

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016–2019

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Eva Vojáčková Jarešová

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců SUDOP Praha a.s.
v návaznosti na jejich kariérní růst**

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2016–2019

BACHELOR THESIS

Eva Vojáčková Jarešová

**Education and development of the employees of SUDOP
Praha Ltd. in connection with their career growth**

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 17. února 2019

Eva Vojáčková Jarešová

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce Ing. Magdě Neuwirthové, Ph.D., za odborné vedení bakalářské práce, užitečné informace, cenné rady a vstřícný přístup.

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci. Zabývá se prací s lidskými zdroji a jejich kariérním postupem. V teoretické části seznamuje s jednotlivými pojmy jako např. lidským kapitálem, lidskými zdroji a prací s nimi. Popisuje vzdělávací potřeby, identifikaci talentu a možnosti vzdělávání jako důležitého prostředku pro plánování kariéry zaměstnance. V závěru teoretické části práce seznamuje se systémem vzdělávání ve společnosti SUDOP Praha a.s. Praktická část analyzuje systém vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci, a to empirickým šetřením. Zaměřuje se též na spokojenost se současným stavem rozvoje a s možností budování kariéry. Tuto část uzavírá vlastní vyhodnocení zjištěných výsledků. Cílem práce je analyzování systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti SUDOP Praha a.s. Bakalářská práce porovnává teoretická východiska s praktickou částí. Navrhuje možný přístup společnosti k jednotlivým zaměstnancům.

Klíčová slova

Formy vzdělávání, kariéra, kompetence, kvalifikace, lidský kapitál a lidské zdroje, manažer, metody vzdělávání, následnictví, talent, vzdělávání a rozvoj.

Annotation

The bachelor thesis focuses on the education and development of employees in the organization. It deals with work with human resources and their careers. In the theoretical part, it introduces particular concepts such as human capital, human resources and work with them. It describes educational needs, talent identification and learning opportunities as an important means of planning the career of an employee. In the conclusion of the theoretical part the thesis informs about the education system at SUDOP Praha Ltd. The practical part analyzes the system of education and development in a selected organization by means of empirical investigation. It also focuses on the satisfaction of the current state of development and the possibilities of building a career. This part concludes with its proper evaluation of the results. The aim of the thesis is to analyze the system of education and development in SUDOP Praha Ltd. The bachelor thesis compares the theoretical possibilities with the practical part. It suggests the company's possible approach to individual employees.

Keywords

Education and development, forms of education, career, competencies, human capital and human resources, manager, methods of education, qualifications, succession, talent.

Obsah

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 DEFINOVÁNÍ STĚŽEJNÍCH POJMŮ	10
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.1 Učení lidí v organizaci.....	19
2.2 Metody vzdělávání.....	19
2.3 Talenti	21
3 KARIÉRA	23
3.1 Nástupnictví manažerů	26
4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI SUDOP PRAHA A.S.	28
PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 PŘÍPRAVA VÝZKUMU	31
6 SBĚR INFORMACÍ	33
7 ANALÝZA VÝZKUMU	34
8 VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	54
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	61
SEZNAM ZKRATEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	64
SEZNAM PŘÍLOH	66

ÚVOD

Vzdělávání je základní a podstatnou součástí našeho života. Vzdeláváme se od narození až do konce života. Proces vzdělávání je závislý na skutečnosti, ve které fázi života se nacházíme. Od narození se učíme od rodičů, postupně ve školských zařízeních až po období adolescence. V dospělosti, kdy jsme již zařazeni do pracovního života, se vzděláváme prostřednictvím vyšších školních institucí. Doplňujeme potřebné **odborné vzdělání** pro vykonávání odborné profese nebo zvyšujeme svou **kvalifikaci** doplněním o vysokoškolské vzdělání. Doplňujícím k **formálnímu vzdělávání** ve školských zařízeních je tzv. další vzdělávání nebo také **profesní vzdělávání**. Toho využíváme zejména v pracovním životě.

Téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců SUDOP Praha a.s. v návaznosti na jejich kariérní růst“ bylo autorkou vybráno z důvodu **vlastního zájmu** o oblast vzdělávání. V uvedené společnosti autorka pracuje na personálním oddělení a jednou z činností, která spadá do její kompetence, je právě zajišťování vzdělávacích aktivit pro zaměstnance.

Společnost SUDOP Praha a.s. je jednou z nejstarších projekčních organizací. Její počátky se datují do roku 1953. Již v této době bylo zaměstnancům poskytováno vzdělávání a rozvoj dovedností. I v dnešní době si společnost uvědomuje, že klíčem k úspěchu je vzdělávání, což je zároveň **strategický cíl**. Za dobu trvání organizace, kdy se neustále mění požadavky na pracovní procesy, jsou zaměstnanci podporováni k dalšímu vzdělávání ať již na pracovišti, nebo mimo něj. Organizace **pečuje** o své zaměstnance a umožňuje jim získávání znalostí prostřednictvím širokého spektra **školení a kurzů**. Pracovníky podporuje tato péče k **loajalitě** a hrdosti, že mohou pracovat „v barvách“ SUDOPu. Vykonávají svou **práci svědomitě** a zároveň přispívají k vytvoření dobrého jména podniku, zvyšují **konkurenceschopnost** a **prosperitu**. Avšak není možné opomíjet to, že o vzdělávání a rozvoj musí mít zájem také samotní zaměstnanci.

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzování systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci SUDOP Praha a.s. Bakalářská práce se zaměřuje nejen na vzdělávání samotné, ale také na kariérní růst zaměstnanců. **Dílčími cíli** jsou návrhy a doporučení, která vzejdou z informací z dotazníkového šetření a rozhovorů

s respondenty. Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Každá část bude členěna do několika kapitol.

V **teoretické části** budou definovány stěžejní pojmy, které se budou opírat o odbornou literaturu. Její zpracování přiblíží čtenářům téma **vzdělávání, rozvoje a kariéry**. Teoretická část bude zakončena identifikací systému vzdělávání a popíše vzdělávací aktivity ve vybrané organizaci.

Praktická část se bude zabývat výzkumem v oblasti vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu. Výzkum bude proveden empirickým šetřením, konkrétně **kvantitativní metodou** prostřednictvím **dotazníků**, jež budou distribuovány osobně autorkou vybranému vzorku zaměstnanců. Pokud nebude možné osobní předání, bude distribuce dotazníku zajištěna nadřízeným pracovníkem. Po vyplnění budou dotazníky navráceny na personální oddělení, kde budou převzaty autorkou k **vyhodnocení**. Vzhledem k malému počtu respondentů pro dotazníkové šetření bude výzkum realizován také **kvalitativní metodou** formou **rozhovorů** se zaměstnanci podniku. Tito zaměstnanci budou vybráni z účastníků manažerského školení a budou požádáni o rozhovor. Na základě získaných informací a dat bude zjištěn stav vzdělávání a možnost kariérního růstu zaměstnanců. V závěru praktické části budou data vyhodnocena a **navržena doporučení**.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část je zaměřena nejprve na vysvětlení základních pojmů, které souvisí s tématem bakalářské práce a s problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

1 DEFINOVÁNÍ STĚŽEJNÍCH POJMŮ

Vzdělávání rozdělujeme na tři základní **formy**, a to na:

1. **formální,**
2. **neformální,**
3. **informální.**

Formální vzdělávání je označováno jako počáteční vzdělávání a je uskutečňováno ve školách a vzdělávacích institucích. Je možné ho členit do několika stupňů od základního až po vysokoškolské vzdělání. **Neformální** neboli další vzdělávání probíhá mimo zmíněné instituce, jakými jsou školská vzdělávací zařízení. Další vzdělávání je chápáno jako aktivita, která není počátečním vzděláváním. **Informální** vzdělávání je získáváno během každodenních činností v rodině, práci i při volnočasových aktivitách.

Pro bakalářskou práci je důležité **neformální** vzdělávání, které může být označeno jako další nebo podnikové vzdělávání. Palán ho označuje:

- a) „... jako **interní**, vnitropodnikové vzdělávání...
- b) jako **externí** vzdělávání...“¹

Interní neboli vnitropodnikové vzdělávání organizuje podnik ve vlastním zařízení, které je organizacemi označováno jako podnikové školicí centrum. **Externí** vzdělávání probíhá mimo pracoviště organizace a je zajišťováno školskými institucemi nebo specializovanými zařízeními. Mezi ně můžeme zařadit např. vzdělávací agentury, které disponují vlastními prostory a v nich pořádají semináře, kurzy a školení.

¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 65. ISBN 80-200-0950-7.

Kariéru Bělohlávek definuje jako „... *dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál.*“² Může mít počátek i ve školním věku. Každý z nás si volí svou cestu, kam směřuje a čeho chce dosáhnout. Pro některé lidi je kariérou vystudování určité prestižní **školy**, profesní růst a získání dovedností pro výkon vybrané funkce. Pro jednotlivce může symbol kariéry mít jiné kritérium jako např. dosažení určité pracovní pozice, plat, pracovní hodnota, pravomoc nebo činnosti, které vykonává. Záleží na každém, jak o své kariéře smýšlí. Pro některé jedince je to **manažerská pozice**, pro jiné je to finanční ohodnocení, jež dostává za svou práci, nebo i **smysl jeho práce**, kdy má pracovník pocit, že je nepostradatelný pro společnost.

Kompetence je termín pro určení pravomocí k výkonu pracovní funkce a zodpovědnosti za svěřenou práci. Urban ji definuje jako:

- a) „*souhrn pravomocí spojených s určitým pracovním místem...*
- b) *schopnost vykonávat určitou činnost a dosahovat v ní očekávaného výkonu...*“³

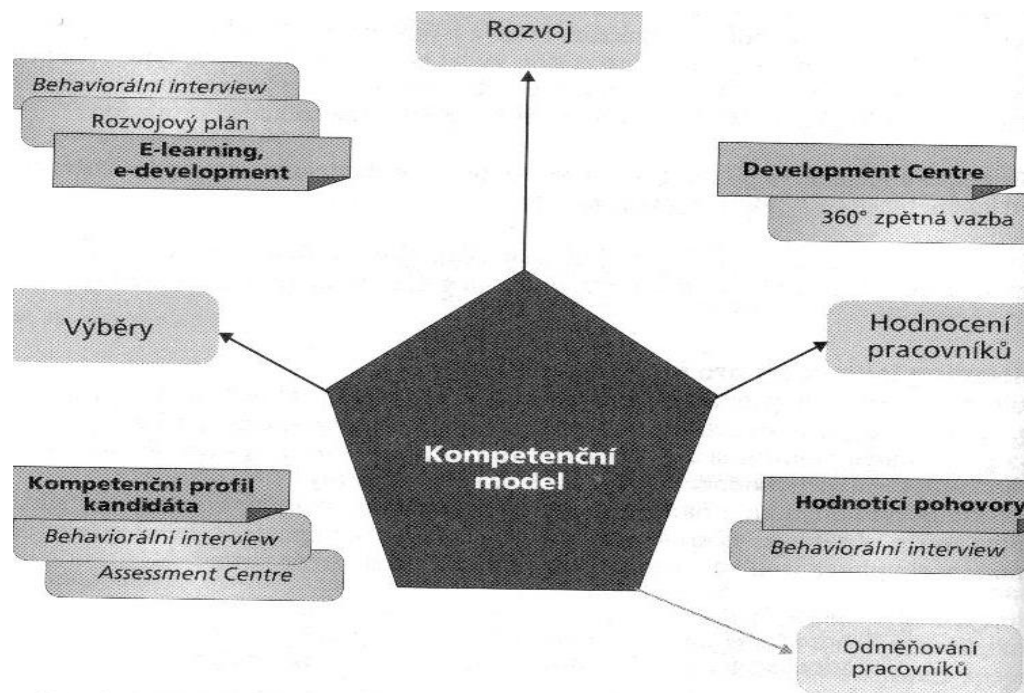
Na základě svého vzdělání, znalostí a dovedností je pracovník oprávněn vykonávat svou pracovní pozici. Kompetentní osoba je oprávněna pro výkon určité pracovní činnosti. Měla by být schopna vykonávat činnost kvalitněji a efektivněji než jiní pracovníci.

Soubor kompetencí, které jsou nutné k výkonu pracovní pozice, se nazývá **kompetenční model**. Tento model podnik zpracovává tak, aby definoval pracovní pozici a určil popis pracovní činnosti. Zároveň však pomáhá k rozvoji kompetencí a plánování rozvoje pracovníků. Kompetenční model také slouží jako podpůrný prostředek k plánovanému náboru pracovníků, kteří jsou obsazováni do jednotlivých pracovních pozic dle personální strategie podniku.

² BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994, s. 11. ISBN 80-7169-083-X.

³ URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004, s. 83. ISBN 80-7357-019-X.

Obrázek 1: Kompetenční model a jeho využití



Zdroj⁴

Kvalifikace je Urbanem označována jako „soubor předpokladů (znalostí, schopností a dovedností, zkušeností apod.) pro výkon pracovní činnosti...“⁵ Kvalifikaci můžeme nazývat též **způsobilostí** a je možné ji získat formálním vzděláním ve školském zařízení. Nad rámec formálního vzdělání ji lze zvyšovat a doplňovat odborným a profesním vzděláváním, samostudiem. Můžeme ji prohlubovat rozvojem pracovníka, který absolvuje kurz, školení nebo seminář. Výstupem je potvrzení v podobě vysvědčení, diplomu, certifikátu nebo osvědčení.

Před určením pracovní pozice jsou definovány **kvalifikační požadavky**. Tyto nároky na pracovní místo je možné rozlišovat následovně:

- a) **odborné** – zaměřené na znalost profese,
- b) **metodické** – zaměřené na schopnost řešení určené problematiky,
- c) **sociální** – schopnost samostatné a týmové práce, komunikace atd.,
- d) **osobní** – profesní integrita, která vyjadřuje sounáležitost, poctivost a loajalitu zaměstnance vůči zaměstnavateli.

⁴ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 70. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵ URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004, s. 89. ISBN 80-7357-019-X.

Lidský kapitál je soubor znalostí, dovedností, schopností a postojů v podobě přidané hodnoty, kterou pracovníci přispívají organizaci. Ať už jsou schopnosti vrozené nebo znalosti a dovednosti získané vzděláním, představují podstatnou část organizace. Bez této hodnoty by organizace nebyla schopna kvalitně a efektivně pracovat.

Mnoho společností si již uvědomuje, že je nutné do svých zaměstnanců také **investovat** a že tato investice je návratná. Vložení finančních prostředků do kvalifikace lidského kapitálu je efektivní při následném zvyšování produktivity a výkonu zaměstnanců. Organizace se stává na trhu atraktivní a konkurenceschopnější.

Lidský kapitál pro pracovníka dle Armstronga „*představuje očekávanou návratnost investic do lidského kapitálu, vyšší úroveň výdělků, větší spokojenost s prací, perspektiva lepší kariéry...*“⁶

Lidský kapitál je úzce spojen s **intelektuálním kapitálem** a je uváděn Armstrongem jako tříslložkový:⁷

- lidský kapitál,
- společenský kapitál,
- organizační kapitál.

Mužík a Krpálek podobu lidského kapitálu uvádí jako „*vnitřní vybavenost člověka, která je symbolizována nejen dosaženým vzděláním, ale také profesními zkušenostmi i potenciálem pro další rozvoj a sebezdokonalování.*“⁸

Lidské zdroje jsou Urbanem určovány jako „*jeden ze základních výrobních faktorů ekonomiky i jeden ze základních podnikových zdrojů.*“⁹ Tento pojem je definován několika autory stejně jako lidský kapitál. Proto je možné se přiklánět k výkladu Tureckiové, která hovoří o **člověku v organizaci**, přičemž uvádí 3 pojetí člověka jako zaměstnance, který přispívá organizaci rozvojem a zvyšováním výkonnosti:

1. „*mechanické pojetí – prodloužená ruka stroje, součást neživého mechanismu,*
2. *organistické pojetí – organizace vnímána jako živý organismus a člověk jako jedna z jeho částí,*

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 73. ISBN 80-247-0469-2.

⁷ Tamtéž, s. 71.

⁸ MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017, s. 35. ISBN 978-80-200-2773-3.

⁹ URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004, s. 90. ISBN 80-7357-019-X.

3. *systemové pojetí* – organizace je vnímána jako systém tvořený jak sociálními, tak technickými prvky ...¹⁰

Manažer je především **vedoucí** pracovník a člověk, který má znalosti a dovednosti. Ve své pozici musí vzbuzovat v podřízených přirozenou autoritu a prokazuje dovednost vést a řídit lidi. Dle Folwarczné je definován v podnikatelské sféře jako „*ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace...*“¹¹ Manažer může být zároveň **vlastníkem** společnosti. Jedná se o **řídícího** pracovníka, který svou prací přináší přidanou hodnotu organizaci a je nápomocný k vytváření zisků. Své podřízené nejen řídí, ale také je koordinuje a kontroluje jejich práci. Důležitou činností manažera je i motivace týmu a vytváření příznivého pracovního prostředí. Jednou z rolí manažera je **vedení lidí** v organizaci za účelem dosahování cílů společnosti. Vybírá nové pracovníky, rozmisťuje je na odpovídající pozice a dále spolupracuje s personálním oddělením na zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Manažery lze rozčlenit dle hierarchie v organizaci na:

- **vrcholové manažery**, kteří zastávají strategickou úroveň řízení – jsou nejvyšší složkou organizační struktury, vytváří dlouhodobé plány a strategie společnosti. V čele organizace stojí např. generální ředitel;
- **střední manažery**, kteří zastávají operativní čili taktickou úroveň řízení – jedná se o střední složku organizace, která plánuje, rozhoduje a řídí ve střednědobém časovém horizontu;
- **liniové manažery**, kteří zastávají operační úroveň řízení – jedná se o základní úroveň řízení, jež zajišťuje plánování a řízení v krátkodobém časovém horizontu. Na této úrovni jsou například mistři a manažeři s menším rozsahem zodpovědnosti.

¹⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 40. ISBN 80-247-0405-6.

¹¹ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 15. ISBN 978-80-247-3067-7.

Obrázek 2: Organizační cíle



Zdroj¹²

Manažerské schopnosti lze členit na:¹³

- **hard skills** (tvrdé dovednosti) – odborné znalosti a dovednosti;
- **soft skills** (měkké dovednosti) – práce a komunikace s lidmi, která je vnímána jako klíčová kompetence manažera.

Úspěch manažera je závislý na schopnostech komunikace při řešení úkolů, kdy rozvíjí samostatnou práci jednotlivců i týmu a koordinuje pracovní postup. Vytváří klidné a reálné prostředí pro komunikaci. Bere na vědomí argumentaci jednotlivců, stanovuje priority, reálné cíle a soustředí se na výsledek. Avšak než je takového jednání manažer schopen, prvotně by se měl zaměřit na svou vlastní osobu.

Soft skills lze rozdělit na několik kompetencí:¹⁴

- **osobní kompetence**
 - schopnost sebekontroly – plánování času a práce, určování priorit,
 - schopnost sebereflexe – odhadování reakcí, ovládání emocí,
 - orientace na cíl a výsledek – soustředění se a koncentrace,
 - ochota dále se učit a měnit věci k lepšímu – nestagnovat,
 - být připravený na rizika – analýza důsledků rozhodnutí,
 - vědomí si své zodpovědnosti – delegování, kontrola, vyhodnocování;

¹² BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 78. ISBN 80-85839-09-1.

¹³ FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 31. ISBN: 978-80-247-3067-7.

¹⁴ MÜHLEISEN, S., OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti. Soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2662-5.

- **sociální kompetence** – identifikace schopností, potřeb lidí a jejich motivace a vedení, schopnost empatie, navazování dobrých vztahů a nových kontaktů, zachová taktu a etiky;
- **metodické kompetence** – kreativní řešení problémů, prezentování a zpracovávání dat a informací, schopnost vyjednávání, příprava rozhodnutí.

Metodami vzdělávání je označován způsob vzdělávání lidí v organizaci, při němž člověk získává informace, znalosti i praktické dovednosti potřebné pro výkon své pozice. Armstrong je rozděluje na:

- „*metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti), které se používají v každodenní praxi jako součást speciálně šitého vzdělávacího programu...*“
- *metody vzdělávání mimo pracoviště, používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních...*
- *metody používané na pracovišti i mimo pracoviště...*“¹⁵

Metody vzdělávání na pracovišti se také nazývají **on the job** a mimo pracoviště **off the job**. Na metody vzdělávání je možné pohlížet i z hlediska didaktiky a dělit je na teoretické, teoreticko-praktické a praktické. Mužík uvádí, že „*metody jsou do značné míry klasickým tématem didaktiky. Současně je lze však označit jako výrazný rozvojový prvek teorie i vzdělávací praxe.*“¹⁶

Následnictví je možné definovat jako výběr pracovníka z nižší struktury organizace na pozici manažera. Následnictví je úzce spojeno s plánováním a řízením kariéry. Účelem pro **plánování následnictví** je dle Armstronga „*zajištění, aby organizace měla manažery, které potřebuje k uspokojení svých budoucích podnikových potřeb.*“¹⁷

Talent je definován Palánem jako „*projevené nadání.*“¹⁸ Tento termín lze vysvětlit jako **předpoklad**, který je vrozený **k rozvoji** schopností. Schopní neboli talentovaní zaměstnanci jsou velkým přínosem pro organizaci. Talent lze přirovnat k **osobnímu**

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 506. ISBN 80-247-0469-2.

¹⁶ MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. Praha: ASPI, 2004, s. 69. ISBN 80-7357-045-9.

¹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 537. ISBN 80-247-0469-2.

¹⁸ PALÁN, Z. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 210. ISBN 80-200-0950-7.

mistrovství, o němž pojednává Senge, a to jako o něčem, co přesahuje způsobilosti a dovednosti člověka.¹⁹

Vzdělávání a rozvoj pracovníků lze identifikovat jako činnost personálního oddělení, která zajišťuje získávání nových schopností, zvýšení kvalifikace a kompetence pro výkon více kvalifikované činnosti. V rámci této aktivity se lze zaměřit na tvrdé a měkké prvky dovedností, tzv. *hard skills* – odborné dovednosti a *soft skills* – sociální dovednosti v oblasti chování. Barták vzdělávání vysvětluje následovně: „*Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na rozvoj odborných či sociálních způsobilostí na úrovni celoorganizační, skupinové či individuální.*“²⁰ Zároveň je vzdělávání a rozvoj vnímán jako činnost související s profesním či kariérovým růstem. **Profesní růst** znamená rozvoj v rámci profese nebo pracovního místa. **Kariérovým růstem** je myšleno rozvíjení pracovníka, jeho schopností a dovedností pro možnost pracovního povýšení.

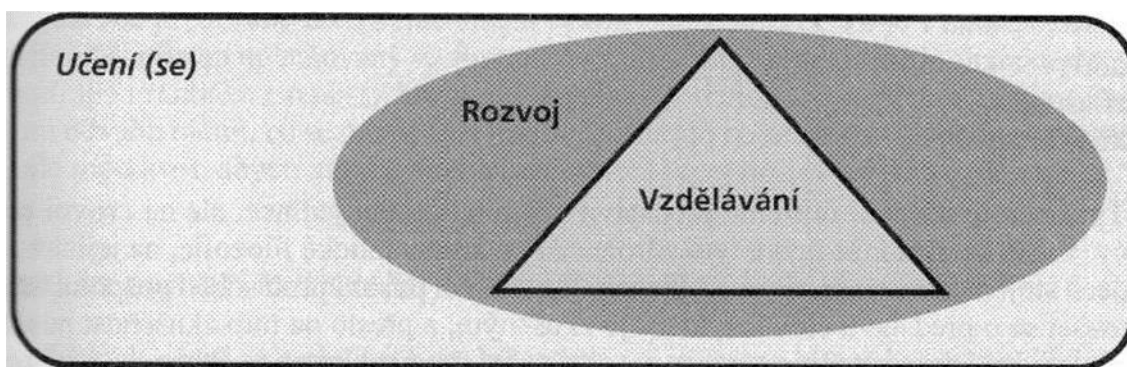
¹⁹ SENGE, M., P. *Pátá disciplína, teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2016, s. 147. ISBN 978-80-7261-428-8.

²⁰ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 66. ISBN 978-80-7452-020-4.

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Lidský kapitál je důležitou součástí podniku, o který je nutné pečovat, který je nutné vzdělávat a rozvíjet ho. **Vzdělávání** se zaměřuje na rozvoj sociálních a odborných způsobilostí v rámci organizace zacílené na jednotlivce, skupinu i celou organizaci. Patří mezi důležité personální strategie, kterými se zaměstnanci vedou a řídí ke zdokonalování, rozšiřování a prohlubování svých dovedností, znalostí a profesní způsobilosti. Jedná se o systém **podnikového vzdělávání**, které je zajištěno **externími** nebo **interními zdroji**.

Obrázek 3: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj²¹

Náklady na vzdělávací aktivity by měly být návratnou **investicí**. Jedním z prvních předpokladů je komparace mezi aktuálním stavem a potřebami organizace. Firmy se neustále vyvíjejí, mění technologie, rozšiřují své pole působnosti a přizpůsobují se trhu. Organizace však musí mít i pracovníky, kteří se umí a chtějí přizpůsobit, což znamená, že změny akceptují a podporují je. Pokud již takové lidi má, je nutné do jejich schopností investovat. Nejedná se však pouze o investici do klasického pojetí vzdělávání, jakým je v první řadě počáteční vzdělávání prostřednictvím škol, ale i další **profesní vzdělávání a rozvojové aktivity**.

²¹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 31. ISBN 978-80-247-1457-8.

2.1 Učení lidí v organizaci

Vzdělávání a rozvoj patří do procesu **učení se**. Tento proces Hroník definuje jako „...rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v dušení činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání.“²² V případě učení ve vztahu k lidem v organizaci hovoříme o **učící se organizaci**. V širším pojetí jde o učení se nejen na úrovni jednotlivce, ale celé skupiny či firmy. Tímto procesem je zajišťováno učení nejen formálně, ale i za provozu, při výkonu práce, ze zkušeností jednotlivců i týmu. Dochází tak k odstranění bariér mezi jednotlivými stupni organizační struktury podniku.

Senge popisuje učící se organizaci v pěti disciplínách, jež nazývá *systemové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílená vize a týmové učení*.²³ Těmito disciplínami zdůrazňuje **teorie** a **metody učení**. Usiluje o odpoutání se od individualismu, podporuje celek jako soubor znalostí a nástrojů řešení v prostředí změn. Podporuje jednotlivce ke společné vizi s týmem a organizací, ke vzniku nových způsobů myšlení a postupů. U zaměstnanců je kladen důraz na zodpovědnost a u manažerů apeluje na manažerské kompetence a schopnosti vedení.

Učení lidí v organizaci vyžaduje plánování. Je nezbytné definovat **potřeby** vzdělávání, identifikovat **klíčové zaměstnance**, volit vhodné **metody** a **formy**. Proces plánování není pouhé objednání pracovníka na školení či kurz. Je to umění a schopnost plány realizovat, průběžně je **hodnotit**, aby se zamezilo nežádoucím nedostatkům a vedlo k efektivitě celého procesu.

2.2 Metody vzdělávání

Potřeba vzdělávat zaměstnance je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Lidský kapitál je nositelem konkurenceschopnosti podniku. Organizace hledají způsoby, jak zajistit rozvoj svých zaměstnanců a tím i rozvoj společnosti. Metody vzdělávání lze obecně rozdělit na ty, které probíhají **v rámci organizace**, a na ty, jež probíhají **mimo**

²² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 30. ISBN 978-80-247-1457-8.

²³ SENGE, M., P. *Pátá disciplína, teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2016, s. 24–28. ISBN 978-80-7261-428-8.

pracovní prostředí. U metod v rámci pracovního procesu se jedná spíše o individuální vzdělávání a mimo rámec výkonu práce dochází k hromadnému vzdělávání²⁴, zpravidla se nejedná ani o pracovníky téže společnosti.

Na pracovišti „on the job“

Klade důraz na osvojení dovedností. Je vedeno neformálně a je vhodnější zejména pro méně kvalifikované profese. Tyto metody jsou využívány především pro potřebu rychlého zapracování nového, méně zkušeného pracovníka nebo vyškolení zaměstnance k nové činnosti. Posilují flexibilitu a zastupitelnost v pracovním procesu. Rozvíjí potenciál a kompetence nového pracovníka, umožňují seberealizaci zpravidla při nástupu zaměstnance – absolventa. Těmito metodami lze podpořit horizontální a vertikální posuny zaměstnanců, a tak vytvářet prostor pro budování kariéry.

Metody „on the job“:

- instruktáž,
- koučování,
- mentorování,
- counselling,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady.

Mimo pracoviště „off the job“

Je kladen důraz na získání a používání odborných znalostí. Využívají se zejména pro kvalifikované odborníky, specialisty a manažery. Jsou využívány pro rozvoj sociálních vlastností a dovedností, též k rozvoji již získaných znalostí. Uskutečňují se mimo pracoviště, převážně ve specializovaných školicích zařízeních, prostřednictvím vzdělávacích agentur nebo s externím lektorem. Školitelem je odborník na danou problematiku zvoleného tématu s kvalitními prezentačními dovednostmi. Zpravidla je omezena kapacita účastníků, aby byla zajištěna pozornost všech účastníků a též nebyly

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015, s. 269–270. ISBN 978-807261-288-8.

zvyšovány nároky na školitele. Témata jsou modifikována přímo pro pracovní skupinu a náplň její práce.

Metody „off the job“:

- přednáška,
- demonstrování,
- případová studie,
- workshop,
- brainstorming,
- simulace,
- hraní rolí,
- development centra,
- adventure education.

2.3 Talenti

Jako **talenti** jsou označováni lidé, kteří mají nadprůměrnou schopnost vykonávat určitou činnost. Může se týkat umělecké, manuální či pohybové činnosti, ale i chování, myšlení a kreativity. Talent je možné označit také jako **nadání**. Jsou jedinci, kteří umí svůj talent rozpoznat a dále jej rozvíjet. Při nástupu do zaměstnání své nadání uplatňují, jsou spokojenější se svou prací, stávají se z nich efektivní a angažovaní pracovníci organizace.

Práci s talenty se v organizaci zabývá **talent management** a je definován jako „...*personální strategie a řízení lidí zaměřené na vyhledávání, angažovanost a rozvoj talentovaných jednotlivců s klíčovými kompetencemi...*“²⁵ Cílem talent managementu je vyhledávání a podpora **talentovaných jedinců** v organizaci, zajištění rozvojových akcí pro získání klíčových kompetencí a osobní růst. Přínosem pro organizaci je dosažení požadavků a cílů neustálého rozvoje organizace prostřednictvím talentovaných, kvalifikovaných lidí. Tímto procesem je zvyšována konkurenceschopnost, výjimečnost

²⁵ MANAGEMENTMANIA.com. *Talent management*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/talent-management>

a stabilita podniku na ekonomickém trhu. Na trhu práce se firma stává atraktivním zaměstnavatelem, zajišťuje vyšší míru spokojenosti, angažovanosti a loajality svých zaměstnanců.

Jednou ze základních strategií organizace je **proces řízení talentů**²⁶ a zajišťuje:

- **plánování talentů**, přičemž určuje množství talentů a identifikování pracovní pozice na jakou bude jedinec obsazen,
- **získávání talentů** z vnitřních a vnějších zdrojů,
- **rozpoznávání talentů** identifikací možných jedinců, kteří budou zařazeni do programu vzdělávání a rozvoj kariéry,
- **řízení vztahů s talenty** poskytováním příležitostí k rozvoji a růstu,
- **rozvíjení talentů** osvojováním a zlepšováním schopností, znalostí a dovedností pro zajištění klíčových kompetencí,
- **stabilizování talentů** s cílem zamezit odlivu talentovaných lidí,
- **řízení kariéry** poskytováním příležitostí pro osobní rozvoj a budování kariéry,
- **plánování následnictví** manažerů,
- **přiliv talentů** získáváním nových jedinců, kteří mají pro organizaci potenciál,
- **zásobárnu talentů**, které bude mít organizace v případě potřeby k dispozici.

²⁶ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 319. ISBN 978-80-247-5258-7.

3 KARIÉRA

Hroník spojuje dva související termíny, a to **řízení kariéry** a **talent management**. Tyto dva termíny jsou podstatou pro část společnosti, která zabezpečuje lidské zdroje. Lze ji nazvat jako HR²⁷ a určuje strategii rozvoje podniku. Stávající management **vyhledává talenty** uvnitř organizace, na základě hodnocení je identifikuje, dále plánuje a řídí jejich profesní růst. Řízení kariéry podporuje diverzitu a umožňuje zaměstnanci **rozvoj vlastního potenciálu**.²⁸

Kariéru lze posuzovat ze dvou hledisek, a to z psychologického a sociologického. Z **psychologického pohledu** je o kariéře možné hovořit jako o individuálním pohledu člověka na vlastní stanovování cílů, rozvoj vlastních znalostí a zkušeností, náročnost vykonávané práce a dosažení sebeuspokojení. **Sociologickým pohledem** rozumíme absolvovaná studia, postup v organizační struktuře podniku, vyšší mzdy nebo platu apod.

Profesní kariéru je možné započít po předchozím vzdělávání, kdy si jedinec již vybral svou profesní dráhu. V případě, že je kariéra jedincem identifikována jako neúspěšná a nehodlá se jí dále věnovat, hledá uplatnění v oboru jiném. Negativním hlediskem je absence vzdělání a zkušeností v oboru, pro který se rozhodl. Možným východiskem je návrat ke vzdělávání a rozvoji.

V průběhu svého života prochází člověk jednotlivými **etapami kariéry**. Počátkem je **studium** na základní, střední a vysoké škole, studiem získal teoretické znalosti. Kariéra pokračuje **nástupem do zaměstnání**, kdy pracovník hledá nejvhodnější zaměstnání, získává dovednosti a první zkušenosti z pracovního života. Stanovuje si cíle, kterých chce dosáhnout. Pokračuje až do **středního věku**, kdy dosáhl již určitého stupně kariéry a nyní hodnotí, zda svých cílů dosáhl. Pracovník se rozhoduje, zda své získané dovednosti a znalosti uplatní v **současném zaměstnání** a zda mu bude umožněn vlastní rozvoj nebo bude hledat uplatnění v **jiné společnosti**. Změna zaměstnání může být ovlivněna několika faktory, jako je například dosažení nejvyššího možného postavení v zaměstnání nebo neumožnění rozvoje ve firmě. Jedinec má možnost se

²⁷ ABZ.cz. Slovník cizích slov. *Heslo: HR*. [online]. [cit. 2018-10-28]. Dostupné z: https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=HR&typ_hledani=prefix

²⁸ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 98. ISBN 978-80-247-1457-8.

rekvalifikovat a získat znalosti a dovednosti v jiném oboru. Kariéra zpravidla vrcholí ve **starším věku**, kdy již klesá výkonnost i snaha o vlastní rozvoj. V tomto období se zaměstnanec stává cenným prostředníkem k předávání znalostí a zkušeností novým pracovníkům.

Rozvoj kariéry je možné definovat dvěma složkami:²⁹

- 1) plánováním kariéry,
- 2) managementem kariéry.

Plánování kariéry je převážně aktivitou jednotlivce, kdy dochází ke sledování směru, postupu a vývoje.

Management kariéry je činnost organizace, jež bere v úvahu potenciál svých zaměstnanců a umožňuje jim kariérně růst.

V případě pozitivního i negativního vývoje je vhodné si stanovit **individuální kariérový plán**, který má čtyři úrovně.³⁰

- a) kariérová kotva,
- b) profese,
- c) zaměstnání,
- d) pozice.

Ad a) **Kariérovou kotvou** rozumíme vlastní vnímání osobního talentu, hodnot a motivací, s nimiž člověk nadále pracuje. V průběhu svého pracovního života si jedinec vymezuje hodnoty, motivy a cíle, kam se chce dopracovat, čeho chce dosáhnout a také co ho k takovému rozhodnutí vede. Analyzuje svá dosavadní zaměstnání a profese, bilancuje nad tím, zda ho minulé a současná pracovní pozice uspokojuje. U každé osoby dominuje jiná kotva a je na zaměstnavateli, zda tuto kotvu umí rozpoznat, pracovat s ní a umožní zaměstnanci realizaci v pracovním procesu. E. H. Schein popsal nejprve 5 kotev a poté k nim byly přidány další 3 kotvy.

²⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 278. ISBN 80-85839-09-1.

³⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994, s. 99. ISBN 80-7169-083-X.

Kariérové kotvy dle E. H. Scheina:³¹

- **jistota** (stabilita) – jedinec bývá méně ambiciózní a potřebuje mít jistotu zaměstnání a platu,
- **autonomie** (nezávislost) – pro tyto osoby je důležitá nezávislost, jedinci cítí potřebu si sami určovat pracovní plán a tempo práce,
- **manažerské kompetence** – vystihuje lidi, kteří usilují o manažerskou pozici, vedení a řízení, upřednostňují měkké dovednosti před odborným rozvojem,
- **technicko-funkční kompetence** – popisuje jedince, kteří budují kariéru ve svém oboru, své odbornosti, cítí potřebu zdokonalovat převážně své dovednosti,
- **kreativita** – vystihuje osoby, jež nejsou schopny rutinní práce, pociťují neustálou potřebu se realizovat na nových návrzích a plánech, přinášejí nové nápady,
- **služba** – určuje osoby snažící se o skloubení pracovních činností a osobních hodnot, které jsou pro ně důležitější než kvalifikace a schopnosti,
- **výzva** – těmto lidem je motivací zaměření na cíl, práce s obtížnějšími úkoly,
- **životní styl** – pro jedince jsou osobní a rodinné potřeby upřednostněny před kariérem růstem, pracují raději na částečné úvazky.

Ad b) V případě stanovení kariérového plánu se zaměřením na **profesi** se analyzují schopnosti zaměstnance, porovnávají se s nároky na pracovní pozici a vyhledávají se možnosti rozvojových aktivit.

Ad c) Při zaměření na úroveň **zaměstnání** se vyhledává optimální pracovní příležitost, která koresponduje s kariérovým plánem.

Ad d) Ve stupni **pozice** je hledání zaměřeno na činnost a náplň pracovní pozice.

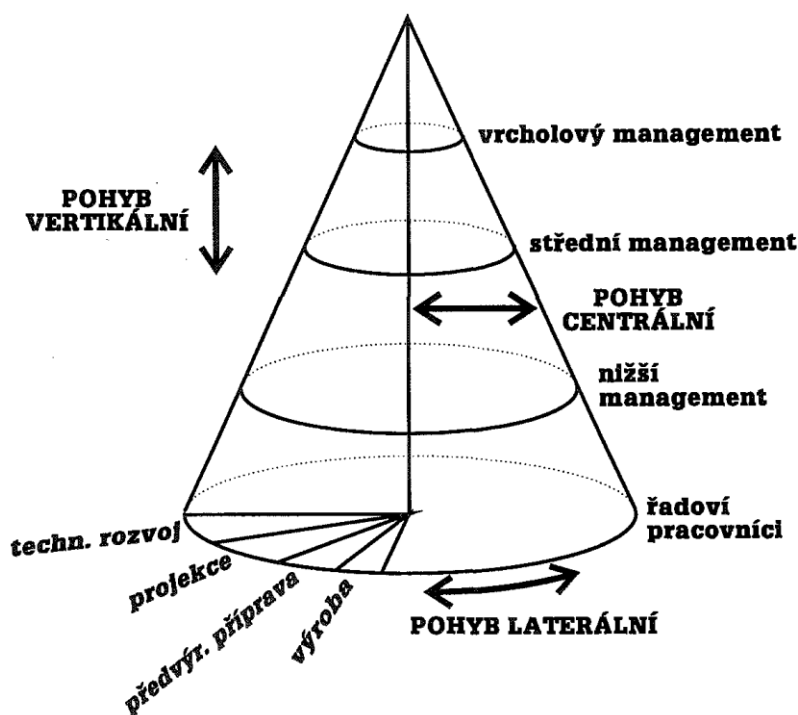
Plánování kariéry je výchozím krokem procesu řízení kariéry. Tvorba kariérového plánu je individuální činností jedince. Plán by měl obsahovat „...*identifikaci cílů, možností, schopností, či bariér. Čím podrobnější a specifitější bude plán, tím větší je*

³¹ MADIO.cz. *Kariérové kotvy podle Scheina*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://www.madio.cz/index.php/sefuv-blog-clanek/karierove-kotvy-podle-scheina.html>

šance na dosažení stanovených cílů.“³² Prostřednictvím manažera je stanovený kariérový plán posouzen v souvislosti s potenciálem zaměstnance. V případě pozitivního vyjádření je uzavřena mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem dohoda o kariérním růstu.

Pracovní kariéra je spojena s kariérním postupem, a to nejčastěji ve vertikálním směru vzhůru. Tento model se týká převážně zaměstnanců, u nichž je strategickým záměrem pracovní postup v organizační struktuře společnosti.

Obrázek 4: Kariérový pohyb dle E. H. Scheina



Zdroj³³

3.1 Nástupnictví manažerů

Cílem řízení kariéry na úrovni firmy je „...plánování a zajišťování nástupnictví v manažerských funkcích.“³⁴ Plánování nástupnictví je efektivním nástrojem pro

³² JERMÁŘ, M. *Personální procesy v organizacích, základní teze předmětu a vybrané metody*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014, s. 37. ISBN 978-80-261-0457-5.

³³ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 280. ISBN 80-85839-09-1.

³⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 98. ISBN: 80-247-0405-6.

zajištění nových manažerů, které je možné obsadit do pozic ihned po ukončení činnosti stávajícího manažera.

Nástupnictví je možné vyložit jako „...vytipování klíčových pozic, které jsou pro firmu životně důležité na straně jedné a na straně druhé identifikování nebo hledání vysoce výkonných lidí, kteří by byli pro tyto pozice vhodní.“³⁵

Systém nástupnictví je zajišťován **výběrem potencionálních lidí** zejména uvnitř firmy, s nimiž je prováděno pravidelné a objektivní hodnocení. Zaměstnance zařazené do systému nástupnictví je nutné podporovat, schvalovat jejich růst a investovat do nich finanční prostředky. Pokud se s vybraným zaměstnancem nebude nadále pracovat, plánovat jeho rozvoj, hrozí riziko ztráty zájmu ze strany jedince.

Organizace však s tímto systémem nemusí ani pracovat a je pro ni jednodušší a efektivnější, aby si místo vychování vlastního zaměstnance hledala **hotového odborníka – manažera**. Takový výběr lze provádět prostřednictvím např. **assessment centra (AC)**. Uvedená metoda výběru zaměstnance je mnohem náročnější a je založena na psychodiagnostických testech, simuluje různé situace pracovních činností a úkolů. Účastníci výběrového řízení jsou také vystaveni tlaku a stresu. Vyhodnocování manažerských dovedností a schopností je prováděno týmem odborníků AC, např. personalisty, náboráři a psychology.

³⁵ HRFORUM.cz. *Nástupnictví přináší firmám konkurenční výhodu*. [online]. 31. 5. 2016 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/nastupnictvi-prinasi-firmam-konkurencni-vyuhu/>

4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI SUDOP PRAHA a.s.

Společnost SUDOP PRAHA a.s. je organizací zabývající se projektováním, konzultační a inženýrskou činností. Specializuje se na řešení problematiky v oblasti dopravní infrastruktury, železničních staveb, silničních a dálničních staveb, pozemních a průmyslových staveb, inženýrských sítí, telekomunikací a energetiky.

Vzdělávání zaměstnanců věnuje organizace značnou pozornost. Dbá na rozvoj svých zaměstnanců a pravidelně jim zajišťuje potřebná **školení, semináře, kurzy a zkoušky** k výkonu svého povolání od vstupu do zaměstnání i po celou dobu pracovního života ve společnosti.

V průběhu pracovního poměru se každý zaměstnanec školí **dle své profese**. Při nástupu do zaměstnání absolvují všichni zaměstnanci prvotní školení, které je stejné pro všechny pracovníky. Další profesní vzdělávací aktivity jsou rozděleny pro odborné zaměstnance – projektanty a konstruktéry, a pro administrativní pracovníky.

Členění školení pro zaměstnance SUDOP Praha a.s.:

- a) **vstupní školení,**
- b) **periodická školení,**
- c) **legislativní – školení dle zákona,**
- d) **další profesní vzdělávání.**

Vstupní školení

Vstupní vzdělávání obsahuje zákonná školení, která patří k základním povinnostem zaměstnavatele a další vstupní školení absolvovaná v den nástupu do zaměstnání.

Obsahem **vstupního školení** je:

- školení BOZP a PO,
- vnitřní předpisy, řády a směrnice,
- školení informačních technologií, MS Office a odborné školení softwaru potřebného pro výkon pracovní činnosti.

Obsahem **dalšího vstupního školení**, které je realizováno během několika týdnů, nejdéle však do 1 roku po nástupu do zaměstnání je:

- seznámení se společností, její historií, vývojem a cíli,
- školení řidičů referentských vozidel,
- MS Office – práce s aplikacemi Word a Excel,
- zvládnutí pracovních dovedností nutných k výkonu odborných pracovních činností.

Tato školení jsou zajišťována proškolenými odbornými pracovníky a jsou prováděna na pracovišti zaměstnance.

Periodická školení

Periodická školení jsou pořádána z důvodu udržení kvalifikačních požadavků, zejména na odborné profese projektantů a konstruktérů. Jsou zaměřena na zvládnutí činností potřebných k výkonu jejich pracovní pozice a prohlubují znalosti a dovednosti zaměstnance. Mezi periodická školení patří opakování vstupního školení dle zákonné povinnosti zaměstnavatele.

Periodická školení jsou:

- opakované školení BOZP a PO,
- odborná školení a semináře pro projektanty a konstruktéry.

Legislativní školení

Legislativní školení jsou pořádána a zajišťována zejména pro vedení společnosti a administrativní pracovníky. Během nich jsou získávány informace o změnách v legislativě, zákonných úpravách, nařízeních EU nebo vlády.

Legislativní školení jsou:

- semináře a kurzy s tematikou daňové a účetní problematiky pro účetní,
- semináře a kurzy pracovního práva pro personalisty,
- semináře a kurzy pro obchodní oddělení,
- semináře a kurzy pro právní oddělení.

Další profesní vzdělávání

Doplňující vzdělávací aktivity jsou pořádány jako následné nebo navazující po absolvování periodických školení a kurzů. Prohlubují znalosti a dovednosti, které již

zaměstnanec získal předchozím vzděláváním, a to buď ve školských zařízeních, nebo účastí na předchozích kurzech či školeních. Udržují a zvyšují kvalifikační předpoklady, zejména pro odborné profese projektantů, konstruktérů. Též jsou zaměřeny na manažerské dovednosti vedoucích pracovníků, schopnost práce s výpočetní technikou, programy a jazykovou vybavenost zaměstnanců. Tato školení nejsou povinná, ale zaměstnavatel své pracovníky podporuje k následnému vzdělávání.

Mezi další profesní vzdělávání patří:

- přípravné kurzy k získání odborných osvědčení a zkoušek,
- přípravné kurzy k autorizačním zkouškám,
- manažerské školení – soft skills,
- IT školení,
- jazykové kurzy anglického a německého jazyka.

Školení a kurzy jsou prováděny jak na pracovišti, tak i mimo něj. Záleží v daném případě na možnosti školitele. Zaměstnanci jsou školeni profesionálními lektory a školiteli. Jsou zajišťovány personálním oddělením nebo vedoucími pracovníky přímo ve spolupráci s organizátory vzdělávacích akcí.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část je věnována kvantitativnímu výzkumu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti SUDOP Praha a.s. Dále se zabývá kvalitativním šetřením spokojenosti s absolvovaným manažerským školením. Na základě získaných informací a dat je provedena **analýza a vyhodnocení** výzkumu.

5 PŘÍPRAVA VÝZKUMU

Výzkum je realizován dvěma způsoby, a to kvantitativní metodou doplněnou o kvalitativní metodu. **Kvantitativní metoda** spočívá v identifikaci **vzorku zaměstnanců** v různých vrstvách po vertikále organizační struktury společnosti, kterým bude předán dotazník. Vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců na manažerském postu je výzkum doplněn o **kvalitativní výzkum** formou rozhovoru s **účastníky manažerského školení**.

Cílem práce je analyzování systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti SUDOP Praha a.s.

Hypotézy

Před samotným výzkumem byly stanoveny následující hypotézy.

Hypotéza č. 1: Alespoň 70 % respondentů považuje vzdělávání během pracovního života za prospěšné.

Hypotéza č. 2: O kariérní postup usiluje méně než 30 % respondentů.

Na uvedené hypotézy odpovídá soubor výzkumných otázek a rozbor rozhovorů s jednotlivými účastníky manažerského školení.

A) Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je proveden formou **dotazníkového šetření**. Dotazník je distribuován zaměstnancům v několika úrovních organizační struktury podniku. Jedná se o vrcholové vedení společnosti. Dále je dotazník předán vedoucím středisek

společnosti, vedoucím úseků a skupin. Ve všech případech jde o zaměstnance, kteří řídí nebo vedou svěřenou skupinu zaměstnanců.

Vybranému reprezentativnímu vzorku je předán dotazník se čtrnácti otázkami. Otázky jsou formulovány tak, aby odpovědi byly vypovídající o stavu vzdělávání ve společnosti, možnosti dalšího vzdělávání, rozvoji a kariérním růstu.

B) Kvalitativní výzkum

Ve společnosti SUDOP Praha a.s. se uskutečňuje **manažerské školení** opakovaně. V období od října až do prosince 2017 se konalo v budově společnosti ve čtyřech termínech. V průměrném počtu se ho zúčastnilo 20 zaměstnanců, kterým bylo doporučeno nadřízeným nebo personálním oddělením. Po absolvování školení v rámci pracovního procesu bylo naplánováno výjezdní Manažerské školení 2018. Uskutečnilo se ve dnech 7. – 8. 6. 2018.

Účastníky byli projektanti, kteří zároveň vykonávají pozici zástupce vedoucího střediska, vedoucího úseku nebo skupiny střediska. Dále se účastnil vedoucí střediska a personalistka, kteří o manažerské školení projevíli zájem. Odborný výklad vedla lektorka a koučka, jež má dlouholeté zkušenosti v oblasti manažerského školení zaměřené na prvky měkkých dovedností a spolupracuje se společností SUDOP Praha a.s. opakovaně. Účastníci byli po ukončení školení požádáni o **rozhovor**. Byla jim dána možnost se vyjádřit ke spokojenosti s absolvovaným školením.

V návaznosti na zpětnou vazbu formou rozhovorů s účastníky byla provedena **analýza** informací, zda se jim školení líbilo, bylo jim přínosem, zda splnilo jejich očekávání a zda chtějí v této formě vzdělávání pokračovat.

6 SBĚR INFORMACÍ

A) Kvantitativní výzkum

Autorka bakalářské práce využila k **předání dotazníků osobní setkání** s pracovníky na pozici vedoucí středisek. Vedoucí byli osobně požádáni o vyplnění dotazníku a seznámeni s tím, z jakého důvodu je šetření prováděno. Zároveň byli informováni o anonymitě dotazníku. Nebudou sbírána a prezentována **žádná osobní data a citlivé údaje** o zaměstnancích nebo společnosti SUDOP Praha a.s. Autorce bylo předem známo, kteří pracovníci jsou v pozici vedoucí skupiny nebo vedoucí úseku. Přesto požádala vedoucí středisek o uvedení jejich jmen a zda je může sama oslovit s vyplněním dotazníku nebo budou předány prostřednictvím nadřízených.

Dotazník byl předán 35 respondentům s uvedením a vysvětlením smyslu šetření. Formulace otázek je zvolena tak, aby byla jednoduchá, srozumitelná a nenáročná na čas k jeho vyplnění.

B) Kvalitativní výzkum

Informace byly sbírány prostřednictvím **rozhovorů** s účastníky výjezdního manažerského školení. Otázky byly položeny volně tak, aby se každý účastník mohl otevřeně vyjádřit. Bylo tím zamezeno jednoznačné a jednoslovné odpovědi. Otázky měly charakter polostrukturovaného rozhovoru. Měly za cíl zjistit hlavně **spokojenost** s daným školením. Dílčími cíli kvalitativního výzkumu bylo zjištění, od koho vzešla informace a kdo je doporučil na školení, proč se ho účastnili a zda pro ně bylo školení přínosné. Důležitou informací bude zjištění, zda bylo pro vybrané zaměstnance školení přínosné a v čem a zda mají zájem o pokračování manažerského školení. Okrajově bylo zjišťováno, zda pracovníkům vyhovovala přítomnost a účast zástupce vedení společnosti.

7 ANALÝZA VÝZKUMU

A) Kvantitativní výzkum – dotazník

V této části práce jsou prezentována data, která byla získána odpověďmi z dotazníků. Nasbíraná data jsou znázorněna počtem jednotlivých odpovědí a procenty v grafech a tabulkách. Ke každé otázce bude prezentováno shrnutí odpovědí.

Jako první byly definovány identifikační otázky, jež jsou označeny číslem 1 a 2. Tyto otázky identifikují nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců a jak dlouho respondent pracuje u společnosti.

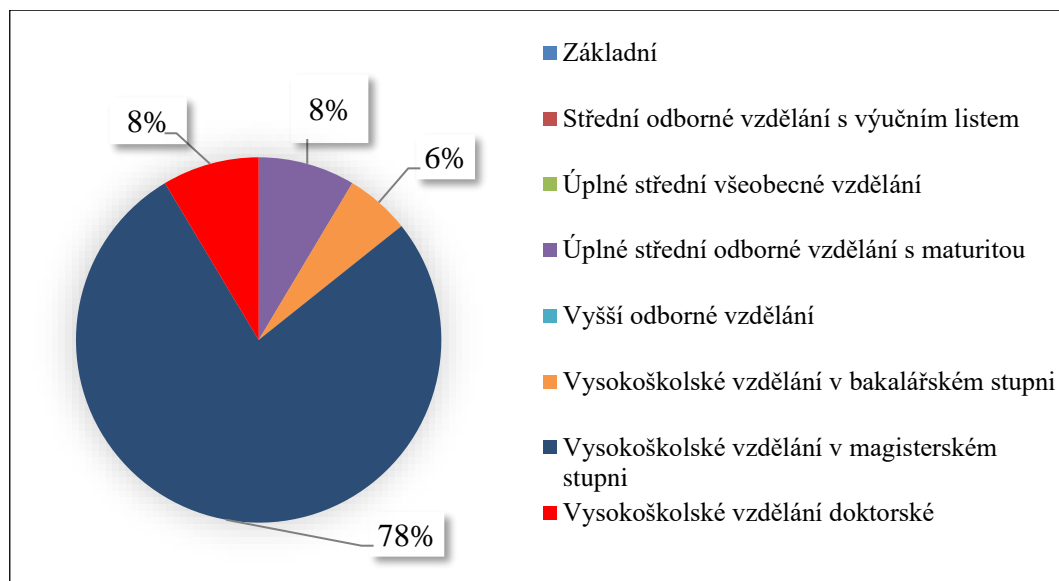
Otázka č. 1: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 1: Dosažené vzdělání

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Počet respondentů	% podíl
Základní	0	0 %
Střední odborné vzdělání s výučním listem	0	0 %
Úplné střední všeobecné vzdělání	0	0 %
Úplné střední odborné vzdělání s maturitou	3	8 %
Vyšší odborné vzdělání	0	0 %
Vysokoškolské vzdělání v bakalářském stupni	2	6 %
Vysokoškolské vzdělání v magisterském stupni	27	78 %
Vysokoškolské vzdělání doktorské	3	8 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 1: Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: Z uvedených dat je zřejmé, že většina respondentů má vysokoškolské vzdělání. Z celkového počtu 35 dotazovaných má úplné odborné vzdělání s maturitou 8 %, s vysokoškolským vzděláním v bakalářském stupni je to 6 % pracovníků. Vysokoškolského vzdělání v magisterském stupni je dosaženo u 78 % respondentů a s vysokoškolským doktorským vzděláním je 8 % respondentů z celkového počtu. Společnost vyžaduje od svých zaměstnanců vysokoškolské vzdělání nejen u manažerských pozic, ale i u ostatních pracovníků.

Nejvíce je dotazovaných s vysokoškolským vzděláním, kteří nejsou pouze manažery, ale jsou také odborníky ve své profesi, v níž se vzdělávali při vysokoškolském studiu. Většina zaměstnanců nastoupila ke společnosti do pracovní pozice projektanta. Tito zaměstnanci prokázali společnosti nejen své odborné dovednosti, ale schopnost řídit a vést tým lidí.

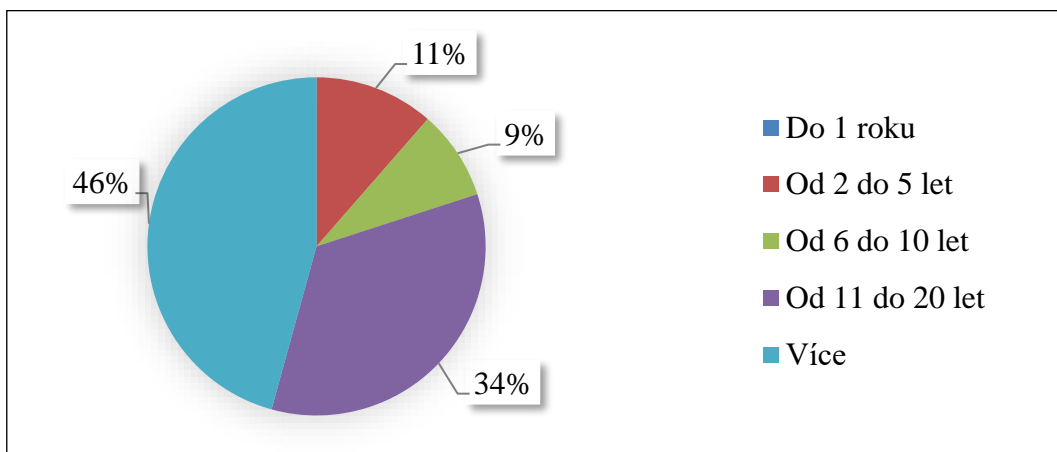
Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete u společnosti SUDOP Praha a.s.?

Tabulka 2: Odpracované roky

Jak dlouho pracujete u společnosti SUDOP Praha a.s.?	Počet respondentů	% podíl
Do 1 roku	0	0 %
Od 2 do 5 let	4	11 %
Od 6 do 10 let	3	9 %
Od 11 do 20 let	12	34 %
Více	16	46 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 2: Odpracované roky



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: Odpověďmi na uvedenou otázku bylo zjištěno, že všichni pracovníci ve vedoucích pozicích pracují u společnosti více než 2 roky. V rozmezí od 2 do 5 let pracuje u společnosti 11 % respondentů a v rozmezí od 6 do 10 let je to 9 % dotazovaných. V rozmezí od 11 do 20 let pracuje 34 % dotazovaných. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří pracují u společnosti více než 20 let, celkem je to 46 % respondentů.

Je zřejmé, že ve vedoucích pozicích jsou zejména pracovníci, kteří mají zkušenosti, znají pracovní prostředí a společnost. Organizace si udržuje kvalitní zaměstnance a pečuje o ně. Přidanou hodnotou je pro zaměstnavatele loajalita zaměstnanců a také

jejich spokojenost. Tím se zvyšuje také efektivita práce. Zaměstnanci ve vedoucích pozicích nevyhledávají jiné pracovní příležitosti a zůstávají věrni této společnosti. Jak vyplynulo z výsledků, 11 % respondentů pracuje ve společnosti s kratší dobou zaměstnání do 5 let. Společnost má na trhu práce dobré jméno a dává šance též novým pracovníkům, kteří nemají dlouholetou praxi, ale prokázali zaměstnavateli své schopnosti.

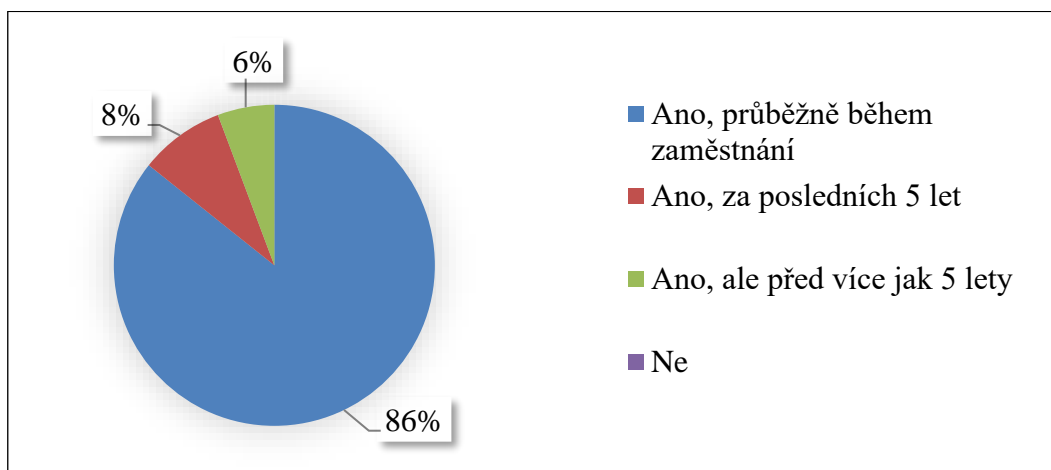
Otázka č. 3: Absolvoval/a jste vzdělávací kurz nebo školení u zaměstnavatele?

Tabulka 3: Absolvování kurzu nebo školení

Absolvoval/a jste vzdělávací kurz nebo školení u zaměstnavatele?	Počet respondentů	% podíl
Ano, průběžně během zaměstnání	30	86 %
Ano, za posledních 5 let	3	8 %
Ano, ale před více než 5 lety	2	6 %
Ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 3: Absolvování kurzu nebo školení



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: Otázkou bylo zjišťováno, zda zaměstnanci absolvovali školení organizovaná zaměstnavatelem. Z dat je patrné, že všichni se nějakého kurzu nebo školení zúčastnili. Nejvíce, a to 86 % respondentů, se školí průběžně během zaměstnání

a 8 % dotazovaných se zúčastnilo školení v posledních 5 letech. Před více než 5 lety se školilo 6 % respondentů. Neabsolvování školení nebo kurzu nepotvrdil žádný respondent.

Je zřejmé, že zaměstnavatel pravidelně pořádá pro své zaměstnance kurzy nebo školení. Organizace usiluje o vzdělávání svých zaměstnanců a pracovníci nabídek od zaměstnavatele využívají. Pracovníci průběžně doplňují své odborné znalosti, ale i měkké dovednosti, které jsou podstatné pro efektivní vedení týmu pracovníků. V průběhu pracovního poměru jsou zvyšovány kompetence a zodpovědnost, proto si uvědomují důležitost vzdělávání. Kurzy a školení jsou organizovány pravidelně. Většina zaměstnanců se jich účastní opakovaně, což zvyšuje přehled v aktuální legislativě a novinkách daného oboru.

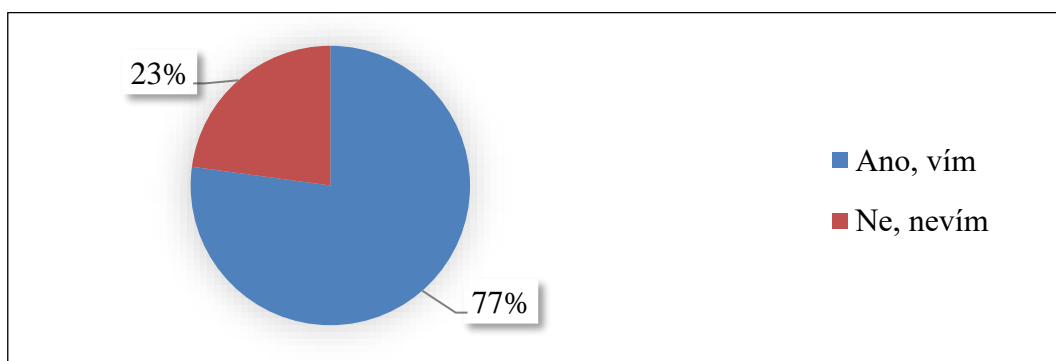
Otázka č. 4: Víte, jaká je nabídka vzdělávacích kurzů nebo školení u zaměstnavatele?

Tabulka 4: Nabídka kurzů nebo školení

Víte, jaká je nabídka vzdělávacích kurzů nebo školení u zaměstnavatele?	Počet respondentů	% podíl
Ano, vím.	27	77 %
Ne, nevím.	8	23 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 4: Nabídka kurzů nebo školení



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: Ze zjištěných dat je zřejmé, že většině zaměstnanců je známa nabídka kurzů a školení, které zaměstnavatel organizuje. 77 % respondentů ví, jaké kurzy nebo

školení je jim nabízeno. Zbýlých 23 % dotazovaných neví, jaké kurzy a školení zaměstnavatel nabízí.

Menší počet zaměstnanců se o nabídku nezajímá, protože jim informace o potřebném školení nebo kurzu poskytne nadřízený nebo personální oddělení, případně je tam rovnou přihlásí. Zaměstnavatel využívá širokého spektra certifikátů a akreditací svých zaměstnanců pro prokázání odborných znalostí při podávání obchodních nabídek směrem k potencionálním zákazníkům. Pracovníci vědí, jaké školení je nutné absolvovat a následně vykonat zkoušku odborné způsobilosti a někteří z nich si potřebné školení zajistí i mimo nabídku zaměstnavatele. Organizace motivuje své zaměstnance ke zvyšování kvalifikačních předpokladů také finančním ohodnocením.

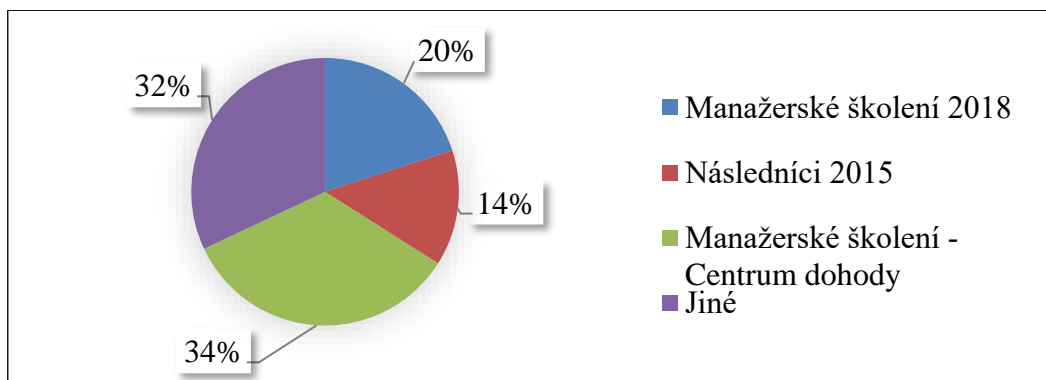
Otázka č. 5: Které ze vzdělávacích kurzů nebo školení jste absolvoval/a?

Tabulka 5: Absolvované kurzy nebo školení

Které ze vzdělávacích kurzů nebo školení jste absolvoval/a?	Počet respondentů	% podíl
Manažerské školení 2018	10	20 %
Následníci 2015	7	14 %
Manažerské školení – Centrum dohody	17	34 %
Jiné	16	32 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 5: Absolvované kurzy nebo školení



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: Otázka byla zaměřena na absolvované kurzy, kterých se dotazovaní již zúčastnili. Respondenti uváděli v dotazníku i více školení, protože se zúčastnili několika. Ze zjištěných dat je patrné, že 34 % pracovníků ve vedoucí pozici se převážně zúčastnilo Manažerského školení – Centrum dohody. Druhý největší počet účastí byl zaznamenán u odpovědi „jiné“, školení nebo kurz absolvovalo 32 % dotazovaných a jednalo se zejména o odborné školení se zaměřením na profesi. Manažerského školení 2018 se zúčastnilo 20 % respondentů a školení Následníci 2015 absolvovalo 14 % dotazovaných.

Uvedená data prokazují, že o Manažerské školení – Centrum dohody byl největší zájem. Uvedeného školení se zúčastnili všichni vedoucí středisek včetně vedení společnosti. Trvalo přibližně rok a mělo velký ohlas. Bylo kvalitně připravené a zorganizované. Absolvované školení „Následníci“ uvedlo pouze 7 respondentů, což bylo způsobeno nižším zájmem a ukončením pracovního poměru účastníků.

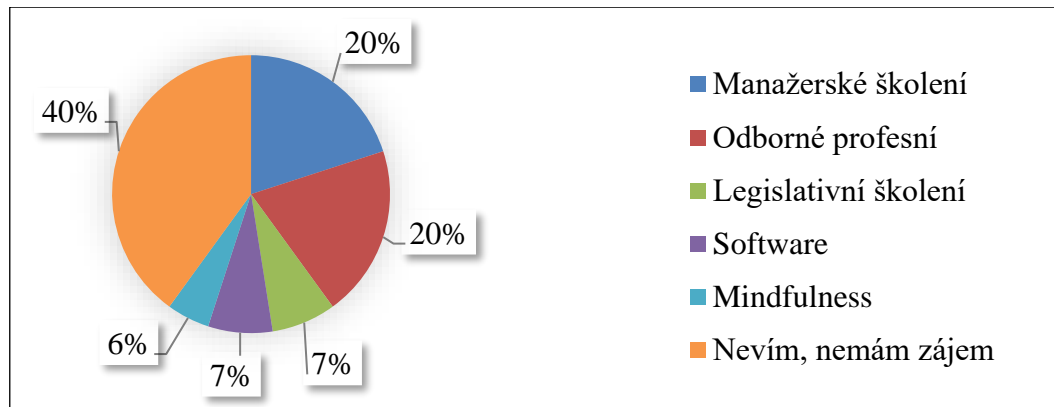
Otázka č. 6: Máte zájem o jiný kurz nebo školení? Napište, o jaké.

Tabulka 6: Zájem o kurz nebo školení

Máte zájem o jiný kurz nebo školení? Napište, o jaké.	Počet respondentů	% podíl
Manažerské školení	8	20 %
Odborné profesní	8	20 %
Legislativní školení	3	7 %
Software	3	7 %
Mindfulness	2	6 %
Nevím, nemám zájem.	16	40 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 6: Zájem o kurz nebo školení



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: Otázka číslo 6 byla položena jako otevřená s možností volné odpovědi. Celkový počet vyhodnocených odpovědí je 40, což znamená, že někteří respondenti uvedli více než jeden kurz nebo školení. Výsledky zobrazují vyrovnaný počet zájemců (20 %) o manažerské a odborné profesní školení. Shodný počet (7 %) byl vyjádřen u zájmu o legislativní neboli zákonné školení a o školení softwaru. Zájem o „mindfulness“ vyjádřili 2 respondenti, tj. 6 %. 16 respondentů, tj. 40 %, uvedlo, že v současné době neví, zda mají zájem, nebo zájem o konkrétní školení nemají.

Pracovníci ve vedoucích pozicích mají zájem převážně o manažerská školení a odborné kurzy, semináře a školení, které se zaměřují na jejich profesi. Odpověď mindfulness³⁶ byla překvapivá a nepředpokládaná. Jedná se o kurz, který se zaměřuje na techniky napomáhající k odbourávání stresu a zlepšování spolupráce a myšlení. Z odpovědí je parné, že nejvíce chtějí získávat informace, které využijí v pracovním životě, ale někteří si uvědomují, že práce vedoucího pracovníka s sebou přináší úskalí. Pozice vedoucího klade požadavek na silnou osobnost, aby nejen řádně konal svou práci, ale zároveň byl silnou osobností a zvládal stresové situace.

³⁶ MINDFULWORK.cz. *Mindfulness. Síla bdělé pozornosti*. [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://mindfulwork.cz/mindfulness/>

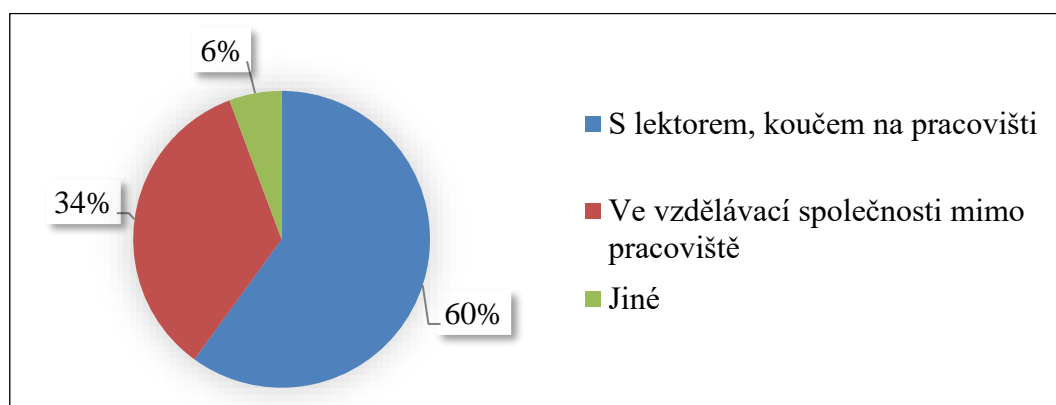
Otázka č. 7: Jaká metoda vzdělávání by Vám nejvíce vyhovovala?

Tabulka 7: Metoda vzdělávání

Jaká metoda vzdělávání by Vám nejvíce vyhovovala?	Počet respondentů	% podíl
S lektorem, koučem na pracovišti	21	60 %
Ve vzdělávací společnosti mimo pracoviště	12	34 %
Jiné	2	6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 7: Metoda a forma vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: Otázkou bylo zjišťováno, jaké jsou mezi zaměstnanci preferenční metody a formy vzdělávání. Nejvíce, celkem 60 % dotazovaných, požaduje školení s koučem nebo lektorem na pracovišti. 34 % respondentů uvedlo, že jim nejvíce vyhovuje školení mimo pracoviště. Odpověď „jiné“ vybralo celkem 6 % respondentů.

Více než polovině dotázaných vyhovuje školení na pracovišti. Příčinou je větší objem práce s časovým termínem. Tato metoda je pro pracovníky méně zatěžující, mají možnost se vrátit ihned po školení ke své práci. Pokud se koná mimo Prahu, časově omezuje dojezd domů zejména rodičům s malými dětmi. Možnost doplnění u odpovědi „jiné“ uvedli 2 respondenti, a to že by jim nejvíce vyhovovala kombinace těchto dvou možností. V případě školení pořádaného na více než 1 den bývá součástí také pracovní porada. Kombinace metod je pro zaměstnance přijatelnější. Školení je pořádáno pro různý počet zaměstnanců. V případě, že se jedná o individuální kurz v časovém rozmezí

jen několika málo hodin, je konáno na pracovišti. Celodenní školení jsou organizována pořadatelem zejména mimo pracoviště ve školicích centrech.

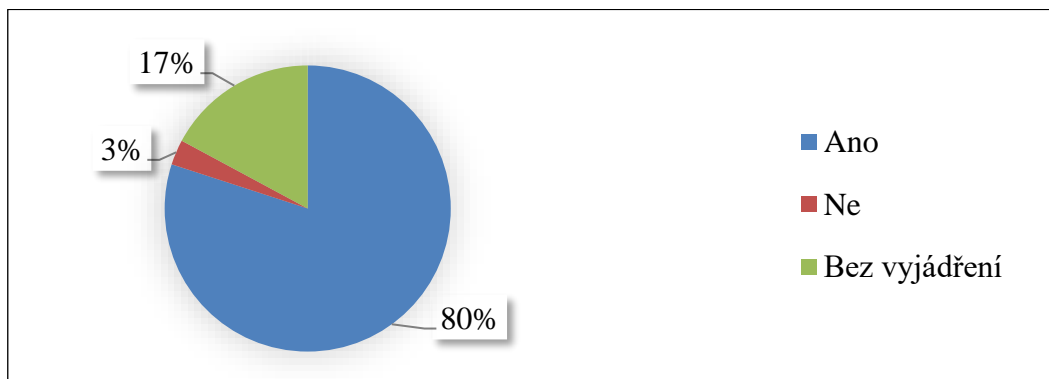
Otázka č. 8: V případě, že jste absolvoval/a kurz nebo školení u zaměstnavatele, byl/a jste s ním spokojen/a?

Tabulka 8: Spokojenost s kurzem nebo školením

V případě, že jste absolvoval/a kurz nebo školení u zaměstnavatele, byl/a jste s ním spokojen/a?	Počet respondentů	% podíl
Ano, proč...	28	80 %
Ne, proč...	1	3 %
Bez vyjádření	6	17 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 8: Spokojenost s kurzem nebo školením



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: Ke spokojenosti s absolvovaným kurzem nebo školením se většina respondentů, tj. 80 %, vyjádřila kladně. Pouze 1 respondent představující 3 % nebyl spokojen. K uvedené otázce se nevyjádřilo 6 respondentů, tedy 17 % z celkového počtu.

Spokojenost zaměstnanců je závislá na organizaci a tématu školení. Harmonogram i témata jsou vhodně zvolena a pro zaměstnance jsou přínosem k práci. Získali informace, které skutečně potřebují a využijí. Zaměstnanci jsou spokojeni s tím, že netrávili čas zbytečně, jeho využití bylo efektivní. U jednoho respondenta se jednalo o nespokojenost s lektorem. Vzhledem k anonymitě respondentů nebylo možné

zkoumat důvod, proč se k otázce nevyjádřili. Nezodpovězení mohlo být způsobeno tím, že se zaměstnanci nezaměřují na spokojenost, jež je pouze subjektivním pocitem. Školení se účastní z důvodu potřeby informací ke své práci.

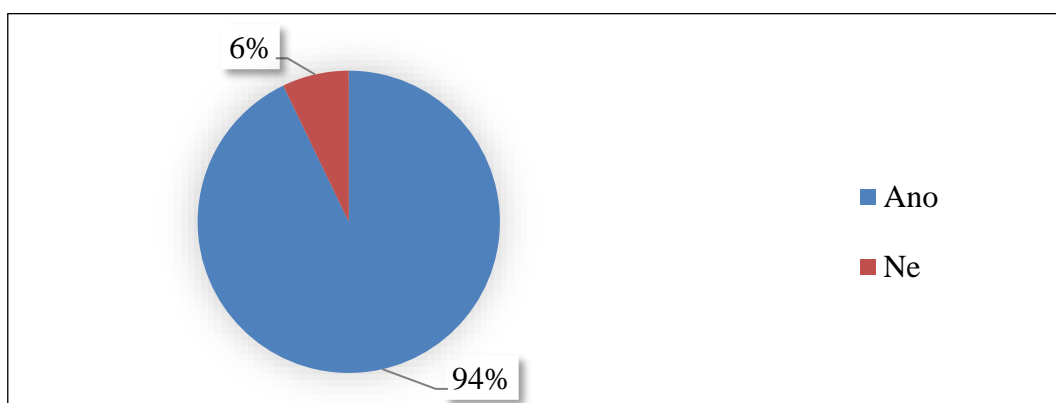
Otázka č. 9: Využíváte znalosti z kurzu nebo školení v praxi?

Tabulka 9: Využití znalostí respondenta

Využíváte znalosti z kurzu nebo školení v praxi?	Počet respondentů	% podíl
Ano	33	94 %
Ne	2	6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 9: Využití znalostí respondenta



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: K využití znalostí získaných školením nebo kurzem se kladně vyjádřilo 94 % respondentů. Tyto znalosti nevyužívá pouze 6 % dotazovaných, což jsou pouze 2 z celkových 35.

Zaměstnavatelem jsou organizována školení a kurzy s ohledem na jejich potřebu. Tato potřeba je u každého zaměstnance střediska jiná. Organizace zaměstnává velké množství odborníků v oblasti projektování dopravní infrastruktury a pozemního stavitelství. Nové a lepší znalosti pracovníků jsou přínosem i pro zaměstnavatele, který je spokojený, že do nich účelně investoval. Výhodou je větší konkurenceschopnost společnosti. Zaměstnanci využijí znalosti, jež potřebují, a práci konají efektivně.

Uznávají, že o ně firma pečuje a podporuje je v dalším vzdělávání. Na trh práce se dostává dobré jméno společnosti.

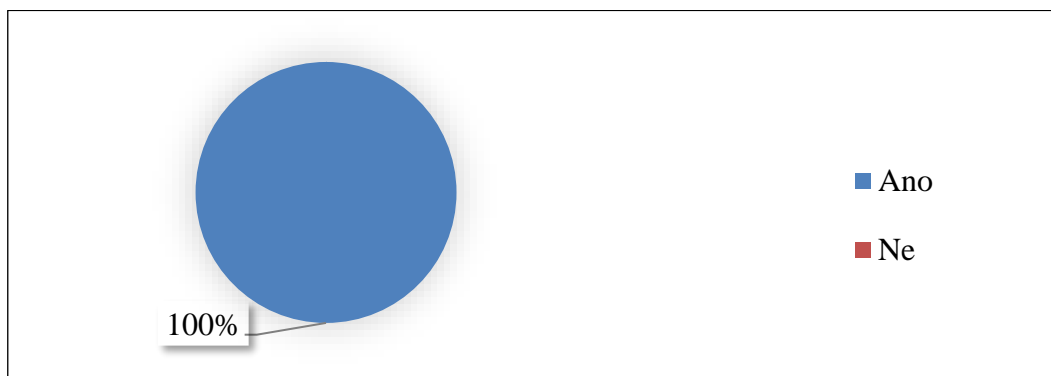
Otázka č. 10: Domníváte se, že uplatňujete své dovednosti a zkušenosti v praxi?

Tabulka 10: Uplatnění dovedností a zkušeností

Domníváte se, že uplatňujete své dovednosti a zkušenosti v praxi?	Počet respondentů	% podíl
Ano	35	100 %
Ne	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 10: Uplatnění dovedností a zkušeností



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: V této otázce měli zaměstnanci možnost sdělit, zda uplatňují své zkušenosti a dovednosti v praxi. 100 % respondentů se vyjádřilo kladně.

Při náboru nových zaměstnanců je organizací a vedoucími středisek vyžadován profesní životopis, na jehož základě posuzují zkušenosti uchazečů. Vybírají si z nich převážně uchazeče, kteří již mají zkušenosti a praxi v projektování. Tím se zkracuje doba adaptace na prostředí a software a zaměstnanci může být dříve přidělen samostatný úkol. U vedoucích pozic se předpokládá, že mají určité dispozice pro vedení a řízení týmu lidí. Pracovníci nastoupili před lety do pozice projektanta a v průběhu pracovního života v organizaci prokázali své dovednosti a talent. Příčinou je i mobilita pracovníků z vnějšího prostředí organizace, kde se dovednostem naučili a umí je

používat. Zaměstnavatel je rozpoznal a dal jim možnost kariérního růstu. Organizace tím buduje pevné a kvalitní zázemí.

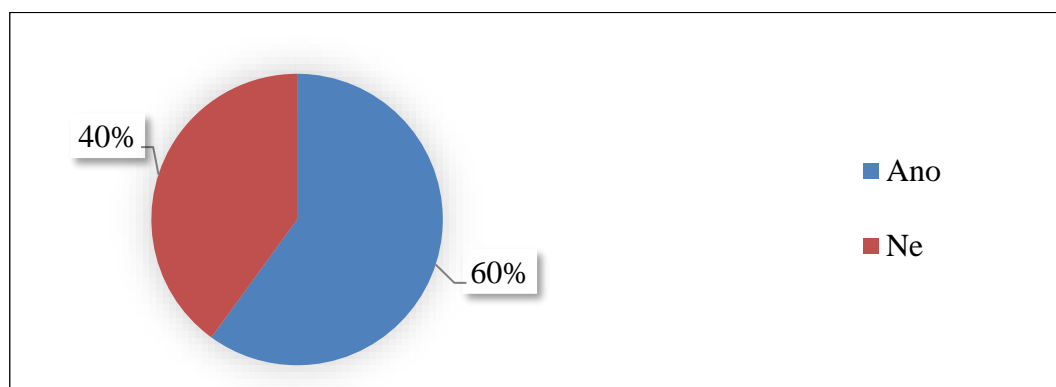
Otázka č. 11: Nastoupil/a jste do společnosti s cílem budovat svou kariéru?

Tabulka 11: Kariéra jako cíl

Nastoupil/a jste do společnosti s cílem budovat svou kariéru?	Počet respondentů	% podíl
Ano	21	60 %
Ne	14	40 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 11: Kariéra jako cíl



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: Tato otázka byla položena se záměrem zjistit, zda se zaměstnanci rozhodli pro nástup do společnosti s cílem vybudovat si kariéru. 60 % respondentů odpovědělo kladně a 40 % záporně.

Většina zaměstnanců nastupovala do společnosti se záměrem budovat svou kariéru. Získali informace o kvalitě organizace, o jejím dobrém jménu na trhu práce. V průběhu zaměstnání si ověřili kvality organizace a možnosti, které jim nabízí. Firma je otevřená a nakloněná rozvoji a růstu svých zaměstnanců. Poskytuje různé možnosti, aby uspokojila potřebu zaměstnanců a touhu po kariéře, a to bez ohledu na to, zda se jedná o kariérní postup na vyšší pracovní pozici nebo kariéru v odborné horizontální rovině.

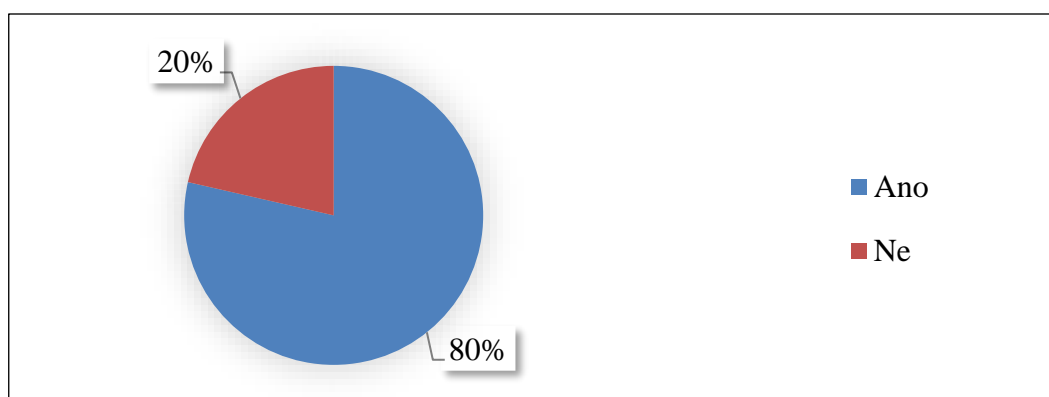
Otázka č. 12: Máte ve Vaší společnosti možnost kariérního růstu?

Tabulka 12: Možnost kariérního růstu

Máte ve Vaší společnosti možnost kariérního růstu?	Počet respondentů	% podíl
Ano	28	80 %
Ne	7	20 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 12: Možnost kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: 80 % respondentů odpovědělo kladně, což poukazuje na to, že vědí o možnosti kariérního růstu. Záporné vyjádření bylo uvedeno u 20 % dotazovaných. Svou odpovědí tedy sdělili, že nemají možnost kariérně růst.

U 7 respondentů se jedná o nedostatečnou informovanost nebo nezájem. Sdělení možnosti kariérního růstu není společností specifikováno a je na nadřízených pracovnících, aby tyto informace sdělili svým podřízeným, u kterých zjistí potenciál.

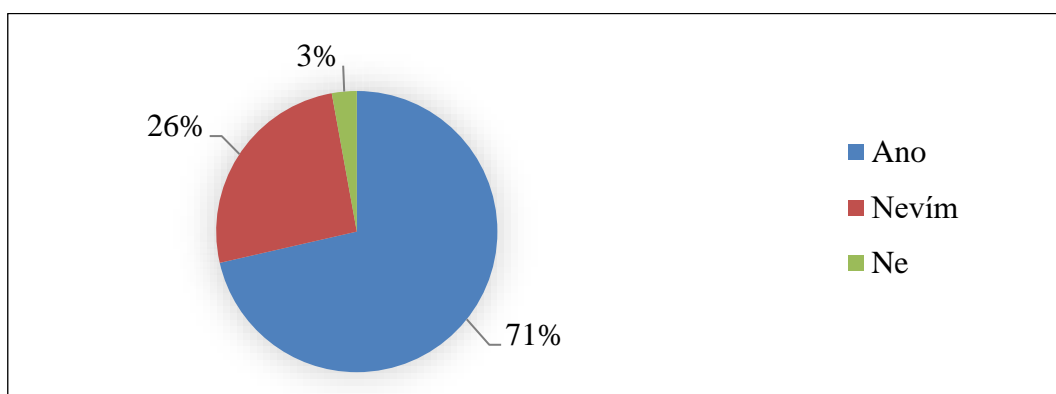
Otázka č. 13: Je ve Vaší společnosti plánován rozvoj zaměstnanců?

Tabulka 13: Plánování rozvoje v organizaci

Je ve Vaší společnosti plánován rozvoj zaměstnanců?	Počet respondentů	% podíl
Ano	25	71 %
Nevím	9	26 %
Ne	1	3 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 13: Plánování rozvoje v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: Celkem 71 % dotazovaných odpovědělo, že organizace plánuje rozvoj zaměstnanců, a pouze 1 respondent (3 %) sdělil, že rozvoj plánován není. O plánování rozvoje neví 26 % dotazovaných.

Většina zaměstnanců ve vedoucí pozici o plánování rozvoje zaměstnanců ví. Sami o něj usilovali. Respondenti, kteří o něm neví, nebo uvedli, že není v organizaci plánován rozvoj zaměstnanců, nemají o rozvoj zájem či se o něj nezajímají. Pro uvedené zaměstnance je podstatné, že mají práci, která je baví a naplňuje je. Práce jim zajišťuje stálý finanční příjem, jímž zabezpečují rodinu a uspokojují své potřeby.

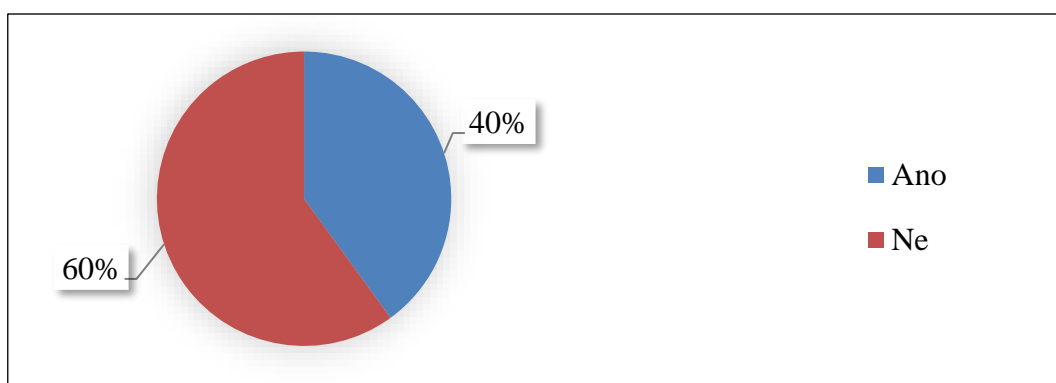
Otázka č. 14: Je s Vámi plánován Váš rozvoj pro kariérní postup?

Tabulka 14: Plánování rozvoje respondenta

Je s Vámi plánován Váš rozvoj pro kariérní postup?	Počet respondentů	% podíl
Ano	14	40 %
Ne	21	60 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 14: Plánování rozvoje respondenta



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: Celkem 60 % respondentů uvádí, že s nimi není plánován rozvoj pro kariérní růst. Naopak 40 % dotazovaných sděluje, že plánován je.

Je zřejmé, že někteří zaměstnanci nejsou zatím obsazeni do pozice, na kterou byli vybráni. Společnost si uvědomuje nutnost plánování a dosahování jednotlivých fází rozvoje prostřednictvím dalšího vzdělávání. Tento proces je časově realizován v rádech několika let. Zaměstnancům, kterým ještě nebyl ukončen rozvoj, byl sestaven plán pro kariérní růst. Avšak většina respondentů uvádí negativní odpověď. Vzhledem ke skutečnosti, že všichni respondenti jsou ve vedoucích pozicích již delší dobu, byl jejich plán pro kariérní postup ukončen. Dále není možnost postupovat na vyšší pozice, zaměstnanci dosáhli svého cíle a o další růst neusilují.

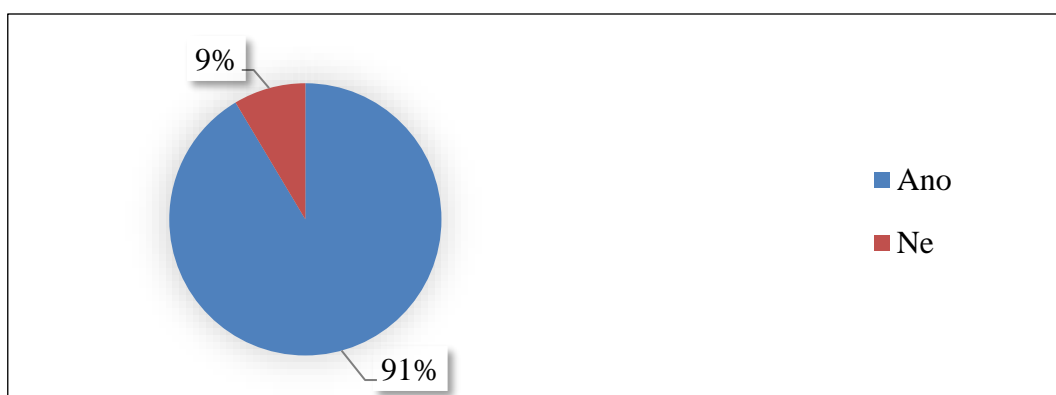
Otázka č. 15: Souhlasil/a byste s dalším vzděláváním?

Tabulka 15: Souhlas se vzděláváním

Souhlasil/a byste s dalším vzděláváním?	Počet respondentů	% podíl
Ano	32	91 %
Ne	3	9 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Graf 15: Souhlas se vzděláváním



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Komentář: Většina z dotazovaných otázku dalšího vzdělávání potvrdila a souhlasila by s dalším vzděláváním. Celkem takto odpovědělo 91 % respondentů. Pouze 9 % by s ním nesouhlasilo.

Z uvedených výsledků vyplývá, že si většina dotazovaných zaměstnanců uvědomuje potřebu vzdělávání. Jak již bylo uvedeno v otázce č. 4, zaměstnanci převážně vědí o nabídce dalšího vzdělávání pořádaného společností. Mají zájem o nabízené školení a někteří si ho sami aktivně vyhledávají. Předcházejí tak stagnaci ve znalostech a mají potřebu se vzdělávat. A to nejen po odborné stránce potřebné pro svou profesi, ale i z hlediska zvýšení manažerských kompetencí.

B) Kvalitativní výzkum – rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor byl veden tak, aby jednotlivá témata měla vypovídající charakter. Dotazovaným (D1–D4) byla nastíněna témata, která jsou předmětem šetření a měli možnost se k nim volně vyjádřit. Z rozhovorů byly vybrány podstatné informace, jež měly pro empirické šetření vypovídající hodnotu.

Téma: Kdo poskytl prvotní informace o účasti na manažerském školení.

D1: Řekl mi o něm vedoucí.

D2: Byl jsem rád, že mě na to vedoucí poslal.

D3: Školení mi nabídla moje vedoucí.

D4: Informaci jsem dostal z personálního oddělení. Řekl mi to i vedoucí.

Komentář: U tří dotazovaných byla informace podána nadřízeným pracovníkem a u jednoho dotazovaného vzešla z personálního oddělení, ale i od vedoucího. Z výsledků je zřejmé, že vedoucí pracovníci mají zájem na vzdělávání a rozvoji svých pracovníků. Bylo možné ještě předpokládat i odpověď, že se pracovník sám zajímal o školení a projevil o něj zájem. Tato odpověď se nevyskytla u žádného dotazovaného.

Téma: Důvod účasti na manažerském školení.

D1: Nové informace a pokračování předchozího školení.

D2: Ověření dosavadních znalostí a získání nových.

D3: Mám zájem o vlastní rozvoj.

D4: Kvůli vlastnímu rozvoji.

Komentář: Dva dotazovaní odpověděli, že se zúčastnili z důvodu zájmu o vlastní rozvoj a dva odpověděli, že chtějí získat nové informace. Přičemž jeden respondent poukázal na skutečnost, že chtěl získat nejen nové informace, ale zúčastnil se školení jako pokračování posledního školení. Z uvedených informací vyplývá zájem o seberozvíjení. Zaměstnanci odmítají stagnovat a chtějí získávat nové informace a znalosti. Vzhledem k tomu, že se školení zúčastnili vedoucí pracovníci, kteří již jsou v této funkci anebo se na tuto pozici teprve chystají, chtějí se zdokonalovat též v měkkých dovednostech, které jsou důležité pro vedoucí pracovníky – manažery.

Téma: Téma školení, s nímž byli účastníci nejvíce spokojeni.

- D1: Komunikace a role manažera bylo nejvíce přínosné pro mou práci.
- D2: Všechna témata, ale pracovní právo využiju v osobním i pracovním životě.
- D3: Pracovní právo a komunikace, které nejvíce využiji ke své práci.
- D4: Nejvíce s pracovním právem, kde jsem získal nejvíce nových informací. Jinak jsem byl spokojen napůl.

Komentář: Z uvedených rozhovorů vyplývá, že největší přínos měl pro pracovníky blok s informacemi o pracovním právu. Zároveň byla přínosná část o komunikaci. Všichni účastníci jsou v určité pozici vedoucího nebo se na ni připravují. Celé školení bylo vedeno pro využití všech informací v pracovním i soukromém životě. Bylo zjištěno, že zaměstnanci ve vedoucí pozici již v práci aplikují poznatky z ostatních témat. Znájí pracovní prostředí, tým lidí, který vedou a již tedy nabyli nějaké zkušenosti.

Téma: Nejméně zajímavé téma.

- D1: Nemohu uvést, že by se mi nějaké téma nelíbilo vůbec.
- D2: Vedení porad, vedlo k negativní debatě.
- D3: Vedení porad, porady nevedu, pouze se jich účastním.
- D4: Vedení porad, vůbec jsem ho nezaznamenal.

Komentář: Vyhodnocení poznatků z rozhovorů bylo překvapením u bloku „vedení porad“. Pouze 1 respondent uvedl, že nebyl nespokojen a nebylo to nezajímavé. Zde se odpovědi zčásti rozcházel. Zajímavé bylo sdělení, že blok o vedení porad účastník nezaznamenal, ale vyjádřil se, že pravděpodobně splynulo s jiným tématem. Každý člověk vnímá komunikaci s kolegy jinak. Debaty mou mít i slabý nádech rozhořčení až agrese v hlasových projevech. Účastníci sdělovali pouze svá stanoviska a někteří z nich nesouhlasili. Každý chtěl prosadit svůj názor. Pracovníci ve vedoucích pozicích umí komunikovat, snaží se prezentovat a tím rozvíjí debaty, zjišťují názorové postoje. Z uvedeného vyplývá, že usilují o efektivitu celého pracovního procesu. Svými poznatky a novými návrhy přináší inovace do vedení středisek.

Téma: Největší přínos manažerského školení.

- D1: Získání nových informací pro práci vedoucího, který řídí lidi.

- D2: Všechna témata využiju pro svou práci.
- D3: Chci se rozvíjet, získala jsem přehled, nové informace a znalosti.
- D4: Zdokonalení svých znalostí a dovedností, vzdělávání je nutné.

Komentář: Účastníci vyjádřili největší přínos v získání nových informací, jež využijí zejména v pracovním procesu. Je patrné, že mají zájem o vzdělávání, rozvoj a zkvalitnění jejich dovedností v pozici manažera.

Téma: Zájem o pokračování manažerského školení.

- D1: Já budu určitě pro.
- D2: Přímo se nevyjádřil.
- D3: Určitě bych byla ráda.
- D4: Ano, určitě.

Komentář: Většina dotazovaných se vyjádřila pozitivně a projevila nadšení pro další manažerské školení. V daném případě je to velkým přínosem pro organizaci, která obdrží informaci, že neinvestuje do svých manažerů zbytečně. Zaměstnavatel pořádá manažerská školení pravidelně, alespoň 1x ročně. Podporuje manažery v rozvoji dovedností a tím si zároveň zajišťuje kvalitní vedoucí středisek a týmy.

Téma: Celková spokojenost s manažerským školením.

- D1: Jsem spokojený se vším.
- D2: Spokojený a rád, že mě vedoucí poslal.
- D3: Byla jsem ráda, motivovalo mě to.
- D4: Byl jsem rád, témata mě zaujala.

Komentář: Jak již vyplynulo z předešlých informací, i k poslednímu tématu byla vyslovena spokojenost. Témata, která jsou prezentována a diskutována na školeních, jsou pro manažery na nižších i vyšších úrovních zajímavá. Podporují jejich vlastní myšlenky a zároveň rozvíjí jejich schopnosti. Nelze opomenout i kvalitu lektora. Pokud by nedokázal zajímavým způsobem prezentovat témata, bylo by možné očekávat odpověď negativní. V případě, že školitel nezáživně vede výklad a diskuzi, školení postrádá atraktivitu a smysluplnost.

8 VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

A) Kvantitativní výzkum

Kvantitativním výzkumem pomocí **dotazníku** byly položeny otázky se zaměřením na vzdělávání, vlastní zkušenosti, dovednosti a znalosti, kariéru a její plánování. Z výsledků vyplynulo, že nabídka kurzů nebo školení je zaměstnancům převážně známa. Část respondentů se zúčastnila několika kurzů a školení a byla s nimi spokojena. Tato skutečnost vypovídá o podpoře zaměstnanců ze strany organizace v **dalším vzdělávání**.

Společnost nabízí školení a kurzy a motivuje zaměstnance ke **vzdělávání** zejména po **odborné stránce**. V organizaci pracují zejména odborníci na projektování v oblasti dopravní infrastruktury a pozemního stavitelství, což obsahuje široký záběr na různé druhy staveb, jako jsou železniční stavby, silnice, dálnice, mosty, tunely a další. Z tohoto důvodu musí činnosti vykonávat kvalifikovaní pracovníci s určitou odborností. Zaměstnavatel nezapomíná ani na vzdělání zaměřené na **rozvoj manažerských dovedností**. Organizace si je vědoma, že vkládáním investic do svých zaměstnanců podněcuje jejich loajalitu a zvyšuje i výkonnost. Většina respondentů se **vzdělává opakovaně**. Z dotazníků vyplývá, že tomu tak skutečně je, zejména z důvodu časově omezené platnosti různých akreditací a certifikátů pro výkon odborných a specifických činností. Dotazovaní zaměstnanci vyslovili svůj souhlas s dalším vzděláváním. Jak uvádí výsledky otázky č. 7, zaměstnanci mají **zájem o školení a kurzy** organizované spíše na pracovišti. Z odpovědí na otázky, zda zaměstnanci **využívají své znalosti, dovednosti a zkušenosti** v praxi, tzn. v zaměstnání, je zřejmé, že většina pracovníků, v průměrném počtu 97 %, je využívá a aplikuje v pracovním procesu.

Většina respondentů při zvažování nástupu do pracovního poměru uvedla, že nastoupila do společnosti s **cílem budovat vlastní kariéru**. Dále není specifikováno, o jakou kariéru se jedná, zda je to odborná profesní kariéra nebo zájem o postup na vyšší pracovní post. Pro organizaci to má vypovídající charakter, že na trhu práce disponuje dobrým jménem. Společnost má vypracovaný plán rozvoje svých zaměstnanců, avšak nemá jednoznačnou formu a podobu. Není nikde zveřejněn ani uveden na portálu organizace tak, aby byl dostupný všem zaměstnancům. Dostalo by se

jim přesných informací, jak společnost investuje do svých zaměstnanců a jaké jsou možnosti vypracování vlastního návrhu na rozvoj dovedností a znalostí. 60 % dotazovaných uvedlo, že **není plánován jejich rozvoj**. Příčinou je zejména skutečnost, že nechtějí již dále pokračovat v kariéře a zároveň nemají možnost dosáhnout vyššího postavení v organizační struktuře společnosti. Tato skutečnost ovlivnit nelze. Je určený počet vedoucích pracovníků středisek a počet ředitelů ve společnosti. Zároveň není možné nutit zaměstnance, aby se chtěli rozvíjet. Mezi zaměstnanci jsou i pracovníci, kteří jsou kvalitními odborníky ve své profesi, avšak mají daný jasný popis pracovních činností a mají zažitý svůj způsob práce.

Jako **doporučení** autorka navrhuje vypracování **složky v Portálu** – informačním systému společnosti, kde budou uvedena všechna školení, osvědčení, akreditace a absolvované zkoušky, kterými zaměstnanci disponují. Složka by uváděla také další školení, která mohou absolvovat jako doporučená pro svou profesi se zaměřením na vykonávanou pracovní pozici. Součástí složky v informačním systému by byl jednotný **formulář pro plánování** vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoje. Dokument by měl obsahovat údaje o zaměstnanci, již absolvovaná školení, definované zkušenosti, dovednosti a schopnosti a měl by být doplněn o informaci, zda je se zaměstnancem **plánován jeho kariérní postup** do pozice vedoucího týmu, úseku nebo střediska.

B) Kvalitativní výzkum

V rámci kvalitativního šetření byla zjišťována zejména spokojenost s absolvovaným manažerským školením, zároveň smysluplnost a efektivita. Z informací, které byly získány prostřednictvím **rozhovorů** byla zjištěna celková spokojenost zaměstnanců. Všichni dotazovaní uvedli, že je o možnosti účastnit se školení informoval nadřízený. Zaměstnanci mají zájem o **vzdělávání a rozvoj** svých dovedností a sami tyto možnosti vyhledávají. Nejvíce nových informací jim přinesl blok zaměřený na **pracovní právo**, s nímž se denně nasetkávají. Informace o pracovně právním vztahu a jeho náležitostech podává nově příchozím pracovníkům zejména personální oddělení. Část školení o **komunikaci** byla taktéž zmíněna jako velmi přínosná. Je dobré, že tito pracovníci mají **zájem o komunikační dovednosti**. Denně se setkávají s týmem, který vedou, a zároveň musí umět komunikovat napříč celou organizací i mimo ni směrem k obchodnímu partnerovi, pro něhož práci konají. Blok o **vedení porad** nebyl většině

moc příjemný. Bylo uvedeno, že vedl k negativní debatě. Tato situace vyžaduje komunikační dovednosti, které jsou základem pro spolupráci mezi jednotlivými zaměstnanci. Názorové rozdíly mezi jednotlivci nebyly velké. Debata s nádechem komunikační agrese však napomáhá diskuzi, tříbí jednotlivé myšlenky a názory a efektivně podporuje společný cíl. Všichni účastníci spatřují největší přínos v získání nových informací, jež využívají v praxi, ale i v soukromém životě. O případné další **manažerské školení** vyslovili všichni dotazovaní **zájem**. Vypovídá to o jejich vstřícném postoji k sebevzdělávání a rozvoji manažerských dovedností.

Jako **doporučení** autorka uvádí zejména **plánování manažerských školení** ve spolupráci personálního oddělení a s vedoucími středisek. Toto doporučení vyplývá hlavně z počtu účastníků školení. Práce odborníka je velice náročná a klade důraz na plnění termínů. Jako důvod neúčasti na manažerském školení uvedlo větší množství zaměstnanců zejména pracovní důvody, časovou tíseň při plnění termínů pro odevzdání úkolů. Je vhodné, aby se **personální oddělení** domluvilo na schůzce s **vedením organizace**, která má ve své kompetenci schvalování školení. V případě pozitivního vyjádření vedení se naplánuje schůzka s **vedoucími jednotlivých středisek**. Tito vedoucí pracovníci znají svá střediska, termíny plnění a úkoly, na nichž jednotlivci pracují. Komunikaci s vedoucími pracovníky autorka doporučuje v rozmezí 6 až 8 měsíců před konáním akce, přičemž by již mohli být identifikováni pracovníci navržení pro účast na manažerském školení.

Hypotézy

Na počátku empirického šetření byly stanoveny dvě hypotézy.

Hypotéza č. 1: Alespoň 70 % respondentů považuje vzdělávání během pracovního života za prospěšné.

Vzdělávání je podstatnou součástí celého života. Bakalářská práce se zaměřuje na vzdělávání v průběhu pracovního života. Všichni oslovení respondenti se zúčastnili nějaké **vzdělávací aktivity**. Žádný z nich neuvedl, že se školení nezúčastnil a pouze 3 respondenti, což je 11 % z celkového počtu, nesouhlasí s dalším vzděláváním. 82 % respondentů je známa nabídka školení nebo kurzů. 89 % respondentů se školí **průběžně během svého zaměstnání**. Celkový počet respondentů je 35 a na otázku „Které ze vzdělávacích kurzů nebo školení jste absolvoval/a?“ bylo vyhodnoceno

celkem 50 odpovědí. Z uvedeného vyplývá, že někteří zaměstnanci se zúčastnili více než 1 školení nebo kurzu. Spokojenost s kurzem nebo školením vyslovilo 80 % respondentů. Také z rozhovorů s dotazovanými vyplynulo, že byli všichni spokojeni. Znalosti, dovednosti a zkušenosti jsou získávány též prostřednictvím vzdělávání. U otázky na využití **znalostí v praxi** se vyslovilo kladně 94 % a na využití **dovedností a zkušeností** se vyjádřilo kladně 100 % respondentů. Pokud by však odpovědi nebyly jednoznačné nebo z více než 30 % negativní, byla by hypotéza vyvrácena. Avšak více než 70 % respondentů vyjádřilo spokojenost s účastí na školeních a kurzech. Z uvedených odpovědí vyplývá, že zaměstnanci považují **vzdělávání za prospěšné.**

Tato hypotéza byla potvrzena.

Hypotéza č. 2: O kariérní postup usiluje méně než 30 % respondentů.

Kariéru budují pouze lidé, kteří o ni usilují a mají předpoklady, jež je nutné splnit. Není možné ke kariéře pracovníky nutit. Je to pouze otázkou osobní volby jedince. U otázky „Nastoupil/a jste do společnosti s cílem budovat svou kariéru?“ odpovědělo 60 % respondentů „ano“. Většina, tj. 80 % zaměstnanců, uvedla, že **mají možnost kariérního růstu**, přičemž 71 % respondentů je známo, že je ve společnosti plánován rozvoj zaměstnanců. Rozvojové aktivity mají povahu podpůrného prostředku pro budování kariéry. Pouze 40 % dotazovaných uvedlo, že s nimi je plánován jejich **rozvoj pro kariérní postup**. Zároveň z rozhovorů s účastníky Manažerského školení 2018 vyplynulo a také 2 ze 4 dotazovaných uvedli, že mají zájem o vlastní rozvoj. Z prezentovaných výsledků je zřejmé, že o kariérní postup usiluje více než 30 % respondentů.

Tato hypotéza byla vyvrácena.

Při distribuci a navrácení dotazníků se nevyskytl žádný problém.

ZÁVĚR

Vzdělávání zaměstnanců je podstatnou a nedílnou součástí strategií organizace a důležitou personální činností. Díky němu může organizace dosahovat svých cílů týkajících se především zvýšení **efektivity pracovního výkonu**. Firma zvyšuje vzdělanost a informovanost zaměstnanců prostřednictvím **kurzů a školení**. Finanční prostředky vkládané do lidí jsou návratnou investicí. Vzdělávání je důležité také pro samotné zaměstnance, umožňuje jim se stále **rozvíjet a osvojovat si nové schopnosti**. Zaměstnanci se cítí být potřební a přispívají svou loajalitou a kvalitou odvedené práce k dobrému jménu a prosperitě firmy.

Téma „Vzdělávání a rozvoje zaměstnanců SUDOP Praha a.s. v návaznosti na jejich kariérní růst“ bylo autorkou zvoleno z důvodu **zájmu o vzdělávání** zaměstnanců v pracovním životě, ale také z důvodu zájmu o **sebevzdělávání** v oblasti personalistiky a managementu. Autorka je zaměstnancem personálního oddělení jmenované organizace. Zájmem autorky též bylo ověření informací, resp. toho, zda korespondují zkušenosti z praxe a informace získané z anonymních dotazníků. Organizace věnuje na vzdělávání a rozvoj nemalé finanční částky, snaží se umožnit zaměstnancům získání širokého záběru odbornosti absolvováním odborných zkoušek, seminářů pro udržení kvalifikací, osvědčení a akreditací.

Teoretická část byla zpracována na základě prostudování odborné literatury. Byla podkladem pro zpracování části praktické. Zabývala se definováním **stěžejních pojmů** souvisejících se vzděláváním, rozvojem a kariérou. Zaměřovala se na **proces a metody vzdělávání**. V závěru teoretické části byla představena společnost, v níž byl výzkum prováděn a byly popsány aplikované vzdělávací aktivity.

V **praktické části** byly stanoveny dvě **hypotézy**. První byla zaměřena na skutečnost, zda zaměstnanci považují vzdělávání za prospěšné. Druhá byla cílena na usilování zaměstnanců o kariérní postup. Dále bylo popsáno empirické šetření. Zvoleny byly dvě metody **výzkumu**, a to **kvantitativní** prostřednictvím dotazníků a zároveň **kvalitativní** metoda formou rozhovorů s účastníky manažerského školení.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti SUDOP Praha a.s. **Kvantitativním výzkumem** byly zjištěny odpovědi, z nichž vyplynulo, že nabídka kurzů a školení je zaměstnancům známa. Všichni zaměstnanci se zúčastnili nějakého vzdělávacího programu, část z nich se jich zúčastnila i opakovaně. Většina dotazovaných zaměstnanců absolvovala **manažerské školení** a přibližně polovina se zúčastnila také jiného, **odborného vzdělávání** zaměřeného na profesi. O tato školení je nadále zájem a nejvíce bylo požadováno jejich pořádání na pracovišti s lektorem nebo koučem. Při plnění svých pracovních úkolů zaměstnanci využívají získaných znalostí, dovedností a zkušeností. V otázkách zaměřených na **kariéru** bylo nejčastěji uváděno, že jejich cílem bylo budování kariéry, která je u zaměstnavatele podporována. Pokud jsou zaměstnanci identifikováni jako perspektivní na místo vedoucího, možnost kariérního růstu mají. Avšak s větší částí pracovníků není již plánován rozvoj. Většina zaměstnanců si je vědoma potřeby vzdělávání a také s ním souhlasí. Z vyhodnoceného **kvalitativního šetření** vyplývá, že zaměstnanci využijí získané informace ze školení zejména v **pracovním procesu**, přičemž mají zájem o **vlastní rozvoj**. Z výsledků výzkumů je také zřejmé, že jsou spokojeni s absolvovanými vzdělávacími aktivitami. **Hlavní cíl práce byl splněn.**

Dílčím cílem bylo navrhnout **doporučení**. První návrh spočívá ve vypracování **složky v informačním systému** společnosti, kde budou uvedeny veškeré absolvované zkoušky, osvědčení, certifikace a akreditace s doplněním o **formulář rozvojového plánu**. Druhým návrhem je **plánování** manažerských **školení** ve spolupráci s vedením společnosti a vedoucími středisek s dostatečným předstihem, aby byla zajištěna účast všech navržených pracovníků. **Dílčí cíl práce byl splněn.**

Úkolem bakalářské práce bylo potvrzení nebo vyvrácení hypotéz. **Hypotéza č. 1** byla potvrzena. Více než 70 % respondentů považuje vzdělávání v průběhu pracovního života za prospěšné (80 %). Zaměstnanci vyjádřili spokojenost s nabídkou vzdělávacích aktivit, účastní se jich a někteří i opakovaně v průběhu svého zaměstnání. **Hypotéza č. 2** byla vyvrácena. O kariérní růst usiluje více než 30 % respondentů. Zaměstnanci organizace mají zájem o budování kariéry a zaměstnavatel ji umožňuje. Pokud tuto možnost mají, rádi ji využívají.

Z důvodu obsáhlého tématu vzdělávání a omezenému prostoru při zpracování bakalářské práce by bylo vhodné tuto tematiku rozvinout na následujícím magisterském

studiu při zpracování **diplomové práce**. Zajímavým tématem by bylo zpracování **náboru, zaškolování a doškolování nových zaměstnanců** z trhu práce, ale i z řad absolventů.

Uchazeči o zaměstnání, přicházející z úřadu práce, a pracovníci z jiných firem již mají nějaké zkušenosti z oblasti projektování. Studenti a absolventi vysokých škol většinou zkušenosti z praxe mají pouze prostřednictvím dohod konaných mimo pracovní poměr. Záleží však na zhodnocení nadřízeným pracovníkem, zda potenciální zaměstnanci splňují kritéria k nástupu do zaměstnání do společnosti SUDOP Praha a.s. Každý nově nastupující zaměstnanec musí být nejprve seznámen se společností, se svými právy a povinnostmi. Pro řádné plnění svých pracovních povinností musí být řádně zaškolen a proškolen, aby mohl efektivně a kvalitně plnit svěřené úkoly.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-71-69-083-X.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2473067-7.

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

JERMÁŘ, M. *Personální procesy v organizacích. Základní teze předmětu a vybrané metody*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0457-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-807261-288-8.

MÜHLEISEN, S., OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti Soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2662-5.

MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

SENGE, M., P. *Pátá disciplína, teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-428-8.

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

URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-X.

Seznam použitých internetových zdrojů

ABZ.cz. Slovník cizích slov. *Heslo: HR*. [online]. [cit. 2018-10-28]. Dostupné z: https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=HR&typ_hledani=prefix

HRFORUM.cz. *Nástupnictví přináší firmám konkurenční výhodu*. [online]. 31. 5. 2016 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/nastupnictvi-prinasi-firmam-konkurencni-vyvodu/>

MADIO.cz. *Kariérové kotvy podle Scheina*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://www.madio.cz/index.php/sefuv-blog-clanek/karierove-kotvy-podle-scheina.html>

MANAGEMENTMANIA.com. *Talent management*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/talent-management>

MINDFULWORK.cz. *Mindfulness. Síla bdělé pozornosti*. [online]. [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <https://mindfulwork.cz/mindfulness/>

SEZNAM ZKRATEK

AC - Assessment centrum

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR - Human Resources

PO - Požární ochrana

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kompetenční model a jeho využití.....	12
Obrázek 2: Organizační cíle.....	15
Obrázek 3: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání.....	18
Obrázek 4: Kariérový pohyb dle E. H. Scheina.....	26

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dosažené vzdělání.....	34
Tabulka 2: Odpracované roky.....	36
Tabulka 3: Absolvování kurzu nebo školení.....	37
Tabulka 4: Nabídka kurzu nebo školení.....	38
Tabulka 5: Absolvované kurzy nebo školení.....	39
Tabulka 6: Zájem o kurz nebo školení.....	40
Tabulka 7: Metoda vzdělávání.....	42
Tabulka 8: Spokojenost s kurzem nebo školením.....	43
Tabulka 9: Využití znalostí respondenta.....	44
Tabulka 10: Uplatnění dovedností a zkušeností.....	45
Tabulka 11: Kariéra jako cíl.....	46
Tabulka 12: Možnost kariérního růstu.....	47
Tabulka 13: Plánování rozvoje v organizaci.....	48
Tabulka 14: Plánování rozvoje respondenta.....	49
Tabulka 15: Souhlas se vzděláváním.....	50

Seznam grafů

Graf 1: Dosažené vzdělání.....	35
Graf 2: Odpracované roky.....	36
Graf 3: Absolvování kurzu nebo školení.....	37
Graf 4: Nabídka kurzu nebo školení.....	38
Graf 5: Absolvované kurzy nebo školení.....	39
Graf 6: Zájem o kurz nebo školení.....	41
Graf 7: Metoda vzdělávání.....	42
Graf 8: Spokojenost s kurzem nebo školením.....	43
Graf 9: Využití znalostí respondenta.....	44
Graf 10: Uplatnění dovedností a zkušeností.....	45
Graf 11: Kariéra jako cíl.....	46
Graf 12: Možnost kariérního růstu.....	47
Graf 13: Plánování rozvoje v organizaci.....	48
Graf 14: Plánování rozvoje respondenta.....	49
Graf 15: Souhlas se vzděláváním.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....I

Příloha B – Témata manažerského školení 2018 V

Příloha A – Dotazník

Vážené kolegyně a kolegové,

jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Jana Amose Komenského, oboru Manažerská studia – řízení lidských zdrojů. Zpracovávám bakalářskou práci na téma Vzdelávání zaměstnanců SUDOP Praha a.s. v závislosti na jejich kariérní růst. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako výzkum pro mou bakalářskou práci.

Šetřením je zjišťován stav vzdělávání ve společnosti, jaký je zájem o vzdělávání a možnost kariérního růstu.

Dotazník je anonymní. Nebudou sbírána a prezentována žádná osobní data nebo citlivé údaje o zaměstnancích nebo společnosti SUDOP Praha a.s. Dotazník slouží pouze pro vyhodnocení kvantitativního výzkumu.

Předem děkuji za Váš čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

Eva Vojáčková Jarešová

Otázka č. 1

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné vzdělání s výučním listem
- Úplné střední všeobecné vzdělání
- Úplné střední odborné vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání v bakalářském stupni
- Vysokoškolské vzdělání v magisterském stupni
- Vysokoškolské vzdělání doktorské

Otázka č. 2

Jak dlouho pracujete u společnosti SUDOP Praha a.s.?

- Do 1 roku
- Od 2 do 5 let
- Od 6 do 10 let
- Od 11 do 20 let
- Více

Otázka č. 3

Absolvoval/a jste vzdělávací kurz nebo školení u zaměstnavatele?

- Ano, průběžně během zaměstnání
- Ano, za posledních 5 let
- Ano, ale před více než 5 lety
- Ne

Otázka č. 4

Víte, jaká je nabídka vzdělávacích kurzů nebo školení u zaměstnavatele?

- Ano
- Ne

Otázka č. 5

Které ze vzdělávacích kurzů nebo školení jste absolvoval/a?

- Manažerské školení 2018
- Následníci 2015
- Manažerské školení – Centrum dohody
- Jiné – prosím napište

Otázka č. 6

Máte zájem o jiný kurz nebo školení? Prosím, napište, o jaké.

.....
.....

Otázka č. 7

Jaká metoda vzdělávání by Vám nejvíce vyhovovala?

- S lektorem, koučem na pracovišti
- Ve vzdělávací společnosti mimo pracoviště
- Jiné – prosím napište.....

Otázka č. 8

V případě, že jste absolvoval/a kurz nebo školení u zaměstnavatele, byl/a jste s ním spokojen/a?

- Ano – proč?
- Ne – proč?

Otázka č. 9

Využíváte znalosti z kurzu nebo školení v praxi?

- Ano
- Ne

Otázka č. 10

Domníváte se, že uplatňujete své dovednosti a zkušenosti v praxi?

- Ano
- Ne

Otázka č. 11

Nastoupil/a jste do společnosti s cílem budovat svou kariéru?

- Ano
- Ne

Otázka č. 12

Máte ve Vaší společnosti možnost kariérního růstu?

- Ano
- Ne

Otázka č. 13

Je ve Vaší společnosti plánován rozvoj zaměstnanců?

- Ano
- Nevím
- Ne

Otázka č. 14

Je s Vámi plánován Váš rozvoj pro kariérní postup?

- Ano
- Ne

Otázka č. 15

Souhlasil/a byste s dalším vzděláním?

Ano

Ne

Manažerské školení 2018 – výjezdní

Termín konání akce: 7. 6. 2018 – 8. 6. 2018

Témata školení:

1. **Základy pracovního práva** – vznik pracovního poměru, DPP/DPČ, mzda, plat, odměny z dohod, vytýkáci dopisy, povinnosti zaměstnance a vedoucího zaměstnance, dovolená, práce přesčas, skončení pracovního poměru.
2. **Motivace** – Klíč k pochopení, spokojenost zaměstnance, sebemotivace, motivace/demotivace.
3. **Komunikace** – Aktivní naslouchání, kladení otázek, neverbální komunikace, komunikační bariéry.
4. **Vedení porad** – forma, obsah, okolnosti a osoby, účel, počátek a konec porad, řízení diskuze, úkoly vedoucího.
5. **Time management** – stanovení priorit, delegování, plánování času, umění odmítat, informovanost, rušivé vlivy, časové rezervy, pracovní místa, plánování cílů.
6. **Role manažera** – kompetence, organizace práce, role manažera, autorita, delegování.

Po ukončení výjezdního manažerského školení byl s vybranými účastníky z řad zaměstnanců společnosti SUDOP Praha a.s. veden rozhovor.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eva Vojáčková Jarešová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: bakalářské kombinované studium

Název práce: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců SUDOP Praha a.s. v návaznosti na jejich kariérní růst

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 53

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.