



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve vybraných podnicích

Vypracovala: Bc. Lucie Kovářová
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie KOVÁŘOVÁ**
Osobní číslo: **E13696**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve vybraných podnicích**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Charakterizovat rozhodující formy vzdělávání ve vybraných podnicích, analyzovat je ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu budoucí znalostní ekonomiky.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k rozvoji lidských zdrojů formou vzdělávání a také v souvislosti s posunem ke znalostní ekonomice. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybraných organizacích, je nutno načerpat informace od zaměstnanců, vedoucích pracovníků a to pomocí kvalitativních i kvantitativních metod zkoumání, jako jsou dotazníky, nestandardizované rozhovory, osobní pozorování či získané písemné materiály. Po utřídění, analýze dat a získaných informací, se zaměřit na celkovou analýzu forem vzdělávání ve vybraných podnicích a navrhnout změny zlepšující současnou praxi rozvoje lidských zdrojů směrem posunujícím se ke znalostní ekonomice.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky výzkumu,
5. Diskuze,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.

Franková, E. (2011). Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada.

Gibson, R. (2007). Nový obraz budoucnosti. Přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurenci, řízení a trhu. Praha: Management Press.

Mládková, L. (2004). Management znalostí v praxi. Praha: Professional Publishing.


Šrédli, K. (2010). Znalostní ekonomika a vzdělávání. Praha: Česká zemědělská univerzita.

Truneček, J. (2004). Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing.

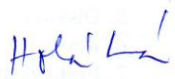
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (20)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 17. 4. 2015

.....
Bc. Lucie Kovářová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji vedení personálního oddělení a zaměstnancům ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a Leifheit, s.r.o. za ochotnou spolupráci a poskytnuté informace.

OBSAH

1. Úvod.....	3
2. Literární rešerše	5
2.1 Nová ekonomika	6
2.2 Management znalostí	6
2.2.1 Znalost	8
2.2.2 Znalostní pracovník	8
2.2.3 Učící se organizace.....	9
2.3 Intelektuální kapitál podniku.....	11
2.4 Kulturní dimenze znalostní ekonomiky	13
2.5 Řízení lidských zdrojů.....	14
2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	16
2.7 Systematické vzdělávání zaměstnanců	20
2.7.1 Identifikace potřeby vzdělávání	21
2.7.2 Plánování vzdělávání.....	22
2.7.3 Realizace vzdělávání	23
2.7.4 Vyhodnocování vzdělávání	23
2.8 Vzdělávání během adaptace a orientace	26
2.9 Metody vzdělávání	28
2.9.1 Metody používané zpravidla při výkonu práce na pracovišti.....	29
2.9.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště	31
3. Metodický postup	33
3.1 Cíl práce	33
3.2 Objekty zkoumání	33
3.3 Charakteristika objektů zkoumání.....	33

3.3.1 Schwan Cosmetics CR, s.r.o.....	33
3.3.2 Leifheit, s.r.o.....	35
3.4 Etapy metodického postupu	37
3.4.1 Etapa přípravy	38
3.4.2 Etapa sběru dat	38
3.4.3 Etapa zpracování dat.....	39
4. Výsledky výzkumu	40
5. Diskuse.....	106
6. Závěr	113
7. Summary.....	119
8. Přehled literatury.....	120
9. Seznam obrázků, tabulek a grafů	123
9.1 Obrázky	123
9.2 Tabulky	123
9.3 Grafy	124
10. Seznam příloh	126
11. Přílohy.....	127

1. Úvod

Nejdůležitějším a nenahraditelným zdrojem, kterým organizace může disponovat, jsou lidské zdroje. Organizace se mohou setkat s vyčerpatelností některých svých zdrojů, ale využívání lidského potenciálu je vlastně nikdy nekončící proces. Je ovšem velmi důležité se zaměstnancům věnovat, protože jsou nezbytnou součástí každé organizace, tvoří ji, jsou jejím srdcem a jsou klíčem k úspěchu. Pokud chce organizace dlouhodobě prosperovat, je v jejím vlastním zájmu, aby vynaložila úsilí k efektivnímu využívání lidských zdrojů. Věnovat pozornost zaměstnancům však neznamená jen přijímat nové a udržovat si ty stávající zaměstnance, ale především dbát na jejich spokojenost, vytvářet jim podmínky pro práci a budovat jejich důvěru. Téměř každá organizace si dnes uvědomuje, že zaměstnanci jsou základem pro její expanzi, a že je nutné se soustředit na kvalitu výkonu svých zaměstnanců. Každý zodpovědný zaměstnavatel by si měl svých zaměstnanců vážit a starat se o jejich další odborný růst, neboť vysoce kvalifikovaní a loajální zaměstnanci jsou pro organizaci značnou konkurenční výhodou.

V současné době se ve společnosti dostávají do popředí zejména znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků. Z tohoto důvodu lze hovořit o tzv. znalostní společnosti. Vzdělávání a rozvoj pracovníků patří mezi nejdůležitější oblast řízení lidských zdrojů, protože budoucí ekonomiku lze označit jako znalostní ekonomiku.

Zdrojem konkurenční výhody organizací se staly znalosti jejich pracovníků a znalosti organizace jako celku. Pokud chce organizace zvyšovat svou konkurenceschopnost, musí o lidské zdroje náležitě pečovat. Měla by tedy vytvářet vhodné podmínky pro vzdělávání a rozvoj pracovníků nejen v oblasti profesní, ale také v oblasti formování osobnosti. Čím je kvalitnější osobnost, tím je kvalitnější i zaměstnanec a jeho profesní výkon. Díky neustálému vzdělávání je možné zvyšovat výkonnost podniku, konkurenceschopnost i zlepšovat podnikovou kulturu.

Přístupy organizací ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců jsou různé. Každý podnik má svou filosofii, která určuje význam vzdělávání a postoj ke vzdělávání v podniku. V žádném případě by však neměl chybět cíl a strategie dalšího vzdělávání zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je sice pro podniky značnou investicí, ale jedná se o investici, která se může několikanásobně vrátit, pokud je systém vzdělávání dobře nastavený. Je tudíž nezbytné vyhodnocovat přínosy vzdělávání a nebrat v úvahu pouze náklady. Tato investice by měla být přínosná nejen zaměstnancům, ale i celé organizaci. Vyhodnocování vzdělávacích aktivit se tak může stát součástí celého systému vyhodnocování výsledků dosahovaných organizací. Je třeba také nezapomenout na to, že většina investic do lidských zdrojů se projeví až v dlouhodobém horizontu.

Tato diplomová práce se zabývá vzděláváním a rozvojem lidských zdrojů ve vybraných podnicích a jejím cílem je charakterizovat rozhodující formy vzdělávání ve vybraných podnicích, analyzovat je ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu budoucí znalostní ekonomiky.

Pro analýzu zmíněné problematiky byly vybrány dvě společnosti. První z nich je Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se sídlem v Českém Krumlově zabývající se výrobou dřevěných kosmetických tužek a druhá společnost je Leifheit, s.r.o. se sídlem v Blatné, která se zabývá výrobou drobných předmětů pro domácnost a bytových textilií.

Diplomová práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Pro teoretickou část bylo zapotřebí nejdříve prostudovat odborné literární prameny vztahující se k dané problematice. V této části byla vysvětlena základní terminologie týkající se řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a znalostní ekonomiky. V navazující praktické části byly nejprve popsány zkoumané podniky. Dále byla tato část zaměřena především na samotný výzkum a analýzu stavu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve vybraných podnicích za pomoci dotazníkového šetření a neřízených rozhovorů s vedoucími pracovníky personálního oddělení. V závěru nechybí ani vyhodnocení získaných dat a zpracování jednotlivých návrhů a doporučení pro možná zlepšení. Výsledky dotazníkového šetření společně s návrhy na zlepšení budou předány personálnímu oddělení, které je může využít v rámci zlepšování vzdělávacího systému.

2. Literární rešerše

O úspěchu na trhu čím dál tím více rozhodují znalosti a dovednosti zaměstnanců. Vývoj ukazuje, že důležitost tohoto neviditelného bohatství neustále roste a pravděpodobně poroste i v budoucnu. Zájem o problematiku znalostí není nový, ale v posledních letech vzrostla frekvence používání a využívání těchto pojmů. Lidé se řídili znalostmi od pradávna. Při práci se znalostmi se využívaly v různých etapách vývoje různé nástroje a prostředky (Truneček, 2004a).

Na počátku 20. století byla základním činitelem ekonomiky výroba, v polovině století se stal tímto činitelem kapitál a na přelomu 20. a 21. století se přechází k znalostní ekonomice. Do budoucna je za klíčový faktor ekonomiky podniku a státu považován rozvoj lidských zdrojů (Krninská, 2002a).

V posledních letech se objevila celá řada přídavných jmen, která se předřazují pojmu ekonomika. Pravděpodobně se tak mají zdůraznit nastalé změny. Pojem „nová“ ekonomika je pouze jedním z možných spojení. Vedle přídavného jména „nová“ se ještě více používá spojení „znalostní ekonomika“ (Kislingerová, 2011).

V procesu utváření znalostní ekonomiky se stále více potvrzuje, že klíčovým faktorem konkurenceschopnosti a hospodářského růstu jsou dovednosti a vzdělanostní úroveň pracovníka. Podstatná je schopnost ovládat a využívat znalosti a informace (Šrédli, 2010).

Znalostní management je dnes velmi populární a poměrně nový koncept v managementu. Znalostní management tu byl vždy, i když se tak nenazýval. Tato oblast je velmi široká, propracovaná a může přinést významnou konkurenční výhodu (Hroník, 2007).

Význam lidského potenciálu a jeho rozvíjení se podle Krninské (2002a) zvyšuje. Nevyužíváním lidských zdrojů vznikají ztráty a zpomalují nebo blokují další růst. Pokud je lidský potenciál řízen ve jménu organizace, dochází k zlepšování konkurenční pozice a k budování konkurenční výhody.

2.1 Nová ekonomika

Podle Krininské (2002a) začíná paradigma nového světa, ve kterém bude základem ekonomiky intelektuální kapitál. Svět tedy vstupuje do „nové ekonomiky“ - „ekonomiky znalostí“, kde využívání lidského kapitálu akcentuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti a schopnosti jako hybné síly inovací a změn.

Pojem nová ekonomika je podle Trunečka (2004b) určitým zastřešením toho, co se dnes děje v globálním měřítku. Nová ekonomika má bezprostřední vazbu na znalostní společnost a znalostní management a dále směřuje i k podnikovému řízení.

Vojtovič (2001) uvádí, že nová ekonomika je ekonomikou znalostí a idejí. Inovativní myšlenky jsou zde klíčem k vytváření nových pracovních míst a vyšší životní úrovni. V této ekonomice je riziko, nejistota a neustálá změna většinou pravidlem než výjimkou (Atkinson & Court in Vojtovič, 2011).

Nová ekonomika nemá jasně definovaný význam a tento pojem by měl být poněkud širší. Označuje stav kooperace spojený s vysokou mírou globalizace, přidané hodnoty a dalších atributů (Kislingerová, 2011).

2.2 Management znalostí

Ve znalostním managementu jde zejména o dovednosti, zkušenosti, schopnosti a znalosti podnikových zaměstnanců. Jak ukazuje vývoj, důležitost tohoto neviditelného majetku stále roste a pravděpodobně poroste i v budoucnu. Z tohoto důvodu se zrodil znalostní management (Truneček, 2004b).

Hroník (2007) popisuje definici znalostního managementu tak, že se zabývá generováním, šířením, uchováváním a revizí společné odbornosti.

Scarborough in Armstrong (2012) definuje znalostní management jako proces vytváření, získávání, předávání a využívání znalostí, které vedou k zdokonalení procesu učení a výkonu v organizaci.

Podle Trunečka (2004b) je znalostní management chápán jako proces systematického řízení znalostí organizace a zabývá se jak stavem znalostí, tak i jejich pohybem.

Řízení znalostí v podstatě znamená řízení a motivování lidí, kteří mají znalosti, vytvářejí je a jsou nepostradatelní při jejich předávání (Armstrong, 2012).

Truneček (2004a) uvádí, že na principech managementu znalostí je založena perspektiva učení se a růstu. Tato perspektiva vychází ze základních zdrojů, kterými jsou lidé, systémy a podnikové procedury. V této perspektivě se také musí definovat to, co je třeba udělat, aby se výkonnost zásadním způsobem zvýšila v budoucnosti. Jedná se v podstatě o efektivní investice do rekvalifikace zaměstnanců, zdokonalení podnikových procedur, zlepšení informační technologie apod.

Znalostní management se kromě jiného snaží o zachycení znalostí zaměstnanců tak, aby z nich mohla profitovat celá organizace. Firma se také zabezpečuje proti problémům, které mohou nastat při odchodu zaměstnance majícího monopol na určitou znalost (Cejthamr & Dědina, 2010).

Nezbytností pro management znalostí je učení. Pro učení je management znalostí nová výzva jak řešit nové problémy. V teorii se jedná o nové požadavky, nové poznatky i neprobádané cesty. V rámci praxe to znamená zájem o pojmy jako je znalostní pracovník, učící se organizace nebo příprava manažerů (Truneček, 2004b).

Tichá (2005) uvádí, že znalosti organizace jsou něčím víc, než sumou znalostí jednotlivců v organizaci. Je možné zajistit všem zaměstnancům školení vynikající úrovně, ale ještě to neznamená, že tyto kvalifikovaní lidé vytvoří efektivní organizaci. Individuální učení je sice nutnou podmínkou organizační inteligence, ale určitě ne dostačující. Podstatné je to, jak jsou zaměstnanci schopni efektivně přenést to, co vědí, na organizaci jako celek.

Problémem řízení znalostí je podle Armstronga (2012) tempo změny, a také jaké znalosti je třeba osvojovat a předávat.

V managementu znalostí jde nejen o celkový přístup k disciplíně jako takové, ale zároveň jde o znalosti vázané na jednotlivce i na skupiny.

Znalosti lze charakterizovat z pohledu:

- celkového přístupu,
- jednotlivce (znalostní pracovník),
- celé organizace (učící se organizace) (Truneček, 2004a).

2.2.1 Znalost

Je vytvářena v lidské mysli, a proto je založena na uvědomělé práci s vlastníky znalosti (Mládková, 2005).

Klein in Truneček (2004b) definuje znalost jako schopnost využít své vzdělávání, odbornost, zkušenosti jako oblast pro vyhodnocení dat a informací k výběru odpovědi na danou situaci.

Znalosti a informace jsou na sebe vzájemně odkázány. Znalosti jsou výsledkem informačního procesu a jsou využívány třetími osobami. Informace jsou data, která jsou strukturována s ohledem na situaci a pro uživatele znamenají užitek (Lang, 2007).

Mládková (2005) dále uvádí, že existují dvě dimenze znalosti:

- **explicitní**, které můžeme formálně vyjádřit, skladovat i předávat. Lidé umí s těmito znalostmi dobře pracovat.
- **tacitní**, které mají osobní charakter, a ne vždy o nich musí jejich nositel vědět, protože velké množství těchto znalostí je podvědomých. V tacitních znalostech vidí organizace velký potenciál, jelikož je velmi těžké je napodobit.

Novým úkolem je z hlediska vývoje managementu řízení toku znalostí, lidí a zkušeností. Nejen, že by měla organizace umět pracovat se znalostmi svých pracovníků, ale také by je měla umět usměrňovat (Truneček, 2004b).

Dle Gibsona (2007) dochází ke sdílení znalostí tehdy, pokud se lidé doopravdy snaží navzájem si pomáhat při rozvíjení nových schopností jednání. Jde v něm o vytváření procesů učení.

2.2.2 Znalostní pracovník

Znalostní pracovník je člověk, jehož práce je především založena na práci se znalostmi (Mládková, 2005).

Pracovníci, kteří mají znalosti, jsou lidé mající vysoký stupeň vzdělání a odborných dovedností v kombinaci s talentem používat tyto dovednosti k řešení problémů (Armstrong, 2012).

Pro organizaci je tento člověk důležitý, neboť má určitou znalost, kterou umí prakticky využít, a kterou si organizace nemůže zajistit jinak než pomocí tohoto pracovníka.

Znalostní pracovník se na svou profesi dlouho připravuje a po celý profesní život si musí neustále prohlubovat a doplňovat své znalosti. Od znalostního pracovníka se očekává schopnost pracovat samostatně ve stanovených hranicích, touha zdokonalovat se a hledat nové cesty k cíli nebo i nové cíle a zároveň sdílet znalosti se svým okolím (Mládková, 2005).

Podle Trunečka (2004b) lze pojem znalostní pracovník definovat ze dvou hledisek. To první vysvětluje pojem jako vlastnost malé skupinky intelektuální elity, která má jen velmi málo společného s podnikovými pracovníky. Jedná se o špičkové vědce a lékaře, umělce a na podnikové úrovni pouze několik vrcholových manažerů. Druhé vysvětlení hovoří o „bouři ve sklenici vody“, jedná se o samozřejmé vzdělávání, zvyšování kvalifikace a pravidelné školení pracovníků.

2.2.3 Učí se organizace

Truneček (2004a) ve své knize uvádí, že v učící se organizaci lidé soustavně rozvíjejí schopnost vytvářet požadované výsledky, nové způsoby myšlení a učí se jak se společně učit. Podnik se také učí nejen ze svých chyb, ale i od svých konkurentů.

Existuje mnoho definic učící se organizace, ale všechny vycházejí ze základu, že je to organizace, která podporuje učení všech svých zaměstnanců a soustavně se transformuje (Armstrong, 2012).

Gibson (2007) uvádí, že prvním krokem je vypěstování pocitu sounáležitosti. Smysl pro vzájemnou spolupráci jako součásti jednoho systému, kde každá část systému ovlivňuje ostatní jeho části a je jimi ovlivňována a kde celek je něčím více než jen souhrnem jednotlivých částí.

Truneček (2004a) popisuje čtyři charakteristiky učící se organizace:

- tvorba specifického klima,
- rozšíření kultury učení na dodavatele, zákazníky a významné partnery,
- zaměřit se na strategii rozvoje lidských zdrojů,
- uskutečnit nepřetržitý proces přeměny organizace, jako výsledek individuálního i kolektivního učení se.

Učící se organizace přenáší znalosti rychle a účinně do celé společnosti prostřednictvím formálních vzdělávacích programů spojených s praktickým uplatněním získaných

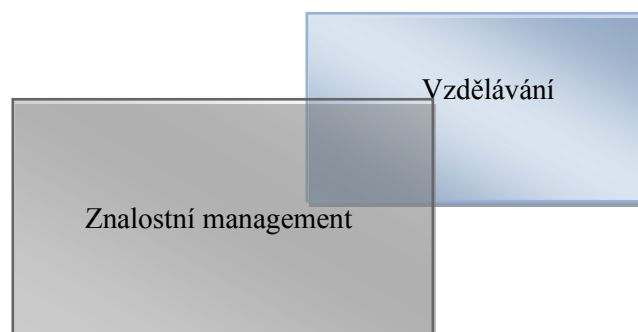
poznatků. Učící se organizace je racionální, přitažlivá a má potenciál přispět k rozvoji organizace. Problémem ovšem je, že se věnuje málo pozornosti tomu, co se lidé chtějí učit, a jak se učí. Malý důraz se klade na vytváření klima, které přispívá ke společnému a samostatně řízenému učení. Lidem by také mělo být umožněno, aby investovali do svého rozvoje (Armstrong, 2012).

Podle Šrédla (2010) neznamena učící se organizace pouze rozšíření existujícího vzdělávacího systému o sektor dalšího vzdělávání, ale především zcela jiný pohled na celý vzdělávací systém a jeho těsné propojení s okolním světem.

Učící se organizace se orientuje na vytváření a předávání znalostí, které jsou rozhodující pro její úspěšnost. Obtížné je však podchytit tzv. „mlčící“ znalosti, což jsou hluboce zakořeněné vědomosti a known-how, které konkurenti nemohou napodobit. Jedním z přístupů by mohl být spolek, ve kterém si lidé s podobnými zájmy vyměňují nápady a znalosti a diskutují o společných problémech (Armstrong, 2012).

Pojem učící se organizace si klade za cíl vytvářet takové systémy, které mají podporovat jedince, aby se při své práci učili. Využívají se také všechny prostředky, které podporují vzdělávání a tím i zvyšování a efektivnost výroby. Konkurenční výhodou podniku, zdrojem bohatství a nástrojem vytváření intelektuálního kapitálu je permanentní učení. Celý proces učení se tak stává součástí pracovních úkolů a je v podstatě neoddělitelný od existence člověka v organizaci (Truneček, 2004b).

Obrázek 1: Vztah vzdělávání a znalostního managementu ve firmě



Zdroj: Hroník (2007)

Z obrázku vyplývá, že vzdělávání a znalostní management není to samé, ale mají společnou oblast. V rámci uceleného přístupu ke vzdělávání je rozvoj organizace

a jedince vyvážený. Vzdělávání a znalostní management nelze jasně oddělit, neboť sdílí řadu metod. Na druhé straně vzdělávání i znalostní management využívají řadu unikátních metod. Odlišení těchto pojmů je tedy poměrně snadné (Hroník, 2007).

Hroník (2007) dále tvrdí, že svou povahou může znalostní management patřit do oblasti řízení lidských zdrojů, protože právě lidé disponují se znalostmi. Personalisté tedy musí být připraveni na řízení lidských a znalostních zdrojů. To znamená znát nejen cíle, postupy a metody znalostního managementu, ale také musí identifikovat klíčové znalosti v klíčových procesech.

2.3 Intelektuální kapitál podniku

Intelektuální kapitál je podle Armstronga (2012) představován zásobami a toky znalostí, které má organizace k dispozici. Zmíněné znalosti lze považovat za nehmotné zdroje, které společně s hmotnými zdroji vytváří celkovou hodnotu podniku.

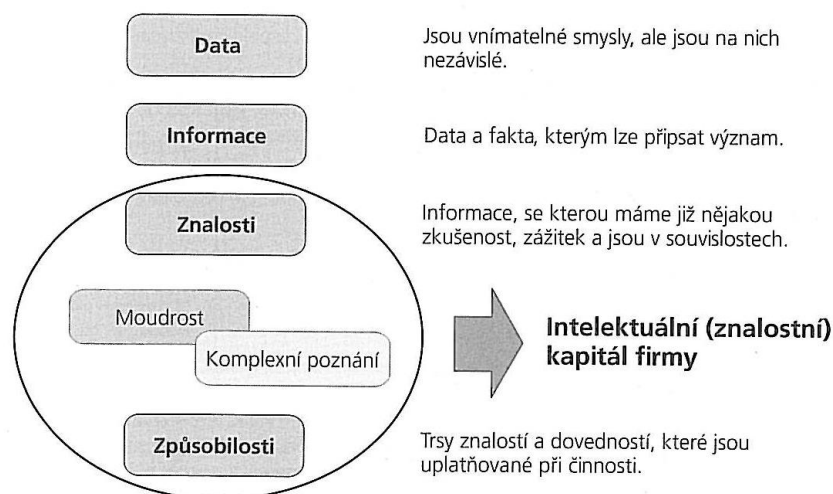
Vodák a Kucharčíková (2011) popisují intelektuální kapitál jako vlastnictví znalostí, zkušeností, organizační technologie, vztahů se zákazníky a dovedností, které zvyšují tržní hodnotu podniku.

Krninská (2002a) definuje tento pojem jako organizované znalosti, které lze použít pro vytváření hodnoty. Znamená to tedy, že roste hodnota lidského faktoru, který disponuje vědomostmi. Má-li být pracovník se znalostmi produktivní, musí být považován za kapitálové aktivum, a také musí docházet k zásadní změně v pojetí řízení.

Zabezpečování intelektuálního kapitálu znamená naučit se v rámci celého podniku rychleji předávat myšlenky a informace. Musejí být také generovány a generalizovány nové myšlenky a nápady a musí se tedy vytvořit politika a postupy, které budou takové učení povzbuzovat. Zabezpečování intelektuálního kapitálu znamená přejít od učení k rychlému učení. Rychlé učení rozšiřuje myšlenky a inovace přes nejrůznější hranice pomocí zlepšeného procesu informačních toků (Ulrich, 2009).

Hroník (2007) popisuje genealogický model, který říká, kdy znalosti jimi ještě nejsou, kdy se jimi stávají a do čeho dále vrůstají. Je to cesta, kterou je potřeba kráčet v každé organizaci.

Obrázek 2: Genealogický model znalostí



Zdroj: Hroník (2007)

Je potřeba využívat intelektuální kapacity všech bez ohledu na jejich postavení v organizaci, protože spoléhat se jen na nejchytřejší lidi ve vedení není možné (Hroník, 2007).

Nový zdroj bohatství představuje inteligence - tzn. schopnost získávat a používat znalosti. Zvyšováním hodnoty svého lidského kapitálu se organizace mohou stávat bohatšími. Zdroje kapitálu začínají být vyčerpané, opotřebované a zastaralé. A lidský kapitál je hodnota, jejíž cena narůstá tím, jak je používán. Hlavní konkurenční výhodou firmy tak může být právě lidský kapitál (Belcourt, Wright, 1998).

Gibson (2007) říká, že je třeba věřit ve skrytý lidský potenciál. V opačném případě lidé ustrnou na své současné výkonnosti a podnik nezíská nic výjimečného.

To co tvoří hodnotu, jsou znalosti, dovednosti a schopnosti člověka. Je třeba se tedy zaměřit na přilákání, udržení si, rozvoj a péči lidského kapitálu. Efektivnost organizace však závisí na dobrém využívání znalostí pracovníků, které je třeba rozvíjet, podchycovat a vzájemně vyměňovat. Důležité je také vědět, že intelektuální kapitál se časem mění (Koubek, 2012).

Na lidský kapitál je možno pohlížet jako na jmění, a tím že organizace bude investovat do lidí, jim přinese značné výhody. Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

přiláká lidský kapitál a dosáhne se tak lepší návratnosti těchto investic (Armstrong, 2012).

Šrédl (2010) uvádí, že lidský kapitál je akumulací investic do pracovní síly. Nejdůležitějším druhem lidského kapitálu je vzdělávání. Lidský kapitál je tedy ekonomický pojem, který vyjadřuje znalosti a schopnosti pracovníka. Člověk svůj lidský kapitál získává v procesu učení se, který zahrnuje nabývání znalostí a rozvíjení schopností vzděláváním, dále poznatky a zkušenosti získané dalším školením a praxí při práci i v ostatním životě.

Hmotný kapitál je vlastnictvím organizace, ale v případě lidského kapitálu tomu tak není. Může se tedy zaměstnavatelům zdát, že pokud investují do lidí, investují v podstatě do něčeho, co není jejich. Musí si tak připomenout, že lidé jsou důležitým zdrojem organizace, který uvádí všechny ostatní zdroje do pohybu. Bez lidí a bez investování do nich jsou výsledky investování do hmotného kapitálu nižší, nemají žádný efekt nebo jsou dokonce ztrátové. Zaměstnanci by také ve svém vlastním zájmu měli investovat do svých znalostí, dovedností a schopností. Tyto investice jim přinášejí vyšší úroveň výdělků, větší spokojenost s prací, perspektivu lepší kariéry i pocit jistoty zaměstnání (Koubek, 2012).

2.4 Kulturní dimenze znalostní ekonomiky

Kulturní dimenze podle G. Hofsteda vyjadřují, jaké přístupy jsou žádoucí pro co nejeфекtivnější využívání znalostí v podniku i pro rozvoj lidského kapitálu. Uvedený stav kulturních dimenzí podnikové kultury ukazuje cestu posunu ke znalostní ekonomice (Krninská, 2014).

Mocenský odstup - malý vs. velký

Žádoucí kulturní dimenze vedoucí ke znalostní ekonomice je malý mocenský odstup, který lze vyjádřit soudržností mezi podřízenými a nadřízenými a umožňuje všem zaměstnancům přispívat svými podněty k rozvoji podniku (Krninská, 2014).

Individualismus vs. kolektivismus

Dle Krninské (2014) je žádoucí kulturní dimenze kolektivismus, který otevírá cestu k součinnosti a týmovosti. Jedinec je podporován, aby své individuální schopnosti dal

ve prospěch society. Týmová práce zase otevírá cestu ke společné práci nejen s explicitními, ale také s tacitními znalostmi a rozvíjí lidský potenciál novým směrem.

Maskulinita vs. feminita

Pro znalostní ekonomiku je žádoucí feminita, která otevírá péči o vzájemné mezilidské vztahy, zaručuje otevřenost a důvěru jako předpoklad pro sebepoznávání a seberozvojové procesy zaměstnanců. Předpoklad otevřenosti a důvěra je nejsilnějším činitelem, který zabezpečuje kontinuitu znalostí a tím i výkonnost organizace (Krninská, 2014).

Obava z nejistoty - vyhýbání se nejistotě vs. přijímání změn i rizika

Snazší vyrovnání se s diskontinuitními proměnami globální společnosti umožňuje malá obava z nejistoty, přijímání změn a rizika. Přijímání změn urychluje posun do znalostní ekonomiky (Krninská, 2014).

Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace

Kulturní dimenzí podnikové kultury žádoucí pro znalostní ekonomiku je podle (Krninské, 2014) dlouhodobá orientace. Ta naplňuje princip trvalé udržitelnosti a souvisí s cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání, založeného na investicích do rozvoje lidského kapitálu a jeho potenciálu.

Nezbytnou součástí řízení podniků se stává podniková kultura se svými kulturními dimenzemi směřujícími ke znalostní ekonomice. Manažeři by měli být schopni dovést své podniky ke vstupu do znalostní ekonomiky, protože globalizovaný trh začíná stavět konkurenceschopnost na rozvoji znalostí a schopností lidského kapitálu (Krninská, 2014).

2.5 Řízení lidských zdrojů

Lidé jsou nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity podniků (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

Krninská (2002a) uvádí, že někteří autoři popisují nevhodnost použití termínu zdroj ve spojitosti s lidským potenciálem. Vysvětlují to tak, že zatímco zdroje jsou končené a vyčerpatelné, lidský kapitál má schopnosti sebeobnovy a seberozvoje a je tedy v podstatě nevyčerpatelný.

Dle Armstronga (2011) by měli být lidé považováni spíše za aktiva, než za náklady. Jinými slovy by měli být považováni za lidský kapitál. Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti významně přispívají k organizačnímu úspěchu a představují významný zdroj konkurenční výhody.

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje, proto jsou pro podnik nejcennější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti. Právě na dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidí musí být zaměřeno řízení lidských zdrojů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Dle Krminské (2002b) řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidmi ve smyslu rozvoje jejich potenciálu a jeho využití pro efektivní plnění cílů podniku. Je to rozhodující nástroj zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku.

Jak uvádí Koubek (2012) řízení lidských zdrojů se stalo nejdůležitější úlohou manažerů, a také tvoří jádro řízení organizace. Tato činnost se vyvinula od administrativní činnosti k činnosti skutečně řídicí.

Řízení lidských zdrojů charakterizuje především:

- strategický přístup k personální práci,
- orientace na vnější faktory formování a fungování zaměstnanců v organizaci,
- personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (Koubek, 2012).

Je to strategický a logicky promyšlený přístup k řízení pracujících lidí v organizaci, kteří přispívají k dosažení cílů organizace. Cílem je prostřednictvím lidí úspěšně plnit cíle v organizaci. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v těchto oblastech:

- **Zabezpečování a rozvoj zaměstnanců**, tak aby si organizace udržela kvalifikované pracovníky.
- **Ocenění zaměstnanců** za všechno co dělají a čeho dosahují, a tím je motivovat.
- Vytváření **vztahů**, v nichž bude možné udržovat partnerství mezi managementem a zaměstnanci a také budou pomáhat organizaci vyrovnávat potřeby všech zainteresovaných stran (Armstrong, 2012).

Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálý rozvoj pracovních schopností a zlepšování využití, což slouží k tomu, aby i organizace byla výkonná a tento výkon se stále zdokonaloval (Koubek, 2012).

Koubek (2012) také uvádí nově definované hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti pracovníků,
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů,
- zvýšení připravenosti na změny.

2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

O vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze podle Krninské (2002b) říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů a má pro organizaci strategický význam. Základním bohatstvím organizace je lidský kapitál tzn. znalosti, dovednosti, zkušenosti, způsobilosti i osobní vlastnosti pracovníků. Úkolem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je toto „bohatství“ co nejefektivněji zabezpečit a zajistit tak dlouhodobou konkurenceschopnost organizace.

V moderní společnosti se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců stává celoživotním procesem. Jelikož požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců se stále mění, musí je člověk neustále prohlubovat a rozšiřovat. Základem úspěšné organizace je flexibilita, kterou vytvářejí lidé, a ti musí být nejen připraveni na změnu, ale také tuto změnu musí přijmout a podporovat (Koubek, 2012).

Primárním cílem vzdělávání zaměstnanců je pomoci společnosti dosáhnout jejích cílů, a to prostřednictvím lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí kvůli dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich schopností. Dalším cílem vzdělávání je však i personální rozvoj zaměstnanců, zvyšování jejich spokojenosti a konkurenceschopnosti na trhu práce. Vzdělávání se také zařazuje mezi zaměstnanecké výhody, které slouží jak k uspokojení potřeb společnosti, tak k uspokojení potřeb samotných zaměstnanců (Armstrong, 2012).

Vzdělávání je proces, při němž lidé získávají schopnosti vykonávat práci. Vzdělávání poskytuje zaměstnancům konkrétní a identifikovatelné znalosti a dovednosti, které dále

používají na svých současných pracovních místech. Vzdělávání může zahrnovat „tvrdé“ nebo „měkké“ dovednosti (Mathis & Jackson, 2010).

Graham & Bennett (1998) uvádí, že v některých případech je vzdělávání zaměstnanců rutinou, například když každý nový zaměstnanec musí při příchodu do nového zaměstnání automaticky projít orientačním vzdělávacím kurzem. Častěji je ale vzdělávání reakcí na některou z následujících událostí:

- instalace nového vybavení nebo techniky, které vyžaduje nové nebo vylepšené dovednosti,
- změna v pracovních metodách,
- změna výrobků, která může vyžadovat vzdělávání v metodách výroby, ale také v marketingu společnosti,
- uvědomění si že výkonnost je nedostatečná,
- zkrácení pracovního procesu,
- požadavek na snížení množství zmetků ve výrobě a zlepšení kvality,
- zvýšení počtu pracovních úrazů,
- povýšení nebo přesun jednotlivých zaměstnanců.

Vzdělávání zajišťuje, aby zaměstnanci podniku měli znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce jak v současnosti, tak v budoucnosti. Vzdělávání také zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik. Společnost tak investuje do své pružnosti, úspěšnosti a konkurenceschopnosti (Koubek, 2003).

Koubek (2012) dále tvrdí, že tradiční vzdělávání, jako je zácvik nebo doškolování, již v dnešní době nestačí. Organizace se musí zaměřit na rozvojové činnosti zaměřené na formování širšího spektra znalostí a dovedností i na formování osobnosti pracovníků. Vzdělávání zaměstnanců je personální aktivita, která zahrnuje určité aktivity. Mezi tyto aktivity patří přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikace, dále je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků konkrétním požadavkům daného pracovního místa, technice, technologii nebo stylu práce a v neposlední řadě formování osobnosti zaměstnance.

Belcourt a Wright (1998) tvrdí, že učení v organizaci probíhá ve třech stupních: výcvik, rozvoj a organizační rozvoj.

Výcvik se vztahuje k získávání znalostí, dovedností a postojů, které vedou k zdokonalení výkonu na současném pracovišti.

Rozvoj se orientuje na získávání znalostí a postojů, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace. Rozvoj lidských zdrojů začíná okamžikem přijetí nového zaměstnance.

Organizační rozvoj je proces sledující cíl efektivnějšího fungování organizace jako celku a zároveň se zaměřuje na tvorbu takového prostředí v organizaci, které má přispívat k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců.

Rozvoj zaměstnanců je vedle vzdělávání dalším prostředkem, který směřuje k odstranění rozdílů mezi požadovanou a stávající kvalifikací zaměstnanců. Rozvoj se vedle pracovních schopností soustředí i na sociální dovednosti a osobnost člověka. Je orientován na pracovní kariéru zaměstnance, formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z něho adaptabilní pracovní zdroj (Dvořáková & kol., 2007).

Osobní rozvoj je podle Krninské (2002b) určitou formu konsenzu mezi podnikem a jednotlivcem a oboustranně by měl být co nejvýhodnější. Musí vycházet z potřeb a možností jak podniku, tak pracovníka. Základ by měl stát na sebepoznávacích tendencích jedince, přesouvat se k seberozvojovým tendencím a směřovat k seberealizaci a celoživotnímu vzdělávání.

Vzdělávání v organizaci má podle Hroníka (2007) dvě základní funkce:

- rozvoj způsobilosti všeho druhu,
- zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

K těmto základním funkcím lze přiřadit ještě další, mezi které patří např.:

- orientační a adaptační,
- integrační,
- kvalifikační,
- inovační a změnová,
- motivační.

Funkce vzdělávání je možné upořádat podle časové osy a průběhu kariéry.

Armstrong (2012) uvádí, co efektivní vzdělávání zaměstnanců může:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,

- zdokonalit individuální, týmový i podnikový výkon z hlediska množství kvality produkce, rychlosti práce a celkové produkce,
- zdokonalit flexibilitu zaměstnanců rozšířením okruhu jejich dovedností,
- nabízet příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, a tím přilákat vysoce kvalitní pracovníky,
- zvýšit oddanost a angažovanost zaměstnanců tím, že se bude podporovat jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,
- napomoci při vytváření pozitivní kultury ve společnosti,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb.

V zájmu efektivnosti vzdělávání musí být splněny určité podmínky.

1. **Lidé musí být motivováni se učit.** To znamená, že by si měli být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností je potřeba zdokonalit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných.
2. **Pro vzdělávající se jedince by měli být stanoveny normy výkonu.** Musejí mít jasně stanovené cíle a normy, které pro ně budou přijatelné a bude možné je použít k posouzení dosaženého pokroku.
3. **Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení.** Vždy by měl být v dosahu vzdělavatel, který povzbuzuje a v případě potřeby i pomáhá vzdělávající se.
4. **Vzdělávající se jedinci musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.** Jestliže vzdělávání nebude považované za užitečné, mohou selhat i ty nejlepší systémy vzdělávání.
5. **Učení je aktivní a nikoli pasivní proces.** Učící se osoby se musí aktivně zapojovat do práce se vzdělavatelem, se spoluúčastníky vzdělávání i do vytváření vzdělávacího programu.
6. **Je třeba používat vhodné metody.** Metody se musejí používat v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince i skupiny.
7. **Metody vzdělávání by se měly obměňovat.** Metody by měli být rozmanité, což napomáhá udržet zájem vzdělávajících se osob.
8. **Na absorbování znalostí je třeba poskytnout přiměřený čas.** Vzdělávání vyžaduje čas na přizpůsobení se, rozmyšlení a prověření si nových myšlenek a postupů.

9. **U vzdělávajících se osob musí docházet k upevňování vědomí správného chování.** Je zapotřebí, aby u vzdělávacích programů docházelo k vyhodnocování pokroku a tím k upevňování vědomí vzdělávajících se osob o svém správném či nesprávném chování.
10. **Je nezbytné uznat existenci různých úrovní vzdělávání, které vyžadují různé metody a zaberou různou dobu** (Koubek, 2012).

2.7 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Koubek (2012) definuje systematické vzdělávání jako neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační předpoklady vzdělávání.

Systematické vzdělávání je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a vzdělávání je také pečlivě vyhodnocováno (Armstrong, 2012).

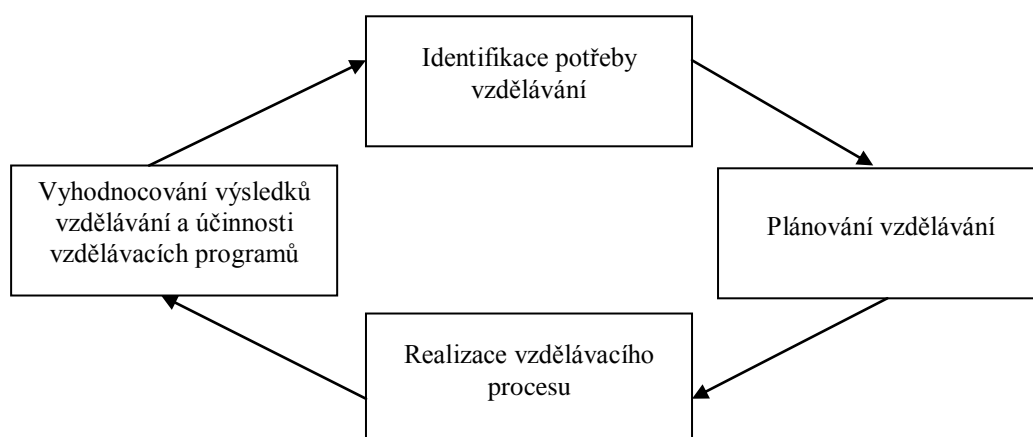
Vzdělávání lze podle Hroníka (2007) systematizovat také podle vlastního obsahu. Každá z vymezených oblastí může být uskutečněna v různé formě. Oblasti vzdělávání:

- funkční,
- doplňkové funkční
- manažerské,
- jazykové,
- IT školení,
- účelové,
- školení ze zákona.

Čtyři fáze systematického vzdělávání zaměstnanců:

1. identifikace potřeby vzdělávání,
2. plánování vzdělávání,
3. realizace vzdělávání,
4. hodnocení vzdělávání (Koubek, 2012).

Obrázek 3: Fáze systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Koubek (2012)

Hroník (2007) uvádí, že tento model rozřazování vzdělávání lze najít u mnoha autorů, a také je používán v řadě firem, dá se tedy říci, že je všeobecně přijímán.

2.7.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Jelikož vzdělávání musí mít nějaký účel, musí se rozpoznat a analyzovat potřeby vzdělávání u organizace, skupin i jednotlivců. Analýza potřeb vzdělávání se soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co je a tím co by mělo být. Tzn. rozdíl mezi tím, co lidé znají, a tím, co by měli znát a měli být schopni dělat (Armstrong, 2012).

Ve fázi identifikace je nejdůležitější sladit zájmy organizace a jednotlivců, aby to bylo možné, potřebují velmi dobře znát strategii firmy (Hroník, 2007).

Tato fáze je založena na odhadech, protože identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců představuje velký problém z důvodu, že kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka (Koubek, 2012).

Individuální vzdělávací a rozvojové potřeby lze identifikovat ze tří různých úhlů pohledu:

- subjektu vzdělávání,
- požadavků, které vyplývají z funkce,
- budoucnosti (Hroník, 2007).

Koubek (2012) uvádí, že v praxi se postupuje tak, že se analyzuje škála údajů. Jde o údaje týkající se celé organizace, jednotlivých pracovních míst a činností a údaje o jednotlivých zaměstnancích. Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců.

Metody objektivní identifikace potřeby vzdělávání jsou zaměřeny na zhodnocení druhými lidmi. Při identifikaci potřeb je přímý nadřízený rozhodující osobou a jeho podřízený tou nejdůležitější. Podřízený je sice svrchovanou osobou svého rozvoje a přichází s návrhy, ale nadřízený musí mít možnost rozhodnout. Nadřízený tedy hodnotí soulad mezi očekávaným a skutečným výkonem (Hroník, 2007).

2.7.2 Plánování vzdělávání

Návrhy plánů se objevují již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání. Také se formulují první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a rozpočtů. Poté se všechny tyto návrhy postupně upřeshňují a projednávají, až vznikne konečná podoba rozpočtu a programu. Tento program se dále specifikuje, to znamená, že v konečné podobě vymezuje oblasti, na které se vzdělávání orientuje, stanovuje počty a kategorie zaměstnanců, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a nakonec také časový plán vzdělávání (Koubek, 2012).

Pokud je k dispozici cíl a zaměření programu, popis rozvojového programu a vzdělávací aktivity, celková koncepce s časovými dotacemi a předběžný výběr metod, lze sestavit harmonogram (Hroník, 2007).

Armstrong (2012) píše, že každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je potřeba nepřetržitě rozvíjet v tom případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když jsou potřeba určité změny. Obsah programu do jisté míry vychází z analýzy potřeby vzdělávání a vyhodnocení toho, co je třeba udělat pro dosažení dohodnutých cílů vzdělávání. Délka by měla vycházet z obsahu vzdělávacího programu.

Ve fázi plánování také probíhá výběr dodavatele. Výběr může být na začátku a potom se dodavatel podílí i na samotném plánování. Někdy se dodavatel může podílet i na identifikaci potřeb a jindy je zase vybírán na závěr plánování (Hroník, 2007).

2.7.3 Realizace vzdělávání

Podle Hroníka (2007) realizací vrcholí cyklus vzdělávání. O úspěšnosti vzdělávací aktivity se rozhoduje již ve fázi identifikace. Zde je však možné veškeré úsilí vložené do předchozích fází zmařit. Realizace má 3 fáze:

- Příprava - je třeba připravit lektora, učební materiály a pomůcky. Zároveň ne nutně připravit účastníky a celou aktivitu organizačně zajistit.
- Vlastní realizace - začíná příjezdem lektora na místo konání následuje zahájení, dále se monitoruje dění a případně se řeší nenadálé situace.
- Transfer - již ve fázi plánování jsou navrženy aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Při samotném kurzu je třeba tento plán „oživit“ a pohlídat první dny po kurzu.

Pravidlem pro realizaci vzdělávacího kurzu je jeho soustavné monitorování, aby se zabezpečilo, zda kurz probíhá podle plánu a podle schváleného rozpočtu a následně by se také měl kurz vyhodnocovat, aby se zjistilo, do jaké míry přinesl požadované výsledky. To je práce toho, kdo je odpovědný za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Armstrong, 2012).

Krninská (2002b) do fáze realizace řadí rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, vyjednání podmínek se smluvními partnery, zhotovení a uzavření smluv, zajištění zařízení a studijních materiálů a distribuce instrukcí k akci. Každá vzdělávací akce by měla mít kontrolní seznam pro všechny aktivity, které je potřeba zajistit.

Během samotného vzdělávacího programu je třeba jednotlivé kurzy soustavně monitorovat, aby se zajistilo, že probíhají podle plánu, časového harmonogramu a v rámci rozpočtu. Každý ukončený vzdělávací kurz by měl zahrnovat vypracování hodnotící zprávy, aby existoval aktuální přehled o stavu plnění plánu (Dvořáková & kol., 2007).

2.7.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování uzavírá celý proces vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů a stanoví, zda byl daný problém vyřešen. Je to tedy postup, který určuje efektivitu vzdělávání. Školitelé obvykle hodnotí, jakým způsobem je možné zlepšit proces vzdělávání a výsledky (Belcourt, Wright, 1998).

Vyhodnocování vzdělávání je důležité, neboť se tím posoudí jeho účinnost, a také aby se ukázalo, zda je zapotřebí zlepšení nebo změn, které by vzdělávání ještě zdokonalily. Základy a kritéria pro hodnocení se musejí stanovit již ve fázi plánování, a také je třeba zvážit, jaké informace jsou potřeba získat a analyzovat pro hodnocení kurzů (Armstrong, 2012).

Armstrong (2012) dále uvádí, že vyhodnocování je ve své nejhrubší formě porovnávání cílů s výsledky a odpovídá na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel.

Při vyhodnocování výsledků a efektivnosti vzdělávání je zapotřebí nejdříve stanovit kritéria hodnocení, což může být problém, protože kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny je možné zjistit jen nepřímou (Koubek, 2012).

Podle Koubka (2012) je nejsnazším způsobem pro vyhodnocování vzdělávání porovnat výsledky vstupních testů s testy, které byly vyplněny po skončení vzdělávacího programu. Ovšem tento způsob má mnoho úskalí. Ještě méně spolehlivé je monitorování vzdělávacího procesu a programu, protože se jedná zpravidla o subjektivní metodu. Příliš by se také neměl kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, jelikož pokusy o porovnání nákladů a přínosů vzdělávání může vést ke zkresleným výsledkům. Nejčastěji je tedy proces hodnocení rozdělen na řadu dílčích hodnocení.

Belcourt a Wright (1998) popisuje Kirkpatrickův model vyhodnocení. Ten obsahuje čtyři klíčové otázky, které mají být zodpovězeny:

- reakce,
- učení,
- chování,
- výsledky.

Folwarczná (2010) tvrdí, že Kirkpatrickův model je široce využíván lektory a specialisty na vzdělávání a rozvoj v organizacích, ale ne všechny organizace využívají všechny úrovně hodnocení pro každý program.

Reakce

Na této úrovni se zkoumá, jak účastníci na vzdělávání reagují. Zkoumá se tedy spokojenost bezprostředního zákazníka. Při hodnocení reakcí se musí určit, co se chce

zjistit, vytvořit formulář, který bude kvantifikovat reakce, podněcovat účastníky, aby napsali své návrhy a připomínky, zajistit, aby všichni účastníci odpověděli poctivě a upřímně, vytvořit přijatelné standardy, posoudit reakce účastníků podle standardů a pokud je to vhodné, informovat o reakcích účastníků (Armstrong, 2012).

Na konci vzdělávání proběhne hodnocení a hodnotí okamžitou reakci na něj. Hodnotí se jednotlivé prvky programu vzdělávání většinou na škále a někdy také zodpovězením otevřených otázek. Nedostatkem je, že hodnocení neposkytuje dostatek informací o tom, zda vzdělávací program přinesl užitek organizaci (Folwarczná, 2010).

Podle Belcourt a Wright (1998) jsou školitelé spíše odměňováni za svou osobnost a energii než za množství látky, které naučili. Naopak přínosem této metody je, že získané odpovědi dávají školiteli okamžitou zpětnou vazbu a mohou tak provádět rychlé úpravy dalšího připravovaného vzdělávacího programu.

Učení

Zde se získávají informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle učení. Je potřeba zjistit, kolik znalostí a dovedností si účastníci osvojili nebo zdokonalili. A do jaké míry se změnily jejich postoje k žádoucímu směru (Armstrong, 2012).

Hodnocení se většinou uskutečňuje prostřednictvím testů nebo kvízů, které jsou zahrnuty v programu vzdělávání. Pro hodnocení jeho úspěchu je důležitá schopnost demonstrovat, že se účastníci naučili věci důležité pro jejich práci (Folwarczná, 2010).

Testy jsou užitečné i z důvodu, že zkouška na konci programu zvyšuje motivaci školeného látku zvládnout. Informace z testů jsou také důležité pro případ nehod a sporů. V těchto případech může zaměstnavatel prokázat, že zaměstnanec byl na požadovanou úroveň proškolen (Belcourt, Wright, 1998).

Chování

Hodnotí se, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování. Musí se odpovědět na otázku, do jaké míry jsou účastníci schopni uplatňovat získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. Toto hodnocení by mělo proběhnout jak před vzděláváním, tak i po něm (Armstrong, 2012).

Přehledy jsou obvykle prováděny až za určitou dobu po skončení vzdělávacího programu, jelikož vyškolení pracovníci si musí nejprve nově naučené dovednosti zažít

a musí mít možnost je demonstrovat. Časový odstup se pohybuje okolo několika týdnů (Belcourt, Wright, 1998).

Folwarczná (2010) uvádí, že zkoumání vyžaduje více než jednoduchý dotazník. S účastníky jsou často využívány strukturované rozhovory nebo cílově zaměřené diskusní skupiny (focus groups). Další metodou může být pozorování na pracovišti.

Výsledky

Tato poslední úroveň hodnocení poskytuje základ pro posouzení prospěšnosti vzdělávání ve vztahu k jeho nákladům. Hodnocení musí být založené na zkoumání před vzděláváním i po něm a musí určit, v jaké míře byly dosaženy cíle vzdělávání (Armstrong, 2012).

Čtvrtá úroveň hodnocení poskytuje nejužitečnější informace pro lektory i pro organizaci. Kvantifikace hodnoty výsledků a jejich porovnání s náklady na vzdělávání umožní vyhodnotit skutečný přínos investice do vzdělávání a rozvoje pro organizaci (Folwarczná, 2010).

2.8 Vzdělávání během adaptace a orientace

Podle Koubka (2007) je orientace pracovníků důkladně promyšlený specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků s novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými dovednostmi a znalostmi, aby jejich pracovní výkon dosáhl požadované úrovně. Cílem je zkrátit období, ve kterém pracovník nepodává standardní výkon.

Foot & Hook (2002) uvádí, že noví pracovníci mohou být vzděláváni buď formálně, nebo neformálně přímo na pracovišti. U neformálního vzdělávání však hrozí, že tito noví pracovníci se naučí špatným pracovním návykům.

Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky musejí podle Koubka (2003) zajistit:

- aby nový pracovník porozuměl všem aspektům své práce,
- aby se zorientoval v podniku,
- aby získal sebedůvěru, že bude dělat práci dobře,
- aby se zařadil do pracovního kolektivu,
- aby celý proces proběhl hladce a co nejrychleji.

Určité zapracování a adaptaci na nové prostředí potřebuje každý nový pracovník.

Program uvádění pracovníka do útvaru by měl zahájit vedoucí útvaru. Tento vedoucí poskytne pracovníkovi stručné informace o práci v útvaru a předá jej vedoucímu týmu, který zabezpečí detailnější orientaci pracovníka. Formální informační kurzy pro nové pracovníky mohou poskytnout skupině nových pracovníků podrobnější a rozsáhlejší informace současně. Tyto formální kurzy však nemohou nahradit neformální orientaci přímo na pracovišti (Armstrong, 2012).

Podle povahy vykonávané práce, postavení pracovního místa i například podle povahy organizační jednotky se určuje druh a množství poskytnutých informací. Orientace pracovníků má značný vzdělávací aspekt. Jedná se o formování pracovních schopností nového pracovníka, a proto bývá orientace zařazována do systému vzdělávání pracovníků (Koubek, 2012).

Hroník (2007) uvádí, že optimální délka adaptačního procesu je čtyři až šest měsíců. Adaptační proces tedy přesahuje zkušební dobu, zejména u lidí disponujícími se znalostmi. U operátorských pozic může být délka adaptačního procesu kratší.

Problémem adaptace může být:

- přesycení informacemi během krátké doby,
- pověřování podřadnými úkoly, které oslabují zájem o úkoly,
- pověřování úkoly, u kterých je velká pravděpodobnost neúspěchu (Hroník, 2007).

Armstrong (2012) i Koubek (2012) uvádí, že orientace pracovníků se zaměřuje na tři oblasti:

1. **Celoorganizační orientace** - obecné informace společné pro všechny pracovníky, většinou bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
2. **Útvarová orientace** - týká se organizační jednotky, ve které je pracovní místo obsazené pracovníkem. Jedná se o některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru vyznačuje.
3. **Orientace na konkrétní pracovní místo** - obsahově diferencované informace podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

Armstrong (2002) ještě doplňuje, že vzdělávání při výkonu práce může být doplněno samostatným vzděláváním.

Struktura adaptačního procesu podle Hroníka (2007):

- seznámení pracovníka s firmou,
- seznámení pracovníka s chodem firmy,
- zařazení, pracovní povinnosti a úkoly.

Během celého adaptačního procesu je prováděno vyhodnocení.

I Koubek (2012) hovoří o nutnosti formálního a systematického vyhodnocování průběhu procesu. Pracovník, který prochází programem orientace, by měl být během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát. Důležité jsou informace získané od účastníka nebo skupiny účastníků. Využívají se anonymní dotazníky, pohovory či skupinové diskuse.

Pokud by nebyli zaměstnanci s těmito prvotními informacemi seznámeni, nemuseli by se cítit dobře. Někteří z nich by možná zvažovali, zda další den do práce vůbec přijít. Tato situace by tak měla za následek nákladné plýtvání se zdroji podniku (Foot & Hook, 2002).

2.9 Metody vzdělávání

Armstrong (2012) uvádí, že existují tři místa, kde je možné vzdělávání realizovat.

- v podniku, při výkonu práce (na pracovišti),
- v podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště),
- externí vzdělávání (vzdělávání mimo podnik).

To, jakou metodu vzdělávání vybrat, se odvíjí od cílů a obsahu vzdělávacího programu. Předávání poznatku se také musí přizpůsobit individuálnímu stylu vzdělávajících se (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

Výběr vhodných metod je určován různými faktory. Mezi ně patří například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou cíle, priority a druh podnikání, kterým se podnik zabývá. Důležitá je také odborná úroveň lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích kurzů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.9.1 Metody používané zpravidla při výkonu práce na pracovišti

Koučování

Belcourt a Wright (1998) zařazují koučování do prostředků seberozvoje s cílem zkvalitnění potenciálu zaměstnance. Jedná se o proces, který je prováděn v pracovním prostředí a zabývá se odsouhlaseným plánem, který společně vypracovali zaměstnanec a manažer. Kouč a zaměstnanec si musejí navzájem důvěřovat, aby metoda koučování vůbec fungovala.

Tato metoda je založena na dlouhodobějším charakteru. Jedná se o metodu, ve které je výkon pracovníka vysvětlován, instruován i periodicky kontrolován jeho nadřízeným nebo vzdělavatelem. Vzdělavatel zaměstnance vede k vlastní iniciativě, podněcuje ho a směřuje k žádoucímu výkonu práce. Zaměstnanec je také neustále informován o hodnocení své práce (Koubek, 2012).

Armstrong (2012) tvrdí, že koučování je nejefektivnější, pokud se může uskutečňovat neformálně, jako součást procesu řízení nebo vedení týmu. Dále autor uvádí, že koučování:

- pomáhá lidem, aby si uvědomili, jak pracují a co se musí naučit,
- tvoří kontrolované delegování,
- využívá každé situace jako příležitosti ke vzdělávání se,
- usměřňuje v tom, jak vykonávat pracovní úkoly.

Podle Folwarczné (2010) umožňuje koučování řešit konkrétní pracovní úkoly, problémy a vztahy. Učí pracovníky hledat vlastní řešení, která jsou jedinečná, což je nepostradatelným předpokladem úspěchu. Tato metoda také zvyšuje výkon pracovníka na jeho pracovním místě i jeho potenciál do budoucna.

Mentorování

Belcourt a Wright (1998) uvádějí, že mentorování je ještě intenzivnější než koučování, ale jedná se také o proces, ve kterém zkušenější osoba pomáhá méně zkušenějšímu zaměstnanci v postupu v kariéře. Po nevelkém úspěchu v 70. a 80. letech se mentorování v současné době stává jedním z velice důležitých nástrojů pro rozvoj lidských zdrojů, a tím i pro rozvoj kariéry. Ovšem organizace také nesmí zapomenout na to, že mentorování není všelék.

U mentorování spočívá iniciativa na zaměstnanci, který si sám vybírá svého mentora. Tím se tato metoda liší od koučování, ve kterém je kouč pracovníkovi přidělen. Pokud mentor souhlasí se spoluprací, tak se stává patronem zaměstnance, tzn. radí mu, usměrňuje ho, a také mu pomáhá v jeho kariéře. Nevýhodou může být volba nevhodného mentora. A také se nedoporučuje ve spolupráci osob různého pohlaví, jelikož vztah ochránce a chráněnce může být vysvětlován různě (Koubek, 2012).

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) mentor působí jako vzor, demonstruje požadované chování, postoje a schopnosti, které se budou od jeho svěřence požadovat. Kladou se vysoké nároky na schopnost naslouchání a vzájemnou důvěru. Mezi mentorem a pracovníkem může vzniknout přátelství, a to dává příležitost ke sdílení znalostí i mimo pracovní prostředí.

Mentorování doplňuje formální vzdělávání tím, že nabízí vzdělávané osobě individuální vedení od zkušeného odborníka. Při této metodě neexistuje žádný standardní postup. Mentor má obvykle jednoho nebo i více chráněnců a musí být dobře informovaný o organizaci, aby mohl dobře vykonávat svou funkci (Armstrong, 2012).

Demonstrování/ instruktáž při výkonu práce

Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem. Hodí se však spíše k jednodušším nebo dílčím pracovním postupům. Často také probíhá v rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2012).

Při této metodě se lidem říká a ukazuje, jak mají vykonávat svou práci. Okamžitě si to také mohou sami vyzkoušet. Jde o jednu z nejpoužívanějších metod, ve které jsou vzdělávané osoby aktivně zapojeny (Armstrong, 2012).

Rotace práce

Lidé postupně pracují na různých pracovních místech, a tím si rozšiřují své zkušenosti, což je cílem rotace práce. Metoda musí být pečlivě naplánovaná a kontrolovaná, jinak nemusí být účinná a jde o ztrátu času stráveného na místech, kde nikdo neví, co si se vzdělávanými osobami počít. Musí být také stanovena vhodná osoba, která dohlédne vzdělávání pracovníka (Armstrong, 2012).

Dle Koubka (2009) spočívá výhoda této metody v tom, že si pracovník rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytváří se nové zájmy a komplexněji poznává pracovní

postupy v organizaci. Nevýhodou však je, že ne na každém pracovišti musí uspět, což se může negativně odrazit v jeho sebevědomí i v hodnocení jeho nadřízenými.

2.9.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

E-learning

Vzdělávání prostřednictvím e-learningu je formou individualizovaného vzdělávání se a využívá schopnosti počítače pomáhat při formování kvalifikace a rekvalifikace lidí, týkající se nových procesů a postupů. E-learning umožňuje vzdělavatelům zahrnout do vzdělávání prvek adaptability, který by měl zabezpečit interaktivní proces učení (Armstrong, 2012).

Pomocí e-learningu lze také kombinovat několik způsobů vzdělávání. Kombinují například počítačové kvízy, videa, interaktivní simulace a další. Používáním e-learningu se využívá internet nebo intranet a provádí se vzdělávání on-line. Hlavní výhodou tohoto systému je jeho potenciál pro urychlení komunikace. Populární jsou například videokonference (Sims, 2006).

Počítačové a on-line vzdělávání je podle Dvořákové & kol. (2007) metodou, která ke zprostředkovávání vzdělávacích kurzů využívá nosiče digitálních informací, osobní multimediální počítače a počítačové sítě, přičemž využívá odkudkoliv a kdykoliv přístupné vzdělávací prostředí, tzv. virtuální školicí místnosti.

Pro e-learning se hodí kurzy, které mají především charakter udržovací, oživovací a startovací. Jedná se především o tyto kurzy:

- produktová školení,
- školení ze zákona,
- proces adaptace,
- hodnocení pracovníků (Hroník, 2007).

Patří mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Výhodou je, že lze tuto metodu použít ke kolektivnímu i k individuálnímu vzdělávání. Jedná se o interaktivní metodu, která umožňuje bezprostřední zpětnou vazbu. E-learning umožňuje vzdělávání zábavnou a názornou formou. Pro organizaci to je velmi časově efektivní metoda, lze ji použít na pracovišti i mimo pracoviště. Možnou nevýhodou je náročnost na vybavení. Pokud jsou programy šité na míru, mohou být poměrně drahé (Koubek, 2012).

Přednáška

Přednáška se používá k přenášení informací k posluchačům, s malou či žádnou participací vzdělávaných osob, s výjimkou závěrečné části, která je věnovaná otázkám a odpovědím. Přednášející má pod kontrolou obsahovou i časovou strukturu přednášky. Efektivnost záleží na schopnosti přednášejícího prezentovat informace. Přednáška by také neměla být delší než 40 minut, a aby si posluchači látku zapamatovali, měla by být přenesena do praxe (Armstrong, 2012).

Hraní rolí

Zaměstnanci si mohou prakticky vyzkoušet nové způsoby chování v bezpečné situaci. Klade se důraz na procvičení a emocionální prožívání situací. Tato metoda je velmi užitečná pro získání dovedností v mezilidských vztazích nebo pro změnu postojů. Účastníci si rozvíjejí schopnost empatie (Belcourt & Wright, 1998).

Učí účastníky samostatně myslet a reagovat a v neposlední řadě ovládat své emoce. Na druhou stranu vyžaduje pečlivou organizační přípravu a klade na vzdělavatele náročné požadavky (Koubek, 2012).

Podle Belcourt a Wrighta (1998) může dojít k situaci, kdy určitý problém nemusí být školením odstranitelný a lepších výsledků lze dosáhnout jinými formami. Musí se zvážit všechny alternativy a doplnit školení i jinými krátkodobými nebo dlouhodobými aktivitami.

Sebevzdělávání

Tato myšlenka je populární, protože tradiční výcvikové metody postrádají schopnost pružně a rychle reagovat na dynamický proces organizačních změn. Ke vzdělávání dochází, když jednotlivci vyhledávají zdroje k tomu, aby se mohli zapojit do procesu učení, které zvyšuje jejich profesní a osobní růst. Aby sebevzdělávání bylo úspěšné, je zapotřebí ho vyhodnocovat managementem. Zapotřebí také je, aby byly v souladu cíle zaměstnance a zaměstnavatele. Nutné je, aby sebevzdělávání bylo pečlivě plánováno, monitorováno a podporováno, jinak se může stát, že sebevzdělávání bude synonymem pro nezáměr organizace o rozvoj svých zaměstnanců (Belcourt, Wright, 1998).

3. Metodický postup

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce s názvem Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve vybraných podnicích je charakterizovat rozhodující formy vzdělávání ve vybraných podnicích, analyzovat je ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu budoucí znalostní ekonomiky.

3.2 Objekty zkoumání

Pro tyto účely byly vybrány dva podniky. Prvním z nich je Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se sídlem v Českém Krumlově, zabývající se výrobou dřevěných kosmetických tužek a druhým je Leifheit, s.r.o. se sídlem v Blatné, který se zabývá výrobou předmětů pro domácnost a bytových textilií. Jejich podrobnější charakteristika je uvedena níže.

3.3 Charakteristika objektů zkoumání

3.3.1 Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Skupina Schwan - STABILO je rodinná firma s dlouholetou tradicí. Společnost byla založena v roce 1855 a v roce 1927 nově rozšířena do oblasti kosmetiky.

Nyní je společnost rozdělena do tří hlavních divizí:

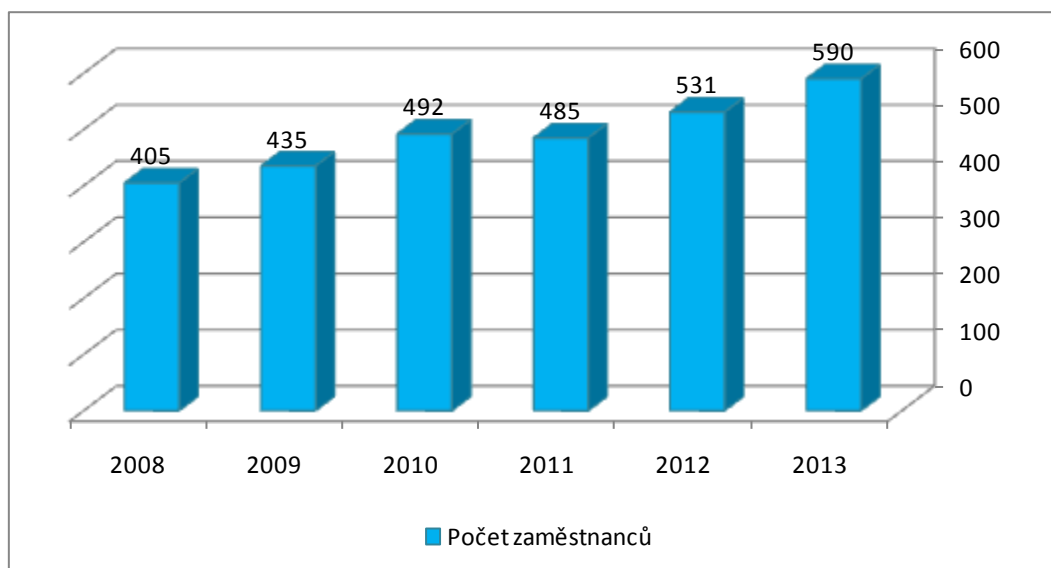
- kosmetika,
- psací potřeby,
- outdoor - sportovní potřeby.

Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je propojenou společností mezinárodního výrobce dekorativní kosmetiky, firmy Schwan-STABILO Cosmetics GmbH & Co. se sídlem v Heroldsbergu, Spolková republika Německo.

Schwan Cosmetics CR, s.r.o. v Českém Krumlově byl založen v roce 2001 a je obchodním partnerem největších světových kosmetických firem. Společnost pracuje výhradně na zakázku, jako tzv. „private label“ výrobce. V současné době vyrábí více jak 90 % své produkce ve dvou výrobních závodech v Českém Krumlově a zbytek v pronajatých prostorech společnosti Schwan-STABILO ČR, s.r.o. Téměř veškerá produkce je určena na export do celého světa. Společnost se specializuje na výrobu

vysoce kvalitních dřevěných kosmetických tužek, dále na balírenské a dekorátérské služby. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. stále probíhá zavádění nových technologií a trénování nových výrobních postupů. Výroba je řízena systémem výrobních a projekčních týmů a dozorována vnitřními i vnějšími audity. Společnost se v roce 2014 zaměřila na další zkvalitnění zákaznického servisu a další stabilizaci, zvyšování efektivnosti a optimalizaci procesů.

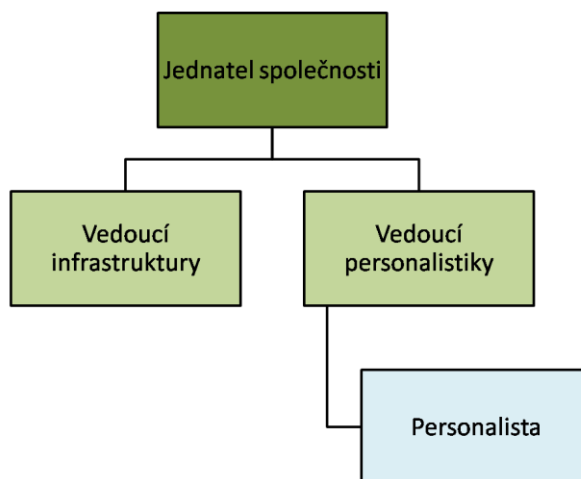
Graf 1: Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. v letech 2008-2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2008-2013

Počet pracovníků společnosti se v období 2013/2014 zvýšil na 590 zaměstnanců. Cílem personální práce jsou projekty zaměřené na podporu týmové práce, stabilizace odborných pracovníků a zvyšování kompetencí, které jsou zajišťované zejména vzděláváním všech zaměstnanců. Společnost věnuje na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, které je zaměřené na všechny oblasti odborné a jazykové přípravy, nemalé prostředky. Ve společnosti se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců zabývá personalista, který je přímo podřízený vedoucímu personalistice, jak naznačuje zjednodušené schéma níže. Celé organizační schéma společnosti je uvedené v příloze 1.

Obrázek 4: Zjednodušené organizační schéma Schwan Cosmetics CR, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Rozdělení zaměstnanců ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o.:

- top management,
- střední management,
- administrativní pracovníci,
- výrobní pracovníci.

3.3.2 Leifheit, s.r.o.

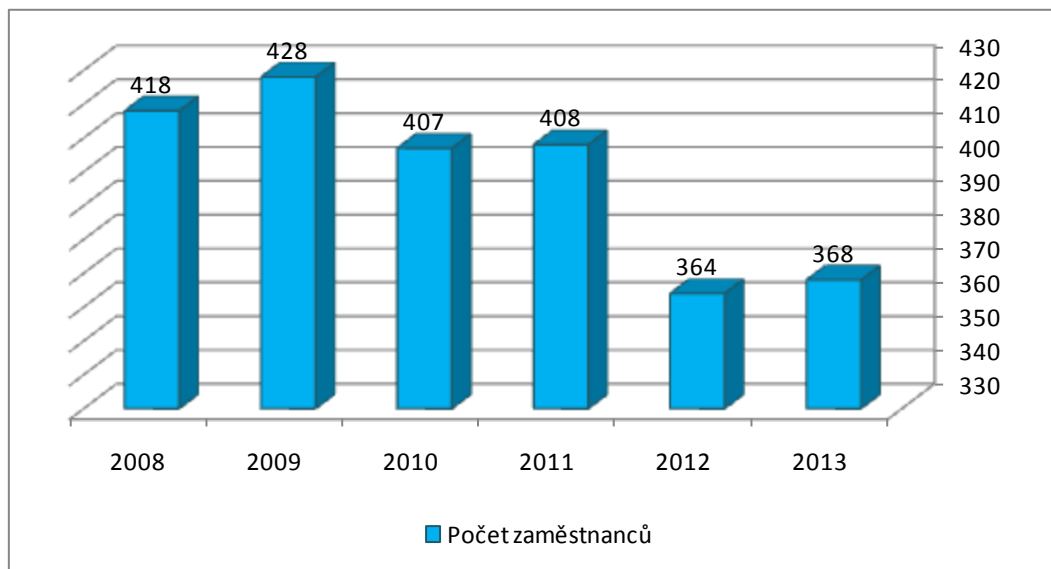
Leifheit Group patří mezi přední výrobce produktů pro domácnost v Evropě. Zaměstnává přibližně 1000 zaměstnanců. Sídlo a vedení společnosti se nachází ve městě Nassau. Mezi hlavní trhy patří ty ve střední a východní Evropě, dále v USA a Asii. Leifheit Group dělí své výrobky do dvou značek: Leifheit a Soehnle.

Společnost byla založena roku 1959 manžely Leifheit v Nassau a jejich prvním produktem byl čistič kobereců. V roce 1970 dosáhla roční produkce těchto čističů 2 milionů kusů a společnost se stala lídrem na evropském trhu. Obchodovatelnou na burze se stala roku 1984. A v roce 1995 začala výroba v České republice.

Dceřiná společnost byla v Blatné založena roku 1994 pod názvem Bremen Textil Fabrik (BTF) a uvedena do provozu byla o rok později s 18 zaměstnanci. Ve svých počátcích se závod zabýval výrobou koupelnových kobereců a forem na pečení. Během pěti let společnost rozšířila svou výrobu o další výrobky pro domácnost, v roce 2002 měla již

6 výrobních hal a rozšířila plochu na 100 000 m². V roce 2007 byl změněn název společnosti z BTF - Blatná, s.r.o. na Leifheit, s.r.o., jejímž předmětem podnikání je výroba bytových textilií a výroba drobných předmětů pro domácnost. Nedávno také proběhla výstavba nové skladové haly, která ušetřila finanční prostředky za drahé externí sklady, a také přinesla na pracovní trh nové pracovní příležitosti.

Graf 2: Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti Leifheit, s.r.o. v letech 2008-2013



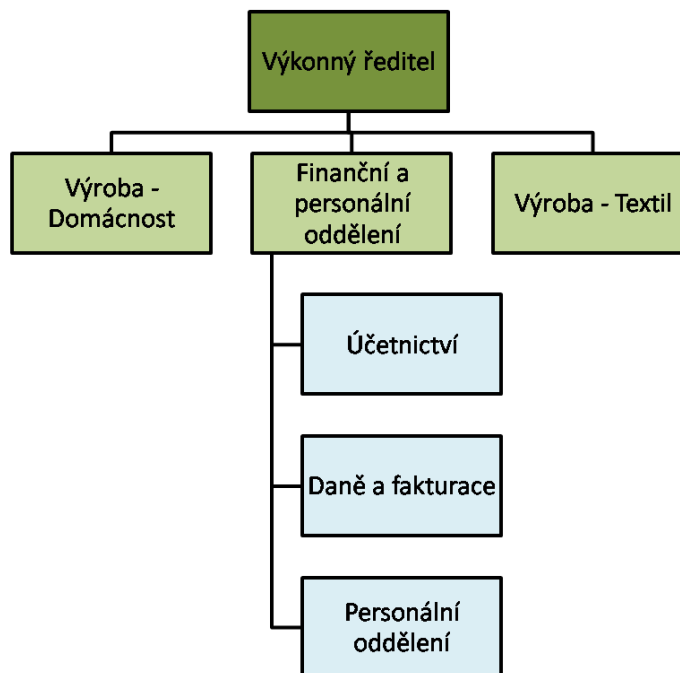
Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv 2008-2013

V současné době má Leifheit, s.r.o. 368 zaměstnanců. Důležité pro společnost je především spokojený zákazník, kvalita a praktičnost výrobků, moderní design a ekonomická nezávislost firmy. Díky neustálým inovacím výrobků se snaží společnost zajistit úspěch na trhu. Snaží se také podporovat a rozvíjet daný region své působnosti, stará se o své zákazníky a dodavatele a výrobky jsou vyráběny v souladu s ochranou životního prostředí, o které velmi dbá. Cílem společnosti pro rok 2014 bylo pokračovat ve zvyšování odborné úrovně zaměstnanců, inovaci výrobních prostředků a zavedení nových výrob, které by zvýšily zisk společnosti a udržely stávající zaměstnanost. Jejich motto z oblasti personální politiky zní: „Chceme být zaměstnavatelem, pro kterého stojí pracovat.“ Společnost si uvědomuje, že pro úspěch jsou důležití zaměstnanci, a proto dbá na jejich spokojenost.

Personální oddělení, které se mimo jiné zabývá také vzděláváním a rozvojem lidských zdrojů je podřízené finančnímu a personálnímu oddělení, jak je vidět z obrázku 5.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má na starost jedna osoba z tohoto oddělení společně s technologií výroby. Organizační struktura celé společnosti je uvedena v příloze 2.

Obrázek 5: Zjednodušené organizační schéma Leifheit, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů Leifheit, s.r.o.

Rozdělení zaměstnanců v Leifheit, s.r.o.:

- manažeři (vedení),
- mistři (technologové),
- mluvčí z výroby (vedoucí dané skupiny zaměstnanců ve výrobě),
- zaměstnanci ve výrobě (dělníci).

3.4 Etapy metodického postupu

Pro analýzu vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve zmíněných podnicích byl zvolen metodický postup, který byl následně rozčleněn do tří časových etap.

3.4.1 Etapa přípravy

Pro tuto etapu bylo nutné nejprve prostudovat odborné české i zahraniční literární prameny vztahující se k rozvoji lidských zdrojů formou vzdělávání a také v souvislosti s posunem ke znalostní ekonomice. Tato problematika je obsažena v kapitole 2.

Dále bylo zapotřebí načerpat informace o společnostech pomocí neřízených rozhovorů s vedoucími pracovníky personálních oddělení. Doplňující informace byly získány z webových stránek a interních dokumentů. Informace z rozhovorů byly důležité pro pochopení vnitřní situace a byly použity především v praktické části této práce, konkrétně v diskusi.

V etapě přípravy bylo jako nejvhodnější způsob metody výzkumu stanoveno anonymní dotazníkové šetření. Dotazníkovým šetřením lze shromáždit empirická data pro analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve vybraných podnicích.

3.4.2 Etapa sběru dat

Jedním z nejpoužívanějších metod sběru dat je jednoznačně dotazník. Cílem dotazníku je získat faktická data a názory od respondentů z řady složených otázek. Dotazník představuje formulář se sérií otázek, na které odpovídají respondenti. Je to v podstatě způsob psaného řízeného rozhovoru. Umožňuje především rychlé získání dat od velkého počtu respondentů (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Sestavený dotazník byl nejprve zaslán vedoucími personálních oddělení v obou společnostech, které ho následně schválily k použití.

Konečný dotazník obsahoval 28 logicky uspořádaných otázek a jeho vzor je uveden v příloze 4. V dotazníku byly zvoleny zejména uzavřené otázky, tzn., že respondent měl na výběr z několika nabízených variant odpovědí. Výjimečně se v dotazníku také vyskytovaly polouzavřené otázky, kde byla na výběr „jiná odpověď“. Některé otázky byly otevřené a zjišťovaly názor zaměstnanců na vzdělávání a rozvoj ve společnosti.

V úvodní části dotazníku bylo uvedeno několik základních informací. Konkrétně instrukce jak má být dotazník vyplněn a také to, že je zcela anonymní a poslouží ke zpracování diplomové práce. Další část dotazníku se zaměřuje na identifikační otázky

vztahující se k respondentovi a poslední část zjišťuje současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané společnosti.

Dotazníkové šetření probíhalo v únoru 2015 a lhůta pro navrácení dotazníků byla stanovena na 14 dní. Dotazník byl náhodně vybraným zaměstnancům rozdán v tištěné podobě.

3.4.3 Etapa zpracování dat

Vrácené dotazníky musely být nejprve zkontrolovány, zda jsou vyplněny správně a úplně a po této kontrole bylo možné s nimi dále pracovat. Dotazníky byly následně rozřazené do 3 kategorií, a to:

- dělníci,
- technickohospodářští pracovníci (THP),
- manažeři.

Ve společnosti Leifheit, s.r.o. bylo rozdáno celkem 150 ks dotazníků a ke stanovenému dni se jich vrátilo 119 ks, tzn. návratnost 79 %. Z tohoto celkového množství bylo 87 ks (72 %) v kategorii dělník, 24 ks (21 %) v kategorii THP a 8 ks (7 %) v kategorii manažer. Kvůli neúplnému vyplnění musely být odstraněny 3 dotazníky z kategorie dělník a bylo tedy zpracováno 116 ks dotazníků.

Ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se z 250 ks rozdaných dotazníků vrátilo ke stanovenému dni 129 ks, tzn., že návratnost činila 51 %. Z tohoto počtu bylo 49 ks (38 %) v kategorii dělník, 66 ks (51 %) v kategorii THP a 14 ks (11 %) v kategorii manažer. V této společnosti byl vyřazen jeden dotazník také z kategorie dělník kvůli neúplnosti vyplnění.

Získaná data byla zpracována pomocí Microsoft Office Word 2007 a Microsoft Office Excel 2007. Výsledky z dotazníkového šetření byly zpracovány do tabulek a grafů a dále doplněny o slovní vyhodnocení, které shrnuje získané informace.

Dále byla u vybraných dat z dotazníkového šetření provedena jejich analýza pomocí statistické metody chí-kvadrát test a pro tyto účely byl opět použit Microsoft Office Excel 2007. Chí-kvadrát test byl využit ke zjištění existence prokazatelného vztahu mezi dvěma znaky. Statistická metoda chí-kvadrát test je uvedena v kapitole 4.

4. Výsledky výzkumu

V této kapitole jsou zpracovány výsledky dotazníkového šetření. Získaná data jsou rozdělena do jednotlivých kategorií zaměstnanců: dělníci, THP a manažeři. Pro srovnání jsou uvedena data ze společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a společnosti Leifheit, s.r.o. zároveň s analýzou výsledků a diskusí.

V první části kapitoly 4 jsou uvedeny otázky vztahující se k identifikaci respondentů z hlediska pohlaví, počtu let působení ve společnosti, věku a dosaženého vzdělání. Další část výsledků výzkumu se věnuje otázkám vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

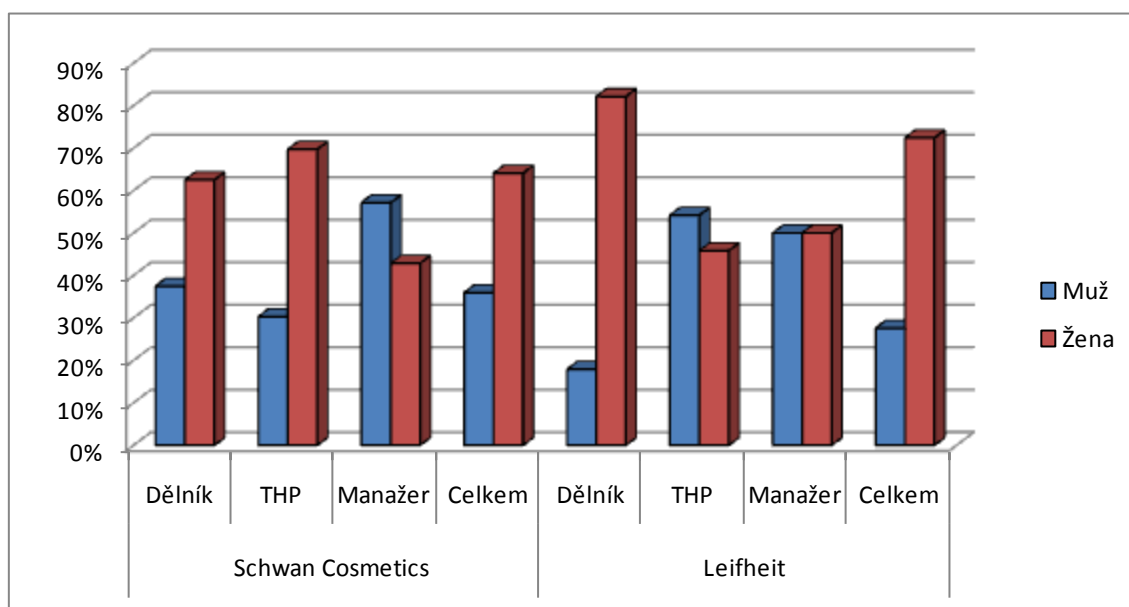
Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 1: Zastoupení respondentů podle pohlaví - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Muž	18	38	20	30	8	57	46	36	15	18	13	54	4	50	32	28
Žena	30	62	46	70	6	43	82	64	69	82	11	46	4	50	84	72
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Zastoupení podle pohlaví (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Dotazníkového šetření ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se zúčastnilo 64 % žen a 34 % mužů a v Leifheit, s.r.o. 72 % žen a 28 % mužů.

Ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. bylo mezi respondenty v kategorii dělníků 62 % žen a 38 % mužů, v kategorii THP 70 % žen a 30 % mužů a ve skupině manažerů 57 % mužů a 43 % žen.

Ve společnosti Leifheit, s.r.o. bylo mezi oslovenými dělníky 82 % žen a 18 % mužů, ve skupině dotázaných THP 54 % mužů a 46 % žen a vyrovnaný počet respondentů v kategorii manažer.

Diskuse

Na dělnické pozici ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. i Leifheit, s.r.o. je více oslovených žen než mužů. Převaha žen je v obou společnostech dána především charakterem práce, který není fyzicky náročný a ženy mnohé práce navíc vykonávají s větší zručností a pečlivostí. Zatímco u respondentů ve skupině THP ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je větší převaha žen, v Leifheit, s.r.o. je tomu naopak. Mezi respondenty na manažerské pozici ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je více mužů než ve společnosti Leifheit, s.r.o.,

kde je poměr mužů a žen vyrovnán. Pro posun do znalostní společnosti by měly být na vedoucí pozice více obsazovány ženy, ovšem ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je v managementu stále patrná převaha mužů. Obecně lze tvrdit, že ženy ve vedení lépe komunikují, mají smysl pro detail a jsou vnímavější než muži.

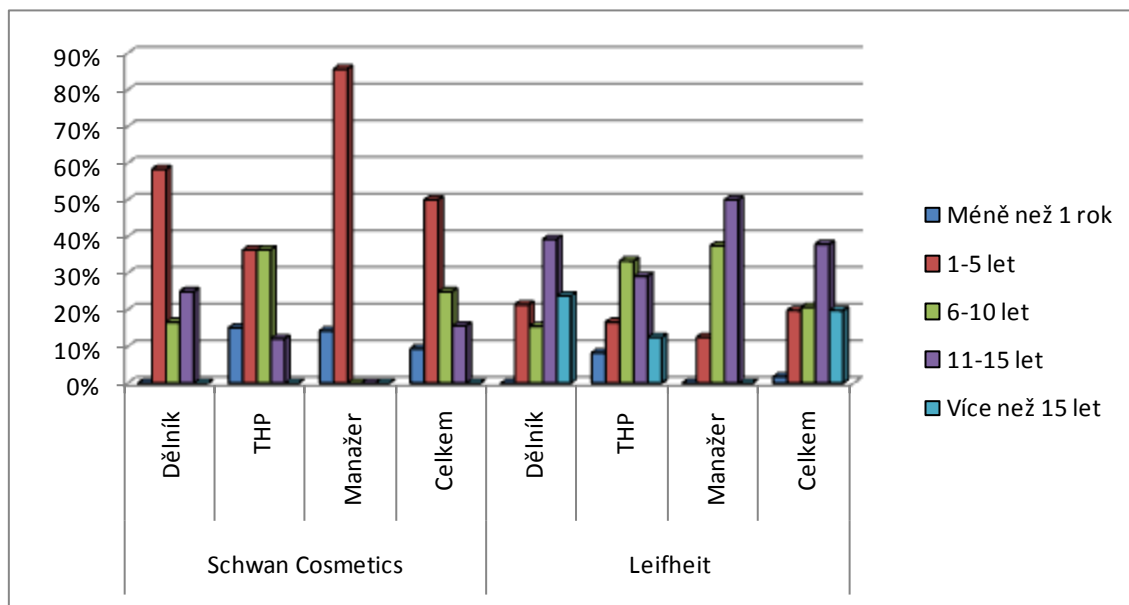
Otázka 2: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Tabulka 2: Počet let působení ve společnosti - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Méně než 1 rok	0	0	10	15	2	14	12	9	0	0	2	8	0	0	2	2
1-5 let	28	58	24	36	12	86	64	50	18	22	4	17	1	12	23	20
6-10 let	8	17	24	36	0	0	32	25	13	15	8	33	3	38	24	20
11-15 let	12	25	8	13	0	0	20	16	33	39	7	29	4	50	44	38
Více než 15 let	0	0	0	0	0	0	0	0	20	24	3	13	0	0	23	20
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Počet let působení ve společnosti (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. pracuje 50 % respondentů 1-5 let, 25 % dotázaných 6-10 let, 16 % 11-15 let a pouze 9 % respondentů zde pracuje méně než 1 rok. Oproti tomu v Leifheit, s.r.o. pracuje 38 % respondentů 11-15 let, 20 % 6-10 let, 20 % 1-5 let a dokonce stejné množství dotázaných ve společnosti pracuje více jak 15 let. Možnost, že ve společnosti zaměstnanci pracují méně než 1 rok, zvolila pouhá 2 % respondentů.

Nejvíce dotázaných dělníků pracuje ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. 1-5 let (58 %), dalších 25 % zde pracuje 11-15 let a zbylých 17 % uvedlo, že zde pracuje 6-10 let. Nejvíce oslovených THP je ve společnosti zaměstnáno 1-5 let (36 %) a 6-10 let (36 %), následují zaměstnanci, kteří jsou zde méně než 1 rok (15 %) a část z dotázaných (13 %) ve společnosti pracuje již 11-15 let. Respondenti za kategorie manažerů uvedli, že ve společnosti pracují 1-5 let (86 %) a méně než 1 rok (14 %).

V Leifheit, s.r.o. pracují respondenti z kategorie dělníků 11-15 let (39 %), více jak 15 let (24 %), 1-5 let (22 %) a 6-10 let (15 %). Nejvíce oslovených THP uvedlo, že ve společnosti pracují 6-10 let (33 %) a 11-15 let (29 %). Dále respondenti uvedli možnosti 1-5 let (17 %), více než 15 let (13 %) a méně než 1 rok (8 %). Oslovení manažeři jsou zde zaměstnaní 11-15 let (50 %), 6-10 let (38 %) a 1-5 let (12 %).

Diskuse

Z grafu 4 vyplývá, že ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. pracuje nejvíce dělníků 1-5 let, což lze vysvětlit tím, že společnost v posledních letech neustále přibírá nové zaměstnance. V Leifheit, s.r.o. jsou oslovení dělníci nejčastěji zaměstnaní 11-15 let, protože stavy zaměstnanců se od roku 2012 snižují a společnost si nechává především loajální a zapracované zaměstnance. Zatímco ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. ve skupině THP jsou respondenti nejčastěji zaměstnaní 1-5 let a 6-10 let v Leifheit, s.r.o. je to 6-10 let a 11-15 let. Největší rozdíly v počtu let působení ve společnosti jsou v kategorii oslovených manažerů. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. byli mezi respondenty převážně manažeři, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní 1-5 let a v Leifheit, s.r.o. nejvíce dotázaných manažerů pracuje 11-15 let. Z těchto skutečností lze usuzovat, že společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. spíše vkládá důvěru do nových manažerů a snaží se využít jejich nové řídicí schopnosti, zatímco Leifheit, s.r.o. preferuje manažery s dlouholetou praxí a zkušenostmi. Personalistka v Leifheit, s.r.o.

také uvedla, že je ve společnosti zaveden systém odměňování loajálních zaměstnanců. Zaměstnanci podle počtu odpracovaných let získávají různě vysokou finanční odměnu. Tímto způsobem se snaží společnost udržet věrné pracovníky.

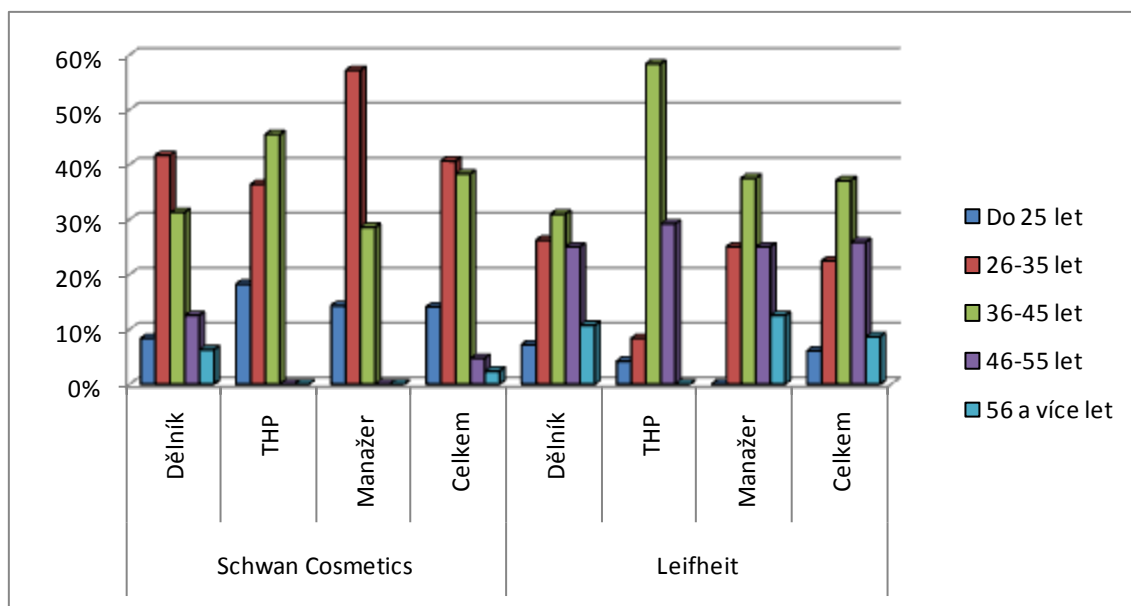
Otázka 3: Jaký je Váš věk?

Tabulka 3: Věková struktura - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Do 25 let	4	8	12	18	2	14	18	14	6	7	1	4	0	0	7	6
26-35 let	20	42	24	36	8	57	52	41	22	26	2	8	2	25	26	22
36-45 let	15	31	30	46	4	29	49	38	26	31	14	59	3	38	43	37
46-55 let	6	13	0	0	0	0	6	5	21	25	7	29	2	25	30	26
56 a více let	3	6	0	0	0	0	3	2	9	11	0	0	1	12	10	9
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Věková struktura (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Dle grafu 5 je zřejmé, že nejvíce respondentů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se nachází ve věkové kategorii 26-35 let (41 %) a 36-45 let (38 %). Méně respondentů je ve skupině do 25 let (14 %), 46-55 let (5 %) a pouhá 2 % jsou v kategorii 56 a více let. V Leifheit, s.r.o. je zastoupeno 37 % respondentů v kategorii 36-45 let, dále 26 % ve skupině 46-55 let a 22 % ve věkové kategorii 26-35 let. Nejméně dotázaných je ve skupině 56 a více let (9 %) a do 25 let (6 %).

V rámci skupiny dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je zastoupeno 42 % respondentů ve věku 26-35 let, další věkovou kategorií je 36-45 let (31 %), 46-55 let (13 %), do 25 let (8 %) a nejméně respondentů je ve věku 56 a více let. Respondenti ze skupiny THP jsou rozděleni pouze do 3 věkových kategorií. Nejvíce respondentů je ve věku 36-45 let (46 %), dále 26-35 let (36 %) a do 25 let (18 %). Dotázaní manažeři jsou ve věkové skupině 26-35 let (57 %), 36-45 let (29 %) a do 25 let (14 %).

Oslovení dělníci v Leifheit, s.r.o. se nacházejí v kategorii 36-45 let (31 %), 26-35 let (26 %), 46-55 let (25 %), 56 a více let (11 %) a do 25 let (7 %). Skupina THP je nejvíce zastoupena respondenty ve věku 36-45 let (59 %) a 46-55 let (29 %). Méně respondentů je v kategorii 26-35 let (8 %) a do 25 let (4 %). Oslovení manažeři jsou ve věku 36-45 let (38 %), 26-35 let (25 %), 46-55 let (25 %) a 56 a více let (12 %).

Diskuse

Zatímco ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. jsou respondenti nejčastěji ve věku 26-35 let a 36-45 let, v Leifheit, s.r.o. převládají respondenti ve věkové kategorii 36-45 let. Přestože jsou respondenti v Leifheit, s.r.o. převážně v produktivním věku, nachází se zde také početná skupina respondentů ve věkové kategorii 46-55 let. Nejpočetnější skupinu dotázaných dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. tvoří věkové kategorie 26-35 let a 36-45 let. Podobnou věkovou strukturu oslovených dělníků lze spatřit také v Leifheit, s.r.o., avšak zde je více těchto respondentů ve věku 36-45 let a následují věkové kategorie 26-35 let a 46-55 let. Ve skupině THP ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. převažují respondenti ve věku 36-45 let a 26-35 let. V Leifheit, s.r.o. je také nejvíce oslovených THP ve věku 36-45 let, ale následuje věková kategorie 46-55 let. Ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je nejvíce oslovených manažerů ve věku 26-35 let, zatímco v Leifheit, s.r.o. jsou nejčastěji manažeři ve věkové kategorii 36-45 let.

Schwan Cosmetics CR, s.r.o. dává příležitost absolventům vysokých škol, kteří se mohou zúčastnit trainee programu, a proto je ve skupině manažerů tolik respondentů v mladší věkové kategorii. Podle informací z personálního oddělení je trainee program určen k tomu, aby absolventi získali pracovní návyky a důkladně poznali společnost. Společnosti si z nadějných absolventů vychovává kvalitní zaměstnance.

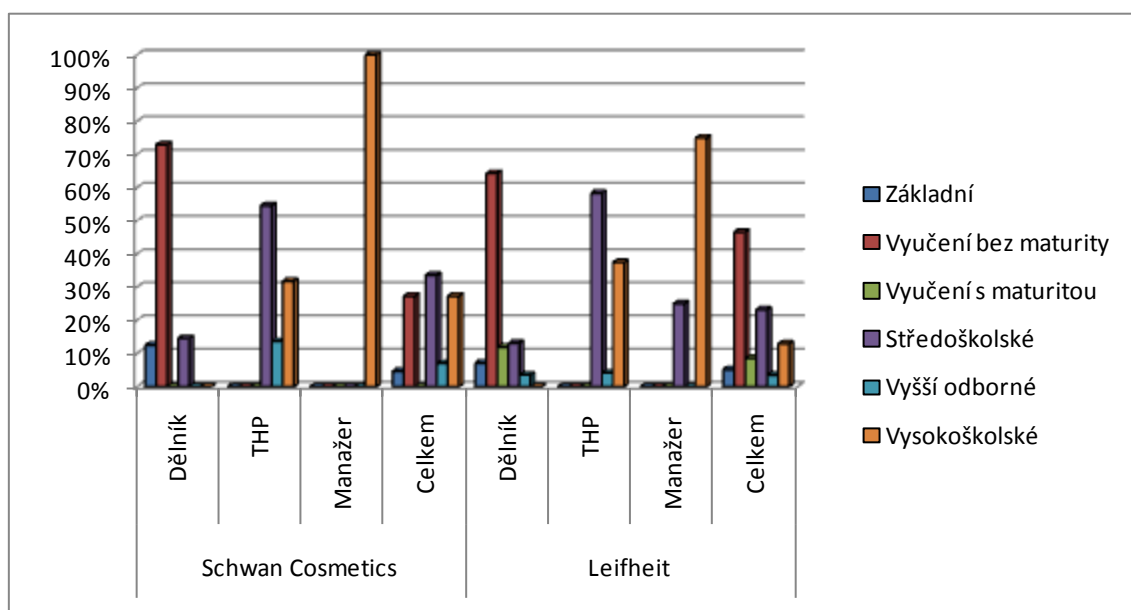
Otázka 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 4: Dosažené vzdělání - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Základní	6	12	0	0	0	0	6	5	6	7	0	0	0	0	6	5
Vyučení bez maturity	35	73	0	0	0	0	35	27	54	64	0	0	0	0	54	47
Vyučení s maturitou	0	0	0	0	0	0	0	0	10	12	0	0	0	0	10	9
Středoškolské	7	15	36	55	0	0	43	34	11	13	14	58	2	25	27	23
Vyšší odborné	0	0	9	13	0	0	9	7	3	4	1	4	0	0	4	3
Vysokoškolské	0	0	21	32	14	100	35	27	0	0	9	38	6	75	15	13
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Dosažené vzdělání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Celkem 34 % respondentů ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. má ukončené středoškolské vzdělání, 27 % dotázaných má vysokoškolské vzdělání a 27 % je vyučeno bez maturity. Pouze 7 % oslovených vystudovalo vyšší odbornou školu a 5 % respondentů má základní vzdělání. Ve společnosti Leifheit, s.r.o. je nejvíce respondentů vyučeno bez maturity (47 %), dalších 23 % vystudovalo střední školu a 13 % respondentů má vysokoškolské vzdělání. Zbylá část respondentů má základní vzdělání (5 %) a vyšší odborné vzdělání (3 %).

Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se nachází téměř 3/4 respondentů ze skupiny dělníků, kteří jsou vyučeni bez maturity, dále 15 % respondentů se středoškolským vzděláním a 12 % má základní vzdělání. Více jak 1/2 oslovených THP má dokončenou střední školu, 32 % vystudovalo vysokou školu a 13 % vyšší odbornou školu. Všichni dotázaní manažeři mají vysokoškolské vzdělání.

Na dělnické pozici v Leifheit, s.r.o. je 64 % respondentů vyučeno bez maturity, dále má 13 % středoškolské vzdělání, 12 % je vyučeno s maturitou, 7 % má dokončené základní vzdělání a zbylá 4 % vystudovala vyšší odbornou školu. U skupiny dotázaných THP lze spatřit podobné výsledky jako v předchozí společnosti. Více jak 1/2 respondentů uvedla, že má dokončené středoškolské vzdělání, 38 % vystudovalo vysokou školu a 4 % vyšší odbornou školu. Oslovení manažeři mají ze 75 % vysokoškolské vzdělání a z 25 % středoškolské vzdělání.

Diskuse

Získané vzdělání je závislé na tom, v jaké kategorii jsou respondenti zaměstnaní. Z grafu 6 je patrné, že struktura respondentů v obou společnostech je v jednotlivých kategoriích zaměstnanců velmi podobná. Respondenti na dělnické pozici ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. i Leifheit, s.r.o. jsou převážně vyučeni bez maturity, což odpovídá charakteru výrobních společností. Je zřejmé, že dělníci většinou vyšší vzdělání nepotřebují a vyučení v určitém oboru je na jejich pracovní pozici více než dostačující. Část oslovených dělníků v obou společnostech má také středoškolské vzdělání a podle personalistů se jedná zejména o mluvčí ve výrobě (přední dělníky). V obou společnostech má více jak 1/2 respondentů ze skupiny THP středoškolské vzdělání, protože toto vzdělání postačuje na řadě pozic. Všichni dotázaní manažeři ze Schwan

Cosmetics CR, s.r.o. mají vysokoškolský titul, zatímco v Leifheit, s.r.o. má vysokoškolské vzdělání 75 % respondentů z této kategorie. Středoškolsky vzdělaní manažeři zřejmě vynahradí chybějící vysokoškolské vzdělání několikaletou praxí a zkušenostmi s řízením společnosti, jelikož pracují v Leifheit, s.r.o. 6-10 let a jsou ve věku 36-45 let.

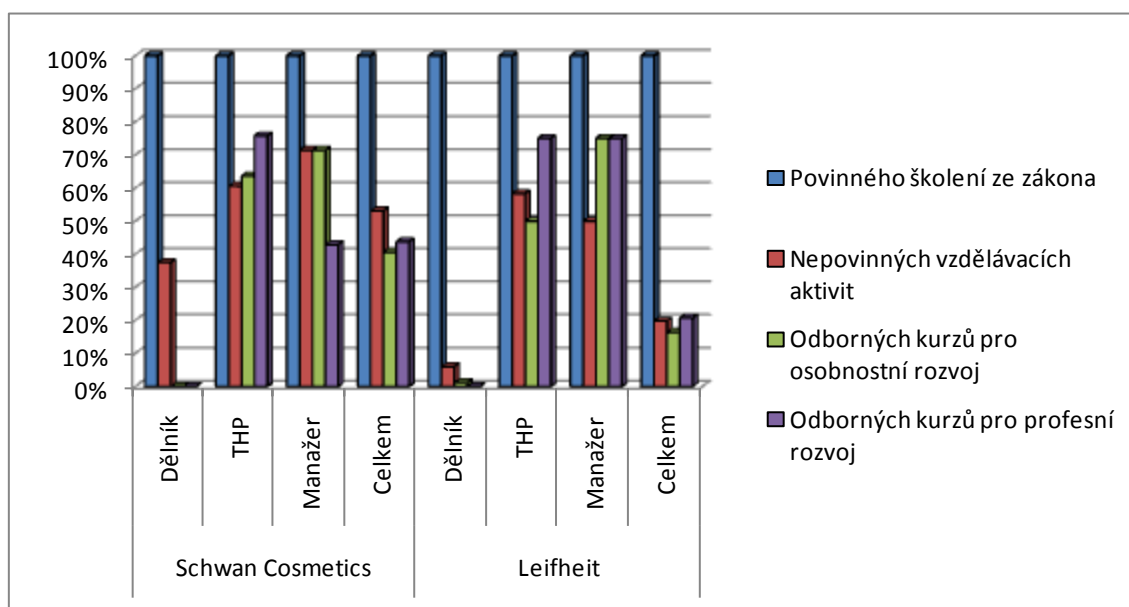
Otázka 5: V podniku se účastním: (lze označit více možností)

Tabulka 5: Účast zaměstnanců na vzdělávacích a rozvojových kurzech - počty odpovědí (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Povinného školení ze zákona	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100
Nepovinných vzdělávacích aktivit	18	38	40	61	10	71	68	53	5	6	14	58	4	50	23	20
Odborných kurzů pro osobnostní rozvoj	0	0	42	64	10	71	52	41	1	1	12	50	6	75	19	16
Odborných kurzů pro profesní rozvoj	0	0	50	76	6	43	56	44	0	0	18	75	6	75	24	21
Počet odpovědí	66	-	198	-	40	-	304	-	90	-	68	-	24	-	182	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Účast zaměstnanců na vzdělávacích a rozvojových kurzech (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Pátá otázka se zaměřuje na zjištění, jakého typu vzdělávacích a rozvojových kurzů se zaměstnanci účastní. V porovnání s celkovými výsledky obou společností se ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. i v Leifheit, s.r.o. všichni respondenti účastní povinného školení. V první společnosti se však více jak 1/2 dotázaných účastní také nepovinných vzdělávacích aktivit, 44 % kurzů na profesní rozvoj a 41 % odpovědělo, že se účastní také kurzů na osobnostní rozvoj. Jak je patrné z grafu 7 v Leifheit, s.r.o. se respondenti účastní nepovinných kurzů a rozvojových aktivit pouze z 1/5.

Jak už bylo uvedeno výše, všechny kategorie dotázaných zaměstnanců ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se účastní povinných školení ze zákona. V kategorii dělník uvedlo 25 % respondentů, že se účastní také nepovinných vzdělávacích aktivit a odborných kurzů pro profesní a osobnostní rozvoj se neúčastní žádný z dotázaných zaměstnanců v této skupině. Z grafu 7 je dále zřejmé, že u skupiny THP se nepovinných vzdělávacích aktivit a kurzů pro osobnostní rozvoj účastní zhruba 3/5 respondentů a kurzů pro profesní rozvoj 3/4 těchto respondentů. Okolo 3/4 dotázaných manažerů se účastní nepovinných vzdělávacích aktivit a kurzů pro osobnostní rozvoj, zatímco pouze 2/5 z nich navštěvují také kurzy pro profesní rozvoj.

Leifheit, s.r.o. taktéž zabezpečuje periodické školení ze zákona, kterého se účastní všichni respondenti. V porovnání s první společností se nepovinných vzdělávacích aktivit účastní méně dělníků (pouze 6 %) a stejně jako u předešlé společnosti se dělníci neúčastní kurzů na osobnostní a profesní rozvoj. Dotázaní THP se účastní nepovinných vzdělávacích aktivit (58 %), kurzů pro osobnostní rozvoj (50 %) a také kurzů pro profesní rozvoj (75 %). Zatímco 75 % oslovených manažerů navštěvuje kurzy pro profesní a osobnostní rozvoj, nepovinných vzdělávacích kurzů se účastní pouze 50 % dotázaných manažerů.

Diskuse

Všichni oslovení dělníci v obou společnostech uvedli, že se účastní povinného školení ze zákona a naopak se neúčastní kurzů pro jejich osobnostní a profesní rozvoj. Z výsledků je patrné, že více oslovených dělníků ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. navštěvuje nepovinné vzdělávací aktivity než v Leifheit, s.r.o.. Také všichni dotázaní THP a manažeři z obou společností navštěvují povinná školení ze zákona. Podobné výsledky v rámci obou společností lze spatřit u kategorie THP, kde se účastní zhruba 3/5 respondentů nepovinných vzdělávacích aktivit a 3/4 respondentů odborných kurzů pro profesní rozvoj. Kurzy osobnostního rozvoje navštěvují více respondenti ze skupiny THP ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. (64 %) než v Leifheit, s.r.o. (50 %). Zatímco kurzů pro profesní rozvoj se účastní v obou společnostech 3/4 oslovených manažerů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je oproti Leifheit, s.r.o. více respondentů v této kategorii, kteří se účastní nepovinných vzdělávacích aktivit a zároveň méně respondentů, kteří se účastní kurzů pro profesní rozvoj. Dle výsledků je patrné, že THP a manažeři mají nepochybně více možností se účastnit nepovinných vzdělávacích a rozvojových kurzů než dělníci. Přesto by se společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. měla zaměřit na odborné kurzy pro profesní rozvoj manažerů a společnost Leifheit, s.r.o. pro manažery zabezpečovat více nepovinných vzdělávacích aktivit pro jejich všeobecný přehled.

Na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky personálních oddělení v obou společnostech bylo zjištěno, že ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. povinná školení ze zákona zabezpečují interní lektori a včasnost proškolení sleduje personalista, protože se jedná o periodická školení. Zároveň bylo potvrzeno mínění, že THP a manažeři mají více možností se účastnit nepovinných vzdělávacích aktivit a rozvojových kurzů oproti

dělníkům. Jedná se například o vzdělávací a rozvojové aktivity zaměřené na rozvoj sociálních kompetencí, jazykové kurzy a IT kurzy. V Leifheit, s.r.o. taktéž povinná školení zabezpečují interní lektoři. Personalistka uvádí, že vzdělávací a rozvojové kurzy pro skupiny THP a manažerů tvoří více jak 3/4 všech uskutečněných kurzů.

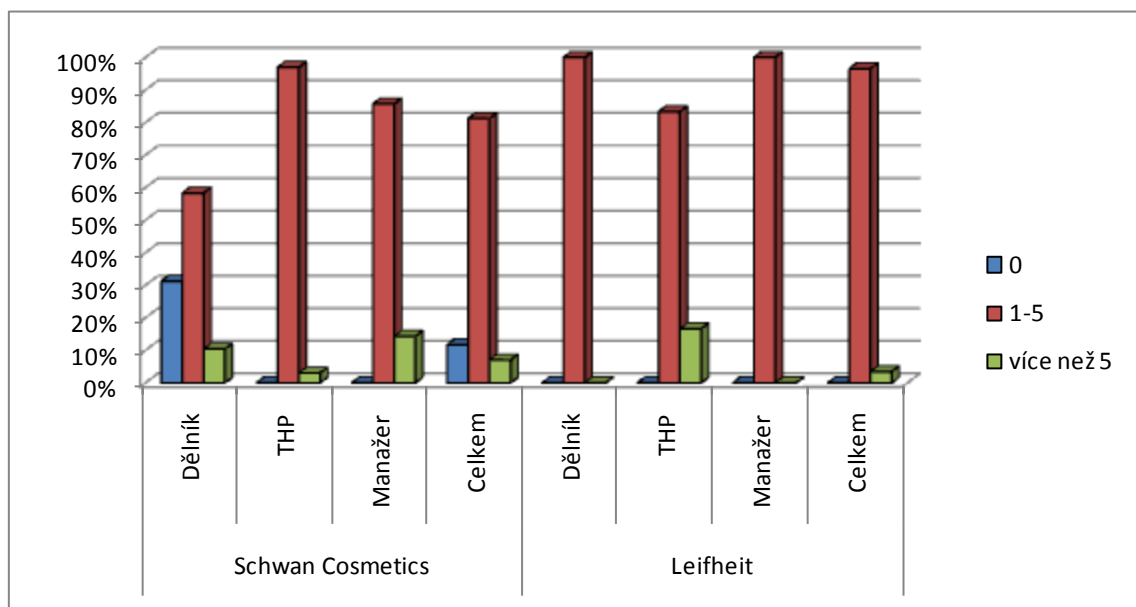
Otázka 6: Kolik školení ze zákona během roku absolvujete?

Tabulka 6: Počet školení ze zákona za rok - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
0	15	32	0	0	0	0	15	12	0	0	0	0	0	0	0	0
1-5	28	58	64	97	12	86	104	81	84	100	20	83	8	100	112	97
Více než 5	5	10	2	3	2	14	9	7	0	0	4	17	0	0	4	3
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Počet školení ze zákona za rok (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Následující otázka zjišťovala, kolik školení ze zákona během roku zaměstnanci absolvují. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. zvolilo 81 % všech respondentů možnost

1-5 školení během roku. Více než 5 školení má 7 % dotázaných a možnost, že během roku neproběhne žádné školení ze zákona, zvolilo 12 % respondentů. Oproti tomu 97 % všech dotázaných ze společnosti Leifheit, s.r.o. odpovědělo, že každoročně probíhá 1-5 školení ze zákona. Zbývá 3 % mají více jak 5 školení během roku.

Skutečnost, že se zaměstnanci ročně nezúčastní žádného školení, uvedlo 32 % respondentů ze skupiny dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. Více než 5 školení ročně se účastní 10 % dotázaných dělníků a 58 % se účastní 1-5 školení za rok. Ve skupině THP každoročně navštěvuje 97 % dotázaných 1-5 školení a zbývá 3 % více jak 5 školení. Dotázaní manažeři se účastní 1-5 školení za rok (86 %) a zbytek více jak 5 školení (14 %).

V Leifheit, s.r.o. se všichni dotázaní ze skupiny dělníků i ze skupiny manažerů účastní 1-5 školení ročně. Pouze 17 % THP uvedlo možnost, že se ročně zúčastní více jak 5 školení ze zákona.

Diskuse

Podle personalistů z uvedených společností jde především o školení v oblasti BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), PO (požární ochrany) a řidičů referentských vozidel. Dále je zde zařazeno školení pro získání svářečského oprávnění, školení první pomoci nebo vstupní a periodické prohlídky u závodního lékaře.

Dle grafu 8 je patrné, že ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. 32 % dotázaných dělníků uvedlo, že se během roku neúčastní žádného školení. Zákoník práce č. 262/2006 Sb. neuvádí, jak často mají školení probíhat a jejich četnost je povinen určit zaměstnavatel, proto je možné, že zaměstnanci se jich nemusí účastnit každý rok. Většina respondentů z obou společností se však účastní 1-5 školení ze zákona ročně. V Leifheit, s.r.o. žádný z respondentů nevedl, že by se každoročně nezúčastnil alespoň jednoho školení ze zákona. V této společnosti některá školení probíhají s roční periodicitou.

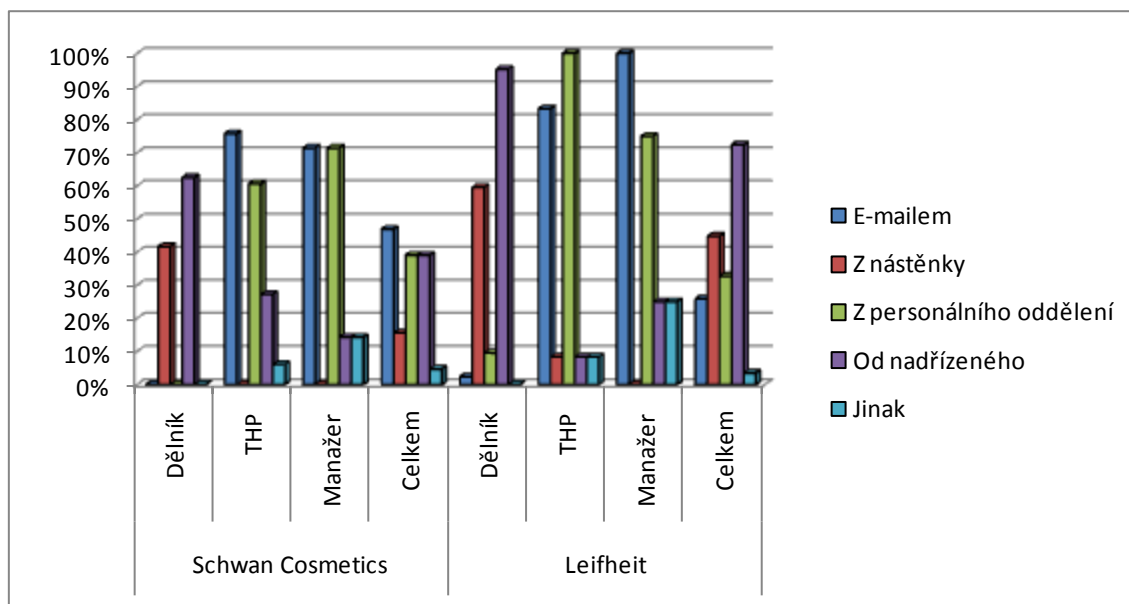
Otázka 7: Kde získáváte informace o školení ze zákona či dalších vzdělávacích kurzech? (lze označit více možností)

Tabulka 7: Zdroj informací o školení a vzdělávacích kurzech - počty odpovědí (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
E-mailem	0	0	50	76	10	71	60	47	2	2	20	83	8	100	30	26
Z nástěnky	20	42	0	0	0	0	20	16	50	60	2	8	0	0	52	45
Z personálního oddělení	0	0	40	61	10	71	50	39	8	10	24	100	6	75	38	33
Od nadřízeného	30	63	18	27	2	14	50	39	80	95	2	8	2	25	84	72
Jinak	0	0	4	6	2	14	6	5	0	0	2	8	2	25	4	3
Počet odpovědí	50	-	112	-	24	-	186	-	140	-	50	-	18	-	208	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Zdroj informací o školení a vzdělávacích kurzech (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Téměř 1/2 veškerých respondentů ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. zvolila odpověď na otázku, kde získávají informace o školení ze zákona nebo dalších vzdělávacích kurzech, možnost e-mailem. Dále 39 % dotázaných uvedlo, že informace získávají

z personálního oddělení a od svého nadřízeného. Možnost, že informace získávají z nástěnky, uvedlo 16 % respondentů a zbytek (5 %) získává informace o školení ze zákona a vzdělávacích kurzech jiným způsobem. Zatímco ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. respondenti nejčastěji získávají informace e-mailem v Leifheit, s.r.o. tento způsob nabývání informací využívá pouze 26 % dotázaných. Nejčastějším zdrojem informací v LH jsou nadřízení (72 %). Téměř 1/2 dotázaných se informuje z nástěnky, 33 % z personálního oddělení a 3 % využívají jiný způsob zjišťování informací o školení či dalších vzdělávacích kurzech.

V rámci kategorie dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. jsou respondenti nejčastěji informováni od svého nadřízeného (63 %) a druhým zdrojem pro získání informací jsou nástěnky, které využívá přes 40 % dotázaných. Respondenti z kategorie THP jsou nejčastěji informováni o vzdělávání a rozvoji prostřednictvím e-mailu (76 %), dále z personálního oddělení (61 %), od nadřízeného (27 %) nebo jinak (6 %). Oslovení manažeři získávají informace o vzdělávání nejčastěji e-mailem (71 %) a z personálního oddělení (71 %), dále od nadřízeného (14 %) nebo jinak (14 %).

Také ve společnosti Leifheit, s.r.o. získávají dotázaní dělníci nejčastěji informace od svého nadřízeného, tuto odpověď označili téměř všichni dotázaní (95 %). Dále využívají jako zdroj informací nástěnku (60 %), která je umístěna ve všech střediscích a 10 % respondentů je informováno z personálního oddělení. Technickohospodářští pracovníci nejčastěji odpovídali, že informace jim poskytuje personální oddělení (100 %) a většině také přijde e-mail s potřebným sdělením (83 %). Minimum THP využívá i ostatní způsoby sdělování informací. Všichni manažeři této společnosti jsou informováni o vzdělávání prostřednictvím e-mailu a 3/4 také z personálního oddělení.

Diskuse

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření i z neřízených rozhovorů s vedoucími personálních oddělení, zaměstnanci z obou společností a ve všech pracovních kategoriích mají více možností jak získat informace o školení ze zákona nebo jiných vzdělávacích kurzech. Mají tedy dostatek příležitostí se o vzdělávacích a rozvojových kurzech dozvědět. Dotázaným dělníkům v obou společnostech nejčastěji poskytují informace nadřízení pracovníci nebo nástěnky na střediscích. V Leifheit, s.r.o. se však téměř všichni oslovení dělníci spoléhají na sdělení od nadřízeného pracovníka a navíc část

z nich získává na rozdíl od dotázaných dělníků ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. informace z personálního oddělení. Dle personalistky z Leifheit, s.r.o. se jedná o tzv. mluvčí středisek, kteří dále poskytují informace své pracovní skupině. Přestože je více jak 3/4 dotázaných THP z obou společností informováno pomocí e-mailu, ve společnosti Leifheit, s.r.o. hraje nejvýznamnější roli personální oddělení, neboť zde získávají informace o vzdělávání všichni dotázaní THP. V této společnosti jsou naopak všichni dotázaní manažeři informováni prostřednictvím e-mailu a dále se většina spoléhá na personální oddělení. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. hraje pro dotázané manažery stejnou roli v poskytování informací o vzdělávání jak e-mail, tak personální oddělení. E-mail je ovšem pro sdělování informací ten nejsnazší způsob, jelikož THP a manažeři většinou s počítačem pracují denně. Dotázaní manažeři ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o., kteří v dotazníku odpověděli, že informace o vzdělávání a rozvoji získávají jinak, uvedli, že mají možnost si určité kurzy vyhledat sami. Totéž platí o respondentech z Leifheit, s.r.o. Ti, kteří zvolili jako svou odpověď možnost „jinak“ napsali, že kurzy si vyhledávají sami na webu jednotlivých vzdělávacích společností.

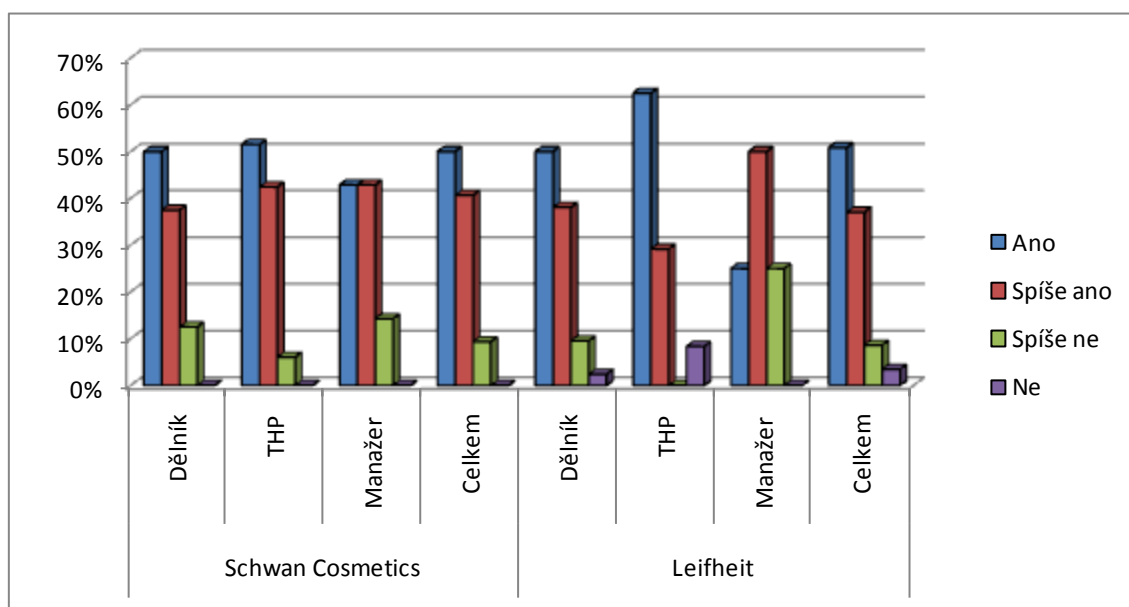
Otázka 8: Byl(a) jste spokojen(a) se způsobem zaškolení na Vaší pozici?

Tabulka 8: Spokojenost se způsobem zaškolení na pracovní pozici - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	24	50	34	52	6	43	64	50	42	50	15	63	2	25	59	51
Spíše ano	18	38	28	42	6	43	52	41	32	38	7	29	4	50	43	37
Spíše ne	6	12	4	6	2	14	12	9	8	10	0	0	2	25	10	9
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	8	0	0	4	3
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Spokojenost se způsobem zaškolení na pracovní pozici (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Dotazovaní zaměstnanci z obou společností odpovídali na otázku, zda byli spokojeni se způsobem zaškolení na pracovní pozici, velmi podobně. Respondenti ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. byli z 91 % spokojeni a spíše spokojeni se způsobem zaškolení. Spíše nespokojeno bylo pouze 9 % všech dotázaných. Žádný z respondentů nebyl zcela nespokojen se způsobem zaškolení. V porovnání s první společností bylo v Leifheit, s.r.o. spokojeno a spíše spokojeno 88 % respondentů a více respondentů (12 %) bylo spíše nespokojeno a nespokojeno se způsobem, jakým byli zaškoleni na svou pozici.

Spokojeni a spíše spokojeni byli respondenti z kategorie dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. z 88 % a zbylých 12 % bylo spíše nespokojeno. U dotazovaných THP také převládá odpověď, že většina (94 %) byla spokojena a spíše spokojena se způsobem zaškolení a pouze 6 % dotázaných uvedlo možnost „spíše nespokojen“. Dotázaní manažeři byli spokojeni a spíše spokojeni se způsobem zaškolení (86 %) a 14 % dodává, že bylo spíše nespokojeno.

Ve společnosti Leifheit, s.r.o. na pozici dělník bylo stejně jako u předchozí společnosti spokojeno a spíše spokojeno 88 % dotázaných, 10 % bylo spíše nespokojeno a na rozdíl od předchozí společnosti zde dotázaní dělníci vyjádřili názor, že byli zcela nespokojeni (2 %). Výsledky dále ukazují, že 92 % respondentů z kategorie THP bylo spokojeno

a spíše spokojeno a 8 % bylo zcela nespokojeno se způsobem zaškolení na svou pracovní pozici. Dotázaní manažeři uvedli, že 3/4 z nich byli spokojeni a spíše spokojeni a 1/4 byla spíše nespokojena. Žádný z respondentů v kategorii manažer neuvedl, že by byl zcela nespokojen se způsobem zaškolení na pracovní pozici.

Diskuse

Dle informací ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. musí vstupní školení absolvovat nejen všichni noví zaměstnanci, ale i ti, kteří mění pracovní pozici v rámci firmy. Vstupní školení má několik etap a hloubka školení je volena dle toho, jak pracovník potřebuje znát daný proces. I ve společnosti Leifheit, s.r.o. je zaveden systém vstupního školení všech zaměstnanců. Školení zahrnuje několik etap. Nejprve novému zaměstnanci předá úvodní informace o firmě odpovědný BOZP technik. Pokud se jedná o dělníka, převezme ho technolog výroby, provede zaměstnance po pracovišti a ukáže mu středisko, ve kterém bude pracovat. Dále ho předá tzv. mluvčímu střediska, který by mu měl ukázat jeho novou práci.

Přestože byla podle výsledků otázky 8 většina respondentů z obou společností spokojena a spíše spokojena se způsobem zaškolení na svou pozici, zaměstnavatelé by si měli na zaškolení vyhradit zejména dostatek času a pečlivěji zaměstnance seznámit s jejich novými úkoly. V doplňující otázce, proč byli zaměstnanci se způsobem zaškolení na svou pracovní pozici spíše nespokojeni a nespokojeni, nejčastěji dotázaní dělníci ze SC odpovídali, že se s některými pracovními úkony seznámili až v rámci pracovního procesu. V Leifheit, s.r.o. byla 1/4 dotázaných manažerů spíše nespokojena a v doplňující otázce uvádí, že důvod jejich nespokojenosti spočíval v nedostatečném zaškolení kvůli časové tísní.

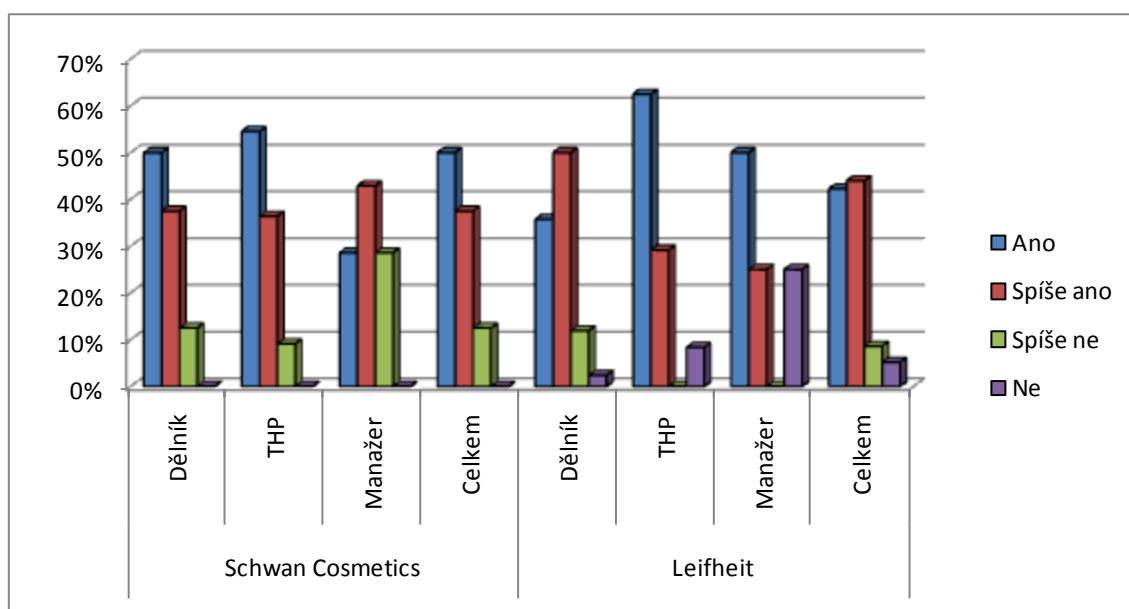
Otázka 9: Byl(a) jste spokojen(a) s množstvím informací získaných pro zaškolení na Vaší pozici?

Tabulka 9: Spokojenost s množstvím informací pro zaškolení na pracovní pozici - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	24	50	36	55	4	29	64	50	30	36	15	63	4	50	49	42
Spíše ano	18	38	24	36	6	42	47	37	42	50	7	29	2	25	51	44
Spíše ne	6	12	6	9	4	29	16	13	10	12	0	0	0	0	10	9
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	8	2	25	6	5
Celkem	48	100	66	100	14	100	127	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Spokojenost s množstvím informací pro zaškolení na pracovní pozici (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Tato otázka navazuje na předchozí a zjišťuje, zda byli zaměstnanci spokojeni s množstvím informací, které získali v rámci zaškolení na pracovní pozici. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. byla spokojena a spíše spokojena většina respondentů (87 %). S množstvím informací při zaškolení bylo spíše nespokojeno 13 % dotázaných.

Ve společnosti Leifheit, s.r.o. jsou výsledky obdobné. Spokojeno a spíše spokojeno bylo 86 % všech respondentů a ostatních 14 % vyjádřilo názor, že bylo spíše nespokojeno a nespokojeno. Z grafu 11 je patrné, že v Leifheit, s.r.o. se oproti předchozí společnosti objevuje názor, že někteří respondenti (5 %) byli zcela nespokojeni s množstvím informací při zaškolení na danou pracovní pozici.

V kategorii dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. byla s množstvím informací spokojena 1/2 respondentů a 38 % bylo spíše spokojeno. Pouze 12 % dotázaných dělníků uvedlo, že s množstvím informací bylo spíše nespokojeno. V kategorii THP jsou také respondenti většinou spokojeni a spíše spokojeni s množstvím informací (91 %) a jen 9 % dotázaných odpovědělo, že je spíše nespokojeno. V případě manažerů většina uvedla, že je spíše spokojena, ale 29 % je spíše nespokojeno.

U dotázaných dělníků v Leifheit, s.r.o. je situace podobná jako ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. tzn., že většina dotázaných byla spíše spokojena s množstvím informací, které získali při zaškolení na svou pozici. Nízké procento oslovených dělníků uvedlo, že je spíše nespokojeno (12 %) a nespokojeno (2 %). Téměř všichni oslovení THP byli s množstvím informací spokojeni (63 %) a spíše spokojeni (29 %) a pouze (8 %) bylo zcela nespokojeno. Dotázaní manažeři byli spokojeni (50 %) a spíše spokojeni (25 %), avšak 25 % z nich bylo nespokojeno.

Diskuse

Respondenti z obou společností byli s množstvím informací při zaškolení převážně spokojeni. Nespokojenost vyjádřila zhruba 1/10 oslovených dělníků z obou společností. Zatímco část dotázaných THP ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. byla spíše nespokojena, stejné množství těchto respondentů v Leifheit, s.r.o. bylo zcela nespokojeno s množstvím informací při zaškolení. Podobné výsledky jsou patrné také u oslovených manažerů. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. bylo spíše nespokojeno 29 % oslovených manažerů, avšak v Leifheit, s.r.o. jich bylo 25 % zcela nespokojeno.

K otázce 9 byla připojena doplňující otázka, která zjišťovala, z jakého důvodu byli respondenti spíše nespokojeni a nespokojeni s množstvím informací při zaškolení na pracovní pozici. Oslovení manažeři ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. uvedli, že by uvítali více informací, které považují za důležité. S některými úkoly totiž nebyli dostatečně seznámeni. Také dotázaní manažeři z Leifheit, s.r.o., kteří byli nespokojeni,

v doplňující otázce uvádějí, že se s některými informacemi seznámili až v rámci pracovního procesu, přestože jim podle nich měly být sděleny již v rámci zaškolení na pracovní místo. Dle výsledků z dotazníkového šetření by měly obě společnosti více dbát na zaškolení zejména manažerů. Ti nejčastěji uváděli, že byli nespokojeni s množstvím informací, které jim byly poskytnuty v rámci zaškolení. Ostatní respondenti byli převážně spokojeni, takže množství informací, které je poskytované těmto skupinám zaměstnanců, je dostatečné. Zejména pracovníci ve výrobě tak nejsou zbytečně zahlcováni dalšími, pro ně neúčinnými, informacemi.

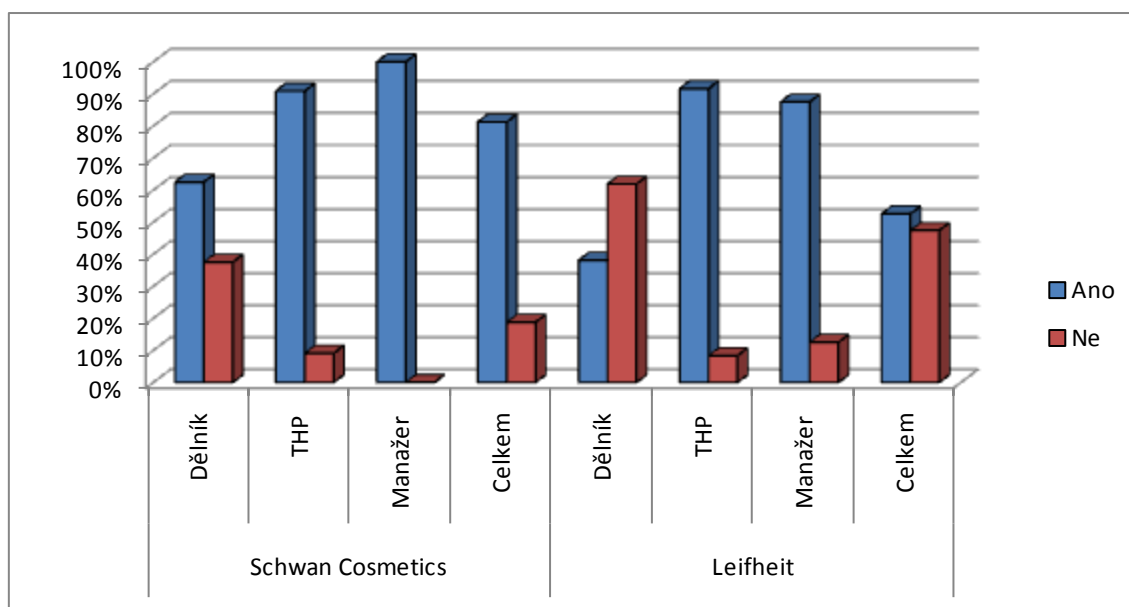
Otázka 10: Zajímáte se o možnosti nepovinného vzdělávání ve Vaší firmě?

Tabulka 10: Zájem o nepovinné vzdělávání - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	30	62	60	91	14	100	104	81	32	38	22	92	7	88	61	53
Ne	18	38	6	9	0	0	24	19	52	62	2	8	1	12	55	47
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Zájem o nepovinné vzdělávání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Otázka 10 má za úkol zjistit, zda mají zaměstnanci zájem o nepovinné vzdělávání. Jak je patrné z grafu 12, větší zájem o nepovinné vzdělávání mají respondenti ze společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. Možnost, že respondenti mají zájem o nepovinné vzdělávání, zvolilo ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. 81 % dotázaných, zatímco v Leifheit, s.r.o. tuto možnost označilo pouze 53 % respondentů.

Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se o možnost dalšího vzdělávání zajímá 62 % respondentů v kategorii dělník. U oslovených THP je tento zájem vyšší (91 %) a všichni oslovení manažeři odpověděli, že se zajímají o nepovinné vzdělávání.

Na rozdíl od první společnosti se dotázaní dělníci v Leifheit, s.r.o. o možnost dalšího vzdělávání spíše nezajímají, a to z 62 %. V porovnání s předchozí společností se respondenti ze skupiny THP zajímají o další vzdělávání podobně (92 %). A 88 % dotázaných manažerů uvedlo, že o nepovinné vzdělávání mají zájem.

Diskuse

Dle výsledků je zřejmé, že ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se respondenti o nepovinné vzdělávání zajímají více než v Leifheit, s.r.o. Téměř 1/2 respondentů z Leifheit, s.r.o. uvedla, že se o nepovinné vzdělávání nezajímá. Dotázaní THP z obou společností se zajímají o nepovinné vzdělávání stejně, ovšem rozdíl je zřetelný u oslovených manažerů. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se o nepovinné vzdělávání zajímají všichni dotázaní manažeři, ale v Leifheit, s.r.o. pouze 88 % těchto respondentů.

Společnost Leifheit, s.r.o. by se tedy měla zabývat tím, z jakého důvodu o něj respondenti nemají zájem a zda nejsou přesvědčeni o tom, že další vzdělávání již nepotřebují. Takový přístup by nebyl vhodný pro posun ke znalostní společnosti. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se respondenti o nepovinné vzdělávání zajímají daleko více, ale společnost by měla prohloubit zájem o vzdělávání zejména u respondentů na dělnické pozici.

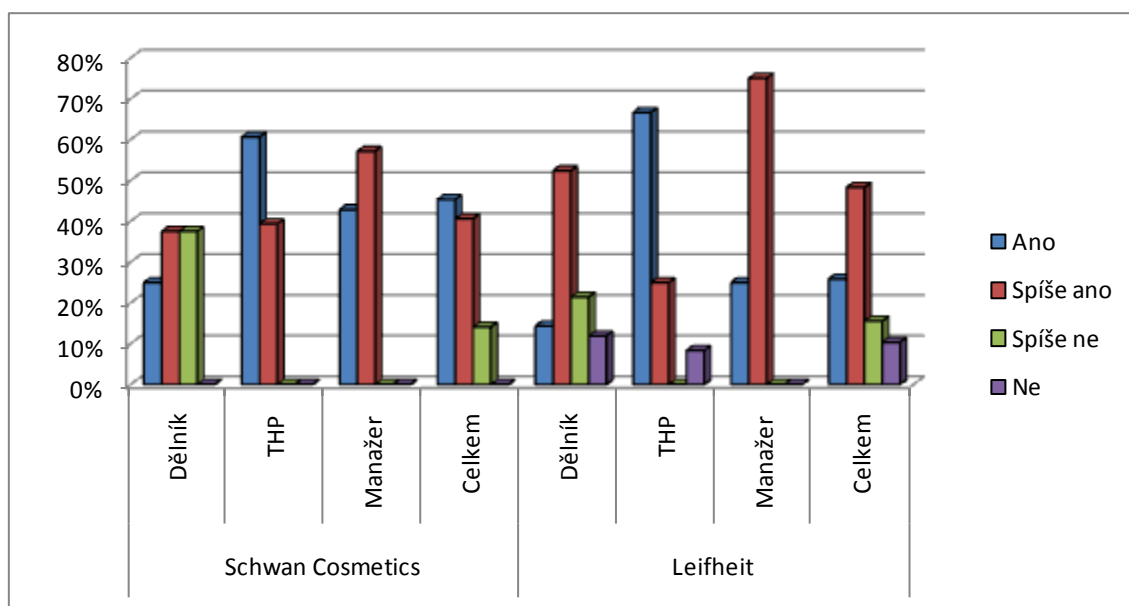
Otázka 11: Věnuje se podle Vás firma dostatečně vzdělávání zaměstnanců?

Tabulka 11: Zájem firmy o vzdělávání zaměstnanců - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	12	24	40	61	6	43	58	45	12	14	16	67	2	25	30	26
Spíše ano	18	38	26	39	8	57	52	41	44	53	6	25	6	75	56	48
Spíše ne	18	38	0	0	0	0	18	14	18	21	0	0	0	0	18	16
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0	10	12	2	8	0	0	12	10
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Zájem firmy o vzdělávání zaměstnanců (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Podle výsledků z dotazníkového šetření si 86 % respondentů ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. myslí, že se společnost dostatečně a spíše dostatečně věnuje vzdělávání zaměstnanců, ostatních 14 % se přiklání k názoru, že se jejich zaměstnavatel věnuje vzdělávání spíše nedostatečně. Pozitivně lze ohodnotit to, že žádný z dotázaných si nemyslí, že by se společnost vůbec nevěnovala vzdělávání zaměstnanců. V Leifheit, s.r.o. je s tím, jak se firma věnuje vzdělávání spokojeno a spíše spokojeno 76 %

dotázaných. Podobně jako v první společnosti 14 % respondentů zastává názor, že se firma věnuje vzdělávání spíše nedostatečně a je zde i skupina respondentů (10 %), kteří se domnívají, že se firma nedostatečně věnuje vzdělávání svých zaměstnanců.

Odpověď „ano“ zvolila 1/4 dotázaných dělníků ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. Možnost, že se společnost spíše věnuje vzdělávání označilo 38 % a zároveň 38 % uvedlo odpověď „spíše ne“. Všichni oslovení THP jsou přesvědčení, že zaměstnavatel se dostatečně (61 %) a spíše dostatečně (39 %) věnuje vzdělávání zaměstnanců a u dotázaných manažerů jsou odpovědi podobné. Celkem 43 % dotázaných manažerů zvolilo možnost „ano“ a 57 % možnost „spíše ano“.

Možnost „ano“ a „spíše ano“, tedy že se společnost Leifheit, s.r.o. dostatečně a spíše dostatečně věnuje vzdělávání zaměstnanců označilo 67 % dotázaných dělníků. Spíše nespokojena je 1/5 a nepokojenost s tím, jak se firma věnuje vzdělávání zaměstnanců vyjádřilo 12 % dělníků. Celkem 67 % respondentů ze skupiny THP si myslí, že se firma dostatečně věnuje vzdělávání a 25 % označilo možnost „spíše ano“. V této kategorii je i část oslovených (8 %), kteří uvedli, že se společnost vzdělávání dostatečně nevěnuje. Všichni manažeři odpověděli na otázku „ano“ (25 %) a „spíše ano“ (75 %).

Diskuse

Podle výsledků uvedených v grafu 13 lze konstatovat, že většina respondentů je s tím, jak se v obou společnostech věnují vzdělávání zaměstnanců, spíše spokojena. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je spíše nespokojeno pouze 38 % respondentů na dělnické pozici a v Leifheit, s.r.o. je spíše nespokojena a nespokojena 1/3 dotázaných dělníků. Tento výsledek souvisí z velké části s tím, jak respondenti odpovídali v otázce 10. Ti, kteří v předchozí otázce uvedli, že mají zájem o možnost nepovinného vzdělávání, mnohdy také odpovídali, že se společnost spíše nedostatečně věnuje jejich vzdělávání. Zmínění respondenti by tedy měli zájem o nepovinné vzdělávání, ale ze strany zaměstnavatele jim toto vzdělávání spíše není nabízeno a pozornost je věnována převážně školení ze zákona. Zatímco všichni oslovení THP ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. jsou spokojeni s tím, jak se společnost věnuje vzdělávání zaměstnanců, v Leifheit, s.r.o. je 8 % těchto respondentů zcela nespokojeno. Obě společnosti se podle dotázaných manažerů věnují vzdělávání dostatečně.

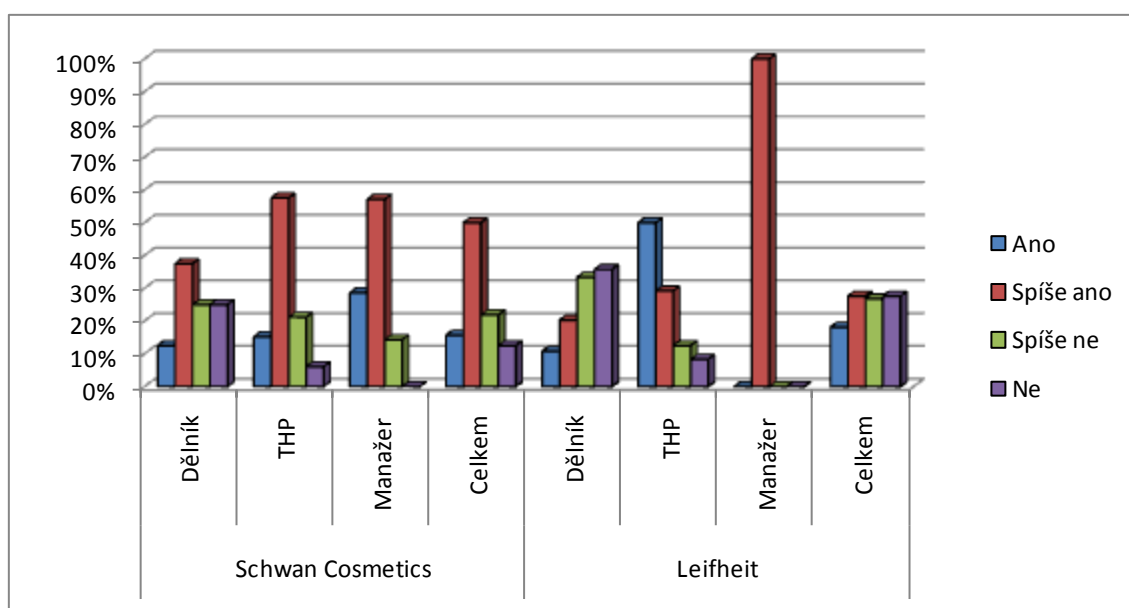
Otázka 12: Motivuje Vás zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání?

Tabulka 12: Motivace k dalšímu vzdělávání - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	6	12	10	15	4	29	20	16	9	11	12	50	0	0	21	18
Spíše ano	18	38	38	58	8	57	64	50	17	20	7	29	8	100	32	28
Spíše ne	12	25	14	21	2	14	28	22	28	33	3	13	0	0	31	26
Ne	12	25	4	6	0	0	16	12	30	36	2	8	0	0	32	28
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Motivace k dalšímu vzdělávání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se 1/2 respondentů domnívá, že zaměstnavatel je k dalšímu vzdělávání spíše motivuje. Ovšem 22 % dotázaných je toho názoru, že spíše nejsou motivováni, 12 % tvrdí, že nejsou motivováni k dalšímu vzdělávání a zbylých 16 % odpovědělo, že jsou zaměstnavatelem motivováni k dalšímu vzdělávání. Odpovědi respondentů v Leifheit, s.r.o. jsou téměř vyrovnané. Z grafu 14 vyplývá, že 54 % dotázaných považuje motivaci ze strany zaměstnavatele za spíše a zcela

neuspokojivou. Zcela spokojeno je 18 % dotázaných a spíše spokojeno s motivací je 28 % dotázaných zaměstnanců.

Odpovědi respondentů na dělnické pozici ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. lze rozdělit na 2 části. První polovina se domnívá, že jsou ze strany zaměstnavatele motivováni a spíše motivováni k dalšímu vzdělávání a druhá polovina má opačný názor. Nejvíce oslovených z kategorie THP odpovědělo, že jsou spíše motivováni (58 %). Dále 21 % dotázaných THP uvedlo, že spíše nejsou motivováni a pouze 15 % je přesvědčeno o tom, že je společnost motivuje k dalšímu vzdělávání. Část těchto respondentů (6 %) se ovšem domnívá, že nejsou vůbec motivováni. Celkem 66 % dotázaných manažerů je spíše motivováno a motivováno ke vzdělávání. Ačkoli žádný z manažerů neuvedl, že by ho zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání nemotivoval, 14 % z nich je přesvědčeno, že spíše motivováni nejsou.

Ve společnosti Leifheit, s.r.o. si 69 % dotázaných dělníků myslí, že je zaměstnavatel spíše a určitě nemotivuje. Zhruba 1/3 je však přesvědčena o tom, že jsou spíše motivováni a motivováni ke vzdělávání. Polovina oslovených THP uznává, že jsou motivováni ke vzdělávání, dále je 29 % z nich spíše motivováno a zbylá část je přesvědčena, že je zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání nemotivuje (6 %) a spíše nemotivuje (13 %). Všichni dotázaní manažeři se shodli, že jsou spíše motivováni.

Diskuse

Z výsledků je zřejmé, že ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je většina respondentů s motivací k dalšímu vzdělávání spíše spokojena, ovšem v Leifheit, s.r.o. jsou odpovědi respondentů téměř vyrovnané. Především oslovení dělníci v obou společnostech jsou s motivací ke vzdělávání nespokojeni více než ostatní kategorie zaměstnanců. V Leifheit, s.r.o. je nespokojeno více dotázaných dělníků než ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. Ve skupině THP ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je více respondentů spíše nespokojeno a zároveň je zcela spokojeno méně dotázaných než v Leifheit, s.r.o. V Leifheit, s.r.o. jsou všichni dotázaní manažeři spíše spokojeni, avšak ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je 14 % oslovených manažerů spíše nespokojeno s motivací ke vzdělávání.

Lze konstatovat, že špatná motivace zaměstnanců ke vzdělávání může vést k nezájmu o další vzdělávání, jak je patrné z výsledků otázky 10. Chybějící motivace oslovených

dělníků v Leifheit, s.r.o. mohla způsobit vyšší nezáměr těchto respondentů o nepovinné vzdělávání. Dotázaní THP i manažeři si spíše uvědomují potřebu vzdělávání, avšak zejména společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. by neměla zapomínat na důležitost motivace ke vzdělávání u těchto skupin zaměstnanců.

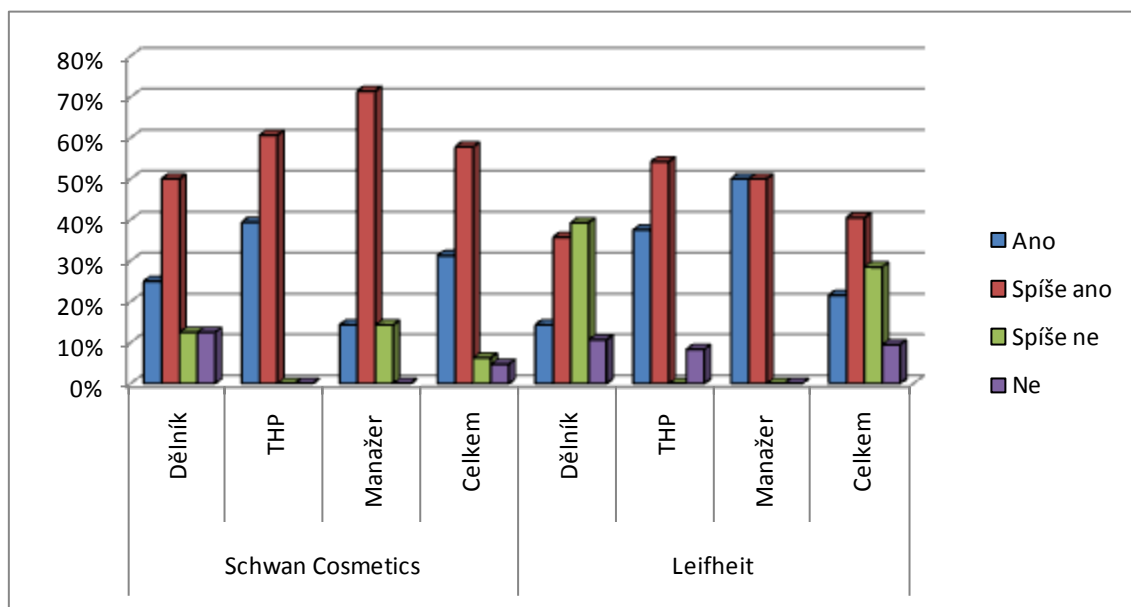
Otázka 13: Věnuje se podle Vás firma dostatečně rozvoji zaměstnanců?

Tabulka 13: Záměr firmy o rozvoj zaměstnanců - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	12	24	26	39	2	14	40	31	12	14	9	38	4	50	25	22
Spíše ano	24	50	40	61	10	72	74	58	30	36	13	54	4	50	47	41
Spíše ne	6	13	0	0	2	14	8	6	33	39	0	0	0	0	33	28
Ne	6	13	0	0	0	0	6	5	9	11	2	8	0	0	11	9
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Záměr firmy o rozvoj zaměstnanců (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

V pořadí třináctá otázka se zabývá rozvojem zaměstnanců. Na skutečnost, zda se společnost dostatečně věnuje rozvoji zaměstnanců, nejčastěji odpovídali respondenti ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. spíše ano (58 %). Dále je 31 % dotázaných zaměstnanců přesvědčeno o tom, že se firma věnuje rozvoji dostatečně a pouhých 11 % uvedlo, že rozvoj ze strany firmy je spíše neuspokojivý a neuspokojivý. Na rozdíl od předchozí společnosti jsou respondenti ze společnosti Leifheit, s.r.o. více nespokojeni s tím, jak se firma věnuje jejich rozvoji. Z grafu 15 je zřetelné, že 37 % respondentů zvolilo možnost, že se zaměstnavatel rozvoji zaměstnanců věnuje spíše nedostatečně a nedostatečně. Pozitivní je, že převážná část respondentů se domnívá, že rozvoj ze strany společnosti je dostatečný (22 %) a spíše dostatečný (41 %). Odpovědi respondentů se však liší podle jednotlivých kategorií.

Na otázku, zda se zaměstnavatel dostatečně věnuje rozvoji zaměstnanců, odpověděla 1/2 dotázaných dělníků ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o., spíše ano. Dále se 24 % respondentů z kategorie dělníků domnívá, že se společnost dostatečně věnuje rozvoji a zbylá 1/4 je přesvědčena, že tomu tak spíše není a není. Všichni respondenti z kategorie THP vyjádřili názor, že zaměstnavatel se rozvoji věnuje dostatečně (39 %) a spíše dostatečně (61 %). Pouze část respondentů ze skupiny manažerů (14 %) uvedla, že rozvoji se firma věnuje spíše nedostatečně. Podle 72 % dotázaných manažerů se zaměstnavatel rozvoji věnuje spíše dostatečně a 14 % je zcela spokojeno.

U dotázaných dělníků v Leifheit, s.r.o. nejvíce převládá odpověď, že firma se rozvoji svých zaměstnanců věnuje spíše nedostatečně (39 %). Z 36 % se tito respondenti domnívají, že se zaměstnavatel spíše dostatečně věnuje jejich rozvoji a 14 % uvedlo, že se dostatečně věnuje rozvoji. Zbylých 11 % je toho názoru, že se firma dostatečně rozvoji nevěnuje. Většina respondentů ze skupiny THP uvádí, že se firma dostatečně (38 %) a spíše dostatečně (54 %) věnuje rozvoji, avšak 8 % z nich zvolilo odpověď „ne“, tedy, že se dostatečně nevěnuje rozvoji zaměstnanců. Všichni dotázaní manažeři jsou spokojeni a spíše spokojeni s tím, jak se společnost věnuje jejich rozvoji.

Diskuse

Přestože je většina respondentů v obou společnostech spíše spokojena s tím, jak se zaměstnavatel věnuje jejich rozvoji, z výsledků je patrné, že v Leifheit, s.r.o. je více

respondentů nespokojeno. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. i Leifheit, s.r.o. je mezi zaměstnanci na dělnické pozici část respondentů, kteří uvádí, že zaměstnavatel se dostatečně nevěnuje jejich rozvoji. V Leifheit, s.r.o. je však těchto oslovených dělníků daleko více než ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. Personalisté z obou společností potvrzují, že většina rozvojových kurzů je zaměřena zejména na kategorie THP a manažerů. Kromě nespokojených respondentů na dělnické pozici je ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. spíše nespokojeno 14 % dotázaných manažerů a v Leifheit, s.r.o. je zcela nespokojeno 8 % dotázaných THP. Především Schwan Cosmetics CR, s.r.o. by měl zajistit kvalitnější péči o rozvoj manažerů.

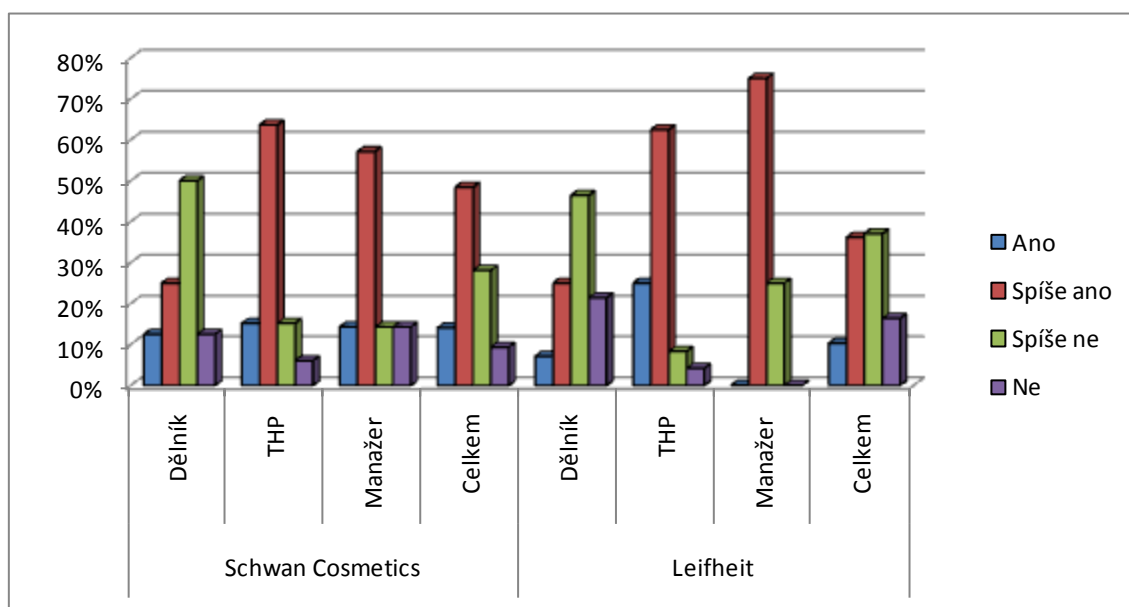
Otázka 14: Motivuje Vás zaměstnavatel k dalšímu rozvoji?

Tabulka 14: Motivace k dalšímu rozvoji - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	6	13	10	15	2	14	18	15	6	7	6	25	0	0	12	10
Spíše ano	12	24	42	64	8	58	62	48	21	25	15	63	6	75	42	36
Spíše ne	24	50	10	15	2	14	36	28	39	46	2	8	2	25	43	37
Ne	6	13	4	6	2	14	12	9	18	22	1	4	0	0	19	17
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Motivace k dalšímu rozvoji (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Další otázka se snažila odhalit názor zaměstnanců, zda jsou svým zaměstnavatelem motivováni k dalšímu rozvoji. Podle respondentů ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je téměř 1/2 z nich spíše motivovaná k dalšímu rozvoji. Dalších 15 % je přesvědčeno o tom, že je zaměstnavatel dostatečně motivuje, 28 % uvádí, že spíše nejsou motivováni a zbylých 9 % respondentů není motivováno k dalšímu rozvoji. Oproti první společnosti jsou výsledky v Leifheit, s.r.o. více rozporuplné. Nejvíce respondentů (37 %) je toho názoru, že spíše nejsou motivováni, následuje mínění dotázaných, že jsou zaměstnavatelem spíše motivováni (36 %), celých 16 % si myslí, že je zaměstnavatel vůbec nemotivuje a zbylých 9 % uvádí, že je motivováno k dalšímu rozvoji. Výsledky se liší podle jednotlivých kategorií zaměstnanců.

Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. si 1/2 oslovených dělníků myslí, že je zaměstnavatel k dalšímu rozvoji spíše nemotivuje a 13 % uvedlo, že není vůbec motivováno. Zbylá část těchto respondentů je podle svého názoru motivována (13 %) a spíše motivována (24 %). Naopak většina respondentů ze skupiny THP a manažerů tvrdí, že jsou k dalšímu rozvoji spíše motivováni. V těchto skupinách zaměstnanců jsou výsledky podobné. Motivováno a spíše motivováno je k dalšímu rozvoji 79 % oslovených THP

a zbylá část spíše není a není motivovaná. Oslovení manažeři jsou k rozvoji spíše a určitě motivováni (72 %) a 28 % spíše není a není motivováno.

Ve společnosti Leifheit, s.r.o. se setkáváme s podobnými výsledky jako v předchozí společnosti. Dotazovaní z dělnické pozice jsou z 68 % přesvědčeni, že spíše nejsou a vůbec nejsou motivováni k dalšímu rozvoji. Jak je zřejmé z grafu 16, pouze 32 % dotázaných dělníků se přiklání k názoru, že jsou motivováni a spíše motivováni zaměstnavatelem ke svému rozvoji. Nejvíce dotázaných THP si myslí, že spíše jsou motivováni (63 %) a rozhodně jsou motivováni (25 %) k dalšímu rozvoji. Zbylá část (12 %) uvedla možnost, že spíše nejsou a nejsou motivováni. U respondentů v kategorii manažerů převládá odpověď, že jsou spíše motivováni a 1/4 se domnívá, že spíše není motivovaná k dalšímu rozvoji.

Diskuse

Personální oddělení ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. dodává, že se snaží motivovat své zaměstnance tím, že prostřednictvím rozvoje mohou zvyšovat svou flexibilitu a uplatnitelnost na trhu práce.

Nejmenší motivaci opět pocítují respondenti z dělnických pozic v obou společnostech. Výsledky z otázky 13 ovšem ukazují, že této skupině respondentů se společnosti z hlediska jejich rozvoje nevěnují příliš dostatečně. Tato skutečnost platí zejména pro společnost Leifheit, s.r.o. Je zřejmé, že pokud se společnosti dělnickým pozicím v záležitosti jejich rozvoje příliš nevěnují a nenabízí jim rozvojové kurzy, nebudou je ani motivovat k účasti na těchto kurzech. Oproti Leifheit, s.r.o. více oslovených THP a manažerů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. uvedlo, že je zaměstnavatel k dalšímu rozvoji spíše a vůbec nemotivuje.

Motivace zaměstnanců není jednoduchý úkol a určitý způsob motivace nemusí být dostačující pro všechny zaměstnance. Obě společnosti by měly podpořit další rozvoj zaměstnanců, který přispěje k rozšíření jejich znalostí a také k maximálnímu využití lidského potenciálu.

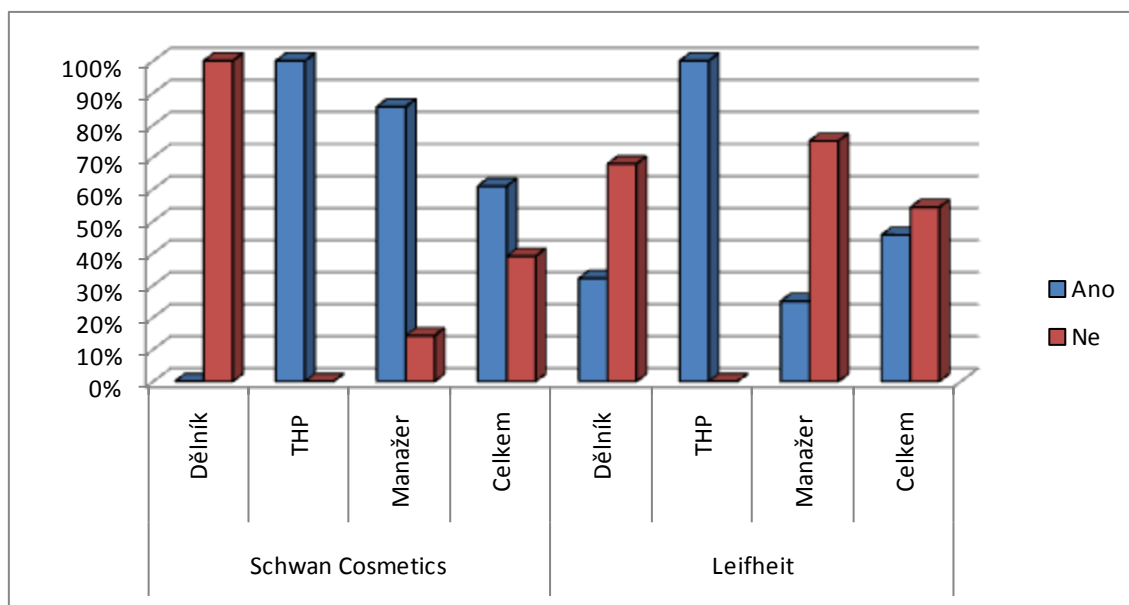
Otázka 15: Nabízí Vám firma odborné kurzy či semináře pro Váš profesní rozvoj?

Tabulka 15: Nabídka odborných kurzů pro profesní rozvoj - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	0	0	66	100	12	86	78	61	27	32	24	100	2	25	53	46
Ne	48	100	0	0	2	14	50	39	57	68	0	0	6	75	63	54
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Nabídka odborných kurzů pro profesní rozvoj (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Další otázka vedla ke zjištění, zda jsou zaměstnancům nabízeny kurzy pro jejich profesní rozvoj. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se většina respondentů (61 %) shodla, že jim jsou nabízeny kurzy pro profesní rozvoj. Respondenti z Leifheit, s.r.o. jsou ovšem opačného názoru a více jak 1/2 z nich uvádí, že jim takové kurzy nabízené nejsou. Výsledky se opět liší podle uvedených kategorií zaměstnanců.

Zatímco všichni respondenti ze skupiny dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. odpověděli, že jim takové kurzy nabízené nejsou, každý dotázaný THP je opačného

názoru. Co se týká dotázaných manažerů, tak 86 % z nich odpovědělo, že jim jsou nabízené kurzy pro profesní rozvoj a 14 % uvádí, že ne.

Respondenti na dělnické pozici ve společnosti Leifheit, s.r.o. z 68 % tvrdí, že jim takové kurzy poskytované nejsou a 32 % odpovědělo, že jim kurzy na jejich profesní rozvoj nabízené jsou. Všichni respondenti z kategorie THP, tak jako ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. uvedli, že jim je umožněno navštěvovat kurzy pro jejich profesní rozvoj. Celkem 3/4 manažerů uvedli, že jim nejsou poskytované kurzy pro profesní rozvoj.

Diskuse

Prostřednictvím rozhovorů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. bylo zjištěno, že některým pracovníkům na dělnické pozici jsou nabízené kurzy pro profesní rozvoj, které prohlubují jejich znalosti potřebné pro výkon na určité pozici. Jedná se zejména o rozvoj znalostí v oblasti pneumatiky a hydrauliky. Avšak více jak 1/2 profesních rozvojových kurzů je zaměřena na počítačové znalosti zejména v oblasti Microsoft Office a Intranet a tyto kurzy jsou určené pro THP. Dále je profesní rozvoj zaměřen na rozšíření kompetencí v oblasti péče o zákazníka atd. Pro dělnické pozice jsou podle personálního oddělení ve společnosti Leifheit, s.r.o. nabízeny kurzy pro profesní rozvoj na zvyšování výkonnosti týmu nebo jak řešit konfliktní situace. Tyto kurzy se ovšem týkají zejména mluvčích z výroby. V minulých letech byly zaměstnancům z výroby nabízené i počítačové kurzy pro začátečníky a pokročilé, ale v roce 2014 již tyto rozvojové kurzy neproběhly. Další profesní rozvoj zaměstnanců je zaměřen především na počítačové kurzy na prohloubení znalostí v oblasti Microsoft Office a Autocad.

Profesní rozvoj je důležitý pro všechny zaměstnance, protože cílem profesních kurzů je prohloubit současné odborné znalosti zaměstnanců a rozšířit jejich kompetence, aby mohli převzít další úkoly a stali se tak flexibilnějšími. Výsledky uvedené v grafu 17 ukazují, že Schwan Cosmetics CR, s.r.o. nenabízí dotázaným dělníkům kurzy pro profesní rozvoj, zatímco v Leifheit, s.r.o. je 1/3 oslovených dělníků nabízené. Personalistky z obou společností potvrdily, že tyto kurzy jsou poskytované pouze některým zaměstnancům z dělnické pozice. Všichni dotázaní respondenti ze skupiny THP v obou společnostech uvedli, že kurzy pro jejich profesní rozvoj jim nabízené jsou. THP se musí neustále profesně rozvíjet kvůli prohlubování odborných znalostí na své pozici a totéž by mělo platit u manažerů. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je 86 % dotázaných

manažerů, kterým zaměstnavatel kurzy profesního rozvoje nabízí, avšak v Leifheit, s.r.o. je 75 % dotázaných manažerů, kterým nejsou tyto kurzy nabízené.

Je zřejmé, že kurzy pro profesní rozvoj zaměstnanců velmi přispívají k požadovanému zlepšování podnikových procesů. Je tedy nezbytné, aby se obě společnosti věnovaly profesnímu rozvoji ve všech kategoriích zaměstnanců. Leifheit, s.r.o. by měl nejprve zlepšit nabídku kurzů profesního rozvoje pro manažery a Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se musí dále zaměřit také na dělníky.

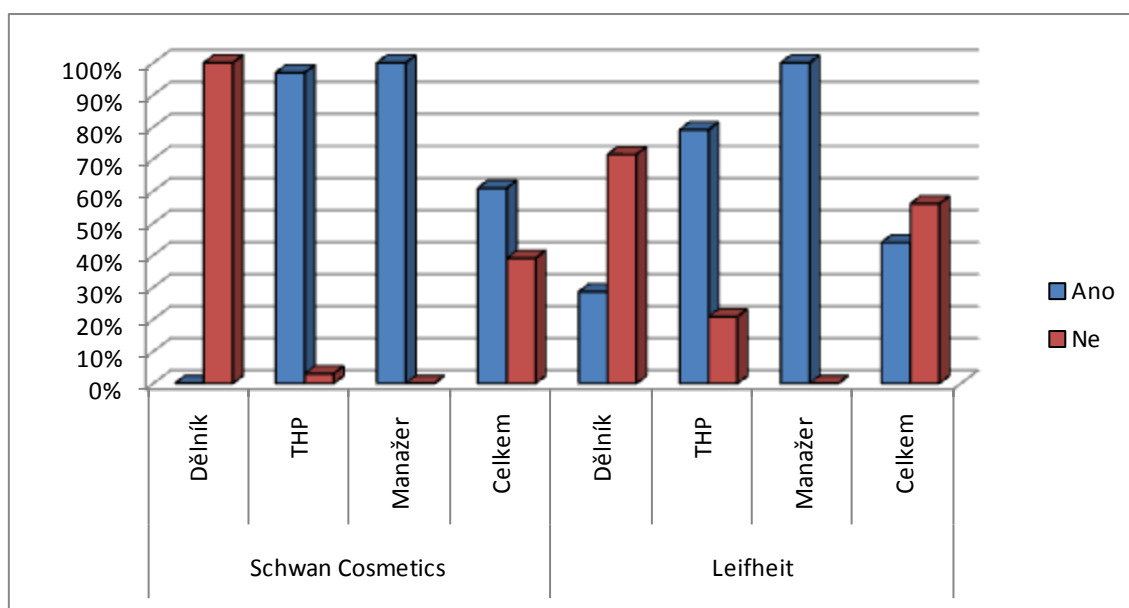
Otázka 16: Nabízí Vám firma odborné kurzy či semináře pro Váš osobnostní rozvoj?

Tabulka 16: Nabídka odborných kurzů pro osobnostní rozvoj - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	0	0	64	97	14	100	78	61	24	29	19	79	8	100	51	44
Ne	48	100	2	3	0	0	50	39	60	71	5	21	0	0	65	56
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Nabídka odborných kurzů pro osobnostní rozvoj (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

V pořadí 16. otázka zjišťuje, jestli jsou zaměstnancům prostřednictvím společnosti nabízené kurzy pro osobnostní rozvoj. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. 61 % respondentů uvedlo, že kurzy na osobnostní rozvoj jim jsou nabízené a zbylých 39 % je toho názoru, že jim tyto kurzy nabízené nejsou. Na rozdíl od první společnosti více respondentů (56 %) z Leifheit, s.r.o. zaujímá stanovisko, že takové kurzy jim nabízené nejsou. Stejně jako v předchozí otázce jsou odpovědi respondentů závislé na jejich pracovním zařazení.

Všichni dotázaní dělníci ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. uvedli, že jim odborné kurzy na osobnostní rozvoj nejsou nabízené. V rámci skupiny THP odpovědělo 97 % respondentů, že jim jsou tyto kurzy nabízené a všichni dotázaní manažeři potvrzují, že jim jsou nabízené semináře pro osobnostní rozvoj.

Téměř 3/4 respondentů ze skupiny dělníků z Leifheit, s.r.o. je přesvědčeno, že jim kurzy pro osobnostní rozvoj nejsou nabízené, 29 % je ovšem přesvědčeno o opaku. Nejvíce dotázaných z kategorie THP (79 %) uvedlo, že jim společnost nabízí kurzy pro jejich osobnostní rozvoj a všichni oslovení manažeři uvedli možnost „ano“ tzn., že jim jsou poskytované kurzy pro osobnostní rozvoj.

Diskuse

Vedoucí personálního oddělení uvedla, že do skupiny rozvojových aktivit řadí Schwan Cosmetics CR, s.r.o. kurzy zaměřené na rozvoj sociálních kompetencí, jako je týmová spolupráce či komunikační dovednosti. Střední a top management má možnost se zúčastnit například kurzů zaměřených na koučování, řízení změn, time management nebo efektivní komunikaci v týmu. Zaměstnancům, kteří pro výkon práce na své pozici potřebují jazykové kompetence, je umožněna i výuka cizích jazyků. Tyto kurzy jsou taktéž zařazeny do osobnostního rozvoje zaměstnanců. V současné době jsou zaměstnancům nabízené kurzy německého, anglického, španělského, francouzského, italského a ruského jazyka. Personalistka také potvrdila, že v současnosti nejsou pracovníkům z výrobní části nabízené žádné kurzy či semináře pro osobnostní rozvoj. Z rozhovorů ve společnosti Leifheit, s.r.o. bylo zjištěno, že některým zaměstnancům nebo jednotlivým výrobám jsou poskytované kurzy zaměřené na komunikaci či týmovou spolupráci. Také v této společnosti jsou jazykové kurzy zařazeny mezi aktivity

pro osobnostní rozvoj a někteří zaměstnanci ze skupiny THP a manažerů, kteří využívají jazykové znalosti pro výkon své práce, mají možnost navštěvovat kurzy německého, anglického a francouzského jazyka. Převážně manažerům je nabízena široká škála kurzů osobnostního rozvoje.

Jak je patrné z grafu 18 všichni dotázaní dělníci ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. uvedli, že jim kurzy pro osobnostní rozvoj nejsou nabízené a totéž potvrzuje i personální oddělení. Společnost by měla v rámci osobnostního rozvoje dělníků uspořádat kurzy týkající se efektivní komunikace v týmu nebo teambuildingu. Tyto kurzy by přispěly ke zlepšení komunikace a sebranosti v týmu i mezi odděleními. Týmový duch zároveň napomáhá ke společné práci se znalostmi a rozvíjí lidský potenciál. V Leifheit, s.r.o. odpovědělo 29 % respondentů z dělnické pozice, že kurzy pro osobnostní rozvoj jim nabízené jsou, ale jak je patrné, stále je většina těch, kterým osobnostní rozvoj nabízen není. Zatímco ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je 97 % oslovených THP, kterým jsou nabízené kurzy pro osobnostní rozvoj, v Leifheit, s.r.o. jich je jen 79 %. Naopak kurzy pro osobnostní rozvoj jsou nabízené všem dotázaným manažerům z obou společností.

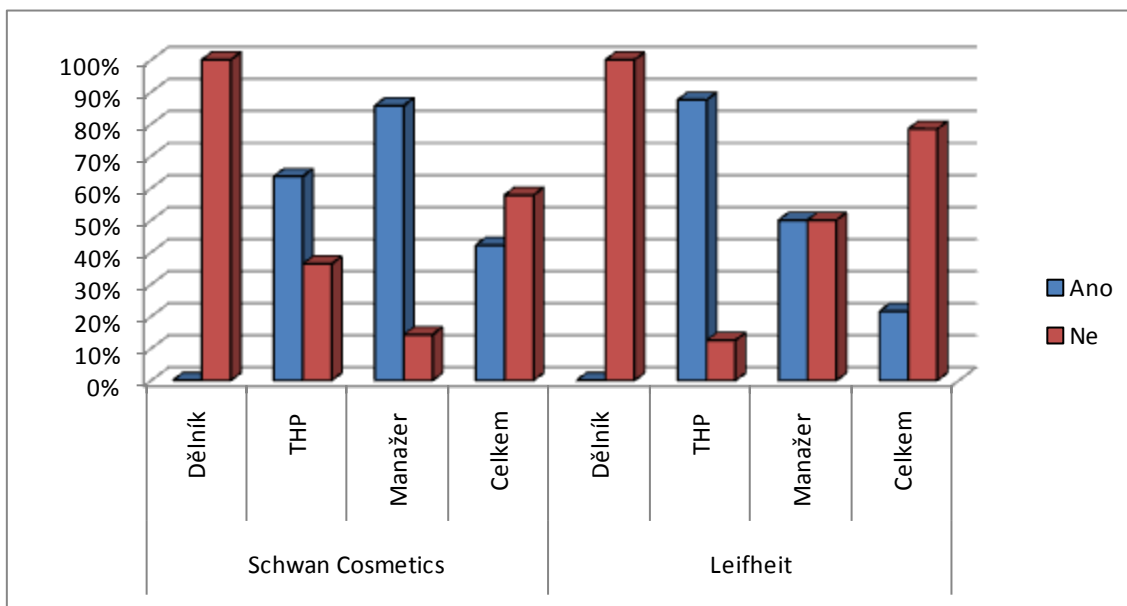
Otázka 17: Navštěvujete z vlastní iniciativy odborné kurzy či semináře z důvodu Vašeho profesního rozvoje?

Tabulka 17: Zájem o kurzy profesního rozvoje - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	0	0	42	64	12	86	54	42	0	0	21	88	4	50	25	22
Ne	48	100	24	36	2	14	74	58	84	100	3	12	4	50	91	78
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19: Zájem o kurzy profesního rozvoje (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Tato otázka navazuje na otázku 16 a zjišťuje, jestli zaměstnanci z vlastní iniciativy navštěvují kurzy pro profesní rozvoj. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. převládá odpověď respondentů, že kurzů pro profesní rozvoj se z vlastní iniciativy neúčastní (58 %). Stejnou odpověď označilo také 78 % respondentů z Leifheit, s.r.o.

Podle jednotlivých kategorií jsou výsledky ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. následující. Žádný z respondentů ze skupiny dělníků tyto kurzy nenavštěvuje z vlastní iniciativy. Oproti tomu 64 % dotázaných z kategorie THP uvádí, že kurzy pro jejich profesní rozvoj z vlastního podnětu navštěvují a zbývajících 36 % se těchto kurzů z vlastní iniciativy neúčastní. Ve skupině dotázaných manažerů se 14 % z nich neúčastní aktivit pro profesní rozvoj z vlastní iniciativy, ale 86 % si uvědomuje důležitost těchto kurzů a sami o ně mají zájem.

Také dotázaní dělníci v Leifheit, s.r.o. odpověděli, že kurzy zaměřené na profesní rozvoj nenavštěvují z vlastní iniciativy (100 %). Z grafu 19 dále vyplývá, že 88 % respondentů z kategorie THP kurzy navštěvuje z vlastní iniciativy a u dotázaných manažerů je výsledek takový, že 1/2 z nich zmíněné kurzy navštěvuje z vlastního podnětu, ale druhá polovina ne.

Diskuse

Většina respondentů v obou společnostech nenavštěvuje kurzy profesního rozvoje z vlastní iniciativy. Z výsledků je patrné, že kurzy z vlastní iniciativy nenavštěvují zejména respondenti v Leifheit, s.r.o. Všichni dotázaní dělníci ze zmíněných společností nenavštěvují z vlastního podnětu kurzy profesního rozvoje. Přestože většině respondentů nejsou nabízené kurzy pro profesní rozvoj, necítí ani potřebu se z vlastní iniciativy těchto kurzů účastnit. Dle grafu 17 je zřejmé, že všem THP v obou společnostech jsou nabízené kurzy pro profesní rozvoj a navíc je ještě většina z nich navštěvuje z vlastní iniciativy. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je 86 % dotázaných manažerů, kteří se profesního rozvoje z vlastní iniciativy účastní a v Leifheit, s.r.o. je těchto manažerů 1/2. V případě 1/2 dotázaných manažerů, kteří kurzy profesního rozvoje nenavštěvují z vlastního podnětu, se jedná o respondenty ve věku 36-45 let, kteří v Leifheit, s.r.o. pracují 11-15 let. Tito respondenti mohou mít dojem, že kurzy profesního rozvoje již nepotřebují, a když jim je zaměstnavatel sám nenabízí, neúčastní se jich ani z vlastní iniciativy.

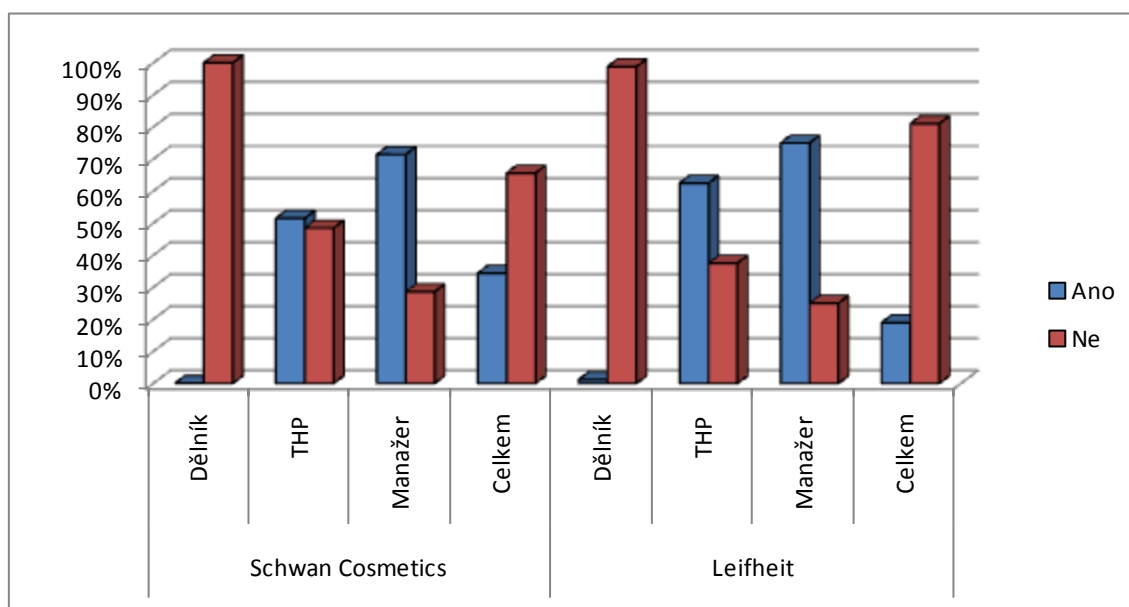
Otázka 18: Navštěvujete z vlastní iniciativy odborné kurzy či semináře z důvodu Vašeho osobnostního rozvoje?

Tabulka 18: Zájem o kurzy osobnostního rozvoje - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	0	0	34	52	10	71	44	34	1	1	15	62	6	75	22	19
Ne	48	100	32	48	4	29	84	66	83	99	9	38	2	25	94	81
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Zájem o kurzy osobnostního rozvoje (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Otázka, zda zaměstnanci navštěvují z vlastní iniciativy kurzy pro jejich osobnostní rozvoj, navazuje na otázku 16. V obou společnostech většina respondentů uvedla, že z vlastní iniciativy kurzy pro jejich osobnostní rozvoj nenavštěvují. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. tak odpovědělo 66 % respondentů a v Leifheit, s.r.o. dokonce 81 % respondentů.

Tyto kurzy z vlastní iniciativy navštěvují ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. nejvíce respondenti ze skupiny manažerů (71 %) a dále dotázaní THP (52 %). Všichni dotázaní dělníci uvedli, že kurzy na osobnostní rozvoj nenavštěvují z vlastní iniciativy.

V Leifheit, s.r.o. jsou výsledky z jednotlivých kategorií podobné jako ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. Z vlastního podnětu kurzy osobnostního rozvoje nejvíce navštěvují respondenti z manažerské pozice (75 %) a dále respondenti z kategorie THP (63 %). Dotázaní dělníci uvedli, že kurzy osobnostního rozvoje z vlastní iniciativy nenavštěvují.

Diskuse

Dle výsledků z otázky 16 je evidentní, že respondentům na dělnické pozici ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. nejsou nabízené kurzy osobnostního rozvoje a v Leifheit, s.r.o. je

nabídka těchto kurzů značně omezena. Přesto oslovení dělníci nemají zájem navštěvovat kurzy osobnostního rozvoje z vlastní iniciativy. Z vlastního podnětu navštěvuje kurzy osobnostního rozvoje 52 % respondentů ze skupiny THP ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a 62 % oslovených THP v Leifheit, s.r.o., přestože většině jsou tyto kurzy nabízené v rámci společnosti. Všem dotázaným manažerům z obou společností jsou dle výsledků otázky 16 kurzy osobnostního rozvoje nabízené, avšak 3/4 respondentů považují osobnostní rozvoj za důležitý a kurzů se účastní také z vlastní iniciativy.

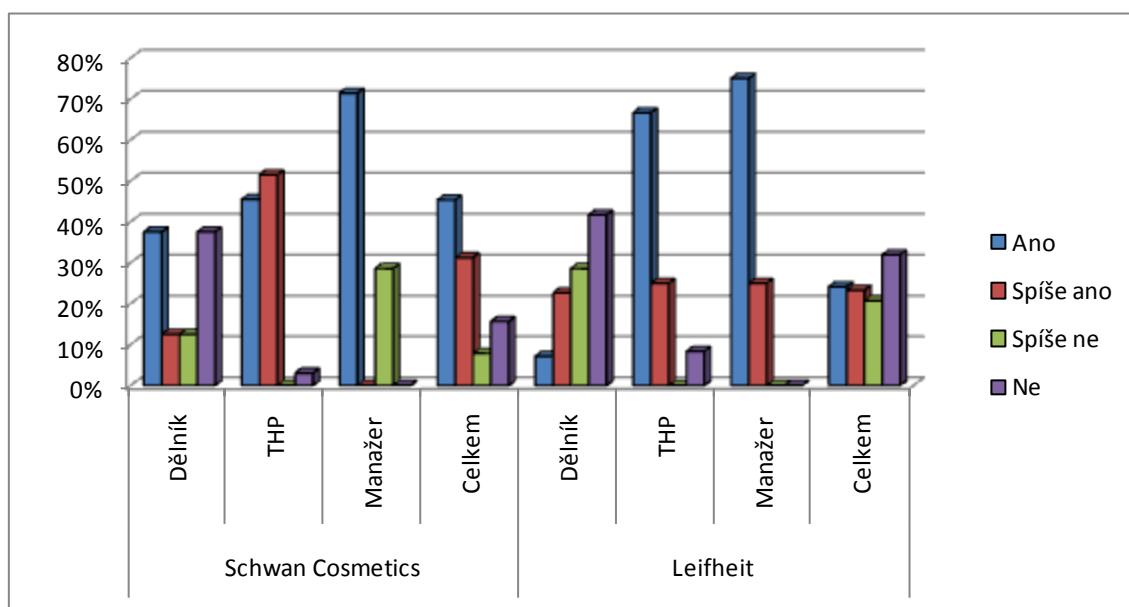
Otázka 19: Myslíte si, že pro Vaši pozici, na které v současnosti pracujete, je nutné se dále vzdělávat?

Tabulka 19: Potřeba dalšího vzdělávání - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	18	38	30	45	10	71	58	45	6	7	16	67	6	75	28	24
Spíše ano	6	12	34	52	0	0	40	31	19	23	6	25	2	25	27	23
Spíše ne	6	12	0	0	4	29	10	8	24	29	0	0	0	0	24	21
Ne	18	38	2	3	0	0	20	16	35	41	2	8	0	0	37	32
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21: Potřeba dalšího vzdělávání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Cílem devatenácté otázky bylo zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že je nutné se dále vzdělávat na pozici, na které v současnosti pracují. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se 45 % respondentů domnívá, že je nutné se na své pracovní pozici neustále vzdělávat, 31 % uvádí, že je to pro ně spíše nutné, a zbylých 24 % odpovědělo, že další vzdělávání pro ně spíše není a není nutné. Oproti těmto výsledkům jsou odpovědi respondentů v Leifheit, s.r.o. více vyrovnané. Nejvíce respondentů (32 %) si však myslí, že není potřeba se na své pracovní pozici dále vzdělávat. Dalších 24 % dotázaných odpovědělo, že vzdělávání pro ně je nutné, pro 23 % je spíše nutné a pro zbylých 21 % respondentů další vzdělávání spíše nezbytné není.

V rámci jednotlivých kategorií odpovídali respondenti ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. takto: polovina oslovených dělníků se domnívá, že další vzdělávání je nezbytné a spíše nezbytné pro jejich pracovní pozici a druhá polovina je přesvědčena o tom, že žádné další vzdělávání nepotřebuje a spíše nepotřebuje. Respondenti z kategorie THP v této společnosti si z 97 % myslí, že průběžné vzdělávání je nezbytné a spíše nezbytné. Nepatrná část (3 %) dotázaných THP zastává názor, že vzdělávání nepotřebuje pro svou pracovní pozici. Téměř 3/4 oslovených manažerů uvádí, že další vzdělávání je pro ně

důležité a potřebují ho pro svou práci a zbylá 1/4 naopak říká, že vzdělávání spíše nepotřebuje.

Nejvíce respondentů v kategorii dělník (70 %) v Leifheit, s.r.o. je toho mínění, že další vzdělávání již nepotřebují a spíše nepotřebují, 30 % těchto zaměstnanců je ovšem přesvědčeno, že vzdělávání je pro ně nezbytné. Oslovení THP si více uvědomují potřebu dalšího vzdělávání, a proto si 3/4 z nich myslí, že další vzdělávání je nutné, 19 % uvádí, že je spíše nutné a 6 % odpovědělo, že ho nepotřebuje. Všichni dotázaní manažeři si uvědomují, že vzdělávání je pro jejich pracovní pozici důležité a považují ho za nezbytné a spíše nezbytné.

Diskuse

Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se 1/2 dotázaných dělníků domnívá, že na jejich pozici není nutné se dále vzdělávat a v Leifheit, s.r.o. je o tom přesvědčeno dokonce 70 % dotázaných dělníků. Názor, že na pracovní pozici je nutné se dále vzdělávat, zastávají téměř všichni oslovení THP z obou společností. Je zřejmé, že tito respondenti si uvědomují důležitost neustálého zvyšování odborných znalostí na jejich pozici. Také všichni oslovení manažeři v Leifheit, s.r.o. uvádí, že je nezbytné se na jejich pracovní pozici dále vzdělávat, avšak 29 % dotázaných manažerů ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. toto mínění nezastává. Problém pro Schwan Cosmetics CR, s.r.o. mohou znamenat respondenti v kategorii manažerů, kteří jsou ve věku 26-35 let. Tito respondenti, oproti starším kolegům, nemusí mít tolik zkušeností a navíc zastávají názor, že další vzdělávání již pro jejich pozici spíše není potřeba. Problémem v obou společnostech dále může být názor respondentů v kategorii dělníků, že další vzdělávání již ke své pracovní pozici nepotřebují. Z tohoto důvodu nemusí být o nabídku nepovinného vzdělávání zájem, jak ukazují výsledky otázky 10. Je nezbytné, aby si dělníci uvědomili důležitost dalšího vzdělávání a přínosu nejen pro ně, ale i pro celou firmu. Vzdělávání by mělo být zahrnuto jak ve strategii podniku, tak v celé podnikové kultuře.

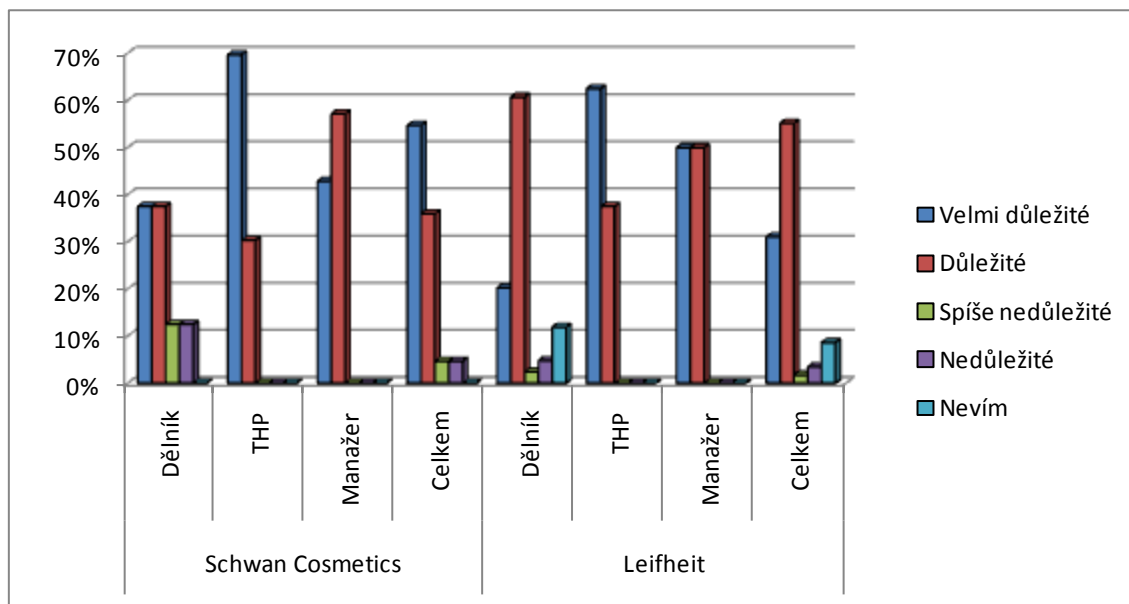
Otázka 20: Myslíte si, že průběžné vzdělávání je:

Tabulka 20: Názor zaměstnanců na důležitost průběžného vzdělávání - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Velmi důležitě	18	38	46	70	6	43	70	55	17	20	15	62	4	50	36	31
Důležitě	18	38	20	30	8	57	46	35	51	61	9	38	4	50	64	55
Spíše nedůležitě	6	12	0	0	0	0	6	5	2	2	0	0	0	0	2	2
Nedůležitě	6	12	0	0	0	0	6	5	4	5	0	0	0	0	4	3
Nevím	0	0	0	0	0	0	0	0	10	12	0	0	0	0	10	9
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: Názor zaměstnanců na důležitost průběžného vzdělávání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

V souvislosti s otázkou 19 byla jako další položena otázka zjišťující názor zaměstnanců, jak je pro ně důležité průběžné vzdělávání. Většina respondentů ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. považuje průběžné vzdělávání za velmi důležité (55 %) a důležité (35 %). Zbýlých 10 % oslovených zaměstnanců vyjádřilo postoj, že průběžné vzdělávání je pro

ně spíše nedůležité a nedůležité. Pro respondenty z Leifheit, s.r.o. je průběžné vzdělávání důležité (55 %), pro 31 % velmi důležité a pro 5 % spíše nedůležité a nedůležité. Zároveň 9 % dotázaných neví, za jak důležité má průběžné vzdělávání považovat.

U oslovených dělníků ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. převládá názor, že průběžné vzdělávání je pro ně ze 76 % velmi důležité a důležité. Přesto si stále 24 % zaměstnanců myslí, že průběžné vzdělávání je spíše nedůležité a nedůležité. Všichni THP si uvědomují důležitost průběžného vzdělávání, a proto 70 % těchto zaměstnanců odpovědělo, že ho považuje za velmi důležité a 30 % považuje vzdělávání za důležité. Manažeři mají podobný názor a 43 % z nich uvedlo, že průběžné vzdělávání je pro ně velmi důležité a pro 57 % dotázaných manažerů je důležité.

Převážná část respondentů z kategorie dělníků v Leifheit, s.r.o. se domnívá, že průběžné vzdělávání je důležité a velmi důležité (81 %). Pouze 7 % dotázaných považuje vzdělávání za spíše nedůležité a nedůležité, 11 % však neví, jakou důležitost mají vzdělávání přiřadit. Pro oslovené THP je průběžné vzdělávání velmi důležité (62 %) a důležité (38 %) a pro dotázané manažery je také velmi důležité (50 %) a důležité (50 %).

Diskuse

V obou společnostech převládá názor respondentů, že průběžné vzdělávání je velmi důležité a důležité. Zatímco 55 % respondentů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. považuje průběžné vzdělávání za velmi důležité, stejné procento respondentů ho v Leifheit, s.r.o. považuje za důležité. Za spíše nedůležité a nedůležité považuje průběžné vzdělávání 24 % respondentů z dělnické pozice ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a pouze 7 % respondentů ze skupiny dělníků společnosti Leifheit, s.r.o. zvolilo stejné odpovědi. Obecně si tedy dotázaní dělníci uvědomují důležitost průběžného vzdělávání, ale podle výsledků otázky 19 ho většina nepovažuje za nutné pro svou pracovní pozici. Zaměstnavatelé by měli tyto respondenty přesvědčit o skutečnosti, že vzdělávání je důležité pro každou pozici ve společnosti a nově získané znalosti lze využít k inovacím. Tímto způsobem může společnost získat konkurenční výhodu. U respondentů v kategoriích THP a manažerů jsou výsledky v obou společnostech velmi podobné a všichni dotázaní jsou přesvědčeni o tom, že průběžné vzdělávání je

velmi důležité a důležité. Pozitivně lze tedy ohodnotit skutečnost, že všichni respondenti z těchto kategorií se domnívají, že průběžné vzdělávání hraje významnou roli.

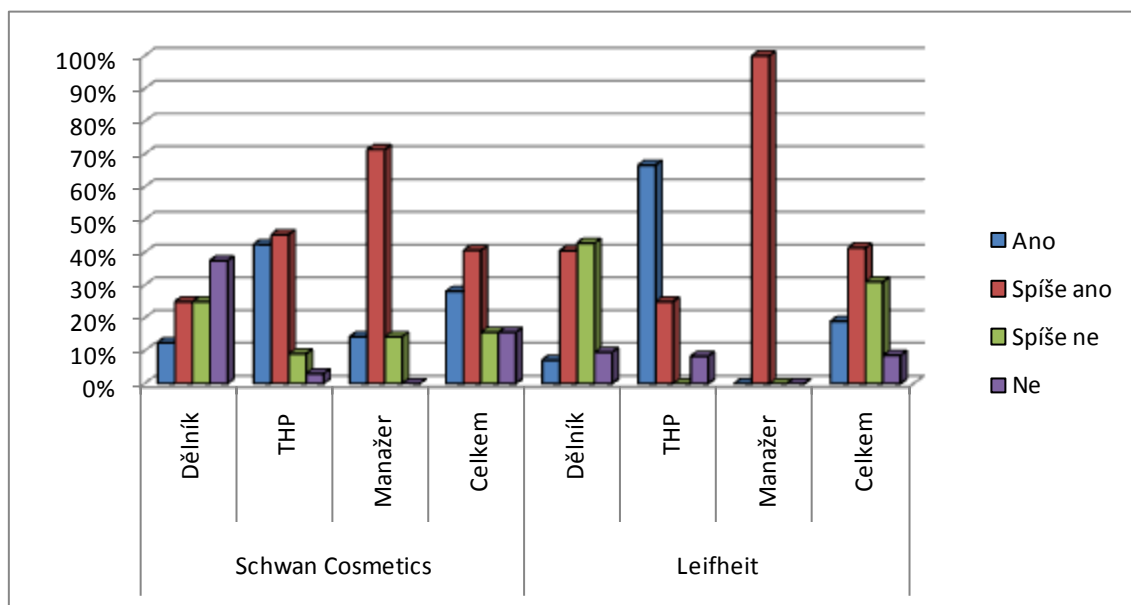
Otázka 21: Myslíte si, že nabídka vzdělávacích kurzů poskytovaná zaměstnavatelem je dostatečná?

Tabulka 21: Názor na nabídku vzdělávacích kurzů - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	6	12	28	42	2	14	36	28	6	7	16	67	0	0	22	19
Spíše ano	12	25	30	45	10	72	52	40	34	40	6	25	8	100	48	41
Spíše ne	12	25	6	9	2	14	20	16	36	43	0	0	0	0	36	31
Ne	18	38	2	4	0	0	20	16	8	10	2	8	0	0	10	9
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23: Názor na nabídku vzdělávacích kurzů (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Další otázka se snažila odhalit názor zaměstnanců, zda považují nabídku vzdělávacích kurzů za dostatečnou. Pro 68 % respondentů ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je nabídka vzdělávacích kurzů dostatečná a spíše dostatečná. Zbylým 32 % se však nabídka zdá spíše nedostatečná a nedostatečná. V Leifheit, s.r.o. odpovědělo 60 % respondentů, že nabídka vzdělávání je dostatečná a spíše dostatečná a 40 % ji považuje za spíše nedostatečnou a nedostatečnou.

V rámci jednotlivých kategorií ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. jsou nejvíce nespokojeni s nabídkou vzdělávacích kurzů respondenti ze skupiny dělníků. Většina těchto respondentů uvedla, že nabídka je nedostatečná (38 %) a spíše nedostatečná (25 %), zbylé části nabídka spíše vyhovuje (25 %) a vyhovuje (13 %). Oslovení THP se z 87 % domnívají, že nabídka vzdělávacích kurzů je dostatečná a spíše dostatečná a pouze 12 % vyjádřilo názor, že nabídku považují za spíše nedostatečnou a nedostatečnou. Respondenti ze skupiny manažerů jsou s nabídkou spíše spokojeni (71 %) a spokojeni (14 %) a pouze 14 % z nich si myslí, že nabídka vzdělávacích kurzů je spíše nedostatečná.

Více jak 1/2 oslovených dělníků z Leifheit, s.r.o. zvolila možnost, že nabídka vzdělávacích kurzů je spíše nedostatečná a nedostatečná a pro zbylou část je spíše dostatečná (40 %) a dostatečná (7 %). Respondentům ze skupiny THP se zdá nabídka kurzů dostatečná (67 %) a 1/4 přijde spíše dostatečná. Zbylým 8 % připadá zcela nevyhovující. Každý dotázaný manažer označil možnost, že nabídku vzdělávacích kurzů považuje za spíše dostatečnou.

Diskuse

V obou společnostech shledávají nabídku vzdělávacích kurzů jako nedostatečnou zejména respondenti z kategorie dělník. Je zřejmé, že pro tuto kategorii zaměstnanců není určeno tolik vzdělávacích kurzů jako pro kategorie THP a manažerů. Cílem doplňující otázky byla snaha zjistit, jaké kurzy by uvítali respondenti, kteří vidí nabídku jako nedostatečnou a spíše nedostatečnou. Respondenti ze skupiny dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. odpovídali, že by uvítali kurzy anglického jazyka, kurzy počítačových dovedností a jazykové kurzy pro výrobu. Všechny tyto kurzy dle personálního oddělení společnost nabízí, ale jsou určené pouze pro kategorie THP

a manažerů. V Leifheit, s.r.o. byly odpovědi stejné. Respondenti na dělnické pozici by nejvíce uvítali kurzy německého a anglického jazyka a počítačové kurzy. Tyto kurzy jsou v této společnosti také určeny pouze pro vybrané THP a manažery. Respondenti z kategorie THP jsou v obou společnostech s nabídkou vzdělávacích kurzů převážně spokojeni, ale rozdíly lze spatřit u respondentů v kategorii manažerů. Zatímco všichni oslovení manažeři z Leifheit, s.r.o. jsou s nabídkou vzdělávacích kurzů spíše spokojeni, ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je nespokojeno 14 % dotázaných manažerů. Oslovení manažeři ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. mají vyšší nároky na vzdělávací kurzy, a proto by společnost měla věnovat větší péči oblasti vzdělávání manažerů

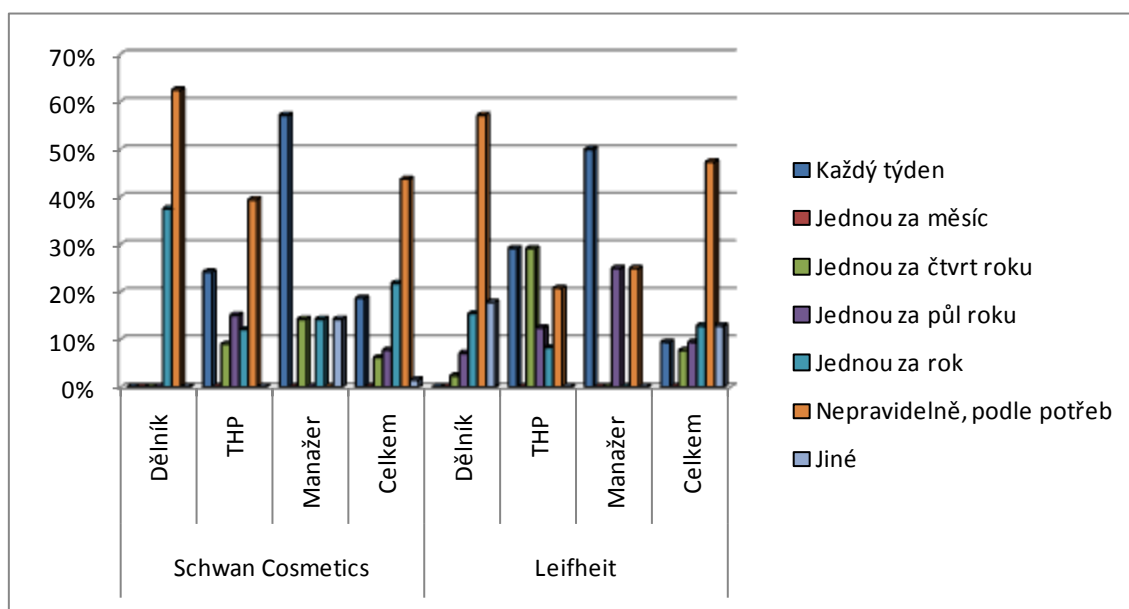
Otázka 22: Jak často absolvujete vzdělávací kurzy?

Tabulka 22: Četnost vzdělávacích kurzů - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Každý týden	0	0	16	24	8	58	24	19	0	0	7	29	4	50	11	9
Jednou za měsíc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jednou za čtvrt roku	0	0	6	9	2	14	8	6	2	2	7	29	0	0	9	8
Jednou za půl roku	0	0	10	15	0	0	10	8	6	7	3	13	2	25	11	9
Jednou za rok	18	38	8	13	2	14	28	21	13	16	2	8	0	0	15	13
Nepravidelně, podle potřeb	30	62	26	39	0	0	56	44	48	57	5	21	2	25	55	48
Jiné	0	0	0	0	2	14	2	2	15	18	0	0	0	0	15	13
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 24: Četnost vzdělávacích kurzů (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Další otázka vedla ke zjištění, jak často zaměstnanci absolvují vzdělávací kurzy. Nejčastější odpovědí ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je nepravidelně, podle potřeb (44 %). Dále respondenti absolvují vzdělávací kurzy jednou ročně (21 %), každý týden absolvuje kurzy 19 % dotázaných, 8 % uvedlo, že kurzy navštěvují jednou za půl roku, 6 % jednou za čtvrt roku a nejméně 2 % navštěvují kurzy jinak, než je uvedeno. V Leifheit, s.r.o. také většina respondentů navštěvuje kurzy nepravidelně, podle potřeb (48 %). Dále 13 % oslovených uvádí, že kurzy navštěvují jednou za rok a jinak, než je uvedeno. Každý týden a jednou za půl roku navštěvuje vzdělávací kurzy 9 % respondentů a 8 % dotázaných je absolvuje jednou za čtvrt roku.

Respondenti z kategorie dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. navštěvují vzdělávací kurzy nejčastěji nepravidelně, podle potřeb (62 %) a jednou za rok (38 %). Dotázaní THP uvádí, že 39 % z nich absolvuje kurzy nepravidelně, podle potřeb, 24 % se jich účastní každý týden, 15 % jednou za půl roku, 13 % jednou za rok a 9 % jednou za čtvrt roku. Téměř 3/5 respondentů ze skupiny manažerů se účastní vzdělávacích kurzů každý týden a dále jednou za čtvrt roku (14 %), jednou za rok (14 %) nebo jinak, než je uvedeno (14 %).

V Leifheit, s.r.o. se 57 % respondentů na dělnické pozici účastní vzdělávacích kurzů nepravidelně, podle potřeb, 18 % uvádí jinou možnost, 16 % je absolvuje jednou za rok, 7 % jednou za půl roku a zbylá 2 % jednou za čtvrt roku. Oslovení THP uvedli, že kurzy nejčastěji absolvují každý týden (29 %), jednou za čtvrt roku (29 %), dále 1/5 zvolila možnost nepravidelně, podle potřeb, 13 % uvedlo, že kurzy navštěvují jednou za půl roku a 8 % jednou za rok. Polovina respondentů na manažerské pozici odpověděla, že vzdělávacích kurzů se účastní každý týden, 1/4 jednou za půl roku a zbylá 1/4 navštěvuje kurzy nepravidelně, podle potřeb.

Diskuse

Většina respondentů z obou společností navštěvuje vzdělávací kurzy nepravidelně, podle potřeb. Nepravidelnost ve zmíněných společnostech lze spatřit především u respondentů na dělnické pozici, jelikož nabídka vzdělávacích kurzů od zaměstnavatelů je taktéž nepravidelná. Spíše pravidelně se kurzů účastní respondenti z kategorie THP v Leifheit, s.r.o., zatímco ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. u těchto respondentů více převažuje nepravidelnost. Dotázaní manažeři z obou společností absolvují kurzy s určitou pravidelností, avšak v Leifheit, s.r.o. je 25 % oslovených manažerů, kteří se vzdělávacích kurzů účastní nepravidelně.

Personální oddělení v Leifheit, s.r.o. uvádí, že vzdělávací kurzy jsou plánované na základě pracovních potřeb a uvolněného rozpočtu na vzdělávání, proto je většina kurzů nepravidelných a konají se podle aktuálních potřeb zaměstnanců.

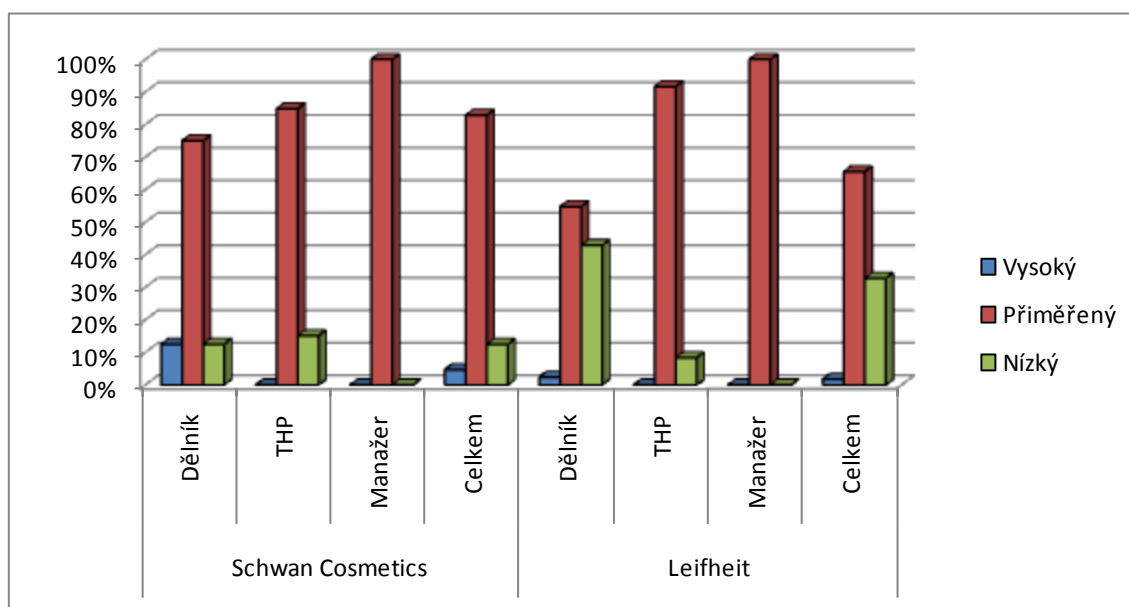
Otázka 23: Toto množství je pro Vás:

Tabulka 23: Spokojenost s četností vzdělávacích kurzů - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Vysoký	6	13	0	0	0	0	6	5	2	2	0	0	0	0	2	2
Přiměřený	36	74	56	85	14	100	106	83	46	55	22	92	8	100	76	66
Nízký	6	13	10	15	0	0	16	12	36	43	2	8	0	0	38	32
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 25: Spokojenost s četností vzdělávacích kurzů (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Tato otázka navazuje na otázku 22 a zjišťuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni s četností vzdělávacích kurzů. Pro 83 % respondentů ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je frekvence vzdělávacích kurzů přiměřená, 12 % uvedlo, že je nízká a pouze pro 5 % dotázaných zaměstnanců je vysoká. Respondenti v Leifheit, s.r.o. si z 66 % myslí, že četnost kurzů je přiměřená, ovšem na rozdíl od předchozí společnosti je zde 32 % respondentů, pro které je množství vzdělávacích kurzů nízké. Pro zbylá 2 % dotázaných je četnost vzdělávacích kurzů vysoká.

Pro 3/4 respondentů na dělnické pozici ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je množství vzdělávacích kurzů přiměřené, za vysoké ho považuje 13 % těchto respondentů a pro dalších 13 % je toto množství nízké. Také respondenti ve skupině THP nejčastěji uváděli, že četnost vzdělávacích kurzů je pro ně přiměřená (85 %) a zbylých 15 % se domnívá, že je nízká. Všichni dotázaní manažeři považují četnost vzdělávacích kurzů za přiměřenou.

Více jak 1/2 dotázaných dělníků z Leifheit, s.r.o. vyjádřilo názor, že frekvence vzdělávacích kurzů je přiměřená, ale pro 43 % je nízká. Pro zbylá 2 % je tento počet vysoký. Pro 92 % oslovených THP je frekvence vzdělávacích kurzů přiměřená a 8 % ji

považuje za nízkou. Všichni dotázaní manažeři si stejně jako v předchozí společnosti myslí, že frekvence vzdělávacích kurzů je přiměřená.

Diskuse

Četnost vzdělávacích kurzů je přiměřená pro většinu respondentů ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. (83 %) i Leifheit, s.r.o. (66 %). V obou společnostech dotázaní dělníci v otázce 22 nejčastěji uvedli, že se účastní vzdělávacích kurzů nepravidelně podle potřeb a toto množství většina považuje za přiměřené. V Leifheit, s.r.o. ho však 2/5 oslovených dělníků považuje za nízké. Důvodem může být také to, že někteří dotázaní dělníci zvolili možnost, že kurzy absolvují jinak a zde se vyskytovali odpovědi, že se žádných vzdělávacích aktivit neúčastní. U vzdělávacích kurzů pro oslovené THP převažuje v Leifheit, s.r.o. určitá pravidelnost, a proto četnost kurzů 92 % respondentů považuje za přiměřenou. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. také většina oslovených THP považuje četnost vzdělávacích kurzů za přiměřenou, ale jelikož u nich stále převládá nepravidelnost v absolvovaných kurzech, je zde 15 % respondentů, pro které je tato četnost nízká. Všichni dotázaní manažeři z obou společností považují četnost vzdělávacích kurzů za přiměřenou, i když se jich nejčastěji účastní každý týden.

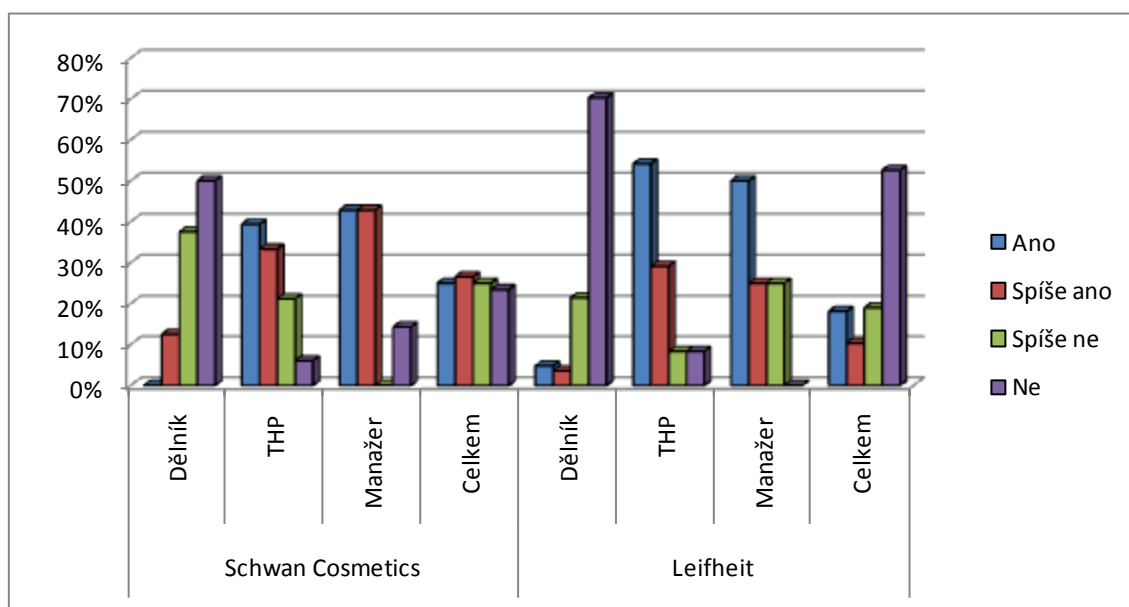
Otázka 24: Máte možnost spolurozhodovat o výběru vzdělávacích kurzů?

Tabulka 24: Možnost spolurozhodovat o výběru vzdělávacích kurzů - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	0	0	26	39	6	43	32	25	4	5	13	55	4	50	21	18
Spíše ano	6	12	22	34	6	43	34	27	3	4	7	29	2	25	12	10
Spíše ne	18	38	14	21	0	0	32	25	18	21	2	8	2	25	22	19
Ne	24	50	4	6	2	14	30	23	59	70	2	8	0	0	61	53
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 26: Možnost spolurozhodovat o výběru vzdělávacích kurzů (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Cílem 24. otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci mohou spolurozhodovat o výběru svých vzdělávacích kurzů. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. jsou odpovědi respondentů značně vyrovnané. Možnost, že o výběru svých vzdělávacích kurzů mohou rozhodovat a spíše rozhodovat zvolilo 52 % respondentů. Zbýlých 48 % spíše nemůže a vůbec nemůže o svých vzdělávacích aktivitách spolurozhodovat. Nejvíce respondentů (72 %) v Leifheit, s.r.o. odpovědělo, že spíše nemá a vůbec nemá možnost spolurozhodovat o výběru vzdělávacích kurzů. Ostatní respondenti (28 %) tuto možnost spíše mají a mají.

Dle grafu 26 je patrné, že výsledky jsou odlišné podle jednotlivých kategorií. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. pouze 12 % respondentů z kategorie dělníků odpovědělo, že spíše má možnost spolurozhodovat o výběru svých vzdělávacích kurzů, zbylá část (87 %) tuto možnost spíše nemá a nemá. Ve skupině THP se nachází 73 % respondentů, kteří mají a spíše mají možnost spolurozhodovat o vzdělávacích kurzech. Dotázaní manažeri uvedli, že také mají (43 %) a spíše mají (43 %) možnost rozhodovat o svých vzdělávacích kurzech. Pouze 14 % oslovených manažerů uvedlo, že nemohou o vzdělávacích kurzech spolurozhodovat.

Na pozici dělníků v Leifheit, s.r.o. se nachází pouze 9 % respondentů, kteří uvedli, že mají a spíše mají možnost rozhodovat o výběru vzdělávacích kurzů. Ostatní z nich spíše nemohou (21 %) a nemohou (70 %) o vzdělávacích kurzech spolurozhodovat. Daleko více o svém vzdělávání mohou a spíše mohou rozhodovat respondenti ze skupiny THP. Tuto možnost označilo 84 % z nich a zbylých 16 % uvedlo, že možnost spolurozhodovat o vzdělávacích kurzech spíše nemá a nemá. Celkem 75 % dotázaných manažerů odpovědělo, že mohou a spíše mohou rozhodovat o vzdělávacích kurzech, kterých se budou účastnit, avšak 1/4 je toho názoru, že o těchto kurzech spíše rozhodovat nemůže.

Diskuse

V obou společnostech o výběru vzdělávacích kurzů nemohou spolurozhodovat zejména oslovení dělníci, protože vedení samo určí, jaké vzdělávací kurzy jsou pro jejich pozici vhodné. Dle grafu 26 je zřejmé, že o výběru svých vzdělávacích aktivit mohou rozhodovat spíše respondenti ze skupiny THP a manažerů. Ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se však nachází více respondentů ve skupině THP, kteří spíše nemají možnost spolurozhodovat o výběru svých vzdělávacích aktivit. Oslovení manažeři odpovídali v obou společnostech velmi podobně. Zatímco ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je 14 % oslovených manažerů, kteří nemohou spolurozhodovat o výběru vzdělávacích kurzů, v Leifheit, s.r.o. je těchto respondentů 25 %. Tuto možnost by měla společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. i Leifheit, s.r.o. umožnit všem THP i manažerům. Tito zaměstnanci by měli mít možnost konzultovat s personálním oddělením, které vzdělávací kurzy považují za přínosné pro své pracovní místo a chtějí se jich zúčastnit.

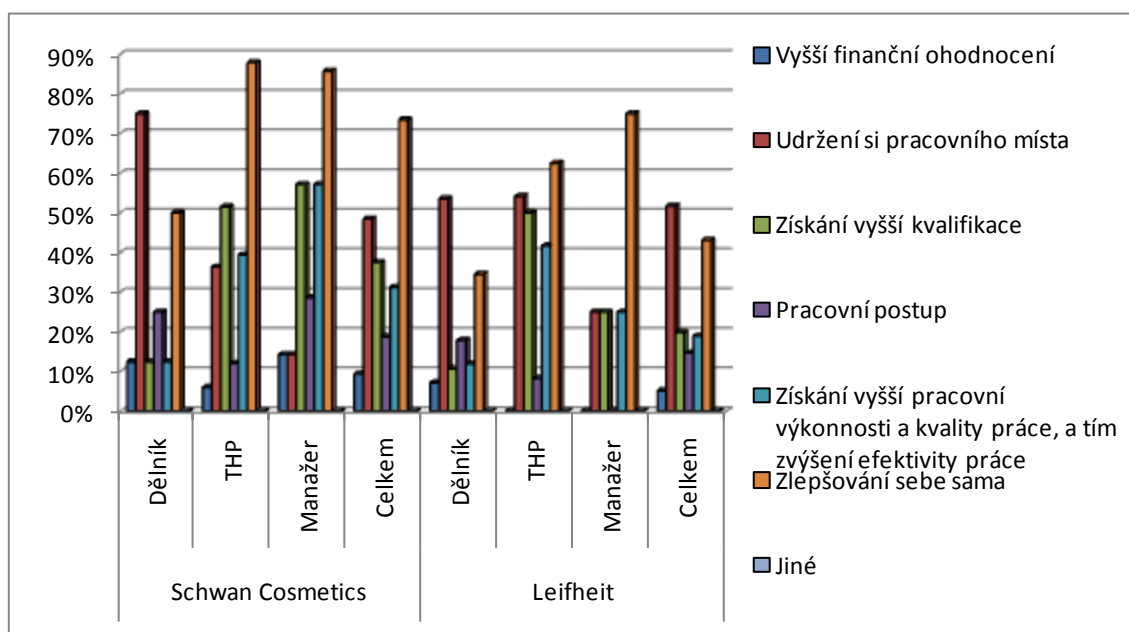
Otázka 25: Jakou možnost Vám přináší další vzdělávání v podniku? (lze označit více možností)

Tabulka 25: Možnosti získané dalším vzděláváním - počty odpovědí (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Vyšší finanční ohodnocení	6	13	4	6	2	14	12	9	6	7	0	0	0	0	6	5
Udržení si pracovního místa	36	75	24	36	2	14	62	48	45	54	13	54	2	25	60	52
Získání vyšší kvalifikace	6	13	34	52	8	57	48	38	9	11	12	50	2	25	23	20
Pracovní postup	12	25	8	12	4	29	24	19	15	18	2	8	0	0	17	15
Získání vyšší pracovní výkonnosti a kvality práce, a tím zvýšení efektivity práce	6	13	26	39	8	57	40	31	10	12	10	42	2	25	22	19
Zlepšování sebe sama	24	50	58	88	12	86	94	73	29	35	15	63	6	75	50	43
Jiné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Počet odpovědí	90	-	154	-	36	-	280	-	114	-	52	-	12	-	178	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 27: Možnosti získané dalším vzděláváním (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Další otázka měla za úkol zjistit, jakou možnost přináší zaměstnancům další vzdělávání. Téměř 3/4 respondentů ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. uvedli, že další vzdělávání jim přináší zejména to, že mohou zlepšovat sebe sama. Dále téměř 1/2 odpověděla, že prostřednictvím vzdělávání se snaží udržet si své pracovní místo, 38 % uvedlo, že díky vzdělávání získají vyšší kvalifikaci, 31 % tak získá vyšší pracovní výkonnost a díky tomu zvýší efektivitu práce a 19 % dotázaných uvedlo, že vzdělávání jim přinese pracovní postup. Zbýlé části respondentů (9 %) přináší vzdělávání vyšší finanční ohodnocení. V Leifheit, s.r.o. jsou výsledky následující: více jak 1/2 respondentů uvedla, že vzdělávání jim přináší možnost udržení si pracovního místa, 43 % se snaží prostřednictvím vzdělávání zlepšovat sebe sama, 1/5 chce získat vyšší kvalifikaci, 19 % díky vzdělávání získá vyšší pracovní výkonnost a kvalitu práce a tím zvýší efektivitu práce, 15 % uvedlo, že vzdělávání jim může přinést pracovní postup a podobně jako v předchozí společnosti 5 % respondentů odpovědělo, že díky vzdělávání mohou získat vyšší finanční ohodnocení.

V rámci dotázaných dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se 3/4 shodli, že vzděláváním si především snaží udržet pracovní místo, zároveň 1/2 chce zlepšovat sebe sama a 1/4 se vzdělává kvůli pracovnímu postupu. Ostatní možnosti jsou zastoupeny ze

13 %. Respondenti ze skupiny THP nejčastěji uváděli, že díky vzdělávání mohou zlepšovat své znalosti (88 %), více jak 1/2 se snaží získat vyšší kvalifikaci, 39 % vidí přínos vzdělávání v tom, že může zvýšit efektivitu práce, 36 % se snaží udržet si své pracovní místo a nízké procento těchto respondentů vidí přínos vzdělávání v možnosti pracovního postupu a získání vyššího finančního ohodnocení. Dotázaní manažeři považují vzdělávání za možnost zlepšit své znalosti a dovednosti (86 %), dále více jak 1/2 chce získat vyšší kvalifikaci a zajistit vyšší efektivitu práce díky zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce, 29 % se domnívá, že vzdělávání jim umožní pracovní postup a stejné procento respondentů vidí přínos vzdělávání v získání vyššího finančního ohodnocení a udržení si pracovního místa.

V Leifheit, s.r.o. také nejvíce respondentů na dělnické pozici uvedlo, že prostřednictvím vzdělávání se snaží udržet si své pracovní místo (54 %). Podle 35 % dotázaných dělníků vzdělávání umožňuje zlepšovat sebe sama, 18 % uvádí možnost pracovního postupu a méně se vyskytují také ostatní možnosti. U respondentů ze skupiny THP se vyskytují možnosti: zlepšování sebe sama (63 %), udržení si pracovního místa (54 %), získání vyšší kvalifikace (50 %), získání vyšší pracovní výkonnosti a kvality práce a tím zvýšení efektivitu práce (42 %) a pracovní postup (8 %). U dotázaných manažerů z této společnosti jsou výsledky následující: zlepšování sebe sama (75 %), udržení si pracovního místa (25 %), získání vyšší kvalifikace (25 %) a zvýšení efektivitu práce (25 %).

Diskuse

Tyto výsledky by neměly být společností přehlíženy, jelikož jejich prostřednictvím lze zaměstnance motivovat k účasti na dalším vzdělávání. Zatímco respondenti ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. nejvíce spatřují přínos vzdělávání ve zlepšování sebe sama, v Leifheit, s.r.o. respondenti vidí přínos zejména v tom, že si udrží své pracovní místo, a proto se vzdělávacích aktivit účastní. V obou společnostech se především oslovení dělníci snaží prostřednictvím vzdělávání udržet si pracovní místo, naopak nejvíce oslovených THP chce vzděláváním zlepšovat sebe sama a stejnou možnost uvedlo také nejvíce dotázaných manažerů.

Společnost Leifheit, s.r.o. by měla více podpořit zájem zaměstnanců o neustálé zlepšování svých znalostí a dovedností než obavu ze ztráty zaměstnání, pokud se vzdělávacích aktivit nebudou účastnit.

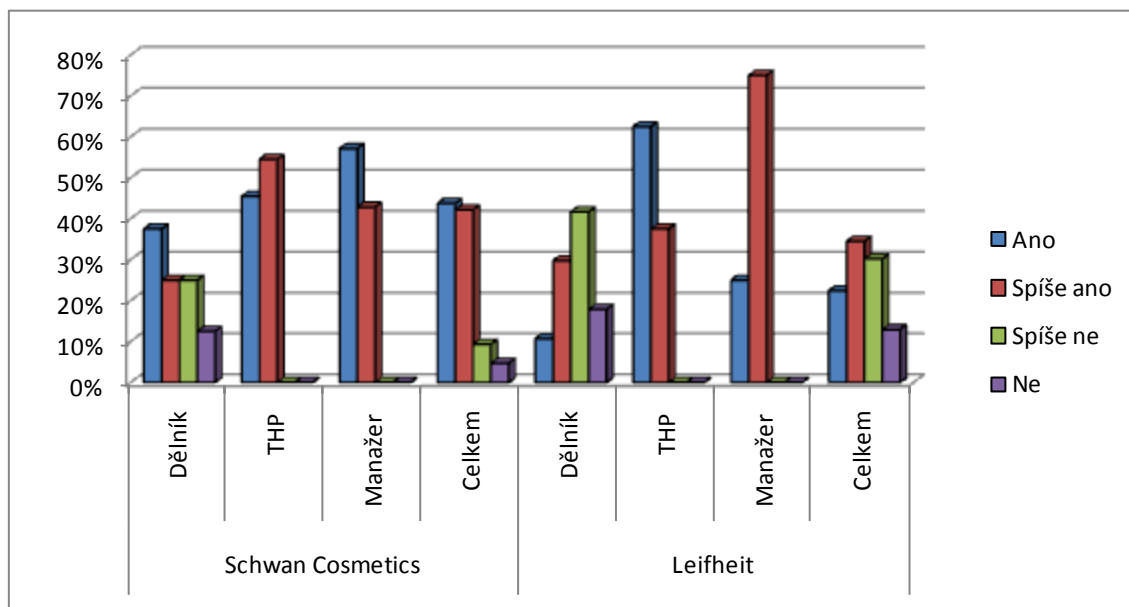
Otázka 26: Považujete vzdělávání pro Vaše pracovní místo za přínosná?

Tabulka 26: Názor zaměstnanců na přínos vzdělávání - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano	18	38	30	45	8	57	56	44	9	10	15	62	2	25	26	22
Spíše ano	12	25	36	55	6	43	54	42	25	30	9	38	6	75	40	34
Spíše ne	12	25	0	0	0	0	12	9	35	42	0	0	0	0	35	30
Ne	6	12	0	0	0	0	6	5	15	18	0	0	0	0	15	14
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 28: Názor zaměstnanců na přínos vzdělávání (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Na otázku, zda zaměstnanci považují vzdělávání pro své pracovní místo za přínosná, odpovědělo 86 % respondentů ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. ano a spíše ano, zbylých

14 % je přesvědčeno o opaku. V Leifheit, s.r.o. se v porovnání s předchozí společností pouze 56 % respondentů domnívá, že vzdělávání je přínosné a spíše přínosné pro jejich pracovní místo. Ostatních 44 % respondentů odpovědělo, že vzdělávání spíše není a vůbec není přínosné pro jejich pracovní místo.

Z hlediska kategorií ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. 38 % dotázaných dělníků míní, že vzdělávání pro jejich pracovní místo je spíše nepřínosné a nepřínosné. Pro respondenty z kategorie THP je vzdělávání spíše přínosné (55 %) a přínosné (45 %) a pro dotázané manažery je také přínosné (57 %) a spíše přínosné (43 %). Pozitivně lze ohodnotit skutečnost, že žádný respondent z těchto dvou kategorií si nemyslí, že by vzdělávání bylo pro jejich pracovní místo nepřínosné.

Respondenti ze skupiny dělníků v Leifheit, s.r.o. jsou přesvědčeni o tom, že vzdělávání není a spíše není přínosné pro jejich pracovní místo, to uvádí 60 % dotázaných. O přínosu je přesvědčeno 40 % dotázaných dělníků. Podobně jako v první společnosti se všichni dotázaní THP domnívají, že vzdělávání je pro jejich pracovní místo přínosné (62 %) a spíše přínosné (38 %). A to platí i pro skupinu dotázaných manažerů, kteří uvedli, že vzdělávání je přínosné (25 %) a spíše přínosné (75 %) pro jejich pracovní místo.

Diskuse

Názor, že vzdělávání není a spíše není přínosné pro pracovní místo, zastávají pouze respondenti z kategorie dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. (37 %) i Leifheit, s.r.o. (60 %). Toto mínění mohou dělníci získat ze stále se opakující práce, kterou vykonávají. Snahou sice je uvést nově získané poznatky ze vzdělávacích kurzů do praxe, ale zavedený „pracovní život firmy“ často vtáhne dělníky do rutiny, která funguje v každé společnosti. Pozitivně lze ohodnotit skutečnost, že respondenti z kategorií THP a manažerů v obou společnostech považují vzdělávání pro jejich pracovní místo za spíše přínosná a přínosná.

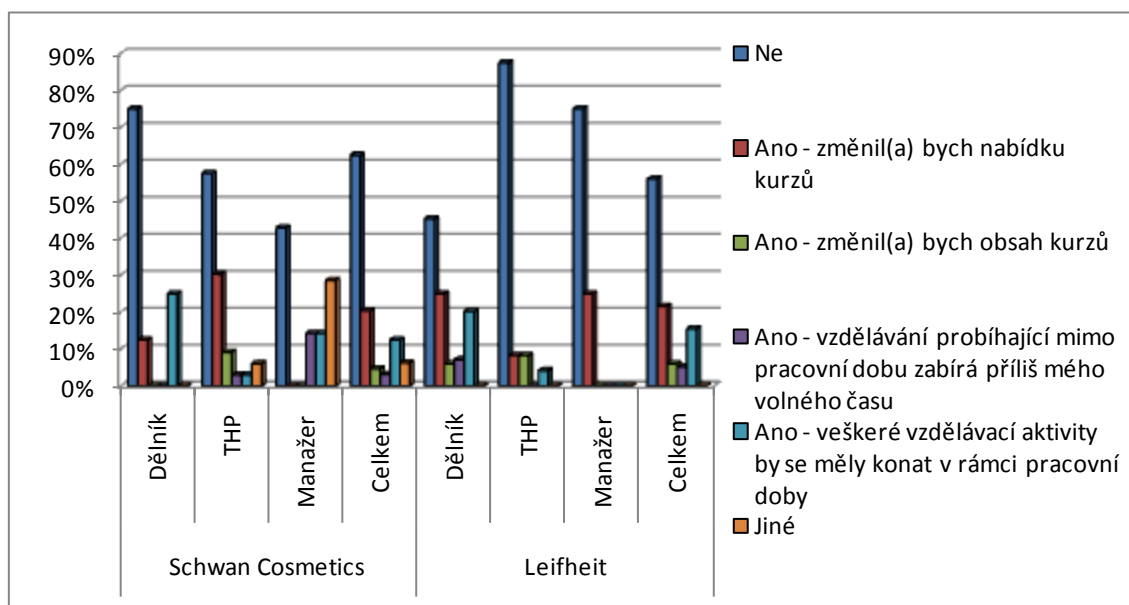
Otázka 27: Změnil(a) byste něco na vzdělávacích kurzech? (lze označit více možností)

Tabulka 27: Změna vzdělávacích kurzů - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ne	36	75	38	58	6	43	80	63	38	45	21	88	6	75	65	56
Ano - změnil(a) bych nabídku kurzů	6	13	20	30	0	0	26	20	21	25	2	8	2	25	25	22
Ano - změnil(a) bych obsah kurzů	0	0	6	9	0	0	6	5	5	6	2	8	0	0	7	6
Ano - vzdělávání probíhající mimo pracovní dobu zabírá příliš mého volného času	0	0	2	3	2	14	4	3	6	7	0	0	0	0	6	5
Ano - veškeré vzdělávací aktivity by se měly konat v rámci pracovní doby	12	25	2	3	2	14	16	13	17	20	1	4	0	0	18	16
Jiné	0	0	4	6	4	29	8	6	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	54	-	72	-	14	-	140	-	87	-	26	-	8	-	121	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 29: Změna vzdělávacích kurzů (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Cílem další otázky je zjistit, zda by zaměstnanci něco změnili na vzdělávacích kurzech. Dle grafu 29 je patrné, že většina respondentů (63 %) ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. by na vzdělávacích kurzech nic neměnila. Dalších 20 % respondentů se přiklání ke změně v nabídce kurzů, 13 % se domnívá, že veškeré vzdělávací aktivity by se měly konat v rámci pracovní doby, 5 % dotázaných by změnilo obsah kurzů a 3 % respondentů uvádí, že by mělo dojít ke změně u kurzů probíhajících mimo pracovní dobu - tyto kurzy zabírají příliš volného času. Několik respondentů (6 %) zvolilo také jinou odpověď a uvedlo, že by uvítali širší výběr vzdělávacích kurzů a že některé kurzy zabírají příliš mnoho jejich pracovního času. Více jak 1/2 respondentů z Leifheit, s.r.o. je se vzdělávacími kurzy spokojena a nic by neměnila. Podobně jako v předchozí společnosti by respondenti změnili nabídku kurzů (22 %), dále uvedli, že veškeré vzdělávací aktivity by se měly konat v rámci pracovní doby (16 %), pouhých 6 % dotázaných by změnilo obsah kurzů a 5 % odpovědělo, že vzdělávání zabírá příliš volného času.

Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. by 3/4 respondentů z kategorie dělníků vzdělávací kurzy neměnili, 1/4 uvádí, že by se všechny kurzy měly konat v rámci pracovní doby a 13 % dotázaných dělníků by změnilo nabídku vzdělávacích kurzů. Téměř 3/5 oslovených THP jsou se vzdělávacími kurzy spokojeni, 30 % by však změnilo nabídku kurzů, 9 % obsah kurzů a 6 % uvedlo jinou možnost, ve které vyjádřili názor, že by uvítali více kurzů. Nejčastější odpovědí dotázaných manažerů bylo, že na vzdělávacích kurzech by nic neměnily (43 %), 29 % uvedlo jinou možnost a vyskytovali se zde odpovědi, že chybí systematická analýza vzdělávacích potřeb pro jednotlivé pozice a zaměstnance a že některé vzdělávací kurzy zabírají příliš mnoho pracovního času. Oslovení manažeři dále uvedli, že by se veškeré vzdělávací kurzy měly konat v rámci pracovní doby (14 %) a že vzdělávání probíhající mimo pracovní dobu zabírá příliš volného času (14 %).

Téměř 1/2 oslovených dělníků z Leifheit, s.r.o. by na vzdělávacích kurzech nic neměnila, 1/4 dotázaných by změnila nabídku kurzů, 1/5 si přeje, aby veškeré vzdělávací kurzy probíhaly v rámci pracovní doby, 7 % se domnívá, že vzdělávání probíhající mimo pracovní dobu zabírá příliš volného času a 6 % by změnilo obsah kurzů. Většina dotázaných THP je spokojena se vzdělávacími kurzy (88 %), 8 % by

změnilo nabídku kurzů, dalších 8 % obsah kurzů a 4 % respondentů odpověděli, že by se všechny vzdělávací kurzy měly konat v rámci pracovní doby. V kategorii manažerů jsou 3/4 respondentů spokojeni se vzdělávacími kurzy a 1/4 by změnila nabídku kurzů.

Diskuse

I když je většina respondentů z obou společností převážně spokojena se vzdělávacími kurzy, zhruba 1/5 by změnila nabídku kurzů. Respondenti by uvítali širší nabídku vzdělávacích kurzů. Zejména respondenti z dělnické pozice si přejí, aby všechny vzdělávací aktivity probíhaly v rámci pracovní doby. Pokud se jedná o povinná školení tak ty samozřejmě v rámci pracovní doby probíhají, ovšem v minulých letech se dle personálního oddělení uskutečnily vzdělávací kurzy pro dělníky, které se konaly mimo pracovní dobu. Vzdělávací kurzy obvykle konané mimo pracovní dobu, by mohly být uskutečněny v rámci pracovní doby, pokud by účastníci byli ochotni si dobu strávenou na tomto kurzu napracovat. Dotázaní THP z Leifheit, s.r.o. jsou převážně se vzdělávacími kurzy spokojeni a totéž platí i pro téměř 3/5 těchto respondentů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. Ovšem oproti Leifheit, s.r.o. je zde 30 % dotázaných THP, kteří by změnili nabídku kurzů. Oslovení manažeři z obou společností by taktéž ve většině případů vzdělávací kurzy neměnili, avšak ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. někteří dotázaní manažeři uvedli, že ve společnosti chybí systematická analýza vzdělávacích potřeb pro jednotlivé zaměstnance. Společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o by měla alespoň pro zaměstnance ze skupiny manažerů vytvořit individuální plány jejich vzdělávání. Tím by se snáze identifikovala mezera ve výkonech těchto zaměstnanců a zároveň nabídka vzdělávacích kurzů by pro ně mohla být vytvořena „na míru“.

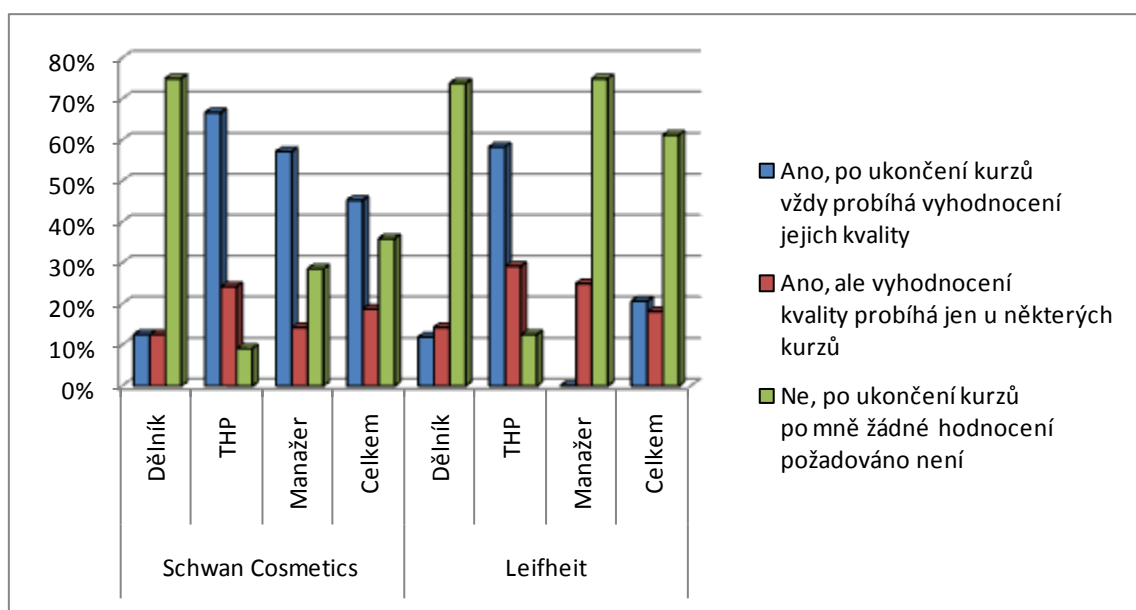
Otázka 28: Máte možnost ohodnotit kvalitu kurzů, které jste absolvoval(a)?

Tabulka 28: Možnost hodnocení absolvovaných kurzů - počty (p) a %

Varianta	Schwan Cosmetics CR								Leifheit							
	Dělník		THP		Manažer		Celkem		Dělník		THP		Manažer		Celkem	
	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%	p	%
Ano, po ukončení kurzů vždy probíhá vyhodnocení jejich kvality	6	13	44	67	8	57	58	45	10	12	14	58	0	0	24	21
Ano, ale vyhodnocení kvality probíhá jen u některých kurzů	6	13	16	24	2	14	24	19	12	14	7	29	2	25	21	18
Ne, po ukončení kurzů po mně žádné hodnocení požadováno není	36	74	6	9	4	29	46	36	62	74	3	13	6	75	71	61
Celkem	48	100	66	100	14	100	128	100	84	100	24	100	8	100	116	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 30: Možnost hodnocení absolvovaných kurzů (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky

Otázka 28 má za úkol zjistit, zda mají zaměstnanci možnost ohodnotit kvalitu absolvovaných kurzů. Téměř 1/2 respondentů ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. uvedla, že po ukončení kurzů vždy probíhá vyhodnocení jejich kvality, 36 % však odpovědělo, že po ukončení vzdělávacího kurzu po nich žádné vyhodnocení požadováno není a zbylých 19 % uvádí, že vyhodnocení kvality probíhá pouze u některých kurzů. V Leifheit, s.r.o. 61 % respondentů uvádí, že po ukončení kurzů po nich žádné hodnocení požadováno není. Dalších 21 % uvedlo, že po ukončení kurzů vždy probíhá vyhodnocení jejich kvality a zbylých 18 % odpovědělo, že vyhodnocení kvality probíhá jen u některých kurzů.

Podle 74 % respondentů z kategorie dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. není hodnocení kvality vzdělávacích kurzů vůbec požadováno. Pouze 13 % dotázaných uvádí, že hodnocení kvality probíhá vždy po ukončení kurzů a stejné procento tvrdí, že vyhodnocení kvality probíhá pouze u některých kurzů. Skutečnost, že po ukončení kurzů vždy probíhá hodnocení jejich kvality, označilo 67 % respondentů ze skupiny THP, 24 % uvádí, že hodnocení kvality probíhá pouze u některých kurzů a pouze 9 % je přesvědčeno o tom, že po ukončení kurzů po nich žádné hodnocení požadováno není. U dotázaných manažerů jsou výsledky takové, že 57 % vždy po ukončení kurzů hodnotí jejich kvalitu, 14 % hodnotí kvalitu pouze u některých kurzů a 29 % tvrdí, že po nich žádné hodnocení požadováno není.

U respondentů na dělnické pozici v Leifheit, s.r.o. jsou výsledky velmi podobné jako u společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. Zhruba 3/4 těchto respondentů uvedli, že hodnocení kurzů po nich požadováno není, 14 % hodnotí kvalitu pouze u některých kurzů a 12 % vždy hodnotí kvalitu po ukončení vzdělávacích kurzů. U dotázaných THP hodnotí vždy kvalitu kurzů 58 % respondentů, 29 % ji hodnotí pouze u některých kurzů a 13 % uvedlo, že hodnocení kvality kurzů po nich požadováno není. Nejvíce oslovených manažerů odpovědělo, že hodnocení kvality kurzů po nich požadováno není a 25 % dodává, že vyhodnocení kvality probíhá pouze u některých kurzů.

Diskuse

Zatímco téměř 1/2 respondentů ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. uvedla, že hodnocení kvality kurzů probíhá vždy po jejich ukončení, v Leifheit, s.r.o. 61 % respondentů

odpovědělo, že po ukončení kurzů po nich žádné hodnocení požadováno není. Tuto možnost zvolilo pouze 36 % respondentů z první společnosti. To, u jakých kurzů je požadováno hodnocení jejich kvality posuzuje společnost Leifheit, s.r.o. individuálně. Podle personálního oddělení je hodnocení kvality kurzů požadováno zejména u náročnějších vzdělávacích a rozvojových kurzů. Z tohoto důvodu 3/4 dotázaných dělníků z Leifheit, s.r.o. uvedli, že hodnocení kvality kurzů po nich požadováno není. U respondentů v kategorii THP jsou v obou společnostech podobné výsledky a kolem 3/5 těchto respondentů vždy po ukončení kurzů hodnotí jejich kvalitu. Rozdíly mezi společnostmi lze spatřit u oslovených manažerů. Zatímco ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. více jak 1/2 dotázaných manažerů vždy hodnotí kvalitu vzdělávacích kurzů, v Leifheit, s.r.o. je 75 % těchto respondentů, po kterých hodnocení kvality vzdělávacích kurzů požadováno není. Zejména u manažerů by společnost Leifheit, s.r.o. měla zajistit hodnocení kvality vzdělávacích kurzů a získané informace by dále sloužily k snazšímu vyhledávání osvědčených kurzů.

Analýza vybraných dat pomocí chí-kvadrát testu

Pro zjištění existence prokazatelného vztahu mezi dvěma znaky byla vybraná data zadána do Microsoft Office Excel 2007, dále byly zjištěny pozorované a očekávané četnosti a následně byla zvolena statistická funkce chí-kvadrát test (CHITEST). Vypočítaná hodnota (p-value) byla porovnána s hladinou významnosti $\alpha=0,05$. Pokud byla vypočítaná hodnota menší než $\alpha=0,05$, nulová hypotéza byla zamítnuta, v opačném případě nelze nulovou hypotézu zamítnout.

- Souvisí zájem respondentů o nepovinné vzdělávání v jednotlivých společnostech s pohlavím?

H_0 : zájem respondentů o nepovinné vzdělávání není závislý na pohlaví

H_A : zájem respondentů o nepovinné vzdělávání závisí na pohlaví

Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

$\alpha = 0,05$

p-value = 0,54706

$\alpha < \text{p-value}$

S 95% spolehlivostí nelze zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní. Zájem respondentů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. o nepovinné vzdělávání tedy není závislý na pohlaví, což znamená, že muži i ženy projevují zájem o nepovinné vzdělávání stejně.

Leifheit, s.r.o.

$$\alpha = 0,05$$

$$\underline{p\text{-value} = 0,02434}$$

$$\alpha > p\text{-value}$$

S 95 % spolehlivostí lze zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní. Zájem respondentů v Leifheit, s.r.o. o nepovinné vzdělávání tedy závisí na pohlaví. O nepovinné vzdělávání se zajímá více mužů (69 %) než žen (45 %).

- Souvisí zájem respondentů o nepovinné vzdělávání s dosaženým vzděláním?

H_0 : zájem respondentů o nepovinné vzdělávání není závislý na jejich dosaženém vzdělání

H_A : zájem respondentů o nepovinné vzdělávání závisí na jejich dosaženém vzdělání

Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

$$\alpha = 0,05$$

$$\underline{p\text{-value} = 0,02014}$$

$$\alpha > p\text{-value}$$

S 95 % spolehlivostí lze zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní. Zájem respondentů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. o nepovinné vzdělávání závisí na dosaženém vzdělání. O nepovinné vzdělávání má zájem méně respondentů se základním vzděláním (67 %) než respondentů s vysokoškolským vzděláním (89 %).

Leifheit, s.r.o.

$$\alpha = 0,05$$

$$\underline{p\text{-value} = 5,5939 \cdot 10^{-5}}$$

$$\alpha > p\text{-value}$$

S 95 % spolehlivostí lze zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní. Zájem respondentů v Leifheit, s.r.o. o nepovinné vzdělávání závisí na dosaženém vzdělání. O nepovinné vzdělávání má zájem méně respondentů se základním vzděláním (33 %) než respondenti s vysokoškolským vzděláním (87 %).

- Souvisí potřeba respondentů dále se vzdělávat na své pracovní pozici s počtem let působení ve společnosti?

H_0 : potřeba respondentů dále se vzdělávat na své pracovní pozici není závislá na počtu let působení ve společnosti

H_A : potřeba respondentů dále se vzdělávat na své pracovní pozici závisí na počtu let působení ve společnosti

Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

$\alpha = 0,05$

p-value = 0,28232

$\alpha < \text{p-value}$

S 95% spolehlivostí nelze zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní. Potřeba respondentů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. dále se vzdělávat na své pracovní pozici není závislá na počtu let působení ve společnosti.

Leifheit, s.r.o.

$\alpha = 0,05$

p-value = 0,00537

$\alpha < \text{p-value}$

S 95% spolehlivostí nelze zamítnout nulovou hypotézu ve prospěch alternativní. Potřeba respondentů v Leifheit, s.r.o. dále se vzdělávat na své pracovní pozici není závislá na počtu let působení ve společnosti.

5. Diskuse

Podrobná diskuse byla provedena již u jednotlivých otázek v kapitole 4. V této kapitole se jedná o shrnutí a porovnání nejdůležitějších výsledků výzkumu ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a Leifheit, s.r.o.

Porovnání respondentů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a Leifheit, s.r.o.

V obou společnostech se všichni respondenti účastní školení ze zákona, jelikož toto školení musí absolvovat všechny profese bez výjimky.

Mladším respondentům ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o. přináší další vzdělávání zejména možnost zlepšovat svou osobu, zatímco starší respondenti v Leifheit, s.r.o. se prostřednictvím vzdělávání snaží udržet si pracovní místo, jelikož mají spíše obavu ze ztráty zaměstnání. Pomocí těchto výsledků mohou zaměstnavatelé motivovat zaměstnance k ochotě dále se vzdělávat. Společnost Leifheit, s.r.o. by však měla více podpořit zájem zaměstnanců o neustálé zlepšování své osoby než obavu ze ztráty zaměstnání.

Porovnání dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a Leifheit, s.r.o.

Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se účastní více respondentů na dělnické pozici nepovinných vzdělávacích aktivit. Důvodem může být skutečnost, že v této společnosti je na dělnické pozici zaměstnáno více mladších respondentů, kteří zde nejčastěji pracují 1-5 let a o nepovinné vzdělávání projevují vyšší zájem než dotázaní dělníci z Leifheit, s.r.o., kteří jsou starší a zkušenější a vzdělávacích kurzů se spíše neúčastní.

Na personálním oddělení v Leifheit, s.r.o. získávají informace o vzdělávacích kurzech mluvčí z výroby, kteří je dále předávají dělníkům, a tímto způsobem je informováno 95 % dotázaných dělníků. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. není žádný z oslovených dělníků informován z personálního oddělení a nadřízení pracovníci informují pouze 63 % z nich. Personální oddělení ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. by mělo informovat o vzdělávacích kurzech alespoň mluvčí z výroby (přední dělníky), kteří by informace dále předali ostatním dělníkům.

O nepovinné vzdělávání se zajímají spíše mladší respondenti na dělnické pozici ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o., než starší respondenti v kategorii dělníků v Leifheit,

s.r.o., kde se o nepovinné vzdělávání nezajímá 62 %. Z tohoto důvodu také respondenti ze skupiny dělníků v Leifheit, s.r.o. nenavštěvují kurzy nepovinného vzdělávání.

Zhruba 1/3 respondentů ze skupiny dělníků v obou společnostech není spokojena s tím, jak se zaměstnavatel věnuje jejich vzdělávání. Jedná se zejména o respondenty, kteří se zajímají o možnost nepovinného vzdělávání, ale shledávají ho jako neuspokojivé. Obě společnosti by se měly více věnovat vzdělávání dělníků, neboť získávání nových znalostí vede k tvorbě inovací na jejich pracovišti, které dělníci znají lépe než manažeři.

K dalšímu vzdělávání nejsou v obou společnostech motivováni zejména respondenti z kategorie dělníků. Špatná či nedostatečná motivace mohla být důvodem nezájmu těchto respondentů o nepovinné vzdělávání, a to zejména v Leifheit, s.r.o., kde nezájem o nepovinné vzdělávání vyjádřili 3/5 respondentů z kategorie dělníků.

Rozvoj zaměstnanců není v obou společnostech dostatečný zejména u respondentů v kategorii dělníků. O nedostatečném zájmu zaměstnavatele o rozvoj zaměstnanců je přesvědčena 1/4 oslovených dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a dokonce 1/2 těchto respondentů v Leifheit, s.r.o. Oba zaměstnavatelé se nejenom nedostatečně zabývají rozvojem respondentů z kategorie dělníků, ale také více jak 3/5 z nich nemotivuje k dalšímu rozvoji. Společnosti musí nejprve rozšířit a zkvalitnit péči o rozvoj dělníků a následně je vhodným způsobem motivovat k účasti na rozvojových kurzech. Rozvoj zaměstnanců přispěje k rozšíření jejich znalostí a také k maximálnímu využití lidského potenciálu. Tato skutečnost platí jak pro manažery, tak pro dělníky.

Téměř všem respondentům z kategorie dělníků nejsou v obou společnostech nabízené kurzy profesního a osobnostního rozvoje. Těchto kurzů se účastní pouze 1/3 dotázaných dělníků z Leifheit, s.r.o. Zároveň všichni tito respondenti z obou společností nenavštěvují kurzy profesního a osobnostního rozvoje z vlastní iniciativy. Respondenti ze skupiny dělníků mají zřejmě dojem, že rozvojové kurzy pro svou pracovní pozici nepotřebují. Obě společnosti by neměly zanedbávat profesní i osobnostní rozvoj dělníků, jelikož ten je pro posun ke znalostní společnosti u dělníků stejně tak důležitý jako u manažerů a THP.

Přestože většina respondentů z kategorie dělníků z obou společností obecně považuje průběžné vzdělávání za důležité či dokonce velmi důležité, ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. si 1/2 dotázaných dělníků myslí, že vzdělávání na jejich současné pracovní pozici

není nutné a v Lefheit, s.r.o. toto mínění zastávají dokonce téměř 3/4 respondentů v kategorii dělníků. Obě společnosti by tedy měly všechny dělníky přesvědčit o důležitosti vzdělávání na každé pracovní pozici, protože jedině tak bude docházet k inovacím a společnost bude zvyšovat svou konkurenceschopnost.

V obou společnostech je s nabídkou vzdělávacích kurzů nespokojena více jak 1/2 respondentů z kategorie dělníků. Zároveň oslovení dělníci uvedli, že vzdělávací kurzy se většinou konají nepravidelně, podle potřeb a s touto četností je nespokojeno 43 % respondentů, kteří si přejí více vzdělávacích kurzů. Tito respondenti v doplňující otázce odpověděli, že by uvítali počítačové a jazykové kurzy, pomocí kterých by si chtěli rozšířit své znalosti. Jelikož někteří tito respondenti musí ve výrobě s počítačem pracovat, měly by jim obě společnosti zajistit základní a pokročilé počítačové kurzy, které jim budou prospěšné pro efektivnější práci s počítačem. Respondenti ze skupiny dělníků si dále přejí jazykové kurzy, a jelikož se jedná o zahraniční společnosti, také tyto kurzy mohou dělníci využít na své pracovní pozici. Část respondentů z kategorie dělníků v obou společnostech si zároveň přeje, aby veškeré vzdělávací kurzy probíhaly v rámci pracovní doby. Navržené vzdělávací kurzy by se mohly konat v pracovní době, pokud by účastníci byli ochotni si dobu strávenou na kurzu napracovat a zároveň by to nenarušilo výrobu.

Porovnání THP ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a Leifheit, s.r.o.

Informace o vzdělávacích kurzech získávají respondenti z kategorie THP v obou společnostech nejčastěji prostřednictvím e-mailu a z personálního oddělení. V Leifheit, s.r.o. personální oddělení hraje významnou roli, neboť informuje všechny oslovené THP na rozdíl od Schwan Cosmetics CR, s.r.o., kde informuje pouze 61 % respondentů z této kategorie. Respondenti se tak nemohou spolehnout na jediný způsob získávání informací o vzdělávacích kurzech.

Respondenti z kategorie THP převážně jsou motivováni k dalšímu vzdělávání, avšak zhruba 1/4 respondentů z obou společností vyjádřila názor, že nejsou motivováni ke vzdělávání. Tito respondenti si však spíše uvědomují důležitost vzdělávání na jejich pozici a o možnost nepovinného vzdělávání se téměř všichni zajímají.

Větší nepravidelnost je při absolvování vzdělávacích kurzů patrná u respondentů z kategorie THP ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o., než v Leifheit, s.r.o. V Leifheit, s.r.o.

se více dbá na vzdělávání THP a je zde zavedený systém pravidelného vzdělávání. Přestože většina respondentů z kategorie THP považuje v obou společnostech četnost vzdělávacích kurzů za přiměřenou, ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je 15 % respondentů, kteří ji považují za nízkou. Společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. by měla mít zavedený systém pravidelného vzdělávání, čímž by zajistila větší spokojenost THP s četností vzdělávacích kurzů a pravidelné získávání odborných znalostí potřebných pro výkon práce.

Porovnání manažerů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a Leifheit, s.r.o.

Velké rozdíly jsou patrné v kategorii manažerů v Leifheit, s.r.o., kde se nepovinných vzdělávacích aktivit účastní pouze 1/2 respondentů, zatímco ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se jich účastní 3/4 respondentů. Společnost Leifheit, s.r.o. by měla zabezpečit, aby se všichni manažeři účastnili vzdělávacích kurzů zaměřených především na změnu legislativy a udrželi si tak všeobecný přehled.

Odborných kurzů pro profesní rozvoj se ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. účastní pouze 43 % respondentů z kategorie manažerů, zatímco v Leifheit, s.r.o. se těchto kurzů účastní 3/4 dotázaných manažerů. U mladších respondentů, kteří jsou zaměstnáni na manažerské pozici, by společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. měla podpořit jejich ochotu profesně se rozvíjet a dbát na kvalitu kurzů pro profesní rozvoj manažerů.

Se způsobem zaškolení na pracovní pozici byli téměř všichni respondenti v obou společnostech spokojeni, avšak u respondentů v kategorii manažerů v Leifheit, s.r.o. je patrná mírná nespokojenost oproti těmto respondentům ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. V Leifheit, s.r.o. byla zcela spokojena pouze 1/4 respondentů v kategorii manažerů a 1/2 byla spíše spokojena. Zbývá 1/4 byla spíše nespokojena, zatímco ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. bylo spíše nespokojeno pouze 14 % těchto respondentů a 43 % bylo zcela spokojeno. Lze konstatovat, že starší respondenti v kategorii manažerů v Leifheit, s.r.o. mají více zkušeností se zaškolením na pracovní pozici, a proto jsou kritičtější než mladší respondenti z kategorie manažerů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. Nespokojení respondenti z kategorie manažerů z Leifheit, s.r.o. si v doplňující otázce stěžovali na nedostatečné zaškolení kvůli časové tísní.

Při zaškolení na pracovní pozici je důležité také množství poskytnutých informací a právě s množstvím informací nebyli v obou společnostech spokojeni zejména

respondenti z kategorie manažerů. Tito respondenti uváděli, že se s některými informacemi seznámili až v rámci pracovního procesu, přestože jim měly být sděleny již v okamžiku zaškolení na pracovní pozici. Pro manažery je nezbytné důkladně se seznámit se všemi informacemi týkající se chodu a řízení společnosti, a proto musí zaměstnavatelé dbát na řádné předání všech informací. Tímto způsobem se zajistí snazší orientace nových manažerů a řádné fungování společnosti.

Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je většina dotázaných manažerů ve věkové kategorii 26-35 let a zřejmě proto mají všichni zájem o nepovinné vzdělávání a rozšiřování svých znalostí. Naopak v Leifheit, s.r.o. jsou spíše respondenti z kategorie manažerů ve věku 36-45 let, kteří zde pracují 11-15 let a ti mohli dospět k názoru, že další vzdělávání již nepotřebují, a proto se o něj 12 % z nich nezajímá. Společnost Leifheit, s.r.o. musí tyto respondenty přesvědčit o důležitosti vzdělávání a investovat do jejich vzdělávání, aby neztratili tempo s neustálým vývojem.

Je zřejmé, že respondenti ze skupiny manažerů v obou společnostech jsou náročnější v oblasti vzdělávání, avšak z výsledků je patrné, že oba zaměstnavatelé o jejich vzdělávání pečují. Kvalitnější péči o vzdělávání manažerů zřejmě zajišťuje Schwan Cosmetics CR, s.r.o., jelikož je zde zcela spokojeno 43 % respondentů, zatímco v Leifheit, s.r.o. je zcela spokojeno pouze 25 % respondentů. Kvalitnější péče o vzdělávání manažerů je zapotřebí zejména ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o., protože respondenti jsou zde zastoupeni v mladší věkové kategorii a chybí jim starší a zkušenější manažeři, kteří by své znalosti předávali mladším kolegům.

Zatímco všichni respondenti ze skupiny manažerů v Leifheit, s.r.o. jsou spíše motivováni ke vzdělávání, ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je 14 % respondentů, kteří nejsou k dalšímu vzdělávání motivováni. Pozitivně lze ohodnotit, že i když část dotázaných manažerů spíše není motivovaná, všichni se zajímají o možnost nepovinného vzdělávání.

Schwan Cosmetics CR, s.r.o. by měl zajistit kvalitnější péči o rozvoj manažerů, protože na rozdíl od Leifheit, s.r.o. je zde 14 % respondentů z kategorie manažerů spíše nespokojeno s tím, jak se zaměstnavatel věnuje jejich rozvoji. Zároveň 28 % těchto respondentů dodává, že je zaměstnavatel ani nemotivuje k dalšímu rozvoji. Mezi respondenty ve skupině manažerů jsou převážně mladší věkové kategorie, takže zaměstnavatel musí více pečovat o jejich osobnostní i profesní rozvoj a zároveň je

motivovat k účasti na rozvojových kurzech. Platí, že pokud jsou manažeři osobnostně zralejší, jsou také profesně zdatnější.

Celkem 3/4 respondentům v kategorii manažerů v Leifheit, s.r.o. nejsou nabízené kurzy pro profesní rozvoj. Péče této společnosti o profesní rozvoj respondentů ve skupině manažerů není tak kvalitní jako péče o profesní rozvoj těchto respondentů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. Zároveň se v Leifheit, s.r.o. nachází 1/2 respondentů z kategorie manažerů, kteří kurzy profesního rozvoje navštěvují z vlastní iniciativy, protože cítí potřebu se dále profesně rozvíjet, když jim zaměstnavatel tyto kurzy spíše nenabízí. Druhá polovina, která nemá zájem se z vlastní iniciativy profesně rozvíjet, jsou respondenti z kategorie manažerů ve věku 36-45 let a pracují ve společnosti 11-15 let. Tito respondenti mohou mít dojem, že kurzy pro profesní rozvoj již nepotřebují, a proto je z vlastního podnětu nevyhledávají. Společnost by se měla zaměřit na zkvalitnění péče o profesní rozvoj manažerů, jelikož cílem profesních kurzů je prohloubit současné odborné znalosti zaměstnanců a rozšířit jejich kompetence, aby mohli převzít další úkoly a stali se tak flexibilnějšími.

Všichni respondenti ze skupiny manažerů v obou společnostech zastávají názor, že průběžné vzdělávání je důležité a velmi důležité, avšak ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je téměř 1/3 respondentů z kategorie manažerů, kteří se domnívají, že pro jejich pracovní pozici není nutné se dále vzdělávat. V této společnosti jsou respondenti z kategorie manažerů nejčastěji krátce po absolvování vysoké školy, takže mohou mít dojem, že další vzdělávání již není potřeba pro jejich pracovní pozici, třebaže jsou obecně přesvědčeni o důležitosti vzdělávání. Společnost Schwan Cosmetics CR, s.r.o. by měla tyto respondenty přesvědčit o důležitosti neustálého vzdělávání a přínosu nejen pro ně, ale i pro celou společnost.

V Leifheit, s.r.o. jsou všichni respondenti z kategorie manažerů s nabídkou vzdělávacích kurzů spíše spokojeni. Přestože ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o., je také většina těchto respondentů spokojena, najde se zde 14 % dotázaných manažerů, kteří jsou s nabídkou vzdělávacích kurzů spíše nespokojeni. Důvodem nespokojenosti může být to, že mladší respondenti v kategorii manažerů jsou náročnější na nabídku vzdělávacích kurzů. Pro tyto respondenty by měla společnost rozšířit a zkvalitnit nabídku vzdělávacích kurzů.

Celkem 3/4 respondentů z kategorie manažerů v Leifheit, s.r.o. nemá možnost ohodnotit kvalitu absolvovaných vzdělávacích kurzů, zatímco ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. více jak 1/2 těchto respondentů hodnotí kvalitu vzdělávacích kurzů vždy po jejich ukončení. To, u jakých kurzů je požadováno hodnocení kvality posuzuje Leifheit, s.r.o. individuálně. Hodnocení je vyžadováno zejména u náročnějších vzdělávacích kurzů. V Leifheit, s.r.o. by měl být vytvořen formulář, prostřednictvím kterého by manažeři vyjádřili svůj názor z hlediska kvality kurzů. Získané informace by dále sloužily k snazšímu vyhledávání kvalitních kurzů.

6. Závěr

Cílem diplomové práce byla charakteristika rozhodujících forem vzdělávání ve vybraných podnicích, jejich analýza ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů a navržení změn vedoucí k žádoucímu stavu budoucí znalostní ekonomiky.

Pro analýzu zmíněné problematiky byly vybrány společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se sídlem v Českém Krumlově, zabývající se výrobou dřevěných kosmetických tužek a Leifheit, s.r.o. se sídlem v Blatné, zabývající se výrobou předmětů pro domácnost a bytových textilií. V obou společnostech byly osloveny tři kategorie zaměstnanců - dělníci, technickohospodářští pracovníci (THP) a manažeři.

Výsledky dotazníkového šetření společně s návrhy na zlepšení budou předány personálnímu oddělení, které je může využít v rámci zlepšování vzdělávacího systému.

Dotazníky byly ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. vyplněny 128 respondenty a mezi nimi bylo 64 % žen. Celkem 58 % respondentů je zde zaměstnáno 1-5 let z důvodu neustálého přijímání nových zaměstnanců v posledních letech a 41 % respondentů se nachází ve věkové kategorii 26-35 let. Respondenti ze skupiny dělníků jsou ze 73 % vyučeni bez maturity, více jak 1/2 respondentů z kategorie THP má středoškolské vzdělání a všichni respondenti z kategorie manažerů jsou vysokoškolsky vzděláni.

Ve společnosti Leifheit, s.r.o. bylo ze 116 respondentů 72 % žen. Oproti předchozí společnosti je zde 38 % respondentů zaměstnaných 11-15 let, jelikož Leifheit, s.r.o. v posledních letech nepřijímá nové zaměstnance, ale spíše propouští a nechává si především loajální a zapracované zaměstnance. Celkem 37 % respondentů je ve věkové kategorii 36-45 let. Podobně jako v předchozí společnosti je zde 64 % respondentů v kategorii dělníků vyučeno bez maturity, 58 % respondentů z kategorie THP má středoškolské vzdělání a 75 % respondentů v kategorii manažerů má vysokoškolské vzdělání.

Podrobné porovnání obou společností bylo provedeno v diskusi a zde je soustředěn rozbor nedostatků a doporučení pro jednotlivé kategorie.

Kategorie dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a Leifheit, s.r.o.

Zejména respondenti v kategorii dělníků z obou společností, kteří se zajímají o možnost nepovinného vzdělávání, pociťují nedostatečný zájem ze strany zaměstnavatele o jejich vzdělávání a dále nejsou ke vzdělávání motivováni.

Respondenti z kategorie dělníků pociťují nedostatečný zájem o rozvoj a motivaci k rozvoji ze strany zaměstnavatele. Společnosti by se měly zabývat nejen rozvojem manažerů a THP, ale neměly by zapomínat ani na rozvoj dělníků, který je pro znalostní společnost stejně tak důležitý.

Někteří respondenti z kategorie dělníků si v obou společnostech přejí účastnit se jazykových a počítačových kurzů, pomocí kterých by si rozšířili své znalosti. Jelikož tyto respondenti mohou získané znalosti využít ke své práci, měli by jim zaměstnavatelé vytvořit nabídku těchto kurzů.

Doporučení:

- více se věnovat vzdělávání dělníků a motivaci ke vzdělávání, neboť rozšiřování znalostí vede ke vzniku inovací, a tím k získání konkurenční výhody;
- rozšířit a zkvalitnit péči o rozvoj dělníků a dále je vhodným způsobem motivovat k účasti na rozvojových kurzech, neboť rozvoj přispívá k prohlubování znalostí a maximálnímu využití lidského potenciálu;
- vytvořit nabídku počítačových a jazykových kurzů s cílem rozšířit znalosti dělníků a zefektivnit jejich práci (návrh uveden v příloze 3).

Kategorie dělníků ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Personální oddělení přímo neinformuje respondenty z kategorie dělníků o vzdělávacích kurzech. Tyto informace získávají zejména od nadřízených pracovníků nebo z nástěnky, avšak jednotlivé zdroje neinformují všechny dělníky, ale spíše se doplňují.

Doporučení:

- prostřednictvím personálního oddělení informovat o vzdělávacích kurzech přední dělníky a zajistit, aby všichni tito zaměstnanci dále informovali svou pracovní skupinu dělníků kvůli vyšší informovanosti zaměstnanců o všech nabízených vzdělávacích kurzech.

Kategorie dělníků v Leifheit, s.r.o.

Pouze 6 % respondentů z kategorie dělníků se v Leifheit, s.r.o. účastní nepovinných vzdělávacích aktivit. Důvodem může být, že mezi dělníky jsou starší a zkušenější respondenti, kteří již neprojevují zájem o nepovinné vzdělávání, a navíc se podle některých respondentů společnost dostatečně nevěnuje vzdělávání dělníků.

Doporučení:

- věnovat se motivaci dělníků a zvyšovat jejich ochotu vzdělávat se, neboť vzdělávání všech kategorií zaměstnanců je nezbytné pro posun do znalostní společnosti.

Kategorie THP ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Personální oddělení se v této společnosti dostatečně nevěnuje sdělování informací o vzdělávání respondentům z kategorie THP, neboť informuje pouze 61 % respondentů na rozdíl od Leifheit, s.r.o., kde jsou tímto způsobem informováni všichni dotázaní THP.

U respondentů v kategorii THP ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je patrná větší nepravidelnost při absolvování vzdělávacích kurzů. Ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. je zároveň 15 % těchto respondentů nespokojeno s četností vzdělávacích kurzů a četností kurzů, které se konají nepravidelně, považují za nízkou. Společnost by měla zavést systém pravidelného vzdělávání, které by zajistilo větší spokojenost respondentů v kategorii THP s četností vzdělávacích kurzů a pravidelné získávání odborných znalostí potřebných pro výkon práce.

Doporučení:

- větší péče personálního oddělení o THP s cílem zlepšit informovanost o nabídce vzdělávacích kurzů;
- zavést systém pravidelného vzdělávání THP za účelem neustálého získávání odborných znalostí potřebných pro výkon práce.

Kategorie manažerů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a Leifheit, s.r.o.

Při zaškolení na pracovní pozici nebyla s množstvím informací spokojena zhruba 1/4 respondentů z kategorie manažerů v obou společnostech. Tito nespokojení respondenti doplnili, že se s některými informacemi seznámili až v rámci pracovního procesu, přestože jim měly být sděleny již v okamžiku zaškolení na pracovní pozici.

Doporučení:

- před zaškolením manažerů si pečlivě připravit seznam všech informací, které jsou důležité pro jejich pracovní místo a následně tak zajistit sdělení všech informací podstatných pro snazší orientaci nových manažerů ve společnosti a její řádné fungování.

Kategorie manažerů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Celkem 14 % respondentů z kategorie manažerů není spokojeno s tím, jak se zaměstnavatel věnuje jejich rozvoji a navíc 28 % respondentů dodává, že je zaměstnavatel nemotivuje k dalšímu rozvoji. Jelikož se jedná o respondenty v mladší věkové kategorii, musí společnost neustále dbát na jejich osobnostní i profesní rozvoj z důvodu prohlubování znalostí a maximálního využití jejich potenciálu.

Všichni respondenti ze skupiny manažerů ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. obecně považují průběžné vzdělávání za důležité, avšak téměř 1/3 z nich je přesvědčena o tom, že další vzdělávání pro jejich pracovní pozici není potřeba. Jedná se o respondenty, kteří ve společnosti pracují 1-5 let a jsou krátce po absolvování vysoké školy, takže mohou zastávat názor, že další vzdělávání již není potřeba. Tyto respondenty musí společnost přesvědčit o důležitosti neustálého vzdělávání a přínosu nejen pro ně, ale i pro celou společnost.

Upravit nabídku vzdělávacích kurzů pro manažery ze Schwan Cosmetics CR, s.r.o., jelikož část respondentů z kategorie manažerů má vyšší nároky na nabídku vzdělávacích kurzů a uvádí, že současná nabídka je pro ně spíše nedostatečná.

Doporučení:

- zajistit větší péči o rozvoj manažerů a zároveň vhodnou motivaci k účasti manažerů na rozvojových kurzech s cílem maximálně využít jejich potenciál;

- přesvědčit všechny manažery o přínosu vzdělávání pro ně i pro celou společnost a zajistit tak ochotu dále se vzdělávat a rozvíjet svůj tvůrčí potenciál;
- rozšířit a zkvalitnit nabídku vzdělávacích kurzů pro manažery za účelem zvýšení jejich spokojenosti a rozšíření jejich znalostí a dovedností.

Kategorie manažerů v Leifheit, s.r.o.

V Leifheit, s.r.o. se nepovinných vzdělávacích kurzů účastní pouze 1/2 respondentů z kategorie manažerů, jelikož oproti druhé společnosti je zde více těchto respondentů ve starší věkové kategorii a z tohoto důvodu mohou mít dojem, že vzdělávací kurzy již nepotřebují. Je zde také část respondentů z kategorie manažerů, kteří se oproti druhé společnosti o nepovinné vzdělávání vůbec nezajímají. Tyto respondenty by měla společnost přesvědčit o důležitosti vzdělávání a investovat do jejich vzdělávání, aby neztratili tempo s neustálým vývojem.

V kategorii manažerů je v Leifheit, s.r.o. se zaškolením na pracovní pozici spíše nespokojena 1/4 respondentů, která uvedla, že jejich nespokojenost spočívala zejména v časové tísní při zaškolení. V této společnosti jsou ve skupině manažerů spíše starší respondenti s většími zkušenostmi, a protože již mají jisté představy o zaškolení na pracovní pozici, mohou lépe ohodnotit kvalitu zaškolení.

Péče o profesní rozvoj manažerů v Leifheit, s.r.o. není tak kvalitní, jako v druhé společnosti, protože 3/4 respondentů ze skupiny manažerů uvedli, že jim nejsou nabízené kurzy profesního rozvoje. Zároveň 1/2 respondentů z kategorie manažerů v Leifheit, s.r.o. nenavštěvuje tyto kurzy z vlastní iniciativy. Jedná se o respondenty ve věku 36-45 let, kteří ve společnosti pracují 11-15 let a mohou mít dojem, že kurzy profesního rozvoje již nepotřebují, a proto je ani nevyhledávají z vlastní iniciativy.

Většina respondentů z kategorie manažerů nehodnotí kvalitu vzdělávacích kurzů, protože takové hodnocení po nich není vyžadováno. Kvalita vzdělávacích kurzů se hodnotí pouze u některých náročnějších kurzů, avšak zaměstnavatel by měl toto hodnocení zajistit u všech kurzů. Manažeři by prostřednictvím formuláře ohodnotili kvalitu vzdělávacích kurzů a získané informace by dále sloužily k snazšímu vyhledávání kvalitních kurzů či osvědčených společností zajišťujících vzdělávání.

Doporučení:

- zabezpečit účast všech manažerů na vzdělávacích kurzech zaměřených především na změnu legislativy z důvodu udržení jejich všeobecného přehledu;
- vyhradit si dostatek času pro zaškolení manažerů a zvýšit tak kvalitu školení a spokojenost manažerů se zaškolením na pracovní pozici;
- vytvořit širší nabídku kurzů pro profesní rozvoj, zvýšit péči o profesní rozvoj manažerů a přesvědčit všechny manažery o důležitosti neustálého profesního rozvoje, který přispívá k požadovanému zlepšování podnikových procesů;
- vytvořit formulář pro hodnocení kvality vzdělávacích kurzů s cílem usnadnit vyhledávání kvalitních kurzů či osvědčených společností zajišťujících vzdělávání.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tvoří důležitou oblast v řízení lidských zdrojů. Společnosti si musí uvědomit, že zaměstnanci a jejich potenciál představují významnou konkurenční výhodu, a proto musí neustále usilovat o zlepšování systému vzdělávání zaměstnanců. Společnosti musí své zaměstnance neustále podporovat k získávání nových a prohlubování stávajících znalostí a dovedností, i když v současné době si zaměstnanci více začínají uvědomovat nezbytnost neustálého vzdělávání a rozvoje. Tímto směrem se lze posunout ke znalostní společnosti a uspět v globalizovaném světě.

7. Summary

The aim of the diploma thesis called „Education and human resources development in selected companies“ is to highlight the prevalent forms of education in selected companies, to analyze them with regard to human resources development and to propose changes leading to improve the future knowledge economy.

Two companies have been selected for research: Schwan Cosmetics CR, Ltd., based in Český Krumlov, which produces wooden cosmetic pencils, and Leifheit, Ltd., based in Blatná, producing domestic utensils and fabrics.

To assess the education levels and human resources development in aforementioned companies, questionnaires and unguided interviews with heads of personnel departments were used. The informations from unguided interviews served as additional source of informations to be used in discussion about the questionnaires. Three categories of employees were selected for research: workers, administrative staff and managers.

The results of questionnaires were processed and suitably complemented by verbal evaluation, which sums up the acquired information about education and human resources development in both companies. The thesis concludes with a summary and an analysis of the most important results from both companies, as well as practical recommendations which should lead to improvement of the knowledge economy.

The results of questionnaires together with improvement proposals will be handed over to personnel departments to be used for education improvement and knowledge economy development.

Education and human resources development is an important segment of human resources management and companies should realize that their employees and their potential may become an important advantage over their competitors. This is why companies should always encourage their employees to acquire new knowledges and skills. This is the way how to achieve the knowledge economy level and to succeed in the globalized world.

Key words: education, human resources development, knowledge economy, employees, human resources management.

8. Přehled literatury

- Armstrong, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2011). *A Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Bedrnová, E., & Nový, I., & kol. (2009). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing.
- Bláha, J., & Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- Dvořáková, Z., & kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press.
- Graham, H. T., & Bennett, R. (1998). *Human resources management*. London: The M+E Handbook Series.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Kislíngrová, E., & kol. (2011). *Nová ekonomika: Nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kozel, R., & Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing.

- Krninská, R. (2002a). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Krninská, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Krninská, R. (2014). *Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu in Reproduction of the human capital connections and relations*, (s. 231-244). Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Lang, H. (2007). *Management: trendy a teorie*. Praha: C. H. Beck.
- Leifheit, s.r.o. (2014). *Organizační struktura*. Interní materiály.
- Leifheit, s.r.o. (2014). *O společnosti*. Interní materiály.
- Mathis, L., R., & Jackson, H., J. (2010). *Human resource management*. Mason: Cengage Learning.
- Mládková, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck.
- Schwan Cosmetics CR, s.r.o. (2014). *O společnosti*. Interní materiály.
- Schwan Cosmetics CR, s.r.o. (2014). *Organizační struktura*. Interní materiály.
- Sims, R. R. (2006). *Human resource development: today and tomorrow*. Greenwich: IAP.
- Šrédli, K. (2010). *Znalostní ekonomika a vzdělávání*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.
- Tichá, I. (2005). *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Publishing.
- Truneček, J. (2004a). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck.
- Truneček, J. (2004b). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.

- Výroční zpráva Leifheit, s.r.o. (2014). Získáno 15. března 2015, z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=434093>
- Výroční zpráva Schwan Cosmetics, s.r.o. (2014). Získáno 15. března 2015, z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=69220>
- Zákoník práce (2015). Získáno 10. března 2015, z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

9. Seznam obrázků, tabulek a grafů

9.1 Obrázky

Obrázek 1: Vztah vzdělávání a znalostního managementu ve firmě	10
Obrázek 2: Genealogický model znalostí	12
Obrázek 3: Fáze systematického vzdělávání zaměstnanců.....	21
Obrázek 4: Zjednodušené organizační schéma Schwan Cosmetics CR, s.r.o.	35
Obrázek 5: Zjednodušené organizační schéma Leifheit, s.r.o.	37

9.2 Tabulky

Tabulka 1: Zastoupení respondentů podle pohlaví - počty (p) a %	40
Tabulka 2: Počet let působení ve společnosti - počty (p) a %	42
Tabulka 3: Věková struktura - počty (p) a %.....	44
Tabulka 4: Dosažené vzdělání - počty (p) a %	46
Tabulka 5: Účast zaměstnanců na vzdělávacích a rozvojových kurzech - počty odpovědí (p) a %	48
Tabulka 6: Počet školení ze zákona za rok - počty (p) a %	51
Tabulka 7: Zdroj informací o školení a vzdělávacích kurzech - počty odpovědí (p) a %	53
Tabulka 8: Spokojenost se způsobem zaškolení na pracovní pozici - počty (p) a %	55
Tabulka 9: Spokojenost s množstvím informací pro zaškolení na pracovní pozici - počty (p) a %	58
Tabulka 10: Zájem o nepovinné vzdělávání - počty (p) a %	60
Tabulka 11: Zájem firmy o vzdělávání zaměstnanců - počty (p) a %	62
Tabulka 12: Motivace k dalšímu vzdělávání - počty (p) a %	64
Tabulka 13: Zájem firmy o rozvoj zaměstnanců - počty (p) a %	66
Tabulka 14: Motivace k dalšímu rozvoji - počty (p) a %	68

Tabulka 15: Nabídka odborných kurzů pro profesní rozvoj - počty (p) a %.....	71
Tabulka 16: Nabídka odborných kurzů pro osobnostní rozvoj - počty (p) a %.....	73
Tabulka 17: Zájem o kurzy profesního rozvoje - počty (p) a %.....	75
Tabulka 18: Zájem o kurzy osobnostního rozvoje - počty (p) a %.....	77
Tabulka 19: Potřeba dalšího vzdělávání - počty (p) a %	79
Tabulka 20: Názor zaměstnanců na důležitost průběžného vzdělávání - počty (p) a %.	82
Tabulka 21: Názor na nabídku vzdělávacích kurzů - počty (p) a %.....	84
Tabulka 22: Četnost vzdělávacích kurzů - počty (p) a %	86
Tabulka 23: Spokojenost s četností vzdělávacích kurzů - počty (p) a %.....	88
Tabulka 24: Možnost spolurozhodovat o výběru vzdělávacích kurzů - počty (p) a %...	90
Tabulka 25: Možnosti získané dalším vzděláváním - počty odpovědí (p) a %	93
Tabulka 26: Názor zaměstnanců na přínos vzdělávání - počty (p) a %.....	96
Tabulka 27: Změna vzdělávacích kurzů - počty (p) a %	98
Tabulka 28: Možnost hodnocení absolvovaných kurzů - počty (p) a %	101

9.3 Grafy

Graf 1: Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti Schwan Cosmetics CR, s.r.o. v letech 2008-2013.....	34
Graf 2: Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti Leifheit, s.r.o. v letech 2008-2013	36
Graf 3: Zastoupení podle pohlaví (v %)	41
Graf 4: Počet let působení ve společnosti (v %)	42
Graf 5: Věková struktura (v %)	44
Graf 6: Dosažené vzdělání (v %)	46
Graf 7: Účast zaměstnanců na vzdělávacích a rozvojových kurzech (v %)	49
Graf 8: Počet školení ze zákona za rok (v %).....	51

Graf 9: Zdroj informací o školení a vzdělávacích kurzech (v %)	53
Graf 10: Spokojenost se způsobem zaškolení na pracovní pozici (v %)	56
Graf 11: Spokojenost s množstvím informací pro zaškolení na pracovní pozici (v %)	58
Graf 12: Zájem o nepovinné vzdělávání (v %)	60
Graf 13: Zájem firmy o vzdělávání zaměstnanců (v %)	62
Graf 14: Motivace k dalšímu vzdělávání (v %)	64
Graf 15: Zájem firmy o rozvoj zaměstnanců (v %)	66
Graf 16: Motivace k dalšímu rozvoji (v %)	69
Graf 17: Nabídka odborných kurzů pro profesní rozvoj (v %)	71
Graf 18: Nabídka odborných kurzů pro osobnostní rozvoj (v %)	73
Graf 19: Zájem o kurzy profesního rozvoje (v %)	76
Graf 20: Zájem o kurzy osobnostního rozvoje (v %)	78
Graf 21: Potřeba dalšího vzdělávání (v %)	80
Graf 22: Názor zaměstnanců na důležitost průběžného vzdělávání (v %)	82
Graf 23: Názor na nabídku vzdělávacích kurzů (v %)	84
Graf 24: Četnost vzdělávacích kurzů (v %)	87
Graf 25: Spokojenost s četností vzdělávacích kurzů (v %)	89
Graf 26: Možnost spolurozhodovat o výběru vzdělávacích kurzů (v %)	91
Graf 27: Možnosti získané dalším vzděláváním (v %)	94
Graf 28: Názor zaměstnanců na přínos vzdělávání (v %)	96
Graf 29: Změna vzdělávacích kurzů (v %)	98
Graf 30: Možnost hodnocení absolvovaných kurzů (v %)	101

10. Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura Schwan Cosmetics CR, s.r.o

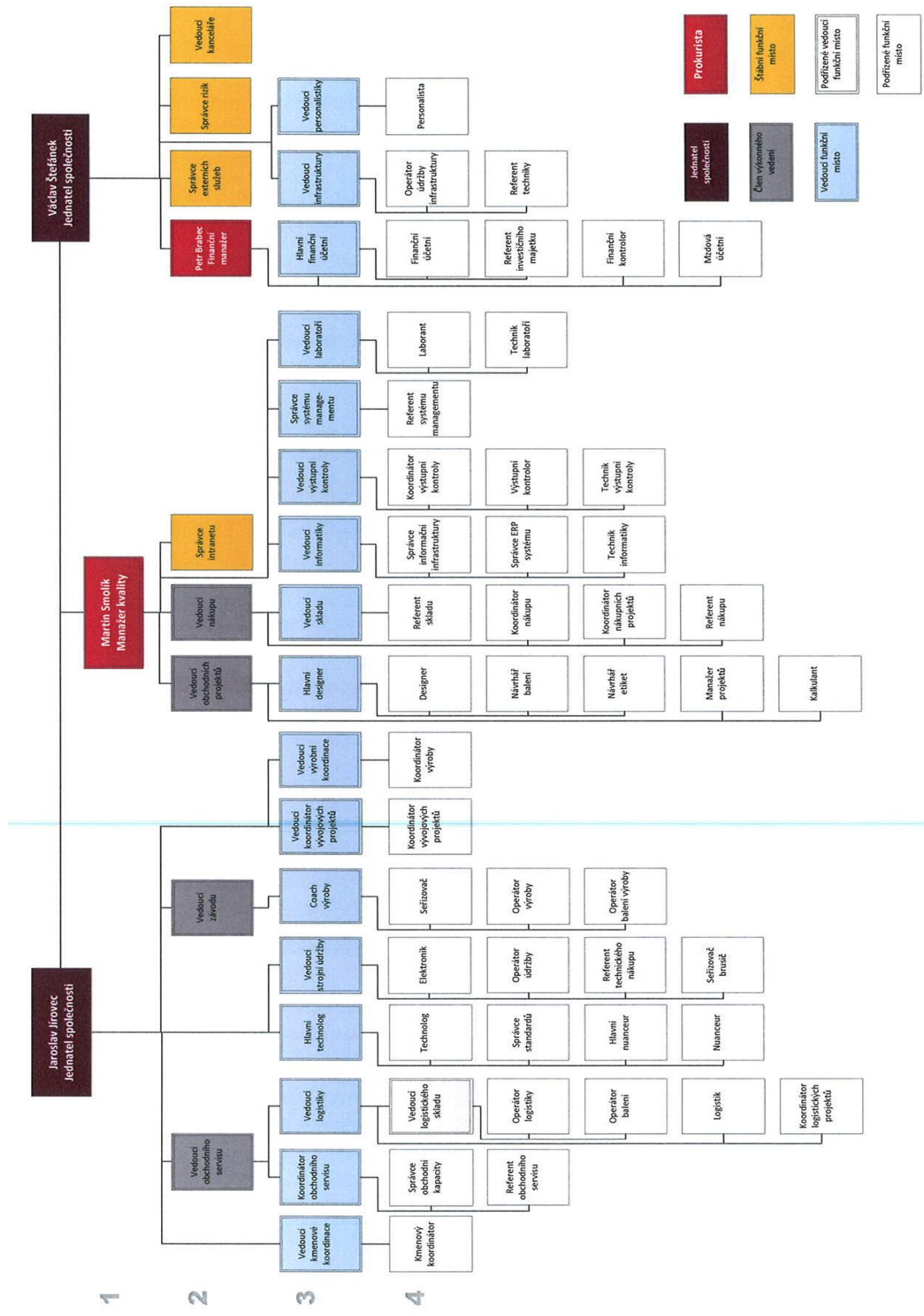
Příloha 2: Organizační struktura Leifheit, s.r.o

Příloha 3: Návrh počítačových kurzů

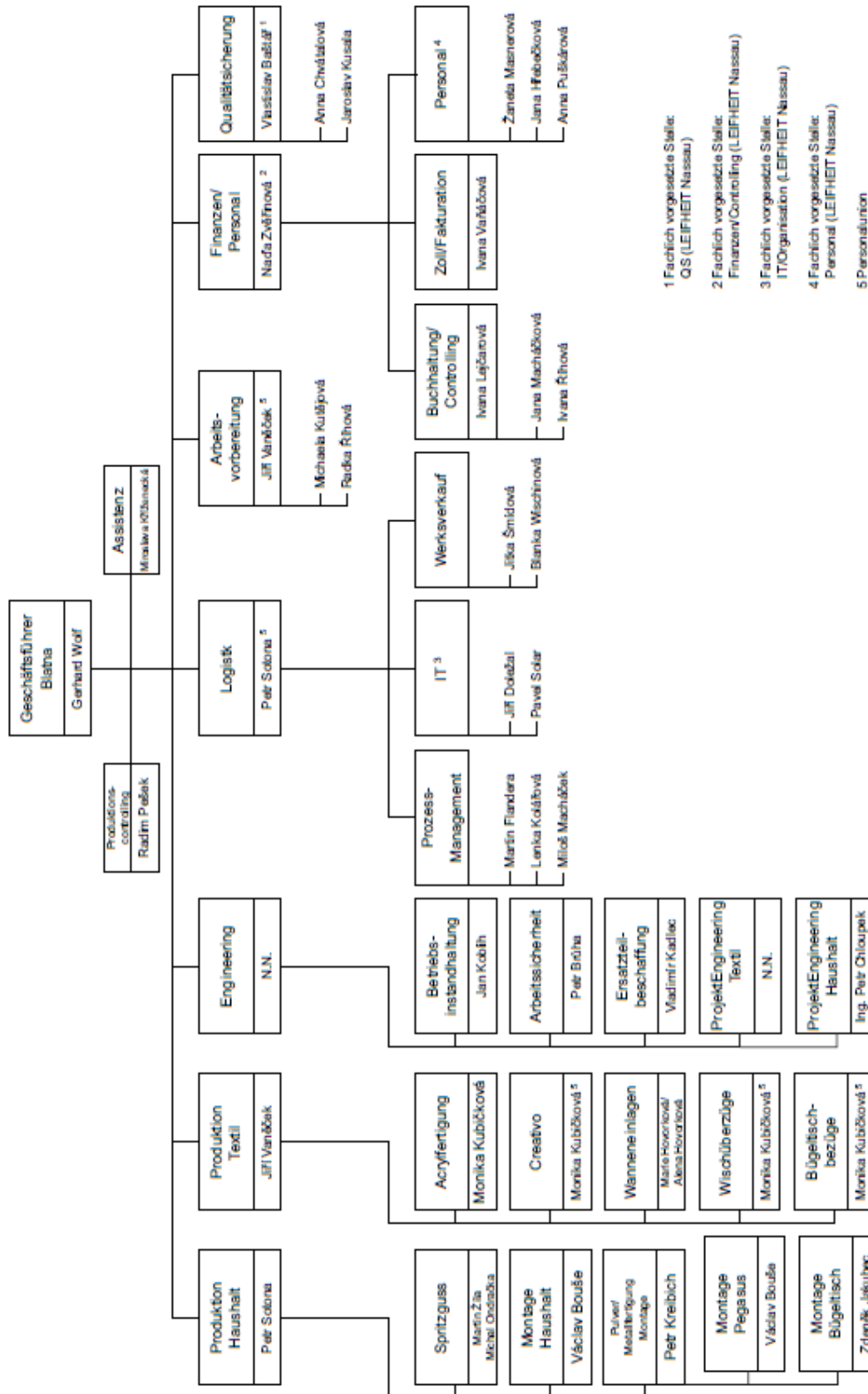
Příloha 4: Dotazník

11. Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura Schwan Cosmetics CR, s.r.o.



Příloha 2: Organizační struktura Leifheit, s.r.o.



1 Fachlich vorgesetzte Stäbelle
QS (LEIFHEIT Nassau)

2 Fachlich vorgesetzte Stäbelle
Finanzen/Controlling (LEIFHEIT Nassau)

3 Fachlich vorgesetzte Stäbelle
IT/Organisation (LEIFHEIT Nassau)

4 Fachlich vorgesetzte Stäbelle
Personal (LEIFHEIT Nassau)

5 Personalunion

Příloha 3: Návrh počítačových kurzů

Návrh počítačových kurzů pro zaměstnance na dělnické pozici

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti z kategorie dělníků v obou společnostech mají zájem o počítačové kurzy. Jelikož někteří z nich musí ve výrobě s počítačem pracovat, mohou tyto kurzy využít na své pracovní pozici. Cílem těchto kurzů je rozšíření znalosti dělníků a zefektivnění jejich práce.

Popis kurzu

Z důvodu vzdělávání většího počtu dělníků byly zvoleny počítačové kurzy v prostorách Schwan Cosmetics CR, s.r.o. a Leifheit, s.r.o. Výhodou tohoto způsobu vzdělávání je úspora finančních prostředků, úspora času zaměstnanců a možnost individuálních řešení požadavků zaměstnanců. Pro zajištění počítačových kurzů byly uvažovány větší vzdělávací společnosti z okolí obou podniků, jelikož Schwan Cosmetics CR, s.r.o. i Leifheit, s.r.o. potřebují zajistit tzv. mobilní učebny pro výuku. Větší vzdělávací společnosti tuto možnost obvykle zajišťují, takže zákazník musí zajistit pouze vhodnou místnost pro zajištění kurzů.

Součástí nabídky je:

- zřízení učebny,
- zajištění kvalifikovaného stálého lektora,
- zajištění literatury k počítačovým kurzům,
- osvědčení o absolvování počítačových kurzů pro absolventy.

Počítačový kurz: základy obsluhy osobního počítače

Délka kurzu je stanovena na 20 hodin a bude vypsán na dobu 10 týdnů (jeden den v týdnu 2 hodiny). Kurzu se zúčastní 10 zaměstnanců na pozici dělník. Po ukončení kurzu bude absolvent znát vlastnosti a popis počítače, bude se orientovat v prostředí Windows, používat počítačovou síť, internet a elektronickou poštu. Dále bude mít základní znalosti z MS Word a Excel. Počítačový kurz bude ukončen testem a účastníci získají osvědčení o absolvování kurzu.

Rámcová osnova:

1. týden: úvodní seznámení s PC a Windows
2. týden: podrobný popis ovládacích prvků programů
3. týden: úvod do počítačových sítí
4. týden: internet, elektronická pošta
5. týden: základy v programu MS Word
6. týden: formátování dokumentu, práce s textem
7. týden: základy v programu MS Excel, práce v tabulce
8. týden: jednoduché výpočty v tabulce, vytváření grafů
9. týden: základní funkce v Excelu
10. týden: závěrečný test

Kalkulace počítačových kurzů:

Přímé mzdy a odměny:

- Odměna externího lektora 450 Kč/hodinu.

Ostatní přímé náklady:

- Cestovné 9,50 Kč/km.
- Pro Schwan Cosmetics CR, s.r.o. se počítá vzdálenost z Českých Budějovic do Českého Krumlova (a zpět) - 50 km.
- Pro Leifheit, s.r.o. se počítá vzdálenost z Plzně do Blatné (a zpět) - 120 km.

Nájem vyučovací techniky:

- Schwan Cosmetics CR, s.r.o. i Leifheit, s.r.o. od společnosti zajišťující vzdělávání využívá tzv. mobilní učebnu a za poskytnutí veškerého potřebného zařízení je účtováno 1000 Kč/výukový den.

Náklady na počítačové kurzy pro Schwan Cosmetics CR, s.r.o.

Přímé mzdy a odměny celkem (Kč)	9 000
Odměna lektora za kurzy	$450 \times 20 = 9000$
Ostatní přímé náklady celkem (Kč)	14 750
Cestovné lektora	$50 \times 9,50 \times 10 = 4 750$
Nájem vyučovací techniky	$1000 \times 10 = 10 000$
Celkové náklady (Kč)	23 750

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na počítačové kurzy pro Leifheit, s.r.o.

Přímé mzdy a odměny celkem (Kč)	9 000
Odměna lektora za kurzy	$450 \times 20 = 9000$
Ostatní přímé náklady celkem (Kč)	22 400
Cestovné lektora	$120 \times 9,50 \times 10 = 11 400$
Nájem vyučovací techniky	$1000 \times 10 = 10 000$
Celkové náklady (Kč)	31 400

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové náklady na počítačové kurzy pro dělníky ve Schwan Cosmetics CR, s.r.o. byly stanoveny na 23 750 Kč a pro Leifheit, s.r.o. na 31 400 Kč.

Dotazníkové šetření

Vážený respondente,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který se týká vzdělávacího systému ve Vašem podniku. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity k vypracování mé diplomové práce na téma „Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve vybraných podnicích“.

Přečtěte si prosím otázky a zakroužkujte nebo doplňte vhodnou odpověď. Vyplnění dotazníku nepotrvá déle než 10 minut.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Lucie Kovářová

studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- méně než 1 rok
- 1-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- více než 15 let

3. Jaký je Váš věk?

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- 56 a více let

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučení bez maturity

- vyučení s maturitou
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

5. V podniku se účastním: (lze označit více možností)

- povinného školení ze zákona (např. BOZP, PO, školení řidičů, apod.)
- nepovinných vzdělávacích aktivit
- odborných kurzů pro osobnostní rozvoj
- odborných kurzů pro profesní rozvoj

6. Kolik školení ze zákona během roku absolvujete?

- 0
- 1 - 5
- více než 5

7. Kde získáváte informace o školení ze zákona či dalších vzdělávacích a rozvojových kurzech? (lze označit více možností)

- e-mailem
- z nástěnky
- z personálního oddělení
- od nadřízeného
- jinak (uveďte)

8. Byl(a) jste spokojen(a) se způsobem zaškolení na Vaší pozici?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

V případě, že jste nebyl(a) nebo spíše nebyl(a) spokojen(a) se způsobem zaškolení na Vaší pozici, uveďte důvod nespokojenosti.

.....

9. Byl(a) jste spokojen(a) s množstvím informací získaných při zaškolení na Vaší pozici?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

V případě, že jste nebyl(a) nebo spíše nebyl(a) spokojen(a) s množstvím informací získaných při zaškolení na Vaší pozici, uveďte důvod nespokojenosti.

.....

10. Zajímáte se o možnost nepovinného vzdělávání ve Vaší firmě?

- ano
- ne

11. Věnuje se podle Vás firma dostatečně vzdělávání zaměstnanců?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Motivuje Vás zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13. Věnuje se podle Vás firma dostatečně rozvoji zaměstnanců?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

14. Motivuje Vás zaměstnavatel k dalšímu rozvoji?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Nabízí Vám firma odborné kurzy či semináře pro Váš profesní rozvoj?

- ano
- ne

16. Nabízí Vám firma odborné kurzy či semináře pro Váš osobnostní rozvoj?

- ano
- ne

17. Navštěvujete z vlastní iniciativy odborné kurzy či semináře z důvodu Vašeho profesního rozvoje?

- ano
- ne

18. Navštěvujete z vlastní iniciativy odborné kurzy či semináře z důvodu Vašeho osobnostního rozvoje?

- ano
- ne

19. Myslíte si, že pro Vaši pozici, na které v současnosti pracujete, je nutné se dále vzdělávat?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20. Myslíte si, že průběžné vzdělávání je:

- velmi důležité
- důležité

- spíše nedůležité
- nedůležité
- nevím

21. Myslíte si, že nabídka vzdělávacích kurzů poskytovaná zaměstnavatelem je dostatečná?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

V případě, že nabídka vzdělávacích kurzů, které Vám poskytuje zaměstnavatel, je nedostatečná nebo spíše nedostatečná, uveďte, jaké kurzy byste uvítal(a)?

.....

22. Jak často absolvujete vzdělávací kurzy?

- každý týden
- jednou za měsíc
- jednou za čtvrt roku
- jednou za půl roku
- jednou za rok
- nepravidelně, podle potřeb
- jinak (uveďte)

23. Tato četnost je pro Vás:

- vysoká
- přiměřená
- nízká

24. Máte možnost spolurozhodovat o výběru vzdělávacích kurzů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

25. Jakou možnost Vám přináší další vzdělávání v podniku? (lze označit více možností)

- vyšší finanční ohodnocení
- udržení si pracovního místa
- získání vyšší kvalifikace
- pracovní postup
- získání vyšší pracovní výkonnosti a kvality práce, a tím zvýšení efektivity práce
- zlepšování sebe sama
- jiné (uveďte)

26. Považujete vzdělávání pro Vaše pracovní místo za přínosná?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

27. Změnil(a) byste něco na vzdělávacích kurzech? (lze označit více možností)

- ne
- ano - změnil(a) bych nabídku kurzů
- ano - změnil(a) bych obsah kurzů
- ano - vzdělávání probíhající mimo pracovní dobu zabírá příliš mého volného času
- ano - veškeré vzdělávací aktivity by se měly konat v rámci pracovní doby
- jiné (uveďte)

28. Máte možnost ohodnotit kvalitu kurzů, které jste absolvoval(a)?

- ano, po ukončení kurzů vždy probíhá vyhodnocení jejich kvality
- ano, ale vyhodnocení kvality probíhá jen u některých kurzů
- ne, po ukončení kurzů po mně žádné hodnocení požadováno není