

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci

Radka Topičová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Topičová Radka

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci

Anglický název

Management of education of employees in organisation

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit systém vzdělávání v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část práce bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram zpracování

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2012 – 08/2013

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2013 – 11/2013

Agregace poznatků: 12/2013 – 02/2014

Odevzdání práce na katedru: 03/2014

Rozsah textové části

60-80

Klíčová slova

Vzdělávání, metody vzdělávání, zaměstnanci, znalosti, organizace, manažer, výzkum

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BLÁHA, Jiří, MATEJČEK, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. Personalistika. 1. vydání. Praha: Komputer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KLEIBL, Jiří. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN: 80-7179-389-2.
- KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, HÜTTLOVÁ, Eva. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1. vydání. Praha: VŠE, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- KOONTZ, Harold, WEHRICH, Heinz. Management. 1. vydání. Praha: Victoria publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, Jiří. Personální práce v malých podnicích. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- STÝBLO, Jiří. Moderní personalistika. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.
- VODÁK, Josef. Efektivnost vzdělávání zaměstnanců. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- WERTHER, William B., DAVIS, Keith. Lidský faktor a personální management. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Vedoucí práce

Urbancová Hana, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2014



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 30.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Haně Urbancové, Ph.D., za ochotu a cenné rady, které mi poskytovala na konzultacích při zpracování mé práce. Mé díky také patří personalistce společnosti Altron, a.s., za možnost konzultací a spolupráci na dané téma.

Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci

Management of education of employees in organization

Souhrn

Tématem diplomové práce je proces řízení vzdělávání zaměstnanců v konkrétní společnosti. Cílem práce je identifikovat současný stav a kriticky zhodnotit zavedený systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Altron, a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout možná řešení k jejich zlepšení. Vzhledem k rychlosti moderní doby, je téma vzdělávání zaměstnanců jedním z nejdůležitějších procesů ve společnosti jakožto nástroj, jak obstát v konkurenčním boji.

Podklady, potřebné pro zpracování teoretické části práce, jsou získány prostudováním odborné literatury, zabývající se vzděláváním zaměstnanců, metodami vzdělávání a organizací vzdělávání ve společnosti. Praktická část je podložena informacemi o společnosti, které jsou získány prostudováním interních zdrojů a od pracovníků společnosti. Výzkum v praktické části je zpracován na základě provedeného kvalitativního a kvantitativního výzkumu, jehož součástí jsou rozhovory a dotazníkové šetření. Z výsledků provedeného výzkumu je zjištěno, že vzdělávání zaměstnanců ve společnosti se zaměřuje především na jazykové kurzy, chybí systematickosti v zavedené struktuře vzdělávání a největší vzdělávací akce byla před 2 lety, financovaná pomocí získaných prostředků z evropských fondů. Na základě zjištěných údajů a poznatků jsou navrženy a doporučeny možnosti řešení, které vedou ke zlepšení vzdělávacího systému ve společnosti a k rozvoji zaměstnanců. Mezi navrhovaná řešení patří – zavedení online vzdělávacích kurzů, zlepšení systematického vzdělávání zaměstnanců, vytvoření kompetenčního modelu a zlepšení motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

Klíčová slova: Vzdělávání, metody vzdělávání, zaměstnanci, znalosti, organizace, manažer, výzkum

Summary

The theme of the thesis is the process behind the management of educating employees in an organisation. The aim of the thesis is to identify the current status of the education of employees in Altron a.s. and to critically evaluate its established education system and to see if the deficiencies found propose possible solutions to improve them. Given the speed of modern times the topic of employee training is one of the most important processes for a company as a tool to succeed in an increasingly competitive environment.

The documents necessary for processing the theoretical part are obtained by studying the literature dealing with employee training, training methods and the organisation of education within a company. The Practical part is based on information about the company, which is obtained by studying internal resources and given by company's employees. Research in the practical part is elaborated on the basis of qualitative and quantitative research, which includes interviews and questionnaires. The results of the research found that the training of employees in the company focuses on language courses, lack of orderliness in the established system and the largest educational event was 2 years ago, using the obtained finance from the European funds. With the collected data and knowledge is designed recommendation can be made to improve the education system in a/the company and subsequently to the development of its employees. Proposed solutions include - the introduction of online training courses, improving the systematic training of employees, creating a competency model and improving employee motivation to learn.

Keywords: Education, training methods, employees, knowledge, management, manager, research

OBSAH

1	ÚVOD.....	5
2	CÍL PRÁCE A METODIKA PRÁCE.....	7
2.1	Cíl práce.....	7
2.2	Metodika práce.....	8
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
3.1	Základní pojmy.....	10
3.2	Personální řízení a řízení lidských zdrojů v podniku.....	11
3.3	Personální činnosti.....	13
3.4	Strategický rozvoj lidských zdrojů.....	15
3.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	16
3.5.1	Vzdělávání v podniku.....	17
3.6	Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	19
3.6.1	Identifikace vzdělávacích potřeb.....	21
3.6.2	Plánování vzdělávání pracovníků.....	22
3.6.3	Realizace vzdělávání pracovníků.....	23
3.6.4	Hodnocení vzdělávání pracovníků.....	25
3.7	Metody vzdělávání pracovníků.....	26
3.7.1	Metody vzdělávání na pracovišti.....	27
3.7.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	29
3.8	Vzdělavatel dospělých.....	31
3.9	Učící se organizace.....	33
3.10	Shrnutí pro praktickou část.....	34
4	VLASTNÍ PRÁCE.....	35
4.1	Profil společnosti.....	35
4.1.1	Historie společnosti.....	35
4.1.2	Mise, vize a kultura společnosti.....	37
4.2	Systém vzdělávání zaměstnanců.....	38

4.3	Řízení vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.....	40
4.3.1	Povinné vzdělávání zaměstnanců	41
4.3.2	Odborné vzdělávání zaměstnanců	42
4.3.3	Další vzdělávání zaměstnanců	43
4.4	Vzdělávací grant.....	45
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	54
5.1	Výsledky kvantitativního výzkumu	54
5.2	Vyhodnocení kvalitativního výzkumu	66
5.3	Shrnutí praktické části a provedeného výzkumu	71
5.4	Návrhy změn a jejich přínosy	74
6	ZÁVĚR	77
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
8	PŘÍLOHY	83

1 ÚVOD

Vzdělávání je součástí každodenní reality, která se prolíná všemi obdobími lidského života. Proces, který trvá od narození, pokračuje přes absolvování povinné školní docházky, university a zdaleka nekončí vstupem do pracovního procesu. V dětství se člověk učí vstřebávat zkušenosti a vnímá nové podněty, převládá zde způsob učení hrou a neustálého opakování. Dověšením školního věku a navštěvováním školy se dítěti otevírá neomezený svět informací, které je třeba si osvojit. Základní škola je již místo, kde se žáci začínají připravovat na budoucí život. Nástupem na střední školu se studenti pomalu formují pro své budoucí povolání. Střední školy pomáhají studenty nasměrovat, kam jejich budoucí profesní život povede. Výběrem vysokých škol studenti určují svou budoucnost. Osvojované informace se mění od všeobecných na základní škole, přes konkrétnější odborné na střední škole až po specializované na školách vysokých. Lidé se během procesu vzdělávání učí nejen si informace vštěpovat do paměti, ale také je rozvíjet. Proces rozvíjení vědomostí člověka provází celým životem, každý den se přiučuje něčemu novému a s něčím novým se setkává. Nástupem do pracovního prostředí se začíná odehrávat nová kapitola ve vzdělávání, jejímž obsahem jsou vědomosti a dovednosti úzce spjaté s pracovním místem či profesí.

Lidské zdroje jsou v moderní společnosti považovány za nejdůležitější zdroje společnosti, a proto je potřeba k nim takto přistupovat. Současná doba si žádá vysoce kvalifikované pracovníky, kteří budou schopni uspět v konkurenčním prostředí. Pracovní trh je přesycen uchazeči o příležitost zazářit. Zároveň zde funguje rivalita mezi podniky, které usilují mít ve svém týmu nejlepší pracovníky. Z toho důvodu se vzdělávání a rozvoj stává důležitým faktorem jak pro zaměstnance, tak pro společnost.

Vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj je nedílnou součástí moderního pojetí personální politiky v každé společnosti. Personální oddělení neslouží jen k přijímání a propouštění zaměstnanců, jak tomu bylo v historii, ale v dnešní době má spíše funkci poradní. Správně stanovená personální strategie je základ všech činností, které jsou v personálním oddělení vykonávány a které se odráží v celé společnosti.

Tempo moderní doby se neustále zrychluje, stejně jako se mění formy či způsoby vzdělávání zaměstnanců. Zvolením správných nástrojů je možné udržet krok

s tímto rychlým vývojem. Změna životního stylu, pracovních návyků a každodennosti člověka se projevuje i v přístupech ke vzdělávání. Úkolem společnosti je toto tempo udržet. Využitím moderní techniky výuky, nových metod vzdělávání či nových informačních kanálů, zajistí společnost rychlé osvojení nové látky a implementace do pracovního prostředí.

Úspěšnost procesu vzdělávání zaměstnanců závisí i na samotných pracovnících, na jejich ochotě a touze se vzdělávat a rozvíjet. Nedílnou součástí vzdělávání je tedy motivace zaměstnanců, aby si osvojovali nové zkušenosti a vědomosti, které využijí během pracovního procesu. Spojením ochoty zaměstnavatele vzdělávat zaměstnance a touhy zaměstnanců se rozvíjet je důležitým předpokladem pro konkurenceschopný podnik, který má šanci obstát na trhu i v moderní a rychlé době.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA PRÁCE

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je identifikovat současný stav a kriticky zhodnotit zavedený systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Altron, a.s. a v případě zjištění nedostatků následně navrhnout zlepšení, které by vedlo ke zdokonalení systému vzdělávání pracovníků.

Dílčí cíle:

- Zpracovat teoretická východiska odborné literatury, odborného tisku a internetových zdrojů zaměřených na danou problematiku, tedy na řízení, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v podniku.
- Představit a popsat zvolenou organizaci, její současnou pozici na trhu, vnitropodnikovou kulturu, vize a cíle.
- Analyzovat a zhodnotit současný stav zavedeného vzdělávacího systému zaměstnanců v organizaci a kriticky jej posoudit.
- Provést výzkumné šetření, jehož pomocí se dá zjistit současný stav a spokojenost zaměstnanců se vzděláváním poskytovaným zaměstnavatelem, pohled externího školitele na poskytované vzdělávání a na efektivitu prováděného vzdělávání.
- Popsat slabé stránky vzdělávacího procesu a navrhnout změny, které by měly za výsledek zlepšení současného stavu a které by přinesly jak spokojenost zaměstnanců, tak spokojenost zaměstnavatele.

Zpracováním těchto dílčích cílů přispěje k dosažení hlavního cíle této diplomové práce.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické části a části praktické. Ke splnění stanoveného cíle bylo použito několik technik. Teoretická část práce byla zpracována pomocí prostudování domácí a zahraniční odborné literatury, odborných tiskopisů a internetových zdrojů zaměřených na oblasti vzdělávání dospělých a rozvoj lidských zdrojů. Veškeré použité zdroje byly vypsány v závěru této práce v kapitole Seznam použitých zdrojů. Použité přímé citace byly jednoznačně označeny, a to pomocí zvýraznění uvozovkami a napsání kurzívou. Teoretická východiska a vlastní část práce byly vypracovány na základě deskriptivní a komparativní metody zkoumání, závěr práce pak na základě syntézy.

V praktické části byly použity techniky kvalitativního a kvantitativního výzkumného šetření. V rámci kvalitativního výzkumu byly prozkoumány poskytnuté interní dokumenty a materiály. Proces vzdělávání byl dále vyhodnocen na základě informací, které byly získány při neformálních rozhovorech s pracovníkem HR oddělení. Tyto rozhovory probíhaly v sídle společnosti v Praze a uvedené informace byly zaznamenávány do notebooku a sešitu. Získané informace byly podloženy interními dokumenty, uvedenými v seznamu použité literatury v závěru této práce.

V rámci kvalitativního šetření byly provedeny polostandardizované rozhovory s externím školitelem, který prováděl v dané organizaci školení zaměstnanců, a s pracovníkem personálního oddělení. Externí školitel byl vybrán na základě doporučení personalisty z daného podniku. Oba rozhovory trvaly přibližně jednu hodinu, respondentky si nepřály být nahrávané, proto jejich odpovědi byly zaznamenávány do papírového sešitu a poté volně přepsány do praktické části této práce.

Kvantitativní výzkumné šetření bylo prováděno pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozdány mezi náhodně vybraný soubor zaměstnanců organizace. Výběr byl proveden pomocí abecedního seznamu zaměstnanců, kdy dotazník byl rozdán každému druhému zaměstnanci. Celkem bylo distribuováno 80 dotazníků, a to v termínu od 1. 12. 2014 do 15. 1. 2015. Vráceno bylo 65 vyplněných dotazníků. Dotazník obsahoval 17 otázek, a to jak otázky uzavřené, tak otevřené. Dotazníkové šetření bylo prováděno anonymně.

Výsledky dotazníkového šetření byly zaneseny do počítačového programu Microsoft Excel, kde byly přeneseny do tabulek, a pomocí originálních funkcí Microsoft Excel byly vytvořeny grafy, které byly použity ke zhodnocení výzkumu.

Na základě prostudování dostupných dokumentů, všech získaných informací a po vyhodnocení dotazníkového šetření a poskytnutých rozhovorů, byla navrhována řešení pro zlepšení zavedeného procesu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Nejprve je nutné zaměřit se na základní pojmy, které jsou v této diplomové práci použity, aby byla daná problematika dobře pochopena. Teoretická východiska se zaměřují na deskripci a výklad konceptů spjatých s procesem řízení vzdělávání pracovníků.

3.1 Základní pojmy

Pojem dospělý člověk lze chápat v různých kontextech. Není možné definovat jej jednoznačně, protože pro každého je dospělý někdo jiný. Jedni vidí dospělého v člověku, který dovršil 18. let. Druzí v někom, kdo je schopný se samostatně o sebe postarat, a např. Jochman vidí dospělost jako *„ukončený vývoj ve třech dimenzích – somatické, psychické a sociální“* (Palán, 2002, s. 15).

Vědě o vzdělávání a péči o dospělé se v dnešní době říká andragogika. Poprvé tento pojem použil Alexander Kapp. Chápal však andragogiku pouze jako vědeckou disciplínu, kde vzdělávání je potřebné hlavně v profesním životě (Beneš, 2014, str. 12). Palán ve svém výkladovém slovníku (2002, s. 16) nazývá andragogiku jako *„vědu o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé respektující všestranně zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a enkulturací.“* Palán (2002) dále vysvětluje enkulturaci jako nezáměrné sloučení jedince s kulturou, socializací uvádí proces, ve kterém si jedinec osvojuje základní formy chování, a poslední uvedenou definicí, tedy personalizací, Palán uvádí utváření jedince jako jedinečné osobnosti.

Vzdělávání je proces, který přináší vzdělání. Nemusí se jednat pouze o vzdělávání ve formálním školském systému. V současné době se dospělý člověk vzdělává celý život, ať už záměrně, nebo na základě každodenních zkušeností. Vzdělávání tedy může být záměrné či nezáměrné, a to i vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku, kterým se zabývá tato diplomová práce.

„Rozvoj lidských zdrojů je antropologicky orientovaný koncept personálního řízení přípravy člověka, jako všestranně vzdělané a harmonicky rozvinuté osobnosti“ (Palán, 2002, s. 185).

Dle Palána v jeho Výkladovém slovníku – lidské zdroje (2002, s. 113) je lidský kapitál určitá zásoba vědomostí a dovedností, které jsou výsledkem vzdělávání a praxe.

Všechny tyto pojmy mohou být nejasné nebo matoucí, jedinec se s nimi však setkává každý den jak v pracovních-právním vztahu, tak v osobním životě. Rozvoj člověka je v dnešním rychlém světě, kdy je čím dál více kladen důraz na vzdělání a schopnosti pracovníka, nezbytný pro jeho profesní úspěch, doprovázený úspěchem v soukromé oblasti.

3.2 Personální řízení a řízení lidských zdrojů v podniku

Lidské zdroje jsou nejdůležitějším zdrojem, který jakýkoliv podnik má. Uvědomění si jejich důležitosti je klíčová schopnost kvalitního manažera nebo vedení společnosti. Řízení a rozvoj lidských zdrojů je zatím poslední fáze vývoje, kterou prošla oblast starající se o zaměstnance. *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činnosti, výsledků jeho práce, organizace, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobním uspokojením z vykonané práce, jeho personálním a sociálním vývojem“ (Koubek, 2009, s. 13).*

První formou personální práce byla personální administrativa. Jak již název napovídá, jedná se o nejstarší a nejzákladnější personální práce, které byly prováděny. Hlavním úkolem personálního pracovníka v této fázi byla správa a administrativní práce s dokumenty zaměstnanců jednotlivých podniků. Povaha této práce byla převážně pasivní. Personalista ve fázi personální administrativy uchovával dokumenty týkající se zaměstnávání jednotlivých zaměstnanců, součástí toho byla také aktualizace těchto

dokumentů. Informace zjištěné z poskytnutých podkladů předával vedení, které ho bralo pouze jako informátora (Koubek, 2009, s. 14).

Před druhou světovou válkou si zaměstnavatelé začali uvědomovat důležitost kvalitní pracovní síly, která se stala hlavní výhodou v konkurenceschopnosti. V tomto období vzniká pojem personální řízení. V podnicích vznikají specializovaná oddělení – personální oddělení. Vedení takového útvaru začali dostávat na starosti odborníci nebo specialisté na personalistiku. Dle Dvořákové (2012) úloha pracovníka v tomto oddělení už nebyla jen správa dokumentů, ale také se začal klást důraz na vzdělávání zaměstnanců, správné rozmístění v podniku a také na systematický rozvoj manažerů. Díky novým úkolům personálního oddělení vznikaly nové metody a postupy personální práce. Značný pokrok zaznamenalo postavení personalisty v organizační struktuře podniku. Personalista již nebyl pouze pracovník, který uchovává dokumenty, ale stal se důležitou osobou ve vyšší sféře organizace. Jeho role přešla z pasivního zaměstnance na jedince, který aktivně pracuje na vyhledávání, získávání, zaměstnávání a vzdělávání jednotlivých pracovníků. Přes všechny tyto výrazné změny byla práce personalisty orientována pouze na zaměstnanecké vztahy, jednalo se převážně o řízení operativní. Dlouhodobým nebo strategickým problémům bylo stále věnováno málo péče (Koubek, 2009, s. 15).

Nejnovější pojetí personální práce představuje řízení lidských zdrojů. V zahraničí se tato fáze začala rozvíjet v 50. a 60. letech (Koubek, 2009, s. 15). Armstrong (2007, s. 27) definuje novou etapu jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cíle organizace.*“ Personální útvar se stává podstatou vedení organizace a také její nejdůležitější složkou. Jelikož už se nemluví o pracovnících, ale o lidském zdroji, je jasné, že personální práce v této fázi jasně vyjadřuje důležitost člověka jako jedince, jako pracovní síly, která je nejdůležitější složkou každé organizace. Tato fáze zakončuje vývoj personální práce od personální administrativy, tedy od funkce, jejímž úkolem je schraňovat dokumenty, k funkci skutečně řídicí (Koubek, 2009, s. 15). Dle Dvořákové (2012, s. 8) je pro tuto etapu charakteristické:

- Orientace na vnější faktory, které formují fungování pracovní síly (jako jsou ekonomické podmínky, populační náležitost, situace na trhu práce, legislativa, sociální prostředí pracovníka).

- Strategický přístup k personálním činnostem (strategie personální oddělení nebo lidského kapitálu je začleněna do strategie podnikové).
- Firemní kultura vycházející z vize společnosti.
- Personální práce se stává každodenní součástí práce manažerů a vedení, odpovědnost tedy přechází z personalisty nebo vedoucího personálního oddělení na vyšší management společnosti. Personální útvar slouží pouze jako poradní činitel.
- Personální manažer se stává součástí nevyššího vedení společnosti.
- Posiluje se přímý vztah v pracovněprávních vztazích mezi řídicím pracovníkem a zaměstnancem.
- Rozšiřuje se důležitost výkonu a kvality za účelem uspokojení zákazníka.
- Zaměření na spokojenost a kvalitu pracovního života.
- Vyžaduje se loajalita vůči organizaci, která je podpořena spokojeností jak v práci, tak s prací.
- Je kladen důraz na vytváření dobrého jména zaměstnavatele, což je známkou spokojenosti zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů lze zařadit neustálou snahu o zaplnění pracovního místa nejlepším možným zaměstnancem s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi v nejlepším možném čase. Co nejefektivněji využívat fond pracovní doby v kombinaci s využíváním kvalifikací zaměstnance. Vytvářet v organizaci a v týmu pomocí efektivního vedení lidí zdravé mezilidské vztahy, které vedou ke spokojenosti zaměstnanců. Komplexní rozvoj pracovníků je nedílnou součástí personálního managementu, je dodržováním všech zákonů v oblasti pracovně-právních vztahů (Koubek, 2009, s. 17).

3.3 Personální činnosti

V rámci naplnění těchto hlavních úkolů se v řízení lidských zdrojů vykonávají konkrétní personální činnosti. Kvalitně vedené konkrétní personální činnosti mají za

následek nejen splnění již zmiňovaných hlavních cílů, ale také naplnění cílů organizace. Dle Dvořákové (2012, s. 20) se jedná o tyto základní personální činnosti:

- 1) **Analýza práce a vytváření pracovního místa** – specifikace pracovních úkolů, povinností a odpovědností.
- 2) **Plánování lidských zdrojů** – na základě strategických cílů naplánovat potřebný počet pracovníků a jejich požadovaných vlastností.
- 3) **Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnance** – přilákání a získání nejvhodnějšího kandidáta a jeho následná adaptace do pracovního procesu.
- 4) **Rozmíst'ování pracovníků** – výsledkem tohoto procesu je stav, kdy je správný pracovník na správném místě.
- 5) **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci** – zajištění bezpečného pracovního prostředí s minimem možných rizik.
- 6) **Hodnocení pracovníka** – hodnocení pracovního výkonu vzhledem k nastaveným úkolům, cílům a požadavkům organizace na danou pozici.
- 7) **Vzdělávání a rozvoj** – identifikace potřeb, plánování, realizace a následné hodnocení vzdělávání.
- 8) **Odměňování a zaměstnanecké výhody** – jedním z nástrojů pro motivaci zaměstnanců. Tvorba mzdového systému a benefitů poskytovaných zaměstnancům.
- 9) **Pracovní vztahy** – jednání mezi zaměstnanci, vedením společnosti a zaměstnaneckou organizací.
- 10) **Péče o pracovníky** – uspořádání společenských aktivit a trávení času v rámci pracovního kolektivu a pracovního místa.
- 11) **Personální informační systém** – tvorba a aplikace do personální administrativy za účelem zlepšení vnitřní komunikace a ulehčení administrativní práce personalisty (Dvořáková, 2012).

Vhodně stanovené jednotlivé kroky, které na sebe vzájemně navazují, jsou klíčovým předpokladem k úspěšnému fungování personálního oddělení, ale i celé společnosti.

3.4 Strategický rozvoj lidských zdrojů

„Strategický rozvoj lidských zdrojů představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií“ (Armstrong, 2007, s. 443).

Hlavním cílem, dle Armstronga (2007) je zvýšit schopnost pracovníků v souladu s názorem, že pracovní zdroje jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody. Rozvoj tedy nejen individuálního kapitálu, ale i celého týmu. Je důležité, aby společnost měla pro zajištění tohoto cíle k dispozici kvalifikovanou a vhodnou pracovní sílu. Toho lze dosáhnout pomocí strategického řízení lidského kapitálu. Tedy vytváření prostředí, kde jsou pracovníci motivováni ke svému rozvoji a vzdělávání.

Dle Hroníka (2007), vzdělávání zaměstnanců a tedy i rozvoj celé organizace slouží jako nástroj pro získání vyšší výkonnosti celé firmy. Kvalita firmy závisí na výkonnosti každého pracovníka. Strategický vývoj lidských zdrojů se dá rozdělit do několika taktik. Strategie týkající se lidských zdrojů a obchodu jsou nadřazené plánům vzdělávání a rozvoje. Organizace od sebe rozlišuje společnosti zaměřené na nízké náklady, kde systém vzdělávání a rozvoje a celá vzdělávací strategie je velmi jednoduchá. Dále jsou zde organizace, kde je tato strategie velmi propracovaná a její implementace je složitější.

Dle Hroníka (2007, s. 20) rozdělujeme strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců na 3 základní dimenze:

- 1) strategie rozvoje jedince a strategie rozvoje organizace,
- 2) strategie odlišení a strategie integrace,
- 3) strategie neustálého zlepšování a velkého skoku.

Strategie organizačního rozvoje (od organizace k jedinci)

V této strategii je typická orientace na rozvoj celého týmu a jeho fungování, jako celé organizace a jeho částí. Pracuje se zde na společných jasně specifikovaných problémech během pracovního procesu. Vzdělávací organizace mají pouze podpůrnou úlohu. V této

strategii je důležité obzvláště zvýšení výkonnosti postupů a tedy i zvýšení výkonnosti celé společnosti.

Strategie rozvoje jednotlivců (od jednotlivce k organizaci)

Při aplikaci této strategie se předpokládá, že organizace je na dobré úrovni, pokud má personálně a kvalitně připravené jedince. Vzdělávací procesy zde mají důležitou roli, jelikož měřítkem v této strategii je zlepšení výkonnosti lidí.

3.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Podle Williamsovy (1998) definice „je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenostech, ovlivňuje chování a poznávání a změny, které přináší, jsou relativně stabilní.“ Honey a Murnford (1996) vysvětlili, že „ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti). Murnford a Gold (2004) zdůraznili, že „vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání“ (Armstrong, 2007, s. 461).

Vzdělávání je dle Palánova výkladového slovníku (2002) proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.

Dle Bartáka (2007) je vzdělávání činnost, kterou je vždy potřeba plánovat, pomocí které jednotlivci nebo skupiny dosahují potřebné způsobilosti a díky které se naučí osvojení znalostí a dovednosti v profesionálním životě.

Cílem vzdělávání je zabezpečit organizaci způsobilé, školené a takové zaměstnance, kteří budou schopni naplnit současné i budoucí očekávání a cíle organizace. Je nutné zaměstnance na toto všechno připravit. Zaměstnanci se musejí chtít vzdělávat, musejí znát

důvod vzdělávání a musejí s ním být ztotožněni (Armstrong, 2007). Na něj navazuje Barták (2007), který doplňuje, že cíle ve vzdělávání představují proměnné, tedy udávají, co se má účastník naučit, jak a na jaké úrovni. Šikýř (2014) doplňuje, že cíl vzdělávání vzniká z potřeby vzdělávání.

3.5.1 Vzdělávání v podniku

Vzdělávání v podniku zajišťuje oddělení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že personalista je člen vedení společností, zná strategické plány, a tak jim může přizpůsobit vzdělávací proces.

Mezi nejčastější důvody pro vzdělávání pracovníků Koubek (2009) řadí tyto:

- Neustálý vývoj nových technologií – pracovníci musejí být na nové technologie připraveni, aby s nimi mohli co nejefektivněji pracovat.
- Každodenní modifikace trhu služeb, výrobků i trhu práce.
- Inovace v podnicích, zjednodušování pracovního procesu a výkonu práce.
- Přejít pozornosti přešel z kvantity na kvalitu a na spokojenost zákazníka.
- Rozvoj moderních a informačních technologií a jejich zavádění do každodenní praxe.
- Snižování nákladu se stejným anebo lepším výsledkem – lidé musí být přizpůsobiví změnám, které v organizaci nastanou.
- Vzdělání a správně kvalifikovaní pracovníci vytvářejí dobré jméno podniku.

„Podnikovým vzdělávacím systémem se rozumí cílevědomé, plánovité a koordinované působení společnosti na zaměstnance“ (Šigut 2004, s. 70). Účelem vzdělávání je získání, prohloubení či udržování vědomostí k naplnění požadovaných úkolů na pracovním místě či rozvinutí nových vědomostí a dovedností, které povedou k dalšímu profesionálnímu rozvoji pracovníka (Šigut 2004).

Personalista, jako vedoucí personálního oddělení, které má na starosti vzdělávání a rozvoj, se musí v procesu vzdělávání zaměřit na následující činnosti. Např. uzpůsobování pracovních způsobilostí zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa –

prohlubovat pracovní schopností, zvyšovat schopnosti zaměstnanců, pomoci při rekvalifikačních procesech, přizpůsobovat pracovní dovednosti člověka nově vzniklým technickým nebo procesním metodám, v neposlední řadě také i formování osobnosti pracovníka (Koubek, 2009).

Pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je důležité vytvořit správné podmínky, které pracovníky motivují k tomu, aby se chtěli vzdělávat. Pracovníci potřebují vědět, že nově nabyté vzdělání jim bude ku prospěchu, že jej v pracovním procesu využijí a že danou práci budou vykonávat mnohem efektněji. Je žádoucí, aby měli i vlastní podnět ke vzdělávání, stačí, když budou mít touhu po nových vědomostech.

Na počátku vzdělávacího procesu by zaměstnanci měli dostat jasně stanovené cíle ke vzdělávání a po skončení vzdělávací akce také zpětnou vazbu. Zpětná vazba platí jak pro zaměstnance jako takové, tak pro zaměstnavatele, bylo-li školení ku prospěchu pracovníka.

Dle Koubka (2009) se utváření pracovních dovedností zaměstnance obvykle rozšiřuje na tři základní oblasti:

- a) **Oblast všeobecného vzdělávání** – v tomto procesu se člověk učí základním dovednostem a znalostem, které mu umožňují žít v civilizované společnosti a zároveň mu umožňují získávat i základní pracovní dovednosti. Tato oblast je převážně v rukou státu.
- b) **Oblast odborného vzdělávání** – v této oblasti se uskutečňuje proces přípravy na povolání, získávání konkrétních kvalifikovaných znalostí orientovaných na určitou pozici.

Dle Šeráka (2009) mezi tyto oblasti patří:

- a. *Příprava pracovníků k výkonu pracovní činnosti* – některá školení vycházejí ze zákoníku práce, patří sem také proces začleňování se do kolektivu a do nové společnosti a na nové pozice.
- b. *Periodické vzdělávání* – vzdělávání u profesí, u kterých je vyžadováno pravidelné přezkušování způsobilosti k povolení k vykonávání dané pozice.

- c. *Prohlubování kvalifikace* – nabývání nových, udržování stávajících a obnovování vědomostí a dovedností potřebných ke správnému provedení dané práce uvedené v pracovní smlouvě.
- d. *Zvyšování kvalifikace* – získávání další kvalifikace nad rámec stávající. Za tento model odborného vzdělávání je považováno studium uskutečněné ve formálním školství.
- e. *Rekvalifikace* – přeměna stávající způsobilosti a získávání kvalifikace zcela nové.
- f. *Manažerské vzdělávání* – speciální vzdělávání zaměřené na pracovníky na manažerských pozicích.
- g. *Motivační rozvojové aktivity* – mezi tyto metody se zařadí např. teambuilding, posílení firemní kultury, zlepšení mezilidských vztahu na pracovišti atd. (Šeřák, 2009).

- c) **Oblast rozvoje** – „je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání“ (Koubek, 2009, s. 257).

Pro kvalitní vzdělávání zaměstnanců, které je odrazem strategie a cílů společnosti, je ideální kombinace všech tří výše uvedených oblastí.

3.6 Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Koubek (2009) říká, že nejdůležitější v efektivním vzdělávání pracovníků je dobrá a systematická organizace daného vzdělávání.

Konigová a Fajfar (2013, s. 286) uvádí, že „učení a vzdělávání zaměstnanců má mnoho výhod pro organizaci, jako zvýšení pracovního potenciálu zaměstnanců, také je to možnost pro dynamický rozvoj celé organizace.“

„Systemém vzdělávání zaměstnanců znamená systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“ (Šikýř, 2014, s. 124).

Jedná se o kontinuálně se opakující řadu, vyplývající z principů politiky vzdělávání. Současně také sleduje strategie a cíle organizace vzhledem k problematice vzdělávání. Jsou k tomu také potřeba pečlivě zpracované firemní a institucionální dispozice pro vzdělávání. Systematické vzdělávání má čtyři navzájem na sebe navazující se složky, které se neustále opakují (Šikýř, 2014):

- 1) identifikace potřeb vzdělávání,
- 2) plánování vzdělávání,
- 3) realizace vzdělávání,
- 4) vyhodnocení vzdělávání.

Dle Šeráka (2009) jsou kroky stanoveny takto:

- 1) analýza a identifikace vzdělávacích potřeb,
- 2) formulace cíle vzdělávání,
- 3) stanovení profilu účastníka a profilu absolventa vzdělávací akce,
- 4) stanovení obsahu vzdělávání,
- 5) stanovení forem a metod vzdělávání,
- 6) organizační zabezpečení,
- 7) výběr lektora,
- 8) návrh hodnocení a evaluace vzdělávací akce.

Před každou vzdělávací akcí by měly být zodpovězeny otázky: Koho vzdělávat? Co je chceme naučit? Proč je to chceme naučit? Jak je to chceme naučit? Kde je budeme vzdělávat? Kdy je budeme vzdělávat? Kdo je bude školit? A jaké budou náklady, neboli kolik to bude stát?

3.6.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Palánův Výkladový slovník (2002) tvrdí, že „*efektivní vzdělávání lidských zdrojů musí vycházet z reálných vzdělávacích potřeb, které jsou předpokladem a výchozí fází pro tvorbu adekvátních vzdělávacích programů.*“ S tím souhlasí i Šerák (2009), který říká, že identifikace vzdělávacích potřeb je chápána jako určení rozdílů mezi aktuálními nebo již existujícími znalostmi či dovednostmi a těmi, které jsou požadované – tedy rozdíl mezi tím, co máme, a co bychom mít potřebovali.

Tento krok vždy předchází samotnému plánování, jelikož zjišťuje, kdo a co se má školit. Zjišťují se dovednosti a vědomosti, které zaměstnancům chybí nebo které jsou pouze dostatečné. Při získávání chtěných informací se postupuje nejčastěji pomocí analýzy údajů, které máme k dispozici, ať už z běžného informačního systému, nebo pomocí speciálního šetření.

Jedná se o tyto tři kategorie údajů (Koubek, 2009):

- A) *Informace týkající se celé organizace* – struktura, pracovní postupy, metody, organizace práce, vnitřních předpisů, analýza budoucích trendů, průzkum trhu atd.
- B) *Informace týkající se jednotlivých pracovních míst a činnosti* – analýza popisu pracovních míst, rozhovor s nadřízeným, umístění v organizační struktuře, výstupy z porad, týmová hodnocení.
- C) *Informace týkající se jednotlivých pracovníků* – dokumenty zaměstnance, karierní plán, osobnostní požadavky, rozhovor se zaměstnancem, záznamy o již absolvovaných kurzech.

Vodák (2011) říká, že správně provedená analýza ohledně jednotlivých pracovních pozic by měla odpovědět na následující otázky:

- 1) Je odbornost v konkrétních dovednostech skutečně nepostradatelná?
- 2) Je pracovník opravdu odměňován na základě svých skutečných dovedností?
- 3) Podává management správně jasné signály pro vyžadovaný model chování?
- 4) Jsou ještě další možné překážky v efektivitě?

Komplexní a správně odvedená analýza je nejsložitějším krokem v projektu tvorby vzdělávací akce, ale zároveň je to nejdůležitější krok, který ve výsledku ušetří mnoho práce.

„Analýza vzdělávacích potřeb umožňuje zjistit, co chybí jednotlivcům a týmům v organizaci z hlediska požadovaných způsobilostí“ (Barták, 2007, s. 19).

3.6.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Plánování vzdělávání pracovníků plynule navazuje a vychází z fáze identifikace potřeb. Fáze plánování se skládá z několika složek – volba vzdělávané osoby, určení způsobu vzdělávání, určení lektora, rozhodnutí o časovém rámci a prostoru, zjištění a zvážení nákladů a způsob hodnocení.

Stanovení cílů vzdělávání je hlavním předpokladem pro správně určené potřeby vzdělávání. Stanovené cíle by měly být SMART – z anglického nazvu přeloženo – specifické, kontrolovatelné, akceptovatelné, reálné, časově vymezené. Stanovení cílů vzdělávací akce napomáhá jak lektorovi, tak účastníkovi, je východiskem pro hodnocení a především se podle těchto cílů formuje celá vzdělávací akce. Dle Armstronga (2009) je cíl jednotně stanovený jako „kriterium chování“ – norem, kterých je potřeba dosáhnout, aby akce byla považována za zdařilou.

Rozhodnutí o účastníkovi vzdělávací akce vychází z analýzy pracovního místa, rozhovoru s nadřízeným a ze studia zaměstnaneckých dokumentů. Kdo se stane účastníkem vzdělávací akce, také záleží na druhu vzdělávací akce – zdali je nařízená vedením nebo personálním oddělením anebo jestli je to volně přístupná akce, do které se mohou zaměstnanci hlásit dobrovolně. Při hromadné vzdělávací akci je nutné sestavit takovou skupinu účastníků, která si bude požadovanými vlastnostmi podobná (Koubek, 2009)

Stanovení obsahu vzdělávací akce se odvozuje od stanovených cílů a od složení účastníků. Dále také od znalostí lektora, který zaručuje aktuálnost, správnost, přiměřenost

náročnosti atd. Hlavním cílem vzdělávacího procesu je předat poznatky tak, aby je všichni účastníci pochopili a zapamatovali si je (Armstrong, 2009).

Během vzdělávání je možné, pro lepší uchopení nových informací, používat audiotechniku, vizualizaci, příklady z praxe a multimediální techniku, aby cílený přenos informací byl co nejrychlejší, zanechal co nejvíc zapamatovaných informací a aby účastníky lekce nenudil. Pro jinou vzdělávací akci se hodí jiná forma nebo jiné metody. O metodách vzdělávacích akcí bude informovat podkapitola Metody vzdělávacího procesu. Formy vzdělávání na základě vzájemného působení mezi lektorem a účastníkem lze dle Tureckiové (2004) členit na:

- **Prezenční** – účastník a lektor jsou ve stejný čas ve stejné učebně, stejném prostoru.
- **Distanční** – u tohoto typu vzdělávání hraje velkou roli sebevzdělávání prostřednictvím poskytnutých materiálů (tištěných nebo elektronických). Lektor je od účastníka kurzu vzdálen.
- **Kombinované** – kombinace prezenčního a distančního typu výuky.
- **Sebevzdělávání** – cílená a dobrovolná činnost jedince, podpořená vlastní pílí, jedinec je sám odpovědný za osvojenou látku (Tureckiová, 2004).

Vhodné zvolení forem a metod vzdělávání je stejně důležité jako nastavení správného cíle vzdělávání.

3.6.3 Realizace vzdělávání pracovníků

Po dokončení fáze identifikace vzdělávacích potřeb a fáze plánování vzdělávání pracovníků přichází fáze realizace vzdělávání, která spojuje dohromady všechny postupy.

„Obsah vzdělávání určují schopnosti požadované k výkonu funkce a předpoklady účastníků vzdělávání k jejich získání. Pro výběr jednotlivých druhů vzdělávání a určení jeho obsahu, je třeba tyto předpoklady znát a na jejich základě stanovit výchozí požadavky na vědomosti účastníků vzdělávání“ (Modernizace.ihned.cz).

Jako každá fáze, i realizace se skládá z několika nezbytných částí, které jsou navzájem propojeny, navazují na sebe a všechny se vzájemně doplňují. Chce-li společnost mít kvalitní edukační systém, nesmí vynechat ani jeden prvek. Mezi tyto prvky patří – cíle, program, motivace, metody, účastníci a v neposlední řadě lektori.

Vzdělávací cíle jsou určeny na základě identifikovaných potřeb. Dle Vodáka (2011) je možno cíle rozdělit na dvě základní skupiny:

- a) cíle vzdělávacího procesu – cíle, které vzešly ze stanovení potřeb,
- b) cíle konkrétního kurzu – dílčí cíle vzdělávacích aktivit.

Stanovení cílů musí splňovat základní požadavky SMART – srozumitelné, měřitelné, aktuální, realistické, terminované. Cíle stanovené pomocí metody SMART mohou pomoci při fázi hodnocení, kde mohou být použity jako měřítko úspěšnosti.

Tvoření programu je oboustranný proces mezi společností a vzdělávací organizací, popřípadě vzdělavatelem, který vzdělávací akci vytváří. Po stanoveních hlavních a dílčích cílů, které by měly determinovat vzdělávací akci, je program tvořen tak, aby bylo jasné, jak dlouho bude trvat, co se bude vyučovat a jak, kdo se by se měl účastnit a také jaké pomůcky je potřeba pro absolvování kurzu.

Motivace je jedním ze základních hnacích motorů pro jakýkoliv proces, kterého člověk během svého života účastní. Vodák (2011) uvádí, že hlavními předpoklady pro zdokonalení znalostí, schopností a vědomostí, je motivace a ochota se učit. Oba tyto aspekty ovlivňují výsledek vzdělávání. Motivace působí nejen ze strany zaměstnanců – tedy budou-li absolvovat nějakou vzdělávací akci, budou mít větší znalosti či schopnosti, tedy budou více konkurenceschopní mezi svými spolupracovníky. Z pohledu zaměstnavatele je vzdělávání proces, jímž může zvýšit kvalitu svého personálu, tedy konkurenční výhoda na trhu.

Vzhledem k tomu, že každý člověk je jedinečná individualita, musí být i proces vzdělávání vytvořen tak, abych vyhovoval všem účastněným. V některých případech je vhodné realizovat stejnou vzdělávací akci pomocí různých metod. Vzdělavatel by měl vědět, pro koho bude daný program určen, aby mohl přizpůsobit jeho průběh. Velmi často

se používá více metod během jednoho procesu, aby si každý našel, co mu během vzdělávání vyhovuje.

Osobnost lektora je jedním z nejdůležitějších aspektů pro úspěšný vzdělávací proces. Školitel musí umět dobře reagovat na konkrétní a aktuální situace, které během vzdělávání nastanou. Oproti učitelů ve školském systému má vzdělávací pracovník těžší práci, jelikož jeho klienti (tedy účastníci vzdělávací akce) mají hlavní náplň svého dne práci a problémy spojené s ní. Tedy lektor musí umět zaujmout a zasloužit si pozornost v plně nabytém pracovním životě. Na druhou stranu je pro školitele jednodušší spolupracovat s lidmi, kteří za sebou mají již školní docházku a znají své možnosti a kvality v učícím procesu. Lektorovi bude věnována samostatná podkapitola.

3.6.4 Hodnocení vzdělávání pracovníků

„Proces hodnocení výsledků vzdělávání, hodnocení prospěchu zpravidla podle standardů, a to na počátku, v průběhu a zejména v závěru vzdělávacího procesu,“ (Palán, 2002, s. 74).

Evaluační vzdělávání pracovníků je nejdůležitějším krokem v poslední části vzdělávání pracovníků. Pomocí hodnocení je zjištěna efektivita vzdělávání a hlavně úspěšnost celého vzdělávacího procesu. Poslední krok je ovšem vždy prvním krokem dalšího vzdělávání. To znamená, že ze zjištěného výsledku vycházíme při identifikaci potřeb na další vzdělávání. Průběžné hodnocení slouží v případě nezbytnosti k okamžité úpravě procesu.

Dle Bartáka (2007) se hodnocení využívá ke zjištění výše dosaženého vzdělávání a ke zhodnocení cílů jak firemních, tak skupinových, stanovených ve strategii, také ke zjištění uspokojení vzdělávacích potřeb a dále slouží k měření a vyhodnocování přínosů jak v týmu, tak pro individuální zaměstnance.

Koubek (2009) říká, že problém každého hodnocení, tedy i hodnocení vzdělávací aktivity, je stanovení kritérií hodnocení. Existuje několik technik, které jsou vhodné pro zjištění a hodnocení cílů. Srovnání znalosti účastníků před a po hodnocení nebo například

v delším časovém horizontu. Hodnocení vzdělávací akce vykazuje celkový přínos pro společnost.

Zhodnocení vzdělávacího procesu provádějí jak účastníci, tak lektori, a také samozřejmě zřizovatel, tedy samotná společnost. Během hodnocení je nutné položit několik základních otázek, které pomohou v procesu evaluace celkového vzdělávání. Musí být zodpovězena otázka, zdali použité nástroje a metody byly adekvátní. Zhodnotí se i časový plán, obsah, provedení. Z pohledu účastníků je nutné zjistit, jaká je odezva, jaký přínos to pro jednotlivé účastníky znamenalo. Ověřuje se zpětná vazba ohledně spokojenosti s formou vzdělávací aktivity, lektorem, či co by účastníci do budoucna změnili. Samozřejmostí je prozkoumat, jaké znalosti si osvojili a jaké nové dovednosti nabyli. Z pohledu společnosti je potřeba určit, jestli výsledek hodnocení se ztotožňuje se stanovenými cíli, tedy jestli bylo vzdělávání pracovníků pro firmu přínosem, jakým očekávali.

Hodnocení se také může odehrávat v několika časových intervalech. Jednak ihned po skončení akce, kdy jsou účastníci plni dojmů a informací. Zde je vhodné zaměřit se na hodnocení metod, lektora a časového rozvržení. Zároveň zde dává lektor zpětnou vazbu vedení společnosti, spojenou s návrhy a komentáři na zlepšení a třeba i možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců. Po určité době je vhodné zhodnotit, jak zaměstnanci nově získané informace aplikovali do profesního života. Později se zjišťuje celkový přínos pro společnost a pro jednotlivé týmy.

3.7 Metody vzdělávání pracovníků

Jak již bylo řečeno, během plánování a realizace vzdělávací akce je nutné stanovit i metodu, kterou bude vzdělávání praktikováno. Při volbě metody je nutné zohlednit, čeho se vzdělávací proces týká, kdo bude jeho účastníkem a kolik času na dané vzdělání účastník má. Nedílnou součástí plánování vhodné metody je samozřejmě i finanční dispozice vzdělávacího projektu.

Nejčastější rozdělení metod vzdělávání je na metody provozované na pracovišti a na metody provozované mimo pracoviště. Specifickou metodou je e-learning, který je na pomezí obou skupin.

3.7.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Jedná se o metody, které jsou používány pro vzdělávání při výkonu práce na pracovišti. Tyto metody se nejčastěji využívají při vzdělávání manuálních pracovníků. U skoro všech těchto metod je možné říci, že jsou zaměřeny na rozvoj individuálního pracovníka.

Instruktaž při výkonu práce – jedná se o nejčastěji využívaný způsob rychlého zácviku nového, nebo méně zkušeného spolupracovníka. Zkušenější pracovník kolegovi ukáže, jak daný proces vykonávat, ten to zopakuje a tímto napodobováním si osvojí potřebné dovednosti. Velkou nevýhodou je, že zkušenější pracovník může předat i špatné návyky, chybí zde prostor pro vlastní rozvoj zaměstnance. Výcvik často probíhá ve stresu a v hlučném prostředí, jelikož potřeba předat vzdělání je aktuální a naléhavá. Výhodou je rychlé zaškolení a také snadná tvorba vztahu mezi pracovníky.

Koučování – oproti předchozí metodě se jedná spíše o dlouhodobý vzdělávací proces, který zahrnuje vysvětlování, názorné ukázky, častou komunikaci mezi pracovníkem a nadřízeným nebo podřízeným. Tato metoda je založena na neustálém pobízení vzdělávajícího se pracovníka, aby si přisvojil přesně tyto požadované vzdělanosti a dovednosti. Dle Kampa (2000) je koučování pomoc druhému, aby se naučil sám zlepšovat své výkony. Nepřetržitý kontakt s ostatními pracovníky umožňuje zaměstnanci být hodnocen průběžně, tedy vědět, jak a co dělá dobře a co naopak. Jelikož je proces prováděn na pracovišti v pracovní době, je zde pravděpodobnost, že vzdělávací akce může být rozčleněna z důvodu pracovního vytížení obou účastníků. Branham ve své knize uvádí, že koučování je třeba provádět v pěti krocích – identifikace problému, kouč s koučovaným spolu musí přijít na alternativy možného řešení, společné řešení problému, ověření důsledku řešení a zajištění nastavení nového řešení.

Mentoring – velmi podobný koučování, avšak s jedinou změnou. V rámci této metody si pracovník, který má být školený, vybírá svého mentora sám, tedy může větší měrou ovlivnit, jak celý výsledek vzdělávání bude vypadat. Což je velkou výhodou této metody, vzdělávaný si vybírá někoho, kdo mu je vzorem a od koho se může hodně naučit, a předané informace budou lépe aplikovány. Nevýhodou je možnost špatné volby mentora. Měl by to být člověk, který je skutečně odborník. Proto by měl zaměstnanec volit na základně zkušeností mentora a až poté dle osobních sympatií, ne naopak.

Konzultování - vzájemný a úzký kontakt mezi vzdělavatelem a vzdělávaným je jednou z výhod této metody. Kamp (2000) ji definuje jako „*pomáhání někomu, aby si pomohl*“. Jedná se o vzájemné ovlivňování pracovníků. Pracovník, jehož je potřeba vzdělávat se, může na pozici přinést novou sílu a nové nápady, čímž může ovlivnit i pracovníka, který jej vzdělává. Tato metoda je velmi náročná, co se time managementu týče, jelikož probíhá během pracovní doby.

Asistování – metoda používaná pro zformování pracovních dovedností. Méně zkušený pracovník je přidělen k více zkušenému. Vzdělávaný pracovník pomáhá druhému plnit jeho každodenní úkoly a postupem času jejich zvládnutí spadá víc a víc do rukou méně zkušenému pracovníkovi. Touto metodou se mohou osvojovat i tzv. sociální dovednosti. Tím, že pracovník vidí vše v praxi, je to pro jeho adaptaci mnohem víc prospěšné, než pouze teoretický výklad. Stejně jako u instruktáže, je zde riziko osvojení si špatných nebo zastaralých návyků.

Rotace práce – tento postup se často používá pro zaškolení zcela nově přichozích pracovníků. Metoda spočívá v tom, že si pracovník projde všemi pracovními úseky. Na každém stráví určitý čas, aby viděl praktické úkoly, které daný úsek obnáší. Výhodou rotace práce je, že je pracovníkovi poskytován celkový přehled o jednotlivých odděleních, jejich úkolech a náročnosti práce. Nevýhodou je pouze povrchní poznání pracovních úkonů.

Pracovní porady – během pracovních porad je zaměstnanec vtažen do celopodnikových problémů a plánů, čímž je formována jeho pracovní schopnost, vidění věcí z jiného úhlu a také pomáhá k navazování vztahů mezi zaměstnanci. Jedná se o neformální metodu, tedy pro zaměstnance více příjemnou a nenátlakovou.

Pokud zaměstnanec nemá přehled, co se na pracovní poradě probírá, může jeho čas na ní strávený být spíše vnímán jako ztracený čas, z kterého nemá žádný užitek.

3.7.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody jsou typické pro vzdělávání manažerů nebo vedoucích pracovníků. Kurzy jsou velmi podobné školskému systému, výuka probíhá mimo pracoviště, tedy ve specializovaných studovnách, počítačových učebnách nebo ve vývojových zařízeních. Pokud metody vzdělávání na pracovišti jsou spíše individuální, u metod mimo pracoviště lze říci, že se jedná o vzdělávací akce, které mají vzdělat co nejvíce účastníků. Tyto metody jsou využívány spíše ke zdokonalení a rozšíření informací, než k předání a nabytí informací úplně nových.

Přednášky – forma vhodná pro přenesení velkého množství informací velkému počtu účastníků. Tato forma je velmi podobná přednáškám, které jsou na vysokých školách, kdy lektor přednáší před velkým sálem. Předání informací je z velké části jednostranné a účastníci se mohou zapojit na konci při diskusi. Během této metody je vhodné používat multimediální prostředky.

Seminář – velmi podobná forma jako přednáška, jen během semináře je komunikace více oboustranná. Během semináře si účastníci předávají informace a diskutují na předem dané téma. Výhodou je okamžitá zpětná vazba a díky rozdílným názorům i možnost přijít s nekonvenčními řešeními a nápady. Aby seminář přinesl užitek, musí být velmi dobře připraven, a je nutné, aby byl přítomen někdo, kdo celou akci bude řídit.

Demonstrování – „Zprostředkovává znalost a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení“ (Koubek, 2009, s. 270). Mezi kladné stránky této metody lze začlenit bezpečné prostředí, ve kterém výuka probíhá.

Participační metody – u těchto metod je nezbytná vysoká spolupráce mezi účastníky, díky tomu jsou vhodné pouze pro nevelký počet lidí. Mezi tuto metodu patří také training,

který je založen na myšlence, že pokud si účastník něco vyzkouší, bude si lépe pamatovat, jak danou činnost vykonávat atd.

Případové studie – vhodné pro vzdělávání manažerů nebo tvůrčích pracovníků. Účastníkům je předkládán smyšlený případ, ve kterém musí odhalit problémy, nastavit nové postupy nebo přijít s novým řešením. Jedná se o velmi inovativní metodu, která zaměstnance motivuje ke tvořivému myšlení. Pracuje se většinou ve skupinkách, účastníci jsou nuceni spolupracovat v týmu, čímž rozvíjejí i své komunikační schopnosti. Mezi tyto metody patří i workshop a brainstorming, jejichž principy jsou velmi podobné. U všech těchto metod je nutná precizní příprava lektora.

Poslední tři typy vzdělávání mimo pracoviště jsou zaměřeny na rozvoj praktických dovedností. Je nutná velká aktivita zaměstnanců, samostatné myšlení, inovativní myšlení a dobré komunikační dovednosti.

Hraní rolí (manažerské hry) – „*Manažerské hry jsou metoda zaměřená na tvůrčí rozvoj manažerských pracovníků vyžadující hravost, samostatnost a orientaci na rozvoj praktických schopností účastníků*“ (www.podnikator.cz). Účastníci se naučí nejen zvládat fiktivní problémy, tím, že hrají roli manažera, se naučí i strategicky myslet, rozhodovat se a zvládat mezilidské vztahy.

Assesment centrum – metoda, která je využívána u vrcholového managementu. Poměrně nová a finančně i časově náročná forma vzdělávání, která je zaměřena na komplexní osvojení dovedností. Dle Palána (2002) je tato metoda organizována jako vícedenní seminář, jehož počet účastníků je omezen. Náplní semináře je řešení reálných, ale simulovaných úkolů, na které navazuje řešení konkrétních situací z praxe. Výhodou této metody je zhodnocení výsledku vzdělávací akce přímo profesionálem, školeným na tuto metodu.

Outdoor training - „*Outdoor training neboli učení hrou jsou skutečné hry spojené se sportovními výkony. Vzdělání se může odehrávat ve volné přírodě nebo v tělocvičně. Je to ideální spojení her a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů*“ (www.needful.cz). Během této metody si účastníci často ani neuvědomují, že se účastní vzdělávací akce a že tím rozvíjejí svoje dovednosti a znalosti. Tato forma je

velmi náročná na přípravu, zato je u manažerů velmi oblíbená a žádaná. Jelikož se jedná o sportovní aktivity, není vhodná pro všechny účastníky.

Forma vzdělávání, která stojí na pomezí obou částí, je *E-learning*. Jedná se o formu, během které uchazeči používají počítače a počítačové sítě, na nichž je vzdělávání praktikováno. „*Jde o modifikaci distančního vzdělávání, která využívá moderní technologie*“ (Palán, 2002, s 54). Tato metoda je poměrně snadno dostupná, levná a velmi využívaná v moderním světě. Dle Vodáka (2009) mezi výhody patří snadná dostupnost pro větší množství uchazečů. Zaměstnanec se může vzdělávání účastnit podle svých časových možností a podle svého tempa postupovat kupředu. Aktualizace jsou okamžitě dostupné na internetu, zastaralost kurzů bývá kritickým bodem při využívání e-learningu. E-learning může být prováděn pomocí CD a DVD, offline programů, které je před použitím nutno zakoupit a nainstalovat, nebo online, kdy se celý průběh učení odehrává ve stejném čase. Velmi výhodná je i možnost online komunikace s lektorem, takže účastník nemusí být ve stejné místnosti, dokonce ani ve stejném státě. Vhodnost tohoto způsobu učení ocení i zaneprázdnění manažeri, kteří se nemusí účastnit skupinových kurzů, mohou si jen zapnout program na počítači, ve chvíli, kdy to jejich nabitý program dovolí. Nevýhodou může být nedůvěra k této formě, protože je neosobní, účastník musí vlastnit počítač a mít přístup na internet. Čím více účastníků, tím větší je příprava a administrace. E-learning je v moderní době čím dál častěji využíván, jelikož pracující lidé jsou v každodenním kontaktu s počítačem a internetem.

3.8 Vzdělavatel dospělých

Havlíček, ve Sborníku příspěvků předkládá, že lektora lze kategorizovat na několik úloh – učitel, instruktor, trenér a lektor. Každá z těchto rovin má jinou funkci, přesto všechny pomáhají vzdělávat druhé. Učitel působí ve školském systému a jeho základním úkolem je naučit druhé učit se a nabýt zcela nové vědomosti. Instruktor pomáhá při konkrétní činnosti, jeho schopnost není komplexní, jedná se převážně o zaměření na jeden úkol nebo aktivitu. Trenér působí zejména během sportovních aktivit. Jejich hlavním úkolem je motivovat, pomáhat překonávat sám sebe a značnou roli zde také hraje strategie

a taktika. Lektor přednáší komplikovanější látku, většinou jedincům, kteří již prošli školským systémem nebo absolvovali nějaké jiné vzdělání. Lektor často využívá komptabilitu reality s praxí a pomůckami.

Stejné úsilí, jaké do vzdělávání věnuje pracovník, do něj věnuje lektor. Příprava, celková realizace a zpětná vazba není jednoduchá záležitost. *„Činnost lektora ve vyučovacím procesu je vyvrcholením práce na vzdělávacím projektu. Lektor musí splnit očekávání posluchačů i organizátorů, musí ovládat didaktiku učiva, musí umět formulovat reálné cíle, musí mít přehled o didaktických pomůckách, učebních metodách atd.“* (Palán, 2002, s. 110).

Škála požadovaných znalostí, kterou lektor musí ovládat, spadá od technických aspektů, osobních předpokladů a v neposlední řadě také pedagogických schopností. Všechny tyto požadavky by měly být vyváženy a žádný nesmí být opomenut. Dobrý vzdělavatel musí mít také velmi dobré komunikační a prezentační dovednosti. Osobní předpoklady pomáhají k získání autority, uznání a respektu účastníků vzdělávací akce.

Vodák (2011) uvádí, že známkou kvalitního lektora je jeho schopnost naslouchat, podporovat, povzbuzovat vzdělávané, dále jim objasňovat nejasnosti a poskytovat zpětnou vazbu. Dále doplňuje, že je velmi důležitá přiměřenost náročnosti zadání a času.

Moderní doba si žádá moderní postupy i při vzdělávání zaměstnanců. Moderní technologie by měly být součástí každého vzdělávacího programu. Vzdělavatelé pomáhají činit program pro účastníky zajímavější a vykreslují vykládanou látku i v reálném prostředí. Důležitým úkolem lektora je, aby prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců přispěl k dosažení cílů společnosti.

3.9 Učící se organizace

„Jedná se o cílevědomé úsilí směřující k návratnosti investic vložených do rozvoje lidí a zahrnující stanovení osobních cílů, plánů osobního rozvoje, učení a tréninků, plán rozvoje kariery, řízení výkonu a rozvoje požadovaných způsobilost“ (Barták, 2007, s. 103).

Pojem „učící se“ organizace bývá použit v moderní době čím dál častěji. Díky dynamickým zvratům se organizace učí vyrovnávat se změnami. Změny, ať už v menší či větší míře, ovlivňují společnost. Ta, aby je lépe zvládala, musí zvládnout je řídit a naučit se rychleji se adaptovat. Jedním z nástrojů je právě vzdělávání zaměstnanců, které může tyto kroky usnadnit.

Prvním krokem je identifikace potřeb a současného stavu kompetencí zaměstnanců. Následně manažer stanoví na základě všech získaných pokladů program, kterým se společnost připraví na změny. Nejedná se ovšem o jednostrannou záležitost. K úspěšné aplikaci také patří spolupráce zaměstnanců. Na obou stranách je nutná kombinace – chtít, moci a umět. Šerák (2009) uvádí, že možnost učit se je determinována vnějšími podmínkami. Chtít se učit je základním předpokladem úspěchu, nechce-li se zaměstnanec učit, nenaučí se nic. Není-li společnost ochotna vzdělávat se, její rozvoj v budoucnosti je nepravděpodobný. S uměním učit se se zaměstnanci seznamují již ve školském systému, v profesním vzdělávání je nutné jej zase obnovit. Umět vzdělávat se je pro zaměstnavatele činitelem úspěchu či neúspěchu, rychlosti a finanční nákladnosti. Učící se organizace je vždy jeden krok kupředu, protože se na změnu připravuje.

3.10 Shrnutí pro praktickou část

Konigová a Fejfar (2013) uvádí, že k významným faktorům, které ovlivňují efektivitu tréninku v organizaci, patří existence personálního oddělení a kvalitně stanovená personální strategie.

Vzdělávání zaměstnanců je velmi důležitý úkon, který, pokud je dobře prováděn, vede k vytvoření kvalitního pracovního týmu, který obstojí vůči veškeré konkurenci. Vzdelávání zaměstnanců je komplexní proces, který by měl zasahovat všechny zaměstnance, po celou dobu jejich fungování ve společnosti. Vzdelávací proces také může být jedním z bonusů, které zaměstnancům společnost nabízí.

V teoretické části byly popsány jednotlivé personální činnosti, byla vysvětlena důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Systém vzdělávání a jeho jednotlivé části byly objasněny v chronologickém pořadí, jak se mají řádně provádět. Zároveň byly vyjasněny metody, které se ve vzdělávání používají, tedy na pracovišti a mimo pracoviště.

V následující v praktické části je provedeno dotazníkové šetření, které zachycuje spokojenost a přínos vzdělávání zaměstnanců v konkrétní společnosti. Po zhodnocení výsledků je navržen postup pro zlepšení stávajícího stavu.

4 VLASTNÍ PRÁCE

Ke zpracování vlastní práce byla vybrána společnost Altron, a.s., která se zabývá záložními zdroji a data centry. Vzdělávat zaměstnance je v IT firmě velmi důležité, jelikož se tento obor neustále vyvíjí a mění, proto je potřeba, aby zaměstnanci měli dostatečné kompetence, aby na tento vývoj byli schopni reagovat.

4.1 Profil společnosti

Společnost s více jak dvacetiletou historií je v dnešní době jednou z nejstarších českých společností zabývajících se touto problematikou na českém či evropském trhu. Stejní majitelé, kteří společnost založili, ji také stále vlastní. Vedení společnosti se po několika letech obměnilo, ale právě původní vlastníci jsou velkým pozitivem společnosti. V roce 2014 byl přijat nový ředitel, jehož úkolem je společnost oživit a pomocí dosáhnout mezinárodní úrovně. Tento krok byl jediným takto zásadním převratem ve vedení společnosti. Očekávané změny však bude možné sledovat až v dlouhodobém horizontu.

4.1.1 Historie společnosti

Následující kapitola se zabývá historií společnosti Altron, a.s. Pro tuto část byly použity informace z webové stránky společnosti www.altronds.cz. Společnost Altron, a.s. byla založena roku 1991 a jejím hlavním podnikatelským záměrem byl prodej a servis nepřerušitelných záložních zdrojů (UPS). Tedy přístrojů, které nepřestanou fungovat i v případě výpadku elektřiny, např. v nemocnicích či v bankách. Další činností bylo programování a monitorování již existujících UPS. Jelikož svět IT a počítačů roste velmi rychle, nezůstala společnost pouze u tohoto primárního záměru.

O dva roky později, díky úspěchu na českém trhu, společnost otevřela svoji první pobočku v zahraničí, konkrétně na Slovensku v Bratislavě. Tato pobočka dosahovala obdobného úspěchu ve srovnatelném prostředí s Českou republikou, jak na trhu, tak samozřejmě díky omezené konkurenci. Díky slovenské pobočce se rozšířila také klientská

soustava a výsledkem tedy bylo zařazení nových produktů, technologií a servisu do portfolia společnosti (altronds.cz).

Zásadní spolupráce se začala rozvíjet v roce 1996, kdy se společnost začala podílet na významném množství projektů a nadnárodní společností APS, která je ve světě IT známá svými inovačními záložními technologiemi a zdroji a datacentry (altronds.cz).

Po neustálých inovacích a nalézání nových řešení se roku 1998 společnost stala odborníkem na vzdálené monitorování data center. Toto řešení je ve své době jedno z nejmodernějších a nejuniverzálnějších postupů, jak daný proces vykonávat. Na konci 20. století společnost kupuje společnost KVR Technik, s. r. o. a začíná vyrábět a prodávat jedinečné dieselagregátové záložní zdroje. Tento krok také přispěl k získání jedné z největších zakázek dané doby od telefonního operátora na stavbu dieselagregátu po celé České republice (altronds.cz).

Od této doby je portfolio tvořeno výstavbou jedinečných a unikátních komplexních projektů datových center pro banky, nemocnice, pojišťovny či zakázky získané ve výběrovém řízení pro podniky vlastněné českým státem. Nabytí nových zkušeností přineslo nové možnosti v poskytování služeb zákazníkům, což přispělo k rozšíření firemního portfolia (altronds.cz).

Rok 2006 byl pro společnost ve znamení otevírání mezinárodních poboček a uzavírání mezinárodních smluv. Otevřely se pobočky v Bulharsku, Rusku či na Ukrajině, které zaručovaly další prostor pro uplatnění. V roce 2011 byla otevřena pobočka v Dubaji, která v současné době nabízí možnosti expanze na Blízký východ. Společnost má také pobočky na Kypru či v Ománu (altronds.cz).

Dle altronds.cz v polovině roku 2012 byla založena nová dceřiná společnost Altron Business Solutions, a.s., která vznikla ze tří existujících IT firem s rozdílným portfoliem, ale obdobným směrem vývoje. Tato transakce pomohla vybudovat tým profesionálů. V současné době se společnost dělí na dva prameny, přičemž jeden se specializuje na unikátní navrhování, provoz a servis serverových sálů, cloudové řešení či jedinečné návrhy data center, a druhý na obchodní a servisní stránku věci.

4.1.2 Mise, vize a kultura společnosti

Misí společnosti je být jedním z hlavních poskytovatelů v oblasti inteligentních datových center s jedinečným nabízeným řešením v Evropě a na blízkém východě. Altron, a.s. se díky nabídce řešení „end-to-end“ snaží podpořit vývoj svých produktů a vylepšit jejich pozici na trhu i v porovnání s konkurencí, čímž se zvýší její efektivita. To celé se zákaznickou spokojeností nejméně 95 % (altronds.cz).

Společnost na svých webových stránkách uvádí, že vizí společnosti je přispívat ke zvyšování zisků i produktivity jednotlivých zákazníků, kterým se díky jedinečnému technologickému konceptu řešení snižují náklady na informační a telekomunikační technologie, to vše s hlavním cílem – spokojeností zákazníka.

Kulturou společnosti rozumíme její hodnoty, postupy a chování během všech jednání a komunikace v pracovněprávním či obchodním prostředí. Nejedná se pouze o postoje projevované navenek společnosti, ale základem je mít tyto vztahy a východiska pevně ukotveny také uvnitř společnosti. Pochopení a prospěch zákazníků, projevoování vzájemného respektu, etické a morální chování, vizionářské myšlení, snaha odlišit se, tvrdá práce, právo všech na vyjádření názoru či zamezení individualismu ve prospěch týmu, to vše jsou hodnoty, kterých si společnost cení nejvíce (altronds.cz).

Mezi procesy, které se ve společnosti uplatňují, je možno zahrnout – naslouchání názorům druhých, inovativní myšlení, získávání nových obchodních partnerů pouze poctivě. Profesionalita, upřímná a otevřená komunikace či projevoování vzájemného respektu jsou další aspekty firemních postupů, díky kterým společnost existuje již přes 20 let (altronds.cz).

Firemní kultura se projevuje také v chování zaměstnanců, kteří jsou si vědomi, že pouze budou-li pracovat jako jeden tým, všude společnost s nejlepším vědomím a svědomím reprezentovat. Chovat se proaktivně, rozvíjet se jak v profesním, tak v osobním směru, s ochotou přijímat změny a nové věci, dodržovat stanovovaná pravidla, pomáhat kolegům či pozitivně smýšlet, je způsob jak dosáhnout stanovených cílů a požadovaných úspěchů (altronds.cz).

Společnost tvoří profesionálové a odborníci na danou problematiku, kteří díky svým znalostem a dovednostem neustále přicházejí s novými a unikátními řešeními a novými technologiemi, které pomáhají v budování a udržování stabilní firmy. Altron, a.s. za součást své společenské kultury považuje koncept CSR, tedy ve překladu - společensky odpovědnou společnost. Chování společnosti vůči okolnímu světu, svému okolí, svým pracovníkům i dodavatelům, je založeno na etickém chování a lidské slušnosti (altronds.cz).

4.2 Systém vzdělávání zaměstnanců

Dle mnoha rozhovorů s personalistkou společnosti bylo sděleno, že systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Altron, a.s. je členěn na několik fází – identifikace, plánování, realizace a hodnocení. Tento proces je zastřešen vedením společnosti. Ze zákona povinné vzdělávání je organizováno jinak než vzdělávání, které je dobrovolně poskytované společností. Rozdílnost postupu je zřejmá během všech fází procesu.

Výhodou zákonně povinného vzdělávání je jeho opakující se průběh. Pro identifikaci vzdělávání zde není mnoho prostoru. Toto vzdělávání není identifikováno na základě potřeb, ale na základě zákonů a předpisů. Z tohoto důvodu jsou jednotlivé kroky vzdělávání jednodušší na plánování a realizaci. Plánování povinného vzdělávání je na základě zákonem stanovené doby, kdy je potřeba školení absolvovat znovu, tím pádem je plánování periodická a pravidelná záležitost. Pracovníci personálního oddělení společnosti plánují tato školení ve čtvrtletních sekcích, jelikož některá tato vzdělávání musí absolvovat i noví zaměstnanci, je zde potřeba plánovat je více jak jednou do roka. Zákonem stanovené vzdělávání realizují externí pracovníci, kteří jsou licencovanými školiteli, a jsou oprávněni tyto programy poskytovat. Lokalita realizace se liší dle druhu vzdělávání. Školí se jak v budově společnosti, tak i mimo ni. Hodnocení tohoto vzdělávání se provádí jen povrchově a ne pravidelně. Je-li školitel osvědčený, zaměstnanci toto vzdělávání nijak nehodnotí a nevyhodnocuje je ani zaměstnavatel. Zaměstnanci mohou obdržet certifikát jako důkaz o absolvování kurzu, který je výstupním dokumentem vzdělávání. U vstupních

vzdělávání se zpravidla nevystavuje žádný dokument a zaměstnanci stvrdí účast pouze podpisem.

U odborného vzdělávání je systém odlišný. Potřeba doškolení zaměstnance se identifikuje individuálně či pro celý tým. Zpravidla manažer, či vedoucí pracovník na poradách vedení nastíní potřebu zaměstnance dovednout či je vyškolit na zcela novou kompetenci. Potřeba vzdělávání se také zjišťuje porovnáním popisu pracovního místa a kompetenčního modelu, pokud je k dané pozici vytvořen. Plánování odborného školení závisí na počtu zaměstnanců, na finančních prostředcích na vzdělávání a také na způsobu provedení vzdělávání. V rámci vzdělávání týkajícího se IT schopností a dovedností je zvykem, že své kolegy zaškoluje zaměstnanec, který danému problému rozumí nejlépe či byl již předem proškolen od specializované firmy. Jedná-li se o zaškolení nového pracovníka, jeho školitelem je vždy odpovědný pracovník z daného oddělení či jeho přímý nadřízený. Hodnocení se zde neprovádí, jelikož získané vzdělávání se projeví v pracovním procesu.

Odlišný systém procesu vzdělávání je také u vzdělávání zaměřeného na tzv. „měkké dovednosti“, tedy komunikaci, manažerské kompetence, prezentační dovednosti atd. Tyto školení jsou zpravidla dotována ze získaného grantu. Proces přípravy a realizace je složitější a důkladnější než u školení předešlých. Identifikace těchto vzdělávacích potřeb je zpravidla realizována individuálně a především u pozic ze středního a vyššího managementu. Hodnocení je nedílnou součástí školení. Tyto vzdělávací aktivity jsou zpravidla realizovány externím vzdělavatelem. Je tedy zpětnou vazbou jak pro společnost Altron, a.s., tak pro školitele.

Vzdělávací cyklus, tedy pravidelně se opakující vzdělávání, je základem vzdělávacího systému každé společnosti. Dle povahy vzdělávání existujícího ve společnosti Altron, a.s. je jediným vzděláváním, které se dá považovat za cyklické, vzdělávání zákonné. Ostatní vzdělávání se konají na základě zjištěné potřeby, tedy nepravidelně. Dle personalistky společnosti je vzdělávání jednou z prvních věcí, které se ruší při ekonomické krizi. Proto tato část není pravidelná či tolik rozvinutá.

Realizaci vzdělávání je nutno povolit vedením společnosti. Během porad vedení a managementu se diskutují potřeby vzdělávání a jejich proveditelnost. Velkou otázkou

v tomto rozhodování hraje finanční stránka. Certifikované a povinné školení není aktuální otázkou, jelikož vedení si je vědomo, že tato školení jsou nezbytná. Manažeři účastníci se porad, jsou si vědomi nutnosti vzdělávání zaměstnanců ve svém týmu, na poradách tedy podávají návrhy za jednotlivé týmy, které seskupují do potřeb plánování za celou společnost. Personalista při vzdělávacím cyklu působí jako zprostředkovatel mezi vzniklou potřebou a realizací vzdělávání.

Vzdělávací organizace a externí školitelé jsou vybráni na základě výběrového řízení, které je prováděno před každým novým vzdělávacím procesem. Opakující vzdělávací kurzy jsou poskytovány stejnými, již ověřenými školiteli.

4.3 Řízení vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

System současného vzdělávání ve společnosti lze členit na externí a interní nebo povinné, tedy ze zákona stanovené, a dobrovolné. V historii společnosti hrála ve vzdělávání zaměstnanců převážnou roli výuka jazyků či odborné vzdělávání zaměřené na IT dovednosti. Dle interních informací v dnešní době, kdy minimálně jeden cizí jazyk ovládá více jak tři čtvrtiny zaměstnanců, se vzdělávání zaměřuje více na tzv. měkké dovednosti, neboli dovednosti, které musí ovládat každý, ať už manažer, vedoucí týmu, obchodník či recepční. Tyto dovednosti jsou zaměřeny na vzdělávání v oblasti komunikace, prezentace či obchodních dovedností. Největší vzdělávací proces, který proběhl ve společnosti před dvěma lety, kdy vzdělávání bylo spolufinancované pomocí grantu poskytovaného Evropskou Unií. Personalistka společnosti uvádí, že vedení společnosti si bylo vědomo nedostatečného a nesystematického vzdělávání středního a vyššího managementu, proto byla žádost o grant a následné poskytování školení jasným krokem kupředu.

4.3.1 Povinné vzdělávání zaměstnanců

Zákony České republiky stanovují typy vzdělávání, které jsou povinné a musí se jich zúčastnit každý zaměstnanec a dále vzdělávání, které jsou určeny pouze pro pracovníky používající těžkou techniku či firemní automobily. Povaha zaměření firmy stanovuje, že techničtí pracovníci musejí absolvovat odborná školení na manipulaci se speciálními stroji. Vzdělavatel školení byl před lety vybrán na základě výběrového řízení a díky dlouhodobé a kvalitní spolupráci se využívá tato organizace i nadále. Vzdělávací akce stanovené zákonem jsou ve společnosti součástí pracovní doby. Pro zaměstnavatele představují finanční náklad, který je každoročně součástí finančního plánu. Celkové finální náklady na zákonné školení se odvíjí od počtu jejich účastníků.

Mezi zákonem stanovené vzdělávací aktivity společnosti Altron, a.s. řadíme:

1. BOZP,
2. požární ochrana,
3. školení řidičů,
4. vyhláška č. 50,
5. školení na výškové práce.

BOZP a Požární ochrana

Školení Bezpečnost a ochrana při práci (zákon č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce) a Požární ochrana (zákon č. 133/1986 Sb., o požární ochraně) jsou součástí vstupních školení pro nové zaměstnance. Společnost Altron, a.s. organizuje školení dle potřeby, nejčastěji kvůli efektivitě a úspoře času a nákladů, jednou za čtvrt roku. Účast je pro nové zaměstnance povinná a délka trvání je přibližně jedno dopoledne. Školení, dle zákona, by se mělo provádět jednou za dva roky, u vedoucích pracovníků se BOZP provádí po vstupním proškolení jednou za 3 roky. Zaměstnanec si osvojí základní bezpečnostní předpisy, jak se chovat na pracovišti, jak předcházet pracovním úrazům a jak postupovat při zdravotní újmě, která vznikla po dobu vykonávání pracovního úkolu. Požární ochrana informuje, jak se chovat při vzniku požáru a jak požáru předcházet. Výstupem z BOZP a PO pro společnost je docházkový list podepsaný zúčastněnými zaměstnanci.

Školení řidičů

Školení řidičů (zákon č.247/2000 Sb.) se týká zaměstnanců, kteří během své pracovní náplně využívají automobil, služební či soukromý. Školení se mohou zúčastnit pouze ti, kteří mají platný řidičský průkaz. Zaměstnanci jsou povinni účastnit se jednou do roka. Hlavní náplní jsou nové předpisy a zákony týkající se dopravy a pohybující se pozemních komunikací. Zaměstnanci obdrží průkaz o absolvování kurzu, který jsou povinni předložit při kontrole policii při používání automobilu na služební cesty či v pracovní době za účelem vykonání náplně práce.

Vyhláška č. 50

Tato vyhláška č. 50/1978 Sb., o odborné způsobilosti v elektrotechnice, ve znění vyhlášky č. 98/1982 Sb. (mpsv.cz), stanovuje povinnost zaměstnanců společnosti, kteří mají na starosti manipulaci, montáž či servis elektrických zařízení. Účast na školení jednou za tři roky. Výstupem školení je osvědčení, které zaměstnanci jsou povinni v případě potřeby předložit.

Školení na výškové práce

Školení dle předpisu č. 362/205 Sb. o bližších požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovištích s nebezpečím pádu z výšky nebo do hloubky (bozpinfo.cz) absolvují zaměstnanci, kteří se během svého výkonu práce pohybují ve výškách, tedy používají žebříky, lana či lešení.

4.3.2 Odborné vzdělávání zaměstnanců

Zaměření společnosti v oboru IT vyžaduje mnoho odborných kompetencí a znalostí, které si jednotliví pracovníci musí osvojit. Tyto dovednosti jsou identifikovány nejčastěji z popisu pracovní pozice, která by měla být vytvořena na každou pracovní pozici ve společnosti. Postupem času a díky vývoji se tyto popisy mění, personální oddělení musí reflektovat tyto změny. Ve společnosti jsou popisy pracovních pozic tvořeny pouze na pozice středního a vyššího managementu. Při tvorbě je nutné tyto popisy připravit i s kompetenčním modelem, který má obsahovat všechny potřebné dovednosti a znalosti,

kterými daný pracovník musí disponovat. Rozpor mezi realitou a požadavkem je základním zdrojem pro identifikaci potřeb.

Charakter potřebného vzdělávání určuje způsob provedení vzdělávání. Ve společnosti Altron, a.s. se odborné vzdělávání rozděluje na dva proudy – oblast IT a oblast „soft skills“ neboli měkkých dovedností. Do odborného vzdělávání řadíme také jazykové kurzy, které ve společnosti probíhají. Odborné vzdělávání bylo spolufinancované grantem, poskytovaným z operačního programu Praha Adaptabilita.

Ve společnosti Altron, a.s. byla realizována odborná školení zaměřena na:

1. manažerská školení k zavedení systému motivačních a hodnotících pohovorů,
2. soft skills,
3. jazykové vzdělávání,
4. interní školení k zavedení nového informačního školení a externí IT kurzy.

Tyto vzdělávací aktivity byly prováděny jak externími, tak interními zaměstnanci. Externí spolupráce byla vybrána na základě výběrových řízení. Nejvíce vzdělávacích aktivit bylo prováděno na základě získaného grantu. Jazyky a IT dovednosti jsou ve společnosti realizovány stále, i když v mnohem menší intenzitě.

4.3.3 Další vzdělávání zaměstnanců

Během rozhovorů s personalistkou společnosti bylo uvedeno, že mezi další vzdělávání zaměstnanců řadíme takové, které je ve společnosti prováděno neustále a není pro něj vytvořen speciální finanční rozpočet a je součástí pracovní doby. Tato vzdělávání nejčastěji poskytují interní zaměstnanci společnosti.

Mezi další vzdělávání zaměstnanců řadíme:

1. vstupní zaškolení nového zaměstnance,
2. vyškolení nového procesu či produktu,
3. pracovní porady.

Ve společnosti Altron, a.s. je vstupní zaškolení nového zaměstnance rozděleno do několika sekcí. Přijmutí nového zaměstnance je výsledkem spolupráce mezi personalistou a vedoucím pracovníkem týmu. Po podepsání všech pracovně právních náležitostí začíná zaškolovací proces. Prvním krokem je seznámení zaměstnance s předpisy společnosti, mezi které patří interní předpisy, firemní kultura, předepsaný dress code atd. Následuje ukázka areálu a prostor společnosti, kde se nachází sociální zařízení, jídelna a kde která oddělení. Dalším postupem je představení vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení novému zaměstnanci. Všechny tyto kroky s novým pracovníkem absolvuje pracovník personálního oddělení. Nadřizený zaměstnanec provede úkoly a odpovědnostmi pracovní pozice a představí mu tým spolupracovníků. Proces zaškolení je otázkou prvního měsíce, kdy si zaměstnanec osvojuje požadavky nové funkce. Školení je prováděno na základě dokumentu o vstupním zaškolení, který svým podpisem stvrzuje každý pracovník, který se na procesu podílí. Tento dokument je součástí každé složky zaměstnance.

Rozšíří-li se portfolio společnosti o další produkt, službu nebo se mění a inovuje služba či produkt již existující, je nutné kolegy proškolit a produkt jim představit. Zaškolení se nejčastěji týká obchodníků, kteří služby prodávají, nebo IT pracovníků, kteří s produktem mohou přijít do kontaktu buď při realizaci zakázky nebo při servisu. Tento druh vzdělávání zaměstnanců provádí interní pracovník, který dané novince nejvíce rozumí a je schopen poskytnout veškeré potřebné informace. Jedná-li se o zcela novou službu, produkt nebo unikátní řešení, je zvykem, že školení provádí IT specialista ve spolupráci s obchodníkem. Tento postup zajišťuje rychlou a všestrannou distribuci informací, což napomáhá ke snadné implementaci novinky.

Způsob vedení pracovních porad se v každém týmu i oddělení liší, přesto jsou pracovní rady ve společnosti Altron a.s. hlavním prostředkem k řešení zakázek, vymýšlení nových možností a jsou také místem, kde mohou zaměstnanci přednášet své názory. Pracovní rady slouží převážně ke komunikaci mezi týmy. Na každé poradě se tým radí, jak dále postupovat, aby mohl dosáhnout lepšího pracovního výkonu. Vedení společnosti má rady jednou za čtrnáct dní v pondělí. Rady týmu jsou konány dle potřeby, ale nejméně jednou týdně. Způsob průběhu porad se odvíjí od podstaty konkrétní rady. Může se jednat o radu týmovou ohledně konkrétního problému nebo o radu ohledně týmové spolupráce. Vše má na starosti vedoucí rady, který ji svolává. Rada je

také vhodné místo pro řešení týmových konfliktů či nápadů zaměstnanců, které manažer či týmový vedoucí může později sdělit vedení. Vedení společnosti dvakrát do roka pořádá velký meeting pro celou společnost, kde je zaměstnancům sdělen současný stav společnosti, finanční bilance, splnění cílů z minulého období, nastínění nových cílů do období dalšího a kroků, jak jich dosáhnout. Pracovní porady jsou jednou z možností, jak zaměstnance také motivovat či je usměrňovat směrem, který společnosti dokáže naplnit stanovené cíle. V kultuře společnosti je stanoveno, že každý názor je důležitý a že společnost pracuje jako jeden tým. Tento postup je aplikován i během pracovních porad.

Společnost Altron, a.s. spolupracuje na mezinárodní úrovni, proto i během porad a ke vzdělávání používá moderní technologie, které nejen plní funkci jako prostředek pro vzdělávání, ale také napomáhají například starším zaměstnancům učit se pracovat s novými a moderními technologiemi, jako vedlejší efekt vzdělávání.

4.4 Vzdělávací grant

Vzdělávání zaměstnanců Altron, a.s. zaznamenalo největší rozmach díky získanému grantu z Evropské Unie za pomoci Operačního programu Praha Adaptabilita v rozmezí let 2010-2012. Název projektu Podpora infrastruktury talentů – Altron, a.s. jasně vyjadřuje, k čemu grant sloužil především.

Dle dostupných informací o projektu byl hlavním záměrem realizace odborného a kariérního růstu zaměstnanců, zlepšení stávajících vzdělávacích systémů a metod vyhodnocení. Zdokonalení manažerských dovedností, jazykových znalostí a rozvinutí soft skills či IT dovednosti bylo základním úkolem projektu.

Základním bodem realizace projektu byla důkladná příprava. Na přípravě se podílelo několik manažerů a týmových vedoucích z odlišných oddělení, aby projekt mohl být co nejkomplexnější. Cíl projektu byl stanoven dle zjištěných potřeb zaměstnanců, přičemž poskytnuté vzdělávací programy nahlížely na zaměstnance jako na celý tým, který se musí doplňovat a musí spolupracovat. Vzdělávání má být nastaveno jako jeden z prvků motivace zaměstnanců, aby se snížila fluktuace a pracovníci vykonávali stoprocentní

výkon. Poskytnutí grantu a tedy i následné umožnění zaměstnancům se vzdělávat, pomohlo společnosti také k lepší konkurenceschopnosti na trhu a zajištění stabilnější pozice mezi ostatními společnostmi. Zároveň možnost kariérního růstu a systematického vzdělávání je motivujícím prostředkem pro přilákání nových zaměstnanců, kteří mohou do společnosti přinést nové nápady, techniky či nekonvenční řešení projektů.

Potřeba odbornosti pracovníků společnosti přispěla k rozhodnutí požádat o dotaci, díky které byli vyškoleni nejen specialisté, ale i běžní pracovníci společnosti, což je v dokumentu Finální verze žádosti (PA-IP) uváděno jako jeden z dalších důvodů pro realizaci projektu vzdělávání. Typy vědomostí, které byly pomocí grantu předávány, především měkké dovednosti, jsou aplikovatelné na veškerá oddělení společnosti a jsou tedy vhodnou alternativou pro vzdělávání všech pracovníků.

Očekávaným výsledkem projektu je kvalifikovaně vyškolený management, který je schopen nabyté vědomosti předávat dál a zároveň pomocí nově získaných dovedností vést svoje spolupracovníky k lepším výkonům a lépe tedy splňovat cíle společnosti. Touženým výsledkem také je osvojení si všech přednášených dovedností a znalostí všemi pracovníky a zároveň jejich pozdější implementace do běžného pracovního života. Celý tento proces měl přinést zefektivnění jednotlivých pracovních úkonů, menší počet pracovních neshod, zlepšení komunikace mezi jednotlivými pracovníky, stejně jako mezi týmy nebo mezi vedením a řadovými zaměstnanci.

Dokument sloužící jako podklad k projektu, který nese název „Podpora infrastruktury talentu – Altron, a. s.“ byl hlavním zdrojem informací po poskytnutí grantu. Celkem se vzdělávacích aktivit financovaných z poskytnutého grantu zúčastnilo 154 osob, které představovaly zaměstnance na všech stupních organizační struktury. Tato skupina zaměstnanců byla následně rozdělena do několika skupin dle pracovní úrovně a potřeby vzdělání. Mezi skupiny, které se vzdělávání účastnily, řadíme: management, jak vrcholový, tak střední, obchodníky, projektové manažery, konzultanty, pracovníky z oddělení služeb a servisu, zaměstnance na asistentkých pozicích a pracovníky finančního či účetního oddělení.

Finanční ohodnocení, získané certifikáty a nabyté dovednosti a znalosti jsou motivačními faktory, které provází vzdělávání zaměstnanců, kteří je mohou dále využít ve

své kariéře. Jednotlivé vzdělávací aktivity byly vytvářeny na základě komunikace se zadavateli projektu, přičemž bylo myšleno primárně na individuální potřeby jednotlivých účastníků.

Dle dokumentu Finální verze žádosti (PA-IP) za kladný efekt projektu lze považovat provázání interních a externích spolupracovníků. Někteří účastníci školení byli zapojeni i aktivně, kdy své nabyté znalosti a dovednosti předávali svým podřízeným. Tento postup byl zvolen záměrně tak, aby po skončení toho projektu mohlo vzdělávání dále pokračovat a zaměstnanci byli schopni kvalitně a účinně přednést své vědomosti dalším kolegům.

Kontaktním oddělením pro tento projekt bylo personální oddělení, které žádost podalo, spravovalo a zaštiťovalo jednotlivé vzdělávací akce a vyhodnocovalo výsledky. Realizace projektu probíhala v několika krocích, zahrnujících prvotní schůzky zástupců společnosti a kompetentních osob, vytvoření časového plánu, výběrové řízení na vzdělavatele akce, příprava jednotlivých kurzů, realizace kurzů a závěrečným krokem bylo vyhodnocení a vytvoření závěrečné zprávy o průběhu a splnění cílů projektu (finální verze žádosti (PA-IP)).

Vzdělávací akce zpravidla nepředstavují žádná závažná úskalí. Negativum, které mohou vzdělávací akce přinést, se týkají většinou logistiky a financí. Mezi hlavní rizikové oblasti patří např. nedodržení harmonogramu, navýšení finančního rozpočtu či neschopnost nalézt vhodného kandidáta na pozici vzdělavatele. Prostředky, které byly zvoleny, aby zabránily vzniku problému či pomohly k jeho snadnému zvládnutí, byly pravidelné schůzky, velmi precizní příprava a důvěra mezi jednotlivými účastníky.

Vzdělávání poskytovaná během grantu

Poskytnutí grantové podpory vzdělávání zaměstnanců nastavilo systém vzdělávání, který se společnost snaží udržet stále a který zahrnuje širokou škálu znalostí a dovedností, které si zaměstnanci mohli osvojit, a tím byl podpořen jejich talent a byla rozvinuta jejich kompetence.

Dle dostupných informací z dokumentace k získanému grantu s názvem Podpora infrastruktury talentu – Altron, a.s. byly zajištěny jednotlivé vzdělávací aktivity, které byly financované poskytnutým grantem.

Jazykové kurzy

Jazykové aktivity slouží k osvojení si základních pravidel cizí jazykové gramatiky, odborné slovní zásoby a zdokonalení zaměstnance v komunikačních dovednostech. Znalost minimálně jednoho cizího jazyka je jedním z požadavků každého zaměstnavatele. Pozice společnosti na trhu předurčuje pohyb v multikulturním prostředí, je tedy žádoucí, aby zaměstnanci byli schopni potřebám, požadavkům a nárokům zákazníka porozumět i v cizím jazyce.

Dodavatel jazykových kurzu byl vybrán ve výběrovém řízení a stala se jím společnost Jipka, s. r. o., která se na realizaci projektu podílela s manažerem projektu a asistentem projektu.

Vyučovanými cizími jazyky byl anglický jazyk a ruský jazyk. Anglický jazyk byl zvolen jako universální cizí jazyk, který ovládá svět. Ruský jazyk není v současné době tolik populární, byl přesto vybrán kvůli potencionálním zakázkám v rusky mluvících zemích.

Zaměstnanci nemohli volně přistupovat do vzdělávací akce, jelikož cizí jazyky byly určeny přednostně zaměstnancům, kteří cizí jazyk během své práce používají a jsou součástí jejich každodenního pracovního procesu. Tito zaměstnanci byli vybráni svými manažery a nadřízeným. Jazykové vzdělávací akce byly skupinové či individuální. Některý skupinový jazykový kurz nebyl zcela zaplněn, což poskytlo prostor pro zaměstnance toužící po zlepšení cizího jazyku bez ohledu na to, v jaké míře jej v práci používá.

Jazykové kurzy byly rozděleny do úrovní odpovídající požadovaným osvojeným znalostem – základní, vyšší základní, střední, vyšší střední a odborné. Doba trvání kurzu byla dva roky, tedy během celého působení grantových příspěvků. Harmonogram byl rozvržen do dvou hodin týdně ve skupinových výukách a individuální výuka byla sjednávána dle domluvy.

Požadovaným výstupem bylo zlepšení komunikačních dovedností a odborných znalostí pracovníků v cizím jazyce a jejich aplikování do pracovněprávního prostředí. Současná situace napomáhá k evaluaci získaných výsledků, díky stále přibývajícimu počtu procesů, postupu a dokumentů tvořených pouze v anglickém jazyce.

Soft skills vzdělávací kurzy

Soft skills neboli „měkké dovednosti“ označují takovou škálu dovedností a znalostí, která více než na odborné úrovni poskytuje zaměstnancům lepší podmínky na úrovni lidské. Jedná se o vědomosti, které jsou nápomocny při komunikaci s lidmi, řešení problému, zlepšení pracovního výkonu a efektivity či empatie a umění stimulace týmu. Vzdělávací kurzy byly realizovány pomocí externího školitele, který připravil program speciálně na základě požadavků a potřeb společnosti.

Stanovená doba na tyto kurzy byla během celého roku, s výjimkou letních měsíců, kvůli zvětšenému počtu plánovaných dovolených. Všechny kurzy byly jednorázové a trvaly jeden či dva dny.

Dle dostupných interních informací, nabízená vzdělávací akce byla tvořena pro pracovníky ve všech odděleních a týmech. Zaměstnanci byli rozděleni do jednotlivých kategorií dle povahy programu a typu jejich pracovní pozice. Jednotlivým skupinám byly vytvořeny nabídky, ze kterých si následně mohly vybrat, jakého programu se chtějí účastnit. Celkem se této vzdělávací aktivitě zúčastnilo více jak 150 zaměstnanců.

- 1. Komunikace a týmová práce** – jednodenní školení, jehož hlavním úkolem bylo naučit účastníky základním předpokladům týmové práce, osvojení základních komunikačních návyků v týmu. Realizátorem školení byl externí pracovník, který připravil program, následnou prezentaci a byl i hlavním moderátorem akce. Součástí školení byly i praktické příklady, během kterých si zaměstnanci mohli nabyté zkušenosti hned vyzkoušet.
- 2. Komunikace a týmová práce II** – školení, které probíhalo dva dny a navazovalo na školení předešlé. Hlavním cílem bylo naučit účastníky

asertivně jednat v týmu, řešit problémy jak se spolupracovníkem, tak se zákazníkem. Oproti předchozímu cvičení bylo toto více zaměřeno na reálné a praktické řešení případů. Celkem se tohoto školení účastnilo 45 osob.

- 3. Vystupování a komunikace se zákazníkem** (trh a práce s obchodní příležitostí) – vzdělávací akce zaměřena na navázání a udržení dobrého kontaktu se zákazníkem. Probíhala jeden den a účastnilo se jí celkem 30 osob. Předmětem školení bylo také řešení situací s problémovým zákazníkem. Základním stavebním prvkem byla komunikace, kterou si zaměstnanci měli osvojit, aby řešení střetů s lidmi při nejrůznějších situacích bylo výhodné pro obě strany.

- 4. Negociace** – Kurz vytvořený pro 45 osob, zahrnující dvoudenní školení a jednodenní workshop. Hlavním předmětem vzdělávací akce bylo osvojení vyjednávacích kompetencí, které přinesou prospěch jak týmu, tak celé společnosti. První školení bylo zaměřeno na obchodní a vyjednávací dovednosti po telefonu, jak v zákazníkovi vzbudit příjemný dojem a přimět jej si službu zakoupit. Druhý den byl zaměřen na cíle a priority. Součástí obou kurzů byly praktické příklady, které účastníci museli plnit, zároveň jim bylo poskytnuto několik ověřených rad, jak si nejlépe požadované dovednosti osvojit. Následný workshop, jehož tématem byl Zákazník a obchod, který se konal až několik měsíců po absolvování školení, měl za hlavní úkol upevnit a vylepšit nabyté znalosti.

- 5. Prodejní dovednosti** – Kurz byl postaven na stejném systému, jako kurz předešlý, jednalo se tedy o dva výukové dny a jeden workshop, který se konal více jak půl roku po školení. Účastníci si měli osvojit konzultátorský přístup při komunikaci se zákazníkem za účelem prodeje služby. Podtitulem akce byl Efektivní obchodní výsledek, tedy jak co nejefektivněji prodat nabízenou službu, aby byl zákazník spokojen, aby byla práce dobře odvedená a aby přinesla podniku zisk. Následný workshop ověřil, jak

zaměstnanci aplikují nabyté vědomosti v praxi a pomohl prohloubit tyto vědomosti.

- 6. Prezentační dovednosti** – školení zaměřené na prezentaci vizí, záměrů a zadání s pozitivním dopadem na firmu, bylo vypracováno pro 30 zaměstnanců a trvalo jeden den. Během něj se účastníci dozvěděli, jak image a vzhled ovlivňuje vnímání, na co vše je nutné se zaměřit, kde se skrývají úskalí a jak odbourat nervozitu. Prezentační dovednosti zaměstnanci využívají při veškerém kontaktu se zákazníky, stejně jako při pracovních poradách.

Manažerská školení a leadership

Vzdělávací akce určené pro vrcholový a střední management. Manažeři byli proškoleni ve vedení motivačních a hodnotících pohovorů. Realizace byla zaštitěna manažerem projektu, asistentem projektu a vzdělavatelem, který je odborník na školení vrcholového managementu a požadovaných kompetenci. Školení vedení motivačních a hodnotících rozhovorů, byla přístupná pro všechny manažery na všech stupních v organizační struktuře. Akce probíhala pomocí workshopů s reálnými příklady. Stěžejní složkou byla forma organizace školení, která vedla od nejvyššího managementu směrem níže, aby bylo zajištěno, že ručitelem je vždy supervizor. Celkem se účastnilo 22 zaměstnanců. Mezi tento typ školení řadíme:

- 1. Koncepce vedení motivačních pohovorů** – vzdělávací akce, která trvala jeden den a byla zaměřena na vedení motivačních a hodnotících pohovorů taktikou, která je jednoduchá a je nedílnou součástí plánování rozvoje ve všech oblastech. Základem je srozumitelnost a aplikovatelnost na co nejširší záběr zaměstnanců.
- 2. Management a leadership** – kurz byl vytvořen speciálně na vedení lidí ve společnosti Altron, a.s., s cílem snadno a prakticky zařadit proces do pracovního života z pozice týmového vedoucího. Zohledněna byla

důležitost emocí, existence týmu, zpětné vazby, vzdělávání pracovníků pomocí nejrůznějších forem, řešení krizí atd. Na školení navazoval jednodenní workshop, který zjišťoval schopnost účastníků nabyté zkušenosti aplikovat do praxe.

IT školení

Povaha společnosti vypovídá o nutnosti vzdělávacích kurzů v IT oblasti. Z poskytnutého grantu byly školeny oblasti IT externími vzdělavateli a nově zaváděný operační systém, vzdělávaný interními školiteli. Počet zúčastněných na obecné počítačové znalosti byl 154, školení pro pokročilé uživatele navštívilo 80 osob.

- 1. Školení interními zdroji** – IT odborníci z řad zaměstnanců společnosti byli obsazeni do role školitelů. Nejednalo se o profesionální školitele, ale odborníky z praxe, kteří svým kolegům pomohli osvojit znalosti programů či systémů, které ve společnosti používají. Odborníci z praxe jsou nejkvalitnější formou jak předat informace, nejen že znají produkt dokonale, ale zároveň také znají zaměstnance společnosti, což je pozitivum během procesu přenášení a přijímání nových vědomostí. Vzdělávací akce byly zaměřeny na systémy – Navision, Lync, APortál, CSR a CarControl.

- 2. Externí školení** - Kurzy zaměřené na jednotlivé informační systémy, které byly školeny externími IT specialisty, s úkolem naučit účastníky základy a pokročilé znalosti programů nejvíce používaných ve společnosti. Mezi tyto kurzy řadíme:
 - a) Microsoft Office – základní balíček. Cílem pětidenního kurzu bylo zaměstnancům pomoci prakticky používat konkrétní kancelářský balíček.
 - b) Microsoft Office – pokročilé školení. Představení způsobu užívání pokročilých funkcí bylo úkolem tohoto pětidenního kurzu.
 - c) Microsoft Project – základní školení. Třídenní IT školení zaměřené na osvojení programů Microsoft Project Office.

- d) Microsoft Project – pokročilé školení. Rozšíření uživatelského používání programu.
- e) AutoCad - základní školení. Účastníkům bylo představeno základní užití programu AutoCad a základní funkce programu během třídenního školení.
- f) AutoCad - pokročilé školení. Cílem bylo naučit zaměstnance používat pokročilejší funkce programu.
- g) Microsoft Visio – dvoudenní kurz představoval program Microsoft Visio a ukázal účastníkům, jak je snadno používat.

Podstatným krokem po skončení vzdělávací akce je plánování vzdělávání a rozvoje vzdělávání na dobu budoucí. Nastavení systému plánování nástupnictví, kariery, rozvoje, výcviku, rozvoj talentů či sociálních kompetenci zaměstnanců, jsou hlavními cíli do budoucna. Opakované ověřování již předaných informací je pomocníkem pro jejich trvalé upevnění v pracovněprávním procesu. Hlavním představitelem je personální oddělení, které zajišťuje vzdělávání zaměstnanců a rozvoj kariery.

Poskytované vzdělávací programy byly tvořeny za pomoci odborníků, jak ze společnosti Altron, a.s., tak i z dalších dodavatelských společností. Celkové náklady poskytnuté z OP Praha Adaptabilita byly 3,5 milionů korun.

Přínosem pro společnost bylo zkvalitnění pracovní síly, nabídnutí zaměstnancům benefitů v jiné, než peněžní formě a také rozšíření vědomostí a spolupráce jednotlivých týmů. Účastníci jednotlivých školení byli kromě nabytí nových informací a kompetencí obohaceni o konkurenční výhodu a o vědomosti, které budou moci využít i po opuštění společnosti Altron, a.s.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

K doplnění praktické části diplomové práce slouží kapitola zabývající se zhodnocením kvantitativního výzkumu, který byl prováděn ve společnosti Altron, a.s. pomocí dotazníkového šetření a také šetření kvalitativního, které bylo zkoumáno pomocí polostrukturovaných rozhovorů.

5.1 Výsledky kvantitativního výzkumu

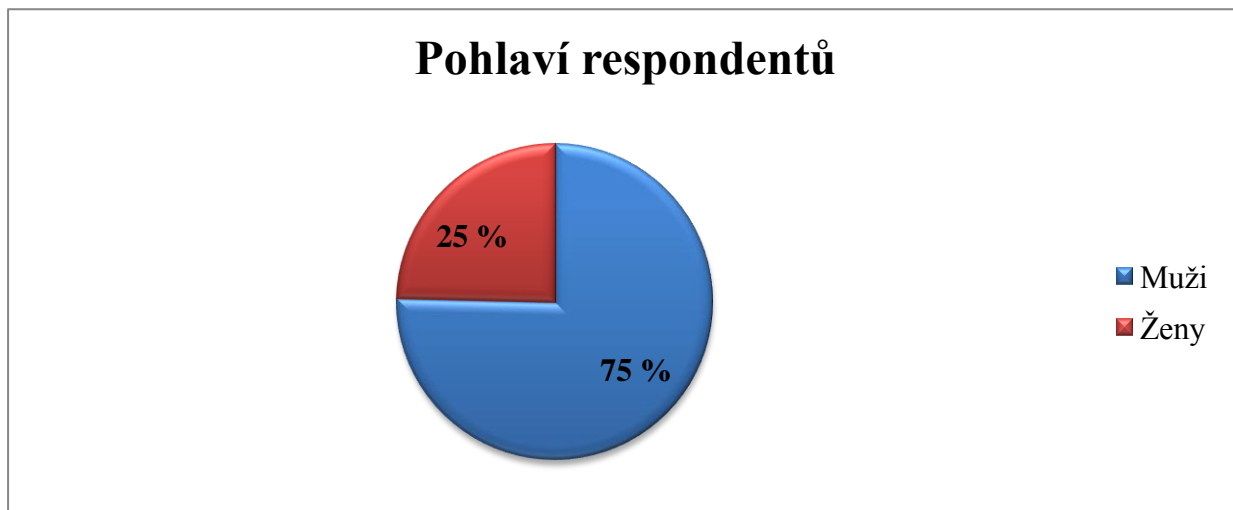
Cílem dotazníkového šetření je zjistit současný stav a spokojenost se vzděláváním ve společnosti z pohledu zaměstnanců, kteří vzdělávací akce navštívili a zdali považují dané akce za přínosné pro svůj pracovní výkon a také, jaké typy školení považují za vzdělávací akce. Za tímto účelem byl vytvořen dotazník (příloha č. 1), který byl náhodně distribuován pomocí personálního oddělení mezi zaměstnance společnosti v celkovém počtu 80 kusu. Dotazníků se vrátilo 65, což činí návratnost 81 %. Podrobný přehled zpracovaných výsledků v příloze č. 4.

Dotazník obsahoval 17 otázek, 15 otázek bylo uzavřených s možností volby odpovědi a dvě byly otázky s nutností vyplnění vlastní odpovědi. Poslední dotaz zkoumal, jaké vzdělávací aktivity zaměstnanci považují či nepovažují za vzdělávání.

Za účelem zkvalitnění interpretace výsledků byly obdržené informace zpracovány do programu Microsoft Excel, kde byly pomocí funkcí výsledky zpracovány do grafů, které byly přiloženy ke každé otázce a následně slovně vysvětleny.

Dotazníkové šetření vyplnilo 49 mužů a 16 žen, tedy 25 % bylo žen a 75 % mužů. Ve 3/4 byli dotazovaní pracovníci muži.

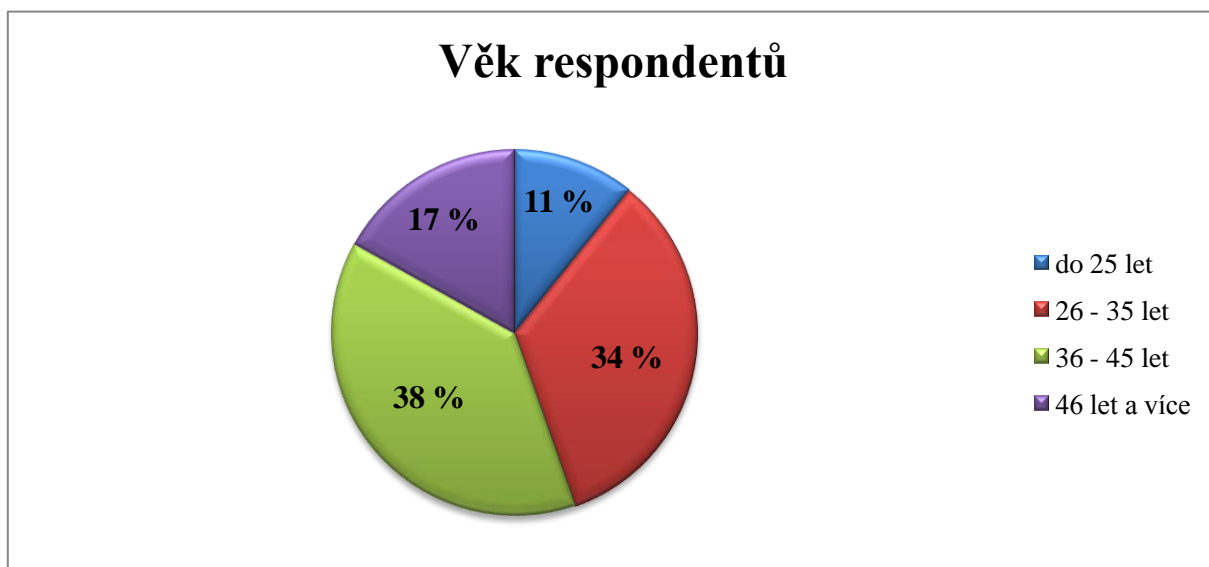
Graf č. 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů (25) bylo ve věkové kategorii 36 – 45 let, druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věku od 26 – 35 let, celkem 22, 11 respondentů bylo ve věku 46 a více let. Nejméně početnou skupinou byli respondenti ve věku do 25 let, dotazníkového šetření se jich zúčastnilo celkem 7.

Graf č. 2: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Majorita dotazovaných byla středoškolského vzdělání (42), vysokoškolsky vzdělaných bylo 18 respondentů, 3 dotazovaní byli vyučeni s maturitou a pouze dva dosáhly vyššího odborného vzdělání. Žádný z respondentů není vyučen bez maturity.

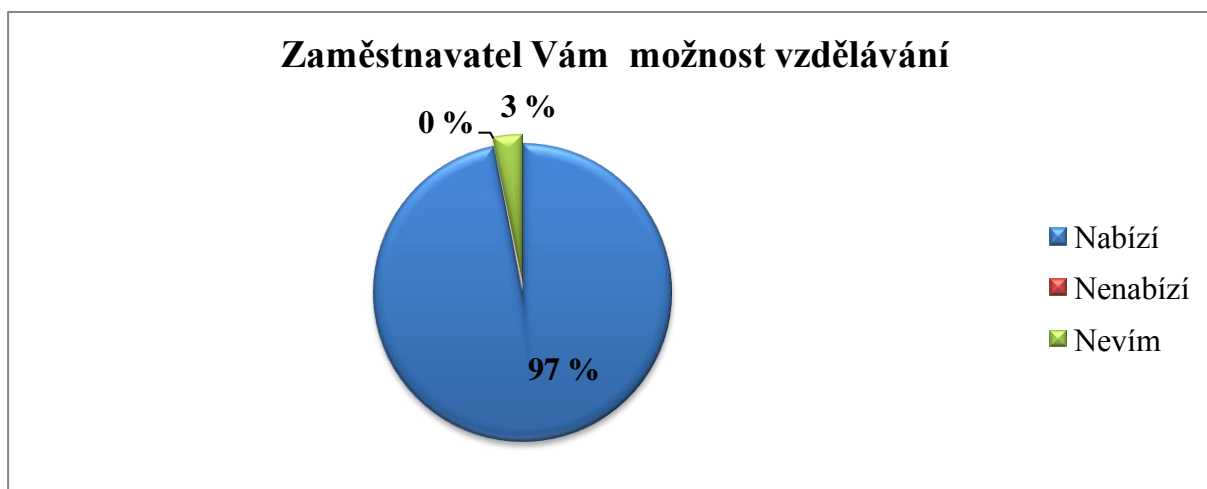
Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka zabývající se vzděláváním ve společnosti, byla směřována na pracovníky, zdali zaměstnavatel poskytuje možnost vzdělávání. Celých 97 %, tedy 63 dotazovaných si je vědomo možností poskytovaných zaměstnavatelem na vzdělávání, Pouze 3 % (2 zaměstnanci) neví, jestli je v zaměstnání nějaká možnost vzdělání.

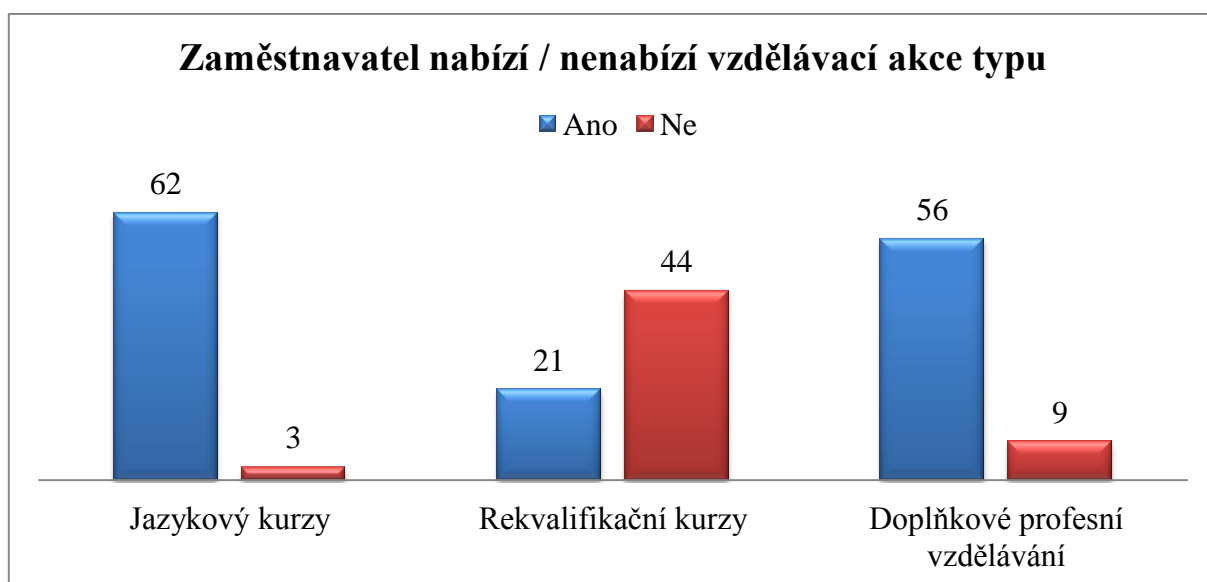
Graf č. 4: Zaměstnavatel Vám možnost vzdělávání:



Zdroj: Vlastní zpracování

Následovala otázka, která zkoumala, jaké typy aktivit zaměstnavatel svým pracovníkům nabízí či nenabízí. Odpovědi byly rozřazeny do tří možností, každá s nabídkou nabízí – nenabízí. Jednalo se hlavně o druhy vzdělávacích aktivit.

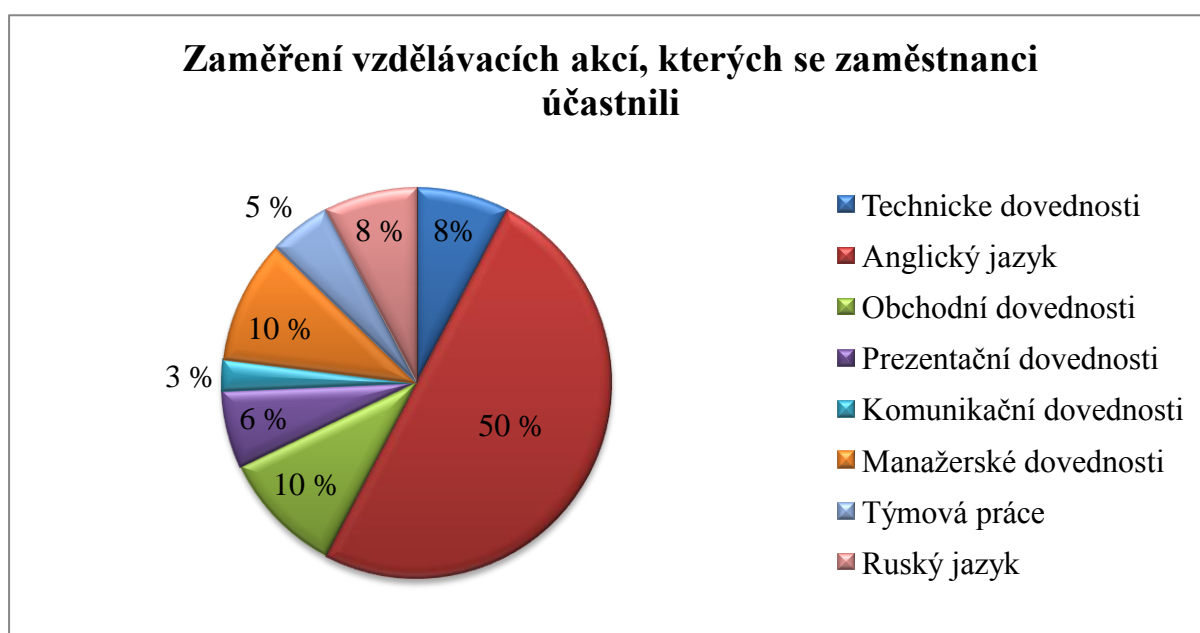
Graf č. 5: Zaměstnavatel nabízí / nenabízí vzdělávací aktivity typu:



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotaz zaměřený na účast na nabízených kurzech, byl zodpovězen pouze ve 3 případech negativně. Součástí možnosti odpovědi byla i možnost vypsát, kterých akcí se respondent účastnil. Někteří respondenti byli účastni více než jedné vzdělávací akce (viz otázka č. 13), z tohoto důvodu je počet odpovědí větší než celkový počet respondentů. Vzhledem k 3 záporným odpovědím, byly do grafu zaneseny pouze odezvy kladné a podrobnější rozpisem získaných odpovědí.

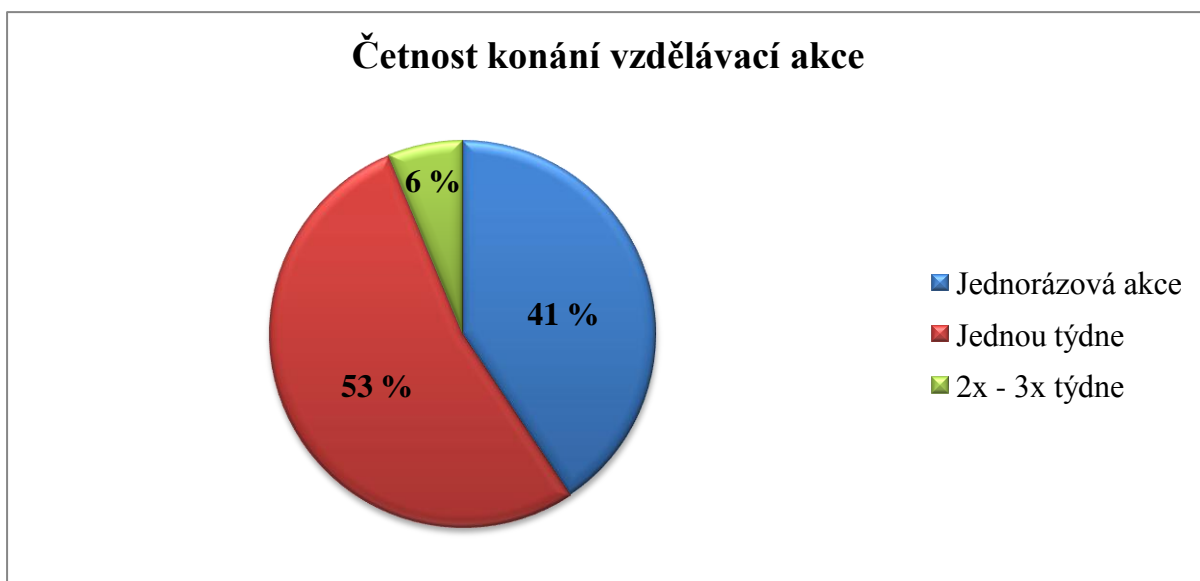
Graf č. 6: Zaměření vzdělávacích akcí, kterých se zaměstnanci účastnili.



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci byli v dotazníku požádáni, pokud se účastnili více jak jedné vzdělávací akce, aby si vybrali jednu, která je podle jejich vlastního uvážení důležitá, kterou následně popisovali. Otázka č. 7 mapovala, jak často daná vzdělávací akce probíhala. Nejvíce odpovědí získala varianta jednou týdně (34), 26 respondentů se zúčastnilo jednorázové vzdělávací akce a 4 byli účastni na akci, která probíhala 2x -3x týdně.

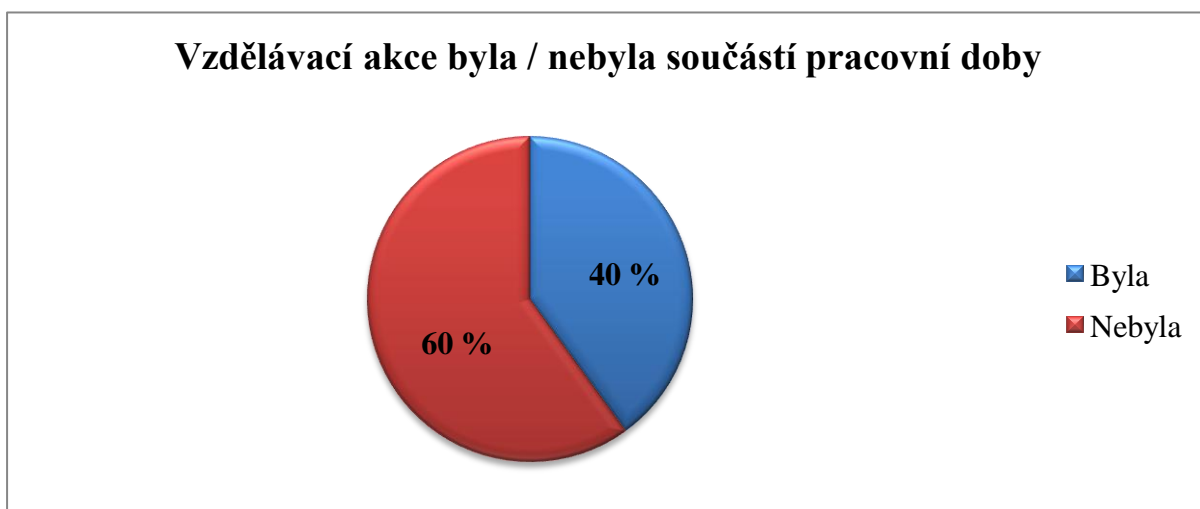
Graf č. 7: Četnost konání vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělávací akce mohou probíhat jak v pracovní době tak i mimo. Tento aspekt vzdělávání zkoumala další otázka, zaměřená na dobu konání vzdělávací akce. Ve 39 případech vzdělávací akce nebyla součástí pracovní doby a v 26 případech se konala v pracovní době.

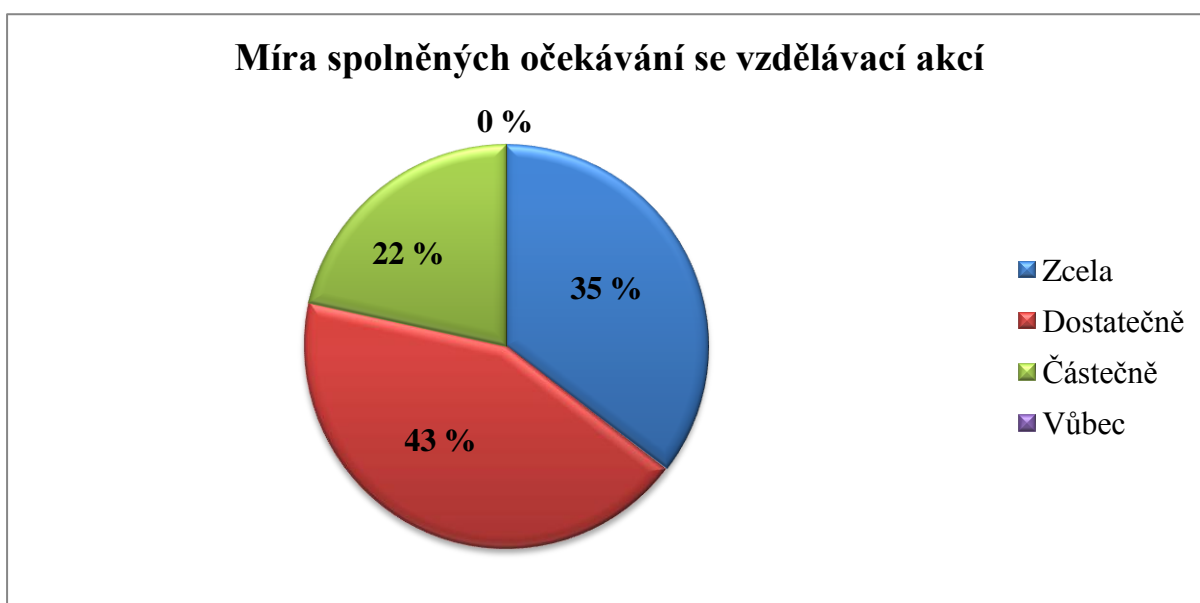
Graf č. 8: Vzdělávací akce byla / nebyla součástí pracovní doby



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 byla zaměřená na míru splněných očekávání, se kterými zaměstnanci do vzdělávání vstupovali. Míra uspokojení očekávání je důležitým faktorem pro společnost, která může sledovat, jestli jsou zaměstnanci spokojeni se vzděláváním. Respondenti ne zvolili ani jednu odpověď vůbec a nejvíce označili odpověď dostatečně.

Graf č. 9: Míra splněných očekávání se vzdělávací akcí



Zdroj: Vlastní zpracování

Zkoumán v dotazníkovém šetření byl i přínos vzdělávání pro profesní život zaměstnance. Více jak 75 % uvedlo, že vzdělávání má pozitivní dopad pro jejich profesní život a pouze 25 % uvedlo, že přínos je neutrální. Opět se zde neobjevila negativní odpověď, což naznačuje, že vzdělávání má smysl a to si uvědomují i zaměstnanci.

Graf č. 10: Přínos vzdělávání pro profesní život



Zdroj: Vlastní zpracování

Na předchozí dotaz v dotazníku následovala otázka, zdali zaměstnanci považují poskytované vzdělávání za dostatečné či nedostatečné. Více jak jedna třetina negativních odpovědí může společnosti naznačit, kudy ubírat další vývoj vzdělávání ve společnosti.

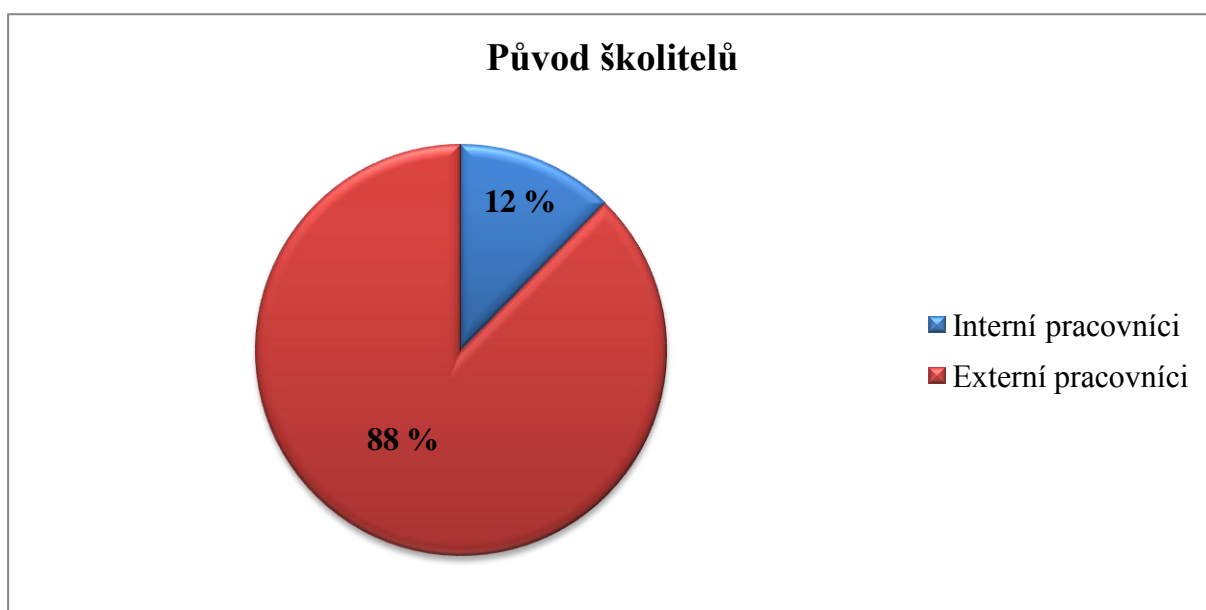
Graf č. 11: Názor zaměstnanců na vzdělávání ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 12 se zaměřovala na původ lektorů, kteří ve společnosti prováděli školení. Z dotazníků vzešlo najevo, že vzdělávací akce, které se ve společnosti uskutečnily, prováděli převážně externí pracovníci, tedy speciálně vyškolení vzdělavatelé, kteří se na danou oblast specializují. S externím pracovníkem se setkala 57 zaměstnanců, interní pracovníci vzdělávali pouze 8 dotazovaných.

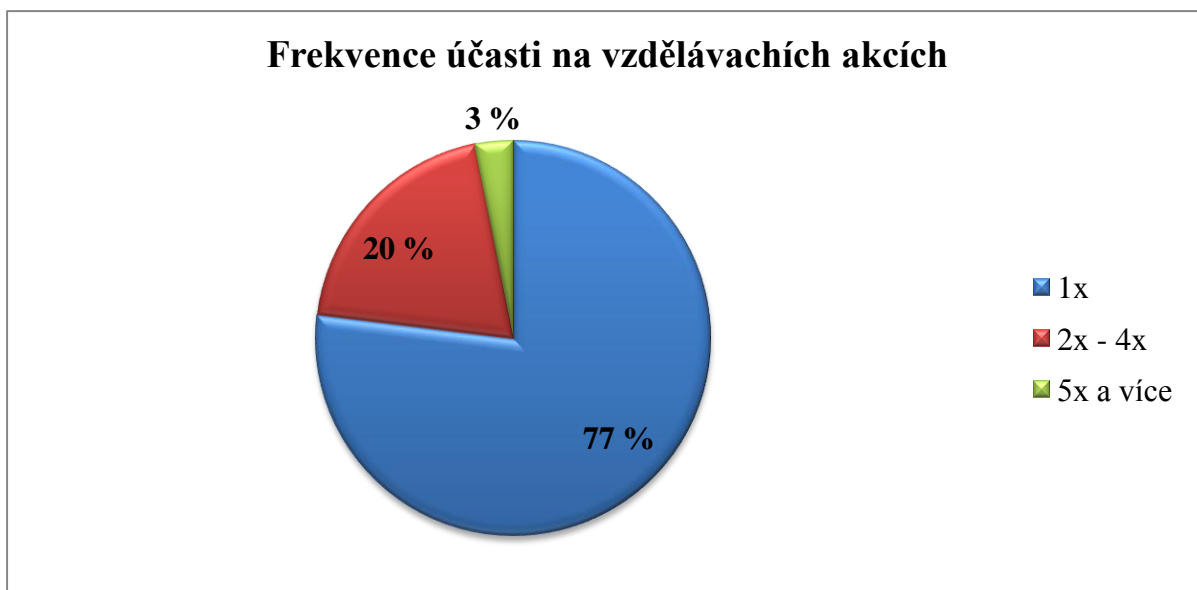
Graf č. 12: Původ školitelů



Zdroj: Vlastní zpracování

Účastníci, dle dotazníkového šetření, se účastnili vzdělávací akce z převážné části pouze jednou, takto odpovědělo 50 dotazovaných. 13 zaměstnanců odpovědělo, že vzdělávací akci navštívili 2x-4x a poslední možnost tedy účast 5x a více zaškrtnuli dva z dotazovaných.

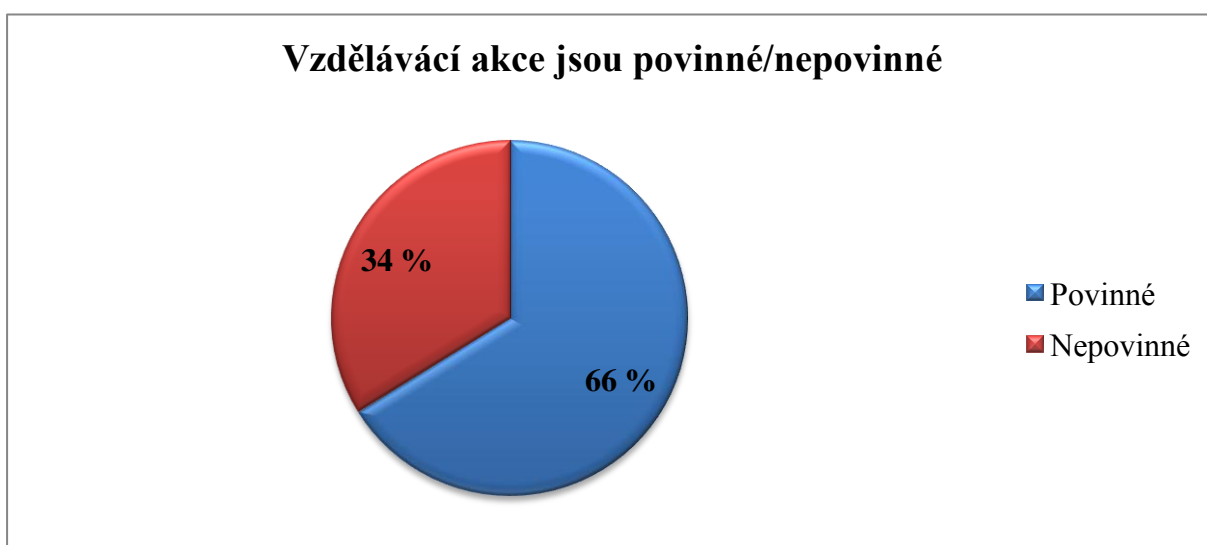
Graf č. 13: Frekvence účastní na vzdělávacích akcích



Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem čtrnácté otázky bylo zjistit, jestli jsou vzdělávací akce povinné. Respondenti z větší části necítí povinnost účastnit se vzdělávacích akcí, v dotaznících odpovědělo 43, že dané akce povinné nejsou. 22 účastníků dotazníkového šetření je opačného názoru.

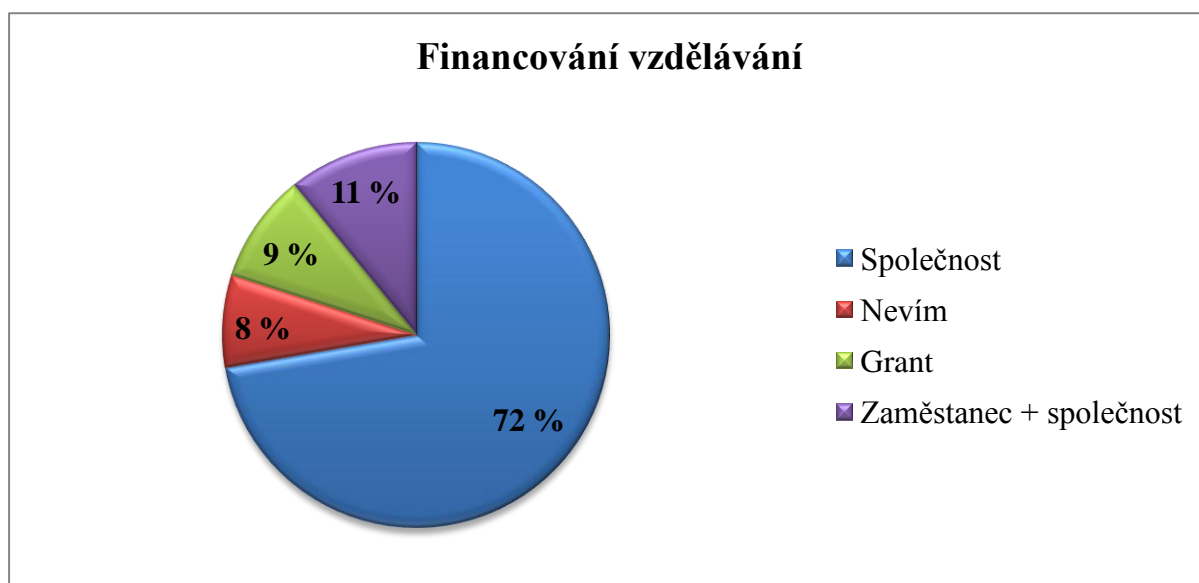
Graf č. 14: Vzdělávací akce jsou povinné / nepovinné



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka zaměřena na financování vzdělávání, ponechala dotazovaným možnost vlastního vyjádření. Nejvíce účastníků uvedlo, že vzdělávání je financováno společností Altron, a.s. a 5 zaměstnanců nevědělo, kdo vzdělávání financuje. Na vzdělávání financované grantem si vzpomnělo 6 dotazovaných a 7 respondentů uvedlo, že na financování se podílí oni sami ve spolupráci se společností.

Graf č. 15: Financování vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Předposlední otázka dotazníků zjišťovala, zdali zaměstnanci mají možnost výběru druhu vzdělávání, kterého se budou účastnit. 15 dotazovaných uvedlo, že danou možnost nemají, což činí 23 %. 50 dotazovaných uvedlo, že možnost, které vzdělávání navštíví, mají.

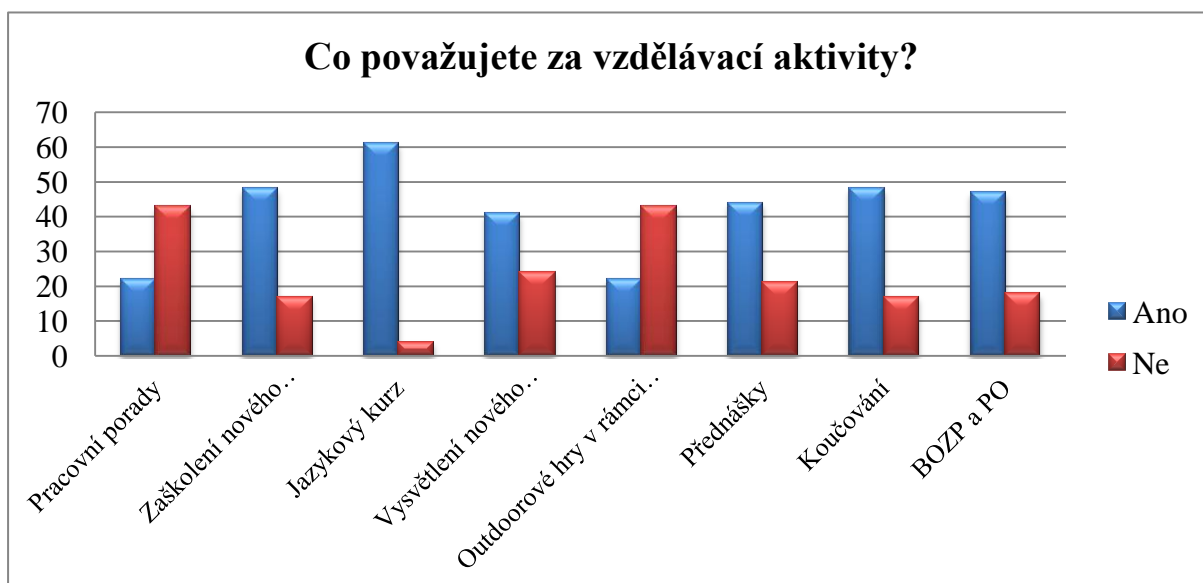
Graf č. 16: Možnost výběru vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka v dotaznících byla do výzkumu zařazena, aby objasnila, které typy vzdělávání zaměstnanci považují za vzdělávání a které nikoliv. Správnou odpovědí u každého typu je odpověď ano. Stoprocentní ano ovšem nedostala ani jedna možnost, nejvíce si zaměstnanci byli jisti s jazykovými kurzy, kde rozdíl by nejvýraznější.

Graf č. 17: Co vše považujete za vzdělávací aktivity?



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu

Potřebným krokem pro splnění dílčích cílů a pro identifikaci současné vzdělávací situace ve společnosti, bylo potřeba zajistit pohled i z prostředí společnosti, tedy pohled odpovědného pracovníka personálního oddělení a poskytovatele vzdělávání, který ve společnosti působil. Oba rozhovory měly polostrukturovaný charakter, trvaly přibližně hodinu, odpovědi byly zaznamenány rukou na arch papíru a následně zpracovány do elektronické podoby. Seznam otázek na polostrukturované rozhovory je součástí příloh této práce.

Rozhovor s pracovníkem personálního oddělení

Pro poskytnutí interního pohledu společnosti na vzdělávání zaměstnanců byl vybrán pracovník personálního oddělení, který zajišťuje zajišťování vzdělávání. Respondentka pracuje ve společnosti více jak 8 let, po celou dobu na personálním oddělení.

Začátek rozhovoru pomohl nastínit historický vývoj vzdělávání ve společnosti. Dotazovaná uvedla, že ve společnosti vždy probíhala vzdělávání povinná, zákonná, tedy taková, bez kterých zaměstnanci nemohou vykonávat svoji práci, ať už se jedná o techniky, IT pracovníky či vstupní BOZP a Požární Ochrana školení pro všechny zaměstnance. Dle jejích slov *„jsou tato školení nevyhnutelná, proto je s nimi vždy počítáno a více se nerozvíjejí“*. Respondentka uvedla, že jiným typem jsou školení certifikační. Zaměstnanci těmi školeními získávají potřebné certifikáty, které jim umožňují pracovat s některými programy či dané programy poskytovat jako nabízenou službu.

Další vzdělávání, dle respondentky, bylo poskytováno pouze manažerům a to z počátku byly převážně jazykové kurzy a poté školení zaměřující se na zlepšení manažerských dovedností. Velký rozmach měly jazykové kurzy na počátku vstupu na mezinárodní trh. Dotazovaná dodala, že v současné době se jazyky vzdělávají ostatní pracovníci, protože u manažerů je znalost jazyka jedním z předpokladů pro přijetí.

Při otázce zaměřené na četnost vzdělávacích akcí ročně, odpověď byla nejednoznačná, jelikož se podle slov dotazované, nejedná každý rok o stejný počet školení. Dodala, že povinná školení se musejí pravidelně opakovat, což je stanovené zákonem. Tazatelka se zajímala o organizaci a faktické fungování těchto kurzů. Nejčastější metodou je přednáška nebo prezentace pomocí programu Microsoft PowerPoint, respondentka dále uvedla, že bývá zvykem, že školení obsahuje i nějaké týmové úkoly či hry, vše ovšem záleží na zaměření akce. Respondentka uvedla, že *„jednotlivé vzdělávací akce, ne ty, které jsou povinné pro všechny, jsou zaznamenány v programu Microsoft Excel, kde jsou v jednotlivých lištách zapsaná školení a přesná data se jmény zaměstnanců, kteří se jich účastnili“*. Následně jsou připsána data, kdy je školení potřeba zopakovat.

Respondentka uvedla, že o nutnosti vzdělávání zaměstnanců jí informuje manažer nebo nadřízený pracovníka. Jedná-li se o větší počet zaměstnanců, školení je nutné probrat s vedením ohledně financování a vhodnosti daného školení. Výsledek může mít pouze dvě podoby, v kladném případě je školení zajištěné, v záporném se řeší, kde je problém a jak jej vyřešit. Slovy dotazované *„každé oddělení má svůj finanční rozpočet a je-li nutné vzdělávat zaměstnance jednotlivě, použijí se peníze z rozpočtu oddělení a v případě velké skupiny jsou použity peníze z rozpočtu společnosti“*.

Následující blok otázek byl zaměřen na grant, který společnost získala na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Jako nejtěžší část celého procesu, respondentka uvedla celkovou byrokracii, která poskytnutí grantu a následné vzdělávací akce doprovázela. Po získání grantu, dle dotazované bylo nejsložitější relokace financí, které ve vzdělávání hrají hlavní roli. Respondentka uvedla, že zaměstnanci firmy se na vzdělávacím grantu také podíleli jako školitelé. Vedení společnosti se podílelo převážně na plánování. Při dotazu na hodnocení zaměstnanců, na vzdělávání poskytované na základě grantu, bylo odpovězeno, že se respondentka setkala spíše s neutrálním hodnocením. Po podrobnějším zkoumání se zaměstnancům převážně nelíbilo, že vzdělávání nebylo součástí pracovní doby, ochuzovali se tedy o svůj volný čas a že neviděli okamžitou zpětnou návaznost na své pracovní výkony. Při dotazu, na způsob hodnocení školení, z rozhovoru vyšlo najevo, že pouze některá vzdělávací akce byla zakončena hodnocením. Respondentka dále dodala *„dle mého názoru, vzdělávací grant pro zaměstnance nepřipadal jako bonus“*. Následným dotazováním vyšlo najevo, že zaměstnanci, dle jejího názoru, jsou velmi málo motivováni

ke vzdělávání a jako hlavní důvod uvedla velmi laxní způsob vedení některých týmů, kde vzdělávání není hlavním klíčem k rozvoji. Dle slov personalistky „*školení pro zaměstnance znamená být v práci déle, či přijet dříve, což není zrovna motivující*“. Z toho důvodu jazykové vzdělání dobrovolně využívají pouze ti, kteří je v zaměstnání potřebují. Dále dodala, že motivace u těchto zaměstnanců je velmi malá. Následně byla kladena otázka, jestli toto platí u všech zaměstnanců, odpověď zněla, že u převážné většiny, pouze manažeři si důležitost vzdělávání začínají postupně uvědomovat a proto je pravděpodobné, že v budoucnosti se situace změní.

Dotazy na spolupráci s poskytovateli vzdělávání byly zaměřeny, převážně na spokojenost, průběh výběru vzdělávací instituce a finanční náročnost. Respondentka uvedla, že poskytovatel vzdělávání byl vybrán na základě výběrového řízení. Po skončení vzdělávací akce a při spokojenosti se s vzdělávatelem spolupracuje i nadále. Dle slov dotazované, je ve společnosti Altron, a.s. školení BOZP a PO prováděno již několik let stejným školitelem, a to díky dobrým zkušenostem a snadné spolupráci. Vzdělávací akce financované grantem z EU, byly školeny společnosti M. C. TRITON, spol. s r.o., respondentka doplnila, že tato společnost pověřila tři školitele, kteří měli na starosti veškeré přípravy, i následně samostatnou realizaci.

Závěr rozhovoru byl zaměřen na současnou situaci, kterou lze definovat jako postgrantová vzdělávací rovina. Současnou situaci respondentka hodnotila slovy „*šetří se hlavně na vzdělávání, po skončení grantu a uzavření všech školení se aktuálně provádí opět pouze školení dané ze zákona a certifikační*“. Za největší problém vzdělávání, který ve společnosti současně existuje, považuje respondentka nesystematičnost a nedostatek finančních prostředků. Na konci rozhovoru dotazovaná uvedla, že se plánují změny, které přineslo nové vedení, do kterých by měly být zapojeny i vzdělávací akce. Podrobné informace, uvést nemohla.

Rozhovor s poskytovatelem vzdělávání

Na začátku našeho rozhovoru, otázky směřovaly na představení zodpovídané osoby. Respondentka je profesionální pracovník v oblasti vzdělávání zaměstnanců a poskytovatel manažerských kurzů. Dle její odpovědi pracuje v této oblasti více jak 10 let.

Otázky týkající se její specializace či potřebného vzdělávání k vykonávání dané profese, shrnula slovy „*někteří z nás mají pedagogické vzdělání, jiní mají zase ekonomické, což je výhodou a činní nás to odborníky v jiných odvětvích, převážně však za sebou všichni mají mnoho kurzů zaměřených na vzdělávání dospělých, prezentační dovednosti či komunikační dovednosti*“. Dle slov respondentky je častým jevem, že ve vzdělávací společnosti se školitelé vzdělávají sami navzájem v běžných vzdělávacích praktikách.

Zaměřením rozhovoru na společnost Altron, a.s. otázky směřovaly od prvního setkání s klientem, přes samostatnou realizaci k závěru informujícím o hodnocení. Dotazovaná na otázku ohledně průběhu prvního setkání se zákazníkem uvedla, že zákazník na první schůzce s obchodním zástupcem společnosti přednese své požadavky, cíl vzdělávání a finanční rozpočet, který byl na danou akci vyčleněn. Na následujícím jednání mezi interními zaměstnanci společnosti o možné realizaci, byl vybrán vedoucí projektu, kterému jsou přiděleni spolupracovníci. Se společností Altron, a.s. spolupráce začala fungovat v tomto projektu na základě výběrového řízení. Poté se i respondentka sešla s odpovědnými pracovníky ze společnosti Altron, a.s., kde byly nastíněny základní předpoklady a požadavky a cíle celé vzdělávací akce. Společnost M. C. Triton, spol. s r.o. následně připravila varianty na jednotlivé školení. Každá školící akce, měla svůj program, osnovu a příručku. Respondentka odpověděla, že „*jednotlivé vzdělávací akce se stanovují podle cílů společnosti a cílů vzdělávání, které jsou sděleny na prvních schůzkách*“. Podle slov dotazované, byly vždy rozhodujícími klíčové kompetence jednotlivých zaměstnanců, kteří mají být vzděláváni. Kompetence jsou zapsány v kompetenčním modelu a měli by odpovídat profilu zaměstnance, pokud ne, jedná se o další důvod proč je vzdělávat. Nepřítomnost kompetenčních modelů ke všem pozicím nebo jejich neaktuálnost, byla zpomalujícím bodem v tvorbě vzdělávacího programu. Respondentka uvedla, že při tvorbě programu, je vždy nutné mít na paměti cíl, tedy co chceme dané zaměstnance naučit, ale také charakter společnosti, aby mohla být zvolena co nejefektivnější metoda. Otázku, ohledně počtu provedených školení v dané společnosti, odpověděla počtem třech připravovaných projektů, ze kterých dvě sama školila „*jednalo se většinou o manažerská školení*“ dodala. Dotaz zaměřený na hodnocení, byl zodpovězen z několika hledisek. Nejdříve byla řeč o hodnocení, které provádí zaměstnanci hned po skončení školení. Toto hodnocení by měli vypracovávat, ti kteří se školení účastnili, hned po závěru. Dodává, že se bohužel stává, že se žádné hodnocení neprovádí nebo jej někdo rychle vyplní

v kanceláři a školitel zpětnou akci nedostává. Hodnocení v delším časovém horizontu označila, za hodnocení spíše pro firmu než pro školitele, jelikož ten se s ním málokdy, dostane do kontaktu. Zpětnou vazbu, kterou ovšem vyžadují a která je cílená přímo pro školitele, je dle jejích slov *„jedna z nejdůležitějších, je zpětná vazba hodnotící celkovou vzdělávací akci“*. Toho hodnocení konkrétně ona vyžaduje písemně, aby sloužilo jako podklad pro zlepšení.

Součástí rozhovoru byly také dotazy ohledně neshod či nevyhovujícího vzdělavatele. Bylo odpovězeno, že tyto dotazy nejsou výjimečné a že se řeší jak na začátku, tak v průběhu akce. Často se prý stává, že se školitel v průběhu akce vymění, aby více vyhovoval požadavkům.

Na otázku, zaměřenou na popularitu vzdělávání, respondentka uvedla, že *„v současné době si jsou manažeři čím dál více vědomi důležitosti vzdělávání zaměstnanců, ale stále nejsou ochotni do vzdělávání investovat tolik peněžních prostředků, kolik by bylo potřeba“*. Dotazovaná odpověděla, že toto se velmi liší, společnost od společnosti.

Závěrem rozhovoru byly probírány celkové přípravy projektů. Respondentka uvedla, že neexistuje žádný balíček školení, který by se dal praktikovat na více společnostech. *„Vždy je připravován speciálně pro jednotlivé zakázky“*. Celkový vzhled a obsah, je na konzultaci mezi zákazníkem a vedoucím projektu. Uvedla, že je zde i prostor pro vlastní nápady na použité metody, zároveň však doplnila, že po tak dlouhé době v oboru, už ví, která metoda je na které školení ta nejlepší.

5.3 Shrnutí praktické části a provedeného výzkumu

Společnost Altron, a.s., která funguje na mezinárodním trhu je rychle se rozvíjející společností, která musí reagovat na měnící se podmínky a těmto změnám přizpůsobovat také i své zaměstnance. Zaměstnanci na všech úrovních se neustále vzdělávají, jak v každodenním provozu, tak i pomocí vzdělávacích akcí, které společnost pro pracovníky pořádá.

Vzdělávání je zajišťováno personálním oddělením, které funguje jako spojka mezi zaměstnavateli a jejich potřebami a zaměstnanci a jejich možnostmi. Cíle vzdělávání, dle dotazovaného školitele, jsou tvořeny na základě cílů společnosti, na základě strategie společnosti v porovnání s kompetenčními modely jednotlivých pracovních pozic. Tímto způsobem umožňuje vzdělávací akce doplnit mezeru mezi tím, co daný pracovník umí a mezi tím, co by dle managementu společnosti umět měl.

Zaměstnavatel všem zaměstnancům zajišťuje povinná školení na BOZP a PO, dále, v případě manipulace s automobily, absolvují zaměstnanci školení řidičů. Vzdělávací systém nabízí celou řadu doplňujících školení pro zaměstnance, kteří si v rámci své profese potřebují školení či získat certifikát.

Nejrozšířenější vzdělávací akcí bylo vzdělávání, získané za pomoci finančních prostředků z fondů Evropské unie. Získáním finanční podpory v podobě grantu na vzdělávání, zaměstnavatel poskytl i doplňková vzdělávání, které zaměstnanci využívali po dobu dvou let. Vzdělávací cykly během této doby umožňovaly zaměstnancům získat vzdělání jak jazykové, tak manažerské, obchodní či další odborné.

Identifikace potřeb vzdělávání je zajišťováno vedením společnosti, především jedná-li se o vzdělání doplňkové. Manažer přednese na poradě vedení potřebu vzdělávacího cyklu, který je dále diskutován s vedením. Následuje plánování, jehož postup se liší u daného typu vzdělávání nebo zařazení zaměstnance v organizační struktuře. Během plánování je nejdůležitější zvolit správně použitou metodu vzdělávání, délku trvání i správný výběr lektora. Realizace probíhá dle předepsaného plánu vzdělávání. Posledním krokem je hodnocení. Společnosti lze doporučit, aby v hodnocení vzdělávacích akcí, byla více důsledná.

Z výsledků kvantitativního výzkumu, který byl provedený ve společnosti Altron, a.s., vyplývá, že zaměstnanci jsou vzdělávání pozitivně nakloněni. Převážná většina zaměstnanců se již vzdělávání účastnila a někteří dokonce více jak jednou. Respondenti si uvědomují, že vzdělávání je pro rozvoj jejich kariery nezbytný a že vzdělávání je přínosem pro jejich profesní život. Dotazníkové šetření se dostalo do rukou 75 % mužů, z čehož můžeme usuzovat, že ve společnosti pracuje více mužů než žen. Tento jev je vzhledem k zaměření oboru podnikatelské činnosti společnosti, zřejmý. Ve společnosti pracuje nejvíce zaměstnanců se středoškolským vzděláváním, následováno skupinou vysokoškoláků, které představují především manažeri. Dle dotazovaných jsou nejpočetnější věkovou skupinou zaměstnanci ve věku 36 – 45 let, což činí 38 % respondentů. V těsném závěsu za nimi jsou zaměstnanci ve věku 26 – 36 let, kteří činí 34 % dotazovaných. Celých 97 % dotazovaných ví o možnostech vzdělávání poskytované zaměstnavatelem. Tento výsledek může zaměstnavatel považovat za uspokojivý, jelikož 3 % zaměstnanců, kteří odpověděli negativně, mohou být noví zaměstnanci, kteří se účastnili pouze povinných státem stanovených školení. Dle dotazníkového šetření, jsou zaměstnanci nejvíce seznámeni s možností vzdělávání v jazykové oblasti, kterých se také zúčastnilo nejvíce zaměstnanců. Dle nadpoloviční většiny respondentů nebyla školení součástí pracovní doby a konalo se jednou týdně, což odpovídá rozvržení právě jazykovým kurzům. Vyučovaným jazykem byl převážně anglický jazyk, někteří zaměstnanci se také účastnili kurzů ruského jazyka. Hodnocení vzdělávací činnosti dle dotazovaných, bylo převážně kladné, poskytované vzdělání dle 47 dotazovaných je dostatečné a dle 49 respondentů má pozitivní dopad na jejich profesní kariéru. Většinu školení prováděli externí pracovníci, respondenti takto odpověděli v 88 %. Zbýlá procenta patří interním školitelům, kteří školili převážně užívání nových softwarů ve společnosti. Pouze 9 % dotazovaných vědělo, že poskytované vzdělávání je financováno z finanční podpory od Evropské unie. Převážná většina, tedy 72 % se domnívalo, že vzdělávání je financováno z rozpočtu společnosti. Zajímavé výsledky přineslo srovnání otázky, zabývající se názorem respondenta, zdali nabízené vzdělání je dostatečné či nikoliv a dotazu, které vzdělávací aktivity považuje zaměstnanec a vzdělávání. Nabízené varianty jsou dle odborné literatury považovány za vzdělávací aktivity, přesto 35 % celkových odpovědí značilo, že respondenti nepovažují danou aktivitu za vzdělávací. Tato komparace ukazuje, že zaměstnavatel poskytuje více možností vzdělání, nežli jsou si zaměstnanci vědomi.

Vyhodnocením kvalitativního výzkumu, který se skládal z rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení a školitelem, který ve společnosti Altron, a.s. prováděl školení, tímto ověřením současného stavu vzdělávání ve společnosti, byly doplněny dotazníky na vzdělávání z pohledu zaměstnavatele. Z rozhovoru s personalistou bylo zjevné, že největším vzdělávacím úkonem, bylo získání grantu. Školení, provedená v rámci tohoto období, byla zaměřena nejen na jazykové dovednosti, ale také manažerské dovednosti. Největším negativem získání a využívání grantu, dle personalistky, byla související byrokracie a složitost na správu grantového vzdělávání. Dotazovaná uvedla, že po vyčerpání finanční podpory se vzdělávání zaměřilo pouze na nutné a nikoli rozvojové vzdělání. Finance zhodnotila pracovnice personálního oddělení jako klíčovým kamenem pro vzdělávací aktivity. Současná situace ve společnosti vzdělávání nepřeje.

Druhou součástí kvalitativního výzkumu byl polostrukturovaný rozhovor s pracovníci vzdělávací společnosti, která ve společnosti školila zaměstnance. Dle jejích slov, je základním a komplikovaným procesem identifikace potřeb vzdělávání a následné plánování vzdělávací akce. Při prvotních rozhovorech se zaměstnavatelem, jsou nastíněné potřeby vzdělávání, požadavky, cíle a požadované výsledky, kterých se má vzděláváním docílit. Ve společnosti Altron, a.s., byly jednotlivé vzdělávací akce tvořeny s porovnáváním s kompetenčním modelem, jako základním zdrojem informací. Tyto kompetenční modely ale nebyly dostupné pro všechny pracovní pozice, nebo nebyly aktuální. Respondentka uvedla, že pro školitele, je velmi důležitá zpětná vazba, která se ne vždy dostaví. Tento krok je podstatný nejen pro budoucí praxi, ale také pro případnou konzultaci ohledně další spolupráce.

Nelze jednoznačně zhodnotit vzdělávání ve společnosti Altron, a.s. jako nedostatečné, i přes zjištěné nedostatky ve vzdělávání, společnost zdárně funguje na trhu a vzdělávání nemá žádná velká negativa, což udržuje zaměstnance kvalifikované a odborně vzdělané. V následující kapitole budou navržena řešení, která mohou společnost zbavit zjištěných nedostatků, zajistit systematické vzdělávání a zlepšit názor zaměstnanců na vzdělávání poskytované ve společnosti. Tyto návrhy jsou navrženy s cílem ke zlepšení konkurenceschopnosti společností, k usnadnění vzdělávacího systému a v neposlední řadě navrženy jako prostředek, který je možno využít ke splnění cílů a strategii společnosti.

5.4 Návrhy změn a jejich přínosy

Pomocí analýzy dostupných materiálů, provedeného kvalitativního výzkumu a dotazníkového šetření, prostudování a následného vyhodnocení výzkumného šetření lze tvrdit, že zavedený vzdělávací systém ve společnosti Altron, a.s., vykazuje drobné nedostatky, které mohou bránit rozvoji pracovníků. Tato kapitola naznačí konkrétní možné způsoby zlepšení, které by společnosti pomohly ke splnění vzdělávacích cílů. Nelze jednoznačně zhodnotit, že vzdělávací systém ve společnosti je zcela špatný, vzešly pouze najevo drobné překážky, na kterých by společnost mohla zapracovat.

Prvním a největším doporučením pro společnost je zlepšit systematické vzdělávání zaměstnanců. Nastavit systém, který by byl schopen fungovat nejen při získání velkého finančního rozpočtu na vzdělávání, ale i při financování z vlastních zdrojů. Stanovení systému vzdělávání má různé roviny. Jednou z rovin je samostatný přístup ke vzdělávání, do kterého spadá proces od identifikace potřeb vzdělávání až po závěrečné hodnocení. Identifikace potřeb vzdělávání, která by vycházela z pravidelně prováděného hodnocení zaměstnanců, které by prováděli nejen jejich nadřízení, ale také spolupracovníci. Ze získaných výsledků by bylo možné pozorovat nedostatky, vhodné pro případnou korekci vzděláváním. Součástí systémového vzdělávání je také plánování vzdělávacích akcí. Plánování školení by mělo být detailní, včetně všech potřebných parametrů, jako jsou použité metody, způsoby zpětného hodnocení či následné kroky v rozvoji zaměstnanců spolu s harmonogramem. Způsoby realizace se odvíjejí od plánu, přičemž velký důraz by měl být kladen na vhodnost a rozmanitost způsobu vzdělávání. Během výzkumného šetření bylo jedním ze zjištěných problémů nedostatečné hodnocení a nedbalá odezva, čili zpětná vazba. Hodnocení je podstatným zdrojem informací nejen pro společnost, ale také pro lektora. Zkvalitněním tohoto kroku je možné vybudovat lepší vzdělávací možnosti pro následná školení a vykrýt takto neustále se opakující nedostatky. Hodnocení by mělo být prováděno v několika krocích. Okamžitě po skončení akce zaměstnanci zhodnotí způsob provedení, lektora, obsah a celkový pocit z absolvování školení. Vzdělavatel zhodnotí reakce zaměstnanců či navrhne možné další aspekty, které by bylo potřeba doškolit, kterých si všiml během realizace akce. Nadřízený pracovníků, kteří byli účastni na vzdělávání, za předem stanovenou dobu, lze stanovit 3-5 týdnů, zhodnotí přínos vzdělávací akce v praxi. Systém vzdělávání by bylo vhodné nastavit také z pohledů délky trvání

pracovního poměru, tedy od nástupu do odchodu ze společnosti. Stanovením vzdělávacích procesů či kroků, které budou zaměstnance doprovázet po celou dobu jeho/jejího setrvání ve společnosti, bude zajištěn. Zaškolení nového zaměstnance zahrnující vysvětlení všech potřebných a nezbytných kroků, je proces, který je třeba zaznamenávat do archu, kde jednotlivé kroky budou stvrzeny podpisy odpovědných pracovníků. Následné vzdělávací procesy by měly být v souladu s kariérním postupem, či rozvojem oddělení. Před odchodem zaměstnance je potřeba absolvovat výstupní interview, kde je možné zjistit další feedback ohledně celkového fungování společnosti, a tedy i systému vzdělávání zaměstnanců. Systematické vzdělávání by měli zařít manažeři jednotlivých oddělení. Návrh systému vzdělávání je úkolem personálního oddělení, které musí vytvořit celkový plán, podle něž vzdělávání bude nadále praktikováno. Časové rozložení nelze učít jednoznačně, jelikož se jedná o neustále probíhající proces. Společnosti lze doporučit minimálně jednou za čtvrt roku pořádat schůzi, na které se vzdělávání bude probírat. Tento krok je především pro identifikaci a plánování. Realizace a hodnocení vzdělávání by bylo nejlépe prováděno pracovníky personálního oddělení a také středním a vyšším managementem.

Doporučením pro společnost je lépe stimulovat a motivovat zaměstnance ke vzdělávání, nastavit bonusy, které zaměstnanci budou přiděleny po absolvování kurzu. Finanční benefity jsou prvním a nejjednodušším způsobem motivace, který zaměstnanci ocení. Dalším způsobem stimulace je nastavení jasného kariérního rozvoje. Uvidí-li zaměstnanec, jaké kompetence jsou potřeba pro povýšení, jeho motivace se zvýší a vůle učít se je větší. Nastavení benefitů pro zaměstnance je odpovědnost personálního oddělení ve spolupráci s vedení společnosti. Stejný přístup platí také u nastavení kariérního rozvoje. Nastaví-li se tyto systémy vhodně, jedná se o jednorázovou akci, která prospěje jak společnosti, tak samotným zaměstnancům.

S kompetencemi souvisí také další navrhované zlepšení. Personální oddělení by mělo spravovat kompetenční model na jednotlivé pracovní pozice, které jsou ve společnosti zastoupeny. Tyto modely z pravidla vypracovávají manažeři či vedoucí jednotlivých oddělení. Vypracovat kompetenční model pro veškeré pozice, je dalším doporučením, které může zlepšit vzdělávání pracovníků. Jedná se o jeden ze zdrojů pro identifikaci a plánování nejen náboru pracovníků, ale také právě pro vzdělávání.

Společnost Altron, a.s. se zabývá datovými centry a cloudovými řešeními, z toho důvodu se nabízí aplikovat IT obor i na vzdělávání. Vytvořením či zakoupením programu, který by nabízel možnost vzdělávání online, přes počáteční vstupní náklad, ušetří společnosti finance a čas nejen zaměstnancům a školitelům. Odlehčením bude online vzdělávání také pro personalistu, který je odpovědný za zajišťování daného školení. Pro začátek, dostačující je vlastnit vzdělávací program na základní vstupní školení – BOZP a PO. Každý zaměstnanec, který musí dané školení absolvovat, potřebuje být pouze připojen na internet a být u počítače. Přihlášením do systému se spustí školení, ve kterém je nejen vykládaná látka, ale také testové úlohy na již probraný problém. Úspěšným složením všech otázek zaměstnanec na konci obdrží certifikát, který si může vytisknout jako důkaz o absolvování. Systém po skončení školení odešle zprávu také personalistovi, jako ujištění o zakončení akce. Dle nastavení systému by bylo možné spravovat platnost absolvování školení. Po vypršení platnosti zaměstnanec automaticky dostane výzvu k opětovnému přihlášení do školícího programu. Pro společnost existují dvě možnosti, buď systém zakoupit již hotový, dle průzkumu internetu se ceny pohybují podle počtu uživatelů programu od 1000,- do 2000,- měsíčně. Druhou možností je program vytvořit interními pracovníky přímo na míru. V tomto případě je velkou výhodou jedinečnost programu, který bude přímo tvořen pro společnost.

Veškerá doporučení souvisí s finančními prostředky, které společnost na vzdělávání alokuje. Z toho důvodu je společnosti doporučeno zvážit uvolnění větší míry peněžních prostředků na účely vzdělávání. Je-li počáteční investice zvolena správným způsobem a na vhodné pracovníky, návratnost je mnohonásobně větší.

6 ZÁVĚR

Vzdělávání zaměstnanců je klíčovou personální činností v rozvoji zaměstnanců. V dnešní době je kladen velký důraz na vzdělávání ve společnosti, jedná se totiž o hlavní nástroj, jak uspět mezi konkurencí. Pracovníci, kteří jsou během svého pracovního vztahu součástí systematického vzdělávání, mají nejen širokou škálu vědomostí a dovedností, ale jsou zároveň neustále rozvíjeni k potřebám společnosti. Cíle vzdělávání společnosti vychází z cílů celé společnosti. Vhodně nastavený a zvolený systém vzdělávání je základní nástroj k vyplnění mezery mezi tím, jaké zaměstnance společnost má a jaké potřebuje.

Tématem této diplomové práce je řízení vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Hlavním cílem práce bylo identifikovat současný stav vzdělávání zaměstnanců a kriticky jej zhodnotit a v případě zjištění nedostatků, navrhnout doporučení pro jejich řešení či zlepšení. Za účelem splnění hlavního cíle byly stanoveny i cíle dílčí, které pomohly problematiku vzdělávání ve společnosti popsat. První dílčím cílem bylo zpracovat teoretická východiska odborné literatury, odborného tisku a internetových zdrojů zaměřených na danou problematiku. Prostudováním odborné literatury byly zjištěny teoretické podklady zaměřující se na personální řízení, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců. Dále byly prozkoumány metody vzdělávání zaměstnanců, jejich využití a byla zmíněna důležitost rozvoje a vzdělávání zaměstnanců pro společnost.

Pro možnost zkoumání byla vybrána společnost Altron, a.s., která se více než 20 let pohybuje ve světě IT a data center. Na základě stanovených dílčích cílů byla popsána historie společnosti, její současné postavení na trhu a její vize, cíle a kultura. Vzdělávání ve společnosti bylo nejvíce aktivní po získání dotací z Evropské Unie na vzdělávání zaměstnanců a rozvíjení talentu. Daný grant byl čerpán po dva roky a financoval vzdělávání jak odborné, tak jazykové i školení zaměřené na měkké dovednosti.

Součástí praktické části byl provedený výzkum, který byl zaměřen na současný stav vzdělávání ve společnosti. Dotazníkovým šetřením byl zjištěn názor zaměstnanců na vzdělávání a pomocí rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení a externím

pracovníkem, který školení prováděl, byly doplněny informace, aby pohled na vzdělávání byl komplexní.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a informací získaných z rozhovorů byla navržena opatření a doporučení, která mohou společnosti prospět v dalším rozvoji zaměstnanců a plánování vzdělávání. Prvním doporučením bylo zlepšení systému vzdělávání, tedy zavedení systému, který bude zaměstnance provádět po celou dobu trvání pracovního poměru. Systém, který pomůže také zaměstnavateli lépe řídit kariéru zaměstnance a pomocí vzdělávání zlepšit jeho pracovní výkon. Doporučením, které souvisí také se systémem vzdělávání, je vypracovat detailní kompetenční model. Pro každou pracovní pozici je potřebný jako zdroj informací nejen pro plánování vzdělávání, ale také pro další personální činnosti, jako je hodnocení či řízení kariery. Vzhledem k oboru podnikání společnosti je dalším doporučením zavést vzdělávání zaměstnanců online metodou, tedy využívání počítačů a internetového připojení, které šetří nejen čas, ale také peníze.

Popsáním všech jednotlivých částí práce, byly splněny dílčí cíle, kterými byl splněn cíl hlavní. Získané informace a navržená doporučení, jsou považovány za hodnotné a pro společnost Altron, a.s. potenciálně přínosné, byla tato práce předána personalistovi společnosti, který je využije pro budoucí vzdělávací aktivity.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Bibliografické zdroje:

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

BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, 228 s. Management studium. ISBN 978-80-86723-28-0.

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

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 176 s. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024748245.

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

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

KAMP, Di. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 212 s. Beckova edice ABC. ISBN 80-247-0005-0.

KONIGOVA, Monika a Jiří FEJFAR. Employee training efficiency in organizations in the Czech republic. In: *Efficiency and responsibility in Education 2013*. Praha: Czech University of Life Sciences Prague, 2013, s. 284-290. ISBN 978-80-213-2378-0.

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

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostních pracovníků*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, ix, 132 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-807-4000-133.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

ŠERÁK, Michal. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, 207 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-80-7367-551-6.

ŠIGUT, Zdeňek. Firemní kultura a její implementace personálním řízením a vzděláváním. In: *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, s. 63-71. ISBN 80-86861-04-x.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché. ISBN 8024704056.

VODÁK, Jozef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Elektronické zdroje:

Historie. *Altronds.cz* [online]. [cit. 2015-01-15]. Dostupné z: <http://www.altronds.cz/historie/>

Jak je to se školením řidičů – referentů?. *Businessinfo.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/-jak-je-to-se-skolenim-ridicu-referentu-59187.html>

Metody vzdělávání na pracovišti (On the Job Training). *Managementmania.cz* [online]. [cit. 2014-11-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-vzdelavani-na-pracovisti>

Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost. *Podnikator.cz* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17746/Metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>

Podnikové vzdělávání. HRASKOVÁ, Dagmar. *Ihned.cz* [online]. [cit. 2014-11-28]. Dostupné z: <http://modernizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>

Osobnost lektora dalšího vzdělávání: sborník příspěvků z 11. konference partnerství TTnet ČR [online]. Editor Hana Čiháková. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2011, 18 s.[cit. 2014-11-12]. ISBN 978-80-87063-51-4.

Školení práce ve výškách. *Bozpinfo.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-01-15]. Dostupné z:http://www.bozpinfo.cz/win/rady/otazky_odpovedi/skoleni/prace_ve_vyskach100308.html

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. *Needful.cz* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z:<http://www.needful.cz/nase-clanky/detail/vzdelavani-a-rozvoj-pracovniku-v-organizaci>

Zákoník práce. *Businesscenter.cz* [online]. [cit. 2015-01-16]. Dostupné z:<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast5h1.aspx>

50/1978 Sb. *Portal.gov.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=33803&nr=50~2F1978&rpp=15#local-content>

Interní dokumenty:

Finální verze žádost (PA-IP), OP Praha Adaptabilita, 2009

Podpora Infrastruktury talentu – Altron, a.s., OP Praha Adaptabilita, 2010

Seznam grafu:

Graf č. 1: Pohlaví respondentů

Graf č. 2: Věk respondentů

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Graf č. 4: Zaměstnavatel Vám možnost vzdělávání

Graf č. 5: Zaměstnavatel nabízí / nenabízí vzdělávací aktivity typu

Graf č. 6: Zaměření vzdělávacích akcí, kterých se zaměstnanci účastnili

Graf č. 7: Četnost konání vzdělávací akce

Graf č. 8: Vzdělávací akce byla / nebyla součástí pracovní doby

Graf č. 9: Míra splněných očekávání se vzdělávací akcí

Graf č. 10: Přínos vzdělávání pro profesní život

Graf č. 11: Názor zaměstnanců na vzdělávání ve společnosti

Graf č. 12: Původ školitelů

Graf č. 13: Frekvence účastní na vzdělávacích akcích

Graf č. 14: Vzdělávací akce jsou povinné / nepovinné

Graf č. 15: Financování vzdělávání

Graf č. 16: Možnost výběru vzdělávání

Graf č. 17: Co vše považujete za vzdělávací aktivity?

8 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník s průvodním dopisem

Příloha č. 2: Otázky rozhovoru s personalistou

Příloha č. 3: Otázky rozhovoru se školitelem

Příloha č. 4: Tabulka s výsledky dotazníkového šetření

Příloha č. 1: Dotazník s průvodním dopisem

Vážení respondenti,
tento dotazník doplňuje mou diplomovou práci na téma Řízení procesu vzdělávání v konkrétní organizaci. Z výsledků tohoto dotazníku bych ráda zjistila stav současného stavu procesu vzdělávání zaměstnanců u Vás ve společnosti. Prosím Vás o zamyšlení a chvilku Vašeho času na jeho vyplnění. Tento dotazník je anonymní.

Za Váš čas a názory Vám předem děkuji

Topičová Radka
Česká zemědělská univerzita v Praze

Dotazník

1. Jste:
 - Žena
 - Muž
2. Vyberte Vaší věkovou skupinu:
 - Do 25 let
 - 26 – 35 let
 - 36 – 45 let
 - 46 let a více
3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:
 - Vyučen bez maturity
 - Vyučen s maturitou
 - Středoškolské
 - Vyšší odborné
 - Vysokoškolské
4. Zaměstnavatel Vám možnost vzdělávání?
 - Nabízí
 - Nenabízí
 - Nevím

5. Zaměstnavatel nabízí / nenabízí vzdělávací aktivity typu :

- Jazykové kurzy - nabízí / nenabízí
- Rekvalifikační kurzy - nabízí / nenabízí
- Doplnkové profesní vzdělávání – nabízí/ nenabízí

6. Vzdělávací akce, kterou mi nabízel vzdělavatel:

- Jsem se účastnil - na co byla daná akce zaměřena.....
(pokud jich bylo víc, prosím, vypište je)
- Jsem se neúčastnil

Účastnil/a jste se více jak jedné akce, prosím vyberte dle vašeho uvážení jednu, kterou budete následně popisovat.

7. Daná akce probíhala

- Jednorázová akce
- Jednou týdně
- 2-3 týdně

8. Dana vzdělávací akce

- Byla součástí pracovní doby
- Nebyla součástí pracovní doby

9. Vzdělávací akce splnila vaše očekávání:

- Zcela
- Dostatečně
- Částečně
- vůbec

10. Přínos vzdělávání pro profesní život byl:

- Pozitivní
- Negativní
- Neutrální

11. Vzdělávání mi přijde

- Dostatečné
- nedostatečné

12. Odkud byli lektori, kteří Vás vzdělávali?

- Interní pracovníci
- Externí pracovníci
-

13. Kolikrát jste se vzdělávání zúčastnil?

- 1x
- 2-4x
- 5x a více

14. Vzdělávací akce jsou

- Povinné (vyjmenujte jaké)
- Nepovinné

15. Kdo financuje vzdělávání?

16. Možnost výběru vzdělávání:

- Máte
- Nemáte

17. Co vše považujete za vzdělávací aktivity

- Pracovní porady Ano X Ne
- Zaškolení nového zaměstnance Ano X Ne
- Jazykový kurz Ano X Ne
- Vysvětlení nového prac postupu Ano X NE
- Outdoorové hry v rámci teambuildingu Ano X Ne
- Přednášky Ano X Ne
- Koučování Ano X Ne
- BOZP Ano X Ne

Děkuji za vyplnění.

Příloha č. 2: Otázky rozhovoru s personalistou

- Můžete popsat historii vzdělávání ve společnosti?
- Jaké vzdělávací akce se u Vás provádějí?
- Jak často?
- Kdo rozhoduje, kdo se bude vzdělávat?
- Kdo vzdělávání financuje?
- Společnost získala vzdělávací grant, co na tomto průběhu bylo nejsložitější?
- Pociťují podle Vás zaměstnanci vzdělávání jako bonus? Jaké bonusy vzdělávání může přinést?
- Jak kurzy probíhají a jaké metody se využívají?
- Je dostupné pro všechny zaměstnance?
- Provádějí se školení v pracovní době?
- Je ze strany zaměstnanců velká proaktivita? Mají zájem se vzdělávat?
- Jak získáváte zpětnou vazbu a jak poznáte, že vzdělávání bylo úspěšné?
- Dle čeho se vybírají poskytovatelé vzdělávání? Jak často se mění?
- Popište prosím současný stav vzdělávání.

Příloha č. 3: Otázky rozhovoru se školitelem

- Jak dlouho se věnujete vzdělávání zaměstnanců?
- Máte nějakou specializaci?
- Jaké vzdělávání pro profesionálního vzdělavatele musíte mít?
- Jak se vzdělávací akce připravuje? Kdo je připravuje?
- Jaká existuje zpětná vazba a kdo jí provádí?
- Požadují zpětnou vazbu firmy pořád?
- Kolikrát jste byla vzdělávat ve společnosti Altron, a.s.?
- Kdo se účastnil?
- Jak je podle Vás vzdělávání u zaměstnanců populární?
- Máte prostor pro vlastní tvorbu nebo nápady?
- Jaký je postup při nevhodnosti lektora či zvolené metody?
- Myslíte si, že v dnešní době je kladen dostatečný důraz a peněžité prostředky pro zaměstnance?
- Existuje již nějaký hotový balíček, který používáte pořád?

Příloha č. 4 – Tabulka s výsledky dotazníkového šetření

Číslo otázky	Otázka	Varianta	Doplňující odpověď	Celkem respondentů
1	Pohlaví	Muž		49
		Zena		16
2	Věk	do 25 let		7
		26- 35 let		22
		36-45 let		25
		45 let a více		11
3	Vzdělání	vyučen bez maturity		0
		vyučen s maturitou		3
		středoškolské		42
		vyšší odborné		2
		vysokoškolské		18
4	Možnost vzdělání	nabízí		63
		nenabízí		0
		nevím		2
5	Vzdělávací aktivity	Jaz.kurzy	nabízí	62
			nenabízí	2
		rekvalif.kruz	nabízí	21
			nenabízí	44
		doplň.profes.vzdělání	nabízí	56
			nenabízí	49
6	Vzdělávací akce, které nabízí	účast - jaké	techn.dovednosti	6
			AJ	39
			obchodní	8
			prezentační dovednosti	5
			komunikační	2
			manaž.dovednosti	8
			týmová práce	4
			RJ	6
		neúčast	3	

7	Daná akce probíhala	Jednorázová akce		26
		Jednou týdně		34
		2-3 týdně		4
8	Daná akce byla	součást prac.doby		26
		nesoučást prac.doby		39
9	Splnila očekávání	zcela		23
		dostatečně		28
		částečně		14
		vůbec		0
10	Přínost pro profes.život	pozitivní		49
		negativní		0
		neutrální		16
11	Vzdělání je	dostatečně		47
		nedostatečné		18
12	Lektoři	interní pracovníci		8
		externí pracovníci		57
13	Účast	1x		50
		2-4x		13
		5x a více		2
14	Vzdělávací akce jsou	povinné		43
		nepovinné		22
15	Kdo financuje vzdělání		firma	47
			Já + firma	7
			nevím	5
			grant	6
16	Možnost výběru	máte		50
		nemáte		15
17	Co považujete za vzdělání	pracovní porady	ano	22
			ne	43
		zaškolení nového pracovníka	ano	48
			ne	17
		jazykové kurzy	ano	61
			ne	4
vysvětlení nového	ano	41		

		prac.postupu	ne	24
		outdoorové hry	ano	22
			ne	43
		přednášky	ano	44
			ne	21
		koučování	ano	48
			ne	17
		BOZP	ano	47
			ne	18