

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**  
**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**  
**2017–2019**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Petra Janouškovcová**

**Rozvoj lidských zdrojů v organizaci Národní agentura pro  
komunikační a informační technologie, s. p.**

Praha 2019  
Vedoucí diplomové práce:  
PhDr. Iva Borská, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER PART-TIME STUDIES**

**2017–2019**

**DIPLOMA THESIS**

**Petra Janouškovcová**

**Education and Development of Human Resources  
in an Organization Národní agentura pro komunikační  
a informační technologie, s. p.**

Prague 2019

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Iva Borská, CSc.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....  
*Petra Janoušková*

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Ivě Borské, CSc., za odborné vedení, za pomoc, vstřícnost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala. Též bych chtěla poděkovat odboru řízení lidských zdrojů Národní agentury pro komunikační a informační technologie, s. p. za spolupráci.

## **Anotace**

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané konkrétní organizaci jako dynamizujícího prvku rozvoje organizace a její konkurenceschopnosti. Pozornost je věnována charakteristice celoživotního vzdělávání dospělých, zvláště oblasti profesního a podnikového vzdělávání pracovníků v organizaci a přístupům ke vzdělávání ve firmě, jeho plánování a realizaci. Diplomová práce prezentuje také empirické poznatky z konkrétní vybrané organizace týkající se úrovně odborných kompetencí a představy o podobách a formách profesního vzdělávání. Rozvoj lidských zdrojů se pro zaměstnance ukazuje jako motivační faktor, který díky možnosti individuálního přizpůsobení vhodně utváří chybějící kompetence u konkrétních zaměstnanců, a tím získává podnik potřebné kvalifikované personální zdroje.

## **Klíčová slova**

Celoživotní vzdělávání, lidské zdroje, podnikové vzdělávání, profesní vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, vzdělávací proces, vzdělávání.

## **Annotation**

The diploma thesis focuses on the issue of employee education and development in selected specific organization, as a dynamizing element of organizational development and its competitiveness. Attention is paid to the characteristics of adult lifelong learning, especially to the field of professional and corporate education of employees in the organization and to the approaches to education in the company, its planning and implementation. The diploma thesis also presents empirical knowledge from a particular selected organization concerning the level of professional competencies and the concepts of shapes and forms of professional education. The human resource development is shown as an incentive factor for employees, which due to the possibility of individual adaptation, appropriately shapes the lack of competencies of specific employees, thus acquiring the necessary qualified personnel resources.

## **Keywords**

Corporate education, education, educational process, employees development, human resources, lifelong learning, professional development.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO POJETÍ ŘÍZENÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ V KONTEXTU PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b> .....	<b>10</b>
1.1 Vzdělávání lidských zdrojů .....	10
1.1.1 Celoživotní vzdělávání .....	11
1.1.2 Profesní vzdělávání .....	12
1.1.3 Podnikové vzdělávání.....	12
1.1.4 Požadavky na vzdělávání zaměstnanců.....	18
1.1.5 Motivační faktory zaměstnanců .....	20
1.2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů.....	22
1.2.1 Strategické řízení zaměstnanců .....	27
1.2.2 Řízení kariéry, talent management .....	30
1.2.3 Metody rozvoje zaměstnanců .....	34
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>40</b>
<b>2 VÝZKUM</b> .....	<b>40</b>
2.1 Charakteristika vybrané společnosti.....	40
2.2 Stanovení cíle a hypotéz.....	40
2.3 Harmonogram výzkumu.....	41
2.4 Popis výzkumných metod .....	41
2.5 Výběr a charakteristika výzkumného vzorku .....	42
2.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	43
2.6.1 Identifikační údaje účastníků dotazníkového šetření .....	43
2.7 Vyhodnocení rozhovoru se specialistou HR .....	62
2.8 Shrnutí zjištěných výsledků.....	68
<b>3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>71</b>
<b>4 DISKUSE</b> .....	<b>76</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>80</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>82</b>

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>86</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>88</b>



## ÚVOD

Současná konkurenceschopná společnost řadí své zaměstnance mezi zdroje svého bohatství. Snaží se proto vyhledávat, přijímat a udržovat si kvalifikované a schopné zaměstnance, kteří se budou podílet na plnění stanovených cílů. K tomu, aby se kvalifikace zaměstnanců udržovala a dále rozšiřovala, je potřebné, aby se tito zaměstnanci vzdělávali a rozvíjeli, postupovali ve své kariéře směrem vpřed. Nedílnou součástí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou různé vzdělávací aktivity – kurzy, přednášky, mentoring, koučování a další metody, jež pomáhají zaměstnanci prohlubovat jeho znalosti a tím přispět k jeho rozvoji.

Cílem této práce bude prezentovat a analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout možná opatření andragogické povahy k jeho zefektivnění.

V teoretické části budou nastíněny oblasti vzdělávání celoživotního, profesního a podnikového se zaměřením na proces podnikového vzdělávání. Budou uvedeny základní informace k dosavadním požadavkům na vzdělávání v organizaci a následně motivační faktory zaměstnanců. V druhé části teoretické části práce se bude pojednávat o řízení a rozvoji lidských zdrojů v kontextu se strategickým řízením zaměstnanců, rozvojem lidských zdrojů, řízením kariéry, talent managementem a metodami rozvoje zaměstnanců využívaných v praxi.

V praktické části bude provedeno dotazníkové šetření na zaměstnancích vybrané společnosti, které bude podpořeno rozhovorem se specialistou HR společnosti. Získané výsledky dotazníkového šetření budou následně zpracovány, okomentovány a vyhodnoceny. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření budou zjištěny problematické oblasti spojené se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, ke kterým budou identifikována vhodná nápravná opatření, která eliminují tyto problematické oblasti.

Teoretická část bude zpracována za pomoci studia odborné literatury, přičemž získané poznatky budou využity při zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření uveřejněného v praktické části.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO POJETÍ ŘÍZENÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ V KONTEXTU PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

### 1.1 Vzdelávání lidských zdrojů

Vzdělávání lze definovat jako souhrn veškerých vzdělávacích procesů, jež se týkají úrovně vzdělání, vzdělávacích metod, forem i samotného obsahu. Smyslem vzdělávání je rozšíření si doposud získaných informací a poskytnutí možnosti zdokonalit svoje schopnosti, znalosti a kvalifikaci, případně si rozšířit svoji odbornost jiným směrem než doposud. Vzdělávání je velice důležitým faktorem umožňujícím rozvoj osobnosti. Je rovněž chápáno jako celoživotní proces.<sup>1</sup>

Vzděláváním se zabývá vědní obor zvaný andragogika. Jedná se o obor zaměřující se na veškeré aspekty, které ovlivňují učení a vzdělávání dospělých osob a zároveň připravuje budoucí odborníky pro vzdělávání dospělých.<sup>2</sup>

Lidské zdroje, resp. lidský kapitál, patří společně s půdou a prací mezi výrobní faktory podniku. Jsou chápány jako souhrn veškerých dovedností, zkušeností, schopností a talentu, jež mají zaměstnanci podniku. Lidský kapitál je specifický, jelikož pouze lidé jsou schopni se učit, vymýšlet inovace a dostatečně flexibilně se přizpůsobovat prostředí, čímž umožňují zabezpečit podniku dlouhou životnost. V poslední době si významnost lidského kapitálu uvědomují i zaměstnavatelé, a proto se tato složka výrobních faktorů dostává do popředí i z hlediska měření její efektivity. Na základě získaných výsledků je možné exaktněji určit vhodné podnikové strategie a rovněž rozhodnout o potřebných investicích do lidského kapitálu.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> VYHNÁNKOVÁ, K. 2007. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. s. 7.

<sup>2</sup> BENEŠ, M. 2008. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 11.

<sup>3</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. s. 28–29.

Aby bylo možné využít lidských zdrojů v potřebné míře, je nutné zjistit, jaký mají zaměstnanci potenciál. Lidský potenciál představuje souhrn veškerých dispozic a předpokladů, které ovlivňují pracovní výkonnost zaměstnanců a tím i produktivitu celého podniku. Je potřebné doplnit, že lidé mohou svůj potenciál rozvíjet v souladu s potřebami zaměstnavatele, ovšem o tento rozvoj ve vztahu k podniku musí mít zájem. Z tohoto důvodu by management společnosti měl poskytovat vhodné motivační nástroje, které dopomohou využít a rozvíjet potenciál svých zaměstnanců vzhledem nejen k současnosti, ale především ve vztahu k budoucímu působení ve firmě.<sup>4</sup>

Lidský zdroj tedy představuje pro podnik klíčový potenciál, který je potřeba vzdělávat a rozvíjet. Vzdělávání jakožto nepřetržitý proces rozvíjí dosavadní schopnosti, znalosti a dovednosti pro lepší uplatnění na trhu práce. V tomto pojetí lze hovořit o dalším vzdělávání zejména v podobě celoživotního učení, profesního a podnikového vzdělávání.

### 1.1.1 Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání neboli učení je v současné době vnímáno za nezbytný proces jedince, který mu umožňuje aktivní zaměstnanost uplatněním se na trhu práce. Celoživotní učení je z rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady EU č. 1720/2006/ES ze dne 15. listopadu 2006, kterým se zavádí akční program v oblasti celoživotního vzdělávání, definováno jako *„veškeré všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a odborná příprava, neformální vzdělávání a informální učení v průběhu života, jejichž výsledkem je zdokonalení znalostí, dovedností a schopností v osobní, občanské, sociální nebo se zaměstnáváním související perspektivě.“*<sup>5</sup>

Tento aktivní přístup umožňuje přechod mezi vzděláváním a zaměstnáváním kdykoliv v průběhu života. Jelikož jde o uplatnění na trhu práce, nelze zapomínat na zvyšování kvalifikace nebo na rozvoj klíčových kompetencí, tj. odborností, dovedností, schopností. Navíc je dostupné pro každého, bez rozdílu věku, nadání nebo společenského postavení. Zaručuje rovné příležitosti, umožňuje efektivně využít lidský potenciál. V centru pozornosti jsou potřeby učícího jedince zlepšit své dovednosti, znalosti a předpoklady.

---

<sup>4</sup> BARTÁK, J. 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing. s. 17.

<sup>5</sup> VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing. s. 13.

Podstatu celoživotního učení lze najít v samotném pojmu učení, jež je chápáno jako úsilí jedince dosáhnout novou rovnováhu, které není možné dosáhnout, resp. ji trvale udržet. I přesto však není možné vzdát tuto snahu, protože není možné se neučit, jedinec nebo podnik, jenž se neučí, ve skutečnosti upadá. Důležité je zohlednit efektivitu učení, a zda se člověk nebo firma dokáže učit dostatečně rychle. Proces učení představuje nekončící rozvoj subjektu, kterým dochází k jeho vnitřním změnám, přičemž naučené informace jsou následně využívány k vykonávání potřebných činností.<sup>6</sup>

### 1.1.2 Profesní vzdělávání

Profesní vzdělávání je spojeno se zvýšením pracovní odbornosti (kvalifikace) v návaznosti na zastávanou profesní pozici, roli jedince a jeho ekonomickou aktivitu.

Další profesní vzdělávání zahrnuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání od počátečního vzdělávání po vzdělávání dospělých při výkonu povolání. Palán tuto formu vzdělávání definuje jako „vzdělání poskytované osobám, které dokončily řádné odborné vzdělávání v průběhu počátečního vzdělávání. Zahrnuje kvalifikační vzdělávání, periodická školení a rekvalifikační vzdělávání. Označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému.“<sup>7</sup>

Podle andragogického slovníku je jeho cílem „rozvíjet postoje, znalosti a schopnosti požadované pro výkon určitého povolání.“<sup>8</sup> Vzdělávání profesní se řadí mezi celoživotní formy vzdělávání. Přesto probíhá až po dosažení příslušného stupně vzdělání.

### 1.1.3 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání představuje proces, který je organizován a řízen podnikem. Jedná se o vnitropodnikové vzdělávání, které probíhá přímo na pracovišti nebo mimo podnik ve specializovaném vzdělávacím zařízení. Proces podnikového vzdělávání představuje

---

<sup>6</sup> HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 31.

<sup>7</sup> PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání 2002. 2003*. 1. vyd. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF. s. 22.

<sup>8</sup> PRŮCHA, J.; VETEŠKA, J. 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. s. 224.

neustále se opakující cyklus, který je upraven vnitropodnikovými vzdělávacími zásadami. Vzdělávací systém podniku umožňuje řídit vzdělávání jeho zaměstnanců, aby bylo v souladu s podnikovou strategií a potřebami společnosti. Vzdělávací proces musí být jasně stanoven, nesmí se jednat o náhodné a nepravidelné vzdělávací akce, jelikož pouze systematický podnikový vzdělávací proces umožňuje podniku maximalizovat návratnost vložených prostředků. V rámci procesu podnikového vzdělávání je potřebné zapojit různá oddělení a obory napříč celým podnikem a rovněž se spojit s externími odborníky.<sup>9</sup>

Podnikové vzdělávání je základním kamenem umožňujícím rozvoj pracovníků, jelikož prohlubování znalostí má znatelný vliv na lepší pracovní výkonnost. Systematické vzdělávání zaměstnanců představuje časově náročný proces, který umožňuje podniku sdružovat odborně vyškolené zaměstnance, jež není potřebné hledat na pracovním trhu. Systematické podnikové vzdělávání umožňuje zlepšovat znalosti, kvalifikaci a dovednosti pracovníků, přičemž v rámci tohoto procesu jsou zohledněny potřeby podniku, navíc často dochází i ke zlepšení vztahů na pracovišti, identifikaci zaměstnance s podnikem či zvýšení sociální jistoty pracovníků. V porovnání s jinými vzdělávacími metodami rovněž dochází ke zvýšení kvality produkovaných výrobků a nabízených služeb, vyšší pracovní výkonnosti a produktivitě práce.<sup>10</sup>

Proces vzdělávání zaměstnanců je možné chápat jako neustále se opakující cyklus, který zahrnuje následující fáze (blíže viz obrázek 1):

- *identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců podniku,*
- *plánování vzdělávacích aktivit,*
- *realizace vzdělávacího procesu,*
- *hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.*<sup>11</sup>

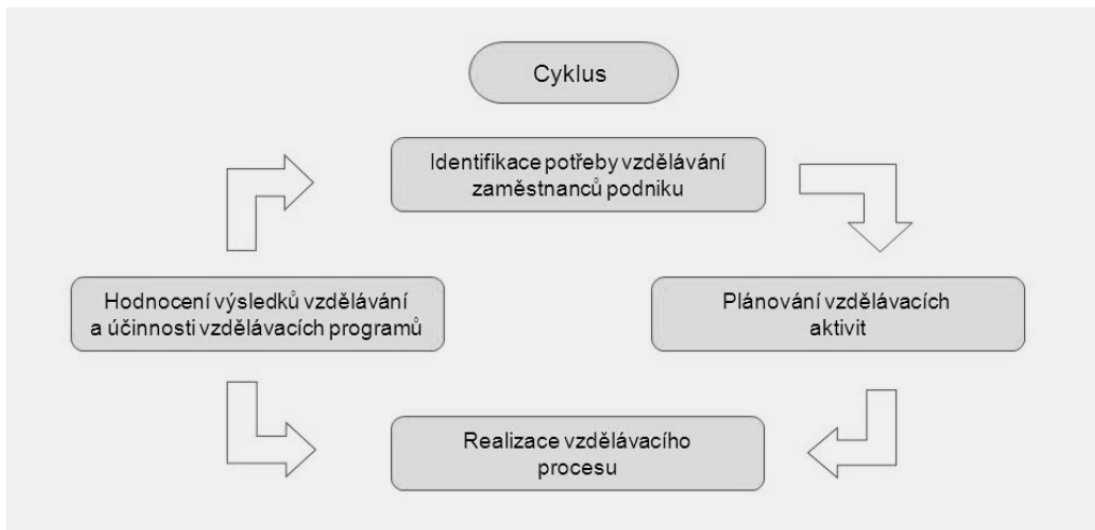
---

<sup>9</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2007. Praha: Grada. s. 53.

<sup>10</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. s. 376.

<sup>11</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. s. 84.

Obrázek 1: Proces vzdělávání zaměstnanců



Zdroj<sup>12</sup>

### Identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců podniku

První fází vzdělávacího procesu je analýza vzdělání pracovníků, na jejímž základě jsou identifikovány potřeby vzdělání. Analýzu je potřebné provést s ohledem na zastávanou pracovní pozici, povinnosti, odpovědnost a pracovní úkoly, jež má konkrétní zaměstnanec na starosti.<sup>13</sup> Na základě provedené analýzy jsou identifikovány zaměstnancovy dovednosti, znalosti a přístup k práci, které jsou následně porovnány s nároky na pracovní místo, jež v podniku zastává.<sup>14</sup>

Porovnává se současná úroveň vzdělání a výkonnosti pracovníka s požadovanou a na základě jejich rozdílu je identifikována tzn. „výkonnostní mezera“, která představuje souhrn nedostatků, jež je potřebné u pracovníka napravit za pomoci vzdělávání. Výkonnostní mezera představuje rozdíl mezi současnou a optimální pracovní výkonností. Provedená analýza je základním kamenem pro návrh vzdělávacího programu zaměstnance. Důležité je si uvědomit, že pracovní výkonnost není možné zcela napravit

<sup>12</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. s. 844

<sup>13</sup> ŠIKÝŘ, M. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. s. 149.

<sup>14</sup> KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. s. 261.

pouze prostřednictvím vzdělávacího programu. Z tohoto důvodu dochází k analýze procesní a organizační struktury, jejímž cílem je rovněž identifikovat jejich nedostatky.<sup>15</sup>

### **Plánování vzdělávacích aktivit**

Plánování vzdělávacího procesu zaměstnanců začíná již v první fázi vzdělávacího procesu. V této fázi již dochází k upřesňování plánů vzdělávání, jsou vytvářeny vzdělávací programy a stanoveny rozpočty na tyto programy. Rovněž je přesně vymezeno, kterých oblastí se bude vzdělávání jednotlivých zaměstnanců týkat, přičemž primárním krokem v rámci této fáze je volba vhodné vzdělávací metody a specifikace harmonogramu vzdělávacích aktivit.<sup>16</sup>

Fázi plánování vzdělávacích aktivit je možné rozdělit do tří navazujících dílčích fází. V rámci první, přípravné fáze, dochází ke specifikování cílů, kterých je potřebné prostřednictvím vzdělávacích aktivit dosáhnout a rovněž dochází k analýze účastníků vzdělávacího procesu. Realizační fáze se zaměřuje na konkretizaci jednotlivých vzdělávacích projektů, rovněž jsou během ní určeny způsoby vzdělávání v podniku. Ve zdokonalovací fázi dochází k vyhodnocení dosud provedených etap, jež jsou následně porovnávány s nastavenými cíli a na základě srovnání se hledají způsoby, jak celý vzdělávací proces vylepšit.<sup>17</sup>

Plán vzdělávání zaměstnanců je z hlediska celého vzdělávacího procesu chápán jako jedna z jeho nejdůležitějších částí, které je potřebné věnovat dostatek úsilí. Nejprve je potřebné identifikovat cíle vzdělávacích programů, jež musí odpovídat vzdělávacím potřebám podniku. V dalším kroku jsou konkretizováni účastníci vzdělávacích programů a celkový průběh programů. Program vzdělávání musí zahrnovat všechny vzdělávací činnosti podniku, které je potřebné vykonat v průběhu stanoveného období. Konkrétní vzdělávací aktivity jsou identifikovány na základě provedené analýzy a zjištěním rozdílů mezi požadovaným a optimálním stavem v oblasti vzdělání a výkonnosti zaměstnanců. Postup tvorby vzdělávacích programů je uveden v následující tabulce 1.

---

<sup>15</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. s. 69.

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. s. 444.

<sup>17</sup> Tamtéž. s. 444.

Tabulka 1: Plán vzdělávání zaměstnanců

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?	Obsah, rozsah
Komu?	Kdo by měl být vzděláván (jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie), kritéria výběru účastníků
Kdy?	Termín, harmonogram
Kde?	Místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy apod.
Kým?	Externí či interní vzdělavatelé, organizace sama, organizační zabezpečení, vzdělávací instituce
Jakým způsobem?	na pracovišti/mimo pracoviště, učební pomůcky a materiály, metody vzdělávání
Z jakou cenu, s jakými náklady	Rozpočet vzdělávacího plánu
Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?	určení metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit

Zdroj<sup>18</sup>

### Realizace vzdělávacího procesu

Další fází cyklu vzdělávání je samotná realizace vzdělávacího procesu. Aby byla realizace vzdělávání úspěšná, je potřebné kromě stanovených cílů a programů určit konkrétní cílové skupiny, lektory a vzdělávací metody. Klíčovým prvkem realizace vzdělávacího procesu je volba vhodného lektora. Mělo by se jednat o takového jedince, který dokáže účastníky vzdělávacího programu povzbudit, podpořit, naslouchat jim, vytvořit příjemnou atmosféru a postarat se o zpětnou vazbu. Lektor musí být rovněž schopen použít správnou vzdělávací metodu s ohledem na konkrétního účastníka, aby jeho výklad byl pro něj pochopitelný a přijatelný.<sup>19</sup>

Jak již bylo zmíněno, velice důležitý je výběr správných účastníků vzdělávacích aktivit. Cílové skupiny účastníků vzdělávacích programů musí být dostatečně motivovány a připraveny se učit novým věcem. Způsob, jakým budou informace účastníkům programu předávány, je potřebné nastavit tak, aby si toho zaměstnanci ze vzdělávacích akcí co nejvíce odnesli. Je potřebné zohlednit intelektuální, osobní a další dispozice

<sup>18</sup> KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. s. 264.

<sup>19</sup> HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 127.



konkrétních pracovníků. Volba metody vzdělávání rovněž závisí na pracovní pozici, míře dovedností, znalostí a taktéž na věku a množství účastníků. Vybraná metoda by měla zohledňovat ekonomický a technický vývoj i cíle podniku.<sup>20</sup>

Správná realizace vzdělávacího procesu se odvíjí od motivace zúčastnit se vzdělávacího programu. Motivačními prvky mohou být například diskuze, které účastníkům ozřejmí určité nejasnosti, či možnost navštívit lidi, jež si vzdělávacím programem prošli. Zaměstnancům, kteří se procesu vzdělávání budou účastnit, je rovněž vhodné doporučit články a literaturu, která se zabývá problematikou řešenou v rámci vzdělávacích aktivit a dopomůže jim pochopit řešenou problematiku.<sup>21</sup>

Nezbytnou součástí fáze realizace vzdělávacího procesu je časový harmonogram vzdělávacích aktivit, témata, jež budou v rámci programu probírána a jejich konkrétní obsah. Taktéž je potřebné zvolit vhodné vzdělávací metody a učební pomůcky, které budou v rámci programu používány. Časový harmonogram by měl rovněž obsahovat dostatečný prostor na dotazy zaměstnanců k řešené problematice.<sup>22</sup>

### **Hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů**

Poslední etapou vzdělávacího procesu je vyhodnocení vzdělávacích programů, které proběhly. Tato etapa je neméně důležitá, bez ní by vzdělávací proces nebyl úplný a nebylo by možné rozhodnout, zda byly vzdělávací programy pro zaměstnance přínosné, resp. do jaké míry byly přínosné. Vyhodnocení vzdělávacích programů umožňuje porovnat očekávané cíle vzdělávacího procesu se skutečnými přínosy. Správně sestavené vzdělávací programy by měly umožnit vyřešit problémy, které podnik tížily. V rámci této etapy jsou kalkulovány celkové náklady na vzdělávací programy a je vyhodnocena jejich efektivnost. Vyhodnocení programu by mělo zohlednit veškerá kritéria, na jejichž základě je možné stanovit jeho efektivnost. Konkrétní kritéria si stanovují podniky s přihlédnutím k oboru podnikání či podmínkám v podniku a na jeho pracovištích.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. s. 83.

<sup>21</sup> Tamtéž. s. 83.

<sup>22</sup> KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. s. 259.

<sup>23</sup> BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. s. 181.

Při stanovování efektivity procesu vzdělávání je potřebné zohlednit široké spektrum faktorů, jež ovlivňují poskytovatele vzdělávacího programu, jeho účastníky, podnik či management. Poskytovatel vzdělávacího programu by měl brát ohled na potřeby účastníků programu, které jsou z hlediska jejich znalostí a pracovního zařazení velice individuální. Účastníky programu je potřebné dostatečně motivovat, tzn. musí mít stanovený cíl, kterého chtějí prostřednictvím vzdělávání dosáhnout. Podnik vyhodnocuje, zda vzdělávací program měl dostatečný vliv na jeho účastníky a zda oni na základě absolvovaného programu se větší měrou budou podílet na plnění podnikových cílů. K vyhodnocení efektivity proběhlých vzdělávacích programů jsou nejčastěji využívány dotazníky, rozhovory, pozorování, testy, sebehodnocení, expertní hodnocení či statistické záznamy pracovní výkonnosti.<sup>24</sup>

Vyhodnocení účinnosti procesu vzdělávání zaměstnanců je velice obtížné. Z tohoto důvodu je vhodné účastníka vzdělávacího procesu sledovat při práci, aby došlo k objektivnímu zhodnocení, zda byl vzdělávací program přínosný a došlo k znatelným změnám v pracovní výkonnosti. Přesné vyčíslení efektivity je ale znatelně obtížné.<sup>25</sup>

#### **1.1.4 Požadavky na vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců je pro řadu jedinců motivačním faktorem, který usměrňuje chování pracovníků správným směrem. Nejúčinnější formou motivace vychází z vnitřních pohnutek zaměstnanců, avšak potřebné je využívat i motivační faktory, jež působí na zaměstnance z vnějšího prostředí. Vnější motivační faktory zahrnují odměny, pochvaly, povýšení, ale rovněž kritiku nebo tresty. Mezi vnitřní faktory se řadí především snaha se rozvíjet, získávat nové schopnosti a znalosti nebo dobrý pocit z vykonávání práce, která člověka naplňuje.<sup>26</sup>

Z pohledu zaměstnavatele je vzdělávání zaměstnanců pro podnik přínosné z důvodu vytváření přátelské atmosféry na pracovišti, která následně ovlivňuje pracovní nasazení pracovníků. Podporou vzdělávání zaměstnanců dává podnik svým pracovníkům najevo,

---

<sup>24</sup> TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. s. 90.

<sup>25</sup> KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. s. 274.

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. s. 446.

že jsou pro něj velice důležití a tím, že jim umožní se kariérně dále rozvíjet, zaměstnanci pomáhají zvyšovat konkurenceschopnost podniku, zlepšovat efektivitu vnitropodnikových procesů, vytvářet dobré jméno podniku a v konečném důsledku zvyšovat zisk společnosti.<sup>27</sup>

Dalším důvodem, proč by měli podniky investovat do vzdělávání svých zaměstnanců je snížení jejich fluktuace. Pokud společnost dá pracovníkům možnost rozvíjet svoje znalosti a schopnosti, jsou zaměstnanci v podniku spokojenější a prohlubuje se jejich loajalita vůči zaměstnavateli, čímž se snižuje pravděpodobnost jejich odchodu ke konkurenci.<sup>28</sup>

V oblasti vzdělávání zaměstnanců je možné identifikovat řadu bariér, jež mohou pracovníkům bránit v rozvíjení jejich znalostí. Mezi bariéry vzdělávání pracovníků patří bariéry pracovního prostředí, kultury, percepční bariéry, intelektuální, výrazové a emoční bariéry.<sup>29</sup>

Bariéry pracovního prostředí vznikají z důvodu nedůvěry na pracovišti či nedostatku spolupráce. Dalším důvodem může být autokratický styl vedení podniku, kdy nejsou brány v potaz názory a nápady podřízených zaměstnanců a vedoucí pracovníci pracují pouze se svými nápady a názory.<sup>30</sup>

Bariéry kultury nabývají podoby různých tvrzení, jež jsou chápány jako axiomy a není vyžadováno, aby byly dokazovány.<sup>31</sup>

Percepční bariéry jsou překážkami, jež brání vzdělávanému zaměstnanci pochytit, jaká je podstata řešeného problému, případně mu brání dohledat potřebné informace, které by umožnily problém vyřešit.<sup>32</sup>

---

<sup>27</sup> KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. s. 252.

<sup>28</sup> KOUBEK, J. HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 191.

<sup>29</sup> BARTÁK, J. 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: UJAK Praha. s. 19.

<sup>30</sup> Tamtéž. s. 19.

<sup>31</sup> BARTÁK, J. 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: UJAK Praha. s. 19.

<sup>32</sup> Tamtéž. s. 20.

Intelektuální a výrazové bariéry mají vliv na nevhodnou volbu taktiky, vznikají důsledkem nedostatku intelektu jedince.<sup>33</sup>

Emoční bariéry brání jedinci volně myslet, jednat a komunikovat. Významnou emoční bariérou je strach z udělení chyby, strach ze změny, nedostatek sebedůvěry, strach ze selhání nebo posuzování jiných nápadů místo tvorby nápadů vlastních.<sup>34</sup>

Aby byl proces vzdělávání zaměstnanců v podniku brán vážně, je potřebné stanovit osoby, jež budou za vzdělávání lidských zdrojů odpovědny. Většinou se jedná o vedoucí pracovníky (vedoucí týmů, oddělení, odborů, útvarů), ale rovněž o mentory, kouče, či jiné kolegy. Za vzdělávání zaměstnanců mimo podnik bývají odpovědna externí výcviková a vzdělávací zařízení, lektori, či konzultanti. Do procesu vzdělávání je vhodné rovněž zapojit i top manažery, kteří na základě výkonu své práce získali velké množství znalostí z praxe, a tím do vzdělávacích programů vnášejí poznatky z reality a usnadňují využít naučené znalosti na pracovišti.<sup>35</sup>

Vedoucí zaměstnanci jsou odpovědni za soustavné sledování pracovního chování a pracovní výkonnosti jejich podřízených zaměstnanců a rovněž musí pravidelně zkoumat, zda vyhovují kvalifikačním předpokladům na pracovní pozici, jež v podniku zastávají. Vedoucí pracovníci jsou proto rozhodujícími osobami v procesu identifikování vzdělávacích potřeb zaměstnanců, konkrétně jim podřízených pracovníků. Manažeri rozhodují o konkrétních potřebách vzdělávání zaměstnanců, dle jejich zařízení, časových možností a rovněž konzultují vhodné metody pro vzdělávání zaměstnanců s personálním útvarem podniku.<sup>36</sup>

### **1.1.5 Motivační faktory zaměstnanců**

Zájmem každého podniku a managementu by měla být snaha o to, aby jejich zaměstnanci dosahovali trvale vysoké úrovně pracovního výkonu. Proto je důležité věnovat maximální

---

<sup>33</sup> BARTÁK, J. 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: UJAK Praha, s. 20.

<sup>34</sup> Tamtéž.

<sup>35</sup> ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. s. 461.

<sup>36</sup> KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. s. 281.

pozornost nejvhodnějšímu způsobu motivování zaměstnanců.<sup>37</sup>

Důležitou činností managerů je dokonce i kontrola zaměstnanců, byť je nepříliš populární. Měla by být vnímána jako důležitý motivační prostředek. Cílem správné kontroly je dát zaměstnancům najevo, že postup a výsledky práce jsou důležité. Kontrola tedy nemá být „pouze“ prostředkem prevence chyb a nedostatků, ale její význam je i v samotné realizaci. Aby však dosáhla co největší motivační hodnoty, je nutné kontrolu předem oznámit včetně způsobu provedení. V opačném případě nelze očekávat, že zadané úkoly budou vykonány včas a správně.<sup>38</sup>

Motivace působí jako hybná síla, jež nemusí být vždy vědomá. Armstrong rozlišuje dva typy motivace:

- vnitřní motivace, která vychází z konkrétní práce, pro zaměstnance je zajímavá, podnětná a zahrnuje odpovědnost a pravomoc;
- vnější motivace, která zahrnuje zejména odměny v podobě zvýšení platu, uznání, pochvalu, ale i tresty v podobě disciplinárního řízení, odeprání platu nebo kritiky.<sup>39</sup>

Ideální pro podnik je spojení obou typů motivace. Přitom pro zajištění efektivní individuální motivace a schopností zaměstnance je zapotřebí individuální přístup, stejně jako situační řízení v návaznosti na aktuální úroveň motivace, schopností a výkonu zaměstnance.<sup>40</sup>

Pro dosažení vnější motivace je oblíbeným nástrojem vhodný motivační program, často zvané podnikovými benefity. Mnohdy představují už i pro potencionální uchazeče o zaměstnání nejen faktor stability podniku, ale i zajímavé výhody oproti ostatním podnikům (konkurenční výhodu). Stávající zaměstnance dokonce často udržuje u stejného podniku, aniž by uvažovali o změnu zaměstnání. Motivační program představuje konkrétní systém práce s lidmi v podniku. Jeho základním cílem je pozitivně upevňovat pracovní činnosti lidí, nejlépe na základě analýzy potřeb a cílů zaměstnanců

---

<sup>37</sup> SEDLÁČKOVÁ, V. 2010. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., s. 19.

<sup>38</sup> URBAN, J. 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 68.

<sup>39</sup> ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, s. 110.

<sup>40</sup> ŠIKÝŘ, M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. s. 135-136.

(analýzy motivační struktury zaměstnanců) v souladu s podnikovými cíli (předpoklady na pracovní výkonnost, hodnocení apod.). Proto bývá jeho struktura v různých podnicích odlišná. Pro každého zaměstnance je totiž motivující jiný nástroj. K nejčastějším motivačním faktorům patří mzda, finanční odměny, ale i méně oblíbené další vzdělávání, např. kurzy cizích jazyků, profesní vzdělávání nebo příspěvky na rekreace, za nemocnost apod.

Lze zkonstatovat, že pracovní motivace velmi úzce souvisí s pracovní spokojeností, či nespokojeností zaměstnance. Proto je vhodně zvolená motivace zaměstnanců jednou z klíčových oblastí v řízení podniku v rámci řízení lidských zdrojů.

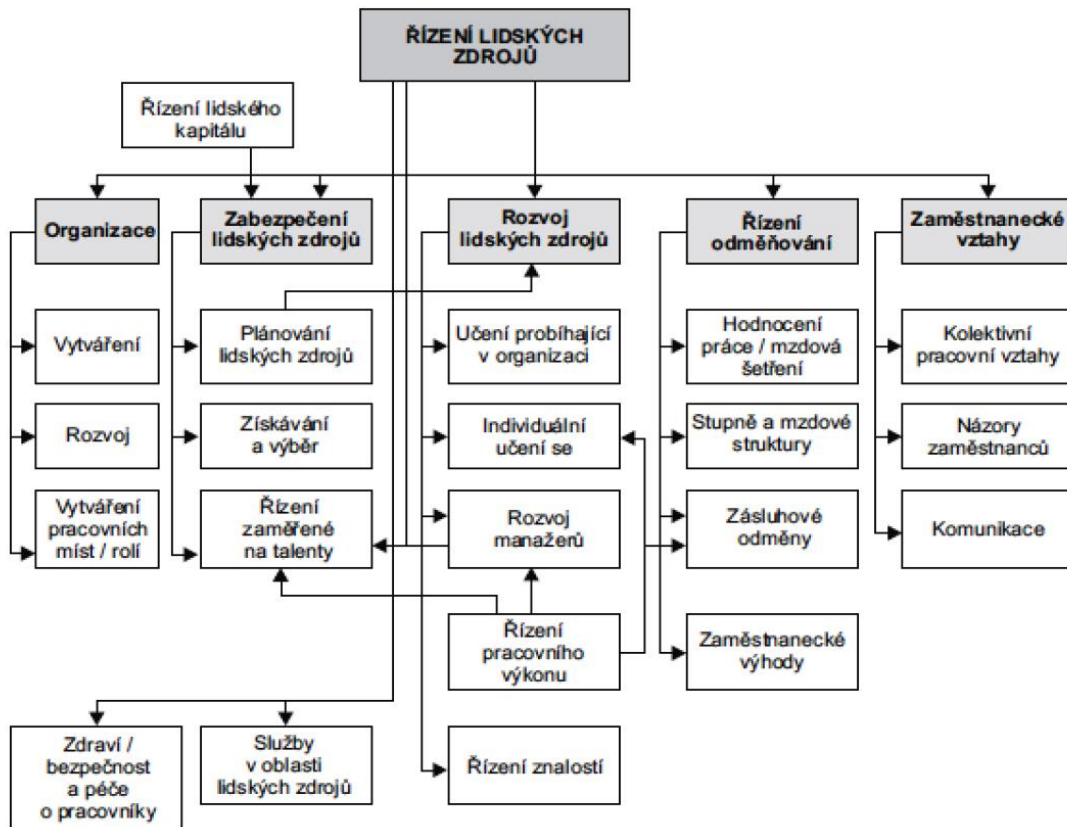
## **1.2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je plně v kompetenci vrcholového managementu, který určuje hierarchii hodnot, rozhoduje o tom, kdo povede řízení lidských zdrojů. Samotná péče o zaměstnance nestačí. Je potřeba aplikovat nové metody řízení na všech úrovních řízení v souladu se stanovenými podnikovými cíli.

Mezi základní činnosti zahrnující proces řízení lidských zdrojů patří (blíže viz obrázek 2):

- Organizace – vytváření a rozvoj organizační struktury včetně vytváření pracovních míst.
- Zabezpečení lidských zdrojů zahrnující proces výběru, získávání a plánování lidských zdrojů.
- Rozvoj lidských zdrojů, který probíhá učením (za pomoci organizace nebo individuálně), jenž je podpůrným faktorem ovlivňujícím řízení znalostí a pracovní výkonnosti.
- Řízení odměňování, jež se zabývá hodnocením provedené práce včetně odměn, benefitů a vytvářením mzdové struktury.
- Zaměstnanecké vztahy, tzn. vztahy na pracovišti, prosazování názorů zaměstnanců a vnitropodniková komunikace. Kompletní přehled základních činností je uveden na následujícím schématu.

Obrázek 2: Základní činnosti týkající se řízení lidských zdrojů



Zdroj<sup>41</sup>

Řízení lidských zdrojů se zabývá získáváním, využíváním zaměstnanců se zaměřením na pracovní výkonnost, vztahem zaměstnance k jeho práci, ostatním kolegům a rovněž na jeho osobním rozvojem. Z těchto důvodů se personalistika a její personální činnosti řadí mezi nejdůležitější podnikové činnosti. Je podpůrným systémem pro správné fungování společnosti. Rovněž vytváří vztah lidských zdrojů se zdroji finančními, materiálními a informačními.<sup>42</sup>

Řízení lidských zdrojů má velký vliv na vývoj pracovní výkonnosti zaměstnanců a tím se podílí na rozvoji podniku a plnění jeho ekonomických cílů. Cíle ekonomické však nejsou jediným smyslem personálního řízení, důležité je plnit i cíle sociální, protože pracovní výkonnost zaměstnanců se rovněž odvíjí od mezilidských vztahů na pracovišti. Základem

<sup>41</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. s. 28.

<sup>42</sup> KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. s. 13.

úspěšného řízení zaměstnanců je proto nalezení optima mezi plněním ekonomických a sociálních cílů.<sup>43</sup>

Jednou ze základních činností řízení lidských zdrojů je jejich rozvoj. Rozvoj v obecné rovině představuje realizaci ambicí a rozšíření schopností lidí. Prostřednictvím rozvoje dochází k dalšímu vzdělávání jedince a rozvoji jeho kvalifikace. Rozvoj každého zaměstnance se v konečném důsledku projevuje na formování osobnosti člověka, zlepšení vztahů na pracovišti a na přispění lidí k dosažení podnikových cílů.<sup>44</sup>

Jelikož je rozvoj pevně spjat se snahou dosáhnout žádoucí změny prostřednictvím učení se, k rozvoji dochází až po stanovení úmyslu, tzn. smyslu rozvoje člověka. V podnikovém prostředí jsou významným prostředkem rozvoje zaměstnanců tzv. rozvojové programy, které jsou ze strany zaměstnavatele vytvořeny tak, aby došlo k rozvoji zaměstnanců potřebným směrem a v dostatečném rozsahu.<sup>45</sup>

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by proto měly být nedílnou součástí personální politiky každé konkurenčně schopné společnosti. Investice do vzdělávacích a rozvojových programů umožňují zlepšit dovednosti a schopnosti pracovníků, a ty je možné následně využít pro rozvoj celého podniku. Investování do vzdělávání zaměstnanců se rovněž řadí mezi zaměstnanecké benefity.<sup>46</sup>

Učení společně s rozvojem a vzděláváním tvoří určitou posloupnost. Učení je v tomto na prvním místě a týká se změny v množství vědomostí a na základě získaných vědomostí v chování. Dalším stupněm v pomyslné posloupnosti je rozvoj, který umožňuje na základě naučeného dosáhnout potřebné změny. Rozvoj souvisí se vzděláváním, které je chápáno jako ojedinělý způsob učení se. Vztah nadřazenosti učení nad vzděláváním a rozvojem je graficky zobrazen na obrázku č. 3.

---

<sup>43</sup> ŠIKÝŘ, M. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. s. 31.

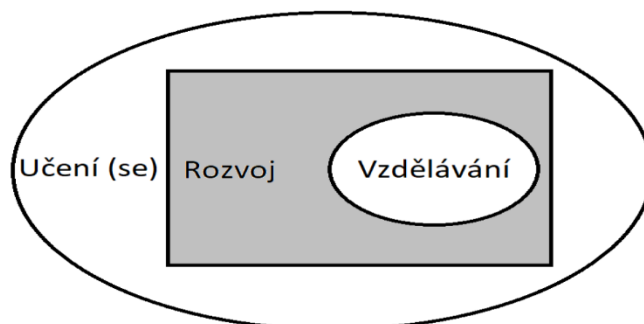
<sup>44</sup> KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. s. 252.

<sup>45</sup> HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 14.

<sup>46</sup> KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 169.



Obrázek 3: Vztah mezi pojmy učení, vzdělávání se a rozvoj



Zdroj<sup>47</sup>

Rozvoj zaměstnanců podniku představuje poskytnutí příležitosti se učit, zlepšovat v pracovní výkonnosti a prohlubovat znalosti jak jedincům, tak i skupinám ve společnosti. Jedná se o vnitropodnikovou politiku nebo strategii podniku orientovanou na vzdělávání a rozvoj lidského kapitálu, jenž integruje různé aktivity spojené s procesem učení. Smyslem rozvoje lidských zdrojů je zvýšit pracovní výkonnost, prohloubit znalosti zaměstnanců, zvýšit efektivnost podniku a v konečném důsledku i jeho konkurenceschopnost.<sup>48</sup>

Rozvoj lidského kapitálu podniku rozšiřuje zaměstnancům jejich rozhled, formuje jejich osobnost a chování a dopomáhá ke zlepšení jejich flexibility z hlediska pracovní náplně. Rozvoj lidských zdrojů je rovněž chápán jako celoživotní proces, který umožňuje zaměstnanci akceptovat a podporovat změny a formovat jeho pracovní schopnosti.<sup>49</sup>

Rovněž je systematickým procesem umožňujícím zaměstnancům měnit úroveň jejich znalostí a dovedností, pracovní chování a motivaci. Prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů dochází k odstranění rozdílu mezi objektivní a subjektivní kvalifikací, přičemž objektivní kvalifikace představuje kvalifikaci zaměstnance, jež vyplývá z odbornosti jeho náplně práce či tempa a náročnosti pracovních činností. Subjektivní kvalifikace se týká postojů, schopností a zkušeností pracovníka, které nabyl v průběhu svého života.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 30.

<sup>48</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. s. 443.

<sup>49</sup> KOUBEK, J. 2010. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press. s. 252.

<sup>50</sup> BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. s. 109.

Systematický způsob vzdělávání zaměstnanců přináší velké množství výhod i pro samotný podnik, jenž je neustále zásobován vyškolenými pracovníky, díky čemu nemusí na trhu práce vyhledávat nové zaměstnance. Vhodně nastavený systém vzdělávání a rozvoje lidského kapitálu umožňuje vytvořit soulad mezi potřebami společnosti a pracovními schopnostmi a dovednostmi jejich zaměstnanců. Rozvoj lidských zdrojů dopomáhá zlepšit pracovní produktivitu, zvýšit kvalitu produkovaných výrobků či poskytovaných služeb a rovněž prostřednictvím produktivity práce umožnit komplexní rozvoj podniku.<sup>51</sup>

K tomu, aby byly pracovní síly podniku využity optimálně, je kromě jejich vzdělávání a zvyšování kvalifikace nutno vzít v úvahu jejich sociální rozvoj. Zaměstnancům by mělo být umožněno rozvíjet jejich sociální schopnosti a vlastnosti, které napomohou ke zlepšení kvality jejich pracovního života a zároveň napomohou zvýšit jejich loajalitu vůči zaměstnavateli. Tím podnik dopomůže k vytváření dobrého jména organizace ve společnosti, což je v tržním prostředí velice důležité z hlediska udržení podniku na trhu a jeho dalšího rozvoje.<sup>52</sup>

Procesy týkající se rozvoje lidských zdrojů v podniku a vazby mezi nimi jsou zobrazeny na obrázku č. 4. Mezi složky procesu patří učení, které se využívá k řízení znalostí, které jsou následně využity pro rozvoj podniku. K rozvoji zaměstnanců je možné využít např. mentoring, koučování, e-learning nebo samostatné učení, rovněž je možné využívat výcviky a odborné vzdělávací kurzy, přičemž vhodnou kombinací možných složek procesu rozvoje lidských zdrojů je možné dosáhnout správné struktury vzdělávacích programů.<sup>53</sup>

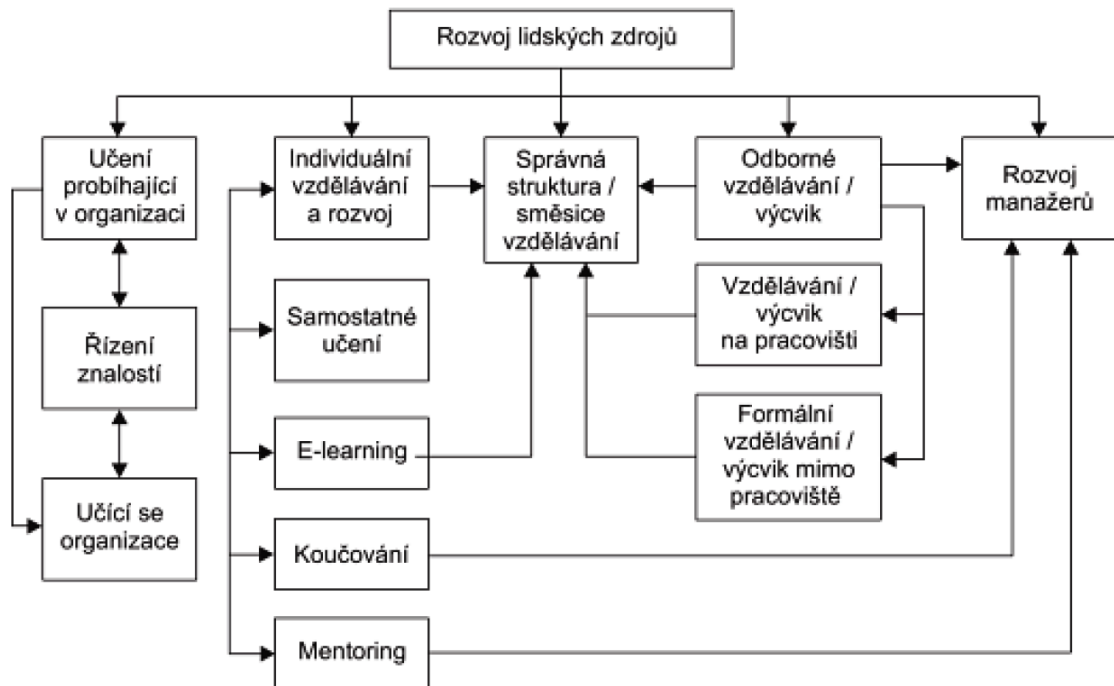
---

<sup>51</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. s. 376.

<sup>52</sup> KOUBEK, J. 2010. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press. s. 252.

<sup>53</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. s. 444.

Obrázek 4: Rozvoj lidských zdrojů



Zdroj<sup>54</sup>

### 1.2.1 Strategické řízení zaměstnanců

Pokud chce podnik efektivně využít svoje lidské zdroje, je potřebné vytvořit promyšlený a strategický přístup k řízení jednotlivých zaměstnanců, tak aby jejich působení v podniku umožnilo dosáhnout společnosti stanovené cíle. Optimálně nastavený způsob řízení lidských zdrojů dopomůže využít lidský kapitál k úspěšnému plnění podnikových cílů a tím k udržení nebo zlepšení konkurenceschopnosti podniku.<sup>55</sup>

Strategické řízení lidských zdrojů představuje vyústění personální strategie podniku.<sup>56</sup> Strategie představuje něco, co by se mělo odehrát v budoucnosti, ale v současné době to ještě neexistuje. Každá strategie má svůj úmysl a přizpůsobuje se konkrétnímu podniku a jeho potřebám. Formulace strategie představuje stanovení plánu, který je následně realizován zaměstnanci podniku. Tento plán zahrnuje konkrétní kroky a jejich plnění

<sup>54</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. s. 444.

<sup>55</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. s. 28–29.

<sup>56</sup> KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., Praha: Management Press. s. 24.

z časového hlediska. Pro správné fungování společnosti je potřebné vytvořit soulad mezi organizační strukturou, strategií podniku, jeho posláním a personálním řízením.<sup>57</sup>

Základním kamenem každé strategie je jasné stanovení cílů, které určí směřování podniku v budoucnosti. Personální strategie jsou formulovány návazně na podnikové strategie, tzn. dochází k vytváření vztahů mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením. Při formulování strategie řízení lidských zdrojů je rovněž potřebné zohlednit vnitřní a vnější prostředí podniku, které je potřebné skloubit s potřebami a očekáváním podniku i zaměstnanců a vytvořit optimum mezi všemi těmito kritérii.<sup>58</sup>

Strategické řízení zaměstnanců podniku je založené na čtyřech základních pilířích, které zahrnují strategickou integraci, vysokou kvalitu, flexibilitu a vysokou míru loajality. Strategická integrace umožňuje zahrnout veškeré aktivity týkající se personálního řízení do strategických plánů společnosti a vytvoření vhodného souladu mezi nimi. Vysoká kvalita se týká nejen poskytovaných služeb a produkováných výrobků podniku, ale rovněž hledání, získání a udržení kvalitních pracovních sil v podniku. Flexibilitou je myšleno přizpůsobení strategií konkrétní situaci v podniku a jeho organizační struktury. Vysoká míra loajality se týká propojení potřeb a přání podniku a zaměstnanců.<sup>59</sup>

Mezi nejdůležitější úkoly strategického řízení lidských zdrojů patří zabezpečení dostatečné výkonnosti podniku a její zvyšování. Pro zabezpečení tohoto úkolu je vhodné využívat všechny dostupné zdroje podnikání v optimální míře s přihlédnutím ke konkrétní podnikové situaci. Je nutné vytvořit dynamický soulad mezi množstvím a druhy pracovních úkolů a podle nich tvořit pracovní pozice, tzn. postarat se o to, aby potřebné pracovní úkoly vypracovával vhodný, kvalifikovaný zaměstnanec. S problematikou využívání kvalitních lidských zdrojů se pojí nutnost využívat efektivní styl vedení lidí, formování pracovních týmů a vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. s. 115.

<sup>58</sup> DVORÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. s. 49.

<sup>59</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. s. 32.

<sup>60</sup> KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., Praha: Management Press. s. 25.

Dalším cílem strategického řízení lidských zdrojů je optimální využívání zaměstnanců vzhledem k jejich kvalifikaci, pracovním schopnostem a stanovené pracovní doby. Kromě výkonnosti je potřebné brát v úvahu osobní a sociální rozvoj zaměstnanců. Zlepšování pracovního života zahrnující mimo jiné vytváření vhodných životních a pracovních podmínek by mělo být nezbytnou součástí každé personální strategie. Žádná personální strategie by neměla porušovat právní předpisy týkající se lidských práv a svobod či oblasti pracovně-právních vztahů, a naopak by měla podporovat vytváření dobrého jména podniku na trhu.<sup>61</sup>

Strategické řízení lidských zdrojů by se mělo primárně soustředit na zaměstnance podniku – jejich zájmy, role a funkce a zohlednit je ve vztahu k podniku a k ostatním zaměstnancům. Pracovník je z hlediska podnikatelské oblasti chápán jako člen pracovního týmu v některé organizační jednotce podniku, ale zároveň se jedná o spotřebitele, jenž uspokojuje své potřeby na základě spotřeby produktů a využívání služeb. Z výše uvedených důvodů zaměstnanci při hledání vhodného zaměstnavatele zohledňují následující faktory:

- výše odměny za nabízenou pracovní pozici,
- možnost uplatnit schopnosti, znalosti a dovednosti jedince,
- záruka dlouhodobého zaměstnání,
- vhodné pracovní prostředí a pracovní kolektiv,
- možnost dalšího rozvoje jedince v podniku.<sup>62</sup>

V souvislosti se strategickým řízením nelze opomenout oblast kompetence. Někteří zahraniční autoři pojem kompetence spojují s kvalifikací či odbornou způsobilostí, jiní jí vyjadřují schopnost chování jedince. Z hlediska vztahu k pracovním činnostem lze kompetenci spíše vnímat jako jedinečnost lidského kapitálu. Veteška a Tureckiová považují kompetenci za „jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním

---

<sup>61</sup> KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. s. 25.

<sup>62</sup> TOMŠÍK, P.; DUDA, J. 2011. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně. s. 34.

*kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.*“<sup>63</sup>

Pro potřebu této práce lze v podstatě kompetenci vnímat jako určitý potenciál člověka v podobě kompetentního jednání, jenž předpokládá schopnost k výkonu, pokud dokáže využívat své znalosti, dovednosti, zkušenosti k plnění pracovních úkolů. Spojitost výhradně s člověkem je patrná z definice Vetešky, který uvádí, že lidský kapitál je „*souhrnem kompetencí, postojů a intelektu*“.<sup>64</sup>

### **1.2.2 Řízení kariéry, talent management**

Řízení kariéry je procesem zahrnující výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců s cílem získání a udržení dostatku kvalifikovaných pracovních sil, jež společnost potřebuje pro jeho fungování a další rozvoj.<sup>65</sup>

Řízení kariéry je založeno na poskytnutí příležitosti postoupit v organizační struktuře podniku na vyšší pracovní pozice a rozvíjet profesní kariéru zaměstnanců s cílem získat a udržet dostatek talentovaných pracovníků, již dopomohou k plnění podnikových cílů. Řízení kariéry se týká rozvoje zaměstnanců, jejich vzdělávání a rovněž vytváření následnictví v manažerských pozicích společnosti. Smyslem plánování následnictví manažerských postů je zabezpečit dostatek kvalifikovaných vedoucích zaměstnanců k pokrytí manažerských pracovních pozic po odchodu bývalých manažerů na jiná pracovní místa nebo z podniku. Plánování následnictví je velice efektivním motivačním nástrojem, který umožňuje projevit potenciál zaměstnanců, jejich pracovní výkonnost a zvyšuje jejich loajalitu vůči zaměstnavateli. Kariérní plány se vytvářejí na základě požadavků podniku, s přihlédnutím k potenciálu a pracovní výkonnosti zaměstnanců, a jsou následně transformovány do kariérních rozvojových programů nastavených konkrétně na vybrané zaměstnance.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing. s. 27.

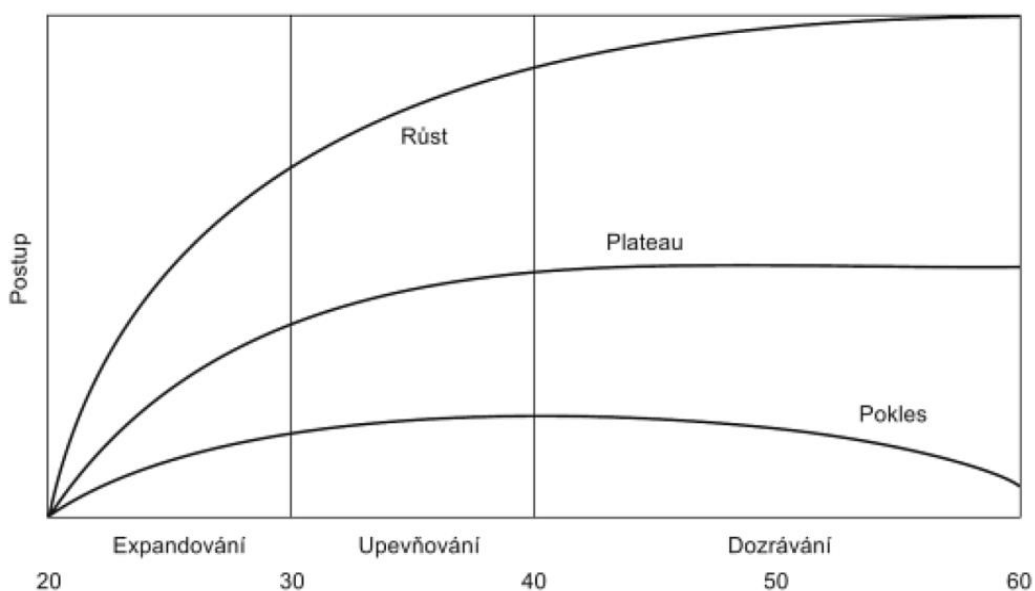
<sup>64</sup> Tamtéž. s. 27.

<sup>65</sup> KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 174.

<sup>66</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. s. 335.

Vývoj kariéry člověka je možné zobrazit za pomoci křivky vývoje kariéry, který zohledňuje tři období v kariéře každého člověka – expandování, upevňování a dozrávání. K expandování dochází na začátku kariérního života, kdy jedinec získává velké množství znalostí a dovedností v krátkém okamžiku, rychle rozvíjí svoje schopnosti a vyjasňuje si, jakým směrem by se měla jeho kariéra dále posouvat. V rámci období „upevňování“ se získané dovednosti a znalosti využívají, upravují a modifikují. Ve fázi dozrávání si je jedinec již svojí kariérní dráhou jistý a postupuje po ní dle jeho schopností, motivace a příležitostí, které obdrží (blíže viz obrázek 5).

Obrázek 5: Křivka vývoje kariéry

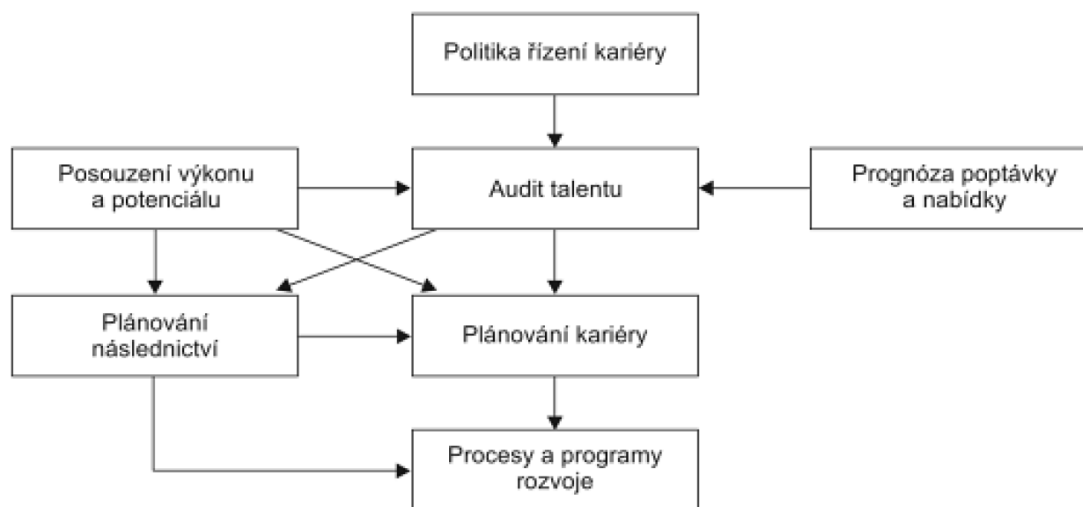


Zdroj<sup>67</sup>

Proces řízení kariéry se rovněž odvíjí od politiky řízení kariéry, kterou si stanoví každý podnik samostatně. Následně se provádí audit talentovaných zaměstnanců, který posuzuje pracovní výkonnost a potenciál zaměstnanců a zároveň zohledňuje prognózu nabídky a poptávky. Na základě provedeného auditu dochází k formulaci individuálních kariérních plánů a specifikaci jednotlivých rozvojových programů (blíže viz obrázek 6).

<sup>67</sup> ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. s. 335.

Obrázek 6: Řízení kariéry



Zdroj<sup>68</sup>

Prostředkem řízení kariéry je tzv. talent management (blíže viz obrázek 7). Jedná se o řízení vztahu podniku s talentovanými zaměstnanci. Přitom tento vztah začíná identifikováním talentů a pokračuje jejich získáváním, motivováním, rozvojem a udržením. Talenti jsou velice schopní zaměstnanci s vysokým potenciálem a pracovní výkonností, u kterých se předpokládá možnost budoucího zastávání důležitých pozic v podniku. Takoví zaměstnanci mohou znatelně pomoci podniku v jeho rozvoji. Navíc svojí výjimečností a pracovní pílí dokážou motivovat k vynikajícím výsledkům i ostatní zaměstnance. Podnik by se měl proto o talentované zaměstnance dostatečně starat, aby si je udržel co nejdéle a nepřešli ke konkurenci. Ztráta talentovaných zaměstnanců může mít pro společnost dalekosáhlé důsledky, které se mohou projevit jak v současnosti, tak i v budoucnosti.<sup>69</sup>

Proces řízení talentů je proto vhodné nastavit tak, aby byl přístupný pro jakéhokoliv talentovaného pracovníka. Je potřebné, aby talent management umožňoval vnitřní mobilitu a diverzitu. Práce s talentovanými pracovníky musí být systematická, počínaje

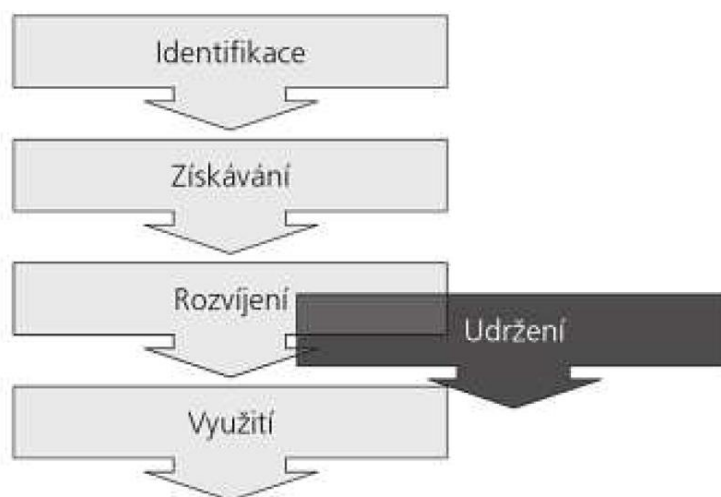
<sup>68</sup> ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. s. 336.

<sup>69</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. s. 29.



jejich identifikováním a následně získáváním, rozvíjením, využitím až po udržení ve společnosti.<sup>70</sup>

Obrázek 7: Proces talent managementu



Zdroj<sup>71</sup>

Identifikace talentu je prvním krokem procesu řízení talentů. Správné identifikování talentovaných pracovníků je pro každou společnost základním kamenem. Je potřebné, aby výběr talentů byl vnímán celou společností jako spravedlivý, proto bývají za tímto účelem využívána development nebo assesment centra, kde jsou talenti vybíráni na základě plnění stanovených úkolů prostřednictvím vedoucích zaměstnanců, personalistů a dalších odpovědných zaměstnanců.<sup>72</sup>

Dalším krokem talent managementu je získávání talentů. V rámci tohoto procesu se osoby odpovědné za výběr talentovaných zaměstnanců zaměřují na pracovní výkonnost lidí, kteří by měli potenciál se zúčastnit talentovaného programu. Vybraným zaměstnancům jsou následně předány nabídky zúčastnit se talentového programu včetně podrobné specifikace aktivit, které bude talentový program zahrnovat.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> BARTÁK, J. 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: UJAK Praha. s. 45.

<sup>71</sup> HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 110.

<sup>72</sup> HORVÁTHOVÁ, P. 2010. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue*, 2010, roč. 13, č. 2. s. 17.

<sup>73</sup> WILCOX, M. 2016. *Effective Talent management: Aligning Strategy, People and Performance*. s. 9.

Talenty je potřebné v jejich kariéře rozvíjet prostřednictvím talentových programů, jejichž cílem je zvýšit odbornost a rozhled talentovaných zaměstnanců. Talentové programy jsou řízené ze strany zaměstnavatele, který ví nejlépe, ve kterých oblastech a jak podrobně by se měli talenti rozvíjet, aby pomohli podniku zlepšit jeho konkurenceschopnost. Zároveň je potřebné, aby se zaměstnavatel snažil si talentované zaměstnance udržet, jelikož po absolvování talentových programů dosahují vysoké odbornosti a v případě, že by absolventy programu k sobě přetáhla konkurence, mohli by ohrozit podnik. Z tohoto důvodu by se měl zaměstnavatel snažit vytvořit zaměstnanci co nejpříjemnější prostředí a rovněž by jej měl motivovat prostřednictvím různých aktivit, které přímo nesouvisí s hlavní podnikatelskou činností, ale mohly by pomoci talentům se identifikovat se zaměstnavatelem. Jedná se např. o činnosti spojené s charitou nebo péčí o životní prostředí apod.<sup>74</sup>

Stabilizaci talentovaných zaměstnanců v podniku však ovlivňují i další faktory zahrnující styl vedení zaměstnanců, výši odměny za práci, zaměstnanecké benefity, možnost kariérního růstu, sdílení hodnot a vize podniku či dobré jméno podniku, resp. jeho pověst.<sup>75</sup>

### 1.2.3 Metody rozvoje zaměstnanců

K rozvoji zaměstnanců se v praxi využívá řada metod, jež je možné dělit do dvou kategorií – na metody, jež se využívají k rozvoji talentů mimo pracoviště (off-the-job) a metody využívané při výkonu pracovní činnosti (on-the-job), přičemž silnější důraz se klade na metody využívané pro rozvoj zaměstnanců na pracovišti. Mezi metody rozvoje talentů na pracovišti patří mentoring, koučing, rotace práce, miniprojekty, pověření úkolem, stínování, práce na projektech, stáže, sdílení poznatků, dočasné přeložení a plnění naléhavých úkolů, brainstorming. Metody „off-the-job“ zahrnují workshopy, simulace, případové studie, semináře, přednášky, e-learning, manažerské hry,

---

<sup>74</sup> MERLEVEDE, P. 2015. *Talent management: A Focus on Excellence. Managing Human Resources in a Knowledge Economy*. s. 16.

<sup>75</sup> HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 191.

development centre, samostudium odborných zdrojů, případové studie a outdoor training.<sup>76</sup>

Dále budou vysvětleny nejčastěji užívané metody rozvoje zaměstnanců v praxi.

### **Mentoring**

Mentoring patří mezi nástroje podporující řízení kariéry zaměstnanců. Mentoring funguje na principu mentora, kterým je zkušený zaměstnanec s velkým množstvím znalostí, jenž usměrňuje, stimuluje a radí zaměstnanci při řešení různých pracovních výzev, jež jsou mu přiděleny k vypracování. Výhodou mentoringu je možnost vlastní volby mentora, tzn. zaměstnanec si vybere mentora dle jeho uvážení bez jakéhokoliv zásahu managementu. Mentor bývá v literatuře chápán jako jakýsi „patron“ mentorovaného zaměstnance, jelikož mu znatelně pomáhá v rozvoji jeho kariéry, zároveň mezi mentorem a mentorovaným vzniká silné pouto.<sup>77</sup>

### **Koučing**

Koučing představuje proces neustálého směřování a podněcování pracovníka k dosahování potřebné pracovní výkonnosti a vlastní iniciativě s přihlédnutím k jeho individualitě. Koučing funguje na základě vztahu mezi koučem a zaměstnancem. Ti spolu úzce spolupracují a formují kariérní cíle talentovaného pracovníka.<sup>78</sup>

Princip koučingu je založen na třech pilířích, mezi něž patří zpětná vazba, dotazování a identifikace přijatelných cílů. Na rozdíl od klasického řízení dochází u koučingu ke stanovování postupu a možností, jak realizovat zadaný úkol dle vlastního uvážení a následně je zaměstnanec ze strany kouče usměrňován. Koučing funguje na principu dialogu mezi zaměstnancem a jeho koučem.<sup>79</sup>

Správný kouč by měl pracovníka prostřednictvím kladení velkého množství otázek navést na vhodný způsob, jak dosáhnout stanovených cílů. Na základě pokládaných otázek je zaměstnanec nucený se nad problémem zamyslet a sám najít vhodné způsoby, jak vyřešit

---

<sup>76</sup> HORVÁTHOVÁ, P. 2011. *Talent management*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. s. 67.

<sup>77</sup> Tamtéž. s. 67.

<sup>78</sup> Tamtéž. s. 68.

<sup>79</sup> BĚLOHLÁVEK, F. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. s. 42.

zadaný úkol. Proces koučování je z časového hlediska náročnější, ovšem v porovnání se samostatným osvojováním znalostí je znatelně kvalitnější, a navíc zaměstnanec vidí smysl jeho práce.<sup>80</sup>

Koučing bývá někdy zaměňován s termínem „trénink“. Jedná se však, v mnoha ohledech, o jiné pojmy, přičemž koučem bývá jedinec, který většinou není zaměstnanec v podniku, ze kterého je koučovaný pracovník, i když v některých případech se může jednat i o interního pracovníka. Zaměstnanec by si s koučem měl jasně stanovit cíle koučingu a jeho rozsah. Konkrétní rozdíly mezi koučingem a tréninkem jsou shrnuty v tabulce 2.

Tabulka 2: Rozdíly mezi koučingem a tréninkem

<b>Trénink</b>	<b>Koučink</b>
Trenér poskytuje hotové odpovědi (radí, instruuje, opravuje, upozorňuje na nedostatky, chválí z pozice chytřejšího).	Kouč klade otevřené otázky („proč, k čemu to slouží, jak – podněcuje k hledání, zatahuje do hry z pozice partnera).
Trenér se zaměřuje především na chování.	Kouč se zaměřuje i na emoce a hodnoty.
Opakované zkoušení již osvědčeného vzorce chování.	Hledání a objevování si nových způsobů, rozšiřování dovedností
Důraz na techniky řešení problému a odbornost.	Důraz na vlastnictví problému a postoj „my a naše problémy jsme jedno“.
Mimo práci a pracoviště.	Během pracovního výkonu nebo co nejbližší vlastní práci.
Vytváření dovedností.	Transfer dovedností do praxe, jejich efektivnější uplatnění.

Zdroj<sup>81</sup>

## Rotace práce

Smyslem rotace práce je rozšiřování znalostí a zkušeností zaměstnanců na základě zastávání různých pracovních míst v rámci jednoho podniku. Rotaci práce je nutné detailně naplánovat a pravidelně kontrolovat. V případě, že rotace práce nebude detailně naplánována, může být pro zaměstnance frustrující a tím pádem neefektivní. Důležité je vypracovat program rotace práce tak, aby byl pro zaměstnance přínosný a naučil se velké množství znalostí i z jiných oborů, ve kterých dříve nepracoval.<sup>82</sup>

<sup>80</sup> BĚLOHLÁVEK, F. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. s.45.

<sup>81</sup> HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. s. 106.

<sup>82</sup> ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. s. 453.

Jestliže se podaří program rotace práce vytvořit správně a zaměstnanci vyhovuje, prohlubují se zaměstnanci jeho znalosti, a navíc v případě absencí zaměstnanců na postech, jež v rámci rotace zastával, může tyto zaměstnance dočasně zastoupit. Neméně důležité je stanovit osobu, která bude na program rotace práce dohlížet, aby zaměstnanci získávali nové pracovní zážitky a v jejich učení docházelo k pokrokům. Ke stanovení vhodného rotačního programu by mělo dojít na základě rozhovoru osoby pověřené rotací práce a vybraným zaměstnavatelem, přičemž rozhovor by měl být doplněn i o vhodně naformulovaný dotazník.<sup>83</sup>

### **Stínování**

Stínování je založeno na principu sledování vybraného zaměstnance při práci. Tato metoda bývá v praxi prováděna krátkodobě, zaměstnanec většinou tráví jeden nebo několik málo dní po boku jeho přímého nadřízeného, aby pracovník pochopil pracovní náplň a roli jeho vedoucího.<sup>84</sup>

### **Případová studie**

Případová studie představuje popis určitých událostí, které se stávají předmětem analýzy vzdělávajících se zaměstnanců s cílem odhalit příčiny problému a nalézt způsob, jak jej vyřešit. Případové studie se často používají v rámci kurzů pro vedoucí zaměstnance, jelikož se vychází z poznatku, že na základě analýzy událostí je možné získat a rozvíjet manažerské schopnosti. Problémem je, že ze strany vzdělávaných zaměstnanců dochází často k přesvědčení, že předložená studie není realistická, a proto se problému nevěnují důkladně, nýbrž pouze povrchně. Lektor, který případovou studii předkládá, by se proto měl snažit, aby se vzdělávané osoby předloženou studií zabývaly co nejdětalněji a neodbývaly problematiku případové studie pouze nedomyšlenými poznámkami.<sup>85</sup>

### **E-learning**

E-learning představuje individuální způsob vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. Tento způsob vzdělávání se využívá často v případech distančního odborného vzdělávání. Informační a komunikační technologie

---

<sup>83</sup> ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. s. 453.

<sup>84</sup> HORVÁTHOVÁ, P. 2011. *Talent management*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. s. 76.

<sup>85</sup> ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. s. 481.

umožňují poskytování schémat a obrázků, které jsou prostředkem interaktivního vzdělávání. Rovněž dochází k simulacím skutečných událostí, tzn. vzdělávání jedinci se mohou učit na základě činností, jež vykonávají. Technologie navíc umožňují měřit výkonnost vzdělávaných osob a rovněž zabezpečují možnost cvičení nebo osobních testů pro vzdělávané osoby.<sup>86</sup>

### **Přednášky**

Přednášky jsou metodou vzdělávání, na které se vzdělávané osoby podílejí pouze minimálně nebo vůbec, kromě závěrečné části přednášky, během které mohou vzdělávané osoby pokládat doplňující otázky, případně si ověřovat, zda zkoumanou problematiku správně pochopily. Smyslem přednášky je předat posluchačům dostatečné množství informací na dané téma, přičemž program přednášky je z obsahového i časového hlediska pevně stanoven a přednášející se snaží z něj příliš neodbočovat. Přednášející by se měl snažit usnadnit vzdělávaným osobám si zapamatovat předávané informace co nejnadhěji, např. prostřednictvím pomůcek a praktických simulací. Problémem přednášek je pouze jednostranný tok informací od lektora směrem k posluchačům, kteří pouze pasivně vnímají poskytované informace. Výhodou přednášek je rychlý přenos informací a nízké náklady spojené s vybavením.<sup>87</sup>

### **Brainstorming**

Brainstorming je forma případové studie, která probíhá na základě výzvy skupině vzdělávaných osob, aby každý z nich navrhl způsob, jak by vyřešil definovaný problém. Návrhy řešení problému jsou následně prezentovány jednotlivými účastníky této vzdělávací metody a na základě podaných návrhů dochází k rozpoutání diskuze o možném řešení. Výhodou brainstormingu je kreativní přístup k řešení různých situací, nevýhodou jsou příliš vysoké nároky kladené na vzdělávající osobu.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. s. 481.

<sup>87</sup> KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. s. 260.

<sup>88</sup> KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. s. 260.

## **Outdoor training**

Outdoor training představuje formu vzdělávání na základě různých pohybových činností, jako je např. průzkum jeskyní, turistika nebo hraní her. Cílem outdoor trainingu je na základě různých výzev a podnětů přimět vzdělávané osoby k týmové spolupráci a snaze výzvy a zadané úkoly splnit. Nedílnou součástí outdoor trainingu je všudypřítomný tlak na vzdělávané osoby. Jedná se o velice náročnou metodu vzdělávání zaměstnanců z hlediska časové náročnosti na přípravu a nutnosti přimět vzdělávající se osoby k pohybu.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. s. 455.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 2 VÝZKUM

### 2.1 Charakteristika vybrané společnosti

NAKIT (Národní agentura pro komunikační a informační technologie, s. p.) byla založena jako servisní organizace Ministerstva vnitra České republiky. Zřizovatelem agentury je Ministerstvo vnitra ČR. Jejím posláním je zajistit pro svého zřizovatele dlouhodobý a koncepční rozvoj informační a komunikační infrastruktury ve vlastnictví státu tak, aby veškeré budoucí investice do této oblasti byly podřízeny jednotné strategii. Statut NAKIT vymezuje široký rozsah činností, který ho předurčuje k vybudování nových kompetencí umožňujících např. informační a komunikační technologie nejen provozovat a udržovat, ale zároveň je dlouhodobě rozvíjet v souladu s potřebami jejich uživatelů.

### 2.2 Stanovení cíle a hypotéz

Cílem praktické části práce je na základě dotazníkového šetření se zaměstnanci a rozhovorem se specialistou HR identifikovat problémové oblasti v oblasti rozvoje zaměstnanců. Dále budou navržena vhodná nápravná opatření, jež by mohla přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a optimalizaci systému jejich rozvoje.

Zpracováním praktické části budou potvrzeny nebo vyvráceny následující hypotézy:

**Hypotéza č. 1:** Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku nepokrývá veškeré kompetence potřebné k výkonu práce.

**Hypotéza č. 2:** Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců neprobíhá systematicky.

**Hypotéza č. 3:** Zaměstnanci považují vzdělávání za motivační faktor.



## 2.3 Harmonogram výzkumu

K dosažení stanoveného cíle bylo zapotřebí nejprve stanovit časový harmonogram:

- **květen 2018** – vymezení problému, stanovení výzkumného cíle, hypotéz, návrh metod a výběr vzorku,
- **červen 2018** – dotazníkový předvýzkum – na malém vzorku respondentů byla ověřena konstrukce dotazníku, výběr metod, ověřena verifikace stanovených hypotéz,
- **červenec 2018** – konstrukce struktury rozhovoru, ověřena verifikace stanovených hypotéz,
- **srpen – září 2018** – realizace výzkumu – dotazování, rozhovor,
- **říjen 2018** – zhodnocení získaných dat, zhodnocení výsledků s hypotézami,
- **listopad 2018** – závěry a zhodnocení celé práce.

Výzkum byl prováděn v období od května do listopadu 2018.

## 2.4 Popis výzkumných metod

Za metody práce jsou zvoleny aplikace a následné vyhodnocení kvantitativního výzkumu s využitím metody dotazníkového šetření a kvalitativní forma rozhovoru.

Kvantitativní forma výzkumu v podobě dotazníkového šetření je zvolena vzhledem ke zpracovávání většího množství dat. Navíc je anonymní a na vyplnění mají respondenti čas. Rozhovor patří do kvalitativní formy výzkumu. Forma rozhovoru je již konkrétně zacílena na specialistu zabývajícího se personálními činnostmi, čímž se celý výzkum obohatí o další směr pohledu.

Zjištěné údaje z dotazníku se nejprve zanalyzují do číselné podoby, poté se sumarizují a zpracují do četnostních tabulek. Nakonec se graficky vyjádří a následně vyhodnotí s ohledem na stanovené hypotézy.

Zjištěné údaje z rozhovoru se nejprve přepíší, a poté vyhodnotí z hlediska stanovených hypotéz a cíle práce.

V závěru práce se na základě zjištěných výsledků uvedou vhodná nápravná opatření pro zkvalitnění práce v podniku.

## **2.5 Výběr a charakteristika výzkumného vzorku**

Smyslem rozhovoru se specialistou HR a dotazníkového šetření bylo získat potřebné informace o systému rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

Dotazník byl rozdělen na dvě části (celé znění je uvedeno v příloze 1). V první části byli identifikováni respondenti z hlediska pohlaví, věkové skupiny, nejvyššího dosaženého vzdělání, délce působení v podniku a pracovního zařazení. Druhá část dotazníku se již zabývala analýzou systému rozvoje zaměstnanců společnosti. Vytvořený dotazník se skládá z větší části z uzavřených otázek, byly však použity i otevřené otázky a polootevřené otázky, u některých otázek mohli respondenti uvést svůj nesouhlas s tvrzením prostřednictvím hodnotící stupnice. Dotazník byl distribuován v elektronické podobě.

Struktura otázek rozhovoru je uvedena v příloze 2. Celý rozhovor se skládá z 8 otázek a 2 podotázek.

Výzkumný vzorek tvoří 123 zaměstnanců vybrané společnosti. Pro dosažení co největší objektivity byl osloven rozmanitý vzorek respondentů, z nichž větší podíl zaujímali muži ve věkovém rozmezí 36–45 let se středoškolským vzděláním s maturitou, kteří v podniku pracují 4–7 let. Pro rozhovor byl vybrán 1 HR specialista, který je ve společnosti od jejího vzniku.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 123 ze 140 oslovených zaměstnanců společnosti, celková návratnost dotazníků dosahovala 87,86 %. Získané odpovědi byly následně agregovány a zhodnoceny za pomoci tabulkového editoru.

## 2.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

### 2.6.1 Identifikační údaje účastníků dotazníkového šetření

Celkově bylo vyhodnoceno 123 získaných dotazníků, přičemž šetření se zúčastnilo 38 žen (30,89 % respondentů) a 85 mužů (69,11 %).

Dle věkových kategorií se dotazníkového šetření zúčastnilo nejvíce zaměstnanců ve věku 36–45 let (34,96 %), následně 26–35 let (27,64 %) a 46–55 let (21,14 %), nejméně zastoupenou skupinou byli pracovníci ve věku 62 let a více (1,63 %). Detailnější pohled o zastoupení věkových kategorií zaměstnanců poskytuje následující tabulka 3.

Tabulka 3: Věková kategorie respondentů

Věková kategorie	Počet respondentů	Podíl na celku
18–25 let	12	9,76 %
26–35 let	34	27,64 %
36–45 let	43	34,96 %
46–55 let	26	21,14 %
56–61 let	6	4,88 %
62 a více let	2	1,63 %

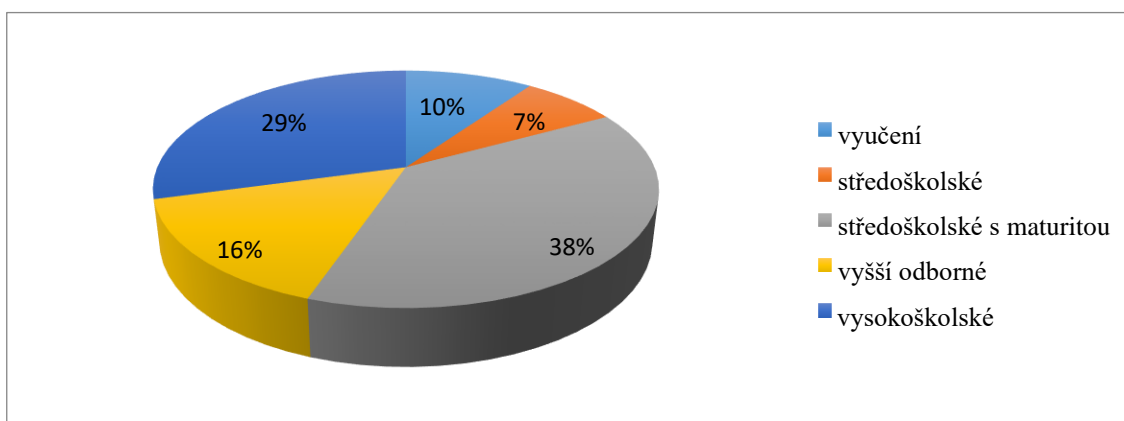
Zdroj<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

Z hlediska vzdělání tvoří největší část respondentů středoškolsky vzdělaní zaměstnanci s maturitou (38 %) vysokoškoláci (29 %), pracovníci s vyšším odborným vzděláním (16 %), vyučení (10 %) a středoškoláci bez maturity (7 %), viz následující graf 1. Žádný z dotazovaných zaměstnanců nemá ukončené pouze základní vzdělání.

Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj<sup>91</sup>

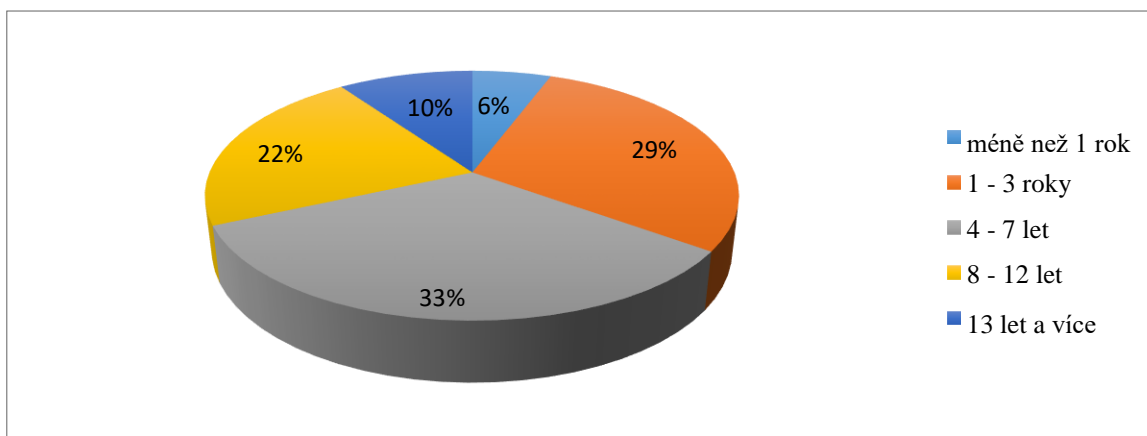
Největší část respondentů tvoří z hlediska jejich pracovního zařazení specialisté (43,90 %), následně technici (30,08 %), administrativní zaměstnanci (22,76 %), nejméně je vedoucích (3,25 %).

---

<sup>91</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

Z grafu č. 2 je patrné, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 33,33 % respondentů, kteří ve společnosti pracují po dobu 4–7 let, 29,27 % pracovníků je ve společnosti zaměstnáno 1–3 roky a 21,95 % 8–12 let. Nejnižší podíl z dotazovaných zaměstnanců tvořili pracovníci s dobou působnosti v podniku kratší než 1 rok (5,69 %). Z uvedeného grafu je patrné, že ve společnosti pracuje velké množství osob delší časový horizont, z čehož vyplývá nízká fluktuace zaměstnanců.

Graf 2: Délka působnosti respondentů v podniku



Zdroj<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

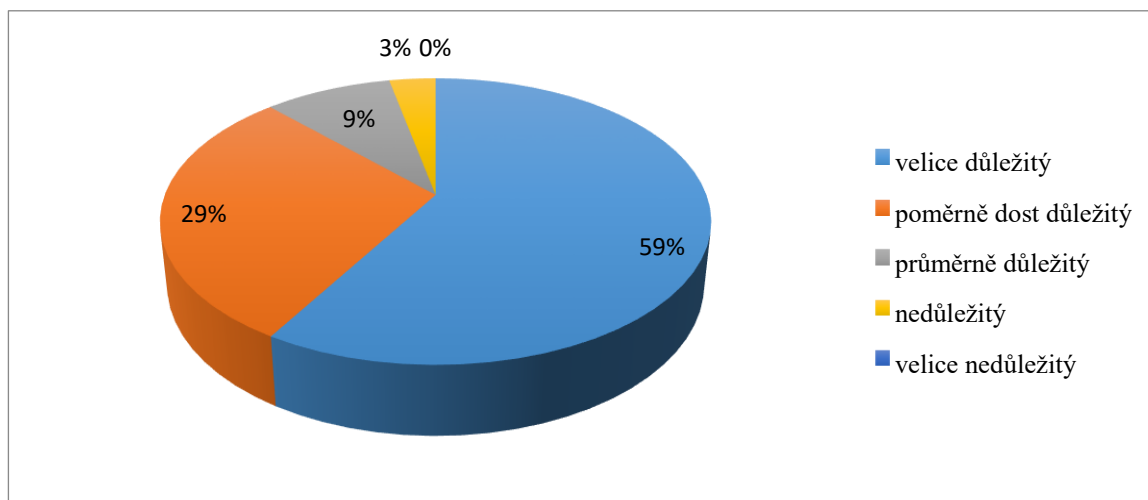
## Rozvoj lidských zdrojů v organizaci

Druhá část se již zaměřuje na problematiku rozvoje lidských zdrojů v organizaci a s ní související vzdělávání zaměstnanců. Odpovědi zaměstnanců budou podrobeny analýze, následně budou vyhodnoceny pro zjištění současného stavu systému rozvoje lidských zdrojů v organizaci.

### 1. otázka: „*Je podle Vašeho názoru rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů v organizaci důležitý? (1 – velmi důležitý, 5 – zcela nedůležitý)*“

Z odpovědí respondentů je patrné, že rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů je pro ně velmi důležitý. Celkově 58,54 % dotazovaných přiřadilo rozvoji a vzdělávání lidských zdrojů nejvyšší důležitost, 29,27 % uvedlo, že je pro ně jejich rozvoj a vzdělání poměrně dost důležité. Žádný z respondentů neuvedl, že by pro něj byl rozvoj a vzdělávání velice nedůležitý, viz graf č. 3. Ze získaných odpovědí je možné usoudit, že problematika vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je pro zaměstnance velice důležitá, a proto by neměla být ze strany managementu společnosti brána na lehkou váhu, a naopak je potřebné jí věnovat dostatek pozornosti.

Graf 3: Důležitost rozvoje a vzdělávání zaměstnanců



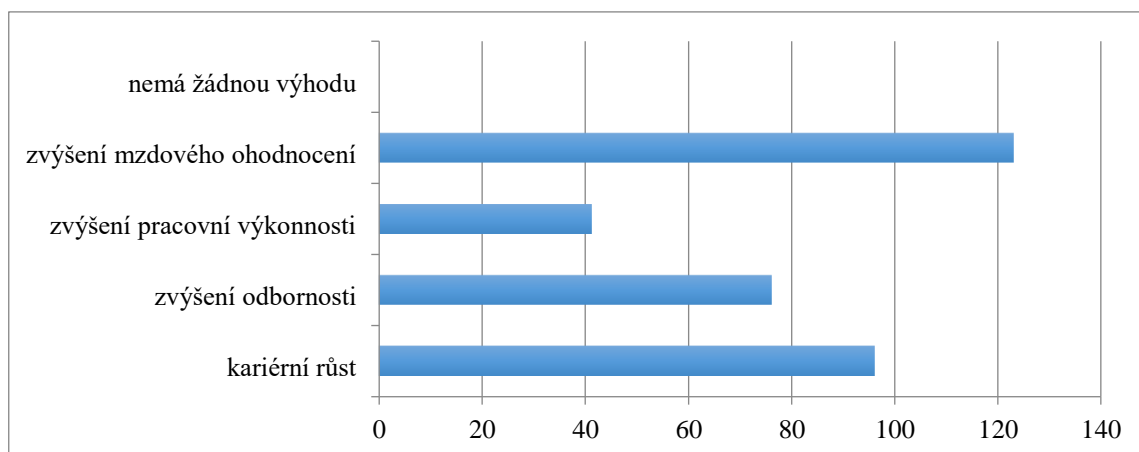
Zdroj<sup>93</sup>

<sup>93</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

## 2. otázka: „Jaké výhody podle Vás vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přináší?“

Všichni dotazovaní respondenti spatřují výhodu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v možnosti zvýšení jejich odměn za vykonanou práci. Druhou nejfrekventovanější odpovědí u této otázky byla možnost kariérního růstu, kterou uvedlo 96 respondentů a dále zvýšení odbornosti, které je důležité pro 76 dotazovaných zaměstnanců. 41 respondentů uvedlo, že výhodou rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů je zvýšení pracovní výkonnosti. Z grafu č. 4 je možné zjistit, že jednoznačnou výhodou, tzn. i motivem, proč se chtějí zaměstnanci ve společnosti rozvíjet, je vidina vyšších výdělků za vykonanou práci. Z tohoto důvodu je potřebné vytvořit vzdělávací a rozvojový systém tak, aby tuto potřebu zaměstnanců dokázal uspokojit.

Graf 4: Výhody rozvoje a vzdělávání zaměstnanců



Zdroj<sup>94</sup>

---

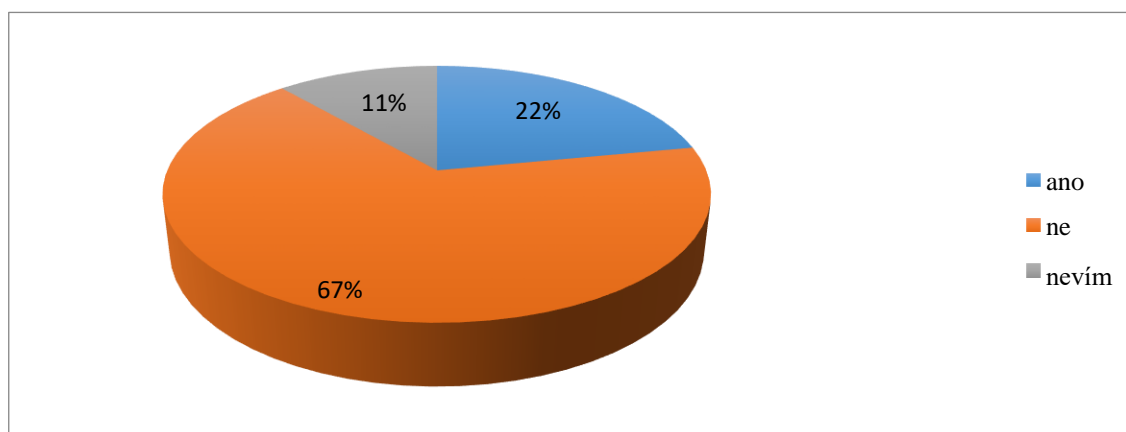
<sup>94</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

### 3. otázka: „Motivuje Vás Váš nadřízený k prohlubování Vaší odbornosti a k dalšímu rozvoji?“

Graf č. 5 jednoznačně uvádí, že většinu respondentů (konkrétně 66,67 %) jejich nadřízení nemotivují k prohlubování jejich odbornosti, pouze 21,95 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že jsou od svého vedoucího motivováni a 11,38 % respondentů uvedlo jako odpověď „nevím“. Zjištěné výsledky nejsou pro analyzovanou společnost vůbec pozitivní, protože větší část respondentů není ze strany svého nadřízeného motivována k jejich rozvoji a poměrně velký počet respondentů uvedl možnost „nevím“, z čehož je možné předpokládat, že motivace ze strany jejich vedoucích není zcela jasná nebo si nevzpomínají na konkrétní kroky, které by jejich vedení k jejich motivaci provedlo.

V návaznosti na otázku č. 1 je nutné uvést, že se jednoznačně jedná o problematickou oblast, kterou bude potřebné vyřešit, protože z výsledků otázky č. 1 je jednoznačné, že rozvoj lidských zdrojů je pro dotazované zaměstnance důležitý, ovšem v případě, že ze strany jejich nadřízeného není vyvíjena dostatečná motivace k prohlubování odbornosti, může se stát, že zaměstnanci budou demotivováni a nebudou se chtít v budoucnu rozvíjet a učit novým poznatkům.

Graf 5: Motivace k prohlubování odbornosti



Zdroj<sup>95</sup>

<sup>95</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

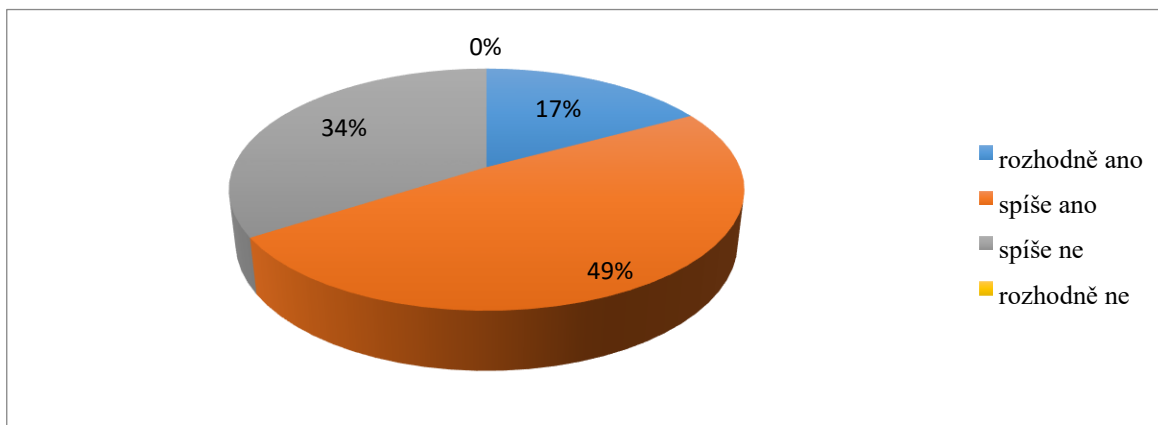


**4. otázka: „Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek možností, jak se v podniku rozvíjet a vzdělávat?“**

Z odpovědí respondentů je patrné, že jsou s dostatkem možností rozvoje a vzdělávání v podniku z větší části spokojeni – 17,07 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že jim zaměstnavatel rozhodně poskytuje dostatek možností k rozvoji a vzdělávání a 48,78 % zaškrtnulo v dotazníku možnost „spíše ano“. Pouze 34,15 % respondentů si myslí, že jim zaměstnavatel poskytuje nedostatek možností k rozvoji, jednoznačný nesouhlas ale nevyjádřil žádný z dotazovaných zaměstnanců.

Jelikož více než 65,85 % respondentů si myslí, že mají dostatek možností k rozvoji a vzdělávání, není výsledek odpovědí nijak kritický. Bylo by však vhodné všechny zaměstnance o možnostech jejich rozvoje a vzdělávání informovat, jelikož část respondentů může k možnostem rozvoje a vzdělávání zaujmout negativní postoj z důvodu nedostatečné informovanosti.

Graf 6: Dostatečnost možností rozvoje a vzdělávání zaměstnanců



Zdroj<sup>96</sup>

---

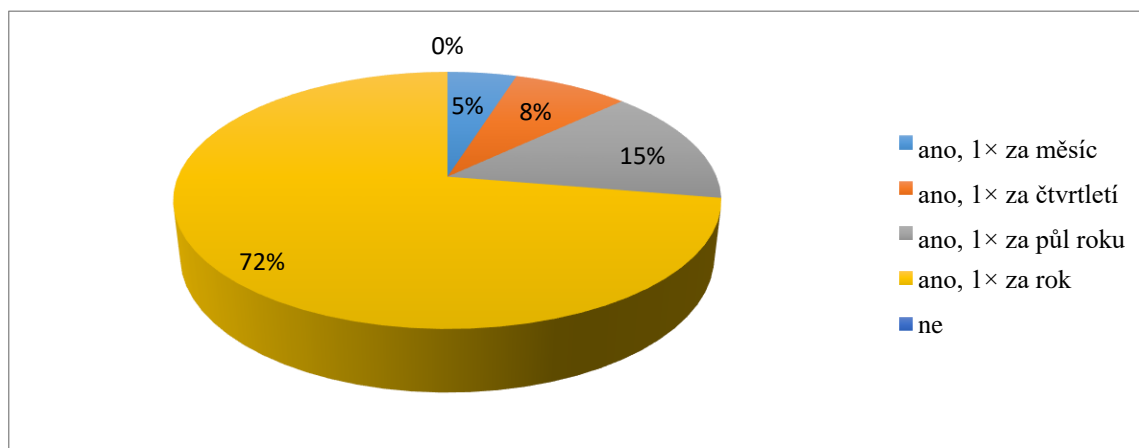
<sup>96</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

**5. otázka: „Diskutujete se svým nadřízeným o Vašich potřebách vzdělávat se a rozvíjet? Jak často?“**

Z odpovědí dotazovaných zaměstnanců vyplývá, že jejich nadřízení s nimi o jejich rozvojových a vzdělávacích potřebách diskutují, žádný z respondentů nevedl, že by se svým nadřízeným zaměstnancem neabsolvoval žádný rozhovor na podobné téma. Největší část pracovníků (72,36 %), viz graf č. 7, diskutuje se svým nadřízeným o svých vzdělávacích a rozvojových potřebách 1× ročně, 14,63 % 2× ročně, 8,13 % dotazovaných 1× za čtvrtletí a pouhých 4,88 % zaměstnanců absolvuje se svým nadřízeným tento rozhovor na měsíční bázi.

Z výsledků vyplývá, že rozvojové potřeby zaměstnanců jsou z větší části rozebírány pouze v rámci hodnotícího pohovoru, který probíhá 1× za rok, pouze 27,64 % respondentů rozebírá jejich rozvojové a vzdělávací potřeby častěji. Nejedná se zcela o negativní výsledky, ovšem nadřízení by si mohli na své podřízené vyhradit v tomto případě větší časový prostor než pouze jednou ročně v rámci hodnotícího pohovoru. Důležité však je, že se problematice rozvoje lidských zdrojů věnuje ve společnosti alespoň určitý časový prostor a tato oblast organizace nezaostává.

Graf 7: Četnost diskuzí o vzdělávacích potřebách lidských zdrojů



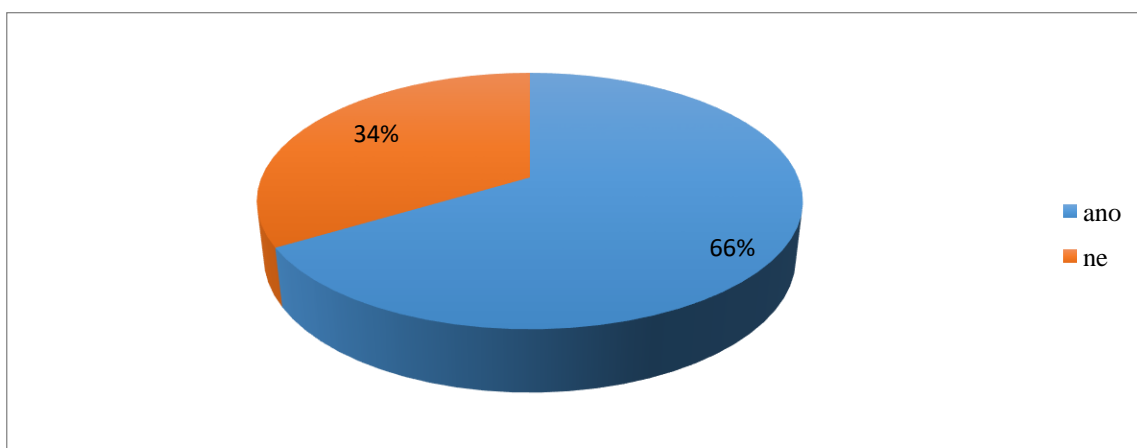
Zdroj<sup>97</sup>

<sup>97</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

### 6. otázka: „Máte v organizaci vytvořený rozvojový plán?“

Z grafu č. 8 je možné vyčíst, že většina zaměstnanců (66,42 %) má svůj rozvojový plán vytvořený, zbývající část (33,58 %) jej vytvořený nemá. Tento výsledek je pro společnost poměrně pozitivní, jelikož lze předpokládat, že část zaměstnanců (zvláště věková kategorie 18–25 let a pracovníci, kteří ve společnosti pracují dobu kratší než 1 rok, nemusí mít konkrétní představu o tom, kterým směrem se budou ve své kariéře ubírat, a proto je obtížné s nimi sestavit konkrétní rozvojový plán. Přesto by ale bylo vhodnější, aby všem zaměstnancům byl dle jejich zaměření a odbornosti vytvořen rozvojový plán, který by se poté mohl dle kariérního vývoje a potřeb zaměstnanců upravovat.

Graf 8: Tvorba rozvojového plánu lidských zdrojů



Zdroj<sup>98</sup>

---

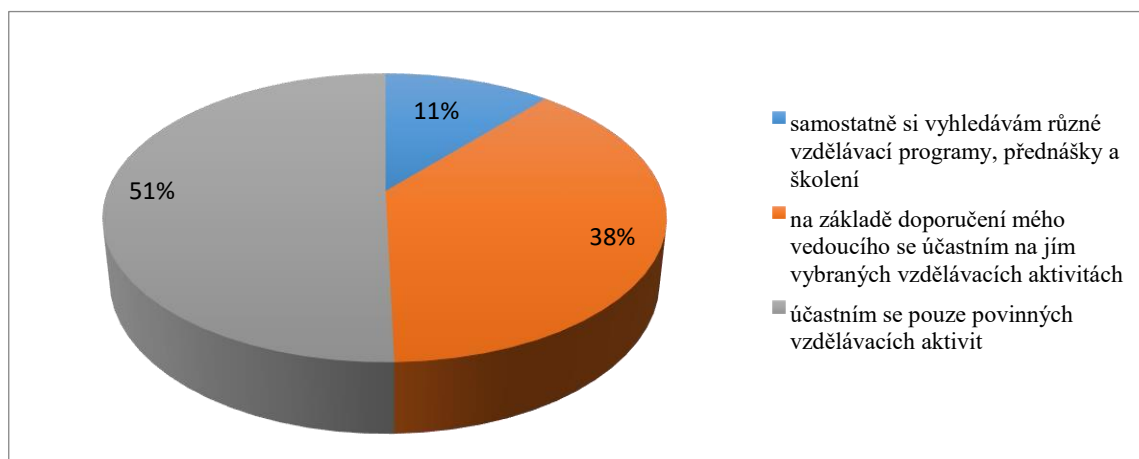
<sup>98</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

**7. otázka: „Jaký máte přístup k Vašemu vzdělávání a rozvoji v rámci organizace?“**

Z grafu č. 9 je patrné, že největší část dotazovaných zaměstnanců se účastní pouze povinných vzdělávacích aktivit, jedná se o 50,41 %, 38,21 % respondentů se účastní kromě povinných i vzdělávacích aktivit, jež jim doporučí jejich nadřízený, pouze 11,38 % dotazovaných si rovněž samostatně vyhledává další přednášky, školení a programy, které by jim pomohly zvýšit jejich kvalifikace a dopomoci v jejich kariérním rozvoji.

Ze získaných odpovědí je možné konstatovat, že dotazovaní pracovníci nemají příliš velkou iniciativu si samostatně vyhledávat školení a přednášky, které by je mohly z hlediska jejich odbornosti obohatit, většina z nich se účastní pouze povinných vzdělávacích aktivit. Výsledky této otázky jsou v souladu se zjištěním u otázky č. 3, kde se na základě získaných odpovědí došlo k závěru, že zaměstnanci nejsou ze strany jejich vedoucích motivováni k rozvojovým a vzdělávacím aktivitám. Jedná se o důležitou oblast, která je v této společnosti velice problematická.

Graf 9: Přístup zaměstnanců k jejich rozvoji



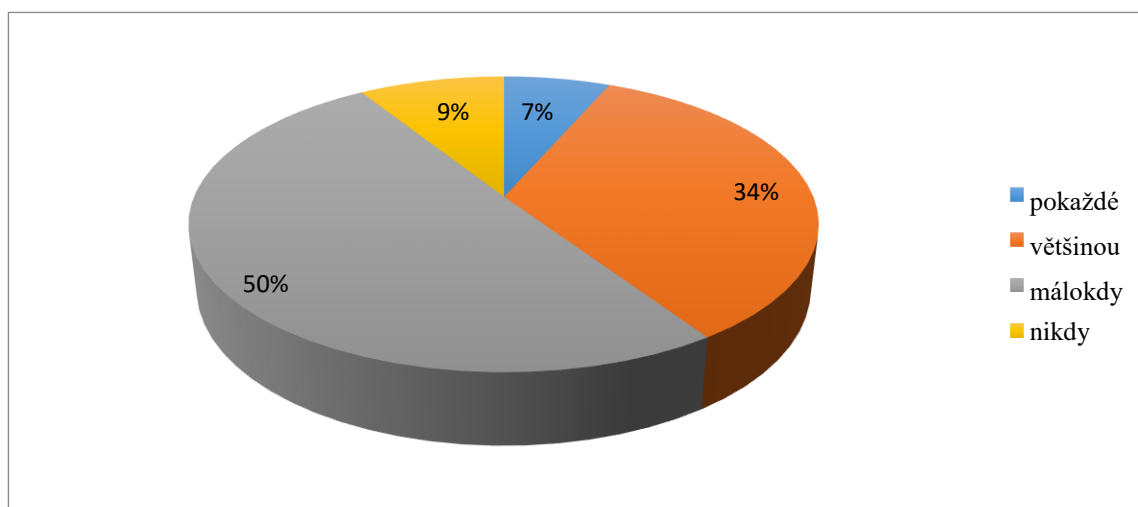
Zdroj<sup>99</sup>

<sup>99</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

**8. otázka: „Je Vám po absolvování vzdělávací aktivity vyhotoven certifikát s Vaším jménem?“**

Výsledky u této otázky nejsou příliš pozitivní, jelikož 50,41 % respondentů uvedlo, že jim certifikát z absolvované vzdělávací aktivity je vyhotoven pouze málokdy, 34,15 % dotazovaných odpovědělo, že jej většinou obdrží, ovšem pouze 6,50 % zaměstnanců certifikát obdržela vždy a 8,94 % dokonce nikdy. K odpovědím je nutné doplnit, že respondenti, kteří jsou ve společnosti dobu kratší než 1 rok absolvovali pouze jedno nebo nemuseli zatím absolvovat zatím žádné školení, proto je zaměstnanců, kteří certifikát neobdrželi nikdy poměrně dost. Bylo by vhodnější, aby si společnost ověřila, zda vzdělávací programy, které budou jejich zaměstnanci absolvovat zahrnují rovněž předání certifikátu, jelikož takové programy bývají často ze strany zaměstnanců přijímány pozitivněji.

Graf 10: Četnost vystavení certifikátů



Zdroj<sup>100</sup>

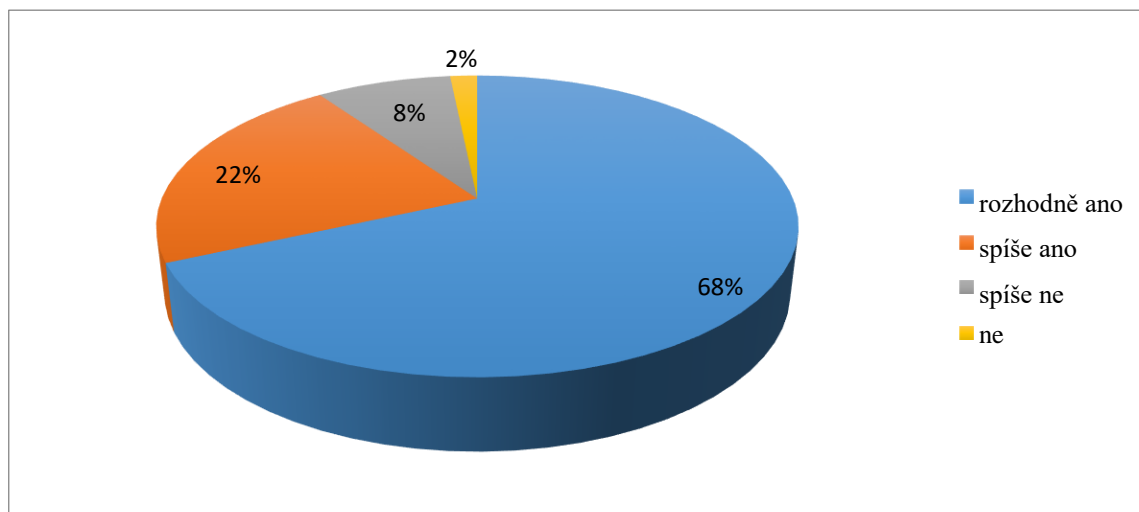
---

<sup>100</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

**9. otázka: „Motivuje Vás absolvovat vzdělávací aktivitu, kdy je Vám vyhotoven certifikát s Vaším jménem?“**

Prostřednictvím odpovědí respondentů u otázky č. 9 bylo zjištěno, že 68,29 % dotazovaných zaměstnanců získání certifikátu o absolvování vzdělávací aktivity jednoznačně motivuje ke vzdělávání a 21,95 % respondentů je uvedlo u této otázky alternativu „spíše ano“, celkově se jedná o 90,24 % respondentů, kteří chápou získání certifikátu o absolvování vzdělávací aktivity jako motivační nástroj. Na základě analýzy získaných odpovědí bylo zjištěno, že certifikát o absolvování vzdělávací aktivity je pozitivním motivačním prostředkem pro velkou část zaměstnanců, avšak pokaždé jej získává pouhých 6,50 % z nich a 34,15 % většinou. Z dotazníkového šetření je patrné, že mezi těmito dvěma výsledky je velký rozdíl a že zaměstnanci, kteří nedostanou za absolvovanou vzdělávací aktivitu žádný certifikát nebo jej obdrží jen málokdy, mohou být frustrováni a může je to znechucovat k absolvování dalších vzdělávacích aktivit. Společnost by proto měla na tuto problematiku brát větší ohled a postarat se o to, aby byl každému zaměstnanci certifikát vyhotoven, jelikož se může v budoucnu stát, že se zájem o vzdělávání bude snižovat.

Graf 11: Motivace prostřednictvím certifikátů



Zdroj<sup>101</sup>

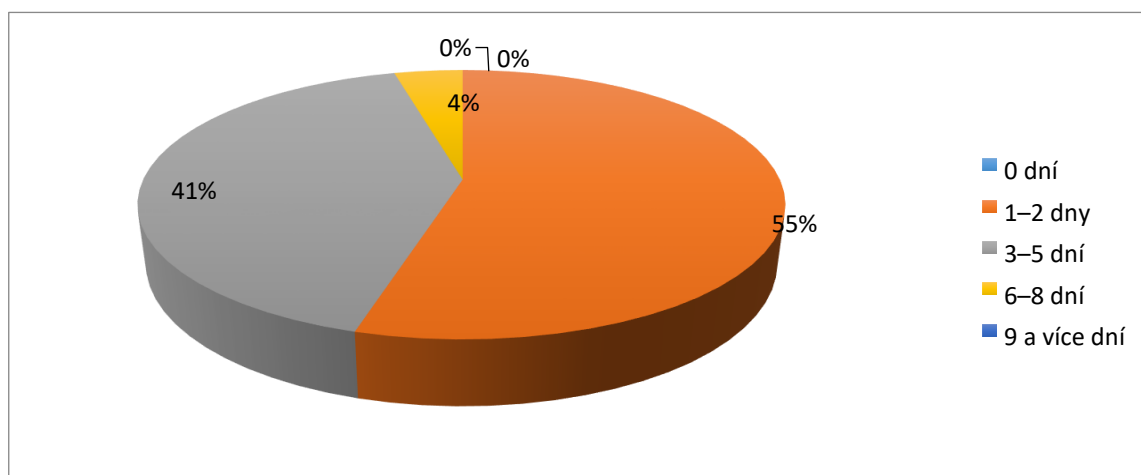
<sup>101</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

**10. otázka: „Kolik dní jste se v průběhu posledního roku věnoval/a vzdělávacím a rozvojovým aktivitám?“**

Většina respondentů (54,47 %) se vzdělávacím aktivitám v průběhu posledního roku věnovala 1–2 dny, dalších 41,46 % dotazovaných strávilo vzděláváním 3–5 dní. Pouze 4,07 % dotazovaných zaměstnanců se vzdělávání věnovalo 6–8 dní. Více než 9 dní se vzdělávání nevěnoval žádný ze zaměstnanců. Získané výsledky nejsou nijak překvapivé, většina zaměstnanců se zúčastnila pouze povinných školení, která bývají 2 až 3 za rok. Pouze menší část respondentů se zúčastnila i některých nepovinných školení, jedná se především o zaměstnance, jež se vzdělávání věnovali 6–8 dní a část zaměstnanců, kteří se vzdělávali 3–5 dní.

Odpovědi u této otázky jsou v souladu s výsledky získanými prostřednictvím otázky č. 7, která zkoumala přístup zaměstnanců ke vzdělávání a výsledky této otázky je tedy možné ověřit pravdivost odpovědí u 7. otázky. K získaným výsledkům je potřebné pro komplexnost informací doplnit, jak bylo uvedeno v identifikačních otázkách, že 5,69 % respondentů pracuje ve společnosti méně než jeden rok a při svém nástupu museli absolvovat povinné jednodenní školení, proto se nestalo, že by žádný z respondentů nebyl účasten žádné vzdělávací aktivity.

Graf 12: Čas strávený vzdělávacími aktivitami



Zdroj<sup>102</sup>

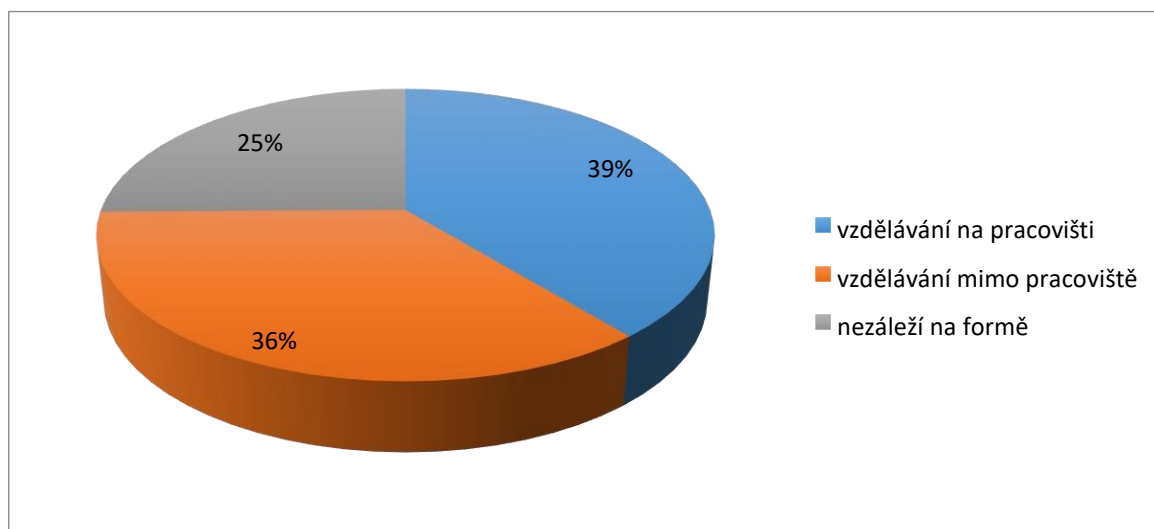
<sup>102</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

### 11. otázka: „*Jaká forma vzdělávání je podle Vás efektivnější?*“

U otázky č. 11 není možné z odpovědí respondentů přesně určit preferovaný způsob vzdělávání, jelikož 39,02 % dotazovaných zaměstnanců shledalo jako efektivnější vzdělávání na pracovišti, 35,77 % mimo něj a 25,20 % respondentů si myslí, že na formě vzdělávání nezáleží.

Ze získaných odpovědí je patrné, že každý ze zaměstnanců má jiné preference v oblasti vzdělávání a co je efektivnější pro jednoho, nemusí být tak efektivní pro druhého. Důležité je si uvědomit, že ve společnosti pracuje velké množství technických pracovníků, pro které je praktičtější do značné míry se vzdělávat praxí, ale na druhou stranu je zde zaměstnáno mnoho ekonomů, manažerů, právníků či administrativních pracovníků, kteří si vystačí s přednáškami, kurzy a konzultacemi. Preferovaný způsob vzdělání lidských zdrojů ve společnosti není možné na základě zjištěných odpovědí jednoznačně určit.

Graf 13: Preference formy vzdělávání



Zdroj<sup>103</sup>

<sup>103</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

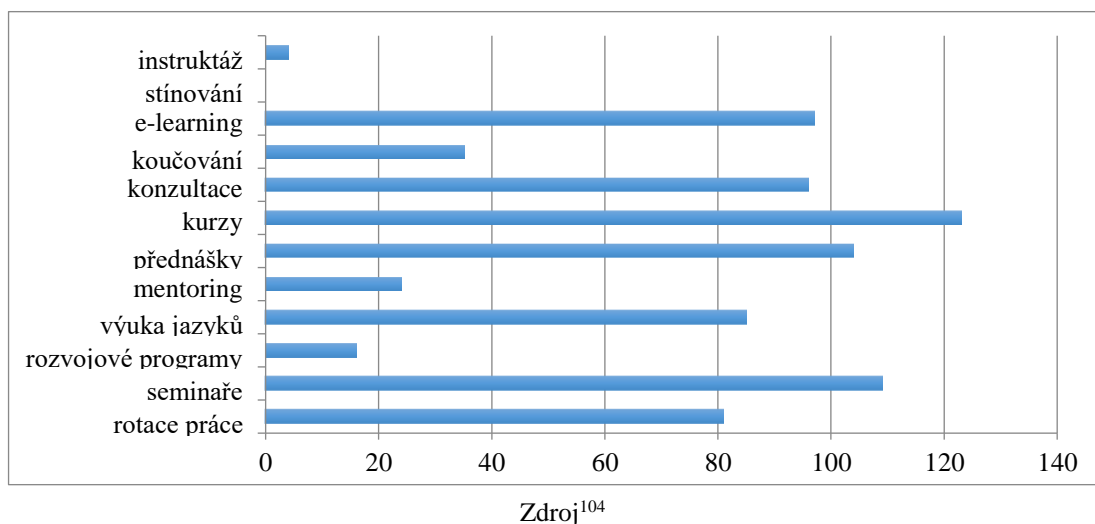


## 12. otázka: O kterých metodách vzdělávání a rozvoje zaměstnanců víte, že je Vaše organizace nabízí?<sup>104</sup>

Všichni zaměstnanci uvedli, že jsou obeznámeni o kurzech, které společnost nabízí. Velké množství respondentů dále uvedlo, že ví o seminářích (109 dotazovaných), přednáškách (104), e-learningu (97), konzultacích (96), výuce jazyků (85) a rotaci práce (81). Nejméně se mezi zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, ví o koučování (35 respondentů), mentoringu (24), rozvojových programech (16) a instruktáži (4). O možnosti využít ke vzdělávání stínování nevěděl žádný z dotazovaných zaměstnanců.

Získané odpovědi jsou pro společnost, konkrétně pro HR, poměrně pozitivní – velká část zaměstnanců se setkala s nejužívanějšími metodami vzdělávání ve společnosti. Zarážející je však zjištění, že o rozvojových programech ví pouze 16 dotazovaných respondentů (13 %). Dle názoru autorky práce je velká škoda, že o možnosti zúčastnit se rozvojového programu nevědí zcela všichni zaměstnanci, jelikož by v případě obeznámení s jejich existencí došlo k určitému nárůstu poptávky po nich, čehož by společnost mohla využít i ke svému prospěchu. Vedení společnosti by mělo využít více informačních prostředků k vytvoření povědomí o nabízených vzdělávacích a rozvojových metodách a ujišťovat se, že jsou zaměstnanci s touto problematikou dostatečně obeznámeni.

Graf 14: Informovanost o nabízených možnostech vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

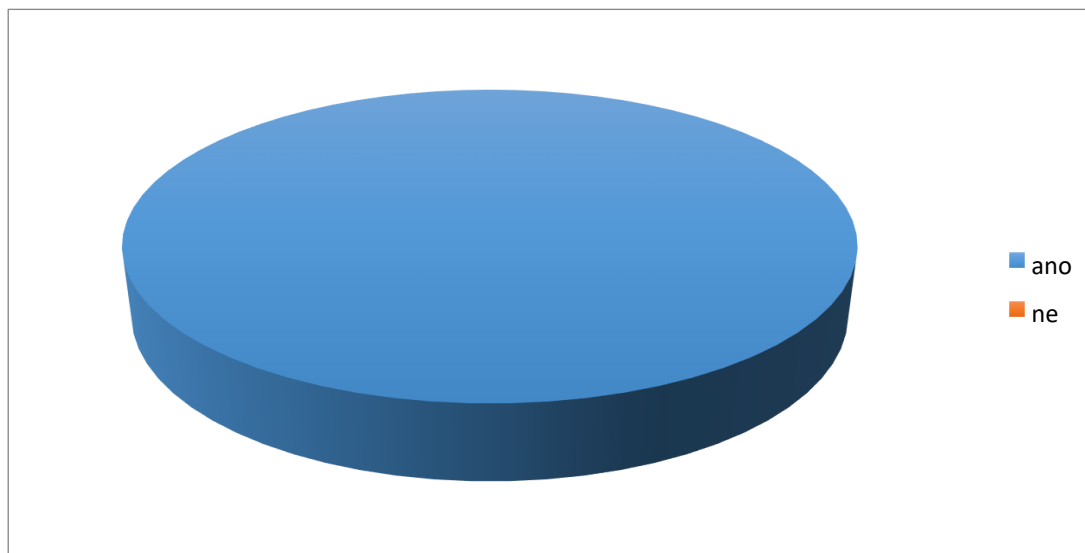


<sup>104</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

**13. otázka: „Zúčastnil/a jste se v průběhu roku některé vzdělávací akce?“**

Všichni dotazovaní se zúčastnili některé ze vzdělávacích akcí, které společnost v průběhu roku realizovala.

Graf 15: Účast na vzdělávacích akcí společnosti



Zdroj<sup>105</sup>

---

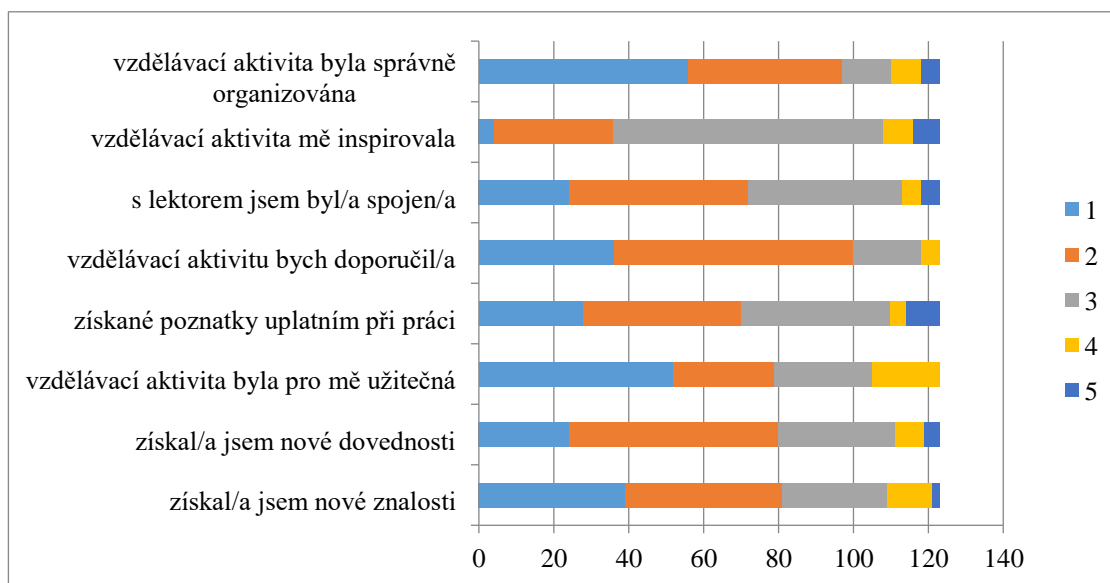
<sup>105</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

**14. otázka: „Jak hodnotíte vzdělávací aktivitu, které jste se účastnil/a naposled? Označte následující tvrzení. (1 zcela souhlasím, 5 zcela nesouhlasím)“**

V grafu č. 16 je zaneseno hodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit lidských zdrojů z hlediska organizace vzdělávací aktivity, inspirace, spokojenosti s lektorem, možnosti využít získané poznatky při práci, užitečnosti, získání nových znalostí, dovedností a doporučení aktivity jiným osobám.

Ze získaných odpovědí je patrné, že s výjimkou inspirace získané vzdělávací aktivitou hodnotí účastníci dotazníkového šetření ostatní hlediska spokojenosti dotazovaných zaměstnanců průměrně až lehce nadprůměrně, negativní postoje k hodnotícím hlediskům nabývají pouze zanedbatelné četnosti.

Graf 16: Hodnocení spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacími a rozvojovými aktivitami



Zdroj<sup>106</sup>

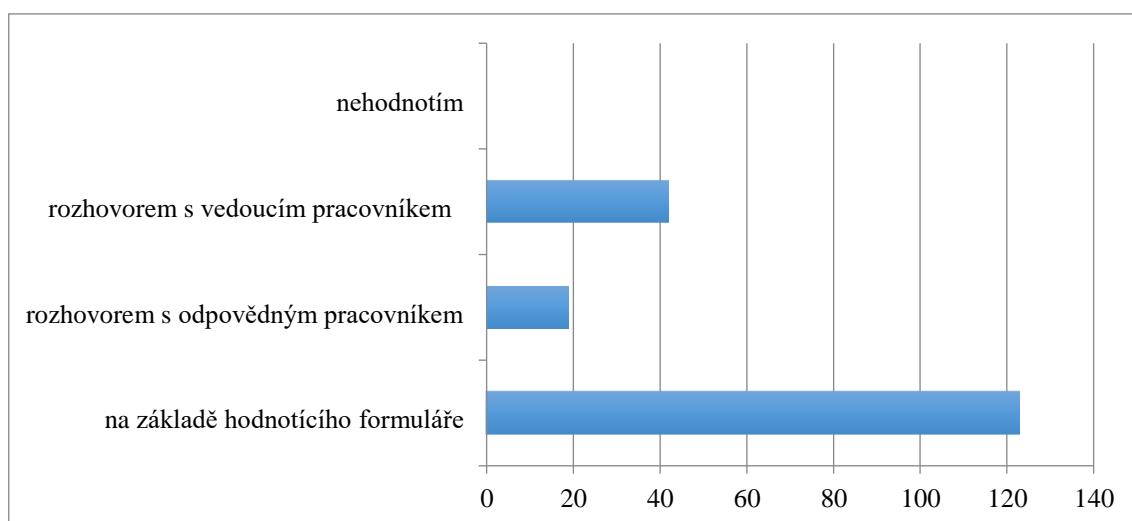
<sup>106</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

**15. otázka: „Jakou formou hodnotíte vzdělávací aktivitu po jejím absolvování?“**

Z grafu č. 17 je patrné, že všichni dotazovaní zaměstnanci hodnotí absolvované vzdělávací aktivity prostřednictvím hodnotícího formuláře, kromě toho 42 respondentů (34,15 %) uvedlo, že hodnotící aktivitu následně ještě konzultovali s jejich vedoucím zaměstnancem a 19 respondentů (15,45 %) hodnotí absolvovanou vzdělávací aktivitu s odpovědným zaměstnancem společnosti.

Získané odpovědi jsou zcela v souladu s odpovědí specialisty HR, se kterým byl proveden rozhovor i na toto téma a ten uvedl, že všem účastníkům vzdělávacích aktivit jsou rozdávány hodnotící formuláře a o zpětnou vazbu ze vzdělávací aktivity se rovněž zajímají i někteří vedoucí pracovníci.

Graf 17: Forma hodnocení vzdělávací aktivity



Zdroj<sup>107</sup>

---

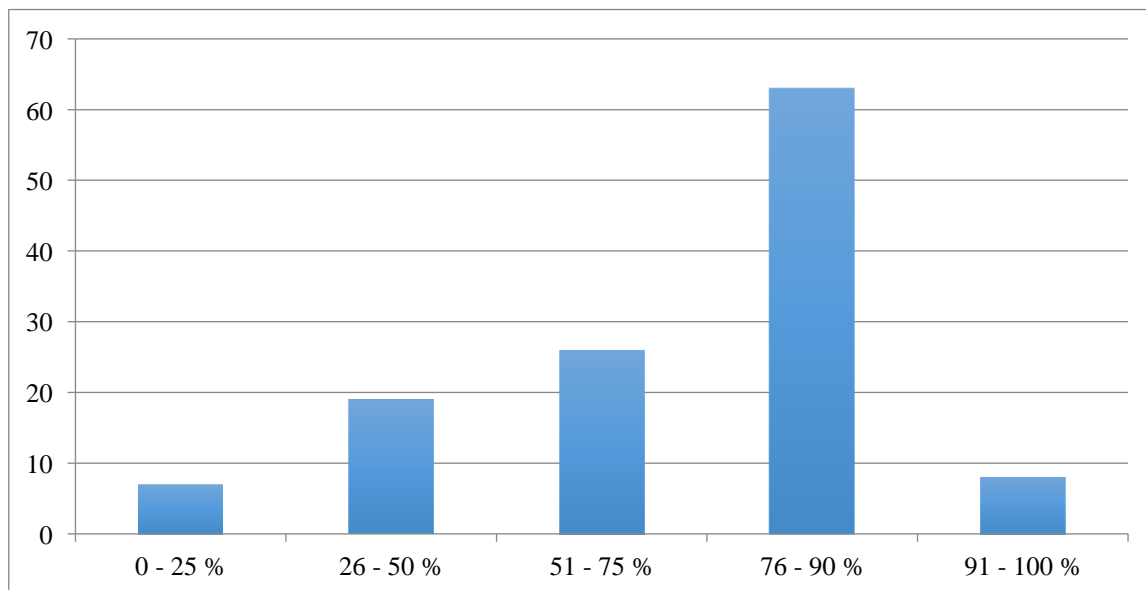
<sup>107</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

**16. otázka: „Na kolik procent jsem byl/a s Vámi absolvovanou vzdělávací aktivitou spokojen/a?“**

Z grafu č. 18 je možné zjistit souhrnné hodnocení vzdělávací aktivity, kterou absolvovali účastníci dotazníkového šetření. Celkově 63 respondentů zhodnotilo vzdělávací aktivitu na 76–90 %, 26 dotazovaných zaměstnanců uvedlo u vzdělávací aktivity hodnocení 51–75 %, tzn. celkově 72,36 % respondentů hodnotí vzdělávací aktivitu průměrně až nadprůměrně. Nejnižší hodnocení, 0–25 %, vyplnilo pouze 7 respondentů.

Na základě odpovědí získaných od účastníků dotazníkového šetření je možné usoudit, že zaměstnanci hodnotí vzdělávací aktivity velice pozitivně, takže jsou pro ně dostatečně užitečné. Tento jev je pro analyzovanou společnost velice pozitivní, jelikož to znamená, že se práce útvaru HR opravdu vyplácí, jelikož HR specialisté jsou schopni nalézt pro zaměstnance vhodná školení, která jsou velmi kvalitně koncipována a jsou pro zaměstnance jednoznačně přínosná.

Graf 18: Souhrnné hodnocení vzdělávací aktivity



Zdroj<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> Autorka práce, 2019 (vlastní zpracování).

**17. otázka: „Máte návrhy, jak zlepšit proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci? O které konkrétní návrhy se jedná a čím by pomohly zlepšit tento proces?“**

K poslední otázce se vyjádřili pouze čtyři respondenti, ostatní ji nechali nevyplněnou nebo odpověděli „ne“. Jeden ze zaměstnanců uvedl, že se mu nelíbilo poslední školení, které ve společnosti absolvoval, konkrétně se jednalo o to, že lektor nebyl schopen zaměstnanci odpovědět na jeho dvě odborné otázky, které se týkaly předmětného školení. Tento pracovník by chtěl, aby vybraný lektor nebyl na další školení již povolán a místo něj společnost vybrala zkušenějšího přednášejícího.

Další tři respondenti, kteří na poslední otázku odpověděli, naráželi na problematiku e-learningu. Konkrétně jim vadí, že přístup do jednotlivých kurzů e-learningu je jim vybírán na základě pracovní pozice, kterou zastávají, ovšem některé kurzy by potřebovali absolvovat, jelikož na jejich práci navazují a mohli by se tak rozšířit své znalosti. Přístup k jednotlivým kurzům momentálně přidělují pracovníci útvaru HR na základě popisu pracovní náplně jednotlivých pracovních pozic. Dalším problémem spojeným s e-learningem je podle respondentů poměrně nepřehledný intranet společnosti a je problematické najít potřebné informace, jelikož jsou často roztrženy do různých záložek a pracovníkům vadí, že někdy stráví velké množství času hledáním potřebných informací kvůli nepřehlednosti intranetu.

## **2.7 Vyhodnocení rozhovoru se specialistou HR**

Před samotným dotazníkovým šetřením proběhl rozhovor se specialistou HR. Jedná se o zaměstnance, který pozici specialista HR zastává od vzniku organizace, takže má dostatečný přehled o rozvojových a vzdělávacích aktivitách ve společnosti a je schopný tuto problematiku detailněji vysvětlit a poskytnout na ni manažerský pohled. Větší část otázek rozhovoru byla předem připravená, některé otázky vzešly na základě předchozích odpovědí specialisty. Rozhovor trval více než půl hodiny a proběhl v kanceláři zaměstnance.

### **1. otázka: „Mohli byste popsat přístup společnosti k rozvoji lidských zdrojů?“**

V první řadě HR specialista uvedl, že lidské zdroje jsou ve společnosti chápány jako velice důležitý zdroj bohatství, jelikož pracovití a schopní zaměstnanci pomáhají podniku dosahovat stanovených cílů a zlepšovat jeho konkurenceschopnost. Z tohoto důvodu se společnost snaží do svých řad získávat výkonné pracovníky, pro které je jejich práce důležitá, baví je a chtějí se v ní dále rozvíjet.

Útvar HR se snaží vyhovět potřebám společnosti a zaměstnanců a vyhledává vhodná školení, přednášky a koncipuje rozvojové a vzdělávací programy, které umožní co nejlépe vyhovět oběma stranám zaměstnavatelského poměru. Vedení společnosti rovněž uvolňuje do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dostatečné množství finančních zdrojů, díky čemu je možné oslovovat lektory a vzdělávací agentury, které mají dobré recenze a poskytují dostatečně kvalitní služby.

### **2. otázka: „Které konkrétní aktivity zahrnuje Váš systém rozvoje lidských zdrojů?“**

Společnost nabízí, resp. zprostředkovává řadu kurzů, přednášek, lekcí, které pomáhají zaměstnancům zvýšit jejich odbornost a rozšířit jejich obzory i do dalších činností, které navazují na jejich zaměření, aby byli schopni svoji práci chápat více systematicky.

Celkově rozvojový systém lidských zdrojů zahrnuje tři kategorie – seberozvoj, rozvoj při práci a vzdělávací kurzy.

Nejvýznamnější kategorií v rámci systému rozvoje zaměstnanců jsou již uváděné vzdělávací kurzy, přednášky, školení, semináře a jazykové kurzy, jež umožní zaměstnancům se zdokonalovat ve své činnosti a prohlubovat jejich znalosti. Konkrétní školení a kurzy jsou vybírány s ohledem na potřeby podniku a zaměstnanců, přičemž díky optimálnímu vyčlenění množství finančních zdrojů na vzdělávání a rozvoj společnosti jsou vybírány velice kvalitní vzdělávací kurzy vedené zkušenými lektory.

Zahrnuje seberozvojové činnosti, kterými se zaměstnanec může vzdělávat samostatně, a to za pomoci e-learningu a prostřednictvím podnikové knihovny, do které mají všichni zaměstnanci volný přístup. E-learning společnosti funguje na základě kurzů, do kterých se mohou zaměstnanci libovolně přihlašovat, přičemž je vhodné se před samotným využíváním této formy poradit s pracovníky HR, kteří jim poradí, které kurzy jsou pro ně vhodnější apod. E-learning je přístupný pracovníkům jak přímo na pracovišti, tak i doma.

Rozvoj při práci představuje učení nových poznatků, postupů a činností v rámci samotné práce. Zaměstnancům jsou ukládány nové činnosti a úkoly, které musí vypracovat, přičemž tyto aktivity pracovník konzultuje se svým nadřízeným i dalšími zaměstnanci, kteří jsou zkušenější a poskytnou pracovníkovi rady, jak se se zadaným úkolem vypořádat co nejefektivněji.

Rozvoj při práci je rovněž aplikován prostřednictvím koučinku, který umožňuje podpořit kariérní rozvoj zaměstnanců, ve společnosti se nejčastěji využívá především u manažerů, již se mohou dále vyvíjet a postoupit na vyšší pracovní pozici. Koučink ve společnosti probíhá na třech úrovních – střední, vyšší a strategický management.

První úroveň koučinku se využívá u středního managementu a zahrnuje 10 sezení, která se konají v průběhu 12 měsíců, přičemž jedno sezení trvá jednu hodinu. Koučink druhé úrovně se aplikuje u vyššího managementu a zahrnuje 20 jednohodinových sezení, která musí účastník koučinku stihnout rovněž v průběhu jednoho roku. Posledním stupněm je koučink v angličtině, jenž se využívá u strategických manažerů.

Další možností, jak se mohou zaměstnanci rozvíjet při práci je rotace práce, v rámci které si mohou pracovníci zkusit různé pracovní činnosti, které jsou zahrnuty do programu rotace práce.

**3. otázka: „V předchozí otázce jste uvedl jednotlivé činnosti, které pomáhají zaměstnancům prohloubit jejich znalosti, což je rozhodně velice pozitivní, ovšem přijde mi, že se jedná pouze o různá školení a kurzy, které mohou, ale nemusí na sebe navazovat a mohou být velice různorodé. Vytváříte svým zaměstnancům i konkrétní rozvojové programy, které jsou předem připravené a zahrnují přednášky a kurzy, které na sebe navazují a mají předem stanovenou strukturu?“**

Specialista HR pochopil, kam tento rozhovor směřuje a uvedl, že specialisté HR na základě rozhovoru se zaměstnancem a jeho nadřízeným vytvářejí rozvojové programy na míru konkrétnímu pracovníkovi.

Systém vzdělávání zaměstnanců společnosti je velice flexibilní a přizpůsobuje se vzdělávacím potřebám pracovníků. Značná část zaměstnanců si prochází pouze povinnými školeními, která jsou dána vnitropodnikovými směrnici a vývojem odvětví či změnou legislativy. Dále útvar HR na základě potřeb společnosti poptává různá školení, která jsou více všeobecná, jako např. kurzy MS Word, Excel apod. Na tato



školení se může přihlásit kterýkoliv ze zaměstnanců, dle jeho potřeby a podle množství přihlášených zaměstnanců jsou u vzdělávacích společností rezervovány konkrétní termíny školení, kterých se pracovníci účastní.

Další skupinou zaměstnanců jsou ti, kteří jsou velice aktivní, mají velké potřeby svého rozvoje a vzdělávání a mají konkrétní cíle své kariéry a vzdělávání. S těmito zaměstnanci se dá nejlépe pracovat, protože pokud jsou opravdu výkonní a cílevědomí a společnost toho může využít, tak není problém těmto pracovníkům na základě dialogu s nimi a vedením vytvořit rozvojový program, který jim je připraven na míru a zahrnuje školení, přednášky a kurzy, které na sebe navazují a vytvářejí tak ucelený vzdělávací a rozvojový koncept.

Avšak, jak již bylo zmíněno, tyto rozvojové programy na míru jsou vytvářeny tak, aby byly uspokojeny potřeby jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatele, což je velice obtížné a nejčastěji dochází k různým kompromisům, jako např. že zaměstnancův rozvojový program zahrnuje i přednášky, kterých se původně nechtěl účastnit, avšak vedení potřebuje, aby měl dostatek znalostí i v této problematice, ale na druhou stranu zaměstnavatel je ochoten zaplatit zaměstnanci i kurzy, které nemají příčinnou souvislost s jeho prací, ale zaměstnance velmi zajímají a mohou na něj působit motivačně.

Proces vytváření rozvojových programů šitých na míru je velice individuální a záleží na požadavcích vedení společnosti, zaměstnance a vytvoření určitého kompromisu mezi tím. Většinou jsou obě strany ochotny v určitých ohledech ustoupit a je možné vytvořit rozvojový program, někdy se však stane, že jedna ze stran nebo obě nejsou schopny druhé straně vyhovět a rozvojový program tak nelze sestavit. Navíc takoví zaměstnanci většinou krátkou dobu po tomto neúspěchu ze společnosti odcházejí a hledají zaměstnavatele, který jim bude schopen jejich vzdělávací a rozvojové potřeby lépe naplnit.

**4. otázka: „Uvedl jste, že pouze někteří zaměstnanci mají zájem se více rozvíjet a vzdělávat. Jak rozeznáte tyto zaměstnance od ostatních, již tyto potřeby nemají?“**

Identifikací takových zaměstnanců se zabývají jednotliví vedoucí pracovníci, kteří se zaměstnanci pravidelně pracují, vidí jejich výsledky práce a přístup k práci. Ve společnosti je navíc stanoven systém hodnocení zaměstnanců, který probíhá jednou ročně a zahrnuje samohodnotící dotazník, který si zaměstnanec sám vyplní a přinese jej na hodnotící pohovor. Na hodnotícím pohovoru jsou následně komentovány odpovědi,

jež zaměstnanec v dotazníku uvedl a jeho přímý nadřízený hodnotí jeho přístup k práci, zda je dostatečně výkonný a rovněž, jak by to s jeho kariérou viděl v budoucnosti, zda se chce dále rozvíjet, případně jakým směrem, co nového by se chtěl naučit atd.

Tento hodnotící pohovor je základním kamenem identifikace zaměstnanců, pro které by bylo vhodné sestavit individuální rozvojový program. Samozřejmě, že se nejedná pouze o tento hodnotící pohovor, ale zaměstnanec může kdykoliv za svým nadřízeným zajít a promluvit si o možnostech jeho rozvoje a vytvořit tak podnět k sestavení rozvojového programu.

**5. otázka: „*Jak následně postupujete, když už znáte konkrétní zaměstnance, kteří mají zájem o vytvoření rozvojového programu?*“**

Když nadřízený zaměstnance, jenž má o rozvojový program zájem, obdrží podnět a usoudí, že se jedná o skutečně velice schopného pracovníka, konzultuje posléze tuto skutečnost s managementem společnosti a následně přijde podnět na sestavení rozvojového programu na HR oddělení konkrétnímu HR specialistovi, který si pozve zástupce vedení a konkrétního pracovníka a na základě dialogu jsou následně upřesňovány konkrétní vzdělávací kurzy.

Nejdříve jsou stanovena témata kurzů, která se zabývají potřebnou problematikou a po jejich schválení specialista HR vyhledává vhodné lektory a konkrétní kurzy. Samozřejmostí je zohlednění ceny kurzu a místa, jelikož na konkrétní vzdělávací program jsou stanoveny finanční prostředky, které se na něj mohou uvolnit. Jak již bylo uvedeno, vše je velice individuální, hodně záleží na tom, kterým směrem se zaměstnanec chce ubírat, zda má předpoklady stát se top manažerem apod. Některým pracovníkům jsou např. vybírány i kurzy, které se konají pouze v zahraničí (např. v New Yorku) a vedení společnosti nemá problém tam zaměstnance poslat na několikadenní kurz a zaplatit veškeré jeho výdaje. Většinou se ale jedná o kurzy, které probíhají v České republice, případně v některém ze sousedních států. Je to velice individuální.

Po stanovení konkrétního plánu vzdělávacích kurzů je tento plán konzultován se zaměstnancem a jeho vedoucím. Pokud jednomu z nich něco na vzdělávacím plánu nevyhovuje, dochází k dalším konzultacím, dokud není rozvojový plán zcela v pořádku. Následně je tento návrh zaslán vnitropodnikovým systémem ke schválení odpovědným zaměstnancům a po jeho schválení je možné jej realizovat.

**6. otázka: „Jsou účastníkům vzdělávacích a rozvojových aktivit předávány certifikáty o jejich absolvování?“**

Dle dostupných informací tomu tak není ve všech případech, ale z velké většiny společnosti a lektoři, kteří pořádají vzdělávací aktivity mají připravené certifikáty o absolvování přednášky nebo kurzu. Školení a kurzy jsou vybírány především s ohledem na probírané téma a hodnocení a recenze lektora samotného kurzu nebo vzdělávací společnosti, problematika předávání certifikátů je až na druhém místě, protože kvalitní školení je pro společnost prioritou. Pokud se ale jedná o konkrétní rozvojové programy, které jsou zaměstnancům vytvářeny na míru, tak vždy obdrží firemní certifikát o absolvování rozvojového programu včetně uvedení názvu vzdělávacích kurzů a dalších aktivit, kterými si zaměstnanec v rámci rozvojového programu prošel.

**7. otázka: „Jaké výhody podle Vás mají rozvojové programy společnosti? Proč by se jejich zaměstnanci společnosti měli účastnit?“**

Rozvojové programy, ale i různá školení, přednášky atd., jsou pro zaměstnance velice důležité, protože jim umožňují naučit se něco nového a čím více toho vědí, tím širší jsou jejich obzory a své znalosti mohou ve své kariéře, někdy i v soukromém životě, využít. Navíc si zvyšují kvalifikaci a tím i svoji hodnotu na trhu práce, rovněž se stávají čím dál více nepostradatelnými pro zaměstnavatele, z čehož vyplývá i možnost zvýšení mzdového ohodnocení. Další výhodou je, že zaměstnanec vyjde ze stereotypní pracovní náplně a naučí se něco nového, co by jej mohlo bavit.

Potřebné je, aby si zaměstnanec uvědomil, co jej zajímá, v čem by se chtěl zlepšit, zda má ucelený pohled na rozvoj jeho kariéry a zda by bylo vhodné pro něj sestavit rozvojový program, nebo má pouze určité dílčí požadavky a stačí mu absolvovat určité přednášky a vzdělávací kurzy.

**8. otázka: „Získáváte od absolventů vzdělávacích aktivit nějakou zpětnou vazbu? Jsou s absolvovanými vzdělávacími aktivitami spokojeni?“**

Ano, od absolventů vzdělávacích aktivit získáváme zpětnou vazbu. Útvar HR vytvořil hodnotící formulář, který je účastníkům přednášek, kurzů apod. rozdáván, aby mohli projevit svůj názor na absolvovaný kurz. Zpětnou vazbu získávají i nadřízení zaměstnanci absolventů kurzů.

Z odpovědí účastníků kurzů většinou vyplývá větší spokojenost s kurzem, i když se samozřejmě často stává, že absolventi vzdělávací aktivity uvedou i různé nedostatky kurzu, co jim nevyhovovalo, případně, že se nedozvěděli určité informace, které by potřebovali znát. Ale celkově jsou zaměstnanci s kurzy spokojeni, z čehož vyplývá, že HR specialisté jsou schopni vybírat opravdu kvalifikované lektory a kvalitní kurzy, jež zaměstnanci ve své práci skutečně využijí. Pokud je s některým vzdělávacím kurzem nebo lektorem nižší spokojenost, než se očekává, je následně poptáván ze strany společnosti někdo jiný, což je z důvodu dostatku finančních prostředků na vzdělávací a rozvojové aktivity poměrně snadno uskutečnitelné. Navíc některé kurzy a školení jsou i dvou nebo třídní, takže zaměstnancům je v tomto případě hrazeno ubytování a strava a jsou brány jako forma teambuildingu, což je ze strany zaměstnanců rovněž chápáno velice pozitivně a na tato několikadenní školení se více těší.

## **2.8 Shrnutí zjištěných výsledků**

Z výsledků výzkumu je patrné, že společnost bere problematiku vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů velmi vážně. Snaží se získat kvalifikované zaměstnance, ty si následně udržet a pomáhá jim rozvíjet se a budovat si kariéru. Společnost využívá velké množství metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. S nabízenými možnostmi vzdělávání a rozvoje jsou zaměstnanci společnosti spokojeni, což se projevilo i v jejich hodnocení z hlediska získávání nových znalostí, doporučení, spokojenosti s lektorem, užitečnosti získaných poznatků. Přesto však byly zjištěny určité problémy, ke kterým budou identifikována nápravná opatření.

První identifikovaný problém se týká nedostatku vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou opatřeny certifikátem. Specialisté HR vyhledávají kvalitní vzdělávací aktivity,

ovšem problematiku zisku certifikátu doposud neřešili, přestože zaměstnance získání certifikátu více motivuje. Proto bylo navrženo, aby HR tento požadavek zohlednil při výběru vzdělávacích aktivit a jako příklad budou doporučeny počítačové kurzy certifikátem ECDL.

Další problematickou oblastí je nedostatečná motivace zaměstnanců ze strany jejich nadřízených. Vedoucí by se měli snažit své podřízené zaměstnance více motivovat, aby se účastnili vzdělávacích aktivit a prohlubovali si tak své znalosti, přičemž by mohli využít široké portfolio motivačních prostředků (např. odměny, pochvaly, rozšíření pravomocí, odpovědnosti apod.).

Z dotazníkového šetření bylo rovněž zjištěno, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o možnostech jejich vzdělávání a rozvoje, jelikož o řadě vzdělávacích forem, které společnost nabízí, vůbec nebo téměř vůbec nevěděli. Vhodným opatřením, které by zvýšilo informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje, mohou být pravidelné prezentace možností vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, které by přednášeli pracovníci útvaru HR.

Vedení společnosti by se mělo taktéž zaměřit na to, aby zaměstnanci společnosti měli dostatek času konzultovat svoje potřeby vzdělávání a rozvoje se svými nadřízenými. Aktuálně se totiž diskuze na toto téma provádějí u většiny zaměstnanců pouze jednou ročně během hodnotícího pohovoru, což může být pro velkou část pracovníků nedostatečná frekvence, jelikož přicházejí o řadu příležitostí jejich rozvoje. Proto je vhodné, aby vedoucí pracovníci věnovali svým podřízeným více času a konzultovali jejich vzdělávací a rozvojové potřeby minimálně po půl roce nebo nejlépe kvartálně.

Další problematickou oblastí je, že 33,58 % dotazovaných zaměstnanců nemá vytvořený rozvojový plán. Přitom každý zaměstnanec by měl vědět, jakým směrem by se chtěl ubírat, čeho by chtěl dosáhnout a porovnat, zda své cíle v průběhu vystupování ve společnosti naplňuje. Z tohoto důvodu autorka navrhuje, aby vedoucí zaměstnanci dodatečně, po konzultaci s pracovníky, vytvořili i zbytku zaměstnanců rozvojový plán, jehož plnění by se hodnotilo v průběhu hodnotících rozhovorů.

Poslední problém zjištěný provedeným výzkumem je neuspokojivé vzdělávání prostřednictvím e-learningu. Zaměstnancům nevyhovuje, že nemají přístup ke všem e-learningovým kurzům a mohou si projít pouze ty, které jim navrhne jejich vedoucí

a zpřístupní útvar HR. Nemají tak možnost rozšiřovat své znalosti o poznatky z jiných oborů a činností, které více nebo méně souvisejí s jejich pracovní náplní. Útvar HR by podle autorky práce neměl toto opomíjet a měl by zpřístupnit zaměstnancům všechny e-learningové kurzy, aby došlo k uspokojení potřeb zaměstnanců po vzdělávání a rozvoji.

Kromě samotné přístupnosti kurzů vadí zaměstnancům rovněž nepřehledný intranet společnosti, kvůli kterému jsou nuceni strávit delší čas hledáním potřebných informací. Tento problém by vyřešilo zadání IT technikům vytvořit nový vzhled intranetu, přičemž u jeho vývoje by měli stát rovněž zástupci zaměstnanců, kteří by mohli intranet připomínkovat a následně spustit testovací verzi pro všechny pracovníky, aby jejich spokojenost s intranetem byla co nejvyšší.

### 3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedeného dotazníkového šetření a rozhovoru se specialistou HR společnosti byly identifikovány problémové oblasti související s problematikou vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů společnosti, kterými se bude tato část zabývat a poskytne návrh nápravných opatření, která by mohla problematické oblasti eliminovat a přispět tak zefektivnění procesu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.

Před samotným řešením problematických oblastí je ale potřebné uvést, že na základě rozhovoru se specialistou HR i dotazníkovým šetřením se zaměstnanci společnosti bylo zjištěno, že společnost se zabývá vzděláváním a rozvojem lidských zdrojů a že podnikové činnosti spojené s touto problematikou považuje za primární. Společnost přistupuje ke svým zaměstnancům jako ke zdroji jejího bohatství, a proto vyhledává a přijímá pracovitě a schopné zaměstnance, kterým umožňuje se ve své kariéře rozvíjet. Společnost nabízí velké množství způsobů rozvoje zaměstnanců, jak pomocí seberozvoje, tak různých vzdělávacích aktivit. I přesto, že společnost nebere vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na lehkou váhu, byly identifikovány určité problematické oblasti, na které by se mělo vedení a útvar HR zaměřit a vyřešit problémy s nimi spojené. Na základě provedeného výzkumu autorka navrhuje nápravná opatření.

#### **Nedostatek vzdělávacích a rozvojových aktivit opatřených certifikáty**

Z rozhovoru se specialistou HR a dotazníkového šetření se potvrdilo, že specialisté HR, kteří na základě konzultace s vedoucími zaměstnanci vybírají vhodná školení, přednášky, kurzy a další vzdělávací aktivity neberou v potaz to, zda zaměstnanec obdrží po absolvování vzdělávací aktivity certifikát nebo ne. Specialista HR uvedl, že pro něj a vedení společnosti je důležitější vybírat vzdělávací kurzy dle probíraných témat a hodnocení, která daný lektor nebo vzdělávací agentura má. Tento jev se odrážel v odpovědích zaměstnanců, kteří z více než 50 % uvedli, že certifikát o absolvování vzdělávací aktivity získávají pouze málokdy, vždy jej obdrželo pouhých 6,5 % dotazovaných zaměstnanců, přitom 90,24 % respondentů chápe zisk certifikátu o absolvování vzdělávací aktivity jako pozitivní motivační nástroj.

Z výsledků je patrné, že existuje značný nesoulad mezi ziskem certifikátu a jeho vlivem na motivaci zaměstnanců absolvovat vzdělávací aktivity. Proto by bylo vhodné, aby

pracovníci útvaru HR při výběru školení zohledňovali i potřeby zaměstnanců získat certifikáty. Např. v případě kurzů zaměřených na rozvoj znalostí v oblasti informačních a komunikačních technologií by se při výběru konkrétních kurzů měla zohlednit možnost získat *ECDL (European Computer Driving Licence)* certifikát, který je uznávaný po celém světě. Navíc společnost bude informována o tom, jaké úrovně v oblasti práce s počítačem dosahují její zaměstnanci. Rovněž stoupne hodnota pracovníků na trhu práce, takže absolvování takových kurzů by bylo výhodné pro obě strany pracovně-právního poměru.

### **Nedostatečná motivace ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů**

Další problematickou oblastí je nedostatečná motivace zaměstnanců ze strany jejich nadřízených. Specialista HR uvedl, že pro společnost je rozvoj jejích zaměstnanců velice důležitý, přesto však vedoucí zaměstnanci nepodnikají dostatek kroků v oblasti motivace zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji. Vedoucí pracovníci by měli být ze strany vedení nebo útvaru HR na tento problém upozorněni a měli by se snažit své podřízené motivovat k absolvování vzdělávacích aktivit. Vedoucí by mohli využít jak materiálních, tak i nemateriálních motivačních prostředků (jako např. odměny, pochvaly, rozšíření pravomocí, odpovědnosti apod.) k tomu, aby motivovali své podřízené zaměstnance k rozvoji.

### **Informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje**

Více než třetina respondentů si myslí, že společnost neposkytuje dostatek možností k jejich vzdělávání a rozvoji. Dle názoru autorky práce není však problém v nedostatku vzdělávacích možností, jelikož forem vzdělávání nabízí společnost opravdu široké spektrum, ale v nedostatečné informovanosti o možnostech rozvoje a vzdělávání samotných zaměstnanců, což se projevilo i v odpovědích na otázku, která se zaměřovala na znalost metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. O některých formách vzdělávání byli zaměstnanci lépe informováni, jako např. o vzdělávacích kurzech, seminářích, přednáškách, e-learningu či konzultacích, ale v případě koučování, mentoringu, instruktáží a rozvojových programů a stínování byla situace opačná a o těchto vzdělávacích a rozvojových aktivitách vědělo pouze nízké procento dotazovaných.



Z tohoto důvodu autorka navrhuje pořádat pravidelně (alespoň jednou ročně) prezentace o možnostech vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které by znatelně zvýšily informovanost pracovníků v této oblasti, jelikož je možné, že část zaměstnanců se neúčastní nepovinných vzdělávacích akcí i proto, že nevidí cíl, který by prostřednictvím svého vzdělávání mohli ve společnosti dosáhnout (např. v postupu na vyšší pracovní pozici).

Tyto prezentace by mohli vést odpovědní pracovníci z útvaru HR.

### **Konzultace vzdělávacích potřeb zaměstnanců**

Z odpovědí dotazovaných zaměstnanců na otázku týkající se četnosti diskuze o vzdělávacích a rozvojových potřebách pracovníků s jejich nadřízenými bylo zjištěno, že 72,36 % respondentů konzultuje tuto problematiku se svým nadřízeným pouze jednou ročně, v rámci hodnotícího pohovoru, tzn. pouhých 27,64 % dotazovaných pracovníků diskutuje jejich vzdělávací a rozvojové potřeby častěji. Přestože je vidět, že se společnost o rozvojové potřeby lidských zdrojů zajímá, dle názoru autorky by bylo efektivnější konzultovat tyto potřeby častěji než jednou ročně (alespoň na půlroční, nejlépe na kvartální bázi).

Navíc jinou otázkou bylo zjištěno, že celých 38,21 % respondentů se účastní vzdělávacích aktivit, které jim doporučí jejich nadřízený, z čehož vyplývá, že pokud jsou vzdělávací potřeby zaměstnanců konzultovány z větší části pouze jednou ročně, pracovníci neabsolvují vhodná školení, která by jim vedoucí doporučil příliš často, jelikož s ním své vzdělávací a rozvojové potřeby většinou konzultují pouze jednou ročně. Proto je potřebné, aby zaměstnanci projevili větší aktivitu a nadřízené informovali o svých konkrétních potřebách vzdělávání a o jejich zájmu na účasti v nabízených kurzech a nečekali pouze na jednorozhodčí pohovor, při kterém by na tuto skutečnost upozornili. Rovněž vedoucí zaměstnanci by měli projevovat větší snahu se spolupodílet na uspokojování vzdělávacích potřeb svých podřízených a v rámci různých konzultací a porad se o možnostech absolvovat některé vzdělávací kurzy zmínili.

### **Rozvojový plán nemají vytvořený všichni zaměstnanci**

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že 33,58 % dotazovaných zaměstnanců nemá vytvořen rozvojový plán, což není příliš velké číslo. Ovšem z hlediska motivace a plánování kariéry je vhodnější, aby byl vyhotoven pro všechny zaměstnance. Rozvojový plán by měl zohledňovat výsledky hodnotícího pohovoru a rovněž pracovní výsledky zaměstnance, jeho potenciál, přání a potřeby. Je možné jej chápat jako pozitivní motivační nástroj. Tvorbou rozvojového plánu ve společnosti se zabývá nadřízený zaměstnanec, který jej konzultuje se samotným pracovníkem, jehož se rozvojový plán týká. Proto autorka doporučuje, aby všem vedoucím zaměstnancům bylo uloženo v určitém časovém horizontu konzultovat vzdělávací a rozvojové potřeby i se zaměstnanci, kteří rozvojový plán vytvořený ještě nemají a potřebný rozvojový plán následně sestavit, jelikož tento krok bude mít pro společnost pouze pozitivní důsledky. Navíc jeho tvorba není finančně náročná. Stačilo by se k rozvojovému plánu alespoň jednou ročně v rámci hodnotícího pohovoru vrátit a ujasnit si, jak se zaměstnanec rozvíjí, zda je rozvojový plán plněn, případně je-li potřeba jej aktualizovat nebo nějak upravit.

### **Neuspokojivé vzdělávání prostřednictvím e-learningu**

Na základě odpovědí na poslední otázku dotazníku bylo zjištěno, že část zaměstnanců není spokojena se stávajícím vzdělávacím systémem, e-learningem. Respondentům především vadí, že mají možnost se přihlásit pouze do některých kurzů, které jsou jim vybírány prostřednictvím útvaru HR, který spolupracuje s vedoucími zaměstnanci. Pracovníci by si přáli mít přístup do všech kurzů, který e-learning společnosti nabízí, aby si mohli rozšiřovat své znalosti i v oborech, které s jejich pracovní náplní přímo nesouvisí, ale jsou pro ně atraktivní. Dle názoru autorky by útvar HR měl zaměstnancům tento požadavek vyplnit a všem zpřístupnit všechny kurzy, protože pracovníci by tak byli více motivováni se vzdělávat a rozvíjet, navíc by to pro společnost nebylo finančně náročné, což jistě ocení vedení společnosti.

Dalším nedostatkem, na který upozorňují zaměstnanci v souvislosti s e-learningem, je poměrně nepřehledný intranet společnosti, na kterém se pracovníci obtížně orientují, v důsledku čehož potřebují více času na hledání požadovaných informací. Autorka si myslí, že splnění tohoto požadavku zaměstnanců by nemělo být problémové. Společnost by měla svým IT specialistům zadat k vypracování novou podobu intranetu, která bude

pro zaměstnance přívětivější a přehlednější. Případně může společnost tuto problematiku „outsourcovat“ na jinou společnost, která se jí bude o intranetové prostředí a související činnosti starat. Důležité je, aby při vývoji nového intranetu byli přítomni rovněž zástupci zaměstnanců, aby se mohli k návrhům prostředí vyjadřovat a sepsat své požadavky, které od nového intranetového prostředí očekávají. Později by měla být spuštěna testovací verze, ke které se budou moci kromě zástupců zaměstnanců vyjádřit všichni pracovníci, aby bylo pro ně snadnější s novou verzí intranetu společnosti pracovat a nemuseli strávit delší čas hledáním potřebných informací.

## 4 DISKUSE

Provedený výzkum v analytické části této práce neumožnil zjistit preferovaný způsob vzdělávání zaměstnanců, jelikož 39,02 % dotazovaných zaměstnanců upřednostňuje vzdělávání na pracovišti, 35,77 % mimo pracoviště a 25,20 % respondentů si myslí, že na formě vzdělávání nezáleží. Podle výzkumu např. Folwarcznė, která se zaměřila na české manažery, je nejvíce využívanou metodou rozvoje vzdělávání mimo pracoviště. Vrcholoví, střední a linioví manažeři nejvíce využívají konference zaměřené na oblast, ve které pracují, dále přednášky s finanční a manažerskou tematikou včetně řízení lidských zdrojů. Následuje výcvik interpersonálních dovedností (zejména prodejních a prezentačních dovedností), poté workshopy, teambuilding, samostudium a výcvik manažerských dovedností. Koučink využívají nejvíce střední manažeři. Přitom sama Folwarcznė upozorňuje, že celosvětovým trendem ve vzdělávání a rozvoji manažerů je upřednostňování spíše metod na pracovišti (on the job), jako je např. koučování, mentoring, učení se akcí, 360° zpětná vazba.<sup>109</sup>

Výzkum rovněž ukázal, že ve zkoumaném podniku využívají široké spektrum vzdělávacích aktivit, které vyhovují potřebám a přáním zaměstnanců i zaměstnavatelů. Přesto nelze tento stav vnímat jako obecný ráz v podnicích. Často dochází k různým názorům na oblast všeobecného a odborného vzdělávání. Např. koncept „prostupnosti vzdělávání“, jenž vychází z uznávání neformálně a informálně získaných kompetencí podle lisabonské strategie Evropské unie, bývá uznáván. Problémem však je určitá nedůvěra zaměstnavatelů v kompetence získané touto cestou. Z hlediska trvalosti získaných kompetencí a životní orientace se ukazuje vhodná cesta dobrovolné služby, kdy si účastníci rozšiřují své vzdělávací horizonty a kompetenční spektrum vztahující se k jejich vzdělání a práci. Jsou poté více samostatní. Jde však více o nárůst klíčových kompetencí než o zaměstnanost.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada.

<sup>110</sup> CHISHOLMOVÁ, L. 2009. *Prostupnost vzdělávání a orientace na kompetence: nové přesahy všeobecného a odborného vzdělávání*. In NOVOTNÝ, P. *Pracoviště jako prostor k učení*. Brno: Masarykova univerzita.

Další vliv na vzdělávání zaměstnanců byl prokázán výzkumem ve Velké Británii, kde byla zjištěna silná vazba mezi typem prostředí v organizaci a postojem zaměstnanců k učení a vzdělávání.<sup>111</sup>

K podobnému závěru došel i výzkum Ellströma, který se zaměřil na podmínky učení se v práci za pomoci logiky práce a učení. Jejich rovnováha ovlivňuje podmínky pro adaptivní či rozvojové učení v organizaci. Proto je důležité, aby např. při příchodu nového zaměstnance a jeho socializace nedocházelo zároveň k vyvolávání stresu, pocitu úzkosti a nejistoty. Každý jedinec totiž vyžaduje jiné podmínky k učení.<sup>112</sup>

V českém prostředí z výzkumu zjišťujícího podmínky ovlivňující učení a vzdělávání v podniku vyplývá, že neformální vzdělávání je přínosnější, jelikož se zaměstnanci mohou účastnit všech kurzů, které si vyberou. Po ukončení kurzu ale obvykle nedochází k žádnému ocenění, ani profesnímu postupu. Na druhou stranu k absolvování kurzů nebývají zaměstnanci nuceni. Obvykle jsou kurzy spojeny pouze s povinností zaměstnavatele. Nejsou proto ani ohrožením v podobě ztráty zaměstnání.<sup>113</sup>

Souvislost mezi vzděláváním a motivací byla prokázána vlastním výzkumem. Z výzkumů na podobné téma ve Velké Británii vyplynulo, že i pro většinu britských zaměstnanců je motivačním faktorem účast na kurzu na pracovišti. Jde však spíše o hledisko obecné, nikoliv o pracovní důvod. Většina zaměstnanců ve vzdělávání totiž vidí výhody učení se ve známém prostředí, ale i možnost vzájemné podpory a výměny informací mezi účastníky. Pro britskou společnost je typické, že neformální učení (mentoring, koučink, účast v „cílených diskuzích na pracovišti“ nebo podobných debatách) ovlivňují aktivity zaměstnanců, vztahy na pracovišti a vzájemné souvislosti a možnosti širšího prostředí.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> EVANS, K.; HODKINSON, P.; RAINBIRD, H.; UNWIN, L. (eds.). 2006. *Improving Workplace Learning*. London: Routledge.

<sup>112</sup> ANTONACOPOULOU, E.; JARVIS, P.; ANDERSEN, V.; ELKJÆR, B.; HØYRUP, S. (eds.). 2006. *Learning, Working and Living: mapping the terrain of working life learning*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

<sup>113</sup> ŠIMBEROVÁ, Z. 2009. *Učení a vzdělávání v podniku a jejich podmínky*. In NOVOTNÝ, P. Pracoviště jako prostor k učení. Brno: Masarykova univerzita.

<sup>114</sup> EVANSOVÁ, K.; WAITE, E. 2009. *Zapojení dospělých zaměstnanců do neformálního a formálního učení: postřehy z učení se základním dovednostem na pracovišti ze čtyř organizací ve Velké Británii*. In NOVOTNÝ, P. Pracoviště jako prostor k učení. Brno: Masarykova univerzita.

Na druhou stranu výzkum učení na pracovišti v Maďarsku provedený v letech 2001–2003 uvádí, že vzdělávání není považováno za nejdůležitější faktor ke zvýšení konkurenceschopnosti. Základním úkolem podniku je zajištění vzdělávání odpovídající jednotlivým odvětvím. Rozdíly jsou patrné v subjektu vzdělávání, v ekonomické vyspělosti podniku i kvalifikaci. Čím je vyšší (kvalifikovanější) pracovní pozice, je i vyšší míra účastní ve vzdělávání. Vzrůstá i organizované vzdělávání.<sup>115</sup>

V Čechách a na Moravě byl proveden průzkum zpracovaný personálně poradenskou společností Hays Czech Republic v lednu 2014 zaměřený na uchazeče o zaměstnání a jejich preference a motivace. Z hlediska změny zaměstnání pro stávající zaměstnance vyplynulo, že nejsilnějším motivačním faktorem vedoucím ke změně zaměstnání je nedostatek profesního a kariérního růstu (60 %) a atraktivní mzdové ohodnocení (70 %).<sup>116</sup>

Jak vyplývá z vlastního výzkumu a některých nastíněných českých a zahraničních výzkumů, systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců není prioritní oblastí z hlediska konkurenceschopnosti podniku. Proto není ani příliš podporován a není kladen důraz ani např. na jeho nutnou certifikaci.

Analýzy byly provedeny s využitím dat, která poskytlo empirické šetření realizované prostřednictvím dotazníku a pomocí rozhovoru se specialistou HR společnosti a poskytly odpovědi na výzkumné otázky. Tím došlo k **vyvrácení hypotézy č. 1: „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku nepokrývá veškeré kompetence potřebné k výkonu práce.“** Společnost využívá velké množství druhů vzdělávacích aktivit, dle potřeb a přání jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele, pracovníci si navíc mohou na základě konzultace s vedoucím zaměstnancem a pracovníkem útvaru HR vytvořit vlastní rozvojový program šitý na míru. **Hypotéza č. 2: „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců neprobíhá systematicky“** byla na základě provedeného výzkumu rovněž **vyvrácena**. U většiny zaměstnanců je stanoven rozvojový plán, navíc všichni zaměstnanci se musí účastnit povinných školení, která se týkají výkonu jejich práce. Další možností je již zmiňovaný

---

<sup>115</sup> GÁBOR, E. 2009. *Charakteristiky učení na pracovišti na základě výsledků srovnávací analýzy vybraných maďarských regionů*. In NOVOTNÝ, P. *Pracoviště jako prostor k učení*. Brno: Masarykova univerzita.

<sup>116</sup> Tisková zpráva. Průzkum: Motivace zaměstnanců 2014. *HRNews.cz* [online]. 2014 [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/pruzkum-motivace-zamestnancu-2014-id-2093859>.

vlastní rozvojový program. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti je systematické. **Hypotéza č. 3: „Zaměstnanci považují vzdělávání za motivační faktor“** byla prostřednictvím dotazníkového šetření **potvrzena**. Pro dotazované zaměstnance je jejich vzdělávání a rozvoj důležitý, pozitivní přístup ke vzdělávání projevilo 87,81 % respondentů. Dotazovaní pracovníci rovněž chápou, že jejich vzdělávání a rozvoj je důležitý pro zvýšení jejich mzdového ohodnocení, odbornosti, kariérní růst a zvýšení pracovní výkonnosti.

## ZÁVĚR

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří do procesu řízení lidských zdrojů v podniku. Lidé představují klíčový kapitál, který je potřeba dále vzdělávat a rozvíjet, aby se docílilo co největší míry konkurenceschopnosti. Současná společnost si uvědomuje, že se jedná o vynaložení vysokých investičních nákladů, jejichž návratnost je nejistá, a navíc v dlouhodobém horizontu. I když zahraniční výzkum provedený v Maďarsku neprokázal nedílnou roli vzdělávání z hlediska vyšší konkurenceschopnosti podniku, patří mezi motivační faktory.

Provedený výzkum ukázal, že realizované metody vzdělávání jsou pro zaměstnance dostatečné, vykazují ale několik problematických oblastí, k nimž byla doporučena vhodná nápravná opatření.

Vlastním výzkumem se nepodařilo zjistit preferovaný způsob vzdělávání zaměstnanců, přesto lze zkonstatovat, že nepatrně většině více vyhovuje vzdělávání na pracovišti, což je obvyklou formou vzdělávání pro manažery v zahraničí. Naopak v českých poměrech je více typické vzdělávání mimo pracoviště. Z uvedeného je zřejmé, že zkoumaný podnik se adaptoval na zahraniční požadavky, které realizuje ve vnitropodnikové podobě přímo na pracovišti. Vychází z možnosti zapojit různá oddělení a obory napříč celým podnikem, příp. využít externích odborníků a zajistit tím větší soulad s podnikovou strategií a potřebami společnosti.

Celý proces vzdělávání a rozvoje by měl být systematický, měl by vycházet z potřeb zaměstnanců i strategických cílů podniku. Neměl by se zúžit pouze na pouhé povinné školení, ale měl by být skutečně motivujícím faktorem dle stanoveného motivačního systému. Někteří zaměstnanci považují vzdělávání za možnost profesního růstu, který však nebývá vždy jeho výsledkem, což může působit pro potencionální vedoucí pracovníky demotivačně. Proto je důležité provádět vzdělávací plány zaměstnanců skutečně v souladu s jejich představami, ale i v souladu s možnostmi podniku.

Cílem této práce bylo analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout možná opatření andragogické povahy k jeho zefektivnění. Výzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření zaměstnanců vybrané společnosti. Jako podpůrné metody, která měla pomoci k analýze a následným návrhům



optimalizace systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, bylo využito rozhovoru se specialistou HR, který pracuje ve společnosti dostatečně dlouhou dobu a v problematice vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů se detailně orientuje.

Teoretická část pojednává o řízení a rozvoji lidských zdrojů v kontextu se strategickým řízením zaměstnanců, rozvojem lidských zdrojů, řízením kariéry, talent managementem a metodami rozvoje zaměstnanců využívaných v praxi.

Byly nastíněny oblasti vzdělávání celoživotního, profesního a podnikového se zaměřením na proces podnikového vzdělávání. Byly uvedeny základní informace k dosavadním požadavkům na vzdělávání v organizaci a následně motivační faktory zaměstnanců. Budou využity při zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření uveřejněného v managementem a metodami rozvoje zaměstnanců využívaných v praxi. Teoretická část byla zpracována za pomoci studia odborné literatury, přičemž získané poznatky byly využity v praktické části.

V praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření na zaměstnancích vybrané společnosti, které bylo podpořeno rozhovorem se specialistou HR společnosti. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření byly zjištěny problematické oblasti spojené se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a byla popsána vhodná nápravná opatření, která eliminují tyto problematické oblasti.

V rámci analytické části bylo odpovězeno na všechny tři hypotézy. Respondenti vyvrátili první i druhou hypotézu. „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku nepokrývá veškeré kompetence potřebné k výkonu práce“ a „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců neprobíhá systematicky“. Třetí hypotéza „Zaměstnanci považují vzdělávání za motivační faktor“ byla respondenty potvrzena.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že přestože jsou zaměstnanci zkoumané společnosti s nabízenými možnostmi vzdělávání a rozvoje převážně spokojeni, byly identifikovány problémy v oblasti rozvoje zaměstnanců, k nimž patří: nedostatek vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou opatřeny certifikátem; nedostatečná motivace zaměstnanců; nedostatečná informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje; nedostatek prostoru konzultovat svoje potřeby vzdělávání a rozvoje se svými nadřízenými; třetina zaměstnanců dokonce nemá vytvořený rozvojový plán. Rovněž bylo zjištěno neuspokojivé vzdělávání prostřednictvím e-learningu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

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

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 80-717-9893-4.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada. 238 s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

- HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů* v organizaci. Ekonomická Revue, 2010, roč. 13, č. 2. ISSN 1212-3951.
- HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. a F. HRONÍK. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- NOVOTNÝ, P. *Pracoviště jako prostor k učení*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-4918-5.
- PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání 2002*. 1. vyd. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, 2003. ISBN 80-86284-29-8.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 320 s., 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

SEDLÁČKOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010.

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

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

TOMŠÍK, P. a J. DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

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

URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

VYHNÁNKOVÁ, K. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-46-4.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ANTONACOPOULOU, E. P. *Learning, working and living: mapping the terrain of working life learning*. New York: Palgrave Macmillan, 2006. ISBN 1-4039-4767-8.

EVANS, K. *Improving workplace learning*. New York: Routledge, 2006. ISBN 0-415-37120-1.

MERLEVEDE, P. *Talent management: A Focus on Excellence*. Managing Human Resources in a Knowledge Economy. 1st Editon, 2015. ISBN 978-87-403-2440-2.

WILCOX, M. *Effective Talent management: Aligning Strategy, People and Performance*. London: Impresum Routledge. 1st Edition, 2016. ISBN 978-1317145516.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Tisková zpráva. Průzkum: Motivace zaměstnanců 2014. *HRNews.cz* [online]. 2014 [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/pruzkum-motivace-zamestnancu-2014-id-2093859>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces vzdělávání zaměstnanců .....	14
Obrázek 2: Základní činnosti týkající se řízení lidských zdrojů.....	23
Obrázek 3: Vztah mezi pojmy učení, vzdělávání se a rozvoj .....	25
Obrázek 4: Rozvoj lidských zdrojů .....	27
Obrázek 5: Křivka vývoje kariéry .....	31
Obrázek 6: Řízení kariéry .....	32
Obrázek 7: Proces talent managementu .....	33

## Seznam grafů

Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	44
Graf 2: Délka působnosti respondentů v podniku .....	45
Graf 3: Důležitost rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.....	46
Graf 4: Výhody rozvoje a vzdělávání zaměstnanců .....	47
Graf 5: Motivace k prohlubování odbornosti .....	48
Graf 6: Dostatečnost možností rozvoje a vzdělávání zaměstnanců .....	49
Graf 7: Četnost diskuzí o vzdělávacích potřebách lidských zdrojů.....	50
Graf 8: Tvorba rozvojového plánu lidských zdrojů.....	51
Graf 9: Přístup zaměstnanců k jejich rozvoji .....	52
Graf 10: Četnost vystavení certifikátů .....	53
Graf 11: Motivace prostřednictvím certifikátů .....	54
Graf 12: Čas strávený vzdělávacími aktivitami .....	55
Graf 13: Preference formy vzdělávání.....	56

Graf 14: Informovanost o nabízených možnostech vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	57
Graf 15: Účast na vzdělávacích akcích společnosti.....	58
Graf 16: Hodnocení spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacími a rozvojovými aktivitami .....	59
Graf 17: Forma hodnocení vzdělávací aktivity.....	60
Graf 18: Souhrnné hodnocení vzdělávací aktivity.....	61

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Plán vzdělávání zaměstnanců .....	16
Tabulka 2: Rozdíly mezi koučingem a tréninkem .....	36
Tabulka 3: Věková kategorie respondentů .....	43

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník .....	I
Příloha B – Struktura rozhovoru .....	V



# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

### *Identifikační údaje*

#### *Pohlaví*

- muž
- žena

#### *Věková skupina*

- 18–25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56–61 let

#### *Nejvyšší dosažené vzdělání*

- základní, vyučení
- středoškolské
- středoškolské s maturitou, vyšší odborné vysokoškolské

#### *Délka působnosti v podniku*

- méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 4–7 let
- 8–12 let
- 13 let a více

#### *Pracovní zařazení*

- administrativní
- zaměstnanec technik specialista
- vedoucí

### *Rozvoj lidských zdrojů v organizaci*

#### **1. Je podle Vašeho názoru rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů v organizaci důležitý?**

(1 – velmi důležitý, 5 – zcela nedůležitý)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**2. Jaké výhody podle Vás vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přináší?**

- kariérní růst
- zvýšení odbornosti
- zvýšení pracovní výkonnosti
- zvýšení mzdového ohodnocení
- nemá žádnou výhodu

**3. Motivuje Vás Váš nadřízený k prohlubování Vaší odbornosti a k dalšímu rozvoji?**

- ano
- ne
- nevím

**4. Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek možností, jak se v podniku rozvíjet a vzdělávat?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**5. Diskutujete se svým nadřízeným o Vašich potřebách vzdělávat se a rozvíjet? Jak často?**

- ano, 1 × za měsíc
- ano, 1 × za čtvrtletí
- ano, 1 × za půl rok
- ano, 1 × za rok
- ne

**6. Máte v organizaci vytvořený rozvojový plán?**

- ano
- ne

**7. Jaký máte přístup k Vašemu vzdělávání a rozvoji v rámci organizace?**

- samostatně si vyhledávám různé vzdělávací programy, přednášky a školení
- na základě doporučení mého vedoucího se účastním na jím vybraných vzdělávacích aktivitách
- účastním se pouze povinných vzdělávacích aktivit

**8. Je Vám po absolvování vzdělávací aktivity vyhotoven certifikát s Vaším jménem?**

- pokaždé
- většinou
- málokdy
- nikdy

**9. Motivuje Vás absolvovat vzdělávací aktivitu, kdy je Vám vyhotoven certifikát s Vaším jménem?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**10. Kolik dní jste se v průběhu posledního roku věnoval/a vzdělávacím a rozvojovým aktivitám?**

- 0 dní
- 1–2 dny
- 3–5 dní
- 6–8 dní
- 9 a více dní

**11. Jaká forma vzdělávání je podle Vás efektivnější?**

- vzdělávání na pracovišti
- vzdělávání mimo pracoviště
- nezáleží na formě

**12. O kterých metodách vzdělávání a rozvoje zaměstnanců víte, že je Vaše organizace nabízí?**

- rotace práce
  - mentoring
  - koučování
  - semináře
  - přednášky
  - e-learning
  - rozvojové programy
  - kurzy
  - stínování
  - výuka jazyků
  - konzultace
  - instruktáž
  - jiné:
- .....
- .....

**13. Zúčastnil/a jste se v průběhu roku některé vzdělávací akce?**

- ano
- ne (přejděte k otázce č. 17)

**14. Jak hodnotíte vzdělávací aktivitu, které jste se účastnil/a naposled? Označte následující tvrzení (1 zcela souhlasím, 5 zcela nesouhlasím)**

získal/a jsem nové znalosti	1	2	3	4	5
získal/a jsem nové dovednosti	1	2	3	4	5
vzdělávací aktivita byla pro mě užitečná	1	2	3	4	5
získané poznatky uplatním při práci	1	2	3	4	5
vzdělávací aktivitu bych doporučil/a	1	2	3	4	5
s lektorem jsem byl/a spokojen/a	1	2	3	4	5
vzdělávací aktivita mě inspirovala	1	2	3	4	5
vzdělávací aktivita byla správně organizována	1	2	3	4	5

**15. Jakou formou hodnotíte vzdělávací aktivitu po jejím absolvování?**

- na základě hodnotícího formuláře
- rozhovorem s odpovědným pracovníkem
- rozhovorem s vedoucím pracovníkem
- nehodnotím
- jinou formou.....

**16. Na kolik procent jsem byl/a s Vámi absolvovanou vzdělávací aktivitou spokojen/a?**

- 0–25 %
- 26–50 %
- 51–75 %
- 76–90 %
- 91–100 %

**17. Máte návrhy, jak zlepšit proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci?  
O které konkrétní návrhy se jedná a čím by pomohly zlepšit tento proces?**

.....

.....

.....

.....

.....

## **Příloha B – Struktura rozhovoru**

1. otázka: Mohl byste popsat přístup společnosti k rozvoji lidských zdrojů?
2. otázka: Které konkrétní aktivity zahrnuje Váš systém rozvoje lidských zdrojů?
3. otázka: V předchozí otázce jste uvedl jednotlivé činnosti, které pomáhají zaměstnancům prohloubit jejich znalosti, což je rozhodně velice pozitivní, ovšem přijde mi, že se jedná pouze o různá školení a kurzy, které mohou, ale nemusí na sebe navazovat a mohou být velice různorodé. Vytváříte svým zaměstnancům i konkrétní rozvojové programy, které jsou předem připravené a zahrnují přednášky a kurzy, které na sebe navazují a mají předem stanovenou strukturu?
4. otázka: Uvedl jste, že pouze někteří zaměstnanci mají zájem se více rozvíjet a vzdělávat. Jak rozeznáte tyto zaměstnance od ostatních, jež tyto potřeby nemají?
5. otázka: Jak následně postupujete, když už znáte konkrétní zaměstnance, kteří mají zájem o vytvoření rozvojového programu?
6. otázka: Jsou účastníkům vzdělávacích a rozvojových aktivit předávány certifikáty o jejich absolvování?
7. otázka: Jaké výhody podle Vás mají rozvojové programy společnosti? Proč by se jich zaměstnanci společnosti měli účastnit?
8. otázka: Získáváte od absolventů vzdělávacích aktivit nějakou zpětnou vazbu? Jsou s absolvovanými vzdělávacími aktivitami spokojeni?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Petra Janouškovcová

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Rozvoj lidských zdrojů v organizaci Národní agentura pro komunikační a informační technologie, s. p.

**Rok:** 2019

**Počet stran textu bez příloh:** 73

**Celkový počet stran příloh:** 5

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 32

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 4

**Počet internetových zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** PhDr. Iva Borská, CSc.