

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané
organizaci
Bakalářská práce**

Barbora Kopicová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



Škoda Auto Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Barbora Krušková**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Praktickým cílem práce je analýza efektivity stávajících přístupů ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve vybrané organizaci a návrh odpovídajících optimalizačních opatření.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako důležitá oblast řízení lidských zdrojů.
3. Nové trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
4. Charakteristika vybrané organizace a její koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
5. Empirický výzkum – analýza efektivity stávajících přístupů ke vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan; JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
2. BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-4824-5.
3. STRÁTESKÝ, Marek; LEGNEROVÁ, Kateřina; PALÍŠKOVÁ, Marcela. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
4. TAYLOR, Stephen; ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2023

Barbora Krušková
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2023

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2023

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 29. 5. 2023

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 28.11.2023

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady, vstřícnost a věnovaný čas. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti XYZ za vyplnění dotazníků k praktické části závěrečné práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická východiska řešení	10
1.1 Definice řízení lidských zdrojů	10
1.2 Řízení lidských zdrojů	10
1.2.1 Lidské zdroje a lidský kapitál	11
1.2.2 Role v rámci řízení lidských zdrojů	11
1.2.3 Etiketa a společenská odpovědnost organizací	12
1.3 Personální činnosti	13
1.3.1 Tvorba a analýza pracovního místa.....	13
1.3.2 Personální plánování	13
1.3.3 Výběr pracovníků.....	14
1.3.4 Hodnocení pracovníků	15
1.3.5 Odměňování	15
1.3.6 Pracovní vztahy a péče o pracovníky	16
1.3.7 Vzdělávání zaměstnanců.....	17
1.3.8 Systematické vzdělávání zaměstnanců	19
1.4 Legislativní rámec pracovního práva v ČR.....	22
2 Charakteristika společnosti XYZ	23
2.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	25
3 Empirický výzkum	27
3.1 Metody sběru výzkumných dat.....	27
3.2 Vyhodnocení dotazníkové šetření	28
3.3 Návrh na zlepšení systému vzdělávání	35
4 Závěr.....	37
5 Seznam literatury	39
6 Seznam obrázků a tabulek	41
7 Seznam příloh.....	42

Seznam použitých zkratk a symbolů

CSR Corporate Social Responsibility

iOS iPhone Operating System

Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti je v oboru personalistiky velmi důležitým tématem. Přestože svět technologií je velmi dynamický a jeho pokrok roste obrovským tempem, hraje lidský kapitál stále významnou roli. Zaměstnanci jsou velmi cenným aktivem každé dobře fungující společnosti a je třeba neustálým vzděláváním zvyšovat jejich hodnotu a potenciál. Pomocí rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců zvyšuje firma svou konkurenční schopnost na trhu práce a také aktivně přispívá k dosažení firemních cílů. Úkolem každého personálního oddělení by tedy mělo být navržení takových vzdělávacích procesů, aby bylo těchto cílů dosaženo.

Cílem bakalářské práce je v teoretické části literární rešerše aktuálních poznatků o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Praktická část má za cíl analýzu efektivity stávajících přístupů ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve vybrané společnosti. Po analýze získaných dat z dotazníkového šetření je v závěru bakalářské práce sestaven návrh optimalizačních řešení.

V teoretické části, literární rešerše vysvětluje zejména rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem. Jedná se o klíčové pojetí personálního řízení a na základě něho lze pak provozovat ve společnosti všechny personální činnosti. Jednotlivým personálním činnostem se poté věnuje druhá polovina teoretické části. Personální činnost se zaměřuje nejen na práci se zaměstnanci, ale také je v rámci ní důležitá schopnost vytvoření a analýzy pracovního místa, dílčí personální plánování, a s tím spojený i výběr pracovníků. Po nástupu nového uchazeče práce personalistů zdaleka neskončila a je potřeba se zaměstnanci aktivně pracovat, a to jak při systému hodnocení, odměňování či při péči o vztahy na pracovišti. Nedílnou součástí, která zvyšuje hodnotu pracovníka v rámci jeho setrvání ve společnosti, je jeho systematické vzdělávání a vyhodnocování efektivity poskytovaných typů vzdělávání.

Organizaci, která byla vybrána pro účely empirického výzkumu, reprezentuje mezinárodní logistická společnost (uváděna jako Společnost XYZ), která je jedním z předních poskytovatelů kontejnerové přepravy. Pro empirickou část práce jsou využívány informace a znalosti pražské centrály a níže uvedené se vztahuje právě k této pobočce. S ohledem na podnikové zaměření se Společnost XYZ snaží v celosvětovém měřítku dostát sociálním a enviromentálním závazkům. Společnost XYZ, se díky rozdílných kulturním zvyklostem snaží pružně reagovat na dynamickou dobu. Tím, že se rozvíjí na téměř všech kontinentech, tak se jí daří implementovat nové trendy ve výběru zaměstnanců rychleji.

Cílem této práce je mimo jiné i navrhnout vhodná doporučení na zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Společnosti XYZ. Za tímto účelem bylo uskutečněno dotazníkové šetření na téma Spokojenost zaměstnanců Společnosti XYZ s programem vzdělávání. Na základě sesbíraných dat jsou navrženy základní oblasti, ve kterých může společnost zvýšit efektivitu vzdělávacích procesů.

1 Teoretická východiska řešení

Teoretická rešerše dává do souvislosti především rozdíl mezi definicí lidského zdroje a lidského kapitálu. Odlišnost v pojetí má celkový dopad na personální řízení. Kapitola vymezuje v celém rozsahu personální řízení jako část procesu při strategickém plánování a stanování cílů organizace. Dále se věnuje i problematice jednotlivých činností, které personální řízení obsahuje a definuje základní legislativní rámec pracovního práva.

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 45). Takto zní jedna ze základních definic řízení lidských zdrojů. Dále podle Armstronga a Taylora (2015) zahrnuje: „všechny činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 45).

Podle Watsona (2010) se řízení lidských zdrojů řadí mezi přístupy řízení ve společnosti vynakládané k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k tomu, aby byla vykonána práce postupy, které jsou pro organizaci klíčové k dosažení cíle. Pro dosažení těchto cílů je nutné, aby zaměstnanec byl loajální ke společnosti a zároveň aby si společnost uvědomovala jeho hodnotu a zajistila rozvoj a vzdělávání.

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů nebo také personální řízení je velmi široký pojem a existuje mnoho definic, které tento pojem vysvětlují. Vesměs se jedná o vše, co se týká zaměstnanců pracujících v dané organizaci. Na řízení lidských zdrojů lze pohlížet z mnoha úhlů. Tato práce se zabývá níže uvedenými oblastmi.

1.2.1 Lidské zdroje a lidský kapitál

Podle Boštičkové (2017) lze definovat základní rozdíl mezi lidským zdrojem a lidským kapitálem vyjádřením kladné a záporné hodnoty. Stejně vykládá Armstrong a Taylor (2015) rozdíl jako aktiva a náklady. Lidský zdroj je nákladem pro danou organizaci, protože na jeho řízení a rozvoj musí nakládat prostředky. A to jak finanční, tak časové. Lidský kapitál poté pro společnost znamená aktivum, díky níž může naplňovat svoji činnost, vymezené strategické cíle a vnímá se jeho důležitost pro chod společnosti.

Koubek (2007), uvádí rozdíly mezi personálním řízením, řízením lidských zdrojů a personální administrativou. Personální administrativa je používána v organizacích založených na přímém řízení a jedná se primárně o činnosti, které jsou spojené s náborem osob, zakládání a vedení personální dokumentace a dalšími činnostmi, které nevedou k práci s lidským kapitálem. Horalíková (2006) definuje personální řízení jako činnosti spojené s vůdčími pracovníky. Přístup k řízení lidských zdrojů mají stejný jako Armstrong (2015) tak i Koubek (2007), a to jako ucelený přístup k řízení, který je základní dovedností manažerů v organizaci.

1.2.2 Role v rámci řízení lidských zdrojů

Systém řízení lze podle Armstronga a Taylora (2015, s. 80) definovat jako: „Strategie lidských zdrojů (směr), Politiky lidských zdrojů (zásady), Postupy lidských zdrojů (činnosti).“ Systém řízení lidských zdrojů a v nich role v zjednodušeném schématu znázorňuje obrázek 1:



Zdroj: Upraveno dle (Armstrong, Taylor, 2015, str.81))

Obr. 1 Systém řízení lidských zdrojů

Roli personalistů poté Armstrong a Taylor (2015) definuje jako roli obecnou, roli poskytovatelů služeb, strategickou, business partnerů, nositelů inovací a agentů změn. Obecná role je definovaná obecnou personální činností podle základních pravidel. Dále role poskytovatelů služeb je spojená s poskytováním vzdělávání, zaměstnáváním a vyřizováním pracovně právních záležitostí. V rámci strategické role pak personalista naplňuje dosahování strategických cílů organizace. V této roli se podílí na vytváření strategií práce s lidskými zdroji, dále na uskutečňování zvolené strategie a podpoře prosazování politik. Spolu s liniiovými manažery vystupují personalisté v roli business partnerů a snaží se pracovat se základní SWOT analýzou, a snaží se tedy využít silné stránky pro snížení hrozeb a zároveň příležitostmi posílit slabé stránky. Dále mohou přinášet inovace a iniciovat změny (transformační, postupné, vize a odbornosti). Jedná se o soubor rolí, které je nutné, aby personalista vnímal jako komplexní souhrn dovedností ke kvalitnímu řízení lidských zdrojů v dané společnosti (Armstrong, Taylor, 2015).

1.2.3 Etiketa a společenská odpovědnost organizací

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že obecnými zásadami v oblasti etikety při řízení lidských zdrojů jsou: „1) uvědomění si potřeb zaměstnanců, jejich práva a povinnosti s vlivem na strategické cíle organizace, 2) uvědomění si, že je potřeba se zaměstnanci zacházet jako s lidskými bytostmi, které mají potřeby, naděje i obavy, 3) uvědomění si, že zaměstnanec není výrobní faktor, ale lidská bytost, 4) a přístup k zaměstnancům, tak aby byla zachována jejich přirozená práva a zároveň s nimi bude zacházeno poctivě a uctivě.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s 143).

Dále podle Armstronga a Taylora (2015) by měla organizace fungovat se společenskou odpovědností (CSR, corporate social responsibility). Společenská odpovědnost vedle základních strategických cílů společnosti zahrnuje i komunitní způsob řízení lidského kapitálu, je v souladu s environmentální odpovědností a chová se odpovědně k životnímu prostředí a využívá prvky udržitelnosti pro budoucí generace.

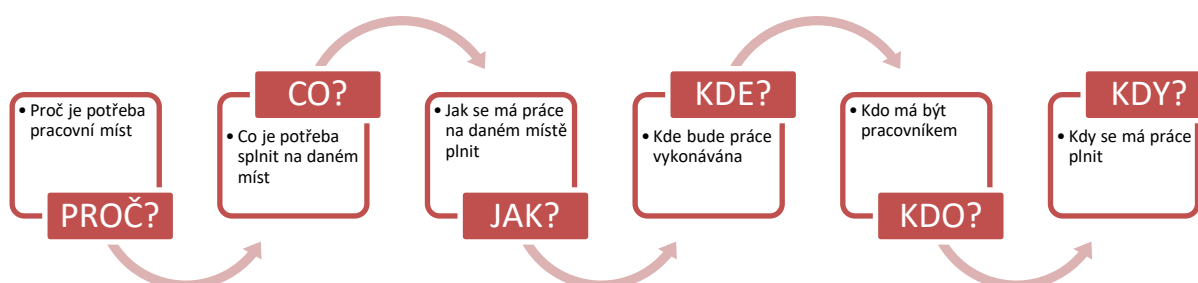
1.3 Personální činnosti

Personální řízení není jenom o nábore nových zaměstnanců, ale zahrnuje i celou škálu činností, které je potřeba realizovat před náborem, ale také sadu činností, které je nutné provádět pro to, aby byl zaměstnanec dobře motivován, odváděl kvalitně přidělenou práci a zároveň mohl zvyšovat svoji kvalifikaci.

1.3.1 Tvorba a analýza pracovního místa

Jednou ze základních činností prováděných v rámci personálního řízení jsou analýza pracovních míst a tvorba jednotlivých pozic. Kroulíková (2018) uvádí, že v rámci analýzy je potřeba především uspořádat informace o pozicích a na základě nich jasně stanovit popis pracovního místa, který je nadále klíčový i pro analýzu k poskytování vzdělávání v dané organizaci.

Pracovní místo podle Šikýře (2018) je základní jednotkou podniku, díky níž naplňuje své cíle. Dle jeho správného popisu může docházet ke správným manažerským rozhodnutím a řízení. Pracovník pak jasně ví, jaké povinnosti a požadavky jsou na něj kladeny. Šikýř (2018) dále definuje základní otázky, které mohou usnadnit tvorbu popisu pracovního místa (obrázek 2).



Zdroj: Upraveno dle (Šikýř, 2018, str. 48-49)

Obr. 2 Základní otázky pro tvorbu pracovního místa

1.3.2 Personální plánování

Personální plánování je oblast, která vychází z popisu pracovního místa. Na popis pracovního místa poté navazuje popis pracovních činností, které jsou v rámci daného pracovního místa vykonávány. Jedná se o rozdílné, avšak neoddělitelné oblasti. Personální plánování lze pojmout jako proces rozdělený do třech základních etap (Koubek, 2007):

- analýza potřeby pracovníků;
- prognóza pokrytí pracovníky;
- plánování personálního rozvoje.

Koubek (2007) k etapám uvádí, že v prvotní etapě je potřeba plánovat počty pracovních míst, jejich poptávku, dále pak je nutné udělat prognózu nabídky pracovních míst v rámci organizace i mimo ni, a v poslední etapě se zaměřit na vzdělávání jednotlivých pracovníků a tím zvýšit i zájem o dané aktivity a rozvoj sám sebe.

1.3.3 Výběr pracovníků

Po úspěšné analýze pracovních míst a personálního plánování je nutné získat pracovníky na danou pracovní pozici. Podle Koubka (2007) lze pracovníky získávat z vnitřních zdrojů, vnějších zdrojů a různými způsoby. V případě, že je potřeba nalézt pracovníka na pracovní místo, primárním zdrojem pro hledání je společnost samotná. Výhodou tohoto přístupu je, že zaměstnavatel již má znalosti pracovních dovedností daného zaměstnance, který již v rámci firemní kultury působí. Koubek (2007) v souvislosti s interními zdroji uvádí možné případy získání nové pracovní síly:

- restrukturalizací výroby, například nahrazení pracovníka novými technologiemi a tím pádem možnost jeho přesunu,
- ukončení činnosti pracovníka a možný posun v rámci společnosti,
- pracovní postup a prohloubení dovedností, které mohou pracovníka adoptovat na jinou pracovní pozici,
- a zájem pracovníka přejít na jiné pracovní místo, nikoliv opuštění organizace.

Druhým způsobem podle Koubka (2007) je získávání pracovníků mimo organizaci. Jedná se o běžný způsob získávání pracovníků na trhu práce. Výhodou tohoto procesu je získávání nového zaměstnance a možný přínos spočívající v jiném pohledu na vykonávanou práci. Nevýhodou pak může být delší adaptační proces. Pracovníky lze poptávat různými způsoby – vývěsky inzerátu, webovými portály zprostředkující poptávky a nabídky práce, úřady práce, noviny, ale i například dobrou pověstí organizace (Koubek, 2007).

Boštičková (2017) shrnuje možné formy výběrového či přijímacího řízení. To může probíhat formou analýzy vyžádané dokumentace předložené uchazečem - životopis, motivační dopis, dotazník, doporučení a také i lékařské způsobilosti. Metodami výběru mohou být rozhovor, pohovor, testy nebo tzv. assessment centra, tj. souboru metod, pomocí kterých dochází k posouzení schopností uchazeče ve skupině všech uchazečů.

Poslední fází výběru a první fází pracovníka na pracovním místě je jeho adaptace. Podle Kroulíkové (2018) jej lze shrnout do čtyř oblastí – příprava, setkávání, přizpůsobení a stabilizace v rámci vykonávané práce.

1.3.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je důležitou činností personalistů. Jedná se o způsob, kterým nejen hodnotí výkon daného pracovníka, jeho výsledky, ale také jeho chování, fungování v rámci firemní kultury a jeho představu o možných změnách. Do určité míry může mít hodnocení vliv na odměňování (Šikýř, 2012).

Podle Koubka (2007) může probíhat hodnocení formální nebo neformální. Formální hodnocení lze provádět v pravidelných intervalech a je velmi standardizované. Neformální je prováděno ze strany nadřízeného a oproti formálnímu není zakládáno do personálního spisu. Dále může být prováděno hodnocení:

- pracovního chování
- pracovních výsledků
- schopností a potenciálu zaměstnance.

1.3.5 Odměňování

Jedním z nejvýznamnějších motivátorů a parametrů pracovního vztahu a zároveň nástrojem pro personální řízení je odměna za odvedenou práci. Podle Rendlové (2021) lze odměny rozdělit na peněžní a nepeněžní.

Peněžní odměnou může být mzda, plat nebo odměna z dohody definované zákonem č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce. Podle §2 odstavce 2 zmíněného zákona: „Závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě.“ (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Podle Ministerstva sociálních věcí a práce (2023) je: „Mzda je peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda je tedy souhrnný pojem zahrnující všechny složky odměny poskytnuté zaměstnanci za výkon práce, ať už jde o tzv. základní mzdu nebo o její pohyblivé složky, jako jsou různé provize, odměny, bonusy apod. Do mzdy se naopak nezahrnují ostatní příjmy zaměstnance neposkytované za výkon práce (například odměny při životních výročích) ani náhrady mzdy...“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023). Plat poté to samé ministerstvo udává jako: „...peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnancům v pracovním poměru k zaměstnavateli, který na odměňování těchto zaměstnanců využívá zcela nebo převážně veřejné zdroje (prostředky ze státního rozpočtu, z ostatních veřejných rozpočtů nebo z veřejného zdravotního pojištění).“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023).

Mezi další dodatekové formy odměn řadíme benefity, peněžní i nepeněžní. Podle Koubka (2007) je můžeme třídit do třech skupin:

- sociální – pojištění, půjčky, příspěvky na kulturu, zřízené mateřské školky, aj.,
- spojené s výkonem práce – kafeterie, vzdělávání, zlevněné produkty nebo slevy na jiné produkty, aj.,
- spojené s postavením – dodatečná podpora služebním vozidlem, IT technikou, příspěvkem na ošacení, služebními byty aj.

1.3.6 Pracovní vztahy a péče o pracovníky

Dobré pracovní vztahy na pracovišti a péče o pracovníky je jednou z důležitých oblastí, která má vliv na fungování celé organizace. Vztahy lze z obecného hlediska dělit na formální a neformální. Podle Koubka (2007) se mohou vztahy členit i do následujících skupin:

- zaměstnanecké – velmi formální vztahy určené zákonnými normami,
- kolektivní pracovní vztahy – ve většině případů definované odbory nebo sdruženími, chránící práva zaměstnanců,
- vztah podřízený/nadřízený – dané organizační strukturou,
- k zákazníkům – dané pravidly organizace,

- v kolektivu na pracovišti – dané pracovním řádem,
- mezi spolupracovníky – vztahy přecházející v neformální vztahy.

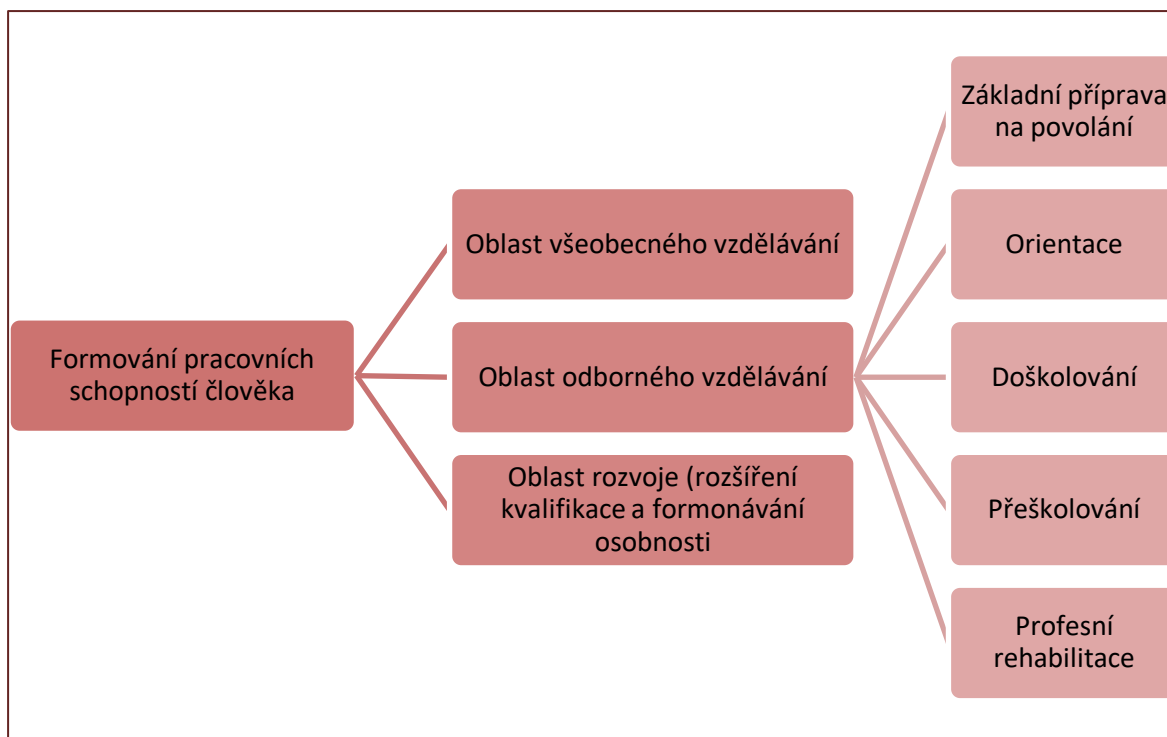
1.3.7 Vzdělávání zaměstnanců

Účelem vzdělávání pracovníků ve firmě je prohlubování a systematické utváření schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu (Šikýř, 2012).

Vzdělávání se v posledních letech stalo nedílnou součástí agend personalistiky. Velké procento uchazečů se již při přijímacím řízení dotazuje, zda firma nabízí svým zaměstnancům vzdělání a možnost nejen kariérního rozvoje. Zajímavý pohled na vzdělávání zaměstnanců podává ve své publikaci Kucharčíková a Vodák (2011), kteří popisují vzdělávání jako agregaci požadavků na výkon práce, kvalifikaci a behaviorální chování. Účelem je dosažení motivace pracovníků pro jejich práci. Čímž můžeme chápat, že pokud zaměstnavatel platí zaměstnanci jeho vzdělání, dává tím najevo, že mu na zaměstnanci a jeho rozvoji záleží. Vnitřní uspokojení je založeno na individuálnosti, daném pracovním místu a firemní kultury. (Kuchařiková, Vodák, 2011).

Moderní společnost, ve které žijeme, se neustále mění a rozvíjí. Je tedy potřeba klást velký důraz na to, aby se i lidé neustále rozvíjeli a prohlubovali své dovednosti. Vzhledem k rychlému vývoji hlavně technologií, znalosti rychle zastarávají (Koubek, 2007).

Podle Koubka (2007) se v systému, kde dochází k formování pracovních schopností člověka může dělit vzdělávání na tři základní kategorie/oblasti: „ oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje.“ (Koubek, 2007, s. 113).



Zdroj: Upraveno dle (Koubek, 2009, str. 255)

Obr. 3 Formování pracovních schopností člověka

Oblasti vzdělávání:

a.) Oblast všeobecného vzdělávání – tato oblast je zaměřena na formulaci základních a všeobecných znalostí a dovedností, které člověku umožňují být součástí společnosti a dále rozvíjet své specializované pracovní schopnosti. Hlavním zájmem této oblasti na osobnost jedince, na jeho sociální rozvoj a je pod taktovkou státu. (Koubek, 2007).

b.) Oblast odborného vzdělávání – probíhají zde procesy, které mají člověka připravit na povolání a zahrnuje tedy orientované znalosti a dovednosti na danou pracovní pozici. Můžeme říci, že tato oblast tedy obsahuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolení a přeškolení nebo také profesní rehabilitaci (Koubek, 2007).

Základní příprava na povolání stojí mimo vzdělávací proces dané organizace a netýká se jejích zaměstnanců. Orientací je jinak řečeno snaha dané organizace o co nejrychlejší a nejefektivnější adaptaci nového pracovníka nejen na organizaci jako takovou, ale také na pracovní tým a dané pracovní místo (Koubek, 2007).

Doškolení lze chápat jako prohlubování již získané kvalifikace zaměstnance. Daný zaměstnanec tedy pokračuje v rozšiřování svých znalostí na svém pracovním místě. Snaží se přizpůsobit znalosti a dovednosti změnám, které byly na jeho pracovním místě vyvolány například novou technologií, novými požadavky na trhu nebo například nové objevy v oboru (Koubek, 2007).

Přeškolení je na rozdíl od doškolení proces, kdy se pracovní schopnosti člověka formují tak, že dochází k úplnému osvojení nových pracovních dovedností a směřuje tedy k osvojení nového povolání (Koubek, 2007).

Profesní rehabilitace je speciálním případem přeškolení. Snaží se pomoci osobám, které nejsou schopny kvůli svému zdravotnímu stavu vykonávat práci, aby se mohli plně vrátit do pracovního procesu (Koubek, 2007).

c.) Oblast rozvoje

Poslední oblastí je oblast rozvoje, na kterou je také kladen velký důraz. Tato oblast se věnuje zvládnutí komplexních problémů, které mnohdy překračují i meze daného oboru. Mimo formování pracovních znalostí se také zaměřuje na formování osobnosti jedince. Rozvoj je tedy orientován spíše na pracovní potenciál jedince a na jeho kariéru. Pokud tento rozvoj uskutečňuje přímo organizace, můžeme mluvit o rozvoji pracovníků (Koubek, 2007).

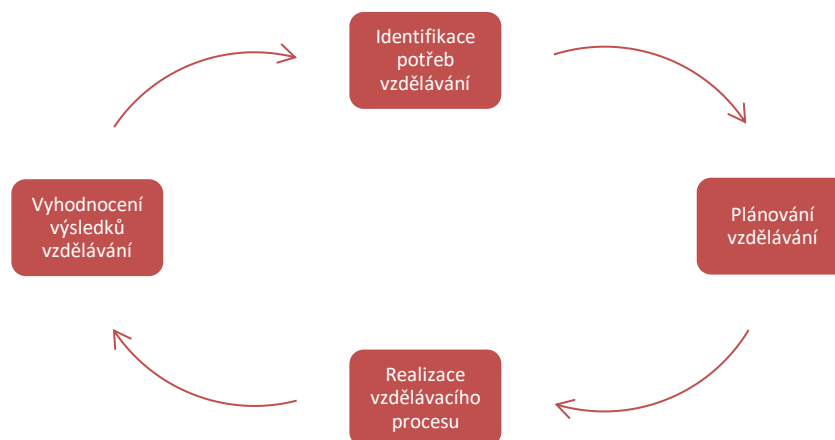
Cílem rozvoje je především to, aby formování jedince přispívalo pozitivně k plnění cílů organizace a aby docházelo ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti.

1.3.8 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Podle Koubka (2007) je systematické vzdělání nejefektivnější forma vzdělávání. Autor ho definuje ve čtyřech základních oblastech:

1. Identifikace potřeb vzdělávání,
2. Plánování vzdělávání,
3. Vybrané metody vzdělávání,
4. Vyhodnocení vzdělávání.

Další obecný přístup definuje Hroník (2007) a to jako čtyři fáze v realizaci vzdělávání – identifikace, design vzdělávacích aktivit, realizaci a zpětnou vazbu.



Zdroj: Upraveno dle (Hroník,2007, str. 133)

Obr. 4 Systematické vzdělávání zaměstnanců

V případě systematického vzdělávání je potřeba jasně identifikovat jeho záměr a dlouhodobě analyzovat potřeby (Armstrong, Taylor, 2015). Potřeby vzdělávání je možné identifikovat pomocí analýzy jednotlivých oblastí, reflektující strategické cíle organizací. Dál Armstrong a Taylor (2015) definují, že v rámci analýzy by mělo dojít ke zhodnocení stavu, jak probíhá situace v současnosti a jak by měla probíhat do budoucnosti. Koubek (2007) doplňuje analýzu o sběr údajů o celé organizaci, o pracovních místech a činnostech a o jednotlivých pracovnících.

Plánování vzdělávání navazuje na identifikaci potřeb. Jedná se o koncepční činnosti, které by však vždy měly, podle Armstronga (2007) zahrnovat otázky: jaké vzdělávání, koho, jakým způsobem, kdo bude školit, kdy, kde, za jakou cenu a jakým způsobem dojde k evaluaci školení. Podle Kovářové (2013) je možné realizovat školení na pracovišti, mimo pracoviště nebo plně mimo organizaci. V případě rozhodování o typu školení je nutné brát ohled na cíl vzdělávání, předmět a obsah, lidský faktor, čas a principy učení.

Kovářová (2013) shrnuje dostupné metody dle jednotlivého typu realizace:

1. Při výkonu na pracovišti

Instruktaž – aby byla provedena úspěšná instruktáž je potřeba danou problematiku nejdříve vysvětlit ústně a poté demonstrovat, zároveň musí dojít k ověření, zda zaměstnanci problematiku pochopili.

Koučování – podle Koubka (2007) se jedná o metodu mezi nadřízeným a podřízeným, kdy nadřízený svými připomínkami a činnostmi směřuje pracovníka k vyšší výkonnosti.

Mentoring – oproti koučování je mentoring definovaný plnou odpovědností ze strany školené osoby (Koubek, 2007).

Asistování – zaměstnanec se učí novým postupům u stávajícího pracovníka (Koubek, 2007).

Rotace práce – výhodou rotace práce je vystoupení z monotónnosti a zároveň rozšíření dovedností pracovníka skrz celou organizaci (Koubek, 2007).

Pracovní porady

2. Mimo pracoviště

Přednášky – cílem přednášek je informovat, inspirovat a předat znalosti jednotlivcům, případně skupinám. Přednášející bývá odborným gestorem, nejefektivnější bývá přednáška v malých skupinách (Koubek, 2007).

Demonstrování

E-learning – v současné době velmi využívaná forma vzdělávání. Jedná se o typ předávání informací ve formě přednášek a workshopů vzdáleným přístupem. Při tomto typu dochází k úspoře času a financí vyplývající z přemístění na místo vzdělávání. Nevýhodou bývá slabší zapojení účastníků do diskuse a daného tématu.

Samostatné školení

V závěrečné fázi systematického školení je nutné vycházet již z evaluačních kritérií nastavených v přípravné fázi. Hodnocení porovnává cíle a výsledky školení. Kovářová (2013) podle Hroníka (2007) definuje čtyři otázky, které mají být

při hodnocení zodpovězeny. Jedná se o reakce (například dotazníkové šetření), učení (například test), chování (posouzení pracovního výkonu před a po školení) a výsledky (podnikové výsledky, např. produktivita).

1.4 Legislativní rámec pracovního práva v ČR

Pracovně-právní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vymezuje zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce (dále jen zákoník práce). Podle § 6 Zákoníku práce: „Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“ a podle § 7 téhož zákona je: „Zaměstnavatelem osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“. Zákoník práce upravuje i oblast zvyšování kvalifikace a s ní spojenou i kvalifikační dohodu. Podle § 231 odst. 1 a 2: „Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření. a zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele“ (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Zaměstnanec, na základě ustanovení zákoníku práce, může uplatnit podle § 205 Překážky v práci z důvodu školení, jiné formy přípravy nebo studia, kdy: „Účast na školení, jiná forma přípravy nebo studium, v nichž má zaměstnanec získat předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky nezbytné pro řádný výkon sjednané práce, které je v souladu s potřebou zaměstnavatele, zasahuje-li do pracovní doby, je překážkou v práci na straně zaměstnance, za kterou přísluší náhrada mzdy nebo platu.“ A dále podle § 230 téhož zákona má zaměstnanec právo a dokonce i povinnost prohlubování své kvalifikace, kdy podle § 230 odst. 2: „Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby“ (Zákon č. 262/2006 Sb.).

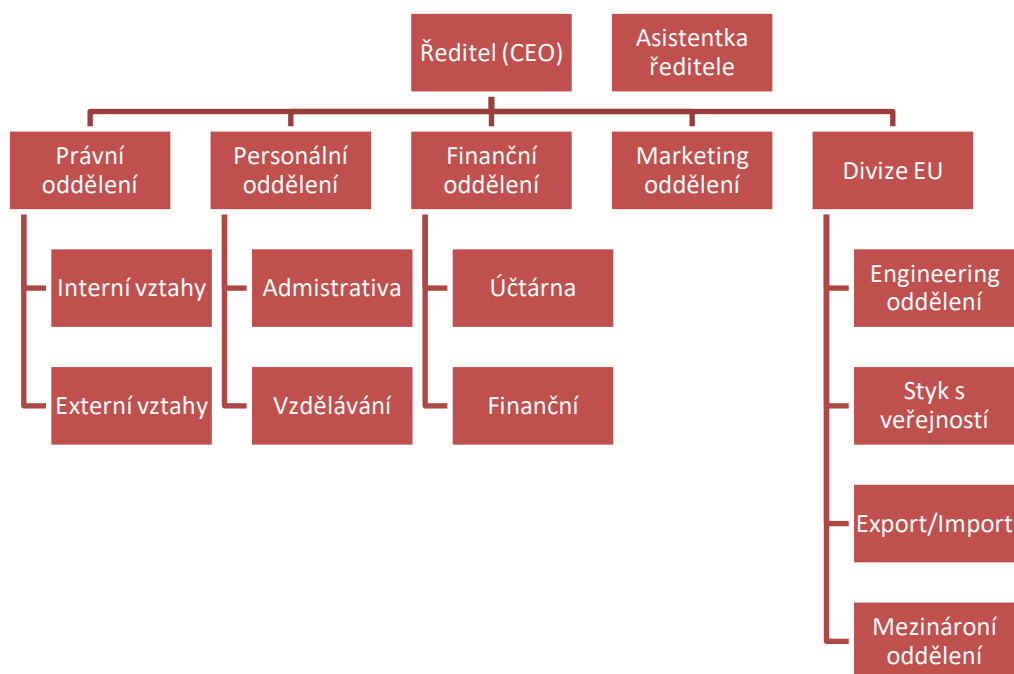
2 Charakteristika společnosti XYZ

Organizaci, která byla vybrána pro účely empirického výzkumu, reprezentuje mezinárodní logistická společnost (uváděna jako Společnost XYZ), která je jedním z předních poskytovatelů kontejnerové přepravy. Nabízí svým klientům přepravní linky, které spojují Severní Ameriku, indický subkontinent a Asii. Kontejnery jsou přepravovány z celého světa velkými nákladními loděmi a následně jsou ve velkých evropských přístavech překládány na vlaky a dováženy až na místo určení.

Mateřská společnost má sídlo v Šanghaji a byla založena v roce 2016. Na národní úrovni má 9 přístavních poboček a expandovala dále do Evropy, Severní i Jižní Ameriky, Asie, a Afriky. Společnost XYZ sídlí v Praze a má pobočky rovněž v Rakousku, Maďarsku a na Slovensku. Empirický průzkum (viz kapitola 3) se uskutečnil v pražské centrále pobočky.

Pro empirickou část práce jsou využívány informace a znalosti pražské centrály a níže uvedené se vztahuje právě k této pobočce.

Řídící strukturu Společnosti XYZ lze popsat jako jednoduchou liniíovou, a je znázorněna na obrázku 5:



Zdroj: vlastní (interní materiály)

Obr. 1 - Řídící struktura Společnosti XYZ

Hodnoty společnosti XYZ

S ohledem na podnikové zaměření se Společnost XYZ snaží v celosvětovém měřítku dostát sociálním a enviromentálním závazkům. V rámci zlepšení enviromentálního prostředí zavedla mateřská společnost do struktury řízení i řízení jakosti, bezpečnosti a ochrany zdraví práce, životního prostředí a energetický management.

Výběr zaměstnanců a zaměstnanecké prostředí

Podle studie Deloitte (2022), je v České republice na pozici představené ve vybraných společnostech 17,2 % žen. Průměrně se v Evropě jedná o podíl 30,7 % žen na těchto pozicích. K tomuto trendu se rozhodla přidat i Společnost XYZ, která se svou interní politikou snaží dosáhnout spravedlivé genderové vyváženosti. Svou společenskou odpovědnost odráží i v dalších oblastech.

Společnost XYZ se díky rozdílným kulturním zvyklostem snaží pružně reagovat na dynamickou dobu. Tím, že se rozvíjí na téměř všech kontinentech, tak se jí daří implementovat nové trendy ve výběru zaměstnanců rychleji. Uvědomuje si, že je nutné náborovou kampaň přizpůsobovat různým skupinám uchazečů. Personální marketing je přizpůsobený třem základním skupinám:

- a) Nástup absolventů a osob s krátkou praxí – personální marketing je zaměřen především na propagaci na sociálních sítích, Společnost XYZ se přizpůsobuje nejmodernějším sociálním sítím a rozvíjí kampaň i v této formě. Jedná se o mediální formu, která je nejvhodnější pro generaci Z, tj. krátké, vizuální a dynamické.
- b) Nástup seniorních uchazečů – od poslední skupiny se liší svými širšími dovednostmi na poli managementu, a tuto skupinu se snaží Společnost oslovit na běžně dostupných personálních platformách, které jsou v daném regionu nejvyužívanější. V České republice se jedná především o webové platformy nabízející práci a HR workshopy, kde prezentuje svou činnost.
- c) Nástup odborníků v daném oboru – jedná se o úzce specializované osoby v konkrétním oboru, zde Společnost XYZ využívá odborné sdružení, využívá

místní znalost a jedná se o specifickou činnost personálního managementu v daném regionu.

Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků ve Společnosti XYZ má základní tři složky. První z nich je základní mzda, která je vyplácena měsíčně na základě uzavřených pracovních smluv. Stanovení základní mzdy je realizována v souladu s interní politikou rovnocennosti a spravedlnosti. Minimálně bez ohledu na věk a pohlaví, anebo další vztahy na pracovišti.

Další složkou mzdy je tzv. pohyblivá složka, která se odvíjí od pracovních cílových výkonů dané pozice (jedná se například o objemy nad rámec stanovené hranice, počty nových zákazníků apod.). Jednoznačné parametry toho, kdy je pohyblivá složka vyplácena jsou ustanoveny v pracovní smlouvě, případně v jejím dodatku. Dodatek ke smlouvě je uzavírán v případě, kdy zaměstnanec mění pozici nebo jeho pozice nově může naplňovat tyto parametry. Cílem tohoto odměňování je udržení zdravé konkurence mezi pracovníky, ale za stanovených podmínek

Poslední složkou jsou zaměstnanecké benefity. Cílem poskytování benefitů je především zdravá firemní kultura, ale také přidaná hodnota pro pracovníka. Benefity jsou v režimu Multisport karta, občerstvení na pracovišti, slevy na produkty vlastních nebo obchodních partnerů. Zaměstnanci v rámci budovy mohou využít zvýhodnění vstup do fitness centra a plaveckého bazénu.

2.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá ve společnosti v různých etapách jejich pracovního poměru. První interakcí zaměstnance se vzdělávacím systémem ve společnosti je adaptační proces, poté vstupní školení a navazují jednotlivá školení poskytovaná v průběhu pracovního poměru zaměstnance. Všechny aktivity, které společnost v rámci vzdělávání pracovníků realizuje, naplňují její cíle a vize v oblasti sociální a enviromentální politiky. Tím, že mateřská společnost sídlí v asijské oblasti, je možné pozorovat rozdíly mezi vztahem k zaměstnancům, kdy vnímá péči o zaměstnance jinak než evropský pracovní trh.

Adaptační proces

Po uzavření pracovní smlouvy je pracovník zařazen na danou pozici a je mu přidělený tzv. mentor. Politika společnosti v oblasti adaptace je stanovena tak, že prvních 30 pracovních dnů pracovník po nástupu do zaměstnání nepracuje individuálně a je ve stínu svého mentora. Mentor je pracovník daného úseku, kam nový zaměstnanec nastoupil a může ho vykonávat pouze za podmínky, že je na pracovišti déle než jeden rok a zároveň podstoupil vstupní školení. Mentor provádí nového zaměstnance všemi interními procesy a jeho vlastními činnostmi. Po dobu jednoho měsíce zaměstnanec nemá jakékoliv kompetence. Po uplynutí jednoho měsíce zaměstnanec dostane výstupní list, kde je uveden rozsah činností, které mu byly představeny a mentor nese zodpovědnost za jejich pravdivost, a to do uplynutí zkušební doby, která bývá nastavena na 3 měsíce, tj. na další dva měsíce garantuje, že nový zaměstnanec byl poučen o rozsahu své činnosti. Adaptační proces je sestaven v souladu s personálním oddělením a dle popisu pracovní pozice.

Vstupní školení

Jedná se o sérii školení, které nový zaměstnanec podstupuje po adaptačním procesu. První školení se týká interní politiky, na kterou Společnost XYZ klade velký důraz. Následuje školení pro efektivní využívání IT nástrojů, které Společnost XYZ poskytuje svým zaměstnancům pro kvalitnější výstupy a snadnější práci. Sérii vstupních školení zakončuje školení bezpečnost zdraví a práce.

Jednotlivé formy vzdělávání

Při výkonu práce má zaměstnanec možnost podstoupit jednotlivá školení. Na možnost má zaměstnanec:

- a) Externí školení – většinou realizována prezenčně mimo sídlo společnosti. V rámci těchto školení nabízí Společnost především manažerská školení na zlepšení komunikace, soft skills, práce s psychologií chování a další a poté odborné semináře. Oba typy školení mají za cíl prohlubovat odbornost pracovníka na jeho pozici,
- b) Interní školení – realizována především online formou, a to buď na českém trhu nebo mezinárodní školení. Česká školení jsou zaměřena primárně na IT nástroje, práce s office nástroji a dalšími a jsou realizována externí

společností. Mezinárodní školení pak mají za cíl prohlubování znalostí a získávání nových poznatků jak od ostatních dceřiných společností a poboček, tak od odborníků v dané oblasti. Sekundárním cílem je zlepšování komunikace v cizím jazyce.

3 Empirický výzkum

Cílem empirického výzkumu je sběr dat pomocí dotazníkového šetření a na základě získaných dat sestavit optimalizační návrh na zlepšení jednotlivých oblastí, ve kterých může společnost zvýšit efektivitu vzdělávacích procesů.

3.1 Metody sběru výzkumných dat

Dotazníkového šetření patří mezi základní dotazovací techniky a jedná se techniku, kdy je od respondenta získáván pouze jeho názor, a to po přečtení pevně stanoveného okruhu otázek, případně i možných odpovědí. Získané odpovědi od respondenta poté nejsou ovlivněny zásahem další osoby. (Nový, Surynek, 2006).

Dotazník se zaměřuje na témata, s kterými se musí každý zaměstnanec po svém nástupu setkat a umožní sestavit návrh, který bude reflektovat většinu personálních procesů ve společnosti. Otázky dotazníku jsou uvedené v Příloze č. 1.

Dotazník byl odeslán 87 pracovníkům. Dotazník vyplnilo celkem 71 respondentů. Předložení dotazníku širokému spektru respondentů umožnilo získat větší a zároveň širší soubor odpovědí, na základě, kterých mohlo dojít k vypracování návrhu, který zahrnuje více témat.

Dotazník byl předložen, prostřednictvím e-mailové korespondence a žádosti ze strany personálního manažera, zaměstnancům Společnosti XYZ. A to jak kmenovým zaměstnancům, tak vedoucím oddělení podle obrázku č. 5. Dotazník nebyl předložen řediteli společnosti a jednotlivým vlastníkům. Dotazník byl distribuován v online podobě. Odpovědi respondentů byly vyhodnocovány po jednotlivých otázkách v kapitole 3.2. Shromážděná data jsou interpretována slovně a graficky. U každé otázky jsou identifikovány oblasti, které jsou rozpracovány v návrhu na zlepšení vzdělávání ve společnosti XYZ.

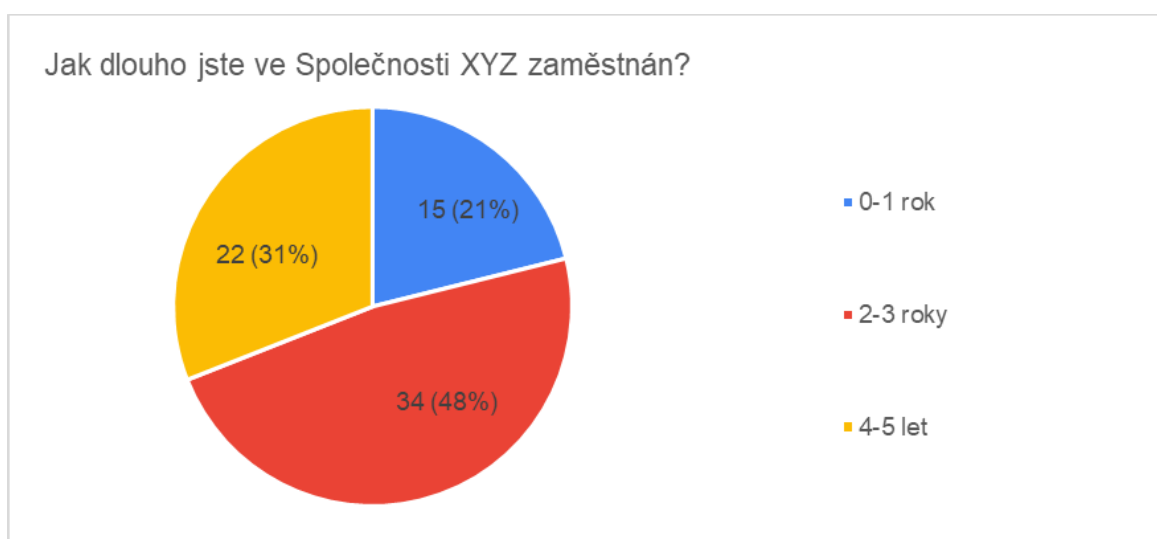
3.2 Vyhodnocení dotazníkové šetření

Vyhodnocení identifikačních otázek dotazníku

Dotazník vyplnilo 45 žen, 24 mužů a 2 respondenti se neztotožnili s předem stanovenými možnostmi (otázka č. 1). Věková skladba respondentů byla u 31 osob (44 %) ve věku 36-50 let, 29 osob (41 %) ve věku 18-35 let a 11 osob (15 %) ve věku 50 a více let. Výsledky dotazníkového šetření odráží genderovou i věkovou skladbu. Společnosti XYZ, kdy je zaměstnáno přes 39 žen (55 % žen) a průměrný věk ve společnosti je 41,7 roku.

Vyhodnocení otázky č. 3

Téměř polovina respondentů, a to 34 osob (48 %) je ve Společnosti XYZ zaměstnána v časovém období 2-3 let a dalších 22 osob (31 %) je ve Společnost XYZ zaměstnáno 4-5 let. V dotazníkovém šetření nebyl zvolen další delší časový úsek. Ve Společnosti je evidována vysoká fluktuace zaměstnanců a nejdéle je ve firmě zaměstnán zaměstnanec 5 let. Grafické zobrazení výsledku na grafu (obr.6).



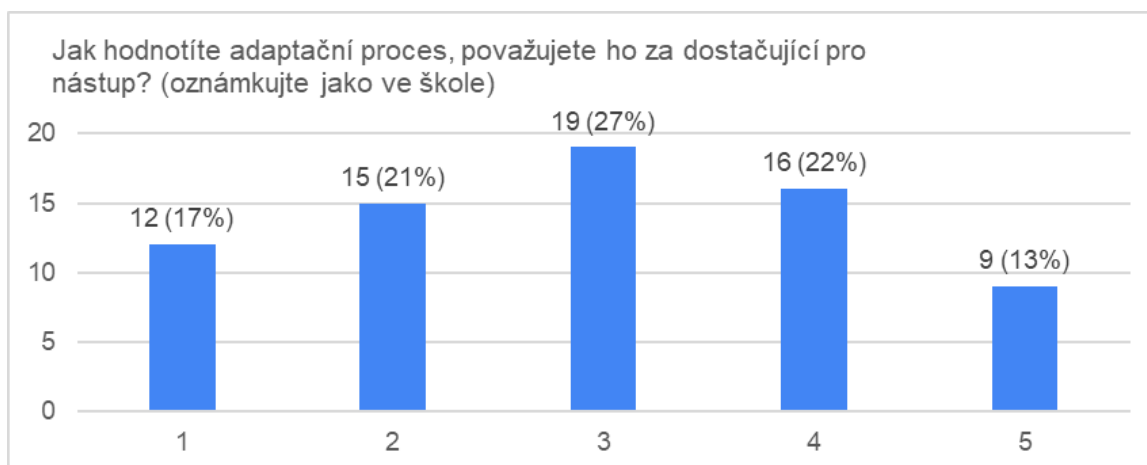
Zdroj: vlastní zdroj (2023)

Obr. 6 Graf délky pracovního poměru respondentů

Vyhodnocení otázky č. 4

Další výzkumné otázky jsou zaměřeny na samotné vzdělávání ve společnosti. Respondenti mohli hodnotit adaptační proces na škále 1-5, kdy 1 znamená naprosto dostačující forma i obsah adaptačního procesu, a oproti tomu 5 znamená, že adaptační proces byl pro respondenta zcela nedostačující.

Nejvíce respondentů oznámkovalo adaptační proces průměrnou známkou 3. Ani na jednu stranu škály hodnocení nedochází k vychýlení. Nejméně respondentů hodnotí adaptační proces nejhorší známkou. Ze získaných odpovědí lze usuzovat, že adaptační proces není vhodně nastaven a je potřeba jeho revize. Návrh na jeho zlepšení je detailně popsán níže v kapitole 3.1.2. Grafické zobrazení výsledku na grafu (obr.7).

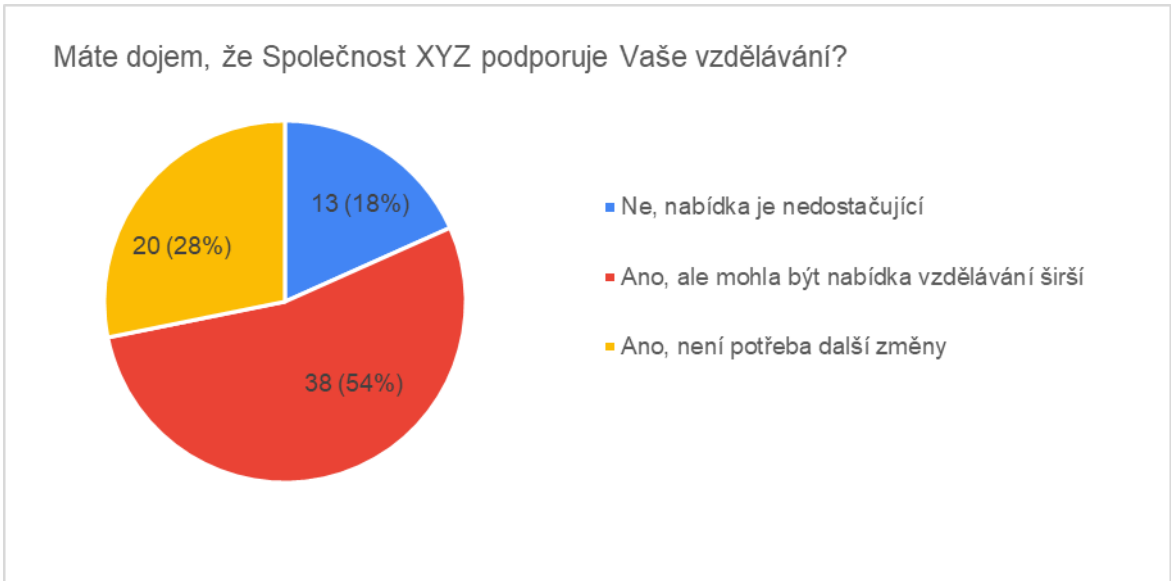


Zdroj: vlastní zdroj (2023)

Obr. 7 Graf hodnocení adaptačního procesu

Vyhodnocení otázky č. 5

Další otázka byla zaměřena na celkové vnímání zaměstnanců oblasti vzdělávání. Pozitivně vnímá systém vzdělávání celkem 58 osob (81 %), nicméně z toho 38 osob (53 %) všech respondentů se domnívá, že by nabídka vzdělávání mohla být širší. Návrh na rozšíření portfolia školení je detailně popsán v kapitole 3.1.2. V pouhých 13 osob (18 %) jsou respondenti přesvědčeni, že nabídka je dostačující. Grafické zobrazení výsledku na grafu 3.

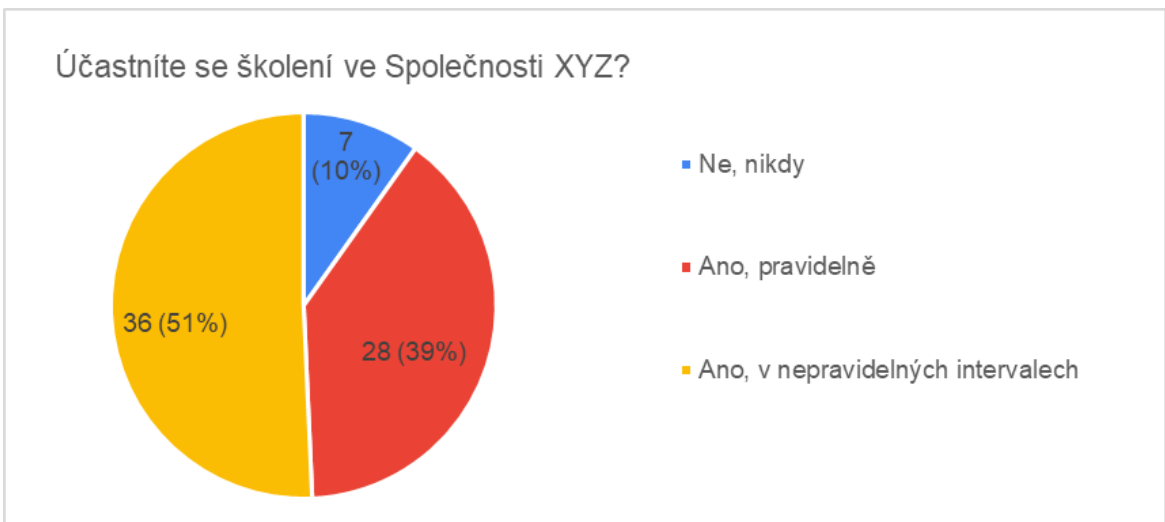


Zdroj: vlastní zdroj (2023)

Obr. 8 Graf vyjadřující nabídku vzdělávání

Vyhodnocení otázky č. 6

Zájem o školení má celkově 64 osob (90 %) respondentů, nicméně pouze 27 osob (38 %) respondentů podstupuje školení pravidelně. Největší část zaměstnanců se přihlašuje na školení v nepravidelných intervalech. Grafické zobrazení výsledku na grafu (obr.9).

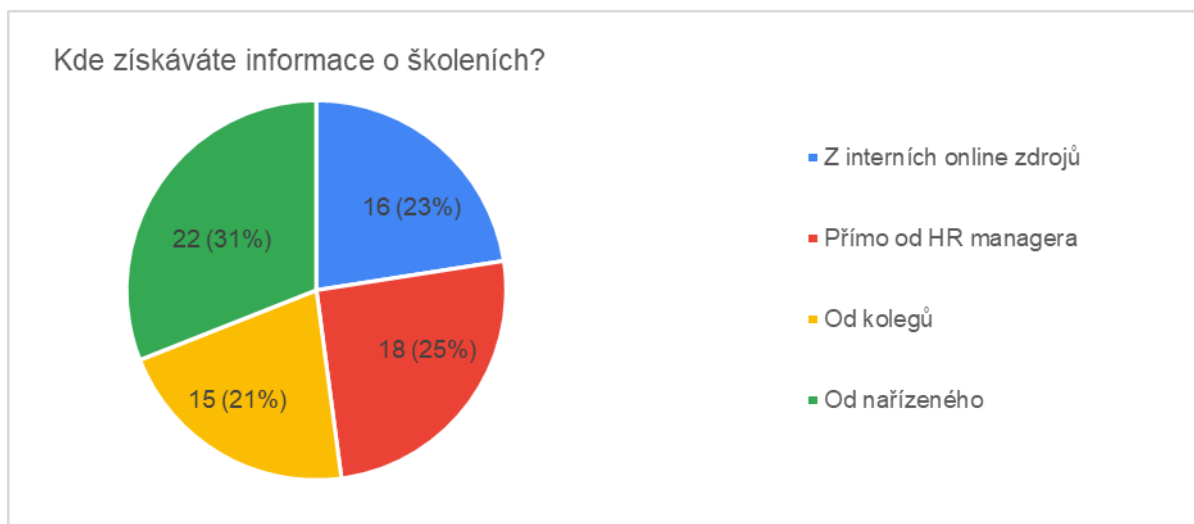


Zdroj: vlastní zdroj (2023)

Obr. 9 Graf zobrazující účast na školeních

Vyhodnocení otázky č. 7

Důležitou součástí celého systému vzdělávání je jeho propagace mezi zaměstnanci. Z odpovědí respondentů vyplývá, že všechny zvolené způsoby propagace jsou zaměstnanci využívány. Nejvíce respondentů, 22 z nich (31 %), získává informace od nařízeného. Grafické zobrazení výsledku na grafu (obr.9).

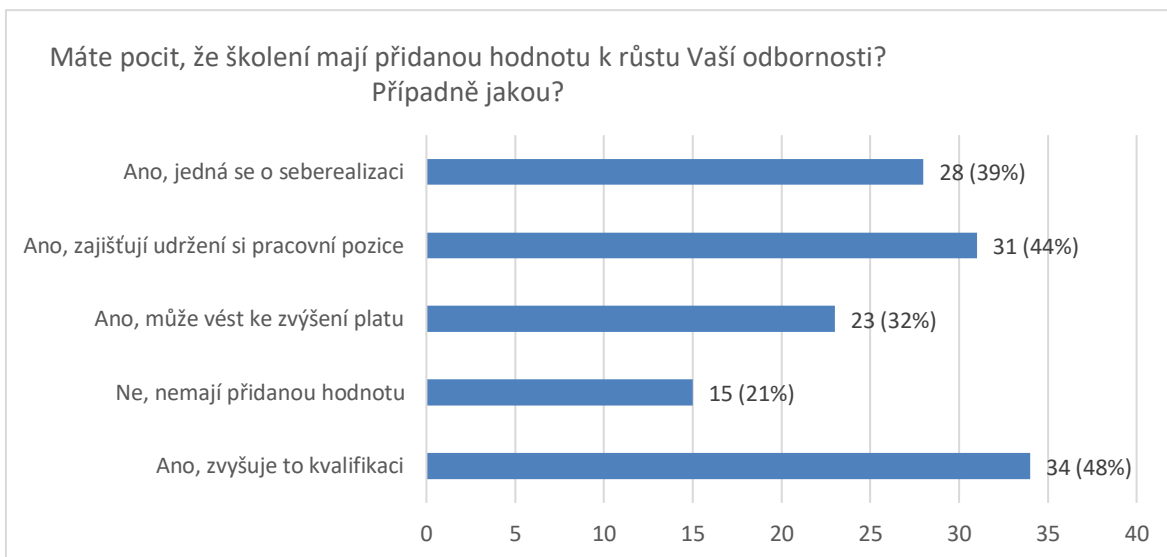


Zdroj: vlastní zdroj (2023)

Obr. 10 Graf zobrazující zdroje školení

Vyhodnocení otázky č. 8

Pro revizi a aktualizaci systému vzdělávání jsou důležité i poznatky o tom, jak zaměstnanci vnímají vzdělávání vůči jejich pracovní kvalifikaci. Jak je vidět na grafu 6, respondenti vzdělávání považují za nástroj zvýšení jejich kvalifikace a pokouší se díky němu udržet si pracovní pozici. Grafické zobrazení výsledku na grafu (obr.11).



Zdroj: zdroj vlastní (2023)

Obr. 11 Graf zobrazující přidanou hodnotu školení

Vyhodnocení otázky č. 9

Začlenění vzdělávacích plánů do pravidelného hodnocení zavedla Společnost XYZ v předchozích letech. Jedná se o motivační činnosti ze strany zaměstnavatele a zároveň o zvýšení kvalifikace ze strany zaměstnance, a to po vzájemné dohodě. Z výsledků vyplývá, že tento systém nevyužívají všichni nadřízení, a to 20 zaměstnanců (28 %), s kterými jejich vzdělávání neřeší vůbec. Grafické zobrazení výsledku na grafu (obr.12).

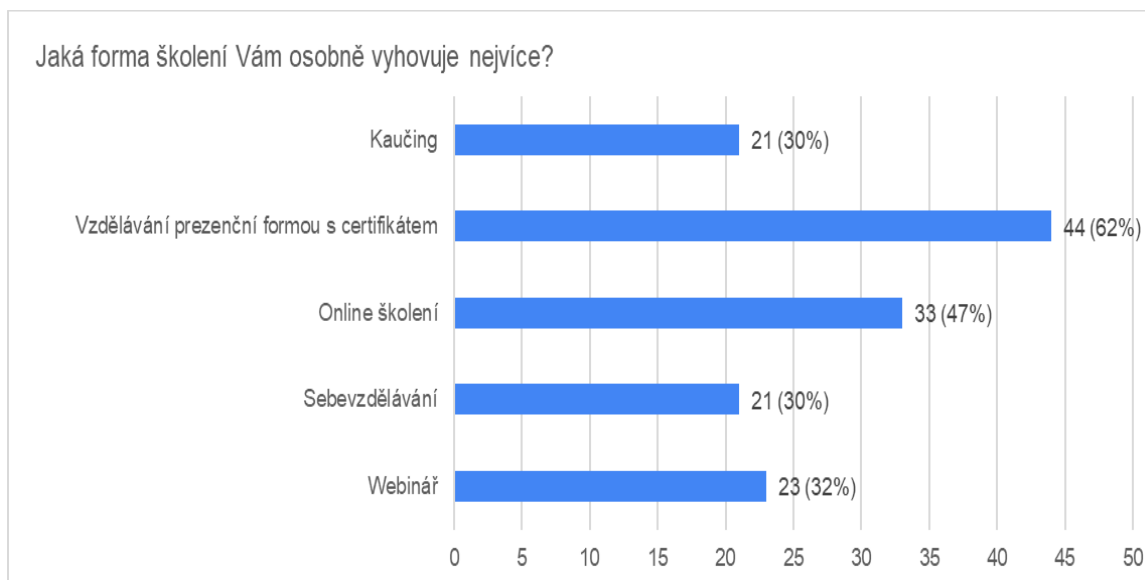


Zdroj: zdroj vlastní (2023)

Obr. 12 Graf zobrazující přidanou hodnotu školení

Vyhodnocení otázky č. 10

Respondenti nejvíce vyhledávají vzdělávací akce, kdy po jejich ukončení dostanou certifikát o absolvování a dále obecně obě formy online vzdělávání. Výsledky mohou být ovlivněny změnou formy vzdělání během pandemie covid-19. Grafické zobrazení výsledku na grafu (obr.13).

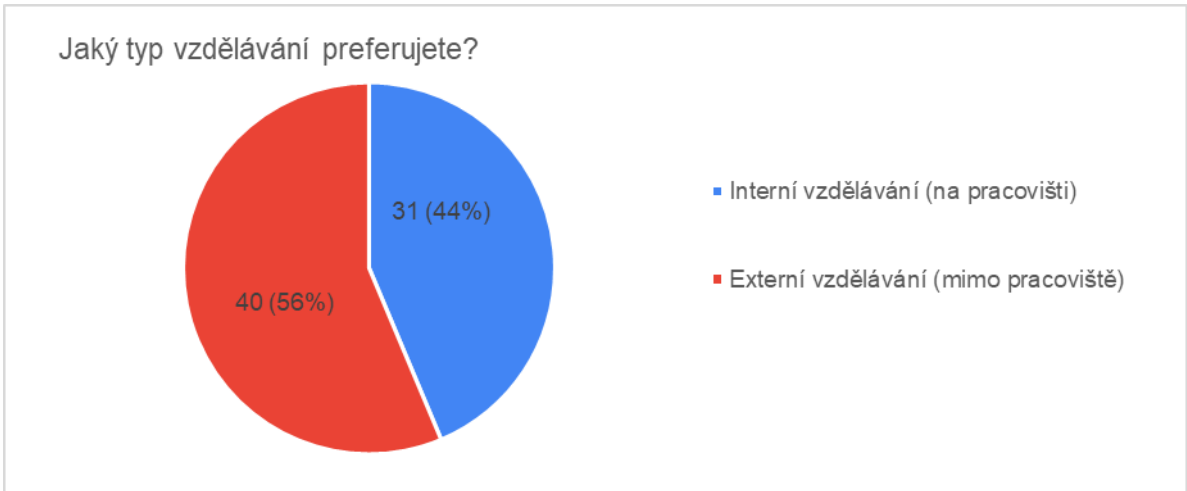


Zdroj: vlastní zdroj (2023)

Obr. 12 Graf zobrazující preferované formy školení

Vyhodnocení otázky č. 11

V souvislosti s pandemií covid-19, změnou forem setkávání a postupného vracení zpět do doby po pandemii, se personální oddělení rozhodlo aktualizovat systém vzdělávání, a to především ke vztahu k tomu, zda zaměstnanci preferují externí vzdělávání. Z výsledku vyplývá, že zaměstnanci preferují externí typ vzdělávání, tj. mimo pracoviště. Grafické zobrazení výsledku na grafu (obr.13).

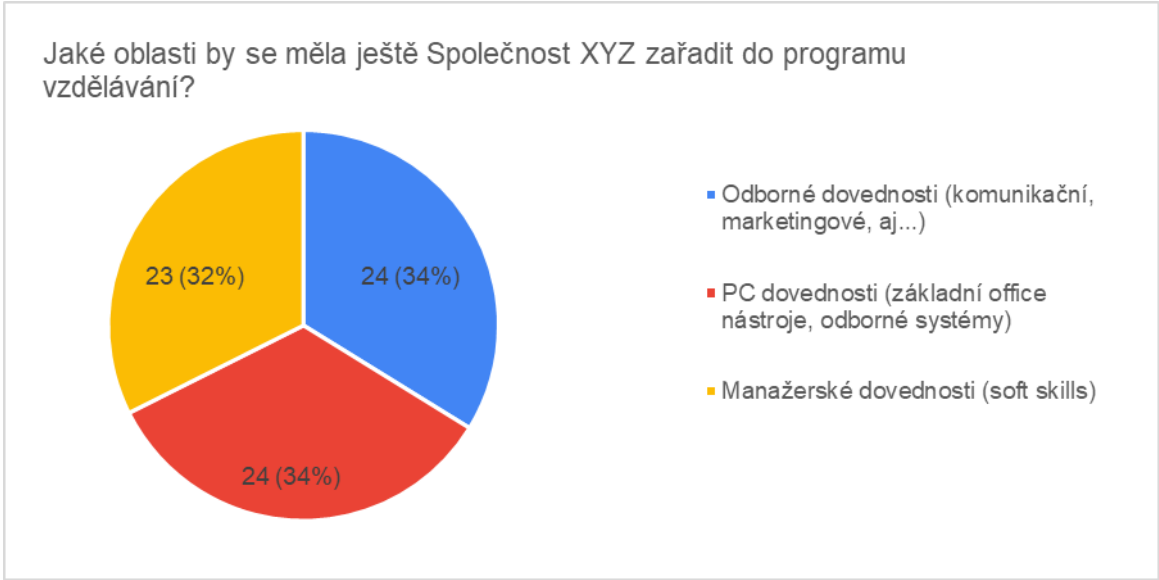


Zdroj: vlastní zdroj (2023)

Obr. 13 Graf zobrazující preferované typy školení

Vyhodnocení otázky č. 12

Poslední otázka byla zaměřena na možnost dalšího vzdělávání. Z výsledku je vidět, že zaměstnanci mají rovnoměrné preference v požadovaných oblastech vzdělávání. Grafické zobrazení výsledku na grafu (obr.14).



Zdroj: vlastní zdroj (2023)

Obr. 14 Graf zobrazující preference požadovaných školení

3.3 Návrh na zlepšení systému vzdělávání

Na základě získaných odpovědí je sestaven návrh na zlepšení systému vzdělávání ve Společnosti XYZ. Z odpovědí byly identifikovány čtyři oblasti pro zlepšení – adaptační proces, nabídka vzdělávání, propagace vzdělávání a nabízené formy vzdělávání.

Adaptační proces v současné době, dle výsledků dotazníku, není příliš pozitivně vnímán ze strany zaměstnanců. Z dalších interních pokladů vyplývá, že adaptační proces je z části negativně vnímán především v sociální oblasti. V rámci adaptačního procesu není možné měnit mentora, a to i v případě, že s novým zaměstnancem nenaváží pozitivní vztah. Řešením této situace by mohlo být zavedení hodnocení jednotlivých mentorů po skončení adaptačního procesu jednotlivými zaměstnanci. Systém mentoringu by byl poté více organizován z pohledu přístupu jednotlivých mentorů a zároveň by mohlo dojít k změně parametrů pro výběr mentora. Z výsledku vyplývá, že i když mentor splňuje nastavené parametry, je potřeba zapojit do tohoto procesu i sociální aspekt.

Druhou oblastí, která by mohla být v rámci inovace vzdělávacího systému změněna je rozšíření nabídky vzdělání. Z výsledku dotazníků vyplývá, že zaměstnanci poptávají nejen manažerské dovednosti, ale rovněž i odborné a PC dovednosti. Zároveň pracovníci poptávají externí vzdělávání. Proto návrhem pro zlepšení je zvýšení spolupráce s externím školícím centrem. První oblastí by nad rámec komunikačních a soft skills, byly školící akce na zpětnou vazbu, dovednosti zadávání projektů a efektivní time management. V oblasti PC dovedností jsou návrhem kurzy vzájemné výměny práce na systémech Microsoft a iOS. V současné době pracují zaměstnanci na obou informačních systémech a dlouhodobě Společnost vnímá problémy s nedostatečnou zkušeností zaměstnanců s oběma informačními systémy. Uživatelské prostředí Microsoft se liší od prostředí iOS, a zaměstnanci ve většině případů dokážou pracovat pouze s jedním z nich. Druhou oblastí, jsou školení na speciální software a programy, které jsou používané ostatními společnostmi v jiných regionech. Odlišnosti v některých mezinárodních kontraktech přinášejí zdržení a zvládnutí některých základních operací by výrazně zvýšilo efektivitu práce.

Výše uvedené návrhy spolu s již nastaveným systémem je nutné ze strany personálního oddělení více propagovat. Společnost má kvalitně nastavenou

komunikaci s potenciálním uchazeči a tyto prostředky by mohla využít i pro komunikaci uvnitř organizace. Nabídku vzdělávacích akcí je pak možné prezentovat na interním prostředí nejen formou článků, ale také ukázek, video spotů nebo například krátkými webináři na dané téma. Vhodnou formou by mohly být 5minutová videa, která se využívají v mnoha oblastech. Časová dotace odpovídá efektivnímu odpočinku od zadané práce a zároveň se zaměstnanec může vzdělávat v širším portfoliu. Nabízejí se témata všeobecného přehledu, ekonomické situace, politické situace, válečných konfliktů, relaxační metody, uvolňovací cviky nebo krátká videa v daném oboru. Tento způsob však vyžaduje finanční investice.

4 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo v teoretické části literární rešerše aktuálních poznatků o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Cíl se podařilo naplnit zpracováním pojetí definice lidský zdroj a lidský kapitál. Práce chápala personální řízení jako soubor personálních činností, které začínají již analýzou pracovního místa a končí soustavným vzděláváním pracovníka, a to tak, aby rostla jeho cena na pracovním trhu. Tím, že roste jeho kvalifikace, zvyšuje i konkurenci na pracovním trhu a personalista musí zavádět další činnosti, díky nimž si pracovníka udrží ve své společnosti. Práce je cíleně zaměřena na vzdělávání pracovníků a zvýšení jejich vzdělání. A to jak toho všeobecného, odborného, tak i osobního rozvoje.

Praktická část měla za cíl analýzu efektivity stávajících přístupů ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve vybrané společnosti. Po analýze získaných dat z dotazníkového šetření byl v bakalářské práci sestaven návrh optimalizačních řešení. Organizaci, která byla vybrána pro účely empirického výzkumu, reprezentuje mezinárodní logistická společnost (uváděna jako Společnost XYZ), která je jedním z předních poskytovatelů kontejnerové přepravy. Mateřská společnost má sídlo v Šanghaji a byla založena v roce 2016. Na nadnárodní úrovni má 9 příštavních poboček a expandovala dále do Evropy, Severní i Jižní Ameriky, Asie, a Afriky. V rámci zlepšení enviromentálního prostředí zavedla mateřská společnost do struktury řízení i řízení jakosti, bezpečnosti a ochrany zdraví práce, životního prostředí a energetický management

Tím, že společnost má dosah na téměř všechny světové trhy, má unikátní znalosti jednotlivých pracovních trhů. Jedná se o mimořádné poznatky, které může využívat. Velkou výhodou je rychlost předávání informací o nejnovějších trendech v oblasti vzdělávání, nových systémů a postupů.

Dotazník byl předložen, prostřednictvím personálního manažera, zaměstnancům Společnosti XYZ. Dotazník byl odeslán 87 pracovníkům. Dotazník vyplnilo celkem 71 respondentů. Dotazník vyplnilo 45 žen, 24 mužů a 2 respondenti se neztotožnili s předem stanovenými možnostmi (otázka č. 1). Věková skladba respondentů byla

31 osob (43 %) osob ve věku 36-50 let, 29 osob (41 %) ve věku 18-35 let a 11 osob (16 %) ve věku 50 a více let.

Na základě získaných odpovědí byl sestaven návrh na zlepšení systému vzdělávání ve Společnosti XYZ. Z odpovědí byly identifikovány čtyři oblasti pro zlepšení – adaptační proces, nabídka vzdělávání, propagace vzdělávání a nabízené formy vzdělávání.

Adaptační proces v současné době, dle výsledků dotazníku, není příliš pozitivně vnímám ze strany zaměstnanců. Důvodem je mimo jiné i to, že v rámci adaptačního procesu není možné měnit mentora. Řešením této situace by mohlo být zavedení hodnocení jednotlivých mentorů po skončení adaptačního procesu jednotlivými zaměstnanci. Systém mentoringu by byl poté více organizován z pohledu přístupu jednotlivých mentorů a zároveň by mohlo dojít ke změně parametrů pro výběr mentora. Z výsledku vyplývá, že i když mentor splňuje nastavené parametry, je potřeba zapojit do tohoto procesu i sociální aspekt.

Druhou oblastí, která by mohla být v rámci inovace vzdělávacího systému změněna je rozšíření nabídky vzdělání. Jednalo se o školicí akce zaměřené na zpětnou vazbu, dovednosti zadávání projektů a efektivní time management. V oblasti PC dovedností jsou návrhem kurzy práce s uživatelským prostředí Microsoft i iOS, protože zaměstnanci ve většině případů dokáží pracovat pouze s jedním z nich.

Další oblastí, jsou školení na speciální software a programy, které jsou používané ostatními společnostmi v jiných regionech. Odlišnosti v některých mezinárodních kontraktech přináší zdržení a zvládnutí některých základních operací by výrazně zvýšilo efektivitu práce.

Společnost má kvalitně nastavenou komunikaci s potenciálním uchazeči a tyto prostředky by mohla využít i pro komunikaci uvnitř organizace. Vhodnou formou by mohly také být pěti minutová videa, která se využívají v mnoha oblastech. Časová dotace odpovídá efektivnímu odpočinku od zadané práce a zároveň se zaměstnanec může vzdělávat v širším portfoliu. Nabízejí se téma všeobecného přehledu, ekonomické situace, politické situace, válečných konfliktů, relaxační metody, uvolňovací cviky nebo krátká videa v daném oboru.

Výše uvedené návrhy mají potenciál přispět ke zvýšení efektivity vzdělávání a odráží širší spektrum přístupů k jednotlivci.

5 Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BOŠTIČKOVÁ, Lenka. Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. České Budějovice. 2017. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení. Dostupné online. https://theses.cz/id/xrbw4d/BP-Lenka-Bo_ti_kov.txt

DELOIITE. *Progress at a snail's pace. Women in the boardroom: A global perspective.* 7th edition. Citace [2-11-2023]. Dostupné online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/risk/gx-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf>

HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 978-80-213-1585-3.

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

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

KOVÁŘOVÁ, Lucie. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku. České Budějovice. 2013. JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH, Ekonomická fakulta, Katedra řízení. Dostupné online: https://theses.cz/id/jpfyfc/Bakalsk_prce-Kovov_Lucie.pdf

KROULÍKOVÁ, Eva. Řízení lidských zdrojů. Brno. 2018. Bakalářská práce. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta Studijní obor: Podniková ekonomika a management. Dostupné online: https://is.muni.cz/th/wco50/Bakalarska_prace_verejna_cast.pdf

MINISTERSTVO SOCIÁLNÍCH VĚCÍ A PRÁCE. Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. Praha. 2023. cit: [2023-10-27] Dostupné online: <https://ppropo.mpsv.cz/XVIIIObecnaustanoveniomzdeplatua>

NOVÝ, Ivan a SURYNEK, Alois. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přepracované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 9788024717050.

RENDLOVÁ, Lucie. Řízení lidských zdrojů. Bakalářská práce. Plzeň. 2021. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická. Dostupné online: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/45356/1/Rizeni%20lidskych%20zdroju_Rendlova.pdf

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Management (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce

6 Seznam obrázků a tabulek

Obr. 1 Systém řízení lidských zdrojů	11
Obr. 2 Základní otázky pro tvorbu pracovního místa	13
Obr. 3 Formování pracovních schopností člověka	18
Obr. 4 Systematické vzdělávání zaměstnanců	20
Obr. 5 - Řídící struktura Společnosti XYZ.....	23
Obr. 6 Graf délky pracovního poměru respondentů	28
Obr. 7 Graf hodnocení adaptačního procesu	29
Obr. 8 Graf vyjadřující nabídku vzdělávání.....	30
Obr. 9 Graf zobrazující účast na školeních.....	30
Obr. 10 Graf zobrazující zdroje školení	31
Obr. 11 Graf zobrazující přidanou hodnotu školení	32
Obr. 12 Graf zobrazující přidanou hodnotu školení	32
Obr. 12 Graf zobrazující preferované formy školení	33
Obr. 13 Graf zobrazující preferované typy školení	34
Obr. 14 Graf zobrazující preference požadovaných školení.....	34

7 Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření	43
-------------------------------------	----

Příloha 1 Dotazníkové šetření

1. Pohlaví respondenta

- Žena
- Muž
- Ostatní

2. Věk respondenta

- 18-35 let
- 36-50 let
- 50 a více let

3. Jak dlouho jste ve Společnosti XYZ zaměstnán

- 0-1rok
- 2-3 roky
- 4-5 let

4. Jak hodnotíte adaptační proces, považujete ho za dostačující pro nástup? (oznámkujte jako ve škole)

Nedostačující, nebyl prospěšný a nezískal/a jsem potřebné znalosti

1 2 3 4 5

Velmi dostačující, po adaptačním procesu jsem byl/a schopen/schopna
vykonávat práci samostatně

5. Máte dojem, že Společnost XYZ podporuje Vaše vzdělávání?

- Ano, není potřeba další změny
- Ano, ale mohla být nabídka vzdělávání širší
- Ne, nabídka je nedostačující

6. Účastníte se školení ve Společnosti XYZ?

- Ano, pravidelně
- Ano, v nepravidelných intervalech
- Ne, nikdy

7. Kde získáváte informace o školeních?

- Přímo od HR manažera
- Od kolegů
- Z interních online zdrojů

8. Máte pocit, že školení mají přidanou hodnotu k růstu Vaší odbornosti?

Případně jakou?

- Ne, nemají přidanou hodnotu
- Ano, zajišťují udržení si pracovní pozice
- Ano, jedná se o seberealizaci
- Ano, zvyšuje to kvalifikaci
- Ano, může vést ke zvýšení platu

9. Kontaktuje Vás nadřízený, aby zjistil potřeby ve vzdělávání?

- Ano, pravidelně řešíme mé vzdělávání
- Ano, ale jen v povinných hodnoceních
- Ne, vůbec

10. Jaká forma školení Vám osobně vyhovuje nejvíce?

- Webinář
- Koučink
- Vzdělávání prezenční formou s certifikátem
- Online školení
- Sebevzdělávání

11. Jaký typ vzdělávání preferujete?

- Externí vzdělávání (mimo pracoviště)
- Interní vzdělávání (na pracovišti)

12. Jaké oblasti by se měla ještě Společnost XYZ zařadit do programu vzdělávání?

- Manažerské dovednosti (soft skills)
- Odborné dovednosti (komunikační, marketingové, aj...)
- PC dovednosti (základní office nástroje, odborné systémy)

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Barbora Kopicová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ph.Dr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	47		
POČET OBRÁZKŮ	5		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem této práce bylo zjistit současný stav vzdělávání v organizaci a navrhnout případná zlepšení. Tato bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.</p> <p>V teoretické části se zabývá pojmy vzdělávání zaměstnanců, odměňování anebo například personálním plánováním. V praktické části nalezneme charakteristiku dané společnosti a současný stav vzdělávání a spokojenost zaměstnanců s ním. K zjištění bylo použito dotazníkové šetření. V závěru jsou navržena příslušná opatření.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vzdělávání, rozvoj, adaptační proces, řízení lidských zdrojů, etiketa		

ANNOTATION

AUTHOR	Barbora Kopicová		
FIELD	Human Resources Management		
THESIS TITLE	Staff education and development in the selected organisation		
SUPERVISOR	Ph.Dr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES	47		
NUMBER OF PICTURES	5		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis focuses on employee training and development in a selected organisation. The aim of this thesis was to find out the current status of training in the organization and suggest possible improvements. This bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part, this bachelor thesis deals with the concepts of employee training, rewards or for example personnel planning. In the practical part we find the characteristics of the company and the current state of training and employee satisfaction with it. A questionnaire survey was used to find out. In the conclusion, appropriate measures are proposed.</p>		
KEY WORDS	Education, development, adaptation process, human resources management, etiquette		