

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia



Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firemním prostředí

Bakalářská práce

Autor: Kristýna Hosenseidlová

Vedoucí práce: PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.

2021

Zadávací list

Zadávací list

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firemním prostředí

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V dne

.....

(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji tímto PhDr. Jitce Jirsákové, Ph.D., za odborné metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Současně bych ráda poděkovala všem pracovníkům z I.SčV, a.s., kteří byli ochotni mi věnovat čas a poskytl informace z praxe.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá firemním vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve vybrané vodárenské společnosti. Teoretická část práce definuje základní pojmy, které s tématem souvisejí, jako je řízení a rozvoj lidských zdrojů, motivace s důrazem na motivaci zaměstnanců. Samostatná kapitola je věnována vzdělávání, a to především vzdělávání dospělých a jeho specifikům, popisuje vzdělávací procesy a zmiňuje jejich uplatňování při realizaci systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmách. Při zpracování této části práce byly použity odborné publikace českých i zahraničních autorů a vybrané elektronické zdroje.

Z teoretických východisek je vycházeno v části praktické. Nejprve byla představena zvolená společnost. Jednalo se o I.SčV, a.s., člena skupiny Veolia Česká republika. Jako první byla provedena analýza stávající nabídky vzdělávání. Hlavní metodou bylo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, v rámci kterého byly zjišťovány názory zaměstnanců na vzdělávací politiku firmy a přístup ke vzdělávání. Další metodou byly individuální rozhovory s představiteli společnosti. Po následné analýze získaných informací byly výsledky shrnuty a prezentovány. Na základě výsledků šetření byla navržena vlastní doporučení.

Klíčová slova

vzdělávání dospělých, řízení lidských zdrojů, firemní vzdělávání, zaměstnanec

Abstract

This bachelor's thesis deals with the education and development of employees in a selected waterworks company. The theoretical part contains the definitions of basic terms that are related to subjects such as human resources management and development, and motivation with regard to the motivation of employees. A separate chapter is dedicated to education, especially the education of adults and its specifics. It describes educational processes and their use in the realization of an educational and development system for employees. This part of the thesis is based on scientific publications of Czech and foreign authors as well as selected electronic resources.

The practical part builds on the conclusions of the theoretical part. First, the selected company is introduced. The company is 1.SčV, a. s., a member of the Veolia group Czech Republic. It starts with an analysis of the current educational offerings. The main method was an employee survey, which contained questions about the respondents' view of the company's policy and approach to education. Another method used individual interviews with the company representatives. After an analysis of the gathered information, the results were summarized and presented. The outcome of this research served as a foundation for new recommendations.

Keywords

adult education, human resources management, corporate education, employee

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	
1 Cíl a metodika	11
2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů	12
2.1 Řízení a strategie řízení lidských zdrojů	12
2.2 Rozvoj lidských zdrojů	12
3 Motivace	14
3.1 Definice motivace	14
3.2 Motivace zaměstnanců	14
3.2.1 Definice motivace	14
3.2.2 Motivy v pracovním procesu	15
3.2.3 Spokojenost zaměstnanců	17
3.2.4 Benefity	19
3.2.5 Rozvoj jako benefit	20
3.2.5.1 Identifikace vzdělávacích potřeb z pohledu na jednotlivce	21
3.2.5.2 Identifikace vzdělávacích potřeb z pohledu celé organizace	21
4 Vzdělávání	22
4.1 Charakteristika vzdělávání	22
4.1.1 Vzdělávání	22
4.1.2 Učení se	22
4.1.3 Kvalita vzdělávání	23
4.2 Vzdělávání dospělých a jeho specifika	23
4.2.1 Vymezení dospělosti	23
4.2.2 Specifika vzdělávání dospělých	23

4.3	Firemní vzdělávání.....	24
4.3.1	Vymezení firemního vzdělávání.....	24
4.3.2	Přístupy k firemnímu vzdělávání.....	24
4.3.3	Metody vzdělávání.....	27
4.3.4	Další trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	28
4.3.5	Výzkum vzdělávání zaměstnanců.....	31
4.3.6	Plánování firemního vzdělávání	33
PRAKTICKÁ ČÁST		
5	Vlastní šetření	35
5.1	Charakteristika místa šetření.....	35
5.2	Analýza aktivit společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.....	38
5.3	Realizace a výsledky individuálních rozhovorů	39
5.3.1	Rozhovor s HR manažerem	40
5.3.2	Rozhovor s generálním ředitelem.....	41
5.4	Realizace a výsledky dotazníkové šetření.....	42
5.5	Komparace výsledků.....	49
6	Vlastní doporučení.....	49
ZÁVĚR		52
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		53
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....		57
SEZNAM PŘÍLOH.....		58

ÚVOD

Pokud chce firma alespoň udržet svou konkurenceschopnost, musí se vedle zavádění nových plánů a technologií zaměřit i na vzdělávání a rozvoj svých pracovníků. Technologický vývoj, požadavky odběratelů, sociální (společenské) potřeby ukazují, obrazně řečeno, že to, co jsme se naučili včera, dnes již nestačí. Chce-li tedy ať jednotlivec či firma uspět v současném rychle se měnícím světě, je potřeba si neustále osvojovat nové postupy, názory, požadavky, potřeby, pohledy. Každá firma by si měla uvědomit, že vzdělávání a rozvoj jejích pracovníků ovlivňují produktivitu a kvalitu její práce, a tím se přispívá k udržení postavení a lepšímu uplatnění firmy, že vyšší dovednost pracovníků firma získává odbornější a výkonnější pracovní sílu, která pomáhá obhájit a zlepšit její pozici na trhu.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě by měl probíhat na všech úrovních firmy. Měl by zahrnovat top management, střední management i řadové pracovníky. Správný rozvoj pracovníků zlepšuje individuální i týmový výkon a napomáhá ke zlepšení pracovního klimatu a spokojenosti zaměstnanců. Dodává jim ujištění, že tím, že firma stará a investuje o jejich vhodnou kvalifikaci, počítá s nimi i do budoucnosti. Je třeba, aby vzdělávání bylo dobře vyhodnocováno a byla poskytnuta kvalitní zpětná vazba. Velké firmy většinou využívají systematické vzdělávání, kde je předem dané, jak bude probíhat. V případě malých firem je vzdělávání spíše zaměřeno individuálně.

Bakalářská práce se zabývá firemním vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve vybrané společnosti. V teoretické části definuje základní pojmy související s problematikou, popisuje vzdělávací procesy a jejich uplatňování při realizaci systému vzdělávání a rozvoje pracovníků. Ve vybrané firmě bylo provedeno šetření a jeho výsledky byly konfrontovány s teoretickými poznatky a shrnuty do koncového hodnocení.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a následně navrhnout možná doporučení pro zkvalitnění stávajícího systému.

V teoretické části práce byla provedena rešerše odborné literatury, byly vysvětleny základní pojmy, jako řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, firemní vzdělávání se zaměřením na vzdělávání dospělých apod. V praktické části práce byla provedena nejprve analýza stávající nabídky vzdělávání ve společnosti a následně kvalitativní šetření i kvantitativní dotazníkové šetření mezi vybranými zaměstnanci, dále byl realizován rozhovor s manažery dané společnosti. Na základě výsledků šetření bylo navrženo doporučení pro zkvalitnění stávajícího systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

2 Řízení a rozvoj lidských zdrojů

2.1 Řízení a strategie řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (1999) lze řízení lidských zdrojů charakterizovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. I řízení lidských zdrojů by mělo být součástí strategie organizace.

Strategie je označení dlouhodobého záměru zaměřeného na dosažení určitého cíle. Strategie je slovo odvozené z řeckých slov „strategos“ – generál, „stratos“ - vojsko, výprava a „agein“ - vést a znamená „umění vést vojsku“. Strategie není vize, tedy to, čeho chceme dosáhnout, ani cíl, co musíme splnit k naplnění vize, ale způsob, cesta, jak této vize dosáhnout. Při jejím stanovování je třeba hledat odpovědi na otázky: Jaké by to mělo být na konci? Co k tomu potřebujeme? a především, Jak toho dosáhnout?

„Strategické řízení lidských zdrojů se dotýká celkového zaměření podniku v oblasti zabezpečování cílů podnikatelské strategie za pomoci a prostřednictvím lidí. Praxe ukazuje, že jsou to právě lidé, kdo realizuje strategický plán. Vrcholový management by měl tento klíčový faktor brát plně v úvahu při vypracovávání svých strategií. Strategické řízení lidských zdrojů můžeme považovat za přístup k řešení dlouhodobých záležitostí týkajících se lidí tvořících součást strategického úsilí podniku“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 32).

2.2 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj pracovníků každé firmy je jedním z důležitých prostředků pro dosažení vytčených záměrů. „Rozvoj organizace a jejich lidí vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Nelze se zaměřit jen na jedno a druhému se nevěnovat“ (Hroník, 2007, str. 20).

Strategie neboli záměr firmy v oblasti vzdělávání jejích pracovníků by měla vždy vycházet z hlavní (celkové) strategie firmy jako takové, a také z ní vycházet. Měla by reflektovat její záměry, požadavky a závěry, přizpůsobovat se jim, zaměřovat se na ně a podporovat jejich dosažení. Strategie rozvoje by měla být součástí hlavní strategie firmy a zároveň s ní propojena. Hlavní smyslem není mít vzdělané zaměstnance, ale dosáhnou vytčené cíle firmy.

„Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a business strategie“ (Hroník, 2007, str. 18).

Je nanejvýše vhodné, aby všichni pracovníci dané firmy byli náležitě seznámeni s hlavními záměry firmy. „Zaměstnanci firem, kde společně sdílí vizi (budoucí obraz) firmy, jsou více motivováni, jsou přizpůsobivější, otevřeni změnám, lépe rozumí manažerským rozhodnutím, často i sami přicházejí s rozvojovými nápěty“ (NPI, 2021, str. 10). Identifikace vzdělávacích potřeb je pak jednou z nejdůležitějších aktivit při utváření strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků. Pokud si firma dokáže úspěšně odpovědět na tyto otázky, je na dobré cestě (NPI, 2021, str. 10-13).

- Jaká pracovní místa potřebuje firma, aby dosáhla cílů, které jste si předsevzali v prvním kroku?
- Jaké kompetence, dovednosti a znalosti by tito lidé měli mít?
- Jaký je stav současných lidských zdrojů ve firmě oproti tomuto ideálu?
- Jaké změny v personální práci a řízení lidských zdrojů je třeba udělat, aby bylo dosaženo souladu mezi ideálem a současností?
- Kolik pracovníků od každé profese bude třeba?
- Kolik z nich ve firmě už mám a kolik jich bude potřeba najít mimo firmu?

Do procesu vstupuje celá řada vnějších i vnitřních faktorů. K těm vnitřním patří například hodnotová orientace lidí ve firmě, jejich loajalita k vedení, produktivita práce. Velmi důležitý je vlastní styl řízení firmy. Ty vnější zahrnuje situace na trhu práce, pracovní mobilita obyvatelstva atd. Všechny tyto věci je dobré zahrnout do úvah (NPI, 2021, str. 10-13).

„Z vize vychází vlastní strategie rozvoje lidských zdrojů. Mít takovou strategii znamená, že budete vědět, jak lidé ve vaší firmě přispějí k dosažení firemních cílů a k naplnění vize. Pokud nebudete mít alespoň základní strategii, přinese vám vzdělávání vašich zaměstnanců pouze krátkodobý, slabší užitek. Školení pro školení, bez jasného cíle a bez možností ověření úspěchu, je zaručenou cestou ke ztrátě“ (NPI, 2021, str. 10-13).

3 Motivace

3.1 Definice motivace

Motivace je vnitřní psychický proces, který podněcuje jednání člověka k určité činnosti. Termín motivace je odvozen z latinského slova *movere*, které znamená „hýbati“ či „pohybovati“. Motivace je vnitřní podnět, který „hýbe“ člověkem něco dělat. „Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 85).

Z každé definice, která se týká motivace bychom však měli dojít k tomu, že se jedná o hybnou sílu, která vede k určitému výkonu, tedy vše, co donutí jedince či skupinu, aby pracoval/a na dosažení daného cíle. Motivace jako taková, je celek, který se skládá z částí – motivů (Prukner, 2014). Ovlivňujeme-li mravně, jde o motivování. Ovlivňujeme-li nemravně, jde o manipulování (Gruber, 2018).

3.2 Motivace zaměstnanců

3.2.1 Definice motivace

„Motivace má obrovský vliv na produktivitu práce. Spokojený pracovník, správně motivovaný, odvádí kvalitnější práci s větším pracovním nasazením. Dosahuje lepších výsledků a přispívá k efektivnímu dosažení vytýčeného cíle. Znamená tak přínos podniku, organizaci či firmě, ve které práci vykonává. Je proto na místě vyvarovat se řešení problémů vytvářením stresových situací a sankcí. Uplatňovat pozitivní motivaci a vyhnout se demotivaci, to by měl být záměr každého vedoucího pracovníka“ (Prukner, 2014).

Motivaci ve firemním prostředí můžeme definovat jako energii, odhodlání, vytrvalost a kreativitu, kterou zaměstnanci společnosti přinášejí na svá pracovní místa. Je samozřejmé, že lepší motivace zaměstnanců vede k lepšímu zapojení a produktivitě.

Dle Bednařikové (2006, str. 58) můžeme motivaci ve vzdělávání rozdělit na následující druhy motivů:

1. Stimulace a únik – vzdělávám se, abych vyplnil svůj volný čas.

2. Profesní růst – vzdělávám se, abych získal znalostí a dovedností v oboru, ve kterém pracuji a získal lepší pozici na pracovišti.
3. Společenský prospěch – vzdělávám se, abych dosáhl vytyčených cílů.
4. Společenské kontakty – vzdělávám se, abych získal nové přátele.
5. Vnější očekávání – vzdělávám se, protože se to očekává.
6. Z potřeb a zájmů – vzdělávám se ze zájmu, pro radost.

Každá firma by vždy měla mít vhodně zvolený program motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Takový program by měl vycházet ze strategie dané firmy, cíle vzdělávání, respektu k potřebám zaměstnanců, specifiky regionu a celoplošné situace v dané zemi. Každého zaměstnance však motivuje jiný faktor a je třeba, aby management k této situaci přihlédl. Nemůžeme očekávat, že dělníka bude motivovat možnost absolvovat zdarma kurz marketingu, ale pro manažera to může být zajímavá motivace (Bednaříková, 2006, str. 58).

Teorie motivace je potřeba uvést do konkrétní situace, a přiřadit ke konkrétním pracovníkům. Je proto důležité zjistit, co kterého pracovníka nejvíce motivuje. V kolektivu je pak nutné motivační prostředí nejen vytvořit, ale také udržet. Motivační prostředí lze vytvořit podle motivačního programu (Prukner, 2014).

3.2.2 Motivy v pracovním procesu

Jedním ze „základních“ motivů v pracovním procesu je peněžní motivace. Kromě ní však existuje i celá řada jiných motivů (Prukner, 2014):

a) Motivy přímé:

- peníze – mzda, plat (primární motiv),
- uspokojení z dobře odvedené práce,
- uspokojení ze spokojeného zákazníka,
- dobrý pocit při pochvale,

b) Motivy nepřímé:

- dobrý pracovní kolektiv,
- dobrý vztah nadřízený – podřízený,
- dobré pracovní prostředí,

c) Druhy motivačních programů:

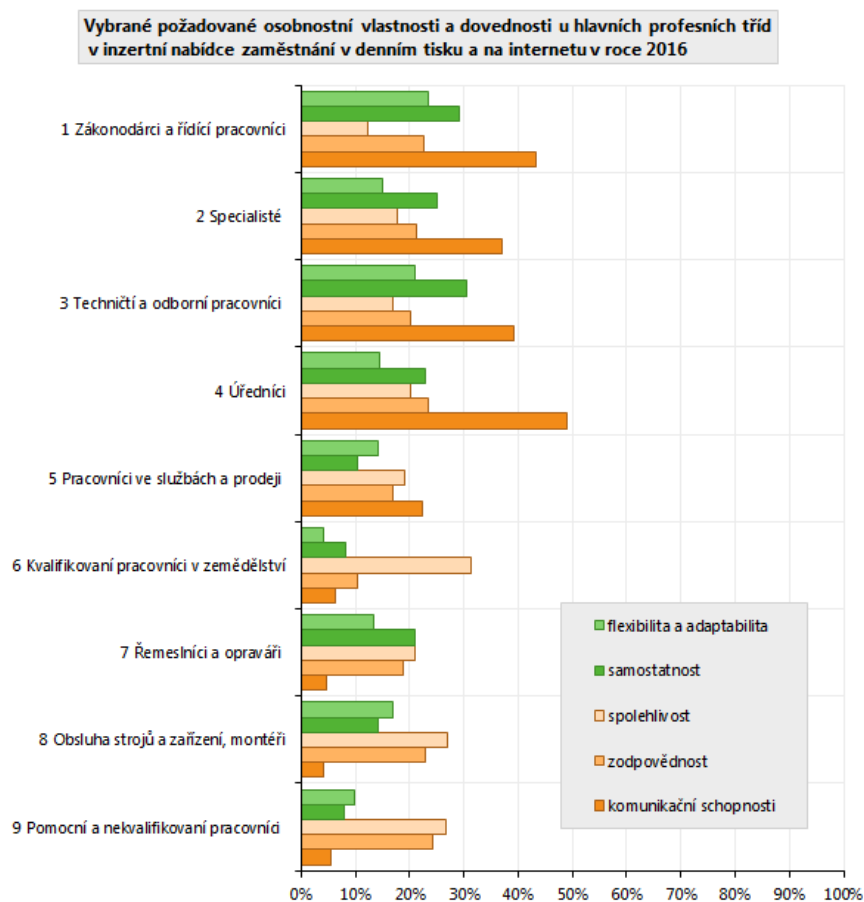
- společenské pracovní prostředí,
- postavení pracovníka v organizaci,
- peněžité odměňování,
- peněžité sankce,
- společenské uznání,

d) Možné příčiny demotivace:

- nespokojenost s platem a dalšími požitky,
- špatné pracovní podmínky,
- špatné mezilidské vztahy na pracovišti,
- nevyužívání schopností pracovníka,
- nesplněné sliby ze strany vedení,
- vytváření nejistoty,
- nedostatečná komunikace,
- neustálá kritika, hrozby,
- nevhodný člověk pro určitou práci,
- nedosažitelné cíle.

Jak bylo uvedeno výše, motivaci ovlivňují i vlastní schopnosti a vlastnosti. U zaměstnaného mají svůj nezastupitelný podíl na úspěšném zvládnutí požadovaných pracovních úkolů. Z analýzy inzertní nabídky pracovních míst provedené Národním pedagogickým institutem České republiky ale vyplývá, že některé osobní vlastnosti a dovednosti pracovníků jsou však zaměstnavateli cíleně vyžadovány. Z analýzy vyplývá, že sledované požadavky osobních vlastností a dovedností pracovníků se na jednotlivé pracovní pozice výrazně liší. Zatímco u méně kvalifikovaných profesí převládá požadavek na spolehlivost a odpovědnost. U zaměstnanců, kteří přichází do styku s klientem, byla především vyžadována dobrá komunikační schopnost. Požadavek na zodpovědnost byl však vyžadován od všech profesí téměř ve stejné míře (NPÚ, 2021).

Graf 1: Vybrané požadované a osobnostní vlastnosti a dovednosti u hlavních profesních tříd v inzertní nabídce zaměstnání



Zdroj: Národní pedagogický institut České republiky, 2021

3.2.3 Spokojenost zaměstnanců

Obecně můžeme říct, že životní spokojenost vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi a zahrnuje i spokojenost pracovní. Ačkoli je práce pro každého člověka jinak důležitá, pracovní spokojenost je nedílnou součástí, na kterou poukázat i výzkum z roku 1985, který prováděl N. Schmitt a E. D. Pulakose. Spokojenost jako taková je subjektivní pocit, proto je jí těžké vyjádřit či změřit.

Na spokojenost zaměstnanců působí velká řada faktorů, některé ji posilují, jiné jí naopak zeslabují. Jako pozitivní faktory jsou vnímány například jasné určení práce, různorodost práce, možnost větší kontroly nad svou prací, ocenění ve skupině nebo dobré finanční ohodnocení. Mezi faktory, které naopak zeslabují spokojenost, můžeme

zařadit stres, vysokou pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky nebo nedostatek volného času na svůj osobní život. (Kociánová, 2010 str 34,35).

Kollárik (1986) definoval stálost a intenzitu pracovní spokojenosti jako dvě kategorie:

- Stálost pracovní spokojenosti, která se vnímá jako kontinuum, které se mění od stálosti po nestálost.
- Intenzita pracovní spokojenosti, která představuje míru, do jaké je zaměstnanec spokojený či nespokojený.

Faktory pracovní spokojenosti můžeme rozlišit na vnitřní a vnější. Vnější faktory jsou ty, které jsou vázané přímo na konkrétní osobu a na jeho pracovní náplň. Faktory vnější jsou nezávislé na člověku, ale jsou spjaté s celým prostředím organizace (mzda, pracovní podmínky, skupina...) (Kociánová, 2007, str. 36).

Aby pracovník dosáhl naprosté pracovní spokojenosti, měly by tyto dvě kategorie být v rovnováze a nastat taková situace, která podporuje fyzickou i duševní potřebu zaměstnance, navodí pocit úspěchu, umožní mu dostatečný rozvoj a získá dostatečné uznání za odváděnou práci.

Kociánová (2007, str. 36) uvádí faktory, které mají na pracovní spokojenost vliv a zařazuje mezi ně:

- průhlednou organizační strukturu,
- jasné cíle,
- různorodost práce,
- možnost kontroly nad svou vlastní prací,
- finanční ohodnocení,
- optimální mezilidské vztahy.

Kociánová (2007, str. 36) uvádí také faktory, které pracovní spokojenost zeslabují. Patří mezi ně: nepředvídatelné vlivy, stres, pracovní zátěž, velké nároky na zaměstnance a nedostatek času na osobní život.

Pracovní nespokojenost může mít vliv na nedostatečný výkon, fluktuaci, zpomalení pracovního tempa, nedosahování vytyčených cílů, nebo i na krádeže na pracovišti. Nespokojení zaměstnanci mají větší sklon k absenci, pozdním příchoďům, agresi, hledání nového zaměstnání, využívání pracovní doby pro svou vlastní potřebu.

Naopak zaměstnanci, kteří jsou ve své práci spokojeni, vycházejí více vstříc potřebám firmy, cítí větší oddanost ke společnosti, vykazují lepší chování vůči společnosti, pomáhají svým kolegům a snaží se přicházet s inovativními návrhy na zlepšení své práce i celého firemního prostředí.

3.2.4 Benefits

Benefits jsou výhody, složky odměny poskytované navíc k finančnímu ohodnocení. Organizace je využívají především proto, aby si získaly a udržely kvalitní zaměstnance oproti konkurenci, uspokojovaly potřeby pracovníků a posilovaly oddanost vůči organizaci (Armstrong, 2007, str. 595).

System odměňování je v každé organizaci liší. Má na ně vliv především strategie a cíl dané organizace. V České republice se nejvíce uplatňují benefits s krátkodobým účinkem – například stravenky, jídlo v práci nebo delší dovolená (Kociánová, 2010, str. 165).

Způsoby poskytování benefitů lze rozdělit do dvou kategorií. První kategorií jsou plošně poskytované benefits, na které mají nárok všichni pracovníci, nebo okruh pracovníků. Zda-li je čerpají, je již na rozhodnutí každého z nich. Druhá kategorie poskytování benefitů je takzvaný „cafeteria“ systém, při kterém se uplatňuje určitý limit, ze kterého si zaměstnanec sám zvolí, jaké benefits jsou pro něj dostatečně atraktivní.

Dle zaměstnanců mezi nejoblíbenější benefits, které zaměstnavatelé poskytují, patří (Profesia.cz, 2021):

- firemní akce,
- nápoje zdarma,
- vzdělávání,
- flexibilní pracovní doba,
- mobilní telefon pro soukromé účely,
- zaměstnanecké slevy,
- příspěvek na doplňkové penzijní spoření,
- notebook pro soukromé účely,
- práce z domova,

- dovolená navíc.

Samostatnou a nedílnou kategorií benefitů jsou benefity, které zaměstnanec získá samotným vzděláváním a rozšiřováním si vlastních znalostí. Tím nejčastějším benefitem, který se vzdělávání plyne, je zvýšení mzdy, umožnění určitého pracovního postupu, zlepšení pracovní pozice či udržení si pracovního místa. Dalším benefitem pak je vzdělání jako takové. Z toho plyne zvýšení si kvalifikace, ulehčení si práce, rozšíření si vlastního obzoru, lepší uplatnění na trhu práce. Opomíjeným, ale získaným benefitem je využití nově nabytých znalostí a dovedností v soukromém životě pracovního.

3.2.5 Rozvoj jako benefit

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, v dnešní době je na rozvoj zaměstnanců kladen velký důraz a může to být i vítaným benefitem pro zaměstnance. Investice do rozvoje a vzdělávání by se měly vracet v podobě snazšího dosahování vytyčených cílů, motivace, ale i spokojenosti zaměstnanců. V případě, že firma poskytuje svému zaměstnanci vzdělávání jako benefit, je očekáváno, že zaměstnanec bude ve své práci spokojenější a také loajálnější ke svému zaměstnavateli. Je však velmi důležité najít rovnováhu mezi tím, jak do člověka firma investuje, protože člověk poté, co získá od firmy vzdělání, může se získaným vzděláním odejít do jiné firmy za například vyšší mzdou.

Při plánování rozvoje podle Armstronga (2007) by měl proces mít následující fáze:

- Analýza současného stavu a určení potřeb rozvoje.
- Stanovení cílů rozvoje (zlepšení výkonu na současných místech, přechod nebo vzestup v rámci organizace).
- Přípravení plánů rozvoje.
- Realizování naplánovaných akcí.

Vzdělávací kurzy však nejsou jedinou možností, jak se zaměstnanci mohou rozvíjet. Rozvoj může například probíhat i pozorováním ostatních odborníků z praxe, pracemi na projektech, přijetí role mentora, zapojení zaměstnanců do jiných oblastí práce, studiem doporučené literatury, podílením se na formulování politiky firmy a dalšími metodami.

V první řadě je důležité si stanovit identifikaci vzdělávacích potřeb, která by měla plynout od organizace k jedinci a od jedince k organizaci.

3.2.5.1 Identifikace vzdělávacích potřeb z pohledu na jednotlivce

Při této formě by firma vždy měla vycházet z profilu dané pracovní pozice a měla by již dopředu vědět jaké vzdělání, znalosti a dovednosti či další předpoklady jsou na ni požadovány a podle toho zaměstnance vybírat. Tyto hodnoty se dají sledovat již při přijímacím pohovoru se zaměstnancem. V případě, že je zaměstnanec již ve firmě, je možné je posuzovat při modelových situacích, při každodenním výkonu zaměstnance a při ročním hodnocení. Výsledkem je vyhodnocení, ve kterých oblastech má zaměstnanec mezery, a je možné pracovat na jejich odstranění. Ve firmách, ve kterých není jasně daný plán a metody, se mnohdy nepostupuje systematicky a zaměstnanec je vybízen k tomu, aby si vybral vhodný kurz, který mu připadá vhodný. Tato metoda však přináší spíše problémy, protože zaměstnanec může špatně odhadnout, čeho se kurz bude týkat. Většina kurzů je systematicky sestavená tak, aby se jich mohli účastnit začátečníci i pokročilí současně, a tak mohou způsobit neefektivnost.

3.2.5.2 Identifikace vzdělávacích potřeb z pohledu celé organizace

Z pohledu celé organizace je potřeba plánovat vzdělávací aktivity na základě ročních plánů, zvolené strategie a v souladu s rozpočtem. The American Society for Training and Development uvádí, že by bylo vhodné, aby měl každý zaměstnanec alespoň 40 hodin vzdělávacích aktivit ročně. V případě, že se zaměstnancům vzdělávání nedostává, často to vede k jejich odchodům z firmy. Většinou se z pohledu celé organizace jedná o vytvoření vzdělávacího plánu, přiřazení vhodných aktivit, na které se pak jednotliví pracovníci hlásí.

4 Vzdelávání

4.1 Charakteristika vzdelávání

4.1.1 Vzdelávání

„Vzdelávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti a postoje” (Kociánová, 2010, str. 169). Vzdelávání není jen školní výchova, ale jakékoli získávání poznatků a probíhá vědomě i nevědomě celý život.

Kociánová (2010, str. 169) rozlišuje čtyři typy vzdelávání:

- Instrumentální – pomáhá zlepšit výkonnost práce,
- Poznávací – monitoruje zlepšení znalostí,
- Citové – pomáhá formovat postoje a pocity,
- Sebereflexivní – pomáhá formovat nové vzorce názorů.

Vzdelávání pracovníků firmy je pak edukační proces, který je vždy řízen a zajišťován firmou samotnou ať už vlastními silami či jinou organizací, školou, institutem apod. Většinou je pevně časově ohraničený, tudíž můžeme stanovit jeho počátek i konec, a s pevně stanovenými změnami, které má vzdelání přinést. V rámci rozvoje vzdelávání zaměstnanců se může jednat například o doplnění potřebné kvalifikace nebo zaučování se v rámci inovativních metod. Vzdelávání pracovníků firmy by mělo být nejdůležitější formou investic do lidského kapitálu (Kociánová, 2010, str. 169).

4.1.2 Učení se

Učení se je proces, při kterém se rozvíjejí a proměňují individuální vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a návyky na základě interakce s okolím. Učením se formuje osobnost, tedy psychické stavy a vlastnosti člověka. Hartl (2015) ho definuje v Psychologickém slovníku jako aktivní a tvořivý proces, který rozšiřuje vrozený genetický program a rozšiřuje možnosti jedince. Učení je možno rozlišit na spontánní získávání vlastních zkušeností, neformální předávání dovedností a formalizované učení v instituci.

4.1.3 Kvalita vzdělávání

Kvalitu čehokoliv lze spravedlivě hodnotit pouze na základě jasných objektivních kritérií. Podle Národního ústavu pro vzdělávání se dá kvalita vzdělávání poznat pouze za předpokladu, že jsou splněna určitá kritéria dle konkrétních požadavků dané instituce. Kvalita vzdělávání se jednoznačně projevuje na jeho výsledcích. Nástroje evaluace kvality v oblasti dalšího vzdělávání jsou hodnocení kvality vzdělávacích programů, hodnocení kvality vzdělávacích institucí a hodnocení kvality lektorů dalšího vzdělávání (NÚV, 2021).

4.2 Vzdělávání dospělých a jeho specifika

4.2.1 Vymezení dospělosti

Dospělost bývá často vymežována určitým věkem člověka. Podle Krejčířové a Langmeiera (2006) je dospělost udávána jako období mezi 20-60 rokem života člověka. Kromě vývojové fáze člověka je zaznamenáno i stádium jeho motorické výkonnosti, coby úrovně jeho pohybových schopností. Jedná se o následující fáze:

- adolescence (15 až 20 let) stádium integrace a završování motorického vývoje,
- mladší dospělost (20 až 30 let) stádium kulminace motorické výkonnosti,
- střední dospělost (30 až 45 let) stádium stabilizované motorické výkonnosti,
- starší dospělost (45 až 60 let) stádium poklesu motorické výkonnosti,
- počáteční stáří (60 až 75 let) stádium počínající involuce lidské motoriky,
- pokročilé stáří (75 až 90 let) stádium involuce lidské motoriky,
- krajní stáří (nad 90 let) stádium úpadku lidské motoriky (Langmeier, Krejčířová, 2006).

4.2.2 Specifika vzdělávání dospělých

Dospělý člověk přistupuje k získávání vědomostí a dovedností ve zcela odlišné situaci než dítě. Dospělý člověk je ovlivněn svými životními zkušenostmi, které zobecňuje a využívá jako subjektivní filtr (Mužík, 2005, str. 8).

Zatímco děti a mládež jsou připravováni pro trh práce teoreticky, bez vlastních zkušeností, a nevědí, jak získané poznatky v budoucnu využijí, dospělý vstupuje do

vzdělávacího procesu již s vlastními zkušenostmi, a hledá odbornou radu při řešení konkrétního problému. Dospělí jednájí podle určitého relativně stabilizovaného systému hodnot a norem, a mají hlubší pocity odpovědnosti. Vzhledem k mnohem složitější okolnosti sociálního podmínování studia je dospělý nucen přizpůsobit svůj stávající životní rytmus studijním povinnostem. Pro dospělého člověka, který se stává znovu objektem výuky, se vlastně rodí nová životní situace. S přibývajícím věkem také klesají senzorické a tělesné funkce např. rychlost vnímání, snižuje se rychlost úkonu, stoupá reakční doba, zvyšuje se unavitelnost organismu apod. (Mužík, 2004, str. 28).

Mezi další skutečnosti, které odlišují děti, mládež a dospělé patří stereotypy v myšlení a jednání, konfrontace výukové situace s praktickým životem nebo hledání odpovědí na životní otázky. Dále kritičnost dospělého k sobě samému, schopnost osvojovat si poznatky v relaci k jiným, snaha třídit informace a vytvářet soustavu poznatků, nebo vyšší motivaci k učení a aplikace získaných poznatků do praxe (Mužík, 2004, str. 28).

4.3 Firemní vzdělávání

4.3.1 Vymezení firemního vzdělávání

„Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvoj nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzdělávání pracovníků je zpravidla chápáno jako zahrnující odborné vzdělávání a rozvoj znalosti dovedností a schopností. V různých organizacích bude podoba vzdělávání a rozvoje lidí různá. V každém případě platí, co platí téměř pro všechny personální aktivity že i v oblasti vzdělávání a rozvoje je třeba vycházet z potřeb a specifických podmínek každé organizace” (Kociánová, 2010, str. 169).

4.3.2 Přístupy k firemnímu vzdělávání

V procesu firemního vzdělávání jsou zainteresovány dva, respektive tři subjekty – firma, její pracovník a školitel. Firma jako zadavatel vzdělávání, její pracovník jako vzdělávající se, a školitel jako vykonavatel vzdělání. Každá zúčastněná strana může, a zřejmě i bude zaujímat k firemnímu vzdělávání zcela odlišný postoj, přístup. Všem stranám by samozřejmě mělo přinášet pozitiva.

Jednou z nejdůležitějších stran firemního vzdělávání je firma samotná. V konečném důsledku rozhoduje o všech faktorech vzdělávání svých pracovníků – zda vůbec bude toto vzdělávání umožněno, uskutečněno a za jakých podmínek. Je zřejmé, že ne všechny firmy mají k této problematice jednotný postoj, přístup. Ten je především závislý na konkrétní potřebě, financích a prioritách dané firmy, a také na pochopení významu a přínosu vzdělávání svých pracovníků pro svou výkonnost. Záleží jen na firmě, jaký přístup k rozvoji lidských zdrojů zvolí.

Zcela výstižné členění firem do pěti modelů na základě jich přístupu ke vzdělávání svých pracovníků provedl Kubr (1995, str. 49).

- První model: Nečinnost – firmy nevyvíjející v oblasti vzdělávání a rozvoje lidí žádnou aktivitu. Management takových firem většinou nevidí přínos ve vzdělávání svých pracovníků. K tomuto postoji ho ale může vést i snaha o co největší snížení nákladů, že na takové věci nemá čas, a v neposlední řadě i organizační problémy. Třeba zastupitelnost školícího se pracovníka v době školení. Někdy to ale bývá i tím, že se na trhu vzdělávání neorientuje nebo má s ním špatné zkušenosti.
- Druhý model: Nahodilý přístup – firmy, jejichž cíle vzdělávání svých pracovníků jsou nekonceptní a nahodilé a cíle všeobecné nebo neurčité. Praktické výsledky vzdělávání jsou pak obtížně vyhodnotitelné. Management takových firem si většinou uvědomuje určitý přínos ve vzdělávání svých pracovníků. Nemá ale promyšlenou vhodnou koncepci vzdělávání svých pracovníků nebo nemá konkrétní představu o tom, jak by mělo být realizováno. Pokud management takových firem vlastně neví, co chce, nemusí být nakonec s realizovaným vzděláním spokojen. Některým, především malým firmám však může takovýto přístup vyhovovat.
- Třetí model: Systémový přístup – firma, v nichž je plánovaný podnikový systém vzdělávání a jeho přípravy se stanovenými cíli. Chybí ale návaznost na celkovou strategii firmy. Vzdělává se pro zlepšení znalostí, schopností a dovedností, ale bez návaznosti na potřebné požadavky firmy.
- Čtvrtý model: Strategický přístup – firma, v nichž je plánovaný podnikový systém vzdělávání, rozvoje a jejich přípravy strategicky provázán

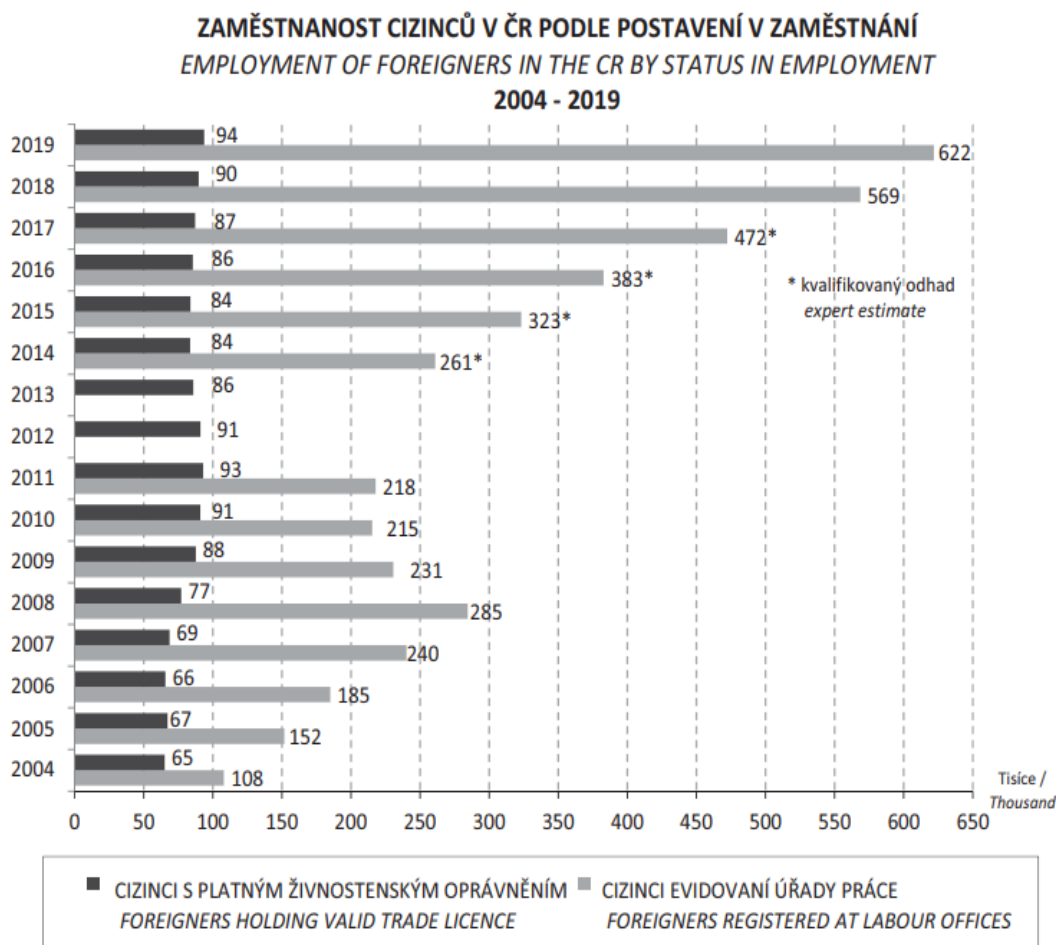
s praktickými potřebami firmy. Ty jsou nejdříve analyzovány, jsou identifikovány potřeby a naplánováno vhodné vzdělávání pracovníků. Po jeho realizaci dojde k vyhodnocení. Celý cyklus se po ukončení podle potřeby opakuje. Firma si je jasně vědoma, že řízení lidských zdrojů, tedy i vzdělávání pracovníků je součástí podnikové strategie (Koubek, 2007).

- Pátý model: Učící se organizace (Learning organization) – firma, která podporuje osobní vzdělávání a rozvoj svých pracovníků a spatřuje v něm zdroj svých úspěchů. Tím, že se průběh a plnění dílčích cílů průběžně sleduje, vyhodnocuje a na základě toho upravuje, se firma sama neustále učí. Cyklus se neopakuje, ale ve svém průběhu podle potřeby upravuje. Jde o vrcholný přístup firmy ke vzdělávání svých pracovníků. Taková firma se významně podílí na celém procesu vzdělávání svých pracovníků.

Postoj firem ke vzdělávání svých pracovníků třídí ji jiným způsobem. Na základě podílu jeho vzdělávaných zaměstnanců, na základě výdajů na vzdělávání svých pracovníků či na základě zainteresovanosti zodpovědných pracovníků.

Z grafu č. 2 zaměstnanosti cizincův České republice za léta 2004-2019 je zřejmé, že v České republice roste počet cizinců i jako zaměstnanců. Z praxe víme, že jejich dorozumivací schopnost v českém jazyce je na různé úrovni. Někteří jsou plně závislí na svých lépe jazykově vybavených krajanech.

Graf 2: Zaměstnanost cizinců v ČR podle postavení v zaměstnání



Zdroj: MPSV, 2021

4.3.3 Metody vzdělávání

„Metoda (řecky methodos) znamená cesta či postup směřující k určitému cíli. Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a stimulované učební činnosti účastníků. Je zaměřený na aktivní osvojování záměrně uspořádaného obsahu vyučování a směřuje k dosažení stanovení výchovně-vzdělávacích cílů.“ (Barták, 2008, str. 39).

Neexistuje jednotná klasifikace metod používaných ve firemním vzdělávání. Některé metody jsou jakousi variantou jiné metody nebo některé metody v sobě zahrnují metody jiné apod. Jednotlivé metody lze podle potřeby „slučovat“ či upravovat.

Z tohoto důvodu nebudou jednotlivé metody děleny do oddílů, ale pouze některé představeny:

- asistování,
- brainstorming,
- instruktáž při výkonu práce,
- kazuistika,
- konzultování,
- koučování,
- mentorování,
- pracovní porady,
- praktické demonstrování,
- přednáška,
- samostudium,
- seminář,
- simulace,
- stáž (Armstrong, 2015).

4.3.4 Další trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Pro tzv. „microlearning“ se v českém vzdělávacím prostředí vžilo spíše označení „prostojobové“ učení, tedy učení, kdy „není třeba příliš času k získání určité malé znalosti či dovednosti“ (Černý, 2018, str. 29). pak v tomto kontextu hovoří o prostojobovém mobilním učení, jež se uskutečňuje mezi domovem a prací, přičemž je uspokojivější a efektivnější, než když se o něj lidé pokoušejí přímo v práci či doma. Toto učení navíc vyžaduje minimální přípravu ze strany vzdělávajícího se. I když v zahraničí není microlearning ničím novým ani netypickým, neboť jako vzdělávací metoda byl rozvíjen již v šedesátých letech minulého století na Stanfordově univerzitě, do českého firemního vzdělávání pronikl poměrně nedávno.

Existuje přitom několik různých aspektů microlearningu. Tím prvním je bezesporu čas, neboť učení by v tomto případě mělo probíhat pouze v krátkých časových intervalech, a to od několika sekund po maximálně 5–7 minut. Další podstatnou charakteristikou je obsah, jenž by měl sestávat pouze z malých segmentů, z nichž se

následně zformují příslušné lekce či moduly. V případě, že je microlearning realizován pomocí digitálních nástrojů, hovoří se o tzv. digitálním microlearningu. Výhodou microlearningu je zejména orientace na studujícího, dostupnost obsahu v pravý čas (tedy v závislosti na konkrétní potřebě vzdělávajícího se), přístupnost na rozličných zařízeních a časová nenáročnost s ohledem na malé celky obsahu. Právě z těchto důvodů lze microlearning označit za velmi efektivní a široce využitelný formát vzdělávání, jenž je úzce zaměřený na konkrétní cíl a jež je možné začlenit do rozmanitých prostředí, například do již existujícího e-learningu. Eichenauer (2005, str. 42-43) pak jako nespornou výhodu microlearningu vnímá především škálovatelnost obsahu a jednoduché testování. Na druhou stranu je však potřeba microlearning vždy chápat jen jako jistý doplněk vzdělávání, který sám o sobě není pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dostačující.

Mezi další aktuální prostředky a nástroje moderního vzdělávání patří i mikrokurzy, které lze definovat jako krátké tréninkové příležitosti. Ty jsou zaměřeny tak, aby rozvíjely potřebné klíčové dovednosti či techniky, které jsou velmi snadno aplikovatelné v zaměstnání (Veteška, In Veteška, 2014, str. 264). Mikrokurzy navíc velmi dobře reflektují aktuální trendy v oblasti podnikového vzdělávání, kdy jsou stále více upřednostňovány kratší, a především méně nákladné vzdělávací akce. Při těchto akcích nacházejí své uplatnění zejména metody skupinové či frontální výuky, které jsou vhodně doplňovány o mentoring, koučink atd. Zaměstnanci navíc mají možnost si sami zvolit vzdělávací formu a metodu tak, aby tato plně reflektovala jejich potřeby, přání, momentální možnosti atd. Další nespornou výhodou mikrokurzů je i jejich vysoká efektivita a poměrná finanční nenáročnost.

O dalším představovaném trendu podnikového vzdělávání, tj. mobile learningu (zkráceně jen m-learningu), by bylo možné pohovořit jako o nejrychleji se rozvíjejícím. Využití mobilních technologií v procesu vzdělávání sice není nijak novátorské, ale skutečně rozšířené začíná být až v posledních letech, kdy se koncová zařízení, tj. kapesní počítače, mobilní telefony, notebooky či tablety PC, stávají dostupnější stále většímu počtu uživatelů. Výukové aplikace tak nabízejí nové možnosti spolu s neustále novými výrobci a jejich inovacemi. Tento moderní typ e-learningu je tak v podstatě založen na aktivním samostudiu a individuální práci vzdělávajících se, a to i bez nutnosti aktivního využití stolního počítače. Nespornou

výhodu mobile learningu je především snadná dostupnost nejen doma, ale i na pracovišti, případně na (pracovních) cestách. Rozhodně se však neomezuje na pouhou výuku, nýbrž představuje rovněž metodu sdílení a předávání informací (Rosman, 2008, str. 119).

Trendovou tendencí podnikového vzdělávání a zároveň úspěšně praktikovanou androdidaktickou metodou a formou vzdělávání a učení dospělých je i zážitkové (též zkušenostní) učení (Tureckiová, 2006, str. 373). To je do velké míry reakcí na potřeby dnešních účastníků vzdělávání, kteří očekávají praktické, aktivní, a především zábavné kurzy. Jeho ústředním pojmem je zážitek/zkušenost (angl. experience), neboť právě zážitkové prvky významně zvyšují míru zapojení do výuky i motivaci. Proces učení, jenž obsahuje percepční/smyslovou, afektivní/emocionální, behaviorální/konativní a symbolickou/kognitivní součást, je podle Kolbovy teorie 1 proměna/transformace zážitku na vědomosti a zkušenosti. V podnikovém vzdělávání zážitky zaměstnanců vznikají zejména při aktivním řešení nejrůznějších úkolů, reálných i modelových. Následnou reflexí (tj. jejich zhodnocením a zobecněním), zpravidla korigovanou lektorem, se zážitek následně transformuje do podoby v praxi využitelné zkušenosti. Vychází se přitom ze zjištění Davida A. Kolby, že dlouhodobě zapamatovatelné a snadno vybavitelné jsou právě poznatky vyvozené ze zážitků (blíže viz Tabulka 1).

Tabulka 1: Zapamatovatelnost poznatků získaných různou formou

Poznatky získané	pouze sdělením	sdělením/ukázkou	sdělením/ukázkou/zážitkem
Po 3 týdnech si vzdělávající se vybaví	70%	72%	85%
Po 3 měsících si vzdělávající se vybaví	10%	32%	65%

Zdroj: Výzkum IBM a UK Post, In INC Consulting, a. s., 2021

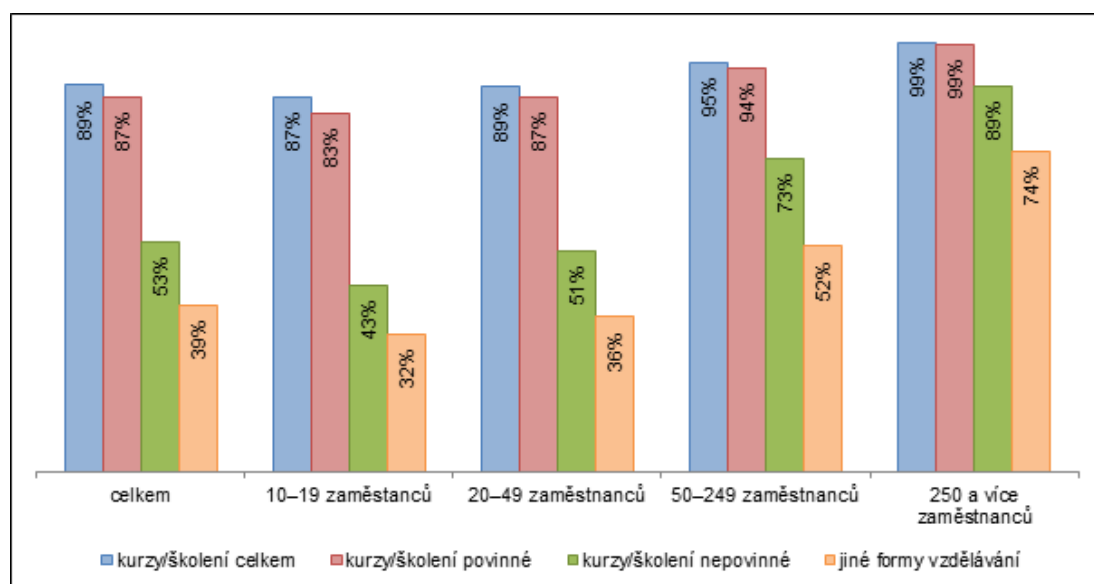
¹ Americký psycholog David A. Kolb zdůrazňoval, že nejlepší výuka je taková, do níž jsou zahrnuty všechny formy vnímání a metody adaptace znalostí. O učení rovněž hovořil jako o neustálém procesu zakotveném v zážitcích/zkušenostech. S Kolbem se rovněž pojí známý výrok, že zkušenost není to, co člověk zažije, ale teprve co udělá s tím, co zažil.

Jednou ze známých forem zážitkového učení je i trénink, jenž klade důraz zejména na aktivní získávání dovedností a způsobilostí. Vychází přitom ze skutečnosti, že se lidé naučí mnohem rychleji a mnohem více za předpokladu, že si „něco sami vyzkoušejí“, než kdyby si o tom pouze přečetli, nebo o tom něco vyslechli, jako se tomu děje v případech tradičních přednášek, seminářů atd. (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 113).

4.3.5 Výzkum vzdělávání zaměstnanců

Analýza Českého statistického úřadu ukazuje praktický postoj českých firem k dalšímu vzdělávání svých pracovníků.

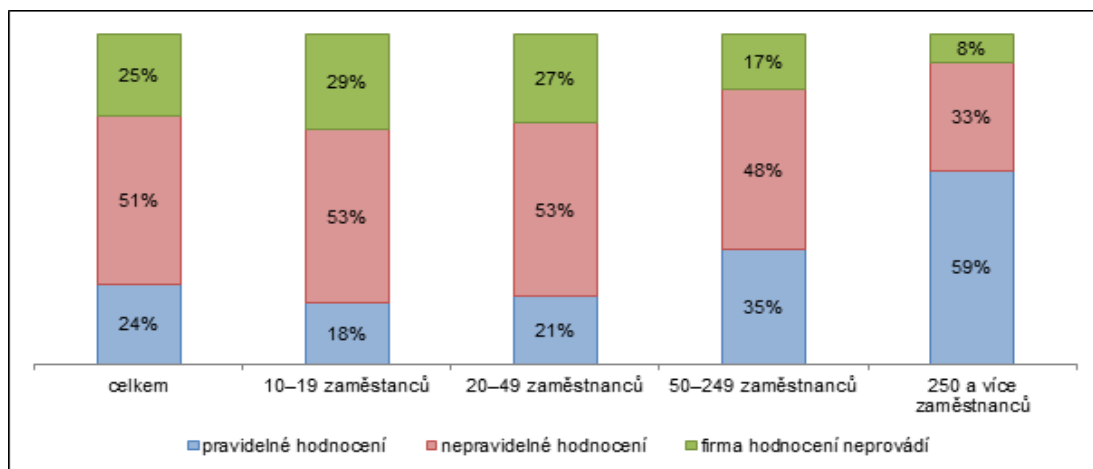
Graf 3: Podíl firem, které poskytovaly kurzy/školení a jiné formy vzdělávání podle velikosti firmy



Zdroj: ČSÚ 2017

Z Grafu 3 je patrné, že podíl firem, které poskytují svým pracovníkům jiné než povinné kurzy/školení roste přímo úměrně velikosti dané firmy. I řada malých firem ale poskytuje svým pracovníkům možnost zlepšovat si své pracovní znalosti a dovednosti. Nižší než stoprocentní podíl firem zajišťujících svým zaměstnancům v daném roce povinné kurzy/školení vysvětluje požadavek nižší než každoroční frekvence tohoto vzdělávání.

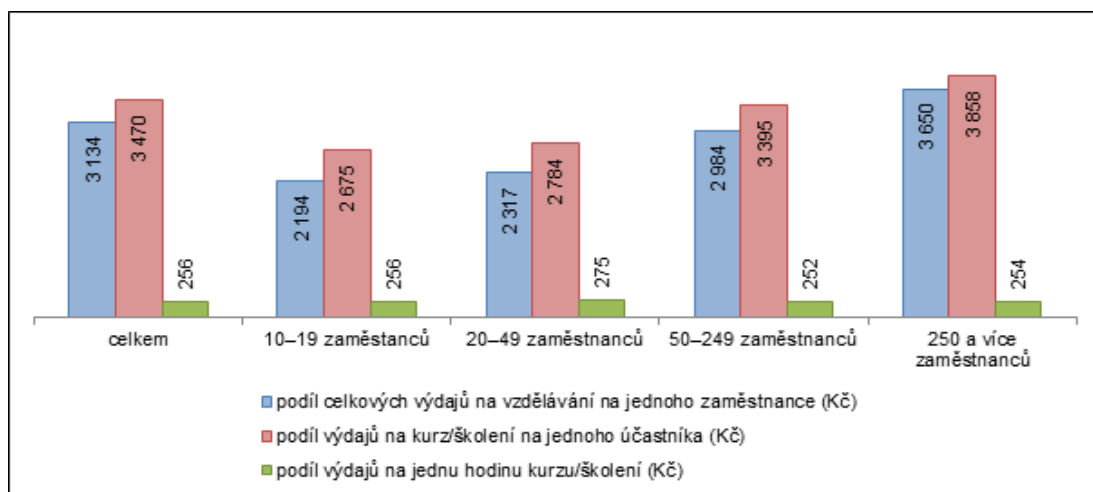
Graf 4: Podíl firem poskytujících kurzy/školení, které provádí analýzu budoucích vzdělávacích potřeb zaměstnanců podle velikosti firmy



Zdroj: ČSÚ, 2017

Z Grafu 4 opět ukazuje, že podíl firem, které provádí analýzu budoucích vzdělávacích potřeb zaměstnanců roste přímo úměrně velikosti dané firmy. Podíl firem, které budoucí vzdělávací potřeby svých zaměstnanců vůbec nehodnotí, není až tak vysoký – 25 %.

Graf 5: Výše podílu výdajů na vzdělávání podle velikosti firmy, 2015



Zdroj: ČSÚ 2017

Graf 5 ukazuje, že většina firem poskytuje nějaký druh vzdělávání (alespoň povinné) velké části svých pracovníků.

Z toho vyplývá, že k firemnímu vzdělávání není možné přistupovat bez ohledu na to, jaké jsou strategické plány dané firmy. Jen takto se umožní propojit vzdělávání pracovníků ve firmě s jejími potřebami. Je třeba si uvědomit, že nejde o vzdělání pracovníků, tedy zvyšování jejich kvalifikace, ale ve skutečnosti o rozvoj firmy samotné, že je vzdělávání pracovníků pro firmu přínosem.

4.3.6 Plánování firemního vzdělávání

Chce-li organizace, aby její edukační procesy byly efektivní, je nutné je naplánovat. Plánování musí vždy probíhat v souladu s dlouhodobou firemní strategií. Plánování je proces zaměřený na budoucnost dané organizace. Jeho smyslem je stanovení cílů v čase včetně jejich důležitosti, definice postupů, jak cílů dosáhnout a určení odpovědnost za jejich dosažení. Jinými slovy, co by se mělo stát, jak by se toho mělo dosáhnout a kdo za to bude zodpovědný.

Plánování osobního rozvoje pracovníků provádějí jednotlivci spotřební vedením, podporu a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje a se zaměřuje na kroky, které lidé navrhuji ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Beru na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musím být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a manažerů (Armstrong, 2007).

Vodák, Kucharčíková (2007, str. 80,81) uvádějí proces tvorby plánu vzdělávání z fází:

- **Přípravná fáze** – je třeba vytvořit analýzu účastníků a stanovit jasné cíle vzdělávacího projektu. U dlouhodobých plánů je nutné stanovit i dílčí cíle.
- **Realizační fáze** – vývoj a zpracování jednotlivých etap. Jedná se především o určení, jakým bude firemní vzdělávání probíhat. Při této fázi je třeba zohlednit počet účastníků, jejich znalosti, schopnosti apod.
- **Fáze zdokonalování** – v této fázi je třeba jednotlivé etapy zdokonalit a najít možnosti zlepšení vzhledem ke stanoveným cílům. Je také třeba zajistit veškeré organizační zabezpečení.

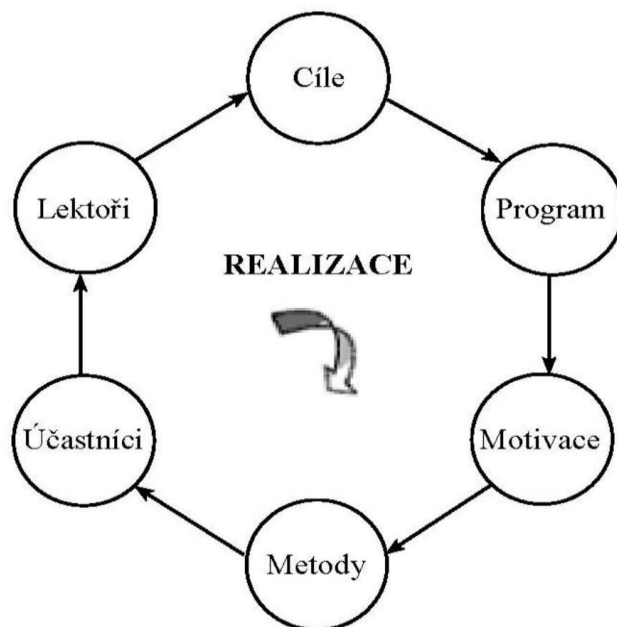
Vodák, Kucharčíková (2007, str. 81,82) uvádějí, že každý vzdělávací plán musí obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Jaká jsou hlavní témata vzdělávání?

- Jaká je cílová skupina?
- Jakými metodami a technikami bude vzdělávání probíhat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena?
- Kdy se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jak bude probíhat jeho hodnocení?
- Jaké jsou veškeré náklady

„Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace pozůstává s několika nezbytných prvků, jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 83).

Obrázek 1: Realizace



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 83

Realizací projektu vzdělávání by mělo dojít ke zkvalitnění vědomostí, schopností a dovedností vzdělávajícího se pracovníka a tím k zefektivnění jeho pracovního procesu. Také by měla být vzbuzena chuť k dalšímu vzdělávání.

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části práce bylo provedeno kvantitativní dotazníkové šetření mezi vybranými zaměstnanci, dále bylo realizováno kvalitativní šetření s využitím techniky rozhovorů s generálním ředitelem a HR manažerem dané společnosti. Na základě výsledků šetření byl vytvořen návrh doporučení pro možné zkvalitnění stávajícího systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

5 Vlastní šetření

5.1 Charakteristika místa šetření

Praktická část je zaměřena přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků vodárenské firmy 1.SčV, a. s., se sídlem Ke Kablu 971, Praha 10, členu skupiny Veolia Česká republika.

1.SčV, a.s., se zabývá výrobou a distribucí pitné vody, odváděním a čištěním odpadních vod, prováděním stavebních děl a poskytováním služeb v oblasti vodního hospodářství. Společnost především zajišťuje výrobu a distribuci pitné vody pro celkem 108 544 obyvatel a odvádění a čištění odpadních vod od celkem 92 770 obyvatel v okresech Příbram, Sedlčany, Mníšek pod Brdy, Praha západ a Praha východ.

Společnost 1.SčV, a.s. vznikla zápisem do obchodního rejstříku dnem 25. 6. 1993. 100 % akcionářem je firma VEOLIA CENTRAL & EASTERN EUROPE S.A. Francie. Tato mateřská firma byla založena roku 1853. Její sídlo je v Libourne ve Francii. Oblasti činností, kterými se Veolia zabývá jsou zásobování vodou, energie, nakládání s odpady. VEOLIA CENTRAL & EASTERN EUROPE S.A. působí na 5 kontinentech s více než 178 tisíci zaměstnanci.

Veolia je České republice od roku 1996 a je předním dodavatelem služeb na českém vodohospodářském trhu. Zajišťuje nejen výrobu a distribuci pitné vody, ale i nakládání s odpadními vodami. Má pod sebou dceřiné společnosti, z nichž jedna je vybraná 1.SčV, a.s., kterým poskytuje své know-how, které získala za více než 150 let praxe. VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. funguje v modelu, kdy si obec ponechává svůj vodohospodářský majetek, tak má kontrolu nad cenou vodného a stočného, a VEOLIA

ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. pouze aktivitu provozuje. VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. nevlastní v ČR žádný majetek, pouze jej provozuje. Tyto služby zajišťuje pro asi 1050 obcí České republiky.

Jedním ze základních kamenů firemní filozofie je odpovědnost. Odpovědnost vůči zákazníkům, vůči zaměstnancům, společenská odpovědnost a samozřejmě odpovědnost vůči životnímu prostředí. Odpovědné podnikání vyznává hodnoty, na kterých společnost staví: etika, dodržování norem ISO, bezpečnost práce. Lidské zdroje – loajální, motivovaní a vzdělaní zaměstnanci pomáhají rozvíjet společnost a udržet její dobré jméno. Společnost I.SčV, a.s. nabízí stabilitu a jistotu stálého místa a mezd pro své zaměstnance. Od nich pak očekává kvalitní pracovní výkony, zodpovědnost a loajalitu.

Vedení společnosti udržuje sociální dialog a spolupráci s odborovou organizací na velmi dobré úrovni. Kolektivní smlouva byla uzavřena a podepsána se všemi dodatky, ve kterých je řešen mzdový systém, systém penzijního připojištění a čerpání sociálních nákladů. K motivaci zaměstnanců slouží kontrolingové nástroje a řada zaměstnaneckých benefitů ze sociálních nákladů.

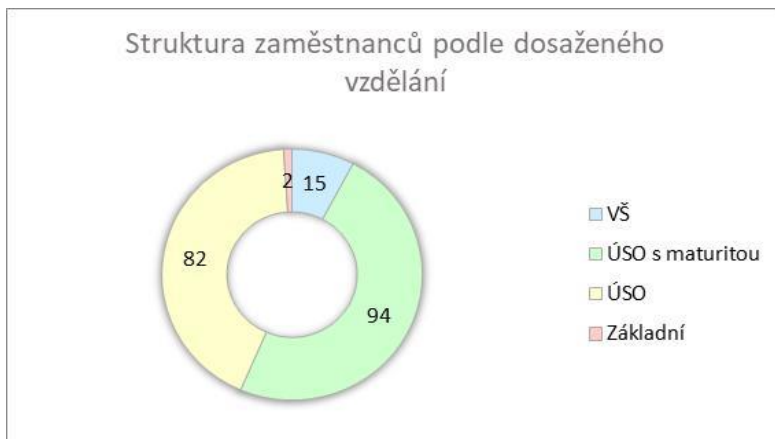
Ke konci roku 2020 pracovalo v I. SčV ve fyzickém stavu 193 zaměstnanců. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců byl 190. Během roku odešlo celkem 19 zaměstnanců a nově jich nastoupilo 17. Fluktuace tedy činila 10 %. Z celkového počtu zaměstnanců bylo 130 mužů (67 %) a 63 žen (33 %). Ve společnosti pracovalo 9 zaměstnanců se zkráceným pracovním úvazkem, 16 (8 %) zaměstnanců na dobu určitou, 9 (4,7 %) se zdravotním postižením a 21 (11 %) zaměstnanců v důchodovém věku. Struktura zaměstnanců společnosti je znázorněna v následujících grafech (Interní materiály společnosti).

Graf 6: Struktura zaměstnanců podle věku



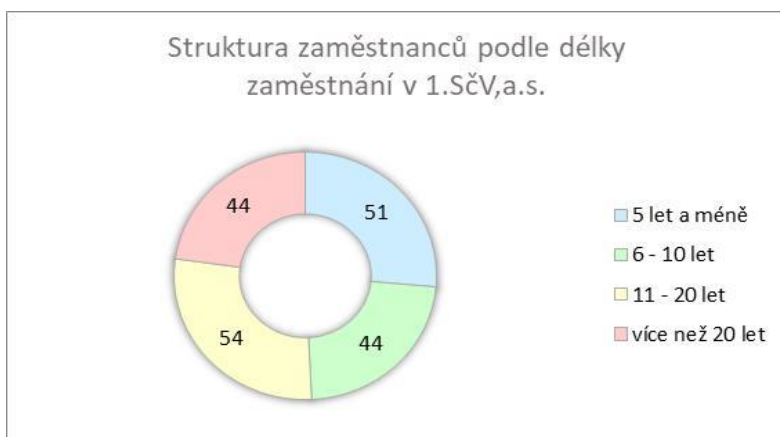
Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů 1.SčV, a. s.

Graf 7: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů 1.SčV, a. s.

Graf 8: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů 1.SčV, a. s.

5.2 Analýza aktivit společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů

Jednou z priorit společnosti je i zvyšování kvalifikace a školení zaměstnanců. Systematický přístup ke vzdělávání přináší řadu výhod, zvyšuje motivaci a stabilitu zaměstnanců. Celkové náklady na vzdělávání dosáhly výše 541 tisíc Kč. Největší podíl, a to 57 % z těchto výdajů, byl vynaložen na zvyšování odborné kvalifikace, 38 % bylo věnováno na povinná školení a školení speciálních profesí a 5 % na zlepšování jazykových znalostí zaměstnanců. K takto radikálnímu snížení nákladů na vzdělávání došlo díky opatřením v souvislosti s COVID 19. Ale všechna povinná školení ze zákona byla absolvována, když to nebylo možné kvůli opatřením provést prezenčně, využili jsme školení on-line. Také jsme se snažili maximálně využít možnost e-learningových školení na IES (Institut environmentálních služeb), kde je možné najít jak školení povinná ze zákona, tak školení ke zvýšení kvalifikace, ale také školení prospěšná zdravému životnímu stylu. Je zde kurz se zásadami protikorupčního chování, Compliance program a dalších bezpečnostních povinností zaměstnanců. Na intranetu je zřízena schránka pro podávání podnětů a oznámení zaměstnanců. Školení on-line jsou levnější, tudíž jsme částku na vzdělání nedočerpali.

Nejvyužívanějším a hlavním zdrojem informací ve společnosti je intranet, kde jsou umístěny všechny zásadní dokumenty společnosti – směrnice, nařízení, kolektivní smlouvy atd. Zaměstnanci, kteří nemají přístup k PC jsou informováni svými nadřízenými na pracovních poradách.

Kompletní vzdělávání zaměstnanců skupiny většinou zajišťuje Institut environmentálních služeb, a. s., (IES) se svou širokou nabídkou kurzů a tréninkových programů, z nichž je řada akreditována MŠMT. Je významnou složkou mezinárodní sítě tréninkových center skupiny Veolia, tzv. Campusů Veolia. Ke školení je využíván také její e-learningový portál, který umožňuje získat nové znalosti a dozvědět se zásady protikorupčního chování, Compliance programu a dalších bezpečnostních povinností zaměstnanců. Na intranetu je zřízena schránka pro podávání podnětů a oznámení zaměstnanců. Institut environmentálních služeb spadá pod Veolia campus, který vlastní 15 areálů v 10 zemích světa, mezi které spadá: Severní Amerika, Spojené království, Švédsko, Česko a Slovensko, Gabon, Čína, Severní Korea, Německo, Francie (4 kampusy). Veolia campus má 352 zaměstnanců a vlastní 132 učeben.

Vyučování je možné na jedné z 84 technických platformách a 62 kvalifikovaných kurzů. Úspěšnost složení zkoušek z kurzů je 93 %.

V České republice je vzdělávání jednou z priorit skupiny Veolia. Za vzdělávací program „Veolia Santé” získala ocenění Firma pro zdraví. Kurzy jsou v souladu se standardy Evropské unie.

K radikálnímu změně v metodách vzdělávání došlo díky opatřením v souvislosti s COVID 19. Velká řada jich nebyla možná kvůli opatřením provést prezenčně, a tak byla využita školení on-line. K tomuto účelu se maximálně využila možnost e-learningových školení na IES, kde je možné najít jak školení povinná ze zákona, tak školení ke zvýšení kvalifikace, ale také školení prospěšná zdravému životnímu stylu. Zatímco řadě pracovníků tato forma vzdělávání (on-line) vyhovuje pro její možnost přizpůsobení svému času a získání hodnocení, většina by raději zvolila jinou formu, ať už na pracovišti nebo mimo své pracoviště. Tito zaměstnanci preferují osobní kontakt se školitelem, možnost pokládání dotazů, vizuální ukázkou, ale také klid od svých povinností, a tudíž možnost soustředit se na školené téma.

5.3 Realizace a výsledky individuálních rozhovorů

Ve svém výzkumu, který proběhl v rámci mé bakalářské práce, jsem využila jsem využila výzkumné metody rozhovor a dotazník.

Rozhovory s generálním ředitelem a HR manažerem byly uskutečněny 24. a 25. 2. 2021. Dotazníkové šetření se zaměstnanci 1.SčV, a.s. probíhalo od 22. 2. 2021 - 1. 3. 2021. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 59 zaměstnanců z celkového počtu napříč odděleními i profesemi. U zaměstnanců byl zjišťován osobní názor na vzdělávací politiku firmy a přístup ke zdělávání. Byly stanoveny tyto výzkumné otázky: Jaká je spokojenost zaměstnanců se vzdělávacím systémem společnosti? Jaká je nabídka vzdělávacích aktivit pro zaměstnance?

Dotazník

Dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně (Chráška, 2007). Výhodou dotazníku je rychlé zjišťování znalostí, názorů a postojů dotazovaných osob. Dotazník má sloužit k hromadnému sbírání údajů dotazováním se

osob na jejich znalosti, jejich preference hodnot či na jejich mínění a postoje. V současnosti se používá k dalším účelům a také v mnohých oborech (Švec, 2009).

Rozhovor

Rozhovor – interview je metoda shromáždění dat, která spočívá v bezprostřední komunikaci výzkumného pracovníka a respondenta. Výhodou je, že umožňuje zachytit nejen fakta samotná ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů (Chrásková, 2007).

5.3.1 Rozhovor s HR manažerem

Rozhovor byl realizován dne: 25. 2. 2021, autentický přepis viz Příloha 1.

- **Je určitá strategie ve vzdělávání pracovníků? O jakou strategii se jedná? Můžete ji detailněji popsat?**

„Ve společnosti máme dva okruhy vzdělávání – povinná školení odborná – např. Bezpečnost práce, požární ochrana, elektrikář, obsluha tlakových nádob, obsluha chlorovacího zařízení, obsluha křovinořezů, motorových pil, rozbrušovacích pil, nakládání s chemickými látkami, práce ve výšce, hloubce, práce se zdvihacím zařízením, trénink první pomoci, svařování plastů, svařování elektrickou, školení řidičů referentských vozidel a nákladních vozidel – zde jsou dány ze zákona lhůty pro absolvování – tedy řešíme dle plánu školení. Všichni zaměstnanci mají v našem personálním a mzdovém programu zadán plán školení dle délky periody pro absolvování – v programu vždy na začátku roku vygeneruji plán školení na daný rok a dle toho plánujeme povinná školení.

Školení ke zvyšování kvalifikace jsou navržena řediteli a manažery útvarů dle ročních hodnotících rozhovorů a dále dle požadavků v případě změn v zákonech např. Zákoníku práce, Stavebním zákoně, Zákoně o odpadech apod. Další školení probíhají u zaměstnanců, kteří v daném roce nastoupili a je povinnost je proškolit dle zákona a požadavků nadřízených. Velkou pozornost věnujeme také školením soft skills, např. Time management, týmová práce, psychohygienu apod.

Skupina Veolia má svůj Institut environmentálních služeb, který pro nás připravuje školení při aktuálních změnách a dále všichni zaměstnanci mohou vstoupit do

e-learningových školení, která jsou také ze zákona nebo nepovinná. V současné době téměř probíhají školení převážně on-line.

Manažer personálního útvaru zpracuje plán školení na každý rok dle plánu povinných školení, dle požadavků nadřízených a dle aktuálních změn zákonů. Samozřejmě v průběhu roku dochází i k aktualizaci plánu školení např. při nástupu nových zaměstnanců.“

- **Jaké jsou cíle na příští rok, co se týče vzdělávací aktivit?**

„Každý rok musíme dodržet plán povinných školení, snažíme se co nejvíce umožnit zaměstnancům proškolení při změnách zákonů a samozřejmě i v případě jejich zájmu o proškolení nad rámec plánu školení – dle našich finančních možností.

Pro malý počet zaměstnanců, kteří potřebují při své práci nutně znalost angličtiny jsme zařídili výuku AJ s povinností každoročně provést na konci školního roku test znalostí.

Veolia klade důraz také na protikorupční jednání, takže manažeři a vedoucí středisek mají povinnost provést ještě další školení např. Compliance, Protikorupční jednání, Etický kodex a využití ohlašovacího práva, Ekologický kodex apod.“

- **Mají zaměstnanci možnost přijít s návrhem vzdělávacího programu, o který by měli zájem a který by jim pomohl v jejich náplni práce?**

„Samozřejmě, pokud se týká náplně práce zaměstnance a je důležité pro jeho rozvoj tak se souhlasem jeho nadřízeného toto školení umožníme.“

5.3.2 Rozhovor s generálním ředitelem

Rozhovor byl realizován dne: 24. 2. 2021, autentický přepis viz Příloha 2.

- **Je nějaká určitá strategie ve vzdělávání pracovníků ve Vaší firmě? Můžete strategii detailněji popsat?**

„Strategie vzdělávání vychází právě z centralizovaného vzdělávání prostřednictvím sesterského koncernového vzdělávacího institutu, který sleduje za celou skupinu vývoj trendů, změny v legislativě a z průzkumu zaměstnanců vyhodnocuje, jak optimalizovat vzdělávání.“

- **Jste z Vaší pozice iniciátorem vzdělávacích kurzů i aktivit? Podporuje firma dle Vašeho názoru vzdělávání? Vyhovuje Vám nabídka vzdělávacích aktivit, které firma zaměstnancům nabízí?**

„Z pozice generálního ředitele jsem jak iniciátorem, tak celkovým zaštit'ovatel procesu vzdělávání, který je v kompetenci mě přímo podřízené manažerce personálního útvaru. Z hlediska péče o zaměstnance a jejich vzdělávání a rozšiřování kvalifikace vyvíjí firma maximální úsilí o zajištění dostatečné a kvalitního vzdělávání pracovníků. Nabízené vzdělávací aktivity mi vyhovují jak z pohledu vedení společnosti, tak z pohledu vzdělávané osoby.“

- **Jak vnímáte zpětnou vazbu od zaměstnanců po proběhnuté vzdělávací aktivitě/kurzu? Co osobně považujete za největší nedostatek a co naopak za největší benefit v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě?**

„V rámci 96% účasti zaměstnanců v průzkumu spojenosti zaměstnanců, který řeší i spokojenost se vzděláváním, považuji zpětnou vazbu za velmi dobrou.“

„Nedostatek neshledávám a největším benefitem z mého pohledu je dostatek, dostupnost a možnost výběru z nabízených zaměstnavatelem plně hrazených kurzů.“

5.4 Realizace a výsledky dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se zaměstnanci 1.SčV, a.s. probíhalo od 22. 2. 2021 - 1. 3. 2021. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 59 zaměstnanců z celkového počtu napříč odděleními i profesemi. U zaměstnanců byl zjišťován osobní názor na vzdělávací politiku firmy a přístup ke zdělávání. Hodnoty uvedené v grafech jsou v absolutních číslech.

Vyhodnocení jednotlivých položek v dotazníkovém šetření:

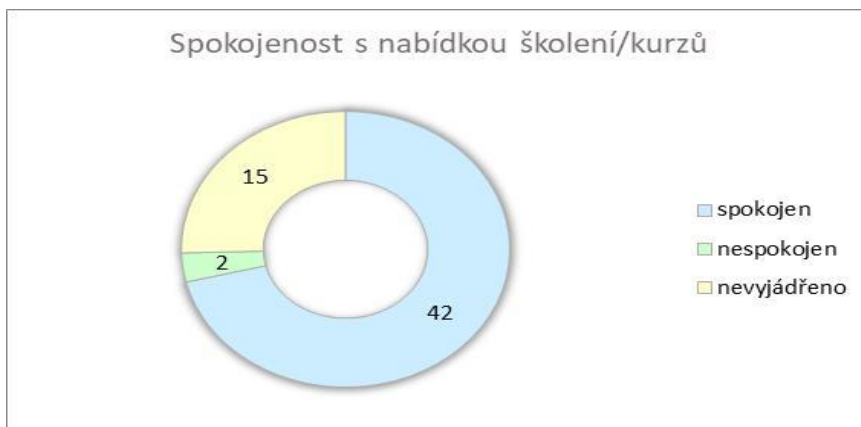
1. Na jaké pracovní pozici pracujete? Jaká je Vaše délka praxe ve společnosti?

Délku praxe někteří zaměstnanci neuvedli, někteří uvedli i praxi mimo společnost 1.SčV, a. s., z tohoto důvodu je hodnocení vynecháno.

2. Probíhá ve Vaší firmě vzdělávání? (Školení, kurzy či jiné vzdělávací aktivity) a jste s jejich nabídkou spokojeni?

Všichni zaměstnanci uvedli, že vědí, že ve firmě probíhá vzdělávání a převážná většina je s ním spokojená (viz Graf 9).

Graf 9: Spokojenost s nabídkou školení/kurzů



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dotazníků

3. Jaké je množství kurzů a školení, kterých se během kalendářního roku zúčastníte. Je podle Vás dostatečné?

Zaměstnanci se zúčastní ročně 1-10 kurzů v závislosti na potřebě vyvolané pracovním zařazením a toto množství považují za dostatečné (viz Graf 10).

Graf 10: Spokojenost s množstvím nabízených kurzů



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dotazníků

4. Co osobně považujete za největší nedostatek a co naopak za největší přínos v oblasti vzdělávání, které firma nabízí?

Jako největší přínosy v oblasti vzdělávání, které společnost nabízí zaměstnanci uvedli (uvedeny jen ty, které se vyskytovaly nejčastěji):

- „Za výhodu považuji možnost absolvovat kurzy pomocí e-learningu, drobnou nevýhodou je jejich časová náročnost
- Společnost nabízí spoustu školení a kurzů, které lze poté uplatnit v různých oborech naší společnosti.
- Velkým přínosem je online verze a dobré zpracování prezentace
- Přínosem je kvalifikovaný výkon mých povinností a možnost se „hádat“, když na základě školeních vím, že mám pravdu.
- Společnost mi umožňuje vzdělávat se ve svém oboru, v případě zájmu i vzdělání zvýšit (studium při zaměstnání)
- Největším přínosem vidím, že pokud si zaměstnanec školení vyhledá nad rámec povinných, je mu umožněno.
- Školení v rámci institutu, která jsou přístupná všem zaměstnancům“.

Největší nedostatek v oblasti vzdělávání, které společnost nabízí někteří vidí „v šetření na vzdělávání a dalším rozvoji zaměstnanců“, „nedostatečném spektru kurzů a, že se vyhledávání dalších možných školení nevěnuje jedna styčná osoba.“ „Pokud si sám zaměstnanec školení nevyhledá, tak na něj nejde.“

5. Máte zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti a zúčastňovat se vzdělávacích aktivit? Považujete další vzdělávání ve své profesi za důležité?

Zaměstnanci mají zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti a zúčastňovat se vzdělávacích aktivit zajišťovaných svým zaměstnavatelem a považují další vzdělávání ve své profesi za důležité nebo velmi důležité až nezbytné. Nepatrné množství pokládá zvyšování vzdělání, kvalifikace pro jejich současné pracovní zařazení za neúčelné.

6. Máte dostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání ve Vaší firmě? Spolupracuje s vámi váš nadřízený při volbě vzdělávacích aktivit?

Z odpovědí, bylo zjištěno, že spokojenost s dostatkem informací o možnostech dalšího vzdělávání je na velmi vysoké úrovni. Se spoluprací s nadřízeným při volbě vzdělávacích aktivit je spokojena asi polovina respondentů.

7. Kterou oblast vzdělávání nejvíce preferujete (počítačové, odborné školení, jazykové vzdělávání, komunikační dovednosti) a proč?

Největší množství zaměstnanců by uvítalo odborná školení, následovala počítačová, zájem je i z oblasti komunikace.

Graf 11: Preferovaná oblast vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dotazníků

8. Jaké školení, pokud se jedná o umístění, preferujete (online, přímo na pracovišti, mimo pracoviště, ve školicí místnosti) a proč?

V odpovědi na tuto otázku byly názory poměrně rovnoměrné, zaměstnanci výrazně nepreferovali žádné umístění, ani žádné nevyklučovali.

Graf 12: Preferované umístění kurzu



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dotazníků

9. Využíváte získané poznatky ze školení při své práci?

Všichni zaměstnanci uvedli, že využívají získané poznatky při své práci.

10. Je určitý vzdělávací program, školení, které byste uvítali?

Někteří zaměstnanci uvedli, že by uvítali konkrétní vzdělávací program či školení, týkající se většinou jejich profese, v oblasti IT nebo komunikačních schopností. Je zájem i o jazykové vzdělávání nebo studium na vysoké škole.

11. Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti, které jste získali během školení?

Většina zaměstnanců (33) uvedla, že nadřízený jejich získané znalosti ověřuje, ale poměrně velká část (celkem 26 zaměstnanců) sdělilo, že ne, nebo se nevyjádřili (viz Graf 13).

Graf 13: Ověřování získaných znalostí nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dotazníků

12. Prošel/a jste kurzem, který byl podle Vašeho názoru zbytečný a nepřínosný?

Pokud ano, o jaký kurz se jednalo?

Z Grafu 14 vyplývá, že většina zaměstnanců (34) uvedla, že se nezúčastnila kurzu, který by byl zbytečný nebo nepřínosný, ale přesto by bylo vhodné se zamyslet, že se objevilo 14 odpovědí, že kurz byl zbytečný nebo nepřínosný.

Graf 14: Zbytečnost absolvování kurzů



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dotazníků

13. Vzděláváte se sám/sama ze své vlastní osobní iniciativy? Pokud ano, v jakých oblastech a jakou formou?

Zaměstnanci ve většině případů odpověděli, že se sami vzdělávají, ale již neupřesnili v jaké oblasti a jakou formou (viz Graf 15).

Graf 15: Vzdělávání z vlastní iniciativy



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dotazníků

14. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejvíce zaměstnanců (32) má středoškolské vzdělání ukončené maturitou, ostatní viz Graf 16.

Graf 16: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy dotazníků

15. Uveďte jakékoliv vlastní připomínky, náměty, návrhy:

Byly uvedeny pouze dvě připomínky:

- Myslím, že mám štěstí na zaměstnavatele i obor, kterému se věnuji, že vždy záleželo a záleží na vzdělávání zaměstnanců, protože by to vlastně ani bez toho dobře nefungovalo.
- Mnohdy jsou školení moc rychlá, moc informací najednou, nestačím si psát poznámky a nelze během školení dostatečně vyzkoušet to, co se učím.

5.5 Komparace výsledků

Komparace byla provedena na základě odpovědí obou skupin respondentů ve vybraných oblastech.

Spokojenost či nespokojenost se systémem vzdělávání

- Generální ředitel i HR manažer konstatovali, že ve společnosti existuje strategie vzdělávání. Oba jsou přesvědčeni, že společnost vyvíjí maximální úsilí pro zajištění dostatečné a kvalitního vzdělávání zaměstnanců. Generální ředitel zmínil průzkum spokojenosti zaměstnanců, z něhož vyplývá jejich spokojenost i se vzděláváním. HR manažer zdůraznil, že dle jeho názoru je kurzů dostatek a jsou dostupné.
- To potvrdili i zaměstnanci, všichni vědí, že ve firmě probíhá vzdělávání, uvádí, že nabídka je velká a většina je s ní spokojená. Spokojeni jsou i s dostatkem informací o možnostech dalšího vzdělávání. Školení považují za přístupná všem zaměstnancům. Všichni, že využívají získané poznatky při své práci. Většina zaměstnanců uvedla, že se nezúčastnila kurzu, který by byl zbytečný nebo nepřínosný, ale přesto se objevilo 14 odpovědí, že kurz byl zbytečný nebo nepřínosný.

Nabídka odborných školení

- HR manažer uvedl, že společnost organizuje povinná odborná školení, která musí zaměstnanci absolvovat podle plánu. Tyto plány navrhuji manažeři jednotlivých útvarů.

- Odpovědi zaměstnanců to opět potvrzují. Ročně se zúčastní 1-10 kurzů v závislosti na potřebě vyvolané pracovním zařazením a toto množství považují za dostatečné. Zaměstnanci považují další vzdělávání ve své profesi za důležité nebo velmi důležité až nezbytné. V další otázce projeví největší zájem právě o odborná školení.

Nabídka ostatních školení

- HR manažer sdělil, že pozornost věnují také školením soft skills, jako je např. time management, týmová práce, psychohygienu apod. Pro malý počet zaměstnanců, kteří potřebují při své práci nutně znalost angličtiny zařídili výuku AJ s povinností každoročně provést na konci školního roku test znalostí.
- Někteří zaměstnanci uvedli, že by uvítali konkrétní vzdělávací program či školení, týkající se většinou jejich profese, v oblasti IT nebo komunikačních schopností. Je zájem i o jazykové vzdělávání nebo studium na vysoké škole.

Školení, o které projeví zájem zaměstnanec

- Dle HR manažera umožní zaměstnanci školení, o které požádá, pokud se týká náplně jeho práce.
- Zaměstnanci uvedli, že pokud si školení vyhledají nad rámec povinných, je jim umožněno. Se spoluprací s nadřízeným při volbě vzdělávacích aktivit je však spokojena asi polovina respondentů.

Školení formou e-learningu

- HR konstatoval, že všichni zaměstnanci mohou vstoupit do e-learningových školení.
- Zaměstnanci to potvrdili a dle uvedli, že jim tato forma vyhovuje a kladně hodnotí jejich provedení.

6 Vlastní doporučení

I přes to, že vzdělávání v 1.SčV, a.s. je na velmi vysoké úrovni, vyvodila jsem následující drobná doporučení vedoucí k možnému zlepšení:

- Věnovat více pozornosti spolupráci nadřízených se svými zaměstnanci v otázce jejich dalšího vzdělávání, i když informací je dostatek.
- Zlepšit zpětnou vazbu nadřízených na školení/kurz zaměstnanců. Ověřovat u zaměstnanců získané poznatky a jejich uvádění do praxe.
- Školení/kurzy více prakticky zaměřit. Do školení zařadit více názorných ukázek a začlenit řešení konkrétních praktických problémů.
- Upřednostnit školení/kurz školitelem před samostudiem manuálu.
- Motivovat zaměstnance k dalšímu edukačnímu procesu, vytvořením vhodného motivačního programu.
- Upřednostnění školení/kurz mimo pracoviště zaměstnanců z důvodu odpuštění od pracovních povinností a možnost soustředění se na vzdělávací aktivity.

Podrobná analýza získaných dat byla předána generálnímu řediteli a manažeru personálního útvaru 1.SčV, a.s.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firemním prostředí“ se zabývala firemním vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve vybrané vodárenské společnosti.

V teoretické části byly definovány základní pojmy vzdělávání dospělých, charakteristika zaměstnance, vzdělávací procesy a jejich uplatňování při realizaci systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmách s využitím odborné literatury českých i zahraničních autorů, a porovnávala teoretická východiska s uplatněním ve firmě 1.SčV, a. s., se sídlem Ke Kablu 971, Praha 10.

V praktické části práce bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci 1.SčV, a. s. U jednotlivých pracovníků byl zjišťován osobní pohled na vzdělávací politiku firmy a přístup ke svému vzdělávání.

Bylo zjištěno, že nastavená strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců 1.SčV, a. s. je samotnými pracovníky hodnocena vysoce pozitivně. Zaměstnanci jsou spokojeni s širokou nabídkou, počtem absolvovaných kurzů a přístupem nadřízených ke vzdělávání. Doporučuji soustředit se na vztah nadřízeného se zaměstnancem při jeho edukačním procesu a zaměřit firemní motivaci na podporu tohoto procesu.

Výsledky byly předány HR manažerovi, který je zohlední v rámci dalšího rozvoje firemního vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

HARTL, Pavel. *Psychologický slovník: Třetí, aktualizované vydání*. 3. Praha: Portál, 2015. 774 s. ISBN 978-80-262-0873-0.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 197 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-12-7.

BEDNARÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 1*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 77 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 80-244-1355-8.

ČERNÝ, Michal. *Digitální kompetence v transdisciplinárním nahlédnutí: mezi filosofií, sociologií, pedagogikou a informační vědou*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2019. 138 s. ISBN 978-80-210-9331-7.

DIAZ, David P. Taking Technology to the Classroom: Pedagogy Based Training for Educators. *Journal of Information Technology for Teacher Education*. 2001, 11(2), 143-162. ISSN 0962-029X.

EICHENAUER, Richard. The complementary character of microlearning. In HUG, Theo, LINDNER, Martin, BRUCK, Peter A. (eds.). *Proceedings of the Microlearning 2005: Learning & Working in New Media Environments*. 1th ed. pp. 37–44. Innsbruck: IUP – Innsbruck Univ. Press, 2005. ISBN 3-901249-83-4.

GRUBER, David. *Konec manipulace: Už s vámi nebudou orat!* 2018. Ostrava: Gruber TDP, 2018. 160 s. ISBN 978-80-86625-06-8.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. 2. Praha: Grada Publishing, 2007. 265 s. ISBN 8024713694.
- KNOWLES, Malcolm S., HOLTON III., Elwood F., SWANSON, Richard A. *The Adult Learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. 7th ed. London: Butterworth-Heinemann, 2011. 416 pp. ISBN 978-1856178112.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. Praha: Management press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUBR, Celý podnik se učí. *Ekonom* 49/95 Praha: Ekonomie 1995
- LANGMEIER, Josef a KREJČÍŘOVÁ, Dana. *Vývojová psychologie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. 368 s. Psyché. ISBN 80-247-1284-9.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. Praha: ASPI, 2004. 324 s. ISBN 978-80-7357-045-3.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Soubor základních pravidel a dovedností pro lektorskou práci*. 1. Praha: Institut pro místní zprávu, 2005. 59 s. ISBN 80-86976-02-5.
- ŠVEC, Štefan. *Metodologie věd o výchově: kvantitativně-scientické a kvalitativně-humanitní přístupy v edukačním výzkumu*. České rozš. vyd. Brno: Paido, 2009, 302 s. ISBN 978-80-7315-192-8.
- VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.
- VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VETEŠKA, Jaroslav. Trendy v oblasti podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. In VETEŠKA, Jaroslav (ed.). *Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014. s. 259–266. ISBN 978-80-7452-047-1.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. Překlad Aleš Lisa. 4. doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2019. 243 s. ISBN 978-80-7261-559-9.

ZIKUŠKA, Jan, ŠKYŘÍK, Petr. Koncept NET-trainers a Knihovny. In ŠKY-ŘÍK, Petr (ed.). *Infokon – inspirace, inovace, imaginace: sborník příspěvků z konference 22. listopadu 2008: druhý ročník konference*. 1. vyd. Brno: Tri- bun EU, 2008. s. 18–23. ISBN 978-80-7399-591-1.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

BRDIČKA, Bořivoj. *Prostojové učení podle Grooma*. Metodický portál RVP.CZ. Praha, 2011[online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://spomocnik.rvp.cz/clanek/12777/PROSTOJOVE-UCENI-PODLE-GROOMA.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Cizinci v české republice*. Praha: Český statistický úřad, 2020 [online]. [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cizinci-v-cr-2020>

Český statistický úřad. *KZAM - systematická část*. Praha: Český statistický úřad, 2014 [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/kzam_systematicka_cast

INC Consulting. *Zážitkové učení*. Brno: INC Consulting, 2017 [online]. [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://inc.cz/firemni-vzdelavani/zazitkove-uceni/>

MS. *Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník*. Praha: Parlament České republiky, 2012 [online]. [cit. 10.03.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

MŠMT. *Zákon č. 561 ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání*. Praha: Parlament České republiky, 2004 [online]. [cit. 10.03.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

NPI. *Schopnosti požadované v pracovních inzerátech*. Praha: Národní pedagogický institut České republiky, 2016 [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-2-13>

PROFESIA.CZ. *Firemní benefity pro zaměstnance*. Bratislava: Alma Media, 2019. [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.profesia.cz/kariera-v-kostce/pracovni-servis/firemni-benefity-pro-zamestnance/>

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. 1. Olomouc: UPOL, 2014 [online]. [cit. 2021-03-03]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>

ROSMAN, Pavel. *M-learning - paradigma nových forem ve vzdělávání*. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008 [online]. [cit. 2021-02-28]. ISBN 1212-3609. Dostupné z: <http://publikace.k.utb.cz/handle/10563/1001604?show=full>

SDRUŽENÍ EUFC CZ, NVF. *Návrh metodiky jako prakticky použitelného návodu zavádění a rozvoje lidských zdrojů, zejména dalšího vzdělávání zaměstnanců, v malých a středních podnicích* 1. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2013 [online]. [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/file/375/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Realizace	34
Tabulka 1: Zapamatovatelnost poznatků získaných různou formou	30
Graf 1: Vybrané požadované a osobnostní vlastnosti a dovednosti u hlavních profesních tříd v inzertní nabídce zaměstnání	17
Graf 2: Zaměstnanost cizinců v ČR podle postavení v zaměstnání	27
Graf 3: Podíl firem, které poskytovaly kurzy/školení a jiné formy vzdělávání podle velikosti firmy	31
Graf 4: Podíl firem poskytujících kurzy/školení, které provádí analýzu budoucích vzdělávacích potřeb zaměstnanců podle velikosti firmy	32
Graf 5: Výše podílu výdajů na vzdělávání podle velikosti firmy, 2015	32
Graf 6: Struktura zaměstnanců podle věku	37
Graf 7: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání	37
Graf 8: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání.....	37
Graf 9: Spokojenost s nabídkou školení/kurzů	43
Graf 10: Spokojenost s množstvím nabízených kurzů	43
Graf 11: Preferovaná oblast vzdělávání	45
Graf 12: Preferované umístění kurzu	46
Graf 13: Ověřování získaných znalostí nadřizeným	47
Graf 14: Zbytečnost absolvování kurzů.....	47
Graf 15: Vzdělávání z vlastní iniciativy	48
Graf 16: Nejvyšší dosažené vzdělání	48

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Autentický přepis rozhovoru s HR

Příloha 2: Autentický přepis rozhovoru s generálním ředitelem

Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance