

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podmínkách
podnikání**

Bc. Tomáš Haken

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Haken

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podmínkách podnikání

Název anglicky

Employees Training and Development in business

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců podnikatelského subjektu a navrhnout případné změny v dané oblasti personálního řízení.

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Učení se, vzdělávání, rozvoj, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, hodnocení vzdělávacích programů, metody vzdělávání.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. V Praze: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
- KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- TURECKIOVÁ, M., VETEŠKA, J. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí : Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
-

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 6.4.2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Václavovi Kalovi CSc. za odborné vedení mé diplomové práce a dále bych chtěl poděkovat firmě INNO-COMP BOHEMIA s.r.o.. Zejména pak personální ředitelce paní Bc. Marcele Medunové za spolupráci a poskytnutá firemní data.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podnikání

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. Cílem je analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané firmě a na základě dosažených zjištění navrhnout taková opatření, prostřednictvím kterých by bylo možné zvýšit efektivitu procesů tohoto systému. V této souvislosti je uskutečněn jednak polostrukturovaný rozhovor s personální ředitelkou firmy a jednak dotazníkové šetření, které je zaměřeno na její samotné zaměstnance. Posléze jsou formulována opatření, která by mohla zvýšit efektivitu procesů systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Klíčová slova: vzdělávání, rozvoj, zaměstnanci, lidské zdroje, podnik

Training and development of employees in business.

Abstract

This diploma thesis deals with education and development of employees in the company. The goal is to analyze the system of training and development of employees in the selected company and on the basis of the achieved findings to propose such measures that could increase the efficiency of the processes of this system. In this context, a semi-structured interview was conducted with the Company's HR director and a questionnaire survey focused on its employees. Finally, measures are formulated which could increase the efficiency of the processes of the system of education and development of employees.

Keywords: training, development, employees, human resources, enterprise

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Literární rešerše	11
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	11
2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů	14
2.2.2 Personální strategie	15
2.2.3 Strategie rozvoje a vzdělávání.....	16
2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	18
2.2.1 Vymezení pojmů učení, vzdělávání a rozvoj	19
2.2.2 Vzájemný vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním.....	24
2.3 Podnikové vzdělávání	26
2.3.1 Oblasti podnikového vzdělávání	30
2.3.2 Úkoly a cíle podnikového vzdělávání	33
2.3.3 Význam podnikového vzdělávání	35
2.3.4 Podnikové vzdělávání a ostatní personální činnosti.....	36
2.3.5 Přístupy podniků k podnikovému vzdělávání	37
2.4 Systematické vzdělávání	39
2.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání	43
2.4.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců.....	46
2.4.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	49
2.4.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu	51
3 Cíl práce a metodika	54
3.1 Cíl práce	54
3.2 Metodika	54
4 Vlastní práce	56
4.1 Charakteristika společnosti INNO-COMP BOHEMIA, s.r.o.	56

4.1.1 Personální oblast	57
4.2 Výzkumné zjištění.....	58
4.2.1 Rozhovor s personální ředitelkou.....	59
4.2.2 Názor na systém vzdělávání a rozvoje ve firmě ze strany zaměstnanců.....	62
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	73
6 Závěr.....	76
7 Seznam použitých zdrojů	80
8 Přílohy	82
Seznam obrázků	85
Seznam grafů	86
Seznam tabulek.....	87

1 Úvod

Doba, kdy klíčové aktivum každé firmy představoval hmotný majetek je pryč. Některé firmy v současnosti nevlastní žádné nemovitosti či výrobní linky. Hlavním zdrojem jejich konkurenční výhody se staly znalosti jejich zaměstnanců a firmy jako celku. Manažeři si dnes dobře uvědomují, jak velkou cenu pro ně mají právě vzdělání zaměstnanci, kteří dovedou efektivně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti, které jsou nutné k bezchybnému fungování v současném globálním tržním prostředí. Znamý teoretik a filosof managementu už v minulosti předpovídal, že vysoce kvalifikovaní zaměstnanci budou v podnikání velice žádaní a velice vzácní. Dokonce mluvil o tom, že vzdělání se postupně stane stěžejním, či dokonce jediným zdrojem konkurenční výhody. Nutno dodat, že úspěšné firmy světového formátu tomuto klasikovi dávají zapravdu, neboť pochopily, že pokud chtějí dosahovat vynikajících výsledků, je nutné, aby disponovaly nejenom skvělými technologiemi, výbornými interními procesy či péčí o zákazníka, ale především potřebují kvalifikované zaměstnance. Takové zaměstnance si navíc musí dokázat udržet a systematicky rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti. Jedině tak mohou v dnešní době s úspěchem dosahovat vytyčených strategických cílů. Ovšem zdaleka ne vždy lze získat již „hotové“ zaměstnance v takové skladbě či s takovými vědomostmi, znalostmi a dovednostmi, které firma potřebuje. A právě v tomto okamžiku je možné hovořit o nastoupení efektivního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. V důsledku takového procesu je možné dané zaměstnance dostat co nejrychleji na požadovanou úroveň. Personální manažeři tak každoročně usilují o zisk co největšího rozpočtu pro rozvoj zaměstnanců s odůvodněním, že právě rozvoj lidských zdrojů představuje tu nejlepší možnou investici.

2 Literární rešerše

2.1 Řízení lidských zdrojů

Úspěšné firmy se zcela běžně opírají o známé heslo Tomáše Bati „*Náš zákazník, náš pán*“. Zákazník jednoduše sehrává stěžejní roli, neboť firmě platí za zakoupené výrobky či služby. Z toho důvodu se také pozornost většiny podniků obrací směrem k individuálním přáním zákazníků a poskytování kvalitních služeb. V dnešní době ovšem zároveň dochází k neustálému a hlavně velmi rychlému vývoji nových technologií, inovacím, vrůstající konkurenci, globalizaci, jakož i k měnící se struktuře pracovních sil. Navíc nutno dodat, že se jedná o výčet pouze několika aspektů, které kladou na dnešní firmy velmi vysoké nároky, a to nejenom pokud je řeč o finančních zdrojích, ale zejména pokud jde o zdroje lidské. Je teda naprosto pochopitelné, že pokud firma má zájem udržet krok s veškerými změnami, které neustále přicházejí a které jsou pro dnešní dobu zcela charakteristické a chce i nadále zůstat konkurenceschopná, pak jednoduše musí věnovat notnou dávku pozornosti řízení a rozvoji svého nejcennějšího zdroje, který představují samotní zaměstnanci.

Koncepce řízení lidských zdrojů se z toho důvodu stává základem řízení celého podniku a zároveň i stěžejní úlohou manažerů (Koubek, 2007, s. 13). Obecně je možné říci, že řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co se nějakým způsobem váže k zaměstnávání a řízení lidí v organizacích. Do řízení lidských zdrojů je tak možné zařadit aktivity, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, kapitálu, či řízení znalostí, ale také společenské odpovědnosti nebo rozvoje organizace. Patří sem zajišťování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu i odměňování zaměstnanců, jakož i poskytování služeb zaměstnancům. V případě řízení lidských zdrojů je však rovněž možné mluvit o jejich jistém mezinárodním rozměru. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 45)

Nabízí se však otázka, jak tedy přesně definovat řízení lidských zdrojů? Podle Armstronga (2007, s. 27) jde o „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho vůbec nejvzácnějšího, co každá organizace má – tj. lidí, kteří v ní pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jejich cílů*“.

Lze tvrdit, že řízení lidských zdrojů vlastně můžeme chápat jako systém navzájem propojených politik, které pramení z jisté ideologie a filosofie. V tomto smyslu je

pak možné definovat čtyři aspekty, které budou vytvářet smysluplnou verzi lidských zdrojů: (Armstrong, 2007, s. 27)

- neobvyklé a specifické postavení přesvědčení a předpokladů,
- strategické podněty nabízející informace týkající se rozhodování o řízení lidí,
- hlavní role liniových manažerů,
- spoléhání na systém „pák“ k vytváření zaměstnaneckých vztahů.

Je zjevné, že řízení lidských zdrojů je velice důležitým aspektem správného fungování organizace, která má své cíle a které chce po dobu svého působení na trhu pochopitelně naplnit. K uskutečnění těchto cílů výrazně napomáhá právě řízení lidských zdrojů. Armstrong a Taylor (2007, s. 48) vysvětlují, že „*všeobecným cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení schopnosti dané organizace prostřednictvím lidí plnit své cíle*“.

Mezi základní cíle pak patří zejména tyto níže uvedené: (Armstrong a Taylor, 2015, s. 48)

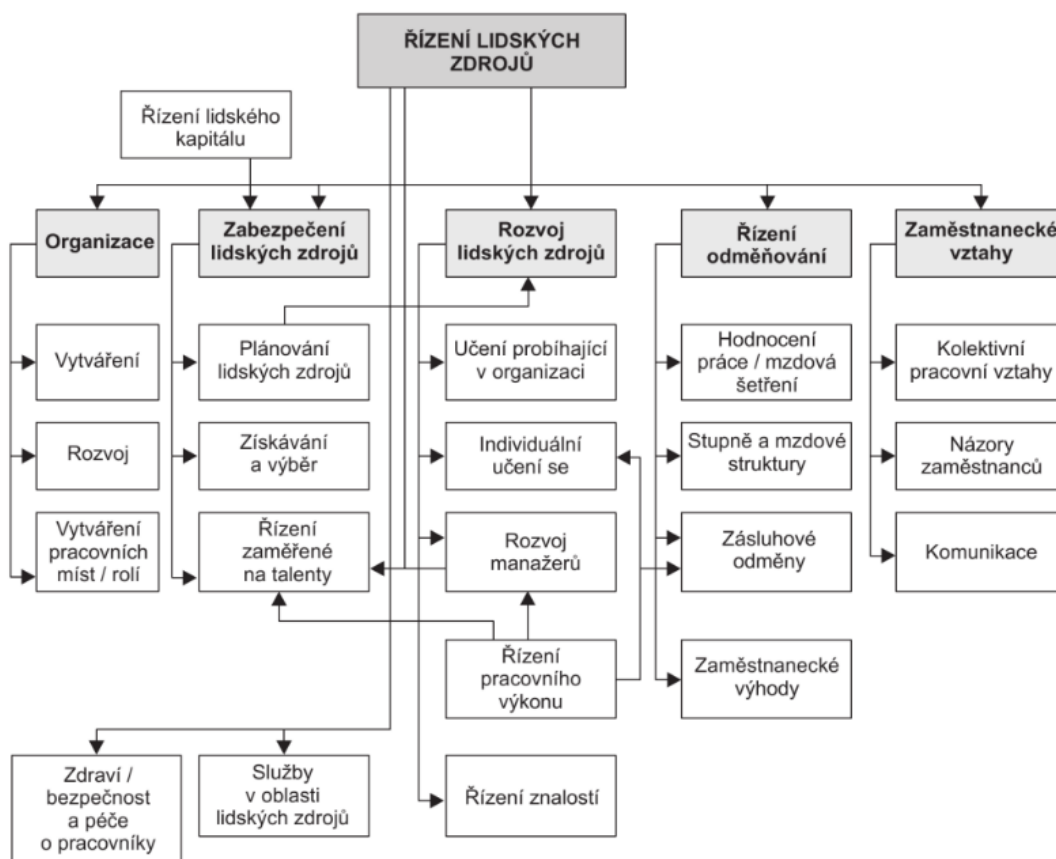
- **Zajištění a rozvoj pracovníků** – v tomto případě mluvíme o snaze dané organizace udržet si kvalifikované, oddané a zejména pak motivované zaměstnance. Z tohoto důvodu organizace usiluje o uspokojování jejich potřeb, jako i o zvyšování a rozvíjení jejich znalostí či dovedností. Neméně důležité však je také ustavičně rozvíjet potenciál jednotlivých pracovníků, tudíž poskytovat možnosti k jejich neustálému zdokonalování.
- **Oceňování pracovníků** – nepřetržité zvyšování motivace zaměstnanců za pomoci postupů, jejichž úkolem je ocenit a poté i odměnit zaměstnance za vše, čeho v rámci své práce dosahují.
- **Vztahy** – pro všechny zaměstnance je velice důležité prostředí, ve kterém mají plnit své úkoly. Právě proto je potřeba vytvářet produktivní a harmonické vztahy mezi zaměstnanci navzájem, ale pochopitelně i mezi zaměstnanci a managementem. Vytvářet dobré vztahy je potřebné z důvodu dosahování cílů organizace, nejenom prostřednictvím zaměstnanců, nýbrž také dalších zainteresovaných stran, jako vlastníků, dodavatelů či odběratelů.

Řízení lidských zdrojů pak funguje za pomoci systémů lidských zdrojů, které logicky a záměrně propojují: (Armstrong, 2007, s. 27)

- **Filosofie lidských zdrojů** – popisující stěžejní a zastřešující hodnoty a principy, které se uplatňují v souvislosti s řízením lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** – vytyčují cestu, kterou chce řízení lidských zdrojů jít.
- **Politiky lidských zdrojů** – jedná se o zásady, které vymezují, jak je třeba tyto hodnoty a strategie realizovat v jednotlivých sférách řízení lidských zdrojů.
- **Procesy ve sféře lidských zdrojů** – spadají sem postupy a metody, které jsou uplatňované k realizaci strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- **Praxe ve sféře lidských zdrojů** – obsahují neformální postupy, které jsou uplatňovány při řízení lidí.
- **Programy ve sféře lidských zdrojů** – na jejich základě lze docílit toho, aby se strategie, politika a praxe ve sféře lidských zdrojů uskutečňovaly podle plánu.

Tyto složky je pak možné zařadit do celkem tří úrovní. Jsou jimi: architektura systému, alternativy politiky a procesy a praxe (viz obrázek č. 1):

Obrázek č. 1 - Aktivita řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 28.

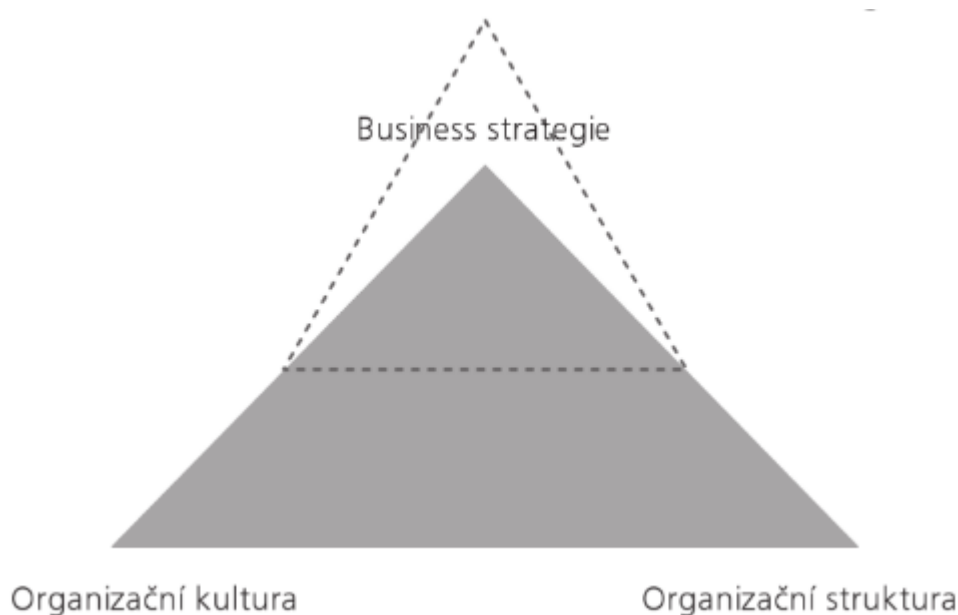
2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Za pravděpodobně nejdůležitější a zároveň i klíčový rys řízení lidských zdrojů je možné považovat zejména jeho strategickou integraci do rámce firemní strategie, vize a poslání. (Armstrong, 2007, s. 34)

Tato stěžejní strategická vize, ze které pramení strategie řízení lidských zdrojů, je vytvářena ze strany vrcholových manažerů. Právě vrcholoví manažeři totiž určují, jaké pracovníky a způsob jejich rozvoje firma chce, a jaká politika řízení lidských zdrojů povede k dosažení firemních cílů. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 29)

Armstrong (2007, s. 117) však zároveň upozorňuje na „*integrační charakter strategického řízení lidských zdrojů*“. Tím se má na mysli, že musí být v souladu se záměry podniku z hlediska jeho budoucího směřování. Hlavním rysem strategie řízení lidských zdrojů je totiž právě její propojení s firemní strategií, jakož i s kulturou podniku. Rovněž Hroník (2007, s. 15) píše o důležitosti kompatibility tzv. organizační triády: „kultura - strategie – struktura“ (viz obrázek č. 2):

Obrázek č. 2 - Organizační triáda



Zdroj: Hroník, 2007, s. 15.

2.2.2 Personální strategie

Strategické řízení vede k vymezení strategie lidských zdrojů, která podléhá celkové firemní strategii. Personální strategie pak určuje směr programů řízení lidských zdrojů a je jádrem strategického plánování. Umožňuje posuzovat každý uskutečněný krok a hodnotit výsledky ve vztahu k cílům podniku. Personální strategie vyjadřuje vizi budoucnosti, přičemž vymezuje, jak je možné ji dosáhnout. (Armstrong, 2007, s. 123)

Podle Vodáka a Kucharčikové (2007, s. 35) jde jednoduše o „*systém dlouhodobých cílů v oblasti lidských zdrojů, které jsou nutné k zajištění firemní strategie*“. Vychází ze strategie firmy a z analýzy v oblasti lidských zdrojů.

Armstrong a Long (Armstrong, 2007, s. 124 – 127) zrealizovali výzkum strategií lidských zdrojů. V rámci tohoto výzkumu byly obecně rozpoznány dva základní druhy strategií:

- **Strategie rámcové** – definují obecné záměry podniku o tom, jak by jejich lidské zdroje měly být řízeny, rozvíjeny a motivovány.
- **Strategie specifické** – určují úmysly podniku v konkrétních oblastech řízení lidských zdrojů. Mezi tyto oblasti patří kupříkladu:
 - o řízení talentů,
 - o řízení znalostí,
 - o zajišťování lidských zdrojů,
 - o vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů,
 - o odměňování,
 - o zaměstnanecké vztahy.

Kocianová (2012, s. 91) dodává, že „*v rámci utváření personální strategie můžeme využívat nejrůznějších přístupů, přičemž neexistuje ten jediný správný*“. Různé přístupy k vytváření strategie reflektují různé způsoby řízení změn, jakož i nejrůznější způsoby, jak uvést lidskou složku do souladu s jejími cíli. Při vytváření personální strategie je pak potřeba důkladně zvážit:

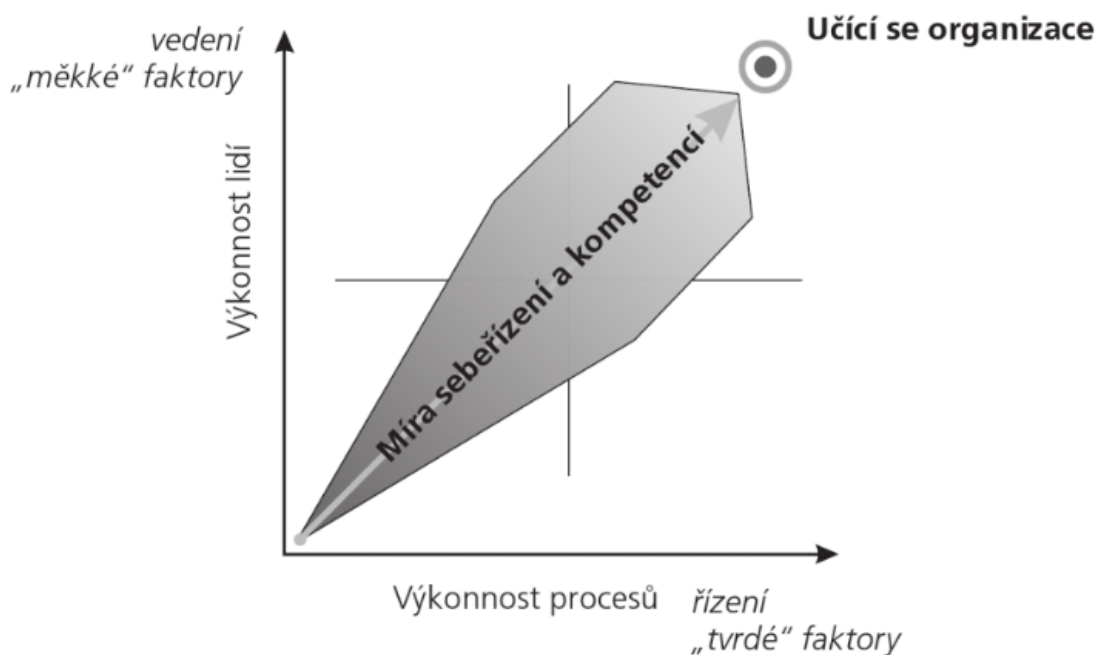
- jakou kvalifikaci a jaké dovednosti bude daný podnik potřebovat v budoucnu,
- jestli je výkonnost na takové úrovni, aby umožňovala zvýšení ziskovosti, zvýšení produktivity, zlepšení kvality a zlepšení služeb zákazníkovi,

- jestli budou struktura, procesy a systémy ve firmě v jejich aktuální podobně schopny zvládnout budoucí úkoly,
- jestli daný podnik využívá nejlepším způsobem kvalifikaci a výkonový potenciál zaměstnanců, kteří zde pracují,
- jestli podnik investuje dostatečně velké prostředky do rozvoje potřebných schopností.

2.2.3 Strategie rozvoje a vzdělávání

Zjednodušeně je možné říci, že výkonnost podniku je dána výkonností procesů a výkonností lidí. Obojí jsou na sobě přímo závislé. Jen těžko je možné si představit výkonné procesy, které uskutečňují nevýkonní lidé. Platí teda, že čím budou procesy sofistikovanější a složitější, tím více bude zapotřebí výkonnější, resp. efektivnějších lidí, u kterých narůstá míra sebeřízení a kompetencí. (Hroník, 2007, s. 13)

Obrázek č. 3 - Řízení výkonnosti podniku



Zdroj: Hroník, 2007, s. 13.

Z uvedeného schématu je tudíž dobře patrné, že výkonnost podniku není možná bez nárůstu sebeřízení a kompetencí, resp. způsobilostí. Zároveň je z tohoto schématu možné jednoduše vyčíst, že pokud se nám podaří udržet výkonnost lidí a výkonnost procesů na dostatečně vysoké úrovni, pak je možné směřovat k prostředí učící se organizace.

Jak bylo uvedeno výše v rámci výčtu specifických strategií, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je možné označit za stěžejní a specifické strategie lidských zdrojů. Totiž kromě toho, že tyto strategie vycházejí z firemní strategie, zároveň se prolínají, navazují na sebe a ovlivňují se. Rozvoj zaměstnanců je tak velice úzce spjat s hodnocením a odměňováním. Společně pak vytvářejí tzv. triádu řízení výkonnosti. (Hroník, 2007, s. 14)

Podle Tureckiové (2004, s. 28) celý tento „cyklus řízení pracovního výkonu spočívá ve stanovování strategie dosahování cílů, které pramení z vize podniku“. Tyto cíle jsou uskutečňovány za pomoci jednotlivých personálních strategií, které spadají do výše zmiňované triády řízení. Jinak řečeno, jsou uskutečňovány za pomoci hodnocení úrovně pracovního výkonu, na jehož základě dochází ke vzdělávání a odměňování zaměstnanců v závislosti na tom, jak moc se přiblížili stanoveným cílům.

V rámci tohoto procesu dochází ke zlepšování výkonnosti podniku za pomoci rozvíjení výkonu jednotlivců. Záměrem je dosáhnout vysokého výkonu, který je současně zakotven v organizační kultuře. Zaměstnanci je tudíž využívají a přebírají zodpovědnost za posilování svých dovedností, aby tak mohli napomáhat k efektivnímu fungování organizace. (Armstrong, 2007, s. 413)

Důležité je však podotknout, že řízení pracovního výkonu se zakládá na principu dohody. Jinak řečeno, nejde tudíž o řízení, které by bylo založeno na jakémkoliv nařizování. Základem pro rozvoj a další vzdělávání zaměstnance, jeho posuzování a odměňování, je dohoda o pracovním výkonu. Ta vymezuje jistá očekávání v podobě schopností nutných k efektivnímu výkonu určité funkce. Aby mohlo dojít ke zlepšení pracovního výkonu, je sestaven plán osobního rozvoje. Do tohoto plánu spadají i vzdělávací činnosti, které pracovníkovi pomohou k efektivnímu výkonu práce, jakož i k rozvoji znalostí a dovedností. Prostřednictvím měření pracovního výkonu je posléze možné pracovníkovi poskytnout i zpětnou vazbu, která se týká jeho posunu směrem k cílům vymezeným v rámci dohody o pracovním výkonu, kterého dosahuje prostřednictvím vzdělávání. (Armstrong, 2007, s. 413 – 422)

Hroník (2007, s. 14) dodává, že „*triáda řízení výkonnosti je determinována výše zmiňovanou organizační triádou*“.

2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V dnešní společnosti se prakticky neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti lidí. K tomu aby lidé mohli efektivně a úspěšně fungovat na trhu práce, musí být v jejich vlastním zájmu, aby své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovali a prohlubovali. Tuto skutečnost si však samozřejmě velmi dobře uvědomují i samotné podniky a jejich vedení.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je teda v současné době zcela jednoznačně jedním z klíčových faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti podniků. Dokonce je možné jej z hlediska jeho významu bez problému srovnat s vlivem technologických změn a inovací. Mnoho provedených výzkumů v této oblasti navíc dokládá, že investice podniků právě do rozvoje lidských zdrojů má kladný vztah k dlouhodobému vývoji jejich zisků, jakož i akciových kurzů. Nutnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se však týká naprosto všech firem a nikoliv pouze těch, které působí v technologicky vyspělých oborech. (Folwarczná, 2010, s. 168)

Jednoduše řečeno, jedná se o zcela nezbytný proces, jehož je potřeba především v důsledku rychlých změn na trzích vůči globalizaci a také v důsledku vzniku zcela nových oblastí podnikání vyžadujících od personálu nové znalosti a dovednosti. Vzdělávání je nutné pro rozvoj nových technologií, ale i ke vzniku dalších pracovních činností. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 77)

Podle Koubka (2009, s. 252) představuje vzdělávání zaměstnanců „*personální funkci, která obsahuje přizpůsobování zaměstnanecké schopnosti člověka měnícím se nárokům vybraného pracovního místa*“. Tímto způsobem je možné docílit zdokonalení znalostí a rozšíření pracovní schopnosti pracovníků, díky čemuž dochází k jejich zvýšené aplikovatelnosti.

Jak je z výše uvedeného patrné, v současnosti je skutečně přímo nutností zaškolovat nové zaměstnance a neustále jim předávat nové znalosti. Klíčovou roli, kterou vzdělávání a rozvoj zaměstnanců sehrává v rámci zvyšování výkonu firmy, ovšem výborně dokládají také údaje o rozsahu těchto činností ve vyspělých zemích. Úspěšné podniky, resp. lídři trhu v těchto zemích totiž zcela běžně do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců investují 6 až 8 % veškerých svých přímých mzdových nákladů. Zaměstnanci těchto firem pak jimi

stráví průměrně čtyřicet hodin ročně. Navíc je nutno dodat, že tyto ukazatele vykazují dlouhodobě rostoucí tendenci. (Folwarczná, 2010, s. 168)

Nicméně společně s růstem důležitosti a nákladovosti celého procesu vzdělávání a rozvoje dochází i k růstu požadavků, které jsou neustále vyšší, a to především pokud je řeč o jeho efektivitě. Výdaje určené na rozvoj zaměstnanců představují investici do lidského kapitálu dané firmy, přičemž platí, že na jejich návratnost se nutně klást totožné nároky, jako i na veškeré další investice. Efektivita tohoto procesu proto vyžaduje systematický přístup. V rámci hodnocení rozvojových programů je nutno porovnávat jejich reálné výsledky s požadovanými cíli a případné rozdíly analyzovat. Hodnocení efektivitě těchto činností je posuzováno měřením hodnoty, kterou podniky přinesly. Opírá se o celkem tři základní faktory: (Folwarczná, 2010, s. 168 - 169)

- volbu zaměření vzdělávání a rozvoje firmy,
- výběr adekvátních metod a principů,
- pravidelné vyhodnocování výsledků, které tyto činnosti firmě přinesly.

2.2.1 Vymezení pojmů učení, vzdělávání a rozvoj

K dokonalému pochopení problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podnicích je naprosto stěžejní správně porozumět pojmům „učení“, „vzdělávání“ a „rozvoj“. V odborné literatuře, ale i v praxi je možné dohledat mnoho ne zcela jednotných vymezení těchto pojmů, avšak nutno zdůraznit, že jejich pojetí se v závislosti na jejich konkrétním užití i na samotném autorovi, poměrně značně liší. V této části jsou tudíž uvedeny ty vymezení, které jsou adekvátní a výstižné zejména vzhledem k souvislostem této konkrétní práce, která se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v rámci podnikání.

UČENÍ

Stručně je možné jej vymežit jako „*proces zvyšování schopnosti jedince konat*“. Kim (1993), autor, který se zabývá souvislostmi mezi individuálním učením a organizačním učením, rozebírá vymezení učení, jakožto proces získávání znalostí a dovedností, přičemž v rámci tohoto vymezení hovoří o dvou klíčových významech pojmu učení: (Armstrong, 2007, s. 453)

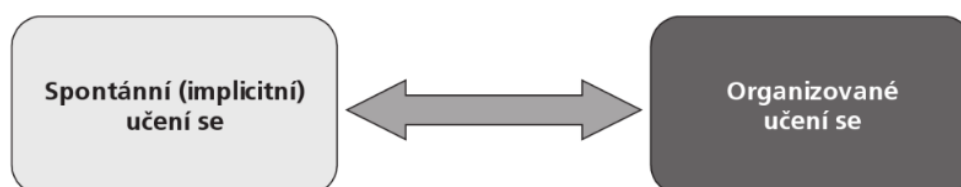
- znalosti o tom, co se jedinec učí, tzn. „know-how“,

- chápání a aplikace již naučeného, tzn. „know-why“.

Obecně je však možné rozlišovat celkem dva typy učení, přičemž jeden typ bude vytvářet příležitosti pro ten druhý: (Hroník, 2007, s. 31 - 32)

- **učení záměrné (organizované)** – právě na tento typ učení se, které je reprezentované vzděláváním, je soustředěna většina pozornosti.
- **učení spontánní** – ačkoliv na výše uváděné záměrné učení se je zaměřeno nejvíce pozornosti, ve skutečnosti se ty nejdůležitější věci pro náš život (řeč, vztahy atd.) učíme spontánně. Ovšem tím, jak spontánní učení rozšiřuje naše rozhled, udáváme mu směr a zaměření právě prostřednictvím organizovaného učení. Nicméně i v práci se velkému množství klíčových věcí učíme spontánně.

Obrázek č. 4 - Dva základní druhy učení

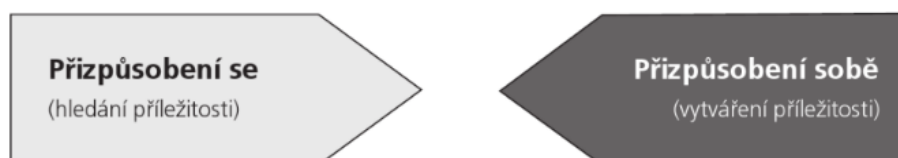


Zdroj: Hroník, 2007, s. 32.

Učení zahrnuje nejenom samotné vědění, ale i konání. Zajišťuje interakci mezi jedincem a jeho prostředím, které se neustále mění. Jedná se o změnu, která má celkem dvě různé kvality: (Hroník, 2007, s. 30)

- **přizpůsobení se** – neboli hledání příležitostí. Je spíše reaktivní.
- **přizpůsobení sobě** – neboli vytváření příležitostí. Reflektuje proaktivní přístup. Důležité je ale dodat, že nemá nic společného s přístupem typu „poručíme větru, dešti“. Naopak, musí respektovat realitu.

Obrázek č. 5 - Funkce učení



Zdroj: Hroník, 2007, s. 30.

Mnoho odborníků na učení se v organizacích zmínilo, že učení je velmi komplikované a rozmanité a týká se všech druhů záležitostí, jako jsou: (Armstrong, 2007, s. 453)

- znalosti,
- dovednosti,
- chápání,
- přesvědčení,
- hodnoty,
- postoje,
- zvyky.

Lidé se mohou učit sami pro sebe a mohou se učit i od jiných lidí. Mohou se učit jako členové týmů a prostřednictvím vzájemného působení, ať už se svými nadřízenými, kolegy, či s lidmi zcela mimo organizaci. Učí se prostřednictvím vykonávané práce a za pomoci instrukcí. Jednoduše řečeno, způsoby jsou rozmanité a intenzita se bude do velké míry odvíjet od toho, jak dobře budou motivováni svým okolím či sami sebou. (Armstrong, 2007, s. 453)

Jedná se o snahu o dosažení změny, která má nastolit novou rovnováhu. Ta je ovšem nemožná, či dlouhodobě neudržitelná. Navzdory tomu se ale nelze změny jednoduše vzdát. Není možné se neučit, neboť kdo se neučí, ten není. Spíše se jedná o to, zda se učíme s dostatečnou rychlostí. Vždy bude totiž platit, že ten člověk či ten podnik, který zaostává v učení, bude nutně upadat. (Hroník, 2007, s. 30)

Podle Hroníka (2007, s. 31) je také důležité si uvědomit, že „*učení je pojem, který zahrnuje více než vzdělávání a rozvoj*“. Právě z toho důvodu se výše hovořilo o učící se organizaci a ne o organizaci vzdělávající se. I přesto si však mnoho lidí pod pojmem učící se organizace představuje jednoduše vyšší koncentraci vzdělávání v této organizaci.

VZDĚLÁVÁNÍ

Jak už bylo v této práci zmíněno, vzdělávání představuje jeden ze způsobů učení se, který se uskutečňuje organizovaně a institucionalizovaně (Palán, 2002, s. 237). Také Hroník (2007, s. 31) tento pojem vymezuje jako „*organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, který má svůj počátek i svůj konec*“. Jedná se

o plánovanou aktivitu, která člověku pomáhá získat nejenom potřebnou způsobilost, ale pomáhá mu také jeho znalosti a dovednosti využívat v praxi.

Pokud se však na vzdělání jako takové zaměříme z poněkud obecnějšího pohledu, především je nutno říci, že musí pramenit z „nehotovosti a neúplnosti“ jednice, tzn. z toho, že člověk není pro žádný způsob života v žádném prostředí potřebně vybaven a není na něj adaptován. Jeden z hlavních smyslů vzdělávání tudíž tkví v tom, že každého člověka je nutno už od mala vést a učit ho k tomu, co jej v budoucnu čeká. Je nesmírně důležité, aby byl schopen obstát ve společnosti, aby dokázal vychovat své potomky, či aby uměl přebírat odpovědnost nejenom sám za sebe. Bez uvedeného lidé jednoduše nemohou na světě existovat. Pochopitelně v minulosti to bylo mnohem jednodušší, jelikož důležité bylo především to, aby dítě pochopilo tradici daného kmene, či aby v rámci zkoušky dospělosti prokázalo, že se nebojí. Ovšem až s příchodem složitých a státně organizovaných společností vznikla nutnost konkrétní profesní přípravy, která musí být vedená ze strany odborníků. Jako příklad je možné zmínit egyptské písařské školy. Už z této doby se zachovaly doklady o tom, že školy byly v podstatě vždy velice podobné. (Sokol, 2014)

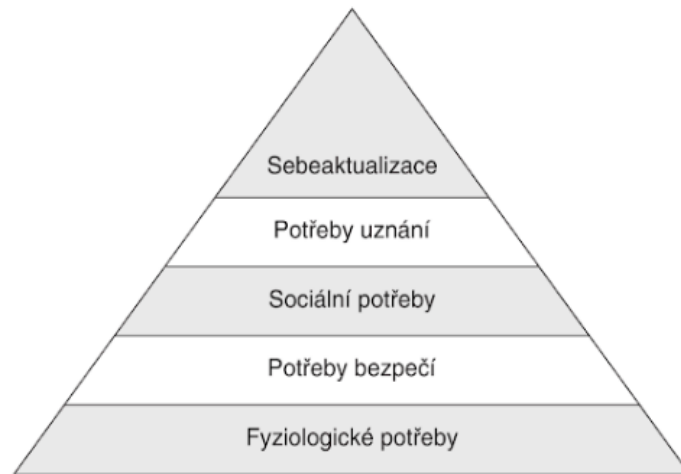
Z uvedeného je tudíž zcela zřejmé, že vzdělání nemá význam pouze pro jednotlivce, ale sehrává i klíčovou společenskou roli. Ať už v minulosti či dnes, je možné říci, že všechny společnosti jsou postavené na jistých obecně uznávaných hodnotách a tyto hodnoty pak musí respektovat jejich členové.

V souvislosti se vzděláváním je však důležité pochopit, v čem vlastně obecně spočívá potřeba a touha lidí poznávat. Nakonečný (1996, s. 165) vysvětluje, že tato potřeba „je především v souladu s humanitními teoriemi motivace (např. Maslowova pyramida lidských potřeb), přičemž na vrcholu hierarchie je potřeba sebeaktualizace, která se úzce spojuje právě s potřebou poznávání a porozumění“.

Zmiňovaná Maslowova pyramida podle Tureckiové (2004, s. 59) lidské potřeby rozděluje do celkem pěti základních kategorií, přičemž tyto kategorie jsou seřazené podle toho, zdali jsou vyšší nebo nižší ve smyslu své hodnoty. Nejdůležitější jsou pak fyziologické potřeby.

Maslowovu pyramidu lidských potřeb je možné si prohlédnout na obrázku níže (viz obrázek č. 6):

Obrázek č. 6 - Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 59.

Podle této teorie teda platí, že jakmile bude člověk uspokojen, co se týče jeho základních potřeb, pokud se bude cítit zdravý a existenčně zajištěn, pak bude projevovat sklony k uplatnění svých tvořivých sil a schopností. Na druhou stranu v praxi může být někdy situace poněkud jiná a potřeba sebeaktualizace se nemusí vždy nutně objevit až potom, co dojde k uspokojení základních fyziologických či sociálních potřeb, jak to naznačuje uvedené Maslowova pyramida. Znamená to, že tzv. „vyšší duchovní hodnoty“ nezmizí, i když nejsou uspokojeny potřeby základní. Naopak, mnohdy můžeme být svědky toho, že tyto hodnoty jsou někdy schopny je dokonce nahradit, čímž dokážou člověka „udržovat na živu“. Závěrem je možné konstatovat, že klíčové je zřejmě mít smysl života, tudíž něco, co náš život po duševní stránce určitým způsobem naplňuje.

ROZVOJ

Rozvoj je možné v souvislosti s problematikou této práce vymezit jako dosažení požadované změny za pomoci učení se. Důležité je zmínit, že rozvoj obsahuje určitý záměr. Ten je pak velmi důležitou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů. (Hroník, 2007, s. 31)

Svoji vlastní definici přidává také Armstrong (2007, s. 470), když vysvětluje, že se jedná o „proces, prostřednictvím kterého lze progresivním způsobem postupovat z aktuálního stavu znalostí a schopností do stavu vyžadujícího znalosti a schopnosti na vyšší úrovni“.

Podle Tureckiové (73 – 74) je možné rozvoj označit za „nejvýznamnější proces, ve kterém je docíleno zefektivnění využívání potenciálu jednotlivců nebo skupin v podniku a jejich prostřednictvím i celému podniku obecně“. Tento pojem je možné využívat jednak ve smyslu rozvoje jednotlivce, ale jednak i týmu nebo podniku jako celku.

2.2.2 Vzájemný vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním

V souvislosti s problematikou učení mnohdy dochází k zaměňování pojmů učení a vzdělávání, které je však nutno od sebe odlišovat. Jak už bylo vysvětleno, zatímco učení představuje proces, v rámci kterého jedinec nabývá nové znalosti, dovednosti a schopnosti, pak vzdělávání je jedním z existujících způsobů, který firma podniká za účelem podpory učení.

Hroník (2007, s. 31) vysvětluje, že zatímco „učení představuje proces změny, do kterého spadá nové vědění a konání, pak vzdělávání je jedním z možných způsobů učení a rozvoj dosažení požadované změny prostřednictvím učení“.

Obrázek č. 7 - Vzájemný vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007, s. 31.

Z přiloženého obrázku je zřejmé, že se budeme učit i tehdy, když se nevzděláváme. A také je možné konstatovat, že lidé se učí nejenom žádoucím, ale i těm nežádoucím věcem, jako je například kouření, či obecně negativnímu pohledu na svět atd. Jak napovídá obrázek, to vše však jenom stěží můžeme považovat za rozvoj.

Také Tureckiová (2004, s. 74) však rozebírá tuto problematiku, když píše, že „pojmy učení a rozvoj se navzájem protínají, přičemž mimo průnik těchto složek rozvoje lidských zdrojů zůstává učení člověka, které je pro výkon role zaměstnance nepodstatné“.

či dokonce až škodlivé (špatné pracovní návyky či jednání) a takový rozvoj podniku, kterého je dosahováno prostřednictvím jiného systému než podnikového vzdělávání“.

Oproti vzdělávání je učení možné rozhodně označit za poněkud méně organizované. V případě učení je aktivita zejména na straně učícího se jedince. (Tureckiová, 2004, s. 71)

2.3 Podnikové vzdělávání

Požadavky na znalosti se v současné společnosti společně se změnou podmínek rychle mění. Jak už bylo v této práci několikrát nastíněno, aby podnikatel mohl založit a posléze také úspěšně svoji firmu vést, nebo aby mohl fungovat efektivně jako pracovní síla, pochopitelně mu nebude stačit základní všeobecná odborná příprava na povolání. Poznatky jednoduše velmi rychle zastarávají a vzdělávání se tak vlastně stává celoživotním procesem. Pokud v minulosti dostačoval obvyklý zácvik nebo přeškolení, dnes tomu tak není.

V praxi současných podniků je tak pravděpodobně nejrozšířenější variantou strategického, resp. z podnikové strategie pramenícího přístupu ke vzdělávání zaměstnanců - systém podnikového vzdělávání. Je tomu tak alespoň v těch firmách, které se snaží o komplexní práci s lidmi. (Tureckiová, 2004, s. 90)

Podle Malacha (2005, s. 328) podnikové vzdělávání „*obohacuje znalosti zaměstnanců v těch případech, kdy se jich nedostává v rámci specializovaných institucí a v případech, kdy je vhodné či dokonce nezbytné zaškolit pracovníky za pomoci vlastních sil*“. Z širšího pohledu je tak možné konstatovat, že podnikatel či firma tímto způsobem směřuje k uspokojení nejenom aktuální, ale samozřejmě i budoucí potřeby, pokud je řeč o kultivaci pracovní síly. V některých firmách je navíc běžné, že proces učení je začleňován do celého systému, tzn. do už zmiňované učící se organizace.

Záměrem je jednoduše řečeno usnadnit podniku dosáhnout svého cíle prostřednictvím zhodnocení jejího klíčového zdroje, kterým jsou zaměstnanci. V praxi to znamená zdokonalit schopnosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkon a vztah k firmě takovým způsobem, aby potřebný lidský kapitál mohl být uspokojován co nejvyšší možné míře z vnitřních zdrojů. (Malach, 2005, s. 329)

Na schématu přiloženém níže (viz obrázek č. 8) je znázorněn model průběhu podnikového vzdělávání:

Obrázek č. 8 - Model průběhu podnikového vzdělávání



Zdroj: Malach, 2005, s. 328

Vzdělávání zaměstnanců ve firmě je zpravidla orientováno na formování pracovních schopností, a to společně s vytvářením sociálních vlastností, které jsou při mezilidských vztazích nutné. Již tradičně jsou pořádány vzdělávací programy, které podporují rozvoj zaměstnanců. Firma i tímto způsobem dává dostatečně najevo, že si svých zaměstnanců váží. Zároveň jí to umožňuje zvyšovat konkurenceschopnost na trhu práce. Kromě toho je přispíváno i ke zvyšování efektivity vnitřních činností a zlepšování podniku jako celku. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 63 – 65)

Obecně je možné říci, že pro systém vzdělávání (a to platí nejenom ve firemním kontextu) jsou zcela typické tyto charakteristiky: (Tureckiová, 2004, s. 96)

- má procesuální charakter (na rozdíl od termínu vzdělání, neboť tím je označen spíše „stav“, tj. kupříkladu dosažená úroveň vzdělání),
- uskutečňuje se v dlouhodobém horizontu – v současné době se velmi často hovoří o celoživotním vzdělávání,
- zaměřuje se na potřeby jednotlivce.

V rámci systému firemního vzdělávání dochází k realizaci dvou základních typů aktivit: (Tureckiová, 2004, s. 96)

- **tréninkové** – tzn. „výcvik“ a „školení“,

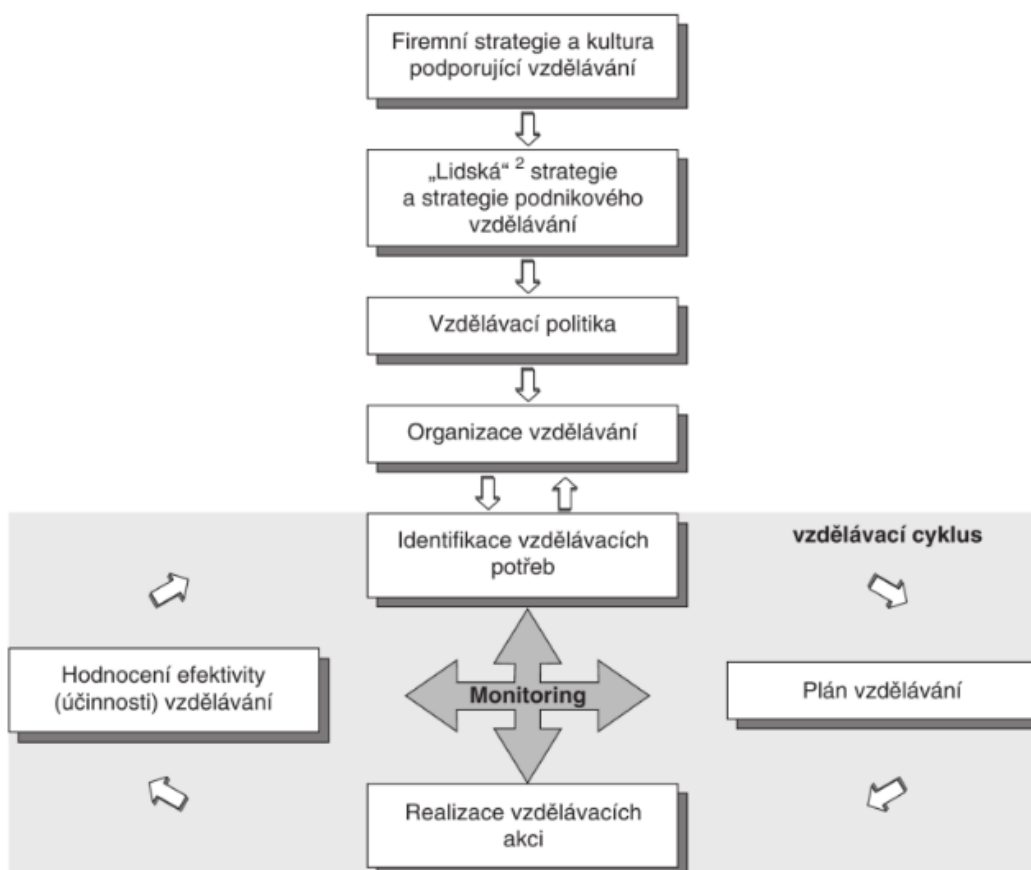
- **rozvojové** – tzn. kurzy či programy.

Teorie firemního vzdělávání tyto dva základní typy činností od sebe odlišuje, když zmiňuje trénink jakožto vzdělávací činnost zaměřenou na získání specifických znalostí a dovedností, které jsou aktuálně nutné pro příslušný výkon. Jinak řečeno, v podstatě směřují k doplnění chybějících znalostí a dovedností, které by ale v konečném důsledku měly rovněž vést ke změnám v pracovním chování či návycích. Rozvojem pracovníků lze označit vzdělávací aktivity, které se orientují na budoucí potřeby. Představují příspěvek k seberealizaci zaměstnanců. Tureckiová (2004, s. 96) však také dodává, že „rozvoj zaměstnanců jakožto součást firemního vzdělávání se zpravidla týká pouze vybraných skupin pracovníků“. Patří mezi ně především:

- současní manažeři,
- specialisté, kteří disponují vysokým rozvojovým potenciálem,
- specifická skupina talentů (tímto se mají na mysli zaměstnanci tvořící základnu, ze které posléze budou vybráni budoucí manažeři či specialisté. Právě pro tyto pracovníky bývají také zpravidla zpracovávány plány nástupnictví v systému řízení kariéry),
- tzv. klíčoví zaměstnanci (tímto se mají na mysli zaměstnanci vysoce výkonní, kteří pracují v profesích pro podnik strategicky významných).

Klíčové součásti systému podnikového vzdělávání jsou pak znázorněny na obrázku níže (viz obrázek č. 9), a to včetně vztahů mezi jeho jednotlivými komponenty.

Obrázek č. 9 - Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 90.

Nicméně v kontextu se vším výše uvedeným je nutno dodat, že systém firemního vzdělávání je pouze jedním z programů, které podniky svým zaměstnancům k jejich rozvoji nabízejí a že je tudíž rovněž samo firemní vzdělávání nutno nahlížet v souvislosti těch typů rozvojových programů: (Tureckiová, 2004, s. 97)

- **organizační program** – spočívá v zapojení lidí do procesů řízení a ve vytváření a řízení podnikové kultury, která podporuje vzdělávání a sdílení znalostí, a tudíž primárně vychází z podnikové vize a strategie.
- **plánovací program** – představuje výsledek „lidské“ strategie podniku a jeho nejvýznamnější součástí je personální plánování.
- **systémové programy** – týkají se základních souborů personálních funkcí,
- **programy péče o zaměstnance** – jedná se o sociální politiku firmy, motivační a retenční programy,

- **vztahové programy** – týkají se podnikové kultury a způsobů řešení vztahových problémů a konfliktů v podniku.

2.3.1 Oblasti podnikového vzdělávání

Podle Koubka (2009, s. 254) je „v rámci systému formování pracovních schopností jedince zpravidla možné hovořit o celkem třech základních oblastech“. Jedná se o tyto uvedené:

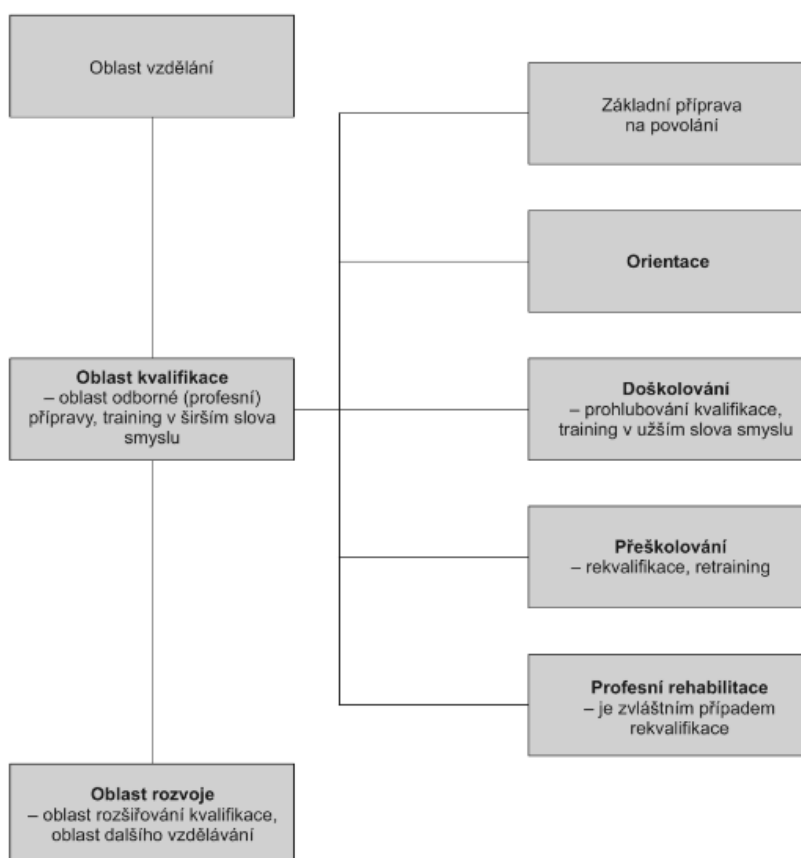
- **Oblast všeobecného vzdělávání** – do této oblasti je možné začlenit osvojování si všeobecných znalostí a dovedností, za pomoci kterých jedinec může žít ve společnosti. Jedná se o oblast zaměřenou na sociální rozvoj člověka a na jeho osobnost. Nutné je však dodat, že oblast všeobecného vzdělávání vždy řídí a kontroluje stát. Právě z tohoto důvodu se také v této konkrétní oblasti činnost organizace nijak neuplatňuje.
- **Oblast odborného vzdělávání** – jinak nazývána jako oblast odbor / profesní přípravy. V rámci této oblasti jsou realizovány procesy přípravy člověka na povolání. Řeč je teda o formování specifických znalostí jedince, které jsou přizpůsobovány konkrétním požadavkům pracovního místa. Jedná se zejména o následující:
 - **Základní příprava na povolání** – zpravidla se uskutečňuje mimo organizaci, ačkoliv ta se angažuje. Netýká se však vysloveně zaměstnanců konkrétní organizace a stojí mimo systém jejího vzdělávání.
 - **Orientace** – Záměrem je v tomto případě odborné zapracování a sociální začlenění nového pracovníka do organizace.
 - **Doškolení** – jedná se o pokračování konkrétní odborné přípravy, která je nutná pro určitý obor. Jde o všechny procesy přizpůsobování dovedností pracovníka. Ty vznikají především v důsledku působení změn v technice, novým technologiím či požadavkům trhu.
 - **Přeškolení** – zahrnuje formování znalostí a dovedností zaměstnanců potřebné pro výkon činnosti, které jsou do jisté míry odlišné od původní. Je možné rozlišovat:
 - plné přeškolení,
 - částečné přeškolení.

- **Oblast rozvoje** – jedná se o vzdělávání a rozšiřování kvalifikace, přičemž stěžejním cílem je osvojení si širokého spektra znalostí a dovedností, než které jsou nutné k vykonávání aktuální práce zaměstnance ve firmě. Obsahuje procesy, které jsou zaměřené zejména na budoucí využití a kariérní růst. Prostřednictvím této konkrétní oblasti dochází k formování osobních vlastností zaměstnance jako takového. Je možné sem zařadit:

- jazykové kurzy,
- počítačová gramotnost,
- informační technologie,
- kurzy řízení lidských zdrojů,
- manažerské programy.

System formování pracovních schopností člověka pak názorně ilustruje schéma přiložené níže (viz obrázek č. 10), přičemž tučně jsou pak ty vzdělávací aktivity, které zpravidla představují součást podnikového vzdělávání:

Obrázek č. 10 - System formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 18.

Oblastmi podnikového vzdělávání se zabývá i Hroník (2007, s. 128 – 129), který rozlišuje oblasti vzdělávání podle jejich obsahu a vysvětluje, že „*každá z oblastí může být realizována v jiné formě*“. Pro některé z nich se jako vhodnější jeví realizace formou standardizovaného kurzu, avšak pro jiné zase formou zakázkového řešení:

- **Funkční vzdělávání** – je mnohdy předmětem certifikace. Navazuje na charakteristiku práce a zajišťuje, aby pracovník mohl úspěšně a běžným způsobem vykonávat svoji práci. Příkladem může být:
 - obchodník,
 - projektant,
 - analytik WAN,
 - apod.
- **Doplňkové funkční vzdělávání** – Jak už název napovídá, jde o rozšiřující vzdělávání. Pro jednoho zaměstnance však může být funkčním, pro jiného doplňkovým. V tomto případě neexistuje hranice mezi rozvojem tvrdých a měkkých dovedností. Příkladem může být:
 - výcvik v obchodních dovednostech,
 - školení v jakosti,
 - další přípravy mimo obor.
- **Manažerské vzdělávání** – jde o dílčí činnosti jako kupříkladu MBA či nácvik týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí. Toto vzdělávání představuje hodně možných podob.
- **Účelové vzdělávání** – zpravidla má charakter rozvoje měkkých dovedností, ačkoliv jimi nebývá omezeno. V některých případech se uplatňuje ve formě „just-in-time“ a má podobu standardizovaných řešení. Jedná se kupříkladu o:
 - stress management,
 - efektivní telefonování.
- **Školení ze zákona** – mnoho vzdělávacích činností, které mají nevýběrových charakter, a je pro všechny dáno, neboť vyplývá ze zákona.

2.3.2 Úkoly a cíle podnikového vzdělávání

Podle Bartoňkové (2010, s. 18) je možné konstatovat, že „mezi nejdůležitější úkoly podnikového vzdělávání patří zabezpečení podélné a příčné flexibility“:

- **podélná flexibilita** – jinak nazývaná také jako longitudinální flexibilita. Představuje adaptaci pracovních schopností pracovníků na měnící se požadavky dané pracovní pozice. Jinak řečeno, jedná se o flexibilitu v rámci pracovní pozice. Právě tato část je zároveň hlavním úkolem podnikového vzdělávání.
- **příčná flexibilita** – představuje zvyšování flexibility a způsobilosti pracovníků takovým způsobem, aby byli schopni zvládnout znalosti a dovednosti nutné k vykonávání dalších, jiných pracovních pozic. Tímto způsobem dochází k rozšiřování pracovních schopností.

Hned první zmiňovaný úkol je v praxi zpravidla vázán na změnu technologie, případně změnu legislativy. Druhý charakterizovaný úkol se v praxi obvykle váže na kariérové plánování, na změny v organizační struktuře podniku a další. (Bartoňková, 2010, s. 19)

Oba výše popisované úkoly podnikového vzdělávání však zároveň poměrně výrazně korespondují se dvěma klíčovými přístupy k podnikovému vzdělávání, kterými jsou tyto uvedené: (Bartoňková, 2010, s. 19)

- **reaktivní způsob** – vyšetřování výkonnostních, případně dalších problémů, řešení problému, který již existuje.
- **proaktivní způsob** – kupříkladu úvahy zaměřené na budoucnost, ze kterých jsou zčásti sestaveny organizační činnosti, tzv. „sledování horizontu“, řešení značně specifických problémů.

Stěžejním cílem firemního vzdělávání by rozhodně neměl být jenom rozvoj nebo změna způsobilostí (pokud je tím myšleno osvojení si nových znalostí a dovedností). Naopak záměrem by mělo být zejména dosáhnout určitých změn v myšlení a chování zaměstnanců, které jsou klíčové pro další rozvoj podniku a pro dosažení a udržení si konkurenceschopnosti. Nové znalosti, dovednosti a pochopitelně i pracovní návyky či postoje představují prostředek a navíc i podmínku úspěchu zavádění organizační změny,

a to ať už má formu změny postupné nebo transformační. Jedná se teda o vzájemné propojení: (Tureckiová, 2004, s. 92)

- **ochoty, resp. motivace k vynaložení jistého úsilí** – to je potřebné k tomu, aby zaměstnanec získal nové znalosti a rozvinul dovednosti, které se posléze projeví v jeho pracovním chování. Jinak řečeno „chtít se učit“.
- **schopností k osvojování si nových pracovních postupů** – ty jsou přímo klíčové pro zdárnou implementaci změny, a to ať už je řeč o organizačním uspořádání, nových produktech či nových způsobech práce s lidmi atd. Jinak řečeno „umět se učit“.
- **možnosti účastnit se firemního vzdělávání** – a posléze uplatnit nové formy chování v pracovních aktivitách. Jinak řečeno „moci se učit“ a naučené také umět používat.

Pouze tímto způsobem dochází k propojení subjektivních a objektivních podmínek vysokého pracovního výkonu. Zároveň je v tomto kontextu možné hovořit o motivaci k učení a k uplatnění naučeného v praxi. Platí totiž, že pokud je jedinec dostatečně motivován k učení a zároveň má i potřebné schopnosti, resp. předpoklady „učit se a naučit se“, pak firemní vzdělávání představuje nástroj změny pracovního chování zaměstnance. Jinak řečeno, za těchto okolností veškeré změny ve struktuře znalostí a dovedností vedou k požadovaným změnám v pracovních návycích a ve způsobech, jak zaměstnanec svoji práci nejenom vykonává, ale i jak o ní přemýšlí. (Tureckiová, 2004, s. 92)

V praxi se samozřejmě zdaleka nejčastěji setkáváme s poněkud paradoxní, ale přesto zcela pochopitelnou skutečností, a to, že změny sice představují neoddelitelnou součást života každého z nás (a to nejenom pracovního), avšak většina z nás k nim má spíše negativní vztah. Obecně platí, že ochota lidí přizpůsobit se, či je dokonce iniciovat, zpravidla bývá velice malá. Mnoho z nás sice teoreticky připouští, že „změna je potřebná“, či tvrdí, že „změna je život“, ovšem i přesto jsme vůči změnám obvykle v odporu, anebo zůstáváme neteční. Obojí však může vést ke konfliktu mezi jednotlivcem (týmem) bránícím se změně, a podnikem, který v důsledku svého dalšího rozvoje prochází cykly změn, které by neměl ustrnout pouze na bázi věčné. (Tureckiová, 2004, s. 92)

2.3.3 Význam podnikového vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje jednu z klíčových podmínek úspěšného fungování podniku. Tato skutečnost platí zejména v dnešní době, kdy velice rychle dochází k rozvoji vědy a technologií, což značně urychluje proces zastarávání odborných znalostí a dovedností. Nesoulad kvalifikace zaměstnanců a potřeb podniku mají zajisté negativní vliv na výsledky hospodaření. Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jednoznačně přispívá k formování pracovní síly, která má vyšší kvalifikaci a silnou motivaci k plnění úkolů podniku. Je pochopitelné, že taková aktivita musí nutně vést ke zvýšení produktivity práce, a tím i ke zvýšení hodnoty lidských zdrojů. Ty společnosti, které nemají zájem investovat své prostředky do zaměstnanců, nemohou konkurovat nejenom zahraničním firmám, ale zároveň nemohou vyhrát ani boj o vedoucí pozici na tuzemském trhu. Právě z toho důvodu velké množství podniků uvažuje o zvýšení nákladů na rozvoj zaměstnanců, protože lidé představují pro podnik klíčové bohatství v boji s konkurencí.

Ze zkušeností těch nejúspěšnějších společností je dobře patrné, že investice do personálu ve výsledku přináší rychlou a vysokou návratnost. Potvrzuje to například jedna ze studií, která byla uskutečněna v 3 200 amerických firmách. Na základě výsledků této studie se ukázalo, že při 10% nárůstu investic do rozvoje zaměstnanců, došlo ke zvýšení výkonu firmy o celých 8,5 %. Naproti tomu investice totožné částky do hmotných majetků přineslo podniku jenom 3,8 % zvýšení výkonu. Je tudíž zřejmé, že investice do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců přináší podniku větší výnosy než investice do zlepšení výrobních kapacit. (Koubek, 2009, s. 251)

Je tudíž evidentní, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přispívá nejenom k růstu tržeb, ale navíc má i mnoho dalších pozitivních důsledků pro podnik a společnost celkově. Koubek (2009, s. 252) v této souvislosti uvádí nejdůležitější důvody toho, proč se firmy, které touží po úspěchu a konkurenceschopnosti, musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců:

- častěji je možné narazit na zcela nové poznatky a stále vznikají nové a nové technologie,
- podniky pružně reagují na proměnlivost lidských potřeb a trhu výrobků,
- velmi často dochází ke změnám technologií a techniky ve firmách,

- organizační změny vyžadují větší úsilí pracovníků,
- výraznější zaměření na kvalitu výrobků a služeb,
- nutnost firmy reagovat na proměnlivost podnikatelského prostředí,
- dochází k prohlubování a rozšiřování povahy práce a způsobů řízení,
- dochází k rozvoji informačních technologií,
- nutnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v mezinárodním prostředí,
- potřeba snižovat náklady a efektivněji využívat technologická zařízení,
- zvyšování kvality pracovního života,
- péče o zaměstnance obecně přispívá k vytváření dobré firemní pověsti a zjednodušuje získávání a stabilizaci zaměstnanců.

2.3.4 Podnikové vzdělávání a ostatní personální činnosti

V rámci proaktivního přístupu ke vzdělávání lze zvolit i jiné řešení než je pouze samotné vzdělávání. Jedná se o jeden z aspektů souvislosti podnikového vzdělávání s dalšími personálními činnostmi. Jak už bylo vysvětleno, podnikové vzdělávání totiž samo o sobě představuje jednu z personálních činností, přičemž na mnoho z dalších je úzce navázáno. Mnoho z nich je pak úzce propojena se vstupy nebo výstupy podnikového vzdělávání. V této souvislosti je možné říci, že podnikové vzdělávání souvisí kupříkladu s následujícími: (Bartoňková, 2010, s. 20)

- plánování lidských zdrojů,
- personální rozvoj,
- nábor,
- výběr zaměstnanců,
- protifluktační opatření,
- kariérové plánování,
- personální poradenství,
- a další.

Zcela jistě by bylo možné nalézt určitou souvislost prakticky s jakoukoliv personální činností. Shrnutí těch nejzákladnějších, a to včetně informace o tom, k čemu může podnikové vzdělávání přispět určité personální činnosti, a to z personálních činností může podnikové vzdělávání využít, je uvedeno ve schématu přiloženém níže (viz obrázek č. 11):

Obrázek č. 11 - Propojení podnikového vzdělávání a ostatních personálních činností

vyhledávání pracovníků	⇐	možnost vzdělávání je motivující při rozhodování	⇐	F
	⇒	dodává pracovníky pro vzdělávání	⇒	V
přijímání a rozmísťování	⇐	umožňuje přijímat ne zcela kvalifikované pracovníky	⇐	F
	⇒	vhodný výběr může redukovat potřebu vzdělávání	⇒	V
orientace, adaptace	⇐	urychluje proces adaptace a zapracování	⇐	F
	⇒	rychlé zapracování umožňuje další vzdělávání	⇒	V
plánování osobního rozvoje	⇐	umožňuje dosahování optimální kvalifikovanosti	⇐	F
	⇒	zaručuje individuální, cílené vzdělávání	⇒	V
hodnocení výkonu	⇐	pomáhá k dosažení lepších výkonů	⇐	F
	⇒	je předpokladem ke stanovení vzdělávacích potřeb a efektivity	⇒	V
odměňování	⇐	další vzdělávání může příznivě ovlivnit výši výdělku	⇐	F
	⇒	možnost vyššího výdělku motivuje ke vzdělávání	⇒	V
pracovní podmínky a vztahy	⇐	kvalifikovaný pracovník je participativní a méně problémový	⇐	F
	⇒	dobré podmínky iniciují zájem o setrvání a zvýšení kvalifikace	⇒	V

Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 20.

2.3.5 Přístupy podniků k podnikovému vzdělávání

Pokud jde o samotný přístup firmy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, jedná se o velmi důležitý determinant, který výrazně ovlivňuje implementace nejrůznějších vzdělávacích metod v podniku. V tomto kontextu je pak podniky možné členit do celkem tří skupin, a to podle jejich přístupů k procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců: (Egerová, 2012, s. 15)

- **podniky, které vzdělávání nerealizují vůbec či pouze v omezené míře** – v tomto případě firmy realizují pouze povinné a zákonné vzdělávání, případně doplňkové činnosti, které jsou nutné pro výkon požadované práce. Firma také upřednostňuje pracovníky, kteří již disponují nutnými znalostmi a dovednostmi. Z pohledu vedení

podniku mnohdy převládá idea, že vzdělávání představuje individuální záležitost samotného zaměstnance.

- **podniky, které realizují nesystematické vzdělávání** – v tomto případě firma poskytuje jednorázové a náhodné aktivity spojené se vzděláváním. Ty se orientují na pokrytí momentální potřeby vzdělávání jednotlivců. Neexistuje zde však jakékoliv provázanost na ostatní personální procesy, jak bylo zmíněno v podkapitole výše. Vzdělávací a rozvojové činnosti tudíž nejsou součástí strategických priorit a nejsou provázány se strategií podniku.
- **podniky, které realizují systematické vzdělávání** – v tomto případě firma pohlíží na vzdělávání zaměstnanců, jako na stěžejní faktor personální činnosti. Veškeré tyto aktivity jsou provázané s cílem firmy. Pramení ze zásad a specifických požadavků politiky podnikového vzdělávání a rozvoje. Někdy je možné se setkat i s označením strategický přístup.

Problematikou zmiňovaného systematické vzdělávání se bude detailně zabývat hned následující podkapitola.

2.4 Systematické vzdělávání

Za vůbec nejefektivnější vzdělávání zaměstnanců v podniku je obvykle považováno systematické vzdělávání. Systematické vzdělávání je plánované, dobře organizované a zacílené. Klíčovým aspektem je pak logická návaznost a promyšlenost, pokud jde o jednotlivé zaměstnance i celý podnik, cílové skupiny, či obsah atd. (Kociánová, 2010, s. 171)

Záměrem vzdělávání zaměstnanců je totiž systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti pracovníků, aby mohli vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání dokáže pracovníky připravit na neustálé změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé firmy. Právě důsledná připravenost na možné změny, která se spojuje se schopností a motivací pracovníků využít změnu jako příležitost, zabezpečuje podniku potřebnou konkurenceschopnost. (Šikýř, 2014, s. 124)

Pro systematický přístup je nutná adekvátní organizační struktura, ve které jsou zohledněny různé souvislosti a problémy jsou vnímány spíše nelineárně. Personalisti odpovídají za realizaci vzdělávacích aktivit či speciální oddělení pro rozvoj lidských zdrojů. (Hroník, 2007, s. 127)

Cyklus systematického vzdělávání představuje soustavně opakující se proces. Je to celek vzájemně propojených jednotlivých částí, čímž se má na mysli, že prvky tohoto systému kontinuálně ovlivňuje jeden druhého a zároveň zabezpečují chod celého systému. Opírá se tak o důkladně vytvořené organizační a institucionální předpoklady, jako jsou specialisti na rozvoj či externí vzdělavatelé. (Folwarczná, 2010, s. 35)

Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců podniku znázorňuje schéma přiložené níže (viz obrázek č. 12):

Obrázek č. 12 - Základní cyklus systematického vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Koubek, 2009, s. 260.

Cyklus se skládá z těchto jednotlivých fází: (Armstrong, 2002, s. 496)

- identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců podniku,
- fáze plánování vzdělávání – tato fáze se vyznačuje řešení:
 - o otázky rozpočtu,
 - o časového plánu,
 - o zaměstnanců, kterých se vzdělávání bud týkat,
 - o oblastí, obsahu a metod vzdělávání,
 - o apod.
- vlastní proces vzdělávání – tímto se má na mysli uskutečňování vzdělávacího procesu. Vzhledem k tomu, že vzdělávání zaměstnanců je samo o sobě relativně drahou záležitostí, podnik se samozřejmě musí zajímat o to, do jaké míry byly

stanovené cíle vzdělávání splněny. Zároveň je potřeba zjistit, jak se přitom osvědčily nástroje a metody, které byly použité ke vzdělávání zaměstnanců.

- vyhodnocování výsledků vzdělávání, jakož i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod – v rámci této fáze se objevují skutečnosti, ke kterým se posléze přihlíží v dalším cyklu, zejména pak v jeho fázích identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání.

V rámci systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je možné vyčlenit tyto uvedené úrovně:

- podnikové vzdělávání, které je uskutečňováno dle předem upravených a schýlených plánů. Jedná se o zcela tradiční koncept systematického vzdělávání zaměstnanců.
- podnikové vzdělávání, které je uspořádáno na základě předem vytyčených cílových skupin, a to individualizované v souladu se vzdělávacími potřebami. Takovýto proces se uskutečňuje plánovitě a cyklicky. Vzdělávací programy jsou zařazovány dle zjištěných potřeb firmy a jednotlivců.
- podnikové vzdělávání, které záměrně podporuje rozvoj všech členů podniku, a to nejenom za pomoci vzdělávacích aktivit. Lze uplatňovat přístupy učící se organizace či managementu znalostí.

Systematické vzdělávání pracovníků se vyznačuje mnohými pozitivy a výhodami, které má pro firmu. Jedná se o tyto uvedené: (Koubek, 2009, s. 259 – 260)

- neustále firmě poskytuje patřičně odborně připravené zaměstnance bez nutnosti často poněkud složitého vyhledávání na trhu práce,
- na jeho základě je možné kontinuálně formovat pracovní schopnosti zaměstnanců dle konkrétních potřeb podniku,
- neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobnost zaměstnanců,
- napomáhá se zlepšováním pracovního výkonu, jakož i produktivity práce a kvality výrobků a služeb, přičemž je nutno dodat, že je tak uskutečňováno daleko efektivněji a výrazněji než prostřednictvím jiných způsobů vzdělávání,
- představuje jeden z vůbec nejúčelnejších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby zaměstnanců,
- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného zaměstnance zpravidla nejsou zdaleka tak vysoké, jak tomu bývá v případě jiných systémů vzdělávání,

- umožňuje efektivnějším způsobem predikovat dopady ztrát pracovní doby, která souvisí se vzděláváním a zároveň je díky němu umožněno účelněji omezovat dopad těchto ztrát prostřednictvím organizačních opatření,
- na jeho základě je možné soustavně vylepšovat vzdělávací procesy tím způsobem, že zkušenosti z předcházejícího cyklu se zohledňují v dalším cyklu,
- na jeho základě dochází ke zjednodušení hledání cest, které vedou ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců v závěrečné fázi hodnocení zaměstnanců,
- na jeho základě je umožněno uskutečňovat moderní pojetí řízení pracovního výkonu,
- napomáhá zlepšit vztah zaměstnanců k podniku a zvýšit jejich motivaci,
- napomáhá se zvyšování atraktivity firmy na trhu práce, přičemž zjednodušuje získávání a stabilizaci zaměstnanců,
- napomáhá se zvyšováním sociální jistoty zaměstnanců podniku,
- napomáhá se zvýšením kvality práce a v důsledku toho i s tržní cenou individuálního zaměstnance a jeho případné šance na trhu práce v podniku i mimo něj,
- napomáhá s urychlením personálního i sociálního rozvoje zaměstnanců a pomáhá zvýšit jejich šance na funkční a platový postup,
- napomáhá ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů.

Pochopitelně by nebyl problém najít i mnoho dalších výhod. Jednoznačně je však možné konstatovat, že se jedná o jeden z klíčových a zároveň i nejučelnějších prostředků k plnění všech stěžejních úkolů personální práce: (Koubek, 2009, s. 261)

- uspokojování požadavků pracovních míst na pracovní schopnosti zaměstnanců,
- zařazení správných zaměstnanců na správnou pozici,
- efektivní využívání zaměstnanců,
- formování týmů a pracovních vztahů,
- personální rozvoj a sociální rozvoj zaměstnanců.

Koubek (2009, s. 261) ještě dodává, že nejdůležitější a stěžejní postavení mají především tři následující uvedené fáze:

- identifikace potřeby vzdělávání,

- plánování vzdělávání,
- vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Podle autora totiž právě tyto budou rozhodovat o tom, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost v následujících cyklech vzdělávání zaměstnanců. (Koubek, 2009, s. 261)

Nicméně jak už bylo nastíněno, systematické vzdělávání se do značné míry týká i personálního rozvoje pracovníků, tzn. kariéry zaměstnanců a následovnictvím v manažerských funkcích, kdy podnik: (Šikýř, 2014, s. 124)

- zhodnocuje investice do vlastních zaměstnanců,
- zabezpečuje pokrytí plánované poptávky po pracovnících z interních zdrojů,
- umožňuje kariéru perspektivním zaměstnancům v podniku.

V tomto kontextu představuje systematické vzdělávání rovněž součást procesu řízení talentů. Tímto se má na mysli proces, kdy dochází k získávání, udržování, využívání a rozvíjení schopných, motivovaných a loajálních osob, kteří jsou v souladu s cíli podniku ve smyslu odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu pro úspěšný výkon práce, odborný růst a funkční postup v podniku. Předpokladem efektivního získávání, udržování, a rozvíjení talentovaných lidí ve všech sférách fungování podniku je účinné zvládnutí klíčových činností řízení lidských zdrojů, a to zejména: (Šikýř, 2014, s. 124)

- pozitivního výběru,
- pravidelného hodnocení,
- spravedlivého odměňování,
- systematického vzdělávání.

2.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Nutnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nastává v té chvíli, jestliže požadavky pracovního místa a pracovní schopnosti jednotlivce dostatečně nekorespondují s požadavky podniku.

Šikýř a Němec (2013, s. 99) v této souvislosti vysvětlují, že při identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnance je nejprve nutné odpovědět na tyto dvě základní otázky:

- Jakými znalostmi a dovednostmi zaměstnanec disponuje aktuálně (kvalifikace)?

- Co tento zaměstnanec naopak postrádá? (požadavky)

Hned úvodem je však možné konstatovat, že celá tato fáze představuje poměrně náročný proces. Je tomu tak už pouze proto, že kvalifikace a vzdělávání představují samy o sobě jen velmi náročně kvantifikovatelné vlastnosti jedince. Například je velmi složité stanovit kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst. Stejně tak je i náročné měřit a nějakým způsobem harmonizovat požadavky pracovního místa a pracovní schopnosti zaměstnance. V neposlední řadě pak není vůbec jednoduché je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací zaměstnance a výsledky jeho pracovní činnosti. (Koubek, 2009, s. 261)

Ve skutečnosti je možné kvalifikaci a vzdělávání možné měřit a nějakým způsobem posuzovat pouze dosti omezenými způsoby. Děje se tak kupříkladu na základě stupně dokončeného školního vzdělání. Bohužel všechno to, co je skutečně zásadní (tzn. talent, vlastnosti, specifické schopnosti či postoje) a co má zároveň i rozhodující vliv na to, do jaké míry se kupříkladu absolvování určitého stupně školního vzdělání na povolání ve výsledku promítne do pracovního výkonu daného zaměstnance – to všem jednoduše prostřednictvím žádného měření nedokážeme zaznamenat. (Koubek, 2009, s. 261)

A právě díky těmto výše uvedeným důvodům se tato fáze zakládá pouze na odhadech a aproximativních postupech. Jinak řečeno, tato fáze má spíše charakter experimentu. (Koubek, 2009, s. 261)

V praxi je běžně využíváno celkem tří typů informací, na základě kterých se provádí analýza potřeb rozvoje a vzdělávání pracovníků v podniku. Jedná se o tyto uvedené: (Folwarczná, 2010, s. 35)

- **informace týkající podniku a trhu** – ty je možné dále členit následujícím způsobem:
 - **vnitřní** – sem je možné zahrnout:
 - *cíle a strategie firmy,*
 - *podnikovou kulturu,*
 - *styly vedení lidí,*
 - *etické normy,*
 - *záznamy z porad,*

- *výsledky průzkumu spokojenosti.*
- **vnější** – sem zahrnujeme:
 - *vývoj na trhu,*
 - *situace na trhu,*
 - *trendy u konkrétní oblasti podnikání,*
 - *průzkum konkurence,*
 - *informace o moderních stylech vedení lidí,*
 - *vývoj legislativy,*
 - *technologický progres.*
- **informace týkající se pracovních míst a funkcí** – jinak řečeno, jde o popisy pracovních míst a jejich upřesnění (tzn. požadavky na zaměstnance a jejich pracovní schopnosti). Taktéž je sem možné zahrnout údaje o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. V podstatě se jedná o inventuru pracovních úkolů a potřeby práce ve firmě.
- **informace týkající se jednotlivých zaměstnanců** – ty lze získat kupříkladu z (ze):
 - personální evidence,
 - záznamů o hodnocení zaměstnance,
 - záznamů o vzdělání, kvalifikaci či absolvování vzdělávacích programů,
 - výsledků testů,
 - záznamů o rozhovorech se zaměstnancem,
 - různých průzkumů, v rámci kterých jsou zobrazovány postoje a názory jednotlivých zaměstnanců a jejich vedoucích.

Veškeré výše uvedené informace umožňují vytvořit si přehled o aktuální a možné disproporci mezi kvalifikací a vzděláním podniku, jakož i požadavky pracovních pozic. Za pomoci těchto informací je možné postoupit k analýze potřeby vzdělávání zaměstnanců firmy. Zpravidla je přitom využíváno až už jedné vybrané, či více metod, které jsou uvedeny níže: (Koubek, 2009, s. 262)

- analýza statistických či jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných informací o podniku, pracovních místech, jakož i jednotlivých zaměstnanců,
- analýza dotazníků, případně jiných forem průzkumů názorů a požadavků zaměstnanců, pokud jde o vzdělávání,

- analýza údajů, které jsou získány od leaderů a týkají se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených,
- monitorování a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců,
- sledování výsledků porad a diskuzí, pokud jde o současné pracovní problémy a perspektivní pracovní úkoly
- analýza pracovních záznamů, které si vedou vedoucí pracovníci či specialisté.

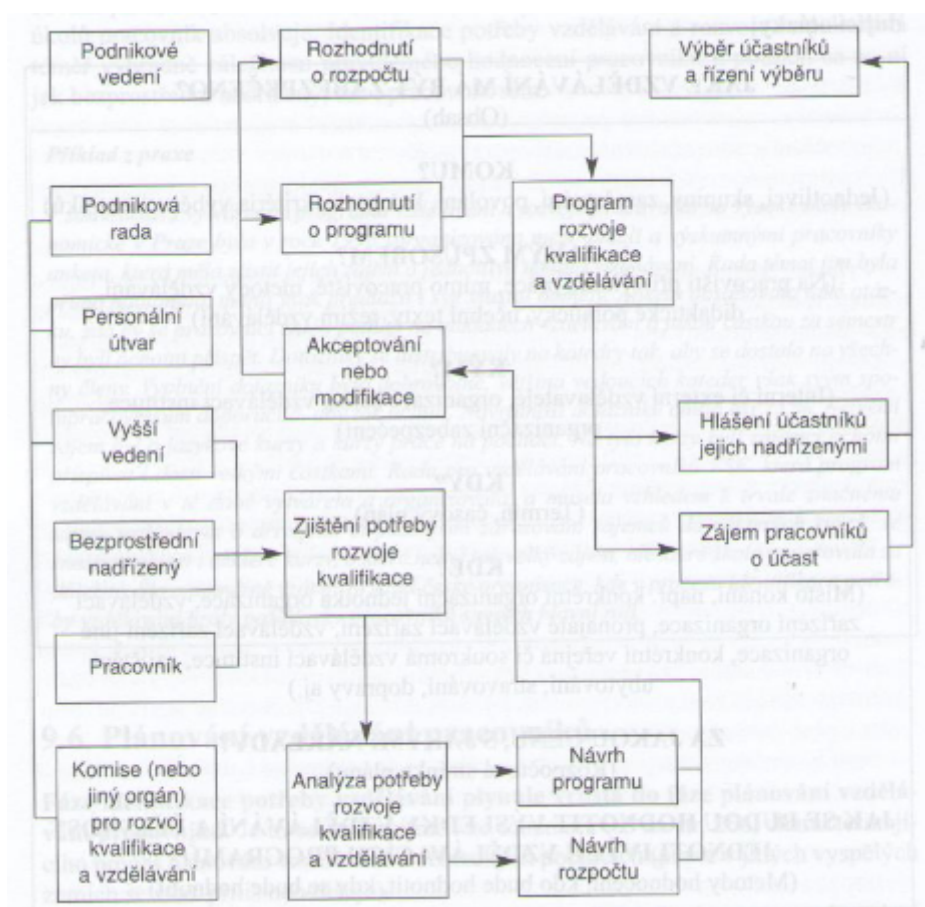
Dodejme ještě, že v rámci identifikace je zapotřebí znát profesní organizační strukturu pracovních zdrojů. Stejně tak je nutno znát vývojové tendence nebo jejich změny v území a navíc vzít v úvahu dosavadní zkušenosti s obtížností získávání zaměstnanců jednotlivých kvalifikačních skupin na trhu práce. (Koubek, 2009, s. 263)

Folwarczná (2010, s. 35) ještě nezapomíná uvést, že nejběžnějším zdrojem údajů pro analýzu potřeb rozvoje jsou zpravidla materiály z pravidelného hodnocení pracovníků a manažerů. Zároveň platí, že čím konkrétnější a podrobnější bude hodnocení pracovního výkonu, tím budou materiály pro vzdělávání zaměstnanců na vyšší úrovni. Rozpoznat potřebu rozvoje pracovníků představuje prakticky výlučně záležitost pravidelného hodnocení. Svůj podíl na tom mají jednak nadřízení a jednak i samotný zaměstnanec.

2.4.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Předcházející popisovaná fáze může posléze plynule přejít do fáze plánování vzdělávání zaměstnanců. Nicméně toto je velmi dobře patrné ze schématu, které je přiloženo níže (viz obrázek č. 13). Je nutno dodat, že toto konkrétní schéma zaznamenává proces vzdělávání v německých firmách. I přesto je ale vhodné jej uvést, neboť v praxi se na rozdíl od dalších vyspělých států odlišuje jen zcela nepatrně či vůbec: (Koubek, 2009, s. 264)

Obrázek č. 13 - Proces plánování vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Koubek, 2009, s. 266.

Ze schématu je možné vyčíst, že samotnou iniciativu vyvíjí především: (Koubek, 2009, s. 264)

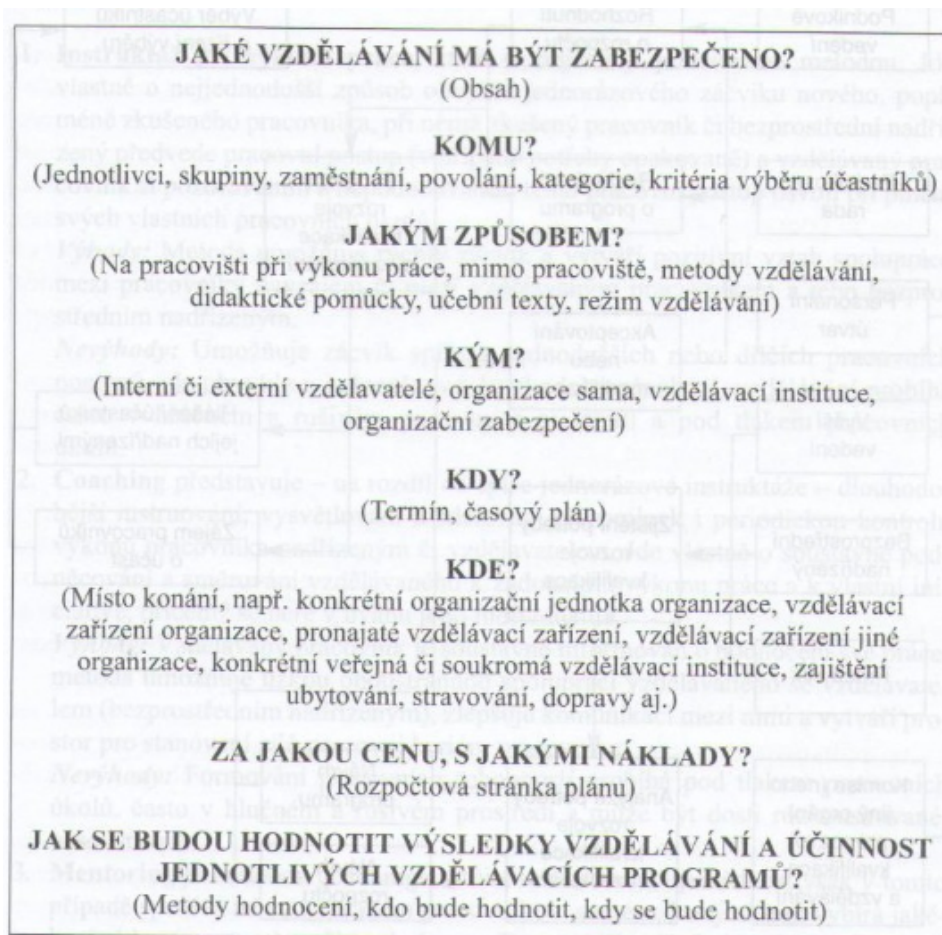
- firemní rada
- personální útvar,
- vyšší vedení,
- speciální komise pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání.

V rámci plánování vzdělávání je nutno vymezit: (Hroník, 2007, s. 14 – 150)

- rozvojové cíle, přičemž na základě jejich dosažení dojde k eliminaci zjištěné mezery ve výkonnosti,
- zaměření programu na to, aby proběhl „za chodu“ nebo „mimo chod“,
- elementy, kterých se plánování vzdělávací aktivity týká,
- metody, která bude při uskutečňování vzdělávací aktivity zvolena.

Koubek (2009, s. 256) dále dodává, že dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovídat na otázky, které jsou uvedeny na následujícím obrázku (viz obrázek č. 14):

Obrázek č. 14 - Otázky



Zdroj: Koubek, 2009, s. 265.

Nicméně už v předcházející fázi se objevují návrhy plánů a předběžné plány, definují se první úkoly a priority vzdělávání. Z těch posléze vyplývají návrhy programů a návrhy rozpočtů. U veškerých těchto návrhů postupně dochází k upřesnění a projednání, aby poté mohla vzniknout finální podoba rozpočtu programu. Program se pak dále specifikuje, tudíž ve finální verzi: (Koubek, 2009, s. 264)

- vytyčuje oblasti, na které se vzdělávání zaměří,
- určuje počty a kategorie zaměstnanců, kterých se bude vzdělávání týkat,
- metody a prostředky vzdělávání,

- časový plán vzdělávání.

Samotné uskutečnění programu vzdělávání však ještě předchází registrace navrhovaných účastníků (anebo zájemců) a výběr účastníků, při kterém v případě potřeby spolupracují linioví manažeři nebo jiní vedoucí pracovníci. (Koubek, 2009, s. 264)

Koubek (2009, s. 265 – 266) však ještě doplňuje, že za jeden z klíčových kroků plánování vzdělávání zaměstnanců je možné považovat volbu metod vzdělávání. Postupem času došlo k vytvoření relativně obsáhlé palety metod vzdělávání. Ty je možné rozdělit na metody:

- **používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** – tzn. na určitém pracovním místě a při vykonávání běžných pracovních úkolů.
- **používané ke vzdělávání mimo pracoviště** – tzn. ať už v podniku či mimo něj.

2.4.3 Realizace vzdělávacího procesu

Poté, co je dokončena plánovací fáze a všechny potřebné přípravy, přistoupí se k realizaci vzdělávacích aktivit. To vše pochopitelně ve shodě s plánem podnikového vzdělávání. Tato konkrétní fáze je složená z několika důležitých prvků. Jedná se o následující uvedené: (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 83)

- cíle,
- program,
- motivace,
- metody,
- účastníci,
- lektori.

Samotná realizace vzdělávacího procesu bude vždy vycházet u určitého firemního plánu vzdělávání a rozvoje. S ohledem na cíle a účastníky je pak zejména zapotřebí vybrat: (Šikýř, 2014, s. 101)

- metodu,
- vedoucího,
- lektora,
- místo a čas konání vzdělávací aktivity.

Velmi důležité je ale také zajistit technicky vybavenou místnost a nutné učební pomůcky, podobně jako i náhrady na dopravu, stravování a bydlení. Účastníci by měli být předem informováni o podmínkách, metodách hodnocení účelnosti vzdělávacího kurzu a možných nákladech. (Šikýř, 2014, s. 101)

Pokud jde o cíle vzdělávacích aktivit, ty se stanoví na základě určených potřeb firmy. Dělíme je do celkem dvou základních kategorií: (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 83)

- **programové cíle** – jedná se o cíle celého vzdělávacího programu jakožto výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání.
- **cíle kurzu** – či vzdělávací akce zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích činností, které posléze mohou zahrnovat cíle další.

Samotný realizační proces je pak možné rozdělit do celkem tří základních fází: (Hroník, 2007, s. 162 – 175):

- **Příprava** – v rámci této fáze je nutno připravit lektora, výukové materiály, pomůcky a rovněž připravit účastníky. Je nutno zabezpečit podniku komplexní vzdělávací aktivity. Přípravu lektora je možné chápat ze dvou pohledů:
 - profesní přípravu – jedná se o jeho průběžnou přípravu v rámci celé jeho kariéry,
 - přípravu na konkrétní akci – jedná se o ne zcela jednoznačný proces. Bude se lišit dle přání zadavatele vzdělávacího kurzu

V rámci této fáze by organizátoři měli zabezpečit občerstvení, ubytování včetně stravování, jestliže je to potřeba. Během přípravy účastníkům předají všechny nutné informace a usilují o to, aby bylo vše připraveno na vlastní realizaci vzdělávání.

- **Vlastní realizace** – tato fáze je zahájena příjezdem lektora na domluvené místo konání akce, kde proběhne jeho představení a seznámení účastníků s programem a cíli vzdělávání. Nutné je snažit se vytvořit a také udržovat vysokou úroveň pracovního společenství a aktivně zapojovat účastníky. Organizátoři by zajisté měli dokázat řešit neočekávané situace, jako je kupříkladu:
 - přítomnost rušících účastníků,
 - přítomnost pasivních účastníků,
 - nevyvážená skladba účastníků,

- a jiné.
- **Transfer** – jedná se o aktivity, které budou následovat poté, co bude daný kurz ukončen. Záměrem je, aby si účastníci veškeré své nově získané schopnosti či vědomosti vyzkoušeli v praxi. Děje se tak kupříkladu formou domácích úloh, stručných workshopů, či zpracováním nejrůznějších projektů, které zhodnocují přínos daného kurzu. Díky této fázi může manažer konkrétněji určit těsnější kontakt s účastníky vzdělávacího programu.

2.4.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Základním problémem této fáze je zejména určení samotných kritérií hodnocení. Jak už bylo vysvětleno v kontextu první fáze, kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou velice složitě kvantifikovatelné, přičemž platí, že jejich úroveň či velikost změny je možné zjistit pouze nepřímo. Zpravidla se jedná pouze o spekulativní způsoby. Z toho ovšem zároveň vyplývá velká rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. (Koubek, 2009, s. 274)

S tímto souhlasí také Vodák a Kucharčíková (2007, s. 103), když vysvětlují, že mnoho firem se usilovně snaží hledat možnosti hodnocení vzdělávacích aktivit, ačkoliv skutečně jde o velký problém. Naopak v praxi k tomuto kroku mnoho firem ani nepřistupuje. Mnohdy dochází k situaci, že v průběhu vyhodnocování firma objevuje důležité námitky.

Nejenom v literatuře, ale i v praxi je teda možné nalézt skutečně přístupů k hodnocení a výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Obecně se pak proces hodnocení dále člení na mnoho dílčích hodnocení. V určitých případech je možné rozlišovat jednak bezprostřední a jednoznačné účinky vzdělávání a jednak možné či perspektivní účinky. Hodnocení je pak zpravidla zaměřeno na tyto uvedené otázky: (Koubek, 2009, s. 276)

- je zjišťováno, jestli se v rámci vzdělávání použilo patřičných nástrojů, čím se mají na mysli zejména:
 - metody vzdělávání,
 - technické vybavení,

- časový plán,
- obsahová stránka vzdělávání.
- zjišťuje se zpětná vazba, jakož i postoje a názory samotných účastníků vzdělávání. V tomto případě je nutno podotknout, že se jedná zřejmě o vůbec nejčastěji používanou metodu, jak získat podklady pro hodnocení, a to navzdory riziku, že může dojít k výraznému zkreslení.
- zjišťuje se míra osvojení znalostí a dovedností, které jsou rozvíjené. K tomu se obvykle používá testování účastníků, a to ihned po ukončení vzdělávání.
- zjišťuje se, do jaké míry uplatňují zaměstnanci nabyté znalosti a dovednosti v praxi, tzn. při vykonávání své práce. V tomto kontextu je ale třeba připomenout, že změny se nemusí projevit ihned. Naopak k nim může docházet postupně a zároveň i poměrně nenápadně. Záležit bude také na tom, kdy a jak dlouho je pracovní chování absolventů vzdělávání zkoumáno. To platí obzvláště v tom případě, jestli se samotné vzdělávání orientovalo na formování pracovních schopností manažerů, tj. kupříkladu na vedení zaměstnanců či jiné personální dovednosti.

Obecně platí, že první tři uváděné body jsou relativně nejjednodušší způsoby vyhodnocování. Je tomu tak z toho důvodu, že možnost formalizování hodnotícího procesu a rovněž i měřitelnost zkoumaných skutečností jsou v těchto případech širší. Zároveň se ale zdůrazňuje, že je nutno věnovat větší množství pozornosti vlastní aplikaci znalostí a dovedností na pracovišti. V tomto kontextu bude ale do velké míry záviset na bezprostředním nadřazeném absolventa vzdělávání, resp. na tom, jestli a jak rozpozná u svého podřízeného zlepšení pracovního výkonu. (Koubek, 2009, s. 276)

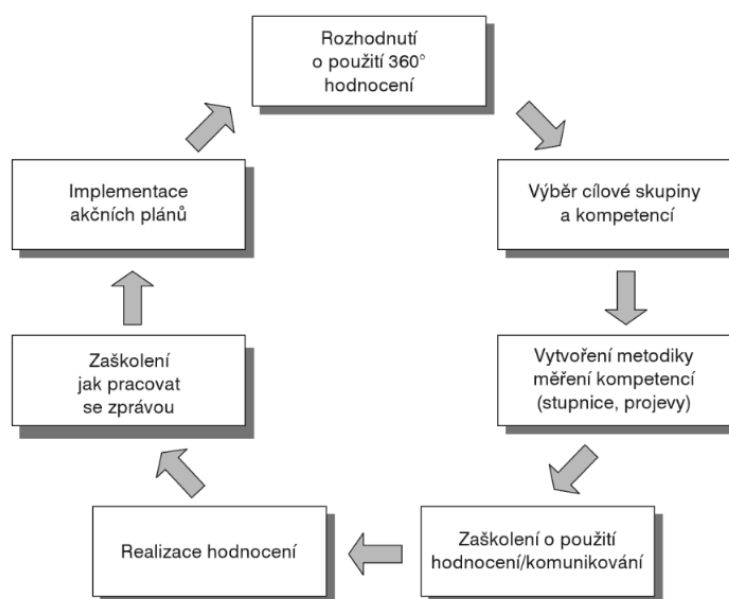
Nicméně mezi obecně nejběžnější nástroje vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti tohoto programu patří zejména tyto uvedené: (Bartoňková, 2010, s. 77)

- metodika řízení dle kompetencí,
- proces řízení pracovního výkonu,
- metodika Balanced Scorecard,
- uplatnění kompetenčních modelů a nástrojů měření úrovně kompetencí,
- metody a techniky hodnocení zaměstnanců a hodnocení pracovního výkonu,
- uplatnění nástrojů 360° zpětné vazby.

Jedna ze stále častěji využívaných metod, je právě poslední uváděná, a to tzv. metoda 360° zpětné vazby, kterou je nutno zmínit. Jedná se o metodu poměrně rozsáhlou a poskytující zpětnou vazbu nejenom přímo nadřízenému, ale i samotným kolegům na stejné úrovni. (Folwarczná, 2010, s. 107)

Samotný proces implementace hodnocení prostřednictvím metody 360° zpětné vazby ilustruje následující schéma (viz obrázek č. 15):

Obrázek č. 15 - Model tvorby 360° hodnocení



Zdroj: Kubeš a kol., 2004, s. 89

3 Cíl práce a metodika

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě vlastního šetření úrovně systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zkoumané firmě navrhnout taková opatření, prostřednictvím kterých by bylo možné zvýšit účinnost tohoto systému.

Hlavní výzkumná otázka zní následovně: *„Jaký má firma přístup ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců a jak lze dosáhnout zvýšení efektivity procesů tohoto systému?“*

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky byly dále specifikovány i dílčí výzkumné otázky (DVO):

DVO 1 – *„Projevuje firma dostatečný zájem o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců?“*

DVO 2 – *„Jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s přínosem vzdělávacích akcí a dokáží nabyté poznatky také využít ve firemní praxi?“*

DVO 3 – *„Jsou zaměstnanci dostatečně stimulováni k dalšímu vzdělávání?“*

3.2 Metodika

Obecně metodický postup vychází z vymezení problému, zkoumání podstaty a příčinných souvislostí a syntetických závěrů.

V rámci výzkumu je využito jednak metody polostrukturovaného rozhovoru a jednak dotazníkové metody. Polostrukturovaný rozhovor proběhl s personální ředitelkou, která je odbornicí na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě. Vzhledem k tomu, že personální ředitelka je jednou z klíčových osob, pokud jde o problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku, je možné očekávat, že zodpoví všechny důležité otázky o tom, jak celý systém vzdělávání v této společnosti funguje a jak je nastaven. Základní tematické okruhy polostrukturovaného rozhovoru jsou uvedeny v příloze (viz příloha I).

Druhá část výzkumu je realizována formou dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaký názor na vzdělávání a rozvoj ve firmě INNO-

COMP BOHEMIA s.r.o. mají její samotní zaměstnanci. K tomuto účelu byl vytvořen dotazník, obsahující celkem 11 otázek, na které respondenti odpovídali, přičemž využito bylo jeho elektronické formy. Dotazník totiž umožňuje systematicky získávat odpovědi na klíčové otázky, které by měly být prozkoumány. Při vypracování dotazníku bylo zohledněno především to, aby dotazované zaujal pokud možno už na první pohled, a to nejenom svou vizuální stránkou, ale i stránkou obsahovou. Je totiž velmi důležité, aby byla udržena pozornost dotazovaných. Dotazník tudíž není neadekvátně dlouhý, je koncipován poměrně jednoduše a přehledně a je orientován pouze na stěžejní aspekty celého výzkumu. V opačném případě, kdy dotazník není sestaven vyhovujícím způsobem, může mít tato skutečnost výrazný vliv na výskyt nepřesností v odpovědích respondentů. Zkreslené odpovědi, které se nezakládají na pravdě pak pochopitelně nelze považovat za odpovídající potřebám zrealizovaného výzkumu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 32 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že ve firmě je aktuálně zaměstnáno 54 zaměstnanců, míra návratnosti představuje 59,26 %. Dotazník v jeho kompletní podobě je uveden v příloze (viz příloha II).

Během celého výzkumu bylo pochopitelně velmi důležité dodržovat i veškeré etické zásady. Klíčovým požadavkem společnosti INNO-COMP BOHEMIA, s.r.o. bylo především neuvádět žádná jména oslovených zaměstnanců. Tento požadavek je samozřejmě plně respektován a v celé práci tak nejsou zveřejněna žádná citlivá data, která by mohla vést k nechtěné identifikaci zúčastněných. Veškeré informace, které byly za pomoci tohoto výzkumu získány, slouží výhradně pro vypracování této konkrétní diplomové práce.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti INNO-COMP BOHEMIA, s.r.o.

INNO-COMP BOHEMIA, s. r. o., Litvínov-Záluží, zapsáno dne 13. 12. 2006 v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka 23557

INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. je dceřinou společností maďarské společnosti INNO-COMP Ipari és Kereskedelmi Korlátolt Felelőséégü Társaság.

Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba polypropylenového compoundu/sloučeniny (plněný polypropylen, polyetylen), jako polotovaru určeného k dalšímu zpracování v oblasti automotive, elektro a pro výrobu plastových trubek.

Výrobek je zpracováván z většiny z tuzemské suroviny, příměsi zpravidla ze zahraničních surovin a je dodáván převážně na zahraniční trh.

Činnost společnost zahájila v roce 2008 a od té doby byla rozšířena škála výrobků a výroba několikanásobně navýšena.

Produktem výroby je polypropylenový compound pro výrobu plastových dílů v oblasti automotive, elektro a polotovar pro výrobu plastových trubek, vyráběný dle požadavků zákazníků v různých provedeních i barvách.

Tabulka č. 1 - Výroba (v tunách)

Období	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Výroba	749,5	8738,1	12981	17466,8	22575,7	21770,5
Období	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Výroba	20986,6	20447,5	21203,6	25325,3	28181,7	22519,25

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 2 - Tržby za vlastní výroby (v TCZK)

Období	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby celkem	2911	160330	321191	453199	620326	652968
Období	2014	2015	2016	2017	2018	2019 není uzavřen
Tržby celkem	670544	605193	577994	700453	805294	625021

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1 Personální oblast

Společnost zaměstnává v současné době 54 zaměstnanců, z toho 14 administrativních, 3 technické, 11 zaměstnanců oddělení kvality a celkem 26 operátorů výroby.

Tabulka č. 3 - Průměrný počet zaměstnanců

Období	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrný počet zaměstnanců	28	27	33	35	39	41
Období	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrný počet zaměstnanců	44	44	45	45	53	54

Zdroj: vlastní zpracování

Původní počet zaměstnanců v roce založení společnosti byl 28 osob. V současnosti firma eviduje 54 pracovníků.

Pracovnímu a sociálnímu zázemí věnuje vedení společnosti neustálou pozornost. Zaměstnancům jsou poskytovány stravenky v hodnotě 80,00 CZK. Podíl příplatku firmy činí 44,00 CZK a částka úhrady ze strany zaměstnance 36,00 CZK. Počet poskytnutých stravenek se řídí počtem odpracovaných dní v měsíci.

Od 1. 1. 2013 začala společnost svým zaměstnancům přispívat na penzijní připojištění a to v hodnotě 500,00 CZK měsíčně. Od 01. 06. 2018 se navýšil příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění na 1.000,00 CZK. Tento příspěvek odesílá zaměstnavatel současně s výplatou mzdy.

Společnost svým zaměstnancům od 01. 01. 2014 poskytuje 5 dní dovolené navíc, tzn. celková výměra je 20+5 dní/ rok/ zaměstnanec.

Od roku 2015 společnost svým zaměstnancům poskytuje volnočasové poukázky UNIŠEK+/Flexi Pass v celkové hodnotě 4 000,00 CZK/zaměstnanec/rok. Výdej probíhá dvakrát ročně, zpravidla do 15. 1. a do 15.7.

Dalším bonusem poskytovaným svým zaměstnancům je Home-office. Tento bonus je poskytován ve výměře maximálně 12 dnů za kalendářní rok. O uvolnění rozhoduje příslušný vedoucí pracovník, popř. ředitel společnosti.

Pracovníkům je umožňováno dále se vzdělávat dle příslušných profesí řadou odborných školení a kurzů za účelem zvyšování kvalifikace. Mechanici elektro (vyhláška č. 50/1978 Sb.), řidiči VZV a obsluhy jeřábů jsou periodicky proškolení.

Zaměstnanci, kteří vykonávají pozici, která vyžaduje jazykové znalosti, mohou využívat jazykové kurzy.

4.2 Výzkumné zjištění

V této části se již dostáváme k samotnému jádru výzkumu, a tudíž v první části k polostrukturovanému rozhovoru s personální ředitelkou a ve druhé části k názoru samotných zaměstnanců. Cílem polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou je především zjistit, jak systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. funguje a jak je nastaven. Cílem dotazníkové šetření je pak zjistit, jaký názor na vzdělávání a rozvoj v této firmě mají její samotní zaměstnanci. Na základě těchto zjištění bude možné posléze odpovědět na hlavní výzkumnou otázku, tzn. jaký má tato firma přístup ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců a jak lze dosáhnout zvýšení efektivity procesů tohoto systému.

4.2.1 Rozhovor s personální ředitelkou

Personální ředitel má na starost formulaci a řízení personální politiky společnosti. Právě on schvaluje samotnou metodiku nábory, školení i odměňování zaměstnanců, ale i motivačních programů. Dále rozhoduje o strategickém plánování oblasti řízení lidských zdrojů a schvaluje zásady zaměstnanosti a pracovněprávních vztahů.

1) Jaký má podle Vás firma přístup ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců?

V práci bylo vysvětleno, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v současné době zcela jednoznačně jedním z klíčových faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti podniků. Mnoho provedených výzkumů v této oblasti navíc dokládá, že investice podniků právě do rozvoje lidských zdrojů má kladný vztah k dlouhodobému vývoji jejich zisků, jakož i akciových kurzů. Jednoduše řečeno, jedná se o zcela nezbytný proces, jehož je potřeba především v důsledku rychlých změn na trzích.

Hned první otázka tohoto rozhovoru tudíž směřovala k názoru na celkový přístup firmy INNO-COMP BOHEMIA, s.r.o. ke vzdělávání zaměstnanců, neboť je zcela evidentní, že pokud firma chce být úspěšná, musí si dobře uvědomovat důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Podle HR ředitelky má tato společnost velmi kladný přístup ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Zároveň vysvětlila, že firma své zaměstnance v tomto směru plně podporuje, neboť si uvědomuje důležitost vzdělávání.

2) Jaké je rozdělení kompetencí v oblasti systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jak jej hodnotíte?

Poté, co bylo zjištěno, jaký má tato firma přístup ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců a zda si uvědomuje důležitost tohoto procesu, bylo zapotřebí také zjistit, jaké je rozdělení pravomocí v této oblasti.

Personální ředitelka vysvětlila, že vedoucí pracovníci mají za úkol sestavovat se svými podřízenými plány školení. Toto probíhá zpravidla v prosinci na následující kalendářní rok. Tyto požadavky jsou dále předávány na personální oddělení a poté jsou ředitelem společnosti schváleny. Poté, co dojde k jejich schválení, vedoucí pracovníci

zorganizují vzdělávací semináře/kurzy. Tyto semináře jsou plně hrazeny ze strany společnosti, tudíž zaměstnanci na ně nijak nepřispívají.

3) V jakých oblastech je možné zaměstnance této firmy vzdělávat?

V kapitole 1.3.1 teoretické části byly popisovány jednotlivé oblasti podnikového vzdělávání. Bylo vysvětleno, že v rámci systému formování pracovních schopností jedince je zpravidla možné hovořit o celkem třech základních oblastech, a to oblasti všeobecného vzdělávání (vždy řídí a kontroluje pouze stát, nikoliv podnik), oblasti odborného vzdělávání (formování specifických znalostí jedince, které jsou přizpůsobovány konkrétním požadavkům pracovního místa) a oblasti rozvoje (například jazykové kurzy, či počítačová gramotnost). Rozhovor teda dále směřoval ke zjištění, v jakých konkrétních oblastech lze zaměstnance společnosti INNO-COMP BOHEMIA, s.r.o. vzdělávat.

V první řadě je třeba říci, že firma pochopitelně umožňuje zaměstnancům vzdělávat se přímo v oboru, ve kterém pracují. Na druhou stranu existuje zde ale i možnost vzdělávat se v oborech, které nepřímo souvisí s jejich činností.

Společnost svým zaměstnancům poskytuje jazykové kurzy, kde se vzdělávají v anglickém, popřípadě německém jazyce. Poskytovány jsou také IT kurzy. Dále však existuje i možnost využití odborných kurzů, přičemž zmínit je potřeba zejména „Dodací podmínky INCOTERMS“, „Umění obchodního jednání“, „Zvládání stresu“, „Asertivita v obchodě“, „Prodej a jeho úskalí“, a další různé kurzy.

4) Jakým způsobem je vytvářen roční vzdělávací plán?

Společně s identifikací potřeby vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod je plánování vzdělávání pochopitelně jednou z nejdůležitějších částí tohoto procesu. Právě na roční vzdělávací plán byla zaměřena další část tohoto rozhovoru.

Vytváření ročního vzdělávacího plánu je už však v podstatě poměrně detailním způsobem popsáno v odpovědi na otázku č. 2. Důležité je ale dodat, že probíhá písemnou formou.

5) Jaké formy a metody vzdělávání se v rámci vzdělávání ve firmě uplatňují?

V souvislosti s pochopením celé struktury systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti INNO-COMP BOHEMIA, s.r.o. je samozřejmě potřeba znát i používané formy a metody, které se v rámci této oblasti ve firmě uplatňují.

Společnost INNO-COMP BOHEMIA, s.r.o. zpravidla upřednostňuje formu seminářů nebo kurzů. Výjimkou ovšem není ani interaktivní způsob, čímž se mají na mysli zejména on-line kurzy.

6) Kdo má zodpovědnost za vytváření rozpočtů na vzdělávání a jakým způsobem je tento systém financován?

Další otázka se týkala odpovědnosti za vytváření rozpočtů na vzdělávání a způsobu financování tohoto systému.

Podle personální ředitelky má zodpovědnost za vytváření rozpočtů na vzdělávání personální úsek společně s panem ředitelem. Pokud jde o financování tohoto systému, děje se tak plně ze zisku společnosti INNO-COMP BOHEMIA, s.r.o.

7) Jakým způsobem je hodnocena efektivita vzdělávacích aktivit a považujete tento systém za dostatečný?

V teoretické části práce bylo vysvětleno, jak důležitou roli hraje nakonec samotné hodnocení efektivity vzdělávacích aktivit a že se obecně jedná o velmi náročně proveditelný proces. Na základě této skutečnosti také různé firmy přistupují k hodnocení efektivity vzdělávání různými způsoby, přičemž je nutno poznamenat, že se jedná spíše o způsoby spekulativní. Rozhovor se tudíž dále přesunul právě k této problematice.

Firma INNO-COMP BOHEMIA, s.r.o. hodnotí efektivitu vzdělávacích aktivit ročně, na formulářích požadavků na školení, kde přímý nadřízený při ročním hodnocení zaměstnance zhodnotí i přínos poskytnutého školení. Dále má však možnost i sám zaměstnanec vyjádřit svůj názor na školení, tzn., zda bylo pro něj toto školení dostatečně přínosné, zda je zapotřebí dalšího stupně vzdělání, či zda je naopak zcela nespokojen.

V průběhu roku 2020 plánuje společnost INNO-COMP BOHEMIA, s.r.o. zavést systém „Document management system“, jehož součástí bude i personální, kam by firma chtěla veškerou papírovou administrativu spojenou nejen se vzděláváním a rozvojem

zaměstnanců převést. Ostré spuštění tohoto systému by mělo nastat konkrétně od 01. 01. 2021.

8) Jakým způsobem byste současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců rozšířili a co byste nejraději změnili?

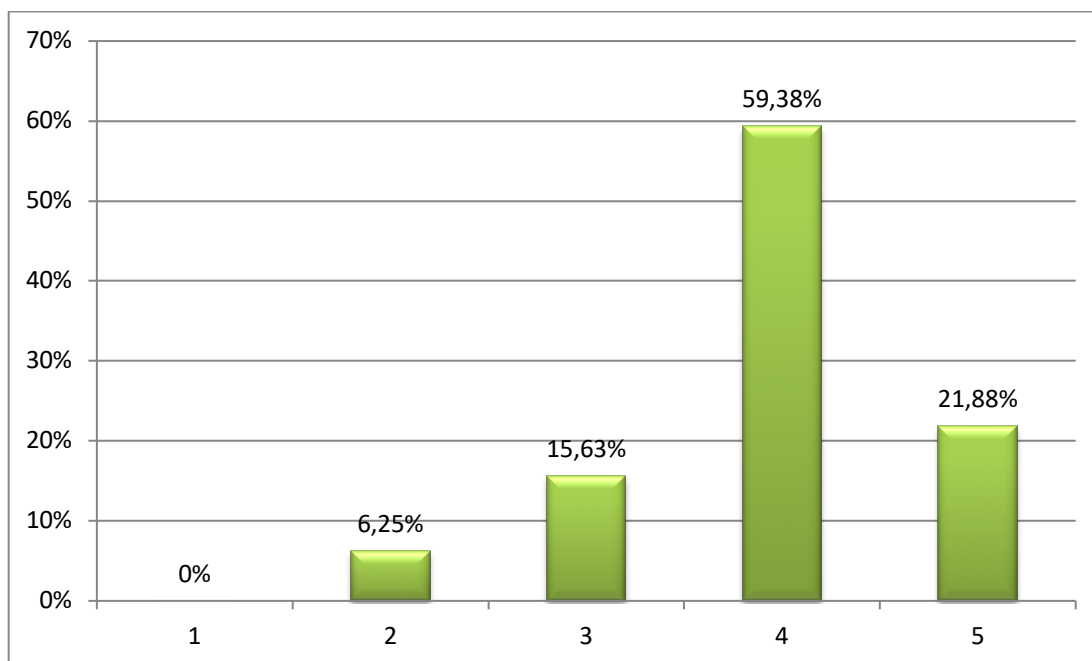
Smyslem poslední otázky bylo zjistit, zda by společnost INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců chtěla rozšířit a co by bylo vhodné změnit? Podle personální ředitelky však firma nejbližším obdobím neplánuje změnit či rozšiřovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

4.2.2 Názor na systém vzdělávání a rozvoje ve firmě ze strany zaměstnanců

1. Jak byste ohodnotil (a) systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této firmě? (1 – nejnižší, 5 – nejvyšší)

Graf č. 1- Jak byste ohodnotil (a) systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této firmě?

(1 - nejnižší, 5 - nejvyšší)



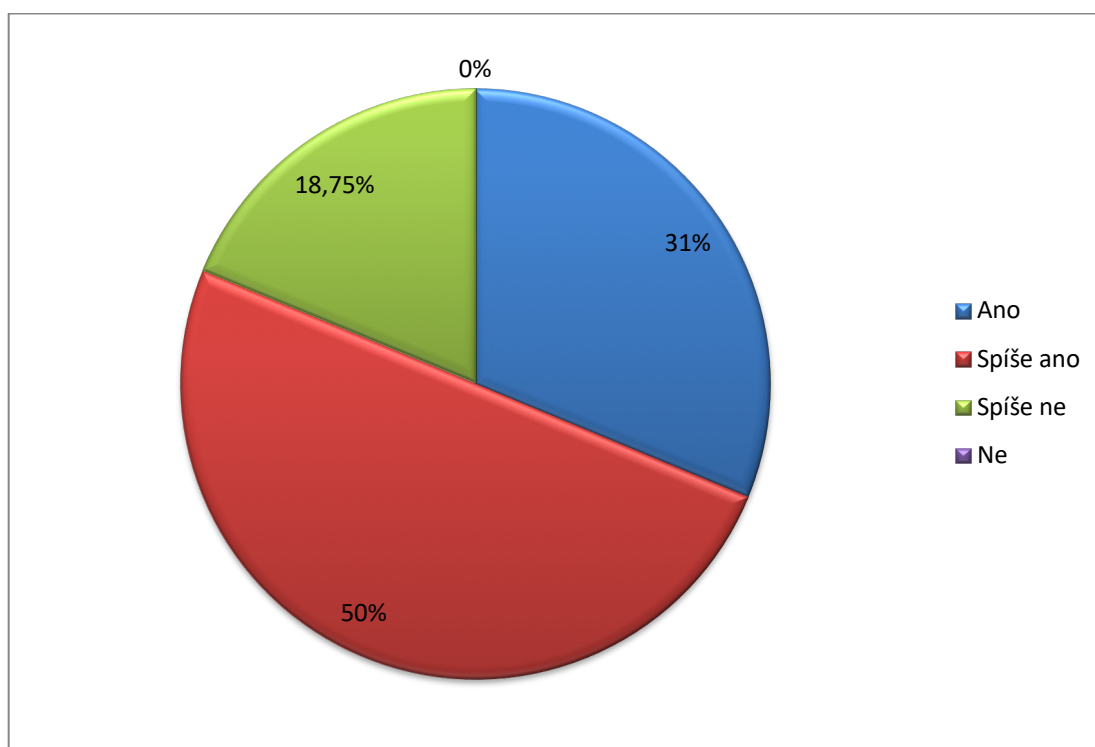
Zdroj: vlastní zpracování

V rámci první otázky byl zjišťován názor respondentů na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této firmě, přičemž bylo možné zvolit hodnocení od 1 (nejnižší) po 5 (nejvyšší).

Zjištění bylo velice pozitivní a je možné konstatovat, že až 81 % dotazovaných hodnotí systém vzdělávání ve firmě INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. velmi dobře. Konkrétně 7 respondentů tento systém oznámkovalo nejvyšší známkou 5 a 19 respondentů zvolilo známku 4. Celkem 5 dotazovaných zvolilo průměrnou známku 3 a pouze 2 dotazovaní pak s tímto systémem spokojení nejsou, neboť uvedli známku 2. Celkový průměr tudíž činí 4,09 bodu, což je výborný výsledek.

2. Byl (a) jste spokojen (a) s množstvím informací při nástupu a zaškolení na pracovní pozici?

Graf č. 2 - Byl (a) jste spokojen (a) s množstvím informací při nástupu a zaškolení na pracovní pozici?



Zdroj: vlastní zpracování

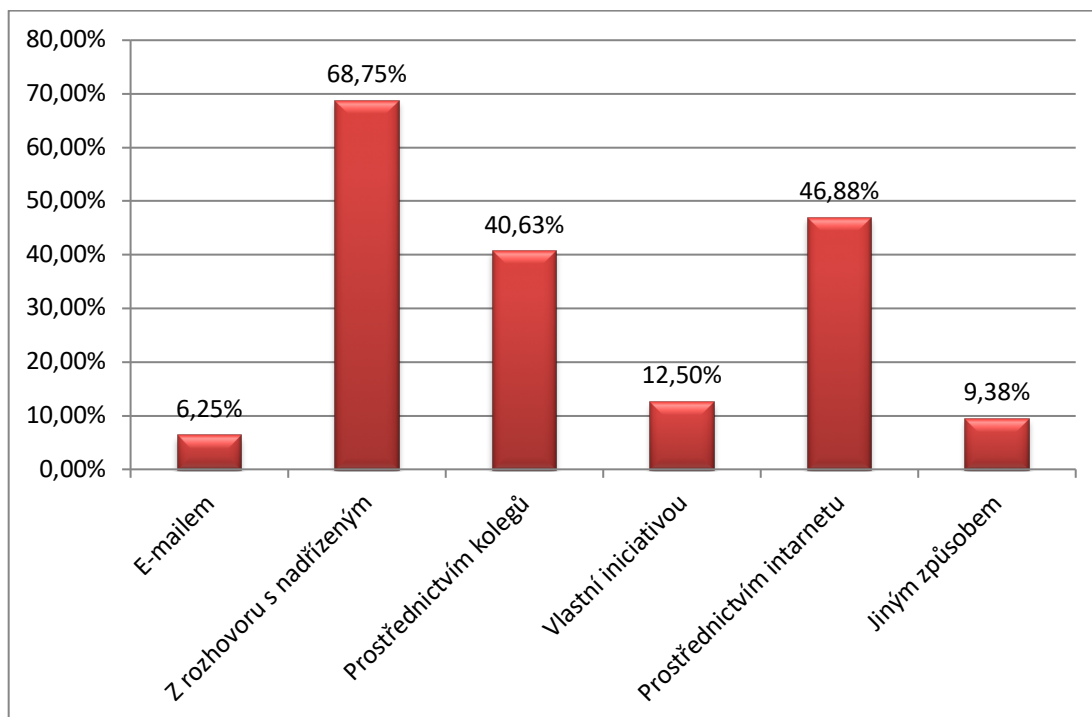
Druhá otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s množstvím informací, kterých se jim dostalo při nástupu a zaškolení na pracovní pozici.

Výsledky jsou poměrně pozitivní, neboť značná část respondentů 81 % byla spokojená (31 % velmi a 50 % spíše spokojená). Problémem ale může být, že až 19 %

dotazovaných spokojených naopak spíše nebylo. Pozitivní je naopak skutečnost, že ani jeden z dotázaných respondentů nebyl zcela nespokojen.

3. Jakým způsobem se dovídáte o možnostech vzdělávání v rámci firmy? (můžete vybrat maximálně 3 možnosti)

Graf č. 3 - Jakým způsobem se dovídáte o možnostech vzdělávání v rámci firmy? (můžete vybrat maximálně 3 možnosti)



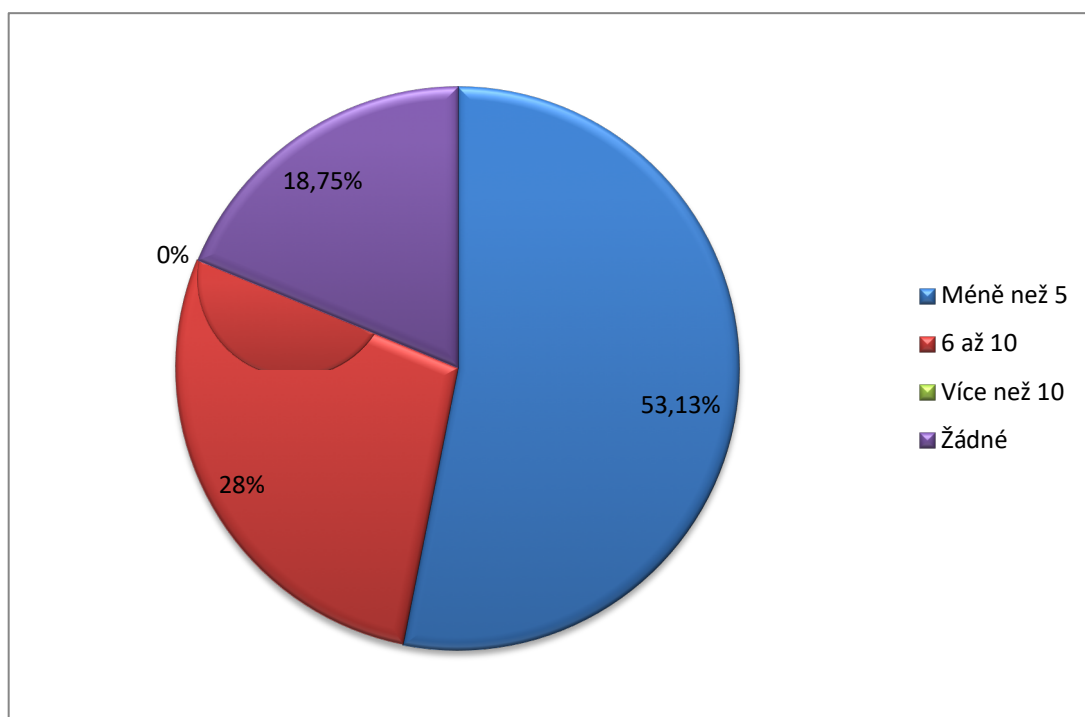
Zdroj: vlastní zpracování

Smyslem třetí otázky bylo zjistit, jakým způsobem se zaměstnanci dovídají o možnostech vzdělávání v rámci této společnosti.

Výsledky ukazují, že nejčastějším zdrojem informací o možnostech vzdělávání v této firmě je rozhovor s nadřízeným. Je to celkem pochopitelné, neboť na školení mívají největší vliv právě vedoucí, kteří zaměstnancům oznamují tyto informace například prostřednictvím intranetu. Právě intranet se také stal druhým nejčastějším zdrojem těchto informací. Třetím nejčastějším zdrojem jsou však také kolegové.

4. Kolika vzdělávacích akcí jste se minulý rok zúčastnil (a)?

Graf č. 4 - Kolika vzdělávacích akcí jste se minulý rok zúčastnil (a)?



Zdroj: vlastní zpracování

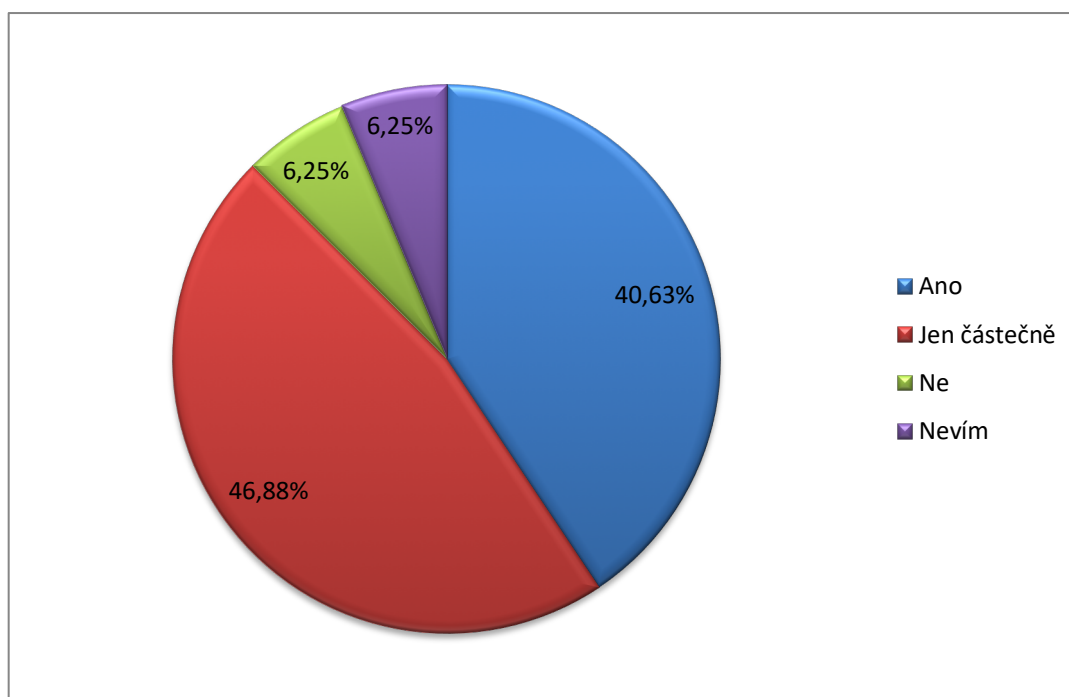
V souvislosti s problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. bylo samozřejmě důležité zjistit, kolika vzdělávacích akcí se zaměstnanci minulý rok zúčastnili.

Nadpoloviční část respondentů (53,13%) se v minulém roce zúčastnilo méně než pěti vzdělávacích akcí, tzn., že se zúčastnili alespoň jedné. Druhou nejčastější skupinou se stali zaměstnanci, kteří se zúčastnili 6 až 10 vzdělávacích akcí, přičemž jich bylo celkem 28 %. Bohužel ale až šest dotazovaných se minulý rok nezúčastnili žádného vzdělávacího kurzu.

Je sice jasné, že potřeba vzdělávacích akcí je stanovena pracovními požadavky, znalostmi i dovednostmi pracovníků, jakož i jejich praxí v oboru, avšak i tak je možné se domnívat, že ve vedení společnosti by mohlo uvažovat o vzdělávání každého zaměstnance a pokusit se množství nabízených školení ještě navýšit.

5. Představují pro Vás vzdělávací programy přínos a uplatnění v praxi?

Graf č. 5 - Představují pro Vás vzdělávací programy přínos a uplatnění v praxi?



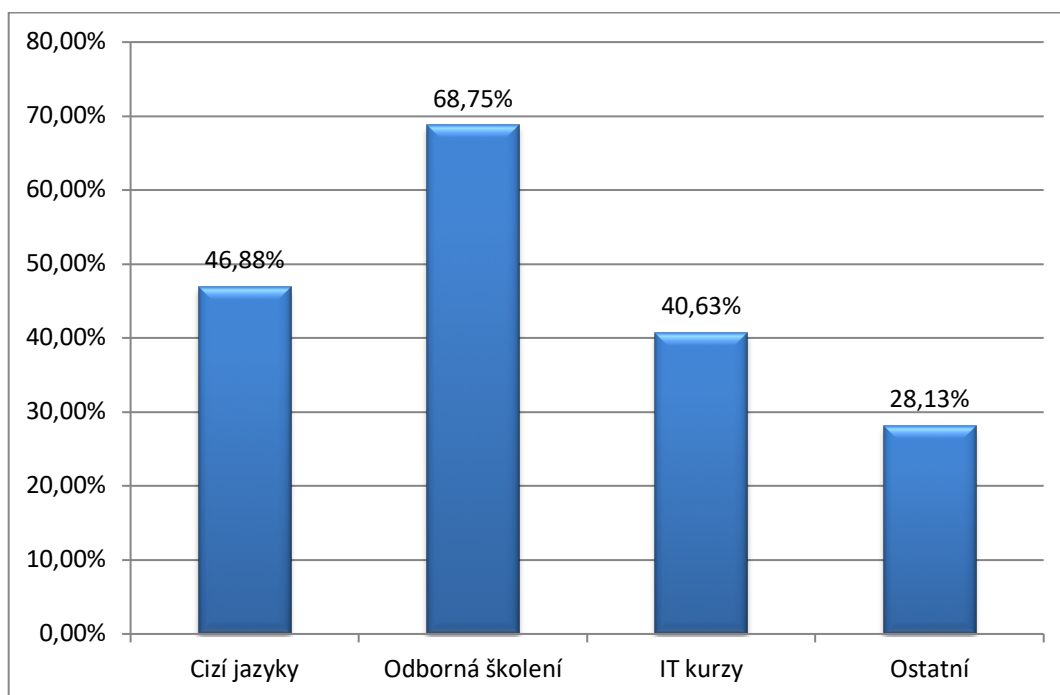
Zdroj: vlastní zpracování

Cílem páté otázky bylo zjistit, jestli mají nabízené vzdělávací programy pro zaměstnance z jejich pohledu přínos a zda nabyté znalosti a dovednosti také posléze uplatní v praxi.

Je možné konstatovat, že poskytované vzdělávací programy mají většinou pro zaměstnance této firmy přínos a nabyté poznatky dovedou využívat v praxi. Kladnou odpověď totiž uvedlo celkem 41 % dotazovaných. Necelá polovina dotazovaných si už tak jistá nebyla, avšak přesto uvádí, že nabízené vzdělávací programy jsou přínosné alespoň částečně. Naopak 6 % respondentů se domnívá, že přínosné nejsou vůbec a zbývajících 6 % neumělo odpovědět.

6. Která školení pro Vás jsou či byla nejvíce přínosná? (můžete vybrat maximálně 2 možnosti)

Graf č. 6 - Která školení pro Vás jsou či byla nejvíce přínosná? (můžete vybrat maximálně 2 možnosti)



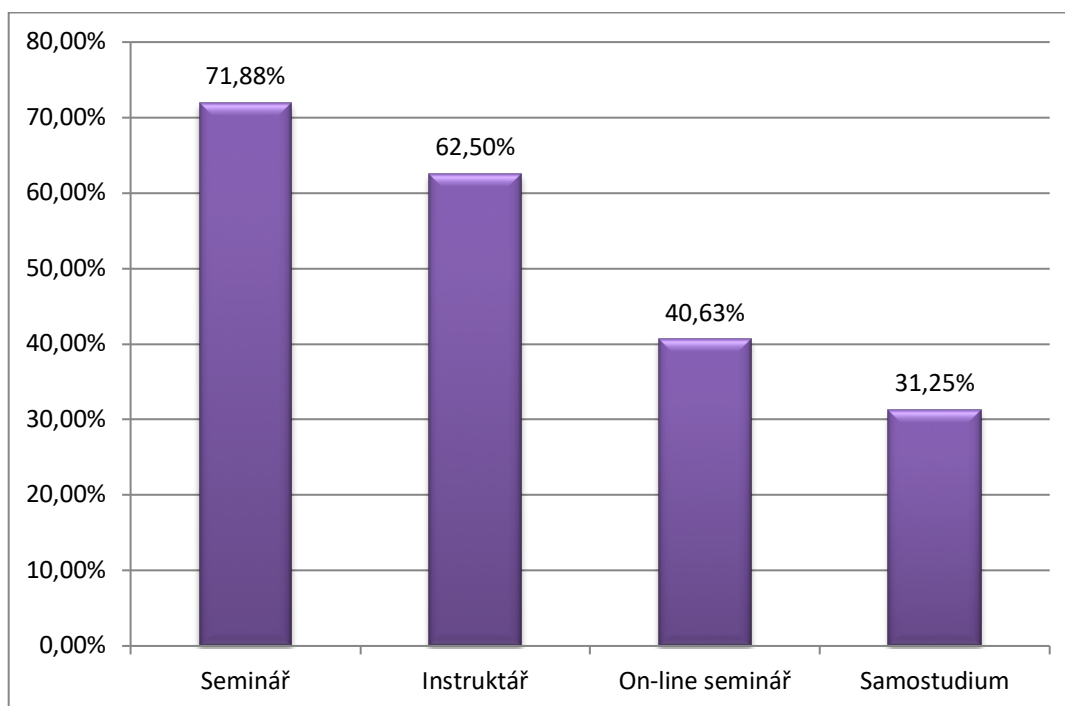
Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka tohoto výzkumu navazuje na předcházející. Jejím smyslem je zjistit, která školení považují zaměstnanci firmy INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. za nejpřínosnější. Respondenti si mohli vybrat maximálně dvě odpovědi.

Nejpřínosnější se stala odborná školení, která zvolilo největší počet respondentů (69 %). Druhé nejpřínosnější jsou cizí jazyky (47 %) a následují IT kurzy (41 %). Ostatní školení zvolilo nejmenší množství respondentů (28 %).

7. Které formy vzdělávání považujete za nejlepší? (můžete vybrat maximálně 2 možnosti)

Graf č. 7 - Které formy vzdělávání považujete za nejlepší? (můžete vybrat maximálně 2 možnosti)



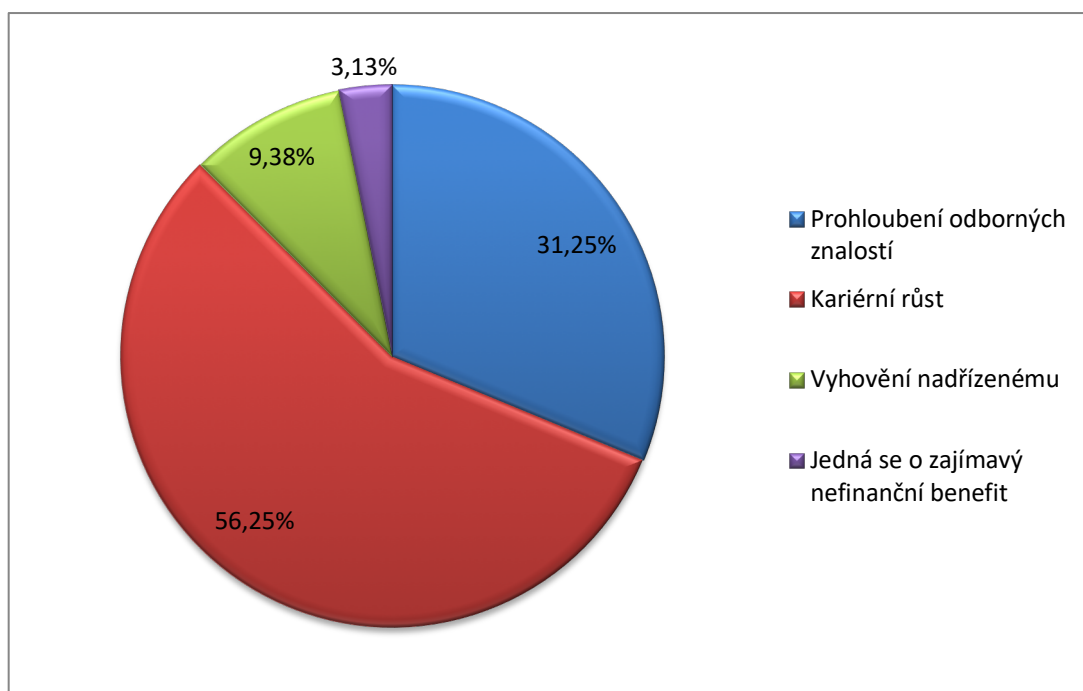
Zdroj: vlastní zpracování

V souvislosti s předcházejícími otázkami připadá v úvahu také zjistit, které formy vzdělávání dotazovaní považují obecně za nejlepší. Dotazovaní si mohli zvolit maximálně dvě možnosti.

Výsledky dokládají, že většina zaměstnanců upřednostňuje zejména semináře (72 %) a instruktáže (63 %). O něco méně oblíbená je dynamicky se rozvíjející on-line forma seminářů, které společnost INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. taktéž nabízí (41 %). Nejméně oblíbené je pak samostudium (31 %). Ačkoliv i tuto formu vzdělávání zvolilo poměrně dost respondentů, je možné říci, že se jedná o celkem náročnou metodu, která je navíc podmíněná dodržáním jistých individuálních zásad, jako je zejména zodpovědnost či dostatečná koncentrace.

8. Z jakého důvodu se účastníte firemních vzdělávacích akcí?

Graf č. 8 - Z jakého důvodu se účastníte firemních vzdělávacích akcí?



Zdroj: vlastní zpracování

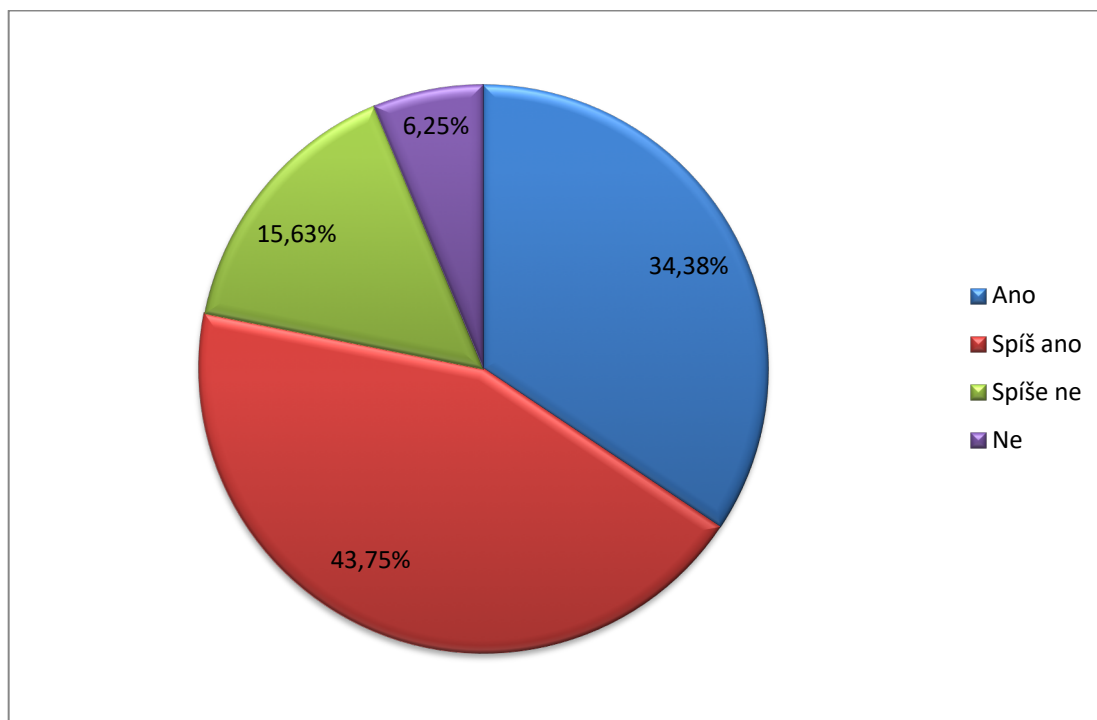
Smyslem osmé otázky je zjistit, co zaměstnance stimuluje k dalšímu vzdělávání ve firmě?

Zdaleka nejčastěji se zaměstnanci této společnosti účastní vzdělávacích akcí z důvodu možného kariérního růstu. Tuto odpověď zvolilo celkem 56 % dotázaných. Druhým nejčastějším důvodem je však i prohloubení odborných znalostí (31 %). Pouze pro jednoho zaměstnance představují vzdělávací akce zajímavý nefinanční benefit. Negativním zjištěním je však skutečnost, že až 3 zaměstnanci se vzdělávacích akcí zúčastňují pouze pro to, aby vyhověli svému vedoucímu.

Je zřejmé, že pro zaměstnance této firmy je nejdůležitější perspektiva kariérního růstu, a to mnohem více než vidina zaměstnaneckých benefitů. Je tomu tak pravděpodobně z toho důvodu, že kolektiv této firmy je poměrně mladý, tudíž většina zaměstnanců je ambiciózních a cílevědomých.

9. Byl (a) byste ochoten (a) účastnit se kurzů vzdělávání i za přispění vlastních finančních prostředků?

Graf č. 9 - Byl (a) byste ochoten (a) účastnit se kurzů vzdělávání i za přispění vlastních finančních prostředků?



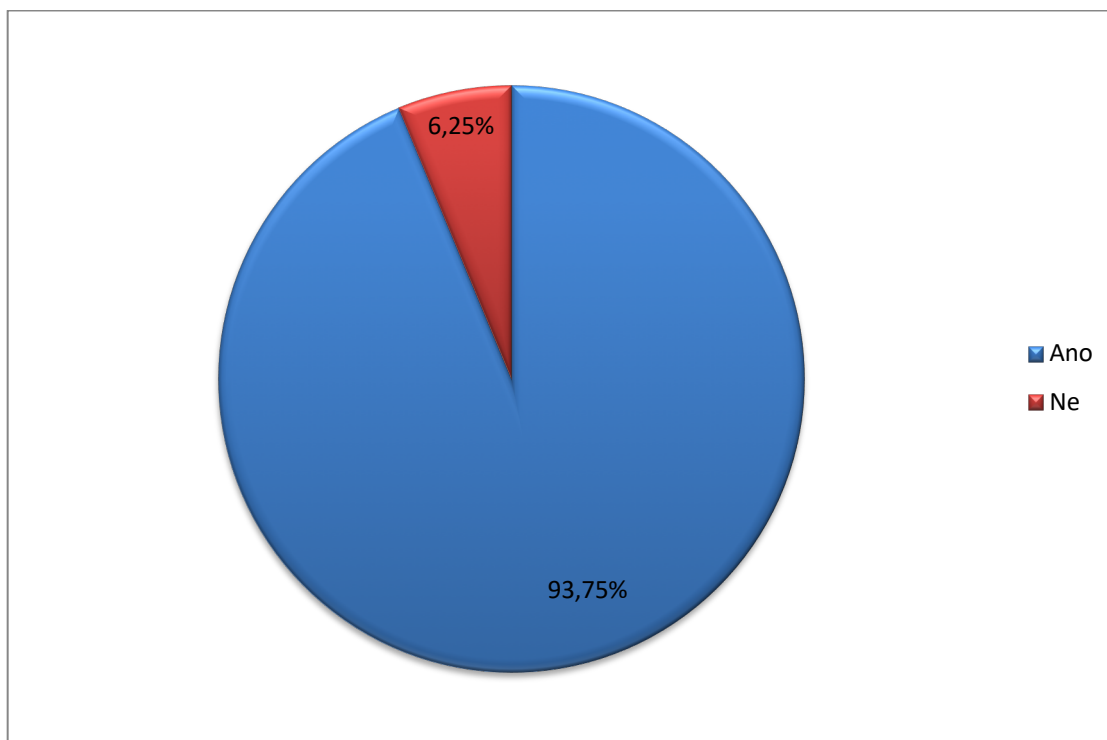
Zdroj: vlastní zpracování

Devátá otázka se zabývala tím, zda by zaměstnanci byli ochotni účastnit se kurzů vzdělávání, i kdyby museli přispět vlastními finančními prostředky.

Společnost INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. může být se svými zaměstnanci velice spokojena, neboť naprostá většina z nich (78 %) by se kurzů vzdělávání účastnila, i kdyby se musela podílet na jejich financování. Celkem 34 % by se těchto kurzů účastnila určitě a 44 % dotázaných spíše ano. Naopak ale 16 % zaměstnanců spíše není ochotných investovat vlastní finanční prostředky do vzdělávání a rozvoje a 6 % dotazovaných pak vůbec.

10. Byl (a) byste ochoten (a) účastnit se kurzů vzdělávání ve svém volném čase mimo pracovní dobu?

Graf č. 10 - Byl (a) byste ochoten (a) účastnit se kurzů vzdělávání ve svém volném čase mimo pracovní dobu?



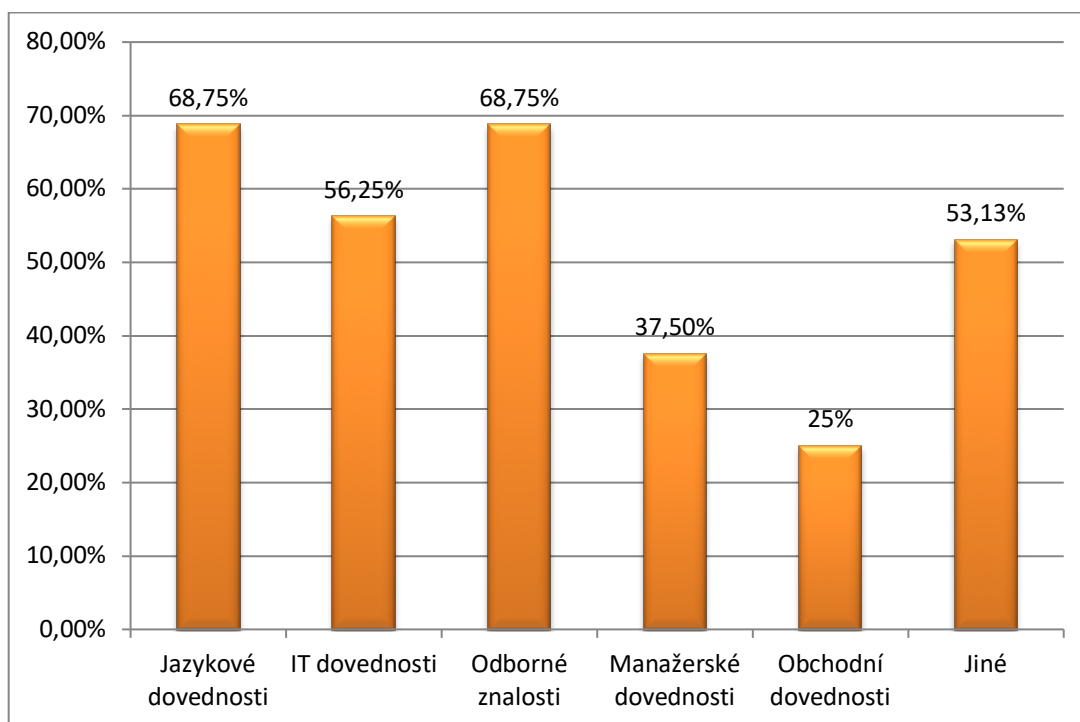
Zdroj: vlastní zpracování

Prostřednictvím předposlední otázky bylo zjišťováno, zda by zaměstnanci byli ochotni účastnit se kurzů vzdělávání i ve svém volném čase mimo pracovní dobu.

Rovněž odpovědi zaměstnanců na tuto otázku jsou velice pozitivní. Drtivých 94 % dotazovaných by totiž bylo ochotných se těchto kurzů za uvedených podmínek účastnit. Zbývající část, a tudíž 6 % (celkem dva zaměstnanci) by však ochotni nebyli.

11. Které znalosti a dovednosti byste potřeboval (a) ve své profesi prohloubit? (můžete vybrat maximálně 3 možnosti)

Graf č. 11 - Které znalosti a dovednosti byste potřeboval (a) ve své profesi prohloubit?
(můžete vybrat maximálně 3 možnosti)



Zdroj: vlastní zpracování

Prostřednictvím poslední otázky je zjišťováno, které konkrétní znalosti a dovednosti by zaměstnanci této firmy potřebovali v rámci své profese prohloubit. Respondenti si mohli vybrat maximálně 3 možnosti.

Zaměstnanci nejčastěji (69 %) uváděli jazykové dovednosti a odborné znalosti, což jsou jisté oblasti, na kterých je možné stále pracovat. Dobrou zprávou je, že firma INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. se právě na tyto dvě oblasti zaměřuje a kromě jazykových kurzů v angličtině a němčině podle personální ředitelky nabízí i mnoho odborných kurzů, jako „Dodací podmínky INCOTERMS“, „Umění obchodního jednání“, „Zvládání stresu“, „Asertivita v obchodě“, „Prodej a jeho úskalí“, a další. Často uváděné jsou však také IT dovednosti (56 %) či jiné (53 %).

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Závěrem je možné konstatovat, že cíl výzkumu byl úspěšně naplněn a podařilo se zodpovědět všechny dílčí i hlavní výzkumnou otázku.

První dílčí výzkumná otázka zněla následovně: **„Projevuje firma dostatečný zájem o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců?“** Na základě strukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou bylo zjištěno, že firma INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. má ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců velmi kladný přístup a plně je v tomto směru podporuje, neboť si dobře uvědomuje důležitost tohoto procesu. Firma svým zaměstnancům poskytuje jazykové kurzy, do kterých spadá anglický a německý jazyk, dále taktéž IT kurzy, ale také řadu odborných kurzů, jako „Dodací podmínky INCOTERMS“, „Umění obchodního jednání“, „Zvládání stresu“, „Asertivita v obchodě“, „Prodej a jeho úskalí“, a další různé kurzy. Samotní zaměstnanci pak hodnotí systém vzdělávání a rozvoje jako velmi dobrý, neboť celkový průměr jejich hodnocení činí 4,09 bodu (1 – nejhorší, 5 nejlepší). Na základě dosažených výsledků je tedy možné říci, že společnost projevuje dostatečný zájem o vzdělávání i rozvoj svých zaměstnanců, což potvrzují i samotní zaměstnanci, kteří jsou s ním velmi spokojeni.

Druhá dílčí otázka zněla takto: **„Jsou zaměstnanci firmy spokojeni s přínosem vzdělávacích akcí a dokáží nabyté poznatky také využít ve firemní praxi?“** Dotazníkové šetření prokázalo, že s přínosem vzdělávacích programů a jejich uplatněním ve firemní praxi je spokojeno jen 41 % dotazovaných a necelá polovina dotazovaných je pak spokojena pouze částečně. Nejčastějším zdrojem informací je pro oslovené dotazované zaměstnance jednoznačně rozhovor s nadřízeným či intranet, což je celkem logické, neboť na školení mívají největší vliv právě vedoucí. Ti zaměstnancům tyto informace však často oznamují i například prostřednictvím intranetu. Nejprínosnější jsou pro zaměstnance zejména odborná školení, ale také cizí jazyky.

Třetí a zároveň poslední dílčí výzkumná otázka zněla takto: **„Jsou zaměstnanci dostatečně stimulováni k dalšímu vzdělávání?“** Na základě výsledků je možné soudit, že zaměstnanci společnosti jsou dostatečně stimulováni k dalšímu vzdělávání, přičemž nejdůležitěji je pro ně perspektiva kariérního růstu (56 %). Je tomu tak pravděpodobně z toho důvodu, že kolektiv této firmy je poměrně mladý, tudíž většina zaměstnanců je ambiciózních a cílevědomých. Zaměstnance však velmi stimuluje také možnost

prohloubení odborných znalostí (31 %). Firma se však musí zaměřit na skutečnost, že až 9 % zaměstnanců se těchto kurzů zúčastňuje pouze proto, aby vyhověli svému vedoucímu. Nicméně to, že jsou zaměstnanci této firmy dostatečně stimulováni k dalšímu vzdělávání, dokazuje i skutečnost, že až tři čtvrtiny všech dotázaných by bylo ochotných se účastnit kurzů vzdělávání i za přispění vlastních finančních prostředků. Není to však nutné, neboť na základě strukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou bylo zjištěno, že firma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců hradí sama a zaměstnanci tudíž na semináře či kurzy nemusí nijak přispívat. Dalším důkazem silné stimulace zaměstnanců ke vzdělávání je i fakt, že drtivá většina z nich (74 %) by bylo ochotných účastnit se kurzů vzdělávání i ve svém volném čase mimo pracovní dobu. Tyto výsledky jsou pro firmu INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. zajisté velice pozitivní.

Hlavní výzkumná otázka zněla následovně: „***Jaký má firma přístup ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců a jak lze dosáhnout zvýšení efektivity procesů tohoto systému?***“ Na základě shrnutí dotazníkového šetření, jakož i polostrukturovaného rozhovoru a zejména pak na základě zodpovězení tří dílčích výzkumných otázek je možné konstatovat, že firma má kladný přístup ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, váží si jich a dostatečně stimuluje k dalšímu vzdělávání. I přesto ale výzkum odhalil určité nedostatky, na které je vhodné se zaměřit. Tím je zároveň možné odpovědět i na druhou část hlavní výzkumné otázky.

Především je nutno konstatovat, že zaměstnanci mají velký zájem na tom, aby se dále vzdělávali a rozvíjeli, přičemž mnoho z nich by bylo dokonce ochotno k tomu přispět i vlastními finančními prostředky, či se vzdělávacích kurzů účastnit ve svém volném čase. Právě tuto skutečnost by měla firma INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. využít a je možné ji doporučit, aby se zaměřila na další rozšiřování a obohacení náplně vzdělávacích kurzů. Na základě polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou firmy bylo totiž zjištěno, že firma v nejbližším období neplánuje systém vzdělávání nijak měnit či rozšiřovat, což je v dané souvislosti trochu škoda. Zaměstnanci by se chtěli ještě více rozvíjet zejména v odborných znalostech a cizích jazycích. Právě na další rozšiřování těchto oblastí by se měla firma dále soustředit a využít tuto situaci ve svůj prospěch i ve prospěch samotných zaměstnanců.

Jedna z nejproblémovějších částí celého systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této firmě je, že pro mnoho zaměstnanců jsou vzdělávací programy přínosné jen částečně a mnoho z nich je nedokáže ve firemní praxi adekvátně využít. Ovšem stěžejní otázkou při výběru vzdělávacích programů by mělo být zejména následné uplatnění osvojených znalostí a dovedností ve firemní praxi. Právě z toho důvodu je možné firmě INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. doporučit, aby zauvažovala nad vytvořením podmínek podporujících uplatňování znalostí a dovedností ve firemní praxi, a to kupříkladu formulováním nových úkolů či změnou požadovaných činností pracovních míst a zároveň by praktické využití osvojených znalostí a dovedností měla brát v úvahu v průběhu hodnocení výsledků práce zaměstnanců.

Velice vhodným způsobem, jak zvýšit přínos vzdělávacích aktivit, je i průběžné testování během kurzu, neboť takto je možné zjistit, jestli si zaměstnanec doopravdy osvojil a zažil nutné znalosti a dovednosti. Navíc průběžné testování by mohlo dále zvyšovat stimulaci zaměstnanců k dosažení ještě lepších výsledků ve vzdělávacím programu.

6 Závěr

Vzdělávání představuje nedílnou součást našeho života. Není jej však možné omezit do jedné činnosti. Je to celoživotní proces. Začíná už ve školních lavicích a pokračuje stále dál, například profesním vzděláváním. V dnešní době, která je charakteristická zejména rychlými změnami, získává právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zvláště důležitý význam. Je to dáno tím, že trh práce v současnosti klade vysoké nároky na úroveň kvalifikace personálu, na jeho znalosti a dovednosti. Jednoduše řečeno, znalosti, které mohly být nápomocné zaměstnancům pracovat dříve, dnes už bohužel pozbývají své účinnosti a později budou ještě irelevantnější. Dochází nejenom k rychlým změnám ve vnějším prostředí (konkurence, právní systém či hospodářská politika státu), ale i ke změnám vnitřních podmínek fungování firem (technologické změny, restrukturalizace, atd.), a právě z toho důvodu si většina společností dobře uvědomuje, že pro své zdárné fungování bude muset připravit zaměstnance na současné a zejména budoucí změny. Je teda zcela zřejmé, že pokud podnik má zájem udržet si krok s veškerými změnami, které neustále přicházejí a chce i nadále zůstat konkurenceschopný, pak jednoduše musí věnovat notnou dávku pozornosti řízení a rozvoji svého nejcennějšího zdroje, který představují samotní zaměstnanci. Pojetí řízení lidských se z toho důvodu stává základem řízení celého podniku a zároveň i stěžejní úlohou manažerů. V práci bylo vysvětleno, že do řízení lidských zdrojů je možné zařadit všechny aktivity, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, kapitálu, či řízení znalostí, ale také společenské odpovědnosti nebo rozvoje organizace. Patří sem zajišťování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu i odměňování zaměstnanců, jakož i poskytování služeb zaměstnancům.

Prostřednictvím lidských zdrojů může firma dosáhnout své konkurenční výhody. Pro úspěšné firmy již dávno není tajemstvím, že klíčem k jejich úspěšné existenci jsou zejména zaměstnanci, kteří ji tvoří. Podniky z toho důvodu vynakládají obrovské finanční prostředky a věnují svůj čas příslušné péči o své lidské zdroje v přesvědčení, že se jedná o tu nejlepší možnou cestu k naplnění svých strategických záměrů. Mnoho provedených výzkumů v této oblasti navíc dokládá, že investice podniků právě do rozvoje lidských zdrojů má kladný vztah k dlouhodobému vývoji jejich zisků, jakož i akciových kurzů. Ovšem stěžejní roli, kterou vzdělávání a rozvoj zaměstnanců sehraává v rámci zvyšování výkonu firmy, velmi dobře dokládají i údaje o rozsahu těchto činností ve vyspělých zemích. Totiž úspěšné podniky, resp. lídři trhu v těchto zemích zcela běžně do vzdělávání

a rozvoje svých zaměstnanců investují 6 až 8 % veškerých svých přímých mzdových nákladů. Zaměstnanci těchto firem pak jimi stráví průměrně čtyřicet hodin ročně. Navíc je nutno dodat, že tyto ukazatele vykazují dlouhodobě rostoucí tendenci. Důležité je ale říci, že společně s růstem důležitosti a nákladovosti celého procesu vzdělávání a rozvoje dochází i k růstu požadavků, které jsou neustále vyšší, a to především pokud je řeč o jeho efektivitě. Výdaje určené na rozvoj zaměstnanců představují investici do lidského kapitálu dané firmy, přičemž platí, že na jejich návratnost se nutně klást totožné nároky, jako i na veškeré další investice. Efektivita tohoto procesu proto vyžaduje systematický přístup. V rámci hodnocení rozvojových programů je nutno porovnávat jejich reálné výsledky s požadovanými cíli a případné rozdíly analyzovat. V práci bylo dále vysvětleno, že za vůbec nejefektivnější vzdělávání zaměstnanců ve firmě je obvykle považováno systematické vzdělávání, které je plánované, dobře organizované a zacílené. Klíčovým aspektem je pak zejména logická návaznost a promyšlenost, pokud jde o jednotlivé zaměstnance i celý podnik, cílové skupiny, či obsah atd. Cílem systematického vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti pracovníků takovým způsobem, aby byli schopni vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Pro systematický přístup je zapotřebí adekvátní organizační struktura. Cyklus systematického vzdělávání pak představuje soustavně se opakující proces, přičemž platí, že prvky tohoto systému kontinuálně ovlivňují jeden druhého a zároveň zajišťují chod celého systému. Cyklus se skládá z fáze identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců podniku, dále z fáze plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a nakonec vyhodnocování výsledků vzdělávání, jakož i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

V souvislosti s výše uvedeným bylo hlavním cílem práce na základě vlastního šetření úrovně systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zkoumané firmě navrhnout taková opatření, prostřednictvím kterých by bylo možné zvýšit účinnost tohoto systému. K tomuto účelu byl zrealizován výzkum, který pozůstává z polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Zatímco na základě polostrukturovaného rozhovoru s personální ředitelkou bylo zjišťováno, jak celý tento systém ve firmě INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. funguje a jak je nastaven, pak na základě dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jaký názor na vzdělávání a rozvoj v této firmě mají její samotní zaměstnanci.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 32 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že ve firmě je aktuálně zaměstnáno 54 zaměstnanců, míra návratnosti představuje 59,26 %.

Na základě dosažených výsledků je možné konstatovat, že tato firma má kladný přístup ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, což potvrdila nejenom personální ředitelka, ale i mnoho odpovědí samotných zaměstnanců, kteří jsou s tímto systémem velmi spokojeni. Prostřednictvím dílčích výzkumných otázek bylo totiž zjištěno, že firma projevuje dostatečný zájem o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Zaměstnanci pak hodnotí systém vzdělávání a rozvoje jako velmi dobrý, neboť celkový průměr jejich hodnocení činí 4,09 bodu (1 – nejhorší, 5 nejlepší). Asi největším problémem je však samotný přínos vzdělávacích programů a jejich uplatnění ve firemní praxi, neboť s tím je spokojeno jen 41 % dotazovaných a necelá polovina dotazovaných je pak spokojena pouze částečně. Za nejvhodnější formu vzdělávání zaměstnanci považují především semináře a instruktáže. Pozitivní je, že i samotná firma se zaměřuje zejména na formu seminářů, což bylo potvrzeno na základě polostrukturovaného rozhovoru. Velice pozitivní však je, že firma dostatečně stimuluje své zaměstnance, což potvrdilo hned několik otázek. Nejdůležitější je pro zaměstnance perspektiva kariérního růstu (56 %). Navíc až tři čtvrtiny všech dotázaných, by bylo ochotných se účastnit kurzů vzdělávání i za přispění vlastních finančních prostředků a až 94% všech oslovených by se těchto programů účastnilo i ve svém volném čase.

Aby však mohlo být zcela dosaženo stanoveného cíle práce, bylo na základě vlastního šetření potřeba navrhnout taková opatření, pomocí kterých by bylo možné zvýšit účinnost systému vzdělávání a rozvoje ve firmě INNO-COMP BOHEMIA s.r.o. Jak už bylo zmíněno, dotazníkové šetření poukázalo na to, že jedním z největších nedostatků systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této firmě je, že pro mnoho zaměstnanců jsou vzdělávací programy přínosné jen částečně a mnoho z nich je navíc nedokáže ve firemní praxi adekvátně využít. Z toho důvodu je firmě možné doporučit, aby zauvažovala nad vytvořením podmínek podporujících uplatňování znalostí a dovedností ve firemní praxi, a to kupříkladu formulováním nových úkolů či změnou požadovaných činností pracovních míst a zároveň by praktické využití osvojených znalostí a dovedností měla brát v úvahu v průběhu hodnocení výsledků práce zaměstnanců. Možné je také doporučit i průběžné testování během kurzu, protože tímto způsobem je možné zjistit, jestli si zaměstnanci skutečně osvojili a zažili nutné znalosti a dovednosti. Výzkum

však také prokázal velmi pozitivní skutečnost, a to, že zaměstnanci této firmy mají velký zájem na tom, aby se dále vzdělávali a rozvíjeli. Je možné konstatovat, že se jedná o jednu z největších předností této firmy a právě té by také měla patřičně využít a pokusit se dále rozšiřovat a obohacovat náplň vzdělávacích kurzů. Zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření potvrdili, že stojí převážně o prohlubování odborných a jazykových znalostí. Aby si zaměstnanci z absolvovaných programů odnesli pokud možno co nejvíce znalostí a dovedností, je možné firmě doporučit, aby upřednostňovala zejména metody jako je seminář či instruktáž. Pokud firma uposlechne požadavky svých zaměstnanců v tomto směru, je možné očekávat další zvýšení účinnosti systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jednou z dalších cest ke zlepšení by však mohla být i školení orientující se jak na profesní, tak i na osobní rozvoj. Je tomu tak z toho důvodu, že právě osobní rozvoj je podmínkou perspektivního kariérního růstu, s čímž pochopitelně souvisí i následné uplatnění ve firemní praxi.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

- 1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- 4) BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- 5) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 6) EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0139-0.
- 7) FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- 8) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 9) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- 10) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 11) KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706989.
- 12) MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU: právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné instituce, podnikání a veřejná správa*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-0906-2.
- 13) NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

- 14) ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- 15) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024704056.
- 16) VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Elektronické zdroje

- 1) HENDL, Jan. *Metodologická triangulace v empirickém výzkumu* [online]. Praha: 1997, Katedra základů kinantropologie a humanitních věd Univerzity Karlovy [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <http://web.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/triang.htm>.
- 2) SOKOL, Jan. *Antropologie výchovy a vzdělávání* [online]. Jan Sokol, 2014 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <http://www.jansokol.cz/2014/03/antropologie-vychovy-a-vzdelavani/>.

8 Přílohy

Příloha I – Základní tematické okruhy polostrukturovaného rozhovoru

- 1) Jaký má podle Vás firma přístup ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců?
- 2) Jaké je rozdělení kompetencí v oblasti systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jak jej hodnotíte?
- 3) V jakých oblastech je možné zaměstnance této firmy vzdělávat?
- 4) Jakým způsobem je vytvářen roční vzdělávací plán?
- 5) Jaké formy a metody vzdělávání se v rámci vzdělávání ve firmě uplatňují?
- 6) Kdo má zodpovědnost za vytváření rozpočtů na vzdělávání a jakým způsobem je tento systém financován?
- 7) Jakým způsobem je hodnocena efektivita vzdělávacích aktivit a považujete tento systém za dostatečný?
- 8) Jakým způsobem byste současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců rozšířili a co byste nejraději změnili?

Příloha II - Dotazník

1. **Jaký byste ohodnotil (a) systém vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v této firmě?**
(1 – nejnižší, 5 – nejvyšší)
 - a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4
 - e) 5
2. **Byl (a) jste spokojen (a) s množstvím informací při nástupu a zaškolení na pracovní pozici?**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
3. **Jakým způsobem se dovídáte o možnostech vzdělávání v rámci firmy? (můžete vybrat maximálně 3 možnosti)**
 - a) E-mailem

- b) Z rozhovoru s nadřízeným
- c) Prostřednictvím kolegů
- d) Vlastní iniciativou
- e) Prostřednictvím intranetu
- f) Jiným způsobem

4. Kolika vzdělávacích akcí jste se minulý rok zúčastnil (a)?

- a) Méně než 5
- b) 6 až 10
- c) Více než 10
- d) Žádné

5. Představují pro Vás vzdělávací programy přínos a uplatnění v praxi?

- a) Ano
- b) Jen částečně
- c) Ne
- d) Nevím

6. Která školení pro Vás jsou či byla nejvíce přínosná? (můžete vybrat maximálně 2 možnosti)

- a) Cizí jazyky
- b) Odborná školení
- c) IT kurzy
- d) Ostatní

7. Které formy vzdělávání považujete za nejlepší? (můžete vybrat maximálně 2 možnosti)

- a) Seminář
- b) Instruktaž
- c) On-line seminář
- d) Samostudium

8. Z jakého důvodu se účastníte firemních vzdělávacích akcí?

- a) Prohloubení odborných znalostí
- b) Kariérní růst
- c) Vyhovění nadřízenému
- d) Jedná se o zajímavý nefinanční benefit

9. Byl (a) byste ochoten (a) účastnit se kurzů vzdělávání i za příspěví vlastních finančních prostředků?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

10. Byl (a) byste ochoten (a) účastnit se kurzů vzdělávání ve svém volném čase mimo pracovní dobu?

- a) Ano
- b) Ne
- a) Zcela nedostačující

**11. Které znalosti a dovednosti byste potřeboval (a) ve své profesi prohloubit?
(můžete vybrat maximálně 3 možnosti)**

- a) Jazykové dovednosti
- b) IT dovednosti
- c) Odborné znalosti
- d) Manažerské dovednosti
- e) Obchodní dovednosti
- f) Jiné

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Aktivity řízení lidských zdrojů.....	13
Obrázek č. 2 - Organizační triáda.....	14
Obrázek č. 3 - Řízení výkonnosti podniku.....	16
Obrázek č. 4 - Dva základní druhy učení.....	20
Obrázek č. 5 - Funkce učení.....	20
Obrázek č. 6 - Maslowova pyramida lidských potřeb.....	23
Obrázek č. 7 - Vzájemný vztah učení, rozvoje a vzdělávání.....	24
Obrázek č. 8 - Model průběhu podnikového vzdělávání.....	27
Obrázek č. 9 - Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi.....	29
Obrázek č. 10 - Systém formování pracovních schopností člověka.....	31
Obrázek č. 11 - Propojení podnikového vzdělávání a ostatních personálních činností.....	37
Obrázek č. 12 - Základní cyklus systematického vzdělávání a rozvoje.....	40
Obrázek č. 13 - Proces plánování vzdělávání zaměstnanců.....	47
Obrázek č. 14 - Otázky.....	48
Obrázek č. 15 - Model tvorby 360° hodnocení.....	53

Seznam grafů

Graf č. 1- Jak byste ohodnotil (a) systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této firmě? (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší).....	62
Graf č. 2 - Byl (a) jste spokojen (a) s množstvím informací při nástupu a zaškolení na pracovní pozici?	63
Graf č. 3 - Jakým způsobem se dovídáte o možnostech vzdělávání v rámci firmy? (můžete vybrat maximálně 3 možnosti)	64
Graf č. 4 - Kolika vzdělávacích akcí jste se minulý rok zúčastnil (a)?	65
Graf č. 5 - Představují pro Vás vzdělávací programy přínos a uplatnění v praxi?.....	66
Graf č. 6 - Která školení pro Vás jsou či byla nejvíce přínosná? (můžete vybrat maximálně 2 možnosti)	67
Graf č. 7 - Které formy vzdělávání považujete za nejlepší? (můžete vybrat maximálně 2 možnosti)	68
Graf č. 8 - Z jakého důvodu se účastníte firemních vzdělávacích akcí?.....	69
Graf č. 9 - Byl (a) byste ochoten (a) účastnit se kurzů vzdělávání i za přispění vlastních finančních prostředků?	70
Graf č. 10 - Byl (a) byste ochoten (a) účastnit se kurzů vzdělávání ve svém volném čase mimo pracovní dobu?.....	71
Graf č. 11 - Které znalosti a dovednosti byste potřeboval (a) ve své profesi prohloubit? (můžete vybrat maximálně 3 možnosti)	72

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Výroba (v tunách)	56
Tabulka č. 2 - Tržby za vlastní výrobky (v TCZK)	57
Tabulka č. 3 - Průměrný počet zaměstnanců.....	57