

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

**MAGISTERSKÉ
PREZENČNÍ STUDIUM
2014–2016**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lucie Horváthová

Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lilla Svatošová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER

FULL TIME STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Lucie Horváthová

Education and professional development of staff

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Lilla Svatošová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Bc. Lucie Horváthová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala mé vedoucí diplomové práce Ing. Lille Svatošové za její odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi během zpracování práce poskytla, a za vstřícný přístup při konzultacích.

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá problematikou současného vzdělávacího systému zaměstnanců v konkrétní organizaci. Popisuje podnikové vzdělávání a jeho význam, personální práci, tvorbu vzdělávací aktivity, metody a formy vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště. Praktická část zkoumá, prostřednictvím technik kvalitativního a kvantitativního výzkumu, nabídku vzdělávacích aktivit v organizaci a následnou spokojenost zaměstnanců s podnikovým vzděláváním. V závěru diplomové práce jsou dle zjištěných informací identifikovány přínosy a nedostatky současného vzdělávacího systému v organizaci a navrženo doporučení pro zefektivnění celého procesu.

Klíčová slova

Diplomová práce, metody vzdělávání, motivace zaměstnanců, podnikové vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů, vzdělávací akce.

Annotation

The Diploma thesis in its theoretical part deals with current educational system of employees in a particular organization. It describes corporate education and its importance, personal work, creating educational activities, methods and forms of training in the workplace and outside the workplace. The practical part examines, through techniques of qualitative and quantitative research, offer educational activities in the organization and subsequent staff satisfaction with corporate training. In conclusion, the thesis are identified according to the informatik identified benefits and drawbacks of the current education system in the organization and proposed recommendations for streamlining the process.

Key words

Diploma thesis, business education, education action, human resources development, methods education, motivation staff.

OBSAH

ÚVOD	9
1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ	11
1.1 LIDSKÝ KAPITÁL A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEJICH PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.3 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A PERSONÁLNÍ POLITIKA	18
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	20
2.1 ÚLOHA VZDĚLÁVÁNÍ PŘI ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ	20
2.2 ZVLÁŠTNOSTI VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	21
2.3 BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	23
2.4 MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	24
3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO CHARAKTER	28
3.1 OBLAST A CÍLE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	28
3.2 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ	30
3.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	31
4 REALIZACE STRATEGIÍ A ROZVOJE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	36
4.1 IDENTIFIKACE A ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	36
4.2 PLÁNOVÁNÍ A FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	39
4.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	41
4.4 VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU.....	43
5 METODIKA A CÍLE VÝZKUMU	46
5.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM.....	46
5.2 VÝBĚR PŘÍPADU.....	47
5.3 VÝZKUMNÝ VZOREK.....	47
5.4 METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT.....	47
6 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	49

6.1	VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM V ORGANIZACI	50
7	INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT	52
7.1	VÝSLEDKY ROZHOVORU	52
7.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKU	55
8	SHRNUTÍ A DISKUSE.....	73
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	77
	ZÁVĚR.....	79
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Téma diplomové práce se nazývá Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců. Toto téma si autorka práce zvolila z důvodu osobního zájmu k dané problematice a také z důvodu toho, že je tato oblast stále aktuálnější a diskutovanější v sekci personálních činností.

V současné době klade stále větší procento podniků důraz na podnikové vzdělávání, protože právě lidské zdroje jsou tím, které mohou podniky využít k získání a udržení si výhodného postavení ve stále silnějším konkurenčním prostředí. Pokaždě chce firma v dnešní době uspět, musí se snažit být co nejvíce konkurenceschopná a musí dbát na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců. Jelikož právě lidé jsou tím nejcennějším nástrojem, kterým firma disponuje a měla by tak i zohledňovat jejich aktuální potřeby v sebezdokonalování.

Ovšem to samé by se mělo očekávat i z druhé strany. Zaměstnanci musí sami chtít a usilovat o sebe rozvíjení a o sebezdokonalování, co se týče jejich odbornosti, jelikož právě celoživotní vzdělávání vede k obohacování a rozšiřování již získaných informací, schopností a dovedností, a je tak klíčem nejen k úspěchu a prosperitě firmy, ale velký přínos má i pro samotného zaměstnance, který si díky pravidelnému vzdělávání udrží pracovní místo ve stále se zvyšujícím, dynamickém pracovním prostředí.

Na vzdělávání zaměstnanců se v současné době musejí vynakládat nemalé investice, které představují pro firmu jisté náklady. Proto je nutné vytvořit co nejefektivnější vzdělávací systém, aby byla zajištěna návratnost vynaložených nákladů.

Ve firmách, ve kterých probíhá pravidelné školení zaměstnanců, lze spatřovat i daleko větší spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci tak mají následně pocit, že s nimi firma do budoucna počítá a má o ně zájem. Cítí se pak ve větší míře zainteresováni do firemní strategie a celkových plánů a vizí firmy, tím pádem jejich pracovní produktivita stoupá.

Z toho vyplývá, že pokaždě chce firma zabránit odchodu již zaškolených zaměstnanců z firmy a tím pádem zabezpečit návratnost investic pro svou firmu, měla by mít na paměti, že dostatečná motivace zaměstnance vede k celkové

spokojenosti a zabrání situaci, která by vedla k opuštění pracovního místa ze strany zaměstnance.

Autorka práce se domnívá, že podpora rozvoje a osobního i kariérního růstu zaměstnanců je často společnostmi opomíjená, ač je velice důležitá, jelikož tak přispívá k celkovému rozvoji a prosperitě firmy.

Cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit systém vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci. Dílčím cílem je dále zjistit spokojenost zaměstnanců s podnikovým vzděláváním. Následně dle zjištěných informací identifikovat přínosy a také nedostatky současného vzdělávacího systému v organizaci a navrhnout doporučení pro zefektivnění celého tohoto procesu. Jako hlavní přínos této práce autorka shledává zejména pro vybranou společnost, která díky tomu spatří pozitiva i méně žádanější negativa v oblasti zavedeného vzdělávacího systému, ale také pohled a názory zaměstnanců na aktuální vzdělávací systém.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí, tj. část teoretická a část empirická, které na sebe vzájemně navazují a tvoří tak propojený a logicky uspořádaný celek.

Část teoretická pojednává o rozvoji lidských zdrojů a jejich řízení, o vzdělávání zaměstnanců a obecně o podnikovém vzdělávání a jeho charakteru. Dále zahrnuje oblast realizace vzdělávací strategie a vzdělávacího programu jako takového. Oproti tomu druhá část práce, část empirická, se zabývá obecnou charakteristikou zkoumané společnosti, jednotlivými etapami výzkumu, samotnou realizací a následně jeho vyhodnocením. Tato část práce si na základě dotazníkového šetření s řadovými zaměstnanci a řízeného rozhovoru s personalistou klade za cíl prozkoumat danou oblast vzdělávání v konkrétní firmě a přinést tak informace o tom, jak na jedné straně sami zaměstnanci vnímají a zhodnocují efektivnost a kvalitu školících kurzů v jejich současném zaměstnání a na straně druhé, jak tuto oblast vnímá osoba, která podnikové vzdělávání zajišťuje, tedy personalista. V závěru diplomové práce jsou předloženy konečné výsledky vyplývající z výzkumu a dále navrženy doporučení pro zkvalitnění a zefektivnění celého vzdělávacího procesu v dané společnosti, což je ostatně vnímáno jako přínos celé práce.

1 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ

V první kapitole teoretické části se seznámíme se základními pojmy týkající se tématu této práce, jako jsou lidský kapitál a řízení lidských zdrojů, na které navazuje jejich plánování a zároveň odpověď na otázku co mají tyto lidské zdroje za úkol a za cíl. V poslední podkapitole si obeznámíme, co znamená personální strategie a personální politika, která je s řízením lidských zdrojů úzce spjata.

1.1 Lidský kapitál a rozvoj lidských zdrojů

Lidský kapitál můžeme definovat jako „souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktu“ (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 34). Ovšem tyto znalosti, vědomosti a dovednosti se stávají lidským kapitálem jen v případě, že jsou k tvorbě hodnot využívány. Pojem lidský kapitál vznikl teprve nedávno a velice rychle se z něho stal oblíbený pojem, ač ho dodnes spousta lidí nesprávně pochopila. Prvotně byl tento pojem používán k pohledu na pracovníky jako na náklady a investice pro organizaci, poté se tento názor změnil k pohledu na pracovníky jako na největší bohatství organizace, které v sobě nese lidský kapitál, který lze pomocí investic do dalšího vzdělávání nadále zvyšovat.

Lidský kapitál je charakterizován jako výrobní faktor, který dodává podniku jedinečný charakter, jelikož to jsou právě lidé vlastníci tento kapitál. Nesou v sobě schopnost učit se, přicházet s novými inovacemi, které lze realizovat a zároveň i kreativně přemýšlet. Záleží pouze na lidech, v jaké míře se budou angažovat ve výkonu své profese, jaké budou mít postoje k výkonu práce a zda v organizaci setrvají, či nikoliv. Dědičné dispozice, rodinné prostředí a sociální zázemí výrazně působí na tvorbu a stav lidského kapitálu. Zdrojem lidského kapitálu jsou schopnosti a dovednosti, které jsou využitelné pro všechny oblasti lidské činnosti. V případě vytváření lidského kapitálu je zapotřebí pracovat s každým člověkem, včetně jeho vychovávání a vzdělávání.

Člověk je hlavním výrobním faktorem, kapitálem a zároveň zaměstnancem podniku, proto je nesmírně důležité investování do hlavního výrobního kapitálu v důsledku neustálého zvyšování jeho hodnoty.

V případě zanedbání této důležité úlohy, je výrobní podnik odsouzen víceméně k zániku. Investice do lidí neznamená jen investici do jejich vzdělávání a dalšího rozvoje, ale je to investicí do péče o ně.

V této oblasti je zapotřebí zaměřit se na měření hodnoty lidského kapitálu, jelikož toto měření pak může nabídnout východisko pro tvorbu strategie rozvoje lidských zdrojů a následně zhodnotit efektivitu personální práce. V případě zavádění systému měření lidského kapitálu převažuje názor, že lidé a jejich profesní rozvoj představují pro podnik do budoucna spíše investice, nikoliv náklady. Měření lidského kapitálu je vhodné pro podniky zejména díky tomu, že si následně uvědomí svůj potenciál a spatří informaci o tom, zda do rozvoje svých zaměstnanců investovali dostatečně efektivně. Ovšem pro účely měření lidského kapitálu jsou použity málo identifikovatelné metody. Je-li měření či jakákoliv klasifikace lidského kapitálu nesnadná, je o to obtížnější měřit jeho reprodukci, jelikož ta probíhá v hlavách lidí a navenek se po nějakou dobu nemusí nijak projevovat. Reprodukce lidského kapitálu probíhá v pracovním procesu, kde se schopnosti a dovednosti stávají lidským kapitálem.

„V pracovním procesu se tyto vnesené schopnosti, znalosti, dovednosti a chování mohou v důsledku nevyužívání ztrácet (zúžená redukce), udržovat (prostá reprodukce), ale nejčastěji se na základě získávání pracovních zkušeností, interakcí se spolupracovníky a organizovaného i neorganizovaného vzdělávání a rozvoje pracovníků obohacují a rozvíjejí (rozšířená reprodukce)“ (Koubek 2011, s. 208).

Lidský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu, který v sobě zahrnuje schopnosti, znalosti, dovednosti lidí a je nejvýznamnější složkou intelektuálního kapitálu. Intelektuální kapitál se mění v čase a důležitou roli hrají právě lidé, kteří pracují společně. Je to určitý potenciál, který se skrývá v hlavách lidí, či lidská schopnost produkovat nové poznatky a stává se tak současně neoddělitelnou

vlastností lidské osobnosti. Pro organizaci je více než žádoucí tento potenciál zachytit a umět ho využívat.

Pojem lidský kapitál a lidské zdroje se od sebe liší tím, že lidský kapitál vlastní i lidé, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v žádném pracovněprávním vztahu s organizací. V dnešní době je za nejvýznamnější faktor neustálého zvyšování lidského kapitálu považováno vzdělání, díky kterému se zvyšují vědomosti a dovednosti jedince. Získané znalosti je pak zapotřebí přizpůsobit současným potřebám.

Naopak lidskému kapitálu jsou lidské zdroje, které můžeme chápat jako jedince, kteří jsou schopni vlastní seberealizace v činnostech, které vykonávají dle svého uvážení a rozhodnutí. Rozvoj lidských zdrojů znamená „*zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců i kolektivů tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů, a současně, aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu*“ (Palán 2007, s. 38). Dle Šikýře (2014, s. 55) jsou lidské zdroje hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné

„Některé lidské zdroje jsou zvnějšku neovlivnitelné, kdežto na záměrnou kultivaci jiných prostřednictvím vzdělávání naopak pomýšlet můžeme. Spektrum lidských zdrojů je bohaté a ke každé jeho složce se při vzdělávání dostaneme trochu jinými cestami“ (Plamínek 2010, s. 19).

1.2 Řízení lidských zdrojů a jejich plánování

V důsledku vzniku koncepce řízení lidských zdrojů a s postupným vývojem této koncepce se klade stále se zvyšující důraz na rozvíjení potenciálu pracovníků a uplatňování jejich znalostí a dovedností, který vede k úspěšnému pracovnímu výkonu v dané pracovní pozici prostřednictvím systému firemního vzdělávání, pomocí rozvojových programů apod. Pojem řízení lidských zdrojů je charakterizován jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají- lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně*

přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong 2007, s. 27). Řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje vše, co je úzce spjato se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. V této oblasti je nutné zaměřit se na získání konkurenční výhody podniku za pomoci lidí, kteří představují ten nejcennější zdroj vedoucí k prosperitě podniku.

„Jde o proces organizování změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků“ (Truneček 2004, s. 30).

Mezi základní cíle tohoto řízení patří podpora k dosažení strategických cílů organizace, vytvářet podporu k uplatňování etického přístupu k řízení lidí, podporovat pozitivní pracovní vztahy, podporovat firemní kulturu zaměřenu na dosahování vysokého výkonu a také zvyšování očekávaného chování a oddanosti zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů je v současné době v kompetenci nejen personalistů, ale všech manažerů.

Termín řízení lidských zdrojů v poslední době nahrazuje termín personální řízení. Zde si uvedeme odlišnosti mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením, které dle Koubka (2010, s. 15) spočívají v:

- Strategickém přístupu k personální práci a všem personálním činnostem, tedy zaměřením na dlouhodobou perspektivu
- Orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, zejména zájmem o trh práce, populační vývoj apod.
- Personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků, kteří mají stále více pravomocí a mají tak blíže k jednotkám pracovníků oproti personálnímu útvaru, který má za úkol plnit spíše poradenskou a kontrolní činnost.

Rozdíl mezi těmato dvěma pojmy je obecně ten, že se řízení lidských zdrojů orientuje na celkovou kvalitu, je kladen větší důraz na správné zacházení s lidmi, jejichž řízení je záležitostí vrcholového managementu. Oproti tomu personální řízení se orientuje spíše na pracovní sílu.

Nicméně termín řízení lidských zdrojů v současné době převládá a to i přesto, že byl tento pojem různě prezentován, ať již personálním řízením, řízením pracovních sil či péčí o pracovníky. Existuje také několik modelů řízení lidských zdrojů, které se snaží vysvětlit fungování řízení lidských zdrojů. Mezi tyto modely můžeme řadit například:

Model shody, kdy představitelé této teorie zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Dále vytvářejí názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy vykonávané ve všech organizacích.

Jsou to:

1. Výběr - spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,
2. Hodnocení - řízení pracovního výkonu,
3. Odměňování - systém odměňování musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti,
4. Rozvoj - rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.

Harvardský model, který založila harvardská škola Beera a kol., kteří došli k závěru, že v současné době existuje spousta tlaků, které vyžadují širší a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace. Harvardská škola upozorňuje na to, že řízení lidských zdrojů má dva charakteristické rysy a to ty, že linioví manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnost a personální politiky. A také že posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly.

Harvardský model měl na teorii a praxi řízení lidských zdrojů významný vliv, a to zejména svým důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se týká spíše všech manažerů, než jen personálního útvaru.

Kontextový model, který vychází z přesvědčení, že je nutno přihlížet k působení okolních faktorů, například sociálním, politickým aj. Systém řízení lidských zdrojů spojuje s okolím, ve kterém se utváří a dále rozvíjí. Plánování lidských zdrojů znamená „procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných

pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu“ (Dvořáková a kol. 2012, s. 120).

Plánování lidských zdrojů je odvozeno z plánů konkrétní organizace a snaží se předpovídat potřeby lidí, aby byla dostatečně zabezpečena určitá produkce, a budoucích požadavků organizace na lidské zdroje.

Toto plánování je užitečné pro management, jelikož slouží jako pomocník v situaci, kdy se rozhoduje o získávání nových pracovních sil, o nadbytečnosti zaměstnanců, nebo v oblasti firemního vzdělávání.

Plánování lidských zdrojů se častěji objevuje u velkých organizací. V malých organizacích se plánování většinou neprovádí, jelikož náklady a čas vynaložený do této činnosti se ve většině případů nevrátí ve vyšším využíváním pracovní síly. V každém případě by měly všechny organizace průběžně sestavovat dlouhodobé a krátkodobé plány organizace. Do dlouhodobých plánů jsou zařazeny potřeby a rezervy lidských zdrojů na několik let dopředu a mají na paměti poptávku po práci, potenciální nabídku pracovní síly a také vnější prostředí. Oproti tomu krátkodobé plány definují volná pracovní místa, u nichž se předpokládá, že budou obsazena obvykle v průběhu následujícího roku.

Krátkodobé plány sestavuj většinou organizace, kterým chybí příslušní experti pro odhady v oblasti lidských zdrojů, a také proto, že roční období se považuje za přespříliš krátké na to, aby plán vzdělávání a rozvoj mohl být hodnotně sestaven. K plánování lidských zdrojů jsou používány různé metody. Jednou z nich je metoda tvrdého plánování, která je založena na prognózách. Úkolem tvrdého plánování je zajištění správných počtů správných lidí v okamžiku potřeby. Druhou metodou plánování lidských zdrojů je metoda měkkého plánování, která je zaměřena na *„zabezpečování toho, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou oddáni organizaci a angažováni e své práci a podle toho se budou i chovat“* (Armstrong 2007, s. 306).

Plánování lidských zdrojů dle Dvořákové (2007, s. 121-122) zahrnuje:

- Rozbor prostředí, který má za úkol zjistit zdroje rizik, příležitostí, zkoumat vnější a vnitřní prostředí,

- Předpověď poptávky po práci, což znamená to, jakým způsobem aktivity dané organizace ovlivní její potřebu lidských zdrojů s využitím kvalitativních a kvantitativních metod,
- Předpověď nabídky lidských zdrojů, kde jde v prvním případě o audit vnitřních lidských zdrojů a v druhém případě o rozbor nabídky pracovní síly na vnějším trhu práce,
- Identifikaci rozdílů mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly, kde se jedná o zjištění potencionálního nedostatku či nadbytku pracovníků, pracovních kompetencí a funkcí,
- Harmonogram akcí k realizaci řešení, kde se jedná personální činnosti, které jsou orientované dovnitř organizace,
- Kontrolu a vyhodnocení, kde jsou spatřovány výsledky, které jsou obratem posuzovány prostřednictvím definovaných a měřitelných kritérií.

Úkolem plánování lidských zdrojů je, aby měla organizace k dispozici své pracovníky v potřebném množství ve správný čas, spolu s jejich znalostmi, dovednostmi a osobnostními charakteristikami.

Cílem plánování lidských zdrojů je snažit se předvídat dlouhodobou a krátkodobou poptávku po lidských zdrojích ze strany organizace a jejich nabídku a dále formovat flexibilní pracovní sílu, aby se mohla organizace lépe adaptovat na stále se měnící konkurenční prostředí. To poslouží zejména pro odhad realistických požadavků na zaměstnance a vyhodnotit vnitřní rezervy.

„Na základě porovnání budoucích potřeb a současných rezerv jsou sestavovány dílčí plány, jako je plán získávání, plán snižování nadbytečných zaměstnanců, plán flexibilních forem zaměstnání, plán stabilizace, plán vzdělávání a rozvoje a plán následnictví“ (Dvořáková 2007, s. 129).

1.3 Personální strategie a personální politika

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout“ (Koubek 2010, s. 23).

Personální strategie tvoří jednu z dílčích strategií organizace a vytváří předpoklady k realizování firemní strategie. Velice důležitý je přístup organizace k vytváření personální strategie. Tento přístup si musí každá organizace vytvořit sama. Personální strategie má za úkol reagovat na jakékoliv změny týkající se změny strategie organizace, musí odpovídat vnitřním podmínkám a uznávat vnější podmínky, ve kterých organizace funguje. V případě formulace personální strategie by mělo být přihlíženo k tomu, jakou kvalifikaci bude organizace v budoucnu potřebovat, zda tuto kvalifikaci pracovníků rozvíjí tím nejlepším způsobem a zda daná organizace dostatečně investuje do rozvoje schopností pracovníků, které jsou potřebné. Za personální strategii a za stanovení zásad personální politiky odpovídá vrcholové vedení organizace.

Personální politika je *„souborem relativně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti“* (Kociánová 2010, s. 16). Personální politika tvoří systém personálního systému v organizaci. Personální politika vymezuje zásady a pravidla v personálním řízení a realizaci dílčích personálních činností.

Personální politika může zahrnovat politiku vztahující se k personálním činnostem, politiku zaměstnanosti, vzdělávací politiku a politiku rozvoje, politiku vedení, politiku odměňování, politiku rozmisťování pracovníků, politiku uvolňování pracovníků a sociální politiku. Úkolem personální politiky je upevnění vazby mezi pracovníky, navození příznivého klima na pracovišti a snažit se minimalizovat konflikty.

Sociální politika, která je podporou personální politiky, pozitivně působí v oblasti pracovní spokojenosti a ovlivňuje ochotu pracovníků. Je opatřením, které pozitivně ovlivňuje jejich pracovní podmínky. Personální politika by měla být jasně a srozumitelně formulovaná, aby tvořila jakési vodítko k jednání.

Srozumitelná personální politika má důležitý význam pro úspěšné a dlouhodobé fungování organizace.

Dobře formulovaná, stabilní a srozumitelná personální politika „*upevňuje vazbu mezi pracovníky a podnikem, projasňuje rozhodovací procesy, vytváří příznivé klima, při respektování zájmů podniku respektuje i zájmy zaměstnanců, může jim dát i pocit jistoty a perspektivy*“ (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 295). Kociánová (2012, s. 93) uvádí jednotlivé kroky, v kterých je zapotřebí postupovat v případě formulace personální politiky:

- Pochopit hodnoty a kulturu organizace,
- Analyzovat současnou personální politiku,
- Analyzovat vnější vlivy,
- Zhodnotit oblasti, které vyžadují novou politiku,
- Prozkoumat postoje od vedení organizace a od dalších vedoucích pracovníků ohledně stávající personální politiky a její změny,
- Odhalit postoje samotných pracovníků na existující personální politiku organizace, zjistit, do jaké míry je spravedlivá,
- Zjistit postoje představitelů odboru,
- Analyzovat informace, které jsme získali díky předchozím krokům a připravit návrh personální politiky,
- Projednat politiku a společně s vedením organizace a představitelem odboru schválit
- Obeznamit pracovníky organizace o politice).
- Personální politika spolu s personální strategií tvoří jednotný celek, jelikož jsou vzájemně provázány.

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

V druhé kapitole teoretické části se seznámíme s otázkou úlohy vzdělávání v systému rozvoje zaměstnanců, zvláštnostmi výchovy a vzdělávání dospělých, jelikož dospělí lidé mají určité charakteristiky, kterými se odlišují například od dětí a mládeže. Třetí část této kapitoly se zabývá bariérami ve vzdělávání dospělých jedinců, které představují určité potíže a problémy v jejich dalším vzdělávání. V neposlední řadě si povíme něco o motivaci zaměstnanců k dalšímu profesnímu vzdělávání a o pracovní spokojenosti zaměstnanců.

2.1 Úloha vzdělávání při rozvoji zaměstnanců

„Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi“ (Barták 2007, s 11).

Rozvoj zaměstnanců se v dnešní době orientuje na neustálé rozšiřování si potenciálu jedince. V této souvislosti bych ráda zmínila plánování osobního rozvoje, které je projevem péče o své zaměstnance ze strany organizace a tvoří páteř celého systému rozvoje zaměstnanců. Osobní plán rozvoje v sobě dle Dvořákové (2007, s. 309) zahrnuje název pracovní funkce, pro kterou se výhledově se zaměstnancem počítá, osobní plán pracovního výkonu a v neposlední řadě individuální plán vzdělávání a rozvoje.

„Vrcholová vedení řady renomovaných firem jsou dnes zajedno, že investice do vzdělávání jsou dnes reálnou cestou, jak obstát v nelehkém konkurenčním prostředí“ (Stýblo, Urban a Vysokajová 2007, s. 392).

Praxe potvrzuje, že si sami zaměstnanci uvědomují důležitost a význam celoživotního vzdělávání, jelikož zjišťují, že se v důsledku stále se měnícího trhu práce, mohou stát žádanějšími. Úloha vzdělávání se dnes čím dál tím více stává celoživotním procesem, ve kterém firma zaujímá stále větší roli.

Abychom mohli vzdělávání cíleně realizovat, je nutné vlastnit údaje o svých zaměstnancích prostřednictvím záznamových archů, které jsou sepsány a vyplněny již v průběhu hodnotícího pohovoru.

Pomocí hodnotících pohovorů lze objevit údaje a fakta o zaměstnanci, o kterém jsme se domnívali, že podává daleko vyšší výkony, než je tomu ve skutečnosti.

2.2 Zvláštnosti výchovy a vzdělávání dospělých

„Výchova a vzdělávání představují proces směřující k rozvíjení poznání a k upevnění či změně postojů, chování a jednání člověka při uplatňování poznání v sociálních a pracovních vztazích a při výkonu praktické činnosti“ (Barták 2015, s. 7).

Vzdělávání je nepřetržitý proces, nikoliv tedy jen jakousi přípravou na dospělost.

Dospělí jedinci naopak cítí potřebu vzdělávání, poněvadž se ne vždy orientují ve stále složitějším světě. Od jiných věkových kategorií se dospělý jedinec nijak neliší, naopak má pro vzdělávání velmi podobné předpoklady jako jiné věkové kategorie lidí. Proto i dospělého jedince lze bez problémů vzdělávat.

K tomu, aby byla výchovná a vzdělávací akce úspěšná, je zapotřebí respektovat jeho zvláštnosti a využívat silné stránky jeho osobnosti. Dospělí účastníci se z hlediska výchovy a vzdělávání liší od mládeže zejména:

- *„Věkem, úrovní vzdělání, druhem profese, životními zkušenostmi, dovednostmi, schopnostmi, vlastnostmi,*
- *Růzností motivů ke studiu, vzdělávacími potřebami, životními postoji,*
- *Odlišnostmi v rozvíjení poznávacích zájmů (úměrně tomu, jak objektivně významné skutečnosti vzdělávání považují či nepovažují i za subjektivně-tj. pro ně samé- významné),*
- *Množstvím volného času,*
- *Zdravotním stavem“ (Barták 2015, s. 11).*

Obecně existují jisté zásady při vzdělávání dospělých: První zásadou je, že dospělí účastník musí být informován o tom, co ho v kursu očekává a zhodnocení významu vzdělávání, co mu přinese a v čem ho posune dál.

Druhá zásada hovoří o respektování jeho životních zkušeností, které doposavad nabyl, neboť mají pozitivní účinek v tvůrčí činnosti.

Třetí zásada hovoří o aktivaci pozornosti, kdy je vhodné hodinové učení spolu s 10 minutovými přestávkami.

Vyhneme se tak nastupující únavě ze strany účastníka a naopak se pro něj stanou nové, sdělované informace zajímavé. Poslední zásada doporučuje logicky si učivo uspořádat, což vede lepšímu vnímání. Z hlediska výchovně vzdělávacího působení bychom měli dle Bartáka (2015, s. 11-12) respektovat:

- Určitý vzdělávací deficit starších lidí,
- Diferencované a kritické přijímání nových poznatků,
- Potřebu uplatnit doposavad získané životní a pracovní zkušenosti při studiu,
- Aktivní a tvořivý vztah na základě zralé životní orientace,
- Zvýšený význam samostatného myšlení a jednání,
- Rozdíly v oblasti pozornosti, v závislosti na dosaženém vzdělání a na celkovém intelektuálním rozvoji člověka,
- Rozdíly v pružnosti myšlení, v odolnosti a stabilitě vnímání,
- Zvláštnosti průběhu zvyšování úrovně praktického a logického myšlení, v průběhu paměti
- Snižování rozvoje paměťových schopností,
- Celkovou nejistotu při prezentacích.

V čem se tedy vzdělávání dospělých liší od klasického vzdělávání dětí a mládeže? Liší se především životními problémy, které jsou hodnoceny z více hledisek.

Odpovědi na tyto problémy jsou více méně nejisté a problematické, kdežto dítě tyto problémy nemá, případně má, ale jiné. Dospělí jedinec má vytvořené stereotypy, má daná pevná stanoviska a není tak otevřený novým přístupům, jako mladší generace. Nové přístupy v něm vyvolávají vzdělávací odpor a vznikají tak

občas konflikty, kdežto dítě se škole více přizpůsobuje a učí se to, co mu pedagog či lektor předloží.

2.3 Bariéry ve vzdělávání dospělých

Bariéry vzdělávání zaměstnanců se projevují tam, kde je vynakládána snaha o předávání poznatků, ale i o navození problémového myšlení. Vzdělávání dospělých je zvláštní životní etapou. Dopadem životních situací, ve kterých dospělí jsou, jsou právě potíže s jejich vzděláváním a rozvojem. Dospělí zauímají rozličné sociální role, které v sobě zahrnují odpovědnost. Pro mladší věkovou generaci je sociální rolí role studenta, ovšem u dospělých jedinců se role studenta dostává do pozadí, do popředí vystupuje spíše role zaměstnance určité organizace, rodiče, starající se o své dítě apod. V oblasti plnění sociálních rolí, úspěšném zvládnutí účasti na vzdělávání se objevují problémy, které nazýváme bariérami ve vzdělávání dospělých. Jedná se o tyto bariéry:

Bariéry kultury- Člověk zauímá jisté role, kde míra dodržování požadovaných norem jednání závisí na socializaci jedince. Tyto bariéry představují určitá tvrzení, u kterých není vyžadováno jejich dokazování. Nyní si uvedeme příklady:

- *„Fantazie a reflexe jsou ztrátou času, lenivostí, nebo bláznovstvím,*
- *Hravost je jen pro děti,*
- *Řešení problémů je vážná záležitost, v níž není místo pro humor,*
- *Co je logické, numericky vyjádřitelné, na první pohled užitečné a praktické, to bereme, ale máme nedůvěru k pocitům, cítění, intuici, kvalitativním posuzováním všeobecně,*
- *Tradiční mívá přednost vůči novému, změnovému“* (Barták 2015, s. 14).

Intelektuální a výrazové bariéry, které nejčastěji plynou z nedostatečného intelektuálního vybavení a promítají se v nepříliš vhodné volbě taktik, kterými jsou neexistence zpětné vazby, nedostatečná jasnost jazykových i mimojazykových prostředků, které jsou použity apod.

Percepční bariéry, které zabraňují vnímat základní princip problému. Tyto bariéry se dle Bartáka (2015, s. 13) člení na:

- Těžkosti ve správné formulaci problému, který dospělí jedinec v průběhu vzdělávací činnosti chápe jen okrajově,
- Sklony k přílišně úzkému či naopak širokému vymezení problému,
- Negativní působení stereotypů,
- Neschopnost využití všech smyslových podnětů, které máme k dispozici.

Bariéry pracovního prostředí, přičemž svou roli z rušení pracovního prostředí sehrává zejména: chybějící spolupráce, pochybovačnost mezi pracovníky, chybějící podpora k rozvoji, nadřazení pracovníci hodnotí pouze vlastní myšlenky apod.

Emoční bariéry, kde emoční bariérou může být například: obavy z chyb a z toho, že selže, pochyby o svých schopnostech, averze vůči změnám a strach z neznámého, málo rozvíjená fantazie a pružnost myšlení apod.

Bariéry dospělému brání jednak v zúčastňování se dalšího vzdělávání a také v tom, vzdělávání úspěšně dokončit a mít z něj radost. Nyní vystupuje otázka, jak jim tedy předejít? Lektor by měl rozpoznat zmíněné bariéry a snažit se o jejich omezení, či jejich úplné odstranění. V tomto ohledu lze také manipulovat se skutečností, že emoční a intelektové schopnosti dospělého jedince umožňují jeho dalšímu rozvoji.

2.4 Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců

Motivace je „*vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku*“ (Tureckiová 2004, s. 55). Motiv je důvod člověka něco dělat. Většina lidí má potřebu být motivována z vnější, což pro organizaci znamená nabízet takové prostředí, které vede k dosažení vysoké míry motivace prostřednictvím stimulů a odměn. Tento úkol je v kompetenci manažerů, kteří by měli své pracovníky správně motivovat. Na druhou stranu je namáhavé správně motivovat pracovníky organizace, jelikož ne vždy lze rozeznat jejich individuální spektrum potřeb.

Teorii motivace se zabývalo mnoho autorů. Zde zmíním dva nejznámější, což jsou Maslow a Herzberg a velice stručně si jejich teorie popíšeme. Maslowova teorie spočívá v hierarchickém uspořádání lidských potřeb od těch nejnaléhavějších až po ty nejméně naléhavé. Dle Maslowa se každý člověk snaží nejprve uspokojit své nejdůležitější potřeby a až poté, co tyto potřeby naplní, naplňuje potřeby další, neméně důležité. Hierarchie potřeb začíná uspokojením potřeb fyziologických, což představuje potřebu dýchat, pít, jít, spát, vyměšovat. V případě naplnění fyziologických potřeb přichází na řadu spokojování potřeby bezpečí, tedy jistotu ve své životní situaci. Je-li tato potřeba naplněna, naplňujeme potřebu lásky, příslušnosti a sounáležitosti. Před samotným vrcholem pyramidy stojí potřeba uznání a úcty, ať již úctou jiných, či sebeúcty. Na samém vrcholu pyramidy najdeme potřebu seberealizace, což představuje motivaci k osobnímu rozvoji.

Obrázek č. 1: Maslowa pyramida potřeb



Zdroj: Plamínek, J., 2000, s. 50

Oproti tomuto stojí Herzberg, který vytvořil tzv. dvou faktorovou teorii, která tvrdí, že existují hygienické faktory a motivátory. Tato teorie nám dle Charvátka (2006, s. 54) říká, že:

- Uspokojení z práce ovlivňují hygienické faktory a motivátory,

- Motivace a výkon se zlepšuje, pokud mají lidé náročné, ale zároveň přijatelné cíle a dostávají zpětnou vazbu,
- Je vhodné více vnímat vazbu mezi strategií odměňování, motivací a pracovním výkonem.

Tabulka č. 1: Srovnání Maslowy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie

A. Maslow		F. Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Samotná práce, její obsah; Osobní rozvoj; Prožitek vlastního výkonu a úspěchu; Odpovědnost	Motivátory (satisfactory)
	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu; uznání za prokázanou práci Status	
Potřeby deficitní	Sociální potřeby (potřeby sounáležitost, potřeby lásky)	Mezilidské vztahy (s nadřízenými, s kolegy, podřízenými); odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické (dissatisfactory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Zdroj: Provazník a kol., 2002, s. 198

Motivace zaměstnanců ke vzdělávání je podstatná součást vzdělávacího procesu. Zaměstnanci, kteří jsou ve svém zaměstnání spokojeni, jsou pak následně motivováni k co nejlepšímu vykonávání své profese. Pro organizace se tak stává motivační přístup užitečný, jelikož vysoce motivovaní pracovníci lépe zvládají plnění svých pracovních úkolů, což vede k dosažení žádoucích výsledků.

Co tedy může zaměstnance motivovat? Jan Barták (2011, s. 65) ve své knize uvádí následující:

- Mimořádná odměna za nadstandardní výkon, či projevenou aktivitu,
- Hodnocená práce a hodnocení zaměstnance,

- Porovnání výsledků s výsledky druhých,
- Dosažení způsobilostí k realizaci pracovní činnosti,
- Pochopení podstaty vykonávané profese,
- Neformální autorita nadřízeného pracovníka,
- Patříčná kombinace řízení a vedení, které umožňují pracovníkovi vykonávat danou činnost a zlepšovat pracovní postup s ohledem na žádoucí cíle.

V rámci motivace jsou často zmiňované peníze, tedy mzda či plat, jako nejčastější vnější odměna. Motivování člověka penězi nefunguje stejným způsobem, ani ve stejné míře, jelikož je každý člověk individuální, někoho peníze motivují více, někoho méně.

Proto je nepravděpodobné, že spolu se zavedením určitého systému odměňování dle výkonu, se najednou všichni pracovníci změní ve vysoce motivované, kteří budou podávat co největší možný výkon. Peníze mohou mít pozitivní vliv na pracovní výkonnost pouze tehdy, je-li správně a účinně nastaven systém odměňování pracovníků a zvláště je-li tento systém ohodnocení nastaven spravedlivě pro všechny zaměstnance podniku.

„Na motivaci lidí se podílí velký počet vzájemně podmíněných a provázaných faktorů. Peníze jsou jenom jedním z těchto faktorů, který může u některých lidí v určitých situacích fungovat, ale u jiných lidí v jiných situacích nikoliv“ (Armstrong 2009, s. 116).

Termín spokojenost s prací se dle Armstronga (2007, s. 228) týká pocitů a postojů, které lidé zaujímají ke své práci. Termín pracovní spokojenost se začal používat teprve nedávno, v minulosti byl užíván pojem pracovní morálka.

Je potřeba sledovat konkrétní stránky pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, abychom věděli, zda je, či není potřeba v této oblasti něco udělat nebo napravit. V tomto ohledu jsou vhodné spíše skupinové diskuse umožňující zkoumat vzniklý problém, nebo také rozhovor s jednotlivým zaměstnancem.

3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO CHARAKTER

V třetí kapitole teoretické části bude vysvětleno, co podnikové vzdělávání jako takové znamená. Jaké jsou oblasti a cíle vzdělávání zaměstnanců, dále si objasníme, jaké formy vzdělávání existují. Co se týče metod podnikového vzdělávání, existují dva druhy: metody vzdělávání zaměstnanců jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště, s kterými se v této kapitole rovněž seznámíme a obecně si je popíšeme.

3.1 Oblast a cíle podnikového vzdělávání

Zdeněk Palán definuje podnikové (firemní) vzdělávání jako „*systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou*“ (PALÁN, Z. Andromedia, online, cit. 2015-10-12). Zjednodušeně můžeme říci, že podnikové vzdělávání je vzdělávání pracovníků v podniku, které zahrnuje jejich povinné a kvalifikační vzdělávání a jejich rozvoj kompetencí. Je to vzdělávací proces, který je organizován podnikem. Patří sem vzdělávání v podniku vzdělávání mimo podnik, tedy externí vzdělávání. Podnikové vzdělávání tvoří v současné době v moderně řízených firmách jednu z nejdůležitějších personálních činností vůbec. Podnikovým vzděláváním organizace investuje do své současné i budoucí konkurenceschopnosti.

Základním cílem podnikového vzdělání je zejména dosáhnout změny v oblasti myšlení a chování pracovníků, poněvadž tato snaha pak nadále vede k udržení si konkurenceschopnosti organizace na trhu práce. Dle Tureckiové (2004, s. 92) se jedná o vzájemné propojení:

- Ochoty k vynaložení určitého úsilí, které je potřebné k tomu, aby pracovník získal nové znalosti a dovednosti,
- Schopností osvojování si nových postupů, které mají rozhodující vliv pro úspěšnou implementaci,

- Možnosti účastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit tak nové formy chování.

Ovšem tento cíl se nemůže naplnit, pokud podnik nebude svým pracovníkům umožňovat rozvíjet jejich potenciál, nenavodí pro ně motivující prostředí, či v případě, že je za jejich výkony nebude dostatečně chválit a poskytovat odměny.

Palán (2003, s. 56) ve své publikaci uvádí, že cílem podnikového vzdělávání nesmí být jen předávání nových poznatků- školení. Cílem podnikového vzdělávání je vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje.

Obecně se rozlišují tři oblasti, ve kterých dochází k formování pracovních schopností. Jedná se o oblast vzdělání (řadíme sem všechny všeobecné znalosti a dovednosti, které získáme ve školním systému), kvalifikace (řadíme zde odbornou profesní přípravu) a o oblast rozvoje, která zahrnuje tzv. další profesní vzdělávání, formování osobnosti člověka. Další profesní vzdělávání tvoří součást vzdělávání dospělých a znamená jakékoliv vzdělávání zaměstnance v průběhu jeho pracovního života. Podnikové vzdělávání v sobě dle Bartoňkové (2010, s. 17) zahrnuje:

- vzdělávání a přípravu pracovníků k pracovní činnosti
- prohlubování kvalifikace, tedy doškolení jedince, kde jeho odborná příprava pokračuje v oboru, ve kterém člověk pracuje,
- rekvalifikaci, tedy přeškolení. Znamená to postupné osvojování si nových pracovních schopností člověka k výkonu nového povolání,
- profesní rehabilitaci, což znamená opětovné zařazení osob do pracovního procesu, kteří nemohou díky jejich současnému zdravotnímu stavu dlouhodobě vykonávat pracovní činnost
- zvyšování kvalifikace.

Další vzdělávání je pro pracovníky důležité zejména z toho důvodu, aby dosáhli znalostí a dovedností, které jsou nutné k výkonu jejich profese nejen nyní, ale i v budoucnosti. Podnik tím, že organizuje pro své zaměstnance vzdělávání, zároveň ukazuje, jak si svých pracovníků váží a cení. Je to určitá zaměstnanecká výhoda, která poskytuje uspokojování potřeb podniku a zároveň svých zaměstnanců. Hlavním úkolem podnikového vzdělávání je přizpůsobení pracovních schopností zaměstnanců stále se měnícím kritériím pracovního místa.

3.2 Formy vzdělávání

Didaktická forma navazuje a stanoví cíle a volbu vzdělávacího obsahu. Didaktickou formou většinou rozumíme „*určitý organizační rámec výuky, tj. vyučování a učení*“ (Mužík 2010, s. 83). Mužík (2010, s. 84-86) ve své publikaci uvádí didaktické formy, kterými jsou:

1. Přímá výuka, ve které se lektor i účastník setká v učebně,
2. Kombinovaná výuka, která vznikla ze snahy výuku racionalizovat tím, že se určitá část převede do individuálního, byť lektorem řízeného samostudia účastníků,
3. Distanční vzdělávání, ve kterém jsou lektor s účastníkem odděleni v čase i v prostoru a komunikují mezi sebou prostřednictvím studijních materiálů či konzultací,
4. Korespondenční vzdělávání, které je založeno na kontaktu přes poštu či s využitím jiných médií,
5. E-vzdělávání, forma sebevzdělávání.

Pokadať se rozhodujeme o tom, jakou konkrétní formu vzdělávání zvolit, měli bychom brát na zřetel kritéria jak didaktická, tak i ekonomická.

Forma vzdělávání je druh procesu, ve kterém se vytvářejí a získávají nové informace, dovednosti a pracovní způsobilosti. V některém případě se jedná o řízenou aktivitu, jindy o přirozený proces, který tvoří součást běžného lidského života. Zuzana Dvořáková (2007, s. 297- 298) ve své publikaci uvádí, že existuje celkem šest forem vzdělávání, kterými jsou:

- Řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, tedy tzv. neformální vzdělávání, které je realizováno pod dohledem interního školitele, či zkušeného zaměstnance. Jedinci si osvojují nové poznatky a dovednosti při plnění běžných pracovních úkolů,
- Řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti, tedy tzv. formální vzdělávání, které je realizováno interními či externími vzdělavateli. Zaměstnanci podstupují proces učení mimo své stávající pracoviště,
- Řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele, tedy tzv. institucionalizované vzdělávání. Do této kategorie zahrnujeme

vzdělávání v rámci národního školského systému, vzdělávání ve vzdělávacích institucích, které nepatří do národního školského systému a vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest.

- Neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, tedy tzv. informální vzdělávání. Zaměstnanec si pracovní způsobilosti a jednání formuje pouhým pozorováním práce jiných pracovníků. Musí tu být přítomna určitá motivace ze strany zaměstnavatele a také zájem ze strany zaměstnance,
- Neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti, tedy tzv. interpersonální vzdělávání, které se orientuje na mezilidské vztahy a sociální postavení jedince v rámci organizační jednotky,
- Neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele, tedy tzv. celoživotní vzdělávání. Vzdělávání je v současné době celoživotní výzvou a je proto nutné k uplatnění se na trhu práce.

3.3 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Metoda znamená postup k určitému cíli, díky jsou tyto stanovené vzdělávací cíle naplňovány. Metoda je realizována v rámci určité vzdělávací formy a za daných výukových podmínek. V oblasti metod vzdělávání rozlišujeme „*metody vzdělávání na pracovišti (on-the-job training), které kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání a bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí*“ (Dvořáková 2007, s. 298) a metody vzdělávání mimo pracoviště, které se zaměřují na „*získání a používání odborných znalostí a jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců*“ (Dvořáková 2007, s. 298). V případě, že si zvolíme vzdělávání mimo pracoviště, ponechává se volba metod na dané vzdělávací instituce, která si vhodnou metodu zvolí sama. Spolu s různými formami vzdělávání jsou uplatňovány různé metody, díky nimž můžeme vzdělávacích cílů dosáhnout.

Bartoňková (2010, s. 151) ve své publikaci uvádí určitý návod či rady, na které je potřebné se v případě posuzování didaktických metod zaměřit:

- Seznámit se s jednotlivými metodami, jejich znaky, jejich výhodami a nevýhodami,
- Vytvořit kritéria pro správně zvolenou metodu v dané situaci,
- Mít na paměti fakt, že se v průběhu výukového procesu učební situace mění a tím pádem je vhodné měnit a střídat také metody vzdělávání. To proto, aby mohl dosáhnout učebních cílů.

Nyní si popíšeme jednotlivé metody, které se používají ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (on-the-job-training):

1. Instruktaž při výkonu práce, která patří mezi nejčastěji používané metody vzdělávání. Tato metoda spočívá v tom, že zkušený pracovník předvede pracovní postup vzdělávanému a ten si prostřednictvím pozorování a napodobování tento pracovní postup osvojí v průběhu plnění svých pracovních úkolů,
2. Coaching, ve kterém dochází k vysvětlování, sdělování připomínek a ke směřování vzdělávaného k potřebnému výkonu práce, ale i k vlastní iniciativě a odpovědnosti,
3. Mentoring, který spočívá v tom, že si sám vzdělávaný pracovník vybírá svého mentora jako jakýsi osobní vzor. Mentor mu radí, pomáhá a stimuluje ho v jeho kariéře. V některých případech je obvyklé, že je mentor vzdělávanému již určen a tím si mentora nevybírá sám vzdělávaný,
4. Counselling, kde jde v podstatě o vzájemnou konzultaci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem,
5. Asistování, což je velice často používaná metoda vzdělávání. Při této metodě dochází k tomu, že je vzdělávaný pracovník přidělen zkušenějšímu pracovníkovi jako jeho pomocník. Vzdělávaný má za úkol pomáhat zkušenějšímu pracovníkovi při plnění některých činností a učit se tak od něj pracovním postupům stále větší mírou až

bude nakonec schopen vykonávat práci samostatně bez pomoci druhých,

6. Pověření úkolem, které navazuje na metodu asistování a spočívá v tom, že vzdělavatel zadá vzdělávanému určitý pracovní úkol, který musí splnit, přičemž je jeho práce neustále sledována,
7. Rotace práce, při které jde v podstatě o to, že je vzdělávaný pracovník vždy po určitý čas přeměrován do různých částí a úseků organizace, kde m za úkol plnit pracovní úkoly,
8. Pracovní porady, během kterých jsou pracovníci seznámeni s fakty popřípadě problémy týkající se organizace.

S výjimkou poslední metody, tedy pracovní porady „jde vesměš o individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem“ (Koubek 2010, s 269). Vzdělávání při výkonu práce na pracovišti je levné, individuální a vzdělávanému přináší praktické znalosti a dovednosti. Kladné je zejména to, že se vzdělávaný učí v podmínkách firmy a používá postupy konkrétní firmy. Jako negativum bychom mohli spatřovat v tom, že v organizaci nejsou vždy schopní školitelé.

Oproti tomu vzdělávání mimo pracoviště má své výhody v tom, že kurzy většinou vedou zkušení odborníci a vzdělávání tak získají nejnovější znalosti, dovednosti a přístupy, které poté přinesou do firmy. Jako nevýhodu tohoto vzdělávání je možné spatřovat v tom, že je dosti drahé a občas těžce aplikovatelné ve firmě, která nedisponuje vybavením té firmy, ve které se vzdělávání učili. Mezi metody, které spadají mimo pracoviště, můžeme řadit:

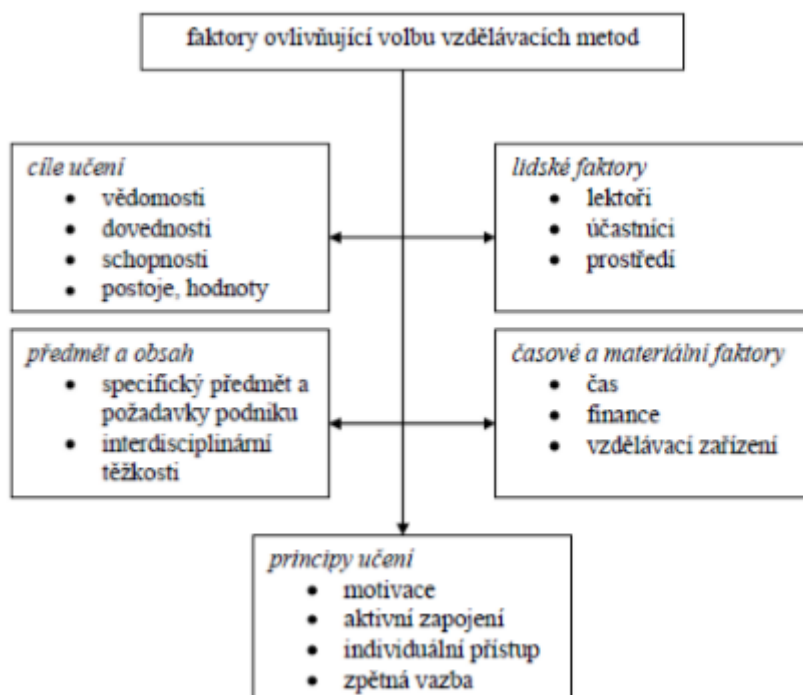
1. Přednášku, která se zaměřuje na zprostředkování teoretických znalostí, přičemž jde o jednostranný tok informací ze strany vzdělavatele k vzdělávaným, kteří jen pasivně tyto informace přijímají,
2. Seminář, během kterého se oproti přednášce uskutečňuje také výměna názorů, objevují se nové nápady a vzdělávání jsou tak více zapojeni do diskuse,

3. Demonstrování, což můžeme chápat jako zprostředkování nových informací a znalostí názorným způsobem, například prostřednictvím počítačů, тренаžerů apod. Díky názorným pomůckám se tato metoda orientuje spíše na praktické využívání získaných znalostí,
4. Případové studie, která patří mezi oblíbené metody vzdělávání a používá se především pro vzdělávání manažerů, či tvůrčích pracovníků. Podstatu této metody tvoří skutečné či smyšlené popsání nějakého organizačního problému, při kterém je účastníci vzdělávání studují s cílem navrhnout řešení tohoto problému,
5. Workshop je jednou z variant případových studií. Ve workshopu jde o týmové řešení praktických studií,
6. Brainstorming je taktéž variantou případové studie, ve které jde o skupinu vzdělávaných, kteří mají za úkol vytvořit a následně navrhnout způsob řešení daného problému. Po předložení návrhu probíhá diskuse k nalezení optimálního návrhu,
7. Hraní rolí, které spočívá v tom, že si účastníci vzdělávání berou na sebe určitou roli, ve které rozpoznávají povahu mezilidských vztahů. Tato metoda je vhodná spíše pro vedoucí pracovníky k osvojení si určitých sociálních rolí,
8. Development centre, která patří mezi vysoce hodnocené metody vzdělávání manažerů. Pomocí diagnostických metod se identifikují vzdělávací a rozvojové potřeby účastníků vzdělávání,
9. Outdoor training, v které jde o hry, které hrají manažeři a pomocí kterých si osvojují manažerské dovednosti. Tato metoda vzdělávání probíhá v přírodě, či v tělocvičně,
10. E-learning, což je metodou počítačového vzdělávání, které umožňuje simulovat pracovní situaci, přičemž si účastník sám volí tempo vzdělávání.

Mezi hlavní kritéria volby metod vzdělávání Bartoňková (2010, s. 151-152) řadí charakter učebních cílů, charakter obsahu výuky, charakter didaktické formy, předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce, stupeň aktivizace účastníků,

fáze učebního procesu, rytmus, rámcové podmínky a celkovou didaktickou připravenost lektora. Pro lepší přehlednost je zde vložen obrázek, který zobrazuje faktory podílející se na volbě vhodných vzdělávacích metod.

Obrázek č. 2: Faktory ovlivňující formu vzdělávacích metod



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 97

Obecně lze konstatovat, že jediná a univerzální metoda vzdělávání neexistuje. Každá didaktická metoda má své výhody i nevýhody.

„Význam didaktických metod ve vzdělávání dospělých stále roste. V teorii i praxi se hledají vztahy mezi kvalitou ve vzdělávání a aplikací efektivních výukových metod“ (Mužik 2010, s. 97).

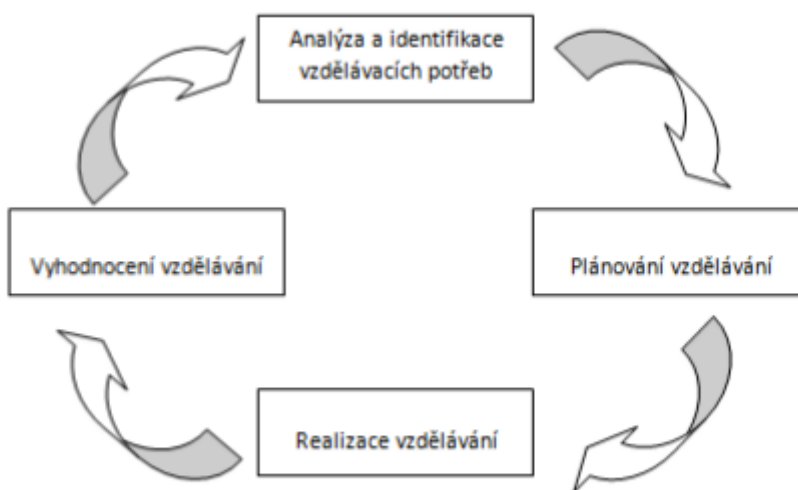
4 REALIZACE STRATEGIÍ A ROZVOJE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Čtvrtá kapitola teoretické části se zabývá tvorbou vzdělávací aktivity, která v sobě zahrnuje několik kroků. Prvním krokem je samotná identifikace vzdělávacích potřeb. Dle zjištěných vzdělávacích potřeb lze následně naplánovat vzdělávací program, který poté přechází v samotnou realizaci. Po skončení vzdělávací aktivity následuje proces vyhodnocování výsledků vzdělávání. Všechny zmíněné postupy budou tvořit obsah této kapitoly.

4.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Ještě, než přejdeme k prvnímu kroku tvorby vzdělávacího programu, bylo by zde dle mého názoru na místě obeznámit čtenáře se samotným cyklem firemního vzdělávání a rozvoje pro lepší orientaci v této poslední kapitole.

Obrázek č. 3: Cyklus firemního vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 110

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb patří mezi úplně první kroky v projektování vzdělávací aktivity. Je to její nejhlavnější etapa, poněvadž pokud v této analýze provedeme jakoukoliv chybu, ihned se projeví ve všech následujících krocích i v samotné realizaci vzdělávací aktivity. Při identifikaci vzdělávacích potřeb je nutné přihlížet k aspektům, z kterých by měl proces vzdělávání pracovníků vycházet. Jsou jimi například cíle a strategie podniku, z jeho poslání, filozofie atd. Analýza vzdělávacích potřeb spočívá ve „*shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní*“ (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 69). Výsledkem analýzy by mělo být nalezení nedostatků v oblasti výkonnosti a jejich následné odstranění za pomoci vzdělávání. Dalším výsledkem pak může být plán účelného programu vzdělávání.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 74-75) probíhá proces identifikace vzdělávacích potřeb ve třech etapách:

- V první etapě je prováděna analýza vzdělávacích cílů. Pokaždě má být vzdělávání účinné, je nutné zaměřit se na strategii podniku, kterou by mimo jiné měli všichni pracovníci znát, a na cíle podniku. Je nutné sledovat také podnikovou kulturu, která odráží filozofii podniku. Úkolem analýzy je zjistit rozdíly mezi požadovanou a dosahovanou výkonností a vyjádřit skutečnost, zda a jakým způsobem je možné eliminovat či minimalizovat tuto výkonnostní mezeru za pomoci vzdělávání,
- Druhou etapu tvoří analýza úkolů, znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Údaje pro tuto analýzu je čerpat z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovního místa. Získané údaje jsou komparovány se skutečným stavem schopností zaměstnanců, zjišťuje se styl vedení manažerů na všech úrovních, kultura pracovních vztahů apod. Výstupem je informace o potencionální potřebě vzdělávání.
- Třetí etapa se zabývá analýzou osob, kde jsou komparovány individuální charakteristiky zaměstnanců s požadavky podniku. Tyto

údaje je možné opatřit ze záznamů o hodnocení zaměstnance, o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů apod.

Cílem vzdělávání je překonat současné nedostatky výkonnosti a připravit zaměstnance na nové situace do budoucna. Analýza vzdělávacích potřeb musí řešit i takové problémy, které souvisejí s organizací a nejde je pomocí vzdělávání vyřešit. Díky realizování vzdělávací aktivity se zvyšuje výkonnost zaměstnance jako jednotlivce, oddělení a kompletně celého podniku. Tento výkon lze zhodnotit, máme-li k dispozici vzdělávací a výkonnostní standardy, čili nějaké měřítko porovnání. K tomu, abychom mohli odhalit současné výkonnosti, je zapotřebí sběr určitých informací, které tuto současnou výkonnost popíší. Díky tomu se pak zjištěn úroveň výkonnosti komparuje se standardem.

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb existují dvě základní možnosti, které autorka Bartoňková (2010, s. 122) ve své publikaci popisujeme. Jsou jimi:

- Kvalitativní sociologický výzkum, ve kterém jde o terénní šetření. Nejčastěji je využíván dotazník, rozhovor, pozorování apod. V realizaci to znamená zeptat se samotných zaměstnanců na jejich vzdělávací potřeby,
- Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci, ve kterém se jedná o práci s dokumenty a s literaturou. Takto se opatří obecné požadavky na pracovní místo.

Přínos prvního zmiňovaného přístupu lze spatřit v tom, že lze odhalit aktuální potřeby vzdělávání na míru daného zaměstnance. Oproti tomu nevýhodou je náročná metodická příprava a samotná realizace.

Další nevýhoda tohoto přístupu je spatřována ve výsledcích, které se dají využít pouze a jen v přípravě vzdělávací akce, oproti druhému přístupu, který lze použít i v jiných personálních činnostech, který se v praxi mimo jiné díky této výhodě praktikuje více.

4.2 Plánování a financování vzdělávacího programu

Na identifikaci vzdělávacích potřeb navazuje proces plánování vzdělávacího programu. Plánování „představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje“ (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 80). Proces plánování je tvořen z několika fází, kterými dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 80-81) jsou:

- Přípravná fáze, ve které se specifikují potřeby, analyzují se účastníci a stanovují se cíle vzdělávacího programu. Tyto cíle fungují jako jakési měřítko a milníky dosahovaných výsledků. Za důležité se v této fázi považuje rozlišovat mezi záměry a cíli. Konkrétní cíle se poté mohou členit na cíle specifikace požadovaného výsledného chování, standardy, kterých je zapotřebí docílit, a na ty, týkající se podmínek projektu,
- Realizační fáze, ve které se zpracovávají konkrétní etapy vzdělávacího projektu a představuje vlastní realizaci v podobě úkolů a stanovení pořadí témat. Jedná se o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na začátku této fáze jsou určeny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. V případě volby technik je důležité zohledňovat lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání a současně zařazení účastníka na různé úrovně řízení v podniku, brát v úvahu i počet účastníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem,
- Fáze zdokonalování, ve které průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího programu s ohledem ke stanoveným cílům. Jsou vyhledávány varianty zlepšení celého procesu vzdělávání s využitím vhodných technik a hodnotících modelů. Ve fázi zdokonalování je nutné také prověřit si, zda jsou účastníci informováni o akci, úrovně organizačního zajištění, o ekonomické nákladovosti a vhodnosti zvolených lektorů. V této fázi by se měli účastnit organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejich zaměstnanci absolvovali vzdělávání.

Autorka Dvořáková poskytuje jakýsi návod v oblasti plánování vzdělávací akce. Klade si celkem osm otázek, díky nimž bychom zajistili efektivní přechod ze současného stavu ke stavu žádoucímu.

1. *„Co má být cílem a obsahem vzdělávacího programu?“*
2. *Kdo by měl být vzděláván?*
3. *Jaké budou nevhodnější metody?*
4. *Kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?*
5. *Jaký je časový horizont vzdělávacího programu?*
6. *Kde se bude vzdělávání odehrávat?*
7. *Jaký bude rozpočet plánovaného vzdělávání?*
8. *Jak budeme zajišťovat účinnost vzdělávacího programu?“* (Dvořáková 2007, s. 292).

Aktivity v rámci vzdělávání mohou mít následně i několik podob, mohou vyplývat ze zákona, které jsou povinné, nebo mohou souviset s osobním rozvojem jednotlivce. V těchto dvou uvedených formách je plánování vzdělávací aktivity většinou konkrétnější. Plánování vzdělávací aktivity v sobě zahrnuje také vhodný výběr metod vzdělávání, které jsme si popsali již v předchozí kapitole této práce.

S plánováním vzdělávací aktivity úzce souvisí také její financování a rozpočtování, ve kterém se primárně vychází z priorit organizační strategie. Hlavní výstup vzdělávání tvoří schválený rozpočet, ve kterém jsou zaznamenány náklady na vzdělávací program náklady vztahující se přímo na účastníky. Rozpočet vzdělávání by měl dle Dvořákové (2007, s. 293) zahrnovat tři složky:

- Fixní složku, která zabezpečuje dlouhodobé vzdělávací programy, které se vztahují k dlouhodobým a střednědobým cílům organizace,
- Variabilní složku, ve které se zajišťují operativní vzdělávací programy, které se vztahují ke krátkodobým organizačním potřebám,
- Rezervní složku zaručující úplné nebo alespoň z části pokryté vzdělávací potřeby.

4.3 Realizace vzdělávacího programu

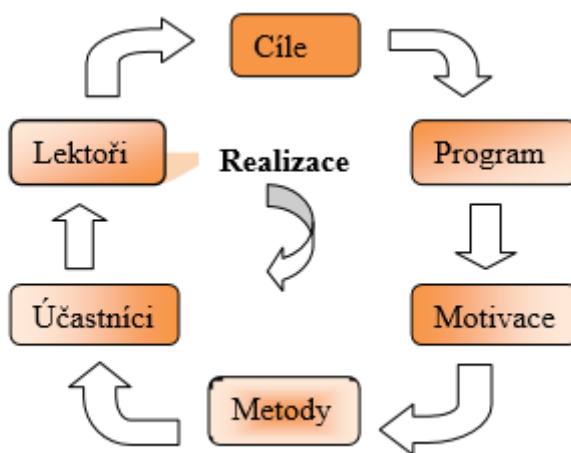
Po ukončení fáze plánování přichází již samotná realizace vzdělávací aktivity. Jak uvádí autor Hroník (2007, s. 162- 175) ve své publikaci, fáze realizace se dělí na další tři fáze:

1. Příprava- v této fázi je zapotřebí připravit lektora, kdy jde o získání učebních materiálů a pomůcek. Dále je nezbytné připravit organizační zajištění, které v sobě zahrnuje například zajištění stravování, ubytování apod. Organizační zajištění by mělo být v kompetenci personálního oddělení a externí vzdělávací firmy s týmem s lektorem v popředí, který se však tomto organizačním zajištěním nijak nepodílí. Je nutné připravit také účastníky vzdělávací akce, ve které se zaměstnanci dozví, jaká bude náplň konkrétního vzdělávacího programu,
2. Vlastní realizace, která začíná příjezdem lektora na místo, kde se bude vzdělávací program uskutečňovat. Vlastní realizace se nadále člení na několik oddílů. Tím prvním je samotné zahájení, ve kterém lektor se lektor představí účastníkům a seznámí je s programem a požadovanými cíli. Zahájení přechází v monitorování dění a průběhu, ve kterém lektor postupuje dle programu, v průběhu výuky pozoruje účastníky a snaží se jim výuku přizpůsobit dle jejich schopností. Pro vytvoření a udržování vysoké úrovně pracovního společenství je nezbytné, aby lektor neustále povzbuzoval účastníky k aktivnímu se zapojení. Posledním oddílem je řešení nenadálých situací, které zahrnuje ty situace, které nebyly uvedeny v zadání a vznikají při samotném kurzu, jako například nevyvážená skladba účastníků, přítomnost rušiče, pasivní účastníci, či nevhodné poznámky vůči nepřítomným,
3. Transfer je poslední fází realizace, ve které se zaznamenává průběh vzdělávací akce včetně fotodokumentace. Tento záznam poté slouží k následnému hodnocení efektivity vzdělávacího programu. Je vhodné, aby účastníci co nejdříve uplatnili tyto nové poznatky v praxi. Po skončení jakéhokoli kurzu lze podpořit transfer znalostí

a dovedností účastníka několika způsoby, například provést krátký workshop, vytvořit projekt o zhodnocení přínosu kurzu, realizovat domácí úkol apod.

Je zapotřebí, aby byly kurzy nepřetržitě monitorovány z důvodu toho, aby byl zajištěn průběh dle plánu a dle schváleného rozpočtu. Vodák a Kucharčíková (2007, s. 83- 105) ve své publikaci uvádějí, že je fáze realizace složena z několika důležitých prvků, které si pod obrázkem popíšeme.

Obrázek č. 4: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99

Cíle, které můžeme členit do dvou kategorií- cíle programové, které zahrnují cíle celého vzdělávacího programu a cíle kurzu, které zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Pro naplnění cílů vzdělávacích aktivit je vhodné, aby se mohli účastníci vzdělávání seznámit s cíli kurzu předem.

Program, pro jehož naplnění je potřeba zajistit například to, aby se účastníci vzdělávání mohli vyjádřit ke všem částem vzdělávacího programu z důvodu odstranění nejasností, aby se účastníci vyjádřili k tomu, co od kurzu očekávají, aby byl na samém začátku vytvořen kontrakt, čili potvrzení či úprava vzdělávacího programu tak, aby vyhovoval jak účastníkům, tak lektorovi.

Motivace zaměstnanců, která je důležitým prvkem vzdělávacího procesu. Strategie jednání s nepříliš motivovanými lidmi vyžaduje zvážit způsob, jak je

v motivování posouvat. Lze toho dosáhnout například správným vedením diskuse o příkladech, kdy mělo učení pozitivní dopad, nebo pozváním lidí, kteří věří v prospěšnost učení.

Účastníci představují klíčový prvkem, jemuž jsou vzdělávací aktivity určeny. Obecně je efektivita a ochota k učení se ovlivňována mnoha faktory, jako například fyzickým faktorem, do kterého můžeme řadit zdravotní kondici, stav zrakového a sluchového smyslu apod. Další faktor je emocionální, do kterého spadá vnímání sama sebe, podpora v učení z okolí apod. Třetím faktorem je faktor individuální, ve kterém se sleduje množství a hlavně kvalita nabytých vědomostí a dovedností. Lektori, na které jsou v různých etapách vzdělávacího procesu kladeny různé nároky. V poslední době dochází k tomu, že jsou lektori vybíráni k realizaci vzdělávacích aktivit v rámci podnikového vzdělávání s ohledem na jejich technologické znalosti, než na základě jejich osobnostních a pedagogických předpokladů, které představují předpoklad úspěšného vzdělávání.

Dalším neméně důležitým předpokladem lektora je vysoká míra sociální inteligence, což znamená schopnost lektora dobře fungovat v mezilidských vztazích.

V dnešní době jsou na ně kladeny zvýšené nároky, měl by být aktivní, flexibilní, umět dobře poslouchat apod.

Je nezbytně důležité vědět, zda byl uskutečněný vzdělávací program efektivní. Za efektivní vzdělávání lze pokládat takové, které dosahuje stanovených cílů s co nejnižšími náklady. Je zapotřebí umět tuto efektivitu vzdělávací aktivity také vyhodnocovat, k čemuž je určena poslední fáze, která se nazývá evaluace, čili hodnocení efektivity vzdělávacího programu.

4.4 Vyhodnocení efektivity vzdělávacího programu

Poslední fázi vzdělávacího programu tvoří evaluace, čili její vyhodnocení. Hodnocení vzdělávacího programu by mělo být formulováno současně s identifikací potřeb vzdělávání. Vyhodnocení efektivnosti vzdělávací aktivity ověřuje, na kolik bylo vzdělávání efektivní včetně vynaložených nákladů a také zjišťuje, zda pomocí vzdělávání dochází ke zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců. Než se rozhodneme, zda budeme hodnocení vůbec realizovat, měli bychom zvážit všechny

pozitiva a negativa s tím spojené. Toto mají v kompetenci lektoři a manažeři. Co lze spatřovat jako nevýhodu v procesu vyhodnocování vzdělávací aktivity? Tak například to, že není snadné získat žádoucí informace a také je velmi náročné z hlediska času, finančních prostředků, vyžaduje spoluúčast lektorů, účastníků vzdělávacího procesu, ale také managementu podniku. Personální oddělení by mělo znát názory účastníků na vzdělávací program a zjistit, jak oni sami vnímají celkovou efektivnost vzdělávání.

Důvody k realizaci hodnocení závisejí i na firemním prostředí, nýbrž hodnocení obecně:

- *„slouží ke zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle nebo vyřešila problém,*
- *Slouží k identifikaci silných a slabých stránek dané vzdělávací akce,*
- *Připívá k určení nákladů a přínosů vzdělávací akce a s tím spojených hodnocení, která pomáhají zjistit, jaká technika změny je z hlediska nákladů nejefektivnější,*
- *Pomáhá manažerům zjistit, kteří zaměstnanci budou mít z programu největší užitek,*
- *Posiluje dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky,*
- *Posiluje důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě,* (Belcourt-Wright In: Bartoňková 2010, s. 182)

Při vyhodnocování výsledků dané vzdělávací aktivity nastává otázka, kdy efektivnost vzdělávání vlastně zkoumat, zda ihned po jeho skončení, či s určitým časovým odstupem. Základním problémem je však stanovení kritérií hodnocení z důvodu jejich rozmanitosti a různých postupů při vyhodnocování. Autor Koubek (2010, s. 274- 275) se ve své publikaci zmiňuje o některých z nich:

- Porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po skončení vzdělávací aktivity, ovšem sestavit test, který by objektivně měřil nynější úroveň znalostí a dovedností je velice obtížné,
- Monitoring vzdělávacího procesu a programu, což je ještě méně spolehlivé než předchozí bod z důvodu toho, že je hodnocení ze strany

odborníků často subjektivní, jelikož odborník velmi často hodnotí pozitivněji zvolené metody, kterým sám dává přednost. Stejně tak mohou i účastníci vzdělávání hodnotit subjektivně a proto je riskantní vytvářet závěry na základě jejich odpovědí,

- Kvantifikace přínosů vzdělávání s využitím ekonomických ukazatelů- např. zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality výrobků apod.

Autorka Bartoňková (2010, s. 186- 188) ve své publikaci uvádí, že jednou z nejčastějších a nejpoužívanějších metodologií evaluace je Kirkpatrickův model evaluace, který zkoumá přínos vzdělávací akce ve čtyřech oblastech: reakce, učení, chování a výsledky.

Úroveň reakce- tato metoda umožňuje snadné získání a analýzu dat, proto patří mezi nejčastější hodnotící metodu. Účastníci vzdělávání zpravidla na konci či v průběhu vzdělávacího programu vyplňují dotazník, ve kterém vyjadřují míru spokojenosti s celkovým organizováním vzdělávacího kurzu (obsah, prostředí, metody apod.),

Úroveň učení- množství získaných znalostí patří mezi faktory, které lze měřit. Hodnocení se uskutečňuje na začátku a ihned po skončení vzdělávacího programu a je prováděno na základě různých testů, ať již vědomostních či využití metody hraní rolí.

Úroveň chování- Tato úroveň hodnotí, v jaké míře jsou získané znalosti a dovednosti aplikované v konkrétní pracovní situaci. Odborníci často hodnotí pracovní výkon před a po školení. Doporučuje se tuto úroveň evaluace realizovat až po nějaké době od skočení vzdělávací aktivity z důvodu toho, aby účastníci vzdělávání získali čas k tomu, aby nové informace „vstřebali“ a měli je tak možnost demonstrovat,

Úroveň výsledků- z hlediska organizace se výsledky vzdělávání vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech, jako jsou například produktivita, kvalita, čas apod. Hodnotí se náklady vynaložené do vzdělávací aktivity spolu s čistými přínosy.

5 METODIKA A CÍLE VÝZKUMU

V empirické části diplomové práce nejdříve autorka práce vymezí cíle výzkumu spolu se stanovením výzkumných otázek a předpokladů, jelikož je tento výzkum jak kvalitativní, tak kvantitativní. Dále budou popsány metody a techniky, které autorka práce pro zjišťování odpovědí použila a bude rovněž popsáno, jak probíhal sběr dat. Další kapitola bude zaměřena na stručnou charakteristiku organizace, kde byl výzkum prováděn.

5.1 Výzkumný problém

Jak je vidno již v teoretické části, ve které se autorka práce zaměřuje na podnikové vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců, je cílem empirické části této diplomové práce nalézt odpověď na to, jak zaměstnanci organizace hodnotí potřebu se nadále vzdělávat a profesně rozvíjet.

V diplomové práci jsou položeny dvě výzkumné otázky a dva předpoklady:

Výzkumná otázka č. 1: *„Jaká je role personalisty v procesu vzdělávání“*

Výzkumná otázka č. 2: *„Myslí si personalista, že je vzdělávání ve firmě Prakab dostačující?“*

Předpoklad č. 1: *„Zaměstnanci firmy Prakab mají nedostatečný prostor pro vzdělávání a profesní rozvoj“*

Předpoklad č. 2: *„Zaměstnanci firmy Prakab spatřují v dalším vzdělávání vizi vyššího ohodnocení“*

Odpovědi na výzkumné otázky a předpoklady jsou zjišťovány pomocí analýzy současné situace a interních dokumentů, metody řízeného rozhovoru s personalistou podniku a technikou dotazníkového šetření.

5.2 Výběr případu

Analýzu vzdělávacího systému autorka práce prováděla ve společnosti PRAKAB PRAŽSKÁ KABELOVNA, s.r.o, která je soukromou českou společností patřící do firemní skupiny SKB se sídlem v Praze 10- Hostivaři. Zabývá se výrobou silových a ohniodolných kabelů. Nabízí rozsáhlý sortiment výrobků dle evropských norem, který dodává svým zákazníkům na evropských trzích.

5.3 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvoří zaměstnanci vybrané organizace. Vzhledem k zaměření této organizace, je zde zaměstnáno 80 % mužů a 20 % žen. Ženy jsou zaměstnány spíše na administrativních pozicích. Muži se v této organizaci orientují převážně v dělnicky orientovaných pozicích. Nejvíce zaměstnanců této organizace dosáhlo středoškolského vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Vybraná organizace sčítá okolo 350 zaměstnanců.

5.4 Metody a techniky sběru dat

Jelikož je záměrem autorky zhodnotit stávající vzdělávací systém z více úhlů pohledu, zvolila si metodu osobního dotazování technikou strukturovaného rozhovoru, který uskutečnila se specialistou lidských zdrojů, a metodu dotazníkového šetření technikou dotazníku, který rozdala řadovým zaměstnancům firmy.

Pro zodpovězení výzkumných otázek se autorka práce rozhodla použít kvalitativní metodu sběru dat, což byl v jejím případě strukturovaný rozhovor. „*Kvalitativní výzkum obvykle nepotvrzuje (ani nevyvrací) to, co je už známé, o čem už existuje teorie*“ (Gavora 2006, s. 18). Dle Gavory (2006, s. 87) se rozhovor vyznačuje přímým kontaktem obou aktérů.

Vzhledem k tomu, že v organizaci pracují celkem dva specialisté lidských zdrojů (včetně ředitelky lidských zdrojů) rozhodla se rozhovor uskutečnit se specialistkou, která v organizaci pracuje již 6 let a má tak podrobný přehled o vzdělávacím systému v dané organizaci.

Původně chtěla autorka práce provést rozhovor s ředitelkou lidských zdrojů, ale ta byla vzhledem ke své funkci velmi zaneprázdněná a odkázala tak na její „pravou ruku“, která je schopná podat stejné informace jako ředitelka lidských zdrojů. Specialistka lidských zdrojů na tuto skutečnost reagovala velmi pozitivně, otevřeně a s ochotou na otázky odpověděla.

Další technikou sběru dat bylo dotazníkové šetření. Dotazník je „*soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně*“ (Chráška, 2007, s. 163).

Dotazníkové šetření probíhalo v měsících listopad až prosinec 2015. Autorka diplomové práce si domluvila termín osobní schůzky s personalistou, který jí umožnil rozdat dotazníky zaměstnancům organizace bez ohledu na jejich pracovní pozici. Během uvedeného období byly tyto schůzky domluveny celkem dvakrát. V rámci prvního setkání byl dotazník rozdán především vedoucím zaměstnancům. Vzhledem k tomu, že bylo autorky záměrem pojmout výzkum z více úhlů pohledu, domluvila si s personalistkou organizace druhou schůzku. Pro druhou návštěvu personalistka dané organizace domluvila setkání s jednotlivými mistry výroby, kteří se dostavili spolu se svými podřízenými, kteří pracují jako dělníci u jednotlivých strojů v různých halách. Sběr dat probíhal v zasedací místnosti za přítomnosti autorky diplomové práce. Ta se respondentům samozřejmě představila, objasnila, k jakému účelu vyplněné dotazníky vedou a vysvětlila respondentům způsob vyplnění. Zpočátku měli tito respondenti obavy a k vyplnění dotazníku přistupovali spíše negativně. Toto negativum spočívalo ve strachu, že se finální výsledky jejich odpovědí dostanou k vedení společnosti, což pro ně přinášelo jisté obavy. Po zjištění této skutečnosti, autorka práce zaměstnancům opět zopakovala, že výsledky výzkumu jsou čistě anonymní a budou směřovat výhradně k autorce práce, nikoliv k vedení společnosti. Po této informaci dotazník vyplnili všichni přizvaní.

Dotazník sčítal celkem 16 otázek, z čehož byla jedna otázka zaměřená na věk respondenta, jedna otázka na pohlaví respondenta. Autorka práce vysvětlila zaměstnancům, jak je pro ni vyplnění dotazníku důležité a je klíčové pro zpracování její diplomové práce. Po objasnění situace dotazník vyplnilo celkem 90 zaměstnanců z řad jednotlivých úseků.

6 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Analýzu vzdělávacího systému autorka práce prováděla ve společnosti PRAKAB PRAŽSKÁ KABELOVNA, s.r.o, která je soukromou českou společností patřící do firemní skupiny SKB se sídlem v Praze 10- Hostivaři. Zabývá se výrobou silových a ohniodolných kabelů. Nabízí rozsáhlý sortiment výrobků dle evropských norem, který dodává svým zákazníkům na evropských trzích. Zde jsou uvedeny základní informace o společnosti, které autorka práce čerpala z obchodního rejstříku.

„Název společnosti: PRAKAB PRAŽSKÁ KABELOVNA, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo firmy: Ke Kablu 278, Hostivař, 102 00 Praha 10

Základní kapitál: 304.0 milionů Kč

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor“ (Obchodní rejstřík, online, cit. 2016-02-10).

PRAKAB PRAŽSKÁ KABELOVNA, s. r. o je soukromá česká společnost patřící do firemní skupiny SKB, která dodává svým zákazníkům na evropských trzích rozsáhlý sortiment kabelů a vodičů. Na domovských trzích usiluje společnost ve vybraných sortimentálních skupinách o vedoucí postavení na trhu, na středoevropských trzích se chce stát významným hráčem. Strategickým cílem společnosti je plně uspokojovat požadavky zákazníků a všech ostatních zainteresovaných stran a realizovat přiměřený zisk.

Co se týče organizační struktury, je podnik rozdělen na několik úseků-ekonomický úsek, technický úsek, obchodní úsek, Supply Chain Director, výrobní úsek a úsek HR. Každý z těchto úseků má svého ředitele či manažera, který stojí v čele konkrétního úseku. V čele společnosti stojí dva jednatelé, přičemž jeden má

na starosti ekonomickou část a HR, druhý má na starosti provozní část. Ve vedení společnosti se dále nachází technický ředitel, ředitelka HR a Supply Chain ředitele.

6.1 Vzdělávací systém v organizaci

Na základě studia interních dokumentů měla autorka diplomové práce přístup k informacím, které se týkají stávajícího vzdělávacího systému v dané společnosti. Vzdělávání se v dané společnosti člení na školení manažerské a na školení řadových zaměstnanců. V čele manažerského vzdělávání se nachází školení BOZP, čili bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Dále jsou zde pořádány kurzy týkající se environmentálních aspektů, tzn. ochrana životního prostředí, kurzy první pomoci a požární hlídky.

Vzdělávání řadových zaměstnanců obsahuje širší škálu školení, než vzdělávání manažerského. U řadových zaměstnanců probíhá například školení CHLaS, tzn. školení o tom, jak nakládat s chemickými látkami, dále taktéž školení BOZP, jelikož je toto školení dané ze zákona a je tak povinné pro všechny zaměstnance. Řadový zaměstnanci dále docházejí na školení vysokozdvizných vozíků, realizováno je také vazačské a jeřábnické školení, které zajišťuje školitel ze školícího a revizního střediska. Organizace pořádá nejen zákonná školení, ale také odborná školení pro dělnické profese. Každý takový zaměstnanec je školen dle zařazení stroje, se kterým momentálně manipuluje a pracuje. Všechna tyto zmíněná školení, ať již manažerská, či školení řadových zaměstnanců, jsou roční a jejich délka se odvíjí od typu a náročnosti jednotlivého tématu, které se v dané chvíli probírá.

Jelikož tato organizace spolupracuje také s 31 státy z celého světa, probíhá zde v organizaci také jazykové vzdělávání. Tyto jazykové kurzy jsou pořádány dvakrát týdně pro THP, čili pro technickohospodářské pracovníky. Jazykové kurzy nabízejí možnost zdokonalit se ve dvou světových jazycích, tedy v jazyce anglickém a německém. Jazykové kurzy jsou pro zmíněné pracovníky povinné, realizované v budově společnosti a jsou hrazené z části zaměstnancem a z části zaměstnavatelem.

Vzdělávání zaměstnanců je realizováno interním i externím způsobem. Většina školení se realizují v samotné organizaci, respektive v administrativní

budově. V těchto prostorách se nachází velká společenská místnost, ve které jsou realizovány různé přednášky, besedy apod.

7 INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

V této kapitole se již autorka práce bude zabývat samotnou interpretací dat, které získala pomocí strukturovaného rozhovoru se specialistou lidských zdrojů a dotazníku, který byl rozdán řadovým zaměstnancům společnosti. Cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci organizace hodnotí potřebu se nadále vzdělávat a profesně rozvíjet.

7.1 Výsledky rozhovoru

V úvodu rozhovoru autorku práce zajímalo, kolik personalistů se zabývá vzděláváním zaměstnanců v dané organizaci. Na tuto otázku dostala velice překvapující odpověď a to takovou, že pouze jeden, což byla personalistka, která s autorkou práce rozhovor realizovala. Další otázka směřovala k tomu, jak v této organizaci vypadá podnikové vzdělávání. Vzdělávání v organizaci se řídí interními směrnici, dle které realizují různá školení.

„Máme na to vypracovanou přímo interní směrnici, a na základě té směrnice děláme hlavně zákonná školení, která jsou dle legislativy, plus pak se dělají další odborná vzdělání podle popisu pracovních funkcí“.

V procesu vzdělávání firma spolupracuje s externími společnostmi, s externími lektory, ale také využívají z řad vlastních zaměstnanců, takže zkušenější zaměstnanci dále předávají své znalosti a dovednosti druhým.

„Spolupracujeme s různými externími společnostmi, ale snažíme se využívat i naše vlastní zaměstnance, aby zase vzdělávali ty ostatní“.

O realizaci vzdělávací akce rozhoduje zejména HR oddělení ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci.

„Rozhoduje o tom vlastně naše oddělení HR a ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci. Některá školení, jako ty zákonná, jsou opět podle interní směrnice a podle legislativy, mají určitou periodicitu, tak pak podle ní se řídíme“.

Na otázku podle čeho se rozhodují, zda byla vzdělávací akce účinná, bylo odpovězeno opět dle legislativy a směrnice a tak z ročního hodnocení.

„Opět je to podle legislativy, směrnice a také vycházíme z ročního hodnocení, které u nás dělají vlastně veškerý administrativní zaměstnanci a jejich nadřízený. Takže ty tam pak mají jak zaměstnanci tak nadřízený, možnost uvést vlastně v čem by se chtěli zlepšit, v čem by se chtěli dále vzdělávat“.

V další otázce autorku práce zajímalo, kdo schvaluje různá školení a podle čeho je v danou dobu vybírají. Školení schvaluje ředitelka lidských zdrojů a vedoucí. Vybírány jsou podle potřeb. Do vzdělávání se v této společnosti ročně investuje zhruba jeden milion korun. V průběhu vzdělávací akce personalista přítomen není, pouze zajišťují organizační část. Ovšem pokud je potřeba školit ze strany HR, tak je personalista přítomen jako školitel.

„Většinou tam přítomna nejsem. Tu akci plánujeme a organizujeme, zajišťujeme vlastně tu organizační část plus pokud nějaké školení je potřeba školit z naší strany, jako HR, tak samozřejmě vždycky je školíme, jsme tam jako školitelé“.

Následně zájem směřoval k otázce, zda mají zaměstnanci možnost spolupodílet se na plánování vzdělávací akce. Zaměstnanci mají možnost spolupodílet se na plánování, zejména u odborných školení. Administrativa si může zvolit vzdělávací akci sama dle svých zkušeností například z předchozích zaměstnání a může i doporučit lektora.

„Ano, zejména u odborných školení si potom administrativa vždycky může tu konkrétní vzdělávací akci vybrat sama, i podle svých zkušeností třeba i z minulých zaměstnání, když jim třeba někdo vyhovoval, nějaký lektor, tak pak třeba doporučují“.

Společnost má jak stálé lektory, tak i využívá lektory nové, kteří podléhají výběrovému řízení.

„Máme jak stále lektory, to zejména na zákonná školení, protože ty vždycky musí taky splňovat vše podle legislativy, a pak děláme různé třeba výběrové řízení, hledáme na internetu a taky na doporučení zaměstnanců“.

Při konání různých vzdělávacích akcích zaměstnanci vyplňují dotazník, který pak personalista zhodnotí. Na konci roku se dle odezvy zaměstnanců na proběhnutá školení rozhodne, zda dodavatel vyhovoval požadavkům, či nikoliv. Pokud nevyhovuje, je realizováno výběrové řízení.

„My vždycky při každé vzdělávací akci necháváme naše zaměstnance vyplnit takový dotazník a dle toho dotazníku, ten si potom projíždíme, a děláme vždycky na konci roku něco jako dodavatel. Takže pokud jsou zaměstnanci spokojeni, my také nemáme problém při organizaci, tak vždycky pak toho dodavatele využíváme další rok. Pokud bychom nebyli spokojeni, tak to samozřejmě řešíme, třeba se dělá nějaké výběrové řízení“.

Pokud zaměstnanci chtějí a mají zájem, výsledky jim jsou předkládány. V případě školení soft skills je zaměstnanec a jeho nadřízený seznamován s výsledky a hodnocením zaměstnance.

To samé se děje i opačně, školitel je také seznamován s tím, jak ho zaměstnanec ohodnotil.

„Zaměstnancům výsledky předkládáme, pokud chtějí, pokud o to mají zájem, ale oni ten tištěný dotazníček vyplňují, takže většinou sami to vědí. Pokud se jedná o školení nějakých soft skills, kterého se zúčastňují THP pracovníci, tak to by potom, když je hodnotí i lektor, tak to samozřejmě s tím vždycky seznamujeme jak toho daného zaměstnance, tak jeho nadřízeného a zase pak školitele seznamujeme s tím, jak ho ohodnotil zaměstnanec“.

O účinnosti vzdělávací akce vypovídá zejména to, že je zaměstnanec schopen dobře vykonávat svou práci a dělá jí dobře. Jako poslední otázka na závěr byla, zda personalista spatřuje nějaké nedostatky v současném vzdělávacím systému.

Odpověď byla z jeho strany jednoznačná:

„Ano, to jsou zejména finance a nedostatek zaměstnanců, kteří vlastně organizují školení, ze strany HR to dělá jeden člověk“.

7.2 Výsledky dotazníku

Dotazníkové šetření probíhalo v měsících listopad až prosinec 2015 a vyplnilo ho celkem 90 oslovených zaměstnanců, což je 100 % úspěšnost. Dotazník sčítá celkem 16 otázek, přičemž otázky číslo 14, 15 a 16 jsou identifikační, plní funkci pouze informační. Jsou zaměřeny na věk, pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání respondenta. Předchozí otázky jsou prioritní pro empirický výzkum. Sledují například četnost vzdělávacích nabídek v organizaci, spokojenost zaměstnanců s firemním vzděláváním, spokojenost s lektorem vzdělávací aktivity apod. Anonymní dotazník je v této diplomové práci přiložen v příloze A.

Otázka č. 1: Máte v rámci podniku dostatek příležitostí se vzdělávat?

Tabulka č. 1: Příležitost se vzdělávat

Příležitost se vzdělávat	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	62	68,9 %
Ne	28	31,1 %
Celkem	90	100%

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 1: Příležitost se vzdělávat



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Z celkového počtu 90 zaměstnanců, tj. 68,90 % na otázku ohledně příležitostí se v organizaci vzdělávat 62 respondentů odpovědělo, že mají dostatek příležitostí pro vzdělávání. Pouze 28 zaměstnanců, tj. 31,10 % nespátřuje dostatek příležitostí, ba naopak.

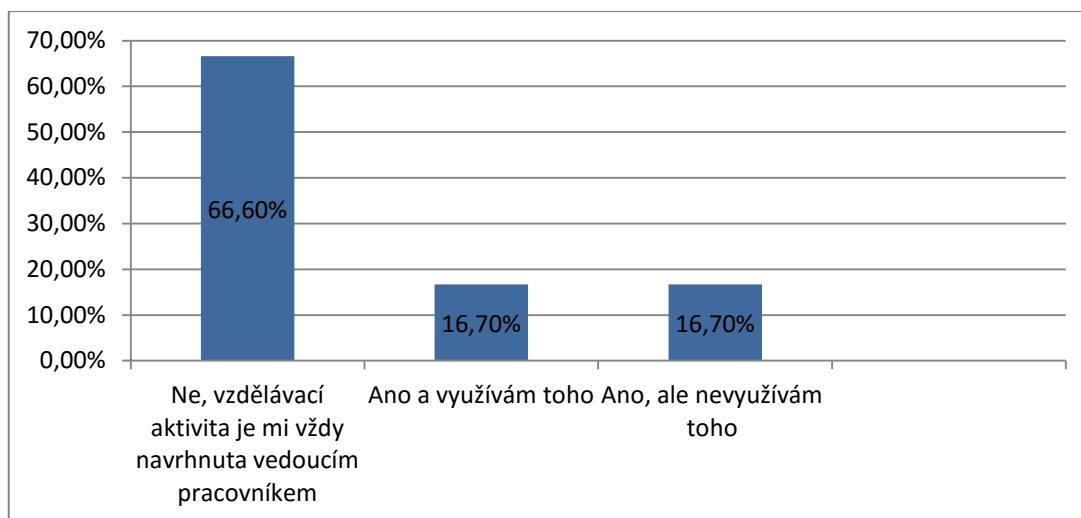
Otázka č. 2: Máte možnost zvolit si vzdělávací aktivitu dle svých požadavků?

Tabulka č. 2: Možnost volby vzdělávací aktivity

Možnost volby vzdělávací aktivity	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne, vzdělávací aktivita je mi vždy navrhnutá vedoucím pracovníkem	60	66,6 %
Ano a využívám toho	15	16,7 %
Ano, ale nevyžívám toho	15	16,7 %
Celkem	90	100%

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 2: Možnost volby vzdělávací aktivity



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Jak je z tabulky a grafu patrné, většina dotazovaných respondentů vnímá vzdělávací aktivitu jako jakýsi „příkaz shora“. Toto se může vztahovat například na zákonná školení a podobně. 15 respondentů uvádí, že si může vybrat vzdělávací aktivitu dle svých zájmů, popřípadě potřeby. Zároveň dalších 15 respondentů, tj. 16,70 % uvádí, že tuto možnost má, jen jí nevyužívá, tzn., že ač si může sám zvolit vzdělávací aktivitu, raději využije z řady dostupných, probíhajících vzdělávacích aktivit.

Otázka č. 3: Kolika vzdělávacích aktivit jste se v zaměstnání za poslední rok zúčastnila?

Tabulka č. 3: Četnost účasti za poslední rok

Četnost účasti za poslední rok	Absolutní četnost	Relativní četnost
1-5 x	80	88,9 %
Žádné	7	7,8 %
10x a více	3	3,3 %
Celkem	90	100%

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 3: Četnost účasti za poslední rok



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Z celkového počtu 90 dotazovaných zaměstnanců se 80 respondentů, tj. 88,90 %, zúčastňuje vzdělávací aktivity v rozmezí jednou až pětkrát do roka. Oproti tomu respondentů, kteří se neúčastnili žádné aktivity, je pouze 7,80 %, což je velice pozitivní informace vzhledem k nízkému procentu. Průběžné vzdělávání by mělo být bráno jako automatické a pro výkon své profese nutné a potřebné, a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak z pohledu samého zaměstnance. Naopak existují i tací, kteří mají nepřetržité vzdělávání a školení, ti se vzdělávací akce zúčastňují 10 krát i vícekrát do roka.

Otázka č. 4: Dalšího vzdělávání (kurzy/školení) se zúčastníte, protože:

Tabulka č. 4: Motiv ke vzdělávání

Motiv ke vzdělávání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Je to povinné a zaměstnavatel to vyžaduje	74	82,2 %
Chci to sám/sama	16	17,8 %
Celkem	90	100%

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 4: Motiv ke vzdělávání



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Z výsledků vyplývá, že se většina respondentů (82,20 %) zúčastňuje dalšího vzdělávání jen z důvodu toho, že je to povinné a zaměstnavatel to od nich vyžaduje. Pouze malé procento uvádí, že se dalšího vzdělávání účastní z vlastní iniciativy, čili proto, že by to chtěli sami, což je pozoruhodná informace. V současné době lidé nespatřují potřebu dalšího vzdělávání za důležitou, což je negativní jev naší společnosti.

Otázka č. 5: Jsou vzdělávací aktivity pořádány v rámci pracovní doby?

Tabulka č. 5: Čas vzdělávací aktivity

Čas vzdělávací aktivity	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	79	87,8 %
Někdy	5	5,5 %
Ne	6	6,7 %
Celkem	90	100%

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 5: Čas vzdělávací aktivity



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

V dotazníku 87, 80% uvedlo, že jsou vzdělávací aktivity pořádány v rámci pracovní doby a neokrádají tak zaměstnance o jejich volný čas. Naopak pouze 6 respondentů tvrdí opak.

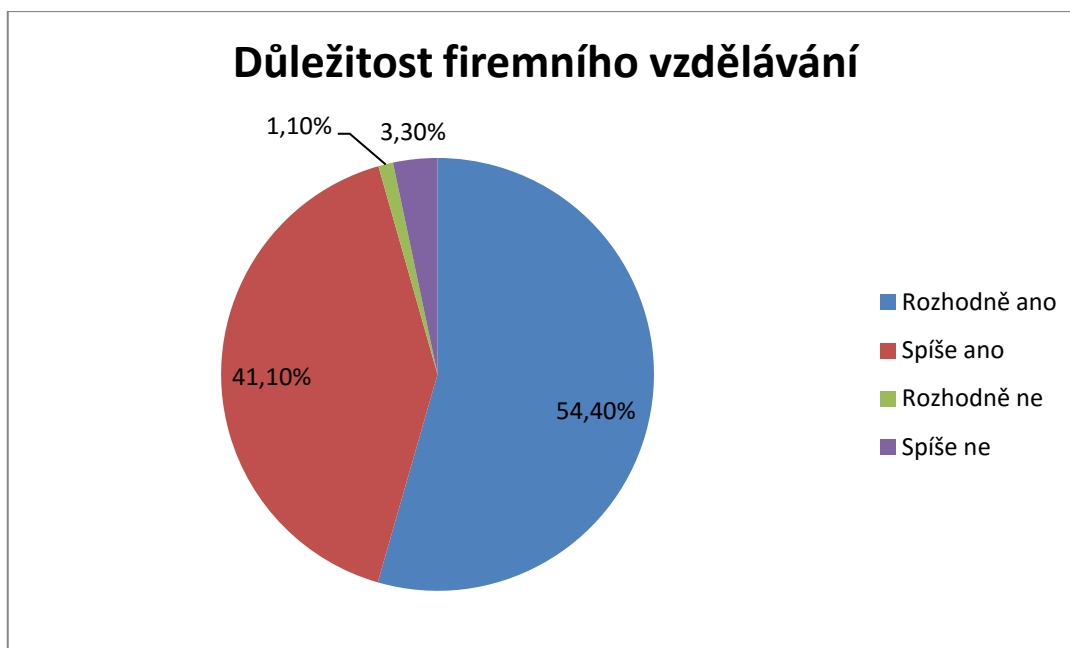
Otázka č. 6: Považujete firemní vzdělávání ze svého hlediska za důležité?

Tabulka č. 6: Důležitost firemního vzdělávání

Důležitost firemního vzdělávání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	49	54,4 %
Spíše ano	37	41,1 %
Rozhodně ne	1	1,1 %
Spíše ne	3	3,3 %
Celkem	90	100%

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 6: Důležitost firemního vzdělávání



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Z výsledku vyplývá pozitivní zjištění, že většina respondentů vnímá důležitost firemního vzdělávání velmi pozitivně, vnímají jí jako přínos pro svou pracovní pozici. Jen malé procento (1,10 % rozhodně ne, 3,30 % spíše ne) si myslí, že firemní vzdělávání důležité není.

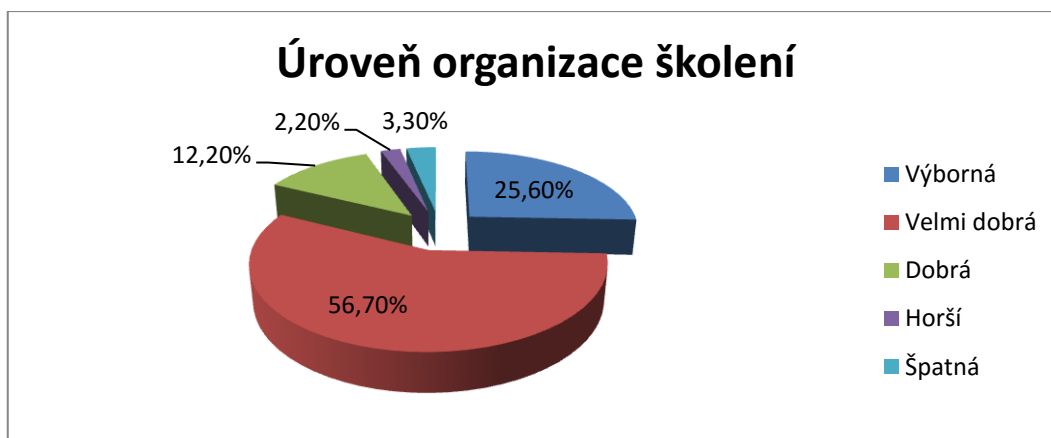
Otázka č. 7: Jak byste ohodnotil (a) úroveň organizace školení?

Tabulka č. 7: Úroveň organizace školení

Úroveň organizace školení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výborná	23	25,6 %
Velmi dobrá	51	56,7 %
Dobrá	11	12,2 %
Horší	2	2,2 %
Špatná	3	3,3 %
Celkem	90	100%

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 7: Úroveň organizace školení



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Z uvedeného grafu vyplývá většinová spokojenost s úrovní organizace vzdělávací aktivity. 25,60 % dokonce uvádí, že je vzdělávací aktivita organizována na výbornou. Velmi dobrou úroveň organizace shledává až 56,70 %. Jen malé procento respondentů považuje úroveň organizace vzdělávací aktivity za horší, či za špatnou.

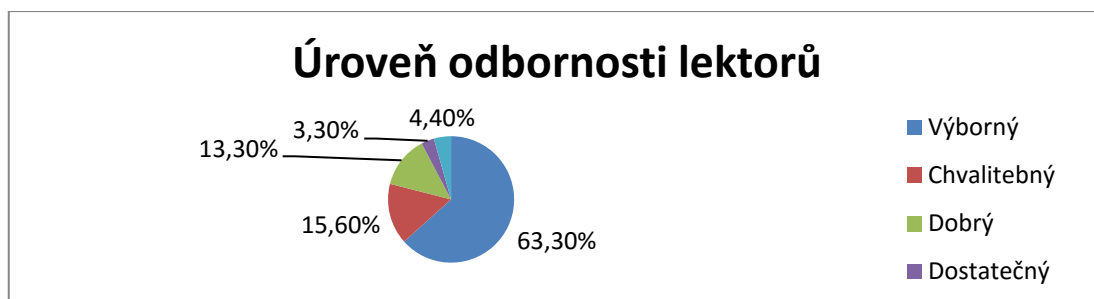
Otázka č. 8: Jak byste ohodnotil (a) úroveň odbornosti lektorů?

Tabulka č. 8: Úroveň odbornosti lektorů

Úroveň odbornosti lektorů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výborný	57	63,3 %
Chvalitebný	14	15,6 %
Dobrá	12	13,3 %
Dostatečný	3	3,3 %
Nedostatečný	4	4,4 %
Celkem	90	100 %

Zdroj: Autorka práce (Vlastí šetření)

Graf č. 8: Úroveň odbornosti lektorů



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Jak je z výsledku patrné, až 63,30 % respondentů je s odborností lektora spokojena. Oproti tomu nedostatečnou odbornost spatřuje pouze 4,40 % respondentů. Tuto skutečnost může podtrhovat i fakt, že sami zaměstnanci mají možnost doporučit školitele, či lektora, který jim kdysi, například v předchozím zaměstnání, vyhovoval.

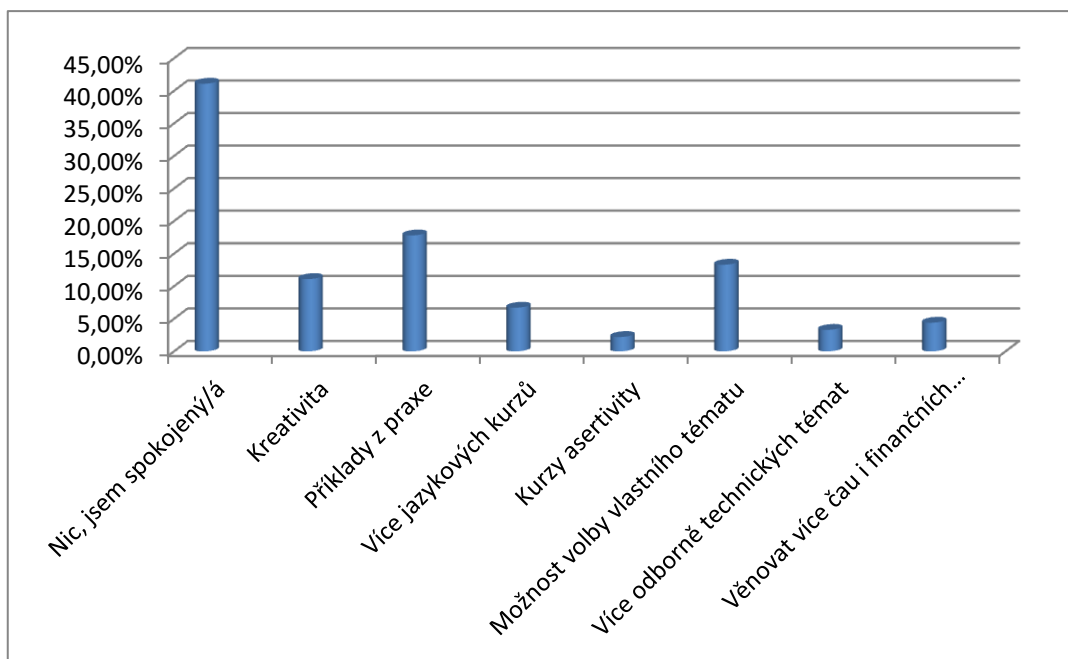
Otázka č. 9: Co si myslíte, že by mělo být do obsahu vzdělávání přidáno?

Tabulka č. 9: Přidaná hodnota do obsahu vzdělávání

Přidaná hodnota do obsahu vzdělávání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nic, jsem spokojený/á	37	41,1 %
Kreativita	10	11,1 %
Příklady z praxe	16	17,8 %
Více jazykových kurzů	6	6,7 %
Kurzy asertivity	2	2,2 %
Možnost volby vlastního tématu	12	13,3 %
Více odborně technických témat	3	3,3 %
Věnovat více času i finančních prostředků do vzdělávání zaměstnanců	4	4,4 %
Celkem	90	100 %

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 9: Přidaná hodnota do obsahu vzdělávání



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Tato otázka byla otevřená, tzn., že mohli respondenti vepsat svou odpověď do kolonky níže. Většina z nich se shodla, že jsou s nabídkou vzdělávacích aktivit spokojeni a nic jim nechybí, tzn., nic by nepřidávali. Zbytek respondentů uvádí například více příkladů z praxe (17,80 %), možnost zvolit si vzdělávací aktivitu dle svého uvážení (13,30 %), kreativitu ve vzdělávací aktivitě (11,10 %), přidat více jazykových kurzů (6,70 %), věnovat více času a finančních prostředků do vzdělávání svých zaměstnanců (4,4 %), což bylo více méně i řečeno v podkapitole výše v rozhovoru s personalistou. Dále uvádějí vzdělávat v odborně technických tématech (3,30 %) a 2,2 % respondentů by uvítalo kurzy asertivity, tzn. kurzy komunikačních dovedností, aby byli schopni prosazovat svůj názor.

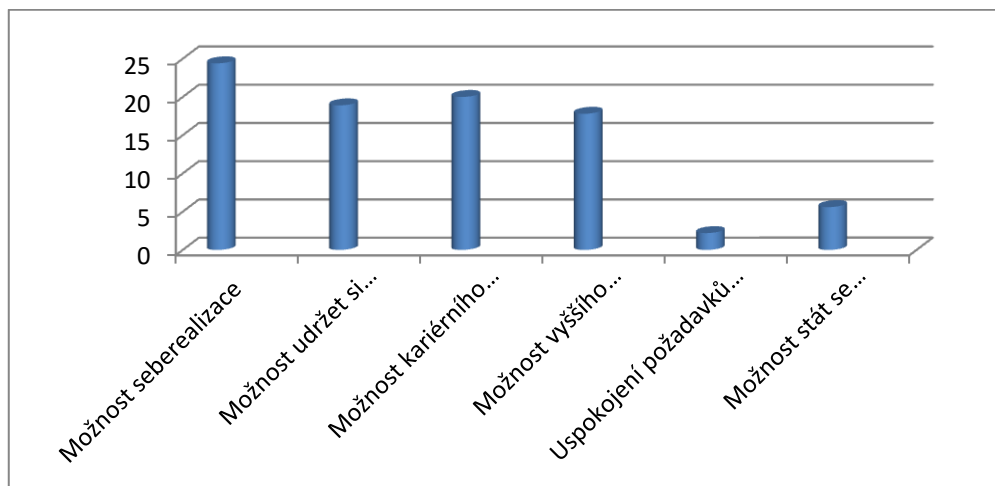
Otázka č. 10: Co pro Vás znamená možnost dalšího vzdělávání?

Tabulka č. 10: Možnost dalšího vzdělávání

Možnost dalšího vzdělávání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Možnost seberealizace	22	24,4 %
Možnost udržet si pracovní místo	17	18,9 %
Možnost kariérního postupu	18	20 %
Možnost vyššího mzdového ohodnocení	16	17,8 %
Uspokojení požadavků zaměstnavatele	2	2,2 %
Možnost stát se odborníkem v oboru	5	5,6 %
Všeobecný přehled	4	4,4 %
Jít s dobou	3	3,3 %
Nic	3	3,3 %
Celkem	90	100 %

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 10: Možnost dalšího vzdělávání



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

V této otázce mohli respondenti buď zaškrtnout navržené odpovědi, nebo v případě jiného názoru, mohli doplnit svou odpověď do kolonky níže. Pro většinu respondentů (24,40 %) další vzdělávání v rámci organizace znamená možnost seberealizace možnost vlastního rozvoje a využití svých schopností, dovedností,

znalostí. Ostatní respondenti v dalším vzdělávání spatřují zejména možnost kariérního postupu (20 %), možnost udržet si pracovní místo (18,90 %), jelikož současná doba je vyznačována stále se zvyšujícím dynamičtějším pracovním prostředím. Několik respondentů se dále domnívají, že další vzdělávání pro ně znamená možnost vyššího mzdového ohodnocení (17,80 %). Velmi zajímavá skutečnost je, že pouze 5,60 % respondentů spatřuje možnost dalšího vzdělávání v tom, aby se mohl stát odborníkem v oboru. Tato skutečnost by měla být podle autorky této práce jedna z nejdůležitějších motivů ze strany zaměstnanců, což tak bohužel není, o čemž vypovídají i procenta. Dále tím respondenti spatřují získání všeobecného přehledu (4,40 %), jít s dobou (3,30 %) a také nic (3,30 %).

Otázka č. 11: Nacházíte na účasti na vzdělávacích aktivitách nějaké negativum?

Tabulka č. 11: Negativum v účasti vzdělávací aktivity

Negativum v účasti vzdělávací aktivity	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	89	98,9 %
Ano- formálnost	1	1,1 %
Celkem	90	100 %

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 11: Negativum v účasti vzdělávací aktivity



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

V dotazníku 98,90 % respondentů uvedlo, že žádné negativum v účasti na vzdělávacích aktivitách neshledává, což je velice pozitivní jev. Pouze 1,10 % respondentů uvádí odpověď ano s tím, je vzdělávací aktivita příliš formální.

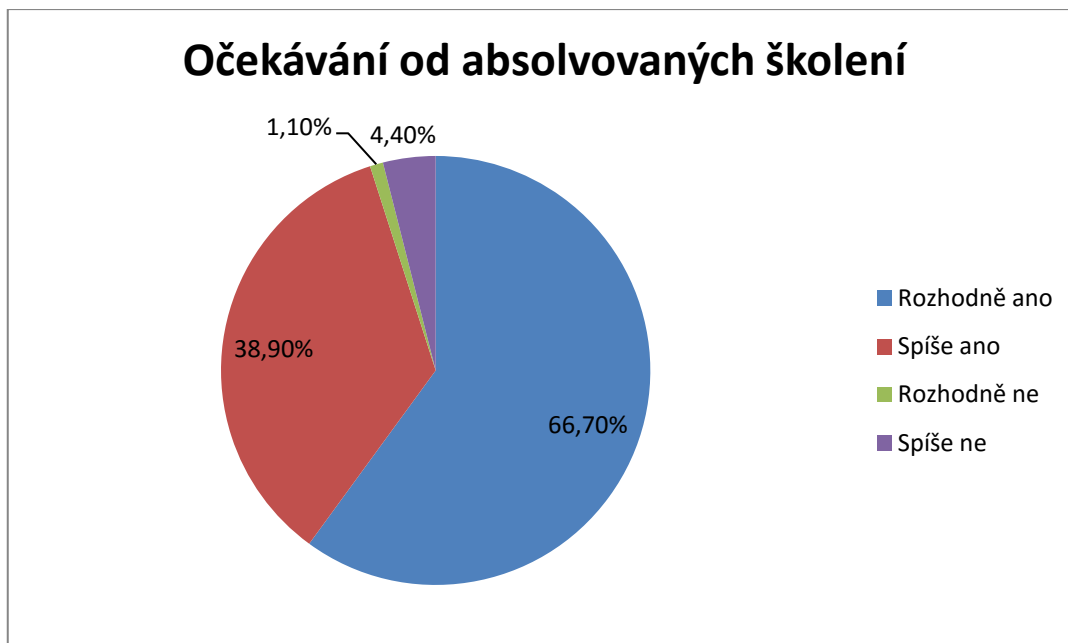
Otázka č. 12: Naplnily absolvované kurzy/školení Vaše očekávání?

Tabulka č. 12: Očekávání od absolvovaných školení

Očekávání od absolvování	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	60	66,7 %
Spíše ano	35	38,9 %
Rozhodně ne	1	1,1 %
Spíše ne	4	4,4 %
Celkem	90	100 %

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 12: Očekávání od absolvovaných školení



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Z výsledků vyplývá, že většině respondentů (66,70 % rozhodně ano, 38,90 % spíše ano) naplnily vzdělávací aktivity (kurzy, školení) jejich očekávání. Pouze někteří z respondentů uvádějí, že jejich očekávání absolvované kurzy nenaplnily (1,10 % rozhodně ne, 4,40 % spíše ne).

Otázka č. 13: Jak dlouho zde pracujete?

Tabulka č. 13: Délka pracovního poměru v organizaci

Délka pracovního poměru v organizaci	Absolutní četnost	Relativní četnost
0-1 rok	22	24,4 %
1-6 let	27	30 %
6-12 let	24	26,7 %
12 let a více	17	18,9 %
Celkem	90	100%

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 13: Délka pracovního poměru v organizaci



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

V organizaci pracuje 24,40 % respondentů rok či méně jak jeden rok, 30 % respondentů v organizaci pracuje 1 rok až 6 let, 26,70 % respondentů je v organizaci zaměstnáno více jak 6- 12 let, nejdelší pracovní poměr má s organizací 18, 90 % respondentů.

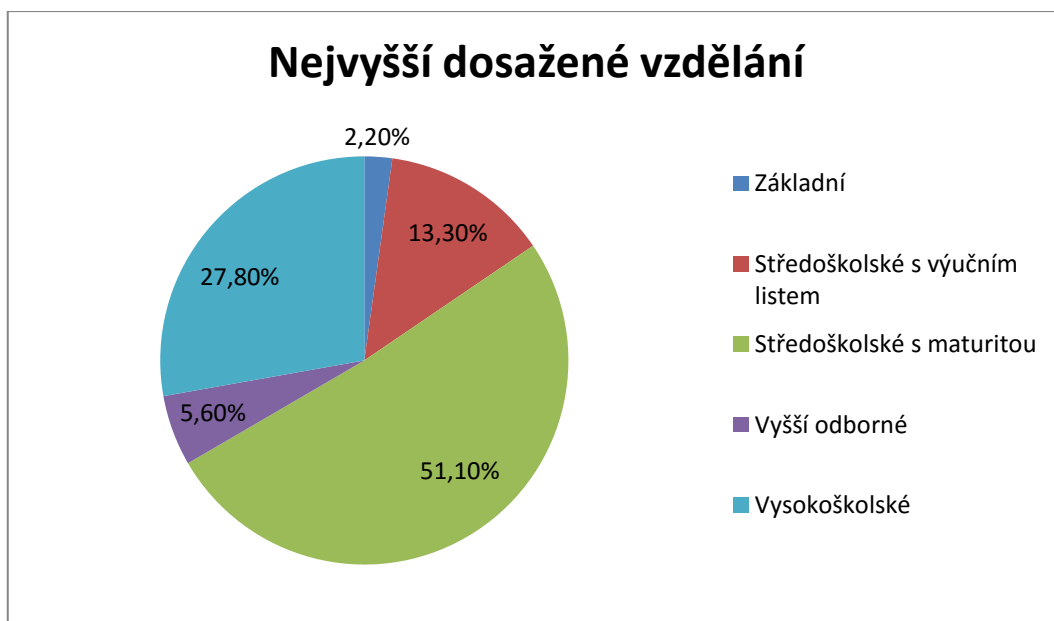
Otázka č. 14: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 14: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	2	2,2 %
Středoškolské s výučním listem	12	13,3 %
Středoškolské s maturitou	46	51,1 %
Vyšší odborné	5	5,6 %
Vysokoškolské	25	27,8 %
Celkem	90	100 %

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 14: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Dle výsledků je v organizaci zaměstnáno nejvíce lidí se středoškolským vzděláním ukončené maturitní zkouškou (51,10%). Nejméně jsou naopak zaměstnány osoby se základním vzděláním (2,20 %).

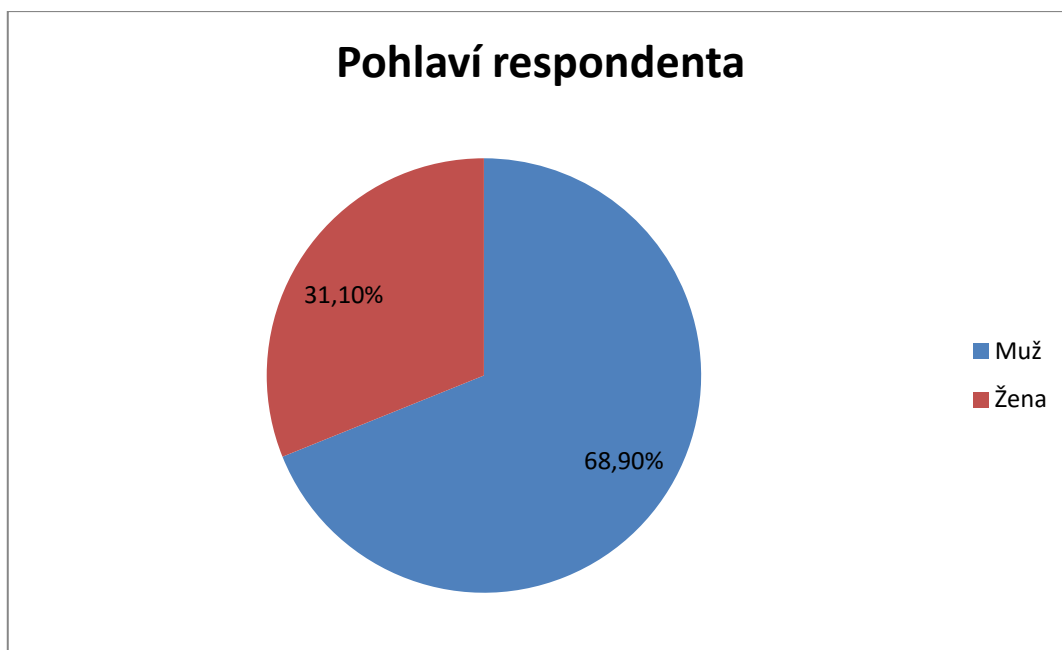
Otázka č. 15: Jste:

Tabulka č. 15: Pohlaví respondenta

Pohlaví respondenta	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	62	68,9 %
Žena	28	31,1 %
Celkem	90	100 %

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 15: Pohlaví respondenta



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

V organizaci pracuje celkem 62 mužů, tj. 62,90% respondentů a 28 žen, tj. 31,10 % respondentů.

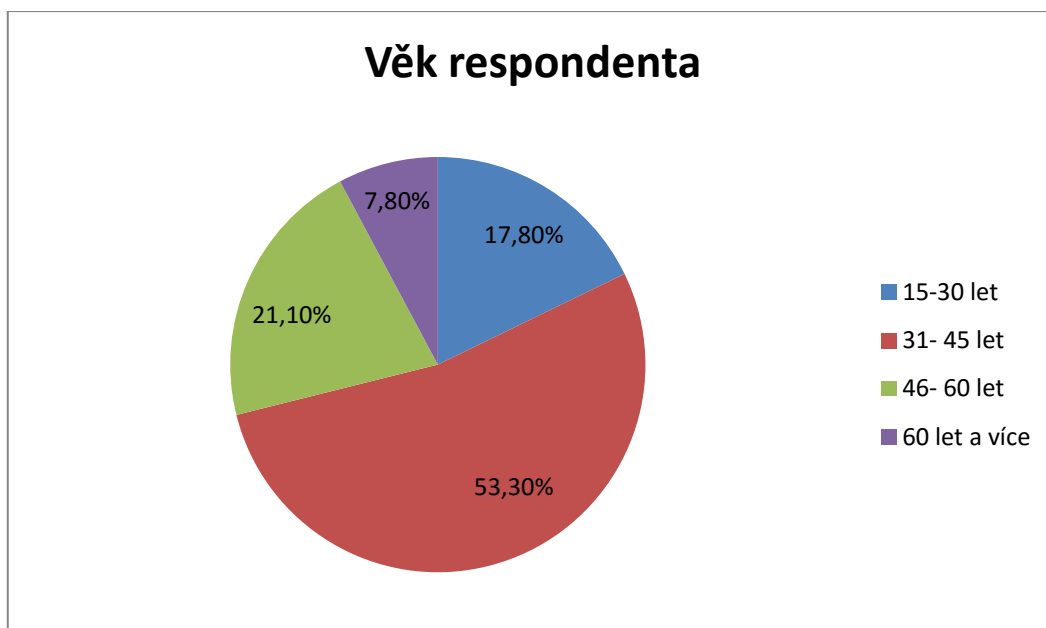
Otázka č. 16: Je Vám:

Tabulka č. 16: Věk respondenta

Věk respondenta	Absolutní četnost	Relativní četnost
15- 30 let	16	17,8 %
31- 45 let	48	53,3 %
46- 60 let	19	21,1 %
61 a více let	7	7,8 %
Celkem	90	100 %

Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Graf č. 16: Věk respondenta



Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Dle údajů vyplývá, že v organizaci pracuje 53,30 % respondentů ve věku 31-45 let, 21,10 % respondentů ve věku 46-60 let, 17,80 % respondentů ve věku 15-30 let a 7,80 % respondentů ve věku 60 let a více.

8 SHRNU TÍ A DISKUSE

Empirická část této diplomové práce se zabývá problematikou vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, jejímž cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci dané organizace hodnotí potřebu se nadále vzdělávat a profesně rozvíjet. Následně, dle zjištěných informací formulovat závěry a doporučení v oblasti stávajícího vzdělávacího systému ve vybrané organizaci.

Jak v organizaci vypadá podnikové vzdělávání? Mají zaměstnanci dle svého názoru dostatek příležitostí se nadále vzdělávat? Považují zaměstnanci dle svého hlediska další vzdělávání za důležité? Na všechny tyto a další otázky chtěla autorka práce nalézt odpověď.

Odpověď na tyto otázky se snažila nalézt pomocí empirického výzkumu, který byl v tomto případě kvalitativně kvantitativní. Kvalitativní výzkum spočíval ve strukturovaném rozhovoru s personalistou, který autorce práce poskytl dostačující informace, které od něj požadovala a které tak přispěli k sepsání této diplomové práce. Nyní je čas k zodpovězení výzkumných otázek, které zní:

Výzkumná otázka č. 1: *Jaká je role personalisty v procesu vzdělávání?*“

Z výzkumu vyplynulo, že má organizace velmi kladný vztah ke vzdělávání svých zaměstnanců, což je velmi pozitivní zjištění. Systém podnikového vzdělávání tvoří personalisté, kteří spolupracují s externími lektory při realizaci vzdělávací akce. V rozhodování o tom, zda je vzdělávací akce potřebná, rozhoduje personalista. Při tvorbě vzdělávací akce personalista postupuje dle jednotlivých fází firemního vzdělávání (viz. teoretická část). Personalisté mají za úkol zajistit všechny organizační záležitosti potřebné pro realizaci vzdělávací akce. Zajišťují školitele, místo a čas konání vzdělávací akce, v některých případech zajišťují dokonce dopravu, stravování apod.

Ve fázi hodnocení vzdělávací akce personalisté vypracovávají roční hodnocení, ve kterém zaměstnanci hodnotí danou vzdělávací akci a mají také možnost uvést, v jaké oblasti by se rádi zdokonalili a v čem by se chtěli dále vzdělávat.

Zároveň po každé vzdělávací akci personalista nechá zaměstnance vyplnit hodnotící dotazník, ve kterém zaměstnanec uvádí spokojenost, či nespokojenost s absolvovaným kurzem, s odborností školitele apod. Dle odpovědí pak na konci roku personalista vždy zhodnotí, zda budou s daným lektorem/společností spolupracovat i další rok, či nikoliv. V případě, že daný lektor nevyhovoval, organizace vyhlásí výběrové řízení, ve kterém personalista provádí různé rozhovory s lektory apod.

Výzkumná otázka č. 2: „*Myslí si personalista, že je vzdělávání ve firmě Prakab dostačující?*“

Dle zjištěných výsledků se personalista domnívá, že vzdělávací systém v organizaci má stále co zlepšovat, Některé vzdělávací akce jsou spíše zákonně orientované, které se řídí dle směrnice a legislativy. Samozřejmě jsou realizovány i jiné vzdělávací akce, například odborná školení dle popisu pracovních funkcí dotyčných zaměstnanců. Jeden z důvodů, proč personalista spatřuje nedostačující vzdělávání v organizaci, může být i nedostatek financí a také nedostatek kvalitních lidí, kteří organizují školení a starají se tak o jeho průběh a následné vyhodnocování.

Kvantitativní výzkum byl realizován pomocí techniky dotazníkového šetření, kterého se účastnilo celkem 90 zaměstnanců dané organizace a které tak dopomohlo k celkovému obrazu vzdělávání v organizaci z více úhlů pohledu. Dotazník byl zcela anonymní a sčítal celkem 16 otázek. Po celou dobu vyplňování dotazníků byla autorka této práce přítomna a nápomocna pro případ, že by zaměstnanec nerozuměl otázce.

Z výsledků výzkumů vyplývá, že:

- 69 % respondentů uvádí, že má dostatek příležitostí se v rámci organizace vzdělávat,
- Necelých 83 % respondentů se dalšího vzdělávání zúčastňuje nikoliv proto, že by to sám daný zaměstnanec chtěl, či požadoval, ale proto, že je to povinné a zaměstnavatel, či vedoucí pracovník to zaměstnanci nařídí a vyžaduje to po něm. V tomto ohledu je možné spatřovat jakousi nenáklonnost zaměstnanců k dalšímu sebe rozvoji, či

k sebezdokonalování se. Ovšem s tímto faktem se dostáváme do sporu s dalším výsledkem níže,

- Až 96 % zaměstnanců považuje ze svého hlediska další vzdělávání za důležité. Nabízí se proto otázka, proč sami zaměstnanci nevyvíjí aktivitu v účasti na vzdělávacích aktivitách sami od sebe, ale pouze z příkazu „shora“.
- 24 % respondentů možnosti dalšího vzdělávání spatřují jako možnost seberealizace. Tento údaj byl pro autorku práce mile překvapující, jelikož se domnívala, že většina respondentů uvede spíše odpověď typu: Možnost vyššího mzdového ohodnocení, které zaškrtnulo pouze 16 zaměstnanců z celkového počtu dotazovaných.

Prioritním cílem této diplomové práce bylo zjistit, jak zaměstnanci dané organizace hodnotí potřebu se nadále vzdělávat na základě vlastní analýzy. Následně formulovat doporučení pro zlepšení stávajícího vzdělávacího systému v organizaci. Tento cíl byl splněn, jelikož z dosažených výsledků je patrné, že většina respondentů hodnotí potřebu se nadále vzdělávat za důležitou, jelikož si jsou vědomi, že právě další vzdělávání vede k obohacování a rozšiřování již získaných informací, schopností a dovedností. Další vzdělávání se stává klíčem nejen k úspěchu a prosperitě firmy, ale i k úspěchu samotného zaměstnance, který si díky pravidelnému vzdělávání udrží pracovní místo ve stále se zvyšujícím, dynamickém pracovním prostředí. O kvalitě vzdělávacích aktivit, které jsou pro zaměstnance pořádány, vypovídá jejich pozitivní hodnocení, v kterém zaměstnanci nespatřují žádná negativa, ba naopak oceňují odbornost zvolených lektorů či samotnou organizaci vzdělávací aktivity. Možná díky tomuto faktu je většina zaměstnanců s firemním vzděláváním spokojena a absolvované kurzy tak naplňují jejich očekávání. Některé kurzy, či školení si zaměstnanci mohou zvolit i sami, dle své aktuální potřeby, ovšem to se týká spíše administrativních pracovníků. I když je výběr lektora v kompetenci personálního oddělení, mohou zaměstnanci doporučit lektora pro danou vzdělávací akci, se kterým mají pozitivní zkušenosti, například z minulého zaměstnání.

Na základě výsledků, které vplynuly z analýzy dat, bylo zjištěno, že se předpoklad č. 1 nepotvrdil, jelikož velké procento respondentů (69%) má dostatek možností se nadále vzdělávat. To, zda toho využívají, či nikoliv je už pouze na nich samotných.

Předpoklad č. 2 se taktéž nepotvrdil, jelikož zaměstnanci spatřují v dalším vzdělávání především možnost seberealizace a možnost udržet si pracovní místo ve stále konkurenčnějším prostředí, než vidinu vyššího mzdového ohodnocení ze strany zaměstnavatele.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Nyní by bylo vhodné zhodnotit stávající vzdělávací systém organizaci a provést doporučení pro zkvalitnění systému vzdělávání za účelem toho, aby se stal co nejefektivnější. Společnost Prakab si velice zakládá na kvalitě svých výrobků a na spokojenosti svých zákazníků. Díky tomuto faktu je firma nucena neustále zlepšovat kvalitu nabízených služeb a také zdokonalovat své pracovníky prostřednictvím neustálého vzdělávání. Dle provedené analýzy v organizaci bylo zjištěno, že je vzdělávací systém dané organizace velmi kvalitně nastaven a nabídka kurzů je dostačující a efektivní. Nicméně je nutné brát v úvahu jak kladně působící prvky, tak i ty negativně působící prvky, aby mohlo dojít k následné eliminaci těchto nedostatků. V organizaci bylo zjištěno několik nedostatků v oblasti vzdělávání, na které je nutno poukázat. K tvorbě návrhů a doporučení autorka práce čerpala z teoretických poznatků o firemním vzdělávání, které jsou uvedené v teoretické části. Dále ze studia interních dokumentů dané organizace, z informací od specialisty lidských zdrojů a v neposlední řadě z výsledků dotazníkového šetření od samotných zaměstnanců organizace.

První nedostatek v zavedeném systému vzdělávání dané organizace je spatřován v informaci, že vzdělávací aktivity ze strany HR organizuje pouze jeden člověk. Jedná se o absolutní závislost celého vzdělávacího systému na jedné osobě, tedy na personalistovi. V této oblasti se autorka práce domnívá, že je více než nutné, přijmout dalšího zaměstnance do úseku HR, jelikož jeden personalista v takto nemalé organizaci, je na takovou náročnou činnost, jako je organizace vzdělávací aktivity, opravdu nedostačující.

Další nedostatek je spatřován zejména ve skutečnosti, že personalista, který vzdělávací aktivitu zajišťuje a organizuje, ve výsledku přítomen není, takže tak nemá možnost sledovat kvalitu školení/kurzu, a nemůže ani poslouchat a pozorovat reakce svých zaměstnanců v průběhu vzdělávací aktivity. Autorka práce proto navrhuje a doporučuje přítomnost alespoň jednoho personalisty, který bude po celou dobu vzdělávací akce přítomen, aby se přesvědčil jednak o úrovni odbornosti lektora, ale dozvěděl by se i reakce posluchačů.

Také by bylo vhodné, aby si mohl každý zaměstnanec v organizaci zvolit vzdělávací aktivitu dle svých preferencí, jelikož v současné době mají tuto možnost pouze administrativní pracovníci.

Na závěr této kapitoly lze říci, že je v této organizaci systém vzdělávání zaměstnanců velmi dobře nastaven a v praxi účinně funguje. Ovšem i zde existují jisté oblasti, na kterých je nutno ještě zapracovat, jelikož neustále je co zlepšovat a zdokonalovat.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části, tj. na část teoretickou a na část empirickou. V teoretické části diplomové práce se autorka soustředovala na obecné pojmy, kterými jsou například význam lidských zdrojů, jak se lidské zdroje řídí, plánují a v čem spočívá personální strategie. Autorka diplomové práce poskytla čtenářům obraz o tom, jakou úlohu tvoří vzdělávání při rozvoji zaměstnanců, jelikož úloha vzdělávání se dnes čím dál tím více stává celoživotním procesem, ve kterém firma zaujímá stále větší roli. Autorka nastínila také zvláštnosti a odlišnosti výchovy a vzdělávání dospělých vzhledem k vzdělávání mladších věkových kategorií. Dále se autorka diplomové práce zaměřila na motivaci zaměstnanců se nadále vzdělávat a na jejich pracovní spokojenost, poněvadž motivace zaměstnanců ke vzdělávání je podstatná součást vzdělávacího procesu. Dalším tématem, kterým se autorka v této práci zabývala, byla tvorba vzdělávací aktivity, která v sobě zahrnuje několik kroků a fází, které na sebe vzájemně navazují a tvoří tak jednotný celek k vytvoření vzdělávací aktivity.

Druhou část diplomové práce tvořila část empirická, která byla zpracována na základě vlastní analýzy pomocí techniky dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru. V dotazníku se pozornost zaměřovala zejména na zjištění spokojenosti zaměstnanců s podnikovým vzděláváním v organizaci. Otázky směřovaly k nalezení odpovědí na to, zda mají zaměstnanci organizace dostatek příležitostí se vzdělávat, zda považují podnikové vzdělávání ze svého hlediska za důležité, zda jsou spokojeni s úrovní organizace vzdělávací aktivity, s úrovní odbornosti lektorů, zda jsou s nabídkou vzdělávacích aktivit spokojeni, či nikoliv. V případě nespokojenosti se autorky zájem zaměřoval na názory samotných zaměstnanců. Byla hledána odpověď na otázku, co by v obsahu vzdělávání zaměstnanci uvítali, nebo co by v rámci podnikového vzdělávání pozměnili.

Prioritním cílem této diplomové práce bylo zjistit, jak zaměstnanci dané organizace hodnotí potřebu se nadále vzdělávat na základě vlastní analýzy. Následně formulovat návrhy a doporučení pro zlepšení stávajícího vzdělávacího systému v organizaci.

Pro naplnění tohoto cíle autorka oslovila 90 zaměstnanců vybrané organizace za účelem vyplnění zmiňovaného dotazníku, který byl zcela anonymní. Návratnost činila 100 %, tzn., že všichni vybraní respondenti dotazník vyplnili.

Tento cíl byl splněn, jelikož z dosažených výsledků je patrné, že většina respondentů hodnotí potřebu se nadále vzdělávat za důležitou, poněvadž si jsou vědomi toho, že právě další vzdělávání vede k obohacování a rozšiřování již získaných informací, schopností a dovedností. Další vzdělávání se stává klíčem nejen k úspěchu a prosperitě firmy, ale i k úspěchu samotného zaměstnance, který si díky pravidelnému vzdělávání udrží pracovní místo ve stále se zvyšujícím, dynamickém pracovním prostředí. O kvalitě vzdělávacích aktivit, které jsou pro zaměstnance pořádány vypovídá jejich pozitivní hodnocení, v kterém zaměstnanci nespatřují žádná negativa, ba naopak oceňují odbornost zvolených lektorů či samotnou organizaci vzdělávací aktivity. Možná díky tomuto faktu je většina zaměstnanců s firemním vzděláváním spokojena a absolvované kurzy tak naplňují jejich očekávání. Některé kurzy, či školení si zaměstnanci mohou zvolit i sami, dle své aktuální potřeby, ovšem to se týká spíše administrativních pracovníků. I když je výběr lektora v kompetenci personálního oddělení, mohou zaměstnanci doporučit lektora pro danou vzdělávací akci, s kterým mají pozitivní zkušenosti, například z minulého zaměstnání.

První předpoklad diplomové práce se týkal názoru, že zaměstnanci dané organizaci mají nedostatečný prostor pro vzdělávání a profesní rozvoj. Na základě výsledků, které vyplynuly z analýzy dat, bylo zjištěno, že se předpoklad č. 1 nepotvrdil, jelikož velké procento respondentů (69%) má dostatek možností se nadále vzdělávat. To, zda toho využívají, či nikoliv je už pouze na nich samotných. Druhý předpoklad se týkal názoru, že zaměstnanci dané organizace spatřují v dalším vzdělávání vizi vyššího ohodnocení. Na základě výsledků vyplývajících z analýzy dat bylo zjištěno, že se předpoklad č. 2 taktéž nepotvrdil, jelikož zaměstnanci spatřují v dalším vzdělávání především možnost seberealizace a možnost udržet si pracovní místo ve stále konkurenčnějším prostředí, než vidinu vyššího ohodnocení ze strany zaměstnavatele.

Přínos diplomové práce autorka spatřuje zejména pro organizaci, jako takovou, jelikož pomocí analýzy vzdělávacího systému má firma možnost spatřit

nedostatky v zavedeném systému vzdělávání. Na základě tohoto zjištění firma může dané nedostatky eliminovat, či zavedený vzdělávací systém pozměnit a zlepšit. Na závěr této diplomové práce lze konstatovat, že je ve vybrané organizaci systém vzdělávání zaměstnanců velmi dobře nastaven a v praxi účinně funguje. Ovšem i zde existují jisté oblasti, na kterých je nutno ještě zapracovat. Jelikož neustále je co zlepšovat a zdokonalovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTÁK, J. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, J. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

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

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

CHRÁSKA, M. Metody pedagogického výzkumu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978- 80- 247- 2497- 3.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení: Východiska a vývoj. 2.přepr. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978- 80- 247- 3269 5.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních podnicích. 4.aktual. a dopl. Vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978- 80- 247- 3823- 9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4.rozš. a dopl. Vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978- 80- 7261- 168- 3.

MUŽÍK, J. Andragogická didaktika: Řízení vzdělávacího procesu. Praha: Wolters Kluver ČR, a.s., 2011. ISBN 978- 80- 7357- 581- 6

PALÁN, Z. Profesionální vzdělávání. Praha: Skripta katedry andragogiky a personálního řízení, 2003.

PALÁN, Z. Další vzdělávání ve světě změn. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978- 80- 86723- 31- 0.

PLAMÍNEK, J. Synergický management: vedení spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Praha: Argo, 2000. ISBN 80- 7203- 258- 5.

PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých. Praha: Grada, 2010. ISBN 978- 80- 247- 3235- 0.

PROVAZNÍK, V., a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002. ISBN 80- 247- 0470- 6.

STÝBLO, J., J. URBAN, a M. VYSOKAJOVÁ. Personalistika 2007- 2008. Praha: Aspi, 2007. ISBN 978- 80- 7357- 239- 6.

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

TRUNEČEK, J. Management znalostí. Praha: C. H Beck, 2004. ISBN 80- 7179- 884- 3.

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

VÁCHAL, J., Z. VOCHOZKA a kol. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978- 80- 247- 4642- 5.

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

VODÁK, J., A. KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978- 80- 3651- 8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

GAVORA, P. Sprievodca metodologiou kvalitatívneho výskumu. 1. vyd. Bratislava: Regent, 2006. ISBN 80- 88904- 46- 3.

Seznam použitých internetových zdrojů

PALÁN, Z. Andromedia [online]. [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/podnikove-firemni-vzdelavani/>

Obchodní rejstřík [online]. [cit. 2015-12-16]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/prakab-prazska-kabelovna-s-r-o-43873189/>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázky

1 - Maslowa pyramida potřeb	26
2 - Faktory ovlivňující formu vzdělávacích metod	35
3 - Cyklus firemního vzdělávání a rozvoje	36
4 - Prvky procesu realizace vzdělávání	42

Grafy

1 - Příležitost se vzdělávat	56
2 - Možnost volby vzdělávací aktivity	57
3 - Četnost účasti za poslední rok	58
4 - Motiv ke vzdělávání.....	59
5 - Čas vzdělávací aktivity.....	60
6 - Důležitost firemního vzdělávání.....	61
7 - Úroveň organizace školení	62
8 - Úroveň odbornosti lektorů.....	63
9 - Přidaná hodnota do obsahu vzdělávání.....	64
10 - Možnost dalšího vzdělávání	65
11 - Negativum v účasti vzdělávací aktivity.....	67
12 - Očekávání od absolvovaných školení.....	68
13 - Délka pracovního poměru v organizaci.....	69
14 - Nejvyšší dosažené vzdělání	70
15 - Pohlaví respondenta	71
16 - Věk respondenta	72

Tabulky

1 - Příležitost se vzdělávat	55
2 - Možnost volby vzdělávací aktivity	56
3 - Četnost účasti za poslední rok	57

4 - Motiv ke vzdělávání.....	58
5 - Čas vzdělávací aktivity	59
6 - Důležitost firemního vzdělávání.....	60
7 - Úroveň organizace školení	61
8 - Úroveň odbornosti lektorů.....	62
9 - Přidaná hodnota do obsahu vzdělávání.....	63
10 - Možnost dalšího vzdělávání	65
11 - Negativum v účasti vzdělávací aktivity.....	66
12 - Očekávání od absolvovaných školení.....	67
13 - Délka pracovního poměru v organizaci.....	68
14 - Nejvyšší dosažené vzdělání	69
15 - Pohlaví respondenta	70
16 - Věk respondenta	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Otázky rozhovoru s personalistou	V
Příloha C – Hodnocení vzdělávací akce	VI

PŘÍLOHY

Příloha A - Dotazník

Dobrý den

Jmenuji se Lucie Horváthová a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia oboru Andragogika na Univerzitě Jana Amose Komenského Praha.

V diplomové práci se zabývám vzdělávacím systémem v podniku a ráda bych se od Vás dozvěděla, jak jste spokojeni se stávajícím vzdělávacím systémem ve Vašem zaměstnání. Proto Vás prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní a bude mi nápomocen pouze pro účely mého výzkumu v diplomové práci. Svou odpověď na otázky kroužkujte, popřípadě vepište svou odpověď na konec celé otázky.

Děkuji Vám za ochotu a za Váš čas při vyplňování dotazníku

Bc. Lucie Horváthová

DOTAZNÍK

1. Máte v rámci podniku dostatek příležitostí se vzdělávat?

- Ano
- Ne
 - Nedostatečná nabídka seminářů
 - Rozpočtová omezení
 - Pracovní vytížení
 - Jiný (Uveďte jaký).....

2. Máte možnost zvolit si vzdělávací aktivitu dle svých požadavků?

- Ano a využívám toho
- Ano, ale nevyžívám toho
- Ne, vzdělávací aktivita je mi vždy navrhována vedoucím pracovníkem

3. Kolika vzdělávacích aktivit jste se v zaměstnání za posledních 5 let zúčastnil(a)?

- Žádné
- 1-5 x
- 6-10 x
- 10 x a víc

4. Dalšího vzdělávání (kurzy/školení) se zúčastníte, protože:

- Chci sama
- Je to povinné a zaměstnavatel to vyžaduje

5. Jsou vzdělávací aktivity pořádány v rámci pracovní doby?

- Ano
- Někdy
- Ne

6. Považujete firemní vzdělávání ze svého hlediska za důležité?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Jak by jste ohodnotil(a) úroveň organizace školení?

- Výborná
- Velmi dobrá
- Dobrá
- Horší
- Špatná

8. Jak by jste ohodnotil(a) úroveň odbornosti lektorů?

- Výborná

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Horší
- Špatná

9. Co si myslíte, že by mělo být do obsahu vzdělávání přidáno? Uveďte prosím:

.....
 ...

 ...

10. Možnost dalšího vzdělávání pro Vás znamená:

- Možnost kariérního postupu
- Možnost udržet si pracovní místo
- Možnost vyššího mzdového ohodnocení
- Možnost seberealizace
- Jiné (Uveďte jaké).....

11. Nacházíte na účasti na vzdělávacích akcích nějaká negativa ?

- Ne
- Ano (Uveďte jaké).....

12. Naplnily absolvované školení/kurzy Vaše očekávání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Rozhodně ne
- Spíše ne

13. Jak dlouho zde pracujete?

- 0-1 rok
- 1- 6 let
- 6-12 let
- 12 let a více

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

15. Jste:

- Muž
- Žena

16. Je Vám:

- 15- 30 let
- 30- 45 let
- 45- 60 let
- 60+

Ještě jednou Vám mockrát děkuji za Váš drahocenný čas a vyplnění tohoto dotazníku!

Příloha B - Otázky rozhovoru s personalistou

- 1) Jaká je organizační struktura této organizace?
- 2) Kolik personalistů se zabývá vzděláváním zaměstnanců v organizaci?
- 3) Jak ve vaší organizaci vypadá podnikové vzdělávání?
- 4) S kým spolupracujete v procesu vzdělávání?
- 5) Kdo rozhoduje o identifikaci vzdělávacích akcí v dané době?
- 6) Podle čeho se rozhodujete, že je vzdělávací akce potřeba?
- 7) Kolik peněz přibližně investujete do vzdělávání svých zaměstnanců?
- 8) Kdo schvaluje různá školení a podle čeho je vybíráte?
- 9) Jaká je vaše role při plánování a realizaci vzdělávací akce?
- 10) Mají zaměstnanci možnost spolupodílet se na plánování vzdělávací akce?
- 11) Provozujete vzdělávání pouze na pracovišti, nebo i mimo něj?
- 12) Zvete si k vám externí lektory, nebo využíváte z řad zkušených zaměstnanců v organizaci?
- 13) Jakým způsobem rozhodujete o budoucím lektorovi?
- 14) Jaká je Vaše role při vyhodnocování vzdělávací akce? Jak jí vyhodnocujete?
- 15) Předkládáte výsledky někomu dalšímu?
- 16) Podle čeho soudíte, že byla vzdělávací akce účinná?
- 17) A otázka na závěr: Spatřujete v současném vzdělávacím systému v organizaci nějaké nedostatky? Pokud ano- jaké?

Příloha C - Hodnocení vzdělávací akce

Hodnocení vzdělávací akce											
Oceňujeme Vaši zpětnou vazbu, která nám pomáhá zefektivňovat naši vzdělávací činnost. Pro své hodnocení použijte vždy škálu uvedenou v záhlaví každé sekce a zakroužkujte příslušné hodnocení pro danou otázku. Věnujte, prosím, pozornost každému z níže uvedených bodů.											
Obecné údaje:											
Název kurzu:						Termín konání:					
Jméno účastníka:						Místo konání:					
Organizační útvar (oddělení):											
Zpětná vazba na kurz (NPS)*											
Určitě ne Určitě ano											
1. Doporučil/a bych kurz svým kolegům											
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10											
Přínos kurzu											
zcela souhlasí částečně souhlasí neutrální částečně nesouhlasí zcela nesouhlasí											
2. Dovednosti/Znalosti, které jsem získal/a, jsou <u>užitečné</u> vzhledem k mé pozici/náplni práce											
1 2 3 4 5											
3. Zvolený <u>způsob výuky a tempo</u> byly efektivní a usnadňovaly učení											
1 2 3 4 5											
4. To, co jsem se naučil/a, mi pomůže <u>zlepšit výkon</u> na mé pozici											
1 2 3 4 5											
5. Jsem <u>motivován/a</u> , abych <u>používal/a</u> nově nabyté dovednosti/znalosti v rámci své pozice											
1 2 3 4 5											

6. Domnívám se, že tento kurz <u>naplnil cíle</u> , které sliboval	1	2	3	4	5
Celková spokojenost	úplně spokojen/a	spíše spokojen/a	neutrální	spíše nespokojen/a	zcela nespokojen/a
7. Celkovou spokojenost týkající se <u>organizace</u> tohoto kurzu hodnotím jako:	1	2	3	4	5
8. Spokojenost s <u>obsahem programu/kurzu</u> hodnotím jako:	1	2	3	4	5
9. Celkový <u>přínos kurzu</u> hodnotím jako:	1	2	3	4	5
Hodnocení lektora (1 = Vynikající, 2 = Dobrý, 3 = Průměrný, 4 = Slabý, 5 = Nedostatečný)					
10. Jméno lektora/facilitátora (doplňte prosím)	Má hlubokou znalost školených o tématu	Umí udržet pozornost účastníků	Je schopen zodpovědět všechny dotazy	Podporuje aktivní účast	Prezentační dovednosti
11. Prosím, uveďte jakékoliv komentáře či připomínky, které máte ke kurzu (lektor, obsah, atd.)					

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora:	Lucie Horváthová
Obor:	Andragogika
Forma studia:	Prezenční
Název práce:	Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců
Rok:	2016
Počet stran textu bez příloh:	73
Celkový počet stran příloh:	7
Počet titulů českých použitých zdrojů:	28
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:	1
Počet internetových zdrojů:	2
Počet ostatních zdrojů:	0
Vedoucí práce:	Ing. Lilla Svatošová