

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

**Bc. Kamila Vranková**

© 2020 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kamila Vranková

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Název anglicky

**Employees Training and Development**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je navrhnout doporučení v procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané výrobní společnosti.

Dílčím teoretickým cílem je teoreticky posoudit význam vzdělávání pracovníků v procesu personálního řízení.

Dílčím praktickým cílem je realizovat primární výzkum metodou dotaznikového šetření.

Dílčím praktickým cílem je dále navrhnout proces vzdělávání, který by umožnil zlepšit schopnosti a dovednosti zaměstnanců.

### Metodika

V teoretické části bude formou literární rešerše provedeno posouzení teoretických pojmů z personálního řízení- formy vzdělávání, motivace a rozvoj zaměstnanců, pojem "Učí se firma" aj.

V praktické části bude metodou analýzy zjištěn stávající stav firemního vzdělávání ve vybraném podniku, budou ověřeny programy rozvoje, zjištění problémů a nedostatků.

Podstatnou částí práce bude realizace vlastního primárního výzkum metodou dotaznikového šetření mezi zaměstnanci.

V závěru bude metodou syntézy provedeno shrnutí zjištěných informací, zobecnění výsledků analýz, následně pak zpracování návrhů doporučení ke zkvalitnění procesu firemního vzdělávání.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Pracovní potenciál, motivace zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, personální práce.

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2015 ISBN 978-80-247-9883-7

BARTONŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5

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

MUŽÍK, J., Management ve vzdělávání dospělých. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9.

VODÁK, J., KUCHŘÍČKOVÁ A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. aktualizace a rozšířené vydání. Praha: Grada 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-

---

**Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 17. 7. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 02. 04. 2020

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 6. 4. 2020 \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych vyjádřila upřímné poděkování Ing. Zdeňku Bednarčíkovi, MBA, Ph.D., za odborné vedení a poskytování hodnotných rad při zpracování diplomové práce.

# Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

## Abstrakt

Diplomová práce „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“ se zabývá oblastí vzdělávacího systému a rozvoje zaměstnanců ve výrobní společnosti. Skládá se z teoretické a praktické části. Práce vymezuje témata spojená se vzděláváním a charakterizuje klíčové oblasti v těchto okruzích: motivace, rozvoj zaměstnanců, učící se organizace, pracovní potenciál, metody vzdělávacích aktivit. Jednotlivá témata byla zpracována pomocí prostudované, dostupné literatury. Hlavním cílem bylo na základě zjištěných dat vyhodnotit systém vzdělávání v daném podniku a zároveň navrhnout řešení, která by pomohla podniku efektivně využívat vzdělávací program. Účelem práce bylo na základě teoretických poznatků z odborné literatury představit, proč je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jednou z klíčových oblastí organizace.

Kvantitativní metodou dotazníkového šetření byla sebrána data od zaměstnanců v oblasti vzdělávacího systému ve výrobní společnosti. Zjišťování bylo také uskutečněno metodou dotazování. Získaná data byla analyzována a vyhodnocována a na základě výsledků bylo navrženo řešení vzdělávacího systému ve vybrané výrobní společnosti. Data byla agregována a vyhodnocována s pomocí programu MS Excel 2016.

## Klíčová slova:

Pracovní potenciál, motivace zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, personální práce, učící se organizace, vzdělávací aktivity.

# Education and development of employees

## Abstract

The diploma thesis „Education and development of employees” deals with the area of education system and development of employees in a manufacturing company. It consists of theoretical and practical part. The thesis defines topics related to education and characterizes the key areas in these areas: motivation, employee development, learning organization, work potential, methods of educational activities. Individual themes were processed with the help of studied, available literature. The main objective was to evaluate the system of education in the given company on the basis of the obtained data and at the same time to suggest possible solutions that would help the company to effectively use the educational program in organizations.

The quantitative method of the questionnaire survey was used to collect data from employees in the educational system in the manufacturing company. The survey was also a method of questioning. The collected data were evaluated and analyzed. Based on the results of the analysis, a possible solution of the educational system in a selected manufacturing company was proposed. Data were aggregated and evaluated using Excel 2016.

## Keywords:

Work potential, employee motivation, employee education, employee satisfaction, personnel work, learning organization, educational activities.

# Obsah

Úvod .....	11
<b>1. Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>2. Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
2.1 Význam pojmu vzdělávání .....	15
2.1.1 Charakteristika prostředí podnikového vzdělávání .....	19
2.1.2 Zjištění potřeb a edukačních programů .....	22
2.1.3 Metody vzdělávání .....	25
2.1.4 Překážky vzdělávání .....	30
2.1.5 Vyhodnocení edukační aktivity .....	32
2.2 Personální práce .....	34
2.2.1 Pracovní potenciál .....	40
2.2.2 Lidský kapitál .....	41
2.2.3 Motivace .....	42
2.2.4 Spokojenost, pohoda zaměstnanců a vztahy na pracovišti .....	48
<b>3. Praktická část .....</b>	<b>54</b>
3.1 Charakteristika zvolené společnosti .....	54
3.1.1 Řízení pracovníků .....	54
3.2 Rozhovor s hlavním personalistou .....	55
3.3 Dotazníkové šetření se zaměstnanci .....	58
3.3.1 Identifikační údaje .....	59
3.3.2 Vzdělávání zaměstnanců .....	63
<b>4. Shrnutí výsledků výzkumu, návrhy a doporučení .....</b>	<b>76</b>
4.1 Shrnutí výsledku výzkumu a analýz .....	76
4.2 Návrhy a doporučení .....	77
<b>Závěr .....</b>	<b>80</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>81</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>83</b>



## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Atributy nepodporující vzdělávání zaměstnanců .....	16
Obrázek č. 2: Faktory nepodporující vzdělávací program.....	17
Obrázek č. 3: Úkol řízení lidských zdrojů .....	36
Obrázek č. 4: Stupně řízení.....	38
Obrázek č. 5: Relativní počet respondentů dle pohlaví .....	59
Obrázek č. 6: Absolutní počet respondentů dle pohlaví.....	59
Obrázek č. 7: Občanství zaměstnanců .....	60
Obrázek č. 8: Občanství zaměstnanců vyjádřené v relativním počtu.....	60
Obrázek č. 9: Věková skupina zaměstnanců v relativním počtu .....	61
Obrázek č. 10: Nejvyšší dosažené vzdělání v relativním počtu.....	62
Obrázek č. 11: Délka zaměstnaneckého poměru v relativním počtu .....	62
Obrázek č. 12: Délka zaměstnaneckého poměru dle počtu respondentů .....	63
Obrázek č. 13: Důležitost vzdělávání ve společnosti dle relativního počtu respondentů.....	64
Obrázek č. 14: Přínos vzdělávání dle relativního počtu respondentů .....	64
Obrázek č. 15: Způsob informování o vzdělávací aktivitě dle respondentů.....	65
Obrázek č. 16: Upřednostněná školicí aktivita zaměstnanců.....	65
Obrázek č. 17: Nejvíce využívané vzdělávací metody dle relativního počtu respondentů .....	66
Obrázek č. 18: Nejvíce využívané vzdělávací metody dle počtu respondentů.....	67
Obrázek č. 19: Vzdělávací metody dle relativního počtu respondentů .....	68
Obrázek č. 20: Vzdělávací metody dle počtu respondentů.....	68
Obrázek č. 21: Přínos vzdělávání dle relativního počtu zaměstnanců .....	69
Obrázek č. 22: Znalosti usnadňující výkon práce v relativním počtu respondentů .....	69
Obrázek č. 23: Spokojenost se vzdělávacím systémem .....	70
Obrázek č. 24: Oblast vzdělávání dle počtu respondentů.....	71
Obrázek č. 25: Oblast vzdělávání dle relativního počtu respondentů .....	71
Obrázek č. 26: Hodnocení vzdělávací akce .....	73
Obrázek č. 27: Způsob hodnocení vzdělávací akce .....	73
Obrázek č. 28: Motivování zaměstnanců při získávání znalostí.....	74
Obrázek č. 29: Motivování v oblasti vzdělávání vedoucím pracovníkem.....	74
Obrázek č. 30: Diskuze o vzdělávací akci s nadřízeným.....	75

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Zákonné povinnosti dle Hasawa.....	21
Tabulka č. 2: Metody vzdělávání.....	25

## Úvod

V současné době jsme součástí globální a znalostní ekonomiky. Důsledkem jsou otevřené mezinárodní trhy, volný pohyb trhu, služeb a práce a zároveň stále větší požadavky jak na jednotlivce, tak na podnikatelské, výrobní a jiné subjekty. Cestou stálého vzdělávání a rozvoje je společnost lépe připravena na turbulentní prostředí, se kterým se musí neustále vyrovnávat. Aby byl podnik schopen obstát v konkurenčním boji, je pro něj klíčová podpora a sledování procesu vzdělávání zaměstnanců a jeho správné využívání pomocí jednotlivých edukačních metod. Získáváním nových znalostí, dovedností a zkušeností se zvyšuje pracovní potenciál jednotlivých zaměstnanců a organizace mají možnost jej využít, a posílit tak své postavení na trhu či v daném odvětví, zároveň ale musí vnímat potřeby svých zaměstnanců v této oblasti.

Vzdělávání a rozvoj lze mapovat jako systém, jehož prostřednictvím jsou organizacím zabezpečováni vzdělaní lidé, kteří jsou potřební. Zlepšování kvality práce lidských zdrojů je smysluplné proto, že právě tyto zdroje získávají organizaci na trhu konkurenční výhodu. Cílem je rozvíjení lidských schopností, dovedností, znalostí v organizaci a stejně tak zajišťování takových lidských zdrojů, jejichž schopnostmi bude organizace moci dosáhnout požadovaných výsledků. Aby bylo vzdělávání v organizaci smysluplné a efektivní, mělo by směřovat ke zlepšení výkonu, což bude prokazatelně a významně přispívat k dosažení plánovaných cílů. Tudíž by každý zaměstnanec v organizaci měl mít možnost vzdělávat se a zároveň být motivován, aby se vzdělávat chtěl.

Pojem učící se organizace vymezuje takovou organizaci, kde jsou svobodně prosazovány aspirace jednotlivců i ty kolektivní, lidé se soustavně vzdělávají, především je rozvíjeno nové myšlení. Organizace proto, aby dosahovaly úspěchu nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti, vytvářejí a vylepšují schopnosti a zpřístupňují učení všem svým zaměstnancům a primárně se samy také přeměňují. Učení v současných organizacích již probíhá na základě moderních vzdělávacích metod, které odrážejí několik věcí. Primárně jsou to data, jež jsou získávána ze statistických údajů, nikoliv z odhadu. Jsou základem pro správné rozhodování v organizaci. Pro organizace je klíčové neustálé zlepšování se, zejména efektivním zaváděním nových poznatků, vyhodnocováním úspěchů i neúspěchů, se kterými se organizace potýkala. Organizace tak může předcházet zbytečným pádům a více pracovat na cestě k úspěchu. Také benchmarking, který vychází z učení se od druhých, vyhodnocuje zkušenosti, které se osvědčily a byly by pro organizaci přijatelné. Smysluplné přemístování

pracovníků se zkušenostmi v organizaci vede k promptnímu předávání nových zkušeností, a tak i k rychlejšímu zlepšení pracovního potenciálu samotných pracovníků, který organizace dále využije.

V současnosti je tedy téměř nepředstavitelné vytvářet organizaci bez jakékoliv možnosti vzdělávat své zaměstnance. Je více než patrné, že lidské zdroje tvoří základ organizace a bez jejich efektivního rozvoje by nebylo možné efektivně řešit nejen současné problémy, ale ani soustavně vymýšlet strategie pro úspěch v budoucnosti. Vzdělávací procesy v organizacích jsou nepochybně spojené s efektivním řízením lidských zdrojů. Pravidelně procházet procesem vzdělávání by měli nejen řadoví pracovníci, ale i nadřízení pracovníci a v neposlední řadě manažeři, kteří jsou zodpovědní za dosahování cílů v celé organizaci.

# 1. Cíl práce a metodika

## 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout doporučení v procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané výrobní společnosti. Analyzovat vzdělávací systém v podniku a na základě zjištěných dat doporučit možná řešení. Dílčím teoretickým cílem je posoudit význam vzdělávání pracovníků v procesu a definovat pojem učící se organizace. Dílčím praktickým cílem je realizovat primární výzkum metodou dotazníkového šetření a navrhnout proces vzdělávání, jenž by umožnil zlepšení schopností a dovedností zaměstnanců; a vyhodnotit postoj zaměstnanců k podnikovému vzdělávání, a zjistit tak současný vztah zaměstnanců ke vzdělávacímu systému v podniku. Subjekt je pro účely diplomové práce uveden jako fiktivní podnik pod názvem Z.

## 2.2 Metodika

Tato diplomová práce „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“ je rozvržena do části teoretické a části praktické.

Teoretická část, jež je vyhotovena na základě prostudované odborné literatury, zahrnuje oblasti, které se týkají tématu diplomové práce. Ty vymezují zkoumanou problematiku, definují klíčové oblasti vzdělávání. Názory jednotlivých autorů umožňují hlubší představu o dané problematice. Teoretická část tak vytváří rámec, jenž nabízí základ pro zpracování praktické části.

Praktická část analyzuje systém vzdělávání ve výrobní společnosti Z. Analýza bude uskutečněna za pomoci metody rozhovoru s hlavním personalistou z personálního úseku v daném podniku. Jejím cílem bude identifikace současného vzdělávacího systému a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Rozhovor bude uskutečněn v prostoru daného subjektu, konkrétně v kanceláři hlavního personalisty. Dotazování se bude řídit dle připravených otázek, které se týkají klíčových oblastí rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Konkrétně bude zjišťována identifikace vzdělávacích potřeb, zejména to, jakým způsobem jsou požadavky na vzdělávání v organizaci určovány, metody vzdělávacích potřeb, účel vzdělávání. Poté budou formulovány otázky pro zaměstnance.

Průzkum bude realizován strukturovanou metodou kvantitativního dotazníkového šetření. Dotazník bude obsahovat zejména otázky uzavřené s možností zvolit i jinou alternativu odpovědi. Zjišťovací nástroj bude také získávat detailnější data o systému vzdělávání za pomoci baterie. Otevřená otázka bude také do dotazníku zahrnuta, obzvláště proto, aby bylo zaměstnancům umožněno vyjádřit své připomínky nebo náměty k dosavadnímu systému vzdělávání v podniku. Předání dotazníků organizaci proběhne skrze hlavního personalistu a zaměstnancům budou dále předávány vedoucími pracovníky. Bude stanoveno 15 pracovních dnů na vyplnění dotazníků. Poté budou získaná data statisticky vyhodnocována programem MS Excel 2016. Na základě vyhodnocení budou navržena a doporučena řešení, která by mohla podpořit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

## 2. Teoretická východiska

Teoretická část se zaměřuje na oblast vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj. Předkládá teoretické poznatky z jednotlivých odborných publikací a děl, obrázky a tabulky. Představuje význam vzdělávání a popisuje jednotlivá pojetí, která se významně na smyslu vzdělávání podílejí.

### 2.1 Význam pojmu vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců ve firmě lze definovat jako prohlubování profesních znalostí a způsobilosti, které napomohou ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Pracovníci svými novými poznatky přispějí ke zlepšení výkonnosti celého podniku. Vzdělávání pracovníků je obecně chápáno jako doplnění znalostí, dovedností a kompetencí, jež jsou součástí rozvoje zaměstnanců a ovlivňují konkurenceschopnost firmy.

Je zřejmé, že systematický vzdělávací program, který je zaměřený na rozvoj klíčových, týmových, funkčních, vůdcovských a manažerských kompetencí, napomáhá postavení firmy na pracovním trhu. Z tohoto pohledu je možné vzdělávání hodnotit jako investici návratnou v budoucnu a to ve formě úspěšnosti jakékoliv korporace v konkurenčním prostředí. Vzdělávací aktivity a rozvoj jsou cílem úspěšné organizace.

Programy vzdělávání by měly být shodné s potřebami organizace, výsledkem by mělo být zlepšení celkového výkonu a lidé by měli být ke vzdělávání vedeni strategií organizace. Autoři Armstrong a Taylor (2013) definují, že proces vzdělávání tvoří vzdělávání všeobecné a odborné, což vede k rozvoji firmy. Vzdělávání všeobecné značí osvojení si znalostí a dovedností, které jsou využívány ve všech směrech života. Naproti tomu vzdělávání odborné je získávání znalostí, které lidem usnadňují vykonávat svěřené úkoly v zaměstnání. Vzdělávání je proces, při kterém dochází k osvojování si znalostí a jenž umožňuje změnu postojů a názorů. Rozvoj firmy je podmíněn získáváním a rozšiřováním znalostí a dovedností.

„Efektivita podniku je závislá na kvalitním a efektivním využívání těch znalostí a způsobilostí, které je potřeba dále rozvíjet, podporovat a vzájemně si vyměňovat potřeby strukturálního a organizačního kapitálu.“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 74)

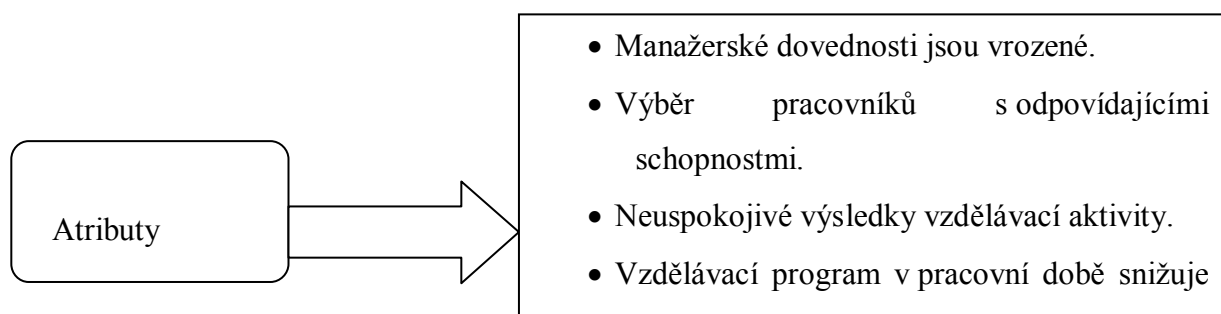
„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti stále prohlubovat a rozšiřovat.“ (Koubek, 2007, s. 252)

Autoři Vodák a Kucharčíková (2011) ve své publikaci uvádějí, že firemní vzdělávání podporované podnikem je podstatný prvek obecného vzdělávání, které je celoživotní. Vzdělávání je realizováno formálně v rámci školní docházky, ale také neformálně prostřednictvím pracovní činnosti. Vzdělávání může být uskutečňováno bez institucí ve smyslu běžného života, a tak nemusí být chápáno jako cílená vzdělávací aktivita. Aby vzdělávání pracovníků přineslo podniku pozitivní výsledek a vrátilo se mu finanční prostředky, které na vzdělávací aktivitu vynaloží, musí být zjištěno, která vzdělávací aktivita je pro firmu důležitá a potřebná.

V organizaci musí být zajištěna kooperace mezi jednotlivými odděleními a spolupráce se vzdělávacími institucemi. Hroník (2007) definuje vzdělávání jako proces, který ve firmách zaměstnance učí a rozvíjí jejich potenciál. Kocianová (2010) charakterizuje vzdělávání pracovníků jako proces, který rozvíjí vědomosti, nadání, vlohy, talent a schopnosti zaměstnanců. Je klíčovou oblastí práce personálního oddělení zejména v souvislosti s vytvářením zaměstnaneckých míst a koordinováním pracovního potenciálu jedinců.

Vzdělávání zaměstnanců je součástí strategií firem, které umožňují rozšířit dovednosti či zvýšit zatím dosažené kompetence lidských zdrojů. Na straně druhé existují firmy zastávající názor, že rozvoj pracovního potenciálu a jeho další využití je nevýhodná investice a upřednostňují jiné priority. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí několik příčin, které objasňují přesvědčení, že vzdělávací aktivita není výhodná: „Někteří lidé a podniky nejsou přesvědčeni o tom, že se vyplatí vzdělávat lidi a že investice do rozvoje lidí mohou přinášet přímé výhody podniku a dosahování jeho cílů“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 77).

**Obrázek č. 1: Atributy nepodporující vzdělávání zaměstnanců**

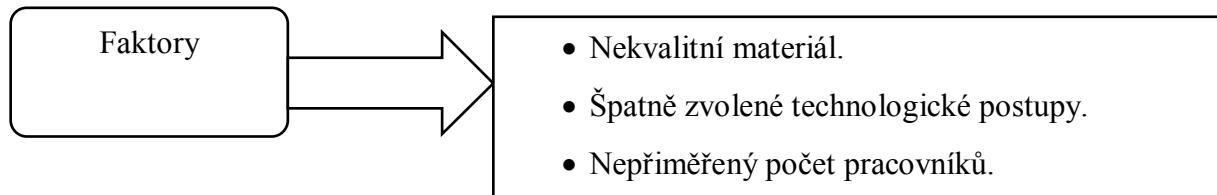


Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, s. 78); vlastní zpracování.



Snížený pracovní výkon nemusí znamenat, že je nutné školení či rozšíření dovedností prostřednictvím vzdělávacího programu. Pochybení ve výkonu povolání vykazují takzvané dovednostní mezery, nicméně tyto nedostatky mohou být způsobeny i jinými faktory. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se jedná o následující faktory:

**Obrázek č. 2: Faktory nepodporující vzdělávací program**



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, s. 78); vlastní zpracování.

Vzdělávání není tedy jediným možným řešením nedostatků, které brání organizaci v dosažení cíle. Ale pokud je prostřednictvím analýzy zjištěno, že vzniklé nedostatky jsou způsobeny mezerami vyplývajícími z nedostatečného proškolení, chybějícími vědomostmi či dovednostmi, vzniká potřeba odpovídajícího vzdělávacího programu. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí, že je nezbytné, aby vzdělávání, které podpoří cíle podnikatelské činnosti, bylo podporováno vedením firmy.

Koubek (2007) popisuje konkrétněji důvody vzdělávání pro organizace:

- Neustále jsou vynalézány nové technologické poznatky, a tak vznikají stále nové technologie. Znalosti lidských zdrojů nejsou s těmito novými technologiemi již v souladu.
- Mění se požadavky spotřebitelů mění trh s komoditami a náplň činností obchodních organizací nabízejících služby.
- V podnicích jsou nahrazovány stávající technologie novými.
- Organizace procházejí organizačními změnami, jež je třeba zvládat.
- Je kladen stále vyšší důraz na kvalitu výrobků a služeb.
- Mění se legislativní prostředí a organizace tyto změny musí správně aplikovat.
- Personální práce musí reagovat na měnící se řízení pracovního výkonu, organizování práce, přenesení pravomocí či kompetencí a odpovědnosti na nižší stupeň řízení.
- Vývoj výpočetní techniky.

- Vývoj ekonomické činnosti mezi zeměmi, urychlující se pohyb zboží a služeb mezi jednotlivými zeměmi.
- Stále více je kladen požadavek na zvýšení kvality pracovního života a jeho slučování s volným časem. Hodnotová měřítko lidí se mění a vzdělávání je více poptáváno.
- Vzdělávání v organizacích utváří dobré pracovní klima i dobrou pověst firmy v péči o zaměstnance.

Dle Koubka (2007) lze vzdělávání charakterizovat jako personální činnost, která se zabývá aktivitami, do nichž patří:

1. Zvyšování znalostí, schopností a dovedností pracovníků na základě měnících se potřeb pracovních míst. Toto vzdělání se zaměřuje primárně na prohloubení doposud získaných znalostí, dovedností i schopností, které zaměstnancům usnadní přizpůsobit se měnícímu se prostředí trhu. V tomto případě se jedná o flexibilitu longitudinální.

2. Zvyšování užitečnosti zaměstnanců patří k neméně podstatné činnosti spojené se vzděláváním. Je zvyšována užitečnost zaměstnanců v souvislosti s rozšířením zaměstnaneckých a výrobních dovedností. To znamená, že lidé pracující na linkách si rozšiřují znalosti tak, aby byli schopni obsluhovat různé typy výrobních linek. V praxi se tento způsob používá i za účelem kariérního postupu. Tato metoda je nazývána jako příčná či transverzální flexibilita.

3. Program rekvalifikace, který organizuje podnik ve svém zájmu, přeškolení zaměstnance na profesi, jež je pro podnik nezbytná, pokud doposud vykonávané povolání není požadováno a vzniká nové místo s odlišným požadavkem na vzdělání.

4. Doškolení a přeškolení pracovníků, pokud podnik nezíská nové zaměstnance, kteří nemají požadovanou odbornost, která je nezbytná pro dané pracovní místo. V tomto případě organizace doškolení a přeškolení nové pracovníky, aby odpovídali měnícímu se procesu činnosti organizace.

5. Utváření charakteru zaměstnance, který podstatně působí na dobré pracovní vztahy a pracovní atmosféru. Má vliv na spolupráci v týmech a ovlivňuje výkon jednotlivých zaměstnanců, a tím má vliv na výkon kolektivní.

Lze konstatovat, že odstavce dva a pět se týkají spíše aktivit rozvíjejících dovednosti, znalosti a také utvářejících charakter osobnosti. Utváření pracovních dovedností v organizaci je pojímáno jako rozsáhlá činnost personálního oddělení. Firemní neboli podnikové vzdělávání je utvářeno prostředím, jehož význam a vliv budou charakterizovány v následující podkapitole.

### **2.1.1 Charakteristika prostředí podnikového vzdělávání**

Organizace jsou neustále ovlivňovány působením sil vnějšího okolí, na které musí firmy neustále reagovat, aby se udržely na trhu. Vnější prostředí se může týkat technologického vývoje, konkurence a legislativních změn. Vznikají tak stále nové požadavky na vzdělání.

Sociální prostředí působí na firemní vzdělávání ve formě demografických změn. Sice k nim dochází pozvolna, i tak ale mohou značně ovlivnit personální oblast, a tak mít negativní dopad na chod organizace. Pokud dojde v několika letech ke snižování reprodukce obyvatel, lidé postupně dospějí do věku, kdy jsou méně produktivní, a nastane omezení v náborech mladých pracovníků.

Dalším, v současné době nepřehlédnutelným faktorem, je prostředí technologické. Technologický pokrok za poslední období ovlivnil všechna odvětví a změnil pracovní postupy. Firmy musí intenzivněji získávat nové poznatky, jak inovativní technologie využívat a ovládat, a vzniká tak potřeba se tyto nové věci učit. Prostředí ekonomické je chápáno jako výdaje na vzdělávání zaměstnanců.

„Výdaje na vzdělávání bývají obvykle zjišťovány jako poměr k celkovým nákladům nebo k ročnímu objemu mzdových prostředků“ (Bartoňková, 2010, s. 25).

Legislativní prostředí v souvislosti s firemním vzděláváním ovlivňují zákony, jež vzdělávání v podniku upravují. Vzdělávání v podniku je upravováno zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a zákonem č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti. Odborný rozvoj pracovníků je v zákoníku práce upraven v § 227–235, které se týkají zaučování absolventů odborných škol v praktickém prostředí a doplňování kvalifikace. Do oblasti povinného vzdělávání ve firmách patří odborná způsobilost v požární ochraně, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, povinné vzdělávání řidičů, elektrikářů, svářečů a dalších odborných profesí.

Odborná způsobilost pracovníků ve veřejné a státní správě, pedagogických pracovníků či lékařů je také legislativně upravena. Na základě zákona č. 179/2006 Sb., zákon o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, lze ověřit a uznat další vzdělávání a získat certifikaci. Certifikace určuje odbornost a způsobilost pracovníků, certifikáty vydávají organizace s patřičným oprávněním. Nejčastější jsou např. certifikáty ISO, IES, obecně známá je např. norma ISO 9001, jejímž předmětem je systém řízení kvality. V současné době existuje v praxi již několik dalších uznávaných norem.

Zdraví pracovníků je velmi důležité, zdravý pracovník je výkonný pracovník pro organizaci. Případné poškození zdraví pracovníků mimo jiné ovlivňuje ekonomické a sociální prostředí organizace. „Význam péče o BOZP lze stručně vyjádřit tak, že jejím smyslem je zajistit ochranu životů a zdraví zaměstnanců, hodnot, jejichž ztrátu nelze ničím nahradit“ (Foot, Hook, 2001, s. 345).

Bezpečnost zajišťuje vyhnutí se zraněním a ohrožení zdraví osob. Smyslem bezpečnostních předpisů je povinnost organizace ochraňovat své pracovníky před nebezpečím zranění. Často vzniká nesoulad pramenící ze zájmu vedení organizace na rostoucím objemu výroby, což může být důvodem k opomíjení povinnosti zachovat ekonomicky náročnou bezpečnost zaměstnanců.

V průběhu let vznikla legislativní opatření pro bezpečnost a ochranu pracujících, protože zaměstnavatelé v zájmu nejvyšší možné produkce své zaměstnance přetěžovali, a zvyšovali tak rizika možného zranění.

Historický vývoj bezpečnosti práce souvisí zejména s vývojem personální činnosti. Např. ve Velké Británii se někteří zaměstnavatelé podíleli více na zlepšování pracovních podmínek, avšak jiní byli spíše nuceni k ochraně určitých skupin zaměstnanců. Kolem roku 1840 byly akceptovány zákony týkající se pracovní doby dětí. Postupem času byly přijímány zákony a předpisy pro ochranu zaměstnanců. Do této legislativy spadaly zákony o továrnách v roce 1961, zákony o dílnách a drážních prostranstvích z roku 1963.

V roce 1971 vyšel zákon věnující se požární ochraně a zákon o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci, platný od roku 1974. Předpis o nebezpečných látkách byl přijat v roce 1988. Některé zákony standardizovaly nevhodné prostory a teploty, a tak byly později zrušeny. Od roku 1974 se setkáváme již s orgány, které stanovují podmínky ochrany zdraví a bezpečnosti pracovníků.

Organizace Hasawa stanovuje obecné bezpečnostní podmínky a zmocňuje ministra k vydávání bezpečnostních předpisů, které doporučuje Zdravotní a bezpečnostní komise (HSC).

Účelem zplnomocnění je také nahrazování starých zákonů novými. Ještě před vznikem společnosti Hasawa nebyla drtivá většina zaměstnanců téměř vůbec chráněna zákony týkajícími se bezpečnosti práce, přičemž ochrana byla uplatňována pouze u žen a dětí. Hasawa však slouží k ochraně nejen zaměstnanců, ale i klientů, případně běžných občanů.

Odhaduje se, že zprvu byly chráněny touto legislativou ve Velké Británii zhruba tři miliony obyvatel. Úmyslem zákonodárství bylo zhotovení legislativního rámce, který by se zabýval normami pro bezpečnost a ochranu zdraví nejen osob pracujících, ale i veřejnosti.

Tabulka číslo jedna stručně popisuje výčet zákonných povinností pro zaměstnavatele i zaměstnance.

„Žádná osoba nesmí záměrně nebo z nedbalosti zasahovat do čehokoliv, co bylo uskutečněno v zájmu zdraví, bezpečnosti a pohody při dodržování některého ze závažných statutárních ustanovení, ani toho nesmí zneužívat“ (Foot, Hook, 2004, s. 332).

**Tabulka č. 1: Zákonné povinnosti dle Hasawa**

<b>Zákonné povinnosti zaměstnavatelů</b>	<b>Zákonné povinnosti zaměstnanců</b>
Údržba výrobních strojů.	Péče o své vlastní zdraví a bezpečnost.
Bezpečné pracovní postupy.	Péče o zdraví druhých pracovníků a bezpečnost.
Zajištění bezpečnosti při práci.	Povinnost spolupracovat se zaměstnavatelem.
Ochrana zdraví pracovníků.	
Vytvořit bezpečná pracovní místa.	
Zajistit bezpečné pracovní prostředí.	

Zdroj: Foot, Hook, 2004; vlastní zpracování

Zdravotní a bezpečnostní komise (HSC), založená v roce 1974, zajišťuje kontrolu ochrany osob v pracovním prostředí. Vydává zákonné standardy, které ochraňují zdraví pracujících za ekonomické náklady, jež jsou přijatelné, a standardizuje předpisy v nebezpečných provozech. Podporuje ochranu při ničivých nehodách a zároveň informuje obyvatelstvo, že nebezpečí jsou monitorována. Komise má také možnost navrhovat předpisy, informovat ministerstvo, organizace i pracovníky.

V České republice vychází bezpečnostní a ochranné podmínky z Listiny základních práv a svobod obsažené v čl. 28 v tom smyslu, že obyvatelstvu náleží přijatelné podmínky pro vykonávání pracovní činnosti a každému náleží být chráněn před zraněním.

Z hlediska řízení lidí nestačí plnit zákonné povinnosti bezpečnosti práce, ale je třeba se zaměřit na činnosti, které vytvoří povědomí, že ochrana zdraví je v podniku vnímána jako důležitá hodnota. K vnímání této skutečnosti přispívá politika bezpečnosti a předpisy, s nimiž jsou zaměstnanci průběžně seznamováni. Politika bezpečnosti musí být finančně podporována, neboť bezpečnost a ochrana při práci není levná. Legislativní úprava bezpečnosti práce je součástí zákoníku práce.

Zdraví je možné definovat jako duševní a fyzický stav, kdy je celý organismus v dobré pracovní kondici. Organizace by měla podněcovat aktivity, které budou zdraví pracovníků podporovat. Vnitřní prostředí podniku je provázáno podnikovou politikou, plánováním, programem firemního vzdělávání. Vše vychází ze strategie a situace organizace.

Pro zjištění klíčových dat jsou prováděny analýzy, které poskytují informace o aktuální situaci a jsou důležité pro další vývoj a budoucnost organizace. Zjištěná data slouží k výhledu a rozvoji organizace.

Výhled poskytuje plán, který odpovídá například na otázky, kolik se bude vyrábět, kam budou výrobky exportovány, jaké technologie budou využívány, kolik pracovníků bude výrobu zajišťovat, jaké znalosti a schopnosti budou pro firmu primární (Foot, Hook, 2004).

Aby vedení organizace nebo personální oddělení měly možnost vzdělávací aktivitu (seminář, kurz) zajistit, musí identifikovat potřeby, podle kterých bude vybrán odpovídající edukační program. Navazující kapitola se věnuje určování potřeb vzdělávacích aktivit.

### **2.1.2 Zjištění potřeb a edukačních programů**

Formování odbornosti a vzdělávání zaměstnanců patří k obtížně zjistitelné oblasti potřeb v organizacích. Stanovení nutné kvalifikace jednotlivých pracovních míst je nesnadné a zároveň je obtížné určovat poměr mezi odborností zaměstnance a efektem jeho pracovní činnosti. Odbornost je možné posuzovat dle stupně vzdělání a doby odborné praxe.

Pro hodnocení dovedností, schopností a znalostí pracovníků je identifikace vzdělávacích aktivit spíše výsledkem pokusu. Obecně lze identifikaci potřeb definovat jako nerovnoměrnost mezi znalostmi, schopnostmi a dovednostmi jednotlivých pracovníků s tím, co požaduje organizace nebo co obsahuje popis pracovního místa, ale i s potřebami pramenícími z organizačních změn a technologického vývoje. Různá zaměstnání mají odlišné požadavky na zaměstnance.

Nenáročná práce nevyžaduje po zaměstnanci řešení složitých situací, je zaměřena na běžné a zaběhnuté stereotypy. Náročnější zaměstnání již vyžaduje odbornější znalosti, rychlé

a správné rozhodování, vedení, chápání složitějších zákonitostí souvisejících s technologickým pokrokem a měnicími se požadavky spotřebitelů.

Požadavky na vzdělávání mohou vzejít z důsledku nových technologických postupů, kvality produktů, rozvoje lidských zdrojů či efektivního využití času na pracovní činnost stráveného na pracovišti.

Z výše uvedeného vyplývá, že existuje celá škála zdrojů, které je možné analyzovat za účelem identifikace vzdělávacích aktivit, avšak je obtížné určit jejich pořadí.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se identifikací vzdělávacích potřeb v organizaci rozumí analyzování nynějších dovedností, vědomostí, poznatků a pracovního výkonu zaměstnanců. Jsou rozeznávány dvě úrovně výkonnosti. Mezera výkonnostní je diferencí mezi výkonností požadovanou a výkonností skutečnou:

- a)  $V_p$  – výkonnost standardní, plánovaná
- b)  $V_s$  – výkonnost skutečná

Analýza potřeb vzdělávání vychází ze zjištěných nedostatků, tedy z výkonnostních mezer, a probíhá ve třech fázích. Ve fázi první jsou analyzovány podnikové cíle, jež směřují k požadavkům firemního vzdělávání a mají za úkol sledovat podnikovou strategii. Zaměstnanci by měli být se strategií podniku seznámeni. Důležitou roli zde přebírá firemní kultura z hlediska vizí a filozofie celé organizace.

Jestliže identifikaci bude provádět externí společnost, je žádoucí, aby byla nejdříve provedena analýza kultury dané společnosti. Výkonnost podniku a potřebné vzdělávací programy by měly být formulovány tak, aby byly potřebné změny ve výkonnosti konkrétně uvedeny. Úlohou analýzy je identifikovat rozdíl mezi dosahovanou a požadovanou mezerou v úrovni výkonnosti a navrhnout opatření, kterými bude možné výkonnostní rozdíl odstranit nebo alespoň zmenšit.

Ve fázi druhé jsou zjišťovány schopnosti, dovednosti a znalosti pracovníků. Získat tato data je možné z popisů pracovních míst a poté je třeba je porovnat se skutečnými znalostmi lidí v organizaci. Je také analyzován styl řízení řídicích pracovníků. Výstupem analyzovaných dat je stanovení potřebného vzdělávání.

Ve fázi třetí jsou předmětem šetření osoby. Jsou porovnávány individuální vlastnosti zaměstnanců s požadavky organizace. Informace jsou zjistitelné z hodnocení zaměstnance, jeho dosaženého vzdělání, edukačních aktivit, výcviku, školení apod. Sběr dat je vykonáván různými metodami:

- a) strukturovaný rozhovor,
- b) pozorování, dotazník,
- c) participace,
- d) popis práce vytvořený samotným zaměstnancem,
- e) skupinovou diskuzí.

Pro získání úspěšné analýzy vzdělávacích potřeb je podstatný objem a hodnota získávaných informací o organizaci. Pro sběr požadovaných dat se kromě uvedených metod též používá SWOT analýza.

Dále se používají hodnocení výkonu, interní data, testují se dovednosti a schopnosti. Pro kvalitní průzkum je doporučována kombinace výzkumných metod, čímž se sníží riziko jedné metody. Výsledkem analýzy potřeb vzdělávání je návrh plánu edukačních programů. Proces návrhu se skládá z následujících etap:

- a) přípravné,
- b) realizační,
- c) zdokonalovací.

Přípravná etapa obsahuje podrobněji rozepsané položky potřeb, cíle vzdělávání a údaje o účastnících. Okruhy vzdělávací aktivity by měly účastníkům poskytnout nové poznatky. Realizační etapa spočívá ve vývoji jednotlivých fází edukačního programu. Jde zejména o způsob, jakým bude vzdělávací aktivita probíhat. Techniky vzdělávání jsou voleny v souvislosti s lidským faktorem (intelektuální schopnosti), motivací účastníků a jejich pracovního zařazení v organizaci. Při výběru edukačních metod musí být zohledněn počet vzdělávajících se, cíle organizace a potřeby interakce mezi přednášejícím a posluchačem.

Etapa zdokonalování je část plánování vzdělávání, která se zabývá hodnocením vzdělávacích programů. Pro organizaci jsou důležité nejen zjištěné edukační potřeby, ale i správně zvolená školicí metoda. Existují různé metody vzdělávání, které jsou blíže charakterizovány v následující kapitole.



### 2.1.3 Metody vzdělávání

Aby bylo vzdělávání pracovníků účinné, správné plánování metod vzdělávání je nevyhnutelné. Dle Koubka (2007) jsou rozeznávány metody vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Tabulka č. 2 znázorňuje výčet nejvíce používaných metod na pracovišti a mimo pracoviště.

Tabulka č. 2: Metody vzdělávání

Metody na pracovišti	Metody mimo pracoviště
Instruktaž při výkonu práce	Skupinové cvičení
Mentoring	Simulace
Koučování	Assessment centre
Asistování	Hra jednotlivých rolí
Counselling	Brainstorming
Rotace	E-learning
Porady	Přednášky
	Případová studie
	Praktická výuka
	Přednáška jako skupinová diskuze

Zdroj: Koubek, 2007, vlastní zpracování.

K nejjednodušším způsobům vzdělávání na pracovišti patří instruktaž při výkonu práce.

Jedná se o zácvik nového pracovníka, kdy nadřízený nebo pracovník se zkušenostmi předvádí způsob práce, která je potřebná při výkonu pracovní činnosti. Nový pracovník si takto osvojuje rychleji potřebné poznatky a postupně se stává samostatným. Instruktaž může být i opakovaná, jestliže nebylo pracovnímu procesu dostatečně porozuměno. Výhodou této metody je nepochybně brzké zaučení a utváření kladného pracovního vztahu kooperace mezi zaměstnanci nebo také mezi novým zaměstnancem a vedoucím pracovníkem.

Vzdělávací postup nazývaný koučování se od předešlé metody liší zejména dobou objasňování, vykládání pracovních postupů a také kontrolou pracovního výkonu nového zaměstnance, která je vykonávána vedoucím zaměstnancem nebo také školicím pracovníkem. Pracovník je pravidelně pobízen a připravován na kýžený pracovní výkon. Přednost tohoto

tréninku spočívá zejména v systematickém učení a pravidelném poskytování informací, vzniká prostor pro lepší komunikaci. Dle Mužíka (2000) vzdělavatel napomáhá vedoucímu pracovníkovi učit se a neučí ho. Umožňuje uvolnit schopnosti pracovníka a dosáhnout maximálního výkonu.

Podobnou vzdělávací metodou je mentoring, který se liší delší dobou dohledu, předáváním informací, dovedností a také opakujícím se monitoringem. Metodikou se od koučování příliš neliší. Sám pracovník si vybírá mentora, který vysvětluje, ukazuje a podněcuje pracovníka k výkonům.

Mentor napomáhá i v kariérním postupu a dalo by se říct, že k mentorovi pracovník vzhlíží a obdivuje jeho práci. Kladnou hodnotu přináší možnost samostatného přístupu nového pracovníka. Nepříliš výhodně působí samotný výběr mentora, vzhledem ke skutečnosti, že pracovník bez dostatečných zkušeností se nemusí v takové volbě správně orientovat.

K vytváření pracovních dovedností a zkušeností existuje mladá vzdělávací metoda, takzvaný counselling, která vychází z diskuzí a vzájemné komunikace. Spočívá v tom, že pracovník je aktivní a formuluje své názory k jednotlivým otázkám, čímž vznikají nové náměty přispívající k lepšímu řízení lidských zdrojů. Nedostatek je připisován časové náročnosti této metodiky.

Metoda asistování se používá častěji a patří k metodikám, které jsou běžně aplikovány v jednotlivých podnicích. Ke zkušenému pracovníkovi je přidělen zaměstnanec získávající nové zkušenosti. Nový zaměstnanec pozvolna vykonává jednotlivé úkoly a postupně začíná svou práci vykonávat samostatně. Tento postup vzdělávání je praktikován při získávání manuálních dovedností, ale i při přípravě vedoucích pracovníků a expertů. Získávání dovedností, u nichž je osvojování náročnější, vyžaduje často mnoho času. Tato metoda je časově náročná. Nevýhodou jsou poznatky získávané pouze z jednoho zdroje.

Pověření úkolem je příbuznou aktivitou metody předešlé, případně její konečnou částí. Pracovníkovi je svěřena úloha nadřízeným pracovníkem a při výkonu této činnosti jsou mu poskytovány potřebné kompetence a provádění činnosti je monitorováno. Metoda je používána pro vedoucí pracovníky, kteří si přetvářejí schopnosti pro řízení lidských zdrojů. Těmto lidem umožňuje vyzkoušet si vlastní poznatky, a tak více porozumět stylu řízení

v podniku. Na druhou stranu mohou pochybit, a vyvolat tak nejistotu ve vlastní dovednosti v sobě i v nadřízených pracovnících.

Další metodou je rotace práce, kterou lze charakterizovat jako určitý časový úsek, kdy jsou pracovníkovi uloženy úkoly v různých odděleních a s nestejnou pracovní náplní. Aktivita je vhodná pro nové zaměstnance z řad absolventů i pro budoucí vedoucí pracovníky; rozvíjí takové schopnosti, které u pracovníků vyvolávají nová porozumění, a rozšiřuje u nich zájem o nové procesy, které by mohly být aplikovatelné ve firmě. Nevýhodné mohou být vlastní selhání, nedostatečné prokázání vlastních schopností a celková nedůvěra.

Za účelnou metodu je považována pracovní porada, která má za cíl informovat účastníky o vzniklých problémech a také o stavu celé organizace. Jednotlivé názory a přístupy k problémům firmy utvářejí nové poznatky a noví zaměstnanci jsou rychleji seznamováni s prostředím organizace a vytvářejí si vztahy s ostatními zaměstnanci. Aby porada splnila svoji úlohu, je nezbytné, aby si účastníci uvědomovali a efektivně vykonávali funkce, mezi něž patří rozhodování, participace, moderování a zapisování. Zaměstnanci musí znát cíl porady a důvod jejího svolání. Plán porady by měl být zřetelně sepsán a následně dodržen. Čas porady se nesmí prodlužovat nepřipraveností vedení. Organizátor musí mít vypracovaný seznam účastníků, kteří jsou na poradě nezbytní pro danou problematiku, aby se ti ostatní mohli věnovat jiným pracovním úkolům. Příprava porady by měla dbát na to, aby byla přínosná a časově nenáročná. Účastníci porady by měli být aktivní a přispívat svými názory a nápady a zároveň přijímat názory a nápady ostatních účastníků k dané problematice. Důležitá je motivace pracovníků k aktivnímu přístupu a návrhům ku prospěchu organizace.

Metody využívané mimo pracoviště jsou uskutečňovány primárně v zařízeních, jako jsou vzdělávací instituce a různé typy vzdělávacích dílen. Běžně se tyto metody soustředí na získávání znalostních dovedností.

Přednáška je obvykle zaměřena na předání informací a teoretických poznatků. Doba přednášky by měla být do jedné hodiny, aby se účastníci byli schopni soustředit a plně vnímat. Přednášející, který podává výklad, by jej měl rozdělit na úvod, stat' a závěr, měl by používat jednoduché a srozumitelné věty a postupovat od jednodušších dějů ke složitým. Důraz by měl klást zejména na srozumitelnost a prezentovat nové poznatky z oboru, týkající se tématu přednášky. Při přednášce jsou informace pouze předávány účastníkům a většinou

není prostor k volné diskuzi, kromě nutných dotazů, pokud účastníci obsahu zcela nerozumějí. Je však možná i přednáška s následnou diskuzí k tématu, resp. jejímu obsahu. Taková akce vyžaduje rozsáhlejší přípravu a odpovídající styl přednesu.

Metodu demonstrování lze definovat jako vyučování praktické, používající vizuální techniku, prezentující různé pracovní metody. Proto se děje v odpovídajících dílnách a na pracovištích, kde se pracovníci přímo učí práci, nebo ve školicích centrech, kde jsou znalosti získávány v bezpečných podmínkách, avšak velmi často jsou linky na skutečných pracovištích a ve školicích centrech odlišné.

Případová studie je vyhledávanou metodou, která vzdělává hlavně vedoucí pracovníky. Případy mohou být buď skutečné, ale může se jednat i o smyšlené situace simulující komplikace v organizacích. Cílem je, aby účastníci dokázali identifikovat problematiku dané organizace a následně z ní dokázali najít patřičné východisko. Tato metoda přispívá zejména k rozvoji analytických schopností pracovníků na různých úrovních, avšak vyžaduje náročnou přípravu, odbornost a zkušenosti školitele.

Workshop neboli skupinové cvičení je alternativou případové studie. Lidé pracují v týmu, řeší běžné problémy, snaží se navrhnout možná řešení a své nápady konzultují mezi sebou. Cílem metody je naučit účastníky pracovat v týmu a vychovávat je k mezioborovému přístupu.

Dle Šuleře (1995) brainstorming patří k metodám, které podporují tvořivost neboli tvořivé myšlení. Využívá se všude tam, kde je třeba nekonvenční řešení problémů – např. uvedení nového produktu na trh, zavádění nových technologických postupů, optimalizace nákladů a jiné změny v organizaci. Tato metoda je zaměřena na získávání co největšího množství nápadů za co nejkratší dobu za podpory kreativního myšlení. Když je nápadů více, lze počítat s pravděpodobností, že mezi nimi bude nejméně jeden úspěšný. Každý účastník přichází s vlastním názorem na řešení předkládaných problémů organizace. Brainstorming by neměl být veden nadřazeným, ale osobou, která má smysl pro humor a fantazii, aby byla schopna členy týmu pozitivně naladit a podpořit jejich tvořivost. Nápady by měly být zapisovány a následně zpracovávány.

Metoda simulace se zabývá především praktickými dovednostmi, prohlubuje odborné znalosti a vybízí jednotlivce k aktivnímu přístupu. Účastník obdrží podrobnou textovou předlohu zaměřenou na běžné problémy vedoucích pracovníků, na kterou vypracuje možné návrhy řešení. Nejdříve by měly být řešeny jednoduché otázky a postupně se přechází ke složitějším scénářům. Tato metoda se řadí mezi efektivní vzdělávání a jejím cílem je osvojit si správné jednání se zaměstnanci a rozhodování.

Metoda manažerských her rozvíjí praktické schopnosti pracovníků, u nichž je vyžadována samostatná práce a vlastní aktivní přístup. Předností metody je poznávání povahy mezilidských nesouladů, sporů, konfliktů a také způsobů jednání. Metoda je využívána zejména u manažerů a jejím cílem je vést je k samostatnému myšlení a ovládnutí emocí. Po vzdělavatelích je požadována důkladná příprava tohoto výukového programu.

Development či assessment centrum se řadí k moderním metodám, které jsou vhodné pro manažerské pozice. Vzdělávání je praktikováno pomocí informačních technologií. Situace a úkoly vycházející z pracovního dne jsou vytvářeny počítačem. Manažeři získávají znalosti i nové poznatky a připravují se na stresové situace, učí se efektivnímu využití času a řízení pracovníků. Metodu lze definovat jako velmi efektivní.

Metoda outdoor training neboli pohyb jako vzdělávací aktivita je využívána ke vzdělávání vedoucích pracovníků. Smyslem této metody je učit se hledat optimální řešení, komunikovat a kooperovat ve skupině lidí pomocí sportovní aktivity ve sportovních halách anebo v přírodě. Úkoly jsou zadávány v podobě hry nebo fyzické činnosti. Forma je velmi zábavná, učí manažery uplatňovat získané dovednosti a aplikovat je v praxi. Propojení hry a sportu ve smyslu zlepšování schopností a dovedností jednotlivých vedoucích pracovníků patří k žádoucímu efektu této metody.

Metoda e-learning spočívá ve vzdělávání se pomocí počítače. Metoda je označována jako moderní a její využívání má vzestupné tendence. Prostřednictvím počítačů je vytvářeno pracovní prostředí, v němž jsou modelovány různé pracovní situace. Účastník má možnost získat mnoho informací a poznatků, které usnadní řešení situací v organizacích. Existuje několik druhů e-learningu.

- a) Oddělený e-learning, jež spočívá v tom, že účastník za použití technologie nevyužívá funkce vzdělavatele. Vzdělávací akce probíhá bez přítomnosti školících osob.
- b) Opakem předchozí metody je učení se za pomoci příslušné technologie za přítomnosti školící osoby. Účastník a školitel se nachází na odlišných místech.
- c) Týmový e-learning posiluje vzdělávání prostřednictvím výměny nových poznatků a znalostí, které jsou předávány za pomoci online diskuze nebo besed.

Výhodou této metody je využití jak kolektivního vzdělávání, tak poskytnutí možnosti individuálního učení. Vzdělávání touto metodou lze přizpůsobit časovým možnostem vzdělávajícího se i zvolit vhodnou rychlost učení. Také umožňuje okamžité vyhodnocení, výsledky je možné průběžně kontrolovat a ověřit celkovou správnost odpovědí. Nevýhodou je náročnost na vybavení, jelikož programy jsou sestavovány dle potřeb jednotlivých organizací.

Vzdělávání má také svá úskalí, proto je nutné znát jednotlivé překážky, které se mohou vyskytnout. Přijímání nových informací, znalostí i dovedností může být více či méně ovlivňováno faktory, které jsou specifikovány v další kapitole.

#### **2.1.4 Překážky vzdělávání**

Dle Bartáka (2015) se při vzdělávání a rozvoji dospělých vyskytují překážky percepční, kulturní, emociální, z pracovního prostředí a intelektuální.

Percepční překážky brání pochopení podstaty věci, případně nalezení odpovídajících informací, které by řešily zkoumaný problém. Tyto problémy se dále člení na:

- a) nesnáze při správném definování problému, který je vzdělávajícím se přijímán nejasně,
- b) inklinace určit problém pouze úzce,
- c) nemožnost vidět problém i jinak.

Roli zde hrají již získané návyky, představy či stereotypy. Dospělí lidé jsou přesvědčeni o tom, že již dosáhli všech poznatků, a nemají pocit, že sdělované informace jsou pro ně nové. Domnívají se, že již k saturaci došlo. Nemnohé využívání senzuálních podnětů ve smyslu, že se díváme, ale problematiku nepozorujeme, či posloucháme, ale nevnímáme. „Ide o překážky, které vzdělávanému brání jasně vnímat podstatu problému, event. vyhledat informace nezbytné k jeho řešení“ (Barták, 2015, s. 13).

Překážky kultury se v zásadě týkají přizpůsobení se dané společnosti nebo hraní takové role, která je okolím vyžadována. Dotyčným tyto dané vzorce chování brání v dalším rozvoji a přijímání něčeho nového, jiného. K těmto nesnázím patří zejména:

- a) fantazírování či představování a odpovídání si na nové otázky; je bráno spíše jako mrhání časem, ba dokonce pošetilost,
- b) hrát si mohou pouze děti, pro dospělého je tato činnost již nevhodná,
- c) legrace či malá dávka humoru není přijatelná pro řešení problému,
- d) uznáváme to, co je logické, prezentované číselnými hodnotami, ale nevěříme již dojmům, kombinacím myšlenek a emocí, které jsou součástí prostého lidského bytí,
- e) ve společnosti si vítězství odnášejí tradiční hodnoty, které jsou upřednostňovány před změnou.

Překážky pracovního prostředí mohou způsobovat rozruch a nesoustředěnost. Prvky patřící do této skupiny:

- a) nedostatečná kooperace,
- b) nedůvěřivé chování mezi jednotlivými zaměstnanci,
- c) vedoucí pracovníci se věnují převážně svému rozmachu a podřízení pracovníci jsou opomíjeni, neboť nikdo jiný nesmí mít lepší poznatky,
- d) vymlouvání se, např.:
  - „Jsem již v letech, nebo kdybych byl chytřejší, tak bych si na vše mohl vzpomenout.“
  - „Kdybych neměl tak náročné zaměstnání; kdybych neměl jiné starosti“.

Hledáme důvody, proč něčeho nemůžeme dosáhnout, zatímco jiní rozvoje dosáhli. Lidé mají snahu vymýšlet stále více výmluv, aby nemuseli přemýšlet či vymýšlet nové postupy nebo strategie, které by napomohly jednak člověku samotnému, ale také organizaci v boji o místo na konkurenčním trhu.

Překážky intelektu jsou obvykle připisovány vkládání vlastních postojů do neadekvátně zvolených vzdělávacích postupů. Jsou rozeznávány následující bariéry:

- a) výklad je složitě prezentován,
- b) věty obsahují mnoho obtížných vazeb,
- c) nedostatečná výměna informací.

Překážky emocionální lze charakterizovat jako nekontrolované jednání, které zahrnuje:

- a) obavy z vlastního neúspěchu,

- b) nerespektování změn,
- c) strach z dosud nepoznaného,
- d) posuzování nové myšlenky namísto vlastní kreativity.

### **2.1.5 Vyhodnocení edukační aktivity**

Stejně jako plánování vzdělávání a výběr metody vzdělávací aktivity, je velmi důležité zjistit, zda vybraný edukační program byl pro subjekt přínosný. Ve své podstatě jde o komparaci cíle a výsledku. Cíl, jenž byl stanoven, musí být porovnán s výsledkem, který byl ve skutečnosti dosažen. Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že smyslem hodnocení je určit, jak byla edukační aktivita přínosná a do jaké míry byla účelná.

Současně by měl být navržen nástroj, jímž budou zjišťována data potřebná k vyhodnocení školicího programu. Kirkpatrick navrhl koncepci vyhodnocování edukačních programů pomocí čtyř úrovní:

1. reakce,
2. poznatky,
3. chování,
4. výsledky.

Reakce je vyhodnocována na úrovni první. Hodnotí reakce účastníků, respektive jejich spokojenost s výukou. Může odkrýt pohled na to, jak byla aktivita efektivní. Na základě Kirkpatrickova systému hodnocení by měly být dodrženy pokyny pro vyhodnocování:

- a) určit, co by mělo být šetřením zjištěno,
- b) motivovat všechny členy vzdělávací aktivity, aby odpověděli,
- c) snažit se získat co nejvíce upřímných odpovědí,
- d) dle potřeb získané reakce diskutovat,
- e) standardy, které se vytvoří, by měly být přijatelné.

Poznatky jsou hodnoceny na druhé úrovni. Jejich důležitost spočívá především ve zjištění, jaké znalosti a dovednosti si lidé osvojili a jak se změnil jejich přístup k požadovanému chování. Aby byl zjištěn co nejvíce objektivní výsledek, je doporučováno na začátku i na konci vzdělávací akce provést znalostní test či ústní zkoušku.



Do třetí úrovně vyhodnocování efektivity školení patří primárně chování, jehož význam se týká zejména dosažených změn v souvislosti s novými poznatky a dovednostmi. Je patrné, že by toto šetření mělo probíhat jak před zahájením školicí aktivity, tak po jejím skončení. Výsledná diference před začátkem a na konci školení prokáže účinek edukační akce.

Čtvrtá úroveň hodnocení se zabývá komparací nákladů a přínosů na vzdělávání. Musí být analyzováno, co vzdělávání organizaci přineslo a jak přispělo ke zlepšení pracovního výkonu ve srovnání s předchozím stupněm znalostí.

Šetření musí být prováděno jak před začátkem vzdělávacího programu, tak po jeho ukončení. Vyhodnocování je však pro organizace nesnadné, neboť prokazovat rozsah přínosu a vyčlenit jiné faktory není vždy analyzovatelné.

Kirkpatrick ale vysvětluje, že zjištění přínosných výsledků pro organizaci je uspokojivé, jelikož získat pádné důkazy je často nemožné. Návratnost investic do vzdělávání je však některými odborníky prosazována ukazatelem ROI, jenž vyhodnocuje vzdělávání celkově.

Návratnost za pomoci tohoto nástroje se počítá tak, že se od přínosů vzdělávání odečtou náklady a následně se vydělí nákladem na vzdělávání a výsledek se vynásobí stem. Přesto by se mělo brát v úvahu, kam organizace vzděláváním směřuje a co je úplným cílem edukačního programu. Proto je dobré do vyhodnocování zahrnout jasná kritéria, např. pokud je vzdělávání zaměřeno na snížení nákladů na vstupní materiál, mělo by hodnocení mimo jiné obsahovat výdaje dodavatelům.

Existuje mnoho oblastí v podnicích, kde je možné dojít ke zlepšení, ať už pracovního výkonu nebo kvality výrobků, za pomoci edukačních aktivit. Je ale potřebné zjišťovat jejich přínos, aby se odstranily potenciální náklady finanční i organizační jako je čas strávený přípravou. Mohou nastat i nesnáze spojené s hodnocením efektivity školicího programu. Ostroff a Grove vymezili několik překážek, z nichž vyplývají jednotlivé důvody neefektivního hodnocení. Je možné vymezit tyto otázky:

- a) informace, jež poskytují podněty o vzdělávání, nejsou organizací využívány, ba dokonce nejsou požadovány,
- b) nedostatek odbornosti hodnotitelů,
- c) edukační programy jsou nesprávně koncipovány, zejména postrádají jednotlivé cíle a účely,

- d) finanční zdroje jsou vynaloženy na vzdělávací program, avšak na hodnotící aktivity peníze často chybí,
- e) vzhledem k možnému zjištění neefektivnosti vzdělávání a k tomu, že získané znalosti jsou nedostačující nebo přímo nevyužitelné, je šetření rizikové.

Dále jsou dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) v organizacích používány metody hodnotící investice. Metody zjišťují investiční náklady, predikují výnos investice v budoucnosti. Metoda rentability investic (ROI) je nejvíce používána a zaměřená je zejména na investice, za něž se nakupují například stroje, nemovitosti aj. Vzhledem k tomu, že oblastmi vzdělávání se v organizacích většinou zabývá personální oddělení, následující kapitola objasňuje tuto problematiku.

## **2.2 Personální práce**

Dle Kocianové (2010) se personální činnost měnila v důsledku změn v sociálním a ekonomickém prostředí. V každé organizaci se potřeba této činnosti vyvíjela rozdílně. Vliv na tento vývoj měly podmínky uvnitř jednotlivých organizací, ale i vnější okolí ovlivňovalo změny v personální oblasti. V 19. století nebyly pracovní podmínky ve výrobních podnicích příznivé. Postupně se začaly rozvíjet odborové organizace ovlivňující personální vývoj. Zaměstnavatelé postupně na tuto situaci začali reagovat, a tak poprvé vzrůstá význam péče o pracovníky. Mary Wood, která v 1896 zajišťovala u korporace Rowentre v New Yorku personální práci, se stala podle literatury první personální pracovnící v oblasti péče o pracovníky, zejména o zaměstnané děti a ženy, kterým zajišťovala lékařskou péči. Pracovníci, kteří personální činnost vykonávali, se zprvu zabývali zejména lékařskou péčí. Během první světové války dochází k rozvoji snah o využití lidského potenciálu, jenž byl prověřován prostřednictvím testů. Na počátku 20. století dochází k nárůstu personálních činností, které vedoucí zaměstnanci nezvládali, a proto vznikají personální oddělení, jejichž úlohou bylo shromažďování údajů o jednotlivých zaměstnancích. Personální práce patří k silné a rostoucí oblasti v organizaci zabývající se lidskými zdroji z hlediska pracovního procesu. Aby organizace dosahovala uspokojivých výsledků, musí především správně řídit lidské zdroje a uvědomit si jejich význam a důležitost při svém rozhodování. V organizacích nejde ani tak o řízení různých oddělení, ale důležitým prvkem je řízení lidí v těchto odděleních pracujících. V podmínkách tržní ekonomiky si každá organizace koncepci

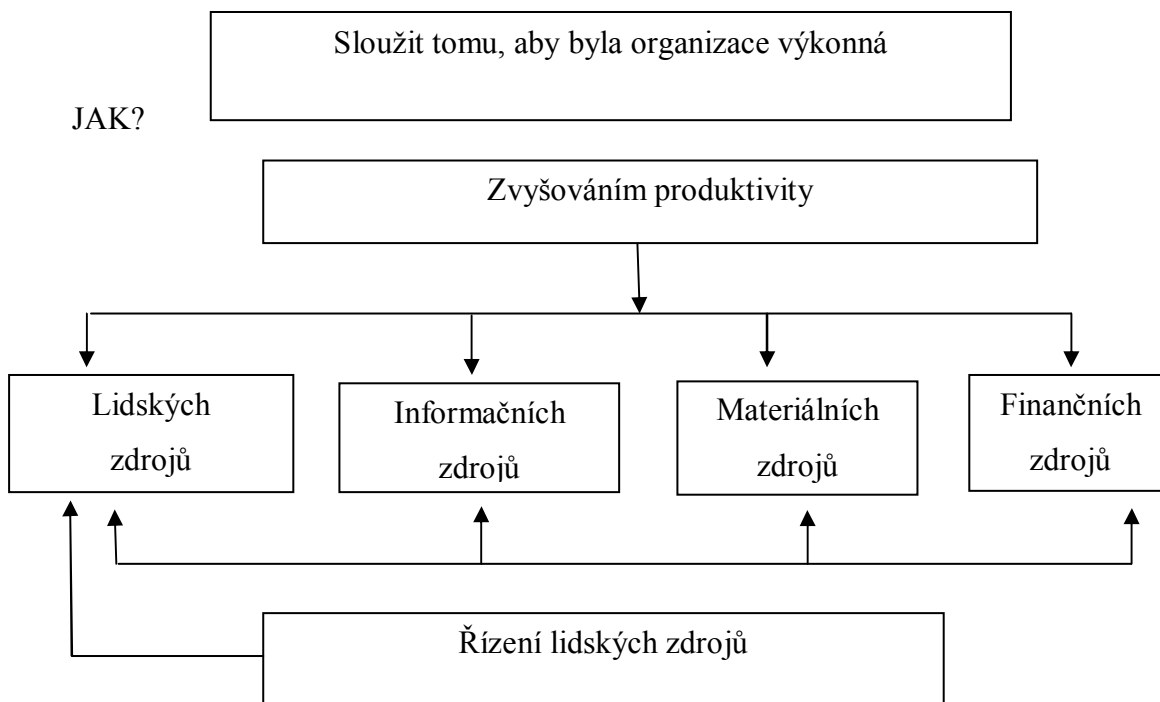
personální činnosti utváří sama ve vztahu ke svým vlastním potřebám. „V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není“ (Koubek, 2007, s. 14).

Personální správa, také personální administrativa, patří k prvním a nejstarším formám této činnosti, která evidovala pracovníky a pracovala s jejich daty. Tato práce neměla za úkol řídicí roli, ale poskytovala pouze základní administrativní práci. Pojem personální řízení se dle Koubka (2007) objevuje v období před druhou světovou válkou, kdy podniky usilovaly o získání dominantního postavení na trhu. Vznikala potřeba profesionální personální práce, začala se formovat personální oddělení, která měla již autoritu a mohla se zcela autonomně rozhodovat. V tomto vývojovém stadiu se soustředila na zaměstnávání a hospodařila s lidskými zdroji. Nejmodernější pojetí personální činnosti se začalo utvářet na přelomu padesátých let 20. století, dnes jej známe jako řízení lidských zdrojů. Byla tak dovršena skutečná řídicí práce.

Řízení lidských zdrojů se vyznačuje několika atributy. Propojuje se s dlouhodobými záměry organizace, primárně podporuje rozvoj lidských zdrojů a kvalitu života stráveného v zaměstnání, profesionální vztahy na pracovišti a zejména utváří dobré jméno organizace v podobě dobrého zaměstnavatele. Obecně má řízení lidských zdrojů zvyšovat produktivitu a podporovat lepší využití lidských, informačních, materiálních a finančních zdrojů.

Specializuje se na prohlubování znalostí jednotlivců, neboť tito lidé rozhodují o tom, jak bude který materiál použit, využívají finanční zdroje, pracují s informacemi a řídí lidi. Dle Koubka (2007) obrázek 3 znázorňuje úlohu řízení lidských zdrojů v organizaci.

Obrázek č. 3: Úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2007, s. 17.

Dle Koubka (2007) by se mělo řízení lidských zdrojů zaměřit na následující činnosti:

- a) Mělo by vytvářet pracovní místa tak, aby se shodovala s počtem a obsahem pracovní činnosti, kvantitou pracovníků, jejich odpovídajícími znalostmi pro dané pracovní místo. Jednoduše řečeno, snažit se o to, aby byli pracovníci umisťováni podle svých schopností a aby byl jejich potenciál důsledkem měnícího se prostředí organizace rozvíjen.
- b) Efektivní využívání pracovní doby a kvalifikace zaměstnanců.
- c) Udržování dobrých vztahů na pracovišti, vytváření dobré atmosféry, protože na pracovišti, kde není dobré klima, nemohou být ani dobré výsledky. Navíc dobré klima uvnitř organizace působí dobře na zákazníky, tudíž je nezbytné, aby nadřízení pracovníci spravedlivě přistupovali ke svým podřízeným a nevytvářeli napětí mezi jednotlivými pracovníky.
- d) Osobní rozvoj zaměstnanců z hlediska sociálního a personálního.

e) Povinnosti zaměstnavatele vycházející ze zákoníku práce a lidských práv. Tato povinnost se zaváděla kolem druhé poloviny 90. let minulého století.

K dosažení výše uvedených činností má řízení lidských zdrojů obzvlášť:

a) charakterizovat pracovní činnosti a kompetence pro sestavování činností do jednotlivých obsahů pracovního místa,

b) analyzovat pracovní pozice za účelem určení požadavků organizace – zjišťovat úkoly vyplývající z obsahu práce,

c) počítat s potřebou lidských zdrojů za účelem dosahování cílů organizace,

d) vytvářet plány tak, aby tyto potřeby byly stále kryté, a zároveň vykonávat šetření na pracovním trhu a sledovat demografický vývoj,

e) volit pracovníky z žadatelů o zaměstnání,

f) obsazovat pracovní místa efektivně za účelem plnění potřeb organizace,

g) umísťovat pracovníky dle jejich schopností, dovedností a znalostí k jejich vlastní spokojenosti a zároveň k užitku organizace,

h) směřovat a školit pracovníky, tím je připravovat na nové úkoly a změnu v rámci organizace, případně k přechodu na jiné pracovní místo uvnitř firmy,

i) vymýšlet projekt v oblasti organizování a řízení pracovní činnosti,

j) vymýšlet a navrhovat analýzy pro měření pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,

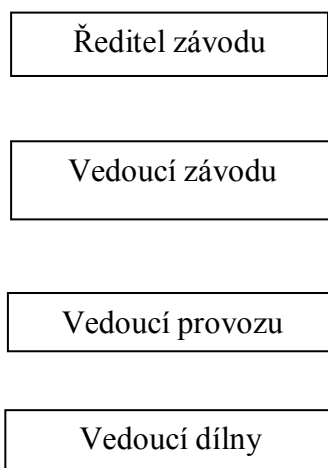
k) vést evidenci penzionování a ukončení pracovních poměrů,

l) podněcovat zaměstnance a podporovat je v kariérním postupu,

- m) vymýšlet spravedlivý, transparentní a objektivní způsob odměňování zaměstnanců,
- n) efektivně řídit lidské zdroje, a tím zamezovat konfliktním situacím v organizaci,
- o) neznevýhodňovat ani nezvýhodňovat skupiny zaměstnanců tak, aby žádní nebyli diskriminováni,
- p) spolupracovat s odbory,
- q) zabývat se programy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při pracovní činnosti,
- r) správně nakládat s informacemi a daty zaměstnanců.

Dle Mužíka (2000) je v současné době v souvislosti s řízením či vedením velmi často využíván pojem management. Řízení se dá definovat jako vědomá lidská činnost ovlivňující a usměrňující jednání za účelem dosažení stanoveného cíle. Organizační řízení mohou vykonávat sami vlastníci nebo vlastníky vybraní manažeři, ale také podnikové rady. V posledních letech se vývoj řízení zabývá oddělováním titulu vlastnictví od vedení organizace. I v této době se často setkáváme s podniky, zejména malé a střední velikosti, v nichž vlastník vykonává řídicí funkci. Se vzrůstajícími požadavky, způsobenými vývojem, je možné vzniklé úkoly delegovat z vyšší úrovně řízení na nižší. Ve výrobních podnicích bývají zpravidla rozlišovány čtyři stupně řízení, jak je uvedeno na obrázku č. 4.

**Obrázek č. 4: Stupně řízení**



Zdroj: Mužík, 2000, vlastní zpracování.

Vedoucí pracovníci nebo manažeři řídí lidské zdroje různými styly. Existuje několik stylů řízení, které mají vlastní charakteristiku, ale všechny se vyznačují sociální interakcí. Styly řízení jsou různě popisovány. Jsou rozlišovány tři styly vedení pracovníků:

#### 1. Imperativní styl vedení (z latinského *impero*)

Pro tento styl je charakteristické vydávat pokyny a dohlížet na realizaci svěřených úkolů. Postupy určuje vedoucí pracovník dohlížející na správné dodržování pracovních postupů, rozhoduje sám bez diskuse s podřízenými; je kompetentní k tomu, aby mohl přikazovat a rozhodovat, zatímco podřízení mají jen vykonávací funkci. Vedoucí pracovník vychází ze své odbornosti, k podřízeným chová formální vztah a udržuje si odstup. Formální cestou předává takové informace, které se týkají plnění pracovních úloh.

#### 2. Kooperativní styl vedení

Je znám pod demokratickým nebo také participativním stylem. Spočívá zejména v tom, že podřízený pracovník se s vedoucím pracovníkem podílí na rozhodování, a v zaměstnanci je tak podněcována aktivita a samostatná práce. Rozhodnutí jsou diskutována v týmu nebo ve skupině, která je vedena samotným nadřízeným. Tým je tvořen odbornými pracovníky, kteří mohou rozhodnout sami.

#### 3. Liberální styl vedení

Známý je pod názvem *laissez-fair* ve významu „nechte konat“. Z názvu je zřejmé, že do činností není zasahováno. Nadřízený pracovník nechává podřízené vykonávat svou činnost. Tento způsob řízení má zanedbatelný význam a není příliš využíván.

Rozlišení stylů dle jednotlivých atributů bývá mnohdy praxí vedoucích pracovníků zavrhováno. Podle Mužíka (2000) se dají metody řízení charakterizovat i jako zaměření se na podřízené zaměstnance a na pracovní úkoly.

##### a) Zaměření se na podřízené zaměstnance:

Tato metoda se vyznačuje dobrými vztahy mezi nadřízeným a podřízenými pracovníky. Jsou podporovány diskuse, rozhovor s vedoucím, při činnosti jsou pracovníci nadřízeným podporováni.

##### b) Zaměření se na pracovní úkoly:

Tento styl se vyznačuje zájmem o pracovní výkon, přičemž pracovník je spíše marginálním prostředkem. Vedoucí se primárně zabývá kvantitou vykonané práce a plněním úkolů podle předpisů a daných pravidel. Za nedostatečnou nebo vadnou práci napomíná. Od pracovníků, jejichž výkon není dostatečný, požaduje jeho zvýšení.

Z uvedeného vyplývá, že vlastnosti obou zaměření vykazují jistou shodu se stylem řízení direktivním a se stylem řízení demokratickým, ale ukazuje se diference. Vedoucí pracovník, ať již používající styl kooperativní, nebo imperativní, může řídit se zaměřením na úkoly i na zaměstnance. Každé řízení pracuje s pracovním potenciálem, jenž je charakterizován v následující kapitole.

### **2.2.1 Pracovní potenciál**

„To, co je ve firmě nejcennější, neuhlídá žádná bezpečnostní agentura. Je to ukryto v lidech, v jejich rozumu, znalostech a dovednostech, citu a vůli. Svůj potenciál mohou, ale také nemusí rozvíjet a využívat v zájmu firmy i ve svém vlastním.“ (Barták, 2007, s. 39)

Soukromý podnikatelský sektor i veřejnou a státní správu utváří lidé, jejichž potenciál tvoří základ lidské činnosti v těchto společnostech. Lidé jsou nositeli kapitálu, který se podílí na zvyšování konkurenceschopnosti, organizace práce a získávání dominantního postavení na trhu.

Ať už dělníci a manažeři v řídicích pozicích ve výrobních podnicích, nebo úředníci ve veřejném sektoru jsou vlastníky znalostí získaných během vzdělávání od útlého mládí, podpořených rodinným prostředím a vzdělávacími institucemi.

Důležitou součástí při rozhodování v různých situacích ve firmách i státním sektoru, na jejichž správnosti závisí další rozvoj kterékoliv korporace či instituce, jsou dovednosti. Patří do nich zejména schopnost rozhodování, ovládnutí emocí, ale také obsluha různých výrobních zařízení či znalost počítačových technologií. Bude-li člověk chtít pracovat bez dovedností, bude velmi málo pravděpodobné, že úkoly, které budou po něm požadovány, zvládne s dobrým výsledkem. Potenciál je doplněn také vrozeným talentem a invencemi získanými během života, které se potřebami ve společnosti mohou měnit. Lidé mají schopnost učit se, vymýšlet nové věci. Mohou měnit věci k potřebám dané společnosti, chovat se kreativně a do praxe zavádět nové poznatky, které značně podpoří cíle dané společnosti.



Organizace mají řízení popsané organizační strukturou, kterou tvoří lidé s pracovním potenciálem. Klíčový pro využití pracovního potenciálu je zejména způsob řízení, motivace pracovníků, vzdělávání a v neposlední řadě organizační struktura. Musí být sestavena tak, aby bylo zřejmé, jakým způsobem jsou korporace řízeny.

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem organizace, jeho nejdůležitější složkou“ (Koubek, 2012, s. 16).

Podle Buckleyho a Caplea (2004) organizace usiluje v maximální možné míře o upotřebení potenciálu pracovníků a plánuje kariérní postupy. S tím souvisí lidský kapitál, jenž je definován v následující části.

### **2.2.2 Lidský kapitál**

„Výzkum provedený v roce 2003 společností CFO Research Services odhadl, že hodnota lidského kapitálu představuje více než 36 % celkových výnosů běžné organizace.“ (Armstrong, Taylor, 2013, s. 111)

Již Adam Smith napsal, že bohatství vzniklo zejména ze schopností lidských bytostí, které získaly z učení se, ze zkušeností i získaných znalostí. Pojetí lidského kapitálu značí tedy osvojování, udržování a využívání získaných znalostí, které jsou prohlubovány a rozšiřovány. Lidské vlastnosti jsou prvkem jejich kapitálu, jsou cenné a prostřednictvím vhodných edukačních aktivit mohou být obohacovány novými poznatky a informacemi, které jsou využívány dále v organizaci, čímž přispívají k jejímu bohatství. Lidský kapitál splývá s intelektuálním kapitálem, jenž se dá vyložit jako zdroj informací, ze kterých organizace čerpá. Jelikož je intelekt spojen s lidmi, je možné jej přiřadit k nehmotným aktivům organizace, a může tak společně s finančními, materiálními a dalšími zdroji vytvářet souhrnnou cennost subjektu.

Složkou intelektuálního kapitálu je společenský kapitál sdělující poznatky a informace vycházející ze spolupráce v celé organizaci i z jejího vnějšího prostředí. Je množinou korektní spolupráce, sdělování informací, předpisů a vzájemných kauzálních vztahů. Tyto jevy podporují kooperaci v organizaci, a tak tvoří podmínky k dosažení firemních cílů. Aby bylo pro organizaci zřejmé, jak lidský kapitál ovlivňuje život organizace a jaký důsledek řízení lidí má, je možné jej měřit. Jako nástroj měření jsou používány zjišťovací údaje.

Primární jsou informace o počtu zaměstnanců, věkové struktuře, počtu mužů a žen, počtu zaměstnanců na plný, zkrácený či jinak zvýhodněný pracovní poměr.

Tyto informace umožňují nahlédnout různorodost pracovníků, posuzují potenciální dopady spojené s penzionováním pracovníků a vyhodnocují nutnost využívání zkrácené pracovní doby. Zjišťování míry fluktuace a nákladů spojených s odchody pracovníků umožňuje vytvářet opatření proti ukončování pracovních poměrů. Doba zaměstnání poskytuje poznatky o stabilizaci zaměstnanců. Nepřítomnost způsobující absenci z důvodu nemoci je posuzována a důvody jsou identifikovány, zjištěné výsledky pomáhají vytvářet opatření proti vysoké absenci. Záznamy o růstu znalostí, rozvíjejících se schopnostech a výkonnosti pracovníků, údaje o edukačních aktivitách, odbornosti, hodnocení a řízení lidského kapitálu zajišťují kvalitu vzdělávacích programů.

Průzkum úsudků, hledisek pracovníků a diskuze s lidmi odcházejícími z firmy vyhodnocuje opatření proti fluktuaci a vytváření modernějších koncepcí. Záznamy o činnostech firmy, do nichž patří finanční, odbytové a provozní údaje, poskytují informace o chodu organizace a nákladech s ním spojených. Výkon pracovníků je také zvyšován motivací, která je charakterizována v následující kapitole.

### **2.2.3 Motivace**

Pojem motivace pochází z latinského *motus*. Motivace je hybnou silou, která utváří podstatný duševní stav jedince a současně podporuje niterné chování způsobující aktivitu. Mít motivaci značí něco realizovat, činit, konat. Motivovaní lidé očekávají, že jejich chování, snaha i trpělivost je přivede k vytyčenému cíli. Proces motivace lze charakterizovat jako povzbuzování přání, která nejsou saturovaná, a jejich následné přetváření na cíle, jichž je motivovaným chováním dosahováno. Ze strany podniků se dá toto schéma využívat za účelem dosahování úspěchu na trhu. Motivovaní pracovníci podporují konkurenceschopnost podniku, a vytvářejí tak dobré klima ve vnitřním i vnějším prostředí.

Vnitřní motivační faktory spočívají zejména v potřebě pracovat samostatně a rozvíjet své znalosti, získat uznání kolektivem i společností a dosahovat dobrých výsledků. Z praktického pojetí motivování vyplývá, že zadávané úkoly musí být sestaveny tak, aby lidé mohli své dovednosti rozvíjet. Silným faktorem je smysl vykonávaného úkolu. Motivace bude zvyšována, bude-li zaměstnanec seznámen s významem pracovního úkolu, například významem pro zákazníka.

„Vnější motivační faktory vyjadřují odměnu za práci, ale také pochvalu či status uznávaného pracovníka. Patří k nim to, co zaměstnanci za svou práci, vykonají-li ji správně a včas, od své organizace získají“ (Urban, 2017, s. 16).

Jelikož charakteristik a informací, týkajících se motivace pracovníků, je napsáno mnoho, cituji jednotlivé definice autorů, kteří se otázkám motivace věnují, a také rozvedu jednotlivé teorie motivace.

Armstrong (2007) ve své publikaci motivaci mapuje jako sílu, která vychází z chování orientovaného na cíl. „K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby“ (Armstrong, 2007, s. 295).

Tureckiová (2004) definuje pracovní motivaci jako součást lidské motivace, která odráží aktivní motivaci řídicích pracovníků. „Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku“ (Tureckiová, 2004, s. 55).

Dvořáková a kol. (2012) vysvětlují motivaci jako množinu zásad mezi stimuly a jednáním člověka. „Osobní motivaci člověka v pracovním procesu (motivaci pracovního jednání) můžeme vyjádřit jako určitý soubor zásad (zpravidla na základě empiricky zjištěných závislostí) mezi podněty a lidským chováním, přičemž pro praktické použití v procesu ovlivňování jsou důležité okolnosti, které určují směr, sílu a trvalost výsledného chování jako důsledek působení podnětů“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 18).

„Motivace posiluje přesvědčení, které působí jako zákon příčiny a účinku. Pozitivním stimulem této teorie bývá úspěch při dosahování odměn a proces, který byl aplikován, bude použit při obdobné potřebě. Na straně druhé neúspěšnost může negativně působit na posilování přesvědčení a budou vyhledávány jiné možnosti, jak dosáhnout požadovaného cíle. Tak, jak získávají lidé zkušenosti se svými aktivitami směřujícími k uspokojení potřeb, všímají si, že některé kroky pomáhají k dosažení cílů, zatímco jiné jsou méně úspěšné“ (Armstrong, 1999, s. 297).

Teorie otevřeného systému. Tuto teorii definuji tak, že živý organismus je otevřený systém, který odevzdává nějaký materiál navenek a jiný si z něho bere, přičemž během této neustálé výměny se udržuje stabilní. Jedinec může být vnímán jako systém biologických potřeb, psychologických motivů, hodnot a požiteků, který funguje tak, aby udržel vnitřní rovnováhu (homeostázu) vůči požadavkům zvnějšku. Jedinec se rozvíjí tak, že s ohledem na své základní potřeby řeší problémy přicházející zvnějšku. „Různé individuální systémy tak vytvářejí různou hodnotu potřeb, hodnot a počiteků“ (Armstrong, 1999, s. 298).

Psychologie se zabývá jednotlivými motivy v souvislosti s pracovní motivací a objasňuje jednotlivé koncepce, které jsou využívány v manažerské praxi. Kocianová (2010) charakterizuje motivaci z hlediska psychologického. Motivací extrinsických (vnějších) motivů je zejména jistota, která se spojuje s potřebami v budoucnu, pak finanční potřeby (mzda), pracovní vztahy zejména v týmu (tým, který nebude vykazovat dobrou spolupráci, bude mít horší výsledky než tým, kde není nalezena porucha ve vztazích). Tato teorie je obzvlášť důležitá ve firmách a institucích, které využívají trend otevřených kanceláří „open space“, kde pracuje více zaměstnanců a dobré a klidné pracovní klima vytváří jejich spokojenost.

Zaměstnanci mohou pracovat v klidu, podávat vyšší a kvalitnější výkony zajišťující dobré výsledky. Má také vliv na komunikaci interní i směrem ven k zákazníkovi, dodavatelům nebo k občanům, kteří jsou součástí externí komunikace ve veřejné správě.

Intrinsický (vnitřní) pracovní motiv motivace není jen způsob obživy, ale zahrnuje další prvky, ve kterých se jednotlivě promítají potřeby člověka (chtít něco vykonávat, potřeba mít úspěch, moc, ale také být uznáván v pracovním kolektivu). Potřeba pracovníka spočívá zejména v úspěchu a spokojenosti s vlastním výkonem. Cítí potřebu být kolektivem uznáván a být váženým pracovníkem. Zvyšuje své znalosti, zdokonaluje své schopnosti, poznatky, rád se sebevzdělává a vkládá do své práce co nejvíce svého potenciálu. Rád zaujímá vedoucí nebo řídicí role.

Teorie instrumentality (taylorismus) charakterizuje motivaci k práci podle pracovního výkonu. Motivátory, jako jsou tresty a finanční ohodnocení, ovlivňují přístup zaměstnanců k pracovní činnosti a utvářejí pracovní chování jednotlivců. Teorie motivace, které jsou zaměřeny na obsah, zpracovali autoři Maslow, Aldefer, McCellan, Herzberg, McGregor. Tyto teorie se pokusím stručně definovat, aby bylo zřejmé, jak se motivace vztahuje ke vzdělávání.

Provazník a Komárková (2004) popisují Herzbergovu teorii dvou dimenzí motivace k pracovní činnosti. První dimenzí jsou vnitřní motivátory, které souvisejí s kvalitou pracovního života a pracovníci si je vytvářejí sami. Tyto faktory souvisí s pocitem odpovědnosti a tím, že práce je důležitá, přináší volnost vlastního rozhodování. Patří do nich práce samotná (pro zaměstnance je práce zajímavá a dělá mu radost, je tedy v zaměstnání rád), rozvoj vlastního potenciálu, možnost postupu, odpovědnost a uznání za vykonanou práci. Druhou dimenzí jsou motivátory (faktory hygieny) vycházející z pracovního prostředí. Patří sem mzda, personální činnosti, politika v jednotlivých organizacích, způsoby odměňování. Jsou to činnosti, které se dělají pro lidi; pokud by měly negativní působení, vyvolalo by to nespokojenost zaměstnanců. Jestliže mají tyto motivátory aktivní roli, nevyvolávají pracovní nespokojenost. „Stav a působení faktorů hygieny je ovlivňováno v rozhodující míře vedením (organizační klima)“ (Dvořáková, 2012, s. 172).

Další významná teorie, která vysvětluje pojetí motivace, se nazývá McGregorova teorie X a Y. Janišová a Křivánek (2013) vnímají tuto teorii jako styl řízení, respektive vedení pracovníků. Teorii X lze vysvětlit jako příkazový, direktivní styl vedení, jenž vychází z teorie, že zaměstnancova obava je motivací k výkonu a na podřízeného musí být dohlíženo. Takový pracovník raději úkoly přijímá, než aby byl zodpovědný za svá rozhodnutí. Ve většině případů nejsou tito zaměstnanci tvůrčí a nevkládají do práce nové poznatky. Hlavním motivátorem při tomto stylu řízení jsou peníze.

Naproti tomu teorie Y vychází ze zásady vlastní tvořivosti zaměstnanců a jejich iniciativy, vlastní zodpovědnosti. Vedení je otevřené vztahu se zaměstnanci, vytváří prostředí založené na důvěře a zaměstnanci sami využívají svých znalostí, schopností, dovedností a kompetencí. Odpovědnost je v této teorii chápána jako něco, co je člověku přirozené (odpočinek, hra) a co je důležitější než finanční odměňování.

Dá se říct, že vedoucí pracovníci používající tuto teorii vnímají svého pracovníka jako partnera, který má zájem o prosperitu a vynakládá své úsilí k zajištění co nejméně problémového chodu organizace či instituce. Teorie Y vychází z následujících tvrzení:

- a) Zaměstnanec má vlastní motivaci, vynakládá své úsilí k tomu, aby rozvinul a využíval svůj potenciál.
- b) Sám zaměstnanec usiluje o to, aby práce byla zábavná a stala se příjemnou součástí jeho života.
- c) Zaměstnanec sám směřuje k cíli.

K nejznámější teorii potřeb patří motivační teorie dle amerického psychologa Abrahama Maslowa. Motivace lidského jednání je založena na tvrzení, že motivace vychází z nutnosti vlastních potřeb, které mají svou hierarchii a každá z nich odráží hodnoty jedince. Potřeby jsou stupňovité. „Potřeby jsou uspořádány v určitém pořadí – stupních (pyramida potřeb), které současně odrážejí i význam (váhu) potřeby v celé struktuře potřeb“ (Dvořáková, 2007, s. 169).

První stupeň, do něhož patří potřeby vlastního i rodinného bezpečí a zajištění, znamenají jistotu v zaměstnání, bezpečnost člověka ve smyslu právní ochrany a sociálního zajištění. Jestliže nejsou tyto potřeby uspokojovány, člověk nemá motivaci pro vyšší potřeby.

Druhý stupeň se týká oblasti společenské participace. Lidé mají přirozeně potřeby interakce a vyhledávají společnost, skupinu, přátelství, důvěru. Nedostatek uspokojení tohoto stupně vyvolává u jedinců pocity úzkosti.

Třetí stupeň je spojen s dobrým socioekonomickým statutem (postavení, vzdělání, finanční poměry aj.).

Čtvrtý stupeň se zaměřuje na vzdělávání, kariéru, seberealizaci, samostatný život. Lidé s tímto stupněm potřeby si cení vlastního života a vnímají jeho smysl.

Alderferova teorie, zkráceně ERG, se skládá ze základních potřeb člověka, do nichž patří tři potřeby:

- a) Existenční, jejichž smysl spočívá především v potřebě potravin, vody, ale také práce a pravidelné mzdy.
- b) Sounáležitost tkví zejména ve vzájemném působení (interakci), vazbách v sociálních skupinách.
- c) Růstu, kdy lidé usilují o to, čeho chtějí dosáhnout nebo čím by chtěli být na základě využití svého potenciálu. Potřeba růstu patří k nejvíce významným potřebám lidstva.

McClellandova teorie z roku 1961 klasifikuje tuto potřebu jako alternativní a vychází z výzkumu manažerů. Identifikuje tři potřeby, do nichž patří:

- a) potřeba být úspěšný a v konkurenčním prostředí získávat výhody,
- b) potřeba mezilidských vztahů, přátel i soucitu s ostatními,
- c) potřeba být mocný ve smyslu ovlivňování a vedení lidí.

Teorie sebeurčení vycházejí z přesvědčení, že lidé mají potřebu dosahovat základní potřeby: kvalifikace, nezávislosti, samostatnosti a skupinového vědomí.

Další teorie zaměřující se na proces, nebo také kognitivní teorie ve smyslu chápání vnímání, jsou posilování, očekávání, cíle, spravedlnosti, sociálního učení, kognitivního hodnocení a účelného pracovního chování.

Teorie zvaná posilování, kterou definoval Thorndike, vychází z toho, že činnosti, které se v minulosti osvědčily, nemusí být již ověřovány a jsou opět používány (takzvaný zákon účinku). Tento zákon později rozvinul Skinner. Teorie se zakládá na motivování odměnami.

Teorie očekávání předpokládá, že odměna za pracovní výkon bude adekvátní vynaložené práci. Tuto teorii je možné používat jako nástroj zvyšování motivace prostřednictvím odměn za výkon.

Porter a Lawler doplňují, že pouze vynaložené úsilí je nedostačující, jelikož i schopnosti, dovednosti, znalosti a odbornost pracovníka rozhodují o splnění úkolu. Motivace je možná za předpokladu společného cíle zaměstnance a organizace.

V roce 1974 House s kolektivem stanovili další proměnné týkající se role nadřízených vůči podřízeným, individuálních schopností ke splnění úkolů, povahy fungování systému hodnocení a odměňování v organizaci.

Teorie cíle, formulovaná koncem sedmdesátých let 20. století Lathamem a Lockem, vysvětluje, že motivace pracovníka se zlepší za předpokladu jasně stanovených, dosažitelných pracovních úkolů a účasti jednotlivých pracovníků, i když náročnost úkolu bude vysoká.

Teorie spravedlnosti z roku 1965, jejímž charakteristickým rysem je spravedlivé posuzování finančních odměn, hodnotí pracovníkovu vloženou snahu ve vztahu k pracovnímu úkolu, ale také posuzuje výše odměn v poměru s ostatními zaměstnanci. Teorie poukazuje na systém motivování a pracovní spokojenosti.

Teorie sociálního učení je množinou prvků posilování a učení, jejichž význam spočívá zejména v psychologické motivaci jedinců ve smyslu očekávání, týkající se dovedností a schopností, které jsou hlavními činiteli dosahovaného cíle.

Teorie kognitivní spočívá v nefinančních odměnách. Aplikace vnější odměny může oslabit vztah k práci samotné, zatímco vyslovené uznání může naopak zájem o práci zvýšit.

Teorie účelného pracovního chování je zaměřena na osobní prvky do práce vložené, kterými jsou zejména dovednosti a schopnosti, ale také vlivy okolí, které výkon mohou ovlivňovat.

#### **2.2.4 Spokojenost, pohoda zaměstnanců a vztahy na pracovišti**

Růžička, Drázká (1992) vysvětlují, že k tomu, aby byl pracovní potenciál efektivně využíván, slouží jednotlivé faktory, které budou v této části charakterizovány. Faktory se odrážejí ve spokojenosti zaměstnanců a podporují jejich každodenní pracovní úsilí. Ovlivňuje je fluktuace, nemocnost, loajalita pracovníků k zaměstnavateli, komunikace uvnitř pracoviště, ale i mimo něj. Pro zaměstnavatele i pro pracovníka samotného je spokojenost zásadní. Jednotlivé strategie jsou mezi sebou provázány a současně působí na celek organizace.

Definici spokojenosti bych vyjádřila jako projevy zaměstnanců ve vztahu k odměňování a zároveň k profesnímu vzdělávání. Pojem strategie odměňování se rozumí postup, který je vědomě ovládan a řízen tak, aby byli pracovníci odměňováni hmotně i nehmotně. Odměna transakční (hmotná) zahrnuje odměny peněžní a zaměstnanecké výhody a relační (nehmotná) odměna spočívá ve vzdělávání a pracovním prostředí. Odměňování respektuje provázanost mzdy s nehmotnými odměnami a dalšími nástroji vedení lidí.

Zaměstnavatel tedy nabízí možnost profesního rozvoje, uznání, usiluje o firemní cíle, které napomáhají zesilovat spokojenost, zajišťuje vhodné pracovní podmínky.

Mohla bych tedy zmínit, že cílem této strategie je zabezpečovat organizační cíle, ovlivňovat motivaci zaměstnanců a podněcovat pracovní výkon lidí. Je patrné, že strategie odměňování je limitována legislativou, trhem práce, mzdovou konkurencí, rozsahem finančních prostředků na mzdy, ale i kolektivní smlouvu. Transakční strategie je možné popsat jako hmotné odměny, které jsou pro pracovníky prvotním stimulem.

Hmotným odměňováním je mzda, bonusy, dlouhodobé pobídky, podíly na zisku, akcie, patří sem ale i odměňování nefinanční povahy, zejména zaměstnanecké výhody, jako je dovolená navíc, zdravotní péče a další funkční výhody.

Transakční metoda stvrzuje Maslowovu teorii, která hovoří o jednotlivých potřebách, kde základní je ta existenční. Lidé potřebují kupovat oblečení, potraviny, platit své bydlení apod. Tato odměna je tvořena několika kategoriemi finanční odměny a mzda je tedy hlavním motivem těchto základních potřeb.



Strategie odměňování relační znamená, že se jedná se o vztahové (nehmotné) odměňování, které vychází ze skutečnosti, že někteří pracovníci jsou finančními prostředky motivováni, zatímco jiní si přejí vyvarovat se následkům. Hmotná odměna není efektivní v zaměstnání, v němž nepřevládá fyzická aktivita. Zaměstnanec sám svým přístupem k práci ovlivňuje výkonnost, která může být dále zvyšována intervencí relačního odměňování. Vztahové odměny zahrnují vzdělávání a rozvoj, jmenovitě učení se na pracovišti, vzdělávání a výcvik, kariérní rozvoj, ale i pracovní prostředí, do kterého patří uznání, úspěch, sladění pracovního a mimopracovního života, právo na vlastní názor, styly řízení pracovníků.

Spokojenost zaměstnanců je možné pojmut doslova jako zajišťování jejich pohody. Dle Armstronga a Taylora (2013) je utváření pohody pracovníků spojováno s utvářením pracovního prostředí, způsobem vystupování vedoucích pracovníků, vyrovnaností mezi pracovním a soukromým životem, šikanou, sexuálním obtěžováním v zaměstnání a vypořádáním se se stresovými situacemi.

„Zaměstnavatelé mají povinnost pečovat o zaměstnance, což znamená přijmout společensky odpovědný přístup k zabezpečování pohody zaměstnanců“ (Armstrong, Taylor, 2013, s. 513).

Organizacím podporujícím kvalitu pracovního života se tak zvyšuje možnost získat pracovníky, pro které bude podnik místem, kde budou rádi vykonávat svoji pracovní činnost. V této části se pokusím ujasnit pojmy vztahující se k vytváření spokojenosti pracovníků.

Pracovní prostředí lze definovat jako uspořádání pracovních podmínek, které musí vyhovovat bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, stylů řízení lidí, jednání s jednotlivými pracovníky, vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem a osvojování si dovedností, které pomohou zvládat stresové i nepříjemné situace, jako jsou šikanování či sexuální obtěžování.

Armstrong a Taylor (2013) vyváženost mezi pracovním a osobním životem popisují jako zvládání pracovních úkolů i činností mimo práci, do nichž patří zajišťování rodinných potřeb či věnování se zájmovým činnostem a jiným volnočasovým aktivitám.

Aby bylo takové bilance dosahováno, může organizace vytvořit politiku umožňující flexibilní práci. Může být ve formě zkráceného pracovního úvazku, práce z domova, přerušení zaměstnání po nutnou dobu s možností se do něj opět vrátit nebo také úpravy pracovní doby dle školní docházky dítěte či dle nutné zdravotní péče o rodinného příslušníka. Potřeby volného času jsou velmi individuální a je více než nutné je posuzovat jednotlivě. Zaměstnanci jsou vystaveni obavám z možného přerušení kariérního postupu a kromě toho se velmi často obávají reakce nadřízeného pracovníka.

Řízení v organizacích by se těmito záležitostmi mělo zabývat, neboť vyrovnanost mezi pracovním a volným časem je klíčová. Zaměstnanci jsou tak firmě více zavázáni a ochotněji i zodpovědněji se podílejí na dosahování cílů organizace. Chování manažerů znamená povinnost zacházet se zaměstnanci jako s lidmi, tedy vnímat jejich požadavky, umět je oceňovat za jejich kladné výsledky a rozvíjet jejich pracovní potenciál.

Zvládáním stresových situací by se měla každá organizace zabývat, zejména z důvodu společensky odpovědného, ale i proto, že nadměrný stres může způsobit onemocnění a zabraňovat zaměstnanci kvalitně vykonávat práci. Zjištění nekvalitní práce je dalším stresorem, který snižuje efektivnost zaměstnanců, jež se podílí na dosahování cílů organizace. Organizace by měla hledat způsoby snižování stresu.

Zvládnout tyto stěžejní situace mohou následující koncepce:

- a) vytvářet edukační programy pro vedoucí pracovníky, které by jim pomohly učit se zvládat stres vlastní i podřízených,
- b) koncepce proti šikanování, jelikož agresivní chování proti jedinci či skupině vyvolává strach a způsobuje stres,
- c) vyměřovat cíle, které jsou obtížné, ale dosažitelné, a zaměstnanci tak nejsou přepínáni,
- d) korektně vymezovat pracovní místa,
- e) dbát na odpovídající rozmístování pracovníků s ohledem na jejich kvalifikační předpoklady,
- f) řízení kariérních postupů tak, aby nedocházelo k povyšování pracovní pozice zaměstnance, jehož znalosti, dovednosti i výkon nejsou k postupu dostačující, a opačně, aby nebyl zaměstnanci s požadovanými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi kariérní postup odepřen,
- g) organizace by měly se zaměstnanci komunikovat a zaměstnanci by měli mít možnost vzniklé problémy konzultovat s pracovníkem personálního oddělení.

Obtěžování na pracovišti, respektive sexuální obtěžování, patří dle Armstronga a Taylora (2013) do pracovního života a trvá, i když je často skrýváno. Organizace by měla vytvořit politiku, ze které bude jasné, že zneužívání lidské bytosti nebude na pracovišti tolerováno. Velmi důležitým prvkem politiky sexuálního obtěžování jsou postupy, které budou jednoznačně a srozumitelně vyjadřovat konkrétní kroky na obranu proti zneuctívání dalších

osob. S řešením sexuálního obviňování se ale vyskytuje mnoho problémů. Je velmi obtížné takové jednání prokázat, jelikož se děje tak, aby nebylo vůbec okolím zpozorováno.

Obtěžovaní lidé mají strach a obavy z prokazování, nedokážou proto takto nepříjemnou situaci řešit. Největší potíží někdy spočívá v tom, že sexuální obtěžování je součástí firemní kultury, zavedeným standardem a pravidlem napříč organizací, stylem, jakým je ve firmě postupováno.

S trochou snahy a za pomoci odborníků a také směrnicemi či opatřeními je možné sexuálnímu obtěžování zabránit. Organizace by měla vydávat jasné signály, že sexuální obtěžování není v organizaci akceptovatelné, měla by mít vnitřní směrnici, kde bude vymezeno, že je takové chování zavržováno, a vysvětleny důvody k tomuto zavržení a určeny možnosti, jak se lidé domnívající se, že jsou obtěžováni, mohou bránit.

Lidmi s řídicími kompetencemi by měla být směrnice zakotvena tak, že jsou sami vzorem, měli by dávat najevo, že předpis není jen zanedbatelný papír, ale plní klíčovou roli v kolegiálních a mezilidských vztazích v celé organizaci.

Noví zaměstnanci při svém nástupu musí být s politikou zabránění sexuálnímu obtěžování seznámeni a zaměstnancům stávajícím by měla být opakovaně zvědomována.

Šikanování je také velmi závažným problémem vyskytujícím se na pracovištích na různých stupních v organizaci. Je nelehce prokazatelné, ale to neznamená, že má být přehlíženo, nebo že by mu mělo být dokonce ze strachu ustupováno. Proces proti šikanování by měl být diskutován stejně jako proti sexuálnímu obtěžování, aby bylo zřejmé, že jakýkoliv náznak agresivního jednání v organizaci není dovolen.

Další oblastí pro vytváření pracovních podmínek jsou služby pro zaměstnance ve smyslu poradenství při složitých životních situacích, do nichž patří onemocnění, které způsobuje dlouhodobou nepřítomnost v zaměstnání, úmrtí v kruhu rodinném, ale také penzionování. Zaměstnanec by měl být připravován na ukončení pracovního života a odchod z něj.

Ke spokojenosti zaměstnanců patří jako základní činitel odměna. V této části se pokusím vysvětlit proces odměňování a faktory, které tento proces ovlivňují, a zároveň definovat

pojmy, které s odměňováním bezpochyby souvisejí. Podle českého pracovního práva se různí význam pojmů:

- a) plat,
- b) mzda,
- c) odměna.

Mzda je jedním ze způsobů odměny za vykonanou pracovní činnost zaměstnancem i ze závislé činnosti. Lze říct, že za práci náleží odměna ve formě mzdy, ale je mylné se domnívat, že zaměstnanecký poměr znamená být odměňován. Mzda náleží tomu, kdo vykonává nějakou práci.

Platem je označována odměna za práci, která je vykonávána v zaměstnaneckém poměru u organizačních složek státu či služebních vztahů, jedná se tedy o odměnu za práci ve veřejném sektoru, do něhož patří obce, kraje a stát.

Odměna se týká činnosti, která je uskutečňována dle dohody mimo zaměstnanecký poměr či při jiném způsobu odměn.

Odměňování má daleko širší koncept než mzda nebo plat, jež jsou pracovníkům vypláceny za práci. Sestává se také z nepeněžních výhod pracovníků, z kariérního postupu, ale také to může být vkusně zařízená kancelář, která poskytuje příjemné pracovní prostředí, pořízení nových strojů, umístění kanceláře například v hlavní budově, společná místnost a jiná poděkování. Vzdělávací aktivity jsou také mnohem více řazeny jako způsob odměňování zaměstnanců. Tyto nefinanční výhody lze nazvat odměnami vnějšími. Vnitřní odměny nepatří k hmotným odměnám. Tento způsob odměny vychází ze spokojenosti pracovníka z práce, kterou činí se zájmem, a dává mu tak pocit užitečnosti, sounáležitosti i podílení se na cílech organizace. Je spojena zejména s hodnotovými měřítky jednotlivých zaměstnanců. Podnik má vlastním přístupem možnost ovlivňovat tyto vnitřní odměny i tím, že může zaměstnanci uložit pracovní činnosti odpovídající jeho schopnostem, které jsou pro něj poutavé svým charakterem.

Jednou z nejvýznamnějších vnitřních odměn je možnost vykonávat práci samostatně, obzvlášť je-li zaměstnanec vlivem svých znalostí a dovedností schopen pracovat pečlivě a určovat cíle k plnění jednotlivých úkolů. Zásady poctivého, zdvořilého, slušného vztahu mezi organizací a pracovníkem, dobré pracovní podmínky a korektní hodnocení zaměstnanců

jsou faktory, které organizace mohou ovlivňovat, a tak si vytvářet dobré jméno zaměstnavatele.

„Bez ohledu na to, co bylo řečeno o moderním pojetí odměn a odměňování, se personální praxe v této oblasti (zejména u nás) stále ještě orientuje převážně, či dokonce výhradně na otázky peněžních odměňování, tj. na problematiku mezd a platů, jejich konstrukce, na otázky vztahu peněžní odměny a výkonu mzdových forem.“ (Koubek, 2007, s. 285) Systém odměňování má zásadní význam. Podnik si stále potřebuje udržovat výhodné pracovní podmínky i prostředí, a tak dostat kvalitních, na trhu žádaných komodit a obstát v tržních podmínkách. Zaměstnanci zase potřebují zajišťovat vlastní cíle, mít perspektivní zaměstnání, jistotu stabilního příjmu, možnost sebeuplatnění, dobrý socioekonomický status. Záměr nástroje odměňování by měl:

- a) snižovat fluktuaci a nemalé náklady s ní spojené,
- b) upoutat a přitáhnout nezbytnou kvantitu žadatelů o obor,
- c) stimulovat zaměstnance ke zvyšování kvalifikace,
- d) udržet potřebné pracovníky,
- e) podporovat motivování zaměstnanců, aby jejich výkon přinesl organizaci splnění požadovaných cílů,
- f) podporovat dobré zaměstnanecké vztahy, které působí na kulturu organizace,
- g) posilovat loajalitu pracovníků,
- h) být transparentní a měl by odměňovat pracovníky za hodnotu, kterou organizaci přispívají,
- i) zajišťovat spravedlivé hodnocení zaměstnanců,
- j) objektivně posuzovat poměr mezi jednotlivými pracovními činnostmi.

Faktory vnější, do nichž patří demografické vlivy, poměry na pracovním trhu, kvalifikační úroveň lidí, způsob životního stylu, legislativní podmínky, sociální politika, ekonomické prostředí, oceňovací nástroje využívané konkurenčními podniky, mají vliv na postavení podniku i zaměstnanců, pracovní místa, hodnocení kvalifikace či zvláštní odbornost pracovníka, přiměřenost a optimální mzdové náklady.

### **3. Praktická část**

Pro praktickou část byla vybrána výrobní společnost, která pro účel diplomové práce bude uváděna pod fiktivním jménem Z. Vlastní práce spočívá v šetření systému firemního vzdělávání. Cílem praktické části je zjistit a vyhodnotit systém programu vzdělávání a navrhnout řešení, jež přispěje ke zlepšení systému vzdělávání. Výsledek a zhodnocení vychází z dat, která byla získána na základě strukturovaného rozhovoru s personalistou a dotazníkovým šetřením. V této části je zjišťován současný stav vzdělávání a rozvoje pracovníků ve výrobní společnosti Z. Analýza dat proběhla prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s hlavním personalistou. Se zaměstnanci bylo provedeno anonymní dotazníkové šetření.

#### **3.1 Charakteristika zvolené společnosti**

Výrobní společnost Z je společnost s ručením omezeným zabývající se výrobou drogistického zboží. Rozmanité výrobky dodává na tuzemský trh, ale vyváží je jak do členských zemí Evropské unie, tak i do těch ostatních. Zásobuje zejména maloobchodní řetězce a dále se snaží rozšiřovat síť zákazníků. Firma má vlastní marketingové oddělení, které se zabývá podporou nových i stávajících trhů.

##### **3.1.1 Řízení pracovníků**

Společnost s ručením omezeným pod názvem Z patří ke středně velkým společnostem a současně zaměstnává zhruba 150 zaměstnanců. Ve firmě jsou zaměstnáni lidé různých profesí – pracovníci obsluhující výrobní linky, balící pracovníci, údržbáři a vedoucí jednotlivých oddělení. Řízení pracovníků mají na starosti vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. V ekonomickém oddělení pracuje hlavní účetní a dvě účetní referentky.

Hlavní účetní vede účetní oddělení, zodpovídá za správnost evidence dle platných směrnic, kontroluje správnost účtování, dohlíží na evidenci zásob, nehmotného investičního a hmotného majetku, účetních dokladů aj. Zpracovává daně a dochází na příslušné úřady. Účetní referentky zpracovávají přijaté faktury, vystavují faktury a vedou mzdovou agendu. V personálním oddělení vede a plánuje personální činnosti hlavní personalista, vytváří vnitřní směrnice a pracovní právní dokumentaci, spolupracuje s ostatními odděleními na motivačním systému pracovníků, na jejich rozvoji a vzdělávání. Dále provádí nábor a propouštění

zaměstnanců, eviduje smluvní vztahy a komunikuje s úřady, připravuje vstupní a výstupní dokumentaci pracovníků.

V této části je zjišťován současný stav vzdělávání a rozvoje pracovníků ve výrobní společnosti Z. Analýza dat proběhla prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s hlavním personalistou. Se zaměstnanci bylo provedeno anonymní dotazníkové šetření.

### **3.2 Rozhovor s hlavním personalistou**

Otázky, na něž hlavní personalista odpovídal, jsou součástí přílohy. Bylo položeno celkem 14 otázek. Hlavní personalista není v této části jmenován.

Máte v podniku plány rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?

„V našem podniku je zpracovaný plán rozvoje a také plán vzdělávacích aktivit. Rozvoj našich zaměstnanců je zaměřen na doplňování a rozšiřování znalostí při výkonu povolání. Vzdělávací aktivity jsou plánovány především na základě požadavků, jež jsou k výkonu práce nezbytné“ (Hlavní personalista, 2019).

Je aplikována v podniku identifikace potřeb vzdělávacích aktivit?

„Ano, v podniku zjišťujeme potřeby jednotlivých vzdělávacích aktivit“ (Hlavní personalista, 2019).

Jakým způsobem probíhá identifikace potřeb vzdělávacích aktivit?

„Potřeby vzdělávání zjišťujeme od vedoucích pracovníků, kteří hovoří se svými podřízenými, také od samotných zaměstnanců. Máme formulář požadavků na vzdělávací aktivity, který vyplňují jednotliví vedoucí pracovníci a posílají prostřednictvím e-mailové korespondence. Požadavky uvedené ve formulářích jsou vyhodnocovány. Nákup vzdělávacích aktivit schvaluje ředitel podniku“ (Hlavní personalista, 2019).

Jaké faktory nejvíce ovlivňují výběr vzdělávacích aktivit? Rozved'te, prosím, zda se jedná o faktory způsobené organizační změnou, výkonem zaměstnanců, efektivním využitím pracovní doby, novými technologickými postupy nebo jinými vlivy.

„V současné době jsme ovlivňováni technologickým vývojem a legislativními změnami. Například změny v účetnictví vyžadují pravidelné odborné školení našeho ekonomického oddělení. Vzdělávání také ovlivňuje zmetkovitost, která je neustále sledována a školením se nám daří snižovat nekvalitní výrobky. Komunikace se zahraničními zákazníky vyžaduje dobré jazykové znalosti našich zaměstnanců. Dále změna pracovního zařazení a kariérní růst“ (Hlavní personalista, 2019).

Jsou používány metody vzdělávání na pracovišti, můžete je specifikovat?

„Při nástupu pracovníka do zaměstnání provádíme odborný zácvik. Máme pracovníky, kteří zaučení mohou provádět. K nim patří odborný technolog, vedoucí pracovník, mistr, spolupracovníci. K dalšímu rozvoji naší společnosti využíváme metody brainstorming, instruktáž při výkonu práce, přednášky, e-learning, jazykové kurzy a také přednáška s diskuzí“ (Hlavní personalista, 2019).

Jsou používány metody vzdělávání mimo pracoviště, můžete je specifikovat?

„Naši zaměstnanci jsou zároveň vzděláváni mimo pracoviště, zejména když se jedná o školení v účetnictví nebo technologické oblasti. Zaměstnanci jsou pravidelně na taková školení posíláni, abychom předešli potenciálním chybám ve výrobě a zejména v daňové povinnosti“ (Hlavní personalista, 2019).

Jakým způsobem jsou informováni zaměstnanci o vzdělávacích programech?

„O vzdělávacích programech informují zaměstnance vedoucí pracovníci. Informace o vzdělávacích programech jsou vystaveny také na nástěnkách v prostorách budovy. Nabídky školicích aktivit jsou také k dispozici na personálním oddělení“ (Hlavní personalista 2019).

Probíhají v organizaci pravidelná školení? Uveďte nejvýznamnější.

„Vzhledem k tomu, že jsme odpovědní za zaměstnance při výkonu práce, je u nás pravidelně prováděno školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Pro všechny zaměstnance je školení povinné a probíhá v našich prostorech v rámci pracovní doby. Zaměstnanci jsou o tomto školení informováni na nástěnce a také vedoucím pracovníkem a mistrem. Dalším povinným školení je školení požární ochrany, které je propojováno se školením bezpečnosti a ochrany práce. Obsahem tohoto školení je seznámení zaměstnanců s podnikovým systémem požární ochrany, se směrnicemi, plánem evakuace, nebezpečím potenciálního vzniku požáru. Pravidelné školení máme také o oblasti první pomoci, které je zaměřeno na prevenci úrazu a rizik při výkonu práce. U nás je povinné pro všechny zaměstnance. Pro určitou skupinu zaměstnanců provádíme pravidelné školení řidičů, školení v oblasti ochrany osobních údajů, školení v oblasti životního prostředí a školení obsluh manipulačních vozíků. Vycházejí z vnitropodnikových směrnic, kde je uvedena i periodicita školení. Vychází také za zákonných lhůt pro držitele určitých speciálních oprávnění, pověření či způsobilosti. Změny v zákonech (zákon o účetnictví, pracovní právo) se týkají zejména ekonomického a personálního oddělení“ (Hlavní personalista, 2019).

Jsou pracovníci organizací motivováni k rozvoji a vzdělávání?

Rozvoj a vzdělávání jsou základním předpokladem kvalitního výkonu práce, v některých případech je povinnost školit dána zákonem. Vyhodnocování znalostí a dovedností



zaměstnanců je v kompetenci nadřízených pracovníků, kontrolních orgánů či spolupracujících organizací. Finanční ocenění je motivací pro zaměstnance. Za kvalitní práci a dobré osobní ohodnocení náleží odměna nebo prémie. Pokud má zaměstnanec vyšší stupeň vzdělání, přihlíží se k němu při stanovení mzdového tarifu. Při nástupu se vyšší mzdový tarif přiznává jen těm, kteří mají vyučení či střední odborné vzdělání zaměřené na technické obory (předpoklad rychlejšího zaučení a dřívějšího odvádění kvalitní práce). Další finanční postup je závislý především na přístupu a schopnostech zaměstnance. Profesní postup je spojen se zvyšováním kvalifikace studiem a v zájmu zaměstnavatele je tento potenciál využít“ (Hlavní personalista, 2019).

Je v organizaci vyhodnocována vzdělávací aktivita vzdělavatelem a účastníkem a jakou metodou?

„Vzdělávací aktivita je u externích školení vyhodnocována formou dotazníků, jejichž cílem je zjistit úroveň školení. Vzdělávání, probíhající uvnitř firmy, je vyhodnocováno rozhovorem s nadřízeným pracovníkem. Na základě těchto rozhovorů jsou přijímána opatření. Na základě praktických situací se vyhodnotí potřeba změny obsahu stávajících školení, potřeba absolvování školení v širším rozsahu nebo v menších skupinách školených zaměstnanců apod.“ (Hlavní personalista, 2019).

Jsou výsledky hodnocení vzdělávacího programu pro organizaci rozhodující?

„Výsledky hodnocení jsou pro nás rozhodující, abychom zjistili efektivnost jednotlivých vzdělávacích aktivit“ (Hlavní personalista, 2019).

Jsou v organizaci používány e-learningové kurzy?

„V naší společnosti probíhá školení řidičů referentů. Je určeno zaměstnancům, kteří jsou pravidelně posíláni na služební cesty a využívají jak firemní, tak i soukromé vozy do 3 500 kg. Školení probíhá na portále E-skolitel.cz a je absolvováno přes webový prohlížeč. Jedná se o výuku interaktivní a zkouška je složena z testu. Zaměstnanec po úspěšném složení testu obdrží certifikát“ (Hlavní personalista, 2019).

Jakým způsobem jsou vyhodnocovány znalosti a dovednosti, které zaměstnanec využívá k výkonu své pracovní činnosti?

„Výsledkem efektivního školení v odborných profesích je snižování zmetkovitosti. Kurzy zaměřené na prohlubování jazykových znalostí jsou ukončovány mezinárodními jazykovými certifikáty dle dosažené úrovně zaměstnance“ (Hlavní personalista, 2019).

Připravujete do budoucna nějaké změny v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vašem podniku?

„Do systému vzdělávání se v současnosti plánuje pravidelné proškolení odborných profesí interními lektory. Dělnické profese budou nově proškoleny nejen na základě teorie, ale školení bude doplněno zejména praktickými ukázkami. Povinná a pravidelná školení budou rozšířena o školení, která zvyšují odbornost dělnických profesí. Školení nových zaměstnanců je u nás sledováno a analyzováno. Nově používáme instruktáž na pracovišti, kterou budeme vyhodnocovat. Na základě šetření bude školení nových zaměstnanců i již zaučených nahrazeno novou metodou nebo bude metoda instruktáž dále používána. Budeme měnit vyhodnocování interního školení. Budeme zavádět dotazníkové šetření, kde budeme zjišťovat, zda byl obsah kurzu srozumitelný, zda obsahoval praktické příklady aj. Naším cílem bude zjistit efektivnost interního školení“ (Hlavní personalista, 2019).

### **3.3 Dotazníkové šetření se zaměstnanci**

Pro vyhodnocení současného systému vzdělávání a návrhu na jeho zlepšení ve společnosti Z, byla zvolena metoda dotazníkového šetření, která je součástí přílohy č. 2.

Smyslem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda je pro zaměstnance vzdělávání významné a co jim vzdělávání přináší. Dotazník obsahoval převážně otevřené otázky, aby respondenti mohli na otázky srozumitelně odpovídat, ale také polootevřené otázky s více možnostmi odpovědí a otázku otevřenou, kde respondent uváděl své připomínky nebo náměty na systém vzdělávání ve firmě. Dotazníky byly fyzicky rozdány zaměstnancům, kdy také byli informováni o anonymitě a účelu dotazníkového šetření, jenž spočívá ve vyhodnocení systému vzdělávání v organizaci a navržení možného řešení. Zaměstnanci byli také ujištěni, že dotazník bude použit pouze k účelu průzkumu. Šetření probíhalo po dobu dvou týdnů a ze sta rozdaných dotazníků se jich vrátilo 83. Dotazník obsahoval 21 otázek a byl rozdělen do dvou částí.

Téma v první části dotazníku bylo zaměřeno na vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj ve společnosti. Otázky v této části byly koncipovány tak, aby bylo zjištěno, jak jsou zaměstnanci do vzdělávání a rozvoje zapojeni, zároveň jak jsou motivováni v oblasti vzdělávacího programu. Otázkami bylo zjišťováno, jaké metody jsou ve společnosti používány, jaké by podpořily zájem zaměstnanců se vzdělávat a zda poznatky získané ze školicích aktivit pomohou při výkonu pracovní činnosti.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na identifikační údaje zaměstnanců ve zvoleném subjektu Z. Respondenti odpovídali na otázky, které se týkaly jejich věku, pohlaví, vzdělání, doby, po kterou jsou ve společnosti zaměstnáni, a zda jsou občany České republiky. Nejprve

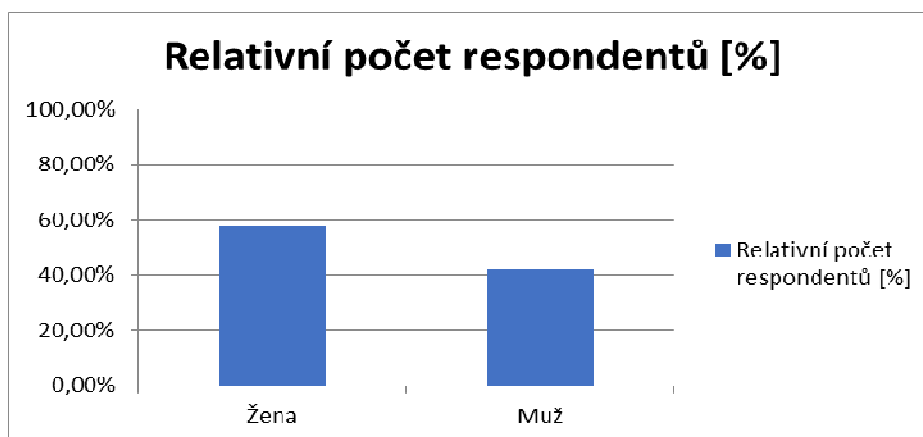
bude vyhodnocena druhá identifikační část dotazníku a na ni naváže druhá část, zabývající se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve zvoleném subjektu.

### 3.3.1 Identifikační údaje

V první otázce bylo zjišťováno pohlaví respondentů rozdělené na ženy a muže, občanství v České republice, věková skupina, nejvyšší dosažené vzdělání a dobu dosavadního trvání pracovního poměru v organizaci.

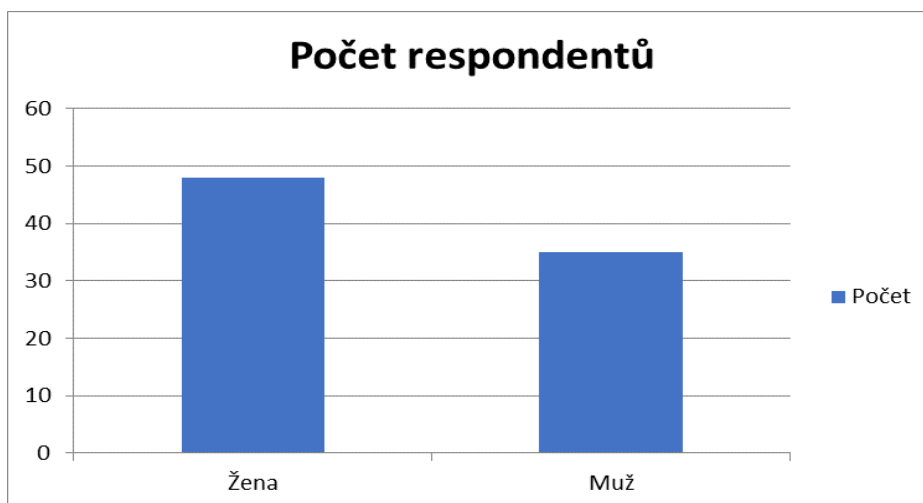
Z 83 získaných dotazníků vyplnily ženy více jak polovinu, absolutní počet byl 48 žen a relativní 57,83 %. Muži vyplnili méně dotazníků než ženy, absolutní počet byl 35 mužů a relativní 42,17 %.

Obrázek č. 5: Relativní počet respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

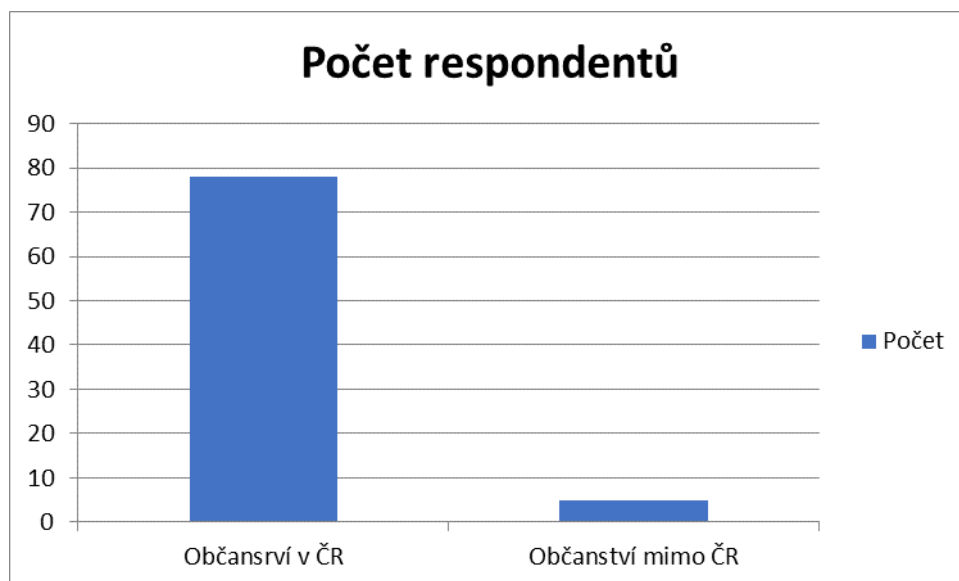
Obrázek č. 6: Absolutní počet respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

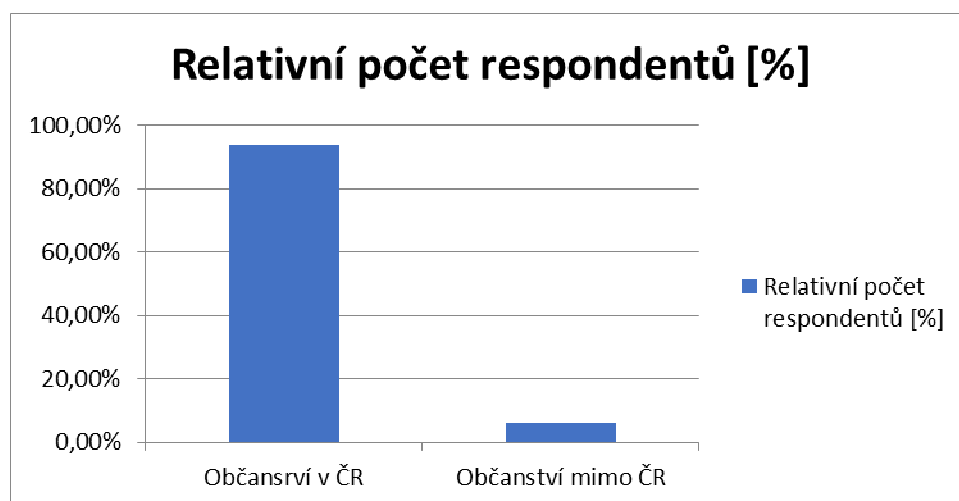
Další otázka byla zaměřena na občanství zaměstnanců. Z dotazníků vyplývá, že pracovníků majících české občanství je 78 v absolutním počtu a jejich relativní počet je 93,98 %. Zbytek zaměstnanců nemá české občanství, v absolutním počtu jde o 5 zaměstnanců, v relativním o 6,02 % .

Obrázek č. 7: Občanství zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Obrázek č. 8: Občanství zaměstnanců vyjádřené v relativním počtu

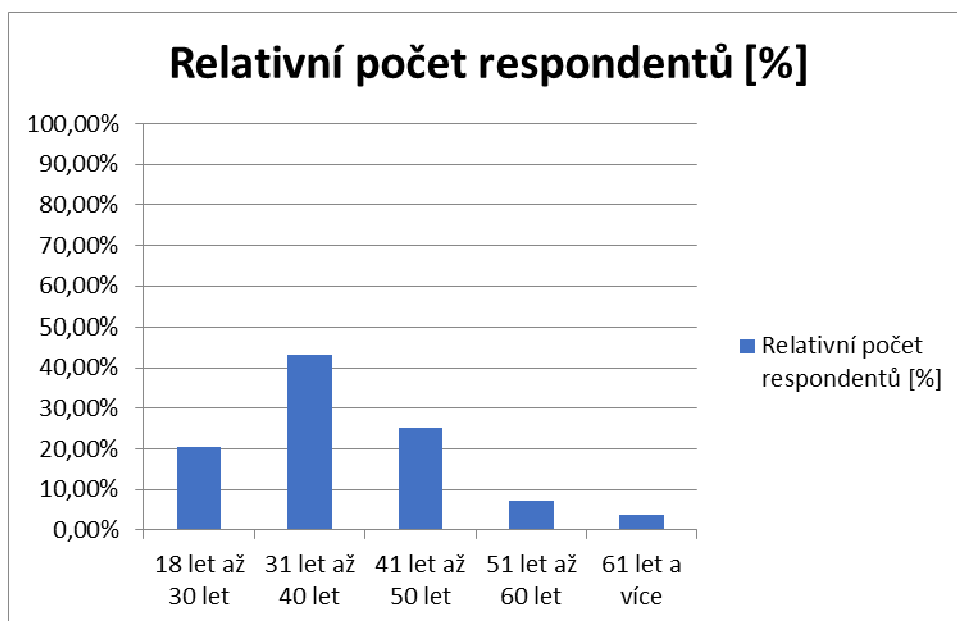


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Následující otázka zjišťovala věkovou strukturu zaměstnanců.

Rozvržení věkových skupin nabízelo tyto možnosti: 18 až 30 let, 31 až 40 let, 41 až 50 let, 51 až 60 let, 61 let a více. Nejvyšší počet zaměstnanců (36) je ve věkové skupině 31 až 40 let, naopak nejnižší počet zaměstnanců (3) je ve věkové skupině 61 let a více. Věková skupina 18 až 30 let je tvořena 28 zaměstnanci. Ve věkové skupině 41 až 50 let je 21 zaměstnanců. Pracovníci ve věkové skupině od 51 do 60 let jsou 3. Relativní počet rozdělený do věkových skupin je graficky znázorněn.

Obrázek č. 9: Věková skupina zaměstnanců v relativním počtu

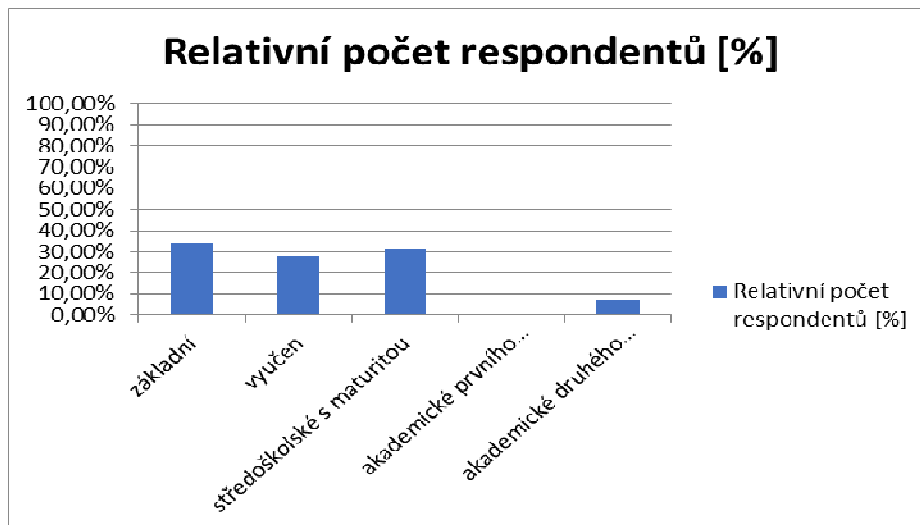


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Další otázka šetří nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.

Z celkového počtu vyplněných dotazníků tvoří 33,73 % pracovníci se základním vzděláním, vyučení zaměstnanci tvoří 23 %, zaměstnanci s maturitou tvoří 26 %, zaměstnanci s prvním stupněm akademického vzdělání tvoří 0 % a zaměstnanci s druhým stupněm akademického vzdělání tvoří 6 % .

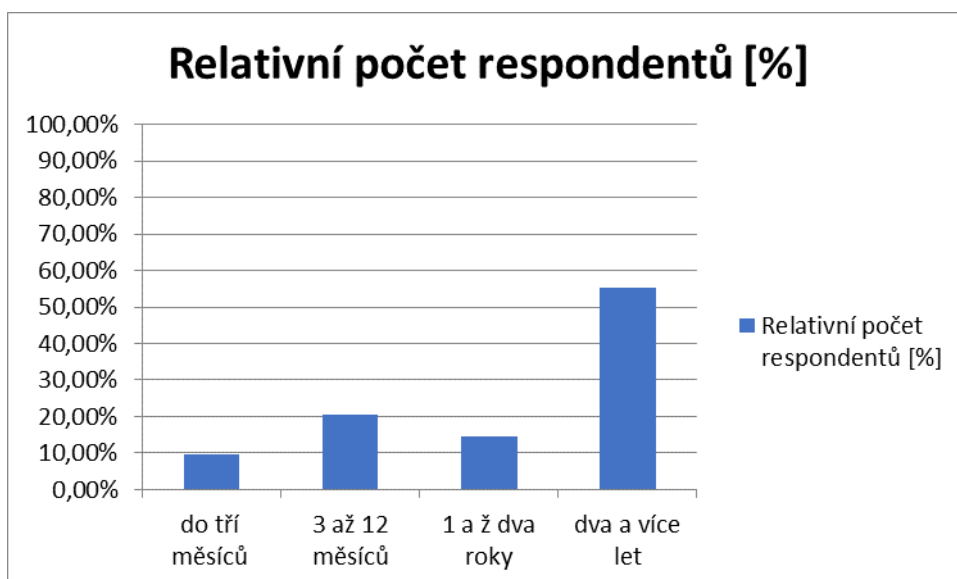
Obrázek č. 10: Nejvyšší dosažené vzdělání v relativním počtu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

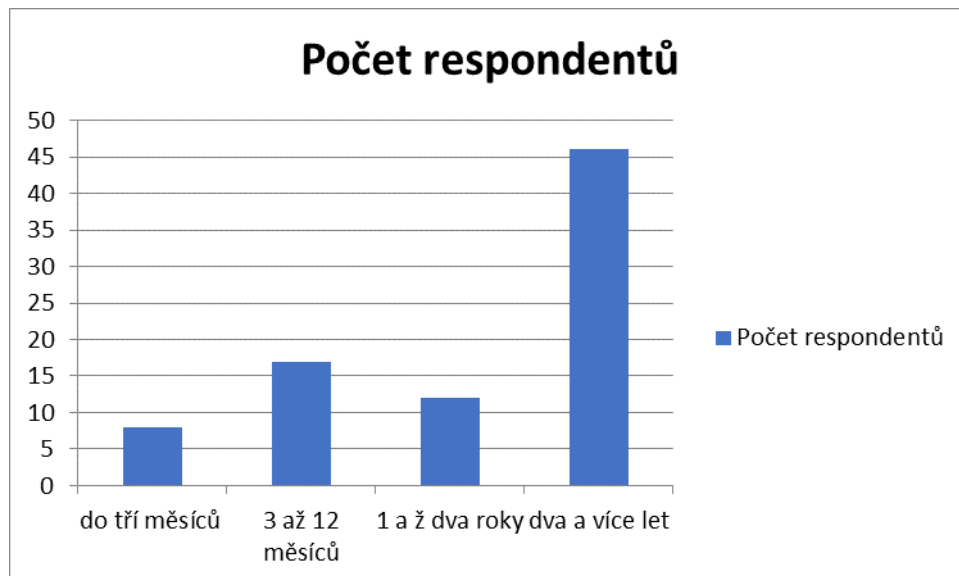
Poslední otázka v identifikační části dotazníku je zaměřena na délku zaměstnaneckého poměru ve společnosti Z. Varianty pro určení délky trvání zaměstnaneckého poměru nabízely dobu od 1 do 3 měsíců, kterou vyplnilo 15 respondentů. Variantu 3 až 12 měsíců vybralo 10 respondentů. Variantu 1 až 2 roky vyplnilo 12 dotazovaných. Variantu 2 roky a více zaškrtnulo 46 zaměstnanců. Nejdéle je ve společnosti zaměstnáno 55,42 % zaměstnanců a ve zkušební pracovní době je nejméně 9,64 % zaměstnanců.

Obrázek č. 11: Délka zaměstnaneckého poměru v relativním počtu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Obrázek č. 12: Délka zaměstnaneckého poměru dle počtu respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

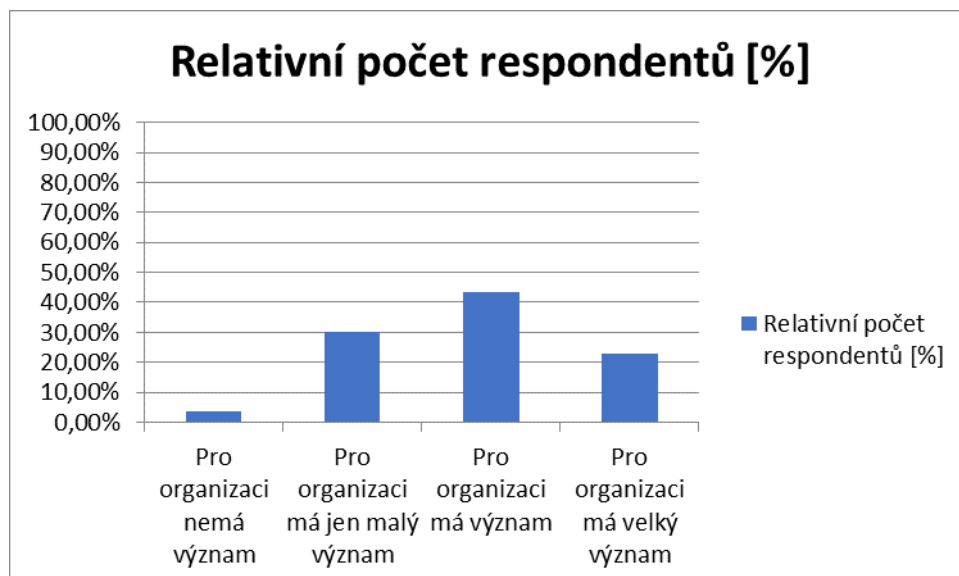
### 3.3.2 Vzdělávání zaměstnanců

Druhá část dotazníků obsahuje 16 otázek, jež jsou formulovány tak, aby byl zjištěn současný vzdělávací systém ve společnosti Z.

Otázka č. 1 zjišťovala, jak jsou dle názoru respondentů vzdělávání a rozvoj zaměstnanců důležité pro společnost, ve které jsou zaměstnání.

Téměř většina dotazovaných se domnívá, že vzdělávání má pro firmu význam, konkrétně 43,37 %. Třetina respondentů odpověděla, že vzdělávání má pro firmu velký význam, konkrétně 22,89 %. K názoru, že vzdělávání a rozvoj má pro firmu malý význam, se přiklonilo 30,12 % respondentů. Pouze 3,61 % si myslí, že vzdělávání a rozvoj nemá pro organizaci význam.

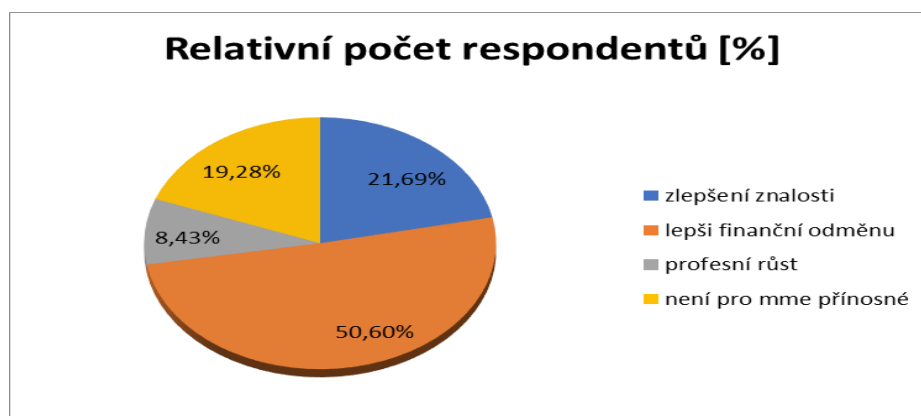
Obrázek č. 13: Důležitost vzdělávání ve společnosti dle relativního počtu respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Otázka č. 2 je zaměřena na přínos vzdělávání jednotlivým zaměstnancům. Na možnost zlepšení znalostí odpovědělo 21,69 % dotazovaných. Nejvíce respondentů (50,60 %) zaškrtnulo možnost zlepšení finanční odměny. Možnost profesního růstu vybralo 8,43 % respondentů. Pro 19,28 % není vzdělávání přínosné.

Obrázek č. 14: Přínos vzdělávání dle relativního počtu respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

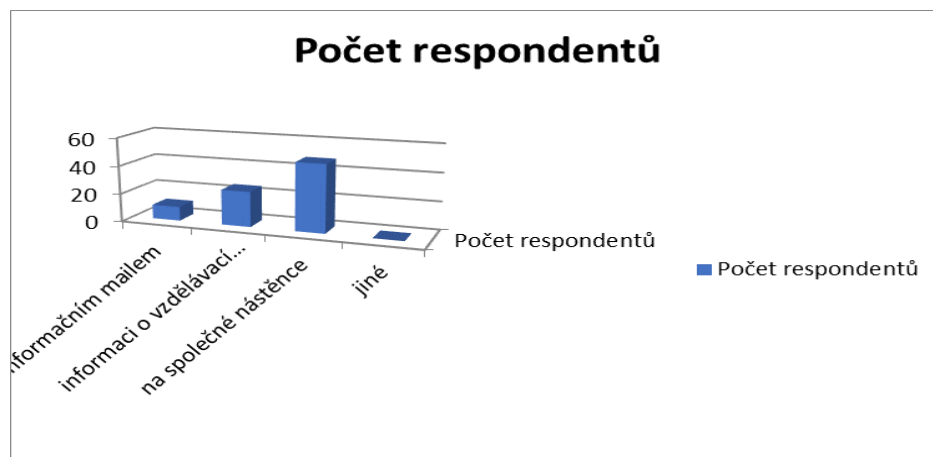
Otázka č. 3 byla polouzavřená a byla zaměřena na způsob, jakým jsou zaměstnanci o vzdělávací aktivitě informováni.

Z vyplněných dotazníků bylo zjištěno, že nejméně respondentů je o vzdělávací aktivitě informováno e-mailem, konkrétně 10 zaměstnanců. Nejvíce respondentů vybralo možnost získávání informací ze společné nástěnky, přesně 48 dotazovaných. Vedoucím je



informováno dle výsledku šetření 25 zaměstnanců. Variantu, která nabízela zvolit i jinou možnost, nevybral žádný z dotazovaných.

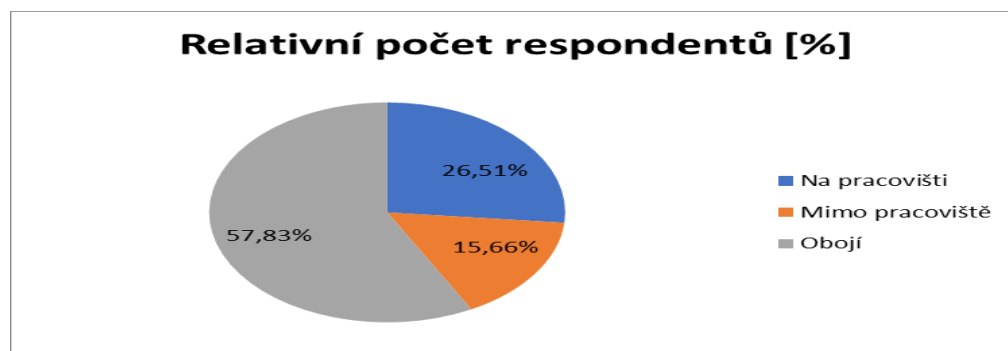
**Obrázek č. 15: Způsob informování o vzdělávací aktivitě dle respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Otázka č. 4 šetřila, jaký druh školicí aktivity je zaměstnanci upřednostněni. Přes polovinu dotazovaných (57,83 %) uvedlo, že jim vyhovuje jak vzdělávání na pracovišti, tak i mimo pracoviště. 26,51 % upřednostňuje vzdělávání na pracovišti. Vzdělávání mimo pracoviště zvolilo 15,66 % dotazovaných.

**Obrázek č. 16: Upřednostněná školicí aktivita zaměstnanců**

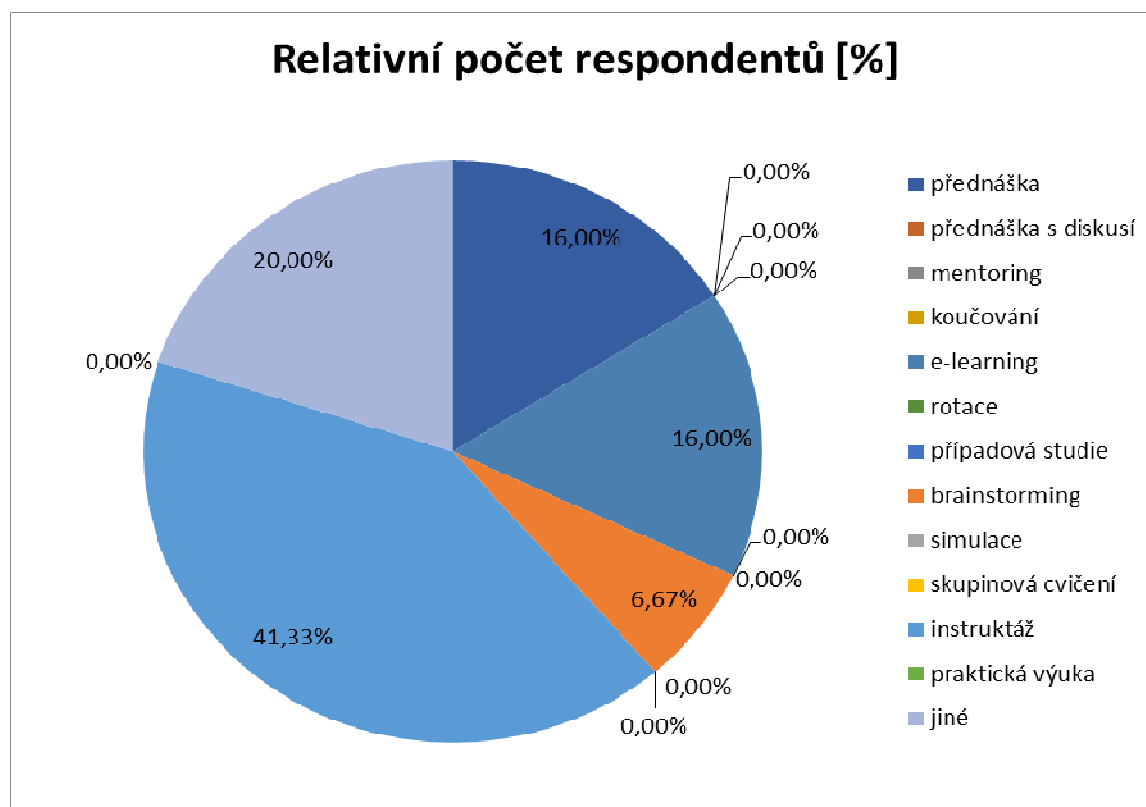


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Otázka č. 5 se dotazovala na metody, které jsou ve firmě nejvíce využívány. Dotazovaní vybírali z několika vzdělávacích metod: přednáška, přednáška s diskuzí, mentoring, koučování, e-learning (učení za pomoci počítače), rotace, případová studie, brainstorming, simulace, skupinové cvičení, instruktáž při výkonu práce. Aby výběr nebyl omezen nabízenými programy a byly zaznamenány i případně jiné aktivity, byla také přidána možnost vlastní odpovědi.

Z odpovědí bylo zjištěno, že k nejvíce využívaným vzdělávacím metodám patří instruktáž, téměř polovina respondentů 41,33 % zvolila tuto aktivitu. Další často využívanou metodu je e-learning, který využívá 16 % dotazovaných, a také přednáška, již zvolilo 16 % dotazovaných. 20 % dotazovaných zvolilo jiné vzdělávací aktivity, zejména jazykové kurzy. Nejméně je využívána metoda brainstorming, zvolilo ji jen 6,67 % respondentů. Hodnoty jsou znázorněny graficky, viz obrázek č. 18.

Obrázek č. 17: Nejvíce využívané vzdělávací metody dle relativního počtu respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Obrázek č. 18: Nejvíce využívané vzdělávací metody dle počtu respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Otázka č. 6 zjišťovala, jaká vzdělávací metoda by zaměstnancům nejvíce vyhovovala. Ze sběru dat vyplývá, že vzdělávací metodu instruktáž zaškrtnlo 43 dotazovaných, jež dosáhla 30,07 % relativního počtu dotazovaných. Dále byl zaznamenán druhý největší zájem o vzdělávací metody brainstorming a také vzdělávání pomocí přednášky s diskuzí; brainstorming zaškrtnlo 16 tázaných, tedy 11,9 % v relativním počtu, a přednášku s diskuzí volilo 15 dotazovaných čili 10,49 %.

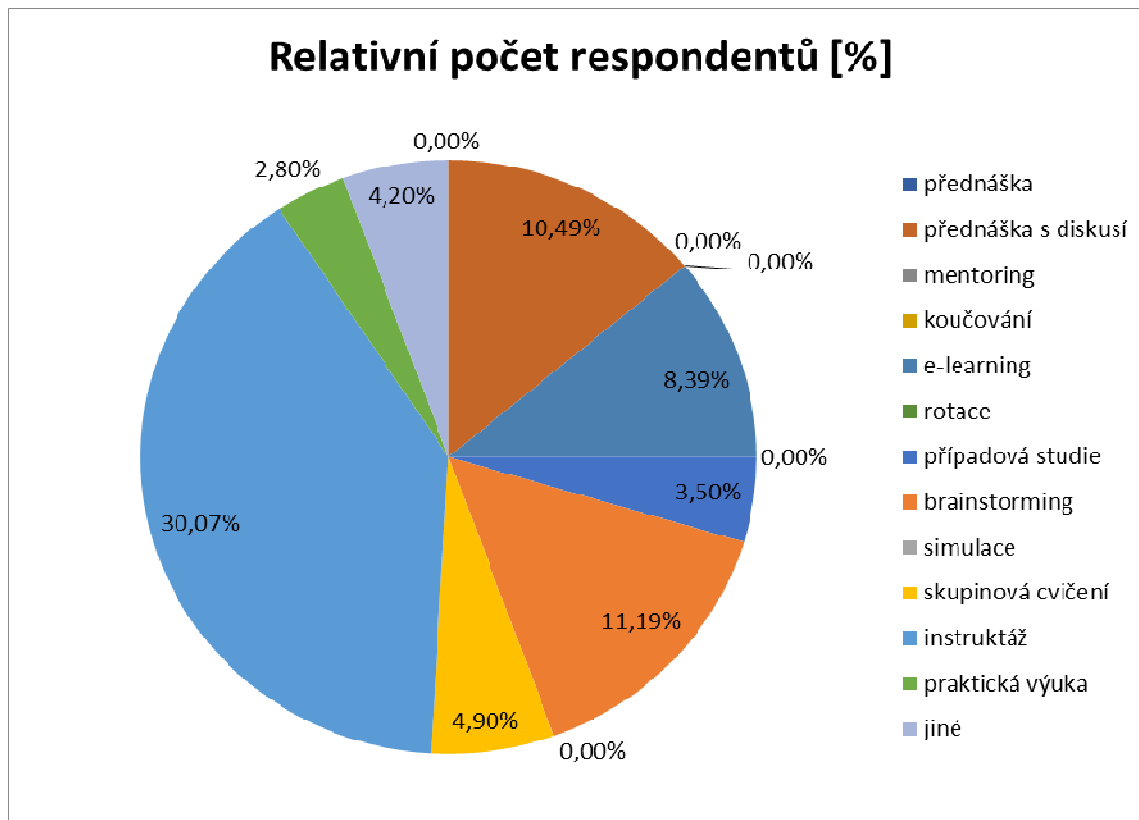
O něco méně byl projeven zájem o edukační metodu e-learning, jež byla vybrána 12 respondenty, čili zájem tvoří 8,39 % z počtu dotazovaných. Vzdělávací metoda skupinové cvičení se nejeví jako požadovaná, nicméně byla zaškrtnuta 7x, tedy 4,9 % v relativním počtu.

Možnost jiné vzdělávací metody byla vybrána 6x čili 4,20 % relativního počtu dotazovaných, kde byly uváděny zejména kurzy v oblasti logistických procesů a skladovacích zásob. Praktická výuka byla vybrána pouze 4x čili 2,80 % relativního počtu dotazovaných.

Většina zaměstnanců preferuje vzdělávací metodu instruktáž a další oblíbenou vzdělávací metodou je brainstorming a vzdělávání prostřednictvím přednášky s diskuzí.

Vzdělávací metody přednáška, mentoring, koučování, rotace a simulace nebyly v dotaznících vybrány vůbec.

Obrázek č. 19: Vzdělávací metody dle relativního počtu respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

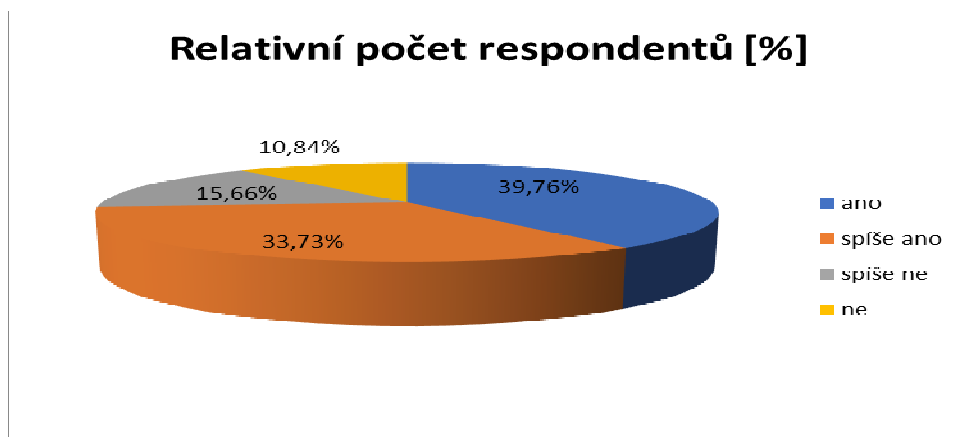
Obrázek č. 20: Vzdělávací metody dle počtu respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Otázka č. 7 šetřila, zda je pro zaměstnance vzdělávání přínosné. 39,76 % dotazovaných odpovědělo ano. Spíše ano si vybralo 33,73 % dotazovaných. Spíše ne zvolilo 15,66 % zaměstnanců. Vzdělání není přínosné pro 10,84 % dotazovaných.

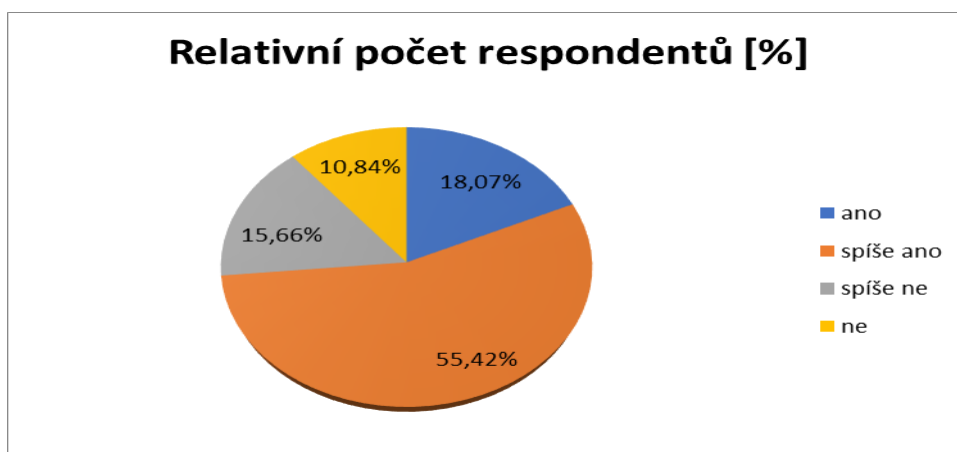
Obrázek č. 21: Přínos vzdělávání dle relativního počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Otázka č. 8 šetřila, zda získané znalosti pomohou zaměstnancům dobře zvládat jejich práci. 18,07 % dotazovaných potvrdilo, že získané znalosti jim spíše pomohou. Více jak polovině dotazovaných (55,42 %) získané znalosti při výkonu pracovní činnosti pomáhají. Variantu spíše nepomáhají zaškrtnulo 15,66 % respondentů. Získané znalosti nepomáhají zaškrtnulo 1 % respondentů.

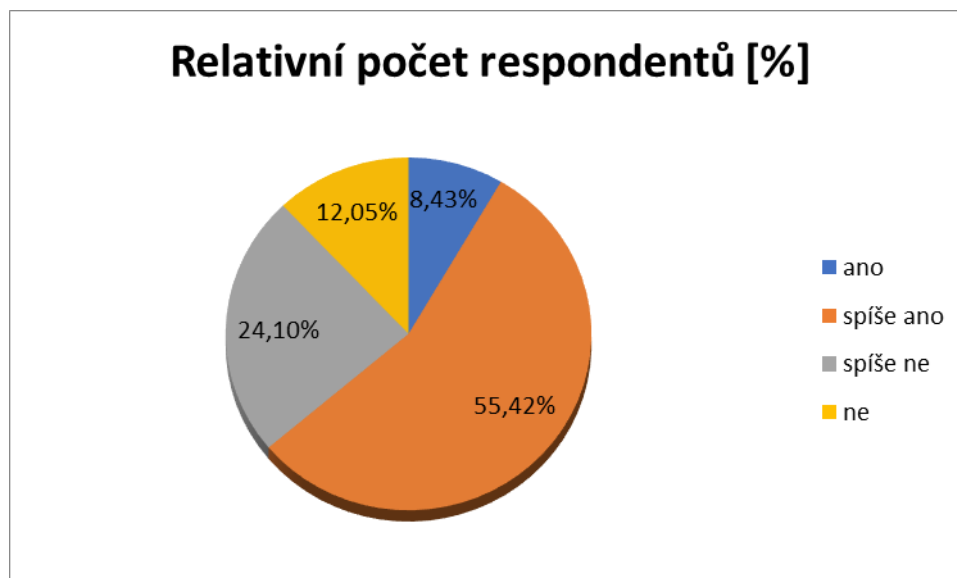
Obrázek č. 22: Znalosti usnadňující výkon práce v relativním počtu respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Otázka č. 9 zjišťovala spokojenost zaměstnanců se vzdělávacím systémem. Odpověď ano vybralo 8,43 % dotazovaných. Pro spíše ano se rozhodlo 55,42 % respondentů. 24,10 % zaměstnanců zaškrtnulo možnost spíše ne. Se systémem vzdělávání není spokojeno 12,05 % dotazovaných.

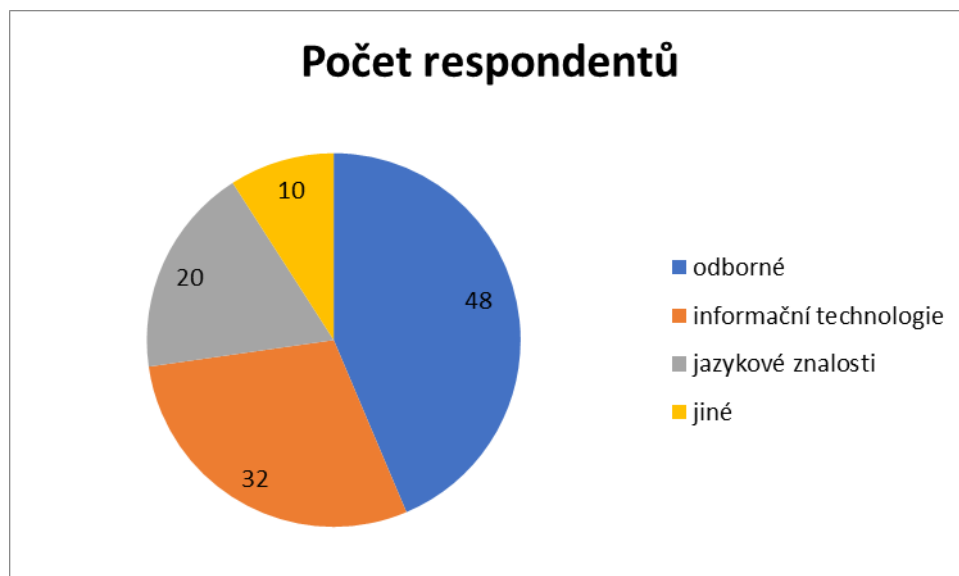
Obrázek č. 23: Spokojenost se vzdělávacím systémem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

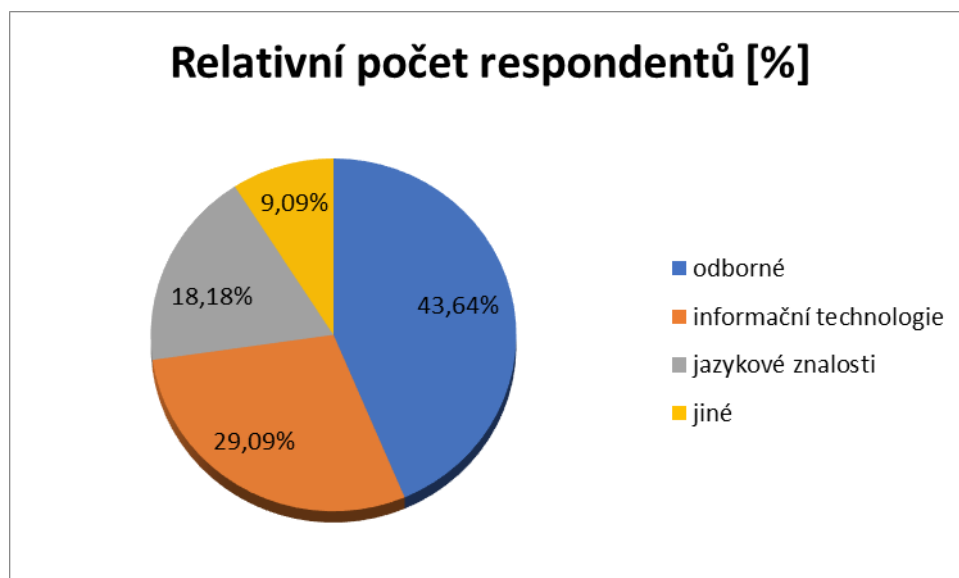
Otázka č. 10 byla polouzavřená a zjišťovala, v jaké oblasti by se chtěli zaměstnanci vzdělávat. Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí. Polootevřená otázka nabízela možnost respondentům zvolit i jinou aktivitu. Přes 40 % dotazovaných má zájem o odborné vzdělávání. Zhruba 30 % dotazovaných projevilo zájem o informační technologie. Získávání znalostí v oblasti jazykového vzdělávání preferuje 18,18 % respondentů. 9 % dotazovaných zvolilo jinou než nabízenou vzdělávací aktivitu, zejména v oblasti logistických procesů, skladování a zásob.

Obrázek č. 24: Oblast vzdělávání dle počtu respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování 2019.

Obrázek č. 25: Oblast vzdělávání dle relativního počtu respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování 2019.

Otázka č. 11 se týkala hodnocení vzdělávací akce, která měla zjistit její přínos firmě. Respondenti měli vyhodnotit pomocí stupnice jedna až čtyři vzdělávací akci. Prostředí, kde se kurz konal, bylo vyhodnoceno téměř polovinou dotazovaných známkou tři (44,71 %), třetina dotazovaných (31,76 %) hodnotila prostředí známkou dva, známkou čtyři prostředí hodnotilo 21,18 % respondentů a 2,35 % dotazovaných hodnotilo prostředí známkou jedna. Z dat tedy vyplývá, že prostředí, ve kterém se vzdělávací akce konala, většinou nevyhovuje.

Srozumitelnost výkladu hodnotila více jak polovina dotazovaných (65,88 %) známkou jedna a známkou dva byl výklad hodnocen více než třetinou respondentů, konkrétně 34,12 %, známkou tři a čtyři nevolil žádný respondent. Získaná data dokládají, že zaměstnanci jsou s výkladem spokojeni.

Získání nových znalostí známkou jedna hodnotilo přes 50 % dotazovaných, známkou dva kolem 30 % dotazovaných, známkou tři zhruba 10 % dotazovaných a známkou čtyři hodnotilo pouze přes 8 % dotazovaných. Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců je se získáváním znalostí spokojena.

Získávání nových dovedností známkou jedna hodnotila přes polovina dotzovaných, známkou dva hodnotilo kolem 20 % dotazovaných, méně spokojeno bylo přes 10 % dotazovaných a nespokojena byla 4 % dotazovaných. Ze získaných dat je patrné, že se získáváním nových dovedností je většina zaměstnanců spokojena.

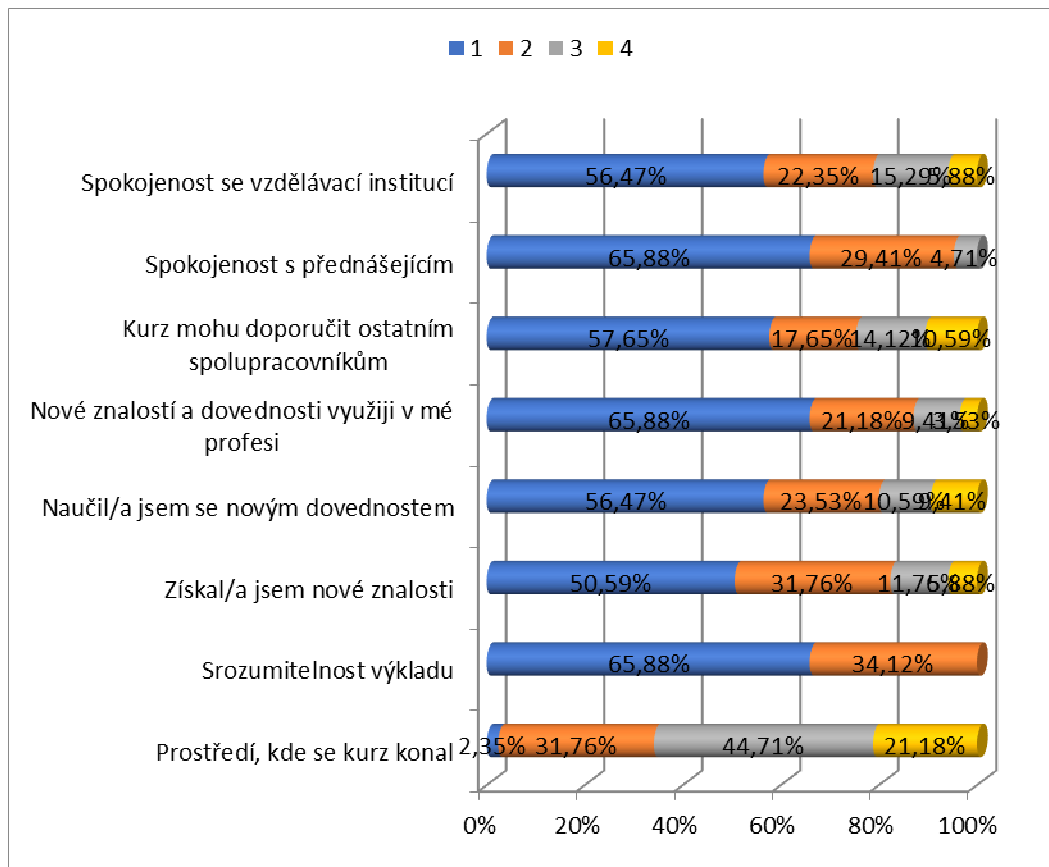
Na otázku, zda kurz může být doporučen ostatním spolupracovníkům, bylo z průzkumu zjištěno, že přes polovina dotazovaných by kurz ostatním spolupracovníkům doporučila, známkou dva hodnotilo přes 17 % dotazovaných, známkou tři kolem 4 % a půl procenta hodnotilo známkou čtyři. Ze zjištěných údajů je zřejmé, že většina zaměstnanců by vzdělávací kurz ostatním spolupracovníkům doporučila.

U otázky, zda jsou zaměstnanci spokojeni s přednášejícím, známkou jedna hodnotilo přes 65 % dotazovaných, známkou dva hodnotilo přes 30 % dotazovaných, známkou tři nebylo hodnoceno nikým a známkou čtyři hodnotila 4 % dotazovaných. Šetření ukazuje spokojenost s přednášejícím.

Spokojenost se vzdělávací institucí hodnotilo známkou jedna přes 50 % dotazovaných, známkou dva hodnotilo 22,35 % dotazovaných, známkou tři hodnotilo 15,20 % respondentů a známkou čtyři hodnotilo necelých 9 % zaměstnanců. Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců je spokojena se vzdělávací institucí.



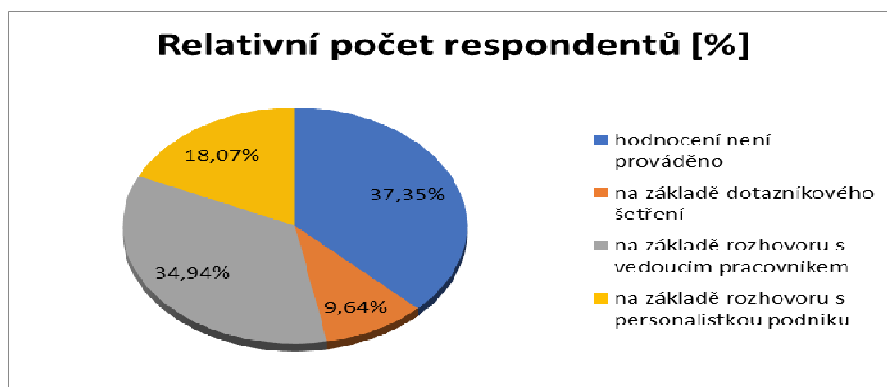
Obrázek č. 26: Hodnocení vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Otázka č. 12 šetřila, jak probíhá hodnocení vzdělávacího kurzu ve firmě. Nejvíce respondentů (37,35 %) uvedlo, že hodnocení vzdělávacího kurzu není prováděno. Pouze 9,64 % dotazovaných uvedlo, že hodnotí vzdělávací kurz prostřednictvím dotazníkového šetření. Hodnocení kurzu za pomoci rozhovoru s vedoucím pracovníkem zvolilo 34,94 % dotazovaných a na základě rozhovoru s personalistkou 18,07 %.

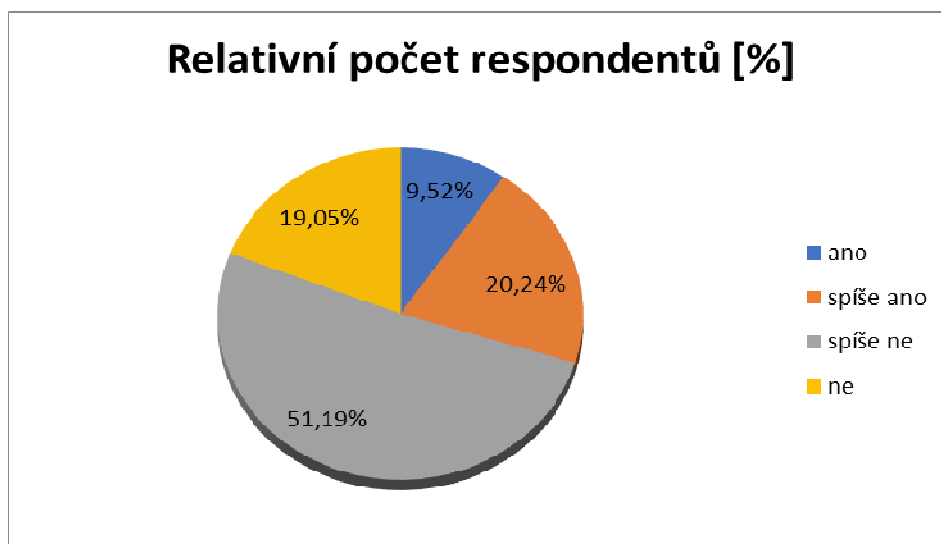
Obrázek č. 27: Způsob hodnocení vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Otázka č. 13 byla zaměřena na motivaci zaměstnanců ze strany organizace při získávání znalostí. Více jako polovina uvedla, že motivováni spíše nejsou, konkrétně 51,19 %. Variantu spíše ano uvedlo 20,24 % dotazovaných, 19,05 % zvolilo variantu spíše ano a pouze 9,02 % uvedlo, že jsou motivováni.

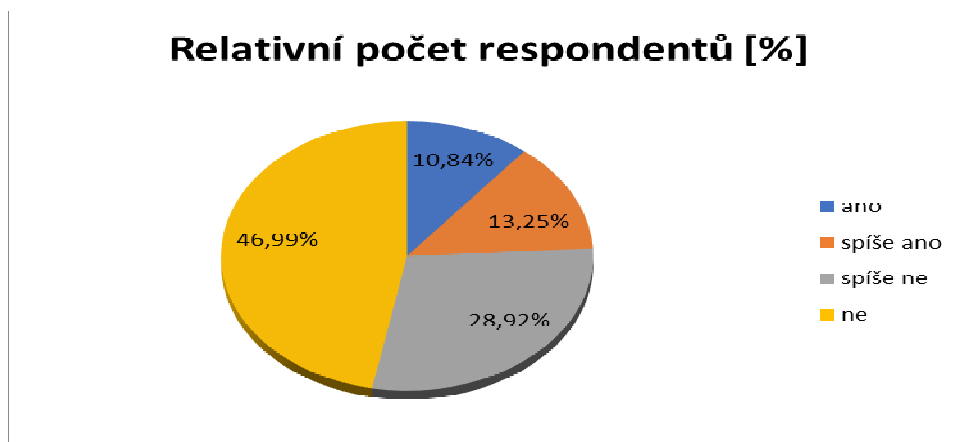
Obrázek č. 28: Motivování zaměstnanců při získávání znalostí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Otázka č. 14 zjišťovala, zda jsou zaměstnanci motivováni v oblasti vzdělávání vedoucím pracovníkem. Vedoucím pracovníkem je motivována pouze ¼ dotazovaných. Více než polovina zaměstnanců není vedoucím pracovníkem motivována.

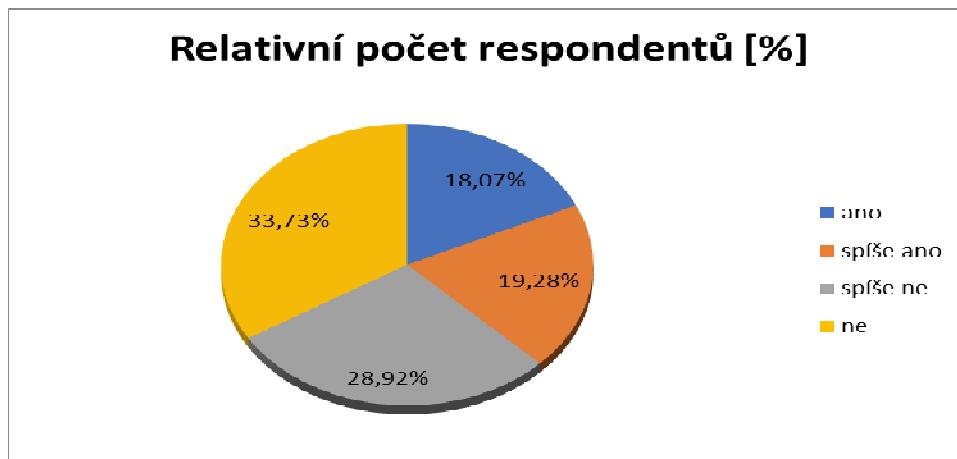
Obrázek č. 29: Motivování v oblasti vzdělávání vedoucím pracovníkem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Otázka č. 15 zjišťovala, zda zaměstnanci diskutují o vzdělávacích kurzech s vedoucím pracovníkem. Pouze čtvrtina dotazovaných uvedla, že s vedoucím pracovníkem o vzdělávacích kurzech hovoří. Nadpoloviční většina uvedla, že s vedoucím pracovníkem o vzdělávacích kurzech nehovoří.

Obrázek č. 30: Diskuze o vzdělávací akci s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Otázka č. 16 byla otevřená otázka, kde zaměstnanci mohli uvádět připomínky nebo náměty k dosavadnímu systému vzdělávání. Na vzdělávací systém byly zaznamenány různé názory. Nejvíce zaměstnanců uvedlo, že o vzdělávání zájem mají, ale ne po pracovní době. Námitky byly vzneseny na chybějící rozšiřování znalostí v logistických procesech, v oblasti skladových zásob a na nedostatek praktické výuky. Zaměstnanci mají také zájem o jazykové kurzy, které jsou momentálně nabízeny jen některým zaměstnancům.

## **4. Shrnutí výsledků výzkumu, návrhy a doporučení**

### **4.1 Shrnutí výsledku výzkumu a analýz**

Na základě dat získaných prostřednictvím rozhovoru s hlavním personalistou ve firmě Z a pomocí dotazníkového šetření lze konstatovat, že v organizaci je systém vzdělávání dobře zaveden, přesto byly zjištěny jisté nedostatky v edukačním systému.

Z rozhovoru s hlavním personalistou vyplynulo, že pro firmu je klíčové určovat potřebu vzdělávacích aktivit, jež je získávána od samotných zaměstnanců a vedoucích pracovníků a požadavky jsou následně přeposílány za pomoci formuláře na personální oddělení. Z dotazníkového šetření se zaměstnanci naopak vyplynulo, že diskuze o vzdělávacích aktivitách s vedoucím pracovníkem jsou podprůměrné, a ten proto nemůže přesně určit skutečné potřeby, jež by rovněž přispěly k eliminaci zmetkovitosti. Zaměstnanci nejsou nadřizeným o vzdělávacích aktivitách dostatečně informováni, jelikož ze šetření je zřejmé, že se zaměstnanci o kurzech nejčastěji dozvídají z nástěnky. Informovanost o vzdělávacích aktivitách je hodnocena jako nedostatečná.

Průzkum se zaměstnanci prokázal potřebu vzdělávání v oblasti logistických procesů a skladovacích zásob, ale z rozhovoru s personalistou nebyla tato potřeba zmíněna.

Je patrné, že výsledky zjištěné z rozhovoru a výsledky zjištěné šetřením zaměstnanců jsou odlišné. Průzkum tedy prokazuje, že zaměstnanci jsou o vzdělávací aktivitě nejvíce informováni z nástěnky a zřídka jsou tyto informace předávány vedoucím a na personální oddělení.

Provedeným šetřením byly zjištěny vzdělávací aktivity, jež jsou ve firmě nejvíce využívány – nejčastěji jí byla instruktáž. E-learning a přednáška vychází ze sběru dat jako důležité nástroje vzdělávání, jazykové kurzy jsou také aplikovány. Nejméně je dle zaměstnanců ve firmě využíván brainstorming. Rozhovor s hlavním personalistou se se zjištěnými daty v této části neshoduje – podle něj je ve firmě využívána i přednáška s diskuzí, ačkoliv ze sběru dat je patrné, že tato metoda nebyla v nabídce vzdělávacích metod dotazovanými vybrána. Naopak u instruktáže a e-learningu sběr dat potvrzuje shodu, takže čili ve firmě s určitostí tyto vzdělávací akce probíhají. Brainstorming byl hodnocen zaměstnanci jako nejméně využívaná metoda, nicméně hlavní personalista jej popisuje jako používaný.

Průzkumem byly také identifikovány vzdělávací metody, které by zaměstnanci nejvíce uvítali. Patří k nim instruktáž, která dle hlavního personalisty patří k využívaným metodám. Velmi

velký zájem byl o brainstorming, který v současné době není dostatečně využíván, a přednášku s diskuzí, která není dle zjištěných informací využívána vůbec. Také byl projeven zájem o kurzy nebo školení v oblasti logistických procesů a praktickou výuku.

Velmi pozitivní se ukázaly názory zaměstnanců ve vztahu ke vzdělávání a jeho přínosu. Drtivá většina zaměstnanců věří, že znalosti a dovednosti získané vzdělávacími programy jsou pro ně z hlediska využitelnosti v pracovní činnosti přínosné. To samozřejmě souvisí se zjišťováním informací v oblasti hodnocení vzdělávacího programu. Vyhodnocení na základě sběru dat ukazuje, že zaměstnanci většinou výkladu rozumí, nové znalosti a dovednosti získávají a jsou s přednášejícím a vzdělávací institucí spokojeni. Méně už jsou spokojeni s prostředím, kde vzdělávání probíhá. Celkově lze říct, že zaměstnanci hodnotí vzdělávací aktivity kladně.

Odchylna byla ale zjištěna v oblasti hodnocení vzdělávacího kurzu, kde data dokazují, že téměř 40 % dotazovaných hodnocení neprovádí, zatímco z rozhovoru s hlavním personalistou plyne, že hodnocení se provádí, jelikož je důležitým rozhodovacím nástrojem pro vyhodnocování vzdělávacího programu.

Zaměstnanci a hlavní personalista se celkem shodují v oblasti, ve které by pracovníci měli zájem poznatky a dovednosti získávat. Nejvíce zaměstnanců (40 %) má zájem o tyto poznatky v oblasti technologické. Dále byl zaznamenán velký zájem o znalosti v oblasti informačních technologií a jazykových kurzů. Za pomoci polootevřené otázky bylo zjištěno, že 9 % zaměstnanců má zájem o kurzy či školení v oblasti logistiky, skladování a zásob. Zájem o kurzy logistických procesů ale hlavní personalista nevedl.

Byly také zaznamenány kritické připomínky k dosavadnímu systému vzdělávání. Lidé připomínkovali zejména nedostatečné informování o vzdělávacích programech a sdílení informací s nadřízenými pracovníky ve smyslu požadovaných školení k výkonu práce.

## **4.2 Návrhy a doporučení**

Navržené řešení bude identifikované nedostatky eliminovat a program vzdělávání efektivněji využívat.

Vzhledem ke zjištěným nedostatkům, které dle získaných informací nejvíce spočívají v důvěře a komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými, by organizace měla u vedoucích pracovníků klást důraz na zlepšení motivačního programu podřízených pracovníků.

Z dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci motivováni nejsou, ale z šetření pomocí rozhovoru vzešlo, že jsou pracovníci motivováni finančními nástroji.

Podle klíčového ukazatele výkonu (KPI), který zahrnuje přesně dohodnuté pokyny, bude možné měřit výkon jednotlivého pracovníka, a tak definovat postup finančního ohodnocení. Měřitelnost výkonu by měla spočívat v počtu obdržených reklamací. Lidé, aby mohli snižovat chybovost, musejí získávat nové poznatky, dovednosti i zkušenosti tak, aby byli motivováni vzdělávat se a podniky by snížily náklady spojené s reklamacemi a riziko ztráty zákazníka.

Jestliže budou zaměstnanci motivováni svým vedoucím, posílí se vztahy a zlepší se důvěra. Pracovníci budou na základě lepšího pracovního vztahu s nadřízeným diskutovat o potřebách vzdělávání otevřeně.

Vedoucí pracovníci odpovídají za realizaci úkolů a cílů podniku, za pomoci ostatních zaměstnanců. Jsou tedy na znalostech, dovednostech, nápadech i myšlenkách svých zaměstnanců závislí. Tím, že je do značné míry manažer za pracovní prostředí i za personalistiku odpovědný, může značně ovlivňovat pracovní výkon. Svým způsobem by měl rovněž vytvářet prostor pro spolupráci a vytvářet součinnost mezi potřebami organizace a potřebami zaměstnanců. Manažeri, pokud mají dělat smysluplná rozhodnutí, musí být schopni zajistit si pravidelné a rychlé získávání informací jak uvnitř organizace, tak i ve vnějším prostředí, které na podnik neustále působí (faktory sociální, ekonomické, technologické a politické).

Pro zlepšení vztahů je doporučeno, aby samotní vedoucí pracovníci absolvovali kurz, jenž se bude zabývat problematikou vedení, řízení a motivování lidských zdrojů. Neboť lidské zdroje vytvářejí pracovní potenciál a je klíčové, aby byly řízeny odborně vzdělanými pracovníky. V současné době je v oboru řízení a management nabízeno mnoho odborných kurzů. Jsou doporučeny kurzy akreditované MŠMT ČR dle vyhlášky č. 524/2004 Sb. Nebude tak zbytečně docházet ke špatné komunikaci, která má v případě této organizace za následek ne zcela správně sestavený edukační plán.

Samotní pracovníci by také měli své náměty sdělovat nadřízeným. Doporučuje se zavést systém zlepšovacích návrhů, který by jednotlivým zaměstnancům umožnil své náměty nadřízeným sdělovat. Jelikož online systém nemusí vyhovovat všem zaměstnancům, je možné postavit vedle nástěnky box, do kterého by náměty pracovníků byly vhazovány. Opadl by tak ostych nebo obavy z komunikace s vedoucím.

Vedoucí pracovník by měl se zaměstnanci po ukončení vzdělávací akce vyhodnotit její efektivitu, nejlépe dotazníkem, který prošetří účinnost akce. Je navržen příkladný dotazník, který je uveden v příloze č. 3. Dotazníkovým šetřením by bylo možné zjistit případné nedostatky edukace, a tak uspořádat sestavení efektivního edukačního programu. Předpokladem

je pravidelnost prováděného sběru dat a následné vyhodnocení, které by mělo být zaznamenáno a s novým šetřením komparováno.

Průzkumem byla zjištěna nespokojenost s prostředím, kde se vzdělávací akce koná. Dotazník nezjišťoval důvody, jež zapříčinily negativní přístup účastníků. Pro zlepšení této skutečnosti je důležité zjistit konkrétní nedostatky. Identifikace příčin může být realizována dotazníkem. Dotazník šetřící efektivitu vzdělávání bude rozšířen o otázky, jež prošetří tuto oblast. Otázky by měly být uzavřené s možností alternativy a měly by poskytnout více informací. Získané odpovědi pomohou vyřešit tuto závadu.

Připomínky byly zaznamenány na dobu, kdy vzdělávací aktivita probíhá. Zaměstnanci nesouhlasí s výukou po pracovní době.

Jestliže školení nebo jiný edukační program probíhá po pracovní době, je tato doba brána jako práce přesčas, kterou definuje zákoník práce – jedná se o práci, jež je konaná nad stanovenou týdenní pracovní dobu. Práci přesčas je možné vykonávat jen ve výjimečných případech. Práce přesčas může být nařízena maximálně v rozsahu 8 hodin v týdnu a 150 hodin v rozsahu celkovém. Výjimku mají zaměstnanci s kratším pracovním úvazkem, těhotné ženy a lidé pečující o děti do jednoho roku. Zaměstnavatel má možnost sjednat práci přesčas již v pracovní smlouvě. V souvislosti s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců není vhodné využívat nástroje pracovní doby přesčas. Zvyšuje se pak neochota zaměstnanců nové znalosti získávat a podnik pak sám nemůže znalosti efektivně využívat. Pracovníci, kteří systém vzdělávání plánují, by měli rozvrhnout jednotlivé aktivity tak, aby nepřevyšovaly sjednanou pracovní dobu.

Navržená řešení jsou pouze doporučeními, která podnik může i nemusí pro vylepšení systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců využít. Je nutné si stále uvědomovat, že vzdělaný zaměstnanec je nositelem nových nápadů, myšlenek, poznatků, dovedností a znalostí, které mohou být zaměstnavateli ku prospěchu za předpokladu odborného řízení těchto zdrojů.

## Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo provést analýzu vzdělávacího systému prostřednictvím sběru dat a doporučit možná řešení.

Teoretická část byla vypracována formou literární rešerše na základě prostudované odborné literatury. Byla zde charakterizována témata z oblasti personálního řízení, vzdělávání, motivace a rozvoje pracovníků, mapován byl pojem učící se organizace. Tato část byla rozdělena do dvou podkapitol.

První kapitola se zabývala významem pojmu vzdělávání a dále byla rozpracována v pěti podkapitolách. Druhá kapitola objasnila pojetí personální práce, jež byla podrobněji definována ve čtyřech podkapitolách.

Praktická část charakterizuje společnost, ve které průzkum probíhal, a popisuje tamní řízení pracovníků. Data byla získána na základě rozhovoru s hlavním personalistou a metodou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Samotné dotazování probíhalo v kanceláři daného podniku pomocí předem připravených otázek, týkajících se rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Odpovědi byly zaznamenávány a následně vyhodnocovány.

Strukturovanou kvantitativní metodou dotazníkového šetření byl analyzován současný stav edukačního programu. Nástroj obsahuje uzavřené otázky s možností zvolit i jinou alternativu odpovědi. Přesnější data o vzdělávacím systému byla získána pomocí baterie. Vytisknuté dotazníky byly do podniku předány a poté rozdány vedoucími pracovníky jednotlivým zaměstnancům. Po patnácti pracovních dnech byly dotazníky odevzdány a následně vyhodnocovány. V programu MS Excel 2016 byla získaná data agregována a graficky zpracována. Grafy poskytují informace dle počtu dotazovaných i dle relativního počtu dotazovaných. Přesně vyhodnocují otázky, které metoda dotazníkového šetření obsahovala.

Nedostatky systému vzdělávání, jež byly průzkumem ve vybrané výrobní společnosti zjištěny a definovány, pomohou podniku lépe identifikovat stávající nesrovnalosti v této oblasti a předejít potenciální hrozbě. Navržená řešení mají za úkol zkvalitnit současný vzdělávací systém a zlepšit rozvoj zaměstnanců, a tím podpořit konkurenceschopnost podniku v daném odvětví.



## Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, Praha, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7454-113-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUCKLEY, Roger, CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2004. 279 s. ISBN 80-251-0358-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, Praha, C. H. Beck, 2007. 512 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistka*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 457 s. ISBN 80-7226-515-6.

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

JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOČIANOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 224 s. ISBN 978-80-2472-497-3.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2012. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, s.r.o., 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9.

PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004. 128 s. ISBN 978-80-2450-703-3.

RŮŽIČKA, Jiří, DRÁZSKÁ Eva. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651.

## **Přílohy**

### **Příloha č. 1: Rozhovor s hlavním personalistou**

- 1) Probíhá v podniku rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?
- 2) Je aplikována v podniku identifikace potřeb a plán rozvoje zaměstnanců?
- 3) Jakým způsobem probíhá identifikace vzdělávací aktivity?
- 4) Jaké faktory nejvíce ovlivňují výběr vzdělávacího programu? Rozveďte, prosím, zda se jedná o faktory způsobené organizační změnou, výkonem zaměstnanců, efektivním využitím pracovní doby, novými technologickými postupy, nebo jinými vlivy.
- 5) Jsou používány metody vzdělávání na pracovišti a jaké?
- 6) Jsou používány metody mimo pracoviště a jaké?
- 7) Jakým způsobem jsou informováni zaměstnanci o vzdělávacích programech?
- 8) Probíhají v organizaci školení a jaká?
- 9) Jsou pracovníci organizací motivováni k rozvoji a vzdělávání?
- 10) Je v organizaci vyhodnocována vzdělávací aktivita vzdělavatelem a účastníkem a jakou metodou?
- 11) Jsou výsledky hodnocení vzdělávacího programu pro organizaci rozhodující?
- 12) Jsou v organizaci používány e-learningové kurzy?
- 13) Jakým způsobem jsou vyhodnocovány znalosti a dovednosti, které zaměstnanec využívá k vykonání pracovní činnosti?
- 14) Zamýšlíte nějaké změny v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vašem podniku?

## **Příloha č. 2: Dotazníkové šetření v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců**

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Kamila Vranková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, jenž slouží ke zlepšení úrovně vzdělávání. Dotazníkové šetření je součástí mé diplomové práce na téma „Vzdělávání a rozvoj pracovníků“ a pomůže mi vyhodnotit systém vzdělávání ve Vašem podniku a navrhnout případná řešení. Dotazník je anonymní a získané informace budou užity pouze za účelem tohoto šetření.

Děkuji za Váš čas.

### **VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

1. Je vzdělávání a rozvoj pracovníků pro Vaši organizaci dle Vašeho názoru významné?

- pro organizaci nemá žádný význam
- pro organizaci má jen malý význam
- pro organizaci má význam
- pro organizaci má velký význam

2. Co Vám vzdělávání přináší?

- zlepšení znalostí
- lepší finanční odměnu
- profesní růst
- není pro mě přínosné

3. Jak Vás organizace o vzdělávací aktivitě informuje?

informačním mailem

informaci o vzdělávací aktivitě předává vedoucí

na společné nástěnce

jiné, uveďte .....

.....

4. Jaký druh školicí aktivity upřednostňujete?

školení na pracovišti

školení mimo pracoviště

školení na pracovišti i mimo pracoviště (obojí)

5. Které ze vzdělávacích metod jsou ve Vaší organizaci uplatňovány?

přednáška

případová studie

přednáška s diskuzí

brainstorming

mentoring

simulace

koučování

skupinové cvičení

e-learning (učení za pomoci počítače)

instruktáž při výkonu práce

rotace

praktická výuka

jiné vzdělávací metody, uveďte .....

.....

6. Která z metod vzdělávání by Vám nejvíce vyhovovala?

přednáška

případová studie

přednáška s diskusí

brainstorming

mentoring

simulace

koučování

skupinové cvičení

e-learning (učení za pomoci počítače)

instruktáž při výkonu práce

rotace

praktická výuka

jiné vzdělávací metody, uveďte .....

.....

.....

7. Jsou pro Vás vzdělávací aktivity ve Vaší organizaci přínosné?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

8. Pomohou Vám získané znalosti dobře zvládat Vaši práci?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

9. Jak jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve Vaší organizaci?

- jsem spokojen/a
- jsem spíše spokojen/a
- jsem spíše nespokojen/a
- jsem nespokojen/a

10. V jaké oblasti byste měl/a zájem získávat nové poznatky a dovednosti?

- odborné
- informační technologie
- jazykové znalosti
- jiné uveďte .....

11. Jak byste hodnotil/a vzdělávací program, kterého jste byl/a naposled účastníkem?  
Zakroužkujte na stupnici od jedna až čtyři, kdy nejlepší hodnocení je číslo 1 a nejhorší číslo 4.

Prostředí, kde se kurz konal.	1 2 3 4
Srozumitelnost výkladu.	1 2 3 4
Získal/a jsem nové znalosti.	1 2 3 4
Naučil/a jsem se novým dovednostem.	1 2 3 4
Nové znalosti a dovednosti využiji ve své profesi.	1 2 3 4
Kurz mohu doporučit ostatním spolupracovníkům.	1 2 3 4
Spokojenost s přednášejícím.	1 2 3 4
Spokojenost se vzdělávací institucí	1 2 3 4

12. Jak probíhá hodnocení vzdělávacího kurzu ve Vašem podniku?

- hodnocení není prováděno
- na základě dotazníkového šetření
- na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem
- na základě rozhovoru s personalistou podniku

13. Domníváte se, že jste motivován/a ze strany organizace pro získávání znalostí firemním vzděláváním?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

14. Jste motivován/a pro vzdělávání vedoucím pracovníkem?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Diskutujete s vedoucím pracovníkem o vzdělávacích kurzech?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16. Uveďte jakékoliv kritické připomínky nebo náměty k dosavadnímu systému vzdělávání.



## IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

17. Jste žena, nebo muž?

- žena       muž

18. Jste občanem ČR?

- ano       ne

19. Do jaké věkové skupiny se řadíte?

- 18 let až 30 let  
 31 let až 40 let  
 41 let až 50 let  
 51 let až 60 let  
 61 let a více

20. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní  
 vyučen/a  
 středoškolské s maturitou  
 akademické prvního stupně (Bc.)  
 akademické druhého stupně (Ing., Mgr. aj.)

21. Jak dlouho jste zaměstnán/a v podniku?

- do 3 měsíců  
 3 až 12 měsíců  
 1 až 2 roky  
 2 a více let

### **Příloha č. 3: Hodnotící dotazník efektivity školicí aktivity**

Název školení:

Vážení účastníci,

aby bylo školení co nejvíce efektivní a splnilo požadované potřeby, prosím, věnujte pár minut krátkému zodpovězení otázek, případně napište své náměty. Zakroužkujte na hodnotící škále od 1 do 4. Hodnoťte

Obsah kurzu byl srozumitelný. 1 2 3 4

Kurz obsahoval praktické příklady. 1 2 3 4

Získal/a jsem prohlubující znalosti. 1 2 3 4

Získané znalosti jsou využitelné pro výkon mého zaměstnání. 1 2 3 4

Co podle Vašeho názoru měl kurz ještě obsahovat? .....

.....

.....

Hodnocení kurzu

výborný

velmi dobrý

dobrý

dostatečný

nedostatečný