

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku

Zuzana Loudová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Zuzana Loudová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku

Název anglicky

Employee Training and Development in Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit systém vzdělávání zaměstnanců ve zvoleném podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2019 – 08/2020

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2020 – 11/2020

Agregace poznatků: 12/2020 – 02/2021

Odevzdání práce na katedru: 03/2021

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, metody vzdělávání

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DUCHOŇ, B. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

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

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

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10: 1412992427.

SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

Vědecké články

VODÁK, Josef. Efektivnost vzdělávání zaměstnanců. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.03.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala především vedoucí mé diplomové práce, paní doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za velkou podporu a pevné nervy při psaní této diplomové práce.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vzdělávání a rozvojem zaměstnanců. Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit systém vzdělávání zaměstnanců ve zvoleném podniku XY a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná řešení či opatření.

Práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části práce jsou uvedeny důležité pojmy, které úzce souvisí s praktickou částí. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury, která se zaměřuje na problematiku lidských zdrojů v organizaci, konkrétně na jeho řízení, strategii a rozvoj. Dále na personální práci a motivaci zaměstnanců k učení, vzdělání a rozvoji. V neposlední řadě je v teoretické části popsáno podnikové vzdělávání a jeho identifikace, plánování, realizace, cíle a hodnocení. V poslední části jsou popsány jednotlivé metody vzdělávání zaměstnanců.

V praktické části práce je charakterizovaný vybraný podnik XY a jeho struktura. Dále autorka práce popisuje na základě údajů z interních dokumentů stávající systém vzdělávání a rozvoje ve zvoleném podniku XY. Vlastní výzkum v oblasti vzdělávání zaměstnanců je proveden dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci. Na základě získaných informací z dotazníkového šetření je vzdělávání a rozvoj ve zvoleném podniku XY zhodnocen a následně je navrženo doporučení pro zlepšení celého procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, metody vzdělávání

Employee Training and Development in Selected Company

Abstract

The diploma thesis deals with the training and development of employees. The main goal of this diploma thesis is to evaluate the system of education of employees in the selected company XY and in the case of identified deficiencies, propose appropriate solutions or measures.

The work consists of two parts, theoretical and practical. The theoretical part of the thesis contains important concepts that are closely related to the practical part. The theoretical part is elaborated based on professional literature, which focuses on the issue of human resources in the organization, specifically on its management, strategy and development. Furthermore, the personnel work and motivation of employees for learning, education and development. Last but not least, the theoretical part describes business education and its identification, planning, implementation, goals and evaluation. The last part describes the various methods of training employees.

In the practical part of the work are characterized the selected company XY and its structure. Furthermore, the author describes the existing system of education and development in the selected company XY based on data from internal documents. Own research in the field of employee education is carried out by a questionnaire survey among employees. Based on the information obtained from the questionnaire survey, the education and development in the selected company XY is evaluated and then a recommendation is proposed for the improvement of the entire training process and employee development.

Keywords: human resources management, employee development, training methods

Obsah

1. Úvod.....	12
2. Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3. Teoretická východiska	16
3.1 Lidské zdroje v organizaci	16
3.1.1 Řízení lidských zdrojů	17
3.1.2 Strategie lidských zdrojů	18
3.1.3 Rozvoj lidských zdrojů	19
3.1.4 Lidský kapitál	21
3.2 Personální práce	22
3.3 Motivace k učení, vzdělávání a rozvoji.....	23
3.3.1 Podstata motivace	23
3.3.2 Motivace zaměstnanců.....	24
3.4 Podnikové vzdělávání	25
3.4.1 Vzdělávání a rozvoj	26
3.4.2 Identifikace potřeby vzdělávání.....	27
3.4.3 Systematické vzdělávání.....	29
3.4.4 Plánování vzdělávání	30
3.4.5 Realizace vzdělávání.....	32
3.4.6 Cíle vzdělávání	32
3.4.7 Hodnocení vzdělávání.....	33
3.5 Metody vzdělávání zaměstnanců	35

3.5.1	Metody vzdělávání na pracovišti neboli „on the job“	35
3.5.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště neboli „of the job“	38
4.	Vlastní práce	42
4.1	Základní informace o zvoleném podniku XY	42
4.1.1	Organizační struktura podniku XY	43
4.1.2	Ekonomické údaje podniku XY	44
4.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	45
4.2.1	Identifikace potřeb vzdělávání	47
4.2.2	Plánování vzdělávání	47
4.2.3	Realizace vzdělávání	47
4.2.4	Vyhodnocení vzdělávání	48
4.3	Dotazníkové šetření v rámci podniku XY	49
4.3.1	Identifikace respondentů	50
4.3.2	Vzdělávání zaměstnanců v podniku XY	54
5.	Zhodnocení výsledků a navrhovaná doporučení	69
5.1	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření	69
5.2	Doporučení pro zlepšení vzdělávání v podniku XY	72
5.2.1	Doporučení pro zlepšení zaškolovacího procesu a jazykových dovedností zaměstnanců	72
5.2.2	Doporučení pro zefektivnění absolvování vzdělávací akcí	73
5.2.3	Doporučení pro zhodnocení vzdělávacích akcí	74
5.2.4	Doporučení pro vytvoření nové pracovní pozice	74
6.	Závěr	76
7.	Seznam použitých zdrojů	78
8.	Přílohy	I

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vývojové etapy Řízení lidských zdrojů.....	18
Obrázek 2 - Triáda řízení výkonnosti	20
Obrázek 3 - Cyklus rozvoje lidských zdrojů	21
Obrázek 4 - Stimuly versus motivy	24
Obrázek 5 - Vzdělávací potřeby	28
Obrázek 6 - Prvky procesu realizace vzdělávání	32
Obrázek 7 - Organizační struktura podniku XY	43
Obrázek 8 - Struktura aktiv za rok 2019.....	44
Obrázek 9 - Struktura pasiv za rok 2019	45
Obrázek 10 - Struktura respondentů dle pohlaví	50
Obrázek 11 - Struktura respondentů dle věku	51
Obrázek 12 - Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání	52
Obrázek 13 – Struktura respondentů dle pracovní pozice	52
Obrázek 14 - Struktura respondentů dle délky pracovního poměru	53
Obrázek 15 - Motivační faktory ke sebevzdělávání	54
Obrázek 16 - Význam sebevzdělávání pro respondenty a s tím spojený osobní rozvoj.....	55
Obrázek 17 - Vzdělávání respondentů v rámci "kontinuálního profesního vzdělávání"	56
Obrázek 18 - Preference respondentů u metod vzdělávání.....	57
Obrázek 19 - Četnost vzdělávacích akcí během jednoho roku.....	58
Obrázek 20 - Nabízené množství vzdělávacích akcí v podniku XY	59
Obrázek 21 - Využitelnost nově získaných informací ze vzdělávacích kurzů v praxi	60
Obrázek 22 - Znalosti a dovednosti, které respondenti chtějí ve své profesi prohloubit.....	61

Obrázek 23 - Způsob získávání informací o možnostech vzdělávání v podniku XY.....	62
Obrázek 24 - Názor respondentů na zajištění potřeby vzdělávání v rámci podniku vzhledem k vykonávané pozici	63
Obrázek 25 - Spokojenost s absolvovanými vzdělávacími akcemi	64
Obrázek 26 – Způsob, jakým nadřízení zjišťuje spokojenost respondentů se vzdělávací akcí	65
Obrázek 27 - Osobní názor respondentů na nedostatky podniku XY v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	66
Obrázek 28 - Vnímání respondentů proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	67

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Plán vzdělávání pracovníků.....	31
---	----

Seznam použitých zkratk

KDP ČR – Komora daňových poradců České republiky

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – Požární ochrana

PP – První pomoc

DPPO – Daň z příjmů právnických osob

DPFO – Daň z příjmů z fyzických osob

DPH – Daň z přidané hodnoty

Tzn. – To znamená

Atd. - A tak dále

Tj. – To je

1. Úvod

Současná doba si žádá, aby byl podnik konkurenceschopný a neztratil tak konkurenční výhodu na trhu. Klíčovým faktorem konkurenceschopného podniku jsou konkurenceschopní zaměstnanci, z tohoto důvodu je vhodné své zaměstnance kontinuálně vzdělávat a rozvíjet. Armstrong (2009, s. 36) uvádí, že pouze schopní a motivovaní lidé, kteří umějí a chtějí dělat lepší věci než lidé v konkurenčních organizacích, jednoznačně odlišují organizaci od konkurence a zajišťují trvalou konkurenční výhodu. Za úspěchem prosperujících podniků stojí žádoucí péče o lidské zdroje. Podnik poté prostřednictvím zvyšování kvalifikace zaměstnanců dosahuje lepších výsledků a úspěchů na trhu.

„Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních) a jejich schopnosti i motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizací“ (Šikýř, 2014, s. 34).

Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností a dovedností zaměstnanců patří v současné době mezi celoživotní procesy, které tvoří přidanou hodnotou pro každého zaměstnance, a tím i podniku. Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je individuálním procesem pro každou pracovní pozici, proto by podnik měl správně a efektivně identifikovat cíle vzdělávání pro každou pracovní pozici.

Podnikové vzdělávání se stává nedílnou součástí a prioritou drtivé většiny personalistů, protože vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by mělo být systematické a v souladu s technologickým pokrokem a rozvíjejícími se inovacemi na trhu. Dále by vzdělávání a rozvoj mělo korespondovat s potřebami jednotlivých zaměstnanců a zároveň s cíli a strategií podniku.

Vzdělávání a rozvoj je vysoce nákladná investice do časově náročného procesu. Nicméně s ohledem na návratnost investice v podobě jedinečných lidských schopností a dovedností je investice žádoucí, protože lidský faktor je mnohdy rozhodujícím faktorem v konkurenceschopnosti podniku na trhu. Právě zaměstnanci jsou nositelé unikátních myšlenek, zkušeností a poznatků, proto na základě jejich znalostí a dovedností závisí úspěch podniku jako celku.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit systém vzdělávání zaměstnanců ve zvoleném podniku, jež je uveden pro účely této diplomové práce pod fiktivním názvem „XY“. V případě, že budou zjištěny nedostatky budou navrženy vhodná řešení či opatření, které povedou ke zlepšení procesu vzdělávání, aby byl efektivní pro zaměstnance i vedení podniku XY.

K dosažení hlavního cíle vede splnění dílčích cílů, mezi které spadá:

- ✓ zpracování literární rešerše a na základě studia odborné literatury charakterizovat zkoumanou oblast;
- ✓ definovat základní pojmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců;
- ✓ poskytnout prostřednictvím teoretických východisek základ pro zpracování praktické části;
- ✓ charakterizovat vybraný podnik;
- ✓ popsat stávající systém vzdělávání a rozvoj zaměstnanců včetně využívaných metod vzdělávání;
- ✓ realizovat dotazníkové šetření a zhodnotit jeho výsledky;
- ✓ navrhnout vhodné zlepšení stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku XY.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá z teoretických východisek a vlastní práce. Teoretická východiska jsou zpracována formou literární rešerše a je rozdělena do pěti tematických okruhů. V úvodní části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. Následující kapitola je věnována personální práci. Dále je popsána motivace k učení, vzdělávání a rozvoji a podnikové vzdělávání. V kapitole zaměřené na podnikové vzdělávání je popsán celý cyklus rozvoje lidských zdrojů od identifikace potřeb vzdělávání, systematického vzdělávání, plánování, realizace, cílů vzdělávání až po samotné vyhodnocení. V závěrečné kapitole literární rešerše jsou popsány jednotlivé metody

vzdělávání. Na základě získaných poznatků z teoretických východisek jsou poskytnuty základy k vlastní části diplomové práce.

V praktické části diplomové práce byl charakterizován zvolený podnik, který je pro účely této práce uveden pod fiktivním označením „XY“. Dále je vymezena jeho organizační struktura a ekonomické údaje podniku XY. Následně je popsán systém vzdělání a rozvoje zaměstnanců, a to, jak konkrétně v podniku XY identifikují potřeby vzdělávání, plánují, realizují a vyhodnocují vzdělávání zaměstnanců. Za pomoci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci jsou zjištěny jejich preference v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců či vzdělávacích metod. Tento kvalitativní výzkum byl proveden pouze pro potřeby této diplomové práce. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 27 zaměstnanců z celkového počtu 31 zaměstnanců podniku XY. Tudíž návratnost dotazníkového šetření představovala 87 %.

V úvodu dotazníku (viz příloha č. I) byly všichni zaměstnanci podniku XY obeznámeni, že dotazníkové šetření je plně anonymní, tudíž respondenti měli v rámci dotazování prostor na vyjádření svého názoru či případné vyřčení nedostatků celého procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku XY. Dotazník byl sestaven z 20 otázek, přičemž 14 z nich bylo uzavřených, 5 polouzavřených a 1 otevřená. K samotnému tématu diplomové práce se vztahovalo 15 otázek, zbylé otázky byly identifikační, které se vztahovaly ke zjištění pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, pozice respondentů a jak dlouho daný respondent v podniku působí. Otázky v dotazníkovém šetření byly převážně uzavřené, aby odpovědi respondentů srozumitelné a co nejpřesněji vyjádřené.

Otázky k samotnému tématu diplomové práce se týkaly motivačních faktorů ke sebevzdělávání a jakou má sebevzdělávání a osobní rozvoj pro každého respondenta přidanou hodnotu. Jakým způsobem probíhá vzdělávání v podniku XY a jaké má celý proces nedostatky z pohledu zaměstnanců. Dále jsou v dotazníkovém šetření zjišťovány preferované metody vzdělávání a osobního rozvoje a jaké znalosti a dovednosti by si dotázaní respondenti potřebovali ve svém profesním životě prohloubit.

Otázky v dotazníkovém šetření byly sestaveny a formulovány tak, aby mohly poskytnout prostor pro názor zaměstnanců, jak vnímají celý proces vzdělávání v podniku XY, jaké faktory je motivují k samotnému sebevzdělávání a zda jim vzdělávání v profesním

životě přináší přidanou hodnotu. V neposlední řadě bylo v rámci dotazníkového šetření zjišťováno, jaké metody vzdělávání preferují.

Sběr dat probíhal od 6. ledna do 29. ledna, kdy byl dotazník odeslán všem zaměstnancům podniku XY. Dotazník byl vytvořen a rozeslán v elektronické podobě prostřednictvím internetového portálu survio.com. Po sběru dat následovalo slovní vyhodnocení dotazníku a na základě zjištěných nedostatků byly vytvořeny návrhy a možné doporučení na zefektivnění vzdělávacího procesu a rozvoje zaměstnanců v podniku XY.

V návaznosti na zjištěné informace z dotazníkového šetření byl vytvořen závěr, ve kterém je uvedeno shrnutí nejdůležitějších poznatků, návrhů a doporučení.

Diplomová práce byla sepsána podle následujícího harmonogramu:

- ✓ Studium odborné literatury a následná tvorba teoretických východisek diplomové práce: 11/2019 – 08/2020
- ✓ Pozorování systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku XY, vytvoření a následné rozeslání dotazníkového šetření: 09/2020 – 11/2020
- ✓ Shromáždění získaných informací a zpracování, poté vyhodnocení výsledků a případné návrhy na doporučení zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců podniku XY: 12/2020 – 02/2021

3. Teoretická východiska

Teoretická část práce se bude zabývat definováním základních pojmů, které vychází ze studia odborné literatury a souvisejí se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve vybraném podniku.

3.1 Lidské zdroje v organizaci

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 21) uvádí, že lidské zdroje představují lidé, kteří jsou v pracovním procesu a jsou schopni seberealizace ve vykonávané činnosti na základě jejich rozhodnutí. Lidské zdroje jsou zásobou lidského potenciálu ve společnosti, která je schopna vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupů. Šikýř (2014, s. 53) dodává, že v současnosti se lidské zdroje v organizaci považují za nejdůležitější zdroj organizace a řízení lidských zdrojů za nejdůležitější oblast řízení organizace.

„Wright, McMahan a McWilliams (1994) potvrdili, že lidské zdroje skutečně skrývají potenciál trvalé konkurenční výhody, neboť za určitých okolností jsou opravdu hodnotné, vzácné, nenapodobitelné i nenahraditelné“ (Šikýř, 2014, s. 54). Zatímco Osterby a Coster (1992, s. 31) definují pojem „lidské zdroje“ jako snižující hodnotu zaměstnanců na srovnatelnou úroveň materiálu, peněz nebo techniky, tedy všech ostatních zdrojů, které mohou přinášet hodnotu jen do určité míry, do jaké jsou využity pro dosažení ekonomické hodnoty (Armstrong, 2015, s. 35).

Dle Koubka (2015, s. 13) je základem efektivního řízení jakékoliv organizace shromažďovat, propojit, uvést do pohybu a využívat následující čtyři zdroje:

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

Stěžejním úkolem řízení organizace je neustále shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů. Avšak samotné materiální a finanční zdroje jsou neživé zdroje a z tohoto důvodu je třeba je uvést do pohybu. Oživovatelem a motorem udržující společnost v chodu jsou lidské zdroje. Hlavní hnací silou lidských zdrojů jsou informační zdroje, pod

kterými si představíme především znalosti a dovednosti lidí. Na Koubkovu teorii navazuje Duchoň a Šafránková (2008, s. 195-196), kteří uvádějí, že lidské zdroje jsou jedním ze čtyř nejdůležitějších zdrojů pro fungování organizace. Dále nedílnou součástí jsou informace týkající se existujícího tzv. lidského a kulturního kapitálu na daném území, kde společnost působí.

3.1.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015 s. 37-39) podotýká, že řízení lidských zdrojů vychází ze zaměstnávání a řízení lidí v organizacích. Řízení lidských zdrojů zahrnuje řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti dané organizace, zabezpečování lidských zdrojů (a to konkrétně plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů), rozvoj organizace, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, a dále vzdělání a rozvoje zaměstnanců. Pojem řízení lidských zdrojů se v odborné literatuře i běžném životě používá ve dvou významech personální práce a současné pojetí personální práce. Pod personální prací si můžeme představit, respektive personalistiku a pod pojetí současné personální práce přístupy k řízení a vedení lidí v současné době v dané organizaci (Šikýř, 2014, s. 20).

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 29) uvádí, že řízení lidských zdrojů lze chápat jako strategický, promyšlený a logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace, tedy zaměstnanců. Při řízení lidských zdrojů by se neměli opomíjet: zájmy managementu, uplatnění strategického přístupu, dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, chápání lidí jako majetku, do kterého investujeme na základě dosažení cílů organizace a osvěžení jejich zájmů, potřebu silné podnikové kultury.

Řízení lidských zdrojů je považováno za nejnovější koncepci personální práce. Tato etapa se ve vyspělém zahraničí začala formovat v 50. a 60 letech dvacátého století, je považována za jádro řízení organizace, za nejdůležitější složku a úlohu všech manažerů. Tato nová koncepce definuje význam člověka neboli lidské pracovní síly jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace (Koubek, 2015, s. 15). Na Koubka navázal Šikýř se svým vývojem řízení lidských zdrojů, který lze shrnout do tří koncepcí (viz obrázek č. 1), které představují rozdílné vývojové etapy personální práce.

Obrázek 1 - Vývojové etapy Řízení lidských zdrojů

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř (2014, s. 32)

První etapa nazývaná Personální administrativa byla datována od desátých let až dvacátých let 20. století, lidé byli vnímány jako „pracovní síla“ a hlavní otázkou personálního útvaru bylo „Jak zaměstnávat?“. Druhá etapa je tzv. Personální řízení, které je datováno v období od čtyřicátých až do padesátých let 20. století, lidé jsou v této etapě vnímány jako „konkurenční výhoda“ a hlavní otázkou personálního útvaru bylo „Jak využívat?“. Poslední a současná etapa je datována od osmdesátých let 20. století a lidé jsou již vnímány jako „unikátní bohatství“ organizace a důležitým pokrokem této etapy je hlavní otázka personalistů „Jak rozvíjet?“ zaměstnance, tedy unikátní bohatství každé organizace. Každá koncepce a vývojová etapa personální práce má rozdílné přístupy k vedení a řízení lidí v důsledku měnícími se podmínkami podnikání a hospodaření na světových trzích. Mezi hlavními činiteli změn v řízení lidských zdrojů se vyskytují globalizace, konkurence, odstraňování bariér volného obchodu a především tendenční rozvoj informačních a komunikačních technologií. (Šikýř, 2014, s. 32).

3.1.2 Strategie lidských zdrojů

„Strategie lidských zdrojů charakterizovali Dyer a Reeves (1995) jako „vnitřně sladěné soubory personálních postupů“ a slovy Boxalla (1996) poskytují „rámec rozhodujících cílů a prostředků“ (Armstrong, 2007, s. 123).

Organizace a stejně tak i jednotlivý pracovníci si musí v prvním kroku definovat jasné cíle, vize, poslání, hodnoty a strategii. Vize nastiňuje, čím by se měla organizace stát. Poslání je podrobný popis toho, co organizace dělá. Hodnoty představují kvality či vlastnosti, které jsou považovány za hodnotné. Strategie jsou pak vymezené klíčové

přístupy, které organizace aplikuje k realizaci jejího poslání a naplnění vize. Dále by si organizace měla vyjasnit svůj záměr ve svém personálním řízení, aby efektivně dosáhla svých cílů. Což znamená vyhovět požadavkům a podmínkám organizace a zároveň potřebám a očekáváním zaměstnancům (Dvořáková (2012); Dvořáková (2004). Na Dvořákovou navazuje Koubek (2015, s. 23) a uvádí, že strategie lidských zdrojů se týká spíše dlouhodobých, obecných a komplexnějších cílů v oblasti potřeby pracovních sil. Komplexní pojetí cílů, představuje cíle v oblasti práce a lidského činitele jsou úzce spjaty s ostatními cíli organizace a neměly by být v rozporu s veřejnými zájmy a zákony.

Armstrong (2007, s. 123) doplňuje, že strategie jakéhokoliv řízení musí mít dvě klíčové složky: existující strategické cíle a plány kroků neboli prostředků, za jejichž pomocí lze dosáhnout vytyčených cílů. Hlavním účelem strategií lidských zdrojů je vytvářet a realizovat programy, které budou nápomocny při sdělování záměrů zaměstnancům, jakým způsobem budou řízeny lidské zdroje.

3.1.3 Rozvoj lidských zdrojů

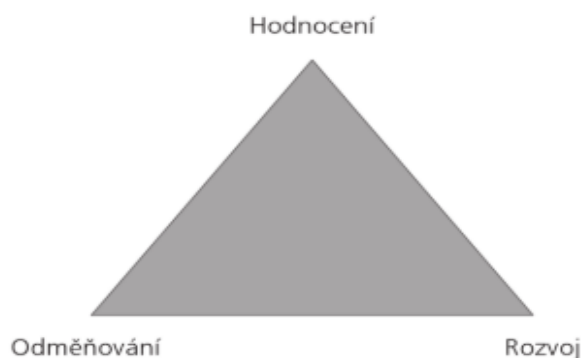
Rozvoj definuje Hroník (2007, s. 31) jako dosažení žádoucí změny za pomoci učení (se). Daný cíl rozvoje je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů. Dále Koubek doplňuje, že rozvoj lidských zdrojů, jakožto nový pojem nelze zaměňovat s pojmem rozvoj pracovníků. Jedná se nový pohled a zároveň novou koncepci vzdělávání a rozvoje pracovníků. Nyní se rozvoj lidských zdrojů zaměřuje na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku, dále na rozvoj pracovní schopnosti jednotlivých týmů, na vytváření nezbytné a dynamické struktury schopností, znalostí a dovedností lidí v organizaci, tak aby docházelo ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti týmů i celé organizace (Koubek, 2015, s. 256).

Dle Harrisonové (2005) jsou potřebné kroky pro rozvoj a vzdělávání a pro strategii rozvoje následující:

- ✓ Dohodnutí se na týmu, který vytvoří strategii;
- ✓ Objasnit si poslání a vize organizace;
- ✓ Prozkoumat základní hodnoty;
- ✓ Identifikovat strategické otázky či problémy, jimiž se organizace bude zabývat a
- ✓ Shodnout se na strategii a strategickém plánu organizace (Armstrong, 2007, s. 445).

Hroník (2007, s. 14) uvádí, že rozvoj je velice těsně spjat jak s hodnocením, tak i s odměňováním (viz obrázek č. 2). Hodnocení je tzv. vize do budoucna – co chceme a co potřebujeme. Rozvoj je v odměňování pojat jako benefit zaměstnance, nikoliv jako samozřejmost vzdělávat a rozvíjet se. Vazby mezi rozvojem, hodnocením a odměňováním jsou závislé na vybalancování a dosažení tzv. horizontálního souladu. Jsou závislé především na interních podmínkách každé společnosti. Interní podmínky mohou zahrnovat kulturu organizace, a především její strategii a organizační strukturu.

Obrázek 2 - Triáda řízení výkonnosti



Zdroj: Hroník (2007, s. 14)

Dvořáková (2012, s. 285-287) doplňuje, že rozvoj zaměstnanců se zpravidla odehrává v rámci „cyklu systematického podnikového vzdělávání“ (viz obrázek č. 3). Přidanou hodnotu tvoří potřeba podniku, kterou představuje ekvivalentně kvalifikovaný a stabilizovaný zaměstnanec. Přičemž zaměstnanec je motivován k navazujícímu odbornému a osobnostnímu rozvoji a k předávání informací a znalostí s interními a případnými externími partnery. Za strategické prvky řízení rozvoje jsou považovány hraniční fáze identifikace potřeb a vyhodnocení efektivnosti rozvojových programů.

Obrázek 3 - Cyklus rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Dvořáková (2012, s. 285)

Prvky cyklu rozvoje lidských zdrojů (identifikace potřeby rozvoje, plánování vzdělávání, realizace vzdělávací aktivity a hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání) jsou více rozebrány v kapitole 3.6.

Vzdělávání a rozvoj má velice blízký vztah, vzdělávání mnozí považují za aktivitu, která vede k učení. Učení je přitom chápáno jako získávání nových znalostí nebo zlepšování dovedností, daleko méně je vzdělávání spojováno se zdokonalováním schopností, vylepšováním způsobilostí nebo sdílení zkušeností. Ačkoliv naše civilizace, si učení velice cení, málokdo má představu o tom, jak zorganizovat účelný a účinný vzdělávací nebo rozvojový program (Dvořáková, 2012, s. 284). Armstrong (2001, s. 527-542) dodává, že každý zaměstnanec má jiné cíle a čím je člověk starší, tím méně lpí na diplomech a certifikátech, spíše přihlíží na přínosy učení z různých hledisek.

3.1.4 Lidský kapitál

„Schopní a motivovaní lidé často reprezentují unikátní lidský kapitál, nenapodobitelný zdroj trvalé konkurenční výhody, který organizace zhodnocuje investováním do systematického rozvoje schopností a posilování motivace lidí, včetně zlepšování jejich připravenosti na změny (Koubek, 2007, s. 28)“ (Šikýř, 2014, s. 34).

Lidský kapitál lze definovat jako určitý souhrn vrozených a získaných vlastností, vědomostí, schopností, zkušeností, návyků a motivace, kterými jsou lidé obdařeni a jsou

schopni je využívat v pracovním procesu. Lidský kapitál je možné chápat i jako výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 24). Koubek (2011, s. 681-682) doplňuje definici lidského kapitálu a uvádí, že lidský kapitál představuje v organizaci lidský faktor, který je kombinací inteligence, zkušeností a dovedností. Tento lidský faktor poskytuje každé organizaci jedinečný a zároveň odlišný charakter, a proto je nutné zdůraznit, že jsou to právě lidé, kteří disponují tímto kapitálem.

Urban (2010, s. 17-21) uvádí, že lidé v organizaci jsou často považováni jako jedna z „nejpružnějších nákladových položek, tudíž když nastane okamžik, kdy je nutné dosáhnout úspor, jsou lidé „nejcennějším aktivem“ organizace. Díky tomuto označení „nejcennějšího aktiva“ jsou chápáni jako „nenahraditelné díly“, jejichž hlavním úkolem je vyplňovat standartní pracovní místa. Bohlander a Snell (2004, s. 14) dodává, že idea drtivé většiny organizací, a to dostat konkurenceschopnosti prostřednictvím lidského kapitálu, zdůrazňuje skutečnost, že úspěch stále více závisí na schopnosti organizaci řídit a rozvíjet lidský kapitál.

3.2 Personální práce

Termín personální práce či personalistika se zpravidla vyskytuje jako nejobecnější označení pro oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, systém či vývojovou etapu se jedná. Pojmy personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů představují jednotlivé etapy neboli koncepce personální práce a její dané postavení v hierarchii řízení organizace (Koubek, 2015, s. 14). Řízení organizace by nebylo efektivní bez personální strategie, která je rozpracována do personálních politik, které jsou jakýmsi návodem k uskutečnění personální strategie za pomoci jednotlivých činností. Vztah mezi strategií podniku a personální strategií musí být interaktivní a pružný. Personální strategie se zabývá následujícími činnostmi: analýza práce, plánování, vyhledávání a výběr zaměstnanců, adaptační proces, systém hodnocení, systém odměňování, rozvoj zaměstnanců v podniku, sociální péče a ochrana zdraví a bezpečnost a personální informační systém (Kucharčíková a Vodák, 2007, s. 36).

Personální práce neboli personalistika tvoří stěžejní část řízení organizace, která se soustředí na člověka v pevném sepětí s pracovním procesem neboli se získáváním, formováním, fungováním, využíváním, jeho organizováním a propojováním činností,

výsledků, práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, spolupracovníkům, organizaci a rovněž s jeho osobním rozvojem, dále s uspokojením z vykonávané práce (Koubek, 2015, s. 13). Personální řízení musí však brát v úvahu dosavadní situaci organizace a v závislosti na aktuální faktory prostředí stanovit cíle, metody a nástroje. Dále personální řízení musí vycházet z podmínek vně i uvnitř každé organizace ovlivňující a podmiňující povahu personálního řízení (Kocianová, 2010, s. 14).

Šikýř (2014, s. 26) uvádí, že personalisté jakožto nedílná součást společnosti zajišťují nezbytné administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů, které souvisejí s plněním povinností zaměstnavatele. Personalisté dále ve společnosti zajišťují následující činnosti: péče o zaměstnance, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, plánování lidských zdrojů.

3.3 Motivace k učení, vzdělávání a rozvoji

„Cílem efektivního kvalitního managementu je motivovaný spolupracovník. Proto je motivace pracovníků jednou z nejdůležitějších činností v rámci řízení, tzn. efektivního působení vedoucího pracovníka, resp. manažera, na jednotlivé pracovníky i v některých případech na pracovní skupiny s cílem získat maximální výsledky práce, zvýšit produktivitu a efektivitu práce“ (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 264).

3.3.1 Podstata motivace

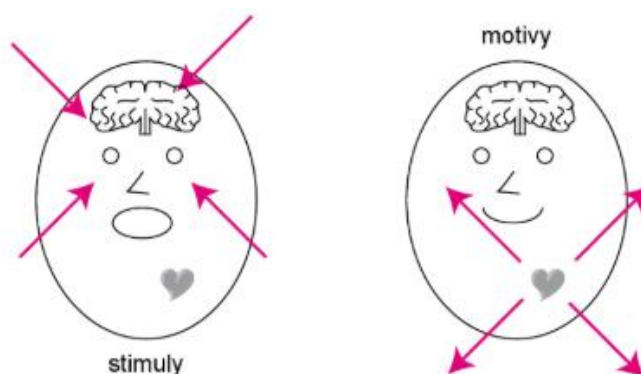
Dle Plamínka (2010, s. 14) je hlavní smysl motivace nenásilné vytvoření přístupu k něčemu – častokrát k nějakému typu chování či výkonu. Označení motivace obvykle obsahuje jak proces, tak i jeho výsledek neboli skutečnost, že se něco odehrává, a tím někdo na někoho působí. Tureckiová (2004, s. 55) upřesňuje, že motivace je vnitřním procesem, který vede k touze a vůli či ochotě člověka vyvinout úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.

Armstrong (2007, s. 219-220) dodává, že motivace působí ve třech rovinách:

- ✓ Směr (zaměření, orientace činnosti člověka);
- ✓ Úsilí nebo také intenzita (píle, touha, chtíč);
- ✓ Vytrvalost (schopnost překonávat překážky vnitřní i vnější).

Motiv je vnitřní psychická síla, popud, pohnutka, a jeho cílem je jeho nasycení neboli dosažení finálního psychického stavu. Stimulace na rozdíl od motivu je aktivní vnější pohnutka, která vede ke změně psychických procesů člověka, především motivace (viz obrázek č. 4). Zdroji motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a především ideály (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 265). Tureckiová (2007, s. 37) definuje blíže motivy, a to tak, že si motiv neboli pohnutku určíme otázkami: „Proč se určitý člověk zachoval právě tak, jak se zachoval? Co ho k tomu vedlo?“

Obrázek 4 - Stimuly versus motivy



Zdroj: Plamínek (2010, s. 14)

3.3.2 Motivace zaměstnanců

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 85-87) uvádí, že motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je důležitým prvkem procesu vzdělávání. Motivaci k učení můžeme označit jako ochotu zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti. Motivace také velmi ovlivňuje efektivitu vzdělávání a ve velké míře na ni působí:

- ✓ hodnota, kterou zaměstnanci přisuzují vzdělávání a učebním aktivitám v souvztažnosti ke své aktuální pracovní pozici a případné budoucí kariéře;
- ✓ okolnost, zda potřeba vzdělávat se vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo se jedná o jednorázovou záležitost bez zohlednění vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

Motivace je založena hlavně na uspokojování potřeb zaměstnance a osobnostních rysech jedince. Osobnost jedince je formována faktory, jednak biologickými (genetický základ), ale také sociálními (působení rodiny, známých, spolupracovníky, tradice, normy, hodnoty). „Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem

k vytyčenému cíli“ (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 265). Tureckiová (2004, s. 88) dodává, že pokud vedoucí chtějí zaměstnance efektivně vést, tak je musí motivovat a naučit je vyhledávat změny, které do jejich pracovního života vnesou smysl a radost.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 88) jsou základní motivační faktory následující:

- ✓ zlepšení postavení v týmu, popřípadě v pracovní skupině,
- ✓ udržení pracovního místa či funkce,
- ✓ určený pracovní postup, získání pracovního místa,
- ✓ možnost seberealizace,
- ✓ získání titulu či kvalifikace,
- ✓ zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce,
- ✓ zvýšení flexibility a připravenosti na změny,
- ✓ platové ohodnocení,
- ✓ sociální výhody,
- ✓ možnosti uplatnit vlastní potenciál při nových příležitostech.

Dvořáková (2012, s. 133-134) uvádí, že motivační přístup k utváření pracovních míst vychází především z předpokladu, že tím nejlepším stimulem je motivující práce. Motivující práce by měla být dostatečně podnětná a rozmanitá, dále její výsledky by měly být žádoucí a pozorovatelné, a především by měla poskytovat zaměstnancům pravomoc k rozhodování, příležitost učit se, pomáhat druhým a získávat jejich uznání. Drucker a Maciariello (2006, s. 208) doplňuje, že především lidé, kteří podávají dobrý výkon, milují to, co dělají. Proto uplatňováním těchto zásad docílíme efektivní motivace k pracovním výkonům: komplexnost, rozmanitost a významnost pracovního úkolu, autonomie a zpětná vazba.

3.4 Podnikové vzdělávání

Tureckiová (2004, s. 89) uvádí, že podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců, a to ve smyslu zdokonalování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu profesní způsobilosti. Dále také je nedílnou součástí příspěvku k vyšší výkonnosti pracovníků i organizace jako celku. Podnikové vzdělávání existuje ve třech „vývojových stupních“ či přístupech, které jsou následující:

- ✓ organizování jednotlivých vzdělávacích akcí,

- ✓ systematický přístup a
- ✓ koncepce učící se organizace.

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 63-64) dodává, že podnikové vzdělávání formuje pracovní schopnosti i sociální vlastnosti v širším slova smyslu, které jsou potřeba pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, a tím se snaží organizovat a podporovat vzdělávání pracovníků. Podporou svých zaměstnanců pak pomáhá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů k rozvoji podniku jako celku.

Koubek (2007, s. 252-253) i Hroník (2007, s. 117) tvrdí, že se ve společnosti neustále obměňují požadavky na znalosti a dovednosti pracovníka, které zaměstnanec musí rozšiřovat a prohlubovat. Utváření pracovních schopností a vzdělávání se stává celoživotním procesem, ve kterém má stále hlavní roli podnik a vzdělávací aktivity, které jsou jím organizovány.

3.4.1 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání zaměstnanců je zpravidla chápáno jako odborné vzdělávání zahrnující rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by mělo být nedílnou součástí celkové strategie a politiky organizace. Investice organizace do vzdělávání jsou v současné době chápány jako důležité a návratné, a to z pohledu zajištění organizaci potřebné znalosti, dovednosti personálu, které jsou jednou z mála poskytujících výhod organizace svým pracovníkům (Kocianová, 2010, s. 169).

Dvořáková (2007, s. 287) dodává, že rozvoj zaměstnanců neboli rozšiřování kvalifikace je vedle vzdělávání dalším možným způsobem směřující k odstranění nesrovnalostí mezi požadovanou a stávající kvalifikací zaměstnanců prostřednictvím získávání nových znalostí, schopností a dovedností. Rozvojové aktivity, avšak zahrnují všechny formy dalšího zaměstnávání, typickými příklady jsou jazykové kurzy, kurzy asertivity, komunikace a práce s osobními počítači.

Vzdělávání a rozvoj představuje nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale i rozvíjí dovednosti, znalosti a postoje, které připravují zaměstnance na budoucí náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly (Armstrong, 2007, s. 462). Plamínek (2010, s. 19) dále podotýká, že z pohledu učení, rozvoje a zejména vzdělávání zaměstnanců

je neovlivnitelnost zaměstnanců zvnějšku důležitou součástí. Naopak záměrnou kultivaci je žádoucí promýšlet prostřednictvím vzdělávání.

3.4.2 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání je založena na odhadech a aproximativních postupech z důvodů obtížně kvantifikovatelných vlastností člověka v oblasti kvalifikace a vzdělávání jednotlivých pracovníků. V praxi se postupuje při identifikaci, tak že se analyzuje širší či užší škála údajů, které jsou získané z běžného informačního systému organizace a dále ze zvláštních šetření. Obvykle se jedná o tři skupiny údajů, a to o údaje týkající se celé organizace, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností a údaje o jednotlivých pracovnících (Koubek, 2015, s. 261-262).

Při analýze vzdělávání lze postupovat následovně:

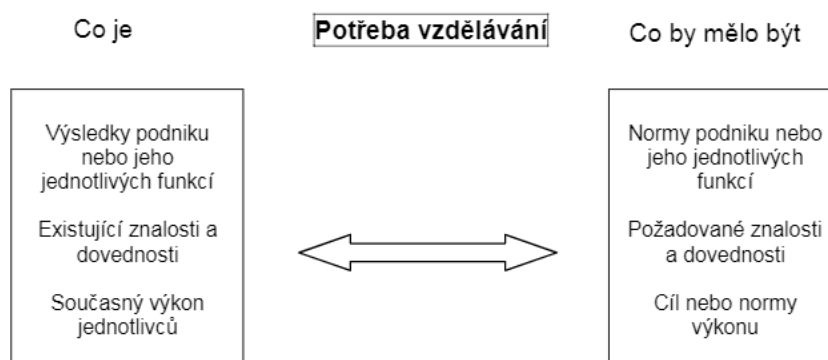
1. Integrovat identifikaci potřeb do plánování,
2. Předvídat problémy a nedostatky.
3. Vyvinout techniky sledování.
4. Myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy.
5. Identifikovat úrovně potřeby vzdělávání.
6. Vytvořit realizační plán (Dvořáková, 2007, s. 290-292).

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 69) doplňuje, že identifikace a následná analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o aktuálním stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků o výkonnosti jednotlivců, týmu a podniku. Při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku se musí brát v úvahu proces vzdělávání a rozvoj pracovníků, který vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, dále také ze strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Identifikace poskytuje odpověď na otázky, jako jsou:

- ✓ Je výkonnost v předmětných dovednostech nezbytná?
- ✓ Je zaměstnanec odměňován za ovládnutí potřebných dovedností?
- ✓ Podporuje management požadované chování zaměstnanců?
- ✓ Jaké další bariéry výkonnosti existují?

Určení potřeby vzdělávání vychází z celé řady oblastí, například ze sledování kvality výrobků a služeb, využívání fondu pracovní doby, stability zaměstnanců na pracovištích. V zásadě se potřeby dají rozlišit na tři základní typy: předvídatelné oblasti potřeby, oblasti, kde potřeba vzniká pozorováním a při kontrole a oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy a změny. Potřeba vzdělávání představuje každý zjištěný nedostatek, mezeru či problém, který brání zaměstnanci nebo zaměstnavateli v dosažení individuálních a strategických cílů. „Bez znalosti cílů a dosavadních výsledků na úrovni jednotlivých zaměstnanců, týmů, organizačních jednotek a zaměstnavatele jako celku však nemůže být vzdělávání a rozvoj nikdy efektivní“ (Dvořáková 2007, s. 290).

Obrázek 5 - Vzdělávací potřeby



Zdroj: Bartoňková (2010, s. 119) dle Armstronga (2002, s. 498)

Potřeby vzdělávání Palán (2002, s. 234) a Bartoňková (2010, s. 119) popisuje jako vzniklý hypotetický stav, ať už uvědomovaný nebo neuvědomovaný, kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které jsou významné pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) či společenských funkcí (viz obrázek č. 5). Jsou možné charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Zároveň vzdělávací potřeby vznikají i z tendence jedince dosáhnout určité úrovně vzdělanosti, která je určená trhem práce, ale i osobnostními a společenskými možnostmi.

3.4.3 Systematické vzdělávání

Dvořáková (2007, s. 288-289) uvádí, že systematické vzdělávání zaměstnanců představuje neustále se opakující cyklus, který odráží specifické strategie vzdělávání a rozvoje i cíle organizační strategie. Skládá se ze čtyř základní fází, a to: identifikace potřeby, plánování a rozpočtování, realizace a vyhodnocení efektivity procesu a jeho promítnutí do dalšího kola. Cyklus je tedy uzavřený proces, který je založený na neustálém zlepšování. Podnikové vzdělávání je dlouhodobá záležitost a jeho efektivní realizace představuje dlouhodobý proces a na jeho základních čtyřech fázích se shodli i další autoři, jako Hroník (2007), Koubek (2015) a Vodák a Kucharčíková (2007).

Šikýř (2014, s. 124) dodává, že smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky prohlubovat, utvářet a rozšiřovat schopnosti, dovednosti, znalosti a chování zaměstnanců, aby bylo možno vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaný výkon. Systematické vzdělávání dále napomáhá připravovat zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace.

Hlavní přednost systematického přístupu k podnikovému vzdělávání je především konkurenční výhodou prostřednictvím zaměstnanců. Jako další výhoda je uváděna podpora manažerských procesů ve společnosti, především na řídicích pozicích (Tureckiová, 2004, s. 90-91).

Kocianová (2010, str. 172) shrnula do základních bodů nesporné přednosti systematického vzdělávání pracovníku:

- a) Přípravuje své pracovníky dle potřeb organizace (zajišťuje si i potenciál pracovníků z vnitřních zdrojů).
- b) Umožňuje průběžně utvářet schopnosti pracovníků v souladu s potřebami organizace.
- c) Napomáhá zvyšovat pracovní výkon a jeho kvalitu.
- d) Je efektivním způsobem nalézání pracovníků z vnitřních zdrojů.
- e) Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka jsou nižší než při jiném způsobu vzdělávání (chaotickém, neřízeném vzdělávání).
- f) Umožňuje zdokonalovat vzdělávací procesy (využívá zkušenosti z dosud realizovaného vzdělávání).

- g) Zvyšuje motivaci pracovníků.
- h) Pomáhá zlepšovat vztah pracovníků k organizaci.
- i) Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce.
- j) Podporuje možné šance pracovníků na kariérní postup v rámci společnosti.
- k) Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

3.4.4 Plánování vzdělávání

Drtivá většina všech autorů odborných publikací se shoduje, že výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (projektu či plánu), představující proces přípravy učebních osnov a materiálů, které splňují požadavky pro vzdělávání a rozvoj. Tento proces charakterizovali Vodák a Kucharčíková (2007, s. 80-81) do tří fází:

Přípravná fáze, která zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.

Realizační fáze popisuje vývoj a zpracování každé etapy vzdělávacího projektu jednotlivě. Vlastní realizace by měla být ve formě úkolů a určení pořadí témat. Tato fáze udává, jak krok po kroku bude vzdělávání probíhat.

Fáze zdokonalování je poslední částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž probíhá průběžné hodnocení každé etapy vzdělávacího programu s přihlédnutím ke stanoveným cílům. V této fázi jsou vyhledávány možnosti ke zlepšení celého procesu vzdělávání s využitím vhodných technik a hodnotících modelů.

Ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se již vyskytují návrhy plánů a předběžné plány. Mohou se formulovat první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a rozpočtů. Všechny tyto plány se konkretizují a projednávají, až postupem času vzniká finální podoba rozpočtu a programu. Poté se vypracuje podrobný plán vzdělávání pracovníků, který by měl odpovídat na následující otázky (viz tabulka č. 1) (Koubek, 2015, s. 264-265).

Tabulka 1 - Plán vzdělávání pracovníků

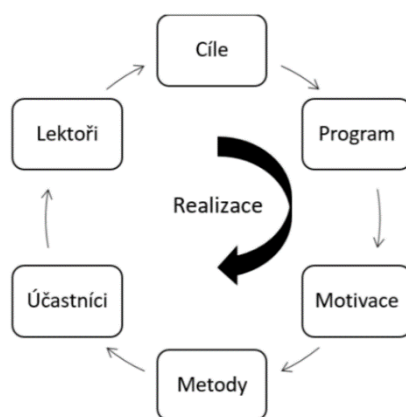
<p style="text-align: center;">JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO? (Obsah)</p> <p style="text-align: center;">KOMU? (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)</p> <p style="text-align: center;">JAKÝM ZPŮSOBEM? (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)</p> <p style="text-align: center;">KÝM? (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)</p> <p style="text-align: center;">KDY? (Termín, časový plán)</p> <p style="text-align: center;">KDE? (Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy, aj.)</p> <p style="text-align: center;">ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY? (Rozpočtová stránka plánu)</p> <p style="text-align: center;">JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ? (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)</p>
--

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015, s. 265)

3.4.5 Realizace vzdělávání

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 83) udává, že po ukončení plánovací fáze a ostatních přípravných prací je vhodné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v harmonii s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace je složena z několika nezbytných prvků, kterými jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

Obrázek 6 - Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2007, s. 83)

Podle Kocianové (2010, s. 170) je třeba k realizaci vzdělání definovat cíle vzdělání, vytvářet prostředí, ve kterém dochází k efektivnímu vzdělání, používání vhodně zkombinovaných přístupů ke vzdělání, uplatňování systematického, plánovitého a vybalancovaného přístupu k zabezpečování vzdělávání, postupné identifikování potřeby vzdělávání a rozvoje, především vyhodnocení efektivity těchto procesů.

3.4.6 Cíle vzdělávání

Základním cílem vzdělávání je dosažení patřičných změn v myšlení, cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj společnosti a pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti v tržním prostředí. Nově získané znalosti, dovednosti a také pracovní návyky a postoje jsou jedním z prostředků a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizačních změn, ať už postupných či transformačních. Jedná se tedy o vzájemné propojení ochoty, motivace k vynaložení určitého úsilí, schopností k osvojování nových pracovních postupů a možnost zúčastnit se podnikového vzdělávání (Tureckiová, 2004, s. 92).

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 83-84) dodává, že cíle vzdělání je možné určit na základě stanovených potřeb vzdělávání. Pro dobrou organizaci a jednoznačnost jejich významu je patřičné rozdělit cíle do dvou kategorií, a to:

- ✓ **programové cíle**, které zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání a
- ✓ **cíle kurzu neboli vzdělávací akce**, obsahující cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat další dílčí cíle.

Dále je třeba rozlišovat cíl a záměr. Záměr vyjadřuje, co chce lektor v průběhu školení dělat a proč bude dané téma probíráno. Cíle nastiňují, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Cíle by především měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo určitého chování. Aby naplnění záměrů a cílů vzdělávacích aktivit přineslo žádoucí efekt zaměstnanci i společnosti je vhodné, aby měli účastníci možnost se seznámit se záměry a cíli kurzu předem, dále aby byly záměry a cíle kurzu v souladu se strategií a cíli celé společnosti a v neposlední řadě, aby měli cíle základní atributy, tedy aby byly měřitelné, konkrétní, relevantní, dosažitelné a časově vymezené (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 83-84).

3.4.7 Hodnocení vzdělávání

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 109) uvádí, že vyhodnocování je poslední a zároveň velice důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Jedná se především o pokus získat informace neboli zpětnou vazbu o účincích jistého vzdělávacího programu a zároveň ocenit hodnotu vzdělávání ve světle získané informace. Jakákoliv vzdělávací aktivita si v první řadě klade za cíl zvýšit pracovní výkon, z tohoto důvodu je nezbytné vědět v jaké míře designovaná a realizovaná vzdělávací aktivita naplnila určitý cíl (Hroník, 2007, s. 176).

Dle Bartoňkové (2010, s. 192) je hodnocení prováděno dle následujících principů:

- ✓ hodnocení by se mělo provádět ve stejné době, kdy je prováděna identifikace potřeb a navrhuje se opatření (formulují se cíle, určuje se obsah, volí se metody vzdělávání);
- ✓ je nezbytné provést více měření a je třeba brát v úvahu nejen oblast spokojenosti s realizovanou vzdělávací akcí, ale také proces učení, chování a výsledky;

- ✓ v duchu firemního vzdělávání je nezbytné kombinovat více úrovní i zdrojů evaluace (360° zpětné vazby);
- ✓ při provádění hodnocení se využívají klíčová slova jako jsou proveditelnost a pružnost;
- ✓ školitelé a jednotlivý pracovníci oddělení rozvoje lidských zdrojů by měli mít základní výcvik v metodách stanovování měřitelných cíl, v kritériích jejich dosažitelnosti a v přípravě rozumného návrhu evaluačního výzkumu.

„Jestliže podnik neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním, nebude schopen určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost“ (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 113).

Při vyhodnocení efektivnosti vzdělávacího procesu je možné využít následující kroky:

1. Definovat si výsledky a standardy, kterých má školení dosáhnout.
2. Transformovat výsledky v cíle (cíle definují nejen co, ale také, kdy jich má být dosaženo, pomocí metodou SMART, S – srozumitelně vyjádřené, M – měřitelné, A – dosažitelné, R – reálné, T – termínované nebo vztažené k určité události).
3. Zajistit, aby každý školitel byl informován od začátku o cíli.
4. Vytvořit metody pro porovnání skutečných výsledků k cíli (neboli porovnat skutečný stav s daným standardem).
5. Vyhodnotit okamžitý a dlouhodobý přínos, dále také vyhodnotit odchylky a provedení změn v příslušné pracovní činnosti.
6. Využít výsledky (získané informace z vyhodnocení jsou kritickými vstupními údaji pro další vzdělávací cyklus) (Dvořáková (2007); Duchoň a Šafránková (2008)).

Koubek (2015, s. 274) doplňuje, že zkoumat efektivnost vzdělávání by se mělo, buď bezprostředně po ukončení procesu nebo s určitým odstupem. Nelze však jednoznačně určit, jak velký by tento odstup měl být. Dále je nezbytné podotknout, že výsledek hodnocení do značné míry závisí na tom, jak jsou zaměstnanci motivováni ke vzdělávání, jaké je klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, jaký mají účastníci vzdělávání prostor pro uplatňování získaných znalostí a dovedností ve své práci, atd.

3.5 Metody vzdělávání zaměstnanců

V této podkapitole jsou nastíněny nejběžnější metody vzdělávání zaměstnanců na základě rozdělení metod vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, které jsou v rámci vzdělávacího programu organizací.

Metoda vzdělávání dle Bartáka (2008, s. 34) znamená cestu nebo určitý postup, který směřuje k danému cíli. Ve vztahu k metodám vzdělávání se jedná o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém učební činnosti školitele a stimulované výukové činnosti účastníků. Tento systém je zaměřený na aktivní zvládnutí záměrně uspořádaného obsahu vyučování a směřuje k dosažení předem daných výchovně-vzdělávacích cílů.

3.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti neboli „on the job“

Jedná se o formu vzdělávání zaměstnanců na konkrétním pracovním místě a při výkonu standardních pracovních povinností. Metody vzdělávání na pracovišti jsou více využívány u dělnických profesí (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 97). Dvořáková (2007, s. 296-297) upřesňuje, že vzdělávání na pracovišti je zpravidla pod dohledem interního školitele nebo zkušeného spolupracovníka se zaměstnanci učí vnímat a podmaňovat si nové poznatky a dovednosti při plnění běžných pracovních úkolů. Koubek (2015, s. 267-269) a Šikýř (2014, s. 127-129) uvádí tyto metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti:

- a) **Instruktaž při výkonu práce** je jedna z nejčastěji využívaných a zároveň nejjednodušších metod. Školený zaměstnanec se učí napodobováním a pozorováním práce zkušeného školitele, který demonstruje zaměstnanci daný pracovní úkon. Instruktaž je obvyklá pro jednorázový zácvik, kdy si zaměstnanec snadno a rychle osvojí dovednosti a znalosti při vykonávání vlastních pracovních úkolů (Šikýř (2014); Koubek (2015)).
- b) **Coaching** představuje spíše dlouhodobější proces vysvětlování, sdělování a instruování pracovních činností. Zaměstnanci je přidělen „kouč“, jehož hlavním úkolem je podněcovat a iniciovat zaměstnance k samostatnosti při osvojení znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané pracovní činnosti a dosažení požadovaného pracovního výkonu. Přičemž je zaměstnanci poskytována periodická kontrola a hodnocení pracovního výkonu (Šikýř (2014);

Koubek (2015)). Armstrong (2007, s. 468) doplňuje coaching o tzv. GROW model, kterým se řídí koučové. Jedná se o růstový či vývojový model:

G (goal) – cíl koučování, který je potřebný k vyjádření konkrétních a měřitelných požadavků k budoucímu rozvoji.

R (reality) – skutečnost, úplný popis toho, co je potřeba koučovanou osobu naučit.

O (option) – nabídka, možnost k rozpoznání řešení a aktivit.

W (wrapping up) – shrnutí, závěry, odhodlání k akci.

- c) **Mentoring** je obdobou coachingu, který se odlišuje v tom, že iniciativa a odpovědnost je na školeném zaměstnanci. Ten si sám vybírá svého mentora, jako osobní vzor. Mentor je odborník, rádce v dané oblasti a zároveň patron, který je schopen předat své know-how mentorovanému zaměstnanci (Šikýř (2014); Koubek (2015)). Mentoring zaujímá mezi metodami ojedinělé postavení, jedná se o neformální a snadno proveditelnou, přičemž nejpřímější cestu k tomu, aby zaměstnanci začali dosahovat vyšších pater pracovního výkonu (Dvořáková, 2012, s. 292).
- d) **Counselling** představuje nejnovější metodu používanou při formování pracovních schopností zaměstnanců. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost mezi vzdělávaným a školitelem, nebo také nadřízeným a podřízeným (Koubek, 2015, s. 268). Hlavním přínosem counsellingu je aktivní účast školeného na procesu vzdělávání a neustálá zpětná vazba (Dvořáková, 2007, s. 300).
- e) **Asistování** je jedna z tradičních a často využívaných metod při formování pracovních schopností pracovníků. Tato metoda tkví v tom, že každý vzdělávaný pracovník má přiděleného zkušeného zaměstnance, kterému asistuje a je mu nápomocen při plnění pracovních povinností a zároveň si osvojuje stanovený pracovní postup práce. Postupně se zapojuje do pracovního procesu až je schopen svou práci samostatně vykonávat. Tato metoda se ve větší míře využívá pro manuální zaměstnání, ale je možné využít i při výchově řídicích pracovníků a specialistů (Šikýř (2014); Koubek (2015)).

- f) **Pověření úkolem** je rozvinutím nebo zakončením metody asistování. Školený zaměstnanec je svým vzdělavatelem nebo nadřízeným pověřen splnit určitý úkol s danými podmínkami a instrukcemi. Jeho práce je pečlivě sledována a školený pracovník musí prokázat, zda dokáže aplikovat své znalosti, dovednosti a chování při plnění zadaného úkolu. Metoda pověřením úkolem by měl vést zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání svých pracovních povinností (Šikýř (2014); Koubek (2015)).
- g) **Rotace práce** neboli cross training je metoda, při níž se zaměstnanec učí během postupného a dočasného umístění na různá pracovní místa, úseky v organizaci. Různé pracovní pozice s sebou nesou i různorodé pracovní úkoly a podmínky, se kterými se musí zaměstnanec vypořádat. Rotace práce je vhodná metoda pro zjištění, zda sledovaný pracovník hodí na danou pozici a umí reagovat i na jiných pracovních pozicích. Metoda se využívá především při výchově řídicích pracovníků a při seznamování absolventů s organizací (Šikýř (2014); Koubek (2015)).
- h) **Pracovní porady** jsou též považovány za velice vhodnou metodu formování pracovních schopností školených zaměstnanců. Pracovní porady mají za úkol seznámit všechny účastníky s problémy a fakty týkající se nejen svého pracoviště, ale celé organizace. Tato metoda je založená především na pravidelných schůzkách celého týmu a nadřízených sloužící k informování o stavu řešení či vyhotovení přiřazených pracovních úkolů. V rámci pracovních porad dochází k debatám, které formují jednotlivé postoje a názory zaměstnanců (Langer (2016); Koubek (2015)).

3.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště neboli „of the job“

Tyto metody určené pro vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodnější pro manažery a specialisty. Jsou často koncipované ve školním režimu, jako různé kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích. Jedná se vesměs o metody, které lze používat k hromadnému vzdělávání skupin účastníků, jakou jsou: (Vodák a Kucharčíková (2011); Koubek (2015)).

- a) Prostřednictvím **přednášky** mají zaměstnanci možnost se učit z výkladu školitele. V rámci přednášky je umožněno zaměstnancům předat znalosti a dovednosti školitele, avšak jednostranná forma přednášky by mohla zaměstnance spíše demotivovat. Jedná se obvykle o zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí (Šikýř (2014); Koubek (2015)). Vodák a Kucharčíková (2011, s. 97) dodává, že přednáška je forma verbální prezentace určitého tématu. Slouží především pro předání velkého množství informací velkým skupinám, avšak při takové formě vzdělávání chybí možní interakce přednášejícího s účastníky.
- b) **Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí)** nebo také **seminář**. Obdoba přednášky, kdy se zaměstnanci učí prostřednictvím výkladu školitele a vzájemné diskuse. Během diskuse se mohou řešit problémy či případné nápady na zlepšení jednotlivých pracovních pozic. Častokrát seminář zvyšuje motivaci zaměstnanců (Šikýř (2014); Koubek (2015)).
- c) **Demonstrování** (praktické, názorné vyučování) napomáhá zaměstnancům získat znalosti a dovednosti pomocí názorného demonstrování pracovních postupů či využíváním audiovizuálních techniky, trenažerů a počítačů. Školitel názorně předvádí školeným zaměstnancům daný pracovní postup v reálných nebo modelových pracovních podmínkách. Z názorné ukázky si zaměstnanci osvojují znalosti a dovednosti k vykonávání sjednané práci (Šikýř (2014); Koubek (2015)).
- d) **Případové studie** je velice oblíbená a rozšířená metoda vzdělávání, ve větší míře využívaná při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečné nebo smyšlené napodobení často řešeného pracovního problému v oblasti řízení organizace. Zaměstnanci mají možnost přihlížet k řešení modelových nebo reálných problémů dle jasného zadání. Při řešení případových studií zaměstnanci rozvíjí analytické a systémové myšlení (Šikýř (2014); Koubek (2015)).

- e) **Workshop** je populární metoda určená pro řešení a k prodiskutování konkrétních situací a následné hledání možných přístupů k jejich pozitivnímu zvládnutí. Je to jedna z případových studií, o kterém se diskutuje jako o skupinovém cvičení neboli group exercise. Problémy se při workshopu řeší prakticky a zároveň týmově z komplexnějšího hlediska (Koubek (2015); Vodák a Kucharčíková (2007)).
- f) **Brainstorming** je též jedna z případových studií, kde skupina účastníků vzdělávání je podněcována k tomu, aby každý ze skupiny přednesl možný způsob řešení zadaného problému. Po předložení možných návrhů řešení je uskutečněna diskuse a na základě diskuse hledá optimální návrh či jeho optimální kombinace. Brainstorming, popřípadě brainwriting může probíhat slovně či písemně. Jedná se o jednu z kreativních metod vzdělávání pracovníků mimo pracoviště (Koubek, (2015)); Dvořáková (2007)).
- g) **Simulace** je jedna z metod, která je zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Obvykle v rámci modelových simulací vzdělávání zaměstnanci dostanou určitý scénář a během časového úseku jsou požádáni o učinění rozhodnutí, které povede k řešení zadaného problému. Ve většině případů jsou scénáře inspirované životními situacemi vyskytující se v práci vedoucích pracovníků (Koubek, 2015, s. 271). Dvořáková (2007, s. 301) doplňuje, že je tato metoda využívána především v situacích, kdy je výcvik v reálných podmínkách příliš nákladný, nebezpečný či existuje riziko, že bude modelová simulace příliš odlišná od reality. Avšak tato metoda je velmi účinná pro nácvik komunikačních schopností, zejména těch, kdy je zapotřebí argumentovat a rozhodovat se.
- h) **Hraní rolí** též manažerské hry, je metoda zaměřená především na rozvoj praktických schopností vzdělávaných zaměstnanců, od kterých je vyžadována značná aktivita a samostatnost či hravost účastníků. Na vzdělávané zaměstnance je uvalena určitá role, při níž mají za úkol poznat povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Na základě scénáře role si mohou účastníci dotvářet role pro řešení nastalých situací, avšak je nutno v každém případě zachovat autenticitu. Metoda je velké míře využívána u manažerů pro osvojení určitých sociálních rolí a nezbytných sociálních dovedností (Koubek (2015); Dvořáková (2007)).

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 98) upřesňuje, že tato metoda je vhodná při výuce intrapersonálních, poradenských, manažerských, marketingových a tréninkových dovedností ve skupině 8-10 účastníků.

- i) **Assessment centre** neboli development centre, česky je tato metoda označována, jako diagnosticko-výcvikový program, je široce využíváný i při jiných personálních činnostech, jako jsou výběr zaměstnanců a hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnanců. Jedná se o moderní a velice dobře hodnocenou metodu. Účastník je konfrontován reálnými situacemi nebo případovými studii typických pracovních úkolů, které jsou mu předkládány v různých časových úsecích. Jedná se zejména o plnění úkolů a řešení problémů, se kterými se potýká každodenně manažer. Úkoly a problémy jsou ve velké míře generovány počítačově a také tak vyhodnocovány. Lze tedy měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Na závěr zaměstnanci jsou podrobni navazujícím hodnotícím pohovorem. Assessment centre je „vyvrcholením“ dokonalosti metody případových studií, simulace a hraní rolí (Koubek (2015); Dvořáková (2007)).
- j) **„Outdoor training/learning“** nebo také „adventure education“, česky pak „učení se hrou či pohybovými aktivitami“ je metoda, která je využívána pro vzdělávání manažerů. Účastníci se zapojují do her či akcí, které jsou spojené se sportovními výkony uplatňované na skautském táboře. Forma pohybové aktivity v otevřeném prostoru manažery učí poznávat povahu jejich práce, při plnění zadaného úkolu si osvojují manažerské dovednosti (komunikaci, vedení lidí a koordinaci). Úkoly plní kolektivně, přičemž vedení se ujímá jeden účastník ať už spontánně či je jím pověřen. Aby „outdoor training“ byl účinný metoda je zavržena vzájemnou diskusí (Koubek (2015); Dvořáková (2007)). Šikýř (2014, s. 128) doplňuje přirozené schopnosti manažera, které lze rozvinout za pomoci outdoorových aktivit, a to analyzovat, rozhodovat, realizovat, plánovat, organizovat, vést, vybírat a hodnotit.
- k) **Vzdělávání pomocí počítačů** (e-learning) je alternativní metoda vzdělávání s podporou informačních a komunikačních technologií. Výpočetní technika je nápomocna při simulaci pracovních situací, usnadňující učení pomocí schémat, grafů, obrázků. E-learning nabízí širokou škálu možností využití, ke vzdělávání zaměstnanců, různých forem cvičení, testů a získávání nových informací.

Napomáhají při průběžném hodnocení účastníků a při procesu osvojování znalostí a dovedností. Hlavní předností e-learningu je atraktivnost a názornosti vzdělávání a dále možnost řízeného samostudia (Koubek (2015); Šikýř (2014)). Dvořáková (2007, s. 303) uvádí řadu výhod e-learningu: podmaňuje si vzdálenost, snižuje náklady, šetří čas, zdarma zpřístupňuje volně dostupné sekundární zdroje studijních materiálů, zprostředkovává neopakovatelné diskuse, odstraňuje subjektivní hledisko při hodnocení školeného, a především zvyšuje atraktivitu účastníků vzdělávacích kurzů.

4. Vlastní práce

Vlastní práce obsahuje analýzu vzdělávacího systému a rozvoje zaměstnanců. Pro tuto analýzu byl vybrán podnik, který je na výslovné přání partnerů podniku v této práci anonymizován. Podnik dále bude v této práci uváděn jako „XY“. V první řadě bude proveden sběr podnikových dat a informací, které se vztahují ke vzdělávání zaměstnanců.

4.1 Základní informace o zvoleném podniku XY

Zvolený podnik XY je poradenskou společností a klientům pomáhá zejména v oblasti daní a účetnictví. Jeho hlavním cílem je snaha začlenit se mezi špičku trhu, poskytuje jak vedení účetnictví, zpracování mezd nebo přípravu daňových přiznání, tak i specializované služby, jako jsou účetní reporting a controlling, poradenství při přeměnách společnosti, přesunech majetku, nebo vypracování znaleckých posudků.

Podnik XY nabízí komplexní služby týkající se:

- ✓ daní (daňové poradenství, daňové přiznání, DPPO, daňová kontrola, DPH, spotřební daně, převodní ceny);
- ✓ účetnictví (vedení účetnictví, reporting, controlling, nastavení procesů);
- ✓ mezd (mzdové účetnictví, mzdová evidence);
- ✓ firemní poradenství (likvidace společností, přeměny, restrukturalizace, vzdělávání, due-diligence);
- ✓ znalecké posudky;
- ✓ přeshraniční přesah služeb (intrastat, PrimeGlobal) (Podnik XY, 2020).

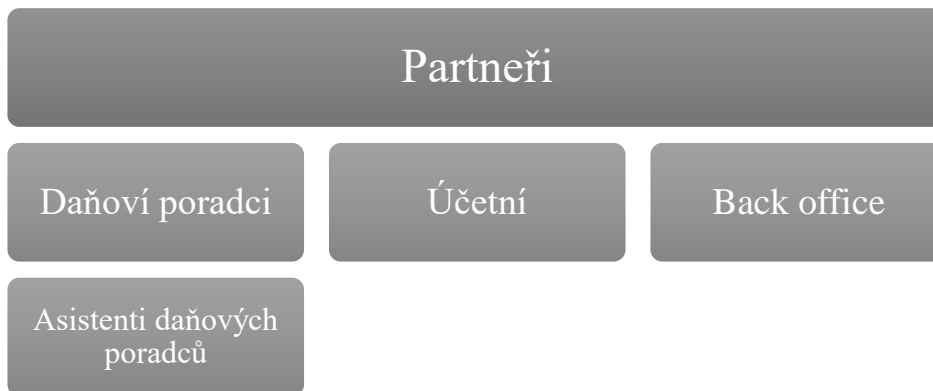
Podnik XY byl založen dne 27. 11. 2015 a nyní zaměstnává 31 zaměstnanců na dvou pracovištích. Daňová kancelář sídlí v centru Prahy a účetní kancelář sídlí v Jihlavě. Podnik XY v současné době spolupracuje přibližně s 300 klienty, a to ve větší míře s právníckými osobami, ale i s fyzickými osobami. Soustřeďuje se zejména na menší a střední právnícké osoby, kterým poskytuje outsourcing daňových a účetních služeb. Dále podnik XY spolupracuje se start-upy, kterým se snaží ulehčit práci s počáteční daňovou a účetní administrativou. Zejména pomáhají nastavovat procesy start-upům, aby se mohly soustředit čistě na rozvoj byznysu (Podnik XY, 2020).

Součástí týmu jsou zaměstnanci, kteří jsou odborníci na finanční či mzdové účetnictví, dále na přímé i nepřímé daně, firemní poradenství či soudní znalci v oblasti účetnictví a daní. Pro každého člena týmu je důležité, aby se ve své specializaci neustále rozvíjel a sledoval veškeré legislativní změny. Podnik XY zaměstnává výhradně certifikované daňové poradce a kvalifikované účetní, aby veškeré výstupy byly precizní a klienti se na ně mohli spolehnout. Dále podnik XY se snaží svým zaměstnancům poskytovat příjemné a přátelské pracovní prostředí, flexibilní pracovní dobu, možnost kariérního a profesního růstu a stabilní finanční ohodnocení. Dále nabízí především podporu v dalším vzdělávání a rozvoji, ať už se jedná o profesní zkoušky, účast na konferencích nebo mentoring od zkušených kolegů.

4.1.1 Organizační struktura podniku XY

V čele podniku XY stojí dva partneři, kteří vedou společnost a zároveň vykonávají funkci daňového poradce. Zároveň zodpovídají za další daňové poradce, asistenty daňových poradců, účetní i za pracovníky Back office.

Obrázek 7 - Organizační struktura podniku XY



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Pod Back office spadají pozice asistentky partnerů, asistentky recepce a IT specialista. Každý z partnerů má svou asistentku, který má za úkol se starat o jejich kalendář, komunikovat s klienty, připravovat podklady a dále spravují administrativní činnosti podniku XY. Asistentky recepce obstarávají chod recepce na Pražské pobočce, dále zajišťují obsluhu klientů, administrativu a support pro ostatní kolegy, kteří potřebují pomoc. Další pozice jsou daňoví poradci a účetní. Daňoví poradci mají pod sebou asistenty daňových poradců, se kterými úzce spolupracují. Dále jim rozdělují práci, kontrolují je a předávají jim tím zkušenosti, jsou pro asistenty mentory. Každý poradce má „přiděleného“

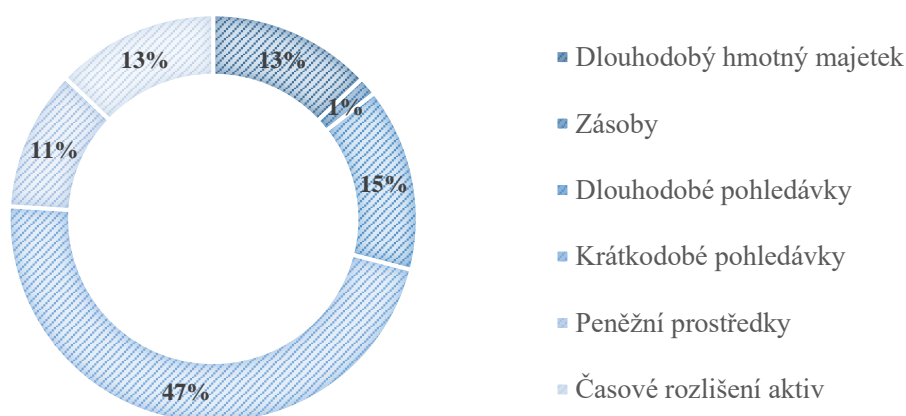
jednoho nebo dva asistenty, se kterými intenzivně spolupracuje a přiděluje primárně svým asistentům práci. To však neznamená, že spolupracují pouze se „svými“ asistenty, jelikož náplň práce daňových poradců je různorodá přerозdělují práci i mezi ostatní kolegy (Podnik XY, 2020).

4.1.2 Ekonomické údaje podniku XY

Podnik XY je společností s ručeným omezeným, jejíž hlavním předmětem podnikání je daňové poradenství, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Předmětem činnosti je správa vlastního majetku. Statutárním orgánem je jednatel, který společnost zastupuje samostatně. Základní kapitál společnosti se skládá z podílu plně upsaného a splaceného s nominální hodnotou 200 000 Kč. Dále v roce 2019 nebyly provedeny žádné významné změny v zápisu do obchodního rejstříku (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2012).

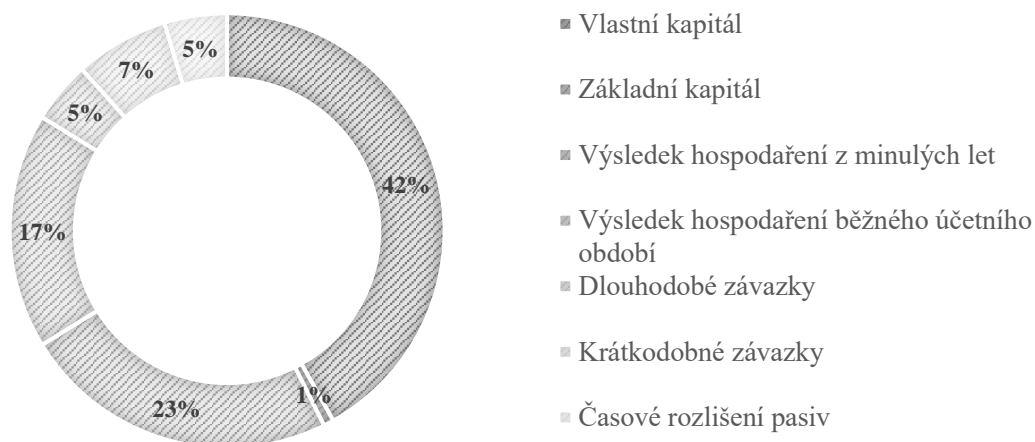
Výsledek hospodaření Podniku XY dosáhl za hospodářský rok k 30.09.2019 po zdanění 4 613 tis. Kč. Celková hodnota aktiv činí netto 15 272 tis. Kč. Struktura pasiv čítá vlastní kapitál v hodnotě 11 007 tis. Kč a na druhé straně cizí zdroje 3 039 tis. Kč. Podrobná struktura aktiv a pasiv je graficky znázorněna na grafu č. 1 a 2 (Účetní výkazy podniku XY, 2019).

Obrázek 8 - Struktura aktiv za rok 2019



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku XY (2019)

Obrázek 9 - Struktura pasiv za rok 2019



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku XY (2019)

4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Hlavním účelem vzdělávání zaměstnanců podniku XY je především „zajištění aktuálního přehledu“ o daňové a účetní problematice a vědomostí daňových poradců a asistentů daňových poradců, jelikož dochází k častým aktualizacím v oblasti daní a účetnictví. Je žádoucí, aby podnik XY své zaměstnance neustále vzdělával. S ohledem na „Kontinuální profesní vzdělávání“ dle směrnice 11-S-1 KDP ČR je vhodné, aby daňoví poradci, kteří jsou evidováni pod Komorou daňových poradců se kontinuálně vzdělávali v dané problematice.

KDP ČR systém kontinuálního profesního vzdělávání daňových poradců je veden na dobrovolné bázi a jeho cílem je zajištění a udržení vysokého odborného standardu vzdělání daňových poradců. Daňoví poradci mají možnost si sami vybrat formu, způsob, téma i dokonce organizátora vzdělávání, celý systém je postaven na důvěře zastřešující organizace (Podnik XY (2020); Směrnice č. 11-S-1 KDP ČR (2006)).

Požadovaný minimální počet hodin pro vyplnění časové dotace na kontinuálním profesním vzdělávání je 45 hodin za kalendářní rok, přičemž maximální započitatelná hodinová dotace vzdělávání v oblasti osobního rozvoje je 10 hodin za kalendářní rok. Při vzdělávání v odborné činnosti není časová dotace omezena. Odborné činnosti,

tj. vzdělávání se v problematice daní, účetnictví a práva jsou ve formě přednášek, videopřednášek, seminářů, workshopů, konferencí, videokonferencí, kurzů, vnitrofiremního vzdělávání, regionálních klubů KDP ČR. Osobní rozvoj, tj. vzdělávání v dalších oblastech, které nemají přímý dopad na výkon profese daňového poradce (jedná se především o problematiku praktického managementu, jazykové vzdělávání, počítačový a SW rozvoj, prezentační a komunikační dovednosti) se daňovým poradcům započítává vzdělávání ve formě přednášek, videopřednášek, seminářů, workshopů, konferencí, videokonferencí, kurzů, vnitrofiremního vzdělávání a regionálních akcí (Směrnice č. 11-S-1 KDP ČR, 2006).

Podnik XY ve vysoké míře vzdělává své zaměstnance za pomoci různých školení, seminářů, webinářů či sekcí od daňové komory. Daňoví poradci, kteří se vzdělávají i v rámci kontinuálního vzdělávání v záštitě KDP ČR mají od podniku XY hrazené vzdělávání do určitého limitu. Všichni zaměstnanci, OSVČ i zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní na dohodu o pracovní činnosti mají s partnery smluvený příspěvek na školení, a to 10 000 Kč za rok. Výběr školení je čistě v kompetenci zaměstnanců, protože se každý zaměřuje na svou „problematiku“.

Absolventi školení, seminářů či kurzů po zúčastnění zpracují poznámky ze školení a předají je i s ostatními poklady dalším kolegům k případnému nastudování.

Podnik XY nabízí i další možnosti vzdělávání, a to ve formě jazykových kurzů, konkrétně se jedná o anglický a německý jazyk. Výuka cizího jazyka je zaměstnancům umožněna na dobrovolné bázi a na základě individuálního rozhodnutí každého zaměstnance, zda chce jazykové lekce navštěvovat či nikoliv. Lekce si může zaměstnanec zařídit sám v rámci jazykových škol, nebo může navštěvovat lekce přímo v podniku XY. Jednou týdně se konají lekce němčiny s externí lektorkou a dvakrát týdně lekce angličtiny s externím lektorem. Přičemž lekce angličtiny jsou rozděleny na dvě skupiny, začátečníci a pokročilí. (Podnik XY, 2020).

4.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je nedílnou součástí celého vzdělávacího procesu celé organizace. Vzdělávání v oblasti daní a účetnictví je nezbytné. Každý rok vychází nespočet novel ať už zákonů, směrnic, pokynů a dalších. V zájmu každého zaměstnance je kontinuálně se vzdělávat a předávat dál svým kolegům své know-how. Identifikace potřeb vzdělávání u každého zaměstnance vzniká obecně na základě:

- ✓ Hodnotícího pohovoru – partneři se jedenkrát v roce v rámci rozhovoru zaměří na splnění cílů, kvalifikace, odbornou způsobilost a na kvalitu odvedené práce.
- ✓ Výstupů ze zpětné vazby.
- ✓ Pravidelného sledování výkonnosti zaměstnanců v timetrackingu.

4.2.2 Plánování vzdělávání

Partneři podniku XY v tomto ohledu jsou shovívavý a zaměstnanci si mohou dle svých časových možností plánovat různá školení, kurzy, přednášky a tak dále. Zaměstnanci musí vzít pouze v úvahu rozpočet finančních prostředků, které mají k dispozici, ale výběr školení je čistě v kompetenci zaměstnance.

Pouze u nově přijatých asistentů daňových poradců je doporučeno do půl roku od nástupu absolvovat školení základů daní z příjmů, daní z přidané hodnoty a spotřebních daní. Poté je výběr dalších seminářů, přednášek či kurzů čistě na asistentovi na základě jeho odbornosti.

4.2.3 Realizace vzdělávání

V rámci realizace vzdělávání v podniku můžeme vzdělávací aktivity rozdělit na dvě úrovně, a to:

- ✓ *Adaptační vzdělávání zaměstnanců*

Nově přijatý zaměstnanec by měl absolvovat několik vstupních školení, jejich splnění je nezbytné během prvních 2 měsíců od nástupu do zaměstnání. Tyto vstupní školení obsahují především ze zákona povinné kurzy, které probíhají formou e-learningu, jako jsou: bezpečnost práce, požární ochrana a první pomoc.

Dále každý nově přijatý asistent daňového poradce má přiděleného daňového poradce a ten má za úkol nového zaměstnance zaškolit, přidělovat mu úkoly a předávat mu své know-how, kontrolovat ho a být mu mentorem.

✓ *Kontinuální vzdělávání zaměstnanců*

V rámci kontinuálního vzdělávání podstupuje každý zaměstnanec školení, které si vybere dle své zainteresovanosti. Ve většině případů se jedná o školení v oblasti daní (sekce DPH, DPPO, DPFO a spotřebních daní), v oblasti pracovního a osobnostního rozvoje, technické dovednosti s různými programy například s excelem, Pohodou nebo různé jazykové kurzy. Školení však musí být schváleno vedením a každý zaměstnanec musí brát v potaz limit příspěvku na školení v hodnotě 10 000 Kč za rok. Většinu školení si zaměstnanci vybírají od různých externích vzdělávacích a poradenských společností.

V podniku XY se dále realizují interní školení. Daňový poradce si sám či za pomoci asistenta daňového poradce, kterému je mentorem, připraví dle své odbornosti školení a v rámci interního školení přednáší dalším kolegům novely zákonů a změny v oblasti daní. Školení mohou být i na softwarové programy, které se v podniku XY používají. Jedná se například o účetní program Pohoda, ASPI, Codexis, Form Studio.

4.2.4 Vyhodnocení vzdělávání

Po každém absolventovi vzdělávacích akcí může být požadováno, aby zhodnotil danou vzdělávací akci a jaká byla pro účastníka přidaná hodnota školení. Vyhodnocení vzdělávání je uskutečněno za pomoci zpětné vazby po jeho absolvování. Zaměstnanec po absolvovaném školení, kurzu či jiné vzdělávací akci by měl své poznatky a nové získané zkušenosti předat dále svým kolegům tím, že například vyhotoví záznam ze školení, předá své poznatky nebo poskytne obdržené školící materiály.

Pokud zaměstnanec v rámci absolvovaného školení, kurzu či sekce obdrží kvalifikační certifikát nebo osvědčení o absolvování kurzu je mu kopie založena do osobní složky daného zaměstnance. Stejně tak je tomu s certifikáty o absolvování povinných školení bezpečnosti práce, požární ochrany a první pomoci.

4.3 Dotazníkové šetření v rámci podniku XY

K analýze současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku XY bylo vybráno dotazníkové šetření (viz příloha č. I.) jako jeden z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci podniku XY spokojeni se systémem vzdělávání, jaké faktory podněcují zaměstnance se sebevzdělávat, s čím jsou respondenti nespokojeni v rámci vzdělávání, či něco postrádají. Dotazník byl vytvořen a rozeslán v elektronické podobě prostřednictvím internetového portálu survio.com.

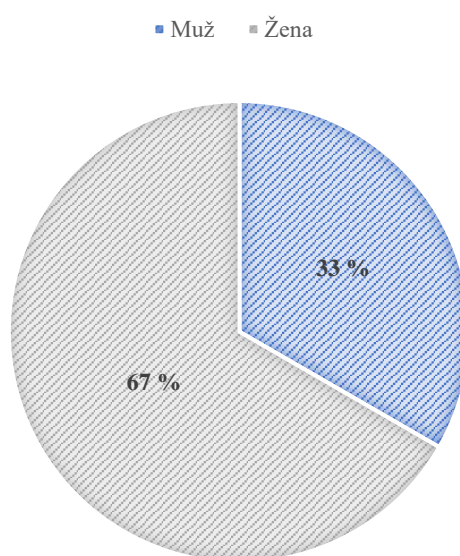
Dotazník byl sestavený pro potřeby výzkumu do této diplomové práce, obsahuje 20 otázek, přičemž 15 otázek se vztahovalo přímo k samotnému tématu diplomové práce, zbylé otázky byly identifikačního charakteru. Otázky v dotazníku byly převážně uzavřené, aby odpovědi byly srozumitelné a co nejpřesněji vyjádřené respondenty. Nicméně dotazník obsahuje i polouzavřené otázky a jednu otevřenou otázku. Konkrétně 15 otázek se týkalo motivačních faktorů ke sebevzdělávání, jaký má pro zaměstnance význam sebevzdělávání a osobní rozvoj, jak probíhá vzdělávání v podniku XY a jeho případné nedostatky, jaké metody vzdělávání preferují a jaké znalosti a dovednosti by zaměstnanci potřebovali ve své profesi prohloubit. Zbylé otázky byly identifikační, které se vztahovaly ke zjištění pohlaví zaměstnanců, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, pozice respondentů a jak dlouho daný respondent v podniku působí. Otázky v dotazníku byly formulovány tak, aby jeho odpovědi mohly poskytnout názor zaměstnanců, jak vnímají vzdělávání v podniku XY.

Dotazovaní zaměstnanci byli předem obeznámeni s anonymitou dotazníku, tudíž mohli bez ostychu prostřednictvím dotazníku sdělit svůj názor. Zároveň byli informováni, že dotazník slouží pouze pro výzkumné účely této diplomové práce. Sběr dat probíhal od 6. ledna do 29. ledna, kdy byl dotazník odeslán všem zaměstnancům podniku XY. Po ukončení tří týdenní lhůty na vyplňování bylo vráceno 27 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků byla 87 %. Vysoká návratnost dotazníku a ochota zaměstnanců dotazník vyplnit je pravděpodobně zapříčiněna zájmem respondentů o vzdělávání a osobním rozvoji v podniku XY.

4.3.1 Identifikace respondentů

V první řadě byli identifikováni respondenti podle pohlaví. Poté dle věkové kategorie, dosaženého vzdělání, pracovní pozice a délky působení v podniku XY. Z celkového počtu 27 respondentů byly ženy ve výrazné převaze, a to konkrétně v počtu 18 žen a 9 mužů. V procentuálním vyjádření tedy 33 % mužů a 67 % žen.

Obrázek 10 - Struktura respondentů dle pohlaví

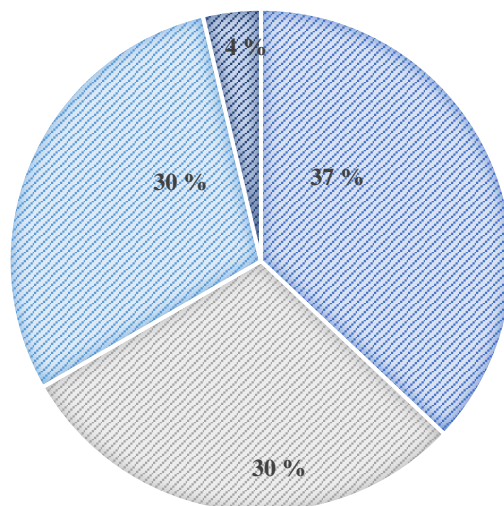


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Následující otázka se vztahovala ke stáří zaměstnanců v podniku XY. Respondenti měli na výběr ze 4 škál, a to: 20–25 let, 26–35 let, 36–45 let a více než 46 let. Z dotazníkového šetření vyplývá, že v podniku XY je zaměstnáno nejvíce zaměstnanců ve věkové skupině 20–25 let, konkrétně 37 % z celkového počtu. Dále jsou téměř shodně zastoupeny věkové skupiny 36–45 let, tato skupina představuje 30 %. Dále věková skupina 26–35 let disponovala 29 % z celkového počtu. Je to zapříčiněno především, tím že v podniku XY je zaměstnán především mladý kolektiv lidí, zejména asistentů daňových poradců, kteří jsou zároveň studenty vysokých škol ekonomických v posledních ročnících magisterského studia.

Obrázek 11 - Struktura respondentů dle věku

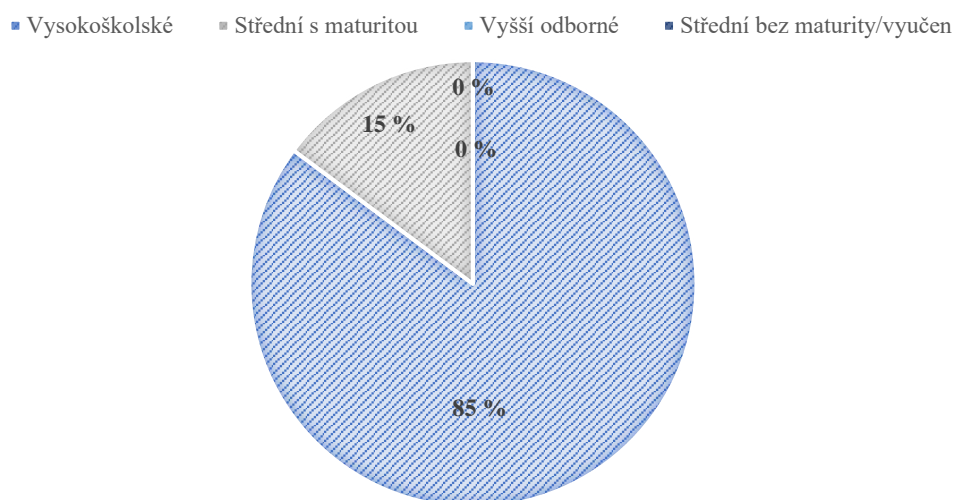
■ 20 - 25 let ■ 26 - 35 let ■ 36 - 45 let ■ Více než 46 let



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Další otázka v dotazníkovém šetření se vztahovala k dosaženému vzdělání. V nabídce byly na výběr 4 možné varianty vzdělání. Vysokoškolské, střední s maturitou, vyšší odborné a střední bez maturity/vyučen. Z příloženého grafu (viz obrázek č. 12) je patrné, že žádný zaměstnanec v podniku XY nemá nižší vzdělání než středoškolské zakončené maturitní zkouškou. Nejvíce zastoupenou skupinou je vysokoškolské vzdělání s 85 % z celkového počtu. Středoškolské vzdělání má v podniku XY 15 % zaměstnanců. Vzhledem k hlavnímu zaměření společnosti na daňovou a účetní problematiku se dalo očekávat, že v podniku budou převládat zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Obvykle ve společnosti začnou pracovat studenti vysokých škol, kteří jsou v prvním nebo ve druhém ročníku magisterského studia, na pozici asistenta daňových poradců, a po ukončení vysoké školy a po úspěšném složení zkoušek na daňového poradce se kariérně posunou na pozici daňového poradce. Úspěšné složení zkoušek na daňového poradce vyžaduje usilovnou práci a dlouhodobou přípravu. Z těchto důvodů budoucí daňoví poradci začínají ve firmách na nižších pozicích, aby se mohli za pomoci praxe, co nejlépe připravit na velice obtížné zkoušky.

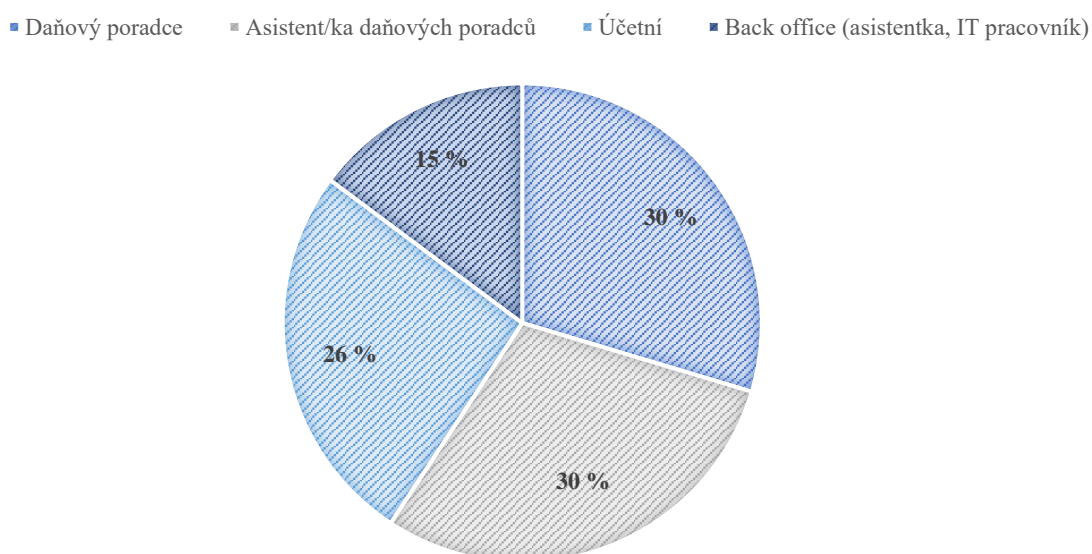
Obrázek 12 - Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Dále byla položena předposlední identifikační otázka, která měla rozčlenit respondenty dle pracovní pozice. Nejvíce respondentů se pohybovalo na pracovní pozici asistent/ka daňového poradce, a to 30 % z celkového počtu respondentů. Dále 29 % respondentů bylo na pozici daňového poradce a 26 % respondentů bylo na pozici účetní. V neposlední řadě 15 % respondentů bylo na pozici asistentky či IT pracovníka, které spadají pod back office.

Obrázek 13 – Struktura respondentů dle pracovní pozice

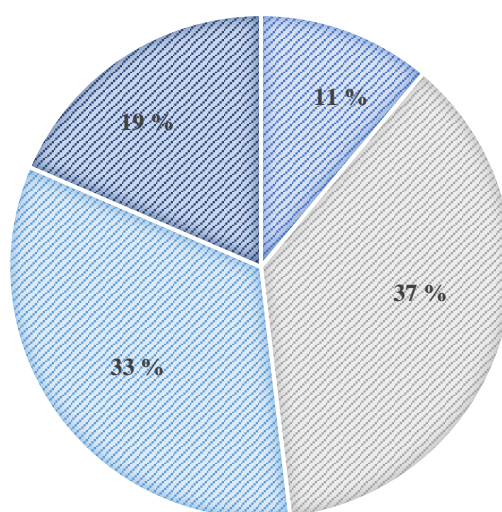


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Poslední otázka z identifikační části dotazníkového šetření se vztahovala k délce pracovního poměru respondentů v podniku XY. Jelikož podnik XY byl založen koncem roku 2015, bylo v dotazníkovém šetření na výběr z těchto škál: méně než 1 rok, 1 až 2 roky, 3 až 4 roky a více než 4 roky. Nejvíce respondentů, konkrétně 37 % je v podniku XY zaměstnáno 1 až 2 roky. Další nejpočetnější skupina respondentů je v podniku zaměstnána 3 až 4 roky, a to 33 %. Více než 4 roky je zaměstnáno v podniku XY 19 % respondentů a méně než 1 rok je v podniku zaměstnáno 11 % respondentů. Podnik XY je poměrně mladý, a proto nejvíce respondentů je na pracovní pozici 1 až 2 roky, konkrétně 10 zaměstnanců z celkového počtu 27. Dále je nezbytné zmínit, že za poslední dva roky se podnik XY výrazně rozrostl o nové zaměstnance. V současné době se podnik usiluje o růst a má za cíl být konkurenceschopný společností ve velké čtyřce.

Obrázek 14 - Struktura respondentů dle délky pracovního poměru

■ Méně než 1 rok ■ 1 až 2 roky ■ 3 až 4 roky ■ Více než 4 roky

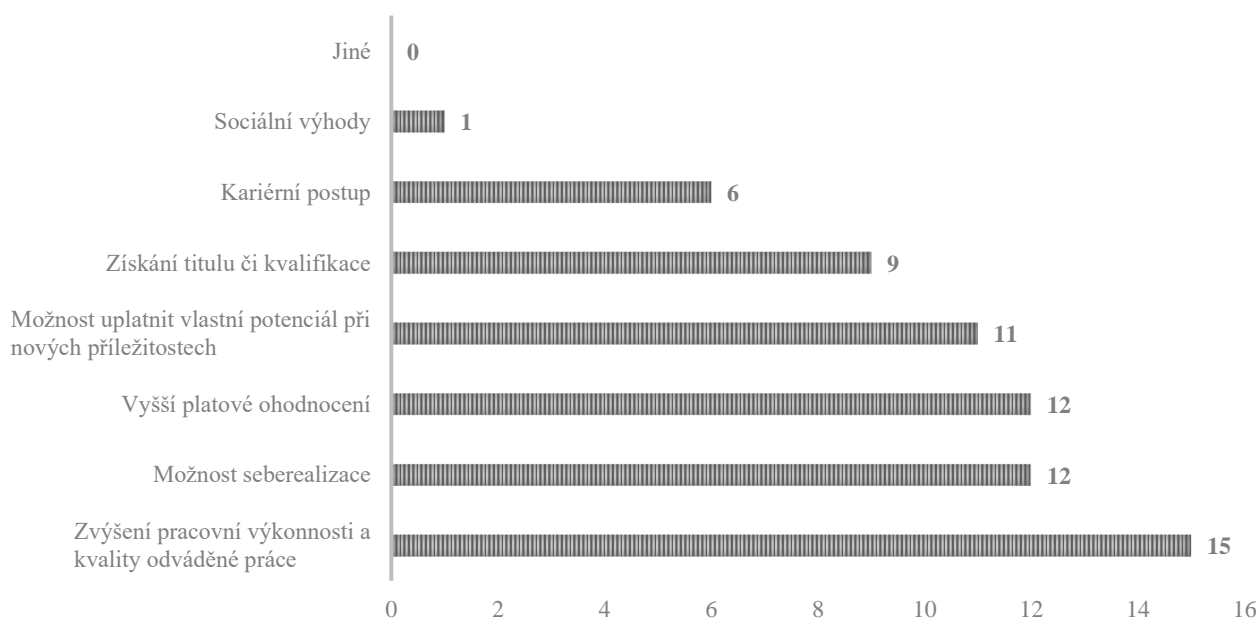


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

4.3.2 Vzdělávání zaměstnanců v podniku XY

V následující podkapitole budou vyhodnoceny zbylé otázky dotazníkového šetření, které se vztahují ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v podniku XY. První otázka byla zaměřena na motivační faktory respondentů k sebezvzdělávání. Respondenti mohli vybrat více možností z následující škály odpovědí: možnost seberealizace, získání titulu či kvalifikace, kariérní postup, vyšší platové ohodnocení, sociální výhody, možnost uplatnit vlastní potenciál při nových příležitostech a jiné (uveďte). Nejvíce zaměstnanců motivuje k sebezvzdělávání zvýšení pracovní výkonnosti a kvality odváděné práce. Tato možnost byla zaškrtnuta konkrétně 15x a představuje tak 23 % z celkového počtu. Dále 12x byly zvoleny motivační faktory možnost seberealizace a vyšší platové ohodnocení, tyto možnosti představují 18 % z celkového počtu. Možnost uplatnit vlastní potenciál při nových záležitostech jako motivační faktor byl zvolen 11x a získání titulu či kvalifikace 9x. Kariérní postup 6x a sociální výhody 1x. Možnost jiné (uveďte) nezvolil žádný respondent.

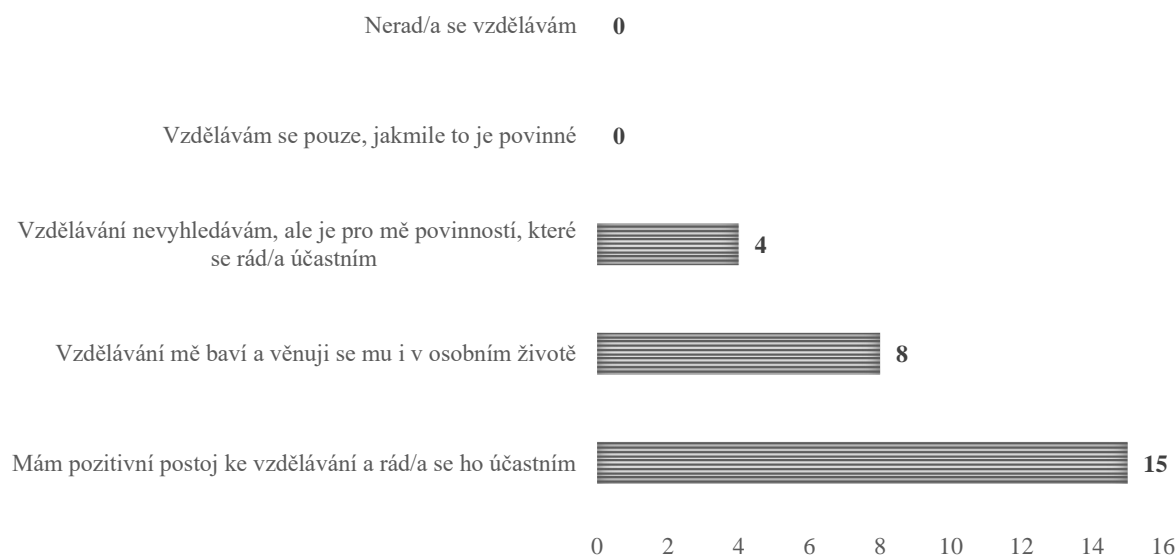
Obrázek 15 - Motivační faktory ke sebezvzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Další otázka je zaměřena na význam sebevzdělávání respondentů a s tím spojený osobní rozvoj. Respondenti měli na výběr z 5 možností, konkrétně: mám pozitivní postoj ke vzdělávání a rád/a se ho účastním, vzdělávání mě baví a věnuji se mu i v osobním životě, vzdělávání nevyhledávám, ale je pro mě povinností, které se rád/a účastním, vzdělávám se pouze, jakmile to je povinné a nerad/a se vzdělávám. Odpověď na otázku „Jaký má pro Vás význam sebevzdělávání a s tím spojený osobní rozvoj?“ byla nejčastěji, že respondenti mají pozitivní postoj ke vzdělávání a rádi se ho účastní. Tuto možnost zvolilo 15 respondentů a představuje 56 % z celkového počtu. Druhou nejčastější odpovědí byla, že respondenty vzdělávání baví a věnují se mu i v osobním životě, konkrétně 30 %. Zbylých 14 % patřilo odpovědi vzdělávání respondenti nevyhledávají, ale je pro ně povinností. Následující dvě možnosti vzdělávám se pouze, jakmile to je povinné a nerad/a se vzdělávám nezvolil žádný z respondentů.

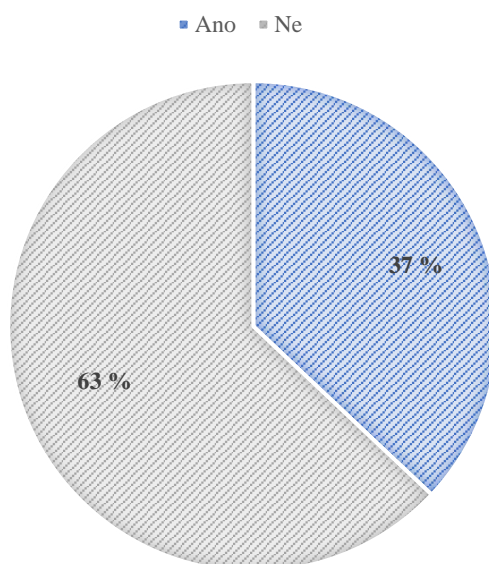
Obrázek 16 - Význam sebevzdělávání pro respondenty a s tím spojený osobní rozvoj



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Třetí otázka byla zaměřena na vzdělávání v rámci „Kontinuálního profesního vzdělávání“ pod záštitou KDP ČR. Z celkového počtu 27 respondentů většina volila odpověď „Ne“, konkrétně 63 %, tedy 17 respondentů. Zbýlých 37 % respondentů se pod záštitou KDP ČR vzdělává v rámci „kontinuálního profesního vzdělávání“. Je to zapříčiněno především tím, že pod záštitou KDP ČR se mohou vzdělávat pouze daňoví poradci, kteří jsou evidováni v Komoře daňových poradců České republiky.

Obrázek 17 - Vzdělávání respondentů v rámci "kontinuálního profesního vzdělávání"

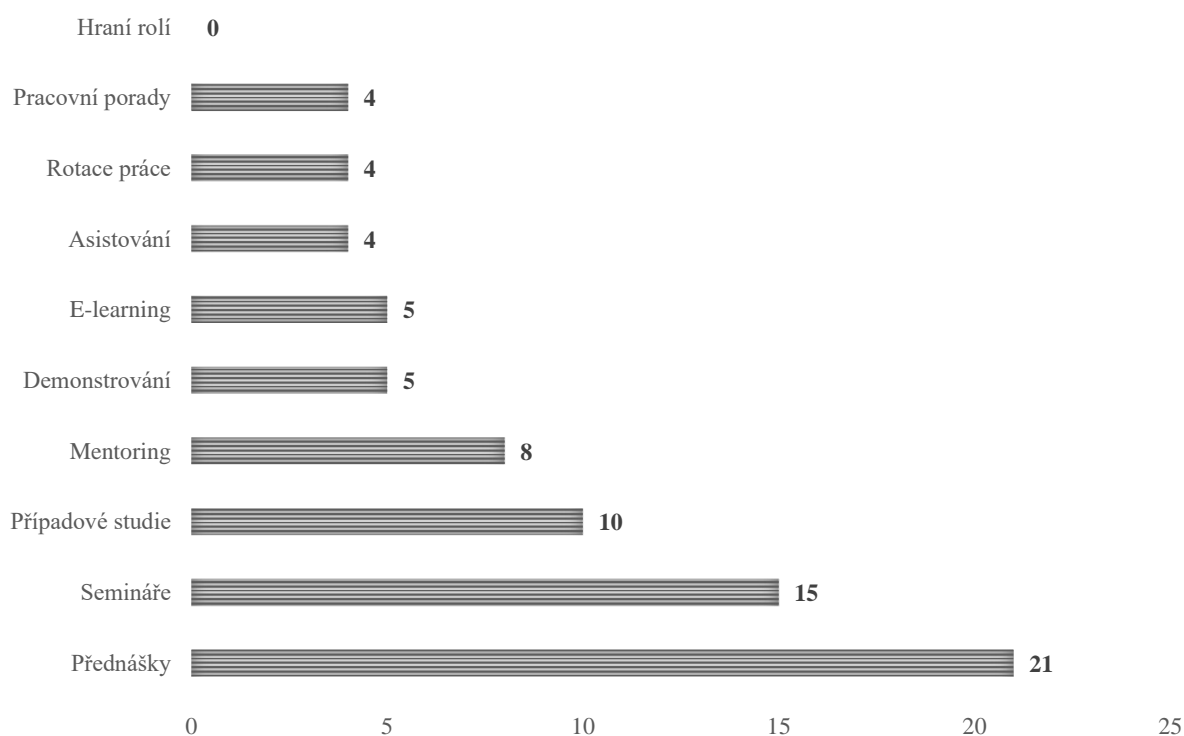


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Následující otázka poukazuje na metody vzdělávání, které respondenti preferují. U této otázky v dotazníkovém šetření bylo možné vybrat až tři varianty ze škály odpovědí. Na výběr bylo 10 metod vzdělávání: přednášky, semináře, případové studie, mentoring, demonstrování, e-learning, asistování, rotace práce, pracovní porady a hraní rolí. Nejpreferovanější metodou ke vzdělávání v podniku XY se stala přednáška, která byla zvolena 21x z celkového počtu odpovědí 76 hlasů a představuje 28 %. Druhou nejpreferovanější metodou vzdělávání byly semináře, které byly zvoleny 15x a tvořily tak 20 % z celkového počtu. Jako třetí nejoblíbenější metodu volili respondenti případové studie, které tvořily 13 % z celkového počtu. Na další příčce se umístil mentoring s 8 hlasy.

Dále demonstrování a e-learning byl zvolen 5x a po 4 hlasech byly voleny metody asistování, rotace práce a pracovní porady. Zatímco hraní rolí v podniku XY nevolil žádný z respondentů.

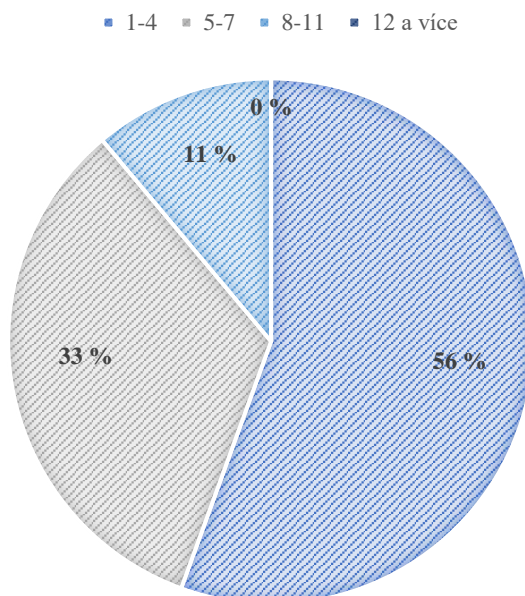
Obrázek 18 - Preference respondentů u metod vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

V návaznosti na preference respondentů, které metody vzdělávání upřednostňují se další otázka zaměřovala na počet absolvovaných vzdělávacích akcí v časovém horizontu jednoho roku. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností. Z celkového počtu 56 % respondentů absolvuje 1–4 školení během jednoho roku. Dále 5-7 vzdělávacích akcí absolvuje během jednoho roku 33 % respondentů. Zbylých 11 % respondentů absolvuje 8-11 vzdělávacích akcí v horizontu jednoho roku. Možnost 12 a více vzdělávacích akcí během jednoho roku žádný z respondentů nezvolil.

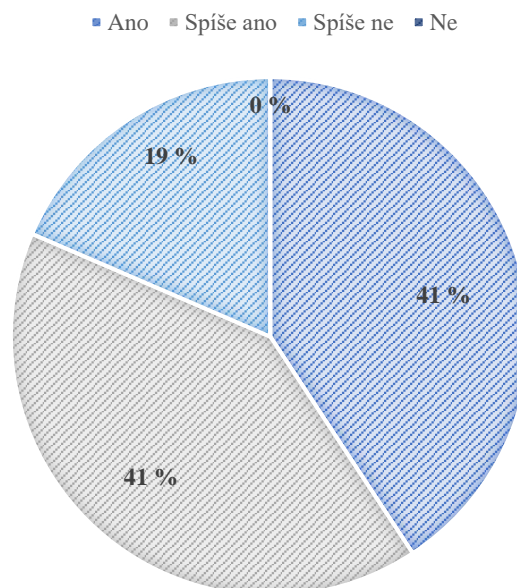
Obrázek 19 - Četnost vzdělávacích akcí během jednoho roku



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Další otázka se zaměřovala na množství vzdělávacích akcí, konkrétně zda je pro respondenty dostačující. Z obrázku č. 20 vyplývá, že pro respondenty je nabízené množství vzdělávacích akcí dostačující. Možnost ano a spíše ano zvolilo v obou případech shodně 41 % respondentů. Pro 18 % respondentů z celkového počtu je nabízené množství spíše nedostačující. Možnost, že množství nabízených vzdělávacích akcí je nedostačující ne zvolil žádný z respondentů. Z dotazníkového šetření tudíž vyplývá, že v podniku XY je pro 82 % zaměstnanců množství vzdělávacích akcí dostačující.

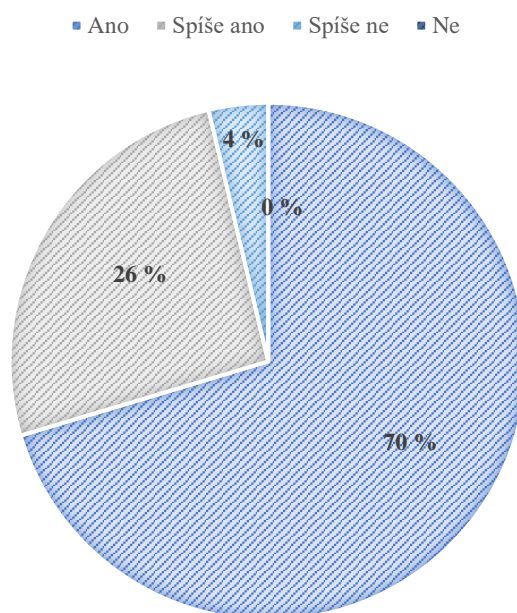
Obrázek 20 - Nabízené množství vzdělávacích akcí v podniku XY



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Sedmá otázka z dotazníkového šetření byla zaměřena na získané informace ze vzdělávacích kurzů, zda jsou získané informace pro respondenty využitelné v praxi. Pro celých 70 % respondentů z celkového počtu jsou nově získané informace ze vzdělávacích kurzů využitelné v praxi. Touto otázkou byla prověřena skutečnost, zda jsou respondenti schopni získané informace z externích či interních kurzů použít při každodenní náplni práce. Dalších 26 % respondentů odpověděli, že jsou pro ně nově získané informace ze vzdělávacích kurzů spíše použitelné v praxi. Zbylé 4 % respondentů z celkového počtu nově získané informace ze vzdělávacích kurzů spíše nevyužijí v praxi. Žádný z respondentů nevyužil odpověď, že nově získané informace ze vzdělávacích kurzů neaplikují v praxi.

Obrázek 21 - Využitelnost nově získaných informací ze vzdělávacích kurzů v praxi

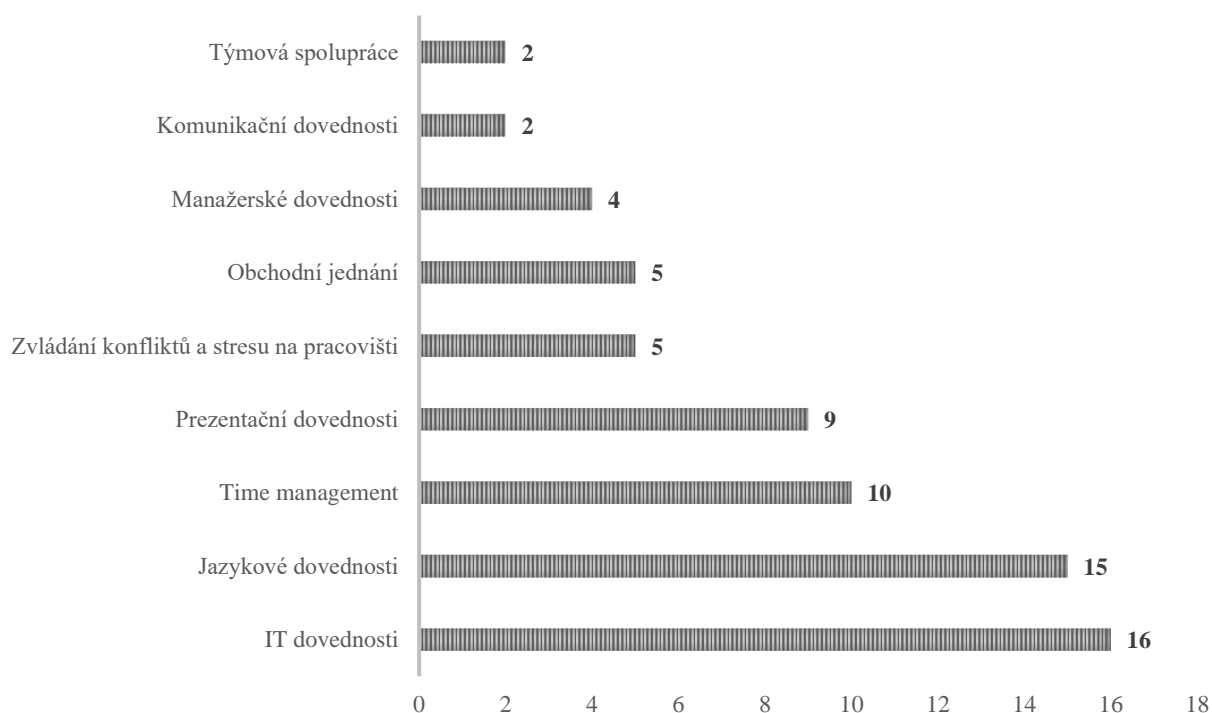


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Následující otázka byla zaměřena na znalosti a dovednosti, které by zaměstnanci podniku XY dle svého názoru ve své profesi potřebovali prohloubit. Respondenti měli na výběr z možností: jazykové dovednosti, IT dovednosti, time management, manažerské dovednosti, komunikační dovednosti, zvládání konfliktů a stresu na pracovišti, obchodní jednání, týmové spolupráce a prezentační dovednosti. Na tuto otázku bylo možné zvolit až tři varianty z odpovědí. Nejvícekrát byla zvolena možnost IT dovednosti, konkrétně 16x z celkového počtu a představuje tak 24 % z celkového počtu. Dále 15x respondenti uvedli, že by si potřebovali prohloubit jazykové dovednosti. Dalších 15 % respondentů z celkového počtu uvedlo, že by potřebovali vypilovat time management, a tak si pomocí postupů či doporučení snadno plánovat svůj čas obvykle za účelem zvýšení své efektivity. Devětkrát byla zvolena možnost prezentační dovednosti, které jsou nedílnou součástí každého daňového poradce či asistenta daňového poradce. Obchodní jednání a zvládání konfliktů a stresu na pracovišti zvolili respondenti 5x a představovala tak každá možnost zvlášť 0,07 % z celkového počtu. Dále 4x byla zvolena možnost manažerské dovednosti, které by respondenti rádi zlepšili.

Na posledních příčkách byly možnosti komunikační dovednosti a týmová spolupráce, které by zaměstnanci potřebovali zlepšit, aby se mohli profesně rozvíjet.

Obrázek 22 - Znalosti a dovednosti, které respondenti chtějí ve své profesi prohloubit

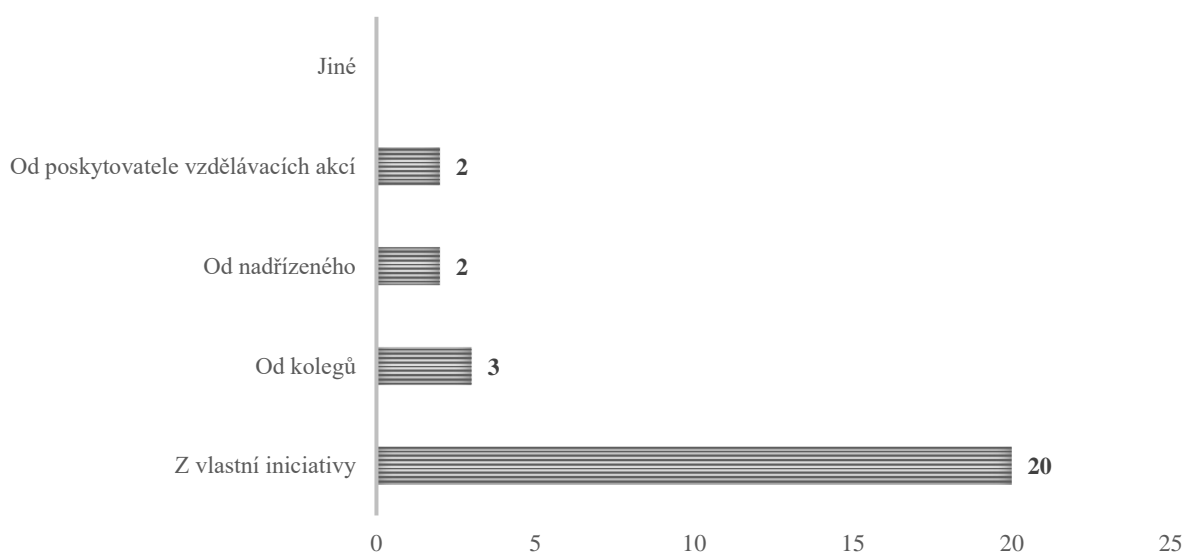


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Další otázka z problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se zaměřovala na to, jakým způsobem oslovení respondenti získávají informace o vzdělávacích akcích či možnostech vzdělávání v podniku XY. Na otázku bylo možné vybrat z následujících variant odpovědí: z vlastní iniciativy, od kolegů, od svého nadřízeného, od poskytovatele vzdělávacích akcí a jako poslední možnost jiné. Drtivá většina respondentů uvedla, že si informace o vzdělávání zjišťují ze své vlastní iniciativy. Jedná se o 76 % zaměstnanců, kteří si vzdělávání řeší po své vlastní ose. Je to přinejmenším zapříčiněno tím, že zaměstnanci podniku XY jsou velice pracovně vytížení a z těchto důvodů si organizují vzdělávací akce v rámci svých časových možností. Tři respondenti uvedli, že se o možnostech vzdělávání dozívají spíše od kolegů. Dále dva respondenti zvolili možnost od nadřízeného a stejný počet respondentů uvedlo, že se o vzdělávacích akcích dozívají od poskytovatelů vzdělávání. Dále žádný z respondentů nezvolil možnost jiné.

Jelikož podnik XY je spíše menší rodinná společnost, nedisponuje pracovníkem, který má na starosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku. Je žádoucí, aby si každý zaměstnanec sám vyhledával vzdělávací akce v jeho konkrétním profesním zaměření. Většina daňových poradců navštěvuje spíše sekce či semináře, které jsou zaměřeny na aktuality či změny v oblasti daní, protože daňová problematika je velice často aktualizována či měněna v rámci zákona a zaměstnanci pod záštitou podniku XY chtějí vystupovat jako odborníci, kteří mají aktuální přehled ve své profesi, který je při poskytování daňového a účetního poradenství nezbytný. Dále drtivá většina asistentů daňových poradců absolvuje spíše školení, které je pomůže připravit na úspěšné složení zkoušek na pozici daňového poradce.

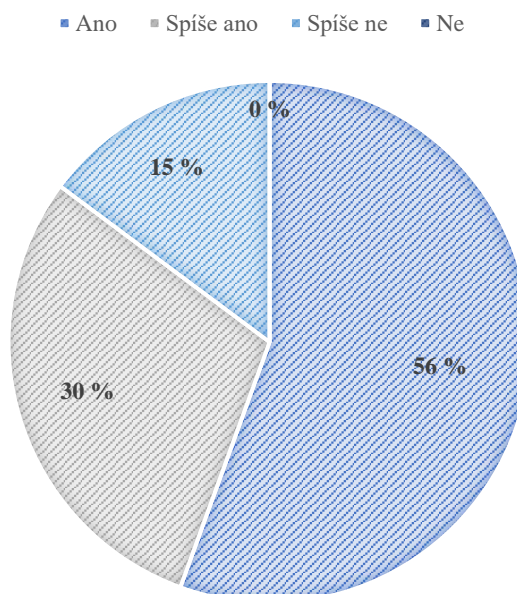
Obrázek 23 - Způsob získávání informací o možnostech vzdělávání v podniku XY



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

V návaznosti na způsob zjišťování informací o možnostech vzdělávání v podniku XY byla respondentům položena otázka, která byla zaměřena na vlastní názor zaměstnanců, zda si myslí, že v rámci podniku jsou zajišťovány potřeby vzdělávání vzhledem k jejich vykonávané pozici. Nadpoloviční většina, tj. 55 % respondentů se domnívá, že jsou zajišťovány v rámci podniku potřeby vzdělávání vzhledem k jejich vykonávané pozici. Dalších 30 % respondentů se domnívá, že jsou potřeby vzdělávání spíše zajišťovány vzhledem k jejich vykonávané pozici a 15 % se domnívá, že potřeby vzdělávání spíše nejsou zajišťovány vzhledem k jejich vykonávané pozici. Možnost, že potřeby vzdělávání v rámci podniku nejsou zajišťovány vzhledem k jejich vykonávané pozici ne zvolil žádný z oslovených respondentů.

Obrázek 24 - Názor respondentů na zajištění potřeby vzdělávání v rámci podniku vzhledem k vykonávané pozici

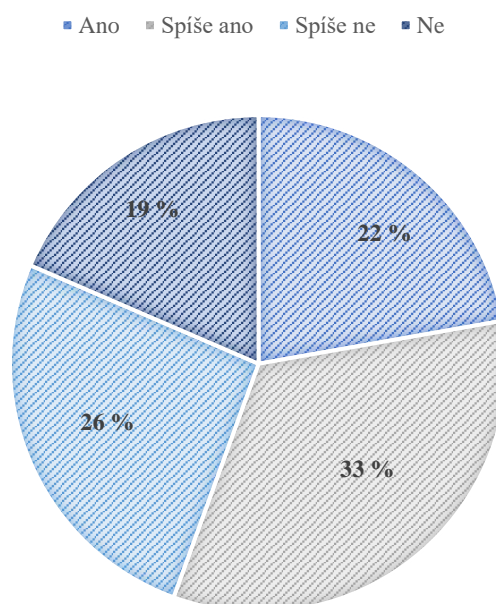


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Následující otázka je zaměřená na problematiku, zda nadřízený zjišťuje spokojenost respondentů po absolvování vzdělávací akce a jak se jim vzdělávací akce líbila. Na této otázce lze znázornit rozporuplnost odpovědí. Celkem 26 % respondentů uvedlo, že nadřízený zjišťuje spokojenost se vzdělávací akcí, kterou absolvovali. Dále 33 % respondentů uvedlo, že spíše nadřízený zjišťuje, jak se jim vzdělávací akce líbila a jak jsou

s ní spokojeni. Následujících 22 % dotázaných uvádí, že nadřízený spíše nezjišťuje jejich spokojenost s absolvovanou vzdělávací akcí a u 19 % respondentů nadřízený nezjišťuje, jak se jim vzdělávací akce líbila a jak byli spokojeni. Ačkoliv v podniku XY ve vedení působí dva partneři, oba se ke svým zaměstnancům snaží chovat stejnou měrou, ale i přes to každý zaměstnanec takové chování vnímá odlišně. Celkem 59 % zaměstnanců uvedlo, že se jejich nadřízení zajímají o jejich spokojenost se vzdělávací akcí a zbylých 41 % zaměstnanců tvrdí, že nadřízení podniku XY nezjišťují, jak se jim daná vzdělávací akce líbila. Závěrem je nutné podotknout, že každý respondent si může zájem od partnerů a zjišťování jejich spokojenosti vyložit zcela odlišně.

Obrázek 25 - Spokojenost s absolvovanými vzdělávacími akcemi

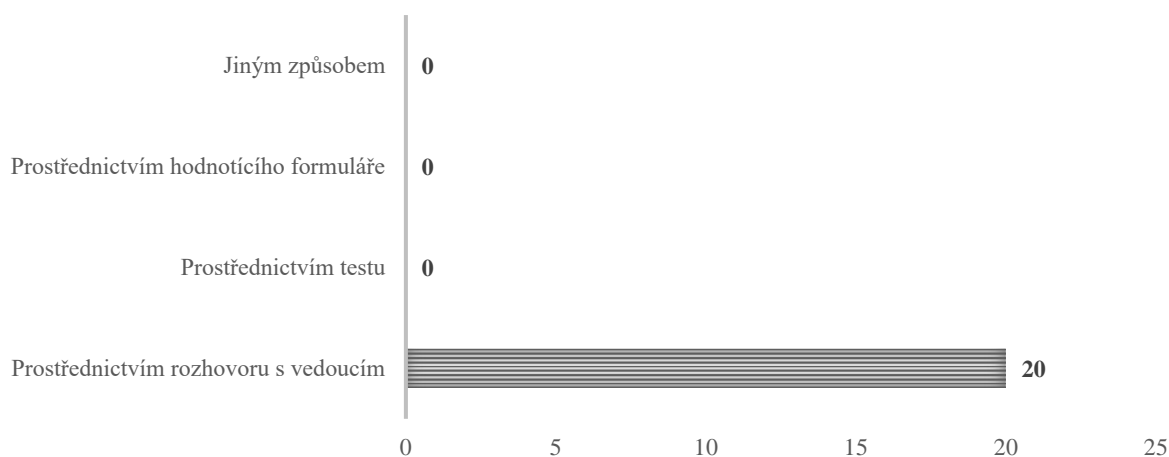


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

V návaznosti na předchozí otázku ve znění: „Zjišťuje Váš nadřízený po skončení vzdělávací akce Vaši spokojenost, jak se Vám vzdělávací akce líbila?“ byla položena respondentům doplňující otázka, na kterou odpovídali pouze zaměstnanci, kteří u otázky (viz obrázek č. 25) zvolili odpověď ano či spíše ano. Celkem na doplňující otázku odpovědělo 20 respondentů z celkového počtu 27 respondentů. Všichni respondenti (tedy 100 %) zvolili možnost, že nadřízený zjišťuje jejich spokojenost se vzdělávací akcí prostřednictvím rozhovoru s vedoucím. Respondenti měli na výběr další tři možnosti: prostřednictvím

hodnotícího formuláře, testu či jiným způsobem. Tyto možnosti žádný z respondentů nezvolil, tudíž z dotazníkového šetření vyplývá, že v podniku XY zjišťují partneři spokojenost zaměstnanců se vzdělávací akcí pouze slovně.

Obrázek 26 – Způsob, jakým nadřízení zjišťuje spokojenost respondentů se vzdělávací akcí



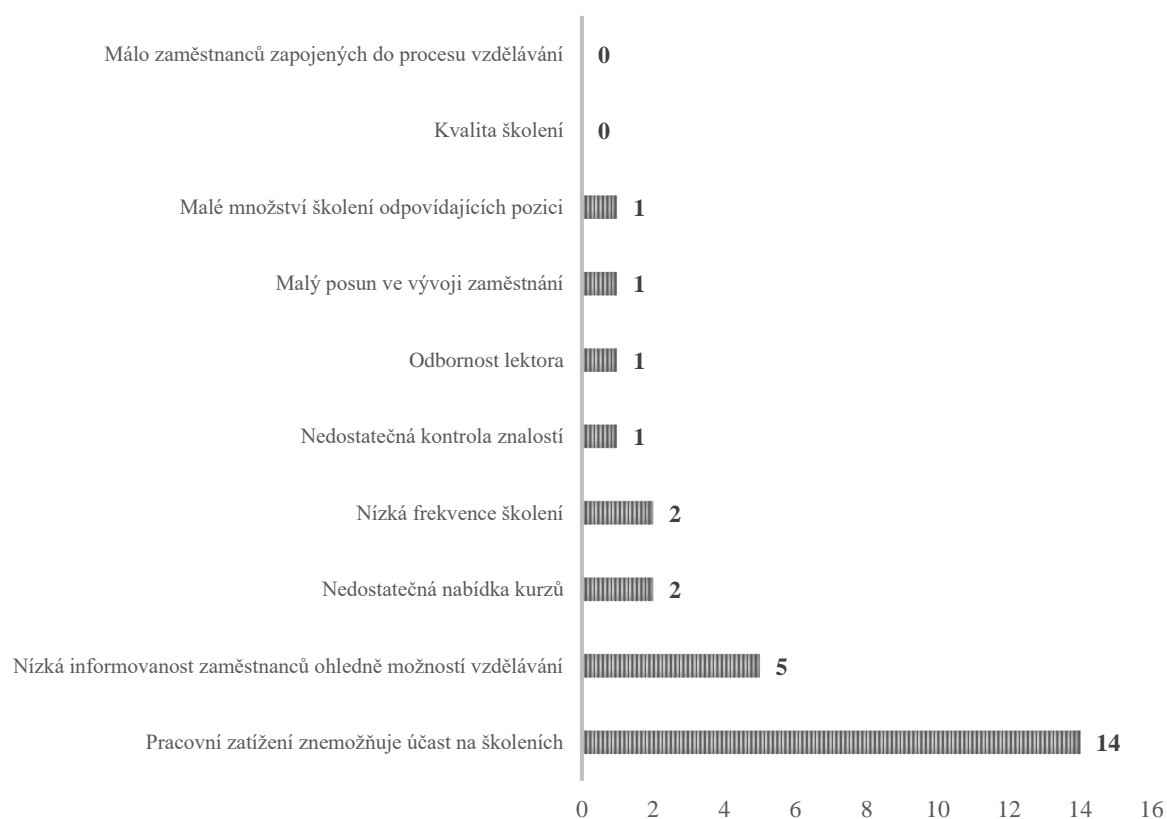
Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Další otázka byla zaměřena na vlastní názor respondentů, konkrétně co osobně považují za největší nedostatek podniku XY v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Respondenti měli na výběr deset možností ze škály odpovědí. Nedostatečná kontrola znalostí, nedostatečná nabídka kurzů, kvalita školení, odbornost školení, odbornosti lektora, malý posun ve vývoji zaměstnání, nízká frekvence školení, málo zaměstnanců zapojených do procesu vzdělávání, nízká informovanost zaměstnanců ohledně možností vzdělávání, malé množství školení odpovídajících své pozici, pracovní zatížení znemožňuje účast na školeních.

V rámci této otázky bylo možné vybrat pouze jednu variantu z odpovědí. Nejvíce respondentů, konkrétně 14 (52 %) zvolilo možnost, že jim pracovní zatížení znemožňuje účast na školeních. Respondenti tak volili, protože často školení není součástí pracovní doby, tudíž si na školení musí vyčlenit čas ze svého osobního volna. Dále častokrát sekce či školení bývají i vícedenní, anebo zasahují i do víkendu. Avšak je nutné podotknout, že čas strávený za účelem vzdělávání zaměstnanci zaznamenávají do svých timetrackingů a bývá jim zpravidla proplacen. Druhou nejčastější odpovědí respondentů bylo, že je v podniku XY je nízká informovanost zaměstnanců ohledně možnosti vzdělávání, tento názor zastává 19 %

respondentů z celkového počtu. Další zvolená možnost v pořadí byla nedostatečná nabídka kurzů a nízká frekvence školení, obě možnosti byly zvoleny po dvou hlasech respondentů. Možnosti, které získaly po jednom hlasu respondentů jsou následující: nedostatečná kontrola znalostí, odbornost lektora a malé množství školení odpovídající dané pozici respondenta. Další možnosti (kvalita školení a málo zaměstnanců zapojených do procesu vzdělávání), které zaměstnanci považují za nedostatek v oblasti vzdělávání a rozvoje v podniku XY, žádný z respondentů nezvolil.

Obrázek 27 - Osobní názor respondentů na nedostatky podniku XY v oblasti vzdělávání a rozvoje

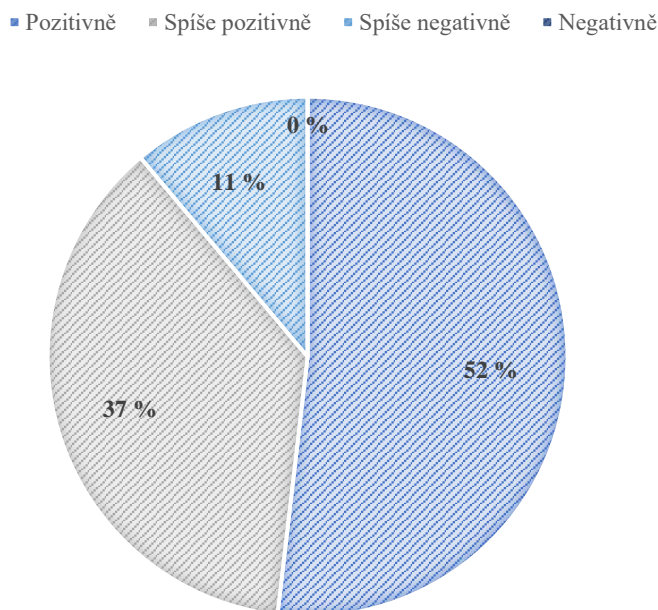


Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Předposlední otázka v dotazníkovém šetření se zaměřovala na celkové hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců z pohledu respondentů. Respondenti měli na výběr z následujících možností: pozitivně, spíše pozitivně, spíše negativně a negativně. Nadpoloviční většina, tj. 52 % respondentů z celkového počtu zvolilo možnost pozitivně. Dalších 37 % respondentů zvolilo odpověď na otázku spíše pozitivně a zbývajících 11 % z celkového počtu respondentů zvolilo možnost spíše negativně. Dále z dotazníkového

šetření vyplývá, že žádný ze zaměstnanců nevnímá negativně proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku XY.

Obrázek 28 - Vnímání respondentů proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Poslední otázka z dotazníkového šetření zaměřená na vzdělávání zaměstnanců v podniku XY byla otevřená, aby mohl každý zaměstnanec anonymně vyjádřit svůj názor či vznést návrh pro zlepšení vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku XY. Otázka doslovně zněla „*Máte nějaký návrh pro zlepšení vzdělávacích akcí z Vašeho pohledu?*“.

Nadpoloviční většina tj. 55 % respondentů z celkového počtu uvedlo, že nemá žádný návrh na zlepšení vzdělávacích akcí v podniku XY. Dalších 5 respondentů, kteří představují 19 % vneslo námitku, že by rádi zlepšili jazykové kurzy nebo by zavedli jazykové kurzy jako součást pracovní doby. Na pražské pobočce probíhají jazykové kurzy zaměřené na anglický a německý jazyk přímo na pracovišti, ale do pracovní doby započítané nejsou, tudíž si zaměstnanci čas strávený na jazykovém kurzu musí „napracovat“. Na jihlavské pobočce žádné jazykové kurzy neprobíhají.

Dále jednotliví zaměstnanci požadují na základě odpovědí z dotazníkového šetření více informací o vzdělávacích akcích přímo od vedení, větší iniciativu partnerů ohledně vzdělávání zaměstnanců, větší informovanost od partnerů o možném vzdělávání a další. Následně respondenti požadují od partnerů větší zainteresovanost ohledně spokojenosti zaměstnanců, především o potřeby zaměstnanců, a to nejen v problematice vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Poslední návrh pro zlepšení vzdělávání zaměstnanců v podniku XY zněl, že by zaměstnanci měli být více samostatní při vzdělávání. Respondent uvedl, že zaměstnanci mají rozpočet na vzdělávání 10 tisíc korun českých na rok a mnozí z kolegů si rozpočet nevyčerpá ani z poloviny.

Na této otevřené otázce je znázorněno, že každý zaměstnanec v podniku XY vnímá systém vzdělávání odlišně. Na základě tohoto průzkumu budou v další kapitole zanalyzovány a zhodnoceny výsledky a dále navrženo možné doporučení na zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje v podniku XY.

5. Zhodnocení výsledků a navrhovaná doporučení

V následující kapitole budou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, které se týkaly spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání v podniku XY, jaké faktory podněcují zaměstnance se sebevzdělávat a s čím jsou respondenti nespokojeni v rámci vzdělávání, či jestli něco postrádají. Dále budou navržena případná doporučení ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku XY.

5.1 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Na základě analýzy současného stavu systému vzdělávání a rozvoje v podniku XY, bylo za pomoci dotazníkového šetření zjištěno, že v podniku XY není zavedený ucelený systém vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanci mají pouze určený roční rozpočet 10 tisíc korun českých na absolvování vzdělávacích akcí a rozvoje. Avšak pouze asistentky partnerů zaznamenávají, kdo limit vyčerpal či nikoli. Každý zaměstnanec si výběr vzdělávací akce řeší samostatně.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 27 zaměstnanců z celkového počtu 31 zaměstnanců, tedy návratnost dotazníkového šetření představovala 87 %. Tudíž můžeme získaný výsledný vzorek označit jako za vypovídající. Vysoká návratnost vyplněných dotazníků byla pravděpodobně zapříčiněna intenzivním zájmem zaměstnanců o vzdělávání a osobní rozvoj. U zaměstnanců na pozicích daňový poradce, asistent daňového poradce a účetní je žádoucí, aby měli aktuální přehled o daňové a účetní problematice, jelikož v oblasti daní a účetnictví dochází k častým aktualizacím či změnám zákonů, směrnic, pokynů, vyhlášek a dalších. Sebevzdělávání a rozvoj je tedy nedílnou součástí profesního života každého daňového poradce či účetní. Ze samotného dotazníkového šetření vyplývá, že 37 % zaměstnanců podniku XY se vzdělává i v rámci „Kontinuálního profesního vzdělávání“ pod záštitou Komory daňových poradců České republiky, které je na dobrovolné bázi. Tento systém „Kontinuálního profesního vzdělávání“ má za cíl zajistit a udržet vysoký odborný standard daňových poradců, kteří jsou evidováni na KDP ČR. Takto si daňový poradci mohou zajistit odpovídající sebe prezentaci vůči klientům i veřejnosti obecně.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že nejvíce zaměstnance podniku XY motivuje ke sebevzdělávání zvýšení pracovní výkonnosti a kvalita odváděné práce, konkrétně tuto možnost zvolilo 15 respondentů a představuje tak 23 %. Dále nejvíce zaměstnanců motivuje ke sebevzdělávání možnost seberealizace a vyšší platové ohodnocení. Tyto dvě možnosti měly stejný počet hlasů, konkrétně 12 a představovali tak 18 % z celkového počtu. Aby motivace ke sebevzdělávání a osobnímu rozvoji byla účinná, musí každý zaměstnanec chtít se sebevzdělávat, proto se další otázka z dotazníkového šetření zaměřovala na význam sebevzdělávání respondentů. Patnáct respondentů (56 %) uvedlo, že mají pozitivní postoj ke vzdělávání a rádi se ho účastní. Druhá nejčastější odpověď byla, že respondenty vzdělávání baví a věnují se mu i v osobním životě, představovala konkrétně 30 %. Z těchto odpovědí je tedy patrné, že zaměstnanci mají pozitivní postoj ke sebevzdělávání.

V další části dotazníkového šetření bylo zjištěno, jaké metody vzdělávání respondenti preferují. Je patrné, že nejžádanější metodou vzdělávání byla přednáška, která byla zvolena 21x z celkového počtu odpovědí 76 hlasů a představovala tak 28 %. Druhou nejpreferovanější metodou vzdělávání byly pro respondenty semináře (20 %) a jako třetí nejžádanější metoda vzdělávání byla případová studie, která tvořila 13 %. Další otázka z dotazníkového šetření byla zaměřena na četnost absolvovaných vzdělávacích akcí v horizontu jednoho roku. Z celkového počtu absolvuje 56 % respondentů 1-4 školení během jednoho roku. Dále 33 % respondentů absolvuje 5-7 vzdělávacích akcí v horizontu jednoho roku. Následující otázka odhalila, že jsou respondenti spokojeni s množstvím vzdělávacích akcí a je pro ně dostačující. Z této části dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti preferují spíše mluvený výklad při vzdělávání spojený s praxí v podobě případových studií. Dále jsou zaměstnanci schopni při svém vytížení absolvovat až sedm vzdělávacích akcí během jednoho roku.

V návaznosti na předchozí část dotazníkového šetření byla následující otázka zaměřena na získané informace ze vzdělávacích akcí a jejich aplikace v praxi. Celých 70 % respondentů využije získané informace ze vzdělávacích akcí v praxi. Tato otázka prověřovala přínos vzdělávacích akcí pro respondenty a zda jsou respondenti schopni získané informace z externích či interních kurzů využít při každodenní náplni práce. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci by si rádi prohloubili IT dovednosti (24 %) a jazykové dovednosti (22 %). Tyto dovednosti jsou v současné době velice žádané a nezbytné pro

výkon jakékoliv práce. Následující otázka se vztahovala ke způsobu zjišťování informací o vzdělávacích akcích v podniku XY. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 76 % respondentů si informace o vzdělávacích akcích zjišťují sami z vlastní iniciativy. Minimum zaměstnanců uvedlo, že se o vzdělávacích akcích dozvídají od kolegů či od nadřízeného. Je to zapříčiněno především tím, že každý zaměstnanec společnosti se zabývá jinou problematikou a bylo by složité pro každého zvláště vyhledávat jaké vzdělávací akce by danému zaměstnanci vyhovovaly a přinesly mu přidanou hodnotu v rámci profesního života. Avšak u nově přijatých zaměstnanců by bylo žádoucí, aby partneri či odpovědný pracovník zařídil danému zaměstnanci tzv. průvodní a obecné školení do „světa daní či účetnictví“ a na základě získaných informací by se rozhodl jakou problematikou se chce v profesním životě ubírat.

Následující část dotazníkového šetření je zaměřena na názor a hodnocení zaměstnanců procesu vzdělávání a rozvoje v podniku XY. Na otázku, zda si respondenti myslí, jestli jsou v podniku zajišťovány potřeby vzdělávání vzhledem k jejich vykonávané pozici, nadpoloviční většina (55 %) uvedla, že potřeby vzdělávání v podniku XY zajišťovány jsou. Dalších 30 % respondentů se domnívá, že potřeby vzdělávání a rozvoje jsou spíše zajištěny vzhledem k jejich vykonávané pozici. Dále bylo v rámci dotazníkového šetření zjišťováno, zda se nadřízení zajímají o spokojenost respondentů se vzdělávacími akcemi. Na této otázce lze demonstrovat rozporuplnost vnímání zaměstnanců. Celkem 59 % zaměstnanců uvádí, že se partneri zajímají o jejich spokojenost se vzdělávacími akcemi a zbylých 41 % zaměstnanců se domnívá, že partneri podniku XY nezjišťují, jak se jim školení líbilo a jak jsou spokojeni s účastí na vzdělávací akci. U této otázky je nutné podotknout, že by se partneri měli zajímat o všechny své zaměstnance, a nejen o některé a měli by vzít v potaz, že každý zaměstnanec jejich případný zájem vnímá odlišně. V návaznosti byla položena v dotazníkovém šetření doplňující otázka, na kterou odpovídali pouze ti zaměstnanci, kteří uvedli v předchozí otázce možnost ano či spíše ano. Celkem na doplňující otázku odpovědělo 20 respondentů a všichni shodně uvedli, že nadřízený zjišťuje jejich spokojenost se vzdělávacími akcemi prostřednictvím rozhovoru s vedoucím. Je patrné, že pro některé zaměstnance je slovní hodnocení vzdělávací akce nedostačující.

Další blok dotazníkového šetření byl zaměřen na vlastní názor zaměstnanců na nedostatky podniku XY v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ze škály odpovědí nejvíce respondentů zvolilo možnost, že jim pracovní zatížení znemožňuje účast na

školeních, konkrétně 52 %. Vzdělávání v oblasti daní a účetnictví je časově náročné a díky náročnosti vykonávané práce v podniku XY často zaměstnancům, z důvodů vysoké vytíženosti, není umožněno absolvovat školení v rámci pracovní doby. Zaměstnanci tak musí absolvovat vzdělávací akce v rámci svého volného času. Avšak na otázku, jak by celkově ohodnotili vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku XY nadpoloviční většina respondentů (52 %) uvedla, že pozitivně. Dalších 37 % uvedlo možnost spíše pozitivně.

Závěrečná otázka dotazníkového šetření byla otevřená a byla založena na osobním názoru respondentů. Každý mohl anonymně vznést návrh na zlepšení vzdělávacích akcí. Avšak tuto možnost 55 % respondentů nevyužilo a uvedlo, že nemají žádný návrh na zlepšení. Dále 37 % respondentů požadují jazykové kurzy v rámci vzdělávání na obou pobočkách podniku XY.

5.2 Doporučení pro zlepšení vzdělávání v podniku XY

Na základě vyhodnocení odpovědí respondentů lze v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců identifikovat několik problémových oblastí, u kterých lze nalézt viditelný prostor pro zlepšení. Problémové oblasti v podniku XY:

- zaškolovací proces systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jazykové vzdělání zaměstnanců v podniku XY,
- pracovní vytížení zaměstnanců znemožňující vzdělávání a rozvoj a
- zjišťování spokojenosti zaměstnanců s absolvovanými vzdělávacími akcemi.

Následující doporučení by eliminovala problémová místa podniku XY v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

5.2.1 Doporučení pro zlepšení zaškolovacího procesu a jazykových dovedností zaměstnanců

Celkově výzkum ukázal, že v podniku XY není formálně zaveden ucelený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zaměstnanci si zajišťují vzdělávání z vlastní iniciativy, avšak je jim proplacena částka za vzdělávací akci, pokud tedy nepřesahuje roční limit 10 000 Kč. U zaměstnanců na pozici daňových poradců a účetních je pochopitelné, že si vyhledávají sami vzdělávací akce v dané problematice, která je jim blízká, avšak nově přijatí zaměstnanci či asistenti daňových poradců by měli dostávat podnět pro účast na školení.

V podniku XY je pouze novým zaměstnancům doporučeno jaké „vstupní“ školení mají absolvovat. Z těchto důvodů by bylo vhodné dát na starost nějakému zaměstnanci, aby v rámci svých kompetencí každému novému zaměstnanci zařídil úvodní zaškolení v podobě obecných informací o základních daní. Konkrétně se jedná o DPH, DPFO, DPPO, daň z nemovitostí a silniční daň. Daný zaměstnanec by získal obecný přehled a na základě těchto školení by zjistil s jakým druhem daní sympatizuje, a které dani se bude do budoucna intenzivně věnovat. Na základě tohoto doporučení by bylo vhodné vylepšit celý zaškolovací proces nově přijatých zaměstnanců.

V návaznosti na otázky 14. a 17. z dotazníkového šetření by bylo vhodné zavést jazykové kurzy na pracovišti i na jihlavské pobočce v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku XY. Respondenti uvedli, že by si rádi prohloubili jazykové dovednosti, které jsou v dnešní době pro výkon práce daňového poradce velice důležité. Podnik XY úzce spolupracuje se zahraničními společnostmi, je tedy žádoucí, aby zaměstnanci ovládali na komunikační úrovni alespoň anglický jazyk. Na pražské pobočce probíhají jazykové kurzy v zasedací místnosti podniku XY s externím lektorem, na základě individuálního rozhodnutí každého zaměstnance. Lekce anglického jazyka probíhají dvakrát týdně a lekce německého jazyka probíhají jednou týdně, přičemž lekce angličtiny jsou rozděleny do dvou skupin na začátečníky a na pokročilé. V podobném duchu by se mohly konat lekce anglického jazyka i na jihlavské pobočce. Náklady na jazykové kurzy s externím lektorem se pohybují 1 000 Kč – 1 500 Kč/ 90 minut. V jednom kalendářním měsíci bude probíhat 10 jazykových lekcí. Celkové měsíční náklady za jazykové kurzy na jihlavské pobočce se budou pohybovat v rozmezí 10 000 Kč – 15 000 Kč.

5.2.2 Doporučení pro zefektivnění absolvování vzdělávací akcí

Následující otázka z dotazníkového šetření, která byla zaměřená na zjištění nedostatků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku XY odhalila, že zaměstnanci jsou natolik vytížení pracovními úkoly, že jejich pracovní zatížení jim znemožňuje absolvovat více vzdělávacích akcí, než je nezbytné. Na základě otázky č. 7 z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že obvykle zaměstnanci absolvují 1-4 školení v horizontu jednoho roku. Proto následující doporučení pro zlepšení vzdělávání a rozvoji zaměstnanců podniku XY tkví v zamyšlení partnerů a započítávat čas zaměstnance strávený na vzdělávací akci do

produktivních hodin v rámci časového fondu zaměstnance, který je závislý na pracovním úvazku. Ačkoliv podnik XY proplácí zaměstnancům vzdělávací akce, čas strávený vzděláváním je evidován jako neproduktivní. To znamená, že pokud vzdělávací akce zasahuje zaměstnanci do pracovní doby musí si chybějící hodiny napracovat, aby splnil časový fond svého úvazku.

5.2.3 Doporučení pro zhodnocení vzdělávacích akcí

Další doporučení pro zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku XY je zaměřeno na zjišťování spokojenosti zaměstnanců se vzdělávací akcí. Celkem 41 % zaměstnanců uvedlo, že partneři nezjišťují, jak byli spokojeni se vzdělávací akcí. Zbylí zaměstnanci uvedli, že partneři podniku XY zjišťují spokojenost se vzdělávací akcí.

Doplňující otázka odhalila, že když už partneři zjišťují spokojenost se vzdělávací akcí, tak pouze slovně. Následující doporučení je zakotveno v návrhu písemného hodnocení vzdělávací akce prostřednictvím hodnotícího dotazníku. Hodnotící dotazník by mohl identifikovat jednotlivý přístup externích školitelů a na základě hodnocení zjistit, zda jsou školení vhodná a přínosná pro zaměstnance podniku XY. Tento krok by mohl vést k úspoře nákladů, jelikož odpovědný pracovník za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců bude mít k dispozici i zpětnou vazbu podloženou hodnotícím dotazníkem. Úspora nákladů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku XY bude spočívat v informovanosti, zda konkrétní vzdělávací akce je přínosná pro zaměstnance a zda je vhodné ji objednat pro jiného zaměstnance. Autorka práce navrhla vzorový hodnotící dotazník uvedený v příloze č. III., který by mohl podnik využívat pro hodnocení absolvování vzdělávacích akcí.

5.2.4 Doporučení pro vytvoření nové pracovní pozice

V návaznosti na doporučení autorky práce by bylo vhodné vytvořit novou pracovní pozici – personalistu. Vytvoření nové pozice by představovalo hlavní přínos pro zavedení fungujícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců podniku XY. Avšak autorka práce bere v úvahu, že podnik XY spadá velikostně do středních společností, které nemají příliš volných finančních prostředků na vytvoření nové pracovní pozice, je žádoucí, aby partneři rozšířili pracovní náplň jedné z asistentek.

Asistentka/personalistka by měla v kompetenci celý systém vzdělávání. Na základě identifikace vzdělávání v podniku XY, která probíhá prostřednictvím hodnotícího pohovoru s partnery jednou za rok, aby zefektivnila a ucelila plánování vzdělávání, které si dosud zaměstnanci podniku XY řídí sami dle svých časových možností. Hlavní náplň práce nové pozice a přínos pro podnik bude spočívat v systematické realizaci vzdělávání, konkrétně v adaptačním a kontinuálním vzdělávání zaměstnanců v podniku XY. Dále by měla v kompetenci vyhodnocení vzdělávání, které probíhá v podniku XY pouze slovně. Tato skutečnost vyplynula z dotazníkového šetření na základě otázky č. 13. V návaznosti na doporučení zlepšení systému vzdělávání by asistentka/personalistka zavedla řád v hodnocení, a to prostřednictvím hodnotícího dotazníku, který navrhla autorka práce (viz příloha č. III), po absolvování vzdělávacích akcí. Asistentka/personalistka by systematicky sledovala a vyhodnocovala celý systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Náklady na rozšíření pracovního úvazku z $\frac{3}{4}$ na plný úvazek jedné z asistentek by představovalo navýšení měsíčních nákladů na mzdu asistentky o 5 000 Kč – 7 000 Kč. V případě, že by se partneři rozhodli přijmout nového zaměstnance, a tak vytvořit novou pracovní pozici – presonalistu by se náklady na novou pracovní pozici pohybovaly v rozmezí 20 000 Kč – 25 000 Kč.

Realizací doporučení na zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku XY by se dal postupem času vytvořit kvalitní a fungující systém vzdělávání. Pokud má podnik v plánu se rozrůstat jsou tyto doporučení nezbytná pro udržení aktuálního profesního vzdělání všech zaměstnanců, a tak i dobrého jména podniku a konkurenceschopnosti.

6. Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří v současné době ke stále se zvyšujícímu trendu v oblasti řízení lidských zdrojů. Dnešní doba doprovázená technologickým pokrokem je stále závislá na lidských zdrojích, které představují pro každou společnost konkurenční výhodu na trhu. Právě lidé jsou nositeli znalostí a dovedností, jež představují trvalou konkurenceschopnost. Společnosti si již uvědomují, že je žádoucí své zaměstnance vzdělávat, protože za každým prosperujícím podnikem se skrývá péče o lidské zdroje. Nedílnou součástí je i motivace a schopnosti zaměstnanců, které přispívají k dosažení strategických cílů každé organizace. Podnik poté prostřednictvím zvyšování kvalifikace zaměstnanců dosahuje vyšších úspěchů na trhu.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit systém vzdělávání zaměstnanců v podniku XY, jež byl pro účely této diplomové práce uveden pod fiktivním názvem. Po zhodnocení vzdělávání zaměstnanců byly navrženy vhodné doporučení pro zefektivnění celého procesu. K dosažení hlavního cíle vedlo splnění dílčích cílů, mezi které spadalo zpracování literární rešerše na základě studia odborné literatury a charakterizovat zkoumanou oblast. Dále definovat základní pojmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Teoretická východiska byla zpracována formou literární rešerše a byla rozdělena do pěti tematických okruhů. V úvodní části byly vymezeny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. Následující kapitola byla věnována personální práci. Dále byla popsána motivace k učení, vzdělávání a rozvoji a podnikové vzdělávání. V kapitole zaměřené na podnikové vzdělávání byl popsán celý cyklus rozvoje lidských zdrojů od identifikace potřeb vzdělávání, systematického vzdělávání, plánování, realizace, cílů vzdělávání až po samotné vyhodnocení. V závěrečné kapitole literární rešerše byly popsány jednotlivé metody vzdělávání. Teoretická východiska poskytla základ pro zpracování praktické části.

V úvodu praktické části diplomové práce byl charakterizován zvolený podnik. Dále byla vymezena organizační struktura a ekonomické údaje podniku XY. Následně byl popsán systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to, jak konkrétně v podniku XY identifikují potřeby vzdělávání, plánují, realizují a vyhodnocují vzdělávání zaměstnanců.

Za pomoci sběru dat z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci byly zjištěny jejich preference v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců či vzdělávacích metod. Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že podnik XY nemá formálně zaveden ucelený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na základě tohoto zjištění byla navrhována vhodná doporučení, která by zefektivnila vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku XY.

První doporučení se vztahovalo na zavedení řádu při zaškolování nově přijatých zaměstnanců. Autorka práce uvádí, že by bylo přínosné, kdyby podnik XY rozšířil kompetence jednomu zaměstnanci, který by měl na starosti kontrolu absolvovaných školení u nově přijatých zaměstnanců. Tímto krokem by bylo zefektivněno celkové zaškolení nových zaměstnanců a předešlo by se tak nedorozuměním. Dále v rámci prvního doporučení autorka práce navrhla zavedení jazykových lekcí i na jihlavské pobočce. Druhé doporučení se týkalo zjištěných nedostatků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku z dotazníkového šetření. Celkem 52 % respondentů uvedlo, že jejich pracovní vytížení jim častokrát znemožňuje účast na vzdělávacích akcích. Nejčastěji absolvují 1-4 školení v časovém horizontu jednoho roku. Z těchto důvodů autorka práce doporučila pro zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců podniku XY změnu v započtení času stráveného na vzdělávací akci do produktivních hodin v rámci časového fondu zaměstnance. Tudiž si zaměstnanci nebudou muset napracovávat zmeškané hodiny, které strávili vzděláváním a rozvojem. Další doporučení pro zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku XY bylo zaměřeno na zjišťování spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacími akcemi. Na základě odpovědí zaměstnanců v rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že u 41 % zaměstnanců není zjišťována spokojenost se vzdělávacími akcemi. Dosud se nadřízení zajímali o spokojenost se vzdělávacími akcemi pouze slovním hodnocením. Z těchto důvodů autorka práce navrhla hodnotící dotazník, který je uvedený v příloze č. III. Závěrečné doporučení se vztahovalo na to, jak by podnik mohl vytvořit kvalitní a strukturovaný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Této skutečnosti by podnik XY mohl docílit prostřednictvím vytvoření nové pracovní pozice či rozšířením kompetencí stávajícího zaměstnance, který by měl na starosti udržení fungujícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Pokud má podnik XY za cíl se v budoucnu rozrůstat jsou tato doporučení nezbytná pro udržení úrovně profesního standardu a prezentace podniku vůči svým klientům a veřejnosti obecně.

7. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 8 ed. London: Kogan Page, 2001. 982 s. ISBN 0-7194-3393-0.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-871-9712-7.

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

BOHLANDER, George W. a Scott SNELL. *Managing human resources*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, c2004. ISBN 0-324-18405-0.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-140-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-740-0347-9.

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

- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové zdroje:

Kontinuální profesní vzdělávání - Komora daňových poradců ČR. Komora daňových poradců ČR [online]. Copyright © 2006 [cit. 18.10.2020]. Dostupné z: <https://www.kdpcr.cz/informace/predpisy/kontinualni-profesni-vzdelavani>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 29.10.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

8. Přílohy

Příloha I. – Dotazník

Příloha II. – Formulář výročního pohovoru Podniku XY

Příloha III. – Vzor hodnoticího dotazníku

Příloha I. – Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Zuzana Loudová jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. V rámci své diplomové práce na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku“ bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který mi pomůže zhodnotit situaci vzdělávání a následně navrhnout případná doporučení, návrhy či změny. Dotazník je zcela anonymní a získaná data budou sloužit pouze pro výzkumné účely této práce.

Předem děkuji za Váš čas.

Zuzana Loudová

Otázky do dotazníku:

1 Jak dlouho jste zaměstnaná/ý v podniku XY?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 1 rok 1 až 2 roky 3 až 4 roky Více než 4 roky

2 Jaká je Vaše pracovní pozice?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Back office (asistent/ka, IT pracovník) Asistent/ka daňových poradců Daňový poradce Účetní

3 Jaké jsou Vaše motivační faktory ke sebevzdělávání?

Nápověda k otázce: *Můžete vybrat více možností*

- Možnost seberealizace Získání titulu či kvalifikace Kariérní postup Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality odváděné práce
 Vyšší platové ohodnocení Sociální výhody Možnost uplatnit vlastní potenciál při nových příležitostech
 Jiné (uvedte)

4 Vzděláváte se v rámci „Kontinuálního profesního vzdělávání“ pod záštitou KDP ČR?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne

5 Jsou pro Vás nově získané informace ze vzdělávacích kurzů využitelné v praxi?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne
 Ne (uvedte proč)

6 Jaký má pro Vás význam sebevzdělávání a s tím spojený osobní rozvoj?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vzdělávání mě baví a věnuji se mu i v osobním životě
- Mám pozitivní postoj ke vzdělávání a rád/a se ho účastním
- Vzdělávání nevyhledávám, ale je pro mě povinností, které se rád/a účastním
- Vzdělávám se pouze, jakmile to je povinné
- Nerad/a se vzdělávám

7 Kolik vzdělávacích akcí během jednoho roku absolvujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 1-4 5-7 8-11 12 a více

8 Je pro Vás nabízené množství vzdělávacích akcí dostačující?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

9 Jsou dle Vašeho názoru v rámci podniku zajišťovány potřeby vzdělávání zaměstnanců vzhledem k Vaší vykonávané pozici?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

10 Jakým způsobem získáváte informace o možnostech vzdělávání ve Vaší společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Od nadřízeného Od poskytovatele vzdělávacích akcí Od kolegů Z vlastní iniciativy
- Jiným způsobem (uveďte)

11 Které z těchto metod vzdělávání preferujete?

Nápověda k otázce: *Můžete vybrat maximálně 3 možnosti*

- Asistování Mentoring Rotace práce Pracovní porady Přednášky Semináře
- Demonstrování Případová studie E-learning Hraní rolí
- Jiné (uveďte)

12 Zjišťuje Váš nadřízený po skončení vzdělávací akce Vaši spokojenost, jak se Vám vzdělávací akce líbila?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

13 Jakým způsobem Váš nadřízený zjišťuje Vaši spokojenost se vzdělávací akcí?

Nápověda k otázce: *Pokud Vaše odpověď u otázky č. 12. byla ne - tuto otázku přeskočte*

- Prostřednictvím rozhovoru s vedoucím Prostřednictvím hodnotícího formuláře Prostřednictvím testu
 Jiným způsobem (uveďte)

14 Které znalosti a dovednosti byste potřeboval/a ve své profesi prohloubit?

Nápověda k otázce: *Můžete vybrat maximálně 3 možnosti*

- | | | | | |
|--|---|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Jazykové dovednosti | <input type="checkbox"/> IT dovednosti | <input type="checkbox"/> Time management | <input type="checkbox"/> Manažerské dovednosti | <input type="checkbox"/> Komunikační dovednosti |
| <input type="checkbox"/> Zvládání konfliktů a stresu na pracovišti | <input type="checkbox"/> Obchodní jednání | <input type="checkbox"/> Týmová spolupráce | <input type="checkbox"/> Prezentační dovednosti | |

15 Co osobně považujete za největší nedostatek firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- | | | | |
|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> Nedostatečná kontrola znalostí | <input type="radio"/> Nedostatečná nabídka kurzů | <input type="radio"/> Kvalita školení | <input type="radio"/> Odbornost školení |
| <input type="radio"/> Odbornost lektora | <input type="radio"/> Malý posun ve vývoji zaměstnání | <input type="radio"/> Nízká frekvence školení | <input type="radio"/> Málo zaměstnanců zapojených do procesu vzdělávání |
| <input type="radio"/> Nízká informovanost zaměstnanců ohledně možností vzdělávání | <input type="radio"/> Malé množství školení odpovídajících pozicí | <input type="radio"/> Pracovní zatížení znemožňuje účast na školeních | |

16 Jak byste celkově ohodnotil/a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v této firmě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Pozitivně Spíše pozitivně Spíše negativně Negativně

17 Máte nějaký návrh pro zlepšení vzdělávacích akcí z Vašeho pohledu?

Nápověda k otázce: *Prosím uveďte*

18 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena Muž

19 Jaký je Váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 20 - 25 let 26 - 35 let 36 - 45 let Více než 46 let

20 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Střední bez maturity/vyučen Střední s maturitou Vyšší odborné Vysokoškolské

Příloha II. – Formulář výročního pohovoru Podniku XY

EKP - VÝROČNÍ POHOVOR ZA ROK 2020	
Jméno a pracovní pozice:	
Datum pohovoru:	

SEBEHODNOCENÍ ZA ROK 2020

Co se mi za hodnocené období v profesním životě podařilo?	
Jakých vzdělávacích akcí jsem se účastnil a jakému samostudiu jsem se věnoval?	
Jak probíhala v uplynulém období spolupráce s kolegy v kanceláři? Co bych na ní do budoucna změnil?	
Jak jsem byl spokojen se svým pracovním výkonem?	
Co se mi profesně nepodařilo?	
Jak mi může naše firma pomoci? Co má zlepšit nebo změnit?	

HODNOCENÍ OD PARTNERŮ ZA ROK 2020

ODPOVĚDNOST	VYNIKAJÍCÍ - NADPRŮMĚRNÁ - PODPRŮMĚRNÁ - NÍZKÁ
	Odůvodnění:
INICIATIVA	VYNIKAJÍCÍ - NADPRŮMĚRNÁ - PODPRŮMĚRNÁ - NÍZKÁ
	Odůvodnění:
SAMOSTATNOST	VYNIKAJÍCÍ - NADPRŮMĚRNÁ - PODPRŮMĚRNÁ - NÍZKÁ
	Odůvodnění:
SCHOPNOST A OCHOTA KE SPOLUPRÁCI	VYNIKAJÍCÍ - NADPRŮMĚRNÁ - PODPRŮMĚRNÁ - NÍZKÁ
	Odůvodnění:
PRACOVNÍ VÝKON - VÝNOSY	VYNIKAJÍCÍ - NADPRŮMĚRNÝ - PODPRŮMĚRNÝ - NÍZKÝ
	Odůvodnění:
SOUHRNNÝ PŘÍNOS SPOLUPRACOVNÍKA PRO FIRMU	VYNIKAJÍCÍ - NADPRŮMĚRNÝ - PODPRŮMĚRNÝ - NÍZKÝ
	Odůvodnění:

DOHODNUTÉ CÍLE NA ROK 2021 – NAVRHNĚTE PROSÍM

PRACOVNÍ VÝKON	
OSOBNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	
ODPOVĚDNOST	
SAMOSTATNOST	
INICIATIVA	
SCHOPNOST A OCHOTA KE SPOLUPRÁCI	

Zdroj: Interní dokumenty podniku XY (2020)

Příloha III. – Vzor hodnotícího dotazníku

HODNOTÍCÍ DOTAZNÍK

Název vzdělávací akce:

Datum a místo konání:

Přednášející:

Za účelem vyhodnocení kvality proběhlé vzdělávací akce Vás žádáme o její zhodnocení. Vyplněním a zodpovězením následujících otázek přispějete k zachování a případně i ke zlepšení odborné úrovně vzdělávání. Prosíme o zakroužkování jedné z možností na škále 1-4.

1. Bylo pro Vás téma vzdělávací akce dostatečně obsáhlé?

1 – zcela vyhovující	2 – vyhovující	3 – dostatečné	4 – nedostatečné
----------------------	----------------	----------------	------------------

2. Jak celkově hodnotíte srozumitelnost výkladu přednášejících?

1 – zcela vyhovující	2 – vyhovující	3 – dostatečná	4 – nedostatečná
----------------------	----------------	----------------	------------------

3. Jak hodnotíte organizační zajištění vzdělávací akce?

1 – zcela vyhovující	2 – vyhovující	3 – dostatečné	4 – nedostatečné
----------------------	----------------	----------------	------------------

4. Jak hodnotíte technické zajištění vzdělávací akce (technické vybavení, výukové prostory apod.)?

1 – zcela vyhovující	2 – vyhovující	3 – dostatečné	4 – nedostatečné
----------------------	----------------	----------------	------------------

5. Domníváte se, že využijete získané poznatky v praxi?

1 – ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – ne
---------	---------------	--------------	--------

6. Splnila vzdělávací akce Vaše očekávání?

1 – ano	2 – spíše ano	3 – spíše ne	4 – ne
---------	---------------	--------------	--------

7. Prostor pro Vaše náměty a komentáře vzdělávací akce.

--

Děkujeme Vám za vyplnění hodnotícího dotazníku.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)