoje částku vyšší než 6 000 Kč.

15. *Vzděláváte se i mimo pracovní oblast?*



Graf č. 18: *Vzdělávání mimo pracovní oblast*

Z výzkumu vyplynulo, že 65 % účastníků dotazníkového šetření se vzdělává i v jiných než pracovních oblastech. Při bližším výzkumu bylo zjištěno, že se nejčastěji jednalo o absolvování vysokých škol nebo jazykových kurzu. Zbýlých 35 % dotázaných se mimo pracovní oblast nevzdělává.

## 5 Interpretace výsledků

Dotazníkový výzkum je zaměřen na několik oblastí, mezi které patří informovanost o nabízených kurzech, motivace ke vzdělávání a kariérnímu růstu, spokojenost s nabídkami školení, frekvence nabízených vzdělávacích kurzů, preferovaná forma výuku a financování všech vzdělávacích kurzů spojených s výkonem zaměstnání.

Většina zaměstnanců jsou dobře informováni o nabízených školeních. 18 % zaměstnanců odpovědělo, že nejsou dostatečně informováni o vzdělávacích kurzech. Nejčastějším zdrojem informací je vedoucí zaměstnanců. Nedostatečná informovanost zaměstnanců je důsledkem špatné komunikace s vedoucím.

Každý zaměstnanec má jako svůj motivační prvek něco jiného. Podle výzkumu zaměstnanec nejvíce motivuje platové ohodnocení. Na druhé příčce je zvýšení kvalifikace a poté udržení pracovního místa. V dnešní době jsou čím dál vyšší nároky na pracovní pozice a zaměstnanci musí pravidelně podstupovat různá školení z důvodů, aby si udrželi dostatečnou kvalifikaci na stávající pracovní pozici a nebyli nahrazeni někým kvalifikovanějším.

Nadpoloviční většina zaměstnanců jsou nabídkami a formou vzdělávacích kurzů spokojena. Zhruba čtvrtina zaměstnanců nejsou spokojeni. Tento fakt můžeme přikládat jako důsledek nedostatečné motivace ze strany zaměstnavatele, anebo nedostatečné docházky na školení. U formy školení se liší pouze odpovědi respondentů na druh výuky. Velká část účastníků preferuje elektronický kurz nebo přednášku s cvičením. Poté nejméně zas jenom praktické cvičení, kde se předpokládá, že účastníci už prošli teoretickou částí. Taktéž jsou zaměstnanci spokojeni s frekvencí nabízených školení, i když není pravidelná. V návaznosti na nabídky školení byla vytvořena škála spokojenosti s docházkou. Bylo vyhodnoceno, že mírně nadpoloviční většina zaměstnanců nejsou spokojeni s tím, že je docházka na některá školení povinná.

Všechny dodatečné a povinné vzdělávací kurzy navazující na pracovní náplň zaměstnanců jsou v průběhu pracovního poměru hrazeny podílově nebo celkově bezpečnostní agenturou. Výjimkou je vstupní školení, který si zaměstnanec hradí sám. Proto může vyhodnocení otázky v dotazníkovém šetření, zda je dodatečné vzdělávání zaměstnance financováno zaměstnavatelem působit zkresleně, jelikož velká část respondentů odpovídalo, že jejich školení jsou hrazeny podílově. Tomu předcházela otázka, jak vysoké investice jsou schopni zaměstnanci vynaložit na svoje dodatečné vzdělávání a následovala další otázka, zda se vzdělávají i mimo pracovní oblast. Nadpoloviční většina odpověděla, že jsou ochotni investovat do vzdělávacích kurzů do 3 000 Kč ročně a poté na stejné úrovni bylo nad 6 000 Kč a do 1 000 Kč. Nejméně hlasů získaly odpovědi 0 Kč a nad 6 000 Kč. Průzkumem se zjistilo mimo jiné, že 65 % zaměstnanců se vzdělává i mimo pracovní oblast.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou stávajících vzdělávacích kurzů, s jejich formou a frekvencí a jestli jsou dostatečně motivováni ke vzdělání a možnostem kariérního růstu. Dále také, zda je to pro ně vyhovující po finanční stránce.

Z analýzy vyplývá, že pro většinu zaměstnanců jsou nabízené vzdělávací kurzy dostatečné. Nejvíce negativních odpovědí se vyhodnotilo u účasti na školení, kde se zaměstnanci vyjádřili, že nejsou spokojeni s povinnou účastí na některých vzdělávacích kurzech. Byly tedy navrženy některé změny, které by mohly pomoci lepšímu systému vzdělávání.



## 6 Návrh řešení

V diplomové práci byla provedena analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě M2C sídlící v Praze. Z provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že agentuře záleží na svých zaměstnancích a zajišťuje jim všechny nejen povinná, ale i dobrovolná školení v rámci jejich pracovní činnosti.

Společnost si uvědomuje, že funguje zásadně kvůli svým zaměstnancům. Ze zjištěných dat lze usoudit, že se agentura snaží své pracovníky motivovat různými motivačními cíli jako například kariérní růst nebo vyšší platové ohodnocení. Motivace je úzce spojena i se spokojeností zaměstnance a pokud je zaměstnanec dobře motivován ve svém zaměstnání, tak je v něm i spokojen a odvádí lepší a kvalitnější práci. Základem ke správné motivaci zaměstnance je dobře motivovaný zaměstnavatel.

Většina zaměstnanců nahlíží na školící programy jako na povinné školení a navštěvují tyto akce pouze na žádost agentury. Firma by se měla snažit více přizpůsobit vzdělávací kurzy svým zaměstnancům a upravit formu výuky podle výsledků výzkumu tak, aby pracovníci neuvažovali o kurzech jako o povinných školeních, ale jako o možnosti svého dalšího rozvoje a vzdělání.

Velkým přínosem pro firmu je možnost nabídek mnoha školících programů v různých formách výuky, i když je to v nepravidelném cyklu. Z výzkumu vyplynulo, že s nabídkami vzdělávacích kurzů jsou zaměstnanci převážně spokojeni.

Zaměstnanci nemají možnost se vyjádřit ke svému dalšímu vzdělávání a rozvoji. Proto navrhuji, aby pracovníci měli možnost písemně na formuláři sdělit, o jaké vzdělávání by měli zájem a pomohlo jim to v jejich práci. Návrhy by následně byly projednány s pracovníkem personálního oddělení, který má na starosti plánování vzdělávání zaměstnanců a také s vedením firmy, které přiděluje finanční prostředky na vzdělávání. Na nástěnkách a intranetech ve všech střediscích by byla umístěna listina, na které by mohli vyjádřit své návrhy. Dalším návrhem je uskutečnit dodatečný průzkum, který by se zaměřil na spokojenost zaměstnanců

s účastí na školení. Dát zaměstnancům prostor se vyjádřit s čím přesně nejsou spokojeni a po absolvovaných kurzech si od nich vyžádat zpětnou vazbu, podle které by agentura věděla, v čem může být prostor pro zlepšení. Jak již vyplynulo z našeho výzkumu, tak zaměstnanci nejsou spokojeni s účastí na vzdělávacích kurzech a další výzkum by se zabýval tím, s jakými kurzy nejsou pracovníci spokojeni, jaký je důvod jejich nespokojenosti a jaká jsou možná opatření, která by se dala zavést, aby bylo možné problémům předejít.

## 7 Závěr

V dnešní době je nutností neustálá aktualizace znalostí a vědomostí. Lidé se vzdělávají a rozvíjí, aby se uplatnili na trhu práce, a i v soukromém životě. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je poměrně finančně náročný, ale organizace ho vidí jako výhodnou investici, která se jim vrátí. Školení, které nejsou spojeny s pracovní náplní si musí ve většině případů hradit zaměstnanci sami.

Organizace si uvědomují, že lidský kapitál je nenahraditelný, a proto o něj musí dbát. Ke spokojenosti ve své práci musí být pracovníci motivováni. Zaměstnanci mají tak dojem, že se s nimi počítá do budoucna. Vzdělávání zaměstnanců může zajistit efektivnější pracovní proces, a proto by mělo probíhat na všech pracovních místech a úrovních.

V dnešní době se využívá jak interní vzdělávání, tak vzdělávání zajištěné externími společnostmi. V posledních letech je velmi rozšířená metoda e-learningu. Tato metoda je mnohem rychlejší, levnější a efektivnější než ostatní metody. Účastník si může sám nastavit, jakým tempem se bude vzdělávat a může také snadno a individuálně komunikovat s lektorem.

Většina organizací si uvědomuje nepostradatelnost pravidelného vzdělávání svých zaměstnanců, proto se tato činnost stává součástí strategického plánu společnosti. Pokud je zaměstnancům umožněno další vzdělávání a rozvoj jejich znalostí a dovedností, jsou ve své práci také často spokojenější. Je-li systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců kvalitně vypracovaný, bude lépe fungovat celá organizace.

Pro zlepšení vzdělávacího systému agentury byly navrženy opatření, které by mohly agentuře pomoci ke kvalitnějšímu vzdělávání svých zaměstnanců. Návrhem pro lepší porozumění a zkvalitnění služeb pro agenturu bylo opatření, kdy by agentura dala svým zaměstnancům více prostoru pro vyjádření svých názorů ohledně školicích programů a brala si od nich zpětnou vazbu po absolvování těchto kurzů.

## 8 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 243 s. ISBN 80-716-9459-2.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DONNELLY, James H, James GIBSON a John IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xv, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYHNÁNKOVÁ, Kateřina. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, 136 s. ISBN 978-808-6723-464.

ŠERÁK, Michal. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, 207 s. ISBN 978-80-7367-551-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

### **Internetové zdroje**

Povinná školení zaměstnanců. [online]., 27.10.2011 [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pracovni-pravo/povinna-skoleni-zamestnancu.html>

CRDR spol s.r.o. Jaká jsou zákonná školení zaměstnanců? [online]., 11.7.2014 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/jaka-jsou-zakonna-skoleni-zamestnancu/>

URBAN, Jan. Trendy vzdělávání: cíle, metody a hodnocení výsledků. [online]., 27.9.2012 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://modernizovani.ihned.cz/c1-57644670-trendy-vzdelavani-cile-metody-a-hodnoceni-vysledku>

## 9 Seznam grafů a tabulek

### Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání .....	26
Obrázek č. 2: Mezinárodní působnost holdingu .....	36

### Seznam grafů:

Graf č. 1: Profesionální zařazení ve firmě .....	40
Graf č. 2: Možnost kariérního růstu .....	41
Graf č. 3: Informovanost o nabízených školení a vzdělávacích kurzech .....	42
Graf č. 4: Zdroje získávání informací o plánovaných školicích programech.....	42
Graf č. 5: Motivace ke vzdělávání .....	43
Graf č. 6: Spokojenost s nabídkou vzdělávání v zaměstnání .....	44
Graf č. 7: Škála spokojenosti s nabídkou vzdělávání .....	45
Graf č. 8: Snazší zvládnutí pracovních činností díky vzdělávacím aktivitám .....	46
Graf č. 9: Důležitost průběžného vzdělávání .....	46
Graf č. 10: Účast na školení .....	47
Graf č. 11: Škála spokojenosti s účastí na školení .....	48
Graf č. 12: Formy vzdělávacích kurzů .....	49
Graf č. 13: Škála spokojenosti s formou vzdělávací výuky .....	50
Graf č. 14: Četnost školení .....	50
Graf č. 15: Spokojenost s intervaly mezi vzdělávacími kurzy .....	51
Graf č. 16: Financování vzdělávání .....	52
Graf č. 17: Výše investice do vzdělání .....	53
Graf č. 18: Vzdělávání mimo pracovní oblast .....	54

## 10 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vážení zaměstnanci bezpečnostní agentury M2C,

mé jméno je Omar Magomedov a jsem studentem magisterského studia oboru Globální podnikání a marketing na Vysoké škole Škoda auto. Rád bych Vás požádal o vyplnění přiloženého dotazníku, který dále poslouží jako podklad pro vypracování mé závěrečné magisterské práce na téma **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v bezpečnostní agentuře**.

Cílem výzkumu a dotazníkového šetření je zjistit možnosti dalšího vzdělávání, ochotu vzdělávat se, spokojenost s možností se vzdělávat a preferovanou formu vzdělávacích kurzů v bezpečnostní agentuře. Na základě získaných informací prostřednictvím vyplněných dotazníků budou agentuře navržena možná řešení pro efektivnější a kvalitnější vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.

Dotazník se skládá z 15 otázek a 3 podotázek. Vyplňuje se anonymně. Možnosti odpovědí se liší podle otázek (buď jedna nebo více). Při výběru více možností poznamenáno pod otázkou. Svoji odpověď prosím vždy zakroužkujte nebo podtrhněte.

1. Jaké je Vaše profesní zařazení ve firmě?

- a) strážný
- b) administrativní pozice
- c) vedoucí, řídicí pozice

2. Máte zde možnost kariérního postupu?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

3. Myslíte si, že je informovanost o nabízených školení a vzdělávacích kurzech je ve Vaší agentuře dostatečná?

a) ano

b) ne

pokud ne, jaké informace postrádáte

4. Z jakého zdroje získáváte informace o plánovaných školicích programech?

a) z nástěnek

b) z podnikového intranetu

c) od vedoucího

d) z jiných zdrojů (z jakých)

5. Co Vás motivuje ke vzdělávání:

(1–3 možnosti)

a) možnost lepšího platového ohodnocení

b) možnost zvýšení kvalifikace

c) snaha o udržení pracovního místa

d) možnost kariérního růstu

e) zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce

f) jiné (příklad)

6. Jste spokojeni s nabídkou možnosti dalšího vzdělávání v současném zaměstnání?

a) ano

b) ne

6.1 Jak byste ohodnotili svoji míru spokojenosti na škále od 1-10, přičemž znamená velmi nespokojen?

7. Myslíte si, že absolvování vzdělávacích aktivit a školení Vám usnadňují zvládání pracovních úkolů?

a) ano

b) ne



8. Je pro Vás průběžné vzdělávání důležité? Uved'te důvod.

a) ano (proč)

b) ne (proč)

9. Školení se účastníte:

a) dobrovolně

b) povinně

c) na doporučení

d) kombinace všech možností

9.1 Jak byste ohodnotili svoji míru spokojenosti s účastí na školení na škále od 1-10, přičemž znamená velmi nespokojen?

10. Které z následujících forem vzdělávacích výuk Vám vyhovují?

(1–2 možnosti)

a) elektronický kurz

b) přednáška

c) přednáška s cvičením

d) cvičení

10.1 Jak byste ohodnotili svoji míru spokojenosti s nabízenými formy vzdělávací výuky na škále od 1-10, přičemž znamená velmi nespokojen?

11. Jak často u Vás probíhá školení?

a) pouze při nástupu do firmy

b) různě podle nabídek

c) pravidelně (jak často)

12. Jste spokojen/a s intervaly mezi vzdělávacími kurzy?

a) ano

b) ne

13. Je Vaše dodatečné vzdělávání financováno zaměstnavatelem?

- a) ano
- b) ne
- c) podílově (poměr)

14. Jak vysoký finanční obnos jste ochotni ročně zaplatit za svoje vzdělání?

- a) 0 Kč
- b) do 1 000 Kč
- c) do 3 000 Kč
- d) do 6 000 Kč
- e) více (kolik)

15. Vzděláváte se i mimo pracovní oblast?

- a) ano (v čem)
- b) ne

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Omar Magomedov		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208T139 Globální podnikání a marketing		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v bezpečnostní agentuře		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2018
<b>POČET STRAN</b>	66		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	2		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Cílem diplomové práce bylo provést analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku a na základě toho navrhnout možné změny, které by se zaměřovaly na zlepšení stávající situace.</p> <p>Pro zlepšení vzdělávacího systému agentury byly navrženy opatření, které by mohly agentuře pomoci ke kvalitnějšímu vzdělávání svých zaměstnanců. Návrhem pro lepší porozumění a zkvalitnění služeb pro agenturu bylo opatření, kdy by agentura dala svým zaměstnancům více prostoru pro vyjádření svých názorů ohledně školících programů a brala si od nich zpětnou vazbu po absolvování těchto kurzů.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Vzdělávací systém, školící program, přednáška, firemní vzdělávání, efektivita, coaching, mentoring, Assessment centre, brainstorming, simulace		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Bc. Omar Magomedov</b>		
<b>FIELD</b>	<b>6208T139 Marketing Management in the Global Environment</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Education and development of employees in the security agency</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KRLZ - Department of Human Resources Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2018</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	<b>66</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	<b>2</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	<b>0</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	<b>1</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>The aim of the thesis was to analyze the process of education and development of employees in the selected company and to propose possible changes that would aim to improve the current situation.</p> <p>To improve the education system in company, measures have been proposed to help the company for better educate his employees. The suggestion for a better understanding and improvement of education systems for the agency was the measure that the agency would give his employees more spaces for their opinions about these programs and take feedback from them after completing these courses.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>Educational system, training program, lecture, corporate education, effectiveness, coaching, mentoring, assessment center, brainstorming, simulation</p>		