

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku

Bc. Tomáš HOLMAN

© 2018 PEF ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Holman

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku

Název anglicky

Employees Training and Development in the Company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Řízení a rozvoj lidských zdrojů, talent management, vzdělávání, rozvoj, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, development centre, řízení kariéry, hodnocení vzdělávacích programů, metody vzdělávání.

Doporučené zdroje informací

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

BUCKLEY, R. – CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.

HOOK, C. – GALVAS, M. – FOOT, M. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Klára Margarisová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 12. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 16. 3. 2018

Poděkování

Rád bych touto cestou vyjádřil srdečné poděkování vedoucímu diplomové práce Ing. Kláře Margarisové, Ph.D. za odborné vedení práce, profesionální přístup a poskytování cenných rad během zpracování diplomové práce. Dále děkuji Mgr. Ivě Sodomkové a Bc. Renátě Dreslerové z oddělení rozvoje lidských zdrojů za osobní angažovanost a vstřícnost při realizaci výzkumu v podniku. Poděkování patří také všem zainteresovaným vedoucím i ostatním zaměstnancům společnosti ČEZ Distribuce, a. s. za jejich ochotu, vynaložený čas a poskytnutí potřebných informací pro zpracování diplomové práce.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. Práci tvoří dvě hlavní části: teoretická a praktická. Teoretická část práce byla zpracována na základě prostudování odborné literatury, obsahuje klíčové pojmy úzce související s tématem diplomové práce a vymezuje zkoumanou problematiku v širším teoretickém rámci. Cílem práce bylo zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s. z různých aspektů a navrhnout případné změny v této oblasti. Za tímto účelem byla zpracována praktická část práce, která obsahuje charakteristiku zkoumaného podniku i respondentů a systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. Metodou osobního dotazování byl realizován rozhovor se specialisty z oddělení lidských zdrojů za účelem zjištění současného stavu v této oblasti. Dále proběhl průzkum názorů zaměstnanců pomocí kvantitativní strukturované metody dotazníkového šetření. Po provedení analýzy názorů zaměstnanců a vyhodnocení dotazníků bylo zpracováno komplexní zhodnocení výsledků a blíže rozpracovány identifikované problémové oblasti, na které by se měl podnik v nejbližší době více zaměřit. Následně byly vytvořeny konkrétní návrhy a doporučení pro nejvyšší management podniku a sepsáno závěrečné shrnutí. Nakonec byly doplněny připravené rozvojové a hodnotící formuláře pro zaměstnance podniku a vloženy další přílohy navazující na praktické výstupy diplomové práce.

Klíčová slova:

Řízení a rozvoj lidských zdrojů, talent management, vzdělávání, rozvoj, formální a neformální vzdělávání, development centre, řízení kariéry, hodnocení vzdělávacích programů, metody vzdělávání.

Education and development of employees in the company

Summary

The diploma thesis is focused on the area of education and development of employees in the company. The thesis consists of two main parts: theoretical and practical. The theoretical part of the thesis was elaborated on the basis of the study of the professional literature, it contains key concepts closely related to the topic of the diploma thesis and defines the studied subject in a wider theoretical framework. The aim of the thesis was to evaluate the area of education and development of employees in ČEZ Distribuce from various aspects and to propose possible changes in this area. For this purpose, the practical part of the thesis, which contains the characteristics of the surveyed enterprise and the respondents and the system of education and development of employees in the company, was elaborated. The method of personal interviewing was conducted by interviewing specialists from the human resources department in order to find out the current situation in this area. In addition, a survey of employee opinions was carried out using a quantitative structured questionnaire survey method. After analyzing the opinions of the employees and evaluating the questionnaires, a comprehensive evaluation of the results was prepared and the identified problem areas were elaborated. The company should be more focused in the near future. Subsequently, specific suggestions and recommendations were made for the company's top management and a final summary was drawn up. Finally, prepared development and evaluation forms for company employees were added and other annexes were added to the practical outputs of the diploma thesis as well.

Keywords:

Management and development of human resources, talent management, education, development, formal and informal education, development center, career management, evaluation of educational programs, methods of education.

Obsah

1. ÚVOD	10
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA - LITERÁRNÍ REŠERŠE	13
3.1 Problematika řízení a rozvoje lidských zdrojů	13
3.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů	14
3.1.2 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů	15
3.1.3 Problémy stojící před řízením lidských zdrojů.....	19
3.1.4 Rozvoj lidských zdrojů.....	19
3.1.5 Talent management, knowledge management a řízení kariéry	21
3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku	23
3.2.1 Systematické vzdělávání.....	24
3.2.2 Plánování vzdělávání a rozvoje	25
3.2.3 Development centre	27
3.2.4 Bariéry vzdělávání zaměstnanců	29
3.2.5 Metody a oblasti vzdělávání	29
3.2.6 Zodpovědnost za vzdělávání zaměstnanců a úloha personálního útvaru	37
3.3 Hodnocení efektivnosti podnikového vzdělávání.....	38
4. APLIKAČNÍ ČÁST - PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE	41
4.1 Charakteristika zkoumaného podniku	41
4.1.1 Profil společnosti ČEZ Distribuce, a. s.	42
4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku	43
4.2.1 Rozhovor se specialisty z oddělení lidských zdrojů.....	43
4.3 Analýza názorů zaměstnanců a vyhodnocení dotazníků	51
4.3.1 Charakteristika respondentů	51
4.3.2 Problematika vzdělávání a rozvoje v podniku.....	54
5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, TVORBA NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ	65
6. ZÁVĚR	73
7. SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY A ZDROJŮ	76
8. PŘÍLOHY	78

Seznam obrázků

Obrázek č. 01: Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů	16
Obrázek č. 02: Jednotlivé složky rozvoje lidských zdrojů a jejich vazby	20
Obrázek č. 03: Proces plánovaného vzdělávání a rozvoje.....	26
Obrázek č. 04: Princip kaskádování cílů	39
Obrázek č. 05: Vývoj zaměstnanosti v podniku	49
Obrázek č. 06: Objem prostředků směřujících do oblasti vzdělávání a rozvoje.....	50
Obrázek č. 07: Porovnání respondentů dle nejvýše dosaženého vzdělání.....	52
Obrázek č. 08: Odpracovaná doba respondentů v podniku	53
Obrázek č. 09: Reprezentativnost vzorku	53
Obrázek č. 10: Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro podnik	54
Obrázek č. 11: Přínos vzdělávacích aktivit pro zaměstnance	55
Obrázek č. 12: Příležitosti ke vzdělávání a rozvoji ze strany podniku	55
Obrázek č. 13: Motivace ke vzdělávání ze strany vedoucího.....	56
Obrázek č. 14: Četnost diskuse o vzdělávacích potřebách zaměstnanců	57
Obrázek č. 15: Postoj zaměstnanců ke vzdělávacím a rozvojovým kurzům	57
Obrázek č. 16: Počet dní věnovaný nepovinným vzdělávacím aktivitám v roce 2017	58
Obrázek č. 17: Vyhotovení certifikátu při úspěšném absolvování vzdělávací aktivity	58
Obrázek č. 18: Zvýšení motivace při obdržení certifikátu.....	59
Obrázek č. 19: Způsob vzdělávání zaměstnanců v podniku.....	60
Obrázek č. 20: Nejznámější metody vzdělávání v podniku.....	60
Obrázek č. 21: Hodnocení vzdělávacích akcí a rozvojových programů.....	61
Obrázek č. 22: Způsoby hodnocení kvality vzdělávacích programů.....	62
Obrázek č. 23: Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním a rozvojem v podniku.....	63

1. ÚVOD

*„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe.“
Tomáš Baťa*

V současné moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců neustále mění. Vlivem zrychleného vývoje vědecko-technického pokroku a proměnlivosti lidských potřeb vzrůstá důležitost své znalosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Dávno již pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své pracovní kariéry vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na budoucí zaměstnání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity. Vzdělání se tak stává kapitálem jak pro každého jednotlivce, tak i pro zaměstnavatele.

Základním kamenem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí zaměstnanci, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Péče o formování a rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců se tak stává prioritní činností personální práce. Pokud chce být organizace konkurenceschopná a úspěšná, musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců stále více prostoru. Je totiž potřebné zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byly neustále s určitým předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané v organizaci a aby zaměstnanci organizace byli schopni pružně reagovat na požadavky a potenciální možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení organizace.

Z tohoto důvodu již dnes nestačí pouze tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců, jakými je například zácvik, doškolování či přeškolení, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího okruhu znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo. V neposlední řadě je taktéž potřebné věnovat čas formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací a přizpůsobení jejich kultury kultuře organizace. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny. Aby bylo vzdělávání pracovníků efektivní, musí být dobře připravené po stránce obsahové, odborné i metodické.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 CÍL PRÁCE

Cílem diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s. z různých aspektů, zjistit současný stav a navrhnout případné změny, které povedou ke zlepšení v této oblasti. Hlavní cíl diplomové práce pomohou naplnit následující dílčí cíle:

- Vymezit zkoumanou problematiku v širším teoretickém rámci.
- Definovat klíčové pojmy z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Charakterizovat subjekt, ve kterém bude výzkum prováděn, a současný systém vzdělávání zaměstnanců v podniku.
- Určit soubor respondentů a zhodnotit jejich postoje k podnikovému vzdělávání.

2.2 METODIKA

Diplomovou práci „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku“ tvoří dvě hlavní části - teoretická a praktická. Teoretická část práce, zpracovaná na základě studia odborné literatury, obsahuje promyšlenou strukturu tematických oblastí vycházejících ze zadání diplomové práce. Tato část práce je stěžejní pro objasnění klíčových pojmů a bližší vymezení zkoumané problematiky. Komparací teoretických východisek různých autorů je vytvořen tzv. teoretický rámec, který při tvorbě diplomové práce poskytuje důležité zázemí a zároveň umožňuje získat další cenné znalosti v této oblasti. Prostřednictvím těchto získaných poznatků jsou utvářeny postupy pro tvorbu praktické části práce, které jsou dále průběžně doplňovány o zjištěné poznatky v podniku.

Praktická část práce obsáhne několik klíčových oblastí. Nejprve bude provedena analýza interních dokumentů souvisejících s řešenou problematikou a charakterizována zkoumaná společnost, ve které výzkum proběhne. Metodou osobního dotazování bude realizován rozhovor se specialisty z oddělení lidských zdrojů za účelem zjištění současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v daném podniku. Rozhovor se uskuteční v zasedací místnosti personálního oddělení na základě předem připravených otázek, které budou zaměřeny na celkem pět okruhů - systém a možnosti vzdělávání

zaměstnanců, strategické cíle v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, metody vzdělávání, monitoring a hodnocení kvality vzdělávacích programů, vývoj zaměstnanosti a investice do vzdělávání v podniku. Následně proběhne tvorba otázek pro respondenty a příprava instrukcí k vyplnění dotazníku.

Pro ukončení přípravné fáze bude použit Pretest seznamu otázek. Otázky v dotazníku budou z většiny uzavřené, tedy s možností zvolit pouze jednu variantu. Umístění skupiny dílčích otázek, tzv. baterie, bude využito pro získání podrobnějších informací o vzdělávacím procesu. Doplnující otevřené otázky budou použity za účelem zjištění konkrétních záležitostí, které by si zaměstnanci přáli zlepšit. Samotný výzkum bude realizován kvantitativní strukturovanou metodou na základě dotazníkového šetření v podniku. Za účasti vedoucích pracovníků bude dotazník v tištěné formě předán zaměstnancům a v domluveném termínu odevzdán zpět k následnému zpracování, čímž se zajistí jeho maximální návratnost. Po analýze četností odpovědí v relativním vyjádření bude provedena agregace a zhodnocení získaných dat. Statistické vyhodnocení proběhne prostřednictvím programu Microsoft Office Excel 2016. Na základě propojení získaných poznatků z teoretické části, rozhovorů s personálním oddělením a dotazníkového šetření, budou managementu společnosti předloženy návrhy a doporučení, které by mohly vést k odstranění identifikovaných nedostatků a tím přispět ke zlepšení procesů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA - LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 PROBLEMATIKA ŘÍZENÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělých zemích začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech vedoucích pracovníků. Tímto novým postavením personální práce se zdůrazňuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace (Koubek, 2007).

Řízení lidských zdrojů můžeme tedy definovat, jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení nejvýznamnějšího statku organizace a v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako skupiny přispívají k dosažení konkrétních cílů organizace. Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti. Armstrong (2007) zmiňuje taktéž důležitost plnění cílů v následujících oblastech:

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované zaměstnance. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovníků, zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí - jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji. Důležitým aspektem je taktéž snaha o vytvoření takových systémů práce, které zvyšují flexibilitu a obsahují v sobě „pečlivé a nekompromisní postupy získávání a výběru pracovníků, na výkonu založené pobídkové systémy odměňování a aktivity zaměřené na rozvoj manažerů a vzdělávání pracovníků odrážející konkrétní potřeby podniku (Becker a kol. v Armstrong, 2002).

Ocenění pracovníků a vytváření produktivních vztahů

Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním firemní politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které postupem času získají. Pro každou organizaci je důležitým

faktorem prostředí, v němž bude možné vytvářet produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky ve kterém se bude moci rozvíjet týmová práce. Dále je nutné zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které vycházejí z toho, že pracovníci jsou v organizaci mimořádnou hodnotou, která napomáhá vytvářet ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry. Také je potřebné pomáhat organizaci, vyvažovat potřeby všech zainteresovaných účastníků a brát v úvahu individuální či skupinové rozdíly v potřebách a stylech práce příslušných pracovníků. Za velmi důležitý aspekt je považováno podnikání kroků k zabezpečení stejných příležitostí pro všechny (Armstrong, 2007).

3.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoje pracovníků. Charakteristikou, která definuje strategické řízení lidských zdrojů je, že je zpravidla vertikálně integrovaná s podnikovou strategií a horizontálně integrovaná mezi sebou navzájem. Strategie lidských zdrojů jako výraz strategického přístupu k řízení lidských zdrojů jsou podstatnými složkami podnikatelské strategie organizace (Armstrong, 2002).

Dle Koubka (2007) je strategické řízení lidských zdrojů praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.

Strategické řízení lidských zdrojů se orientuje na kroky, které odlišují firmu od jejích konkurentů. Formuluje záměry, které definují nástroje k dosažení cílů, a starají se o dlouhodobou alokaci podnikových zdrojů a o přizpůsobení těchto zdrojů a schopností vnějšímu prostředí. Strategie je úhlem pohledu na způsob, jakým lze zacházet s kritickými problémy nebo faktory úspěchu, a zároveň souborem strategických rozhodnutí zaměřených na vytvoření významného dlouhodobého účinku na chování a úspěšnost organizace. Zahrnuje celooorganizační záležitosti týkající se struktury a kultury, efektivnosti a výkonnosti organizace, přizpůsobování zdrojů budoucím potřebám, rozvoje charakteristických a specifických schopností, řízení znalostí a řízení změny. Týká se jak pokrytí potřeby lidského kapitálu, tak rozvoje schopností zabezpečovat potřebné procesy, tj. schopnosti pracovat a fungovat efektivně. Celkově vzato se bude zaměřovat na všechny

hlavní záležitosti týkající lidí, které ovlivňují strategický plán organizace nebo jím mohou být ovlivňovány (Becker a kol. v Armstrong, 2002).

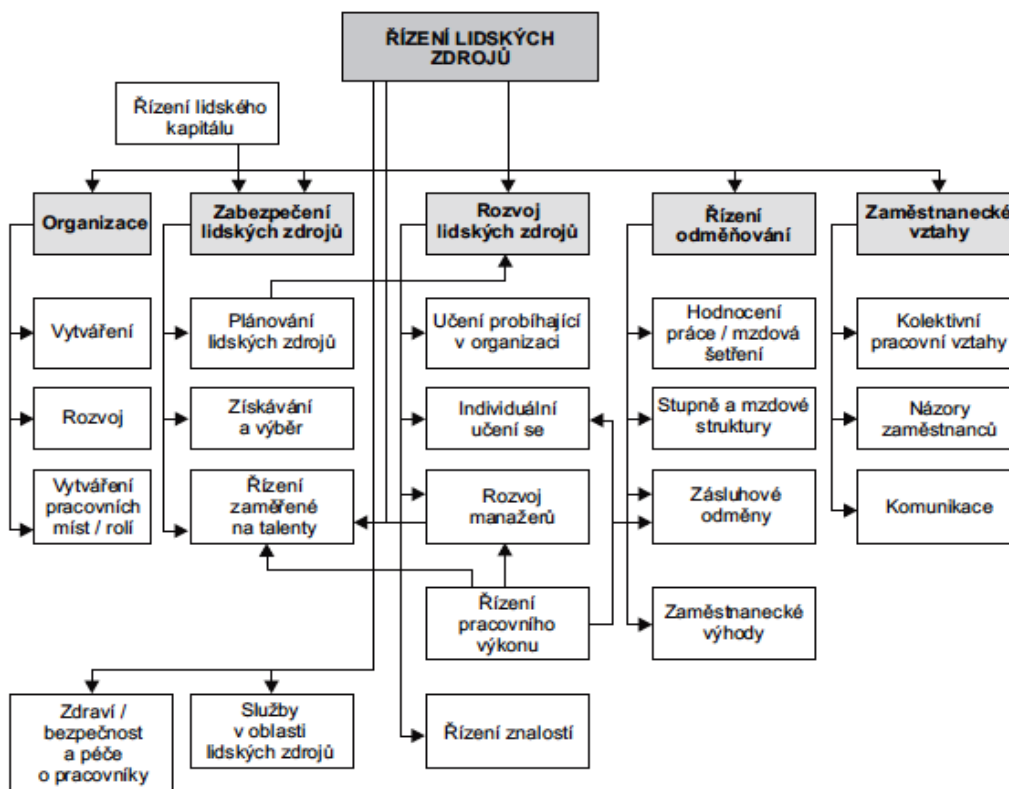
Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formovat schopnosti organizace zabezpečením kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků, které jsou zapotřebí k dosahování trvalé konkurenční výhody. Jeho cílem je udávat směr v často turbulentním prostředí tak, aby podnikatelské potřeby organizace a individuální i kolektivní potřeby jejích pracovníků mohly být uspokojeny vytvořením a realizací logicky promyšlené a praktické politiky lidských zdrojů i programy zaměřenými na lidské zdroje. Jak poznamenávají Dyer a Holder (1998), strategické řízení lidských zdrojů by mělo zajistit sjednocení systému, který je současně široký, pružný a integrující. Když uvažujeme o cílech strategického řízení lidských zdrojů, je nezbytné zvážit, do jaké míry by strategie lidských zdrojů měla brát v úvahu zájmy všech stran zainteresovaných na organizaci, tedy zájmy pracovníků, vlastníků a managementu. Měkké strategické řízení lidských zdrojů klade v řízení lidí větší důraz na stánku lidských vztahů, na jistotu zaměstnání, soustavný rozvoj, komunikaci, zapojování pracovníků do rozhodování, kvalitu pracovního života a vyváženost pracovního života. Rovněž etické aspekty budou důležité. Tvrdé strategické řízení lidských zdrojů na druhé straně bude klást důraz na užitek, který podniku přinesou investice do lidských zdrojů. Ideálně by se strategické řízení lidských zdrojů mělo pokoušet dosahovat optimální rovnováhy mezi tvrdými a měkkými prvky. Všechny organizace existují proto, aby plnily své cíle, a musejí tedy zabezpečit, aby pro tyto účely měly potřebné zdroje a aby jejich využití probíhalo efektivně. Měly by také zohledňovat lidskou stránku věci obsaženou v koncepci měkkého strategického řízení lidských zdrojů. Problémem ovšem často bývá to, že manažeři příslušných organizací mají zpravidla sklon upřednostňovat tvrdý přístup a ponechávat prvky měkkého přístupu v pozadí (Dyer a kol. v Armstrong, 2002).

3.1.2 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Několik autorů včetně Armstronga (2007) uvádí, že řízení lidských zdrojů zahrnuje celou řadu vzájemně se prolínajících oblastí.

Následující obrázek znázorňuje široký rozsah prováděných aktivit v souvislosti s řízením lidských zdrojů, které jsou zabezpečovány jak liniovými manažery, tak personalisty.

Obrázek č. 01: Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 28

Hlavními aktivitami řízení lidských zdrojů zabezpečovanými jak liniovými manažery, tak personalisty dle Armstronga (2002) je zaměřeni na:

Organizace

- Vytváření organizace, která slouží všem potřebným činnostem, seskupuje je způsobem, který povzbuzuje integraci a kooperaci, v reakci na změny funguje pružně a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování.
- Rozvoj organizace - stimulování, plánování a realizace programů zaměřených na zvýšení efektivity fungování organizace a její adaptace na změny. Vytváření

pracovních úkolů, pracovních míst, a rolí - rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech či v jednotlivých rolích za účelem maximalizace vnitřní motivace pracovníků.

Zabezpečování lidských zdrojů

- Plánování lidských zdrojů - odhadování budoucích potřeb pracovníků jak z hlediska jejich počtu, tak z hlediska úrovně jejich dovedností a schopností a vytváření a realizace plánů směřujících k uspokojení těchto potřeb. Zabezpečování počtu a struktury pracovníků, které organizace potřebuje.

Rozvoj lidských zdrojů

- Vzdělávání v organizaci - systematické rozvíjení procesů vzdělávání a učení na celooorganizační i individuální úrovni; poskytování příležitostí k učení pro pracovníky za účelem rozvoje jejich schopností, realizace jejich potenciálu a zvýšení jejich zaměstnatelnosti.
- Rozvoj manažerů - poskytování příležitostí k učení a rozvoji zvyšujících schopnosti manažerů významně přispívat k plnění cílů organizace.
- Řízení kariéry - plánování a rozvíjení kariéry lidí s potenciálem.
- Řízení (management) znalostí - vytváření postupů pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení a za účelem zlepšení výkonu v organizaci.
- Řízení pracovního výkonu - dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu v rámci dohodnutých cílů a požadavků na schopnosti; hodnocení a zlepšování pracovního výkonu; rozpoznávání a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Zaměstnanecké vztahy

- Kolektivní pracovní vztahy - řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbory a jejich členy.
- Zapojování a participace pracovníků - naslouchat pracovníkům, poskytovat jim informace a radit se s nimi o záležitostech společného zájmu.

- Komunikace - vytváření a poskytování informací, které pracovníky zajímají.

Ve vztahu k řízení lidských zdrojů se v poslední době objevují některé pojmy a koncepce, které přinášejí nové úhly pohledu na člověka jako pracovníka a na jeho význam, jeho hodnotu pro organizaci. Koubek (2007) v této souvislosti zmiňuje i pojmy intelektuálního a lidského kapitálu, které definuje následovně. Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které společně s hmotnými zdroji tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace. Intelektuální kapitál tvoří tři složky:

1. Lidský kapitál - znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace.
2. Společenský kapitál - zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace.
3. Organizační kapitál - institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích a manuálech.

Pojetí intelektuálního kapitálu jasně signalizuje, že primární význam mají jednotliví pracovníci organizace. Ti vytvářejí, uchovávají a užívají znalosti a osvojují si dovednosti a schopnosti (tj. lidský kapitál). Tyto znalosti se rozšiřují vzájemným předáváním znalostí, dovedností a zkušeností za účelem vytváření institucionalizovaných znalostí organizace (Koubek, 2007).

V další publikaci o firemní strategii autoři uvádí, že „lidský kapitál je identifikován jako klíčový faktor úspěchu - jeden z unikátních zdrojů“. Lidským kapitálem rozumíme dlouhodobou schopnost firmy provádět efektivní získávání a výběr pracovníků, dlouhodobou schopnost zajišťovat rozvoj lidí, či schopnost vytvářet a podporovat efektivní motivační systémy (Charvát, 2006).

Lidské složky organizace jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což je-li řádně motivováno, zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. Teorie lidského kapitálu zdůrazňuje přidanou hodnotu, jíž lidé mohou přispět organizaci. Pohlíží na lidi jako na jmění (aktivum) a zdůrazňuje, že investice organizace do lidí přinesou užitečné výhody (Bontis a kol. v Armstrong, 2002).

3.1.3 Problémy stojící před řízením lidských zdrojů

Změny týkající se prostředí a podmínek, v nichž organizace fungují, staví tyto organizace před řadu problémů v oblasti konkurenceschopnosti. Někteří autoři včetně Armstronga, (2002) uvádějí několik významných oblastí, kterým dnešní organizace musí čelit. Jedná se především o následující problémy:

Globalizace - nutí organizace, aby v zájmu uspokojování lokálních potřeb operovaly s lidmi, myšlenkami, výrobky a informacemi po celém světě. Při vytváření strategie je nutné brát v úvahu nové a významné prvky jako je například nestálost politické situace v různých zemích, problematičnost globálního obchodu a měnící se směnné kurzy měn.

Ziskovost prostřednictvím růstu - honba za růstem tržeb znamená, že podniky musejí být kreativní a inovativní, a to znamená podporovat a povzbuzovat mezi pracovníky volný pohyb informací a vzájemné předávání poznatků a zkušeností.

Technika a technologie - problémem je učinit z techniky a technologie životaschopnou a produktivní součást pracovního prostředí.

Intelektuální kapitál - pro organizace zdroj konkurenční výhody. Problémem je zajistit, aby firmy byly schopné najít, přizpůsobit si, odměňovat a udržet si lidský kapitál v podobě talentovaných jedinců, které potřebují a kteří mohou být motorem globální organizace citlivě reagující jak na své zákazníky, tak na „neustále se rozšiřující možnosti techniky a technologie“. Organizace také musejí přemýšlet o tom, jak by bylo možné rozvíjet svůj společenský kapitál, jak na sebe lidé vzájemně působí a jak se vzájemně ovlivňují.

Neustálé změny - největším problémem, kterému podniky musejí čelit, je přizpůsobování se neustálým změnám a dokonce neochotnému přijímání těchto změn. Podniky musejí být schopny se rychle a soustavně učit a rychleji a klidněji přijímat nové strategické požadavky.

3.1.4 Rozvoj lidských zdrojů

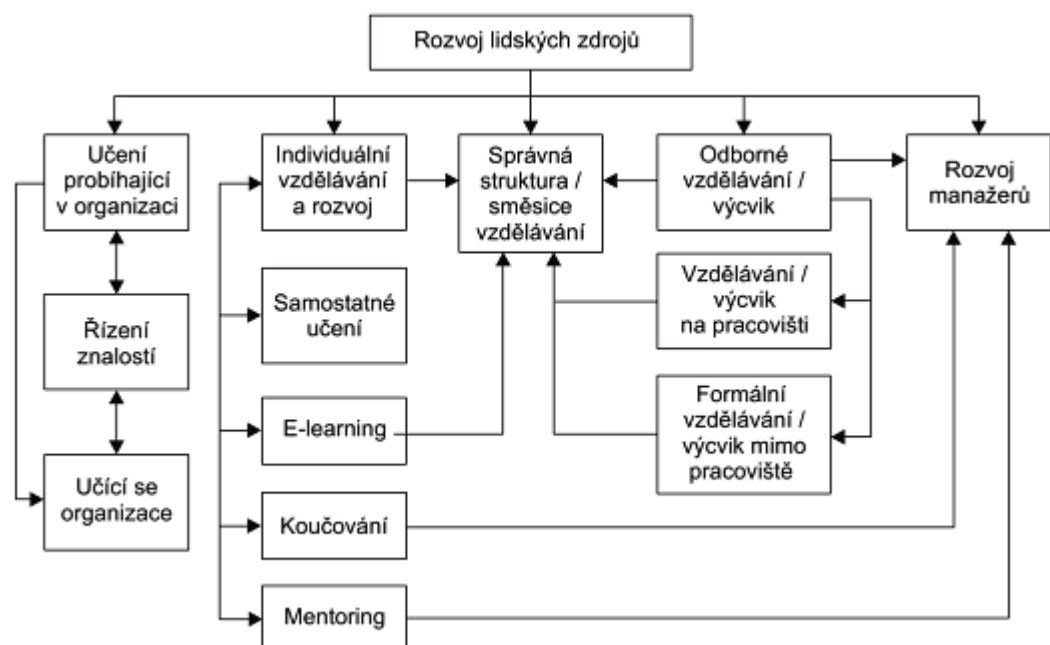
Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, výcviku a rozvoji, za účelem zlepšování výkonu jedince, skupiny i celé organizace. V podstatě jde o na podnik a podnikání orientovaný přístup ke vzdělávání či rozvoji lidí, odpovídající určité

strategii. Politika rozvoje lidských zdrojů je úzce spojena s tou stránkou řízení lidských zdrojů, která se týká investování do lidí a rozvíjení lidského kapitálu organizace. Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy aktivity, učení se a vzdělávání. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizacích (Armstrong, 2007).

„Rozvoj pracovníků je v podstatě vzdělávání, které připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje jeho současné pracovní místo, univerzalizuje a flexibilizuje jej, poskytuje mu širší rozhled a v neposlední řadě formuje jeho osobnost, jeho chování. Nesmíme zapomínat ani na to, že rozvoj zvyšuje jeho konkurenceschopnost na trhu práce, ať už ve firmě nebo mimo ni“ (Koubek, 2007, s. 151).

Jednotlivé procesy v oblasti rozvoje lidských zdrojů včetně vzájemných vztahů a vazeb mezi jednotlivými složkami jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek č. 02: Jednotlivé složky rozvoje lidských zdrojů a jejich vazby



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 444

Složkami tohoto procesu dle Armstronga (2007) jsou:

- Učení se - můžeme definovat jako „relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušenosti.
- Vzdělávání - rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.
- Rozvoj - růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.
- Odborné vzdělávání (výcvik) - systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

3.1.5 Talent management, knowledge management a řízení kariéry

Talent management - znamená zajištění požadované výkonnosti podniku prostřednictvím identifikování, získávání, rozvoje a motivace talentů a péči o ně. Talenty v tomto případě představují pracovníci schopní zastávat klíčové pozice v blízké budoucnosti i v dlouhodobém horizontu. Je důležité, aby taktéž podnik hledal cesty, jak si udržet vynikající zaměstnance, kteří jsou vybaveni klíčovými kompetencemi, inspirují ostatní k dosahování vynikajících výsledků a ukazují svoji výjimečnost. Ztráta takových lidí znamená výrazný dopad na zpomalení vývoje výkonnosti podniku v současné době i do budoucna (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Hroník (2007) v souvislosti s talent managementem a řízením kariéry důrazně zmiňuje, že talent management a řízení kariéry musí přispívat k diverzitě a vnitřní mobilitě. Dále upozorňuje také na to, že systém řízení kariéry musí být otevřeným systémem, do kterého může vstoupit každý s patřičnou výkonností.

Aktivní a talentovaní zaměstnanci představují to nejcennější, s čím může organizace dosahovat podnikatelských úspěchů. Proto je třeba se práci s talenty věnovat systematicky, od identifikace talentů, přes jejich vzdělávání a rozvoj až po jejich stabilizaci v organizaci (Barták, 2015).

Knowledge management - v odborné literatuře se ohledně tohoto pojmu objevuje celá řada definic. S jejich znalostí a pod jejich vlivem lze formulovat operacionalizující a poměrně jednoduchou definici. „*Knowledge management se zabývá generováním, šířením, konzervováním a revizí společné odbornosti*“ (Hroník, 2007, str. 75). Současný Knowledge management vyrůstal z informačního managementu, který se ponejprve zajímal, jak zabezpečit a chránit informace ve firmě. Posléze se zabýval tím, jak informace distribuovat. Koncepce učící se organizace, respektive organizačního učení se objevila koncem 70. let minulého století a v roce 1990 ji ve všeobecnou známost uvedl P. M. Senge. V průběhu 90. let je také I. Nonakou formulován koncept knowledge managementu. V souladu s organizačním učení je pak formulován kompetenční model firmy. Oblast informačních technologií poskytuje knowledge managementu podporu, bez níž se v současnosti již nemohl obejít (Hroník, 2007).

Řízení kariéry - jedná se o proces, v němž organizace vybírá, hodnotí a rozvíjí pracovníky takovým způsobem, aby si zajistila určité množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům podniku (Kociánová, 2010).

Armstrong, (2007) uvádí, že řízení kariéry spočívá v tom, že se pracovníkům poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich profesní kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, které potřebuje. Hlavními složkami řízení kariéry jsou poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a následnictví v manažerských funkcích. Úkolem plánování následnictví v manažerských funkcích je zabezpečit, aby byli k dispozici vhodní manažeři pro pokrytí volných pracovních míst, vytvořených povýšením, odchodem do důchodu, odchodem z organizace či převedením pracovníků na jinou práci. Plány následnictví ovlivňuje dynamika kariéry v organizaci, hodnocení pracovního výkonu a potenciálu lidí. Plánování kariéry má pozitivní vliv na zvyšování motivace pracovníků, na jejich pracovní angažovanost a identifikaci s organizací, zvyšuje jejich výkonnost a zajišťuje stabilizaci žádoucích lidí. „*Plánování kariéry používá všechny informace o požadavcích organizace, o hodnocení pracovního výkonu a potenciálu a o plánech následnictví v manažerských funkcích. Transformuje je poté do podoby individuálních programů rozvoje kariéry a obecných systémů rozvoje manažerů, konzultování o kariéře a mentoringu*“ (Armstrong, 2007, s. 339).

3.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU

Organizace v dnešní době čelí mnoha vnějším vlivům, které je v konečném důsledku nutí k přizpůsobování kompetencí - schopností svých lidí. Lidé v organizacích tak musejí neustále přizpůsobovat své schopnosti měnícím se podmínkám na svých pracovních místech. Rozvoj jejich schopností je předpokladem jejich flexibility a jejich perspektivy v organizaci. Nové schopnosti, které v organizaci získávají, současně posilují jejich postavení na trhu práce (Kociánová, 2010).

Vzdělávání pracovníků je zpravidla chápáno jako zahrnující odborné vzdělávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Mělo by být součástí celkové strategie a politiky každé organizace. Investice organizace do vzdělávání jsou chápány jako návratné. Zajišťují organizaci potřebné schopnosti personálu a jsou považovány za výhodu, kterou organizace svým pracovníkům poskytují. Z hlediska personálního řízení je vzdělávání pracovníků významnou činností v systému provázaných personálních činností, na jejichž realizaci se zpravidla významně podílejí personální specialisté či specialisté v oblasti vzdělávání v organizacích a rovněž vedoucí pracovníci. Vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj jsou nástroje k jednomu z hlavních úkolů personálního řízení v organizaci, kterým je sladování požadavků míst a schopností lidí v současnosti i v budoucnosti, tudíž je jednou z prioritních oblastí personálního řízení (Kociánová, 2010).

Koubek (2007) vymezuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost aktivitami, které zahrnují:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tedy prohlubování pracovních schopností a flexibility.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání i jiných pracovních míst či prací, tedy rozšiřování pracovních schopností.
- Zajišťování rekvalifikačních procesů, tj. procesů, kdy jsou pracovníci přeškolení na povolání, které organizace potřebuje; rekvalifikace pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.

- Orientace pracovníků, tj. přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce a kultuře organizace (doškolování, přeškolování).
- Formování pracovních schopností, tedy rozvoj kompetencí pracovníka, které se uplatňují zejména v mezilidských vztazích, ovlivňují chování člověka a v konečném důsledku ovlivňují i výkon.

Úkolem liniových manažerů je podporovat učení, ke kterému nepřetržitě dochází na pracovišti, i organizované vzdělávání svých pracovníků. Je nezbytné, aby si lidé uvědomovali, co se potřebují naučit k tomu, aby mohli vykonávat svou práci co nejlépe. Je nutné identifikovat potřeby vzdělávání, realizovat vzdělávání s využitím optimálních metod a schopných dodavatelů, zvažovat náklady na vzdělávání a vyhodnocovat jeho přínos. Na efektivitu vzdělávání pracovníků působí řada faktorů. Některé z těchto faktorů jsou na straně pracovníků jako účastníků vzdělávání, jiné jsou na straně organizace a vedoucích pracovníků a další na straně dodavatelů vzdělávání. U pracovníků, má největší význam jejich motivace ke vzdělávání, která je předpokladem jejich aktivity. Pracovníci by měli mít jasný cíl svého vzdělávání, jež potřebují k lepšímu výkonu. Z pohledu organizace je nezbytné, aby investice do vzdělávání podporovaly rozvoj právě těchto schopností. Nadřízení by měli pracovníkům vytvářet ke vzdělávání dostatečné podmínky ve smyslu podpory ve vzdělávání. Pracovníkům by měla být umožněna účast v plánovaných termínech vzdělávání a měla by jim být poskytnuta pozitivní zpětná vazba. Dodavatelé vzdělávání, vzdělavatelé jsou velmi důležitým článkem ve vzdělávání, jejich profesionalita a schopnost zohledňovat specifické potřeby účastníků vzdělávání mají na celkovou efektivitu vzdělávání značný vliv (Koubek, 2007).

3.2.1 Systematické vzdělávání

Politika vzdělávání v organizaci zpravidla vychází z toho, jak je vzdělávání v organizaci chápáno. Za nejefektivnější je považováno tzv. systematické vzdělávání pracovníků, které je plánované, dobře zacílené a organizované. Významným aspektem systematického vzdělávání je jeho promyšlenost i logická návaznost. Dle Koubka (2007) má systematické vzdělávání pracovníků nesporné přednosti.

- Přípravuje vlastní pracovníky podle potřeb organizace.
- Napomáhá zvyšování pracovního výkonu a jeho kvality.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při neřízeném vzdělávání.
- Umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů, kde můžeme využít zkušenosti z dosud realizovaného vzdělávání.
- Zvyšuje motivaci pracovníků a atraktivitu organizace na trhu práce.
- Podporuje šance pracovníků na postup.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Armstrong (2002) k systematickému vzdělávání uvádí, že se jedná o vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován.

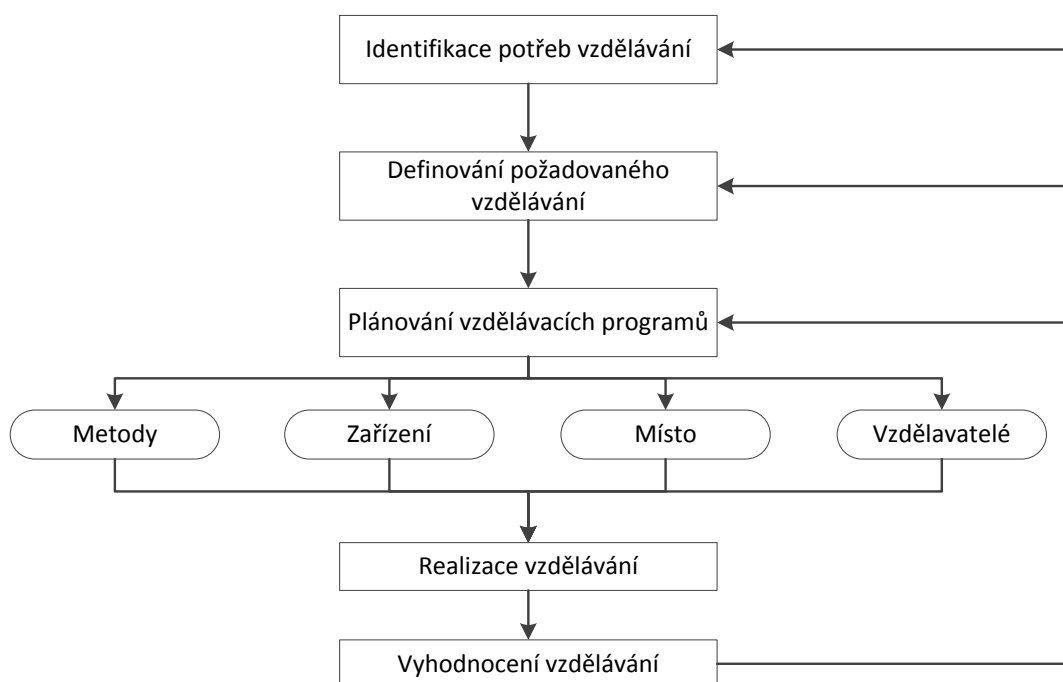
Autorova definice systematického vzdělávání se poněkud odlišuje od definic, které zdůrazňují, že hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v cyklech a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje. Systematické vzdělávání je tedy v organizaci neustále přítomné a formuje nejen znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k současnému výkonu práce, ale připravuje lidi i na změnu, činí z nich flexibilní pracovní sílu. Nedostatkem pojetí systematického vzdělávání je to, že neklade dostatečný důraz na odpovědnost manažerů a samotných pracovníků za vzdělávání.

3.2.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

„Plánování osobního rozvoje pracovníků provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejích manažerů“ (Armstrong, 2007, s. 471).

Plány, které se budou zaměřovat rovněž na rozvoj člověka a na budoucnost, budou pravděpodobně efektivnějším nástrojem flexibility a budou mít na pracovníky větší vliv. Plány osobního rozvoje lze vytvářet na základě výsledků získaných z assessment centre či spíše z development centre. Nejobvyklejším způsobem je zahrnout plánování osobního rozvoje jako rozhodující část procesu řízení pracovního výkonu. Plánované vzdělávání jsou promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu.

Obrázek č. 03: Proces plánovaného vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Armstrong, 2002, s. 497 - vlastní zpracování

Několik autorů včetně Armstronga (2002) v odborných publikacích uvádějí, že proces plánovaného vzdělávání se skládá z těchto kroků:

1. *Identifikace a definování potřeb vzdělávání* - obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb získat nové dovednosti i znalosti nebo zlepšit schopnosti, které máme. Analýza se týká současných problémů, které je třeba vyřešit, i budoucích potřeb. V této fázi se rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je pro řešení daného problému nejlepší a z hlediska nákladů nejefektivnější.

2. *Definování požadovaného vzdělávání* - specifikovat, jaké dovednosti a znalosti se mají lidé naučit, jaké schopnosti je třeba rozvíjet a jaké postoje je třeba změnit.
3. *Definování cílů vzdělávání* - cíle vzdělávání jsou souborem, který definuje nejen to, co se mají lidé naučit, ale také to, co učící se osoby musejí být schopny dělat po absolvování příslušného vzdělávacího programu.
4. *Plánování vzdělávacích programů* - je třeba vytvořit vzdělávací programy, které by pomocí vhodné kombinace a vhodného propojení metod vzdělávání a umístění vzdělávání zabezpečily uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání.
5. *Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání* - je třeba rozhodnout, do jaké míry se bude vzdělávání zabezpečovat v organizaci, a do jaké míry mimo ni. Současně je třeba určit, do jaké míry se na odpovědnosti za vzdělávání budou podílet útvar vzdělávání, manažeři nebo vedoucí týmů a pracovníci samotní.
6. *Realizace vzdělávání* - zajistit, aby byly použity nejvhodnější metody, které zabezpečí, že vzdělávané osoby si osvojí takové dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje, které potřebují mít.
7. *Vyhodnocení vzdělávání* - během programů se sleduje efektivnost vzdělávání a následně se provádí vyhodnocení dopadu vzdělávání; smyslem obojího je zjistit, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.
8. *Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm* - na základě vyhodnocení rozhodnout o míře, v jaké je třeba program plánovaného vzdělávání zlepšit, a o tom, jak by měly být uspokojeny zbývající požadavky na vzdělávání.

3.2.3 Development centre

Diagnostický program development centre – DC je souborem metod zaměřených na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, tj. na silné a slabé stránky účastníků a na jejich rozvojový potenciál. Účastníky DC jsou standardně pouze pracovníci organizace (manažeři, specialisté, pracovníci zařazení do kariérních plánů). DC trvá zpravidla 1-2 dny, a to v závislosti na velikosti a typu skupiny pracovníků. Umožňuje získání informací většího rozsahu, než je tomu v případě klasických technik zjišťování rozvojových potřeb, tj. např. výsledky hodnocení, rozhovory či dotazníky (Kociánová, 2010).

Ve fázi přípravy je třeba získat maximum informací osobními konzultacemi se zástupci zadavatele (manažeři, personalisté). Na základě kompetenčního profilu jsou určeny metody, které budou v programu využity. Účastníci jsou posuzováni skupinou hodnotitelů podle různých diagnostických metod s cílem určit úroveň schopností účastníků, předpoklady jejich rozvoje a identifikovat jejich vzdělávací a rozvojové potřeby. Celkové hodnocení účastníků DC (development centre) je realizováno v závěru programu na hodnotitelské poradě. Součástí přípravy DC je dohoda o formě závěrečné zprávy o účastnících DC, o formě zpětných vazeb účastníkům, o podobě celkové závěrečné zprávy pro zadavatele. Účastníkům je zpravidla poskytována částečná zpětná vazba bezprostředně po skončení DC, dále jsou pak zpracovávány individuální písemné zprávy k jednotlivým účastníkům, jejichž obsahem je osobností charakteristika, hodnocení kompetencí a potenciálu účastníků a podněty k dalšímu rozvoji.

Součástí závěrečné zprávy by měly být konkrétní výsledky měření, tj. kvantitativně vyjádřené výstupy, slovní charakteristiky apod. Po celkovém vyhodnocení bývá obvykle pro jeho účastníky realizována zpětná vazba, která jim poskytuje možnost ústního komentáře k výstupům DC, prezentaci doporučení hodnotitelů k dalšímu rozvoji a umožňuje zodpovězení dotazů, které mají. Zatímco výstupní hodnotitelské zprávy z AC (assessment centre) obdrží zpravidla zadavatel a slouží standardně k výběru pracovníků, hodnotitelské zprávy z DC jsou určeny pracovníkům pro účely jejich vzdělávání a rozvoje, a organizaci poskytují podklady k plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků, a zejména k plánování nástupnictví. Development centrum pomáhá pracovníkům zamyslet se nad dosaženými výsledky, nad svými dalšími ambicemi a možnostmi jejich naplňování, pozitivně ovlivňuje motivaci pracovníků k dalšímu rozvoji. Umožňuje plánování vzdělávání a rozvoje pracovníkům „na míru“, takže výrazně zvyšuje pravděpodobnost, že budou investice organizace do vzdělávání vynaloženy efektivně. DC umožňuje porovnání pracovníků, identifikuje perspektivní pracovníky a poskytuje informace k nasměrování jejich kariéry (Kociánová, 2010).

3.2.4 Bariéry vzdělávání zaměstnanců

Dle Bartáka (2015) se bariéry vzdělávání zaměstnanců projevují všude tam, kde usilujeme o předávání hotových poznatků dalším zaměstnancům, ale zejména u navozování problémového myšlení. Jedná se především o percepční bariéry, bariéry kultury a prostředí, intelektuální a výrazové bariéry a emocionální bariéry.

Percepční bariéry - jde o překážky, které vzdělávanému brání jasně vnímat podstatu problému, event. vyhledat informace nezbytné k jeho řešení.

Bariéry kultury - s těmito bariérami se setkáváme například v podobě nejrůznějších tvrzení, která jsou vnímána jako axiomy, nevyžaduje se jejich dokazování.

Bariéry pracovního prostředí - prostředí může působit rušivě z nejrůznějších důvodů. Svou roli hraje například nedostatek spolupráce a nedůvěra mezi spolupracovníky. Nadřízení oceňují pouze vlastní myšlenky a podvazují rozvoj a myšlení podřízených.

Intelektuální a výrazové bariéry - obvykle vycházejí ze skutečné (nebo domnělé) nedostatečné intelektuální výzbroje a promítají se v nevhodné volbě taktik.

Emoční bariéry - můžeme je charakterizovat jako překážky volného, nespoutaného myšlení, sdělování a jednání. Emoční bariérou může být například strach udělat chybu, selhat, nedůvěra ve vlastní schopnosti, nechuť ke změnám, preferování role posuzovat nápady před rolí tvořit nápady.

3.2.5 Metody a oblasti vzdělávání

Metoda (řecky methodos) znamená cestu či postup směřující k určitému cíli. Ve vztahu k výchově a vzdělávání jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a učební činnosti účastníků (Barták, 2015).

Tradičně se metody vzdělávání dělí na ty, které jsou používány ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“), a na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „of the job“), a to buď v organizaci, nebo mimo ni. Do skupiny metod uplatňovaných **při výkonu práce** většina autorů zahrnuje instruktáž (zácvik), asistování (asistující pomáhá při plnění úkolů), pověření úkolem (samostatné plnění úkolu s dohledem např. nadřízeného), koučování (podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu), mentoring (osobní vzor mentora, pomoc pracovníkovi),

konzultování, rotace práce (zpravidla krátkodobé působení na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace), pracovní porady. Vzdělávacími metodami používanými **při vzdělávání mimo pracoviště** jsou přednáška, seminář, demonstrování (názorné ukázky), případové studie (skutečná či smyšlená vylicení pracovních problémů nebo situací, které účastníci řeší), brainstorming (shromáždění návrhů řešení problému), workshop (řešení problému ve skupině odborníků nebo pracovníků organizace), simulace (řešení situace podle scénáře), hraní rolí (účastníci na sebe berou různé role v různých situacích - více či méně určené scénářem). Ke vzdělávání a rozvoji pracovníků je využíván e-learning a outdoorové programy (pohybové aktivity v přírodě, které jsou zdrojem zkušeností a poznání, zaměřené např. na týmovou práci). Trainee programy jsou adaptační programy (v délce od šesti měsíců do dvou let) – programy odborné přípravy absolventů nebo nadějných pracovníků, zpravidla pro vedoucí pozice, spočívající zejména v rotaci (Kociánová, 2010). Výše uvedené členění vzdělávacích metod používají také autoři Koubek (2007), Vodák a Kucharčíková, (2011).

Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti) – popis některých metod

Instruktaž při výkonu práce - jedná se o nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů (Koubek, 2007).

Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným. ***Nevýhody:*** Umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde obvykle o jednorázové, krátkodobé působení, vzdělávání probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2007).

Koučování (Coaching) - je metoda založená na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů. „*Koučování je nejefektivnější, jestliže se může uskutečňovat neformálně, jako součást normálního procesu řízení nebo vedení týmu*“ (Armstrong, 2002).

Obvyklým rámcem, který koučové používají je dle Armstronga (2002) tzv. GROW model:

„**G**“ (goal) je cíl koučování – ten je třeba vyjádřit v konkrétních měřitelných (posuzovatelných) požadavcích, které reprezentují smysluplný krok k budoucímu rozvoji.

„**R**“ (reality) znamená držet se skutečnosti – jde o proces vytvoření pokud možno úplného popisu toho, co se koučovaná osoba potřebuje naučit.

„**O**“ (option generation) – jde o rozpoznání tolika řešení a aktivit, kolik je jen možné.

„**W**“ (wrapping up) – shrnutí informací ke kterému dochází, když kouč zjistí, že je koučovaný jedinec odhodlán k akci.

Výhody: Vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem (bezprostředním nadřízeným), zlepšuje komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka. Nevýhody: Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nesoustavné (Koubek, 2007).

Mentoring - je metoda používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou a radí, čímž pomáhají rozvíjet kariéru svých „chráněnců“, kteří jsou jim přiděleni. Podle jiných autorů i na základě praktického provádění mentoringu nejde obvykle o přidělování mentorů, ale o to, že si pracovník svého mentora sám volí z lidí, kterých si pro jejich odborné a lidské vlastnosti váží. Uvedená skutečnost vnáší do vzdělávání výraznější prvek participace vzdělávaného pracovníka a odlišuje mentoring od koučování, kdy právě kouč je pracovníkovi přidělen. Účelem mentoringu je doplňovat učení se při výkonu práce, které je vždy nejlepším způsobem osvojování si konkrétních znalostí a dovedností, které příslušný zaměstnanec potřebuje. Mentoring rovněž doplňuje formální vzdělávání tím, že nabízí vzdělávanému individuální vedení od zkušeného manažera nebo odborníka, který je dobře informovaný o organizaci (Armstrong, 2002).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) mentoři poskytují svěřeným pracovníkům následující:

- Radu, jak vypracovat program svého sebevzdělávání, nebo smlouvu o vzdělávání.
- Všeobecnou pomoc s programem vzdělávání.

- Vedení v tom, jak dosáhnout nezbytných znalostí a dovedností, potřebných pro výkon nové práce.
- Radu v tom, jak zvládnout všechny administrativní, odborné či mezilidské problémy, s nimiž se jedinec setkává, zvláště pak v raných fázích své kariéry.
- Koučování týkající se specifických dovedností.
- Pomoc v záležitostech projektů – nikoliv to, aby je pro své svěřence vypracovávali, ale aby je správným způsobem orientovali, tj. pomáhat lidem, aby si sami pomohli.

Při mentoringu neexistuje žádný standardní postup. Obvykle má však mentor jednoho nebo více svěřenců a dostává se mu velmi povšechných informací, aby mohl vykonávat výše uvedené funkce.

Výhody: metoda do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek jeho vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Je proto hodnocena příznivěji než coaching. Nevýhody: Obdobné jako u coachingu, a kromě toho existuje nebezpečí volby nevhodného mentora. Mentor by měl být zkušený odborník a osobnost, ale je otázkou, do jaké míry je schopen nepříliš zkušený pracovník rozpoznat, kdo by pro něj měl být efektivním mentorem. V některých případech pak dává přednost spíše někomu, kdo má určitou moc a může mu pomoci v kariéře, než někomu, kdo je opravdu odborník a může mu pomoci v rozvoji (Koubek, 2007).

Counselling - patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jedná se o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným (Koubek, 2007).

Výhody: Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Vzdělavatel (nadřízený) si tak zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi. Nevýhody: Větší časová náročnost metody, vzdělávání se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště. Někteří vedoucí pracovníci nebo vzdělavatelé přijímají tuto metodu s jistou nelibostí a nedůvěrou (Koubek, 2007).

Asistování - je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj pracovními postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a samostatněji, než získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale i při výchově vedoucích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu (Armstrong, 2002).

Výhodou je důraz na praktickou stránku vzdělávání a soustavné působení. Nevýhodou často bývá to, že vzdělávaný se může naučit i některým nepřilíš vhodným pracovními návykům, informace mu plynou z jednoho zdroje a napodobování vzdělavatele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak (Koubek, 2007).

Rotace práce - cílem rotace práce je rozšiřovat zkušenosti lidí tím, že budou postupně pracovat na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace což vyžaduje důmyslné naplánování a průběžnou kontrolu. Pokud nebude činnost pečlivě naplánována, může jít o neúčinnou a frustrující metodu získávání dostatečných znalostí a dovedností. Úspěšnost této metody závisí na zpracování programu, který stanovuje, co by se měl pracovník v každém útvaru nebo na každém pracovním místě naučit. Musí rovněž existovat vhodná osoba, která dohlédne na to, aby vzdělávající se osoby měly ty správné pracovní zážitky nebo příležitosti se učit, a musí být rovněž řečeno, jakým způsobem se budou prověřovat pokroky v učení. Vhodným způsobem je zadat učícím se osobám seznam otázek k zodpovězení (Armstrong, 2002).

Výhody: Pracovník si rozšiřuje své schopnosti a zkušenosti, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se tak flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti a priority. Metoda přispívá k celkové flexibilitě organizace. Nevýhody: Pracovník nemusí v některé pracovní funkci uspět, což může podřýt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými (Koubek, 2007).

Metody vzdělávání mimo pracoviště – popis některých metod

Přednáška - je metodou vzdělávání s malou či žádnou participací vzdělávaných, s výjimkou závěrečné části, která bývá věnována otázkám a odpovědím. Používá se k přenášení informací k posluchačům a vyznačuje se tím, že přednášející má pod svou kontrolou jak obsahovou, tak časovou strukturu přednášky. V zájmu maximální efektivity by přednáška neměla být delší než 4 minut; nesmí obsahovat příliš mnoho informací; přednášející se musí snažit usnadnit zapamatování informací pomocí vhodných vizuálních pomůcek a musí jasně ukázat, co se musí udělat pro praktické využití přednášené látky (Armstrong, 2002).

Výhody: Rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky (vybavení).

Nevýhody: Jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky vzdělávání (Koubek, 2007).

Přednáška spojená s diskusí - je méně formální přednáška pro malou skupinu, nepřesahující 20 lidí, se spoustou času věnovaného diskusi. Vedení lidí k aktivní účasti a povzbuzování jejich zájmu znamená, že si lidé uchovají více poznatků, než je tomu u obyčejné přednášky, ale pokud nebude diskuse pečlivě řízená, mohou v ní dominovat výřečnější a sebevědomější členové skupiny (Armstrong, 2002).

Výhody: Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě. Nevýhody: Akce musí být již důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována (Koubek, 2007).

Demonstrování (názorné vyučování) - je metoda, při níž se lidem říká a ukazuje, jak mají dělat svou práci, a okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili. Je to jedna z nejpoužívanějších a také nejzneužívanějších metod vzdělávání. Posilování návyků nebo zpětná vazba mohou být dobré, jestliže nadřizovaný, vzdělavatel nebo zkušený kolega metodu uplatňují vhodným způsobem, jasně sdělují a ukazují, jaké výsledky byly dosaženy a jak lze práci zlepšit (Armstrong, 2002).

Výhody: Účastníci vzdělávání si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod. Metoda zprostředkovává znalosti i dovednosti.

Nevýhody: Obvykle jsou podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné, na závalu je i určitá schematičnost výuky (Koubek, 2007).

Případová studie - je historie nebo popis nějaké události nebo řady okolností, které vzdělávající se osoby analyzují, aby odhalily příčiny problému a vypracovaly jeho řešení. Případové studie se používají hlavně v kurzech pro manažery a vedoucí týmů, protože jsou založeny na přesvědčení, že manažerské schopnosti a znalosti lze nejlépe získat a rozvíjet prostřednictvím zkoumání skutečných událostí a diskusí o nich. Nebezpečí případových studií spočívá v tom, že je účastníci často vnímají jako něco, co neodpovídá jejich potřebám, a to dokonce i v případě, když případové studie vycházejí ze skutečnosti. Jejich analýza je tudíž povrchní a situace je nerealistická. Je úkolem vzdělavatele vyhnout se tomuto nebezpečí tím, že nedovolí účastníkům, aby případové studie odbývali nedomyšlenými poznámkami a věnovali se jim povrchně. Vzdělavatelé poté především musejí využít každou možnost ke zdůraznění podstaty věci (Armstrong, 2002).

Brainstorming – jedná se o další variantu případové studie, kdy skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů (Koubek, 2007).

Výhody: Velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístup k řešení problémů. Podporuje kreativní myšlení. Nevýhody: Vysoké nároky na přípravu i vzdělavatele (Koubek, 2007).

Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning) - probíhá pomocí nejrůznějších typů pohybových aktivit: horské turistiky, kanoistiky, průzkumu jeskyní, či různých her. Spočívá v tom, že účastníci působící v týmech musejí pod určitým tlakem provádět pohybové aktivity, o nichž zhora nic nevědí. Smyslem je to, že tyto testy jsou určitými příklady či obdobami podnětů nebo výzev, s nimiž se lidé musejí setkávat při práci, ale jejichž neznámá povaha znamená, že se mohou více poučit o tom, jak fungují pod tlakem jako vedoucí, nebo členové týmů (Armstrong, 2002).

Výhody: učení probíhá zábavnou formou a cíleným zdokonalováním pracovních schopností. Nevýhody: náročnost na přípravu, nechť účastníků zapojit se do pohybových aktivit (Koubek, 2007).

Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) - je formou individualizovaného vzdělávání se, a jako takové je projevem vzdělávací technologie. Využívá schopností počítače pomáhat při soustavném formování kvalifikace a při rekvalifikaci lidí, týkající se nových procesů a postupů. Rovněž hraje důležitou úlohu při „distančním vzdělávání“ v oblasti odborného vzdělávání. Počítače lze dle Armstronga (2002) při vzdělávání použít následujícím způsobem:

- Simulovat skutečnou situaci tak, aby se vzdělávané osoby mohly učit tím, že něco dělají. Například techniky lze školit pro odstraňování poruch a opravy elektronických obvodů tak, že se dívají na schémata obvodů na obrazovce a používají světelné pero k měření napětí v různých bodech obvodů.
- Poskytovat barevná schémata a obrázky a umožňovat interakci mezi vzdělávaným a informací uvedenou na obrazovce.
- Měřit výkon vzdělávajících se osob pomocí předem definovaných kritérií.
- Zabezpečovat pro vzdělávající se osoby testy nebo cvičení.

Video - zatímco tištěné slovo má jako médium omezené možnosti, schopnost videa prezentovat informace vizuálně představuje značnou pomoc při vzdělávání všude tam, kde je nedostatek dobrých vzdělavatelů. Vzdělávání je efektivnější, je-li doplněno vedením nějakého vzdělavatele, který zabezpečuje, aby pasivní povaha dívání se na obrazovku vyústila do aktivního učení se. S pomocí kamer může video poskytnout okamžitou zpětnou vazbu, zejména při vzdělávání v takových interaktivních dovednostech, jako je vedení rozhovoru, konzultování, prodej, řízení schůzí a instruování (Armstrong, 2002).

Interaktivní video - je založeno na splynutí dvou významných vzdělávacích technologií (vzdělávání pomocí počítačů a videa), jejichž kombinace znamená, že výsledný efekt je větší než součet efektů obou částí. Interaktivní video je individualistické, interaktivní a umožňuje volbu. Dle Armstronga (2002) se jedná o dražší záležitost, ale plyne z ní značný užitek v řadě různých aplikací, například:

- Při distančním vzdělávání - kdy vzdělávající se osoby jsou rozptýlené v prostoru.

- Když mají vzdělávající se osoby problémy s učením - je pro ně obtížné absorbovat informace z velkých bloků textu. Protože program interaktivního videa je pečlivě vytvořen na základě důkladné analýzy úkolů a dovedností a odpovídá zároveň požadavkům teorie učení, představuje efektivní způsob pomoci lidem, kteří z něj budou čerpat a používat složité instrukce.
- Tam, kde jsou důležité interpersonální dovednosti - interaktivní video je mnohem lepší pro zlepšování takových interpersonálních dovedností, jako je vedení rozhovorů, jednání se zákazníky, konzultování nebo řešení problémů lidí, než tiskoviny nebo vzdělávání pomocí počítačů.
- Tam, kde čas vzdělávání je rozhodující - interaktivní video může zkrátit dobu potřebnou k dosažení cílů vzdělávání.

Multimediální vzdělávání - používá řady médií, včetně audia, videa, textu, grafiky, fotografie a animace, které jsou vzájemně propojeny, aby vytvořily interaktivní program, který pak zprostředkovává osobní počítač. Multimediální program je tedy bohatý z hlediska prezentace a využívá širokou škálu přístupů ke vzdělávání, které se navzájem podporují. Vzdělávající se osoby získávají rychlou zpětnou vazbu a mohou pracovat svým vlastním tempem, čímž se zvyšuje soustředění a míra uchování informací. Multimediální vzdělávání je velmi vhodné ke vzdělávání lidí zaměřenému na procedury a procesy, kde součástí požadavků kladených na vzdělání jsou přizpůsobení, rutina, postupy, metody, směrnice a jejich dodržování. Je také vhodné pro osvojení si „měkkých dovedností“ v řízení lidí a zvládání mezilidských vztahů, přičemž k procvičení a rozvoji požadovaných dovedností lze použít scénářů a hraní rolí (Armstrong, 2002; Vodák a Kucharčíková, 2011).

3.2.6 Zodpovědnost za vzdělávání zaměstnanců a úloha personálního útvaru

Vzdělávání při výkonu práce mohou zabezpečovat manažeři, vedoucí týmů, spolupracovníci nebo mentoři - spolupracovníci, kteří jsou speciálně pověřeni vést, radit a pečovat o vzdělávající se osoby. Vzdělávání mimo pracoviště mohou zabezpečovat členové útvaru vzdělávání, externích vzdělávacích a výcvikových zařízení nebo jiní vzdělavatelé – konzultanti pro vzdělávání nebo hostující lektori.

Linioví manažeři by měli být rovněž, a to pokud možno co nejvíce, zapojeni do vzdělávacího procesu, neboť mohou vnést do kurzů realitu, usnadnit aplikaci naučené látky na pracovišti (to je vždy obtížný problém) a zdůraznit tak svou hlavní odpovědnost za vzdělávání (Armstrong, 2002).

Vedoucí pracovníci všech úrovní musejí soustavně zkoumat nejen to, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, ale musejí soustavně sledovat pracovní výkon a pracovní chování svých podřízených. Právě oni jsou rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělávání. Rozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván, podle úkolů svého pracoviště spolurozhodují o časovém umístění vzdělávání a jsou konzultováni i při výběru nejvhodnějších metod vzdělávání (Koubek, 2007).

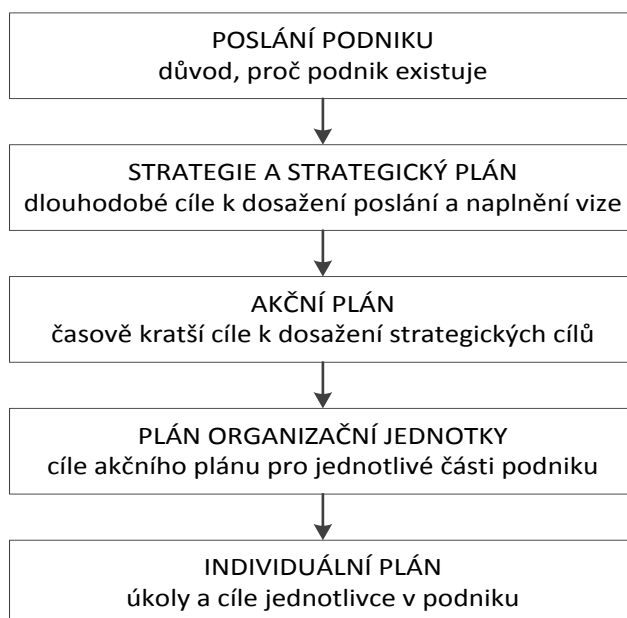
3.3 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Vyhodnocování efektivnosti vzdělávání je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Jedná se o komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady vzdělávacího programu. Poptávka po vyhodnocování vzdělávacích programů roste. Některé podniky se snaží hledat možnosti vyhodnocování svých rozvojových programů, i když zjišťují, že to není jednoduché. Před rozhodnutím, zda se vyhodnocování bude skutečně realizovat či ne, je vhodné, aby si lektoři a manažeři položili několik otázek o negativních a pozitivních vyhodnocování - jaká jsou, na co je třeba dávat si při vyhodnocování pozor, jaké jsou náklady vyhodnocování, kdy vyhodnocovací proces realizovat, jaké jsou subjekty tohoto procesu, jaká kritéria byla stanovena pro vyhodnocování a které modely vyhodnocování vzdělávacího procesu je možné použít. *„Jestliže podnik neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním, nebude schopen určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 129).

Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení kurzů je třeba získat a analyzovat (Armstrong, 2002).

Základním východiskem vyhodnocování je jasná pozice ohledně toho, čeho se chce vzděláváním dosáhnout. S tím se pak bude porovnávat úspěšnost rozvojových aktivit. Vždy je možné najít nějaké porovnání (benchmarking), s nímž se budou srovnávat dosažené výsledky vzdělávání, zvláště je-li jasno v tom, co to znamená pro úspěch podniku. Jedním z důležitých předpokladů úspěšnosti této fáze vzdělávacího procesu je plánování vyhodnocování už v době stanovování cílů. Musí se tedy stát součástí hned první fáze vzdělávacího procesu – fáze stanovení a analýzy vzdělávacích potřeb. Znamená to, že cíle vzdělávání by měly být vzájemně propojeny s cíli podniku, tj. kaskádování cílů (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Obrázek č. 04: Princip kaskádování cílů



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 132 - vlastní zpracování

V souvislosti s kaskádováním cílů je podstatné, jakým způsobem spolu mají být cíle propojeny. Zde se jako velmi vhodný nástroj ukazuje metodika *Balanced Scorecard* se zabudovaným principem kauzality. Rovněž přístup za pomoci kompetencí pomáhá určit, zda vzdělávací cíle jsou v souladu s cíli podniku. Vodák a Kucharčíková (2011) na kompetence pohlíží jako na zdroje a schopnosti potřebné k dosažení jeho cílů.

- Kompetence vztahující se k danému pracovnímu místu – týkají se vyváženosti dovedností, postojů a znalostí potřebných pro výkon daného místa v podniku.
- Individuální kompetence – představují dovednosti, postoje a znalosti, které lidé potřebují, aby podávali efektivní výkon na různých místech v podniku.

Tam, kde je takový rámec kompetencí jasný, se snadněji stanovují učební cíle a vzdělávací aktivity a je mnohem snadnější propojovat tyto cíle vzdělávacích aktivit s cíli podniku. Správný cíl na každé úrovni, ať se týká učení nebo ne, musí být specifický, měřitelný, domluvený, realistický a časově určený.

Slovo měřitelný navádí ke kvantitativnímu pohledu. Často však jsme postaveni před úkol, jak měřit postoje k zákazníkům, kvalitu prezentace u klienta apod., což jsou především kvalitativní pohledy (Vodák a Kucharčíková, 2011).

4. APLIKAČNÍ ČÁST - PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE

4.1 CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO PODNIKU

Skupina ČEZ je integrovaným energetickým koncernem působícím v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy s ústředím v České republice. Její hlavní předmět podnikání tvoří výroba, rozvod a obchod s elektrickou i tepelnou energií a těžba uhlí. S akciemi mateřské společnosti ČEZ, a. s. se obchoduje v Praze, v Německu a ve Varšavě, kde jsou i významnou součástí burzovních indexů. Největším akcionářem společnosti je Česká republika. Skupina ČEZ aktivně funguje kromě České republiky také v Polsku, Bulharsku, Rumunsku, Turecku, na Slovensku a v Maďarsku. Jedná se o unikátní českou firmu, která řídí tuzemské i zahraniční společnosti a celkově zaměstnává přibližně 27 000 lidí. Svou tržní kapitalizací 225 miliard Kč se ČEZ, a. s. během minulých let stal jednou z největších firem v celém tomto regionu (ČEZ, a. s. 2016 – interní dokumenty).

Poslání

Primárním posláním je být spolehlivým a vyhledávaným partnerem našich zákazníků v dodávkách energií i dalších služeb. Současně chceme dále naplňovat jedinečnou roli prospěšného lídra ve společnosti a v zemi. Jako klíčový hráč české energetiky a průmyslu chceme být nadále oporou státu při zajišťování energetické bezpečnosti a stability, ale také motorem trvalého rozvoje a technologického pokroku, na němž se svými investicemi podílíme.

Vize společnosti a strategie

Přinášet inovace pro řešení energetických potřeb a přispívat k vyšší kvalitě života v celé zemi zejména podporou veřejně prospěšných cílů, úzkou spoluprací s obcemi, městy i kraji, jakož i důsledným prosazováním principů udržitelného rozvoje.

Strategie Skupiny ČEZ je postavena na třech pilířích:

1. Patřit k nejlepším v provozu tradiční energetiky a aktivně reagovat na výzvy 21. století.
2. Nabízet zákazníkům širokou škálu služeb zaměřených na jejich energetické potřeby.
3. Posílit a konsolidovat pozici v regionu střední Evropy.

Politika Skupiny ČEZ

Politika je jedním z vrcholových dokumentů řízení, stanovuje závazky vrcholového vedení k zajištění nezbytných zdrojů a k efektivnímu řízení ve všech oblastech, na druhé straně ale také určuje rámec pro zapojení všech zaměstnanců při plnění strategických cílů.

4.1.1 Profil společnosti ČEZ Distribuce, a. s.

Pro realizaci praktické části práce byla vybrána společnost ČEZ Distribuce, a. s., ve které bude výzkum prováděn.

ČEZ Distribuce, a. s., je členem Skupiny ČEZ. Do obchodního rejstříku byla zapsána dne 1. října 2010 a působí na území krajů Královéhradeckého, Pardubického, Libereckého, Plzeňského, Karlovarského, Ústeckého, Středočeského, Olomouckého, Moravskoslezského a částečně v kraji Zlínském a Vysočina. Hlavním posláním společnosti je distribuce elektrické energie fyzickým a právnickým osobám a stálé zvyšování kvality a spolehlivosti dodávky všem odběratelům. Společnost dále zajišťuje odpovědnou roli správce aktiv distribuční soustavy. Dotazníkové šetření bylo prováděno v odboru Správa naměřených dat, ve kterém pracuje ke dni 1. 10. 2017 celkem 86 zaměstnanců. Odbor tvoří tři oddělení, která zajišťují veškeré činnosti související s prováděním odečtů všech odběratelů a výrobců na distribučním území provozovatele distribuční soustavy ČEZ Distribuce. Taktéž provádí zpracování naměřených dat v informačních systémech, stanovení náhradních hodnot propočtem spotřeby, administraci procesu změny dodavatele, řešení reklamací a technických záležitostí u odběrných míst dle termínů daných legislativou. Dále poskytuje součinnost v rámci projektových aktivit a při tvorbě metodických postupů v této oblasti.

Divize Personalistika odpovídá za strategii řízení lidských zdrojů a vytváří koncepci lidských zdrojů pro celou skupinu ČEZ. Provádí plánování a optimalizaci počtu zaměstnanců a zdrojů s nimi souvisejících, řídí vztahy se zaměstnanci i s odbory zejména za účelem uzavření Kolektivní smlouvy a vydání Pracovního řádu. Zajišťuje nábor, výběr a adaptaci zaměstnanců, jejich odbornou přípravu a rozvoj k podání požadovaného výkonu, včetně personálně administrativních činností souvisejících s poskytováním personálních služeb.

4.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU

4.2.1 Rozhovor se specialisty z oddělení lidských zdrojů

Za účelem zjištění současného stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku nejprve proběhl osobní rozhovor se specialisty z útvaru lidských zdrojů. Byl zjišťován systém a možnosti vzdělávání zaměstnanců, strategické cíle v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, metody vzdělávání, monitoring a hodnocení kvality vzdělávacích programů, vývoj zaměstnanosti a investice do vzdělávání v podniku. Rozhovor probíhal v zasedací místnosti personálního oddělení na základě předem připravených otázek a trval přibližně dvě hodiny.

I. Systém a možnosti vzdělávání zaměstnanců

ČEZ Distribuce, a. s., si je plně vědoma významu lidského potenciálu při realizaci svých záměrů, zvyšování kvality svého podnikání a zkvalitňování poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu věnuje velkou pozornost výběru svých zaměstnanců, jejich dalšímu profesionálnímu rozvoji i vytváření příznivého pracovního prostředí.

Ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s. existuje celá řada vzdělávacích možností, které můžete využít ke svému rozvoji nebo k rozvoji svých podřízených a tím snáze dosahovat nastavených cílů. Rozvoj zaměstnance v zásadě můžeme rozdělit do tří kategorií:

1. Rozvoj při práci

V této kategorii mají své místo prakticky všichni zaměstnanci. Jedná se o stálý a přirozený proces učení při výkonu práce. Patří sem například práce na nových úkolech, kdy se zaměstnanec učí novým postupům, formám a metodám formou konzultace se zkušenějšími zaměstnanci, výměnou zkušeností, atp. Tento typ rozvoje nečerpá prostředky na rozvoj zaměstnanců.

2. Seberozvoj

Zaměstnanec se může sám podílet na svém rozvoji aktivním využíváním rozvojových nástrojů, které mu dáváme k dispozici. Jedná se například o využívání e-learningových kurzů, interního koučování, knihovny rozvoje lidských zdrojů a klubu anglického jazyka.

3. *Vzdělávací kurzy a školení*

Pro konkrétní specifický rozvoj odborného či osobnostního zaměření zaměstnanec může využít širokou nabídku z palety možností vzdělávání. Sem patří například otevřené kurzy, semináře a kurzy vytvořené na míru konkrétní rozvojové potřebě. Tento typ rozvoje již čerpá prostředky z rozpočtu na školení a je potřeba volbu konkrétních typů kurzů a školení vždy zvažovat i ve vazbě na rozpočet.

II. Strategické cíle v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů

- vytvořit personální nástroje podporující výkonově orientovanou firemní kulturu,
- zabezpečit personální potřebu (plánovanou i neplánovanou) zaměstnanců pro volná nebo nově vzniklá pracovní místa,
- připravit lidské zdroje pro měnící se potřeby Skupiny ČEZ,
- udržovat a rozvíjet profesní znalosti a dovednosti zaměstnanců,
- naplnit požadavky na dané pracovní místo pomocí náboru, výběru a adaptací uchazečů z interního a externího trhu práce,
- zabezpečit proces odborné přípravy a získání kvalifikace zaměstnanců,
- podporovat prohlubování, případně zvyšování kvalifikace zaměstnance,
- zabezpečit rozvojové programy pro skupiny zaměstnanců,
- určit priority a postupy v řešení personálních činností,

Rozvoj lidských zdrojů je trvalý a systematický proces s cílem zajistit takovou pracovní způsobilost zaměstnanců, která je nezbytná pro efektivní dlouhodobý výkon jejich aktuálních i potenciálních pracovních činností. Součástí tohoto procesu je i řízení kariéry zaměstnanců. V prohlubování kvalifikace jde o průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Za prohlubování se považuje též její udržování a obnovování. Zvyšováním kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace, popřípadě její získání nebo rozšíření. Jedná se o studium, vzdělávání, školení, nebo jinou formu přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Klademe důraz na zvyšování odborné znalosti svých zaměstnanců, jimž poskytujeme veškeré zázemí pro jejich další rozvoj prostřednictvím vzdělávacích aktivit a umožněním studia.

Ve všech regionech vytváří společnost pracovní příležitosti, novým zaměstnancům dává šanci získávat zkušenosti v daném oboru a je vyhledávaným zaměstnavatelem. Vysoce ohodnocuje aktivitu, nadstandardní výkony a zodpovědnost a umí je i finančně ocenit. Společnost přispívá na penzijní a životní pojištění i na stravování zaměstnanců, poskytuje jim týden dovolené nad zákonný nárok a dle pracovní funkce další benefity. V roce 2016 probíhaly vzdělávací programy s cílem podpořit individuální rozvoj zaměstnanců a mimo jiné pokračoval i program interního a mezifiremního mentoringu, do něhož se společnost zapojila minulý rok. V roce 2015 proběhl program manažerského růstu pro TOP management a konala se manažerská akademie zaměřená na střední a vyšší management.

Ve společnosti ČEZ Distribuce a. s. jsou předepsané kvalifikační požadavky na způsobilost zaměstnance pro výkon činnosti. Rozlišují se dva druhy kvalifikačních požadavků (z funkce a na plánované místo). Kvalifikační požadavky z funkce jsou definovány v popisu funkce a jsou povinné. O stanovení rozhoduje zpracovatel popisu funkce a do informačního systému se propíše automaticky. Kvalifikační požadavky na plánované místo jsou definovány na základě rozhodnutí vedoucího, a do informačního systému jsou doplněny individuálně. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců organizačně zajišťuje útvar rozvoje lidských zdrojů na základě kvalifikačních požadavků a v souladu s výcvikovými programy. Útvar rozvoje lidských zdrojů informuje vedoucího zaměstnance o končících platnostech kvalifikací podřízených zaměstnanců formou kvartálních reportů. Současně zasílá pozvánku na školení vedoucímu zaměstnanci, který zajistí účast podřízeného zaměstnance. Školení provádí školitel dle výcvikového programu a je ukončeno ověřením znalostí účastníků způsobem stanoveným výcvikovým programem. Pokud zaměstnanec nevyhověl při ověřování znalostí, informuje útvar rozvoje lidských zdrojů vedoucího zaměstnance, který zajistí, že zaměstnanec není pověřován činnostmi, pro něž není odborně způsobilý, a to do doby úspěšného ověření znalostí a opětovného získání odpovídající odborné způsobilosti. Odborná způsobilost bez kvalifikačního požadavku prohlubuje a udržuje znalosti zaměstnance pro výkon činnosti na daném pracovním místě a nemá kvalifikační požadavek evidovaný v informačním systému. Jedná se o školení zprostředkovaná formou seminářů, kurzů a konferencí, kde nemusí být provedeno ukončení kurzu ověřováním znalostí. Účastník, popřípadě jeho vedoucí

zaměstnanec, vybírá rozvojovou aktivitu (včetně termínu a místa konání) z veřejné nabídky nebo dle doporučení útvaru rozvoje lidských zdrojů.

III. Metody vzdělávání a identifikace vzdělávacích potřeb

Rozvojové programy v oblasti měkkých dovedností (tzv. soft skills)

Rozvojovým programem v této oblasti může být trénink, školení, workshop, seminář, nebo kurz v oblasti měkkých dovedností, jež pomáhá pochopit sebe i ostatní a zkvalitňuje spolupráci s druhými lidmi. Například komunikace, vedení lidí, rozhodování, projektové řízení, orientace na zákazníka, sebeřízení a podobně.

Rozvojové aktivity jsou zajišťovány na základě identifikované rozvojové potřeby u jednotlivců nebo skupiny nadřazeným. Vedoucí zaměstnanci navrhnou rozvojové aktivity zaměstnancům řízeného útvaru a komunikují s nimi jejich rozvoj ve vazbě na cíle a pracovní úkoly útvaru v souladu s posláním a cíli podniku. Při volbě zohledňují již zaměstnanci absolvované programy, možnost uplatnění nových znalostí a dovedností v praxi a plánované finanční prostředky určené v daném roce na vzdělávání zaměstnanců.

Rozvojové programy na míru

Požadavek na rozvojové programy měkkých dovedností na míru je realizován v odůvodněných případech, kdy je identifikována naléhavá potřeba rozvoje zaměstnanců v daném útvaru. Například se může jednat o potřebu změny pracovního chování u zaměstnanců v útvaru ve vazbě na strategii společnosti, organizační změny, principy firemní kultury a nové projekty.

Rozvojový program z veřejné nabídky vzdělávacích společností

Z veřejné nabídky vzdělávacích společností lze vybrat a realizovat rozvojový program pouze s ohledem na plánované finanční prostředky, nebo jedná-li se o rozvojový program, který není součástí nabídky rozvojových programů měkkých dovedností.

Rozvoj s využitím e-learningu

E-learningové kurzy jsou zaměstnancům volně k dispozici ve vzdělávací aplikaci iTutor a lze taktéž využít Selflearning – online vzdělávací službu, která pomáhá zvyšovat Vaši hodnotu v rámci organizace, kolektivu, rodiny i trhu práce. Umožňuje snadno a rychle

sledovat nejnovější trendy v oblasti profesního i osobního rozvoje a stimuluje Vás k lepším výsledkům.

Koučování

Rozvojový program koučování je nadstandardní individuální rozvojová aktivita, která je určena především manažerům k podpoře jejich profesního rozvoje, vyšší výkonnosti, využití jejich potenciálu a sladění jejich osobních cílů s cíli společnosti. Koučování zaměstnanců je možné realizovat pouze v případě, že vedoucí zaměstnanec navrhne koučování podřízenému zaměstnanci jako individuální nadstandardní rozvojový program na základě identifikované potřeby. Ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s. je koučování rozděleno na několik úrovní:

Koučování úroveň 1 – určeno pro střední management, experty a specialisty, limit max. 10x 60 min. sezení/ročně v následujících 12 měsících od zadání koučování (úvodní sezení se do celkového počtu nezapočítává).

Koučování úroveň 2 – určeno pro vyšší management, limit max. 20x 60 min. sezení/ročně v následujících 12 měsících od zadání koučování (úvodní sezení se do celkového počtu nezapočítává).

Koučování v jazyce anglickém – určeno pro strategický management, představenstvo a zaměstnance hovořící v anglickém jazyce.

Rozvojová diagnostika

Diagnostické nástroje poskytují obrázek o konkrétních kompetencích jednotlivce či skupiny. Diagnostika ukazuje jak silné stránky, tak i rozvojové oblasti a poskytuje základ pro definování intenzity a směru potřebného rozvoje. V této kategorii u nás používáme tzv. Sociomapování, Hoganova psychodiagnostiku a 360° zpětnou vazbu. Sociomapování je nástroj pro týmovou diagnostiku, řízení a rozvoj týmu. Pomáhá zlepšit efektivitu týmové spolupráce, otevřeně diskutovat problematická témata a plánovat jejich řešení, umožňuje sledovat vývoj a rozvoj týmu. Výsledkem sociomapování je jednoduchý obrázek (mapa), který zobrazuje vztahy v týmu metaforou krajiny a umožňuje okamžitý rozbor situace a dohodu na dalším postupu.

Testy Hoganovy psychodiagnostiky je vhodné využít pro rozvoj klíčových talentů a hodnocení jejich potenciálu, snížení fluktuace a zvyšování produktivity díky najímání správných lidí.

360° zpětná vazba je velmi efektivní nástroj řízení a rozvoje lidí. Jedná se o proces, v němž zaměstnanci dostávají důvěrnou anonymní zpětnou vazbu od lidí, s nimiž pracují, tedy od svých nadřízených, kolegů, a podřízených. Termín „360°“ odkazuje ke kruhu hodnotitelů, v jehož středu hodnocený stojí. 360° zpětná vazba také zahrnuje sebehodnocení a v některých případech zpětnou vazbu z externích zdrojů, jako jsou zákazníci, dodavatelé nebo jiní účastníci pracovních vztahů.

Jazyková výuka

Jazyková výuka je ve Skupině ČEZ poskytována zaměstnancům, u nichž je nutné zajistit posun v jazykové úrovni z konkrétních pracovních důvodů. Je možné využít pravidelnou výuku či kurz na míru s konkrétním zaměřením.

Rekvalifikace

Rekvalifikace poskytují odcházejícím zaměstnancům podporu pro jejich novou profesní dráhu. Jedná se o zvýšení či prohloubení pracovní kvalifikace.

Studium SOU, SŠ, VŠ a ostatní

Studium umožňuje zvýšení či prohloubení kvalifikace s ohledem na stávající či budoucí pracovní zařazení zaměstnance.

Mentoring

Mentoring je individuální rozvojová aktivita, která podporuje osobní a profesní rozvoj, rozvíjí potenciál, odpovědnost a motivaci zaměstnanců, rozšiřuje sociální kontakty, otevírá prostor pro nové myšlenky, pohledy a inspirace. Jedná se o předávání znalostí a zkušeností formou neformálních rozhovorů.

Seberozvojové produkty

Rozvojové služby a produkty, které zaměstnancům dávají možnost se samostatně vzdělávat v tématech dle vlastního výběru a časových možností. Prostřednictvím interní knihovny nabízíme všem zaměstnancům přístup k aktuální rozvojové literatuře.

Taktéž je možnost zaregistrovat se do klubu anglického jazyka, což je webová služba, která umožňuje zůstat v kontaktu s cizím jazykem a dále rozvíjet dosaženou úroveň. Nabízí články z anglicky psaných médií, videa, podcasty a další materiály.

IV. Monitoring kurzů, adaptace a hodnocení kvality vzdělávacích programů

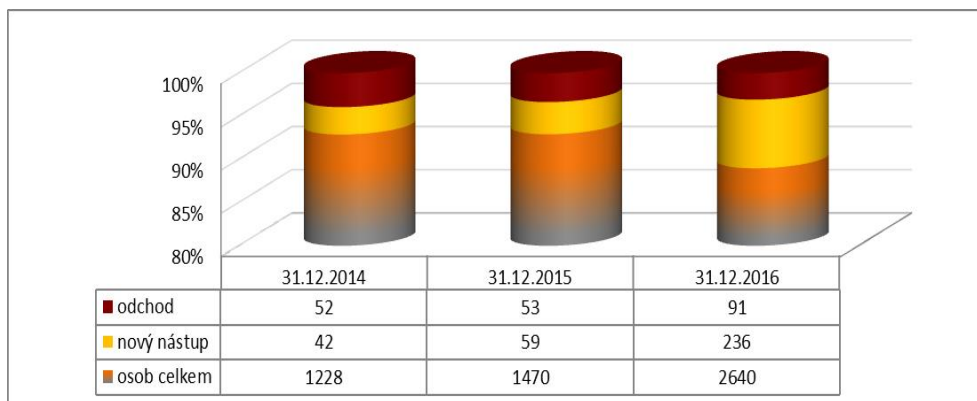
Monitoring e-learningových kurzů není v podniku prováděn, ale informační systém nám umožňuje monitorovat splnění povinných kvalifikačních požadavků na daném pracovním místě. Součástí adaptačního procesu je orientační fáze, během které se zaměstnanec seznámí s novým pracovištěm, se spolupracovníky, se strategií společnosti, s její firemní kulturou, resp. zásadami žádoucího chování. Zaměstnanec získá rámcové informace o společnosti a o jejích vrcholových manažerech.

Po ukončení vzdělávací aktivity provádí vedoucí pracovník na základě rozhovoru se zaměstnancem vyhodnocení kvality vzdělávacího programu. Zaměřuje se na průběh kurzu, probíranou oblast a co se pracovník naučil. V případě pozitivních/negativních ohlasů vedoucí pracovník spolupracuje s útvarem rozvoje lidských zdrojů a řeší vhodnost kurzu pro další zaměstnance, přizpůsobení témat, nebo případnou výměnu lektora.

V. Vývoj zaměstnanosti a investice do vzdělávání

Následující obrázek vystihuje vývoj zaměstnanosti ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s. v letech 2014 – 2016 včetně nástupů do podniku a výstupů z podniku.

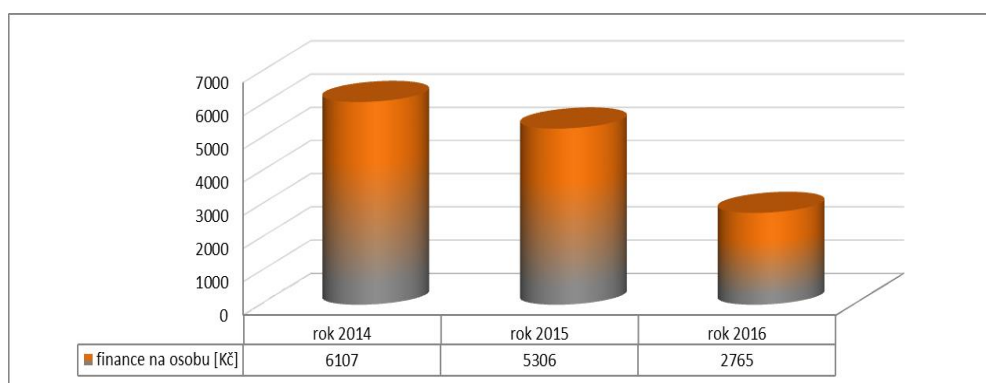
Obrázek č. 05: Vývoj zaměstnanosti v podniku



Zdroj: Výroční zprávy 2015 – 2017, vlastní zpracování

K 31. 12. 2014 zaměstnávala společnost ČEZ Distribuce 1228 osob. Do společnosti nastoupilo 42 zaměstnanců a odešlo z ní 52 zaměstnanců. V roce 2015 v podniku pracovalo 1470 osob, do společnosti nastoupilo 59 zaměstnanců a odešlo z ní 53 zaměstnanců. Ke dni 31. 12. 2016 zaměstnávala společnost ČEZ Distribuce 2640 osob. Do společnosti nastoupilo 236 zaměstnanců a odešlo z ní 91 zaměstnanců. Pro doplnění uvádím, že v roce 2015 a 2016 na základě fúze proběhlo sloučení společností ČEZ Distribuční služby, s. r. o. se společností ČEZ Distribuce, a. s. Na obrázku níže je znázorněn vývoj investic směřujících do oblasti vzdělávání za poslední tři roky.

Obrázek č. 06: Objem prostředků směřujících do oblasti vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Výroční zprávy 2015 – 2017, vlastní zpracování

V roce 2014 společnost investovala do vzdělávacích aktivit a rozvoje svých zaměstnanců finanční prostředky ve výši 7,5 mil. Kč (tj. po přepočtení na zaměstnance průměrně 6107 Kč). V roce 2015 se jednalo o 7,8 mil. Kč, tj. 5306 Kč na zaměstnance a v roce 2016 se jednalo o finanční prostředky ve výši 7,3 mil. Kč, tj. 2765 Kč na jednoho zaměstnance. Ze zjištěných informací vyplývá, že investované finanční prostředky do rozvoje a vzdělávání v podniku po přepočtení na konkrétního zaměstnance mají ve společnosti klesající trend.

4.3 ANALÝZA NÁZORŮ ZAMĚSTNANCŮ A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

Za účelem získání dalších potřebných informací byl v podniku realizován průzkum názorů zaměstnanců na současný způsob vzdělávání a rozvoje v podniku pomocí kvantitativní strukturované metody dotazníkového šetření. Prvních pět otázek bylo identifikačních za účelem získání základní představy o respondentech. Další otázky byly zaměřeny na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku.

Dotazník obsahoval celkem 23 otázek, které byly z většiny uzavřené, a bylo možné volit pouze jednu variantu. Doplňující polootevřené a otevřené otázky byly v dotazníku použity za účelem zjištění konkrétních záležitostí, které by si zaměstnanci v podniku přáli zlepšit. Prostřednictvím vedoucích pracovníků byl dotazník v tištěné formě předán na přímo podřízené zaměstnance a v domluveném termínu odevzdán k následnému zpracování, čímž byla zajištěna jeho maximální návratnost. Zaměstnanci podniku měli na vyplnění dotazníku tři týdny. Dotazníkového šetření se z celkového počtu 86 respondentů zúčastnilo 78 zaměstnanců (osob). Z tohoto počtu nebylo 6 dotazníků kompletně vyplněno, a proto nebyly použity k vyhodnocení. Celkem bylo tedy vyhodnoceno 72 dotazníků, což představuje téměř 84% návratnost. Po analýze četností odpovědí v relativním vyjádření, bude provedena agregace a zhodnocení získaných dat. Názory zaměstnanců představují cenný podklad pro diplomovou práci a umožňují navrhnout managementu společnosti případné změny, které povedou ke zlepšení situace v této oblasti. Statistické vyhodnocení bylo provedeno prostřednictvím programu Microsoft Office Excel 2016.

4.3.1 Charakteristika respondentů

Pro získání bližší představy o respondentech byla na základě první části dotazníku zjišťována věková struktura zaměstnanců, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, organizační zařazení pracovní pozice a odpracovaná doba ve společnosti.

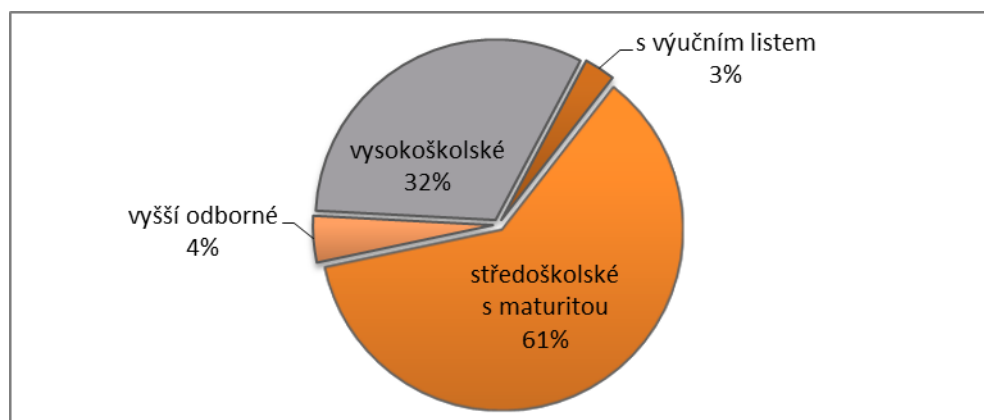
Celkem bylo tedy vyhodnoceno 72 úspěšně přijatých dotazníků. Z toho 43 dotazníků odevzdali muži a zbylých 29 dotazníků bylo vyplněno ženami. Z procentuálního podílu respondentů je tedy patrné, že dotazníkového šetření se zúčastnilo přibližně 60 % mužů a 40 % žen.

Co se týče věkové struktury respondentů, bylo zjištěno, že nejvíce osob s téměř 42 % se vyskytuje ve věkové skupině 31 až 40 let, následně 32 % ve skupině 41 až 50 let a v kategorii 51 až 60 let jde zhruba o 12 %. Oproti tomu ve věkové skupině do 30 let je to pouze 11 % a nad 61 a více let se jedná o necelá tři procenta respondentů. Z toho vyplývá, že nejpočetnější skupinu respondentů tvoří lidé v tzv. středním věku, tedy v rozmezí od 31 do 50-ti let.

Z průzkumu organizačního zařazení dle pracovní pozice vyplývá, že 42 % respondentů vykonává technickou činnost, 28 % provádí administrativní činnost, 17 % tvoří specialisté a 14 % vedoucí zaměstnanci.

Následující graf (obr. č. 07) znázorňuje procentuální podíl respondentů v podniku dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Podíl středoškolsky vzdělaných zaměstnanců z celkového počtu respondentů činí téměř 61 %.

Obrázek č. 07: Porovnání respondentů dle nejvýše dosaženého vzdělání

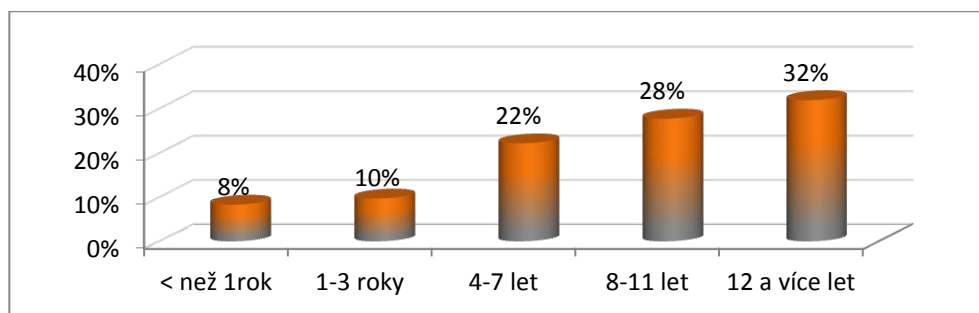


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Poměrně významná část respondentů konkrétně 32 % má vysokoškolské vzdělání. Nejmenší procentuální zastoupení tvoří vzdělání s výučním listem a vyšší odborné vzdělání. Nikdo z respondentů nepracuje v odboru jen se základním vzděláním.

V poslední identifikační otázce byla zjišťována odpracovaná doba ve společnosti, která je znázorněna následujícím grafickým vyjádřením (obr. č. 08).

Obrázek č. 08: Odpracovaná doba respondentů v podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Nejvíce respondentů označilo možnost, že u společnosti pracuje 12 a více let, což odpovídá podílu 32 %. Druhou početní skupinu tvoří kategorie 8 až 11 let v celkovém zastoupení 28 %. Třetí skupina obsahuje kategorii 4 až 7 let, která představuje 22 %. Pokud bychom tedy první tři největší skupiny sečetli, je zcela jednoznačně vidět, že většina respondentů pracuje ve společnosti déle než 3 roky. Kategorie od jedné do tří let představuje 10 % osob a méně než jeden rok pracuje v podniku pouze 8 % respondentů.

Obrázek č. 09: Reprezentativnost vzorku

Kritérium pro porovnání vzorku	charakteristika respondentů	charakteristika celého úseku
1) Pohlaví		
ženy	40,3%	35,5%
muži	59,7%	64,5%
2) Věková skupina		
do 30 let	11,1%	14,0%
31-40 let	41,7%	39,0%
41-50 let	31,9%	36,0%
51-60 let	12,5%	7,0%
61 a více let	2,8%	4,0%
3) Nejvyšší dosažené vzdělání		
s výučním listem	2,8%	10,4%
středoškolské s maturitou	61,1%	62,9%
vyšší odborné	4,2%	3,3%
vysokoškolské	31,9%	23,5%
4) Pracovní zařazení		
administrativní pracovník (referent)	27,8%	31,2%
technický pracovník	41,7%	56,2%
specialista	16,7%	6,7%
vedoucí pracovník	13,9%	5,9%
5) Odpracovaná doba v podniku		
< než 1rok	8,3%	6,0%
1-3 roky	9,7%	14,0%
4-7 let	22,2%	18,9%
8-11 let	27,8%	22,0%
12 a více let	31,9%	39,1%

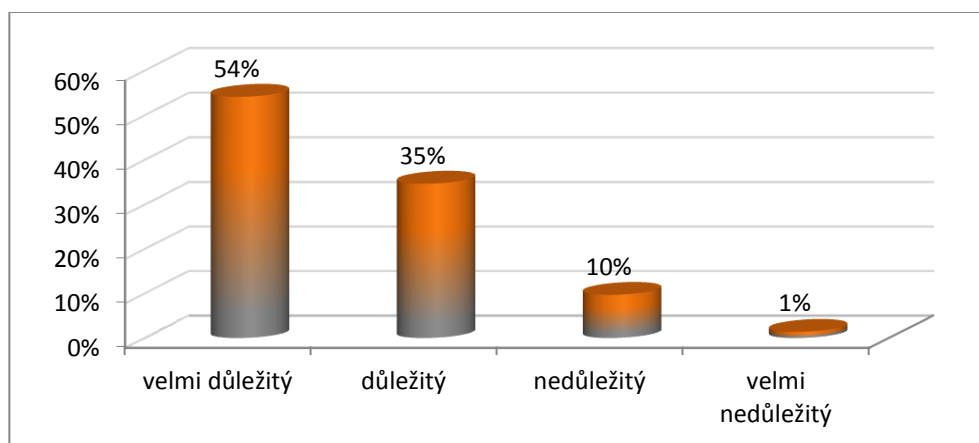
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Při porovnání základní charakteristiky respondentů s charakteristikou všech zaměstnanců úseku Síťové služby, ve kterém k 31. 12. 2017 pracovalo 1014 osob, lze na výše uvedeném obrázku spatřovat obdobný průběh charakteristik, kde odchylka u jednotlivých kritérií činí nejvýše 15 %.

4.3.2 Problematika vzdělávání a rozvoje v podniku

Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena na vzdělávání, rozvoj a hodnocení vzdělávacích akcí z pohledu zaměstnanců podniku. Následně byly názory respondentů analyzovány a vyhodnoceny za účelem získání dalších praktických informací o současném stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku.

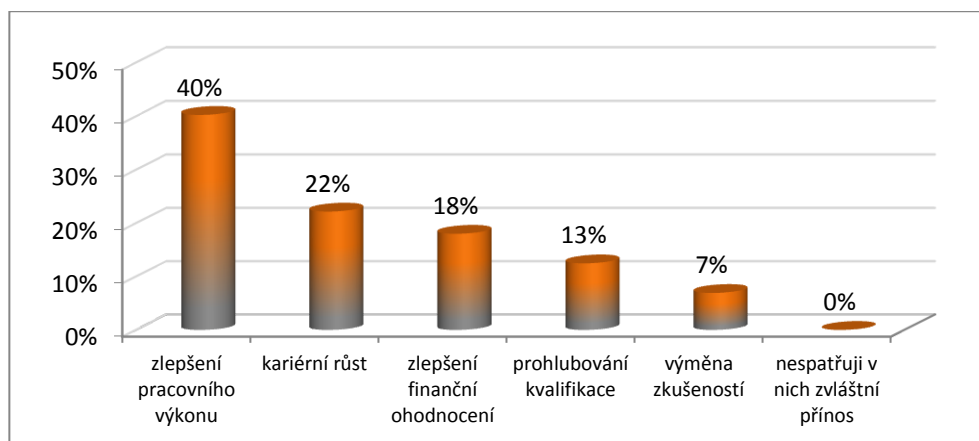
Obrázek č. 10: Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro podnik



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Celkem 54 % respondentů považuje význam vzdělávání z pohledu podniku za velmi důležitý. Téměř 35 % v něm cítí patřičnou důležitost a pouze 11 % respondentů jej vnímá jako nedůležitou záležitost. Prostřednictvím čtyřstupňové škály důležitosti v dotazníku byly výsledné odpovědi respondentů přeneseny do grafické podoby. Pozitivní je zjištění, že většina zaměstnanců si plně uvědomuje důležitost vzdělávání a rozvoje, které má přímé dopady na podnik. Lidský kapitál je totiž klíčový faktor úspěchu při realizaci podnikatelských záměrů.

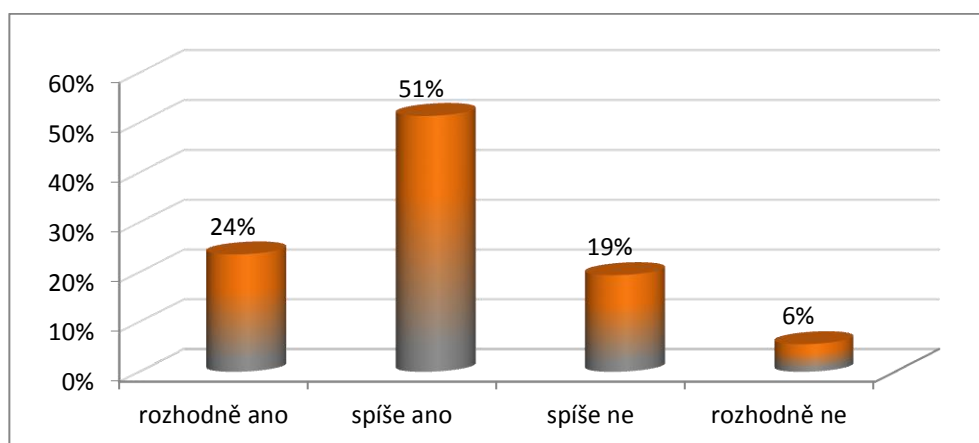
Obrázek č. 11: Přínos vzdělávacích aktivit pro zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z pohledu respondentů je největší přínos vzdělávacích a rozvojových aktivit spatřován ve zlepšení pracovního výkonu. Tuto odpověď označilo 40 % zaměstnanců. Zhruba 20 % respondentů uvedlo, že jim přináší možnosti kariérního růstu a zlepšení finančního ohodnocení. Následně jsou spatřovány přínosy v prohlubování kvalifikace a výměně zkušeností. Nikdo z respondentů se k této otázce nevyjádřil zcela negativně, z čehož vyplývá, že zaměstnanci si přínosy ve vzdělávacích a rozvojových aktivitách plně uvědomují.

Obrázek č. 12: Příležitosti ke vzdělávání a rozvoji ze strany podniku

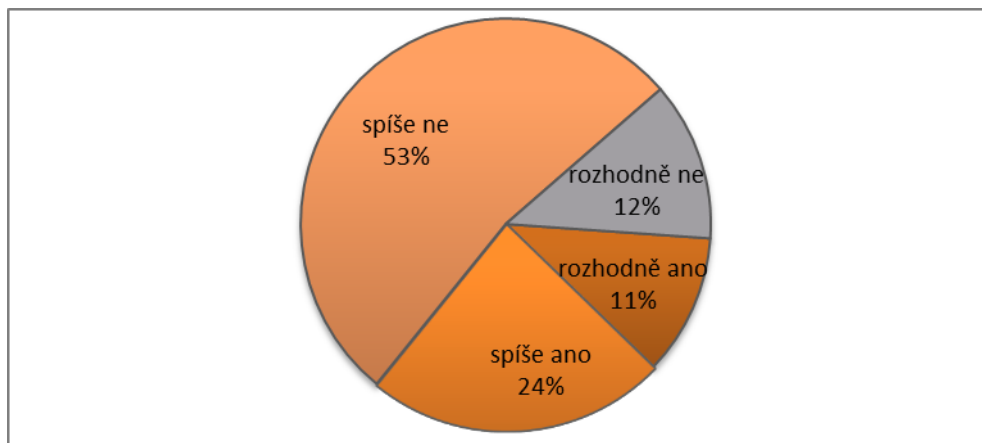


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z výše uvedeného grafu (obr. č. 12) je patrné, že podnik poskytuje většině dotázaným dostatečné příležitosti ke vzdělávacím a rozvojovým aktivitám.

Na druhé straně přibližně čtvrtina respondentů je opačného názoru a považuje příležitosti za spíše nedostačující. Na základě dalších otázek budou konkrétní příležitosti ke vzdělávání a rozvoji více analyzovány.

Obrázek č. 13: Motivace ke vzdělávání ze strany vedoucího

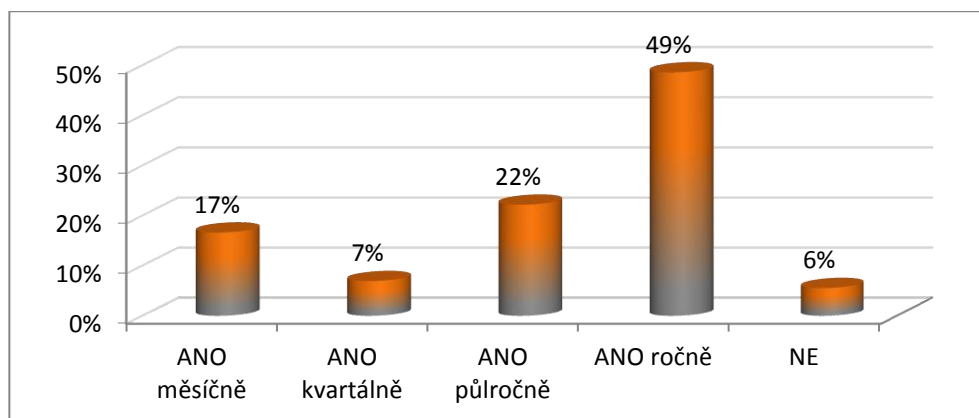


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Zklamáním pro mě byla odpověď u otázky č. 09, zda zaměstnanci cítí, že mají dostatečnou motivaci pro vzdělávání a rozvoj ze strany vedoucího. Více jak polovina respondentů odpověděla, že k motivaci ze strany vedoucího spíše nedochází. Dalších 12 % respondentů označilo, že je vedoucí pracovníci ke vzdělávání nikterak nemotivují. Pozitivně se k této otázce vyjádřilo pouze 35% respondentů, z čehož vyplývá, že podniku bude doporučeno, aby se vedoucí zaměstnanci více angažovali v motivovanosti zaměstnanců ke vzdělávání či rozvoji a v konečném důsledku tak přispěli ke zlepšení situace v této oblasti.

V navazující otázce č. 10, směřující k tomu, zda mají zaměstnanci vytvořen vlastní rozvojový plán, který by zlepšil silné stránky a překonal slabé stránky, odpovědělo 38 % respondentů, že žádný rozvojový plán nemají a 62 % respondentů odpovědělo, že plán svého rozvoje v podniku mají vytvořen.

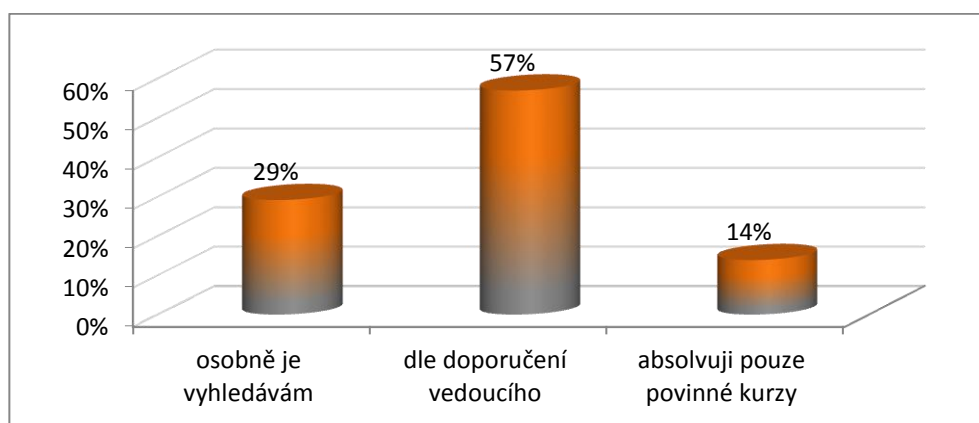
Obrázek č. 14: Četnost diskuse o vzdělávacích potřebách zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Další otázka měla za cíl zjistit, jak často v podniku zaměstnanci diskutují se svým nadřízeným o vzdělávacích potřebách. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř polovina respondentů se o tomto tématu baví jednou ročně a 22 % respondentů označilo půlroční periodicitu. Následující odpovědi byly 17 % měsíčně, 7 % kvartálně a pouze 6 % respondentů odpovědělo, že se svým vedoucím o těchto záležitostech nediskutuje – viz obrázek č. 14. Podniku tedy bude doporučeno, aby diskuse o vzdělávacích potřebách probíhala častěji než jedenkrát ročně při osobním hodnocení zaměstnanců.

Obrázek č. 15: Postoj zaměstnanců ke vzdělávacím a rozvojovým kurzům

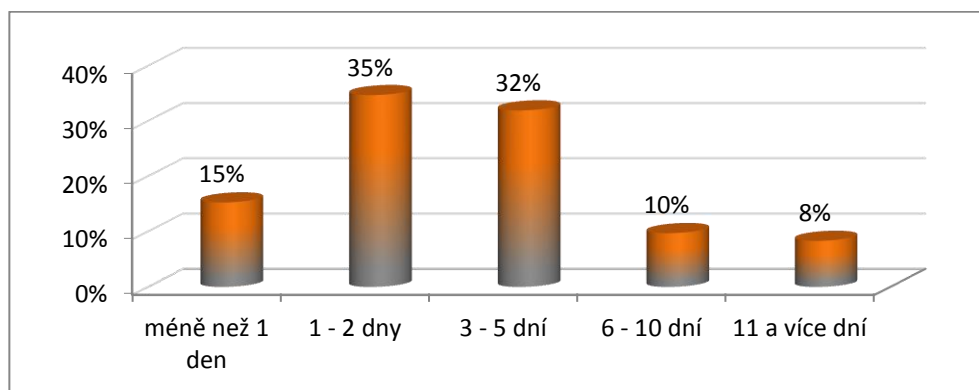


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Nejvíce respondentů 57 % vybralo variantu, že pokud vedoucí doporučí podřízenému některý kurz či program, jsou ochotni jej absolvovat. Téměř 30 % uvedlo, že osobně vzdělávací a rozvojové kurzy sami vyhledávají - požádají vedoucího o přihlášení

do vybraného kurzu či programu. Necelá čtvrtina respondentů vybrala variantu, kdy absolvují pouze povinné kurzy a osobně vzdělávací kurzy či programy nevyhledávají. Z mého pohledu je zapotřebí, aby zaměstnanci sami bez zbytečného odkladu diskutovali s vedoucími o konkrétních vzdělávacích potřebách a nečekali pouze na to, že za nimi vedoucí s tímto tématem přijde. Uvedené situace vystihuje výše uvedený graf (obr. č. 15).

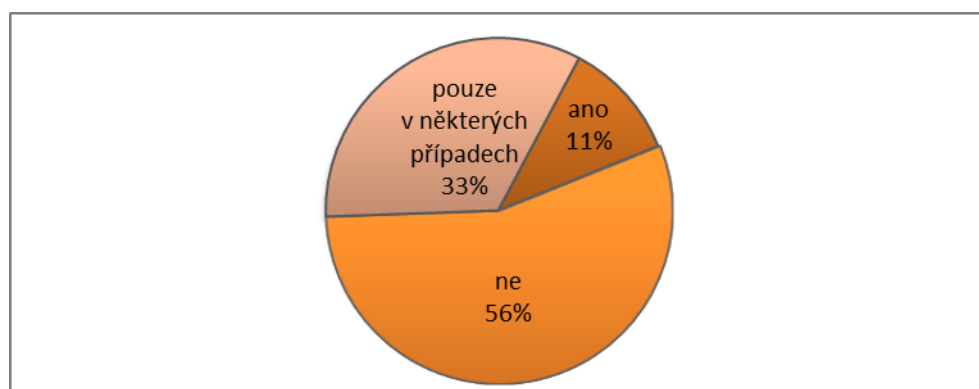
Obrázek č. 16: Počet dní věnovaný nepovinným vzdělávacím aktivitám v roce 2017



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Na obrázku č. 16 můžeme vidět, že celkem 67 % respondentů se věnuje nepovinným vzdělávacím a rozvojovým aktivitám 1 až 5 dní ročně. Z toho 35 % označilo možnost 1 až 2 dny a 32 % zvolilo možnost 3 až 5 dní. Možnost méně než jeden den získala 15 %, jde tedy pouze o několik hodin ročně. Další možnost 6 až 10 dní označilo 10 % a nejnižší procento, konkrétně 8 % respondentů se věnuje vzdělávacím aktivitám 11 a více dní, tedy v průměru jeden den měsíčně.

Obrázek č. 17: Vyhotovení certifikátu při úspěšném absolvování vzdělávací aktivity

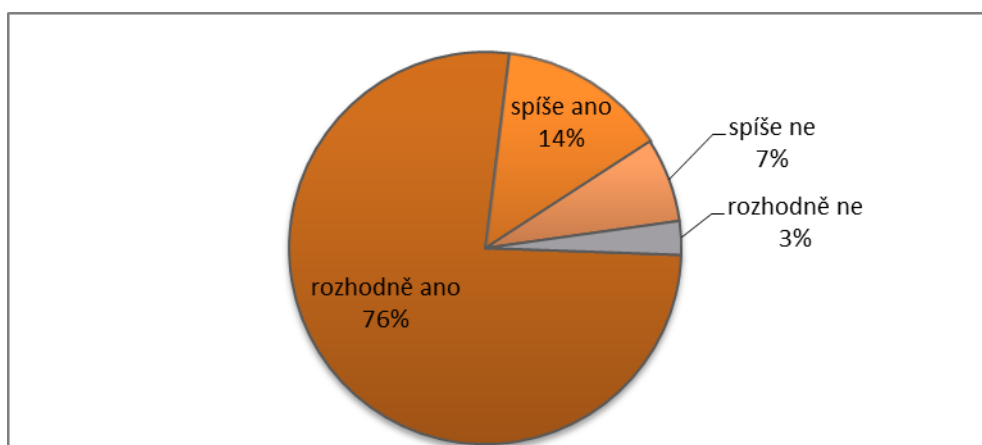


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Více než polovina respondentů, konkrétně 56 %, označilo, že při úspěšném absolvování vzdělávací nebo rozvojové aktivity neobdrželi žádný účastnický certifikát. U 33 % respondentů to bylo pouze v některých případech a 11 % jej obdrželo vždy, což je graficky znázorněno na výše uvedeném obrázku číslo 17.

Následující graf (obr. č. 18) znázorňuje vliv certifikátu na motivaci respondentů.

Obrázek č. 18: Zvýšení motivace při obdržení certifikátu

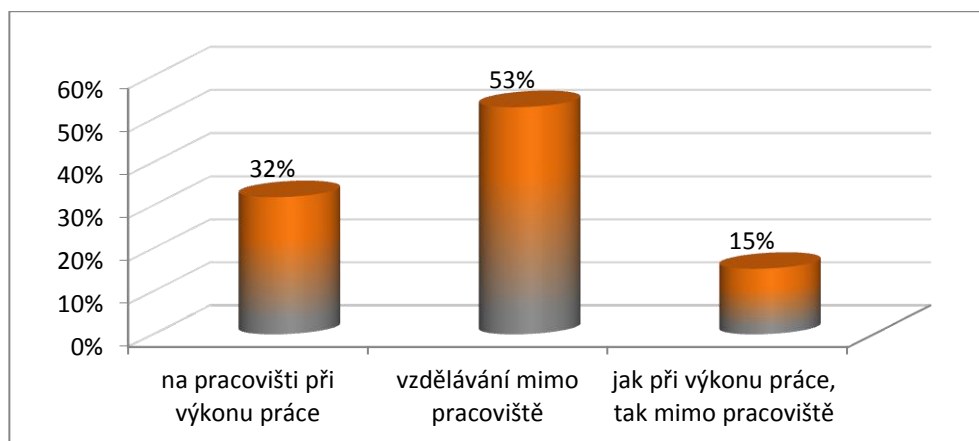


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Celkem 90 % respondentů by motivovalo, pokud by při úspěšném dokončení vzdělávací aktivity obdrželi příslušnou certifikaci. Z toho 76 % uvedlo možnost rozhodně ano a 14 % spíše ano. Ostatní možnost spíše ne zvolilo 7 % respondentů, rozhodně ne 3 %.

V následující otázce bohužel 83 % respondentů nevědělo o tom, že útvar rozvoje lidských zdrojů zpřístupnil všem zaměstnancům aktuální rozvojovou literaturu, která obsahuje téměř 900 knih z oblasti osobnostního, manažerského i odborného rozvoje. Zbýlých 17 % respondentů se o této informaci dozvědělo. Ze strany útvaru rozvoje lidských zdrojů je patřičná snaha podporovat proaktivní sebevzdělávání zaměstnanců, ale na druhou stranu je také zapotřebí lépe informovat zaměstnance o nových aktivitách například prostřednictvím intranetu, nebo informačního e-mailu.

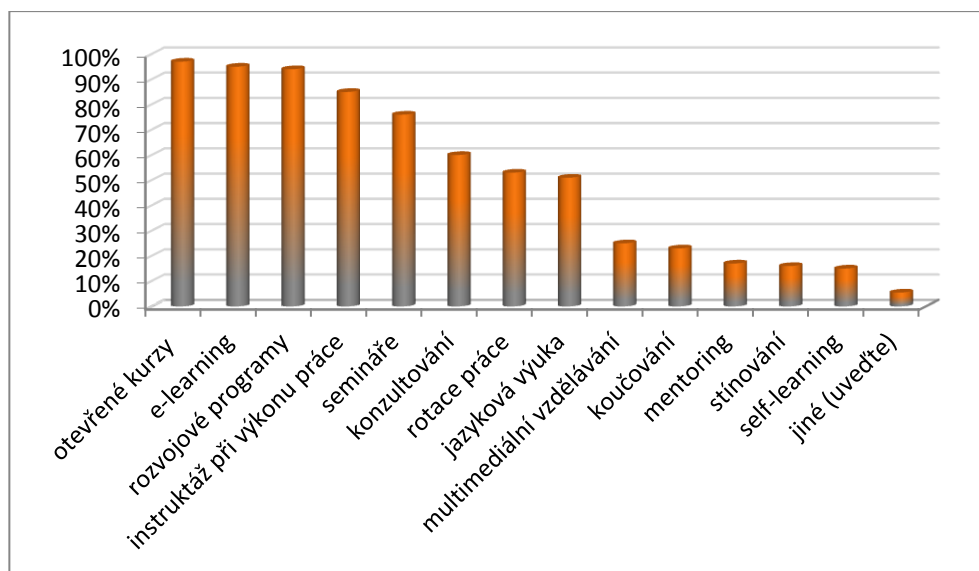
Obrázek č. 19: Způsob vzdělávání zaměstnanců v podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z výše uvedeného grafu (obr. č. 19) je patrné, že zhruba polovina respondentů preferuje vzdělávání mimo pracoviště, konkrétně se jedná o 53 %. Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce zvolilo 32 % dotazovaných a zbylých 15 % označilo kombinaci obou způsobů vzdělávání.

Obrázek č. 20: Nejznámější metody vzdělávání v podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

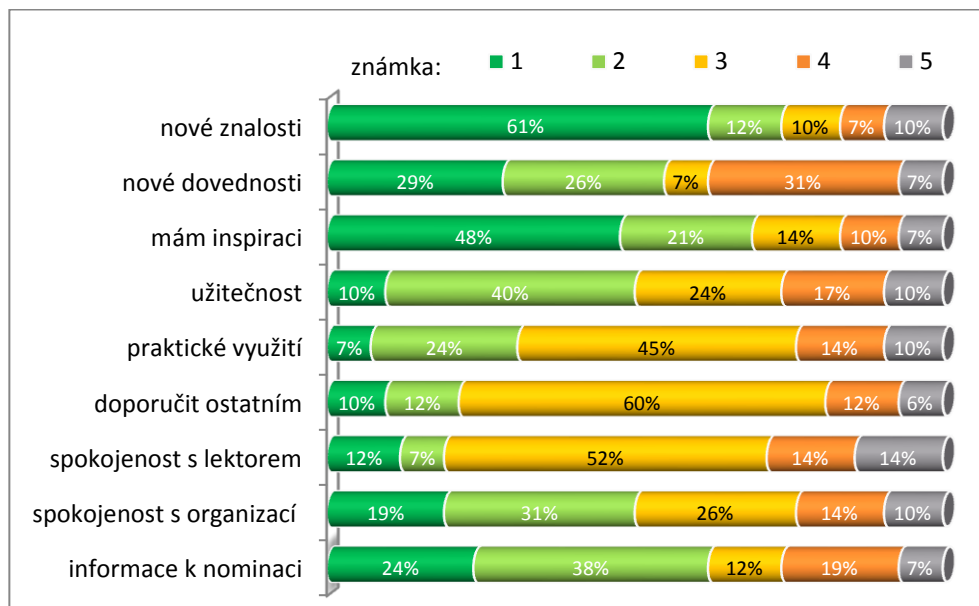
Z grafického znázornění (obr. č. 20) vyplývá, že téměř všichni respondenti mají přehled o prvních pěti metodách vzdělávání, kterými jsou různé otevřené kurzy, e-learning,

rozvojové programy, instruktáž při výkonu práce a semináře. Zhruba polovina respondentů tuší, že podnik nabízí zaměstnancům konzultování, rotaci práce a jazykovou výuku. Méně než polovina respondentů má přehled o tom, že podnik nabízí multimediální vzdělávání, koučování, mentoring, stínování a self-learning. Čtyři respondenti u jiné možnosti doplnili metodu vzdělávání pověřením úkolem a práci na projektech.

Na otázku, zda se zaměstnanci v roce 2017 účastnili vzdělávací akce nebo rozvojového programu nad rámec povinně předepsaných kvalifikačních požadavků, odpovědělo 63 % respondentů, že ANO, jelikož se účastnili některé vzdělávací aktivity a 37 % respondentů označilo odpověď NE, protože se prozatím žádné dobrovolné vzdělávací aktivity neúčastnili.

Následující skupina tvrzení se týkala hodnocení vzdělávacích akcí a rozvojových programů v podniku. Respondenti měli klasifikovat jako ve škole pomocí stupnice od jedné do pěti každé tvrzení příslušnou známkou. Níže uvedený graf (obr. č. 21) souhrnně znázorňuje výsledné ohodnocení vzdělávací akce, které se zaměstnanci naposledy účastnili.

Obrázek č. 21: Hodnocení vzdělávacích akcí a rozvojových programů



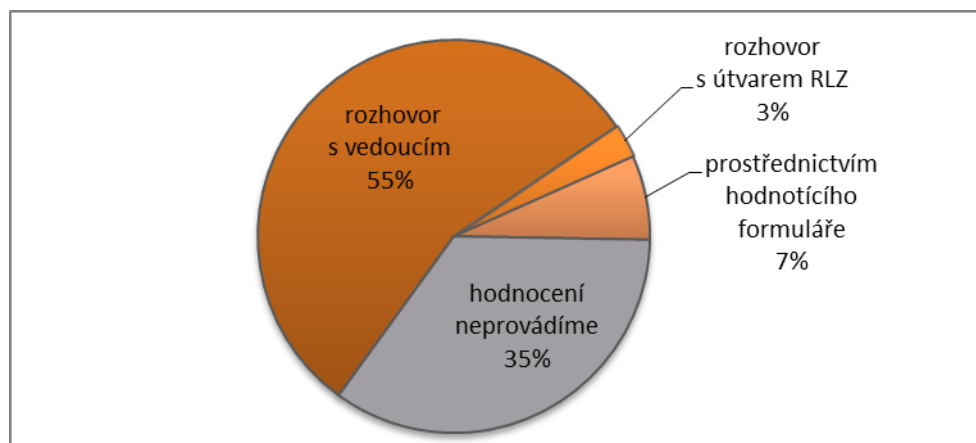
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pro dokreslení představy uvádím, že pokud bychom sečetli hodnocení známek jedna a dvě, jedná se o pozitivní hodnocení. Známkou tři vnímáme jako neutrální a čtyřku s pětkou jako negativní hodnocení.

První tvrzení se týkalo toho, zda se zaměstnanci podniku při účastnění vzdělávacích akcí a rozvojových programů dozvěděli něco nového. Získání nových znalostí respondenti hodnotí jako celek pozitivně. Druhé tvrzení zjišťovalo, zda se během vzdělávacích akcí naučili něco nového a získali tím nové dovednosti. Zde to již není tak jednoznačné, ale více než polovina účastníků uvedla, že nové dovednosti získala. Většina si ze vzdělávací akce odnesla spíše inspiraci pro práci na sobě. Přesně polovina respondentů považuje pro ně vzdělávací akce za užitečné, ale pouze 31 % respondentů označilo, že využijí získané poznatky v praxi a 45 % označilo neutrální odpověď. Tvrzení, zda by vzdělávací aktivitu respondenti doporučili ostatním, získalo spíše neutrální hodnocení. Nepřevažuje zde ani pozitivní ani negativní hodnocení. To samé platí pro hodnocení spokojenosti s lektorem, jeho odbornou úroveň a smyslem pro aktivizaci účastníků. Přesně polovina respondentů hodnotí spokojenost s organizací vzdělávací aktivity či programu pozitivně. Z posledního tvrzení na základě převažujícího pozitivního hodnocení lze usoudit, že většině respondentů byly předem adekvátně sděleny důvody jejich nominace do vzdělávací akce nebo rozvojového programu.

Níže uvedený graf (obr. č. 22) znázorňuje způsob provádění hodnocení kvality vzdělávacích programů.

Obrázek č. 22: Způsoby hodnocení kvality vzdělávacích programů



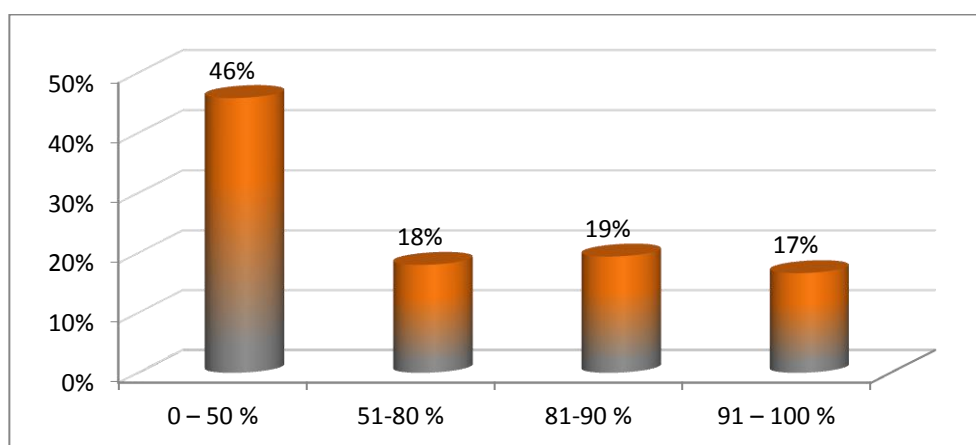
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Nejčastější odpovědí na otázku, jakým způsobem zaměstnanci provádějí hodnocení kvality vzdělávací či rozvojové akce, bylo, že hodnocení je prováděno prostřednictvím rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Konkrétně tuto možnost označilo 55 % respondentů.

Překvapujícím je zjištění, že na druhém místě s počtem 35 % byla respondenty označena možnost, kdy hodnocení vzdělávací akce není prováděno vůbec. Dále následovali možnosti hodnocení prostřednictvím hodnotícího formuláře a pomocí rozhovoru s útvarem lidských zdrojů, ale v těchto případech šlo pouze o jednotky procent. Odpověď, že kvalita vzdělávací akce je hodnocena jiným způsobem, nebyla uvedena nikým z respondentů. Managementu společnosti bude zcela jistě doporučeno, aby se více zaměřil na způsob provádění hodnocení kvality vzdělávacích akcí. Pokud nebude mít zaměstnavatel přehled a zpětnou vazbu o realizovaných vzdělávacích aktivitách, nemůže zjistit, zda jsou pro zaměstnance smysluplné, přínosné a zda pokrývají jejich potřeby či cíle podniku.

Předposlední uzavřená otázka v dotazníku se týkala celkové spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a rozvojem v podniku. Výsledná situace je znázorněna na obr. č. 23 v grafické podobě.

Obrázek č. 23: Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním a rozvojem v podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Téměř polovina respondentů, konkrétně 46 %, označila interval spokojenosti od 0 do 50 %. Další respondenti jsou prakticky rozloženi po přibližně dvaceti procentech v ostatních intervalech, jak je patrné z výše uvedeného grafického znázornění. Celkově se tedy jedná o poměrně vyrovnaný výsledek, ve kterém je nepatrně více spokojených respondentů v rozmezí od 51 do 100 % oproti těm méně spokojeným. Z tohoto důvodu lze konstatovat, že společnost má určitě co zlepšovat a měla by se pokusit o zvýšení celkové spokojenosti s podnikovým vzděláváním.

Na předposlední otázku úzce navazovala poslední zcela otevřená otázka v dotazníku, jejímž účelem bylo zjistit, které konkrétní záležitosti, týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku, by si přáli zlepšit. Vedoucím pracovníkům proto bude doporučeno, aby se zaměřili na zpřístupnění většího množství e-learningových kurzů všem zaměstnancům, a nepřidělovali přístupy dle konkrétních pracovních pozic. K e-learningu taktéž zazněly připomínky, že některé odkazy v rámci lekcí jsou nefunkční a nelze je pro uživatele zobrazit. Zaměstnanci by si dále přáli rozšířit nabídku volně otevřených interních či externích kurzů, která je dle jejich názoru spíše zaměřena pro manažerské pozice. Vzhledem ke schvalovacím procesům ve společnosti je téměř nemožné se do těchto kurzů přihlásit, i když by si zaměstnanci rádi rozšiřovali své znalosti v konkrétních oblastech, které souvisí s výkonem jejich činností. Dále by si zaměstnanci přáli zpřehlednit prostředí intranetu takovým způsobem, aby potřebné informace ke vzdělávání měli pohromadě, nikoliv roztráštěné na více místech. Některé formuláře ke vzdělávání jsou nyní umístěny v personalistice, jiné zase v osobní agendě a informace ke kurzům se nacházejí v nabídce útvaru lidských zdrojů.

5. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, TVORBA NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ

Po provedení analýzy názorů zaměstnanců a vyhodnocení dotazníkového šetření v podniku bylo zpracováno komplexní zhodnocení výsledků a především rozpracovány identifikované problémové oblasti, na které by se měl podnik v nejbližší době více zaměřit. Dále byly vytvořeny konkrétní návrhy a doporučení pro odstranění či eliminaci zjištěných nedostatků s vazbou na finanční dopady a rozpočet.

Z rozhovoru se specialisty z útvaru rozvoje lidských zdrojů vyplynulo, že společnost ČEZ Distribuce, a. s., si je plně vědoma významu lidského potenciálu při realizaci svých záměrů, zvyšování kvality svého podnikání a zkvalitňování poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu věnuje velkou pozornost vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v podniku, klade důraz na zvyšování odborné znalosti svých zaměstnanců, jimž poskytuje veškeré zázemí pro jejich další rozvoj prostřednictvím různých vzdělávacích aktivit, kurzů a umožněním studia. Ve společnosti jsou předepsané kvalifikační požadavky na způsobilost zaměstnance pro výkon jeho činnosti. Tyto požadavky jsou definovány v popisu pracovní funkce, jsou povinné a zaměstnanec je musí periodicky obnovovat. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců organizačně zajišťuje útvar rozvoje lidských zdrojů na základě kvalifikačních požadavků a v souladu s výcvikovými programy. Mimo to má zaměstnanec možnost prohlubovat a udržovat si svoji odbornost prostřednictvím poměrně široké škály vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Překvapivým zjištěním pro mě bylo, že v podniku neprobíhá sledování návštěvnosti e-learningových kurzů. Přitom počáteční náklady na vytvoření těchto kurzů bývají celkem vysoké. Podnik tedy následně nemá přehled o tom, které e-learningové kurzy zaměstnanci nejvíce navštěvují a zda je vůbec využívají. Realizovaným dotazníkovým šetřením v podniku bylo zjištěno, že většina zaměstnanců si plně uvědomuje důležitost vzdělávání a rozvoje, které má přímé dopady na podnik. Lidský kapitál je totiž klíčový faktor úspěchu při realizaci podnikatelských záměrů. Z pohledu respondentů je největší přínos ve vzdělávacích a rozvojových aktivitách spatřován ve zlepšení jejich pracovního výkonu. Tuto odpověď označilo 40 % zaměstnanců.

Zhruba 20 % respondentů uvedlo, že jim vzdělávání přináší možnosti kariérního růstu a lepší finančního ohodnocení. Níže jsou zpracovány identifikované problémové oblasti v podniku včetně doporučení a navrhovaného řešení k odstranění či eliminaci zjištěných nedostatků.

Nedostatečná motivace zaměstnanců ze strany vedoucích pracovníků

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci podniku necítí dostatečnou motivaci pro vzdělávání a rozvoj ze strany vedoucího. Více jak polovina respondentů odpověděla, že k motivaci ze strany vedoucího spíše nedochází. Pozitivně se k této otázce vyjádřilo pouze 35 % respondentů. *Z výše uvedeného vyplývá, že management společnosti by se měl více angažovat v motivaci zaměstnanců ke vzdělávání či rozvoji a v konečném důsledku tak přispět ke zlepšení situace v této oblasti. Umění motivovat a vést zaměstnance k požadovaným cílům je obecně považováno za největší manažerské umění vůbec. Řešením této situace by mohlo být i přihlášení nových vedoucích pracovníků do kurzu manažerských dovedností, nebo hodnotících a rozvojových rozhovorů či programů zabývajících se problematikou „jak vést a motivovat své podřízené“.*

Při kalkulaci nákladů na tuto činnost, bylo vycházeno z nejvyšší možné varianty pro 60 vedoucích zaměstnanců v celém úseku Síťové služby, přičemž v konečném důsledku bude záležet na počtu skutečně přihlášených zaměstnanců do kurzu. Průměrná cena školení by se měla pohybovat kolem 4000 Kč na osobu a celkové náklady na toto opatření by tak neměly přesáhnout 240 000 Kč.

Více než třetina zaměstnanců nemá vytvořen rozvojový plán

V navazující otázce směřující k tomu, zda mají zaměstnanci s vedoucím dohodnutý vlastní rozvojový plán, který by zlepšil silné stránky a překonal slabé stránky, odpovědělo 38 % respondentů, že žádný rozvojový plán nemají. *Rozvojový plán by měl navazovat na hodnocení pracovníků, kde nadřízený spolu s hodnoceným dospějí k dohodě o rozvoji a vytvoří rozvojové cíle a oblasti. Proto bude doporučeno nadřízeným, aby rozvojový plán měli vytvořen všichni zaměstnanci v podniku, a aby byl elektronicky povinně vkládán ke kvalifikačním požadavkům zaměstnance. Dříve měl v podniku zodpovědnost za tvorbu*

rozvojového plánu specialista rozvoje lidských zdrojů, což nebylo úplně efektivní, jelikož nebyl tak úzce v kontaktu se zaměstnancem.

Rozvojový plán je v současné době vytvářen přímo nadřízeným pracovníkem dle příslušné metodiky útvaru rozvoje lidských zdrojů v úzké spolupráci s daným zaměstnancem, což lze hodnotit pozitivně. Z pohledu zaměstnavatele je motivace ke vzdělávání a rozvoji jednou z nejdůležitějších aktivit, jelikož odbornost a vzdělanost zaměstnanců má pro podnik příznivé dopady. Pokud chce být podnik konkurenceschopný a úspěšný, musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců stále více prostoru. Tento typ rozvoje nečerpá prostředky z rozpočtu na rozvoj zaměstnanců, jelikož bude zajišťován přímo nadřízeným zaměstnancem.

Nízká diskuse o vzdělávacích potřebách zaměstnanců s nadřízeným

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že téměř polovina respondentů diskutuje s vedoucím o jejich vzdělávacích potřebách jednou ročně a 22 % respondentů označilo půlroční periodicitu. Následující odpovědi byly 17 % měsíčně, 7 % kvartálně a pouze 6 % respondentů odpovědělo, že se svým vedoucím o těchto záležitostech nediskutuje vůbec.

Podniku bude na základě výše uvedených důvodů z mé strany doporučeno, aby diskuse o vzdělávacích potřebách probíhala v ideálním případě průběžně a rozhodně častěji než jedenkrát ročně při osobním hodnocení zaměstnanců. Tento problém by mohl úzce souviset i s tím, že nejvíce respondentů 57 %, vybralo variantu, že pokud vedoucí doporučí podřízenému některou vzdělávací aktivitu či rozvojový kurz, jsou ochotni jej absolvovat. Z mého pohledu je zapotřebí, aby zaměstnanci bez zbytečného odkladu diskutovali s vedoucími o konkrétních vzdělávacích potřebách a nečekali pouze na to, až za nimi vedoucí s tímto tématem přijde. Vyšší diferenciaci v ročním hodnocení zaměstnanců a zřetelná komunikace ze strany vedoucích pracovníků by mohla vést ke zlepšení v této oblasti. Nevhodný přístup, kdy hodnocení blízko sta procent mají téměř všichni zaměstnanci, nemotivuje ty nejlepší k udržení vysoké výkonnosti a ostatní ke zlepšení. Při realizaci tohoto opatření nedojde k navýšení finančních nákladů. Celková částka určená pro osobní ohodnocení zaměstnanců v oddělení bude pouze v diferencovaném poměru dle zásluhy rozdělena mezi podřízené zaměstnance.

Mnoho kurzů bez možnosti získání mezinárodně uznávaných certifikátů

Pro zvýšení motivace zaměstnanců k rozvoji znalostí by dle dotazníkového šetření také přispělo, pokud by při úspěšném dokončení vzdělávací aktivity obdržel zaměstnanec příslušnou certifikaci, kterou by následně mohl uplatnit například při kariérním růstu nebo pro zvýšení osobní prestiže. Společnost ČEZ Distribuce a. s. například svým zaměstnancům nabízí značnou nabídku počítačových kurzů pro zlepšení jejich digitálních znalostí a dovedností.

Podniku bude doporučeno, aby tato nabídka byla více selektována s vazbou na možnost získání ECDL certifikátu (European Computer Driving Licence), což je celosvětově rozšířený vzdělávací koncept v oblasti počítačové gramotnosti a digitálních dovedností, který je mezinárodně uznávaný a celosvětově procesně standardizovaný. Přínos pro zaměstnavatele je spatřován zejména v tom, že bude mít důvěryhodnou informaci o tom, zda držitel některého z ECDL certifikátů umí smysluplně a efektivně využívat informační a komunikační technologie. Digitálně gramotné či kvalifikované zaměstnance není nutné dlouho a nákladně „dovzdělávat“ a mohou se tak ihned efektivně věnovat plnění svých pracovních povinností. Aktuálně neúčelně vynaložené finanční náklady na spoustu volitelných kurzů budou tedy více zacíleny na ty s certifikací a v konečném důsledku dojde ke snížení dodatečných finančních nákladů spojených s přeškolením a přesunem zaměstnanců na jiné pracovní místo.

Některé podnikem nabízené metody vzdělávání zaměstnanci vůbec neznají

K neznámějším metodám vzdělávání, které podnik nabízí, patří zejména různé otevřené kurzy, e-learning, rozvojové programy, instruktáž při výkonu práce a semináře. Tyto metody označili téměř všichni respondenti. Zhruba polovina respondentů ví, že podnik nabízí zaměstnancům konzultování, rotaci práce a jazykovou výuku. Méně než polovina respondentů má přehled o tom, že jim podnik nabízí multimediální vzdělávání, koučování, mentoring, stínování a self-learning.

Koučování je v podniku vnímáno jako nadstandardní individuální rozvojová aktivita, která je určena především pro střední, vyšší a strategický management k podpoře jejich profesního rozvoje a dosažení vyšší výkonnosti. Z informací určených vedoucím

pracovníkům mi byla sdělena pozitivní informaci o tom, že útvar rozvoje lidských zdrojů spustí v tomto roce pilotní provoz tzv. „Interního koučování“, které bude určeno všem zaměstnancům, nikoliv pouze manažerům společnosti. Bohužel tato novinka nebyla směrem k zaměstnancům příliš komunikována. Ze strany útvaru rozvoje lidských zdrojů je cítit patřičná snaha podporovat proaktivní přístup zaměstnanců, ale na druhou stranu je také zapotřebí lépe informovat zaměstnance o nových možnostech vzdělávání například prostřednictvím intranetu, nebo korporátního e-mailu.

Nízká úroveň přizpůsobení náplně vzdělávacích a rozvojových kurzů pro zaměstnance vzhledem k praktickému využití

Následující skupina tvrzení byla zaměřena na hodnocení vzdělávacích akcí a rozvojových programů v podniku. První tvrzení se týkalo toho, zda se zaměstnanci podniku při účasti na vzdělávacích akcích a rozvojových programů dozvěděli něco nového. Získání nových znalostí respondenti hodnotí jako celek pozitivně. Druhé tvrzení zjišťovalo, zda se během vzdělávacích akcí naučili něco nového a získali tím nové dovednosti. Zde to již není tak jednoznačné, ale více než polovina účastníků uvedla, že nové dovednosti získala. Většina si spíše ze vzdělávací akce odnesla inspiraci pro práci na sobě. Přesně polovina respondentů považuje pro ně vzdělávací akce za užitečné, ale pouze 31 % respondentů označilo, že využijí získané poznatky v praxi a 45 % respondentů označilo neutrální odpověď.

Z výše uvedeného vyplývá, že je potřeba, aby se dodavatelé vzdělávání více zaměřili na přípravu náplně vzdělávacích akcí pro konkrétní přihlášené zaměstnance z pohledu jejich praktického využití a případně, aby jim podnik předem více specifikoval probíraná témata. Řešením by mohl být navržený dotazník očekávání zaměstnance od vzdělávacího kurzu, který je umístěn v příloze diplomové práce. Zaměstnanec by tento dotazník vyplnil současně při přihlášení do konkrétního vzdělávacího kurzu. Nedošlo by tedy k navýšení finančního rozpočtu a v delším horizontu by mělo toto opatření mít především pozitivní dopady na schopnosti a dovednosti zaměstnanců.

Nedůsledné provádění hodnocení kvality vzdělávacích akcí a rozvojových programů

Nejčastější způsob hodnocení kvality vzdělávacích akcí je pomocí tzv. řízeného rozhovoru mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem. Konkrétně tuto možnost označilo 55 % respondentů, což je v souladu s informací získanou z útvaru lidských zdrojů. Je zde sice zkoumán průběh kurzu, probíraná oblast a to, co se pracovník naučil. Existuje i metodika, jak v případě pozitivních či negativních ohlasů vedoucí pracovník spolupracuje s útvarem rozvoje lidských zdrojů a řeší vhodnost kurzu i přizpůsobení témat pro další zaměstnance, ale ztrácí se zde jednoznačné hodnocení vzdělávací akce z pohledu zaměstnance. Každý vedoucí pracovník může vyhodnocení provést různým způsobem a podstatné věci též v rozhovoru nemusí vůbec zaznít. Významnou roli zde také hraje pracovní prostředí a podmínky, při kterých je hodnocení prováděno. Navíc nejednotná struktura rozhovoru může na zaměstnance působit poměrně chaoticky a vyžadovat vyšší časové nároky. V extrémním případě může docházet i k tomu, že hodnocení vzdělávací akce nebude vůbec prováděno. Bohužel má obava, že hodnocení kvality vzdělávací akce pomocí rozhovoru s vedoucím pracovníkem nemusí být správně prováděno, se potvrdila. Celkem 35 % respondentů označilo možnost, že hodnocení kvality vzdělávacích akcí vůbec neprovádí.

Pokud nebude mít zaměstnavatel přehled a zpětnou vazbu o kvalitě realizovaných vzdělávacích akcí, nemůže zjistit, zda jsou pro zaměstnance smysluplné, přínosné a zda pokrývají skutečně jejich potřeby či cíle podniku. Z toho důvodu bude doporučeno managementu společnosti, aby se více zaměřil na způsob provádění hodnocení kvality vzdělávacích akcí. Jako jednu z cest k zajištění maximální účinnosti vzdělávacích a rozvojových akcí navrhuji v podniku zavést hodnotící formulář k získání zpětné vazby bezprostředně po ukončení vzdělávací a rozvojové aktivity nebo s měsíčním odstupem.

Hodnotící formulář bude umístěn v nové sekci „Vzdělávání a odbornost“ na intranetu, kde bude mít účastník povinnost po absolvování kurzu provést hodnocení kvality vzdělávací akce. Pokud by účastník neprovedl například do jednoho měsíce hodnocení kurzu, vedoucí pracovník obdrží tuto informaci a bude spolupracovat se zaměstnancem za účelem získání důležité zpětné vazby. Významnou podmínkou úspěchu, tj. dosažení objektivních výsledků hodnocení, je úzká spolupráce vedoucích zaměstnanců a garantů

odborných oblastí s útvarem rozvoje lidských zdrojů při posuzování přínosu vzdělávacích a rozvojových aktivit na pracovní výkon zaměstnanců společnosti ČEZ Distribuce, a. s. Výhodu tohoto řešení lze také spatřovat v tom, že hodnocení kvality vzdělávací akce bude probíhat online způsobem dle předem stanovené jednotné formy. Získaná data v elektronické podobě bude navíc možné statisticky vyhodnocovat a operativně se zjištěnými výsledky dále pracovat. Útvar lidských zdrojů bude mít možnost získané konkrétní podněty komunikovat s vedoucími pracovníky a spolupracovat na přizpůsobení náplně kurzů přímo pro potřeby zaměstnanců daného oddělení. Navržený formulář hodnocení kvality vzdělávacích a rozvojových akcí je součástí přílohy diplomové práce. Náklady spojené s realizací tohoto opatření budou znamenat především softwarovou podporu od informačního oddělení, které intranet spravuje a je součástí Skupiny ČEZ. Opatření bude realizováno na základě současné rámcové smlouvy, tedy bez finančního dopadu do rozpočtu podniku.

Podněty zaměstnanců na zlepšení vzdělávání a rozvoje v podniku

Poslední otázka v dotazníku byla zcela otevřená a jejím účelem bylo zjistit, které konkrétní záležitosti, týkající se vzdělávání a rozvoje v podniku, by si zaměstnanci přáli zlepšit. Ze získaných podnětů společnosti doporučuji, aby se více zaměřila na zpřístupnění větší nabídky e-learningových kurzů všem zaměstnancům, nikoliv aby prováděla nastavení přístupových práv dle konkrétní pracovní pozice zaměstnance. Některé odkazy v rámci jednotlivých lekcí jsou dle zaměstnanců navíc nefunkční a nelze je pro uživatele zobrazit.

E-learning by měl být vnímán jako celkový proces získávání znalostí a možnost učení se. V podnikové sféře se jedná o velice důležitý a významný nástroj v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že je nutné zvládnout rostoucí nároky na požadované znalosti zaměstnanců, doporučuji společnosti ČEZ Distribuce, a. s. využití tohoto efektivního nástroje ve větší míře než doposud. Přínosy pro společnost lze spatřovat v tom, že naši zaměstnanci jsou rozmístěni po celém distribučním území Skupiny ČEZ a jejich soustředění do jednoho konkrétního místa je značně nákladné. Další výhody plynou z toho, že e-learningem a multimediálním vzděláváním lze dosáhnout stejné výchozí úrovně znalostí a zaměstnanci si mohou kdykoliv kurz zopakovat.

Dále je možné mít k dispozici kompletní evidenci či monitoring o tom, kdo jaký kurz kdy absolvoval a s jakým výsledkem. Těchto informací lze využít k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů v organizaci. Jelikož již společnost vynaložila poměrně vysoké počáteční náklady na vytvoření těchto výukových programů, vyplatí se je zpřístupnit větší skupině zaměstnanců než doposud, protože se tím zkracuje i doba návratnosti vložených finančních prostředků.

Zaměstnanci by si dále přáli zpřehlednit prostředí intranetu takovým způsobem, aby informace ke vzdělávání měli pohromadě, nikoliv roztráštěné na více místech. Bylo ověřeno, že některé formuláře ke vzdělávání jsou skutečně nyní umístěny v personalistice, jiné zase v osobní agendě zaměstnance a informace k přihlášení do rozvojových programů se nacházejí v nabídce útvaru lidských zdrojů. Identifikovaný problém bude doporučen řešit společně s realizací nové sekce „Vzdělávání a odbornost“ v prostředí intranetu, kde budou zaměstnancům umístěny veškeré potřebné informace k rozvojovým programům, k seberozvoji i možnostem vzdělávání, které jim podnik nabízí. Navrhované opatření bude realizováno na základě současné rámcové smlouvy s informačním oddělením ve Skupině ČEZ, tedy bez finančního dopadu do rozpočtu podniku. Zároveň bude v nové sekci prováděno hodnocení kvality vzdělávacích akcí a rozvojových programů. Pro zvýšení atraktivity vzdělávání a rozvoje v podniku by zde zaměstnanci současně mohli také nalézt přínosy plynoucí ze vzdělávání, nejčastější odpovědi na jejich dotazy v této oblasti a aktuální informace o nově realizovaných aktivitách útvaru rozvoje lidských zdrojů.

6. ZÁVĚR

„Pokud chce člověk zůstat odborníkem, je nutné se stále měnícím světem držet krok vzděláváním po celou dobu své kariéry“ (Bělohlávek a kol. 2001).

Podnikové vzdělávání představuje jednu z možností zvýšení výkonnosti a konkurenční schopnosti podniku v globalizujícím se prostředí znalostí ekonomiky. Časy, kdy nejdůležitějším aktivem organizace byl hmotný majetek, jsou nenávratně pryč. Některé podniky dnes nevládní žádné nemovitosti a zdrojem jejich konkurenční výhody se staly právě znalosti jejich zaměstnanců. Úspěšní manažeři si uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělaní zaměstnanci, kteří dokáží účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním tržním prostředí. Peter F. Drucker ve svých dílech předpovídal, že vysoce kvalifikovaní lidé budou v podnikání mimořádně žádaní a stále vzácnější. Hovořil o tom, že vzdělávání se stává klíčovým, ba dokonce až jediným zdrojem konkurenční výhody. Úspěšné podniky světového formátu svým chováním a dosahovanými výsledky dávají tomuto klasickému managementu za pravdu. Uvědomily si, že pokud chtějí dosahovat vynikajících výsledků ve finanční oblasti, musejí mít nejenom dobré technologie, skvělé interní procesy a péči o zákazníka, ale potřebují rovněž získat kvalifikované pracovníky, talenty, musejí je udržet a cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti, aby úspěšně dosahovaly strategických cílů svých podniků. Jde o to, že právě zaměstnanci podniku jsou nositeli myšlenek, zkušeností, poznatků a na jejich přístupu a tvořivosti závisí úspěch podniku jako celku. Ne vždy se dají získat „hotoví“ zaměstnanci v té skladbě či množství a s takovými vědomostmi, znalostmi, dovednostmi, přístupem a postoji, jaké podnik při své kultuře právě potřebuje. Potom nastupuje potřeba efektivního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, aby se co nejrychleji dostali na požadovanou úroveň.

V předchozí kapitole bylo zpracováno komplexní zhodnocení zjištěných výsledků a podrobně rozpracovány identifikované problémové oblasti, na které by se měl podnik v nejbližší době více zaměřit. Ze zjištěných výsledků byly ve společnosti identifikovány problémy v nedostatečné motivaci zaměstnanců ze strany vedoucích pracovníků, v absenci rozvojového plánu u třetiny respondentů, v nízké úrovni komunikace o vzdělávacích

potřebách a neznalosti některých podnikem nabízených vzdělávacích metod. V oblasti hodnocení efektivity podnikového vzdělávání je nezbytné se více zaměřit na přizpůsobení náplně vzdělávacích či rozvojových kurzů pro zaměstnance vzhledem k jejich praktickému využití a důsledně provádět hodnocení kvality vzdělávacích akcí nebo rozvojových programů. Z podnětů získaných od respondentů také vyplynulo, že zaměstnanci podniku by si přáli zpřístupnit nabídku e-learningových kurzů všem pracovníkům ve společnosti, nikoliv provádět nastavení přístupových práv dle konkrétní pracovní pozice. Další podnět se týkal zpřehlednění prostředí intranetu takovým způsobem, aby informace ke vzdělávání byly umístěné pohromadě, nikoliv roztržštěné na více místech.

Následně byly managementu společnosti předloženy konkrétní návrhy řešení problému a doporučení, která by mohla vést k odstranění či eliminaci zjištěných nedostatků a celkově tak přispět ke zlepšení úrovně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. První návrh směřoval k větší podpoře motivace zaměstnanců ze strany vedoucích pracovníků. Nadřízení by měli pracovníkům vytvářet ke vzdělávání dostatečné podmínky ve smyslu podpory ve vzdělávání. Zaměstnanci by měli mít jasný cíl svého vzdělávání, jež potřebují k lepšímu výkonu. Nadřízeným pracovníkům bylo doporučeno, aby se více osobně angažovali v motivaci zaměstnanců ke vzdělávání či rozvoji a v konečném důsledku tak přispěli ke zlepšení situace v této oblasti. Mohou též využít nabídky ze strany podniku absolvovat vzdělávací kurzy zaměřené na manažerské dovednosti, hodnotící a rozvojové rozhovory, nebo programy zabývající se problematikou jak vést a motivovat své podřízené. Další návrh se týkal toho, aby rozvojový plán zaměstnance, byl vedoucím povinně elektronicky vkládán ke sledovaným kvalifikačním požadavkům pracovního místa. Tím bude zajištěno, že rozvojový plán bude vytvořen a průběžně modifikován u všech zaměstnanců v podniku. Z mého pohledu je také zapotřebí, aby zaměstnanci sami bez zbytečného odkladu diskutovali s vedoucími o konkrétních vzdělávacích potřebách a nečekali pouze na to, až za nimi vedoucí s tímto tématem přijde. Vyšší diferenciaci v ročním hodnocení zaměstnanců, možnost získání certifikace a zřetelná komunikace ze strany vedoucích pracovníků by též mohla přimět zaměstnance k žádoucím aktivitám. Dále bylo zjištěno, že podnik zaměstnancům nabízí poměrně širokou nabídku kurzů zaměřených na počítačové znalosti a dovednosti. Bylo však doporučeno, aby tato nabídka byla více selektována s vazbou na možnost

získání ECDL certifikátu (European Computer Driving Licence), což je celosvětově rozšířený vzdělávací koncept v oblasti počítačové gramotnosti a digitálních dovedností, který je mezinárodně uznávaný a procesně standardizovaný. V oblasti hodnocení efektivity podnikového vzdělávání doporučuji, aby se dodavatelé vzdělávání více zaměřili na přípravu náplně vzdělávacích akcí pro konkrétní přihlášené zaměstnance z pohledu jejich praktického využití a případně, aby jim podnik předem více specifikoval probíraná témata. Schopnosti dodavatelů zohledňovat specifické potřeby účastníků vzdělávání mohou mít na celkovou efektivitu vzdělávání značný vliv. Řešením identifikovaného problému by mohlo být použití „elektronického dotazníku očekávání zaměstnance od vzdělávacího kurzu“, který je umístěn v příloze diplomové práce. Následující návrh pro management podniku se týkal změny způsobu hodnocení kvality vzdělávacích akcí a rozvojových programů. Jako jednu z cest k zajištění maximální účinnosti vzdělávacích programů navrhuji v podniku zavést hodnotící formulář k získání zpětné vazby bezprostředně po ukončení vzdělávací a rozvojové aktivity nebo s definovaným odstupem. Hodnotící formulář bude umístěn v nové sekci „Vzdělávání a odbornost“ na intranetu, kde bude mít účastník povinnost po absolvování kurzu provést hodnocení kvality vzdělávací akce. Výhodu tohoto řešení lze také spatřovat v tom, že hodnocení bude probíhat online způsobem, dle předem stanovené jednotné formy. Získaná data v elektronické podobě bude navíc možné statisticky vyhodnocovat a operativně se zjištěnými výsledky dále pracovat. Navržený formulář hodnocení kvality vzdělávacích a rozvojových akcí je taktéž součástí přílohy této diplomové práce.

Veškeré podrobnosti k identifikovaným problémům, včetně návrhů řešení za účelem odstranění či eliminace zjištěných nedostatků, jsou detailně zpracovány v kapitole 5. zhodnocení výsledků, tvorba návrhů a doporučení. V podniku bylo současně zahájeno jednání s útvarem rozvoje lidských zdrojů ohledně zjištěných výsledků diplomové práce, které bude směřovat k přípravě změn v dané oblasti. Následně budou navrhované úpravy projednány na poradě úseku a předloženy členům představenstva podniku.

7. SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY A ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: UJAK Praha. ISBN 978-80-7452-113-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.

BONTIS, N. a kol. 1999. *The knowledge toolbox. European Management Journal*. 17(4), 391-402. DOI: 10.1016/S0263-2373(99)00019-5. ISSN 02632373. [Issue 4, August 1999].

BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-7.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1066-X.

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

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

STÝBLO, Jiří, 2013. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1998. *Management*. Praha: East Publishing. Ars magna. ISBN 80-721-9014-8.

PODNIKOVÉ ZDROJE

ČEZ, a. s. Interní dokumenty skupiny, Praha, 2017.

ČEZ Distribuce, a. s. Profil společnosti, Hradec Králové, 2017.

ČEZ Distribuce, a. s. Výroční zprávy 2015 - 2017.

8. PŘÍLOHY

Příloha A Průvodní dopis, instrukce a dotazník pro zaměstnance podniku

Příloha B Osnova pro rozhovor se specialisty z útvaru rozvoje lidských zdrojů

Příloha C Rozvojový plán

Příloha D Dotazník očekávání od vzdělávací akce a programu

Příloha E Hodnocení kvality vzdělávací akce a rozvojového programu

Příloha A Průvodní dopis, instrukce a dotazník pro zaměstnance podniku

Průvodní dopis

Vážení zaměstnanci,

účelem tohoto průzkumu je zjistit váš názor na současný způsob vzdělávání a rozvoje pracovníků v podniku ČEZ Distribuce, a. s. Vaše odpovědi budou představovat cenný podklad pro diplomovou práci, jejímž smyslem je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, identifikovat problémy a navrhnout managementu společnosti případné změny, které povedou ke zlepšení situace v této oblasti. Neexistují žádné správné, nebo špatné odpovědi, proto jej prosím vyplňte tak, aby co nejvíce vystihoval váš názor. Dotazník je zcela anonymní a po statistickém vyhodnocení získaných dat, sloužících výhradně pro potřeby mé diplomové práce, budou veškeré tyto materiály skartovány.

Děkuji Vám za ochotu a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku, jehož vyplnění trvá přibližně 10 minut. Věřím, že tato investice měla smysl a Vaše názory a postřehy využiji k tomu, abychom pomohli efektivnějšímu nastavení procesů v oblastech vzdělávání a rozvoje ve společnosti.

Instrukce pro vyplnění dotazníku

Označte, prosím, Váš názor na tvrzení uvedené v dotazníku, dle následujícího způsobu.

- Pokud není v otázce uvedena možnost zvolení více odpovědí, označte prosím pouze jednu.
- Vámi vybranou odpověď prosím označte v políčku křížkem X
- Na stupnicích zakroužkujte odpověď, která nejvíce odpovídá vašemu názoru
- U otevřené otázky doplňte prosím Vaši odpověď

Dotazník pro zaměstnance podniku

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

1) Vaše pohlaví

žena muž

2) Věková skupina

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

3) Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4) Vaše aktuální pracovní zařazení?

- administrativní pracovník (referent)
- technický pracovník
- specialista
- vedoucí pracovník

5) Kolik let pracujete ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s.?

- méně než 1rok
- 1-3
- 4-7
- 8-11
- 12 a více let

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ V PODNIKU

6) Jaký význam má podle Vašeho názoru vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro podnik?
Na stupnici zakroužkujte možnost, která nejlépe odpovídá Vašemu názoru.

(1=velmi důležitý, 2=důležitý, 3=nedůležitý, 4=velmi nedůležitý).

1	2	3	4
---	---	---	---

7) Jaký přínos pro Vás spatřujete ve vzdělávacích aktivitách?

- lepší finanční ohodnocení
- zlepšení pracovního výkonu
- prohlubování mé kvalifikace
- kariéerní růst
- výměna zkušeností s jinými pracovníky
- nespátřuji v nich nějaký zvláštní přínos

8) Domníváte se, že Vám podnik poskytuje dostatečné příležitosti ke vzdělávání a rozvoji?

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

9) Cítíte, že máte dostatečnou motivaci pro vzdělávání a rozvoj ze strany vedoucího?

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

10) Máte v podniku vytvořen rozvojový plán na následující období?

ano ne

11) Vedete se svým vedoucím diskusí o vašich vzdělávacích potřebách?

ANO měsíčně

ANO kvartálně

ANO půlročně

ANO ročně

NE

12) Jaký postoj zaujímáte ke vzdělávacím a rozvojovým kurzům či programům ve Vašem podniku?

osobně je vyhledávám (požádám vedoucího o přihlášení do kurzu, nebo programu)

dle doporučení vedoucího (pokud to vedoucí navrhne, jsem ochoten jej absolvovat)

absolvuji pouze povinné kurzy (osobně vzdělávací kurzy či programy nevyhledávám)

13) Kolik pracovních dní v roce 2017 jste v podniku věnoval/a vzdělávání a rozvoji nad rámec předepsaných kvalifikačním požadavků?

méně než 1 den

1 - 2

3 - 5

6 - 10

11 a více dní

14) Pokud úspěšně absolvujete vybranou vzdělávací, nebo rozvojovou aktivitu, je na Vaše jméno vyhotoven certifikát?

ano ne pouze v některých případech

15) Motivovalo by Vás, pokud byste při úspěšně absolvované vzdělávací aktivitě obdrželi certifikát?

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

16) Víte o tom, že útvar rozvoje lidských zdrojů podporuje princip odbornosti mimo jiné i zpřístupněním rozvojové literatury všem zaměstnancům podniku?

ano

ne

17) Který způsob vzdělávání upřednostňujete?

vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

vzdělávání mimo pracoviště

vzdělávání používané jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště

18) O kterých metodách vzdělávání víte, že je podnik nabízí?
(můžete označit jednu i více možností)

koučování

mentoring

konzultování

stínování

rotace práce

instruktáž při výkonu práce

otevřené kurzy

semináře

rozvojové programy

self-learning

e-learning

multimediální vzdělávání

jazyková výuka

jiné (uved'te):

.....

.....

19) Účastnil/a jste se v roce 2017 vzdělávací akce, nebo rozvojového programu, nad rámec povinně předepsaných kvalifikačních požadavků?

ANO (můžete přejít k otázce číslo 20)

NE (přejděte prosím k otázce číslo 22)

20) Jak byste ohodnotil/a vzdělávací akci či rozvojový program, kterého jste se naposledy účastnil/a? *Oznámkujte jako ve škole. Zakroužkujte příslušnou známku 1 - 5 pro dané tvrzení v každém řádku.*

- | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| ▪ dozvěděl jsem se něco nového (nové znalosti) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ▪ naučil jsem se něco nového (nové dovednosti) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ▪ mám inspiraci pro práci na sobě | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ▪ považuji vzdělávací aktivitu za užitečnou | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ▪ využiji získané poznatky v praxi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ▪ doporučil bych tuto aktivitu ostatním | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ▪ spokojenost s lektorem (odborná úroveň, aktivizace účastníků) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ▪ spokojenost s organizací vzdělávací aktivity či programem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ▪ o důvodech své nominace jsem byl/a adekvátně informován/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

21) Jakým způsobem provádíte hodnocení kvality vzdělávací či rozvojové akce?

prostřednictvím rozhovoru s vedoucím

prostřednictvím rozhovoru s útvarem rozvoje lidských zdrojů

prostřednictvím hodnotícího formuláře

hodnocení neprovádíme

jiným způsobem (uveďte)

22) Jak byste celkově procentuálně vyjádřil/a Vaši spokojenost se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v podniku?

0 – 50 %

51-80 %

81-90%

91 – 100%

23) Které konkrétní záležitosti, týkající se vzdělávání a rozvoje v podniku, byste chtěl/a zlepšit a proč?

Uveďte stručně Vaši odpověď:

.....
.....

Příloha B Osnova pro rozhovor se specialisty z útvaru rozvoje lidských zdrojů

Za účelem zjištění současného stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku proběhl osobní rozhovor se dvěma specialisty z útvaru lidských zdrojů. Byl zjišťován systém a možnosti vzdělávání zaměstnanců, vývoj zaměstnanosti, investice do vzdělávání, hodnocení kvality vzdělávacích akcí, firemní kultura, atp. Rozhovor probíhal v zasedací místnosti personálního oddělení na základě předem připravených otázek a trval přibližně dvě hodiny.

- 1) Jaký význam přikládá společnost lidskému potenciálu s dopadem na podnik?
- 2) Jaké jsou současné možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku?
- 3) Které činnosti považujete za klíčové s ohledem na rozvoj a strategii řízení lidských zdrojů ve společnosti?
- 4) Jaký vnímáte rozdíl mezi rozvojem, prohlubováním a zvyšováním kvalifikace?
- 5) Jakým způsobem motivuje společnost pracovníky ke vzdělávání?
- 6) Existují v podniku povinné vzdělávací aktivity, nebo je vzdělávání založeno na tzv. principu dobrovolnosti?
- 7) Jakým způsobem probíhá organizační zajištění odborné způsobilosti zaměstnanců?
- 8) Jaké metody vzdělávání a rozvoje podnik nabízí? Uveďte, prosím, stručnou charakteristiku a jakým způsobem probíhá identifikace vzdělávacích potřeb?
- 9) Existuje v podniku tzv. monitoring e-learningových kurzů? Například kolik zaměstnanců za daný rok provedlo nějaký e-learning, o které kurzy se jednalo, atp.?
- 10) Máte v podniku zavedený systém adaptace nových zaměstnanců?
- 11) Jakým způsobem probíhá hodnocení kvality vzdělávacích a rozvojových akcí?
- 12) Jaký byl vývoj zaměstnanosti ve společnosti ČEZ Distribuce, a. s. v letech 2014 až 2016 včetně nástupů do podniku a výstupů z podniku?
- 13) Jaký objem finančních prostředků společnost ČEZ Distribuce, a. s. investovala za poslední tři roky do oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Příloha C Rozvojový plán

Rozvojový plán zaměstnance		
Jméno a příjmení:		Osobní číslo:
Datum vypracování:		

Sestavte plán osobního rozvoje a odpovězte na následující otázky:

Kam se chci za období 2 roky dostat? Čeho chci ve svém profesním rozvoji docílit? Doplňte 3 až 5 vzdělávacích cílů a konkrétní kroky k jejich dosažení s termíny.		
Cíl:	Kroky k dosažení cíle:	Termín:
Efektivní delegování úkolů, předávání větší zodpovědnosti podřízeným. Zpětná vazba na mé delegování bude pozitivnější (kontrola v 360° ZV, skip level)	- Vymezím si individuálně s každým podřízeným hranice odpovědnosti - Budu hranice respektovat a nebudu do ní bez souhlasu druhého zasahovat	do 06/2018 od 07/2018
Efektivnější podávání zpětné vazby na výkon – dávat prostor druhému na sebehodnocení, využívat koučovacího přístupu – méně navrhuji řešení, nechávám odpovědnost na druhém, méně za něj vymýšlím možnosti, podporuji ho otevřenými otázkami	- Spolupráce s koučem, osvojení si vhodných otevřených otázek - ověřuji si, zda kolega svá navržená řešení naplňuje - trénink Koučování pro manažery, pravidelná zpětná vazba od podřízených, zda jim to vyhovuje	od 05/2018 do 09/2018 od 10/2018
Posilovat jistotu ve vyjednání – méně ustupovat, na poradě manažerů si dokážu prosadit svůj pohled na věc a získat pro ně většinu – do konce roku alespoň dvakrát	- Stínování zkušenějším kolegou / koučem, vyžaduji zpětnou vazbu na své vyjednávání - Trénink vyjednávání a argumentace	od 05/2018 do 10/2018
Buduji aktivně svou značku, rozšiřuji povědomí o mé osobě v rámci společnosti – víc se o mě ví, dostávám častěji pochvaly, umím si o ně říct	- Trénink Osobní brand - mentoring	do 12/2018
Podporovat tým ve zvládnání změn, pracovat efektivně, odvaha zkoušet nové věci, zapojit se aktivně do plánovaných pilotních projektů	- Trénink Change Management, spolupráce s mentorem - Spolupráce s koučem, definice cílů spolu s týmem – zatáhnu je do řešení	do 04/2019 od 05/2019

Příloha D Dotazník očekávání od vzdělávací akce a programu

Název kurzu / programu:

.....
.....

Vážení účastníci,

aby mohl být kurz, co nejvíce přizpůsoben Vaším aktuálním potřebám, odpovězte prosím na následující otázky, případně dopište své další náměty:

Proč jste se přihlásil/a na tento kurz?

Co očekáváte, že Vám kurz přinese?

Popište, prosím, aspoň jednu svou reálnou pracovní situaci, týkající se tématu kurzu, na jejíž způsob řešení byste rád/a na kurzu dostal/a zpětnou vazbu.

Která z nastíněných klíčových témat kurzu považujete za stěžejní a proč?

Jaké téma byste v rámci kurzu ještě uvítal/a?

Děkujeme Vám za čas věnovaný odpovědím.

Příloha E Hodnocení kvality vzdělávací akce a rozvojového programu

Název vzdělávací akce:			
Termín konání:		Datum hodnocení:	
Příjmení a jméno lektora/instruktora:			
Hodnotitel (účastník):			

U každého kritéria / výroku prosím označte to rozmezí hodnot, které nejvíce odpovídá Vašemu názoru (rozmezí vyjadřuje, do jaké míry je kritérium naplněno, resp. se s výrokem ztotožňujete). Uvítáme, když své hodnocení doplníte slovním komentářem - připomínkou, doporučením, příp. kladným vyjádřením.

A. Hodnocení spokojenosti

1. Spokojenost s obsahem vzdělávací akce (tj. s programem, probíranými tématy, jejich návazností, rozsahem a s konkrétními poznatky předanými lektorem/instruktorem).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Komentář:	
-----------	--

2. Využitelnost získaných poznatků či dovedností v praxi (tj. lektorem/instruktorem předané informace či trénované dovednosti jsou použitelné v praxi).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Komentář:	
-----------	--

3. Použité příklady, modelové situace mi pomohly pochopit danou tematiku.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Komentář:	
-----------	--

4. Spokojenost s lektorem/instruktorem (tj. s jeho/její odbornou úrovní, způsobem zaujetí pozornosti, způsobem motivace a aktivizace účastníků, s poskytováním zpětné vazby a využíváním techniky na podporu probíraných témat).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Komentář:	
-----------	--

5. Spokojenost s organizací vzdělávací akce (tj. se zajištěním akce a komunikací ze strany organizátorů či dodavatele - např. s pozvánkou).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Komentář:	
-----------	--

6. Spokojenost s místem konání vzdělávací akce (tj. lokalitou, učebnou, úrovní služeb v případě hotelu).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Komentář:	
-----------	--

B. Hodnocení cílů

7. O cílech akce a důvodech své nominace jsem byl(a) vedoucím adekvátně informován(a).



Komentář:

8. Dozvěděl jsem se něco nového (nové znalosti).



Komentář:

9. Naučil jsem se dělat něco jinak (nové dovednosti).



Komentář:

10. Doporučil bych tuto vzdělávací / rozvojovou aktivitu dalším.



Komentář:

11. Stanovené cíle se podařilo v průběhu této vzdělávací / rozvojové aktivity naplnit.



Komentář:

Děkujeme Vám za spolupráci a ochotu vyjádřit své názory v tomto hodnocení. Vašimi připomínkami se budeme zabývat.

Účel dokumentu

Svým hodnocením přispějete ke zvýšení kvality vzdělávacích či rozvojových aktivit ve společnosti a pomůžete tak zlepšovat službu poskytovanou nejen Vám, ale i Vaším kolegům. Vaše připomínky mohou pozitivně ovlivnit přípravu a organizaci dalších termínů tohoto kurzu, příp. dalších kurzů s tímto lektorem či dodavatelem. Souhrnné výstupy budou reportovány managementu útvaru rozvoje lidských zdrojů.