

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vzdělávání pracovníků v podnikové sféře

Bc. Lucie Pavlů

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavlů Lucie

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Šumperk

Název práce

Vzdělávání pracovníků v podnikové sféře

Anglický název

Education of employees in the corporate sector

Cíle práce

Cíl práce je stanoven jako návrh řešení koncepce vzdělávání pro vybraný podnik. Součástí praktických cílů bude návrh opatření a doporučení pro implementaci vzdělávacího programu v rámci rozhodovacích a organizačních systému vybraného podniku.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci metod deskripce a analýzy výchozího stavu. V rámci syntetické části práce bude provedeno vlastní šetření pomocí technik smíšeného výzkumu. V závěrečné části práce bude provedena interpretece výsledků výzkumu a vytvořeno východisko pro realizaci vlastních návrhů.

Harmonogram zpracování

1. V prvním semestru bude formulován výzkumný problém, návrh cílů práce a metodický postup. Bude také připraven podkladový materiál k literární rešerši a zaveden výzkumný deník.
2. V druhém semestru bude připravena teoretická část (metodologie a literární rešerše). Současně bude připraven plán výzkumu a návrh postupu při verifikaci cílů nebo hypotéz.
3. Ve třetím semestru bude podle plánu realizován vlastní výzkum, sumarizace a vyhodnocení výsledků. Bude připravena praktická část diplomové práce a navrženy závěr a hodnocení výzkumu.
4. Ve čtvrtém semestru bude formulována výsledná verze textu diplomové práce. Následně bude provedena konečná kontrola textu, použitých zdrojů a vlastních závěrů.

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

Vzdělávání, Celoživotní učení, Řízení lidských zdrojů, Zaměstnanec, Podnik, Podnikové vzdělávání

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BARTÁK, Jan. Skryté bohatství firmy. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 183 s. ISBN 80-868-5117-6.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

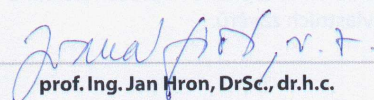
PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

Vedoucí práce

Pánek Pavel, Ing.

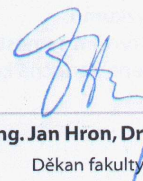
Termín odevzdání

březen 2012


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 19.3.2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vzdělávání pracovníků v podnikové sféře" 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 literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23.3.2012

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala zejména svému vedoucímu práce Ing. Pavlu Pánkovi za cenné rady a připomínky a dále také ředitele personálního útvaru společnosti Pars nova a.s. za její ochotu poskytnout mi potřebné údaje a materiály.

Vzdělávání pracovníků v podnikové sféře

Education of employees in the corporate sector

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá vzděláváním pracovníků v podnikové sféře. Systém vzdělávání je analyzován v akciové společnosti Pars nova, která jej v souladu s efektivním využitím lidského potenciálu považuje za nezbytný. V praktické části je krátce představena společnost včetně jejího přístupu ke vzdělávání zaměstnanců, avšak největší pozornost je věnována vybraným skupinám zaměstnanců, kterým se nedostává dostatečného vzdělávání, které by při své pracovní činnosti využili. Součástí je dotazníkové šetření, na jehož základě je spolu s dalšími získanými údaji navržen vzdělávací program, sestavený přímo na míru vybraným skupinám zaměstnanců. Předloženy jsou i návrhy, jakými by měl být posílen systém vzdělávání zaměstnanců.

Summary

This thesis deals with education of employees in the corporate sector. The system of education is analyzed in a joint stock company Pars nova which it in accordance with the effective use of human potential considers as necessary. In the practical part the company and its approach to employee training is shortly introduced, but the greatest attention is paid to chosen groups of employees which are not sufficiently educated in those areas which they would within their work activities use. It also includes a survey which will be together with other obtained information the basis for designing the educational programme, drawn up directly for chosen groups of employees. Concrete proposals by which should be improved system of education employees are also presented.

Klíčová slova: Vzdělávání, Celoživotní učení, Řízení lidských zdrojů, Zaměstnanec, Podnik, Podnikové vzdělávání

Keywords: Education, Longlife learning, Human resource management, Employee, Corporate, Corporate education

Obsah

1 Úvod do problému	8
2 Cíl práce	9
3 Metodika	11
4 Literární rešerše	12
4.1 Základní pojmy	12
4.2 Učení a vzdělávání	13
4.3 Přístup ČR ke vzdělávání	16
4.4 Řízení lidských zdrojů	21
4.5 Personální řízení	24
4.6 Podnikové vzdělávání	26
4.6.1 Učící se organizace	27
4.6.2 Systematické a plánované vzdělávání	29
4.7 Jednotlivé fáze systematického vzdělávání	30
5 Praktická část	39
5.1 Představení podniku Pars nova a.s.	40
5.1.1 Strategie a organizační struktura Pars nova a.s.	40
5.1.2 Vzdělávání zaměstnanců	41
5.2 Výzkumné šetření	44
5.2.1 Výsledky výzkumného šetření	45
5.2.2 Shrnutí údajů z dotazníkového šetření	58
5.3 Vytvoření vzdělávacích programů	59
5.4 Možné problémy	67
5.5 Další doporučení	68
6 Závěr	70
7 Seznam použitých zdrojů	72
8 Seznam schémat	75
9 Seznam tabulek	76
10 Seznam grafů	77
11 Seznam příloh	78
Příloha č. 1 Produkty společnosti Pars nova a.s.	79
Příloha č. 2 Dotazník	80

1 Úvod do problému

Většina velkých podniků zajišťuje svým zaměstnancům vzdělávání různého charakteru. Zavedené vzdělávací systémy, jsou často vytvářeny a ponechány ve stanovené podobě i několik let, bez jakékoli změny v souvislosti s měnícím se vnitřním i vnějším prostředím podniku. Přitom změna v organizačním uspořádání, nutnost zvyšování znalostí a dovedností, sílící tlak konkurence, včetně změn vývojových trendů v oblasti vzdělávání mají být impulsem k tomu, aby se nalézaly nové metody a postupy, včetně stanovení nových strategií, které by již fungující systém učinily ještě výkonnějším. Otázkou tedy je, jakými postupy sestavit efektivní vzdělávací programy, které by byly přínosné jak pro podnik tak i pro zaměstnance, kteří by nabyté znalosti a dovednosti využívali v praxi?

Vybraný podnik realizuje vzdělávací aktivity jak pro technickohospodářské pracovníky (dále jen TH pracovníci), tak pro zaměstnance dělnických profesí. Jde o složitý a komplexní systém vzdělávání, poskytující široké spektrum vzdělávacích činností legislativního, odborného i systémového charakteru. Problémová oblast, která bude objektem šetření, se týká vzdělávání celkem dvou skupin TH pracovníků, kterým se v rámci vzdělávání nevěnuje dostatečná péče. Jedná se o skupinu nákupčích a obchodníků. Vzdělávací aktivity výše uvedených skupin obsahují jak školení typu soft skills, které jsou vysoce ceněné a v pracovním styku poměrně žádané, tak i odborná školení. Znalosti a dovednosti, které jsou pro jejich výkon nezbytné, však tato školení v dostatečné míře neposkytují. Navíc se v mnohém opakují a jsou příliš obecná, čímž se efektivita školení výrazně snižuje, nehledě na finanční prostředky, které jsou vynakládány poměrně zbytečně. Z důvodu vysoké odpovědnosti, která z uvedených pracovních pozic plyne, je nutné pro tyto pracovníky vytvořit vzdělávací program, který by obsahoval vzdělávací aktivity šité na míru jejich pracovním povinnostem. Je potřeba vnést více odborných školení, které by korespondovaly s pracovní náplní zaměstnance a jeho činnostmi, které díky svému důležitému pracovnímu zařazení vykonává. Díky tomu budou zaměstnanci seznámeni s množstvím klíčových informací, aby tak přispěli k celkovému rozvoji a chodu podniku, jeho lepší prezentaci a zvýšení konkurenceschopnosti.

Pro zefektivnění vzdělávacího systému budou v této práci představeny návrhy, jejichž realizaci by personální útvar mohl ve svých dalších krocích využít. Došlo by tak k účinnějšímu vynakládání finančních prostředků a lepší spolupráci mezi personálním útvarem a zaměstnanci.

2 Cíl práce

Primárním cílem této práce je sestavení návrhu vzdělávacího programu na podporu a zvýšení vzdělanostní struktury pro vybrané skupiny TH pracovníků, který by vycházel ze současného stavu znalostí a schopností zaměstnanců a který by korespondoval s jejich pracovní náplní spolu s potřebami a cíli podniku.

Realizací primárního cíle, kdy by měly být vytvořeny zcela nové vzdělávací programy, by ve vybrané organizaci mělo dojít ke zvýšení pracovní výkonnosti a efektivnosti při užití získaných dovedností a znalostí v praxi. Dopady by měl podnik pocítovat zejména v udržení si konkurenceschopnosti, v efektivním využívání finančních prostředků, v účinnějším chodu zajišťování zakázek a činností s nimi spjatými. Očekávány jsou i změny v přístupu ke vzdělávání pracovníků, přičemž podnětem k této změně by měla být právě tato práce a její návrhy.

Vedle primárního cíle budou uskutečněny i tyto **sekundární cíle**:

1. sekundární cíl – vytyčit problémy, které mohou vyvstat v průběhu realizace vzdělávacích programů a navrhnout způsoby řešení;
2. sekundární cíl – doporučit další návrhy k docílení větší efektivity při zajišťování vzdělávacích potřeb pro zaměstnance.

Pro zajištění primárního cíle bude provedena analýza pracovních míst jednotlivých zaměstnanců i analýza interních materiálů, včetně šetření mezi danými zaměstnanci. Následně se v souvislosti se získanými výsledky vytyčí oblasti, ve kterých mají zaměstnanci nedostatky. Všechny použité metody se stanou základním kamenem a východiskem při sestavení vzdělávacího programu.

Vzdělávací programy pro obě skupiny by měly být dlouhodobějšího charakteru, v délce jednoho roku, během kterého by se aktivity realizovaly. Oba vzdělávací programy budou obsahovat informace typu: konkrétní názvy vzdělávacích aktivit, jejich obsah, časová náročnost jednotlivých vzdělávacích aktivit, místo realizace, identifikace školitele a v neposlední řadě i celková kalkulace nákladů.

Po vymezení konkrétních požadavků na vzdělávací akce se činnost zaměří na sestavení kompletních vzdělávacích programů. Rovněž bude vypracován přehled, kdy budou vzdělávací akce probíhat a jaká bude výše nákladů na zajištění vytyčených vzdělávacích aktivit.

Součástí této práce je i způsob hodnocení navrženého vzdělávacího programu, aby se předcházelo následnému neefektivnímu plánování a designování. V tomto případě by se ujalo hodnocení po ukončení každé vzdělávací akce. Celkové shrnutí přínosu by zaměstnanci podávali po ukončení celého vzdělávacího programu. Zde by zaměstnanec uvedl zejména přínos jednotlivých vzdělávacích aktivit a zda-li nabyté informace během své pracovní činnosti využil či nikoliv.

Výsledky z provedených hodnocení by se pro nadcházející léta měly stát podkladem pro upravení a zefektivnění vzdělávacího programu. Aby byl program úspěšný, musí se do návrhů na zlepšení zapojit všichni zúčastnění zaměstnanci.

3 Metodika

Pro dosažení stanovených cílů je nutno nejdříve vycházet z teoretických zdrojů, vztahující se k tematice řízení lidských zdrojů, personálního řízení, vzdělávání pracovníků a systematického vzdělávání. Poté se plynule přechází do praktické části sestávající z představení podniku, výzkumného šetření, návrhu vzdělávacích programů a dalších doporučení.

Diplomová práce nejprve vychází z teoretické části, tvořené různými zdroji. V prvé řadě čtenáře seznamuje se základními pojmy, vztahující se k učení a vzdělávání. Zmíněny jsou i vybrané strategické dokumenty České republiky a je nastíněn i současný stav v této oblasti. Zahrnutý jsou i poznatky o řízení lidských zdrojů i o personálním řízení, mající na starost veškeré záležitosti týkající se zaměstnanců. Velká pozornost je zde věnována podnikovému vzdělávání a jeho systematickému plánování, včetně popisu jednotlivých fází, jež jsou neodmyslitelnou součástí účinného vzdělávacího programu. Dále bude představen podnik, jehož vzdělávací systém bude analyzován. K seznámení se s vybraným podnikem budou sloužit základní údaje, zaměření činnosti aj. Důležité, pro následné hodnocení, však budou informace, týkající se současného vzdělávacího systému. Všechny tyto informace budou získány především z interních materiálů podniku a elektronických zdrojů. V rámci výzkumného šetření bude specifikován cíl výzkumu, způsob sběru dat a výzkumný vzorek. Ke splnění cílů jsou použity smíšené techniky. První z nich je neinvazivní technika zvaná studium dokumentů. Ta je doplněna o dotazníkové šetření, kde budou stanoveny hypotézy, týkající se dané problematiky. Dotazníky budou rozdány vybraným zaměstnancům podniku a spolu s studiem dokumentů budou mít patřičnou vypovídající hodnotu. Před samotným spuštěním dotazníkového šetření bude pár výtisků podrobena pretestu u náhodně zvolených zaměstnanců jiného podniku. Účelem pretestu je zjistit, zda-li je dotazník dostatečně srozumitelný. Všechny uvedené techniky umožní lépe nahlédnout do této problematiky a zjistit potřebné informace. Získaná data budou vyhodnocena a výsledky šetření prezentovány spolu s poukázáním na případné nedostatky. Informace o vzdělávacím systému podniku spolu s provedeným dotazníkovým šetřením budou výchozími podklady pro sestavení ucelených vzdělávacích programů, které budou spolu s dalšími návrhy předneseny personální ředitelce podniku za účelem jejich realizace.

4 Literární rešerše

Tato literární rešerše vychází z řady odborných literatur a poskytuje přehledné informace o vzdělávání, učení a o řízení lidských zdrojů včetně popisu role personálního útvaru v podniku. Velká část je zde rovněž věnována podnikovému vzdělávání, které je zde, vzhledem k zaměření této práce, hlavním středem zájmu.

4.1 Základní pojmy

Vzdělávání je základním kamenem pro rozvoj každé společnosti a právem je tomuto procesu přisuzován velký význam, neboť jej spousta lidí považují za nepostradatelný či dokonce rozhodný. Každý si jistě dokáže představit, co znamená vzdělávání, co učení, stejně tak jako co znamená rozvoj lidských zdrojů. Důkazem je i nespočet publikací, ve kterých autoři uvedené pojmy prezentují z rozdílných úhlů pohledu. Vzhledem k tomu, že se v průběhu práce bude s některými termíny pracovat častěji, je nezbytností si je předem vymezit. Níže předložené definice vychází z nejznámějších literatur nebo jsou přímo zmíněny v odborném slovníku.

- Vzdělávání – je chápáno například jako „*proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.*“¹ Jiný autor považuje vzdělávání za „*jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec.*“²
- Učení – jeden z nejrozšířenějších pojmů je velice dobře popsán ve slovníku Zdeňka Palána jako „*proces záměrného navozování činností nebo výsledek nabytých zkušeností vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků, vedoucí k poměrně trvalým změnám struktury osobnosti vzdělávaného (nebo vzdělávajícího se), změnám vědění, chování a prožívání, znalostí, dovedností, postojů, hodnot a pracovního chování*“³
- Řízení lidských zdrojů – pro objasnění tohoto termínu je výstižný pohled od Michaela Armstronga, který ve své knize uvádí, že se jedná o „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají*

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, s. 461

² HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 31

³ PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: lidské zdroje*, s. 221

– lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“⁴

- Personální řízení – je pojem, který se stejně jako řízení lidských zdrojů zabývá zaměstnanci a lze říci, že „je jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace, je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary) a také, že personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka.“⁵
- Podnikové vzdělávání – tento pojem obsáhle definuje Palánův slovník a „jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce.“⁶
- Učící se organizace – „představuje takovou organizaci, v níž lidé mohou systematicky rozvíjet svoji schopnost tvořivého myšlení a jednání jako jednotlivci i členové týmů, v nichž se společně učí a učí se učit.“⁷

4.2 Učení a vzdělávání

Získávání znalostí, dovedností a schopností je provázáno všemi etapami lidského života. Člověk se posouvá neustále dopředu, formuje svou osobnost a stává se lépe připraveným k řešení nejrůznějších situací, které v průběhu života nastanou. Vzdělávání rozvíjí duševní hodnoty člověka, který se následně stává uvědoměným a zralejším ve všech směrech a je nutno říci, že největší bohatství člověka nespočívá v materiálních hodnotách jako takových, nýbrž právě v těchto duševních.

V souvislosti s učením vzniklo několik publikací, ve kterých se často pojednává o teoriích učení. V jedné z literatur se lze dočíst o pěti teoriích učení. První teorií je **posilování správných reakcí**, která je založena na pochvale učícího se. Tímto způsobem dochází k pozitivní motivaci jedince a dobře vedená zpětná vazba napomáhá k udržení si kladného průběhu učení. Další jsou **kybernetické a informační teorie**, vycházející z rozložení úkolu na úkoly dílčí, ke kterým jsou samostatně stanoveny pokyny. Učící se

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, s. 27

⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 9

⁶ PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: lidské zdroje*, s. 157

⁷ BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*, s. 83

vždy v příslušném okamžiku soustředí pouze na jednu relativně osvojitelnou část, čímž se celý proces učení urychlí. **Kognitivní teorie**, hovoří o způsobech, jak se lidé učí odhalovat možné problémy, formulovat je a na závěr pro ně nalézt řešení. Známa je i teorie **učení se ze zkušeností**, kdy se lidé snaží své vlastní životní zkušenosti interpretovat a z nich vyvodit závěr, který jim napoví, jak mají těchto zkušeností využít. **Teorie podnět-reakce**, se týká celého procesu učení i posilování správných reakcí. Při učícím se procesu musí být vždy přítomna určitá hnací síla a stimulace, jenž se stávají základem pro vytvoření vhodných dovedností a znalostí. Od těch by nemělo být upuštěno do té doby, než se tyto reakce pro danou osobu nestanou automatické.⁸

Odborná literatura nabízí i pohled na Kolbův cyklus učení. Skládá se ze 4 fází, kde na počátku člověk prožije určitou zkušenost. Tu následně posuzuje a přemýšlí o tom, co se vlastně stalo. Měl by také odvodit závěr, tj. odpovědět si na otázku, co se vlastně naučil a v závěru si říci, co udělat, aby byly věci příště udělány lépe. Teprve v případě, že si dotyčný projde všemi čtyřmi fázemi, je učení opravdu efektivní.⁹

Díky zařazení tohoto cyklu téměř do všech tematicky zaměřených publikací, se dá předpokládat, že autoři jsou si vědomi jeho vypovídající hodnoty. Ivana Folwarczná ve své knize píše: „*Jedinečný přínos Davida A. Kolba nespočíval jen v jeho cyklu učení, ale také v odhalení faktu, že jedinci se liší ve svých schopnostech učit se v různých stádiích učebního cyklu.*“¹⁰

Člověka vede k učení se několik pohnutek, na které si každý dokáže odpovědět sám. Co ale tvoří pravou podstatu samotného učení, na to poukázal jeden z autorů, zabývající se touto problematikou. Ten, jádro věci vykreslil s pomocí Maslowovy hierarchie potřeb, kdy se všechny patra této pyramidy mohou stát podnětem pro učení se. Podstata samotného učení však leží již pod základy, sestávající z fyziologických potřeb a tvoří ho příjemné pocity. Ty jsou silnější než fyziologické potřeby a důkazem toho jsou lidé, užívající drogy nebo lidé, kteří podlehlí kouření či alkoholu. K tomu, aby lidé prožívaly příjemné pocity jsou opět nuceni učit se těm způsobům, jak jich dosáhnout. Podstatou učení je tedy hledání cest a způsobů, jakých lze příjemných pocitů dosáhnout

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, s. 519-520

⁹ FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika:praxe manažera*, s. 184-185

¹⁰ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, s. 55

a opustit ty postupy, vedoucí k negativním pocitům. Je důležité tedy ověřit, jaké druhy chování vedou k příjemným, a jaké k nepříjemným pocitům.¹¹

Vezme-li se v úvahu fakt, že se člověk učí celý svůj život, bylo by nepřipustné nezmínit pojem celoživotní učení. „Celoživotní učení představuje zásadní změnu pojetí celého vzdělávání, kdy všechny možnosti učení – ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života.“¹² Z toho vyplývá důležitost nahlížet na učení jako na komplexní přístup rozvoje osobnosti v souladu s jeho preferencemi v průběhu jednotlivých stádií jeho života. Je nutné, aby si každý jedinec budoval kladný přístup k učení a neustále ho rozvíjel. Pevné základy jsou v každém vytvářeny již v škole během povinné školní docházky. Je to skvělý odrazový můstek k následnému pokračování ve vzdělávání, které už více méně rozvíjí naše schopnosti a dovednosti. Avšak jakkoli účinné je školní vzdělávání, efektivnější je dozajista samostatný přístup jedince, který má chuť a zájem se sám učit. O celoživotním učení obsáhle pojednávají autoři Veteška a Tureckiová, od nichž je převzato členění celoživotního vzdělávání. Toto členění není dílem zmíněných autorů, ale je formálně ukotveno ve významném dokumentu s názvem Memorandum o celoživotním učení.

Celoživotní učení v první řadě zahrnuje **formální vzdělávání**, které je zpravidla zaštitěno školskými zařízeními, jakožto základní prvek v celém systému vzdělávání. Na tuto formu dále navazuje **neformální vzdělávání**, zlepšující uplatnění na trhu práce. Patří sem například rekvalifikační kurzy, volnočasové aktivity pro děti, vzdělávání od zaměstnavatele či neziskových organizací a další. Účastí na této formě vzdělávání se však nedosahuje vyššího stupně vzdělání, tak jako ve školách. Poslední **informální vzdělávání** pak představuje vzdělání na základě osvojených dovedností a získaných zkušeností z běžného každodenního života při práci, v rodině apod. Je neorganizované.¹³

Celoživotní učení, jak je z výše uvedených údajů patrné, je běh na dlouhou trať. Za nejnáročnější je všeobecně považováno vzdělávání dospělých a starších osob. Efektivní způsob jak docílit, aby se i tyto osoby zapojili do vzdělávacího procesu, je motivace. Jedná

¹¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*, s. 25-29

¹² PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: lidské zdroje*, s. 28

¹³ VETEŠKA, Jaroslav a MICHAELA TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*, s. 21-22

se o „vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“¹⁴ Stejně tak je tomu i v případě zaměstnanců, kteří by měli být motivováni nejen k dosahování lepších výsledků na pracovišti, ale i k doplňování si vědomostí, jenž budou přínosem pro jedince i pro samotnou organizaci. Tyto motivy je obtížné identifikovat z důvodu jejich proměnlivosti a nestálosti v čase a mnohdy také může motivačních činitelů na člověka působit více.

4.3 Přístup ČR ke vzdělávání

Česká republika si je vědoma toho, že vzdělávání, jakožto celoživotní proces, je nutné podpořit vytvořením konceptů a závazných dokumentů. Impulsem pro vytvoření těchto dokumentů bylo přijetí evropského dokumentu Memorandum o celoživotním učení. Jedním ze strategických dokumentů, kterým Česká republika disponuje, je Národní program rozvoje vzdělávání v ČR – Bílá kniha. Tento základní a dá se říci i výchozí dokument je členěn do čtyř kapitol a je pojat jako „systémový projekt, formulující myšlenková východiska, obecné záměry a rozvojové programy, které mají být směrodatné pro vývoj vzdělávací soustavy ve střednědobém horizontu.“¹⁵ Dokument pojednává o rozvoji vzdělávací soustavy i o vzdělávání ve všech stupních lidského života. V závěru jsou vytyčeny hlavní strategické linie vzdělávací politiky. Úvod je však spjat se změnami, kterými si naše země prošla v posledních několika desetiletích. Tyto změny stály v pozadí vzniku nového přístupu ke vzdělání, spočívající převážně v rozšiřující se působnosti vzdělávacích zařízení i na dospělé jedince. To byl jeden z hlavních podnětů pro vytvoření nové vzdělávací politiky. „Prognózy ukazují, že potřeba vzdělávání dospělých se bude i v příštím období dále zvyšovat a že vzdělávání dospělých bude čím dál tím více ovlivňovat hospodářské výsledky na úrovni makroekonomické i mikroekonomické.“¹⁶ Obdobnou myšlenku o vlivu dospělého člověka na rozvoj společnosti formuloval i Milan Beneš, který uvedl, že „vzdělávání dospělých je pro reprodukci, stabilizaci nebo transformaci společnosti důležitější než vzdělávání dětí a mládeže, protože reprodukce či transformace společnosti je dílem dospělé populace.“¹⁷

¹⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, s. 55

¹⁵ MŠMT. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice - tzv. Bílá kniha. [online]. Praha: Tauris, 2001. [cit. 2011-07-09]. ISBN 80-211-0372-8. Dostupné také z: <http://aplikace.msmt.cz/pdf/bilakniha.pdf>

¹⁶ MŠMT. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice - tzv. Bílá kniha. [online]. Praha: Tauris, 2001. [cit. 2011-07-09]. ISBN 80-211-0372-8. Dostupné také z: <http://aplikace.msmt.cz/pdf/bilakniha.pdf>

¹⁷ BENEŠ, Milan. Andragogika: teoretické základy, s. 77

Vzdělávání dospělých se do té doby nepovažovalo za důležité a z toho plynul i opačný postoj, než jaký byl ve světě typický. Bílá kniha proto měla být impulsem, vedoucím ke změně ve vývoji, jež by mohl být klíčem k rozvoji životní úrovně i ekonomiky. Započal tak nový přístup ke vzdělání, jenž se stal východím pro nadcházející léta. Ve srovnání s ostatními zeměmi byly identifikovány rozdíly v přístupu ke vzdělávání a Česká republika tak identifikovala své slabé stránky a zároveň vytyčila několik následujících cílů, jež by mělo být v průběhu následujících několika let dosaženo:

- „nastolit celoživotní učení jako běžnou praxi;
- *připravit lidské zdroje na výzvy, které přináší informační a znalostní společnost, globální ekonomika, nezbytnost udržitelného rozvoje a blížící se členství v Evropské unii;*
- *zvýšit mezinárodní konkurenceschopnost české ekonomiky a její přitažlivost pro investory;*
- *zvýšit zaměstnatelnost pracovních sil a tím pozitivně ovlivnit zaměstnanost;*
- *zlepšit využívání omezených zdrojů a mobilizaci nutných prostředků pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.*“¹⁸

Výše zmíněné cíle jsou odvozeny od aktuálních potřeb. Vývoj v oblasti informačních technologií, globalizace i členství v EU zvyšuje nároky na každého jedince a to je důvod k akceptování a osvojení si myšlenky celoživotního učení. Nicméně i přes veškerou snahu je tato oblast provázena velkými nedostatky a rozdíly a to nejen v České republice, ale i v jednotlivých zemích EU.

Eurostat uvádí, že v roce 2003 se na určité formě vzdělávání podílelo pouze 42 % veškeré populace v EU ve věku mezi 25 – 64 let, z toho 4,4 % osob se účastnilo formálního vzdělávání a 16,5 % osob neformálního vzdělávání. Značné byly i rozdíly mezi jednotlivými zeměmi, kde účast na vzdělávání byla v Maďarsku 12%, v Řecku 17% a například v Lucembursku a ve Slovinsku 82% a v Rakousku 89%.¹⁹

Smutným faktem jsou i údaje z roku 2007 uvedené v publikaci nazvané České školství v mezinárodním srovnání, kde se stále hovoří o velkých rozdílech mezi zeměmi

¹⁸ MŠMT. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR*. [online]. [Praha], 2003. [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dokumenty-o-dalsim-vzdelavani-a-celozivotnim-uceni-1>

¹⁹ EUROSTAT. *Lifelong learning in Europe* [online]. [Lucemburk], Eurostat, 2005 [cit. 2011-07-09]. ISSN 1024-4352. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-NK-05-008/EN/KS-NK-05-008-EN.PDF

a kde data pro Českou republiku pro rok 2007 uvádí, že se formálního a/nebo neformálního vzdělávání účastnilo 38 % osob ve věku 25–64 let, což není mnoho.²⁰

Český statistický úřad informuje i o rozdělení osob do tří věkových rozmezí, kde jsou na formálním vzdělávání neaktivnější právě osoby ve věku od 25 – 34 let. Jinak tomu je při neformálním vzdělání, které upřednostňují lidé ve věku 35 – 49 let.²¹ Dá se domnívat, že lidé v první věkové kategorii dávají přednost zakončit své vzdělání vysokoškolským vzděláním, zatímco lidé druhé kategorie již potřebují doplnit si vzdělávání v souvislosti s výkonem určitého povolání nebo získání vedlejší kvalifikace, aby se daný jednotlivec lépe uchytil na trhu práce. Z tohoto důvodu se přiklánějí spíše k rekvalifikačním kurzům, firemnímu vzdělávání apod.

Český statistický úřad rovněž uvádí důvody neúčasti na dalším vzdělávání. Ty byly rozděleny do tří základních skupin. První skupinu tvořily osobní důvody, které měly největší zastoupení, dále to byly důvody vztahující se k jejich zaměstnání, ty byly na druhém místě a poslední skupinou byly důvody finanční. Ženy nejčastěji poukazovaly na bariéry v podobě starostí o domácnost a ve finančních možnostech. Naproti tomu muži u sebe nespatořovali potřebu dalšího vzdělávání (dále jen DV) nebo v něm naopak nebyli podporováni zaměstnavatelem.²²

Významný byl rok 2007 kdy byly jako opatření pro rozvoj vzdělávání přijaty strategické směry, kterými by se měla vzdělávací soustava ČR ubírat. Jsou specifikovány v Dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy (dále jen DZV ČR) a jsou jimi:

- *„rovnost příležitostí ke vzdělání;*
- *kurikulární reforma – nástroj k modernizaci vzdělávání s důrazem na rozvoj klíčových kompetencí;*
- *podpora cizích jazyků, informační a komunikačních technologií;*
- *tvorba a zavádění systémů kvality, metod hodnocení a vlastního hodnocení škol a školských zařízení;*

²⁰ KLEŇHOVÁ, Michaela, Pavlína ŠTASTNOVÁ a Pavla CIBULKOVÁ. *České školství v mezinárodním srovnání: stručné seznámení s vybranými ukazateli publikace OECD Education at a Glance 2010* [online]. 1. vyd. Praha: Tauris, 2010. [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/pro-novinare/ceske-skolstvi-v-mezinarodnim-srovnani?highlightWords=ro%C4%>

²¹ ČSÚ. *Účast na dalším vzdělávání* [online]. Praha: ČSÚ, 2009 [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/EE004A2939/\\$File/331309k03.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/EE004A2939/$File/331309k03.pdf)

²² ČSÚ. *Účast na dalším vzdělávání* [online]. Praha: ČSÚ, 2009 [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/EE004A2939/\\$File/331309k03.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/EE004A2939/$File/331309k03.pdf)

- *zvyšování profesionality a zlepšování pracovních podmínek pedagogických pracovníků;*
- *podpora dalšího vzdělávání.*²³

DZV ČR vychází ze stávající národní situace. Je více propracovaný a pracuje s větším počtem informací, z nichž část je zpracována do podoby tabulek a grafů. Dokument se z převážné části zaměřuje na základní formy poskytování vzdělávání a to prostřednictvím školských zařízení. Sleduje vývoj v počtu přijímaných žáků, poskytuje přehled o nejvyšším dosaženém vzdělání žáků a studentů a zabývá se i způsobem hodnocení škol včetně školských reforem a DV, o kterém se zde mluví stále jako o nedostatečném a neuspořádaném. Od kvality DV se odvíjí i uplatnění na trhu práce, kde lidé, mající sklon k průběžnému doplňování vzdělání, jsou bezesporu lépe zaměstnatelní. Tento fakt by měl být částečným motivem k tomu, aby si lidé uvědomili jak důležitá je potřeba rozvíjet svoji osobnost. DV je zde vymezeno jako vzdělávání, které *„probíhá po absolvování počátečního vzdělávání ve školách a zahrnuje všechno vzdělání bez ohledu na to, kdo toto vzdělání poskytuje; nejde jen o vzdělávání v kursech, ale i o vzdělávání prostřednictvím vlastní činnosti a praxe, prostřednictvím zkušeností získaných nejrozmanitějšími způsoby nebo samostudiem.*“²⁴ Hlavní cíle této oblasti jsou prakticky totožné s cíli, obsažené v předchozím dokumentu, novinkou zde ale bylo stanovení priority v souvislosti s uznáváním dosaženého výsledku DV.

Pro tento účel byl vytvořen individuální národní projekt Rozvoj a implementace Národní soustavy kvalifikací (zkráceně NSK2), na jehož základě jsou lidé schopni získat kvalifikaci pro výkon určitého povolání, aniž by daný obor vystudovali. Uznávat se tak mohou i dovednosti získané praxí. Stačí pouze uspět při zkoušce pro vybranou kvalifikaci. Tento projekt je realizován Národním ústavem odborného vzdělávání v letech 2009 – 2015.²⁵ Projekt tak velkou měrou rozšiřuje Národní soustavu kvalifikací, jakožto *„veřejně*

²³ MŠMT. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR.* [online]. [Praha], 2007. [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr>

²⁴ MŠMT. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR.* [online]. [Praha], 2007. [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr>

²⁵ Rozvoj a implementace NSK. *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. © 2008 [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/nsk2>

*přístupný registr úplných a dílčích kvalifikací potvrzovaných, rozlišovaných a uznávaných na území České republiky.*²⁶

Poslední dokument Strategie celoživotního učení ČR, zmíněný v této práci, se vztahuje k tematice celoživotního učení. Tento dokument byl vypracován v roce 2007 a je rozdělen do čtyř hlavních kapitol. Popisuje se tu ukotvení celoživotního učení ve všech strategických dokumentech, vydaných jak Evropskou unií, tak i Českou republikou. V porovnání však Česká republika nedosahuje takových výsledků jaké jsou typické pro země EU. Jedná se o vysoký podíl osob s terciálním vzděláním. V dnešní době lze pozorovat nárůst studentů, mající zájem o obory zakončené maturitní zkouškou, aby mohli pokračovat na školách vyššího stupně. Při podrobnějším pohledu na Českou republiku v porovnání s EU však zaostáváme ve všech formách vzdělávání. Svůj podíl na tom nese jak špatně vytvořený systém, tak i nedostatek finančního rámce. Snahou je dostat vytyčených cílů, spočívajících zejména ve zdokonalení kvality poskytujících vzdělávací služby a jejich monitoringu a kde sám vzdělavatel by měl hrát neméně důležitou roli. Zmíněno bylo i akceptování výsledků neformálního i informálního vzdělávání a rovný přístup ke všem občanům, zvláště pak pro ty, kteří jsou určitým způsobem znevýhodněni. Krokem vpřed je podnícení poptávky po DV formou finančních i nefinančních nástrojů. To má přiblížit vzdělávání i těm, kdo si jej do té doby nemohli dovolit.²⁷

Je samozřejmostí, že dokumenty uvedené výše jsou pouhým zlomkem z celkového počtu vydaných dokumentů, zabývajících se touto tematikou. Jejich množství vypovídá o důležitosti rozvoje a neustálé kontroly této oblasti. Nemalé množství realizovaných projektů, které vedly k rozvoji vzdělávací soustavy, byly také podpořeny finančními prostředky plynoucí z EU. Ta podala pomocnou ruku všem, kteří o ni požádali a zároveň splnili nezbytné požadavky. Česká republika, pro zajištění vyšší kvality vzdělávání, touto cestou čerpala nemalé finanční prostředky z tematických operačních programů.

Pro léta 2007 až 2013 jsou k dispozici dva operační programy pro vzdělávání, a to Lidské zdroje a zaměstnanost a Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Oba dva operační programy byly vytvořeny v souvislosti s dosažením cíle jedna, kterým je konvergence. Ta

²⁶ ČESKO. Zákon č. 179 ze dne 30. března 2006 o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-c-179-2006-sb-o-overovani-a-uznavani-vysledku-dalsiho-vzdelavani>

²⁷ MŠMT. *Strategie celoživotního učení ČR*. [online]. Praha: MŠMT, 2007. ISBN 978-80-254-2218-2. [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr?highlightWords=strategie+celo%C5%BEivotn%C3%ADho+u%C4%8Den%C3%AD>

chce odstranit rozdíly mezi jednotlivými regiony a podpořit i jejich růst. První z nich se snaží o další profesní vzdělávání a vytváření nových programů, ze kterých by měli užitek především zaměstnanci. V rámci tohoto operačního programu byl například spuštěn projekt Vzdělávejte se. Ten byl určen podnikům, jenž byly zasaženy finanční krizí. Namísto omezení výroby produkce a propouštění zaměstnanců se zaměstnanci naopak dočkali finanční podpory. Druhý uvedený operační program soustřeďuje dvě osy, které mimo jiné usilují o vzdělávání zaměstnanců firem k udržení či vylepšení si své pozice na trhu a získání konkurenční výhody.²⁸

4.4 Řízení lidských zdrojů

Efektivní využití lidského potenciálu k dosažení kvalitního rozvoje podniku by měl být jeden z prvořadých cílů všech manažerů, kteří si uvědomují, jak je důležité mít schopné a vzdělané zaměstnance, protože právě oni vytváří dobrou pověst a image firmy a je nutno říci, že i celý chod firmy je závislý na jejich schopnostech a dovednostech. Řízení lidských zdrojů je značně náročná činnost, neboť musí neustále reagovat na měnící se podmínky v samotném podniku a musí brát ohled i na celkově se měnící situaci na poli konkurence.

Vývoj v této oblasti si v průběhu několika let prošel značným vývojem. Z počátku se na pracovníky nahlíželo pouze jako na „stroje“. Byly jim přidělovány pouze manuální úkony, které měli splnit. Ani nebyla potřeba zvláštních požadavků a nároků na pracovníky. Očekával se jenom jejich aktivní přístup a plnění pracovních výkonů, během kterých na ně dohlíželi vedoucí pracovníci. Až se změnou spojenou s přechodem od manuální práce na práci vyžadující komunikaci a tvůrčí přístup došlo i ke změně ve vybírání vhodných kandidátů na danou pozici. Nově se také vedoucí pracovníci zabývali i zajištěním věrnosti jejich podřízených pracovníků včetně jejich hodnocením.²⁹

Dnes už je pohled na pracovníky zcela odlišný a neustále se vyvíjí nové přístupy k ještě většímu uspokojení jak ze strany organizace, tak i pracovníků. *„Základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace je snaha efektivně využít vlastního lidského potenciálu. Schopnosti lidí se spojují s finančními a hmotnými zdroji, aby rozvíjely to, co bývá označováno jako základní kompetence (způsobilost) či schopnost*

²⁸ Programy 2007-2013. *Strukturální fondy EU* [online]. [2012] [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>

²⁹ VEBER, Jaromír & kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 157-158

organizace.“³⁰ Proto je nutné, aby se na pracovníky nahlíželo jako na neoddělitelnou součást organizace, která je díky nim schopná naplňovat své cíle, vedoucí k uspokojení organizace po stránce konkurenceschopnosti a výkonnosti. Z tohoto důvodu zavádí postupy, jakými je schopna vytyčených cílů dosáhnout.

Dle M. Armstronga by se mělo v rámci řízení lidských zdrojů investovat do oblastí zajišťujících vytvoření a hlavně udržení si kvalifikovaných pracovníků, do podpory zvyšování jejich znalostí a dovedností spolu se zajištěním dostatečného motivačního prvku a oddanosti pracovníka. Vedoucí pracovníky by měly rovněž zajímat harmonické vztahy na pracovišti i mezi jednotlivci a měli by brát v potaz i rozdílnosti, které mezi jednotlivci i skupinami panují a přistupovat k nim individuálně.³¹

Utváření pojmu řízení lidských zdrojů a jeho zavedení bylo podníceno vytvořením dvou modelů, z nichž každý je odlišný. Jedná se o model souladu a harvardský systém. Název „model souladu“ vychází z nutnosti řídit lidské zdroje a organizační strukturu podniku tak, aby odpovídala strategii organizace, tj. aby byla v souladu se strategií organizace. Namísto toho harvardský systém je komplexnější a jeho základ spočívá v ujasnění si názoru, jak by manažeři rádi viděli své pracovníky a zavedením jaké politiky by se dospělo k dosažení těchto stanovených cílů. Řízení lidských zdrojů zahrnuje i veškerá rozhodnutí a kroky, podniknuté za účelem ovlivnění vztahů mezi organizací a pracovníky. Důležitým aspektem, který se jeví jako obtížný, je potřeba propojení všech oblastí politiky řízení lidských zdrojů. Harvardský systém výrazně přispěl ke změně pohledu na tehdejší řízení lidských zdrojů, kde namísto personálních útvarů by jej, dle této teorie, měli mít na starost spíše manažeři.³²

Řízení lidských zdrojů je v současnosti mnoha firmami považováno za klíčové, neboť se na pracovníky v převážné míře nahlíží jako na cenný zdroj, do něhož je zapotřebí neustále investovat. Nakolik může řízení lidských zdrojů hrát důležitou roli v organizaci je adekvátně znázorněno ve schématu níže, kde organizace pro svou činnost disponuje několika různými zdroji, ale všechny jsou závislé na činnosti lidských zdrojů, které je ovlivňují a rozhodují o nich. Stejný pohled na věc mají autoři jedné z publikací, kteří uvádí, že „*lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují efektivitu jejich*

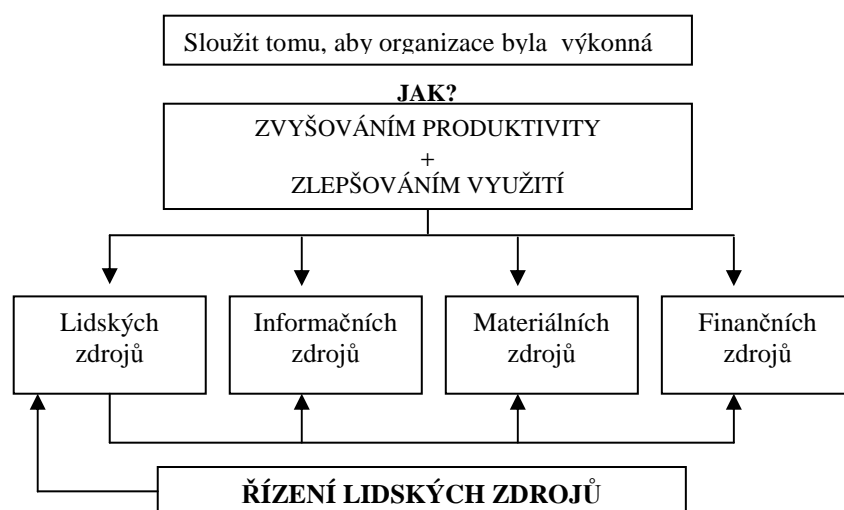
³⁰ VEBER, Jaromír & kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 156

³¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, s. 30-31

³² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, s. 150-151

využití. Proto představují ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenční schopnosti podniku. Je potřeba, aby se staly jádrem celého podnikového řízení.“³³

Schéma č. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 17

Stejně jako všude jinde i zde, v rámci řízení lidských zdrojů, se lze setkat s protichůdnými a vyhraněnými názory, které poukazují na značné nedostatky a popírají tak efektivitu celého tohoto systému. Snesla se celá řada kritik zejména na přílišný optimismus řízení lidských zdrojů včetně oblasti působení, která je velice rozsáhlá a tím pádem náročná. Poukázalo se i na problém v nečinnosti, kdy organizace o celém tomto řízení hovoří, ale nekoná tak. Odvážná byla tvrzení vypovídající o řízení lidských zdrojů jako o neetickém zacházení s lidmi a jejich manipulací, kdy jsou lidé vždy podřízeni pouze tomu, co chce organizace a o zájmy samotných pracovníků se nezajímá.³⁴

K diskusi vyzývají všechny uvedené kritiky, o kterých by se dalo dlouze polemizovat, nicméně nejpálčivější je dozajista zmínka o neetickém zacházení s lidmi. Není na místě domnívat se, že dosahuje-li organizace dobrých výsledků, je to na úkor pracovníků. V první řadě je nutné si uvědomit, že to, co stojí v pozadí samotného zlepšení, jsou investice. Investice vkládané do zaměstnanců, díky kterým se rozvíjí jejich osobnost.

³³ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 42

³⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, s. 36-38

Proto domněnka, že řízení lidských zdrojů zaujímá výše popsany neetický postoj k zaměstnancům v tomto případě není na místě.

4.5 Personální řízení

Personální řízení si prošlo svým vývojem stejně jako řízení lidských zdrojů. Bylo velmi nerovnoměrné a počátky jeho vývoje jsou typické soustředěním se na potřeby a zájmy zaměstnanců, do té doby naprosto netknutou oblastí, které se nepřikládal žádný význam. Později k tomu přibyla nutnost vytvoření administrativy, zabývající se náborem a evidencí zaměstnanců. Ve čtyřicátých až sedmdesátých letech dvacátého století se postupně začínalo pracovat na široké škále služeb pro zaměstnance, které se časem doplňovaly o další činnosti, a došlo rovněž k větší specializaci. Následoval rozvoj řízení lidských zdrojů v souladu se strategií firmy spolu s celostním řízením.³⁵

Co představuje pojem personální řízení bylo definováno na samém začátku v základních pojmech. V čem ale spočívá jeho cíl, lze přiblížit s pomocí literatury zaměřené na personální činnosti, kde se lze dočíst, že *„cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace. Systém práce s lidmi musí zahrnovat všechny souvislosti jejich pracovní činnosti.“*³⁶

Rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů, o kterém byla zmínka výše, může být pro některé poměrně těžkým oříškem, neboť oba dva pojmy vypadají navenek jako jedno a totéž. Je zřejmé, že se oba dva vážou k lidem pracujících v organizaci, ale jejich význam je přece jenom odlišný.

Řízení lidských zdrojů představuje vidinu toho, jak co nejefektivněji řídit zaměstnance podniku. Jedná se o dlouhodobý pohled, beroucí do úvahy veškeré možné dopady zvažovaných rozhodnutí v rámci personální práce. Součástí je udržet celkovou kvalitu a potřebu rozvoje. Lidé tu reprezentují cenný zdroj, jenž je nutné podpořit strategickým plánováním. To vše patří do kompetence top managementu. Naproti tomu

³⁵ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, s. 48-49

³⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 9

personální řízení má ve svém středu především pracovní sílu jako takovou a spadá do rukou vedoucích pracovníků i personálních útvarů.³⁷

Co se týče kompetencí při práci s lidmi, dají se jednoduše vyjádřit i takto: „*vrcholové vedení organizace odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky. Odpovědnost za vedení lidí, za realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými spočívá především na liniových vedoucích.*“³⁸

Personální útvary, které bývají zřizovány ve větších podnicích, jsou důležitým komponentem pro fungování všech činností spjatých s jednotlivými kroky při práci se zaměstnanci. Neexistuje ale žádné pravidlo, které by blíže specifikovalo uspořádání takového útvaru. Každý podnik je odlišný ve svém zaměření, počtu zaměstnanců i organizační struktuře a tak jsou i tyto útvary navzájem odlišné a liší se i počtem personalistů. Ti zde mohou zastávat různé role.

Dle M. Armstronga je možné se setkat s deseti rolemi personalistů, z nichž tři považuje za klíčové. **Stratég** je prvním z nich. Podle názvu se dá jednoduše odvodit, v čem jeho role spočívá. Takový člověk se snaží vytvořit personální strategie tak, aby byly nápomocny dostát strategiím podniku. Dalším je tzv. **dodavatel služeb**, který je po ruce liniovým manažerům v oblasti nákladově efektivního získávání pracovníků, jejich rozvoje atd. včetně řešení problémů s kázní či pracovním právem. Posledním zmiňovaným je **interní konzultant**, dávající cenné rady liniovým manažerům. Je jejich konzultantem při uplatňování personální politiky a personálních postupů.³⁹

V rámci personálního řízení jsou s pomocí personálních útvarů zabezpečovány činnosti směřující od analýzy potřeb zaměstnanců až po jejich hodnocení a péči. V literatuře jsou tyto činnosti uvedeny vždy v trochu odlišném rozsahu i pojetí, ale dá se říci, že se téměř vždy jedná o následující činnosti: tvorba pracovních míst a úkoly s tím spojené, personální plánování, příjem a dosazení pracovníka na pracovní pozici, hodnocení, zařazení, odměňování a investice do vzdělávání pracovníků, utváření dobrých pracovních vztahů, zajištění dostatečné péče o pracovníky a vytvoření personálního informačního systému.⁴⁰

³⁷ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 43

³⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 17

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, s. 66-67

⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 20-21

Všechny vyjmenované činnosti jsou nepostradatelné a jistě by bylo zajímavé si je více přiblížit, avšak ve spojitosti se zaměřením a náplní této práce se na dalších stranách bude pojednávat pouze o jedné z těchto činností, a to o vzdělávání pracovníků.

4.6 Podnikové vzdělávání

Doba jde neustále kupředu a sílící tlak konkurence nutí manažery, aby si neustále udržovali kvalifikované zaměstnance. „*Má-li firma v tomto konkurenčním prostředí uspět, musí se restrukturalizovat, modifikovat řídicí procesy, firemní kulturu a – v předstihu zabezpečit skokovou změnu v oblasti požadavků na rozvoj intelektuálního a zejména lidského kapitálu firmy.*“⁴¹ Je proto nutností snažit se zaměstnance rozvíjet prostřednictvím různých vzdělávacích aktivit, kterých je nespočet. Nejde však o to, aby zaměstnanci byli vzděláváni za každou cenu, ale mělo by jít především o takové vzdělávání, které by bylo efektivní. Jde o poměrně náročný proces, který vyžaduje hodně úsilí a výborné znalosti v této oblasti.

Jsou pryč časy, kdy lidé pracovali pro jednoho zaměstnavatele několik desítek let, aniž by si průběžně doplňovali své znalosti. Dnešní pohled na vzdělávání se v očích samotných manažerů jeví jako klíčový prvek, rozhodující o úspěšnosti podniku. Proto volba investovat do této oblasti rozhodně není krokem vedle. Vždy by však měla být dodržována zásada, že zmíněné vzdělávání bude odrážet současnou situaci a strategické cíle podniku. Úkolem je především „*pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využití jejich přirozených schopností.*“⁴²

Pracovníci jsou vzděláváni dle své působnosti v podniku a v souvislosti s tím i v příslušných oblastech. Při příchodu nového pracovníka se lze nejčastěji setkat s pojmem adaptace, která se řadí k jednomu ze způsobů vzdělávání v podniku. Jde o přizpůsobení se nového pracovníka na pracovní pozici, ke které byl přidělen, aby se co možná nejrychleji přizpůsobil danému prostředí, jde o tzv. orientaci. Naopak pro pracovníka, pracujícího v podniku již určitý čas, je poskytnuto vzdělávání v podobě doškolování. Díky tomu jedinec získává a prohlubuje si vzdělávání v oboru v jakém pracuje. Tato nutnost může být

⁴¹ BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*, s. 22

⁴² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, s. 531

vyvolána například změnou výrobních postupů či zavedením nové technologie, se kterou je potřeba pracovníky seznámit. Jiným případem je vzdělávání známé jako přeškolení. Tento typ se realizuje tehdy, je-li nutné, aby si jedinec osvojil pracovní dovednosti, vztahující se k nově přidělené profesi, než jakou pracovník doposud v rámci jedné a téže organizaci vykonával. Poslední je vzdělávání poskytované nad rámec vědomostí nezbytných pro výkon současného zaměstnání. Zajišťuje takovou škálu znalostí a schopností, které rozvíjí osobnost člověka a jeho schopnost vidět problémy v komplexním měřítku. Součástí je osobnostní růst, ovlivňující kariéru jedince jako celku.⁴³

Zajištění vzdělávání je velice vrtkavou záležitostí. Je známo, že většina manažerů jej považuje za důležité, ale mnohdy jsou jejich rozhodnutí o uskutečnění vzdělávací akce příliš ukvapená. Možná se na tom podílí i fakt, že poskytování vzdělávání zaměstnancům je taky trochu módní záležitostí, která podněcuje manažery k vložení svých zdrojů do těch druhů vzdělávání, které nejsou v souladu s potřebami podniku.

M. Tureckiová ve své knize píše o třech vývojových stupních či přístupech ke vzdělávání. První je založen na pořádání vzdělávacích akcí, vycházejících z potřeb jednotlivých pracovníků. Tento přístup pouze eliminuje rozdíly mezi současnou a požadovanou kvalifikací a svou podstatou neplní natolik žádanou rozvojovou funkci. Druhý dává dohromady podnikovou a personální strategii spolu s podnikovým vzděláváním. Tento systematický přístup, jak je nazýván, ovlivňuje pracovní chování i motivaci. Třetím a nejefektivnějším je koncepce učící se organizace. Komplexní model rozvoje pracovníků v organizaci, kde učení probíhá kontinuálně. Jde o řízený proces, díky němuž by učení mělo být rychlejší než vyvolané změny v okolí. Svě chování organizace vždy přizpůsobuje aktuálním požadavkům.⁴⁴

4.6.1 Učící se organizace

Učící se organizace vzniká jako reakce na měnící se společnost, která si vynutila nepřetržité sledování konkurence, kvůli které musí být schopna se neustále adaptovat. O. Šuleř ve své knize píše, že už v 90. letech dvacátého století *„nemůžeme hovořit o časových úsecích, ale o časových okamžicích. Dochází k tak neuvěřitelně rychlým*

⁴³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 241-242

⁴⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 89

*změním, že už není možno využívat klasických postupů strategického plánování a řízení.*⁴⁵

Proto se přistoupilo k ideji učící se organizace, mající zabezpečit rychlou orientaci se v prostředí a tvořivé myšlení. S tím jsou však spojeny i zvyšující se nároky na pracovníky v rámci nepřetržité flexibility.

Úspěšnost učící se organizace stojí na pěti myšlenkových postupech. První je založena na dovednostech zvládat problémy vzhledem k jejich kontextu s pomocí uznávaných a platných metod. Účinnost je tím vyšší, čím více se do procesu zapojí i vhodný způsob motivace. Druhá metoda se zaměřuje na lidské chápání a spočívá v tvořivém způsobu myšlení, zahrnující i patřičné jednání, které by se shodovalo s potřebami podniku. Třetí rozhodující faktor představuje silně tvůrčí vedení, které nepřikazuje svým zaměstnancům, co mají dělat a jak to vykonávat. Naproti tomu se snaží o to, aby tyto myšlenky a vize byly všemi považovány za sdílené. Další je nazýváno jako týmové učení, sledující zásadu vytváření a integraci týmového vzdělávání, sledující společný zájem všech. Poslední je systémové učení, působící jako integrátor, propojující všechny předchozí metody a způsoby myšlení.⁴⁶

Nejvíce se na zviditelnění tohoto konceptu a jeho prosazení podílel Peter Seng, který ho blíže specifikoval a přinesl do této oblasti mnoho nových poznatků. P. Seng konstatuje, že *„změna organizace na učící se formu znamená příchod nových myšlenek do řízení, inovací do infrastruktury a nových manažerských metod. Pokud budou trvale dány takovéto pracovní podmínky, zaměstnanci budou trvale motivováni k soustavnému vzdělávání.*⁴⁷ Jakkoli je model učící se organizace účinný a přispívá k rozvoji organizace, ne všichni zastávají stejný názor. Je spousta autorů, kteří v tomto modelu vyzdvihují spíše jeho negativní vlastnosti a nedostatky, které prezentovaly ve svých publikacích.

Jedním takovým tvrzením, se kterým se někteří autoři neztotožňují, je pojetí učící se organizace jakožto samostatná a zcela nezávislá jednotka, která sama svede zajistit proces učení. Je zde uvedena i představa Argyrise a Schona o organizaci postavené na idejích a normách, kde je velice obtížné organizovat pracovníky do určitého systému. K tvrdé kritice byl uveřejněn i úsudek, že učení není nepřetržitý proces, ale naopak řada vzdělávacích akcí. Jiný autor přinesl objektivní pohled na přínos učící se organizace v tom, že připustil drobné nejasnosti a prostoduchosti původní koncepce, neboť dodnes tento

⁴⁵ ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*, s. 35

⁴⁶ TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, s. 178-179

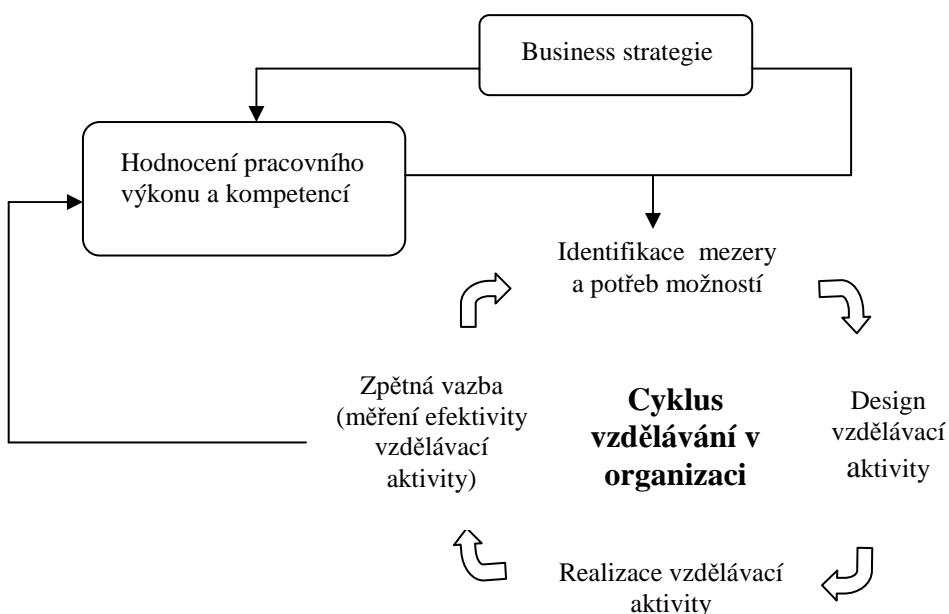
⁴⁷ DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*, s.37

model přinesl naší společnosti opravdu málo, ale i přesto v něm vidí velký potenciál, který se ještě naplno nerozvinul.⁴⁸

4.6.2 Systematické a plánované vzdělávání

Systematické vzdělávání představuje zamýšlený a především plánovaný způsob zajištění vzdělávání. Zpravidla jsou za tento systém odpovědni personalisté, kteří jej řídí a jsou způsobilí k samostatnému rozhodování v této oblasti. Jak J. Koubek ve své knize uvádí, systematické vzdělávání je „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“⁴⁹ Nejlépe tento systém zabezpečení vzdělávání vystihuje grafické znázornění níže.

Schéma č. 2 Cyklus vzdělávání v organizaci



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 134

Tento zjednodušený model plně nevystihuje složitost celého systému, z čehož vyplynula potřeba zrealizovat další přístup, který by více odrážel jeho skutečnou náročnost. Tímto vzniklo plánované vzdělávání, zaměřující pozornost i na další kroky při sestavování

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, s. 451-452

⁴⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 244

vzdělávacího programu. Obsahuje například konkrétní popis požadovaných znalostí a dovedností, rovněž by měl obsahovat detailní popis toho, co by účastníci měli po absolvování kurzu ovládat, včetně rozhodnutí, kdo bude vzdělávací program realizovat.⁵⁰

Stručně řečeno, plánované vzdělávání ve svém procesu oproti systematickému vzdělávání zahrnuje navíc odpovědi na otázku co je potřeba se naučit a co mají být lidé schopni po absolvování daného programu umět, jaké metody použít, jaká zařízení, spolu s odpovědí, kde se bude celá akce konat a jaký školící personál jej bude vykonávat.

4.7 Jednotlivé fáze systematického vzdělávání

Model systematického vzdělávání je postaven na čtyřech pilířích, tvořící tento neustálý koloběh v rámci organizace. Schéma uvedené výše je obecně přijímáno a lze ho nalézt u více autorů. Na následujících stranách budou všechny tyto důležité fáze podrobně rozepsány, neboť se od nich odvíjí konečná podoba vzdělávání i jeho efektivita.

Identifikace potřeb vzdělávání je výchozí činností, která zásadním způsobem rozhoduje o dalších krocích v celém cyklu. Tato fáze je považována za velmi náročnou, protože musí přesně vymezit požadavky organizace na jednotlivé schopnosti pracovníků a zároveň identifikovat jejich současné schopnosti tak, aby bylo možné objektivně posoudit rozdíly mezi skutečností a požadovaným stavem a na tyto rozdíly se zaměřit. „*Fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání jejích pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech. Má tedy spíše povahu experimentu, jehož výsledky vstupují pak na závěr celého cyklu jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání, a modifikují tak další cyklus vzdělávání pracovníků.*“⁵¹ Způsobů jak provést tuto identifikaci je několik. Často se v literaturách vyskytují tři až čtyři metody analýzy potřeb. Dle úhlu pohledu se lze zaměřit na organizaci jako celek, na jednotlivé pracovní pozice nebo na samotné zaměstnance.

M. Armstrong ve své knize popisuje čtyři metody analýzy potřeb vzdělávání. První z nich je **analýza podnikových a personálních plánů**, kdy vzdělávání zaměstnanců předurčují podnikové strategie a plány. Tyto plány obsahují dovednosti a schopnosti, jež by mohly být do budoucna potřebné a nastiňuje i výčet lidí, kteří nyní těmito dovednostmi disponují. Druhá je **analýza pracovních míst**, pátrající po obsahu práce, norem výkonu

⁵⁰ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, s. 536-537

⁵¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 246

atd., vztahující se na konkrétní pracovní místo. Důležité je nalézt informace týkající se problémů na pracovním místě, jakýchkoli nedostatků, současnou efektivitu prováděné práce a další. Výsledkem je specifikace vzdělávání, určující vlastnosti, jež by pracovník měl mít. Tím mohou být znalosti, postoje, výkonnostní normy, schopnosti či dovednosti. Třetí je **hodnocení pracovního výkonu** (hodnocení pracovníků). Z hodnocení by měly vyplynout plány na vylepšení pracovního výkonu či osobního rozvoje. Je podkladem pro poučení se z předchozích situací. Poslední je **šetření o vzdělávání**, což je v podstatě základna pro sestavení dalších taktik ve vzdělávání. Je shlukem informací, které byly získány jinými analýzami, například s pomocí manažerů a vedoucích pracovníků.⁵²

Způsobů jakými provedeme tento výzkum je mnoho. J. Koubek uvádí, že v tomto směru existují tyto možnosti, jak potřeby vzdělávání identifikovat. Je jimi analýza statistických údajů, vyhodnocených v rámci organizace, dále jsou to informace získané z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, z rozhovorů od vedoucích pracovníků, ze zkoumání pracovních výkonů nebo také z monitoringu firemních porad a diskusí.⁵³

Poté co se identifikují mezery ve vzdělávání, které je potřeba odstranit, navazuje na tuto činnost návrh na samotnou vzdělávací akci. Tato část je rovněž náročná. Rozhoduje se o všech aspektech, které mohou ve výsledku pozitivně i negativně ovlivnit efektivitu provedené akce. Vzhledem k tomu, že podnik obvykle vkládá větší množství svých prostředků do této činnosti, není radno cokoliv podcenit. Měly by se vzít do úvahy všechny možnosti a nakonec z nich vybrat tu nejlepší. „*Designování lze popsat jako proces vytváření učebních osnov a materiálů pro splnění školení a potřeb rozvoje. Efektivní návrh programu by proto měl být zaměřen spíše na pracovní výkon a ne na předmět obsahu či preference vzdělávání zaměstnanců.*“⁵⁴

Na samém počátku návrhu na vzdělávací aktivitu se zpravidla vytváří určitá koncepce, která se pak stává podkladem pro zpracování projektů, vztahující se k dané akci. Koncepce, bezvýhradně sledující zaměření a cíl celé aktivity, obsahuje popis základních prvků, kterými jsou:

- „kontext (společnost, kultura, firma a její strategie);
- student (zde je zahrnuta i teorie učení s křivkami zapomínání, styly učení, apod.);

⁵² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, s. 540-542

⁵³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 247-248

⁵⁴ PROKOPENKO, Joseph. *Management development: a guide for the profession*, p. 111

- *lektor a interakce (didaktika včetně uplatnění učebních zásad – strategií a taktik učení);*
- *téma, obsah a jeho struktura;*
- *prostředí (např. virtuální či outdoorové).“⁵⁵*

Jednotlivé prvky je nutno dopodrobna rozebrat, dokud není upřesněna závěrečná podoba, která se projedná a popřípadě schválí. Takto vypracovaný návrh vzdělávací aktivity by měl vždy korespondovat s cíly a potřebami podniku. Vybírají se kurzy, které by měli zaměstnanci podstoupit v závislosti na oblast působení podniku, rozhoduje se o délce jejich trvání i o tom, kým, kde a kdy bude služba zajištěna, jaká bude výše nákladů i jak proběhne následné hodnocení akce. Samozřejmostí je i výběr zaměstnanců, kteří danou vzdělávací aktivitu podstoupí, protože ne každý vykonává tutéž činnost, která by si vyžadovala stejný přístup ke vzdělávání.

Vzdělávání může být poskytováno v podstatě třemi způsoby. Jedním z nich je, že si organizace určí vzdělavatele ze svých řad a zajistí si tak službu interně. Obvykle jde přímo o odborníka nebo o manažera či jiného jejich pracovníka, zapojeného do tohoto typu činnosti, vystupující jako autor vzdělávacích akcí. Druhý způsob zajištění je přes externí společnost. Ta nabízí své standardní produkty v podobě již sestavených vzdělávacích programů anebo vše připraví dle požadavků zákazníka. To vše ve spolupráci s projektovými manažery zadávající firmy. Poslední možnost pak představuje kombinaci obou těchto možností.⁵⁶

Přístup učitele k výuce je bezpodmínečně jedním z rozhodujících prvků o úspěšné implementaci informací mezi posluchače a jejich kladné přijetí. Ne vždy se však podaří nalézt opravdu zkušeného lektora, jehož snahou je přinesení užitku účastníkům. J. Plamínek se ve své knize rozeznává tři fáze vývoje učitele, lektora, přičemž každá z nich má své klady a zápory odrážející se i na učících se lidech. V první fázi se lektor soustřeďuje pouze na svůj projev a na způsob podání vlastního výkonu. Jeho snahou je, po obsahové stránce, předat přesně to, co bylo dohodnuto. Kladem může být obsahová jistota, záporům stresová reakce. Druhá fáze je charakteristická lektorovým zájmem o zalíbení se účastníkům, tak aby měl co nejlepší hodnocení. To může ovšem vést ke znehodnocení obsahu i formy výkladu. Poslední je fáze, kdy je ve středu lektorova zájmu vědomí užitku.

⁵⁵ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 146

⁵⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 102

Je přesvědčen o své pomoci účastníkům a věří v pozitivní změny v jejich dosavadních životech. Pozitivem je stabilita lektora, zápořem může být nedostatek empatie.⁵⁷

Po ujasnění otázky v oblasti výběru vzdělavatele, vyvstanou otázky další, týkající se metod i forem předání nových vědomostí, neboť ty mohou rovněž negativně ovlivnit kvalitu celé akce. „*Základními formami podnikového vzdělávání jsou prezenční (může probíhat za použití tzv. indoor nebo i outdoor technik), distanční (korespondenční forma, k níž můžeme zařadit také elektronickou podobu vzdělávání, tj. e-learning) a kombinovaná forma výuky a vzdělávání.*“⁵⁸ Při volbě jedné z těchto forem vzdělávání je nutné vycházet z možností a časové tísně pracovníků. Každý profesní úsek, pracovní místo vykazuje odlišnou náročnost, proto je v takovém případě dobré vědět, kdo je jak pracovně vytížen. Je to rovněž záležitost zvážení, na jakou z možných forem se plánovaná vzdělávací aktivita hodí nejvíce. Stanoví-li si podnik kdo bude provádět vzdělávací akci i její formu, nesmí zapomenout i na volbu správné metody či skupinu metod. Metody aplikující se na účastníky se mění v průběhu času. Vymýšlí se neustále nové metody vzdělávání, kterých je dnes nespočet a které nabádají účastníky k vyvíjení své vlastní aktivity. Svůj podíl na tom rovněž mají novější poznatky z oblasti učení. Objevily se například studie o křivce učení a zapomínání, o kolísání pozornosti, trénování paměti apod.

Při výběru metod by se mělo vycházet z několika oblastí, na které je nutno myslet. V potaz musí být brány faktory v podobě zúčastňujících se osob i obsahu jejich práce v podniku. Před stanovením konkrétních závěrů o volbě metod je nutné zjistit informace o účastnících a jejich intelektuálních schopnostech a předchozích znalostech a také o vzdělavatelích a jejich vědomostech a schopnostech učit a jednat s lidmi. Vycházet by se mělo i z předmětu činnosti pracovníka, mající rovněž své vlastní specifické rysy, vyžadující odlišný způsob podání informací. Poslední, nemálo důležitou skutečností, vedoucí ke správné volbě metod, je cíl programu. Ten by měl být zaměřen na zlepšení znalostí, postojů a dovedností, což má vést ke zdokonalení se v různých směrech.⁵⁹

Metody, používané ke vzdělávání jsou zpravidla rozděleny dle místa jejich provedení. M. Armstrong píše o dvou základních metodách vzdělávání, jakými jsou:

1. Metody používané přímo na pracovišti – používané především při uplatňování každodenní praxe.

⁵⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*, s. 268-269

⁵⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 103

⁵⁹ PROKOPENKO, Joseph. *Management development: a guide for the profession*, p. 119

2. Metody používané mimo pracoviště – jsou určeny pro pracovníky ve vedoucích funkcích i specialisty a používají se při realizaci formálních vzdělávacích kursech.
3. Metody používané na pracovišti i mimo něj.⁶⁰

Není podmínkou dodržovat toto rozdělení. V praxi se nejčastěji dává přednost určité kombinaci a propojenosti jednotlivých metod pro různé skupiny pracovníků. Zdejší rozdělení metod do tří skupin je pro ujasnění si všech možností konání vzdělávacích akcí jistě příhodné, avšak na dalších stránkách jsou tyto metody rozčleněny pouze do dvou základních skupin, bez metod používaných na pracovišti i mimo něj. Podrobný přehled jednotlivých metod rozdělených do dvou skupin uvádí J. Koubek.

Jedna z metod, prováděná přímo na pracovišti je **instruktáž**. Uvádí se, že jde o nejčastěji používanou metodu při uplatnění adaptačního procesu nového pracovníka, kterému pověřený pracovník ukáže, případně i opakovaně, pracovní postup a on si ho díky pozorování a zkoušení v průběhu času osvojí. Oproti tomu **koučování** je charakteristické dlouhodobým usměřováním a pravidelnou kontrolou vykonávané práce pracovníka, který je zároveň motivován k požadovaným výkonům. Vzdělávání je individuální a podněcuje sebepoznání, avšak některé zadané úkoly nemusí být svým obsahem v souladu s danou profesí. Koučování je podobný **Mentoring**. Rozdíl spočívá v tom, že si pracovník sám zvolí svého poradce „mentora“, který ho usměřňuje a doporučuje mu i formu a intenzitu jejich spolupráce. Tuto metodu je však nutno pečlivě zvážit z důvodu vhodnosti vybraného mentora. Méně známý je pak **counselling**, představující vzájemné konzultace a rady mezi pracovníkem a školitelem. Pracovník se vyjadřuje ke všem činnostem, což přináší nové nápady a návrhy na problémy. Relativně oblíbená metoda je **asistování**. Je to běžná metoda přidělení pracovníka ke zkušenějšímu, kterému pomáhá a zároveň se od něho učí, dokud si plně neosvojí danou práci tak, aby ji mohl vykonávat samostatně. Na asistování, v jeho konečné fázi, navazuje **pověření úkolem**. Pracovníkovi je přidělen úkol, jenž má splnit a během této činnosti je sledován a hodnocen. Vybrané podniky využívají jako jednu z metod i **rotaci práce**. Pracovníkovi se tak dává možnost, po určitou dobu, vykonávat práci v různých pracovních úsecích. Tato metoda je vhodná jak pro vedoucí, tak řadové pracovníky. Další metodu používají snad všechny podniky. Někteří více, jiní méně, ale pro svou funkčnost a dá se říci i nezbytnost je tato metoda často realizována. Tím byla na

⁶⁰ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, s. 545-546

mysli porada. Všeobecně **porady** slouží k získání nových informací týkajících se podniku. Poskytují přehled o aktuálním dění, mají funkci řídicí či motivační.⁶¹

Vzdělávání, probíhající na pracovišti má své světlé i stinné stránky. Výhody jsou shledávány v uplatnění dovedností v praxi, díky čemuž si pracovníci uvědomují potřebu rozvíjet svou odbornost. Proces učení navíc probíhá spontánně při řízení každodenních výkonů. Negativní vliv naopak může mít výběr vedoucího pracovníka, předávající své znalosti, neboť spolu s nimi může svěřenému pracovníkovi předat i nevhodné návyky. Jinou nežádoucí situací je instruování pracovníka bez potřebného povzbuzování a motivování.⁶²

Po uvedení výčtu metod, provádějících se na pracovišti, budou následovat ty, které se naopak provádí mimo pracoviště. Nejznámější jsou dozajista **přednášky** přinášející nové faktické informace a teoretické poznatky a **diskuse** či **semináře**, kde se účastníci dovídají spíše nové znalosti. Oproti přednášce je diskuse typická aktivní účastí posluchačů. **Demonstrování** se používá ke zprostředkování znalostí nejrůznější techniky např. počítače, тренаžery anebo se ukázky provádějí ve výukových dílnách. Pro manažery a tvůrčí osobnosti se doporučují spíše **případové studie**. Účastníci jsou seznámeni s reálnými či smyšlenými podnikovými problémy a jejich úkolem je tyto problémy rozebrat a navrhnout možná řešení. Jistou obdobou případové studie je **workshop**, kde jsou problémy řešeny týmově a mnohem komplexněji a dále **brainstorming**. U této metody jsou přítomní jedinci požádáni o přednesení či sepsání návrhů na řešení problémů a tyto návrhy jsou následně prodiskutovány se snahou nalézt v nich ten nejlepší návrh či kombinaci návrhů. Efektivní je i metoda zvaná **simulace**. Ta se snaží postavit účastníky do určité situace s podobnými scénáři, kdy během přesně vymezeného času musí učinit řadu opatření či rozhodnutí. Trochu odlišná se pro mnohé může zdát jedna z metod, zvaná **hraní rolí**. Hraní rolí je oproti ostatním náročnější v tom, že vyžaduje značnou aktivitu a samostatnost účastníků, kteří se ocitají v určité situaci a berou na sebe konkrétní roli, v nichž mají řešit problémy. Důležité je poznání postavení této role a osvojení si jejích vlastností. Méně známou, zato kladně hodnocenou a moderní metodou je **assessment centre** nebo také **development centre**. Účastníci plní úkoly sestávající se z pracovní náplně manažerů. Tyto úkoly jsou generovány počítačem a nastavení frekvence i obtížnosti lze měnit. Součástí je i vyhodnocení úkolů počítačem, takže má účastník možnost si svá

⁶¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 252-254

⁶² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, s. 543-544

rozhodnutí a řešení porovnat. Jde o optimální metodu učení se. Předposlední zmíněnou metodou je **outdoor training** neboli **učení se hrou**. Je určeno především manažerům, kteří v rámci této hry vykonávají sportovní činnosti, díky kterým se učí dovednostem manažera. Rozvíjí tím své schopnosti komunikace, rozhodování, řízení atd. Celá akce je zakončena diskusí o tom, co se dalo udělat lépe. Poslední je **vzdělávání pomocí počítačů**. Jde o metodu, která roste na významu z důvodu dobré dostupnosti a časové flexibility. Prostřednictvím vzdělávacích programů na počítači si účastníci zkoušejí nejrůznější cvičení, mohou si spustit nejrůznější simulace a navíc je tato forma učení doplněna o spoustu informací, schémata, obrázky i grafy.⁶³

Při organizování vzdělávací aktivity mimo pracoviště je nezbytné mít k dispozici tomu uzpůsobenou a potřebně vybavenou místnost spolu s odborným personálem. Nevýhodou je přesun pracovníků na určené místo. Tato změna může být některými účastníky vnímána nepříjemně, neboť jsou zvyklí pracovat ve svém, již zažitém prostředí. Na druhou stranu je to dobrá příležitost k tomu zjistit, nakolik jsou pracovníci schopni efektivně pracovat i při změněných podmínkách.⁶⁴

K prohloubení účinnosti vzdělávacích programů je možné využít různých prostředků, které zefektivní proces učení. Výběr použitých prostředků závisí na zvolené formě vzdělávání, metodě a v neposlední řadě i na finančních možnostech organizace. Jedná se o předměty, jenž lektor používá ke zvýšení pozornosti posluchačů a k jejich lepšímu porozumění. Existuje široká paleta prostředků, kterými lze vybranou vzdělávací metodu doplnit. Ať už se jedná o tištěné materiály, v dnešní době nezbytnou součástí téměř všech vzdělávacích aktivit, přístrojovou techniku, tabule, flipchart, internet, specializované učebny, počítače apod.

Po pečlivém zvážení všech prvků tvořící vzdělávací aktivitu následuje její provedení. Dodržují se přitom stanovené podmínky v otázkách koho vzdělávat, jak, čím, kdy a za jakých nákladů. Aby nedošlo k odchýlení od plánu, je nutné celou akce neustále monitorovat a popřípadě řešit nenadálé situace.

„Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhlubší formě je to porovnání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel.“⁶⁵ Provedením vyhodnocení vzdělávacího

⁶³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, s. 254-257

⁶⁴ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, s. 544

⁶⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, s. 508

programu, lze nalézt skutečnou změnu, kterou vzdělávání přineslo jak jeho účastníkům, tak i organizaci. Ne vždy je uskutečnění vzdělávacího programu opravdu přínosem. Někdy se celá akce může tvářit jako dobře uskutečněná investice do lidských zdrojů, ale ve skutečnosti může jít pouze o ztrátu času, finančních prostředků a marně vynaložené síly. Proto je vyhodnocování považováno za nadměru důležité a v celém vzdělávacím cyklu naprosto nezanedbatelné.

Součástí celého vzdělávacího cyklu je i hodnocení, které v obecné rovině slouží ke zjištění, zda realizovaný vzdělávací program splnil představy organizace a její stanovené cíle. Pod pojmem vyhodnocení vzdělávání si spousta lidí představí vyhodnocení něčeho, co už proběhlo a co je potřeba analyzovat. Ne vždy však tato činnost musí nutně navazovat na zakončenou aktivitu.

Proces vzdělávání lze dle H. Tureckiové měřit již před samotným započatím akce, sloužící ke zjištění současných znalostí, kterými pracovníci disponují, což může později představovat podklad pro srovnání. Během vzdělávací aktivity se provádí průběžné hodnocení a po skončení akce závěrečné hodnocení, kdy se ověřuje nárůst osvojených znalostí. Druhý pohled na hodnocení je z hlediska osob, které jej vytváří. Jedná se o vnitřní hodnotitele, orientující se na hodnocení spokojenosti a nově dosažených znalostí, o vnější hodnotitele, zabývající se navíc pozitivním vlivem programu na chování účastníků i na celý podnik a v neposlední řadě se jedná o komplexní hodnocení, zjišťující celkovou efektivitu programu.⁶⁶

Metod, kterých by se dalo užít k hodnocení vzdělávacích aktivit je poměrně velké množství. V literatuře se v souvislosti s hodnocením nejčastěji hovoří o Kirkpatrickově modelu, který je nejrozšířenějším hodnotícím standardem. Autorovy myšlenky zná snad každý, kdo se danou tematikou zabývá.

Kirkpatrickův model, kde hodnocení vzdělávací akce stojí na čtyřech úrovních, ve své knize poměrně obsáhle a výstižně popisuje I. Folwarzná. První z nich se nazývá **úroveň reakce**, představující reakci účastníků bezprostředně po ukončení programu. Vyhodnocení probíhá zodpovězením otevřených otázek či vyplněním dotazníků. Oblíbená forma u lektorů je i skupinová diskuse. Do této úrovně Kirkpatrickova modelu by nebylo od škody zahrnout i vyhodnocení aktivit, schopností a dovedností samotných účastníků přímo vzdělavatelem. To by však bylo možné pouze v určitých typech metod vzdělávání. **Úroveň**

⁶⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 105-106

učení následně měří reálné znalosti a dovednosti, kterým se účastníci naučili a to za pomoci nejrůznějších testů. Nakolik lidé na svém pracovišti využívají informací, jenž se naučili, ukazuje **úroveň přenosu poznatků do prostředí svého pracoviště**. Tato úroveň je náročná na získání požadovaných informací, proto se pro tyto účely používá rozhovor nebo pozorování. Konkrétní výsledky, jakých podnik díky vzdělávacímu programu dosáhl v závěru vyplývá z **úrovně podnikatelských výsledků**. Ta reflektuje všechny předcházející úrovně a má největší vypovídající hodnotu o skutečném přínosu investice. Musí se však vzít v potaz i jiné faktory, jenž se na tom mohly podílet.⁶⁷

Poslední dvě úrovně hodnocení jsou pro manažery a personalisty po stránce proveditelnosti poměrně náročné a proto se podniky uchylují pouze k prvním dvěma úrovním. Sběr informací z těchto dvou oblastí probíhá téměř ve všech podnicích. Naopak zjistit, zda-li pracovníci aplikují znalosti při práci a zda-li organizace vykazuje lepších výsledků, je obtížné a hodně časově náročné.

Shromáždit výsledky lze pomocí různých technik, z nichž nejpoužívanější jsou dotazníky, rychlá a časově ne moc náročná technika sběru dat, dále testy, rozhovory se zaměstnanci a jejich pozorování, pořízení portfolia zaměstnance či dosažené pracovní výkony. Závěrečné výsledky obvykle sumarizuje pověřená osoba. Sepisuje hodnotící zprávu a odevzdává ji vedoucím pracovníkům či manažerům. S výsledky jsou seznámeny oprávněné osoby, které nakonec diskutují o úspěšnosti programu.⁶⁸

⁶⁷ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, s. 176 - 177

⁶⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 107

5 Praktická část

Praktická část diplomové práce v sobě v první řadě zahrnuje popis zkoumaného podniku včetně jeho vzdělávacího systému, který realizuje. Je dílčí částí, z níž se bude vycházet při řešení již nastíněné situace. Tyto údaje jsou užity na základě elektronických zdrojů, které jsou veřejně přístupné či tištěných materiálů, obdržených od pověřených osob podniku. Jedná se tedy o první výzkumnou metodu zvanou jako studium dokumentů. K tomuto účelu bylo možné prostudovat nejrůznější interní materiály jako například směrnice pro lidské zdroje, popisy pracovních míst, organizační struktura apod. Dále také knižní publikace týkající se činnosti Pars nova a.s. Informace z těchto zdrojů byly pečlivě zpracovány a vzaty v úvahu při následných činnostech v návrzích vzdělávacích programů. Další rozsáhlejší část představuje empirický výzkum vztahující se ke zjištění reálného stavu vzdělávání v analyzovaném podniku a nastínění pohledu samotných zaměstnanců na vzdělávací systém jako takový. Toto šetření je pro pozdější návrhy na změny ve stávajícím vzdělávacím systému klíčové. Díky poskytnutým informacím od samotných zaměstnanců mají takto získané údaje velkou váhu, neboť odráží objektivní stránku věci a slouží tedy i k objasnění širšího spektra souvislostí. Praktická část tedy zahrnuje smíšený výzkum, který *„kombinuje určitým způsobem kvalitativní i kvantitativní postupy. Jde o to, v jedné výzkumné akci využít oba typy výzkumných strategií a příslušné metody tak, abychom mohli řešit komplexnější výzkumné otázky nebo získávat na položené otázky spolehlivější a relevantnější odpovědi, protože se eliminovaly slabé a využily silné stránky obou výzkumných strategií.“*⁶⁹ Publikace výsledků šetření je nedílnou součástí této práce a proto jim je rovněž věnována velká pozornost. Výsledky jsou prezentovány jak v textové tak i grafické podobě a v závěru jsou vyhodnoceny. V návaznosti na metody zkoumání jsou navrženy vzdělávací programy, které v první řadě odpovídají potřebám podniku a v co největší možné míře reflektují požadavky a názory zaměstnanců. Součástí je i nastínění možných problémů s navrženými programy včetně dalších doporučení, které by zefektivnily současný vzdělávací systém a nalezené nedostatky v něm.

⁶⁹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*, s. 271

5.1 Představení podniku Pars nova a.s.

Veškeré údaje, charakterizující analyzovaný podnik Pars nova a.s., jsou převzaty z oficiálních internetových stránek nebo interních dokumentů, které byly poskytnuty personální ředitelkou podniku.

Pars nova a.s. a její činnost je provázána dlouholetým vývojem, avšak současný název získala až v roce 2000. Podnik byl vystaven na okraji menšího moravského města Šumperk, který dnes skýtá na 30.000 obyvatel. Pars nova a.s. se řadí mezi jedny z největších podniků na Šumpersku a svým zaměřením významnou měrou zasahuje do každodenního života lidí. Podnik představuje stabilního a především spolehlivého partnera pro mnohé dopravní podniky a zejména pak pro České dráhy, které denně přepraví na tisíce cestujících. Hlavní zaměření Pars nova a.s. je oprava, modernizace a výroba kolejových vozidel. Je členem skupiny Škoda se sídlem v Plzni, která vykonává činnost v oboru dopravního strojírenství. Podnik se může pochlubit několika certifikáty jakosti, mezi něž patří ISO 9001 zaručující kvalitu při opravách a modernizacích kolejových vozidel, opravách jednotlivých agregátů a výrobě náhradních dílů, ISO 14001 o používání ekologicky orientovaného řízení. K propagaci svých produktů podnik využívá nejrůznější veletrhy a výstavy, a to jak doma tak i v zahraničí, díky kterým se snaží o rozšíření svých odbytišť i dobrého jména.⁷⁰

Počet zaměstnanců se v průběhu let neustále měnil, avšak od 80tých let dvacátého století nabýval už jen sestupné tendence. Z patnácti set zaměstnanců podnik v dnešní době zaměstnává na 805 pracovníků.

5.1.1 Strategie a organizační struktura Pars nova a.s.

„Naším cílem je být nejžádanějším, dlouhodobě stabilním a spolehlivým partnerem pro obnovu a modernizaci kolejových vozidel“⁷¹

Pars nova a.s. se specializuje na opravy, modernizace a na výrobu kolejových vozidel. Mezi jejich hlavní sortiment se řadí nejrůznější motorové vozy, které mají nejpočetnější zastoupení, dále elektrické pantografové jednotky, elektrické lokomotivy, osobní vozy nebo také tramvaje. Pro své odběratele se snaží vytvořit celou škálu

⁷⁰ Historie společnosti. *Pars: člen skupiny ŠKODA* [online]. © 2011 [cit. 2011-09-26]. Dostupné z: <http://www.parsnova.cz/o-spolecnosti/historie>

⁷¹ Strategie. *Pars: člen skupiny ŠKODA* [online]. © 2011 [cit. 2011-09-26]. Dostupné z: <http://www.parsnova.cz/o-spolecnosti/strategie>

ekonomicky a technicky zajímavých řešení, k poskytování kvalitnější a efektivnější železniční a tramvajové dopravy. Pars nova a.s. má spousty významných zákazníků, ke kterým patří především České dráhy, jakožto největší český železniční dopravce s dlouholetou tradicí, městské dopravní podniky, jako například Olomouc, Opava, Brno, Liberec, Bratislava aj. a další dopravní podniky zabývající se železniční dopravou. Jejich nepopiratelné přednosti v podobě vybraných technologií spolu s odbornou kvalifikací svých zaměstnanců využívají k neustálému rozvoji výrobků i služeb, přičemž zároveň rozvíjí výhodná a strategická partnerství a spolupráci s výrobcí kolejových vozidel. V pozadí růstu jejich aktivit je nepřetržité zvyšování spolehlivosti dodávek a jejich kvalitativního charakteru, zkracování dodacích lhůt, komplexní pokrytí služeb, inovace i dostání požadavků zákazníka.⁷²

Pars nova a.s. věří, že *„těchto výsledků bude dosahováno prací vysoce kvalifikovaného a motivovaného pracovního kolektivu, který je základem úspěchu firmy“*.⁷³

Současná organizační struktura podniku má na svém vrcholu valnou hromadu, tvořenou jednotlivými akcionáři. Kromě valné hromady tu svoji činnost vyvíjí i představenstvo, které je statutárním orgánem, což znamená, že má na starost řízení všech činností podniku a jedná jeho jménem. Na jejich výkon pak dohlíží dozorcí rada. Nadřízený všem zaměstnancům je ředitel, který řídí zejména činnost celého managementu, sestávajícího z vedoucích úseků a útvarů.

5.1.2 Vzdělávání zaměstnanců

V teoretické části je zmíněno, co všechno se řadí do podnikového vzdělávání. Jako první byl zmíněn proces adaptace, spojen s přijímáním nového zaměstnance na volné pracovní místo. Celý tento proces má společnost Pars nova a.s. pevně ukotvený i ve svých směrnících, které by měly být dodržovány všemi zaměstnanci.

Vzdělávání pracovníka v rámci **adaptace** zde probíhá prostřednictvím vstupního školení, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Odpovědní útvar za realizaci tohoto školení je personální útvar, který z něj pořizuje záznam. Obsah školení se týká oblastí jako je historie podniku, organizační struktura, výrobní program, pracovní

⁷² Strategie. Pars: člen skupiny ŠKODA [online]. © 2011 [cit. 2011-09-26]. Dostupné z: <http://www.parsnova.cz/o-spolecnosti/strategie>

⁷³ Strategie. Pars: člen skupiny ŠKODA [online]. © 2011 [cit. 2011-09-26]. Dostupné z: <http://www.parsnova.cz/o-spolecnosti/strategie>

doba, mzdový systém, systém kvality aj. Po vstupním školení je pracovník poslán na své nové pracoviště, kde ho jeho vedoucí proškolí, seznámí ho s ostatními spolupracovníky a podá mu všechny nezbytné informace týkající se jeho pracoviště i pracovní činnosti. U dělnických profesí, pokud se mistr domnívá, že je zapotřebí nového zaměstnance proškolit, může tak učinit až po odsouhlasení vedoucího výrobního střediska. Ve zkušební době jsou mistři informováni o průběhu adaptace nového pracovníka, aby se předešlo předčasnému skončení pracovního poměru. U TH pracovníků je sestaven plán zácvičku, podle něhož musí být zaměstnanec seznámen s činnostmi na pracovištích, které mají s jeho funkcí úzkou vazbu a zároveň musí absolvovat jeden den u zmocněnce pro environmentální systém. Po době zácvičku se vyplněný plán zácvičku odevzdává na personální úsek k založení do spisu. Zhodnocení adaptace projednává bezprostřední vedoucí se zaměstnancem a provede zápis. V něm se mohou objevit i případné návrhy na zlepšení adaptačního procesu.

Další formy vzdělávání podnik shrnuje do jednoho, prostřednictvím **Programu výcviku a vzdělávání zaměstnanců** (dále jen Program), který každoročně vypracovává personální úsek. Program obsahuje část odbornou, část zaměřenou na řízení kvality, část pro ochranu životního prostředí a speciální část. Do Programu se automaticky řadí i cyklická školení, daná zákonem stanovenými lhůtami nebo místními provozními předpisy. Žádost o zajištění vzdělávací akce předává vedoucí zaměstnanec personálnímu útvaru a pokud žádost koresponduje se stanoveným Programem, je požadovaná vzdělávací akce smluvena. Za účast zaměstnanců na školeních zodpovídá vedoucí.

Celý cyklus vzdělávání, jak bylo uvedeno v teoretické části, sestává ze čtyř fází. Ty jsou závazné i pro analyzovaný podnik, který se jimi řídí díky vydané směrnici Lidské zdroje. Tato směrnice udává, že v první fázi identifikace potřeb vzdělávání podnik vychází ze současných vědomostí, schopností a dovedností pracovníka. Ty musí plně odpovídat pracovnímu místu, které zaměstnanec v podniku zastává a také všem jeho doprovodným činnostem. Podkladem pro tuto identifikaci jsou zpravidla popisy pracovních míst s výčtem činností, které jsou pro danou pozici nezbytné a jsou zpracovány v souladu s organizačním řádem, kde lze najít i kvalifikační požadavky. Jimi se rozumí například vystudované obory, celkově dosažený stupeň vzdělání, délka praxe a požadované specifické dovednosti a znalosti. Předposledními dokumenty, mající neméně důležitou vypovídající hodnotu jsou zápisy hodnocení zaměstnanců, jež provádí vedoucí pracovníci jednou za půl roku.

Záleží pouze na posouzení vedoucího zaměstnance, zda je školení pro zaměstnance účelné a pro podnik přínosné. O vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků pak rozhoduje samotný personální úsek. Používané jsou i dotazníky vyplněné zaměstnanci po ukončení vzdělávací akce, kterých se zúčastnili.

Plánování vzdělávacích akcí leží plně v rukou personálního útvaru. Plán je sestavován vždy s časovým předstihem a obsahuje náležitosti, které jej podrobně definují. V plánu je uveden název vzdělávací akce, výčet zúčastněných osob, přesně vymezené vzdělávací aktivity, co by měli pracovníci po absolvování kurzu znát a zvládat, realizátor celé akce, délka školení, resp. počet dnů a také z toho plynoucí náklady.

Uskutečnění vzdělávací akce je realizována buď interním lektorem anebo se zajistí dodavatel externí. Při spolupráci s interním lektorem stanoví personální úsek několik termínů konání vzdělávací akce, přičemž za účast zaměstnance na této akci zodpovídá jeho vedoucí. Při volbě externího dodavatele má hlavní slovo opět personální úsek. Ten provádí výběrové řízení, při kterém sleduje akreditaci, cenu, kvalitu služeb a jejich komplexnost, certifikaci, kvalitu lektorů, zaměření, dostupnost apod. Pokud podnik požaduje zabezpečení vzdělávací akce, téměř vždy si domluví spolupráci s již ověřeným dodavatelem, s nímž měl dobré zkušenosti. Po ukončení vzdělávací akce jsou zaměstnanci požádáni o vyplnění dotazníku, vypovídající o efektivitě skončené akce. Ten je podkladem pro vyhodnocení údajů o školiteli a jeho kvalitě podaných informací i pro vyhodnocení, zda-li nabyté informace jsou pro pracovní výkon užitečné.

Po skončení vzdělávacích akcí je vždy zkoumána efektivita vzdělávací akce a v případě periodických vzdělávacích akcí, které jsou dány zákonem, je zjišťuje míra dosažených znalostí a dovedností. Slouží k tomu nejrůznější testy, zkoušky nebo získaná osvědčení či certifikáty. Hodnocení efektivity vzdělávací akce se provádí na úrovni reakce. Jedná se o hodnocení spokojenosti účastníků bezprostředně po skončení vzdělávací akce, a to formou dotazníku. Ten musí být podepsán vedoucím a odevzdán na personální úsek. Tyto dotazníky slouží i ke statistickému vyhodnocení. V některých případech může personální úsek ještě před spuštěním akce určit, zda-li bude hodnocení provedeno i na úrovni změny pracovního chování. K tomu slouží opět dotazník, jehož první část je vyplněna účastníkem ihned po absolvování vzdělávací akce a zhruba po třech měsících se přímému nadřízenému předloží obě jeho části s tím, aby vedoucí druhou část vyplnil dle skutečnosti. Po kompletním vyplnění dotazníku jej následně odevzdává na personální úsek.

V případě, že zaměstnanec opakovaně dosahuje studijního neúspěchu a v rámci toho nespĺňuje kvalifikační požadavky na své pracovní místo, je buď přeřazen na jiné pracovní místo nebo je s ním rozvázán pracovní poměr. Výjimku uděluje pouze personální ředitel/ka po konzultaci s příslušným nadřazeným zaměstnancem.

5.2 Výzkumné šetření

Pro realizaci výzkumu je aplikována kvantitativní metoda, která je pro danou oblast zkoumání relevantní a poskytuje přesná a rychlá data. Technika sběru dat spočívala v dotazníkovém šetření, kterého se zúčastnili pouze zaměstnanci na pozici nákupčích a obchodníků v daném podniku. Celkem se na výzkumu podílelo 18 nákupčích a 9 obchodníků, tj. 27 zaměstnanců.

Dotazník se člení na 5 okruhů, z nichž každý je zaměřen na určitou oblast. První okruh slouží k posouzení systému vzdělávání, druhý se dotýká průběhu vzdělávacích aktivit a školitelů, třetí okruh sleduje efektivitu vzdělávacích aktivit a čtvrtý se zabývá přímo zaměstnancem a jeho přístupem ke vzdělávání. Poslední pátý okruh poskytuje pouze doplňkové a identifikační údaje. Cílem výzkumného šetření je zjistit, jak na stávající podnikové vzdělávání nahlízejí samotní zaměstnanci, jak jej hodnotí a jaký k němu mají přístup. V rámci tohoto šetření byly stanoveny hypotézy, dotýkající se nastíněné problematiky. Jedná se o hypotézu:

H₁ – podnik, po stránce vzdělávání a rozvoje, věnuje svým zaměstnancům poměrně dobrou péči;

H₂ – zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s podnikovým vzděláváním;

H₃ – zaměstnanci nabyté znalosti a dovednosti užívají v praxi pouze čas od času;

H₄ – zaměstnanci ke vzdělávání zaujímají spíše kladný přístup.

Pro uskutečnění dotazníkového šetření byla oslovena personální ředitelka podniku, se kterou proběhla konzultace o jeho uskutečnění, včetně jeho formy a době realizace. Dotazníky byly předloženy dvěma vedoucím pracovníkům, majícím na starost vybrané skupiny zaměstnanců. Ti jim dotazníky rozdali s instrukcemi, jak s vyplněným dotazníkem dále naložit. Zaměstnanci měli dotazník k dispozici po dobu tří týdnů, tj. od 7.11. do 25.11. V této době byly dotazníky vyplněny a ode všech zpětně sesbírány. Vedoucí pracovníci pak všechny dotazníky odevzdali do rukou personální ředitelky, která jej předala dále, aby se získaná data mohla dále vyhodnotit. Před rozdáním dotazníků proběhl předvýzkum,

který si kladl za cíl zjistit srozumitelnost a efektivitu dotazníku a odhalit jeho případné vady, které mohly uniknout pozornosti. Předvýzkum byl prováděn na výzkumném vzorku 10 zaměstnanců jiného podniku. Tito zaměstnanci se s podnikovým vzděláváním potýkají rovněž a mají tak k tematickému zaměření dotazníků blízko a jejich odpovědi lze považovat za příhodné a kompetentní. Při tomto provedeném výzkumu došlo k úpravě dvou otázek, neboť se některým respondentům zdály složité a špatně formulované. Jiné problémy se v souvislosti s pretestem nevyskytly.

5.2.1 Výsledky výzkumného šetření

V následující kapitole jsou představeny výsledky provedené analýzy systému vzdělávání a celkového přístupu zaměstnanců i daného podniku ke vzdělávání. Součástí je také grafické zpracování odpovědí respondentů, které mají odpovědi učinit přehlednějšími. U otázek otevřeného typu bylo zvoleno pouze slovní hodnocení bez grafického zpracování. Zjištěné údaje slouží i ke stanovení návrhů a doporučení pro realizaci vzdělávacího programu pro ty skupiny zaměstnanců, kteří byli pro vyplnění dotazníků osloveni.

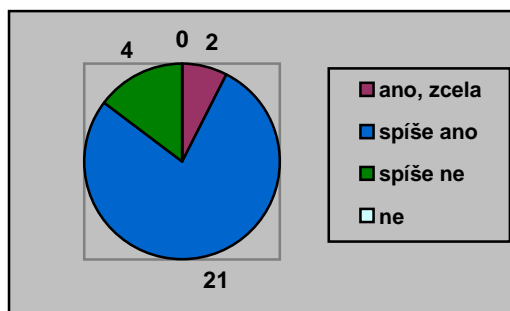
Dotazníků bylo rozdáno celkem 27 a návratnost v tomto případě činila 100 %. Navzdory tomu, že všechny dotazníky byly navraceny k vyhodnocení, u některých z nich byly nalezeny nedostatky v podobě nevyplněných otázek. Dotazníky, u kterých byly tyto nedostatky identifikovány, byly i přesto do výsledků zařazeny, a to z toho důvodu, že celkový počet dotazníků není rozsáhlý a jejich úplné vyřazení by neposkytl požadované množství informací. Při vyhodnocení se postupovalo následovně. Dotazník, ve kterém bylo kupříkladu zodpovězeno na 20 otázek z původních 22, se do výsledků tedy započítalo pouze zmíněných 20 odpovědí a u grafického znázornění příslušné otázky, kde chyběla respondentova odpověď je onen fakt zmíněn. Nepočítala se ani odpověď, kdy respondent u jedné otázky zaškrtnl více odpovědí, než bylo dovoleno. Pro větší přehlednost nejsou údaje na grafickém vyjádření uvedeny v procentech, ale přímo v počtech respondentů, kteří příslušnou odpověď označili.

Okruh I. Posouzení systému vzdělávání

Otázka č. 1: Nabízí Vám podnik dostatečné množství příležitostí k profesnímu a osobnostnímu rozvoji?

První otázka, na kterou respondenti odpovídali, se týkala celkového množství příležitostí k profesnímu a osobnostnímu rozvoji, které podnik svým zaměstnancům poskytuje. Většina oslovených zaměstnanců se k otázce vyjádřila kladně, což je rozhodně pozitivním faktorem. Pouze čtyři zaměstnanci se přiklonili k odpovědi spíše ne. Navzdory tomu si je však převážná část zaměstnanců vědoma, že se podnik snaží postarat se o své zaměstnance i po stránce osobního rozvoje, která je v řadě podniků zanedbávána.

Graf č. 1 Nabízí Vám podnik dostatečné množství příležitostí k profesnímu a osobnostnímu rozvoji?



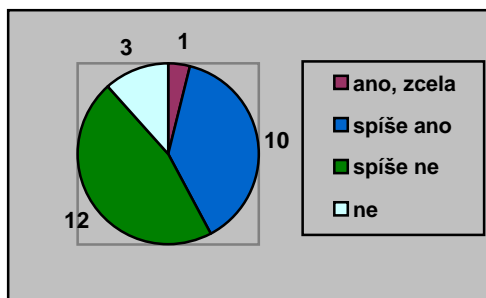
Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 2: Motivuje Vás podnik k samovzdělávání a osobnostnímu rozvoji?

Další otázka se snažila podat odpověď na to, zda-li podnik motivuje své zaměstnance k samovzdělávání. Z odpovědí se dá vyčíst protichůdnost názorů respondentů. Zatímco jedna polovina je přesvědčena, že je podnik motivuje, druhá polovina to vnímá jinak. O tom, jestli se jedná o nedostatek a pochybení ze strany podniku se bude pojednávat až při vyhodnocení otázky č. 16 a 17, která byla zaměřena na posouzení přístupu samotného zaměstnance. Aktivní přístup zaměstnanců ke vzdělávání je důležitý k jejich všestrannému rozvoji i k odvádění kvalitní práce. Podnik by se proto měl na motivaci v tomto směru více zaměřit.

Poznámka: 1 respondent neodpověděl

Graf č. 2 Motivuje Vás podnik k samovzdělávání a osobnostnímu rozvoji?

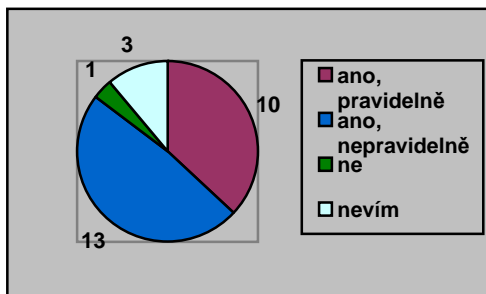


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 3: Realizuje podnik kroky k tomu, aby zjistil, zda-li je zapotřebí doplnit vzdělávání u svých zaměstnanců?

Stejně jako u předchozí otázky, i zde jsou patrné dva základní tábory. 10 dotázaných odpovědělo, že podnik pravidelně sleduje potřeby vzdělávání zaměstnanců, naproti tomu dalších 13 zaškrtnulo, že podnik tyto potřeby sleduje, ale nepravidelně. Jedna osoba uvedla odpověď ne a další 3 neví. Tato otázka byla použita jako kontrolní, neboť jejím hlavním úkolem bylo zjistit, shodují-li se údaje získané ze studia dokumentů, kde byla identifikace potřeb vzdělávání podrobně popsána. Mluvílo v nich o pravidelném půlročním hodnocení pracovníků vedoucími zaměstnanci a vyplňování dotazníků vždy po ukončení vzdělávací akce. Vzhledem k uvedeným údajům spolu s výsledky této otázky se dá usuzovat o pravidelnosti zjišťování potřeb vzdělávání. Respondenti, kteří uvedli, že neví nebo že se zjištění provádí nepravidelně, možná této činnosti jenom nevěnují dostatečnou pozornost. Důležitým poznatkem nicméně je, že zaměstnanci uvedli, že podnik opravdu provádí tyto nezbytné činnosti v souvislosti s identifikací potřeb vzdělávání.

Graf č. 3 Realizuje podnik patřičné kroky k tomu, aby zjistil, zda-li je zapotřebí doplnit vzdělávání u svých zaměstnanců?



Zdroj: vlastní šetření

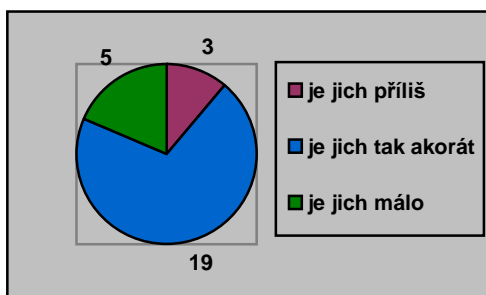
Otázka č. 4: Jste spokojeni s plánováním a výběrem školení a kurzů, kterých se účastníte?

Tato otázka byla spojena se spokojeností co do frekvence školení a kurzů, včetně tématického zaměření. Z odpovědí vyplynulo, že jsou zaměstnanci s oběma faktory spokojeni. Celých 19 respondentů uvedlo, že frekvence školení a kurzů je tak akorát a 20 respondentů, že s tématy jsou spíše spokojeni. Po celkovém zhodnocení všech odpovědí lze vyvodit fakt, že zaměstnanci jsou relativně spokojeni jak s tématy školení, tak i jejich frekvencí. Pro představu je vhodné dodat, že počet kurzů se pohybuje cca 1-2 krát za čtvrtletí.

Poznámka: Téma, zaměření: 2 respondenti neodpověděli

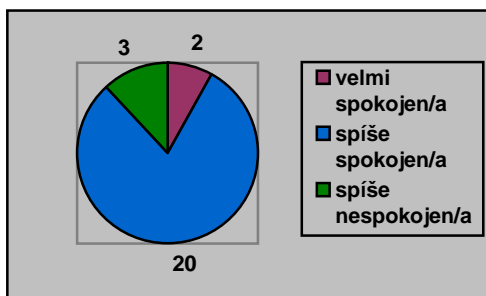
Graf č. 4a,b Jste spokojeni s plánováním a výběrem školení a kurzů, kterých se účastníte?

a) frekvence:



Zdroj: vlastní šetření

b) téma, zaměření:

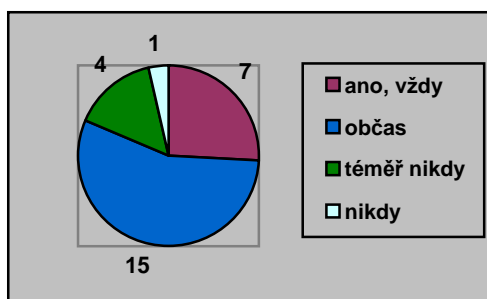


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 5 **Narušuje podnikové vzdělávání Vaše pracovní činnosti?**

Při realizaci většiny vzdělávacích akcí jsou zaměstnanci konfrontováni s omezením jejich pracovních činností. Obvykle se jedná o celodenní školení či kurzy, které vyžadují nepřetržitou osobní účast bez plnění pracovních záležitostí. Ty musí pracovníci dohánět po skončení kurzu nebo v průběhu následujícího dne/dnů. 7 respondentů na tuto otázku odpovědělo, že podnikové vzdělávání vždy narušuje jejich pracovní činnosti, 15 se ztotožňuje s odpovědí občas, čtyřem to nenarušuje pracovní činnosti téměř nikdy a jedné osobě to nenarušuje činnosti nikdy.

Graf č. 5 Narušuje podnikové vzdělávání Vaše pracovní činnosti?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 6 **Měl/a jste někdy stížnosti, připomínky k určité formě či obsahu vzdělávací akce, se kterými jste se svěřil/a přímému nadřízenému nebo pověřenému personalistovi?**

Tato otázka měla poukázat na míru otevřenosti zaměstnanců vůči příslušným nadřízeným nebo vůči personalistům. Cílem bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci schopni otevřeně se svěřit s problémy spojenými s kurzy a školeními, kterých se zúčastnili a poukázat tak na jejich nedostatky. Mimo jiné měla tato otázka navodit některé respondenty na následující otázku, která zkoumala, zda-li jsou příslušní personalisté či nadřízení ochotni se stížnostmi ze strany zaměstnanců zabývat. Na tuto otázku sedm respondentů odpovědělo ano, dvacet ne.

Graf č. 6 Měl/a jste někdy stížnosti, připomínky k určité formě či obsahu vzdělávací akce, se kterými jste se svěřil/a přímému nadřízenému nebo pověřenému personalistovi?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 7 Zabýval se přímý nadřízený nebo personalista Vašimi stížnostmi, připomínkami? (otázka se týkala pouze těch respondentů, kteří u předchozí otázky odpověděli ano, tj. 7 osob)

Zde respondenti uvedli, že se podnik všemi stížnostmi zabýval. Nikdo neuvedl, že by si jejich stížnosti nikdo nevyslechl. Toto pozitivní zjištění je vskutku dobrou zprávou a na podnik to snáší dobré světlo. K diskusi může nahrávat pouze fakt, že 3 dotazovaní odpověděli, že se pro nápravu nic nedělo.

Poznámka: 1 respondent neodpověděl, 1 označil dvě odpovědi

Graf č. 7 Zabýval se přímý nadřízený nebo personalista Vašimi stížnostmi, připomínkami?



Zdroj: vlastní šetření

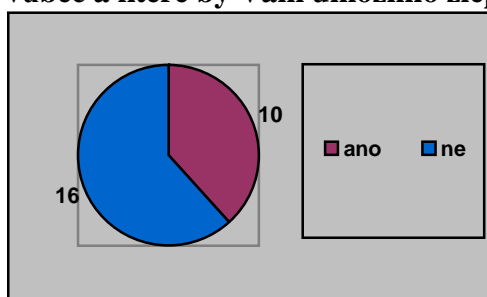
Otázka č. 8 Existuje školení, kterého se Vám dostává málo anebo doposud nedostalo vůbec a které by Vám umožnilo zlepšit Vaše pracovní výkony?

Tato otázka byla v dotazníku jednou z klíčových. Bylo důležité, aby respondenti na tuto otázku odpověděli. Naštěstí všichni až na jednoho respondenta odpověděli a to v poměru 10 ano, 16 ne. Kladnou odpověď označilo poměrně velké množství lidí. Ze uvedených

údajů bylo možné zjistit, že **pracovníkům na pozici nákupčích chybí** zmínky o konkrétních situacích a způsobech jejich řešení včetně řešení problémů s dodavatelem, lepší zaškolení v programu Microsoft Excel, více výuky anglického jazyka, více školení zaměřeného na informační systém AXAPTA a v neposlední řadě bylo zmíněno i nedostatečné školení v oblasti jednání s dodavateli. Dva respondenti na pozici nákupčího i obchodníka postrádají školení zaměřené na time management.

Poznámka: 1 respondent neodpověděl

Graf č. 8 Existuje školení, kterého se Vám dostává málo anebo doposud nedostalo vůbec a které by Vám umožnilo zlepšit Vaše pracovní výkony?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 9 Uvedl/a byste alespoň 2-3 slabé stránky, které ve vzdělávání pozorujete?

Na tuto otázku respondenti odpovídali různě. Mnozí neodpověděli vůbec, někteří uvedli pouze jednu slabou stránku, dvě či 3. Největší část kritiky padla na výběr témat realizovaných školení. S touto problematikou se ztotožnilo celkem 8 dotazovaných. Následovala kritika lektorů, kterou uvedly 4 osoby. Týkala se nesrozumitelnosti lektora a jeho nízké odbornosti. Další tři byli zajedno v nevyužitelnosti poznatků v praxi. Další odpovědi byly individuální. Slabé stránky byly pozorovány například u výuky anglického jazyka, která probíhá odpoledne a dokonce někteří jeho účastníci jsou prý „věční začátečníci“. Pozornost upoutaly však i individuální názory typu: nezájem firmy o vzdělávání, nulová podpora, aby se zaměstnanci sami vzdělávali mimo podnik, neúměrnost ve vztahu plat x růst znalostí, špatná informovanost o kurzech, opakování kurzů a málo času na školeních. Za méně podstatné slabé stránky je považováno školení v areálu podniku a občerstvení. Jeden respondent uvedl, že žádné slabé stránky nepozoruje.

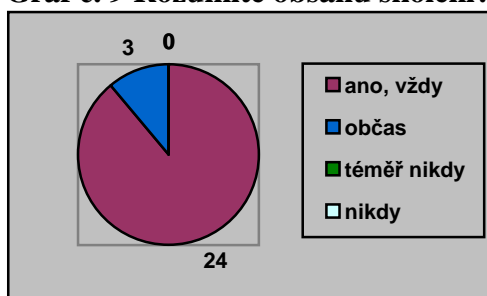
Poznámka: 7 respondentů neodpovědělo

Okruh II. Posouzení průběhu vzdělávacích aktivit včetně posouzení externích školitelů

Otázka č. 10 Rozumíte obsahu školení?

Jedna z prvních otázek testující vzdělávací aktivity spolu s externími školiteli dopadla výborně. Odpovědi na tuto otázku byly poměrně jednoznačné. 24 respondentů vždy rozumí obsahu školení a pouze 3 školení rozumí občas. To lze považovat za dobrý výsledek.

Graf č. 9 Rozumíte obsahu školení?

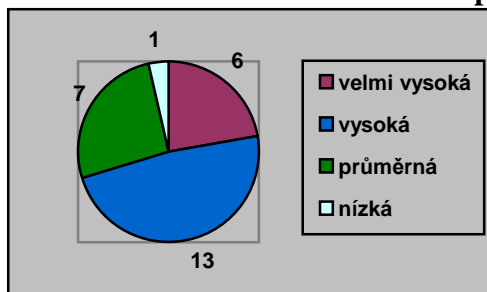


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 11 Jak hodnotíte celkovou profesionalitu všech externích školitelů?

Další otázka se zaměřila na profesionalitu školitelů. Zde se respondenti rozcházel, neboť vybrali všechny možné odpovědi, které se daly vybrat. Většina označila profesionalitu školitelů jako vysokou, následovalo hodnocení označené jako průměrné a v těsném závěsu byla profesionalita školitelů ohodnocena jako velmi vysoká. Pouze jeden z dotazovaných označil profesionalitu jako nízkou. Ve výsledku je však většina údajů kladného charakteru.

Graf č. 10 Jak hodnotíte celkovou profesionalitu všech externích školitelů?

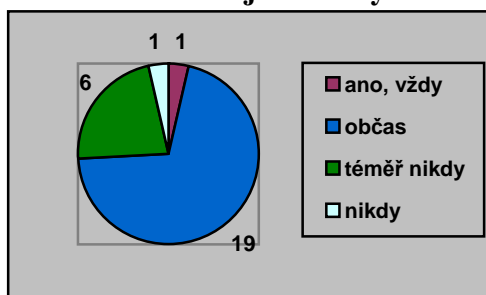


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 12 **Pozorujete někdy nedostatky na samotných školitelích?**

Tato otázka by měla ve svém konečném důsledku odrážet relativně stejné výsledky, jaké vyšly v předchozí otázce. Vezme-li se v potaz, že na předchozí otázku 19 dotazovaných označilo profesionalitu školitelů za velmi vysokou a vysokou, není možné, aby výsledky v této otázce převažovaly na odpovědi typu ano, vždy a občas. Snahou tedy bylo ověřit, zda se respondenti při položení této otázky nebudou ve svých odpovědích příliš lišit, tj. zda si respondenti plně uvědomují na jaké otázky odpovídají a nezaškrťávají odpovědi náhodně. Výsledky dopadly dobře. Tedy že většina dotazovaných na školitelích nepozoruje nedostatky téměř nikdy či pouze občas. Jeden dokonce vůbec a další uvedl, že vždy.

Graf č. 11 Pozorujete někdy nedostatky na samotných školitelích?



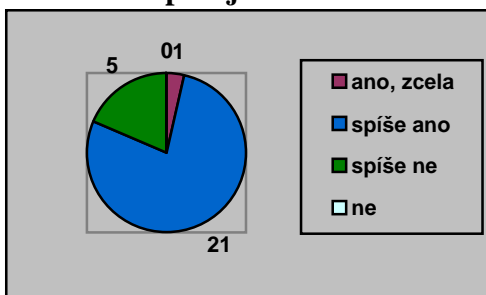
Zdroj: vlastní šetření

Okruh III. Posouzení efektivity realizovaných vzdělávacích aktivit

Otázka č.13 **Splňují realizovaná školení Vaše očekávání?**

Následující tři otázky jsou z okruhu, který posuzuje efektivitu vzdělávacích aktivit. Výsledky první z těchto otázek, jsou shrnuty do grafu č. 12 a poukazují na fakt, že všechna realizovaná školení spíše splňují očekávání většiny zaměstnanců. Pouze 5 zaměstnanců uvedlo, že školení spíše nespĺňují jejich očekávání a 1 zaměstnanec uvedl, že zcela ano.

Graf č. 12 Splňují realizovaná školení Vaše očekávání?

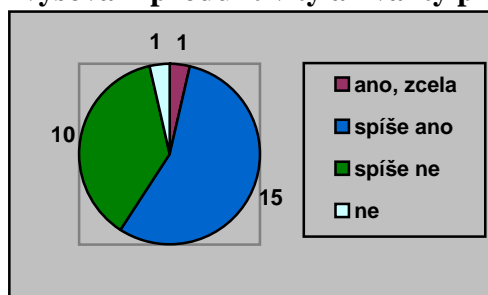


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č.14 Dochází u Vás, díky účasti na vzdělávacích kurzech a školeních ke zvyšování efektivity a kvality práce?

Další důležitá otázka se dotýká vzdělávacích kurzů a školeních, kdy díky nim by mělo docházet ke zvyšování efektivity a kvality práce. Odráží se zde účinnost vzdělávacích aktivit na samotných pracovnících. 15 respondentů je toho názoru, že na základě realizovaných školeních spíše dochází ke zvyšování efektivity a kvality práce, nicméně 10 odpovědělo, že spíše ne, což je rovněž nezanedbatelné číslo. Jeden pracovník se ztotožnil s odpovědí ano, zcela, druhý zaškrtl odpověď ne. To, že u 11 pracovníků nedochází ke zvyšování produktivity lze přičíst výběru témat, která jsou obecného charakteru a rovněž se opakují. Personální úsek by se tak při dalším výběru měl více zaměřit na činnosti, které pracovníci musejí denně vykonávat.

Graf č. 13 Dochází u Vás, díky účasti na vzdělávacích kurzech a školeních ke zvyšování produktivity a kvality práce?

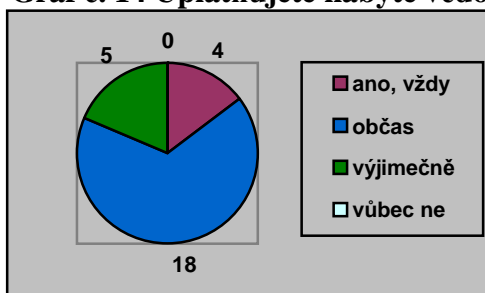


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č.15 Uplatňujete nabyté vědomosti a schopnosti v praxi?

Tato otázka vždy trápí většinu personalistů. Ti se snaží sestavit vzdělávací činnosti tak, aby je pracovníci dokázali využívat při plnění svých pracovních povinností. Poměrně pozitivně jsou shledány tyto údaje, zjištěné od dotázaných pracovníků. Všichni uvedli, že vědomosti a schopnosti uplatňují v praxi. Sice v různé míře, ale uplatňují. Většina, tj. 18 pracovníků uplatňuje vědomosti v praxi občas, dalších 5 výjimečně a další 4 je používají vždy. Za příznivé lze tedy považovat, že pracovníci jsou schopni získané teoretické informace zpracovat a uplatnit v praxi. I přes to všechno by se však měl personální útvar na tuto problematiku více zaměřit a zlepšit její výsledky.

Graf č. 14 Uplatňujete nabyté vědomosti a schopnosti v praxi?



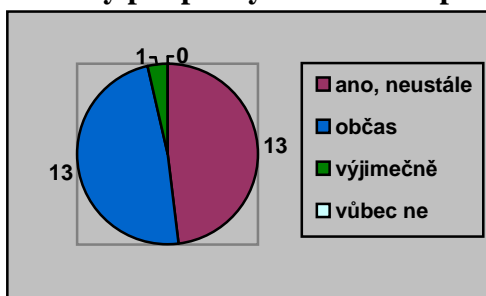
Zdroj: vlastní šetření

Okruh IV. Posouzení přístupu zaměstnance ke vzdělávání

Otázka č.16 Snažíte se sami získávat nové informace a vzdělávat se tak v oblastech, které by přispívaly k Vašemu lepšímu pracovnímu výkonu?

Další okruh otázek řeší problematiku přístupu samotných zaměstnanců ke vzdělávání. Tento konkrétní dotaz se zaměřil na samovzdělávání zaměstnanců. Z poskytnutých údajů vyplynulo, že si 13 dotazovaných nové informace k lepšímu pracovnímu výkonu získává samo neustále a stejný počet si je získává pouze občas. Pouze jeden pracovník odpověděl, že pouze výjimečně. Prezentované výsledky jsou dobré a podnik může být potěšen, že se jeho zaměstnanci sami podílí na tom, aby měli dostatečný přehled o oboru, ve kterém pracují i o činnostech, které mohou přispět ke zlepšení jejich pracovního výkonu a tedy i podniku.

Graf č. 15 Snažíte se sami získávat nové informace a vzdělávat se tak v oblastech, které by přispívaly k Vašemu lepšímu pracovnímu výkonu?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č.17 Jakou formou se vzděláváte? (např. odborné časopisy, odborné semináře pro veřejnost, aj.)?

Dle očekávání se v odpovědích respondentů nejčastěji objevoval internet a odborné časopisy. Další uvedené zdroje byly individuálního charakteru a jedná se například o vzdělávání prostřednictvím novin, knih, prezentačních akcí, studia VŠ nebo také díky radám zkušenějších či kontaktům s odbornými pracovníky a dodavateli.

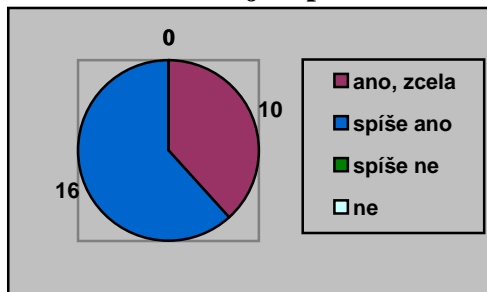
Poznámka: 5 respondentů neodpovědělo

Otázka č.18 Považujete podnikové vzdělávání za důležité?

Na tuto jednoduchou otázku všichni dotázaní odpověděli ano. Konkrétně 16 z nich se přiklonilo k odpovědi spíše ano, dalších 10 označilo ano, zcela. Z toho se dá usuzovat, že si jsou zaměstnanci vědomi, že podnikové vzdělávání má v podniku své patřičné místo a důležitost a není jen zbytečnou aktivitou, poskytující zaměstnancům bezvýznamné informace.

Poznámka: 1 respondent neodpověděl

Graf č. 16 Považujete podnikové vzdělávání za důležité?

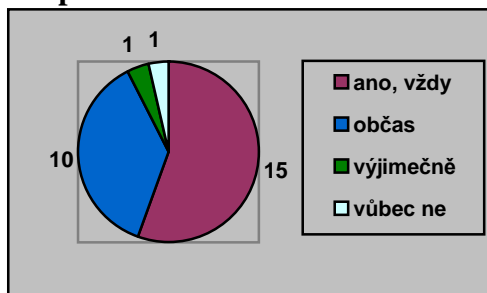


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č.19 Účastníte se se zájmem plánovaných vzdělávacích aktivit, které Pars nova a.s. pořádá?

Příjemné je i zjištění, že 15 dotázaných se vždy se zájmem účastní vzdělávacích aktivit. Je zřejmé, že to pro ně neznamena rutinu a povinnost, ale výzvu k tomu, naučit se něco nového, co je vnitřně obohatí. S občasným zájmem se vzdělávacích aktivit účastní 10 dotázaných. Pouze dva pracovníci vyznačili odpověď výjimečně a vůbec ne.

Graf č. 17 Účastníte se se zájmem plánovaných vzdělávacích aktivit, které Pars nova a.s. pořádá?



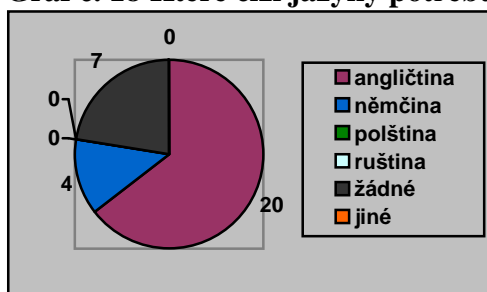
Zdroj: vlastní šetření

Okruh V. Schopnosti, identifikační údaje zaměstnance a závěrečné připomínky

Otázka č.20 Které cizí jazyky potřebujete ke své pracovní činnosti znát a ovládat?

Tato otázka měla pouze doplňující charakter, který měl odhalit, zda-li zaměstnanci nepociťují nedostatky ve svých jazykových dovednostech. V podniku se vyučují pouze základní jazyky, tj. angličtina a němčina. V centru zájmu bylo zjistit, zda-li se v rámci pracovních činností nerozšiřuje nutnost naučit se novým jazykům. Navíc 7 respondentů dokonce uvedlo, že k výkonu své práce nepotřebují znát žádný jazyk.

Graf č. 18 Které cizí jazyky potřebujete ke své pracovní činnosti znát a ovládat?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č.21 Uved'te své pracovní zaměření.

Tato otázka měla v dotazníku svůj specifický charakter, neboť měla sloužit jako podklad pro určení jestli počet, tj. rozložení odpovědí nesouvisí s tím, jakou pracovní pozici jedinci vykonávají. A to z toho důvodu, aby bylo možné stanovit, zda-li se s určitým problémem nepotýkají pouze obchodníci či pouze nákupčí. Takto se zkoumaly všechny jednotlivé otázky, avšak u žádné z nich tato spojitost nalezena nebyla.

Otázka č.22 **Uved'te návrhy na zlepšení vzdělávacích aktivit, popřípadě uved'te jiné komentáře a připomínky.**

Poslední otázka byla otevřená a žádala respondenty, aby uvedli návrhy na zlepšení, popřípadě jiné komentáře a připomínky. Zpětná odpověď přišla pouze od 7 zaměstnanců. Ti nejvíce navrhovali, že výběr témat školení by měl podnik konzultovat přímo se zaměstnanci a navíc, že by zaměstnanci měly mít možnost volby, kterého kurzu se zúčastní. Další kritické připomínky již byly individuální a dotýkaly se například dob realizace, probíhající ráno nebo dokonce celý den, což někomu nevyhovuje. Jiné návrhy se vztahovaly na nutnost předkládat nabídku vzdělávacích kurzů a školení v papírové podobě v předem dohodnuté periodicitě nebo také více konkretizovat a navázat obsah školení přímo na jejich systém a metodiky, neboť školení bývají moc obecná a pro podnik tedy neuplatnitelná. Jeden respondent zde zmínil návrh na zvýšení efektivity spolupráce mezi jednotlivými úseky podniku, kdy by byl z každého úseku vybrán jeden školitel, který by ostatní úseky seznámil se základními povinnostmi a činnostmi svého úseku. Navzájem by tak úseky měly přehled o činnostech ostatních, což by jistě přispělo k celkovému fungování a provázanosti úseků mezi sebou.

5.2.2 Shrnutí údajů z dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo na 27 zaměstnanců na pozicích nákupčích a obchodníků, ve výsledku dopadlo poměrně dobře. Zaměstnanci jsou s činnostmi, které realizuje personální oddělení v rámci vzdělávacích programů a přístupu k jejich osobnímu a profesnímu rozvoji **spíše spokojeni**. Podnikové vzdělávání téměř každý považuje za důležitou součást a kurzů se účastní se zájmem zhruba polovina zaměstnanců, druhá polovina se o kurzy zajímá pouze občas. Kladným faktem bylo rovněž zjištění, že polovina respondentů si neustále doplňuje své znalosti z vlastní iniciativy a další polovina tak činí občas. Nejvyužívanějšími formami jsou pak internet a odborné časopisy. Největší pozornost byla po vyhodnocení tohoto šetření zaměřena zejména na témata vzdělávacích akcí, na lektory a na uplatnění znalostí v praxi, protože kritika, která z průzkumu vyvstala, se týkala právě těchto faktorů. Je nutné ještě podotknout, že tyto **připomínky vyzdvihla méně než třetina zaměstnanců. Nejde tedy o hromadné stížnosti všech. Zaměstnanci zvláště kritizovali témata kurzů**, které jim nevyhovují a padl dokonce i návrh, že by témata měli personalisté nejdříve konzultovat s nimi

samotnými. Navíc, by uvítali, kdyby měli možnost sami si vybrat, kterých kurzů a kdy se zúčastní. Další připomínky byly v otázce č. 9 vztaženy k lektorům, kterým občas nerozumí a jejich přednášky mají nízkou odbornost. V dalších otázkách, tázající se na lektory, však výsledky dopadly dobře. Kritika lektorů tedy není nijak závažná, jedná se o názory drtivé menšiny. Co se týká uplatňování znalostí v praxi, zde by se daly udělat pokroky. Výsledky nedopadly úplně špatně, ale jisté rezervy jsou tady shledávány. Obdobně je na tom i nízká motivace pracovníků, na kterou by se pozornost měla také zaměřit.

Při pohledu na hypotézy stanovené na počátku, lze říci, že se tři z nich potvrdily a jedna byla vyvrácena. **Vyvrácena byla hypotéza č. 2**, kdy bylo uvedeno, že zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s podnikovým vzděláváním. Je nutné tedy podotknout, že tomu je naopak. Zaměstnanci jsou s podnikovým vzděláváním relativně spokojeni, až na pár připomínek od několika málo zaměstnanců. Hypotéza, že podnik, po stránce vzdělávání a rozvoje, věnuje svým zaměstnancům poměrně dobrou péči se potvrdila zejména na otázkách v prvním okruhu. Třetí hypotéza se potvrdila při vyhodnocení otázky č. 15 a čtvrtá hypotéza se potvrdila ve čtvrtém okruhu.

5.3 Vytvoření vzdělávacích programů

Při vytváření vzdělávacího programu jsou výchozím podkladem popisy pracovních míst jednotlivých skupin. Pracovní náplň jednotlivých pracovníků je stejná, tudíž jsou shrnuty pouze do dvou analyzovaných skupin. Dále jsou brány v potaz výsledky dotazníkového šetření, které slouží k hodnocení stávající situace z pohledu zaměstnanců a srovnání současných znalostí a dovedností pracovníků s těmi, které podnik požaduje. V další etapě návrhu vzdělávacího programu jsou konkrétněji sepsány vzdělávací aktivity, počet dnů, počet proškolených osob, náklady a další nezbytné údaje. V následujícím kroku jsou stanoveny termíny uskutečnění a v závěru způsoby vyhodnocení efektivity celého programu a naložení se získanými výsledky.

V první fázi identifikaci potřeb je nutné vymezit již zmíněný popis pracovních míst, vymezující klíčové činnosti pracovníků, jež jsou od nich vyžadovány. Níže jsou uvedeny nejdůležitější úkoly, ovlivňující chod firmy, na které je nutné pamatovat v souvislosti se zajišťováním vzdělávání zaměstnanců. Dále budou srovnány dosavadní znalosti a dovednosti pracovníků s požadovanými.

Pozice nákupčích má na starost:

- zajištění včasného dodání materiálu, zabezpečení dopravy; zajištění plynulého toku výroby; kontrolu obchodních případů, zda jsou v souladu s obchodní strategií; kontrolu finančních dokladů; zajišťování nejekonomičtějších vstupů; optimalizaci dodavatelského řetězce; poptávkové a výběrové řízení; uzavírání rámcových smluv; vyřizování reklamací a kontrolu stav zásob.

Pozice obchodníků má na starost:

- hledání nových potenciálních zákazníků; koordinaci a řízení zakázek; vypracování nabídek; sledování změn obecně závazných předpisů; prezentaci produktů; jednání se zákazníky; sjednávání obchodních případů; sledování konkurence; iniciaci návrhů nových produktů.

Z náplně činností pracovníků a požadavků na pracovní místo u obou skupin jsou vytvořeny nejdůležitější kvalifikační požadavky na pracovníky, které by měly znát a plně ovládat. Z toho vyplývají požadavky, jež musí být součástí vzdělávacích aktivit, plánované personálním útvarem. Kvalifikační požadavky jsou znázorněné v tabulce níže, rozdělené dle skupin pracovníků.

Tabulka č. 1 Kvalifikační požadavky pro jednotlivé skupiny pracovníků

Kvalifikační požadavky pro jednotlivé skupiny pracovníků	
Nákupčí	Obchodníci
- Prezentační dovednosti	- Obchodní dovednosti
- Vypracování smluv	- Znalost svých produktů
- Vyjednávací techniky	- Vypracování smluv
- Znalost právních norem	- Vyjednávací techniky
- Komunikativní dovednosti	- Prezentační dovednosti
- Znalost ekonomiky nákupu	- Komunikativní dovednosti
- Znalost nejméně 1 cizího jazyka	- Znalost právních norem
	- Psychologické dovednosti
	- Znalost nejméně 1 cizího jazyka

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedené kvalifikační požadavky jsou od pracovníků vyžadovány v rámci jejich pracovní činnosti na dané pozici. Vzdělávání, které firma zprostředkovává, by mělo korespondovat s výše uvedenými požadavky tak, aby se zajistila efektivita prováděné práce, zvýšily se odborné znalosti zaměstnanců i konkurenceschopnost vůči ostatním stejně zaměřeným subjektům. Jako podpůrné informace slouží data získaná z vyhodnocených dotazníků v rámci šetření o vzdělávání. Při tvorbě vzdělávacích programů mají největší vypovídající hodnotu kvalifikační požadavky a zvolené podnikové a personální plány. Aktivitu, které požadují přímo pracovníci by se měly brát v potaz pouze v tom případě, pokud jsou v souladu s uvedenými požadavky a plány podniku. K požadavkům pracovníků a jejich kritice se přihlédne až při samotném sestavení kurzů v rámci programu. Pokud se přání zaměstnanců skutečně shoduje s identifikovanými potřebami, jde o ideální stav, neboť není zapotřebí motivovat zaměstnance ke zvýšené aktivitě a pozornosti. Při realizaci předchozích vzdělávacích programů se obě tyto skupiny zúčastnili všech zorganizovaných aktivit, které jim byly určeny. Stanovit, kde mají zaměstnanci stále mezery ve svých znalostech vyžaduje porovnání dosavadních znalostí se znalostmi požadovanými. Převážná část školení a dalších vzdělávacích aktivit se dotýkala všeobecných znalostí z práva, ekonomiky a marketingu. Tyto teoretické informace podávaly přehled o základní struktuře daných oblastí a jen velmi okrajově byly zaměřeny na požadované činnosti, které pracovníci ke své práci potřebují. Pracovníci byly zároveň několikrát proškoleni ke zvládnutí různých soft skills dovedností jako například etiketa, image a visáž, syndrom vyhoření, vystupování a image, verbální komunikace, efektivní komunikace nebo například řízení týmu. Pouhých pár kurzů bylo přesně zaměřeno na cílové příjemce. Jednalo se o efektivní výběr dodavatele, chyby v obchodních smlouvách a ekonomické minimum obchodního případu. Proběhlo i školení počítačových dovedností a to konkrétně na systémy Microsoft Word a Microsoft Excel. Veškeré realizované vzdělávací aktivity postrádají specifické zaměření na dané skupiny zaměstnanců, jež jsou velmi významnou složkou podniku, neboť jednají se zákazníky, angažují se při sjednávání finančně velmi výnosných obchodních zakázek a dbají na nepřetržitý chod dodavatelského řetězce. Z uvedeného vyplývá, že zaměstnancům obou skupin chybí znalosti a dovednosti v oblasti primární, které se k zaměstnancům doposud nedostaly a v oblasti sekundární, kde zaměstnanci jistými znalostmi v daných oblastech již disponují. V tabulce č. 2 jsou všechny oblasti shrnuty spolu s požadavky zaměstnanců na školení, jež postrádají.

Tabulka č. 2 Chybějící znalosti a dovednosti

Chybějící znalosti a dovednosti	
Nákupčí	Obchodníci
<i>Primární skupina</i>	<i>Primární skupina</i>
- Vyjednávací techniky	- Vyjednávací techniky
- Prezentační dovednosti	- Prezentační dovednosti
<i>Sekundární skupina</i>	- Psychologické dovednosti
- Vypracování smluv	<i>Sekundární skupina</i>
- Znalost právních norem	- Vypracování smluv
- Znalost ekonomiky nákupu	- Prohloubení obchodních znalostí
<i>Požadavky zaměstnanců</i>	- Znalost právních norem
- Zaškolení v Microsoft AXAPTA	
- Zaškolení v Microsoft EXCEL	

Zdroj: vlastní zpracování

Na první fázi identifikace nyní naváže samotný **návrh vzdělávacího programu**. Jedná se o další poměrně náročnou část, při které není vhodné cokoli podcenit. V této části se vychází z poznatků identifikace mezer ve vědomostech a znalostech zaměstnanců. Kromě toho jsou pro ucelení a zkompletování informací použity údaje získané z šetření přímo mezi zaměstnanci. V předchozí fázi již bylo vymezeno, v jakých oblastech se zaměstnanci potřebují zlepšit, proto byly pro vzdělávací program vybrány níže uvedené vzdělávací aktivity. Pro bližší seznámení je součástí názvu i obsah vzdělávacích aktivit.

Vzdělávací aktivity pro nákupčí:

Metody efektivního vyjednávání

- Obsahem kurzu je: znát jaké zásady, cíle a strategie při obchodním vyjednávání existují, jak se správně připravit na obchodní vyjednávání, jaké metody a taktiky použít, naučí se také efektivní komunikaci a jak ustát náročné situace.

Umění prezentace

- Obsahem kurzu je: zjistit jak se připravit na prezentaci, jaká existují pravidla prezentace a jaká je její struktura, jak provést zdárný první dojem, jak zvládat trému, jak pracovat s posluchači aj.

Právní základy při uzavírání obchodních smluv

- Obsahem kurzu je: probrat obchodní podmínky a zvyklosti, zásady při uzavírání smluv a další doprovodné části smlouvy včetně různých způsobů řešení sporů v této formě vztahu.

Kvalifikovaný pracovník pro nákup

- Obsahem kurzu je: nabýt dovednosti a znalosti ve způsobech strategického nákupu, navazujících činností a jednání s dodavateli. Nedílnou součástí jsou rovněž právní poznatky z oblasti nákupu.

Vzdělávací aktivity pro obchodníky:

Psychologie prodeje

- Obsahem kurzu je: osvojit si dovednosti ve smyslu kdy a jak začít vyjednávat, jak argumentovat a řešit konflikty, psychologická stránka prodejních strategií, využití psychologie při jednání se zákazníkem aj.

Umění prezentace

- Viz. vzdělávací aktivity pro nákupčí

Nátlakové techniky při vyjednávání

- Obsahem kurzu je: zjistit jak se vypořádat s hněvem, uvědomit si sám sebe, obeznámit se s ne/poctivými metodami psychického nátlaku a obranou, manipulací a jak se proti ní bránit aj.

Dovednosti úspěšného obchodníka

- Obsahem kurzu je: příprava obchodníků na obchodní jednání, jak by měl probíhat osobní i telefonický rozhovor s klientem, jak probíhají schůzky, jak nabízet produkty a klást efektivní otázky, jak ukončit jednání aj.

Jak je patrné, prezentované aktivity nezahrnují všechny oblasti, které byly na začátku vytyčeny. Omezení v tomto případě leží ve finanční náročnosti a omezenému rozpočtu firmy, který byl stanoven maximálně na 400.000 Kč pro obě skupiny za rok. Finanční náročnost programů se tedy musí pohybovat v tomto rozmezí. Aby měla firma rezervu pro nenadálé výdaje na vzdělávání, například při příchodu nového zaměstnance, kterého bude zapotřebí poslat na kurz apod. je suma zkrácena o dalších 50.000 Kč. Vzdělávací programy musí být tedy ve výši maximálně 350.000 Kč. Aby firma ušetřila,

byly vybrány pouze jednodenní aktivity, u kterých není nutné financovat další výdaje v podobě ubytování či cestovného. Všechna školení navíc budou probíhat přímo ve firmě, v jejím nově vybudovaném školícím středisku. Externím vzdělavatelem je firma Tempo Training & Consulting, se kterou má firma dobré zkušenosti a jejich vzájemná spolupráce dlouhodobého charakteru je bez potíží, což vyplynulo i z dotazníků.

Na základě dotazníkového šetření je do vzdělávacího programu zahrnuto i interní školení na informační systém Microsoft AXAPTA, který žádali zaměstnanci na pozici nákupčích. Na Microsoft Excel byli všichni zaměstnanci již proškoleni, proto v tuto chvíli není prioritou poskytnout další školení tohoto charakteru. V návrhu zaměstnanců bylo i navýšení výukových hodin anglického jazyka. Vzhledem k vysoké neúčasti zaměstnanců na hodinách výuky cizích jazyků (celkový počet pravidelných účastníků jsou pouze 3 osoby) nebyla výuka cizích jazyků v navrhovaných programech vůbec zahrnuta. Všechny další navrhované aktivity, školení či kurzy, navrhované zaměstnanci v dotaznících byly podřízeny realizací nutnějších témat školení, které firmě zajistí větší konkurenceschopnost. Oba navrhované vzdělávací programy jsou představeny na následujících stránkách.

Téma vzdělávacích aktivit zajištěných externí firmou

Pracovní skupina: Nákupčí

1-denní: Metody efektivního vyjednávání

Právní základy při uzavírání obchodních smluv

Kvalifikovaný pracovník pro nákup

Umění prezentace

Počet proškolených: 18 osob / rozděleno do dvou skupin po 9

Počet dní celkem: 4 dny*2 (dvě skupiny) = 8 dnů celkem

Název vzdělavatele: Tempo Training & Consulting

Prostředí: školící středisko Pars nova a.s.

Metoda vzdělání: přednášky, diskuse, modelové situace

účastníci obdrží výukové materiály

Náklady: školení: $8 \cdot 23.800 = 190.400$ Kč

občerstvení: $18 \cdot 200 = 3.600$ Kč

Náklady celkem: 194.000 Kč

Téma vzdělávacích aktivit zajištěných interně:

Pracovní skupina: Nákupčí

1-denní: Microsoft AXAPTA

Počet proškolených: 18 osob / rozděleno do dvou skupin po 9

Počet dní celkem: 1 den*2 (dvě skupiny) = 2 dny celkem

Údaje o vzdělavateli: zaměstnanec firmy, klíčový uživatel systému AXAPTA

Prostředí: školící středisko Pars nova a.s.

Metoda vzdělání: školení

Náklady: občerstvení: $18 \cdot 200 = 3.600$ Kč

prémie k měsíčnímu platu vzdělavateli: 800 Kč

Náklady celkem: 4.400 Kč

Téma vzdělávacích aktivit zajištěných externí firmou:

Pracovní skupina: Obchodníci

1-denní: Psychologie prodeje

Dovednosti úspěšného obchodníka

Nátlakové techniky při vyjednávání

Umění prezentace

Počet proškolených: 9 osob / rozděleno do dvou skupin po 4 a 5

Počet dní: 4 dny*2 (dvě skupiny) = 8 dnů celkem

Název vzdělavatele: Tempo Training & Consulting

Interní či externí vzdělavatel: externí

Prostředí: školící středisko Pars nova a.s.

Metoda vzdělání: přednášky, diskuse, modelové situace, praktické cvičení

účastníci obdrží výukové materiály

Náklady: školení: $6 \cdot 23.800 = 142.800$ Kč (v úvahu se bere pouze 6 dnů, neboť na školení Umění prezentace budou skupiny obchodníků a nákupčích sloučeny)

občerstvení: $9 \cdot 200 = 1.800$ Kč

Náklady celkem: 144.600 Kč

Realizace obou vzdělávacích programů by měla probíhat v průběhu celého roku. V každém čtvrtletí jedna vzdělávací aktivita. V prvním čtvrtletí by u nákupčích mělo kromě externího školení proběhnout i školení interní zaměřené na informační systém, který je ve firmě zaveden. Přesné datum zde není uvedeno. Firma si konkrétní datum určí sama, dle svých časových možností. Rozčlenění vzdělávacích aktivit na jednotlivá čtvrtletí včetně výše nákladů je možné shlédnout v tabulce č. 3. Na realizaci obou programů včetně dalších doprovodných činností by v průběhu celého roku měla dohlížet personální ředitelka.

Tabulka č. 3 Období realizace vzdělávacích aktivit v rámci programů

Skupina	Období realizace vzdělávacích aktivit v rámci programů				Náklady v Kč
	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	
Nákupčí	Microsoft AXAPTA, Právní základy	Metody efektivního vyjednávání	Kvalifikovaný pracovník pro nákup	Umění prezentace	198.400,-
Obchodníci	Psychologie prodeje	Nátlakové techniky při vyjednávání	Dovednosti úspěšného obchodníka	Umění prezentace	144.600,-
Náklady v Kč celkem					343.000,-

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako všechny předchozí vzdělávací programy, které se ve firmě realizovaly, prošly po svém ukončení vyhodnocením, projdou jím i tyto dva programy. V první řadě se použijí dotazníky ke zjištění efektivnosti vzdělávací akce, které musí zaměstnanci vyplnit ihned po absolvování jednotlivých vzdělávacích aktivit. Zaměstnanci se v nich vyjadřují k tématu a cíli vzdělávací akce, přínosu pro praxi, aj. Tyto dotazníky podnik již má, není tedy nutné je vytvářet. Výsledky z průběžného hodnocení bude sledovat personální ředitelka, aby se v případě objevení nežádoucích odchylek nebo jiných neshod zavedly kroky pro zajištění nápravy. Mimo to se ve firmě provádí roční hodnocení, kde se zaměstnanci kromě jiného vyjadřují ke vzdělávání jako takovému i k absolvovaným vzdělávacím aktivitám. V tomto případě jde opět o vyplnění dotazníků zaměstnanci. Obě hodnocení firmě poskytují komplexní informace, díky nimž se provede hodnocení celého vzdělávacího programu, jenž bude podkladem pro detailní a efektivní návrh vzdělávacích aktivit pro následující rok.

Oba navržené programy jsou v souladu s podnikovou strategií. Podnik se snaží rozvíjet své zaměstnance, protože ví, že kvalifikovaní pracovníci jsou jednou z hlavních složek úspěchu. Díky těmto programům zaměstnanci získají patřičné znalosti pro podávání kvalitního pracovního výkonu, který by měl podniku zajistit výhodu. Schopnosti, které budou moci obchodníci uplatňovat při svém jednání s klienty, může přinést nemalé finanční obnosy v podobě uzavření většího počtu zakázek. Nákupci zase naopak mohou napomoci podniku ušetřit více finančních prostředků tím, že zvolí nejvýhodnější dodavatele a zajistí bezproblémové dodávky materiálu. Podnik pak nejenže bude stabilní, ale bude se dále rozvíjet a posílí se i jeho konkurenceschopnost.

5.4 Možné problémy

Při realizaci obou vzdělávacích programů může dojít k několika problémům, které bude nutné řešit. Zde je uvedeno několik problémů s nimiž se podnik může setkat včetně návrhů jak jim předcházet nebo jím čelit.

- Nedostatečná finanční rezerva – finanční rezerva, je vymezena na 50.000 Kč, přičemž částka je stanovena na případné vzdělání nového pracovníka nebo na vzdělání některých se stávajících pracovníků v případě, že bude nezbytně nutné je vzdělat v oblasti, kde došlo k určitým změnám. Může jít o změny v zákonech, v podniku může být zaveden nový systém či program, se kterými se zaměstnanci budou muset seznámit nebo například může jít o expanzi na nové trhy, což si může vyžádat například základní znalost dalšího jazyka aj. a finanční rezerva tak nemusí vystačit. Řešení v tomto případě spočívá například ve zúžení vyslaných pracovníků na školení na jednoho až 2 pracovníky, kteří poté zaškolí své kolegy. Ne vždy je však možné tento způsob provést. Dalším řešením může být finanční podpora, o kterou by podnik mohl zažádat, prostřednictvím různých dotací.
- Problémy s externí firmou zajišťující vzdělávací akce – nejčastějším problémem vyskytujícím se při zajištění vzdělávání externí firmou je vždy otázka vzdělavatelů, nedisponujících potřebnou kvalifikací a lektorskými dovednostmi. Dalším problémem může být nedodržení smluvních podmínek. Pokud se některé tyto problémy objeví a není možná vzájemná domluva pro jejich odstranění, obvykle se upozorňuje na podmínky sepsané ve smlouvě. Aby se předešlo případným nedorozuměním je navrhováno, aby se při uzavírání smlouvy dodržely všechny náležitosti a dbalo se

na preciznost a široký záběr obsahu smlouvy, ve kterém by neměly chybět důležité body, včetně možností odstoupení od smlouvy, penále, aj.

- Změny v nárocích na kvalifikaci zaměstnanců – během roku může dojít ke strukturálním změnám nebo změnám v rámci náplně práce zaměstnanců. Není nijak nezvyklé, že se na pracovníky kladou stále větší nároky nebo že dochází ke kumulaci pracovních pozic a tím i pracovní náplně. Rozšíření pracovních činností či seskupování pozic může opět vést k nutnosti vzdělávat pracovníky. V tomto směru lze tedy doporučit, aby vedoucí daného útvaru provedl u těchto zaměstnanců šetření, zda-li je nutné zajistit další kurzy, školení a předal návrh personálnímu útvaru, který jej projedná.
- Nespokojenost zaměstnanců se zvolenými tématy vzdělávacích akcí – zde je podstatné vysvětlit důvody, které vedly personální úsek k výběru daných akcí. V tomto případě objasnit, že vybrané aktivity jsou v souladu s požadavky na ně kladené při práci, proto je pro podnik důležité, aby se zaměstnanci zvolených kurzů zúčastnili. Naopak v případě zamítnutí témat kurzů požadovaných pracovníky by měl personální úsek sdělit, co ho k tomu vedlo. Příkladem může být zamítnutí školení na Microsoft Excel, neboť kurzy proběhly minule nebo zamítnutí zvýšení hodin angličtiny, neboť účast na nich je příliš nízká. Jako prevence může sloužit konzultace se zaměstnanci, kdy se při dalším plánování vzdělávacího programu vybrané aktivity sdělí zaměstnancům v časovém předstihu, aby se k nim zaměstnanci mohli sami vyjádřit. Výsledkem by mohl být určitý kompromis, který by uspokojil zájmy obou stran.

5.5 Další doporučení

Pro účely efektivního fungování vzdělávacího systému jsou součástí této práce rovněž návrhy a doporučení určené personálnímu útvaru.

- Pravidelně provádět aktualizaci popisu pracovních míst, aby se dala dobře a jednoduše provádět identifikace potřeb vzdělávání.
- Při identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců dodržovat stanovené interní normy, které jsou uvedeny ve směrnici Lidské zdroje. Při dodržení postupu pak není možné, aby se zaměstnanci vzdělávali v takových aktivitách, které pro ně nejsou přínosem, ale naopak v těch, které jsou zapotřebí.

- Doporučením je i vzájemná konzultace vybraných témat se zaměstnanci, čímž by se dalo předcházet případným konfrontacím. Podrobně je to rozebráno v předchozí podkapitole, kde byl tento návrh podán při řešení nespokojenosti zaměstnanců se zvolenými tématy.
- Současný dotazník ke zjištění efektivnosti absolvované vzdělávací akce by měl obsahovat více otázek. Chybí zde otázky vztahující se ke vzdělavateli a jeho činnosti. Bylo by dobré dotazník doplnit o otázky: Zhodnoťte úroveň lektora, Zhodnoťte kvalitu podaných teoretických informací, Zhodnoťte rozsah praktických cvičení. Hodnotící škála by byla od 1-5 stejně jako známkovací stupnice ve škole.
- Pokud firma využije dotace z fondů EU a nechá si sestavit vzdělávací program od externí firmy, měl by si podnik nechat provést vstupní diagnostiku, která jim doporučí, jaká témata vzdělávacích akcí má podnik v souladu s jejich nedostatky zvolit.
- Podnik Pars nova a.s. by se měl dále pokusit zajistit si více školení interního charakteru. Z dotazníků vyplynulo, že by zaměstnanci chtěli školení na počítače se zaměřením na Microsoft Excel. Vzhledem k omezeným financím a nedávnému školení v této oblasti nebylo školení navrženo do programu. Doporučení tedy spočívá ve výběru zaměstnance, který má v této oblasti výborné znalosti a určit ho jako interního školitele pro tuto oblast. Samozřejmě se souhlasem zvoleného zaměstnance, který by byl vždy na konci měsíce, kdy by prováděl školení, ohodnocen navýšenou mzdou. Tímto způsobem se dají provádět i jiná školení.
- Při stávající nízké účasti na výukách cizího jazyka, školení nejlépe úplně zrušit nebo vyzkoušet jinou metodu vzdělávání, například e-learning, který má nesporné výhody, které by zaměstnanci podniku jistě uvítali. Výuka by nemusela probíhat ve stejném dni ani čase. Je to pouze na rozhodnutí účastníka. Pokud by se metoda e-learning mezi pracovníky ujala, dala by se jistě použít na více vzdělávacích aktivit. Pracovníci by mohli studovat doma a nedocházelo by k narušování činností během jejich pracovní doby.
- Poslední doporučení se týká motivace a povzbuzení pracovníků. Personální úsek by měl vedoucí pracovníky neustále školit v oblasti motivace a stimulace pracovníků a provádět průzkum, kupříkladu pomocí rozhovorů se zaměstnanci, zda-li tyto nově nabyté zkušenosti vedoucí pracovníci na svých zaměstnancích uplatňují.

6 Závěr

V úvodu této práce bylo vymezeno, co bude jejím hlavním předmětem a zájmem. Pozornost směřovala především k sestavení vzdělávacích programů pro předem určené zaměstnance společnosti Pars nova a.s. Středem zájmu se tak stali zaměstnanci na pozicích obchodníků a nákupčích, absolvující kurzy a školení s často se opakující tematikou a obecným zaměřením. Jen pár vybraných kurzů, jenž se zúčastnili, přesně odráželo jejich specifikaci a zaměření. V rámci sekundárních cílů měly být vymezeny problémy, které by mohly vzniknout při realizaci navrženého vzdělávacího programu a navrženy způsoby pro jejich řešení a dále pak doporučeny návrhy na změny ve stávajícím přístupu ke vzdělávacímu systému, jednotlivým činnostem a požadavkům zaměstnanců.

Pro dosažení cílů se postupovalo v souladu s kroky uvedenými na začátku. Díky možnostem nahlédnout do interních materiálů, provést dotazníkové šetření a koneckonců i díky osobním konzultacím s ředitelkou personálního útvaru se daly zjistit veškeré potřebné údaje, vedoucí k navržení vzdělávacích programů, přesně zacílených na obě skupiny pracovníků. Jako první se definovaly požadavky na pracovní místa, ze kterého pak při porovnání s dosavadními znalostmi a dovednostmi vyplynuly ty oblasti, ve kterých se pracovníci doposud nevzdělali vůbec nebo pouze minimálně. Jednalo se zejména o znalosti v oblasti vyjednávání, prezentace a psychologie. Na tomto základě byly identifikovány vzdělanostní mezery, klíčové pro výběr konečných témat. Ty byly doplněny o školení, preferované ze stran pracovníků. K tomuto zjištění vedlo dotazníkové šetření, z něhož vyplynuly i další požadavky, ale kvůli omezeným finančním zdrojům, záměrům podniku a efektivnosti celého programu byly některé požadavky z tohoto programu vyloučeny. Program je na období jednoho roku, kdy by se měly uskutečnit vzdělávací akce typu: Metody efektivního vyjednávání, Právní základy při uzavírání obchodních smluv, Kvalifikovaný pracovník pro nákup, Umění prezentovat, Psychologie prodeje, Dovednosti úspěšného obchodníka, Nátlakové techniky při vyjednávání a školení na informační systém Microsoft AXAPTA. Náklady na všechna uvedená školení jsou ve výši 343.000 Kč přičemž maximální rozpočet je 350.000 Kč. Po ukončení se celý program bude hodnotit z dotazníků vyplněných zaměstnanci po skončení každé jednotlivé akce a z ročního hodnocení. V nich zaměstnanci hodnotí jednotlivé vzdělávací akce, přínos pro praxi nebo se v nich rovněž vyjadřují se k tématům, která postrádají.

Kromě zmíněných programů byly identifikovány i problémy, které by mohly během jejich realizace vyvstat. Prvním z nich byla nedostatečná finanční rezerva, která činí 50.000 Kč a jako řešení byl návrh v podobě vzdělávání omezeného počtu pracovníků na 1-2, kteří posléze zaškolí své kolegy. Možností se jeví i finanční podpora prostřednictvím získání dotací. Problém může vzniknout i při zajišťování kurzů, kdy externí firma zaštiťující vzdělávací akci nemusí disponovat požadovanými kvalitami nebo dodržet smluvní podmínky. Zde je důležitá především preciznost sepsané smlouvy. Jinou nepříjemností mohou být průběžné změny v nárocích na kvalifikaci zaměstnanců. V tomto případě by mělo být provedeno šetření, zda-li není zapotřebí zajistit těmto zaměstnancům další kurzy a školení. Posledním problémem je nespokojenost pracovníků s tématy vzdělávacích akcí. V tomto ohledu je kladen důraz především na objasnění důvodů, které vedly personální úsek k tomuto výběru. Navíc by zaměstnanci měli být s tématy seznámeni v časovém předstihu, aby se k nim mohli sami vyjádřit. V konečné fázi pak byly stručně představeny další doporučení ke zlepšení vzdělávacího systému, které by měl podnik rovněž uvážit.

Závěrem je potřeba shrnout, že společnost Pars nova a.s. si co do vzdělávání zaměstnanců nestojí špatně. Vyplynulo to jak z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, tak i z analýzy činností a postupů personálního útvaru, jejichž práce je hodně náročná, neboť musí uspokojit požadavky managementu a skloubit je do určité míry s požadavky zaměstnanců. Návrhy, které byly v práci zmíněny snad budou podnikem akceptovány a zrealizovány a dopomohou k rozvoji vzdělávacích činností personálního útvaru, ke spokojenosti samotných zaměstnanců a v neposlední řadě zefektivnění vzdělávacího systému, který bude účinněji nakládat s finančními prostředky společnosti a zajistí jí i větší konkurenceschopnost.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné dokumenty:

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 184 s. ISBN 80-86851-17-6.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika: teoretické základy*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika: praxe manažera*. 1. vyd. dotisk Praha: CP Books 2005. ISBN 80-7226-515-6.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.
- PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- PROKOPENKO, Joseph. *Management development: a guide for the profession*. 1 st. ed. Geneva: International Labour Office, 1998. ISBN 92-2-109196-1.
- ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1997, 213 s. ISBN 80-85839-19-9.

- TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. [Praha]: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, Jaromír & kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 736 s. ISBN 978-80 7261-200-0.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Elektronické dokumenty:

- ČESKO. Zákon č. 179 ze dne 30. března 2006 o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. [cit. 2011-07-09]. Dostupné také z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-c-179-2006-sb-o-overovani-a-uznavani-vysledku-dalsiho-vzdelavani>
- ČSÚ. *Účast na dalším vzdělávání* [online]. Praha: ČSÚ, 2009 [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/EE004A2939/\\$File/331309k03.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/EE004A2939/$File/331309k03.pdf)
- EUROSTAT. *Lifelong learning in Europe* [online]. [Lucemburk], Eurostat, 2005 [cit. 2011-07-09]. ISSN 1024-4352. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-NK-05-008/EN/KS-NK-05-008-EN.PDF
- Historie společnosti. *Pars: člen skupiny ŠKODA* [online]. © 2011 [cit. 2011-09-26]. Dostupné z: <http://www.parsnova.cz/o-spolecnosti/historie>
- KLEŇHOVÁ, Michaela, Pavlína ŠŤASTNOVÁ a Pavla CIBULKOVÁ. *České školství v mezinárodním srovnání: stručné seznámení s vybranými ukazateli publikace OECD Education at a Glance 2010* [online]. 1. vyd. Praha: Tauris, 2010. [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/pro-novinare/ceske-skolstvi-v-mezinarodnim-srovnani?highlightWords=ro%C4%>
- K3R-N. *Pars: člen skupiny ŠKODA* [online]. © 2011 [cit. 2012-01-21]. Dostupné z: <http://www.parsnova.cz/produkty/vyroba-modernizace-a-opravytramvaji/vyroba-tramvaji/vyroba-tramvaji-k3r-n>
- MŠMT. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR*. [online]. [Praha], 2007. [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr>

MŠMT. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice - tzv. Bílá kniha*. [online]. Praha: Tauris, 2001. [cit. 2011-07-09]. ISBN 80-211-0372-8. Dostupné také z: <http://aplikace.msmt.cz/pdf/bilakniha.pdf>

MŠMT. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR*. [online]. [Praha], 2003. [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dokumenty-o-dalsim-vzdelavani-a-celozivotnim-uceni-1>

MŠMT. *Strategie celoživotního učení ČR*. [online]. Praha: MŠMT, 2007. ISBN 978-80-254-2218-2. [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr?highlightWords=strategie+celo%C5%BEivotn%C3%ADho+u%C4%8Den%C3%AD>

Programy 2007-2013. *Strukturální fondy EU* [online]. [2012] [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013>

Rozvoj a implementace NSK. *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. © 2008 [cit. 2011-07-09]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/nsk2>

Strategie. *Pars: člen skupiny ŠKODA* [online]. © 2011 [cit. 2011-09-26]. Dostupné z: <http://www.parsnova.cz/o-spolecnosti/strategie>

Železniční a kolejová vozidla. *Pars: člen skupiny ŠKODA* [online]. © 2011 [cit. 2012-01-21]. Dostupné z: <http://www.parsnova.cz/kestazeni/fotogalerie/zeleznicni-a-kolejova-vozidla/zobrazena-galerie-30>

Železniční a kolejová vozidla. *Pars: člen skupiny ŠKODA* [online]. © 2011 [cit. 2012-01-21]. Dostupné z: <http://www.parsnova.cz/ke-stazeni/fotogalerie/zeleznicni-a-kolejova-vozidla/zobrazena-galerie-28>

Interní dokumenty:

Směrnice Lidské zdroje společnosti Pars nova a.s.

Popisy pracovních míst společnosti Pars nova a.s.

Školící materiály a osnovy společnosti Pars nova a.s. zpracované firmou Tempo Training & Consulting pro předcházející vzdělávací období..

8 Seznam schémat

Schéma č. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Schéma č. 2 Cyklus vzdělávání v organizaci

9 Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Kvalifikační požadavky pro jednotlivé skupiny pracovníků

Tabulka č. 2 Chybějící znalosti a dovednosti

Tabulka č. 3 Období realizace vzdělávacích aktivit v rámci programů

10 Seznam grafů

- Graf č. 1 Nabízí Vám podnik dostatečné množství příležitostí k profesnímu a osobnostnímu rozvoji?
- Graf č. 2 Motivuje Vás podnik k samovzdělávání a osobnostnímu rozvoji?
- Graf č. 3 Realizuje podnik patřičné kroky k tomu, aby zjistil, zda-li je zapotřebí doplnit vzdělávání u svých zaměstnanců?
- Graf č. 4a,b Jste spokojeni s plánováním a výběrem školení a kurzů, kterých se účastníte?
- Graf č. 5 Narušuje podnikové vzdělávání Vaše pracovní činnosti?
- Graf č. 6 Měl/a jste někdy stížnosti, připomínky k určité formě či obsahu vzdělávací akce, se kterými jste se svěřil/a přímému nadřízenému nebo pověřenému personalistovi?
- Graf č. 7 Zabýval se přímý nadřízený nebo personalista Vašimi stížnostmi, připomínkami?
- Graf č. 8 Existuje školení, kterého se Vám dostává málo anebo doposud nedostalo vůbec a které by Vám umožnilo zlepšit Vaše pracovní výkony?
- Graf č. 9 Rozumíte obsahu školení?
- Graf č. 10 Jak hodnotíte celkovou profesionalitu všech externích školitelů?
- Graf č. 11 Pozorujete někdy nedostatky na samotných školitelích?
- Graf č. 12 Splňují realizovaná školení Vaše očekávání?
- Graf č. 13 Dochází u Vás díky účasti na vzdělávacích kurzech a školeních ke zvyšování produktivity a kvality práce?
- Graf č. 14 Uplatňujete nabyté vědomosti a schopnosti v praxi?
- Graf č. 15 Snažíte se sami získávat nové informace a vzdělávat se tak v oblastech, které by přispívaly k Vašemu lepšímu pracovnímu výkonu?
- Graf č. 16 Považujete podnikové vzdělávání za důležité?
- Graf č. 17 Účastníte se se zájmem plánovaných vzdělávacích aktivit, které Pars nova a.s. pořádá?
- Graf č. 18 Které cizí jazyky potřebujete ke své pracovní činnosti znát a ovládat?

11 Seznam příloh

Příloha č. 1 Produkty společnosti Pars nova a.s.

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 1 Produkty společnosti Pars nova a.s. .

Elektronická jednotka ř. 560



Motorový vůz ř. 812



Tramvaj K3R-N



Příloha č. 2 Dotazník.

DOTAZNÍK

Vážený pane, vážená paní.

Jmenuji se Lucie Pavlů a studuji Provozně ekonomickou fakultu České Zemědělské univerzity v Praze. Touto cestou bych Vás ráda poprosila o vyplnění dotazníku, který slouží k vypracování diplomové práce, týkající se vzdělávání pracovníků v podnikové sféře. Úkolem tohoto dotazníku je zjistit, jak nahlížíte na vzdělávání, kterého se Vám prostřednictvím společnosti Pars nova a.s. dostává. Tento dotazník je zcela anonymní a poskytnuté informace budou použity pouze ke studijním účelům.

Děkuji za Vaši spolupráci a ochotu při vyplňování dotazníku.

Seznámení se s dotazníkem a instrukce k jeho vyplnění: Dotazník obsahuje celkem 23 otázek. Převážná část je tvořena otázkami uzavřeného typu, na které se odpovídá, vepsáním křížku do čtverečku, kterému přísluší odpověď s níž se nejvíce ztotožňujete. Byly zde také zařazeny otázky polootevřené, filtrační, baterie a lze tu najít i otázky otevřené, kde nejsou uvedeny žádné možnosti odpovědi a je zcela na Vás, jak na danou otázku odpovíte.

Okruh I. Posouzení systému vzdělávání

1. Nabízí Vám podnik dostatečné množství příležitostí k profesnímu a osobnostnímu rozvoji?

- ano, zcela spíše ne
 spíše ano ne

2. Motivuje Vás podnik k samovzdělávání a osobnostnímu rozvoji?

- ano, zcela spíše ne
 spíše ano ne

3. Realizuje podnik kroky k tomu, aby zjistil, zda-li je zapotřebí doplnit vzdělávání u svých zaměstnanců?

- ano, potřeby doplnění vzdělávání u zaměstnanců podnik sleduje pravidelně
 ano, podnik však tyto potřeby zjišťuje nepravidelně, pouze čas od času
 ne, podnik se vůbec nezajímá o to, zda mají zaměstnanci takové znalosti a dovednosti, které odpovídají požadavkům podniku
 nevím

4. Jste spokojeni s plánováním a výběrem školení a kurzů, kterých se účastníte?

(V každém řádku smí být pouze jeden křížek)

<i>Frekvence</i>	<input type="checkbox"/> je jich příliš	<input type="checkbox"/> je jich tak akorát	<input type="checkbox"/> je jich málo
<i>Téma, zaměření</i>	<input type="checkbox"/> velmi spokojen/a	<input type="checkbox"/> spíše spokojen/a	<input type="checkbox"/> spíše nespokojen/a

5. Narušuje podnikové vzdělávání Vaše pracovní činnosti?

- ano, vždy téměř nikdy
 občas nikdy

6. Měl/a jste někdy stížnosti, připomínky k určité formě či obsahu vzdělávací akce, se kterými jste se svěřil/a přímému nadřízenému nebo pověřenému personalistovi?

- ano (u odpovědi ano, pokračujte otázkou č. 7)
 ne (u odpovědi ne, pokračujte otázkou č. 8)
7. Zabýval se přímý nadřízený nebo personalista Vašimi stížnostmi, připomínkami?
 ano, podrobně se jimi zabýval a snažil se o nápravu
 ano, byly si vyslechnuty důvody nespokojenosti, ale o nápravu se nesnažil
 ne, stížnosti si vůbec nevyslechl
8. Existuje školení, kterého se Vám dostává málo anebo doposud nedostalo vůbec a které by Vám umožnilo zlepšit Vaše pracovní výkony?
 ano, jedná se o (jmenujte):.....
.....
.....
 ne
9. Uvedl/a byste alespoň 2-3 slabé stránky, které ve vzdělávání pozorujete?
1.).....
.....
2.).....
.....
3.).....
.....

Okruh II. Posouzení průběhu vzdělávacích aktivit včetně posouzení externích školitelů

10. Rozumíte obsahu školení?
 ano, vždy téměř nikdy
 občas nikdy
11. Jak hodnotíte celkovou profesionalitu všech externích školitelů?
 velmi vysoká průměrná
 vysoká nízká
12. Pozorujete někdy nedostatky na samotných školitelích? (např. co se týče srozumitelnosti výkladu, tempa aj.)
 ano, vždy téměř nikdy
 občas nikdy

Okruh III. Posouzení efektivity realizovaných vzdělávacích aktivit

13. Splňují realizovaná školení Vaše očekávání?
 ano, zcela spíše ne
 spíše ano ne

14. Dochází u Vás, díky účasti na vzdělávacích kurzech a školeních ke zvyšování efektivity a kvality práce?
- ano, zcela spíše ne
- spíše ano ne
15. Uplatňujete nabyté vědomosti a schopnosti v praxi?
- ano vždy výjimečně
- občas vůbec ne

Okruh IV. Posouzení přístupu zaměstnance ke vzdělávání

16. Snažíte se sami získávat nové informace a vzdělávat se tak v oblastech, které by přispívaly k Vašemu lepšímu pracovnímu výkonu?
- ano, neustále výjimečně
- občas vůbec ne (u odpovědi vůbec ne pokračujte otázkou č. 18)
17. Jakou formou se vzděláváte? (např. odborné časopisy, odborné semináře pro veřejnost, aj.)
-
-

18. Považujete podnikové vzdělávání za důležité?
- ano, zcela spíše ne
- spíše ano ne
19. Účastníte se se zájmem plánovaných vzdělávacích aktivit, které Pars nova a.s. pořádá?
- ano vždy výjimečně
- občas vůbec ne

Okruh V. Schopnosti, identifikační údaje zaměstnance a závěrečné připomínky

20. Které cizí jazyky potřebujete ke své pracovní činnosti znát a ovládat? (můžete zakřížkovat libovolný počet odpovědí)
- angličtina
- němčina
- polština
- ruština
- žádné
- jiné,
- uveďte.....
21. Uveďte své pracovní zaměření.
- nákupčí
- obchodník

22. Uvedte návrhy na zlepšení vzdělávacích aktivit, popřípadě uvedte jiné komentáře a připomínky.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....