

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



## **MANAGEMENT FIREM**

Vysoká škola ekonomie a managementu

[info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci

Červen/2015

Eliška Klabanová/PMF02

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2015, Praha

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Lucii Vnoučkové, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je provést zhodnocení a formulovat doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Mezi dílčí cíle diplomové práce patří:

- zpracovat odbornou literaturu na téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- provést rozbor stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ABC;
- realizovat dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti ABC.

## 2. Výzkumné metody:

V práci byly použity metody indukce a dedukce.

Pro zpracování praktické části byla dále použita metoda pozorování a dotazování pomocí dotazníků.

## 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě informací získaných z dotazníkového šetření a rozboru stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ABC bylo zjištěno, že společnost ABC má nastavený systém podnikového vzdělávání, který umožňuje nepřetržitě, systematicky a co nejvíce individuálně vzdělávat a rozvíjet jednotlivé zaměstnance tak, aby co nejlépe a nejkvalitněji vykonávali své pracovní úkoly.

Z výsledků byly také zjištěny nedostatky, a to zejména v oblasti jazykového vzdělávání, poskytované zpětné vazbě a vzdělávání talentovaných zaměstnanců s vysokým potenciálem.

## 4. Závěry a doporučení:

Na základě zjištěných nedostatků byla uvedena doporučení v jednotlivých oblastech. Společnosti ABC byla doporučena změna systému jazykového vzdělávání, která by vedla k pravidelné docházce, získání lepších jazykových znalostí a celkové efektivitě jazykového vzdělávání ve společnosti ABC. Dále bylo společnosti ABC doporučeno, aby se více zaměřovala na zpětnou vazbu po uplynutí konkrétní doby od absolvování vzdělávací aktivity. Na základě zjištěného faktu, že poslední rozvojový program pro talentované odborníky probíhal v letech 2012 – 2013, bylo společnosti doporučeno, aby pravidelně plánovala obdobné programy, jelikož právě talentovaní zaměstnanci jsou těmi klíčovými, kteří svými schopnostmi a dovednostmi napomáhají k dosahování organizačních cílů. Na závěr bylo doporučeno širší využití e-learningu.

Vzdělávání, rozvoj, systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, motivace, efektivita.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 1. Main objective:

The main objective is the evaluation and formulation of recommendation of employee training and development at ABC. Among the sub-goals of the work include:

- describe employee training and development based on knowledge obtained from the literature;
- describe the ongoing system of training and development at ABC;
- to carry out a survey among the employees of ABC.

## 2. Research methods:

In dissertation were used methods of induction and deduction.

In practical part were also used methods observation and research by questionnaire.

## 3. Result of research:

Based on information obtained from a questionnaire survey and analysis of the existing system of training and development at ABC was found that ABC has established a system of corporate education that enables continuous, systematic and maximize individual learning and developing individual employees, so that the best and best quality carry out their tasks.

From the results were also found weaknesses, particularly in the field of language training, providing feedback and talent program for professionals.

## 4. Conclusions and recommendation:

Based on the identified weaknesses there were given recommendations in each area. Company ABC was recommended to change the system of language training, which would lead to regular attendance, getting better language skills and overall effectiveness of language training at ABC. It was also advised that ABC should be more focus on feedback after a specific period of completion of educational activities. Based on the detected fact that the latest development program for talented professionals was realized in the years 2012 - 2013, the company was advised to regularly plan similar programs as talented employees are the key employees who, through their abilities and skills contribute to the achievement of organizational goals. In conclusion, it was recommended wider use of e-learning.

Training, development, system of employee training and development, motivation, effectiveness.

M12 Personnel Management  
M53 Training

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Eliška Klabanová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 02
Název DP:	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 1.2 Cíle a metodika 2 Teoretická část – charakteristika podnikového vzdělávání 3 Praktická část – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci 3.1 Rozbor stávajícího systému rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci 3.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců s podnikovým vzděláváním – dotazníkové šetření 3.3 Zhodnocení a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy</i>. 10. vydání. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-4151-2.</li><li>• VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. <i>Efektivní vzdělávání zaměstnanců</i>. 2. vydání. Praha: Grada Publishing 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.</li><li>• BARTOŇKOVÁ, H. <i>Firemní vzdělávání</i>. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.</li><li>• FALWARCZNÁ, I. <i>Rozvoj a vzdělávání manažerů</i>. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30.11.2014</li><li>• Zpracování teoretické části do 31.1.2015</li><li>• Zpracování výsledků do 15.3.2015</li><li>• Finální verze DP do 30.4.2015</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 18.11.2014

Milan  
Žák

Digitálně podepsal Milan Žák  
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,  
o=Vysoká škola ekonomie a  
managementu, o.p.s.,  
email=zak@vsem.cz,  
serialNumber=ICA -  
10107655  
Datum: 2014.11.18 15:06:52  
+01'00'

# Obsah

1	Úvod.....	1
1.1	Metodika DP.....	2
2	Teoretická část - charakteristika podnikového vzdělávání .....	5
2.1	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	5
2.2	System podnikového vzdělávání zaměstnanců .....	7
2.2.1	Identifikace potřeb vzdělávání.....	8
2.2.2	Plánování vzdělávání.....	10
2.2.3	Realizace vzdělávání.....	10
2.2.4	Vyhodnocení vzdělávání .....	12
2.3	Metody vzdělávání zaměstnanců.....	13
2.3.1	Metody vzdělávání využívané na pracovišti.....	14
2.3.2	Metody vzdělávání využívané mimo pracoviště .....	15
2.3.3	Metody vzdělávání využívané tzv. na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj... ..	16
2.4	Vývoj trendů ve vzdělávání .....	17
2.5	Efektivita vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	19
2.5.1	Řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců .....	22
2.5.2	Motivace ke vzdělávání.....	23
2.6	Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	24
3	Praktická část – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	26
3.1	Rozbor stávajícího systému rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	27
3.1.1	Identifikace potřeb vzdělávání.....	27
3.1.2	Plánování vzdělávání.....	28
3.1.3	Realizace vzdělávání.....	30
3.1.4	Vyhodnocení vzdělávání .....	36
3.2	Průzkum spokojenosti zaměstnanců s podnikovým vzděláváním .....	37
3.2.1	Informovanost o vzdělávání a rozvoji v rámci společnosti ABC.....	37
3.2.2	Participace na vzdělávacích aktivitách a očekávání respondentů .....	39
3.2.3	Motivace zaměstnanců vůči vzdělávání.....	41
3.2.4	Jazykové vzdělávání .....	43
3.2.5	Hodnocení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby .....	44
3.2.6	Spoluúčast zaměstnanců na jejich vzdělávání .....	46

3.3	Zhodnocení a doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	47
4	Závěr.....	51

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání.....	7
Obrázek 2: Vývojové fáze rozvoje v organizaci .....	18
Obrázek 3: Proces řízení pracovního výkonu .....	22

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Plán vzdělávání zaměstnanců.....	10
Tabulka 2: Přehled vybraných metod vzdělávání zaměstnanců .....	14
Tabulka 3: Finanční spoluúčast na vzdělávání .....	46

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Získané informace o možnostech vzdělávání .....	38
Graf 2: Spokojenost se vzdělávacími aktivitami.....	40
Graf 3: Iniciativa pro participaci na vzdělávacích aktivitách .....	41
Graf 4: Motivace ke vzdělávání z iniciativy samotných zaměstnanců .....	41
Graf 5: Motivace ke vzdělávání z iniciativy nadřízených a HR oddělení .....	42
Graf 6: Jazykové znalosti .....	43
Graf 7: Zpětná vazba .....	45
Graf 8: Účast na vzdělávacích aktivitách mimo pracovní dobu .....	46

# 1 Úvod

V dnešní době je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců velmi aktuální téma v každé organizaci. Folwarczná (2010, s. 168) zmiňuje, že v 21. století vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování konkurenceschopnosti a produktivity organizace. Každá organizace, která chce být v současné době na trhu úspěšná, musí dbát na neustálé vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Tureckiová (2009, s. 5) uvádí, že úspěch organizace závisí na lidech. Organizace podle Tureckiové mohou být pouze tak dobré, jak dobří budou jejich zaměstnanci. Vodák et al. (2011, s. 34) doplňuje, že zaměstnanci jsou v dnešní době dokonce nejdůležitějším aktivem, které společnost vlastní a o zaměstnancích mluví jako o lidském kapitálu, který organizace mají pouze v pronájmu, a tedy jako o kapitálu, který není stálý. Lidský kapitál je kombinací znalostí, dovedností, kompetencí, schopností, inteligence a prostojů jednotlivců, což dodává společnosti specifický charakter.

Každá organizace usiluje o to, aby zaměstnanci byli co nejlépe. Jednou z možností, jak zvyšovat výkonnost zaměstnanců je pravidelné vzdělávání. Proto, aby zaměstnanci podávali kvalitní výkony, je nezbytné celoživotní vzdělávání a rozvoj osobnosti.

Pokud je v organizaci systém vzdělávání vhodně a kvalitně nastavený, tak jednotliví zaměstnanci přináší organizaci velkou konkurenční výhodu na trhu práce. Dalším nezbytným předpokladem pro efektivní vzdělávání je motivace samotných zaměstnanců vůči vlastnímu vzdělávání. Proto je velice důležité, aby vedení jednotlivých organizací mělo stále na paměti, že nejcennější zdroj, který mají k dispozici, jsou jejich samotní zaměstnanci, o které je nutné se neustále starat a vzdělávat je.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, které jsou dále rozčleněny na jednotlivé podkapitoly věnující se dané problematice.

Teoretická část práce se zabývá charakteristikou podnikového vzdělávání. Jednotlivé podkapitoly jsou zaměřeny na zachycení významu a důvodů, proč je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tak důležité a jaký je hlavní cíl organizace, jehož má být dosaženo prostřednictvím aplikace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále je v práci popsán systematický proces vzdělávání, který organizaci zajistí logickou návaznost jednotlivých kroků během celého procesu, jenž povede k efektivnímu vzdělávání zaměstnanců. V rámci systematického procesu jsou blíže popsány jeho jednotlivé fáze, a to od identifikace vzdělávacích potřeb přes plánování a realizaci vzdělávání až po samotné vyhodnocení vzdělávání. Dále se teoretická část věnuje popisu metod firemního vzdělávání, které jsou stěžejní v rámci fáze realizace vzdělávání. V kapitole je uvedeno rozdělení a bližší popis metod vzdělávání, mezi které patří metody na pracovišti, mimo něj a tzv. metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj. Závěr teoretické části je zaměřen na efektivitu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a s tím spojené řízení výkonu a motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

Praktická část je zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci, která je v diplomové práci označována jako společnost ABC. Praktická část je rozdělena na dvě ucelené části. V první části je proveden rozbor stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC. V druhé části je realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti ABC. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 323 zaměstnanců společnosti ABC. Prostřednictvím dotazníkového šetření jsou získány údaje týkající se

informovanosti zaměstnanců o vzdělávání ve společnosti ABC, o jejich participaci na jednotlivých vzdělávacích akcích a jejich motivace se dále vzdělávat a rozvíjet. Na základě provedeného rozboru stávajícího systému rozvoje zaměstnanců ve společnosti ABC a získaných výsledků dotazníkového šetření je na závěr uvedeno doporučení, plynoucí z uvedených výstupů, které by vedly ke zlepšení stávajícího systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC.

Hlavním cílem diplomové práce je provést zhodnocení a formulovat doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Mezi dílčí cíle diplomové práce patří:

- zpracovat odbornou literaturu na téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- provést rozbor stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ABC;
- realizovat dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti ABC.

## 1.1 Metodika DP

Před samotným započítím psaní diplomové práce byl autorkou této diplomové práce stanoven hlavní cíl a s ním úzce spojeny jednotlivé dílčí cíle, kterých má být dosaženo. Dále byla nastavena struktura práce. Diplomová práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Pro zpracování diplomové práce je využita kombinace metod dedukce a indukce. Metoda dedukce je využita pro zpracování získaných informací z odborné literatury. Metoda indukce je použita při tvorbě závěrů diplomové práce ze získaných výsledků. V diplomové práci je rovněž použita metoda rozbor, prostřednictvím něhož byly zpracovány interní dokumenty organizace týkající se stávajícího systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC. Rozbor interních dokumentů byl dále doplněn o výklad HR Specialisty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci ABC. Pro dotazníkové šetření byl použit anonymní dotazník.

Teoretická část diplomové práce vznikla zpracováním prostudovaných informací získaných z odborné literatury tištěného charakteru. Odborné knihy byly zapůjčeny v knihovně České národní banky. Dále byly použity informace získané z tištěných periodik, jejichž články se zabývají problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vysvětlení dílčích pojmů je citováno z knih jednotlivých autorů.

Praktická část diplomové práce je rozdělena na rozbor stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC. Dotazníkové šetření zkoumající informovanost zaměstnanců o vzdělávání ve společnosti, participaci zaměstnanců na jednotlivých vzdělávacích aktivitách a motivaci jednotlivých zaměstnanců se dále vzdělávat a rozvíjet.

Rozbor současného systému vzdělávání zaměstnanců bylo zpracováno na základě interních směrnic a reportů společnosti ABC týkajících se problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, péče o zaměstnance a bezpečnosti práce. Dále byl rozbor zpracován na základě informací získaných z internetových a intranetových stránek společnosti ABC. Veškeré dokumenty a zdroje byly doplněny o pozorování, které bylo realizováno na základě informací získaných z odborné literatury, konkrétně z knihy „Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace (Hendl, 2005)“. Cílem pozorování bylo zjistit, jak skutečně systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ABC probíhá. Podle Hendla (2005, s. 191) lze pozorování dělit na pozorování skryté –

otevřené, zúčastněné – nezúčastněné a strukturované – nestrukturované. Zdali je zvoleno skryté či otevřené pozorování záleží na skutečnosti, zdali pozorovatel chce informovat okolí o svém záměru pozorování či nikoli. Dále záleží, zda pozorovatel je začleněn do dění či nikoli, na základě toho je identifikováno, jestli se jedná o zúčastněné či nezúčastněné pozorování. Dále je důležité určit, jestli bude pozorování uskutečněno na základě předem stanoveného předpisu. Poté je vybráno ze strukturovaného a nestrukturovaného pozorování. Dále Hendl (2005, s. 191 – 192) uvádí, že je důležité určit, jakou roli pozorovatel zvolí. Může se jednat o úplného účastníka, který je rovnoprávným členem skupiny, ale o svém záměru danou skupinu neinformuje. Nebo se jedná o účastníka jako pozorovatele, který je také členem skupiny, ale oproti úplnému účastníkovi skupinu informuje o svém záměru. Další roli, kterou může pozorovatel přijmout je pozorovatel jako účastník, kdy se jedná spíše o dotazování než participaci, opět ostatní znají jeho totožnost. Poslední možnou rolí je úplný pozorovatel, kdy sledované subjekty obvykle nevědí, že jsou pozorováni. Pro tuto diplomovou práci bylo zvoleno otevřené, zúčastněné a nestrukturované pozorování, prostřednictvím kterého bylo zjišťováno, jak celý systém vzdělávání ve společnosti ABC probíhá, kdo a jak je do systému zapojen či kdy a kde systém probíhá. Zúčastněné pozorování bylo zvoleno z důvodu nemožného přístupu k informacím mimo organizaci ABC. Pozorovatel, autorka této diplomové práce, zvolila roli účastníka jako pozorovatele pro získání informací o systému vzdělávání ve společnosti ABC. Jak již bylo zmíněno, pozorování systému vzdělávání ve společnosti ABC bylo realizováno samotnou autorkou této diplomové práce. Autorka se během pozorování nezaměřovala pouze na systém vzdělávání, ale také na sledování ostatních členů personálního oddělení a na sdílení různých informací s nimi. Před samotným začátkem sledování byl stanoven cíl pozorování, kterým bylo zjistit, jak probíhá systém vzdělávání a jeho jednotlivé fáze, a to identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávání ve společnosti ABC. V průběhu pozorování autorka diplomové práce prováděla zápisy o zjištěných skutečnostech získaných prostřednictvím pozorování. Poté, co bylo shromážděno dostatečné množství informací, autorka diplomové práce provedla rozbor získaných dat. Na závěr autorka diplomové práce uskutečnila interpretaci výsledků, kterými doplnila již získané informace jak z interních dokumentů, tak internetových či intranetových stránek společnosti ABC.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno formou anonymního dotazníku, který zcela dobrovolný, nebyl kladen důraz na pohlaví, věk ani na divizi, ve které respondenti pracují. Dotazník byl respondentům, zaměstnancům společnosti ABC, rozeslán prostřednictvím elektronické pošty. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci společnosti ABC vnímají vzdělávání a rozvoj jich samotných v rámci organizace. Distribuce dotazníků byla uskutečněna ve spolupráci s personálním oddělením společnosti, kdy dotazník byl vložen na intranet společnosti do sekce Human Resources. Následně byl respondentům, zaměstnancům společnosti, rozeslán odkaz s přístupovými údaji k jeho otevření a vyplnění. Po skončení dotazníkového šetření byla data stažena z portálu a následně vyhodnocena. Dotazník Při sestavování dotazníku byl kladen důraz na srozumitelnost a jednoduchost jednotlivých otázek. Zároveň byl dotazník sestaven tak, aby respondentům odpovědi na otázky nezabraly příliš času. Pro dotazník byly zvoleny zejména otázky uzavřené, ve kterých měli respondenti možnost výběru z několika uvedených možností. Dále bylo v práci použito i několik otázek zcela otevřených či polootevřených. U otevřených otázek respondenti svojí odpověď celou vypisovali. U polootevřených otázek respondenti vybírali jednak z předem vybraných odpovědí a následně jej doplňovali o vlastní vysvětlení či doplnění. Dotazník byl

sestaven v českém jazyce a obsahoval 22 otázek rozdělených do šesti částí. První část dotazníku obsahovala otázky zaměřené na informovanost zaměstnanců o vzdělávání a rozvoji v rámci společnosti ABC. Druhá část se týkala participace jednotlivých zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách a jejich očekávání. Třetí část zkoumala motivaci zaměstnanců vůči vzdělávání. Čtvrtá část byla zaměřena na jazykové vzdělávání, kdy jednotliví respondenti odpovídali na otázky vztahující se k potřebám jazykového vzdělávání, pravidelné docházce, testování či zvyšování úrovně jazykových znalostí. Pátá část byla věnována hodnocení zaměstnanců a poskytované zpětné vazbě. Poslední šestá část zjišťovala ochotu zaměstnanců se účastnit vzdělávání mimo pracovní dobu a ochotu se finančně podílet na vlastním vzdělávání. Na základě reportu (2015b) z personální databáze SAP bylo zjištěno, že společnost ABC má 3.048 zaměstnanců, dotazníkového šetření se účastnilo 2.658 zaměstnanců (tj. 87,21 %). Dotazníkové šetření bylo částečně ovlivněno, nebyli zapojeni zahraniční zaměstnanci, kteří nehovoří českým jazykem. Zahraničních zaměstnanců je podle reportu (2015b) z personální databáze SAP celkem 236 (tj. 7,74 %). Toto rozhodnutí bylo uskutečněno na základě potřeby získat co nejvíce respondentů docházející na jazykové kurzy, jelikož jedna část dotazníku se právě zabývala zjišťováním různých informací o této problematice. Zahraniční zaměstnanci byli vyřazeni právě proto, jelikož podle reportu (2015e) z personální databáze SAP v tomto obchodním roce dochází pouze dva zahraniční zaměstnanci. Dále nebyl dotazník zaslán zaměstnancům, kteří nemají pracovní email, jedná se zejména o pracovníky vykonávající technickou práci. Podle reportu (2015b) z personální databáze SAP jich je 154 (tj. 5,05 %).

Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo interpretováno na základě zpracování získaných dat v tabulkovém kalkulátoru Microsoft Excel. Pro lepší přehlednost byly výsledky průzkumu přepracovány do grafů a tabulek, jak v absolutních, tak i relativních číslech. Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 16. 3. 2015 – 3. 4. 2015 a zapojilo se do něho 323 zaměstnanců (tj. 12,15 %) společnosti ABC. Dotazník, na jehož základě bylo provedeno dotazníkové šetření, je součástí této diplomové práce, viz příloha č. 1. Struktura diplomové práce byla zpracována na základě informací a poznatků získaných z „Pokynů pro psaní odborných prací“ vydaných VŠEM.

## 2 Teoretická část - charakteristika podnikového vzdělávání

V této kapitole bude charakterizováno podnikové vzdělávání. Bude vysvětlen pojem učení se, vzdělávání a rozvoj. Dále bude popsán proces vzdělávání zaměstnanců, a to od identifikace potřeb vzdělávání, přes plánování a realizaci vzdělávání až po vyhodnocení vzdělávání. Budou zde také uvedeny metody vzdělávání. Dále bude představen vývoj trendů ve vzdělávání. Poté bude charakterizována efektivita vzdělávání a s tím úzce spojeno řízení výkonu, hodnocení zaměstnanců a motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Na závěr kapitoly bude uvedeno několik důvodů, proč je důležité vzdělávat zaměstnance.

### 2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Armstrong (2007, s. 441) uvádí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců spočívá v poskytování možností a příležitostí k učení se, rozvoji a samotnému výcviku za účelem zvýšení výkonu nejen jednotlivců, týmu, ale zejména také celé organizace. Autor dodává, že vhodný výběr vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je vždy v souladu s předem nastavenou strategií organizace. Dále Armstrong (2007, s. 443-444) dodává, že mezi nezbytné prvky, ze kterých se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců skládá, patří **učení se, vzdělávání a rozvoj**.

V odborné literatuře lze nalézt různé definice charakterizující tyto pojmy. Níže jsou uvedeny definice vybraných autorů.

*Učení se* je podle Hroníka (2007, s. 31) proces změny, který obsahuje nové vědění i konání. Dále autor uvádí, že jedinec se učí nejen organizovaně, ale i spontánně.

Armstrong (2007, s. 445) dodává, že učení je trvalá změna v chování, které bylo dosaženo důsledkem zkušeností nebo získané praxe.

Dvořáková (2012, s. 284) doplňuje tvrzení předchozích autorů, kdy uvádí, že učení vede ke zlepšování dovedností a schopností jedince.

*Vzdělávání* je podle Armstronga (2007, s. 461 – 462) proces, prostřednictvím jehož jedinci získávají nové schopnosti, dovednosti, znalosti či postoje. Dále autor zdůrazňuje, že se jedná o nepřetržitý proces, během kterého jsou získané schopnosti, dovednosti, znalosti a postoje rozvíjeny a připravují jedince na obtížnější úkoly, které mohou nastat v budoucnu.

Šikýř (2012, s. 146) se ztotožňuje s tvrzením Armstronga, autor uvádí, že vzdělávání je systematický proces, jehož účelem je vytvářet, prohlubovat a zvyšovat schopnosti zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.

Bartoňková (2012, s. 146) pohlíží na vzdělávání spíše obecně oproti názorům výše uvedených autorů. Autorka považuje firemní vzdělávání za jakýkoliv vzdělávací proces, který je organizovaný firmou.

*Rozvoj* podle Armstronga (2007, s. 445) představuje zdokonalení samotného jedince a růst osobního potenciálu, který je zapříčiněn vzděláváním a praxí.

Vnoučková (2013, s. 75) uvádí, že rozvoj představuje neustálou péči o zaměstnance jako osoby mající vlastní rozum, zkušenosti, znalosti a vůli pracovat. Hroník (2007, s. 31) dodává, že rozvoj představuje dosažení požadované změny pomocí učení.

Podle Dvořáková (2007, s. 286) je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zaměřeno na tvorbu pracovních schopností jednotlivce, prostřednictvím kterých si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu nejen jednotlivců, ale i výkonnosti organizace jako celku.

Koubek (2015, s. 254 – 256) dodává, že v rámci vytváření pracovních schopností člověka lze rozlišovat tři oblasti vzdělávání, a to vzdělávání **všeobecné, odborné a rozvoj.**

V rámci *všeobecného vzdělávání* podle Koubka (2015, s. 255) jedinec získává všeobecné a základní znalosti a dovednosti, tím dochází k sociálnímu rozvoji a rozvoji jeho osobnosti.

*Odborné vzdělávání* je podle Koubka (2015, s. 255 – 257) zaměřeno na vytváření pracovních schopností člověka, orientuje se na budoucí profesi. Dále autor píše, že k tomu, aby člověk byl zaměstnatelný a mohl fungovat jako pracovní síla, musí neustále své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat.

Dvořáková (2007, s. 286 – 287) píše, že odborné vzdělávání zahrnuje:

- **zaškolení (orientace, adaptace)** – zaměření na efektivní adaptaci zaměstnance v rámci společnosti;
- **doškolení (prohlubování kvalifikace)** – přizpůsobení znalostí a dovedností zaměstnanců vůči organizaci;
- **přeškolení (rekvalifikace)** – získávání nových znalostí a dovedností.

*Oblast rozvoj* neboli rozšiřování kvalifikace je podle Koubka (2015, s. 257) vzdělávání, kdy jedinec získává znalosti a dovednosti, které přesahují rámec aktuálně vykonávané práce. V rámci této oblasti se jedinec připravuje na svou budoucí kariéru a současně zvyšuje svůj potenciál uplatnění se nejen v organizaci, ale také na trhu práce. Dále autor uvádí, že rozvoj může být jak individuální, kdy jedinec zvyšuje svou kvalifikaci samostatně, tak i řízený organizací, ve které jedinec pracuje.

Podle Bartáka (2007, s. 2) se vzdělávání v organizaci zaměřuje na zlepšování pracovního výkonu, uplatňování zákonů, pravidel či postupů, dále na rozvoj potenciálu, iniciování a zvládnutí změn, řízení vztahů či odborné dovednosti směřující k získání či prohlubování dané kvalifikace. Dále autor uvádí, že vzdělávání v organizaci by mělo mít jasně definované cíle, které by měly být SMART, jinak řečeno měly by být specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a terminované.

Vnoučková (2013, s. 77) dodává, že základním cílem podnikového vzdělávání je, aby organizace dosáhla jednotlivých nastavených cílů, prostřednictvím nejvýznamnějších zdrojů, které má k dispozici, jež jsou její samotní zaměstnanci. Dále autorka uvádí, že

vzdělávání představuje investovat do zaměstnanců peníze za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a maximální využití jejich přirozených schopností.

Vodák et al. (2011, s. 80) doplňuje, že zajištění efektivního vzdělávání, které zaručí podniku návratnost vložených finančních prostředků a které nebude náhodné a nepravidelné, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie.

## 2.2 Systém podnikového vzdělávání zaměstnanců

Koubek (2015, s. 258 – 259) zmiňuje, že stále existují organizace, zejména ty menší, které přistupují ke vzdělávání náhodně a nepravidelně. Takové organizace vzdělávají své zaměstnance pouze tehdy, když je to nezbytně nutné nebo pokud na vzdělávání zbudou finanční prostředky. Koubek zdůrazňuje, že pokud má být vzdělávání zaměstnanců co nejefektivnější, musí být dobře organizované a systematické.

Jak již bylo uvedeno v kapitole č. 2.1 „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“ do systému podnikového vzdělávání zaměstnanců patří vzdělávací aktivity, jako je orientace, adaptace, prohlubování kvalifikace a rekvalifikace.

Hroník (2007, s. 128 – 129) dodává, že vzdělávání může být také systematizováno podle oblasti vzdělávání, mezi které řadí vzdělávání tvrdých a měkkých dovedností, manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání, IT školení a školení ze zákona.

Bartoňková (2010, s. 108 – 110) uvádí, že systematický přístup podnikového vzdělávání je jedním ze základních nástrojů implementace firemní strategie. Charakteristikou tohoto přístupu je, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujících se fází systematického cyklu vzdělávání.

Jak je uvedeno na níže uvedeném obrázku 1, cyklus systematického vzdělávání se skládá ze čtyř fází, a to z **identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení výsledků vzdělávání.**

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: Vodák et al. (2011, s. 84)

Vodák et al. (2011, s. 82) uvádí, že základní funkcí systému podnikového vzdělávání je, že umožňuje zaměstnancům organizace neustále rozšiřovat a vylepšovat jejich dosavadní teoretické znalosti, získat dovednosti pro specifickou práci na konkrétním

pracovním místě či slouží k vytváření podmínek pro realizaci plánů osobního rozvoje. Vodák zmiňuje, že k tomu, aby bylo možné v poslední fázi procesu realizovat vyhodnocení výsledků, musí být před samotným procesem nastaven cíl vzdělávání, kterého má být dosaženo. Podle Vodáka by hlavním cílem mělo být zajištění připravenosti zaměstnanců organizace tak, aby jejich výkonnost byla efektivnější, a tím se zvýšila konkurenceschopnost a ziskovost organizace.

Vodák et al. (2011, s. 82 – 83) dodává, že systematické vzdělávání zaměstnanců přináší nespočet výhod, jak pro organizaci, tak i pro samotné zaměstnance, mezi které autor řadí např. neustálý přísun odborně připravených zaměstnanců, zlepšování kvalifikací, znalostí a dovedností zaměstnanců, zlepšování pracovního výkonu a produktivity práce, prohlubování vztahu zaměstnanců vůči organizaci, zvyšování atraktivity organizace na trhu práce a další.

V následující části této kapitoly budou popsány jednotlivé fáze systematického procesu vzdělávání, a to od identifikace potřeb vzdělávání, přes plánování a realizaci vzdělávání až po vyhodnocení vzdělávání.

### 2.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Dvořáková (2007, s. 290) uvádí, že před započítím jakékoliv vzdělávací aktivity je důležité určit potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, resp. se jedná o identifikaci mezery mezi kvalifikací zaměstnance a požadavky pracovního místa na kvalifikaci zaměstnance, která znemožňuje dosahování strategických cílů organizace. Autorka zdůrazňuje, že identifikace potřeb vzdělávání by měla být systematická a měla by mít návaznost jak na strategii organizace, tak i na osobní plány rozvoje jednotlivých zaměstnanců.

Koubek (2015, s. 262) píše, že k identifikaci potřeb vzdělávání je zapotřebí analyzovat nespočet informací, které autor rozděluje do následujících třech oblastí:

- informace týkající se organizace – údaje o struktuře organizace, o jejích zdrojích, o struktuře a pohybu zaměstnanců a další;
- informace o pracovních místech – údaje o pracovních místech, o stylu vedení, kultuře zaměstnaneckých vztahů a další;
- informace o jednotlivých zaměstnancích – údaje získané z personální evidence, ze záznamů o vzdělání, z rozhovorů se samotnými zaměstnanci či z hodnocení zaměstnanců.

Vodák et al. (2011, s. 90) dodává, že výše uvedené informace jsou analyzovány ve třech etapách.

V **první etapě** se podle Vodáka et al. (2011, s. 90) analyzují podnikové cíle. Autor zdůrazňuje, že má-li být vzdělávání efektivní, je nezbytné zajistit, aby všichni zaměstnanci znali strategii a cíle organizace a následně se s nimi ztotožnili. Hlavním záměrem této analýzy je identifikovat rozdíly mezi skutečnou a požadovanou výkonností a poté nalézt řešení, které zmenší tuto mezeru ve výkonnosti.

V **druhé etapě** je podle Vodáka et al. (2011, s. 90) provedena analýza znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Informace pro tuto analýzu jsou získávány

z popisů a charakteristik pracovních míst. I v této etapě jsou porovnány skutečné a požadované schopnosti zaměstnanců, kdy výsledkem je zjištěná potřeba vzdělávání.

Armstrong (2007, s. 461 – 462) vyvrací názor Vodáka a uvádí, že analýza potřeb vzdělávání nemusí být zaměřena pouze na rozdíl mezi skutečnou a požadovanou situací. Autor uvádí, že vzdělávání představuje mnohem více. Prostřednictvím vzdělávání jsou rozpoznány a uspokojovány potřeby rozvoje zaměstnanců. Poté, co je zaměstnancům umožněno vzdělávání, jsou ochotni přijmout na sebe větší zodpovědnost.

Závěrečné **třetí etapa** se podle Vodáka et al. (2011, s. 91) zaměřuje na analýzu jednotlivých zaměstnanců, kdy jsou porovnány charakteristiky zaměstnanců s požadavky organizace. Charakteristiku jednotlivých zaměstnanců lze získat z personální evidence, ze záznamů o vzdělání, z rozhovorů se samotnými zaměstnanci či z hodnocení zaměstnanců, jak již bylo zmíněno Koubkem.

Šikýř (2012, s. 109) zdůrazňuje, že právě informace získané z pravidelného hodnocení zaměstnanců jsou velmi důležitým podkladem pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Koubek (2015, s. 263) doplňuje tvrzení Šikýře. Koubek píše, že čím je hodnocení zaměstnanců podrobnější, tím je hodnocení lepším zdrojem pro identifikaci. Hodnocení zaměstnanců bude blíže charakterizováno v kapitole č. 2.5.1 „Řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců“.

Dále Koubek (2015, s. 263) zmiňuje, že analýza informací není jediný způsob, jak identifikovat potřeby ve vzdělávání. Autor píše, že velmi často je potřeba vzdělávání vyžadována nejen ze strany vedoucích zaměstnanců, ale také ze strany jednotlivých zaměstnanců.

Koubek (2011, s. 142) dodává a zároveň zdůrazňuje, že organizace by měla věnovat maximální pozornost i novým zaměstnancům a jejich potřebám. Jelikož vzdělání, které jim je poskytnuto během počátečního období jejich práce v organizaci, významně ovlivňuje jejich budoucí výkon. Autor doplňuje, že vzdělávací aktivity pro nové zaměstnance mají zajistit, aby se zaměstnanec zorientoval v organizaci, aby získal sebedůvěru, aby se zařadil do pracovního kolektivu a další.

Barták (2007, s. 23) uvádí, že za základní techniky identifikace potřeb vzdělávání lze považovat **dotazník** a **rozhovor**.

**Dotazník** podle Bartáka (2007, s. 23) umožňuje shromáždit velké množství informací za velmi krátkou dobu. Dotazník je distribuován mezi širokou škálu respondentů, kteří odpovídají anonymně, a tím se zvyšuje jejich pravdivost odpovědí. Autor zdůrazňuje, že je velmi důležité dbát na to, aby dotazník byl sestaven na základě odbornosti, aby bylo předejito možnému ovlivňování. Dále autor zmiňuje, že nevýhodou dotazníku je skutečnost, že respondent má možnost si svojí odpověď rozmyslet, jelikož má dostatek času a není pod nátlakem okamžité odpovědi.

Prostřednictvím **rozhovoru** lze podle Bartáka (2007, s. 24) získat podrobnější informace od respondenta oproti dotazníku. Oproti této výhodě je ale rozhovor náročnější jak na čas, tak na finanční prostředky. Autor dále uvádí, že rozhovor může být standardizovaný či nestandardizovaný, nicméně u nestandardizovaného rozhovoru je náročnější vyhodnotit potřebné údaje.

### 2.2.2 Plánování vzdělávání

Vodák et al. (2011, s. 96 – 97) uvádí, že na základě identifikace vzdělávacích potřeb je nutné vypracovat návrh vzdělávacího plánu. Proces tvorby vzdělávacího plánu se podle Vodáka skládá ze tří fází, a to z přípravné, realizační a zdokonalování.

V rámci přípravné fáze se podle Vodáka et al. (2011, s. 97 – 98) specifikují vzdělávací potřeby, analyzují se účastníci a stanoví se cíle vzdělávacího plánu. Autor dodává, že v případě dlouhodobých vzdělávacích programů se stanovuje i více dílčích cílů.

Realizační fáze podle Vodáka et al. (2011, s. 98) představuje zpracování vzdělávacího projektu a určení jakým způsobem bude vzdělávání probíhat. V rámci této fáze jsou stanoveny techniky vzdělávání a rozvoje, při jejich volbě je důležité zohlednit zařazení účastníků včetně jejich motivace, počet účastníků, potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníky či priority podniku.

Fáze zdokonalování slouží podle Vodáka et al. (2011, s. 98) k průběžnému hodnocení vzdělávacího projektu vzhledem ke stanovenému cíli, resp. stanoveným cílům. Záměrem zdokonalovací fáze je nalézt možnosti pro zlepšení stávajícího procesu vzdělávání. Vodák zdůrazňuje, že kromě hodnocení přínosů je rovněž důležité prověření informovanosti účastníků o vzdělávací aktivitě, organizační zajištění či vhodný výběr lektorů.

Koubek (2015, s. 265) doplňuje, že při dobře vypracovaném vzdělávacím plánu by měly být nalezeny odpovědi na otázky, které jsou popsány v níže uvedené tabulce 1.

Tabulka 1: Plán vzdělávání zaměstnanců

<i>Co?</i>	jaké téma vzdělávání je třeba zajistit
<i>Kdo?</i>	jaká bude cílová skupina účastníků
<i>Jak?</i>	jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat
<i>Kým?</i>	jaká vzdělávací instituce bude zvolena
<i>Kdy?</i>	v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční
<i>Kde?</i>	kde se vzdělávání uskuteční
<i>Náklady?</i>	jaké jsou náklady na vzdělávání
<i>Způsob hodnocení?</i>	jakým způsobem a kdy se bude realizovat hodnocení

Zdroj: Koubek (2015, s. 265), vlastní konstrukce

### 2.2.3 Realizace vzdělávání

Hroník (2007, s. 161) píše, že realizační fáze neprobíhá pouze současně s realizací dané vzdělávací aktivity, ale probíhá i před tím, než je zahájena samotná vzdělávací aktivita.

Vodák et al. (2011, s. 99) uvádí, že realizační fáze obsahuje několik nezbytných faktorů, které musí být stanoveny tak, aby bylo dosaženo efektivního vzdělávání zaměstnanců. Mezi tyto faktory autor řadí **cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori**. Dále budou blíže popsány jednotlivé prvky, vyjma motivace, která je popsána v kapitole

č. 2.5.2 „Motivace ke vzdělávání“ a metod, které jsou charakterizovány v kapitole č. 2.3 „Metody vzdělávání zaměstnanců“.

Vodák et al. (2011, s. 99) uvádí, že na základě stanovených potřeb vzdělávání jsou nastaveny jednotlivé **cíle vzdělávání**. Autor dělí cíle na programové, které zahrnují cíle celého vzdělávacího programu a na cíle kurzu, jež obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Vodák et al. (2011, s. 99 – 100) zdůrazňuje, že je nutné vnímat rozdíl mezi záměrem a cílem. Záměr vyjadřuje to, čemu se chce lektor během kurzu věnovat. Oproti tomu cíle vyjadřují, zdali bylo dosaženo požadovaného chování a výkon. Dále Vodák dodává, že k tomu aby záměry a cíle byly naplněny, je důležité, aby účastníci měli možnost se s nimi seznámit, dále aby záměry a cíle byly v souladu se strategií organizace a aby cíle byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené.

Vodák et al. (2011, s. 100 – 101) informuje, že **program** vzdělávání musí být efektivně naplánováno tak, aby se jednotliví účastníci něco naučili. Vodák zdůrazňuje, že právě učení vede k trvalé změně dovedností, vědomostí, postojů, názorů či chování. Dále autor uvádí, že k naplnění vzdělávacího programu je nezbytné zajistit, aby účastníci měli možnost se nejen vyjádřit k samotnému harmonogramu kurzu, ale aby také mohli vyjádřit vlastní očekávání od kurzu.

Jak uvádí Vodák et al. (2011, s. 106) **účastníci** jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání. Vodák dále píše, že každý jedinec má odlišný styl učení. Někteří preferují praktická cvičení, jiní dávají přednost diskusi, další upřednostňují získávání nových informací, které mohou dále aplikovat. Proto Vodák et al. (2011, s. 111) zdůrazňuje, že při realizaci vzdělávání je důležité, aby lektori zohledňovali preference stylu učení jednotlivých účastníků. Autor dodává, že již při přípravě kurzu je vhodné zvolit skladbu účastníků tak, aby skupiny byly homogenní.

Vodák et al. (2011, s. 117 – 119) uvádí, že **lektori** jsou k realizaci vzdělávací aktivity vybíráni většinou na základě jejich technologických znalostí a méně často na základě pedagogických či osobnostních předpokladů. Autor dále zmiňuje, že kvalitní lektor si musí umět zajistit respekt a důvěru účastníků, poslouchá, podporuje a povzbuzuje účastníky, dále by měl být trpělivý a poskytovat účastníkům zpětnou vazbu. Celkový úspěch vzdělávací aktivity spočívá v lektorově schopnosti odborně a kvalitně přednést dané téma účastníkům.

Bartoňková (2010, s. 167) dodává, že k výše uvedeným faktorům je nezbytné připravit organizační a finanční zajištění každé vzdělávací aktivity. Tyto zajištění jsou součástí všech fází oblasti realizace, mezi které patří **fáze přípravy, fáze vlastní realizace a fáze transferu**.

V rámci **fáze přípravy** již organizace podle Bartoňkové (2010, s. 167) má připraven projekt vzdělávací aktivity, je však zapotřebí připravit vše nezbytné k tomu, jako např. lektora, učební materiály a účastníky, aby samotná aktivita mohla být realizována.

**Vlastní realizace** podle Bartoňkové (2010, s. 167) začíná příjezdem lektora na místo konání vzdělávací aktivity, zahrnuje zahájení, průběh, zakončení, popřípadě nenadálé situace.

Bartoňková (2010, s. 167) uvádí, že **transfer** je fáze, v rámci které je zapotřebí zpracovat všechny poznatky, které účastníci získali během aktivity. Zpracování může být doplněno např. fotodokumentací či videozáznamů z kurzu.

Bartoňková (2010, s. 168) zdůrazňuje, že 90 % úspěšnosti vzdělávací aktivity spočívá na její organizaci. Existuje nespočet činností, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci vzdělávací aktivity. Mezi důležité činnosti Bartoňková řadí např. zajištění propagačních aktivit, uzavírání smluv s lektory, evidence účastníků na vzdělávací aktivitu, zajištění informovanosti účastníků o vzdělávací aktivitě, příprava harmonogramu, zajištění studijních materiálů, zajištění prostor, evidence platby, zpracování evaluace, příprava certifikace a další. Výčet činností není úplný a není platný pro všechny vzdělávací aktivity, volba činností závisí na konkrétní vzdělávací aktivitě.

#### **2.2.4 Vyhodnocení vzdělávání**

Folwarczná (2010, s. 39) zmiňuje, že právě fáze vyhodnocování vzdělávání dělá systém podnikového vzdělávání systematickým, jelikož získané výstupy ovlivňují nový cyklus a díky zpětné vazbě se tento cyklus zlepšuje.

Armstrong (2007, s. 507) píše, že vyhodnocovat vzdělávání je velmi důležité a nemělo by být podceňováno, přináší informace o účinnosti aplikovaného vzdělávání.

Dvořáková (2007, s. 295) zdůrazňuje, že vyhodnocení vzdělávání je přínosné z důvodu získání zpětné vazby, kterou organizace využije jako kvalitní zdroj informací v dalším cyklu vzdělávání. Dále autorka uvádí, že při vyhodnocování vzdělávací aktivity je nezbytné porovnat organizací stanovené cíle vzdělávání, porovnat je se skutečnými výsledky a poté vyvodit závěry, zdali byly cíle naplněny či stále existuje nějaká mezera ve vzdělávání, kterou je zapotřebí eliminovat dalším vzděláváním.

Šikýř (2012, s. 150) dodává, že během hodnocení vzdělávání dochází ke zkoumání a posuzování, zdali byly použity vhodné metody, jaká byla reakce ze strany účastníků, jaká je skutečná míra získaných nových znalostí a dovedností. Dále autor dodává, že obzvláště je důležité hodnocení v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců.

Dvořáková (2012, s. 294) doplňuje předchozí tvrzení a uvádí, že hodnocení realizace vzdělávací aktivity by mělo být uskutečněno na závěr vzdělávacího kurzu, a to buď písemně, ústně či kombinací. Tímto hodnocením se zjišťuje spokojenost účastníků, a to do jaké míry splnila vzdělávací aktivita očekávání, co jim kurz přinesl, dále se zkoumá kvalita lektora. Kromě již zmíněného se také zjišťuje spokojenost s kvalitou technického a organizačního zajištění, jako je strava, ubytování, prostředí a jiné.

Podle Folwarczné (2010, s. 171) lze vyhodnocení procesu vzdělávání uskutečnit různými způsoby, mezi které autorka řadí:

- testování znalostí účastníků jak před, tak i po skončení vzdělávání – tímto způsobem má být zjištěno, co se účastníci naučili,
- prostřednictvím pozorování nebo na základě zpětné vazby do spolupracovníků, nadřízeného, zákazníků či podřízených – touto cestou má být zjištěno, zdali si účastník osvojil nové dovednosti,
- pomocí měření dopadu vzdělávání na vykonávanou práci – zdali došlo ke zvýšení produktivity, kvality prodeje a další.

Vzdělávání by mělo být podle Dvořákové (2007, s. 295) vyhodnocováno dvěma způsoby. Prvním způsobem je vyhodnocení bezprostředně po vzdělávací aktivitě, tento

způsob hodnocení může být velmi subjektivní, jelikož každý z účastníků měl od vzdělávací aktivity odlišná očekávání. Nicméně i tento způsob hodnocení je velmi důležitý a soustřeďuje se na získání informací týkající se spokojenosti s průběhem dané vzdělávací aktivity. Druhý způsob hodnocení je prováděno z dlouhodobého hlediska, s časovým odstupem po skončení vzdělávací aktivity, tímto hodnocením je zjišťováno, do jaké míry ovlivnila vzdělávací aktivita pracovní výkon jednotlivých účastníků.

Jak Folwarczná (2012, s. 176 – 201) uvádí, pro vyhodnocení vzdělávání lze využít různé metody, jako např. Kirkpatrickův model, Sullivanův model, metodu Balanced Scorecard, testování účastníků před začátkem a po skončení vzdělávací aktivity a další.

Za nejznámější model vyhodnocení vzdělávání Folwarczná (2012, s. 176 – 180) považuje **Kirkpatrickův model**, který efektivitu vzdělávání hodnotí na základě čtyř úrovní:

- **úroveň reakce** – po ukončení vzdělávací aktivity vyjadřují účastníci své názory, postřehy a celkovou spokojenost s danou aktivitou prostřednictvím dotazníků,
- **úroveň učení** – prostřednictvím testů je prováděno měření získaných znalostí, aby bylo ověřeno, zda si účastníci osvojili klíčové informace, které jsou nezbytné při výkonu jejich práce,
- **úroveň chování** – pozorování či individuálního rozhovoru s účastníky je posuzováno, zdali účastníci využívají nabyté dovednosti a znalosti při výkonu práce,
- **úroveň výsledků** – pomocí osvojení si klíčových informací (úroveň učení) a jejich následná aplikace při výkonu práce (úroveň chování) je zjišťováno, zdali bylo dosaženo nastavených cílů organizace, a tím je vyhodnocen skutečný přínos investice do vzdělávání a rozvoje.

### 2.3 Metody vzdělávání zaměstnanců

Vodák et al. (2011, s. 111 – 112) uvádí, že poté co jsou nastaveny cíle, jichž má být prostřednictvím vzdělávání dosaženo, je nutné zvolit vhodnou metodu popřípadě metody, pomocí kterých budou stanovené cíle naplněny.

Autor zdůrazňuje, že metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem, jelikož zajišťují průběh vzdělávacího procesu, tudíž by organizace neměly tuto část realizace vzdělávacího procesu opomíjet.

Šikýř (2012, s. 150) dodává, že k dosažení úspěšné realizace vzdělávání zaměstnanců je zapotřebí zvolit takovou metodu popřípadě metody vzdělávání, které umožní zaměstnancům si osvojit či získat požadované schopnosti, znalosti a dovednosti k vykonávání práce a k dosahování požadovaného výkonu.

Armstrong (1999, s. 545) píše, že během realizace vzdělávání zaměstnanců lze použít nespočet typů metod.

Vodák et al. (2011, s. 111) doplňuje tvrzení Armstronga. Autor informuje, že neexistuje žádný návod pro výběr vhodné metody vzdělávání. Dále autor píše, že volba metody vždy závisí na okolnostech vztahujících se k organizaci, k zaměstnancům a k učebním cílům. Autor dodává, že v průběhu realizace vzdělávacího procesu je vhodné měnit

jednotlivé metody vzdělávání, ale je nutné zvážit případný dopad změn na celkový obsah vzdělávacího procesu a individuální učební styl jednotlivých účastníků.

Šikýř (2012, s. 150) uvádí, že metody podnikového vzdělávání zaměstnanců lze dělit do tří skupin, a to na:

- metody vzdělávání využívané na pracovišti;
- metody vzdělávání mimo pracoviště;
- metody vzdělávání využívané tzv. na rozhraní.

Přehled vybraných metod vzdělávání zaměstnanců je seskupeno v níže uvedené tabulce 2. Jedná se pouze o vybrané metody, jelikož jak uvádí Armstrong, existuje nespočet typů metod.

Tabulka 2: Přehled vybraných metod vzdělávání zaměstnanců

Metody vzdělávání využívané na pracovišti	Metody vzdělávání využívané mimo pracoviště	Metody vzdělávání využívané tzv. na rozhraní
<i>Instruktaž při výkonu práce</i>	<i>Přednáška</i>	<i>Pracovní porady</i>
<i>Asistování</i>	<i>Demonstrování</i>	<i>Poradenství</i>
<i>Rotace práce</i>	<i>Workshop a případové studie</i>	<i>Samostudium</i>
<i>Coaching</i>	<i>Simulace</i>	<i>E-learning</i>
<i>Mentoring</i>	<i>Hraní rolí</i>	
<i>Counselling</i>	<i>Assessment centre</i>	
	<i>Outdoor training</i>	

Zdroj: Dvořáková (2007, s. 298 – 303), vlastní konstrukce

Dále budou blíže popsány jednotlivé skupiny metod, a to metody na pracovišti, metody mimo pracoviště a metody tzv. na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj.

### 2.3.1 Metody vzdělávání využívané na pracovišti

Vodák et al. (2011, s. 113) informuje, že metody vzdělávání využívané na pracovišti jsou rovněž označovány jako metody „on-the-job“.

Šikýř (2014, s. 127) uvádí, že vzdělávání na pracovišti se převážně využívá individuálně na pracovním místě zaměstnance během vykonávané práce.

Folwarczná (2010, s. 68) považuje za velkou výhodu individuální přístup k rozvoji konkrétního zaměstnance při využití těchto metod. Dále autorka zmiňuje, že se jedná o velmi vhodný výběr metod pro rozvoj měkkých dovedností zaměstnanců neboli „soft skills“, jako např. komunikace, vedení lidí a jiné.

Koubek (2015, s. 266) dodává, že metody vzdělávání používané na pracovišti jsou vhodnější pro vzdělávání manuálních pracovníků (dělníků), ale i přesto jsou některé metody využívány při vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků.

Dvořáková (2007, s. 298) dodává, že velmi významnou roli během těchto metod hraje samotný školitel, zejména jeho schopnost učit, vysvětlovat, naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu. Jelikož školitel je osoba, která vystupuje jako představitel organizace a

jeho chování může značně ovlivnit celkový pohled a vztah zaměstnance vůči samotné organizaci.

Mezi nejčastěji využívané metody vzdělávání na pracovišti podle Dvořákové (2007, s. 299 – 300) patří:

**Instruktaž při výkonu práce** je podle Dvořákové (2007, s. 299) snadný způsob zaškolení nového či méně zkušeného zaměstnance. Metoda spočívá v pozorování a napodobování jednotlivých úkonů od nadřízeného školeného zaměstnance či zkušenějšího kolegy. Koubek (2015, s. 267) dodává, že metoda umožňuje rychlý zácvik vhodný spíše pro méně náročné pracovní postupy.

**Asistování** je podle Dvořákové (2007, s. 299) metoda, kdy školený zaměstnanec pomáhá s plněním pracovních úkolů zkušenějšímu pracovníku, který mu byl přidělen. Koubek (2015, s. 268) dodává, že školený zaměstnanec se postupem času podílí stále samostatněji až do získání dostatečných znalostí a dovedností, kdy je schopen práci vykonávat zcela samostatně. Jako nevýhodu této metody Koubek uvádí, že školený zaměstnanec může načerpat nevhodné pracovní návyky, jelikož má možnost čerpat informace pouze od jednoho zdroje.

**Rotace práce** neboli cross training je podle Koubka (2015, s. 269) metoda, jejímž cílem je vzdělávat zaměstnance tím, že jsou zařazováni na odlišná pracovní místa organizace.

**Coaching, Mentoring a Councelling** jsou podle Dvořákové (2007, s. 299 – 300) metody, při kterých zaměstnanec pod dohledem školitele si osvojuje znalosti, schopnosti a dovednosti, které potřebuje ke svému odbornému rozvoji. Autorka dále uvádí, že v rámci **coachingu** je školitel zaměstnanci přidělen, v rámci **mentoringu** a **councellingu** si zaměstnanec svého školitele vybírá sám, proto je vztah mezi zaměstnancem a školitelem v případě těchto dvou metod méně formální. Během **mentoringu** se školitel stává rádcem nejen v pracovní oblasti. Během **councellingu** probíhá mezi školitelem a zaměstnancem vzájemné konzultování a ovlivňování.

### 2.3.2 Metody vzdělávání využívané mimo pracoviště

Vodák et al. (2011, s. 113) informuje, že metody vzdělávání využívané mimo pracoviště jsou rovněž označovány jako metody „off-the-job“.

Šikýř (2014, s. 127) uvádí, že vzdělávání mimo pracoviště se převážně využívá skupinově mimo pracoviště v organizace nebo mimo ni.

Folwarczná (2010, s. 67) zdůrazňuje, že velkým nedostatkem těchto metod je, že nejsou přizpůsobeny individuálním potřebám zaměstnanců. Na druhou stranu autorka uvádí, že volba těchto metod vzdělávání vede k rozvoji tvrdých dovedností zaměstnanců neboli „hard skills“, jako např. strategické plánování a řízení, finanční řízení, řízení změny, řízení lidských zdrojů a jiné.

Koubek (2015, s. 266) dodává, že metody vzdělávání používané mimo pracovišti jsou vhodnější pro vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků.

Dvořáková (2007, s. 297) dodává, že v případě výběru těchto metod je organizace vzdělávání realizována buď interním vzdělávacím útvarem, jejichž výhodou je dobrá

znalost prostředí organizace, nebo externími institucemi, jejichž výhodou je předat zaměstnancům nové nápady či možnosti řešení problémů.

Mezi nejčastěji využívané metody vzdělávání na pracovišti podle Dvořákové (2007, s. 300 – 302) patří:

**Přednáška** neboli seminář je podle Dvořákové (2007, s. 300) je zaměřena na zprostředkování teoretických znalostí a informací. Koubek (2015, s. 270) dodává, že se jedná o metodu, která může být obohacena o diskusi, během které si účastníci vyměňují informace na dané téma.

**Demonstrování** je podle Šikýře (2014, s. 128) názorná ukázka pracovního postupu v modelových nebo reálných pracovních podmínkách školitelem.

**Workshop a případové studie** jsou podle Dvořákové (2007, s. 300 – 301) metody, v rámci kterých účastníci dostanou úlohu, kterou musí vyřešit ve stanoveném čase. Dále autorka píše, že obvykle úlohy nemají jednotné řešení, tudíž jsou účastníci nuceni argumentovat své závěry. Koubek (2015, s. 270 – 271) dodává, že workshopy probíhají skupinově a jsou hodnoceny z komplexnějšího hlediska.

**Simulace** je podle Koubka (2015, s. 271) metoda, která je kombinací hraní rolí a případové studie. Simulace se zaměřuje na praktické využití, napomáhá rozvíjet vyjednávání a rozhodování.

**Hraní rolí** je podle Koubka (2015, s. 271) metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností zaměstnanců. Během jednotlivých rolí účastníci poznávají mezilidské vztahy, učí se je ovládat, samostatně reagovat a myslet.

**Assessment centre** je podle Dvořákové (2007, s. 301) metoda využívaná nejen při vzdělávání zaměstnanců. Účastníci řeší zadané úkoly plynoucí z každodenní náplně práce, během kterých se učí nové znalosti, dovednosti či jednat s lidmi.

**Outdoor training** je podle Šikýře (2014, s. 128) způsob vzdělávání formou sportovních aktivit ve volné přírodě. Koubek (2015, s. 272) dodává, že záměrem této metody je umět koordinovat činnosti, spolupracovat v týmu či komunikovat s ostatními a jiné.

### **2.3.3 Metody vzdělávání využívané tzv. na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj**

Šikýř (2012, s. 127) dodává, že vzdělávání tzv. na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj je specifickou skupinou metod, které se využívají jak individuálně na pracovišti během vykonávané práce, tak i skupinově mimo pracoviště v organizace nebo mimo ni.

Mezi nejčastěji využívané metody vzdělávání na pracovišti podle Dvořákové (2007, s. 302 – 304) patří:

**Pracovní porady** jsou dle Koubka (2015, s. 269) považovány za metodu, během kterých se jednotlivci ztotožňují s problémy nejen na pracovišti ale i v rámci celé organizace. Účastníci jsou seznámeni s problémy výměnou zkušeností či prezentací názorů.

**Poradenství** je podle Dvořákové (2007, s. 302) metoda vhodná zejména pro motivované vedoucí zaměstnance, kteří se chtějí dále vzdělávat a rozvíjet.

*Samostudium* je podle Dvořákové (2007, s. 303) vzdělávání, které je uskutečňováno samostatně bez zásahu lektora. Efektivita samostudia závisí na samotné motivaci zaměstnance a vhodné volby studijních pomůcek.

*E-learning* patří podle Dvořákové (2007, s. 304) k nejvíce progresivním metodám vzdělávání. Koubek (2015, s. 273) dodává, že e-learning je čím dál více využívanou metodou v organizacích. Koubek dále uvádí, že se jedná o metodu vzdělávání realizovanou prostřednictvím počítačů, které usnadňují učení pomocí grafů, obrázků či schémat. Dvořáková (2007, s. 303-304) i Koubek (2015, s. 273) zmiňují výhody, ale také nevýhody jak pro účastníky, tak pro samotné organizace, které plynou z využívání e-learningu jako vzdělávací metody. Mezi výhody autoři řadí např. možnost výběru času a místa, kde bude vzdělávání realizováno, individuální možnost volby studijního tempa, možnost výběru znalostí, které si účastníci chtějí prohloubit a mohou se k nim kdykoliv vrátit a zopakovat, možnost průběžného doškolení a přeškolení zaměstnanců, možnost průběžného testování získaných znalostí, snížení nákladů (cestovné, stravné, ubytovací či školící zařízení), snížení nepřítomnosti zaměstnanců na pracovišti a jiné. Mezi nevýhody e-learningu Dvořáková a Koubek řadí např. špatné studijní návyky účastníků, kteří jsou málo motivováni k sebevzdělávání, nedostatečné základní počítačové znalosti zaměstnanců, pocit izolovanosti od ostatních studujících a lektora tím, že nemají možnost diskutovat danou problematiku, velké počáteční náklady pro zřízení technologie a proškolení personálu a jiné. Do rozporu se Dvořáková (2007, s. 304) a Koubek (2015, s. 273) dostávají v oblasti zpětné vazby. Kdy Koubek je názoru, že zpětná vazba v rámci e-learningu je dostatečná, jelikož je poskytováno bezprostředně. Oproti tomu Dvořáková je názoru, že zpětná vazba není dostatečná, jelikož neumožňuje identifikovat názory a pocity účastníků na kvalitu e-learningových kurzů.

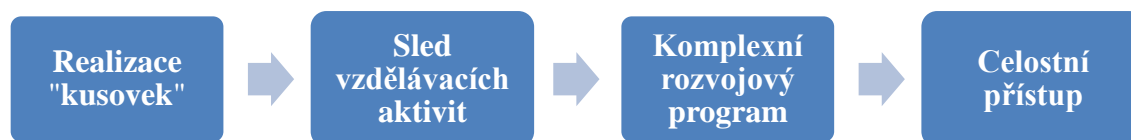
Vodák et al. (2011, s. 113-115) zdůrazňuje, že pro dosažení vyšší efektivity vzdělávání je vhodné využít různé kombinace více metod. Dále autor uvádí, že efektivnější uplatnění jakékoliv metody či kombinace metod je vhodné doplnit audiovizuálními pomůckami, jako např. flipchart, prezentace, dataprojektor, bílé tabule, tematicky zaměřené filmy a jiné podpůrné materiály.

## **2.4 Vývoj trendů ve vzdělávání**

Hroník (2007, s. 116) zmiňuje, že za posledních pár let je stále sílící tlak, aby vzdělávání a rozvoj vedlo ke zvýšení výkonnosti a současně tak efektivity práce. V minulosti se podle Hroníka (2007, s. 116) využívalo metody vzdělávání tzv. kusovek, kdežto současné trendy se přiklánějí k tzv. celostnímu přístupu. Celostní přístup je podle Hroníka (2007, s. 116) založeno na vzdělávání skupiny lidí.

Vývojové fáze rozvoje jsou vyobrazeny na následujícím uvedeném obrázku 2. Dále jsou jednotlivé fáze blíže specifikovány pod obrázkem.

Obrázek 2: Vývojové fáze rozvoje v organizaci



Zdroj: Hroník (2007, s. 117), vlastní konstrukce

Hroník (2007, s. 116 – 119) popisuje tzv. „kusovky“ jako vzdělávací aktivitu, která je realizována neplánovaně. Dále autor uvádí, že v současné době vzdělávání založené na tzv. „kusovkách“ je často považováno za zastaralý proces, nicméně je využíváno v moderních organizacích k řešení nepředvídatelných problémů a změn.

Druhou fází je sled vzdělávacích aktivit, jenž představuje sérii naplánovaných vzdělávacích aktivit na konkrétní období, které mají logickou návaznost. Druh vzdělávacích aktivit je vybírán nejen na základě individuálních potřeb zaměstnanců, ale také na potřebách organizace.

Předposlední fází je komplexní rozvojový program, který se soustřeďuje nejen na vzdělávací aktivity, ale také na období mezi jednotlivými aktivitami. V rámci tzv. meziobdobí je účastníkům programu poskytováno další vzdělávání ve formě rozvojových úkolů vyplývajících z jejich individuálního rozvojového plánu.

Celostní přístup představuje kontinuální učení, které je zaměřené nejen na okamžité zvýšení výkonnosti, ale také v delším časovém období. V rámci této fáze je neustále poskytována zpětná vazba jednotlivcům.

Autor dodává, že s každou další vývojovou fází roste podíl systematičnosti, vyjma fáze „realizace kusovek“.

Dále Hroník (2007, s. 116) uvádí několik trendů vzdělávání současnosti, které jsou v organizacích aktivně využívány. Mezi trendy současnosti autor zahrnuje talent management, just-in-time ve vzdělávání, standardizované kurzy či on-line nákup vzdělávacích aktivit.

### ***Talent management***

Horváthová (2011, s. 22) uvádí, že je velmi obtížné definovat talent management, autorka píše, že v současné době mezi autory neexistuje jednotná definice pro tento pojem.

a soustavně dosahují vysokých výkonů. Horváthová (2011, s. 22) dodává, že za talenta Dle Horváthové (2011, s. 24) se jedná o proces získávání, udržení a rozvoje talentů. Náhlovský (2011, s. 10 - 15) za talenty označuje jedince v organizaci, kteří mají vysoký potenciál, může být označován kdokoli, kdo svým výkonem přispívá k dosahování cílů organizace.

Charouzdová (2008, s. 18 – 19) pohlíží na talent management jako na: „fázi od vytipování, výběru, naboru, hodnocení, rozvoje, kariérního plánování, nástupnictví až po udržení a celkovou péči o klíčové lidi, kteří mají určité zkušenosti jak z manažerských, tak i specializovaných rolí a následně ty, kteří přicházejí rovnou po škole.“

### ***Just-in-time ve vzdělávání***

Just-in-time popsal Horník (2007, s. 123), jako opak učení se do zásoby. Jedná se o učení, které přichází až ve chvíli, kdy je jeho konkrétní využití. Autor jako příklad uvádí soustředění projektového týmu konané těsně před zahájením samotného projektu. U standardních kurzů má poté charakter minima potřebného k fungování.

### ***Standardizované kurzy***

Podle Hroníka (2007, s. 124) se standardizované kurzy zaobírají osvojením základních znalostí a dovedností. V případě nedostatku těchto znalostí a dovedností by vedlo k nižší pracovní výkonnosti. Dále autor zmiňuje, že tento typ kurzů je vhodný až pro 80% z celkového počtu zaměstnanců organizace. Autor jako příklad standardizace uvádí tzv. katalogové kurzy a e-learningové kurzy. Charakteristika e-learningových kurzů je uvedena v kapitole č. 2.3.3 „Metody vzdělávání využívané tzv. na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj“. Katalogové kurzy jsou podle Hroníka v současné době velmi rozšířeným způsobem vzdělávání ve velkých organizacích, která jsou realizována v prezenční nebo e-learningové formě. Katalogové kurzy jsou standardně členěny dle osnovy kurzu, a to na:

- kurzy odborné;
- soft skills;
- IT školení;
- jazyková školení;
- zákonná školení.

### ***On-line nákup vzdělávacích aktivit***

Hroník (2007, s. 125) zmiňuje, že v současné době lze prostřednictvím internetových aukcí lze koupit cokoli za velmi výhodnou cenu, výjimkou nejsou ani vzdělávací aktivity. Autor dále uvádí, že pro nákup kvalitního vzdělávacího kurzu je zapotřebí mít seznam dodavatelů, u kterých je kvalita prověřena. Autor zdůrazňuje, že nákup vzdělávacího kurzu prostřednictvím e-aukce je uskutečněn za výrazně nižší cenu oproti nákupu standardizovaného kurzu, a to až o 25%.

## **2.5 Efektivita vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Vodák et al. (2011, s. 172 – 173) zmiňuje, že všichni, kdo v dnešní době vkládají finanční prostředky do zaměstnanců, vyžadují informace, které jim umožní zhodnotit efektivnost těchto investic. Autor dále zdůrazňuje, že je velmi důležité, aby si každá organizace jednoduše, jasně, racionálně a důvěryhodně zdůvodnila, jak se jednotlivé investice do vzdělávání vyplatí či nikoliv, jelikož každá organizace má omezené zdroje.

K dosažení efektivity vzdělávání je dle Folwarczné (2010, s. 37) nezbytné správně postupovat již ve fázi plánování a realizace samotného vzdělávání. Evangelu et al. (2013, s. 13) zdůrazňuje, že pro zajištění efektivity vzdělávání je nezbytné zodpovědět otázky typu: jaký je cíl programu, koho je potřeba vzdělávat, jaký je důvod vzdělávání,

jakou metodu vzdělávání zvolit, kdo bude lektorem, kdy rozvojový program bude probíhat, kde bude program probíhat či jaké jsou náklady spojené s programem.

Vodák et al. (2011, s. 100 – 101) dodává, že základem efektivního vzdělávání je dosažení skutečnosti, že se účastníci vzdělávacího programu něco naučí. Autor dále zmiňuje, že motivace zaměstnanců k učení se je také velice důležitá k zajištění efektivního vzdělávacího procesu.

Armstrong (1999, s. 522 – 523) zdůrazňuje, že k dosažení efektivního vzdělávání zaměstnanců je nezbytné dodržet deset níže uvedených podmínek:

1. Jedinci si musí uvědomit, že je zapotřebí zlepšit jejich dosavadní znalosti, schopnosti a dovednosti. Je důležité, aby byli motivováni ke vzdělávání.
2. Organizace by měla jasně definovat cíle a normy, jež budou využity k posouzení dosaženým pokroků jednotlivých zaměstnanců.
3. Zaměstnanci, kteří se vzdělávají, potřebují neustálé vedení. Je velmi důležité, aby měli po boku někoho, na koho se mohou obrátit v případě dotazů či nejasností a zároveň, někoho, kdo je povzbudí.
4. Zaměstnanci, kteří se vzdělávají, musí mít nejen pocit uspokojení z vlastního vzdělávání, měli by také považovat získané vědomosti za dobře využitelné v praxi.
5. Školení jedinci by měli být aktivně zapojováni nejen do spolupráce se školitelem a s ostatními školícími jedinci, ale také do vytváření samotného školícího programu.
6. Organizace by měla používat vhodné metody vzdělávání. Lektori by také měli vybrat vhodné nástroje a materiály pro konkrétní pracovní místo, jedince či skupinu.
7. Organizace by měla metody vzdělávání neustále obměňovat k udržení zájmu vzdělávaných osob.
8. Vzdělávaným osobám by měl být poskytnut dostatečný čas na absorbování nových vědomostí a jejich následná aplikace do praxe.
9. Vzdělávání je třeba vyhodnocovat průběžně pro zajištění správného chování jedinců. V případě potřeby je nutné zajistit nápravné opatření.
10. Organizace by měla mít stále na paměti, že existují různé úrovně učení s různými metodami.

Vodák et al. (2011, s. 164) informuje, že hodnocení efektivnosti vzdělávání plyne z podrobného přezkoumání nákladů a přínosů.

Mezi základní náklady související s procesem hodnocení efektivnosti vzdělávání autor řadí: přímé náklady na účastníky a lektory včetně cestovních výdajů a stravného, náklady spojené s analýzou vzdělávacích aktivit, náklady na ubytování či pronájem školících prostor a techniky a náklady na školící materiály. Samozřejmě autor zmiňuje i nepřímé náklady jako: režijní a administrativní náklady, alternativní náklady (náklady obětovaných příležitostí) a jiné.

Stýblo (2008, s. 80) zmiňuje, že veškeré vložené prostředky do vzdělávání zaměstnanců jsou považovány za investice. Dále autor uvádí, že investice vložené do zvyšování a zdokonalování profesních dovedností zaměstnanců nebývají návratné v krátkém období. Návratnost investic v delším období je způsobena tím, že organizace potřebuje dostatečný čas na to, aby se adaptovala na změny spojené s novými poznatky získanými zaměstnanci prostřednictvím různých školení a seminářů.

Hroník (2007, s. 190 – 191) dodává, že měření návratnosti investic do vzdělávání zaměstnanců je velmi obtížné. Autor uvádí, že návratnost investic lze měřit nárůstem variabilní složky mezd či mírou fluktuace. V rámci nárůstu variabilní složky mezd je stěžejním předpokladem fungující systém odměňování. V případě efektivního vzdělávání by měl být pozitivní vztah mezi objemem vložených prostředků do vzdělávání zaměstnanců a růstem variabilních složek mzdy. Z toho vyplývá, že při zvýšení vložených prostředků do vzdělávání by měla vzrůst i variabilní složka mzdy. Dále autor informuje, že důraz by měl být kladen i na míru fluktuace, jelikož efektivní vzdělávání má značný vliv na lepší uplatnění zaměstnance. Hroník vysvětluje, že zvyšuje-li se fluktuace zaměstnanců v organizaci, dochází tak ke vzdělávání zaměstnanců, kteří odcházejí ke konkurenci, tím jsou vložené investice do vzdělávání znehodnocené. Autor své tvrzení doplňuje tím, že zvýšenou fluktuaci zaměstnanců nelze plně přičítat pouze vzdělávání, existují i jiné příčiny.

Hroník (2007, s. 190 – 191) doplňuje, že jak nárůst variabilní složky mezd, tak i míru fluktuace je nezbytné neustále hodnotit současně, a to ve vzájemném vztahu a ve srovnání, jak u různých skupin zaměstnanců (regionálně, profesně, apod.), tak i u různých typů kurzů (soft skills, IT školení, apod.).

Vodák et al. (2011, s. 172) píše, že při hodnocení efektivity vzdělávání je důležité se držet klasického postupu hodnocení investic. Nejprve je důležité určit celkové finanční prostředky, které bude organizace investovat do vzdělávání. Dále odhadnout výnosy, které vložená investice přinese, poté je nezbytné určit náklady na kapitál a na závěr použít vhodnou metodu pro hodnocení investice.

Dále Vodák et al. (2011, s. 172) uvádí, že existuje celá řada metod pro hodnocení efektivity vzdělávání. Mezi nejčastěji používané autor řadí rentabilitu investic, návratnost investic a čistou současnou hodnotu.

**Rentabilita investic (ROI)** je dána vztahem (Vodák et al., 2011):

$$\mathbf{ROI} = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}}$$

Vodák et al. (2011, s. 172) uvádí, že výpočet rentability neboli výnosovost investic vyjadřuje čistý zisk či ztrátu ve vztahu k počáteční investici.

**Návratnost investic (DN)** je dána vztahem (Vodák et al., 2011):

$$\mathbf{DN} = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}}$$

Vodák et al. (2011, s. 173 – 174) uvádí, že výpočet návratnosti investic neboli doba splácení je doba, za kterou tok příjmů přinese takovou hodnotu, která bude rovna počátečním nákladům na investici. Autor dodává, že čím je doba návratnosti kratší, tím je investice do vzdělávání výhodnější.

**Čistá současná hodnota investic (NPV)** je dána vztahem (Vodák et al. 2011):

$$\text{NPV} = \text{současná hodnota přínosů} - \text{současná hodnota nákladů}$$

Vodák et al. (2011, s. 174) uvádí, že náklady na investici jsou vynaloženy ve velmi krátké době, oproti tomu očekávaných užitků bude dosaženo v průběhu až několika let. Jedná se o výpočet sumy, která musí být investována, aby bylo ve stanoveném časovém období investice nazpět včetně očekávaných užitků. Dále autor píše, že čistá současná hodnota je rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů a současnou hodnotou nákladů na investici.

Dále bude blíže popsáno řízení výkonu, hodnocení zaměstnanců a motivace zaměstnanců ke vzdělávání, jenž úzce souvisí s efektivitou vzdělávání.

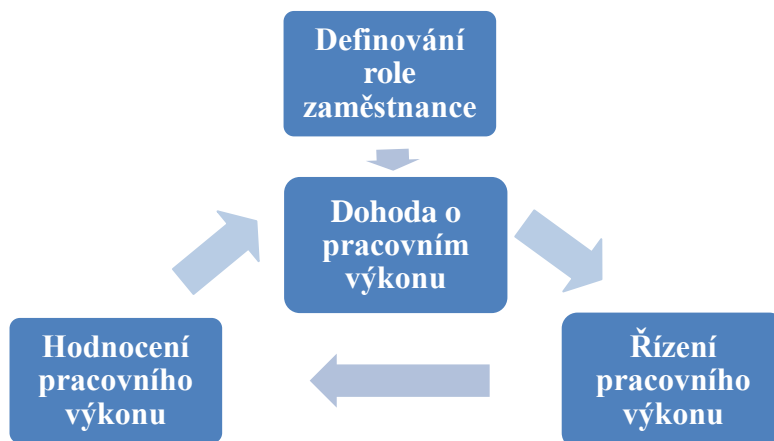
### 2.5.1 Řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Dvořáková (2007, s. 252) uvádí, že řízení pracovního výkonu je nezbytným předpokladem pro rozvoj organizace. Šikýř (2014, s. 111) doplňuje tvrzení Dvořákové a uvádí, že pro úspěšné řízení pracovního výkonu je důležité rozvíjet schopnosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců. Vnoučková (2013, s. 82) doplňuje tvrzení obou předchozích autorů a uvádí, že pro efektivní řízení organizace je nezbytné sledovat výkonnost nejen samotné organizace, ale také pracovních skupin či jednotlivých zaměstnanců. Dvořáková (2007, s. 252) dále zdůrazňuje, že cílem správného a efektivního řízení pracovního výkonu není pouze zhodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců, ale také jejich motivace k samotným cílům organizace.

Vnoučková (2013, s. 82) dodává, že řízení pracovního výkonu je komplexní proces, v rámci kterého musí být jasně definované cíle, měřitelnost, metodika dosažení a možnosti vyhodnocení či případné zpětné vazby.

Šikýř (2014, s. 111) uvádí, že řízení pracovního výkonu představuje proces, který vychází z předem definované role zaměstnance v organizaci. Dále autor zmiňuje, že se jedná o neustále se opakující proces. Proces řízení pracovního výkonu je vyobrazen na níže uvedeném obrázku 3.

Obrázek 3: Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: Šikýř (2014, s. 111)

**Definování role zaměstnance** je podle Šikýře (2014, s. 112) základem celého procesu řízení pracovního výkonu. Jedná se o situaci, kdy manažer společně s jeho zaměstnancem specifikují, jaké je očekávání od zaměstnance (náplň práce), čeho má zaměstnanec dosáhnout (výsledek popř. výsledky odvedené práce) a co k dosažení potřebuje (znalosti, schopnosti, dovednosti či motivace).

Šikýř (2014, s. 112) uvádí, že na základě definování role zaměstnance je uzavřena **dohoda o pracovním výkonu** na předem stanovené časové období, většinou se jedná o jeden rok. Během této doby manažer se svým zaměstnancem stanoví požadovaný pracovní výkon a definují rozvoj požadovaných znalostí, schopností a dovedností, které jsou nezbytné k dosažení předem nadefinovaného pracovního výkonu. Autor dále uvádí, že tato dohoda se většinou uzavírá písemně a obvykle obsahuje informace o dohodnutých pracovních a rozvojových cílech, ukazatele pracovního výkonu, požadavky výkonu práce, podmínky výkonu práce a základní standardy a hodnoty dané organizace.

Šikýř (2014, s. 112) uvádí, že v rámci fáze **řízení pracovního výkonu** manažer řídí své zaměstnance a vede je k tomu, aby dosahovali nastavených pracovních a rozvojových cílů. Autor dále uvádí, že nástrojem řízení pracovního výkonu je pravidelné hodnocení zaměstnanců. Šikýř (2014, s. 109) píše, že v rámci pravidelného hodnocení manažeri kontrolují a podporují své zaměstnance při výkonu jejich práce k tomu, aby bylo dosaženo požadovaného pracovního výkonu a strategických cílů organizace. Šikýř (2014, s. 112) zdůrazňuje, že v případě zjištění nedostatků v pracovním výkonu musí manažer neprodleně řešit daný problém společně se zaměstnancem.

Poslední fází jak uvádí Šikýř (2014, s. 113) je **hodnocení pracovního výkonu**. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance je realizováno mezi zaměstnancem a jeho manažerem. Během hodnocení společně diskutují dosažené předem nastavené pracovní a rozvojové cíle, kdy zaměstnanec má možnost se vyjádřit k závěrům samotného hodnocení. Na závěr společně domluví nápravu případně zjištěných nedostatků, možnosti zlepšení pracovního výkonu včetně budoucího rozvoje požadovaných znalostí, schopností a dovedností k vykonávané práci. Dále autor uvádí, že výsledky hodnocení pracovního výkonu slouží nejen k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období, ale také k uskutečnění rozhodnutí manažera v dalších oblastech, jako např. odměňování, vzdělávání a další.

Šikýř (2014, s. 113) dále píše, že tento proces se opakuje pravidelně po celou dobu, dokud daný zaměstnanec působí v organizaci.

Na závěr Vnoučková (2013, s. 82 – 83) zdůrazňuje, že jakékoliv investice do zaměstnanců, jsou přínosem pro výkonnost organizace. Z tohoto důvodu by se organizace neměly obávat investovat do svých nejcennějších zdrojů, kterými jsou již zmiňovaní zaměstnanci.

## 2.5.2 Motivace ke vzdělávání

Armstrong (2007, s. 462) uvádí, že pro to, aby vzdělávání bylo efektivní, lidé musí být ke vzdělávání dostatečně motivováni. K tomu, aby byli motivováni, musí jedinci, kteří se vzdělávají, najít ve vzdělávání uspokojení. Autor zmiňuje, že je velmi důležité, aby jedinci měli stále na paměti nezbytné rozvíjení jejich současných znalostí, dovedností a schopností, aby bylo dosaženo maximálního uspokojení, jak jich samotných, tak i ostatních.

Vnoučková (2013, s. 75) informuje, že v souvislosti s motivací ke vzdělávání je nezbytné zajistit vhodné školení pro konkrétní zaměstnance. Autorka píše, že personalisté a nadřízení zaměstnanců by měli dostatečně znát své zaměstnance, aby byli schopni určit na jakou pracovní pozici, či pracovní výkon jsou vhodní. Dále autorka zdůrazňuje, že pokud zaměstnanec projeví zájem o změnu pracovní pozice, měl by být ze strany organizace plně podporován. V opačném případě, kdy je zaměstnanec nespokojen, nemělo by mu být ze strany organizace bráněno v jeho odchodu. Jelikož nedostatečně motivovaní zaměstnanci nevykonávají svojí práci na maximální výkon a tím pro organizaci znamenají ztrátu času a peněz.

Vodák et al. (2011, s. 103 – 104) představuje vybrané faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců vůči vzdělávání. Mezi motivační faktory řadí např. lepší postavení jedince v týmu, udržení pracovního místa, seberealizace, získání kvalifikace, zvýšení flexibility a připravenosti na změny, získání sociálních výhod, možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech a jiné.

Autor doplňuje, že pro efektivní motivaci zaměstnanců je velice důležité mít vhodně nastavený motivační systém, který vychází ze strategie a cílů organizace. Dále je nutné zohledňovat potřeby a možnosti zaměstnanců a organizace. Autor dodává, že pro tvorbu vhodného motivačního systému vzdělávání je vhodné si uvědomit, že nejlepší formou motivace je osobní příklad nadřízeného, zaměstnanci musí být přesvědčeni a smysluplnosti jejich práce. Motivaci zvyšuje také spoluúčast zaměstnanců na rozhodování, ocenění drobných úspěchů či kvalitní zpětná vazba. Jelikož jak uvádí autor většina zaměstnanců má zájem pracovat tvořivě, produktivně a kvalitně.

## **2.6 Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Armstrong (1999, s. 509) jako hlavní důvod proč rozvíjet zaměstnance uvádí, aby organizace měla dostatek kvalitních zaměstnanců k dosahování stanovených cílů v oblasti organizačního růstu a výkonu. Dále autor zmiňuje, že těchto cílů lze dosáhnout zajištěním dostatečného množství zaměstnanců s kvalitními znalostmi a dovednostmi, se kterými jsou schopni vykonávat práci efektivně.

Armstrong (1999, s. 531) dále píše, že vzdělávání zaměstnanců představuje investovat finanční prostředky do zaměstnanců za účelem dosažení jejich maximálního výkonu. Mezi konkrétní cíle vzdělávání zaměstnanců autor řadí:

- rozvoj schopností zaměstnanců a jejich výkonu;
- zajistit, aby zaměstnanci pracovně rostli a neustále se rozvíjeli za účelem dosažení maximálního uspokojení organizace;
- snížit množství času potřebného k adaptaci nových zaměstnanců či zaměstnanců zařazených na nové pracovní místo za účelem zajištění, aby zaměstnanci byli schopni vykonávat svojí práci co nejefektivněji, za co nejméně času, s co nejnižšími náklady.

Barták (2007, s. 9) zdůrazňuje, že čím lepší podmínky bude organizace vytvářet pro rozvoj svých zaměstnanců, tím větší příležitost má v budoucnu se chovat proaktivně, tj. předvídat a využívat příležitosti, inovovat či optimalizovat.

Tureckiová (2009, s. 80) se ztotožňuje s tvrzením Armstronga, že firemní vzdělávání je investicí do rozvoje zaměstnanců. Autorka dále uvádí, že v případě efektivního zajištění celého rozvojového procesu bude přispívat k naplnění strategického cíle organizace, což znamená, že organizace bude schopna získat, rozvinout a udržet v organizaci motivované zaměstnance.

Dále autorka zmiňuje, že firemní vzdělávání má za cíl nejen zvyšovat pracovní výkon zaměstnanců, popřípadě doplnit nedostatky ve znalostech a dovednostech, ale také vytvořit podmínky pro seberealizaci.

Vodák et al. (2011, s. 82 – 83) doplňuje, že výhody ze vzdělávání plynou jak pro organizaci, ale také pro samotné zaměstnance.

Mezi výhody vzdělávání plynoucí pro podnik autor řadí např.: dostupnost odborně vzdělaných zaměstnanců, aniž by je organizace byla nucena hledat na trhu práce. Vzdělávání zvyšuje pracovní výkon zaměstnanců, produktivitu či kvalitu výrobků a služeb. Dále vzdělávání zvyšuje motivaci zaměstnanců, zvyšuje se konkurenceschopnost a atraktivita podniku na trhu.

Mezi výhody plynoucí pro zaměstnance autor řadí např.: zvyšování kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnance. Vzdělávání přináší zaměstnanci vnitřní uspokojení a zvyšuje tržní cenu zaměstnance a jeho potenciální šance na trhu práce. Dále vzdělávání přispívá k sociálnímu a personálnímu rozvoji zaměstnance a zvyšuje tak možnosti na platový a funkční postup.

### **3 Praktická část – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci**

V této kapitole diplomové práce bude charakterizováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti ABC, s.r.o. (dále jen společnost ABC). Společnost je v diplomové práci označována právě jako společnost ABC, jelikož si nepřeje být jmenována.

Na webových stránkách společnosti ABC (2015a) je uvedeno, že společnost ABC má v České republice devět odštěpných závodů, které společně zaměstnávají přes devět tisíc zaměstnanců, nicméně tato diplomová práce je zaměřena pouze na společnost ABC, s.r.o., která v České republice zaměstnává přes 2,5 tisíc zaměstnanců. Dále je na webových stránkách společnosti ABC (2015j) uvedeno, že se jedná o společnost podnikající v oblasti elektrotechniky. Společnost ABC distribuuje své služby a produkty z oblasti průmyslu a veřejné infrastruktury, energetiky, zdravotnictví a městské infrastruktury zákazníkům jak ze soukromého, tak i ze státního sektoru. Společnost ABC je rozdělena do centrální řídicí jednotky (centrální oddělení) a několika divizí, jejichž rozdělení se řídí zaměřením jejich činnosti a oblasti působení. Divize průmyslu a veřejné infrastruktury se zabývá systémy pro průmyslovou výrobu, dopravu, budovy a osvětlovací systémy. Divize energetiky dodává, provozuje a zajišťuje servis zdrojů elektrické i tepelné energie. Divize zdravotnictví se zaměřuje na rentgenové a ultrazvukové přístroje, poskytuje přístrojové vybavení pro laboratoře. Poslední divize, kterou lze řadit do skupiny velkých divizí společnosti ABC, je divize městské infrastruktury. Tato jednotka zajišťuje dopravní systémy, inteligentní logistiku, efektivní zásobování energiemi a moderní technologie budov ve městech.

Personální oddělení je součástí zmíněné centrální řídicí jednotky (centrálního oddělení). Z uskutečněného pozorování bylo zjištěno, že řízení lidských zdrojů ve společnosti ABC a vedení personálního oddělení má na starosti personální ředitelka, která je rovněž součástí nejvyššího vedení společnosti. Mezi činnostmi personálního oddělení společnosti ABC patří vedle vzdělávání a rozvoje zaměstnanců také specifikace požadavků na pracovní místo, vedení personální agendy, plánování lidských zdrojů, získávání a vybírání nových zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců či odměňování zaměstnanců. Personální oddělení společnosti ABC má 24 členů a z toho čtyři mají na starosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

V této kapitole bude představen stávající systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC. Dále bude popsáno realizované dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti ABC. Na závěr kapitoly bude uvedeno zhodnocení a doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Rozbor současného systému vzdělávání zaměstnanců bylo zpracováno na základě interních směrnic a reportů společnosti ABC týkajících se problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, péče o zaměstnance a bezpečnosti práce. Dále byl rozbor zpracován na základě informací získaných z internetových a intranetových stránek společnosti ABC. Veškeré informace získané ze zmíněných dokumentů a zdrojů byly doplněny o výsledky pozorování reálné situace a skutečného stavu.

### **3.1 Rozbor stávajícího systému rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Vzdělávání zaměstnanců společnosti ABC je řešeno standardními postupy a procesy. Jeho cílem je nepřetržitě, systematicky a co nejvíce individuálně vzdělávat a rozvíjet jednotlivé zaměstnance tak, aby co nejlépe a nejkvalitněji vykonávali své pracovní úkoly.

Cílem vzdělávání je podpora společnosti, která se sama, flexibilně a na míru vzdělává, má respektované odborníky, schopné a progresivní zaměstnance sledující nové trendy. Zároveň je vnímána jako atraktivní zaměstnavatel, který poskytne prostor se motivovanému zaměstnanci rozvíjet.

Systém vzdělávání společnosti ABC se skládá z identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení vzdělávání.

#### **3.1.1 Identifikace potřeb vzdělávání**

Jak je uvedeno v interní směrnici (ABC, 2014a), identifikace potřeb vzdělávání je ve společnosti cílena jak na nové, tak i stávající zaměstnance. Pro úspěšné plánování a realizaci vzdělávání je nezbytné jasně definovat podmínky potřeb školení a stanovit jejich cíle.

Dále je ve směrnici (ABC, 2014a) uvedeno, že rozhodným momentem pro samotný výběr vzdělávací aktivity je následek konkrétní situace, jako např. nástup nového zaměstnance, hodnocení zaměstnanců, ukončení platnosti zákonných školení, změna pracovního místa či změna náplně práce, reakce na situaci na trhu, na potřeby zákazníka či rozvoj technologií.

Dále budou blíže popsány identifikované příčiny pro samotný výběr vzdělávací aktivity, vyplývající z interní směrnice (ABC, 2014a).

##### *Nástup nového zaměstnance*

Zaměstnanci po svém nástupu do společnosti prochází během prvních tří měsíců adaptačním procesem a zaškolením na svou pracovní pozici. Základním úkolem této fáze vzdělávacího procesu je nabídnout novým zaměstnancům informační přehled o společnosti, o jejím chodu a fungování a také jim zajistit školení vyplývající z legislativy, které pro výkon své funkce potřebují. Po ukončení adaptačního procesu a absolvování hodnotícího pohovoru navazuje další rozvoj v identifikovaných oblastech pro zvýšení výkonu ve své pozici.

##### *Hodnocení zaměstnance*

Ve společnosti ABC probíhá hodnotící proces se zaměstnanci jednou ročně. V rámci tohoto procesu probíhá vyhodnocení stanovených cílů za předchozí rok, zhodnocení pracovního chování zaměstnance a také i nastavení nových cílů na následující rok. Ze závěrů hodnotícího pohovoru zaměstnance a jeho nadřazeného vyplývá identifikace rozvojových potřeb na následující rok. Vyplněné hodnocení je elektronicky odesláno na personální oddělení spolu s vybranými vzdělávacími aktivitami na následující rok.

### *Ukončení platnosti zákonných školení*

Zákonná a povinná školení vyplývající z legislativy mají zákonem danou omezenou platnost. Před tím, než zaměstnanci uplyne zákonem stanovená platnost školení, musí jej znovu absolvovat. Jak již bylo zmíněno, společnost ABC je společností elektrotechnickou, a proto u vybraných pozic nestačí absolvovat pouze povinná školení vyplývající z legislativy, ale současně i školení doplňující, mezi která patří např. školení vyhlášky 50, školení jeřábníků, vazačů, řidičů, lešenářů, svářečů, práce ve výškách a další. Za absolvování zákonných školení zaměstnancem, zodpovídá nadřízený daného zaměstnance, personální oddělení pouze napomáhá s kontrolou platnosti a organizací školení.

### *Změna pracovního místa / změna náplně práce*

Mezi další identifikaci potřeb vzdělávání může být situace, kdy zaměstnanec změní pracovní pozici a to z důvodu povýšení, přeřazení na jiné pracovní místo, eventuálně změna pracovní náplně na stávající pozici.

### *Reakce na situaci na trhu / na potřeby zákazníka, rozvoj technologií*

Nezbytným předpokladem pro další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou zjištěné změny na trhu, a to jak z pohledu zákazníka, tak i rozvoje technologií. V současné době je sílící konkurence, proto je nezbytné se co nejvíce přizpůsobit zákazníkům, aby společnost docílila vysoké pozice na trhu a byla konkurenceschopná. Dále je důležité neustále sledovat rozvíjející trend nových technologií a držet tzv. krok s konkurencí, jelikož je vysoký tlak na rychlost a adaptaci na trhu.

Dále je ve směrnici (ABC, 2014a) uvedeno, že vzdělávací aktivity, které jsou identifikované jedním z výše uvedených možností, mohou být jak plánované, tak i neplánované. Mezi plánované vzdělávací aktivity patří taková školení, která lze nastavit předem. Většinou se jedná o vzdělávací aktivity vyplývající z ročního hodnocení zaměstnanců či končící platnosti zákonných školení. Stěžejní informace pro nastavení plánu rozvoje získávají pracovníci personálního oddělení jednak z hodnotícího formuláře, který získali elektronicky, dále pak z personální databáze SAP, do které jsou zapisovány všechny absolvované vzdělávací aktivity včetně jejich platnosti. Neplánovaná školení jsou realizována v momentu, kdy nastane neočekávaná potřeba vzdělávat a rozvíjet zaměstnance. O neplánovaných školeních se personální oddělení dozvídá přímo od manažera zaměstnance.

### **3.1.2 Plánování vzdělávání**

Oblasti plánování vzdělávání, jak je uvedeno v interní směrnici (ABC, 2014a), je věnována také pozornost při tvorbě strategie a plánování rozpočtu na následující rok. Základním předpokladem úspěšného plánování konkrétních vzdělávacích aktivit je nejen aktivní spolupráce zaměstnanců a jejich nadřízených během hodnocení, ale také důkladná znalost pracovníků personálního oddělení v oblasti podnikání společnosti a nových trendů vzdělávání.

Během pozorování nastaly nečekané situace, proto je důležité, aby oblast vzdělávání byla schopna se přizpůsobit nahodilým situacím, které mohou vzniknout v průběhu roku, např. neplánovaná změna pracovního místa a s tím související změna pracovní náplně, odchod stávajících zaměstnanců či nábor nových zaměstnanců, dále neočekávaný rozvoj technologií a přizpůsobení se aktuálním potřebám zákazníka nebo například změna zákona týkající se platnosti zákonných školení.

Dále je v interní směrnici (ABC, 2014a) uvedeno, že pro snazší identifikaci potřeb rozvoje a vzdělávání, slouží zaměstnancům společnosti tzv. katalog vzdělávacích aktivit, v rámci kterého si zaměstnanci se svými nadřízenými vybírají konkrétní vzdělávací akce na následující rok. Tuto databázi mají zaměstnanci k dispozici na intranetu (2015c) společnosti v sekci hodnocení pracovního výkonu. Prostřednictvím pozorování bylo zjištěno, že definováním potřebných vzdělávacích aktivit pro konkrétní zaměstnance, byly zodpovězeny otázky jaké vzdělávání má být realizováno a pro koho je určené. Dále je nezbytné, aby byly zodpovězeny zbylé otázky, a to jakým způsobem má být vzdělávání realizováno a kdo jej bude realizovat, kdy a kde bude vzdělávání uskutečněno, jaké budou náklady spojené se vzděláváním a jak budou vzdělávací aktivity hodnoceny.

Další informací, kterou poskytuje interní směrnice (ABC, 2014a) je, že vzdělávací aktivity jsou realizovány jak interně, tak externě. Společnost ABC využívá více externí školení, jelikož u těchto školení společnost spolupracuje s dodavateli, kteří jsou odborníky v daném oboru. Výběr dodavatele pro konkrétní vzdělávací aktivitu je uskutečněn jak na základě zkušeností z předchozích let tak záleží na kvalitě poskytovaných služeb.

V interní směrnici (ABC, 2014a) je dále uvedeno, že jednou ročně je sestaven plán vzdělávání, který obsahuje plánované termíny jednotlivých školení. Realizace neprobíhá v letních měsících z důvodu dovolených. Největší část školení probíhá vzhledem k obchodnímu roku od ledna do června. Podle počtu zájemců o dané školení je zvoleno, zdali bude realizováno uzavřené školení, které je na míru upraveno potřebám společnosti či daného týmu. V případě, že není o nějaký kurz velký zájem, je zajištěno zaměstnanci školení v rámci tzv. otevřeného školení, kdy se zaměstnanec účastní u dodavatele školení s ostatními účastníky z různých firem. Během roku mohou být i komplexní programy pro zaměstnance, které mají vlastní harmonogram. Mohou nastat i nenadálé školení, které se plánují individuálně, jak pro skupinu tak i jednotlivce.

Na základě pozorování byly získány informace, že jednotlivá školení jako hard skills a soft skills, bývají většinou realizována v externích prostorách např. hotelech, aby zaměstnanci měli možnost se více odpoutat od práce. Jazyková výuka probíhá v rámci pracovní doby na pracovišti v zasedacích místnostech společnosti. Zákonná školení, která jsou povinná pro všechny zaměstnance, jako bezpečnost práce a požární ochrana jsou realizována prostřednictvím e-learningu, který je spravován externí společností.

Dále bylo z pozorování zjištěno, že společnost se nesnaží za každou cenu koupit to nejlevnější školení, ale dbá na kvalitu a předchozí spokojenost zaměstnanců s dodavatelem. Oblast vzdělávání je v tomto směru specifická a neosvědčilo se vybírat ty nejlevnější nabídky.

### 3.1.3 Realizace vzdělávání

Jak je uvedeno na intranetu (2015d) společnosti, vzdělávání a rozvoj je poskytován jak novým, tak i stávajícím zaměstnancům. Na intranetu (2015d) společnosti je také uvedeno, jakých vzdělávacích aktivit se mohou zaměstnanci účastnit a pro koho jsou daná školení vhodná. Práce dále popisuje jednotlivé vzdělávací aktivity, kterých se mohou zaměstnanci účastnit.

Z realizovaného pozorování lze definovat nové zaměstnance, kdy **novým zaměstnancem** se rozumí zaměstnanec, který nově nastupuje do společnosti. Zaměstnanci po svém nástupu do společnosti prochází během prvních tří měsíců adaptačním procesem a zaškolením na svou pracovní pozici. Základním úkolem této fáze vzdělávacího procesu je nabídnout novým zaměstnancům informační přehled o společnosti, o jejím chodu a fungování a také jim zabezpečit školení vyplývající z legislativy. Po ukončení adaptačního procesu a absolvování hodnotícího pohovoru navazuje další rozvoj v identifikovaných oblastech pro zvýšení výkonu ve své pozici.

Dále pak na základě pozorování byly získány informace, že každý nový zaměstnanec má pro usnadnění adaptace ve společnosti stanoveného **mentora**, který mu usnadňuje seznámení se společností a zapracování na danou pozici. Nedílnou součástí vzdělávání nových zaměstnanců je tzv. **training on the job**, jehož cílem je co nejrychlejší zapracování na dané pozici. V rámci training on the job zaměstnanec vykonává pracovní činnost samostatně a průběžně je kontrolován přiděleným spolupracovníkem a postupně je veden k převzetí zodpovědnosti za celou činnost. Další nezbytnou vzdělávací aktivitou pro nové zaměstnance je **vstupní školení**, které probíhá jednou za dva měsíce v prostorách společnosti. V rámci tohoto školení jsou noví zaměstnanci seznámeni se základními informacemi týkající se společnosti, mezi které patří např. informace o historii a produktech společnosti, firemní politika, PR, pracovní podmínky, pracovní doba, dovolená, evidence docházky, benefity a další. Informace jsou zaměstnancům předávány od specialistů z oboru lidských zdrojů, správy budov, marketingu, pracovního práva, compliance a IT.

Stejně tak jako u nových zaměstnanců lze díky uskutečněnému pozorování definovat stávající zaměstnance, kdy **stávajícím zaměstnancem** se rozumí zaměstnanec, který již působí ve společnosti déle jak tři měsíce. Zaměstnanci po ukončení adaptačního procesu a především v průběhu svého dalšího působení ve společnosti prochází dalším rozvojem. Tlak na jejich další vzdělávání vychází z obecného rozvoje technologií, rozvoje know-how i z potřeb nabízet nové služby svým stávajícím i novým zákazníkům. Systém firemního vzdělávání tak poskytuje komplexní možnosti dalšího rozvoje pro každého zaměstnance. Metodika vzdělávání ve společnosti ABC vychází ze systému založeného na klíčových kompetencích, které byly identifikovány pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Jeho cílem je otevírat možnosti vzdělávání typického a potřebného pro výkon své vlastní pozice u stávajících zaměstnanců. Stávajícím zaměstnancům je poskytována celá škála vzdělávacích aktivit, jako např. legislativní školení, které se mimo jiné vztahují i na nové zaměstnance. Dále pak systém externího vzdělávání, který zahrnuje jazykovou výuku, soft skills, hard skills, manažerské vzdělávání, IT kurzy, komplexní rozvojové programy šité na míru dané skupině zaměstnanců, workshopy, talent program či e-learning. Důležitý je také systém interního vzdělávání, do kterého patří odpolední univerzita, exkurze či konference. Práce dále popisuje jednotlivé vzdělávací aktivity.

**Legislativní školení** vyplývají se zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Podle tohoto zákona je zaměstnavatel povinen poskytnout svým zaměstnancům školení, která zajistí bezpečnost a ochranu jejich zdraví při výkonu práce. Jak je uvedeno v interní směrnici (ABC, 2014b), ve společnosti ABC se některá legislativní školení týkají všech zaměstnanců, jiná jsou určena pouze pro zaměstnance na vybraných pracovních pozicích. Mezi školení, která jsou povinná pro všechny zaměstnance, patří školení bezpečnosti práce, požární ochrana a specifika společnosti ABC. Uvedená školení jsou ve společnosti z většiny realizována prostřednictvím e-learningové aplikace. Záměrně je uvedeno z většiny, jelikož e-learningovou formou jej mohou absolvovat pouze zaměstnanci, kteří mají zřízený pracovní email. Více informací o e-learningu je uvedeno v následujícím textu týkajícím se realizace školení e-learningovou formou. Dále jsou ve společnosti ABC realizována legislativní školení, která jsou určena zaměstnancům vykonávající specifický druh práce. V případě, že by zaměstnanci neabsolvovali konkrétní druh školení potřebný k výkonu jejich práce, zákon by jim nepovolil vykonávat dané činnosti. Mezi specifická legislativní školení, která jsou realizována ve společnosti ABC, patří např. školení jeřábníků, vazačů, obsluha montážních plošin, obsluha tlakových nádob, školení řidičů referenčních vozidel, školení řidičů nákladových vozidel, školení řidičů vysokozdvížných vozíků, školení práce ve výškách či školení podle vyhlášky č. 50/1978 Sb. Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice. Jak je blíže uvedeno v části o e-learningu i školení řidičů referenčních vozidel mohou příslušní zaměstnanci absolvovat prostřednictvím e-learningu. Dále v interní směrnici (ABC, 2014b) je uvedeno, že všechna výše uvedená školení jsou součástí adaptačního plánu všech zaměstnanců při jejich nástupu do společnosti ABC. Poté, co zaměstnanci jednotlivá školení absolvují, jsou školení zapsána do personální databáze SAP pro další využití. Interní směrnice (ABC, 2014b) zdůrazňuje, že za platnost všech legislativních školení u jednotlivých zaměstnanců zodpovídají jejich manažeři. Personální oddělení pouze napomáhá manažerům s kontrolou platnosti, plánováním a realizací jednotlivých školení. Organizace legislativních školení probíhá na základě reportu z programu SAP, který poskytne personálnímu oddělení seznam zaměstnanců, kterým v blízké době končí platnost jakéhokoli legislativního školení. Následně pracovník personálního oddělení kontaktuje manažery jednotlivých zaměstnanců s dotazem, zdali jejich zaměstnanci dané školení stále potřebují k výkonu své práce či nikoli. Jakmile má personální oddělení k dispozici konečný seznam zaměstnanců, pro které je zapotřebí zorganizovat školení, je kontaktován předem vybraný dodavatel a jsou s ním domluveny vhodné termíny pro samotnou realizaci školení. V případě školení podle vyhlášky č. 50/1978 Sb. je nezbytné provést ohlášení na Oblastním inspektorátu hlavního města Prahy. Jedná se o dopis, ve kterém je uvedeno datum, čas a místo konání školení. Toto ohlášení je nezbytné z důvodu, že odpovědná osoba z Oblastního inspektorátu má právo přijít na kontrolu školení. Některá legislativní školení probíhají v prostorách společnosti, ale většina je realizována v prostorách dodavatele. Po rezervaci termínů s dodavatelem následuje rozeslání pozvánek jednotlivým účastníkům plánovaných školení. Po skončení realizace školení následuje zápis daného školení k jednotlivým zaměstnancům na základě prezenční listiny. Všechna data jsou evidována do již zmiňované personální databáze SAP. Ke každému školení je nastavená platnost, aby program byl schopný jej propst do jednotlivých reportů pro další využití.

Jak je uvedeno v interní směrnici (ABC, 2014d), **jazykovou výuku** mohou využívat zaměstnanci, kteří k výkonu své práce potřebují znalost cizího jazyka. Další nezbytnou podmínkou pro přihlášení na jazykový kurz je uplynutí zkušební doby a schválení

manažera daného zaměstnance. Poté, co jsou splněny předchozí podmínky, manažer zaměstnance kontaktuje personální oddělení s žádostí o otestování a zařazení daného zaměstnance do jazykového kurzu. Odpovědný pracovník personálního oddělení předá kontaktní údaje zaměstnance dodavateli jazykových kurzů s žádostí o jeho otestování, které by mělo proběhnout do jednoho týdne od podání žádosti. Zaměstnanec obdrží rozřazovací test prostřednictvím on-line odkazu do svého pracovního emailu. Poté, co je znám výsledek testování, kontaktní osoba z jazykové školy zařadí nového účastníka do vhodného jazykového kurzu od začátku následujícího měsíce. Jazykové kurzy se konají v prostorách společnosti ABC ve skupinách po třech až šesti osobách vždy dvě hodiny za týden (jedná se o dvě 60ti minutové hodiny). Výjimku v jazykovém vzdělávání mají manažeři, kteří mohou využívat individuální výuku, tzn., že se kurzu účastní jednotlivě, opět v rozsahu dvě hodiny za týden. Zaměstnanci si mohou vybrat z anglického a německého jazyka. V případě, že k výkonu své práce potřebují méně obvyklý jazyk, personální oddělení jim pomůže najít vhodný jazykový kurz mimo společnost, a to z nabízených kurzů pro širokou veřejnost. Společnost ABC využívá pro výuku jazyků tři dodavatele, zaměstnanci jsou mezi dodavatele rozřazováni podle toho, zdali mají zájem o obecný či obchodní jazyk. V současné době je jazykový kurz plně hrazen společností ABC a nejsou nastavena žádná jednoznačná pravidla k možnosti vyloučení zaměstnance z jazykového kurzu. Tudíž by se mohlo zdát, že toto vzdělávání je neefektivní. Společnost ABC by měla zajistit jazykovou výuku tak, aby byla více efektivní. Doporučení v této oblasti je uvedeno v kapitole č. 3.3 „Zhodnocení a doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“. Jediné pravidlo pro jazykové vzdělávání je dodržování docházky, a to minimálně ze 70 %. Nicméně později bude objasněno, že i toto pravidlo není jasně definované a jeho nedodržení v podstatě nemá žádné důsledky. Tento fakt potvrzuje report (ABC, 2015a) za minulý obchodní rok, který byl zpracován personálním oddělením. Report (ABC, 2015a) vycházel z informací týkajících se docházky a výsledků testování od dodavatelů. Závěrem reportu (ABC, 2015a) bylo, že zaměstnanci nechodí pravidelně na jazykové kurzy a jejich jazykový pokrok není znatelný. I přesto, že na konci každého roku probíhá testování znalostí zaměstnanců, není s výsledky nijak dále pracováno. Následné přefázení do jazykové skupiny s vyšší úrovní znalostí bývá realizováno pouze na základě žádosti samotného zaměstnance. S tím úzce souvisí skutečnost, že na začátku jazykového vzdělávání každého zaměstnance nebyla jasně stanovena cílená jazyková úroveň v předem stanoveném časovém horizontu. Dále z reportu (ABC, 2015a) vyplývá, že jazykový kurz v minulém obchodním roce navštěvovalo 1.749 zaměstnanců (tj. 57,38 %) z celkového počtu zaměstnanců společnosti ABC. Jak již bylo zmíněno, jediné pravidlo pro možnost pokračování ve výuce je 70 % docházky, každý půlrok je docházka na jazykovém kurzu kontrolována. V minulém obchodním roce nesplnilo 70 % docházku celkem 209 (tj. 11,95 %) z přihlášených. U těchto zaměstnanců byli jejich manažeři kontaktováni personálním oddělením s žádostí o odůvodnění, proč se jejich zaměstnanci pravidelně neúčastnili jazykového vzdělávání a zdali mají být vyřazeni z jazykového kurzu či nikoliv. V závěru celkem 89 zaměstnanců (tj. 42,58 %), kteří nesplnili docházku, byli svými manažery omluveni. Jako hlavní důvody absence manažeři uváděli časovou vytíženost na projektech či služební cesty.

Během uskutečněného pozorování bylo zjištěno, že vzdělávací aktivity jako jsou *hard skills*, *soft skills*, *IT kurzy* a *manažerské vzdělávání* mají stejný postup. V rámci *hard skills* společnost ABC organizuje kurzy z oblasti práva, financí či školení od dodavatelů na nové technologie a zařízení. V rámci *soft skills* jsou realizována školení jako např. *time management*, *efektivní komunikace*, *vyjednávání*, *asertivita*, *interkulturní*

komunikace a další. IT kurzy jsou zaměřeny nejen na kancelářské balíčky typu MS Excel, MS Word, MS PowerPoint či MS Outlook, ale také na odborné školení pro specialisty jako např. programovací programy, databáze či vývojové aplikace. Manažerské vzdělávání je realizováno prostřednictvím školení manažerské akademie. Na základě ročního hodnocení všech zaměstnanců a záznamu požadavků na vzdělávací aktivity do již zmiňovaného tzv. katalogu vzdělávání, je pracovníky personální oddělení zpracován seznam školení, o které mají zaměstnanci zájem. Jednotlivá školení jsou rozdělena na tzv. školení uzavřená a otevřená, v souvislosti s tím, jak velký zájem je o konkrétní školení. Jak již bylo zmíněno v části plánování vzdělávání, uzavřená školení jsou ta školení, jejichž kapacita bude naplněna pouze zaměstnanci společnosti ABC. Výhodou uzavřených kurzů je, že obsah kurzu je maximálně přizpůsoben potřebám zaměstnanců právě společnosti ABC. Oproti tomu u školení, o která je malý zájem ze strany zaměstnanců, je participace realizována prostřednictvím otevřených kurzů. Realizace uzavřených kurzů není v tomto případě přípustná z nákladových důvodů. V rámci otevřených kurzů zaměstnanci navštíví kurz v prostorách dodavatele s ostatními účastníky z jiných společností. U uzavřených kurzů jsou domluveny možné termíny konání školení s nasmlouvanými dodavateli. Jakmile jsou termíny potvrzeny, jsou rezervovány konferenční prostory v hotelech, kde se jednotlivá školení budou konat. Poté, co jsou potvrzeny i rezervace konferenčních prostor, následuje rozeslání pozvánek účastníkům jednotlivých školení s informacemi týkajícími se obsahu školení, termínu a místa konání a časového harmonogramu školení. U otevřených kurzů jsou vyhledány na webových stránkách dodavatelů vypsané termíny konání školení. Poté personální oddělení kontaktuje zájemce daného školení s nabídkou termínů. Jakmile si zaměstnanec vybere konkrétní termín školení, pracovník personálního oddělení ho závazně přihlásí u dodavatele. V tomto případě zaměstnanec obdrží pozvánku přímo od dodavatele.

Dále bylo pozorováním zjištěno, že v současné době ve společnosti ABC probíhají dva **komplexní rozvojové programy šité na míru dané skupině zaměstnanců**. Jeden z nich je zaměřený na komunikaci a je určen všem zaměstnancům z předem nadefinovaných pozic. Realizace tohoto programu probíhá prostřednictvím jednodenních školení. Plánování realizace samotných školení probíhá pravidelně, a to jednou měsíčně. Každý měsíc je zaměstnancem personálního oddělení vytvořen report z personální databáze SAP, aby bylo zjištěno, kteří zaměstnanci se školení ještě nezúčastnili. Velmi důležité je utvářet report pravidelně z důvodu vysoké fluktuace zaměstnanců v daném oddělení. Poté, co je připraven seznam zaměstnanců, kteří by měli školení absolvovat, je určen počet školení, které bude zapotřebí zorganizovat, na každém školení participuje maximálně 12 účastníků. Následuje kontaktování dodavatele, který byl pro tento druh školení vybrán, a společně s pracovníkem personálního oddělení jsou domluveny termíny konání jednotlivých školení. I v rámci tohoto programu následuje rezervace konferenčních prostor v hotelech. Oproti školením jako hard skills, soft skills, IT kurzy a manažerské vzdělávání nejsou po rezervaci termínů u dodavatele a prostor v hotelech rozesílány pozvánky přímo na účastníky. V tomto případě jsou potvrzené termíny zaslány manažerům s žádostí o nominaci jejich zaměstnanců na konkrétní termíny. Na závěr jsou pracovníkem personálního oddělení rozeslány pozvánky nominovaným zaměstnancům s informacemi týkajícími se obsahu školení, termínu a místa konání a časového harmonogramu školení. Jak již bylo zmíněno, v současné době probíhají dva komplexní programy. Druhý z nich je dvouletý program, do kterého jsou nominováni zaměstnanci svými manažery, kteří jsou rozděleni do čtyř skupin podle pracovních pozic. Během těchto dvou let každá skupina programu absolvuje šest samostatných

modulů neboli školení. Každý modul představuje dvoudenní školení a pro každou skupinu jsou nadefinována odlišná školení s rozdílným obsahem, která jim mají napomoci při jejich rozvoji a kariérním růstu. Dále jsou v dostatečném předstihu před jednotlivými moduly opět domluveny termíny s dodavateli a následně rezervovány konferenční prostory v hotelech. Poté, co jsou termíny potvrzeny, jsou účastníkům programu rozeslány pozvánky s potřebnými informacemi jako u předchozího komplexního programu.

Z pozorování bylo zjištěno, že v současné době neprobíhá ve společnosti ABC žádný **talentový program** pro klíčové odborníky společnosti. Jak vyplývá z interní směrnice (ABC, 2012a), poslední rozvojový program pro talentované odborníky byl realizován v letech 2012 – 2013. Nicméně z webových stránek (2015b) a intranetu (2015e) společnosti je zřejmé, že společnost ABC pravidelně, každoročně, organizuje programy pro talentované studenty a absolventy, kteří se rozhodli začít svojí kariéru právě ve společnosti ABC. Výběr kandidátů realizuje personální oddělení, které v první fázi provede předvýběr prostřednictvím obdržených životopisů. Poté vybrané kandidáty pozve na celodenní assessment centrum, během kterého kandidáti plní různé úkoly, a to jak individuální, tak kolektivní. Následuje osobní pohovor mezi daným kandidátem a pracovníky personálního oddělení. Na závěr je provedeno vyhlášení budoucích účastníků programu. Talentový program pro studenty a absolventy je šesti měsíční program, v rámci kterého účastníci absolvují různé stáže a exkurze, seznámí se s fungováním daného sektoru, setkají se s členy vedení a společně diskutují témata z oblasti strategie a řízení společnosti. Po skončení talentového programu je úspěšným účastníkům poskytnuta pracovní nabídka. Jak uvádí Charouzdová (2008, s. 18 – 19), realizace talentového programu je důležitá nejen pro studenty a absolventy, ale také pro specialisty daného oboru. Horváthová (2011, s. 24) dodává, že kvalitní specialisty lze považovat za talenty, jelikož mají vysoký potenciál a svým výkonem přispívají k dosahování cílů společnosti. Z tohoto faktu lze konstatovat, že společnost ABC by měla zvážit realizaci dalšího, popřípadě dalších talentových programů pro talentované odborníky společnosti. Dále musí mít společnost ABC stále na paměti, že v případě neposkytnutí dostatečného rozvoje právě těmto klíčovým zaměstnancům, se vystavuje riziku, že talenti nebudou schopni ani ochotni dosahovat takových výkonů jako tomu bylo doposud a tím bude jen stěží dosaženo jednotlivých cílů společnosti. V nejhorším případě se může stát, že tito zaměstnanci se rozhodnou odejít ze společnosti. Podrobnější doporučení týkající se talent programu je uvedeno v kapitole č. 3.3 „Zhodnocení a doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“.

Z uskutečněného pozorování vyplývá, že **e-learning** je ve společnosti ABC využíván, ale jen velmi zřídka. Pouze jak bylo zmíněno pro absolvování legislativních školení, která jsou povinná pro všechny zaměstnance. Jedná se o školení bezpečnost práce, požární ochranu a specifika společnosti ABC. Ti zaměstnanci, kteří k výkonu své práce potřebují využívat služební automobil, mají možnost absolvovat školení řidičů referenčních vozidel také prostřednictvím e-learningu. Dále je nutné zmínit, že e-learning mohou využívat pouze zaměstnanci, kteří mají pracovní email, a ten bohužel nemají všichni zaměstnanci společnosti ABC. Zejména zaměstnanci na technických pozicích, kteří při své práci nevykonávají žádnou administrativní činnost. Podle reportu (ABC, 2015b) z personální databáze SAP se jedná o 154 zaměstnanců (tj. 5,79 %). Společnost ABC by měla zvážit další možnosti využití e-learningu i v jiných vzdělávacích aktivitách. Podrobnější zhodnocení a doporučení týkající se e-learningu je

uvedeno v kapitole č. 3.3 „Zhodnocení a doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“. Výhodou současného e-learningu zavedeného ve společnosti ABC je, že v systému jsou nastaveny jednotlivé periody platnosti školení, tudíž systém sám rozesílá notifikace o blížícím se konci platnosti daného školení. I přesto, že je systém plně automatizován, je kontrolován pracovníky personálního oddělení a v případě nutnosti, jsou zaměstnancům zasílány připomínkové emaily s žádostmi o absolvování příslušného školení.

Jak je uvedeno na intranetu (2015d) další rozvojovou aktivitou, která je zaměstnancům společnosti ABC umožněna, je *workshop*. Tato vzdělávací aktivita je realizována prostřednictvím různých technik, kterými jsou např. brainstorming, brainwriting, myšlenkové mapy a další. Lektor připraví program, v rámci kterého účastníci vlastními znalostmi a zkušenostmi dojdou společně k závěru řešené problematiky, který jim je užitečný a využitelný k jejich pracovnímu výkonu. Informace o možnosti se účastnit workshopů na různé téma jsou zaměstnancům společnosti ABC předávána prostřednictvím intranetu (2015f). Nicméně zaměstnanci nemají možnost volby výběru workshopu v již zmiňovaném tzv. katalogu vzdělávání v rámci ročního hodnocení. Na základě této skutečnosti se lze domnívat, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o tomto typu vzdělávací aktivity. Tuto domněnku potvrzuje report (ABC, 2015d) z personální databáze SAP, který informuje, že v minulém obchodním roce byl realizován zanedbatelný počet workshopů ve srovnání s ostatními vzdělávacími aktivitami. V této souvislosti by bylo vhodné, aby personální oddělení společnosti ABC zvážilo možnost nabídnout workshopy v rámci ročního hodnocení prostřednictvím již zmíněného katalogu vzdělávání. Podrobnější doporučení týkající se workshopu je uvedeno v kapitole č. 3.3 „Zhodnocení a doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“.

Na závěr je důležité informovat, že z pozorování bylo zjištěno, že ke všem externím vzdělávacím aktivitám jsou materiály zajišťovány dodavateli jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Doposud byly poskytnuty informace pouze o externím vzdělávání, nicméně jak již bylo zmíněno, neméně důležité je také interní vzdělávání, mezi které patří odpolední univerzita, exkurze či konference. Jak vyplývá z pozorování, tyto vzdělávací aktivity jsou organizovány jednotlivými odděleními společnosti a jejich cílem je informovat ostatní kolegy o předmětu jejich činnosti. Termín a místo konání bývá domluveno mezi personálním oddělením a daným sektorem, který má zájem danou akci zorganizovat. Ostatní zaměstnanci se o konkrétní vzdělávací akci dozvídají prostřednictvím newsletteru, který obdrží na svůj pracovní email. Další podrobné informace jsou uvedeny na intranetu společnosti (2015g,h), jak na úvodní stránce, tak v sekci tomu určené.

Jak je uvedeno na intranetu (2015h) cílem *odpolední univerzity* je sdílení know how v rámci společnosti, resp. se jedná o seznámení zaměstnanců s činnostmi, výrobky a službami vybraných sektorů. Odpolední univerzita je realizována prostřednictvím přednášky, která se koná každý měsíc a je vedena odborníky vybraného sektoru.

Dále je na intranetu (2015h) zmíněno, že *exkurze* představuje další způsob jak sdílet know how napříč společností. Každý zaměstnanec má možnost se přihlásit jednou za rok na jím vybranou exkurzi do výrobního závodu. Cílem této aktivity je opět seznámit zaměstnance s činnostmi společnosti.

Na závěr se na intranetu (2015h) píše, že zaměstnanci mají možnost se účastnit různých **konferencí** a **veletrhů** z oblasti podnikání společnosti. Jedná se o oblast strojírenství, energetiky, zdravotnictví a další.

Na základě pozorování bylo zjištěno, že k tomu, aby personální oddělení mělo v budoucnu k dispozici informace o vzdělávacích aktivitách, mezi které patří např. seznam aktivit, které byly realizovány, kdo se jednotlivých školení účastnil či jaké byly náklady na vzdělávání, je zapotřebí, aby všechny uskutečněné vzdělávací aktivity byly zaznamenány do personálního programu SAP. Zadané vstupní informace do tohoto programu lze v budoucnu v případě potřeby získat v podobě reportů, které si mohou pracovníci personálního oddělení vygenerovat. Možnost získání informací týkající se vzdělávacích aktivit mají i manažeři jednotlivých oddělení. Na základě jejich žádosti jim odpovědný pracovník personálního oddělení připraví report s požadovanými údaji. Manažerům slouží tento report pro získání informací, jakých školení se jejich zaměstnanci účastnili apod. Data do programu jsou vkládána na základě prezenční listiny ze školení.

### **3.1.4 Vyhodnocení vzdělávání**

Na základě pozorování bylo zjištěno, že hodnocení vzdělávání ve společnosti ABC zpravidla probíhá dvěma způsoby. Jedním z nich je hodnocení ihned po skončení kurzu, a to jak ze strany účastníků, tak ze strany lektorů. Poslední den školení účastníci vyplní krátký dotazník o šesti otázkách, prostřednictvím kterých zhodnotí svojí spokojenost, resp. nespokojenost s danou vzdělávací aktivitou. Dotazník není zaměřen pouze na obsah školící problematiky, ale také na organizační zajištění školení či na profesionalitu a odbornost lektora. Aby zhodnocení vzdělávací aktivity bylo ucelené, i lektor provádí hodnocení celé skupiny, kdy napíše krátký zápis o tom, jak skupina byla aktivní, popíše reakce skupiny či zájem o danou problematiku. Druhým způsobem hodnocení vzdělávání, jak je uvedeno v interní směrnici (ABC, 2014c), je roční a půl roční hodnocení zaměstnanců, které probíhá mezi zaměstnancem a jeho manažerem. Záměrem těchto hodnocení je příležitost k diskusi mezi zaměstnancem a jeho manažerem o prováděné práci a kariérním růstu. Jedná se o příležitost pro obě strany vyjádřit názor na vykonávané úkoly a nalézt možnosti zlepšení samotného výkonu práce. Cílem ročního a půl ročního hodnocení je nejen podpora zaměstnanců v jejich rozvoji, ale samozřejmě také nalézt možnost, jakým by zaměstnanci mohli přispět ke strategickým cílům společnosti ABC, poskytnout zpětnou vazbu, diskutovat problémy nebo pracovní příležitosti či zodpovědět otázky zaměstnanců, na které není prostor či vhodná příležitost během celého roku. Roční hodnocení je oproti tomu půl ročnímu více podrobné a probíhá ve třech fázích. Během první fáze zaměstnanec realizuje sebehodnocení, sám zhodnotí úspěšnost stanovených cílů z předcházejícího roku, sám oznámkuje své pracovní kompetence, mezi které patří např. komunikace, schopnost pracovat pod tlakem, týmovost, přizpůsobivost, množství a kvalita odvedené práce, profesní znalost a další. Na závěr si promyslí cíle, na které by se chtěl zaměřit během následujícího roku. V druhé fázi se manažer zaměstnance písemně vyjadřuje k vykonávané práci a schopnostem svého pracovníka. V poslední třetí fázi následuje rozhovor manažera se zaměstnancem, kdy probírají jednotlivé části hodnocení a rozebírají vlastní názory a postoje. Celý tento proces představuje velmi důležitý vstup k identifikaci vzdělávacích potřeb na následující rok.

Společnost ABC na intranetu (2015i) zmiňuje, že zaměstnanci mohou využít hodnocení pomocí tzv. 360 stupňové zpětné vazby. Nicméně toto hodnocení je realizováno pouze na vlastní žádost zaměstnance. V současné době je tento typ hodnocení využíván ve společnosti ABC zejména u manažerských pozic. Na základě reportu (ABC, 2015c) z programu SAP bylo zjištěno, že za minulý obchodní rok tento typ hodnocení využilo pouze 61 zaměstnanců (tj. 2,01 %).

V interní směrnici (ABC, 2014a) je na závěr uvedeno, že jednou ročně má být realizováno hodnocení dodavatelů. Toto hodnocení se nevztahuje přímo na hodnocení konkrétních vzdělávacích aktivit, ale na celkovou spolupráci s dodavateli. Hodnocení je realizováno oddělením nákupu ve spolupráci s personálním oddělením. Záměrem je zhodnotit komunikaci, spolehlivost, rychlost dodávek, kvalitu služeb a cenu ve srovnání s ostatními poskytovateli služeb na trhu. Na závěr je důležité zdůraznit, že pro společnost ABC není stěžejní se zabývat problematikou měření efektivity vzdělávání z důvodu neexistujícího jednotného nástroje na její měření, i přesto, že toto téma je často diskutováno.

## **3.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců s podnikovým vzděláváním**

V této části kapitoly budou popsány výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo ve dnech 16. 3. 2015 – 3. 4. 2015 a bylo realizováno pomocí anonymního dotazníku. Dotazník byl sestaven v českém jazyce a obsahoval 22 otázek rozdělených do šesti částí. První část dotazníku obsahovala otázky zaměřené na informovanost zaměstnanců o vzdělávání a rozvoji v rámci společnosti ABC. Druhá část se týkala participace jednotlivých zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách a jejich očekávání. Třetí část zkoumala motivaci zaměstnanců vůči vzdělávání. Čtvrtá část byla zaměřena na jazykové vzdělávání, kdy jednotliví respondenti odpovídali na otázky vztahující se k potřebám jazykového vzdělávání, pravidelné docházce, testování či zvyšování úrovně jazykových znalostí. Pátá část byla věnována hodnocení zaměstnanců a poskytované zpětné vazbě. Poslední šestá část zjišťovala ochotu zaměstnanců se účastnit vzdělávání mimo pracovní dobu a ochotu se finančně podílet na vlastním vzdělávání. Dotazník vyplnilo 323 zaměstnanců. Pro vyhodnocení dotazníkového šetření bylo využito 309 vyplněných dotazníků, 14 dotazníků bylo vyřazeno z důvodu neúplných či nejasných odpovědí. Vyhodnocení dotazníkového šetření bude dále interpretováno na základě zpracovaných získaných dat v tabulkovém kalkulátoru Microsoft Excel. Pro lepší přehlednost budou výsledky šetření přepracovány do grafů a tabulek, jak v absolutních, tak i relativních číslech. Dotazník, na jehož základě bylo provedeno dotazníkové šetření, je součástí této diplomové práce, viz příloha č. 1.

### **3.2.1 Informovanost o vzdělávání a rozvoji v rámci společnosti ABC**

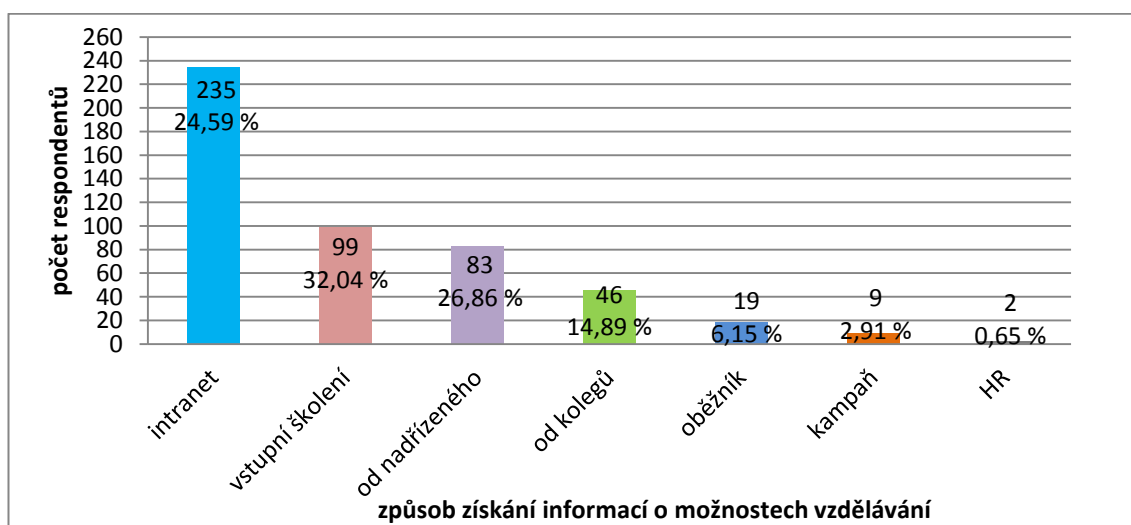
Z celkového počtu zaměstnanců zapojených do dotazníkového šetření, jich 307 (tj. 99,35 %) uvedlo, že ví o možnostech vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti ABC. Zbylí 2 respondenti (tj. 0,65 %) uvedli, že o možnostech dalšího vzdělávání v rámci společnosti doposud nic neslyšeli. V souvislosti s odpověďmi na tuto otázku se lze domnívat, že ve společnosti ABC je informovanost o vzdělávacích aktivitách dostatečná. Na základě rozboru stávajícího systému vzdělávání ve společnosti ABC uvedeného v první polovině praktické části této diplomové práce, lze vyvodit, že tito dva respondenti doposud nemají žádné informace o možnostech dalšího vzdělávání. Je

pravděpodobné, že tito zaměstnanci doposud neprošli vstupním školením. Nutné je vzít rovněž v potaz, že se o danou problematiku vzdělávání nezajímají, i to, že nebyli informováni o možnostech vzdělávání svým manažerem či jiným pracovníkem společnosti. Jak je uvedeno v kapitole č. 3.1 „Systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC“, společnost ABC informuje své zaměstnance o možnostech jejich dalšího vzdělávání a rozvoje nejen na internetových a intranetových stránkách společnosti, ale také na vstupním školení pro nové zaměstnance či během ročního hodnocení zaměstnanců. I přesto, že informace o vzdělávání jsou zaměstnancům společnosti ABC poskytovány prostřednictvím různých distribučních kanálů, může nastat situace, že noví zaměstnanci nebudou o dané problematice konkrétní dobu nijak informováni. Doporučení v této oblasti je, zaměřit se na informovanost o vzdělávání již během nástupu zaměstnanců do společnosti při podpisu smlouvy. Tímto není myšlen podrobný popis možností dalšího vzdělávání, ale poskytnout základní informace např. o intranetu společnosti.

Zbývá dva respondenti, kteří zmínili, že doposud neslyšeli o možnostech dalšího vzdělávání, uvedli, že mají velký zájem dále rozvíjet a vzdělávat své dosavadní znalosti a dovednosti. Tento fakt potvrzuje doporučení týkající se informovanosti o vzdělávání již během nástupu nových zaměstnanců do společnosti při podpisu smlouvy, jak je uvedeno výše.

Další otázka zjišťovala, jakými způsoby se respondenti dozvídají o možnostech vzdělávání ve společnosti ABC. Níže uvedený graf 1 znázorňuje, prostřednictvím jakých distribučních kanálů zaměstnanci získávají informace o vzdělávání.

Graf 1: Získané informace o možnostech vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že respondenti jsou nejvíce informováni o možnostech vzdělávání prostřednictvím intranetu společnosti. Touto cestou je pravidelně informováno 235 respondentů (tj. 24,59 %). Na vstupním školení získalo informace o možnostech vzdělávání 99 respondentů (tj. 32,04 %). Dalších 83 respondentů (tj. 26,86 %) uvedlo, že o možnostech vzdělávání se dozvědělo od svého nadřízeného a 46 respondentů (tj. 14,89 %) od svých kolegů. Pouhých 19 respondentů (tj. 6,15 %) se o možnostech dalšího vzdělávání dozvídá prostřednictvím interního oběžníku, který je každých čtrnáct dní zaslán všem zaměstnancům společnosti. Z tohoto zjištění se lze domnívat, že pro většinu zaměstnanců není tento distribuční

kanál důležitý a pravděpodobně si neuvědomují, že se mohou dozvědět zajímavé aktuality a novinky nejen z oblasti vzdělávání. V souvislosti s tímto zjištěním by personální oddělení ve spolupráci s marketingovým oddělením, které rozesílá interní oběžníky, mělo zpracovat na stylu komunikace aktualit směřující k samotným zaměstnancům. Mohlo by se jednat o zajímavější způsob distribuce informací, například doplnění fotek a obrázků z předchozích školení, vložit rozhovory se zaměstnanci, kteří se nějakého školení již zúčastnili či využít malý kvíz „víte, že...“, prostřednictvím kterého by se zajímavou formou zaměstnanci dozvěděli informace o plánovaných vzdělávacích aktivitách či samotných činnostech personální oddělení. Dalších 9 respondentů (tj. 2,91 %) uvedlo, že o možnostech vzdělávání ví z informační kampaně, kdy na přelomu jara a léta roku 2014 byly letáky týkající se ročního hodnocení zaměstnanců umístěny v prostorách společnosti. I tento počet respondentů není nijak vysoký. Na základě tohoto se lze domnívat, že buď si zaměstnanci informační kampaň již nevybavují, jelikož byla realizována téměř před rokem či nebyla pro ně zajímavá. Personální oddělení by v následujícím hodnotícím období zaměstnanců mělo svou pozornost soustředit na tuto kampaň a získat informace, zdali je taková distribuce informací efektivní a učinit rozhodnutí, zdali styl kampaně do příštích let vylepšit či ji úplně zrušit. Na závěr 2 respondenti (tj. 0,65 %) uvedli, že další informace o možnostech vzdělávání se dozvěděli od pracovníků personálního oddělení během osobní schůzky.

### **3.2.2 Participace na vzdělávacích aktivitách a očekávání respondentů**

Z celkového počtu dotazovaných respondentů se 303 z nich (tj. 98,06 %) v minulosti zúčastnilo nějaké vzdělávací aktivity. Zbylých 6 respondentů (tj. 1,94 %) se doposud nezúčastnilo žádné vzdělávací aktivity. Jak již bylo uvedeno v předchozí části dotazníkového šetření, 2 respondenti (tj. 0,65 %) prozatím nebyli nijak informováni o dalších možnostech vzdělávání. Na základě tohoto faktu lze předpokládat, že i zbylí 4 respondenti (tj. 1,29 %) patří mezi nové zaměstnance. Jak je uvedeno v kapitole č. 3.1 „Systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC“, v rámci ročního hodnocení jsou všem zaměstnancům nastaveny cíle a spolu s nimi i plánované rozvojové aktivity. Proto i v tomto případě lze předpokládat, že se jedná buď o úplně nové zaměstnance, kteří prozatím neabsolvovali roční hodnocení či o nové zaměstnance, kterým byly naplánovány vzdělávací aktivity, ale prozatím se jich neúčastnili.

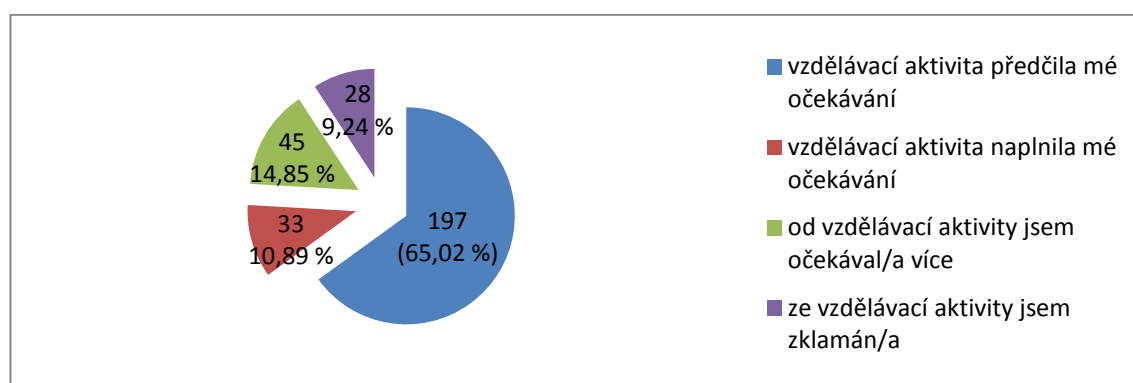
Respondenti nejčastěji uváděli, že se účastnili vybraných soft skills školení, kterými jsou efektivní komunikace, time management či manažerská akademie. Dále respondenti zmiňovali vybrané IT kurzy typu MS Excel, MS Word či MS PowerPoint. Respondenti neopomíjeli zmiňovat jazykové vzdělávání. Někteří jedinci, pravděpodobně odborníci konkrétních oddělení uváděli i odborná školení či legislativní školení, která potřebují k výkonu své práce. Četnost odpovědí potvrzuje širokou škálu nabízených školení společností ABC, které jsou blíže popsány v kapitole č. 3.1 „Systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC“.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce respondenti očekávali zlepšení v oblastech rozvoje svých dosavadních znalostí, dovedností a schopností. Nejvíce respondentů, a to celkem 236 respondentů (tj. 77,89 %) očekávalo, že se díky konkrétní vzdělávací aktivitě dozví něco nového a rozšíří si tím své dosavadní znalosti a dovednosti. Dalších 152 respondentů (tj. 50,17 %) očekávalo, že díky vzdělávání a rozvojilepší nejen kvalitu práce, ale také svůj pracovní výkon. Následovaly velmi četné odpovědi v oblasti

samotného rozvoje, kdy tuto možnost si vybralo 130 respondentů (tj. 42,90 %). Dalších 118 respondentů (tj. 38,94 %) se domnívalo, že díky absolvování vzdělávací aktivity budou lépe finančně ohodnoceni. 61 respondentů (tj. 20,13 %) předpokládalo, že jim bude nabídnuta lepší pracovní pozice. Oproti tomu nejmenší očekávání měli respondenti v oblasti lepšího postavení jak v samotném týmu, tak i na trhu práce či udržení si současného pracovního místa. Odpověď týkající se udržení současného pracovního místa si vybralo 19 respondentů (tj. 6,27 %), lepšího postavení na trhu práce zvolilo 9 respondentů (tj. 2,97 %) a možnost lepšího postavení v pracovním týmu vybralo nejméně respondentů, a to 3 respondenti (tj. 0,99 %).

Další otázka se zabývala tím, zdali vzdělávací aktivita splnila očekávání účastníků. Na níže uvedeném grafu 2 je zobrazena spokojenost se vzdělávacími aktivitami.

*Graf 2: Spokojenost se vzdělávacími aktivitami*



Zdroj: vlastní zpracování

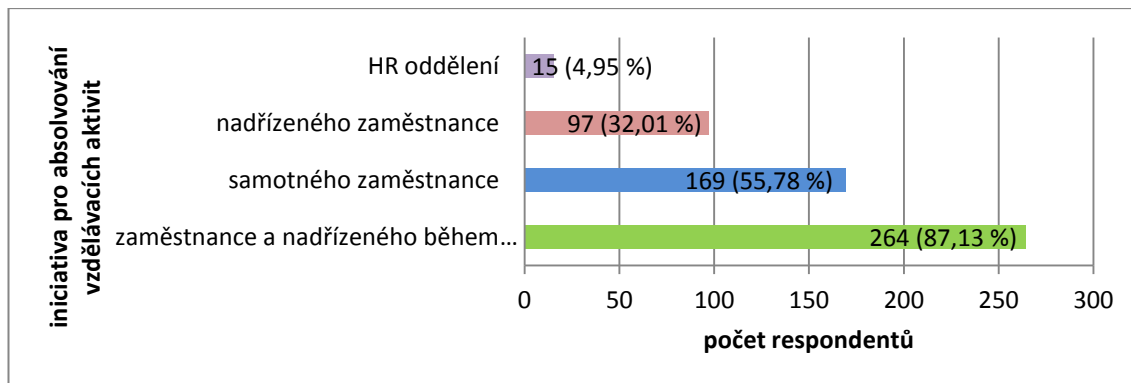
Z výše uvedeného grafu vyplývá, že většina respondentů je se vzdělávacími aktivitami spokojena. 197 respondentů (tj. 65,02 %) zmínilo, že vzdělávací aktivity splnily jejich očekávání a dokonce 33 respondentů (tj. 10,89 %) uvedlo, že vzdělávací aktivity předčily jejich očekávání. Oproti tomu 45 respondentů (tj. 14,85 %) očekávalo více od vzdělávacích aktivit a zbylých 28 respondentů (tj. 9,24 %) odpovědělo, že jsou z obsahu absolvovaných vzdělávacích aktivit zklamáni.

Poté se respondenti vyjadřovali, o jaké vzdělávací aktivity mají zájem do budoucna. Odpovědi na tuto otázku se ztotožňují s odpověďmi na otázku týkající se vzdělávacích aktivit, které již respondenti absolvovali. Opět respondenti uváděli různá soft skills či hard skills školení, IT kurzy a také jazykové vzdělávání. Pouze 4 respondenti (tj. 1,03 %) zmínili, že by měli zájem o rozvoj svých dosavadních znalostí a dovedností v podobě talent managementu. V teoretické části se dozvídáme, že talent management představuje moderní vzdělávání pro klíčové zaměstnance společnosti s vysokým potenciálem. V kapitole č. 3.1 „Systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC“ je uvedeno, že poslední program pro talenty probíhal v letech 2012 – 2013. Společnost ABC tedy musí mít stále na paměti, že zaměstnanci jsou tím nejcennějším zdrojem pro organizaci. Neposkytnutím dostatečného rozvoje se organizace vystavuje riziku, že tyto talentovaní zaměstnanci nebudou schopni ani ochotni dosahovat vysokých výkonů či se nakonec rozhodnou společnost opustit a rozvíjet svou osobnost jinde. Podrobnější doporučení týkající se talent programu je uvedeno v kapitole č. 3.3 „Zhodnocení a doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“.

### 3.2.3 Motivace zaměstnanců vůči vzdělávání

V této části dotazníkového šetření byla zjišťována motivace vzhledem ke vzdělávání. Na grafu 3 je zobrazeno, z jaké iniciativy byla participace na vzdělávacích aktivitách uskutečněna.

Graf 3: Iniciativa pro participaci na vzdělávacích aktivitách

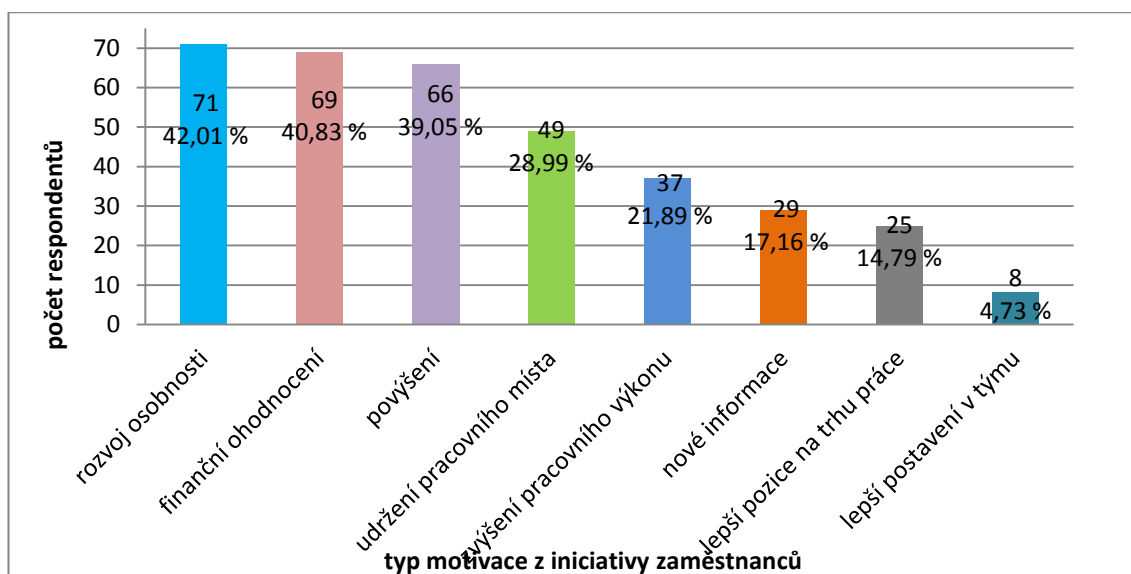


Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že nejvíce respondentů, a to 264 respondentů (tj. 87,13 %) se v rámci ročního hodnocení zúčastnilo nějaké vzdělávací aktivity jak z vlastní iniciativy, tak z iniciativy svého manažera. 169 respondentů (tj. 55,78 %) uvedlo, že absolvování vzdělávací aktivity bylo pouze z jejich vlastní iniciativy. Z iniciativy manažerů jednotlivých zaměstnanců bylo přihlášeno na vzdělávací aktivitu celkem 97 respondentů (tj. 32,01 %) a 15 respondentů (tj. 4,95 %) absolvovalo vzdělávací aktivitu z iniciativy personálního oddělení. Jak u iniciativy nadřízeného, tak personálního oddělení se lze domnívat, že jejich rozhodnutí bylo učiněno na základě nutnosti rozvoje dosavadních znalostí a dovedností zaměstnanců v krátkém časovém horizontu či rozvoje specifických schopností, o kterých zaměstnanec prozatím nebyl informován, že je v budoucnu bude potřebovat k výkonu své práce.

Na grafu 4 je uvedeno, co motivovalo samotné respondenty k jejich dalšímu rozvoji.

Graf 4: Motivace ke vzdělávání z iniciativy samotných zaměstnanců

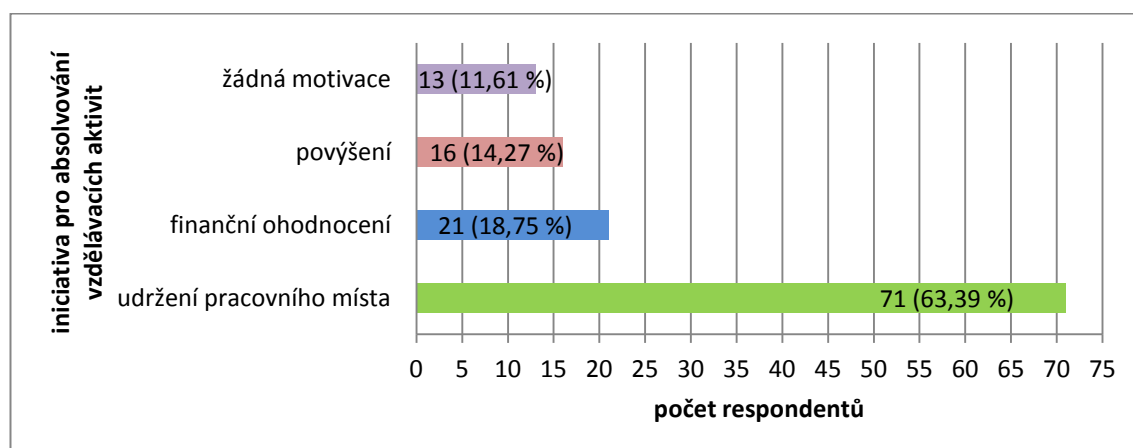


Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že v případě absolvování vzdělávací aktivity z iniciativy zaměstnanců mezi nejvíce motivační elementy patří rozvoj osobnosti, platové ohodnocení a možnost lepší pracovní pozice a s tím související povýšení. Pro 71 respondentů (tj. 42,01 %) je nejvýznamnější motivací samotný rozvoj osobnosti a s tím související zvýšení dosavadních znalostí a dovedností. Pro 69 respondentů (tj. 40,83 %) je důležitá možnost zvýšení finančního ohodnocení. K absolvování vzdělávací aktivity hraje pro dalších 66 respondentů (tj. 39,05 %) významnou roli vidina lepší pracovní pozice a s tím související povýšení. Pro 49 respondentů (tj. 28,99 %) je důležité si prostřednictvím dalšího vzdělávání a rozvoje udržet stávající pracovní místo. 37 respondentů (tj. 21,89 %) se chce dále vzdělávat za účelem zvýšení jejich kvality práce a výkonu. Z důvodu dozvědět se něco nového absolvovalo vzdělávací aktivitu 29 respondentů (tj. 17,16 %). Další vzdělávání je důležité pro 25 respondentů (tj. 14,79 %) z důvodu lepší pozici na trhu práce a pro 8 respondentů (tj. 4,73 %) z důvodu lepšího postavení v rámci vlastního týmu. Z četnosti odpovědí u této otázky lze konstatovat, že pro absolvování jednotlivých vzdělávacích aktivit z iniciativy samotných zaměstnanců je jakýkoliv druh motivace velmi důležitý.

Na grafu 5 je zobrazeno, jaké motivátory byly použity ze strany personálního oddělení a manažerů zaměstnanců k dalšímu rozvoji respondentů.

*Graf 5: Motivace ke vzdělávání z iniciativy nadřízených a HR oddělení*



Zdroj: vlastní zpracování

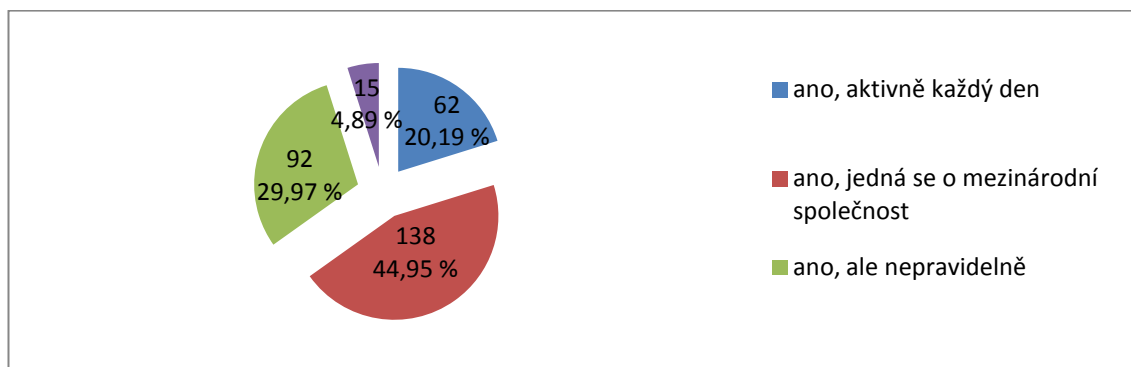
Z výše uvedeného grafu vyplývá, že k absolvování vzdělávací aktivity z iniciativy nadřízených či personálního oddělení jsou zaměstnanci nejčastěji motivováni prostřednictvím udržení si svého pracovního místa. Tento druh motivace označilo 71 respondentů (tj. 63,39 %) z celkového počtu 112 respondentů, kteří v páté otázce tohoto dotazníkového šetření uvedli, že absolvování vzdělávacích aktivit je z iniciativy právě jejich nadřízeného nebo HR oddělení. Na základě skutečnosti, že společnost ABC je společností elektrotechnikou se lze domnívat, že zaměstnanci jsou motivováni právě udržením si stávajícího pracovního místa, jelikož v odvětvích, ve kterých společnost podniká, se technologie neustále inovují. Pravděpodobně záměrem společnosti ABC je mít kvalitní zaměstnance, jejichž znalosti a dovednosti se přizpůsobují současnému trhu. 21 respondentů (tj. 18,75 %) uvedlo, že jsou motivováni lepším finančním ohodnocením a 16 respondentů (tj. 14,27 %) je motivováno nabídkou lepšího pracovního místa. Znepokojivý výsledek je zjištění, že 13 respondentů (tj. 11,61 %) není nijak motivováno k dalšímu rozvoji. Dvěma respondentům (tj. 1,79 %) bylo dokonce manažerem nařízeno zúčastnit se určité vzdělávací aktivity.

### 3.2.4 Jazykové vzdělávání

Z celkového počtu 307 respondentů, kteří jsou informováni o dalších možnostech vzdělávání, se 190 respondentů (tj. 61,89 %) účastní jazykového vzdělávání. Následující část se zabývá podrobnějším rozбором jazykového vzdělávání ve společnosti ABC.

Na grafu 6 je zobrazeno, zda respondenti potřebují jazykové znalosti ke své práci či nikoli.

Graf 6: Jazykové znalosti



Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z výše uvedeného grafu, aktivně využívá své jazykové znalosti každý den pouze 62 respondentů (tj. 20,19 %). 138 respondentů (tj. 44,95 %) uvedlo, že jazykové znalosti potřebuje ke své práci, jelikož se jedná o mezinárodní společnost a několikrát do měsíce obdrží aktuality právě v anglickém jazyce. Dalších 92 respondentů (tj. 29,97 %) zmínilo, že také potřebuje jazykové znalosti ke své práci, ale velmi nepravidelně. Dále uvedli, že se většinou jedná o občasnou emailovou komunikaci se zahraničními kolegy. Zbýlých 15 respondentů (tj. 4,89 %) odpovědělo, že ke své práci doposud nepotřebovali znalost cizího jazyka. Z celkového počtu 190 respondentů, kteří dochází na jazykové kurzy jich pouze 38 (tj. 20,00 %) aktivně využívá jazykové znalosti během výkonu své práce. Zbýlých 152 respondentů (tj. 80,00 %) uvedlo, že využívá své znalosti pouze příležitostně nebo dokonce vůbec. V této oblasti by společnost ABC měla zvážit, zdali je opravdu nezbytné, aby někteří zaměstnanci docházeli na jazykovou výuku. Podrobnější doporučení v této oblasti je uvedeno v kapitole č. 3.3 „Zhodnocení a doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.“

Dále bylo zjišťováno, zdali respondenti dochází na jazykový kurz pravidelně. Většina respondentů zapojených do dotazníkového šetření uvedlo, že na jazykovou výuku dochází pravidelně, a to ve frekvenci 2x týdně, neúčastní se pouze ve výjimečných případech, jako je nemoc či dovolená. Tuto možnost si vybralo celkem 168 respondentů (tj. 88,42 %). Dalších 20 respondentů (tj. 10,53 %) uvedlo, že pracovní náplň jim neumožňuje docházet na jazykový kurz pravidelně. Zbývá 2 respondenti (tj. 1,05 %) zmínili, že také nedochází na jazykový kurz pravidelně, jelikož jim nevyhovuje čas výuky. Z dotazníkového šetření vyplývá, že více jak 11 % respondentů nedochází na jazykový kurz pravidelně. Tento fakt potvrzuje informaci uvedenou v kapitole č. 3.1 „Systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC“. Z rozboru vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC v části jazyková výuka vyplývá, že 11,95 %

zaměstnanců nesplnilo v minulém obchodním roce 70 % docházku. V závěru bylo 42,7 % z nich omluveno jejich manažery a do jazykových kurzů nadále docházejí.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že všech 190 respondentů (tj. 100,00 %), kteří dochází na jazykovou výuku, byli testováni před zařazením do konkrétního jazykového kurzu. 188 respondentů (tj. 98,95 %) uvedlo, že je každý rok testováno s cílem ověřit získané jazykové znalosti. 2 respondenti (tj. 1,05 %) uvedli, že nebyli nijak zvlášť testováni, pouze obdrželi test pro zařazení do vhodného jazykového kurzu, který odpovídal jejich znalostem. Na základě těchto výsledků se lze domnívat, že tito dva respondenti jsou do jazykového kurzu zařazeni kratší dobu než jeden rok. Jelikož jak je uvedeno v kapitole č. 3.1 „Systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC“, všem zaměstnancům, kteří se účastní jazykového vzdělávání, jsou jednou ročně ověřovány jejich nově nabyté jazykové znalosti.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 85 respondentů (tj. 44,74 %) pociťuje, že jejich jazykové znalosti po absolvování kurzu jsou na vyšší úrovni, ale ve skupině, do které dochází, jsou spokojeni, proto v ní nadále přetrvávají a nemají zájem o přeřazení do jiné skupiny, která by byla zaměřena na vyšší úroveň jazykových znalostí. Dalších 48 respondentů (tj. 25,26 %) také pociťuje, že jejich znalosti jsou na vyšší úrovni a také po domluvě s lektorem a personálním oddělením byli přeřazeni do nové jazykové skupiny s vyšší jazykovou úrovní. Pouhý 2 respondenti (tj. 1,05 %) byli na základě ročního testování automaticky přeřazeni do nové skupiny s vyšší úrovní. Oproti tomu 55 respondentů (tj. 28,95 %) uvedlo, že jejich jazykové znalosti jsou stále na stejné úrovni, jako když začínali s jazykovým kurzem. Po zhodnocení výsledků dotazníkového šetření zaměřené na jazykové znalosti, se lze domnívat, že jazykové vzdělávání není dostatečně efektivní. K této domněnce vede hned několik aspektů. Jeden z nich je, že pouze 62 respondentů (tj. 20,19%) využívá své jazykové znalosti každý den. Dalším aspektem je, že 245 respondentů (tj. 79,80 %) se domnívá, že potřebují zdokonalovat své jazykové znalosti, jelikož společnost ABC je mezinárodní společností nebo z důvodu občasné komunikace v cizím jazyce prostřednictvím emailu. Dále tuto domněnku potvrzuje již několikrát zmíněná skutečnost, že více jak 11 % respondentů nedochází na jazykový kurz pravidelně. Na závěr, je tato domněnka potvrzena skutečností, že i přesto, že jsou jazykové znalosti pravidelně testovány, není s výsledky nijak aktivně dále pracováno. Jak vyplývá z otázky č. 16 dotazníkového šetření pouze 50 respondentů (tj. 26,31 %) bylo na základě testování přeřazeno do nové skupiny s vyšší jazykovou úrovní. Navrhované řešení pro tuto problematiku je uvedeno v kapitole č. 3.3 „Zhodnocení a doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“.

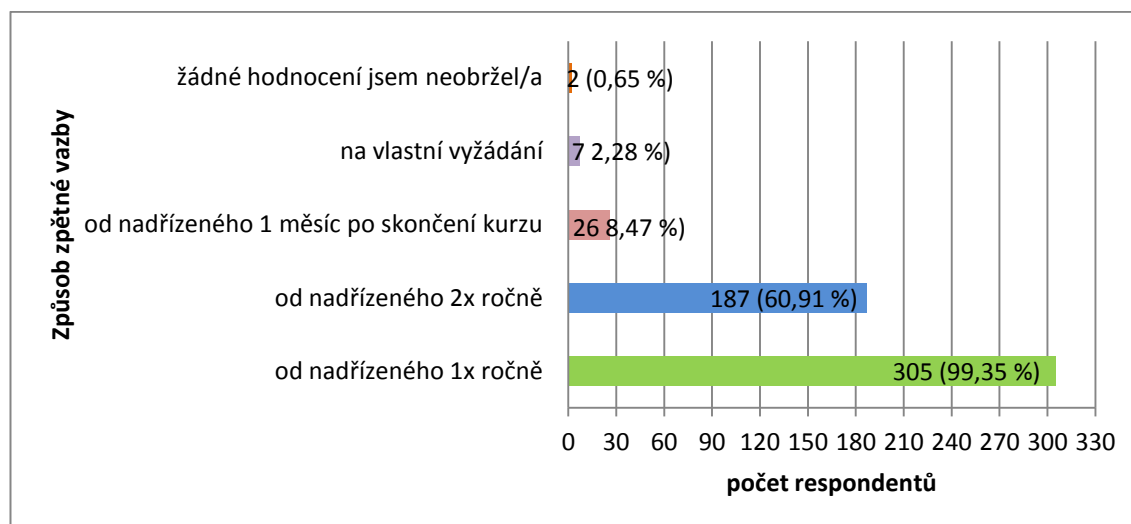
### **3.2.5 Hodnocení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby**

Většina dotázaných respondentů, a to 255 respondentů (tj. 83,06 %) uvedlo, že vzdělávací aktivity, kterých se účastní, jsou plně v souladu s jejich rozvojovým plánem. Dalších 46 respondentů (tj. 14,98 %) odpovědělo, že některé vzdělávací aktivity byly v průběhu času poupraveny. V souvislosti s touto odpovědí se lze domnívat, že tato skutečnost nastala z důvodu, že zájem o vybrané vzdělávací aktivity není tak velký ze strany zaměstnanců. Proto jedincům, kteří o konkrétní vzdělávací aktivitu mají zájem, jsou umožňovány tzv. otevřené kurzy či po domluvě s manažerem jim je nabídnuta podobná vzdělávací aktivita, jak je uvedeno v kapitole č. 3.1 „Systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC“. Zbýlých 6 respondentů (tj. 1,95 %) se zmínilo, že vzdělávací aktivity, kterých se účastní, nejsou v souladu s jejich rozvojovým plánem.

Jak již bylo uvedeno výše, z tohoto výsledku se také lze domnívat, že tito respondenti mají zájem o vzdělávací aktivity, které jsou méně obvyklé. Nicméně jejich manažeři by tuto skutečnost měli prokonzultovat s personálním oddělením a společně by měli najít vhodné řešení, jak zabránit tomu, aby v budoucnu opakovaně nedocházelo k nedodržování rozvojového plánu. Skutečnost, že některým zaměstnancům jsou pozměněny téměř všechny vzdělávací aktivity, může vést k demotivaci samotných zaměstnanců. Této situaci by se společnost ABC měla snažit zabránit, jelikož jak je uvedeno v kapitole č. 3.2.2 „Řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců“, motivování zaměstnanci jsou tím nejcennějším zdrojem, který organizace vlastní.

Další otázka zjišťovala, zdali je zaměstnancům poskytována dostatečná zpětná vazba. Na grafu 7 je zobrazeno, jak často je zaměstnancům poskytována zpětná vazba.

Graf 7: Zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že téměř všichni respondenti jim je poskytována zpětná vazba v rámci ročního hodnocení. Tuto odpověď vybralo celkem 305 respondentů (tj. 99,35 %). 2 respondenti (tj. 0,65 %) neobdrželi doposud žádné hodnocení, ale jak již bylo několikrát zmiňováno, s největší pravděpodobností se jedná o nové zaměstnance. 187 respondentů (tj. 60,91 %) uvedlo, že jim je poskytováno hodnocení dvakrát do roka, a to během nejen ročního, ale také půlročního hodnocení. Pouze 26 respondentů (tj. 8,47 %) obdrželo hodnocení od svého manažera přibližně jeden měsíc po absolvování rozvojové aktivity. Toto procento je velmi nízké, hodnocení zaměstnanců s odstupem času po skončení vzdělávacích aktivit je velice důležité. Jelikož vzniká prostor pro diskusi manažera se zaměstnancem nad získanými znalostmi a dovednostmi prostřednictvím vzdělávacích aktivit a jejich následná aplikace do praxe. 7 respondentů (tj. 2,28 %) uvedlo, že jim byla poskytnuta extra zpětná vazba na jejich vlastní vyžádání.

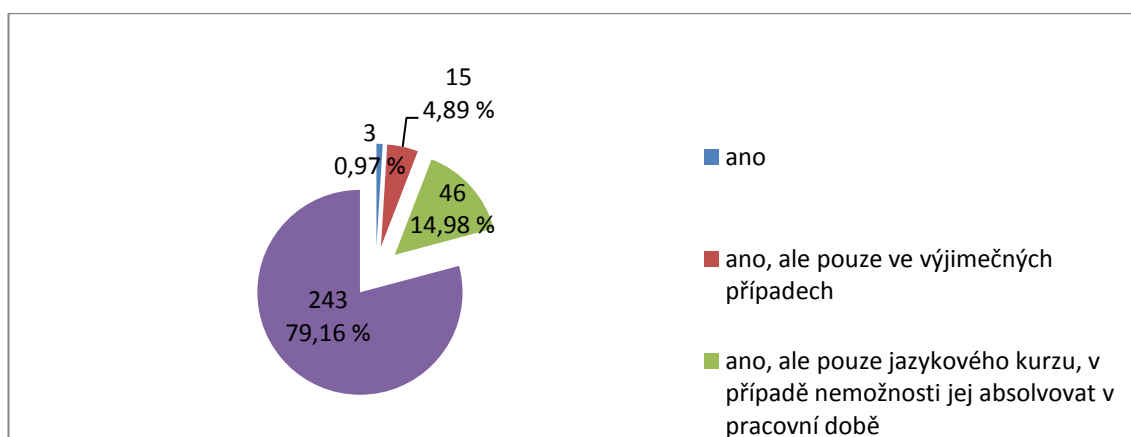
Z dotazníkového šetření vyplývá, že 255 respondentů (tj. 83,07 %) je názoru, že další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je přínosné jak pro ně samotné, tak i organizaci. 46 respondentů (tj. 14,98 %) se domnívá, že jejich vzdělávání je přínosné pouze pro ně samotné. Pouze 6 respondentů (tj. 1,95 %) si myslí, že jakékoliv další vzdělávání jich samotných je přínosné pouze pro organizaci. V souvislosti s těmito odpověďmi by se manažeři měli zaměřit na zlepšení komunikace ohledně přínosu vzdělávání pro zaměstnance samotné. Manažeři by během ročního či půlročního hodnocení měli se

svými zaměstnanci více komunikovat o skutečnost, jaké výhody jim vzdělávání přináší (rozvoj osobnosti, získání nových znalostí a dovedností a další). V opačném případě, pokud manažeři nebudou komunikovat se svými zaměstnanci o této záležitosti, může nastat situace, že jedinci budou demotivováni vůči své vykonávané práci.

### 3.2.6 Spoluúčast zaměstnanců na jejich vzdělávání

Tato oblast zjišťovala, v jaké míře jsou respondenti ochotni se podílet na svém vzdělávání. Na grafu 8 je uvedeno, zdali jsou ochotni se účastnit vzdělávacích aktivit i mimo pracovní dobu.

Graf 8: Účast na vzdělávacích aktivitách mimo pracovní dobu



Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z výše uvedeného grafu, pro respondenty je velmi důležité, že jejich vzdělávání probíhá během pracovní doby. Pouhých 64 respondentů (tj. 20,84 %) je ochotna se účastnit vzdělávacích aktivit mimo pracovní dobu. 3 respondenti (tj. 0,97 %) uvedli, že pro ně není žádný problém se vzdělávat mimo pracovní dobu, jelikož jejich další rozvoj je pro ně velice důležitý. Dalších 15 respondentů (tj. 4,89 %) uvedlo, že by se účastnilo vzdělávání mimo pracovní dobu pouze v případě, že konkrétní vzdělávací aktivita by pro ně byla velmi zajímavá. 46 respondentů (tj. 14,98 %) zmínilo, že mimo pracovní dobu by se účastnilo pouze jazykového vzdělávání, a to pouze v případě, že jej není možné absolvovat během pracovní doby.

Poslední dvě otázky dotazníkového šetření měly za cíl zjistit, zdali jsou respondenti ochotni se finančně podílet na jejich vzdělávání. Tabulka 3 znázorňuje ochotu finanční spoluúčasti zaměstnanců jazykových a ostatních skupinových školení.

Tabulka 3: Finanční spoluúčast na vzdělávání

		FINANČNÍ SPOLUÚČAST				
		100 %	50 %	20 %	10 %	0 %
TYP ŠKOLENÍ	skupinové školení	X	X	X	12 (3,91 %)	292 (95,11 %)
	jazykový kurz	3 (0,97 %)	6 (1,95 %)	X	22 (7,17 %)	276 (89,91 %)

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že jak u klasických skupinových školení, tak i jazykových kurzů je ochota finanční spoluúčasti velmi nízká. V případě skupinového školení je pouze 15 respondentů (tj. 4,89 %) ochotno se finančně podílet na svém vzdělávání. Z toho 3 respondenti (tj. 0,98 %) uvedli, že by se na svém vzdělávání finančně podíleli pouze v případě, že by jim částečné náklady byly vráceny zpět po složení zkoušky či získání certifikátu. Oproti tomu v případě jazykových kurzů je ochotno se finančně podílet více respondentů, a to celkem 31 respondentů (tj. 10,09 %). Pouze 3 respondenti (tj. 0,98 %) uvedli, že kdyby bylo zapotřebí, tak by si celý jazykový kurz uhradili sami.

Po vyhodnocení otázek č. 20, 21 a 22 lze konstatovat, že pro zaměstnance je velmi důležité, že vzdělávání jednak probíhá v rámci pracovní doby, tak i to že je plně hrazeno organizací. Zajímavým zjištěním vyplývajícím z dotazníkového šetření byla odpověď třech respondentů, kteří zmínili ochotu podílet se částečně na úhradě nákladů spojených se vzdělávací aktivitou na základě prokázání zkoušky či certifikátu. Tento způsob financování by organizace mohla využít například pro jazykové vzdělávání a tím zvýšit participaci na jednotlivých jazykových kurzech. Podrobnější doporučení v této oblasti je uvedeno v kapitole č. 3.3 „Zhodnocení a doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“.

### **3.3 Zhodnocení a doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Na základě informací získaných z dotazníkového šetření a z rozboru stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ABC je tato kapitola zaměřena na předložení doporučení, která by vedla ke zlepšení celkového systému vzdělávání a s tím související spokojenosti jednotlivých zaměstnanců. Cílem rozboru stávajícího systému vzdělávání a dotazníkového šetření bylo zhodnotit současnou situaci a nelézt vhodná doporučení v oblasti rozvoje zaměstnanců, která by popřípadě mohla být implementována v rámci společnosti ABC.

Na úvod je důležité zmínit, že společnost ABC má nastavený systém podnikového vzdělávání, který umožňuje nepřetržitě, systematicky a co nejvíce individuálně vzdělávat a rozvíjet jednotlivé zaměstnance tak, aby co nejlépe a nejkvalitněji vykonávali své pracovní úkoly. Společnost ABC dodržuje všechny čtyři kroky systematického vzdělávání. Při identifikaci potřeb se společnost ABC zaměřuje jak na nové, tak i stávající zaměstnance, kdy rozhodným momentem pro samotný výběr vzdělávací aktivity je následek konkrétní situace, jako např. nástup nového zaměstnance, hodnocení zaměstnanců, ukončení platnosti zákonných školení, změna pracovního místa či změna náplně práce, reakce na situaci na trhu, na potřeby zákazníka či rozvoj technologií. V rámci fáze plánování je stanoven návrh vzdělávacího plánu. Poté následuje samotná realizace vzdělávání a na závěr je uskutečněna fáze vyhodnocení vzdělávání. Na základě porovnání informací získaných z teoretické části diplomové práce a rozboru stávajícího systému vzdělávání lze konstatovat, že společnost ABC by měla zaměřit více pozornosti do oblasti vzdělávání. Jak vyplývá z rozboru, společnost ABC poskytuje hodnocení svým zaměstnancům dvakrát do roka, jehož cílem je zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu o jejich vykonávané práci. Zároveň zaměstnanci mají možnost zhodnotit průběh vzdělávací aktivity ihned po jejím skončení. Nicméně jak potvrzují výsledky z dotazníkového šetření pouze 26 respondentů (tj. 8,47 %) obdrželo hodnocení od svého manažera přibližně jeden měsíc po absolvování

rozvojové aktivity. Počet zaměstnanců, kteří obdrželi hodnocení s odstupem času po skončení vzdělávací aktivity je velmi nízké. Hodnocení zaměstnanců právě po uplynutí konkrétní doby od vzdělávací aktivity je velice důležité, jelikož vzniká prostor pro diskusi manažera se zaměstnancem, která je zaměřena na získané znalosti a dovednosti a s tím související jejich následná aplikace do praxe. V souvislosti s touto skutečností by se personální oddělení mělo zaměřit na komunikaci s jednotlivými manažery, aby bylo zajištěno pravidelné poskytování zpětné vazby. Z rozboru současného systému vzdělávání dále vyplývá, že zaměstnanci mají možnost využít hodnocení pomocí tzv. 360 stupňové zpětné vazby. V rámci tohoto hodnocení mají zaměstnanci možnost získat zpětnou vazbu nejen od svého manažera, ale také od svých kolegů, zákazníků a dalších zainteresovaných skupin, které jsou s daným zaměstnancem v pravidelném kontaktu. Z reportu (ABC, 2015c) vyplynulo, že během minulého obchodního roku využilo hodnocení 360 stupňové zpětné vazby pouze 2,01 % zaměstnanců. Na základě tohoto zjištění by se personální oddělení mělo zaměřit na komunikaci s manažery a zajistit, aby zaměstnancům bylo předáno více informací o významu tohoto způsobu hodnocení pro ně samotné. Důsledkem by měl být zvýšený zájem zaměstnanců o zpětnou vazbu. Dále je nezbytné zmínit, že systém vzdělávání ve společnosti ABC je rozvinutý, společnost své zaměstnance systematicky vzdělává. Jen je nezbytné, aby se společnost ABC zaměřila na celkovou efektivitu zpětné vazby. Důležité je, aby manažeři poskytovali zpětnou vazbu tak, aby zaměstnanci byli přesvědčeni, že tím, že obdrží hodnocení, je pro ně přínosné a vede k jejich dalšímu rozvoji.

Na základě rozboru stávajícího systému vzdělávání a dotazníkového šetření se ukázalo, že nejvíce problematickou oblastí ve vzdělávání zaměstnanců společnosti ABC je jazykové vzdělávání. Na jazykový kurz se může přihlásit každý zaměstnanec, který má souhlas od svého manažera. V současné době je do jazykových kurzů přihlášeno 1.749 zaměstnanců (tj. 57,38 %). Pro jazykové vzdělávání neexistují žádná pravidla kromě dodržování docházky, a to minimálně 70 %. Ale jak již bylo zmíněno v praktické části diplomové práce, ani toto pravidlo není jasně definováno a jeho nedodržení v podstatě nemá žádné důsledky, jelikož více jak 11 % zaměstnanců nedochází na jazykový kurz pravidelně a téměř polovina z nich je omluvena svým manažerem z důvodu pracovní vytíženosti. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pouze 62 respondentů (tj. 20,19 %) využívá aktivně znalosti cizího jazyka každý den. I přesto, že jsou jazykové znalosti testovány jednou ročně, není s výsledky nijak aktivně dále pracováno. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 85 respondentů (tj. 44,74 %) pociťuje, že díky jazykovému kurzu jsou jejich jazykové znalosti na vyšší úrovni, ale jelikož jsou ve skupině, do které dochází spokojeni, nadále v ní zůstávají a neposouvají se do skupiny s vyšší jazykovou úrovní. Dokonce 55 respondentů (tj. 28,95 %) uvedlo, že jejich jazykové znalosti jsou na stejné úrovni, jako když začínali s jazykovým kurzem. Po zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a stávajícího rozboru lze konstatovat, že jazykové vzdělávání není dostatečně efektivní. V této oblasti by bylo vhodné, aby personální oddělení přehodnotilo celý systém jazykového vzdělávání. Personální oddělení by nejprve mělo zvážit, zdali daný zaměstnanec potřebuje znalost cizího jazyka k vykonávání své práce či nikoli. Dále by měla být nastavena jasná pravidla pro jazykové vzdělávání. Lze ponechat pravidlo týkající se dodržování docházky, a to minimálně 70 % s tím, že by personální oddělení přijímalo omluvy pouze ve výjimečných případech a maximálně jeden den před zahájením výuky. Pro zajištění maximálního rozvoje jazykových znalostí zaměstnanců je důležité nastavit také pravidla pro testování jejich získaných znalostí. Podmínkou pro úspěšné absolvování jazykového vzdělávání by bylo vhodné nastavit pravidlo, že na základě ročního testování se musí

každý účastník jazykového kurzu posunout o jednu jazykovou úroveň výše. Aby společnost ABC zajistila, že jazykového vzdělávání se budou účastnit pouze zaměstnanci, kteří znalost cizího jazyka potřebují ke své práci či mají velký zájem rozvíjet své jazykové znalosti, nastává situace k zvážení, zda by nebylo vhodné stanovit finanční spoluúčast na jazykovém vzdělávání. Z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti nejsou ochotni se finančně podílet na svém vzdělávání. Aby zaměstnanci nebyli z finanční spoluúčasti zcela demotivováni a měli zájem nadále rozvíjet své znalosti, bylo by vhodné systém nastavit například tak, že před zahájením jazykového kurzu by účastníkům byla stržena finanční částka, pravděpodobně by bylo vhodné, aby finanční spoluúčast byla maximálně do poloviny ceny jazykového kurzu, tj. cca 6.500 Kč za rok. V případě zvolení finanční spoluúčasti se lze inspirovat třemi respondenty, kteří v dotazníkovém šetření uvedli, že by se finančně podíleli na svém vzdělávání pouze tehdy, pokud by jim po splnění zkoušky či získání certifikátu byly finanční prostředky vráceny. V systému jazykového vzdělávání by bylo vhodné nastavit obdobné řešení, a to že v případě splnění všech podmínek jazykového vzdělávání, a to jak docházky, tak i zvýšení jazykových znalostí o jednu úroveň za rok, by byla úspěšným účastníkům finanční spoluúčast vrácena. Je velmi pravděpodobné, že po nastavení přísnějších pravidel pro jazykové vzdělávání by se pravděpodobně počet účastníků jazykových kurzů snížil. Na základě dotazníkového šetření po vyhodnocení více aspektů lze odhadovat, že snížení by bylo minimálně o 40 %. Změna v jazykovém vzdělávání by vedla k tomu, že zaměstnanci by byli nuceni vynaložit více úsilí, aby se mohli účastnit jazykového vzdělávání. Nicméně jejich úroveň po absolvování jazykového vzdělávání by byla vyšší. Pro organizaci by změna jazykového vzdělávání vedla ke snížení nákladů a k již zmiňované efektivitě. Cílem změny jazykového vzdělávání není zcela zrušit jazykové kurzy, ale zamezit neefektivnímu využívání. Na základě tohoto doporučení lze konstatovat, že efektivita vzdělávání a poskytování jazykových kurzů vzroste.

Dále bylo z rozboru zjištěno, že společnost ABC využívá k realizaci vybraných vzdělávacích aktivit e-learning. V současné době se jedná pouze o vybraná legislativní školení. Nicméně společnost ABC by měla zvážit využití e-learningu i v jiných oblastech vzdělávání. Jako doporučení lze uvést právě vstupní školení, které v současné době probíhá prezenční formou v intenzitě jednou za měsíc. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 2 respondenti (tj. 0,65 %) nejsou nijak informováni o možnostech vzdělávání ve společnosti ABC. Na základě této informace se autorka této práce domnívala, že se jedná o nové zaměstnance. V případě, že by ve společnosti ABC bylo zavedeno vstupní školení prostřednictvím e-learningu, umožňovalo by to zaměstnancům flexibilitu v jeho absolvování. Dále by zaměstnanci měli možnost školení absolvovat ihned po nástupu do společnosti a tím by získali všechny potřebné informace týkající se firemní politiky. Pro společnost ABC by zavedení e-learningu v této oblasti znamenalo výhodu ve snížení nákladů na čas, který zaměstnanci a přednášející stráví na samotném školení. Ale naopak se jedná o velmi nákladnou počáteční investici, jak je také uváděno v teoretické části této diplomové práce. Další nevýhodou může být skutečnost, že zaměstnanci e-learningové školení jen tak proctou v rychlosti a nebudou klást důraz na podrobnosti, které pro ně mohou být velmi důležité v budoucnu. Tento fakt lze ošetřit například závěrečným interaktivním testem, který zaměstnancům pomůže si zapamatovat klíčové informace.

Dále bylo z rozboru zjištěno, že ve společnosti ABC v současné době probíhají talentové programy pouze pro studenty a absolventy. Talentový program pro odborníky

byl naposledy uskutečněn v letech 2012 – 2013. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že pouze 4 respondenti (tj. 1,03 %) zmínili, že by měli zájem o rozvoj svých dosavadních znalostí a dovedností v podobě talent managementu. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, talent management představuje moderní vzdělávání pro klíčové zaměstnance společnosti s vysokým potenciálem. Společnost ABC tedy musí mít stále na paměti, že zaměstnanci jsou tím nejcennějším zdrojem pro organizaci. Neposkytnutím dostatečného rozvoje se organizace vystavuje riziku, že tito talentovaní zaměstnanci nebudou schopni ani ochotni dosahovat vysokých výkonů či se nakonec rozhodnou společnost opustit a rozvíjet svou osobnost jinde. Personální oddělení společnosti ABC by mělo tuto situaci zvážit a v blízké době naplánovat talentový program pro odborníky a tím tak docílit nejen větší informovanosti o možnostech pro talentované zaměstnance, ale zejména umožnit klíčovým zaměstnancům s vysokým potenciálem se dále vzdělávat a rozvíjet.

Na závěr je důležité zdůraznit, že z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou o vzdělávání dostatečně informováni prostřednictvím různých distribučních kanálů. 303 respondentů (tj. 98,06 %) uvedlo, že se v minulosti účastnili nějaké vzdělávací aktivity. Od absolvování vzdělávací aktivity respondenti nejvíce očekávali zlepšení dosavadních znalostí, dovedností a schopností, získat nové informace o dané problematice či zlepšit kvalitu své práce. Je nezbytné zdůraznit, že 230 respondentů (tj. 75,91 %) uvedlo, že vzdělávací aktivity splnily očekávání jednotlivých zaměstnanců. Dokonce 197 respondentů (tj. 65,02 %) uvedlo, že vzdělávací aktivita předčila jejich očekávání.

## 4 Závěr

V současné době je nezbytné mít stále na paměti, že zaměstnanci jsou těmi nejcennějšími zdroji, které společnost vlastní. Každá společnost, která chce být úspěšná, musí efektivně řídit své zaměstnance. Zaměstnanci svými schopnostmi a dovednostmi přispívají k dosahování podnikových cílů. Z tohoto důvodu by společnosti měli své zaměstnance motivovat, pečovat o ně a rozvíjet jejich dosavadní znalosti.

Diplomová práce se zabývala problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ABC.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo realizovat zhodnocení a formulovat doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. K dosažení tohoto cíle, byly stanoveny další tři dílčí cíle. Jedním z nich bylo zpracovat odbornou literaturu na téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Druhým dílčím cílem bylo provést rozbor stávajícího systému vzdělávání ve společnosti ABC. Posledním dílčím cílem bylo realizovat dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti na získání informací týkajících se vnímání a spokojenosti se vzděláváním, které je zaměstnancům poskytováno v rámci společnosti ABC.

Systém vzdělávání zaměstnanců bylo v diplomové práci popsáno jak teoreticky, tak i jeho praktické využití ve společnosti ABC. Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na obecnou charakteristiku podnikového vzdělávání. Dále se teoretická část zabývala významem a důvody, proč je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tak důležité a jaký je hlavní cíl organizace, jehož má být dosaženo prostřednictvím aplikace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále byl v práci popsán systematický proces vzdělávání, který společnosti zajišťuje logickou návaznost jednotlivých kroků během celého procesu, jenž povede k efektivnímu vzdělávání zaměstnanců. V rámci systematického procesu byly popsány jednotlivé fáze, a to od identifikace, přes plánování, realizaci až po vyhodnocení vzdělávání. Dále byly popsány metody podnikového vzdělávání, jejichž využití je nezbytné ve fázi realizace vzdělávání. Závěr teoretické části byl zaměřen na efektivitu vzdělávání zaměstnanců a s tím spojení řízení a hodnocení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Praktická část se zabývala vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve společnosti ABC. Nejprve byl proveden rozbor současného systému vzdělávání ve společnosti ABC, a to na základě popisu všech fází systematického vzdělávání. Poté bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Prostřednictvím dotazníkového šetření byly získány údaje o informovanosti zaměstnanců, o jejich participaci na jednotlivých vzdělávacích aktivitách, o jejich očekávání a motivace se dále vzdělávat a rozvíjet. Dále byly získány informace o jazykovém vzdělávání a poskytované zpětné vazbě. Na základě provedeného rozboru stávajícího systému rozvoje zaměstnanců ve společnosti ABC a získaných výsledků dotazníkového šetření je na závěr uvedeno doporučení, plynoucí z uvedených výstupů, které by vedly ke zlepšení stávajícího systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ABC.

Na základě provedeného rozboru a získaných údajů z dotazníkového šetření je důležité zmínit, že systém vzdělávání ve společnosti ABC je rozvinutý, společnost své zaměstnance systematicky vzdělává a umožňuje jim rozvíjet jejich dosavadní schopnosti, znalosti a dovednosti.

Uskutečněné dotazníkové šetření přineslo velmi pozitivní zjištění, nicméně ukázalo také nedostatky v oblasti současného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ABC.

K nejvíce problematické oblasti patří jazykové vzdělávání. Kdy z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pouze 62 respondentů (tj. 20,19 %) využívá aktivně znalosti cizího jazyka každý den. Dále pak bylo zjištěno, že i přesto, že jsou jazykové znalosti testovány jednou ročně, není s výsledky nijak aktivně dále pracováno, a tím není zajištěn efektivní posun v úrovni jazykových znalostí jednotlivých zaměstnanců. Dále je zapotřebí se zaměřit na průběžnou zpětnou vazbu, aby jednotliví zaměstnanci měli možnost lépe vykonávat svoji práci během celého roku. Na závěr by se společnost ABC měla také zaměřit na možnosti dalšího využití e-learningu a zorganizování talentového programu pro odborníky. Podrobný popis nedostatků a následně navrhané doporučení je uvedeno v kapitole č. 3.3 „Zhodnocení a doporučení společnosti ABC v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“.

## Literatura

### Knižní publikace

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

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

DVOŘÁKOVÁ, M. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, J. a kol. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : KEY Publishing, 2013. 135 s. ISBN 978-80-7418-197-9.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

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

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha : Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. 1. vyd. Praha : VŠFS, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 2. vyd. Praha : VŠEM, 2013. 232 s. ISBN 978-809-0464-599.

VODÁK, J. a kol. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

## **Tištěná periodika**

CHAROUZDOVÁ, Y. Talenty ne/chceme? Proč?. HRM, 2008, roč. IV, č. 4, s. 18-19. ISSN 1801-4690.

NÁHLOVSKÝ, P. Potenciál zaměstnanců a jak ho využít. Moderní řízení, 2011, roč. XLVI, č. 4, s. 10-15. ISSN 0026-8720.

## **Interní zdroje**

ABC. *Interní směrnice týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců*. Praha, 2014a.

ABC. *Interní směrnice týkající se bezpečnosti práce*. Praha, 2014b.

ABC. *Interní směrnice týkající se hodnocení výkonu zaměstnanců*. Praha, 2014c.

ABC. *Interní směrnice týkající se talent managementu*. Praha, 2012a.

ABC. *Interní směrnice týkající se jazykového vzdělávání*. Praha, 2014d.

ABC. *Interní report z personální databáze SAP týkající se jazykového vzdělávání za obchodní rok 2013/2014*. Praha, 2015a [cit. 2015-03-25].

ABC. *Interní report z personální databáze SAP týkající se struktury zaměstnanců*. Praha, 2015b [cit. 2015-03-25].

ABC. *Interní report z personální databáze SAP týkající se 360 stupňové zpětné vazby*. Praha, 2015c [cit. 2015-03-25].

ABC. *Interní report z personální databáze SAP týkající se přehledu realizovaných školení*. Praha, 2015d [cit. 2015-03-25].

ABC. *Interní report z personální databáze SAP týkající se jazykového vzdělávání za obchodní rok 2014/2015*. Praha, 2015a [cit. 2015-03-25].

## **Internetové a intranetové zdroje**

O nás. ABC [online]. 2015a [cit. 2015-03-14]. Dostupné z WWW: [https://www.abc.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o\\_nas/Pages/profil\\_spolecnosti.a\\_spx](https://www.abc.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/Pages/profil_spolecnosti.a_spx).

Studenti a absolventi. ABC [online]. 2015b [cit. 2015-04-02]. Dostupné z WWW: [https://www.abc.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/Kariera/studenti\\_absolventi/Pages/Studenti\\_absolventi.aspx](https://www.abc.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/Kariera/studenti_absolventi/Pages/Studenti_absolventi.aspx).

Hodnocení pracovního výkonu. ABC [online]. 2015c [cit. 2015-03-14]. Dostupné z WWW: <https://cz.abcresources.com/people/Pages/Hodnoceni-Pracovniho-Vykonu.aspx>.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. ABC [online]. 2015d [cit. 2015-03-14]. Dostupné z WWW: <https://cz.abcresources.com/hr/Pages/Vzdelavani-A-Rozvoj-Zamestnancu.aspx>.

Talent management. ABC [online]. 2015e [cit. 2015-03-14]. Dostupné z WWW: <https://cz.abcresources.com/hr/Pages/Talent-Management.aspx>.

Workshopy. ABC [online]. 2015f [cit. 2015-03-14]. Dostupné z WWW: <https://cz.abcresources.com/hr/Pages/Seminare/Workshopy.aspx>.

Aktuality. ABC [online]. 2015g [cit. 2015-03-14]. Dostupné z WWW: <https://cz.abcresources.com/Pages/Home.aspx>.

Interní školení. ABC [online]. 2015h [cit. 2015-03-14]. Dostupné z WWW: <https://cz.abcresources.com/hr/Pages/Seminare/Interni-Skoleni.aspx>.

Hodnocení 360 stupňová zpětná vazba. ABC [online]. 2015i [cit. 2015-03-14]. Dostupné z WWW: <https://cz.abcresources.com/people/Pages/Zpetna-Vazba.aspx>.

Obory činnosti. ABC [online]. 2015j [cit. 2015-04-28]. Dostupné z WWW: [https://www.abc.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/produkty\\_a\\_sluzby/Pages/produkty-sluzby.aspx](https://www.abc.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/produkty_a_sluzby/Pages/produkty-sluzby.aspx).

### **Zákony a vyhlášky**

Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Vyhláška č. 50/1978 Sb. Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice.

## Příloha č. 1: Dotazník

### DOTAZNÍK

Vážení respondenti, zaměstnanci společnosti ABC, dovoluji si Vás touto cestou požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který potřebuji k vypracování své diplomové práce na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Za Váš čas strávený nad dotazníkem Vám předem děkuji.

Eliška Klabanová

**1. Víte, že společnost ABC, ve které jste zaměstnán/a, nabízí svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání a rozvoje?**

- ano
- ne
- nevím – neslyšel/a jsem

*„Následující otázky (č. 2, 4 – 13) jsou určeny pouze pro respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli – ano.“ (otázka č. 1)*

**2. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „ano“, prostřednictvím jakých zdrojů se o vzdělávání ve společnosti ABC dozvídáte? (možno vybrat více odpovědí)**

- interní oběžník prostřednictvím emailové komunikace
- intranet
- informační kampaň (letáky uvnitř organizace)
- od kolegů
- od nadřízeného
- jiné (vypište) .....

*„Následující otázka (č. 3) je určena pouze pro respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli – ne nebo nevím.“ (otázka č. 1)*

**3. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „ne“ nebo „nevím“, měl/a byste zájem vzdělávat a rozvíjet Vaše dosavadní znalosti a dovednosti?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

**4. Zúčastnil/a jste se v minulosti nějaké vzdělávací aktivity?**

- ano
- ne

**5. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „ano“, bylo absolvování vzdělávací aktivity z iniciativy: (možno vybrat více odpovědí)**

- samotného zaměstnance
- nadřízeného zaměstnance
- HR oddělení (personální oddělení)
- jak zaměstnance, tak i nadřízeného během ročního hodnocení
- jiné (vypište) .....

**6. Pokud jste odpověděl/a, že účast na vzdělávací aktivitě je z Vaší strany, resp. ze strany zaměstnance, co Vás k dalšímu rozvoji a vzdělávání motivuje? (možno vybrat více odpovědí)**

- zvýšení kvality práce a pracovního výkonu
- lepší postavení v týmu
- zájem dozvědět se něco nového
- platové ohodnocení
- možnost lepší pracovní pozice (povýšení)
- udržení pracovního místa
- rozvoj osobnosti - zvýšení dosavadních znalostí a dovedností
- lepší pozice na trhu práce
- jiné (vypište) .....

**7. Pokud jste odpověděl/a, že účast na vzdělávací aktivitě je ze strany nadřízeného či HR oddělení, jak jste k dalšímu rozvoji a vzdělávání motivován/a? (možno vybrat více odpovědí)**

- platové ohodnocení
- možnost lepší pracovní pozice (povýšení)
- udržení pracovního místa
- nejsem nijak motivován/a
- jiné (vypište) .....

**8. Pokud jste odpověděl/a, že jste se v minulosti zúčastnil/a vzdělávací aktivity, jaké vzdělávací aktivity resp. aktivit jste se zúčastnil/a? (vypište)**

.....  
.....  
.....

**9. Jaké bylo Vaše očekávání z absolvování vzdělávací aktivity? (možno vybrat více odpovědí)**

- zvýšení kvality práce a pracovního výkonu
- lepší postavení v týmu
- zájem dozvědět se něco nového
- platové ohodnocení
- možnost lepší pracovní pozice (povýšení)
- udržení pracovního místa
- rozvoj osobnosti - zvýšení dosavadních znalostí a dovedností
- lepší pozice na trhu práce
- jiné (vypište) .....

**10. Splnila vzdělávací aktivita Vaše očekávání?**

- vzdělávací aktivita předčila mé očekávání
- vzdělávací aktivita naplnila mé očekávání
- od vzdělávací aktivity jsem očekával/a více
- ze vzdělávací aktivity jsem zklamán/a

**11. O jakou vzdělávací aktivitu máte zájem do budoucna? (vypište)**

.....  
.....  
.....  
.....

**12. Účastníte se jazykového vzdělávání?**

- ano
- ne

**13. Potřebujete na Vaší pozici jazykové znalosti?**

- ano, aktivně každý den
- ano, jedná se o mezinárodní společnost, několikrát za měsíc obdržím emailem aktuality v anglickém jazyce
- ano, ale nepravidelně – občasná emailová komunikace
- ne, ke své práci jsem doposud nepotřeboval/a znalost cizího jazyka
- jiné (uved'te) .....

„Následující otázky (č. 14, 15, 16) jsou určeny pouze pro respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli – ano.“ (otázka č. 12)

**14. Pokud jste odpověděl/a, že se účastníte jazykového vzdělávání, účastníte se pravidelně, tj. 2x týdně?**

- ano, neúčastním se pouze ve výjimečných situacích (dovolená, nemoc)
- ne, pracovní náplň mi to neumožňuje
- ne - jiný důvod (uveďte) .....

**15. Jsou Vaše jazykové znalosti testovány? (možno vybrat více odpovědí)**

- ano, byl/a jsem otestován/a před zařazením do jazykového kurzu
- ano, jednou za rok obdržím test na ověření získaných znalostí
- ne, na jazykový kurz docházím kratší dobu než jeden rok
- ne, i přesto, že na jazykový kurz docházím delší dobu než jeden rok
- jiné (uveďte) .....

**16. Zvyšuje se Vaše úroveň jazykového vzdělávání?**

- ano, na základě ročního testování jsem byl/a přeřazen/a do nové skupiny s vyšší jazykovou úrovní
- ano, pocítuji, že mé jazykové znalosti jsou na vyšší úrovni, ale ve skupině jsem spokojen/a, proto v ní nadále přetrvávám a nemám zájem o přeřazení do jiné skupiny
- ano, mé jazykové znalosti jsou na vyšší úrovni, po domluvě s lektorem a HR oddělením jsem byl/a přeřazen/a do nové skupiny s vyšší jazykovou úrovní
- ne, mé jazykové znalosti jsou na stejné úrovni, jako když jsem začínal/a s jazykovým kurzem
- jiné (uveďte) .....

„Následující otázky (č. 17 - 21) jsou určeny pouze pro respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli – ano.“ (otázka č. 1)

**17. Jsou vzdělávací aktivity, kterých se účastníte v souladu s Vaším rozvojovým plánem, který byl nastaven spolu s Vaším nadřízeným?**

- ano, plán je dodržován
- částečně, některé vzdělávací aktivity byly poupraveny
- ne, plán není dodržován
- jiné (vypište) .....

**18. Je Vám poskytováno hodnocení (zpětná vazba) Vašich nabytých schopností a dovedností? (možno vybrat více odpovědí)**

- ano, první hodnocení jsem obdržel/a ihned po absolvování kurzu od lektora
- ano, od nadřízeného přibližně 1 měsíc po absolvování kurzu
- ano, od nadřízeného 2x ročně (v rámci ročního a půlročního hodnocení)
- ano, od nadřízeného 1x ročně (v rámci ročního hodnocení)
- ano, na vlastní vyžádání
- ne, žádné hodnocení jsem neobdržel/a
- jiné (vypište) .....

**19. Jste názoru, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti ABC:**

- je přínosné pouze pro zaměstnance
- je přínosné pouze pro společnosti ABC
- je přínosné jak pro zaměstnance, tak i společnosti ABC
- není přínosné ani pro zaměstnance ani pro společnost ABC

**20. Ve společnosti ABC je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců realizováno výhradně v rámci pracovní doby. Byl/a byste ochotný/á se vzdělávání účastnit i mimo pracovní dobu?**

- ano, vzdělávání a rozvoj mých schopností a dovedností je pro mne velmi důležité
- ano, ale pouze výjimečně (např. v případě velmi zajímavého semináře)
- ano, ale pouze jazykového kurzu a v případě, že není možno jej absolvovat v rámci pracovní doby
- ne, vzdělávání a rozvoje se chci účastnit pouze v rámci pracovní doby
- jiné (vypište) .....

**21. Ve společnosti ABC je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 100 % hrazeno společností. Byl/a byste ochotný/á se finančně podílet na svém vzdělávání? (pozn. průměrně jedno dvoudenní skupinové školení stojí 6.000 Kč / osobu)**

- ano, kdyby bylo zapotřebí, tak klidně ze 100 %
- ano, maximálně do výše 50 % z celkové ceny
- ano, maximálně do výše 20 % z celkové ceny
- ano, maximálně do výše 10 % z celkové ceny
- ne, nikdy bych se finančně nepodílel na svém vzdělávání
- jiné (vypište) .....

„Následující otázka (č. 22) je určena pouze pro respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli – ano.“ (otázka č. 12)

**22. Ve společnosti ABC je jazykové vzdělávání zaměstnanců rovněž 100 % hrazeno společností. Byl/a byste ochotný/á se finančně podílet na svém jazykovém vzdělávání? (pozn. jazykový kurz na jeden rok stojí průměrně 13.000 Kč / osobu)**

- ano, kdyby bylo zapotřebí, tak klidně ze 100 %
- ano, maximálně do výše 50 % z celkové ceny
- ano, maximálně do výše 20 % z celkové ceny
- ano, maximálně do výše 10 % z celkové ceny
- ne, nikdy bych se finančně nepodílel na svém vzdělávání
- jiné (vypište) .....

Zdroj: vlastní zpracování