

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

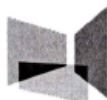
Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

UČENÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Bakalářská práce

Martina ZAPLATÍLKOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Ludmila Šmejkalová



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Martina Zaplatílková**
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Učení a rozvoj pracovníků**

Cíl: Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu současného stavu systému učení a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Barbershop Adams, s.r.o působící v ČR. Na základě provedené analýzy navrhnout vhodná opatření ke zlepšení přístupu k učení a rozvoji zaměstnanců ze strany zaměstnavatele tak, aby byli pracovníci k dalšímu pracovnímu rozvoji vhodně motivováni.

Rámcový obsah:

1. Současné přístupy k učení a rozvoji zaměstnanců
2. Typy, formy a metody firemního vzdělávání
3. Představení konkrétní společnosti – Barbershop Adams, s.r.o / Česká republika
4. Empirická část – výzkumné otázky, metodologie práce, vzorek zkoumání
5. Sběr dat, vyhodnocení, jejich interpretace a návrh opatření
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. PAVLICA, K. – KAISER, R. – JAROŠOVÁ, E. *Vyvážený leadership; dynamika manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
2. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
4. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
5. BENJAMIN LUDY T. *A History of Psychology. Original Sources and Contemporary Research.: Historie, psychologie. Původní zdroje a současný výzkum*. New York: Mc Graw Book Co., New York, 1997. 663 s.
6. ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

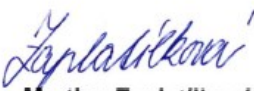
Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


Mgr. Ludmila Šmejkalová
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Martina Zaplatílková
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne 3.5.2021

Poděkování

Děkuji Mgr. Ludmile Šmejkalové za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	6
1 Řízení lidských zdrojů	7
2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	9
2.1 Současné přístupy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	10
3 Firemní vzdělávání	13
3.1 Formy firemního vzdělávání	15
3.2 Metody firemního vzdělávání	17
4 Výzkum – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Barbershop Adams s.r.o	22
4.1 Stručná charakteristika společnosti Barbershop Adams s.r.o	22
4.2 Cíl výzkumu a výzkumné otázky	22
4.3 Metodologie výzkumu	23
4.4 Výzkumné zjištění	24
4.5 Vyhodnocení výzkumu a doporučení	29
Závěr	31
Seznam literatury	33
Seznam obrázků a grafů	36
Seznam příloh	36

Úvod

Časy, kdy stěžejním aktivem každého podniku byl hmotný majetek, jsou nenávratně pryč. V současné době existuje celá řada firem, které nedisponují žádnými nemovitostmi či výrobními linkami. Naopak, klíčovým zdrojem jejich konkurenční výhody jsou znalosti jejich pracovníků a potažmo podniku jako celku. Většina manažerů si dnes dobře uvědomuje, jak cenní jsou pro ně právě vzdělaní pracovníci, kteří umí efektivně spolupracovat, sdílet informace a dále rozvíjet znalosti, které jsou zapotřebí ke správnému fungování v současném tržním prostředí. Ostatně už v minulosti někteří teoretici předpokládali, že vysoce kvalifikovaní pracovníci se v oboru podnikání stanou velice žádaní a také vzácní. Dokonce bylo predikováno, že vzdělání se postupem času stane klíčovým, nebo v mnoha případech dokonce jediným možným zdrojem konkurenční výhody. Dnes je této myšlence dáváno za pravdu. Firmy pochopily, že pokud mají v plánu dosahovat výborné výsledky, nebude jim dostačovat, aby měly k dispozici pouze výborné technologie, či aby perfektně pečovali o zákazníka, ale budou zejména potřebovat kvalifikované a vzdělané pracovníky.

Takové zaměstnance je ovšem potřeba si rovněž udržet a v neposlední řadě také usilovat o další systematické rozvíjení jejich vědomostí a dovedností. Jenom tímto způsobem může firma v dnešní době úspěšně dosahovat svých stanovených cílů. Nicméně zároveň je třeba brát v potaz skutečnost, že zdaleka ne vždy je možné dostat se už k tzv. hotovému pracovníkovi. Tzn. k pracovníkovi, který disponuje takovými znalostmi a dovednostmi, které jsou ze strany podniku požadovány. A právě v takovém případě přichází na řadu rozvoj a vzdělávání pracovníků. Prostřednictvím takového procesu je možné dané pracovníky dostat v poměrně krátkém čase na požadovanou úroveň. Mnoho profesionálních manažerů tudíž každý rok usiluje o získání co největšího rozpočtu pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Odůvodněním tohoto kroku je, že tento proces je tou nejvýhodnější investicí, kterou podnik může v současné době učinit.

Hlavním cílem této práce je zaměřit se na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, popsat současné přístupy, jakož i formy a metody firemního vzdělávání, v rámci vlastního výzkumu pak zjistit, jak zkoumaná společnost

Barbershop Adams s.r.o. přistupuje k otázce vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců a jak lze zvýšit efektivitu vzdělávacího systému.

1 Řízení lidských zdrojů

Pojem „lidské zdroje“, ale také pojem „řízení lidských zdrojů“ do velké míry nahradily dříve používaný pojem „personální řízení“, a to ve smyslu označení procesů, které se týkají řízení lidí ve firmách. Podle Armstronga můžeme řízení lidských zdrojů vymežit následovně: *„Jedná se o plánovitý a racionálně sestavený přístup k řízení toho nejcennějšího, čím firma disponuje – lidí, kteří zde pracují a kteří ať už samostatně či skupinově přispívají k dosažení cílů této firmy.“*¹

Tato koncepce se tudíž stává základem řízení celé firmy a také hlavní úlohou manažerů.² Je možné tvrdit, že řízení lidských zdrojů se v podstatě týká všeho, co se nějakým způsobem týká zaměstnávání a řízení lidí v organizacích. Spadají sem všechny aktivity, které mají souvislost se strategickým řízením lidských zdrojů, dále s řízením lidského kapitálu, řízením znalostí, ale i společenské odpovědnosti firmy, jejího rozvoje, zabezpečování lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, zaměstnaneckých vztahů, péči o zaměstnance, ale v neposlední řadě i vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.³

Řízení lidských zdrojů je vlastně *„systémem vzájemně spojených politik, které jsou založeny na určité konkrétní ideologii a filosofie.“* Obecně pak lze uvést celkem čtyři aspekty tvořící smysluplnou verzi řízení tohoto konceptu:⁴

- zvláštní a specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
- strategické stimuly poskytující údaje, které se týkají rozhodování o řízení lidí,
- klíčová role liniových manažerů,

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 27.

² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 13.

³ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 45.

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 27.

- spoleh na systém „pák“ k utváření zaměstnaneckých vztahů.

Řízení lidských zdrojů má také jistý mezinárodní rozměr. Je zajišťováno za pomoci architektury a systému řízení lidských zdrojů, personálního útvaru a personalistů či liniových manažerů. Mnohdy se ale můžeme setkat i s kritikou pojetí lidí jako zdroje, resp. jako by lidé byli to samé, co i jiné výrobní faktory. Toto zmiňují například Osterby a Coster (1992, s. 31), podle kterých tento pojem snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu, peněz či techniky.⁵

Nakonec je třeba dodat, že řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, přičemž ty racionálním a cílevědomým způsobem propojují:⁶

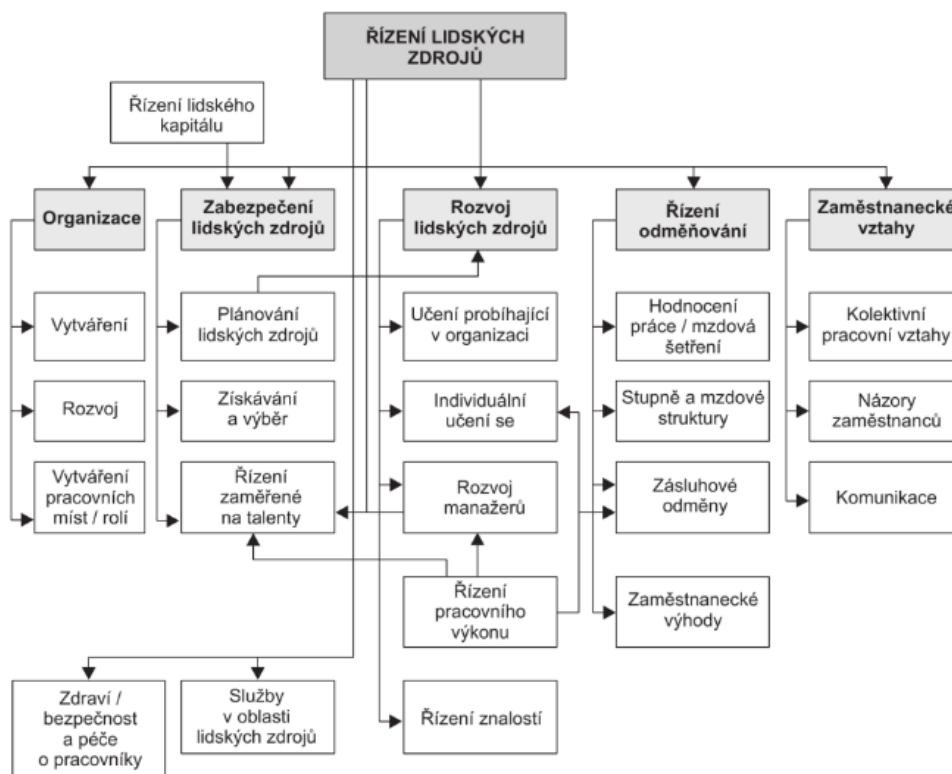
- filosofie lidských zdrojů,
- strategie lidských zdrojů,
- politiky lidských zdrojů,
- procesy ve sféře lidských zdrojů,
- praxe ve sféře lidských zdrojů,
- programy ve sféře lidských zdrojů.

Veškeré tyto uvedené složky je pak možné začlenit do celkem tří úrovní: architektura systému, možnosti politiky a procesy a praxe (viz obrázek č. 1):

⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 45 – 46.

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 27.

Obrázek č. 1 – Řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 28.

2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V současné společnosti dochází prakticky neustále ke změnám požadavků na znalosti a dovednosti lidí. Pro to, aby lidé dokázali účelně fungovat na trhu práce, a aby také prosperovali, je nutné, aby měli sami zájem své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat. Tento fakt je samozřejmě velmi dobře známý také samotným firmám a jejich vedení.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků tudíž v dnešní době představuje jednoznačně jeden ze stěžejních faktorů, prostřednictvím kterého je možné navýšit produktivitu a konkurenceschopnost firmy. Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je dokonce tak značný, že jej lze bez problému srovnávat s vlivem technologických změn a inovací. Ostatně řada zrealizovaných studií v této sféře dokazuje, že investice organizací právě do této oblasti má kladný vztah k dlouhodobému vývoji zisků těchto firem, ale také akciových kurzů. Potřeba

vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se ale týká zcela všech podniků, a nikoliv pouze těch, které fungují v technologicky vyspělých oborech.⁷

S tímto souhlasí také Vodák s Kucharčíkovou, když vysvětlují, že se v dnešní době už zkrátka jedná o naprosto nezbytný proces, přičemž jeho nutnost je možné hledat v souvislosti prudkých změn na trzích a rovněž v souvislosti se vznikem naprosto nových oblastí podnikání, které vyžadují od personálu nové znalosti a dovednosti.⁸

2.1 Současné přístupy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Pokud pomineme již dávno neaktuální tvrzení, že firemní vzdělávání představuje „zbytečnou ztrátu času“, ačkoliv i toto tvrzení se v některých případech stále vyskytuje, lze mluvit o celkem třech klíčových přístupech ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, které se v současnosti uplatňují. Jedná se o tyto uvedené:⁹

- **organizování dílčích vzdělávacích akcí** – tyto odpovídají na aktuální potřeby jednotlivců či podniku. Vedou k eliminaci rozdílů mezi nynější a naopak požadovanou kvalifikací a díky své nahodilosti nemohou mít ani reálně vzdělávací nebo rozvojový účinek.
- **systematický přístup** – propojuje podnikovou a personální strategii se systémem firemního vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce. Firemní vzdělávání představuje z hlediska této koncepce systematický proces. V tomto procesu pak mimo změn týkajících se struktury dovedností a znalostí dochází ke změnám v pracovním chování. Týká se rovněž motivace, jakož i způsobů motivace pracovníků. Dvořáková pak v tomto kontextu doplňuje, že systematický přístup přispívá k vylepšení produktivity práce a pracovního výkonu v daleko větší míře nežli ostatní způsoby vzdělávání. Také dokáže zdokonalovat kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků. Velkou výhodou je navíc ten fakt, že průměrné náklady na vzdělávání jednoho pracovníka ve firmě

⁷ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. s. 168.

⁸ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. s. 77.

⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 89.

jsou zpravidla menší, nežli je tomu v případě jiného přístupu ke vzdělávání.¹⁰

- **koncepce učící se organizace** – jde o komplexní model rozvoje lidí, a to v rámci organizací všech druhů. V takovéto organizaci se pracovníci učí kontinuálně a zejména pak na základě každodenních zkušeností. Jde o cíleně a systematicky řízený proces, na základě kterého je možné docílit toho, aby se učení uskutečňovalo rychleji, než dochází ke změnám, které jsou vynucené okolím. Podnik se za pomoci vzdělávání svých členů stává způsobilým vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravit a aplikovat znalosti v široké perspektivě interního i externího prostředí, a podle potřeby upravit své chování.

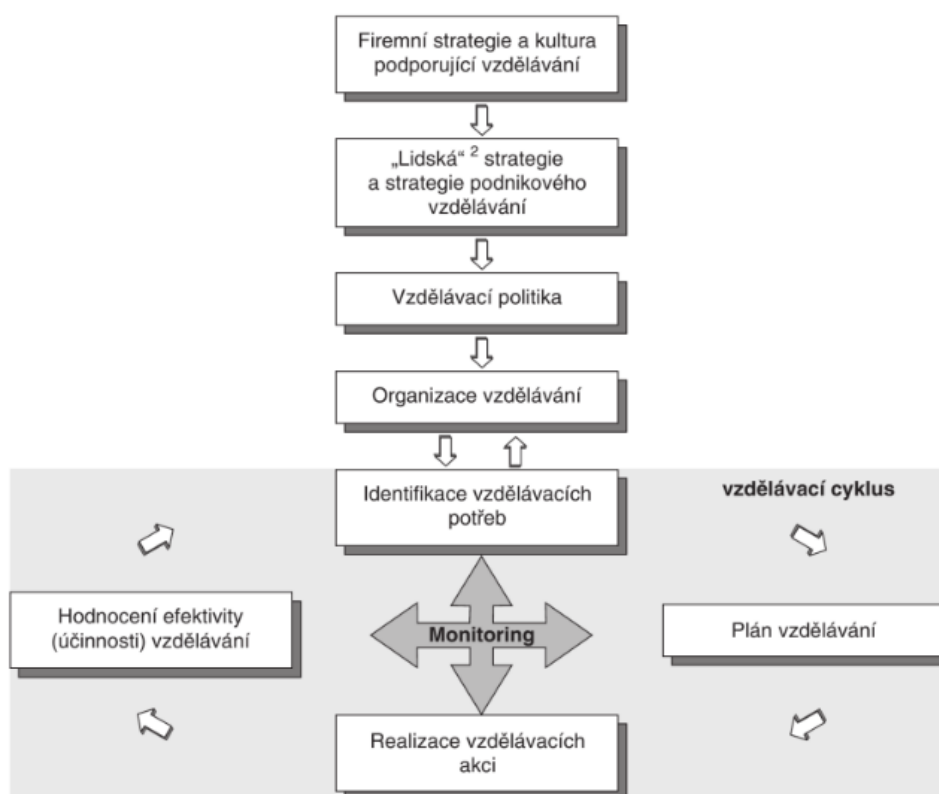
V dnešní době je pak mezi firmami nejběžnější systém firemního vzdělávání. Alespoň tedy v těch organizacích, které usilují o celkovou práci s lidmi.¹¹ Klíčové součásti tohoto systému jsou uvedeny v přiloženém schématu. To vše včetně vztahů mezi jeho dílčími součástmi (viz obrázek č. 2).¹²

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 288.

¹¹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 90.

¹² Tamtéž. s. 90.

Obrázek č. 2 – Schéma jednotlivých součástí systému firemního vzdělávání



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 90.

Výhody takového přístupu jsou relativně jasné, ačkoliv v praxi ne vždy zcela zřetelné. Jedná se zejména o možnost zisku konkurenční výhody za pomoci zaměstnanců, resp. lidí a také o podporu veškerých manažerských procesů v podniku, tzn. zejména řídicích (vedení lidí), organizačních a rozhodovacích procesů. Systém firemního vzdělávání může a také by měl být taktéž součástí systému personální práce v podniku. Efektivní uplatňování systémových nástrojů řízení a vedení lidí pak povede v ideálním případě k nárůstu sepětí zaměstnanců s organizací, což se odzrcadí zvýšením pracovní spokojenosti, motivace, angažovanosti i loajality vůči organizaci.¹³

Nicméně to, co je zejména v poslední době skutečně nápadné, je neustále sílící tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání jednoznačně vedlo ke zvýšení výkonnosti a spolu s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity. Sílící tlak na zvýšení výkonnosti je pak promítán do všech směrů, které je možné si představit.

¹³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 90 – 91.

Velké „formáty“, jako jsou knowledge management, talent management, řízení dle kompetencí pak lze zcela jednoznačně začlenit mezi trendy, které značně ovlivňují chápání rozvoje lidských zdrojů. Za další trendy lze považovat:¹⁴

- od „kusovek“ k celostnímu přístupu se značným vlivem on-the-job tréninků,
- just-in-time ve vzdělávání,
- standardizované kurzy,
- on-line nákupy,
- důraz na diferenciaci a zakázková řešení.

3 Firemní vzdělávání

Za klíčový nástroj rozvoje zaměstnanců je možné považovat tzv. firemní vzdělávání, jak už bylo ostatně vysvětleno v předcházející podkapitole.¹⁵ Podle Bartoňkové jej lze tudíž definovat velmi jednoduše jako „*vzdělávací proces, který je organizován ze strany firmy*“. V tomto procesu je zahrnuto jednak vzdělávání v samotné firmě (vnitřní neboli vnitrofiremní vzdělávání, které organizuje sama firma ve svém vlastním vzdělávacím zařízení, případně na pracovišti) a jednak i vzdělávání uskutečňující se mimo firmu (externí vzdělávání neboli vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení či ve škole).¹⁶

Průcha s Veteškou vysvětlují, že cílem firemního vzdělávání je jednoduše doplnit (tímto se má na mysli rozšířit, prohloubit či zvýšit) kvalifikaci zaměstnanců.¹⁷

Jinak řečeno, jde vlastně o „*systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností, včetně motivace zaměstnanců organizace, prostřednictvím kterého dochází ke snižování rozdílu mezi subjektivní a objektivní kvalifikací*“. První zmiňovanou kvalifikací subjektivní je v tomto případě myšlena soustava schopností, dovedností, návyků a stěžejních kvalifikací, které zaměstnanec nabyt během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti. Druhá uváděná objektivní kvalifikace je pak chápána jako kvalifikovanost

¹⁴ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. s. 116.

¹⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 89.

¹⁶ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. s. 16.

¹⁷ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2014. s. 217.

práce. Jinak řečeno, jedná se o požadavky na kvalifikaci zaměstnance, které pramení z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.¹⁸

Z širšího pohledu je možné tvrdit, že firma (případně sám podnikatel) bude za pomoci tohoto procesu směřovat k uspokojení nejenom současné, ale pochopitelně

i budoucí potřeby, jestliže jde o kultivaci pracovní síly. V řadě podniků je navíc poměrně běžnou záležitostí, že proces učení je včleněn do celého systému, to znamená do tzv. učící se organizace. Učící se organizace však bude podrobněji zmíněná v následující podkapitole.

Smyslem je tudíž jednoduše řečeno pomoci firmě dosáhnout svého cíle za pomoci zhodnocení toho nejcennějšího, co má – tedy zaměstnanců. V praxi se tímto myslí zdokonalování schopností zaměstnanců a zlepšování jejich výkonu včetně vztahu k firmě samotné.

Schéma uvedené dole (viz obrázek č. 3) vykresluje model průběhu firemního vzdělávání:

Obrázek č. 3 – Model průběhu firemního vzdělávání



Zdroj: Malach, 2005, s. 328.

¹⁸ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. s. 86.

3.1 Formy firemního vzdělávání

Pokud se zaměříme na formy firemního vzdělávání, je nutno říci, že jednotliví autoři mají různé názory na jejich rozdělení. Mnohdy jejich rozdělení zasahuje do širšího tématu „vzdělávání dospělých“. Někteří autoři konkrétní formy nijak nerozlišují, někteří tak naopak činí velice podobně.

Především je však nutno vysvětlit, co si pod pojmem formy firemního vzdělávání představít. Je možné citovat definici Bartoňkové, která sice nspecifikuje konkrétně na firemní vzdělávání, ale pro pochopní významu je tato definice vhodná: *„Didaktické formy jsou jistým organizačním rámcem výuky, resp. jinými slovy: permanentní, stabilní soubor didakticko-organizačních opatření, prostřednictvím kterých se uskutečňuje vzdělávání ve vymezeném čase a prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor-účastník), jakož i neživým (metody, pomůcky, atd.).“*¹⁹

Konkrétně o formách firemního vzdělávání se však zmiňuje například Palán, podle jehož názoru se jednoduše řečeno jedná o „komplex organizačních opatření a uspořádání vzdělávání při uskutečňování určitého vzdělávacího procesu.“²⁰

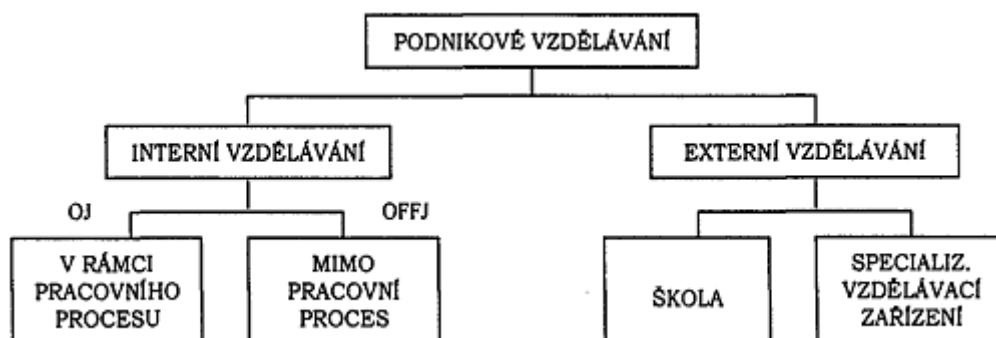
Formy firemního vzdělávání pak lze rozlišovat podle toho, zda je proces vzdělávání realizován interně, nebo naopak externě, či zda je vykonáván v rámci pracovního procesu, a nebo naopak mimo tento rámec (viz obrázek č. 4):²¹

¹⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. s. 149.

²⁰ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. s. 65

²¹ Tamtéž. s. 65 – 66.

Obrázek č. 4 – Základní formy firemního vzdělávání



Zdroj: Palán, 2002, s. 66.

Nicméně dále je třeba říct, že základní členění vzdělávání ve firmách je zejména následující:²²

- **vzdělávání formální** – je realizováno při řízeném vzdělávání. Na pracovišti se uskutečňuje pod dohledem školitele nebo zkušenějšího zaměstnance, a to v běžném pracovním procesu. Tímto způsobem dochází k zisku zcela nových dovedností, jakož i poznatků během samotné práce.
- **vzdělávání neformální** – je jím chápáno učení realizované mimo výkon práce. Je určeno k získání dalšího stupně vzdělávání, přičemž samotné vzdělávání je zpravidla realizováno externě. Nutno dodat, že se jedná o dlouhodobý proces, který podporuje či vyžaduje přímo samotný zaměstnavatel.
- **vzdělávání informální** – je realizováno přirozeně a spontánně během práce.

Dvořáková však ještě dále členění firemního vzdělávání rozšiřuje a uvádí následující formy:²³

- **vzdělání institucionalizované** – jedná se o formu, při které je získáno další vzdělání, například uznávaný certifikát. Významným prvkem je pak i případná finanční spoluúčast pracovníka na samotném vzdělávání.

²² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 297.

²³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 297.

- **vzdělání interpersonální** – základem této formy jsou mezilidské vztahy, které jsou realizované v neformální komunikaci.
- **celoživotní vzdělávání** – má jej zcela ve svých rukou zaměstnanec.

3.2 Metody firemního vzdělávání

Metody firemního vzdělávání představují určité nástroje podnikového vzdělávání, prostřednictvím kterých lze vzdělávací proces zabezpečit. Jejich výběr by měl být řízen dle individuálních potřeb dané firmy.²⁴

Podle Malacha ovšem není možné hovořit o žádné jediné a univerzální metodě, jež by bylo možno použít. Naopak každá z metod disponuje určitými výhodami, jakož i nevýhodami, které je nutno zohlednit při výběru jedné z nich. Tato volba je pro firmu skutečně zásadním krokem představujícím jeden z pilířů úspěchu vzdělávání zaměstnanců.²⁵

Samozřejmě k dispozici je pak poměrně velké množství kritérií, dle kterých je metody firemního vzdělávání možné klasifikovat. Nejběžnější ovšem bývají metody podnikového vzdělávání, které jsou členěny podle místa samotného vzdělávání. O tomto konkrétním způsobu členění se zmiňuje například Dvořáková, podle které je možné zmiňované metody členit následujícím způsobem:²⁶

- **Metody vzdělávání na pracovišti** – tyto metody jsou orientované na osvojení si potřebného pracovního jednání, přičemž najdou uplatnění zejména pro školení méně kvalifikačně složitých povolání. V tomto případě se klade značný důraz na individualitu, ale velmi významnou úlohu sehrává taktéž samotný školitel, který má na starost vedení celého vzdělávacího procesu. Je nutné, aby byl a patřičně kvalifikován, přičemž také nese hlavní zodpovědnost na výsledky školených. Do této kategorie je možné zahrnout:²⁷
 - o **Instruktaž při výkonu práce** – Jde o vůbec nejsnazší způsob, jak zaškolit pracovníka, ačkoliv je využíván především pro jednodušší pracovní úkony. Základem je v tomto případě pozorování pracovníka,

²⁴ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. s. 112.

²⁵ MALACH, Josef. *Efektivní metody vzdělávání dospělých*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. s. 7.

²⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 298.

²⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 299 – 300.

který disponuje většími zkušenostmi, přičemž školený si je osvojuje. Metoda se skládá z výkladu a předvedení.

- **Asistování** – jak už napovídá samotný název, jde o zapojení pracovníka, který je školen do pracovního procesu, a to formou přidělení ke zkušenějšímu pracovníkovi. Ten školenému pomáhá a školený se od něj učí.
- **Rotace práce** – jinak lze popsat jako „střídání pracovních úkolů“. Zpravidla se využívá během příprav na přestup pracovníka na vedoucí pozici.²⁸
- **Coaching** – tato metoda bývá velmi často spojována zejména se sportovním prostředím, kdy kouč se snaží naučit sportovce, jak využít svůj potenciál a snaží se mu pomoci dosahovat lepších výsledků. Ve skutečnosti se však tato metoda zcela běžně používá taktéž ve firemní sféře. Kouč je pak pro školeného podporovatelem.²⁹
- **Mentoring** – v tomto případě je zapotřebí zaměstnanec, který disponuje nutnými znalostmi, ale který je také dovede efektivně předávat. Z toho důvodu se musí jednat o pracovníka, který je k tomuto účelu přímo vyškolen. Takovou osobu nazýváme mentorem. Rozdíl od coachingu tkví v tom, že mentora si obvykle volí sám zaměstnanec.
- **Counselling** – klade značný důraz na vzájemnou komunikaci mezi osobou, která vzdělává a osobou, která je vzdělávána. Ve stručnosti je možné říci, že jde o vzájemnou komunikaci obou těchto osob, kdy osoba vzdělávaná je aktivní a vyjadřuje se k celé problematice. Posléze dostává zpětnou vazbu.³⁰
- **Metody vzdělávání mimo pracoviště** – v této kategorii se objevují takové metody, které jsou orientované na zisk a zdokonalování odborných znalostí. Nejčastěji se tudíž uplatňují, když je potřeba pracovníka zaškolit na vedoucí pozici. Běžně však bývají využívány také na zaškolení na technické

²⁸ Tamtéž. s. 299.

²⁹ MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. s. 166.

³⁰ ČIHOVSKÁ, Viera, Mária HASPROVÁ a Monika MATUŠOVIČOVÁ. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2007. s. 148 – 149.

pozice, či v případě zaškolování specialistů. Podle Dvořákové sem patří tyto uvedené metody:³¹

- **Přednáška** – tato metoda se zaměřuje zejména na prohlubování vědomostí. Jestliže je správně provedena, je nenahraditelná, avšak zároveň může být i málo efektivní, neboť nelze předpokládat, že účastníci si zapamatují více než 20 % informací, které jsou jim předány.³²
- **Demonstrování** – v podstatě se jedná o vyobrazení úkolu realizací naživo. Může jít také o postup, který je doprovázen vysvětlením instruktora.³³
- **Seminář** – jedná se o formu výše zmiňované přednášky, avšak překonává její největší nevýhody. V rámci diskuze při semináři se totiž objevují zcela nové nápady, jakož i řešení problému a účastníci jsou daleko výrazněji motivováni k vyšší aktivitě.³⁴
- **Případová studie** – jedná se o relativně praktickou metodu. Je tomu tak z toho důvodu, že jejím jádrem tvoří analýza události nebo situace, ke které může dojít, nebo která se už stala. Tento postup je využíván zejména při školení manažerů a vedoucích. Totiž nácvik na skutečných případech dokáže nejlépe rozvinout schopnosti a dovednosti, jenž jsou pro tyto pozice nutné.³⁵
- **Hraní rolí** – souvisí s předcházející uvedenou metodou. Jde tudíž o způsob aplikované případové studie s tím, že každý z účastníků má nějakou roli, která mu byla přidělena, přičemž se jí musí snažit hrát co nejdůvěryhodněji.³⁶
- **Outdoor training** – jinak je možné ji nazvat jako „učení hrou“. Jedná se totiž o vzdělávání formou pohybové nebo sportovní aktivity. Účastníci se takto zdokonalují v různých oblastech, jako například:³⁷

³¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 298 – 300.

³² MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. s. 43.

³³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 300.

³⁴ MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. s. 109 – 110.

³⁵ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. s. 903.

³⁶ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. s. 97.

³⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 299 – 303.

- vedení lidí,
 - koordinace více aktivit,
 - komunikace,
 - a další.
- **Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště** – jak napovídá samotný název, jde o metody, které jsou realizovány na „hranici“ pracoviště a mimo něj. Do této kategorie je možné zařadit následující uvedené metody:
- **E-learning** – jedná se o prostředek, který pracuje se síťovými technologiemi k vytváření, administraci a distribuci, jakož i soustavné aktualizaci vzdělávacích materiálů.
 - **Pracovní porady** – i když se na první pohled může zdát, že tato metoda ani není v pravém slova smyslu metodou, podle Dvořákové skýtá mnoho výhod, jako například:³⁸
 - prezentace vlastních názorů pracovníků,
 - zisk nových informací o firmě,
 - zaujetí postoje ke skutečným problémům,
 - a jiné
 - **Action learning** – lze ji přeložit jako „učení se akcí“. Na rozdíl od metod ostatních klade důraz na soustavné učení prostřednictvím řešení denních skutečných problémů. Pochopitelně to vše jen s podporou zkušených spolupracovníků nebo poradců.
 - **Trainee programs** – uplatnění nachází zejména u absolventů vysokých škol. Jejím cílem je připravit absolventy na všechny pracovní úkoly, se kterými se na dané pozici budou setkávat. Je vhodná v případě profesí, jejichž součástí jsou náročné pracovní úkoly, které potřebují určitou přípravu.
 - **Samostudium** – tuto metodu lze spojit s distančním vzděláváním. Hlavní roli v tomto případě bude mít účastník školení a jeho motivace ke vzdělávání.³⁹

³⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 302.

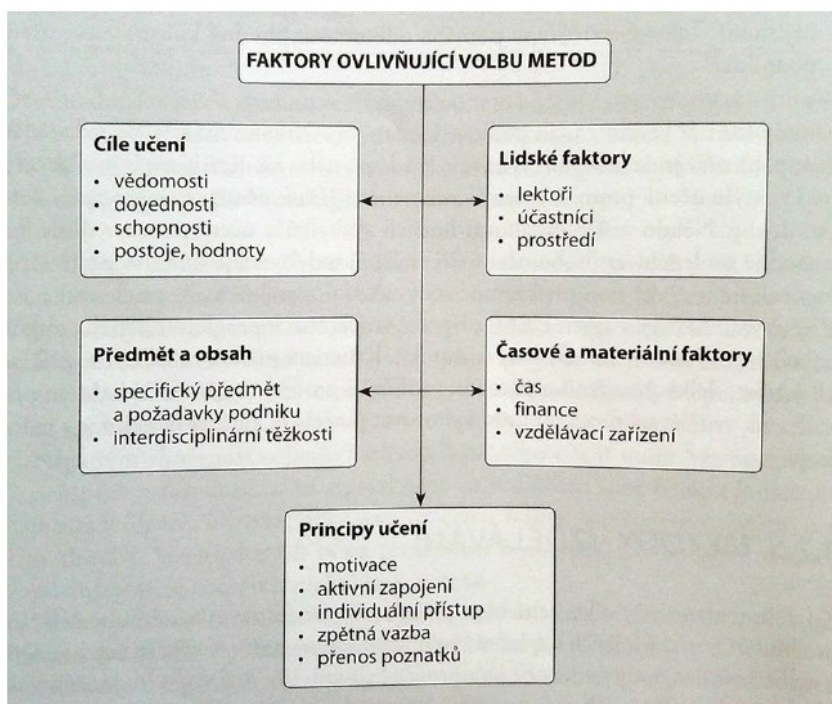
³⁹ Tamtéž. s. 302 – 303.

Závěrem je nicméně potřeba upozornit, že každá ze zde uváděných metod má své výhody, ale také nevýhody, přičemž je potřeba brát ohled na předpokládané skutečnosti, protože se mohou velmi rychle změnit.⁴⁰

Je proto nutné dobře zvážit, které výhody jsou důležité a které nevýhody mohou naopak firmě způsobovat velké problémy. Vodák a Kucharčíková se tudíž zaměřují na faktory, jenž ovlivňují volbu metod (viz obrázek č. 4). Mimo těchto faktorů, které se týkají účastníků, je však nutno zohlednit rovněž:⁴¹

- samotný obsah školení,
- finanční možnosti firmy,
- dostupnost interních lektorů,
- a další.

Obrázek č. 5 – Faktory ovlivňující volbu metod



Zdroj: Vodák, 2011, s. 112.

⁴⁰ MALACH, Josef. *Efektivní metody vzdělávání dospělých*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. s. 7.

⁴¹ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. s. 112.

4 Výzkum – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Barbershop Adams s.r.o

V této části práce je již proveden vlastní výzkum, jenž se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve vybrané firmě Barbershop Adams s.r.o. Tento výzkum je uskutečněn formou dotazníkového šetření. Pro tyto účely byl také zhotoven dotazník, který obsahuje celkem 7 otázek.

4.1 Stručná charakteristika společnosti Barbershop Adams s.r.o

Hlavním předmětem české společnosti Barbershop Adams s.r.o. a jejího podnikání jsou služby poskytované mužům. Jde zejména o stříhání vlasů, úpravu vousů a obočí, ale i o pánské pleťové masky a parafínové zábaly rukou. Barbershop Adams s.r.o. je na trhu od roku 2015 a patří k prvním tradičním holičstvím v České republice. Uvedené služby jsou poskytovány mužům všech věkových kategorií. Prozatím jsou tyto služby k využití pouze na třech pobočkách v Praze, ale předpokládá se jejich další rozvoj i mimo hlavní město.

Počáteční stav zaměstnanců společnosti byl pouze 3 osoby. V současné době společnost zaměstnává celkem 18 zaměstnanců, z toho 13 holičů, 4 recepční a 1 administrativní pracovníci.

Společnost Barbershop Adams s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům vzdělávání v podobě rekvalifikačních kurzů a IT kurzů.

Zaměstnanci se mohou dále vzdělávat podle adekvátních profesí prostřednictvím mnoha odborných školení nebo kurzů, očekávaným cílem je zvyšování jejich kvalifikace. Recepční jsou též periodicky proškoleny.

Pracovníci, kteří vykonávají pozici vyžadující jazykové znalosti, mohou pochopitelně využívat jazykové kurzy.

4.2 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Hlavním cílem výzkumu je zjistit, jak přistupuje společnost Barbershop Adams s.r.o. ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců a jak je možné ještě zvýšit efektivitu tohoto systému.

V souvislosti s hlavním cílem výzkumu byly stanoveny také dvě výzkumné otázky, jejichž znění je následující:

Výzkumná otázka č. 1 – „Zajímá se firma o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců v dostatečné míře?“

Výzkumná otázka č. 2 – „Projevují zaměstnanci firmy spokojenost s přínosem vzdělávacích aktivit a dovedou také získané poznatky využít v praxi?“

4.3 Metodologie výzkumu

Podle Bedrnové s Novým je možné empirický výzkum rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. Asi nejpodstatnější rozdíl mezi oběma těmito výzkumy pak tkví zejména

ve zkoumaných jevech. Pokud zmiňovaný kvantitativní výzkum se zabývá stabilizovanými jevy, pak kvalitativní je orientován na jevy dynamické.⁴²

Pro účely této práce byla nakonec zvolena metoda kvantitativního výzkumu, v rámci kterého je využito dotazníkového šetření. Lze totiž předpokládat, že právě takto je možné velice efektivně a zároveň i jednoduše získat veškeré potřebné informace. Navíc platí, že dotazování představuje jeden z nejběžnějších postupů.

Foret zároveň dodává, že v případě zpracování dotazníku je nutno brát ohled nejenom na to, aby byl dotazník zajímavý po grafické stránce, ale taktéž na to, aby dokázal udržet pozornost dotazovaných.⁴³

Na toto doporučení byl při sestavování dotazníku brán ohled a dotazník je tudíž koncipován takovým způsobem, aby byl zaměřen přímo na zkoumaný problém, a také aby nebyl příliš dlouhý či složitý, což by mohlo respondenty odrazovat od jeho vyplnění.

⁴² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. s. 724.

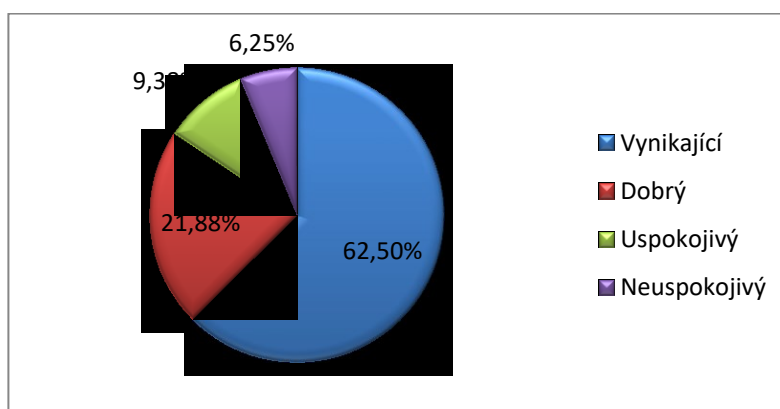
⁴³ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Brno: Computer Press, 2003. s. 81.

Tohoto dotazníkového šetření se účastnilo celkem 18 zaměstnanců, od kterých se dotazník vrátil vyplněný. Dotazník obsahuje celkem 7 otázek. Jeho kompletní verzi je možné nalézt v příloze (viz příloha I).

4.4 Výzkumné zjištění

1. Jak hodnotíte proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě?

Graf č. 1 - Jak hodnotíte proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě?

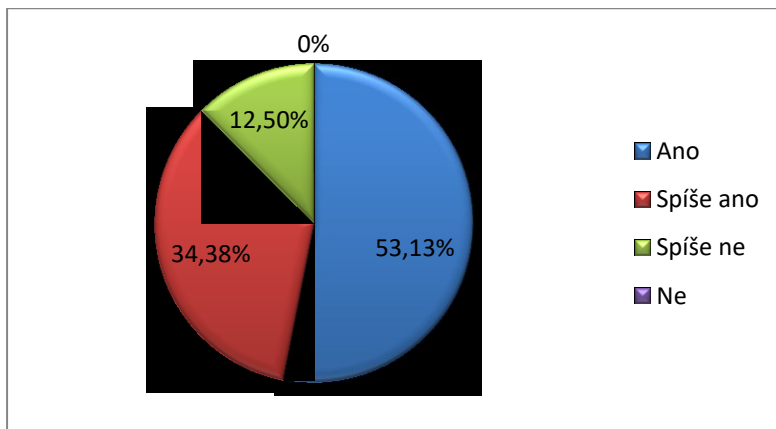


Zdroj: vlastní zpracování

Hned první a velmi důležitá otázka byla zaměřena na hodnocení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Barbershop Adams s.r.o z pohledu samotných zaměstnanců. Zjištění lze označit za velice pozitivní, neboť až 62,5 % dotazovaných tento systém hodnotí přímo jako vynikající a dalších 21,88 % jako dobrý. Nicméně 9,38 % zaměstnanců jej považuje pouze za uspokojivý a 6,25 % zaměstnanců pak dokonce jako neuspokojivý.

2. Byly poskytnuté informace při nástupu a zaškolení na pracovní místo ve firmě dostačující?

Graf č. 2 - Byly poskytnuté informace při nástupu a zaškolení na pracovní místo ve firmě dostačující?

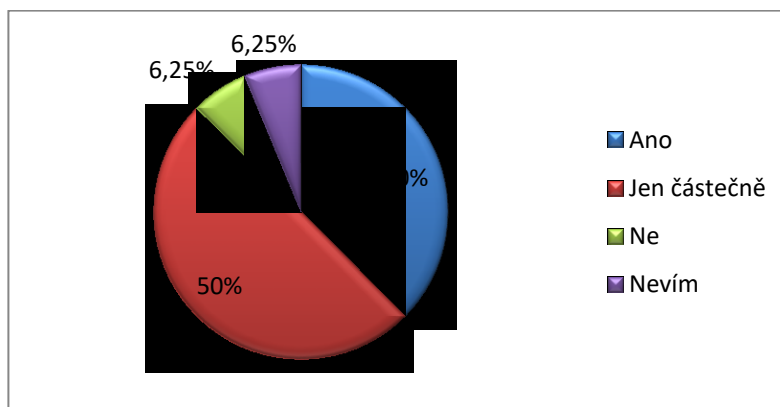


Zdroj: vlastní zpracování

Smyslem druhé otázky bylo zjistit, zda byli zaměstnanci této firmy spokojeni s množstvím informací při nástupu a zaškolení na danou pracovní pozici. I v tomto případě jsou výsledky velmi pozitivní, neboť ani jeden respondent neuvedl, že by byl nespokojený, přičemž dohromady až 87,51 % dotazovaných bylo velmi spokojených či spíše spokojených. Spíše nespokojených ale bylo 12,5 % zaměstnanců.

3. Jsou pro Vás vzdělávací programy této firmy přínosné a dokážete je také aplikovat v praxi?

Graf č. 3 - Jsou pro Vás vzdělávací programy této firmy přínosné a dokážete je také aplikovat v praxi?

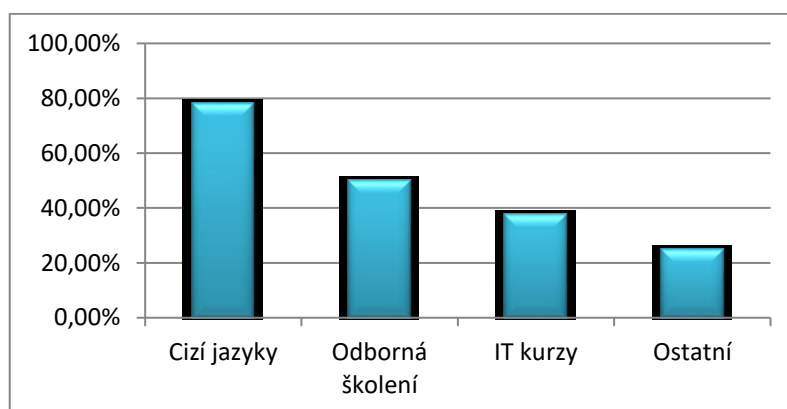


Zdroj: vlastní zpracování

Třetí opět velmi důležitá otázka byla soustředěna na to, zda zaměstnanci vnímají vzdělávací programy této firmy jako přínosné a zda pro ně také představují uplatnění v praxi? Zde už výsledky zdaleka nebyly natolik pozitivní, avšak nebyly ani špatné. Respondenti se víceméně rozdělili na dva tábory. Totiž přesně pro polovinu zaměstnanců byly programy přínosné jen částečně, přičemž pro 6,25 % dotazovaných pak přínosné nebyly vůbec. Pozitivní však přesto je, že až pro 37,5 % dotazovaných přínosné byly a představují pro ně uplatnění v praxi. Zároveň 6,25 % dotazovaných odpovědět neumělo.

4. Které školení pro Vás bylo nejpřínosnější a na které by se firma měla více zaměřit? (zvolte nejvýše dvě možnosti)

Graf č. 4 - Která školení pro Vás byla nejpřínosnější? (můžete vybrat maximálně dvě možnosti)

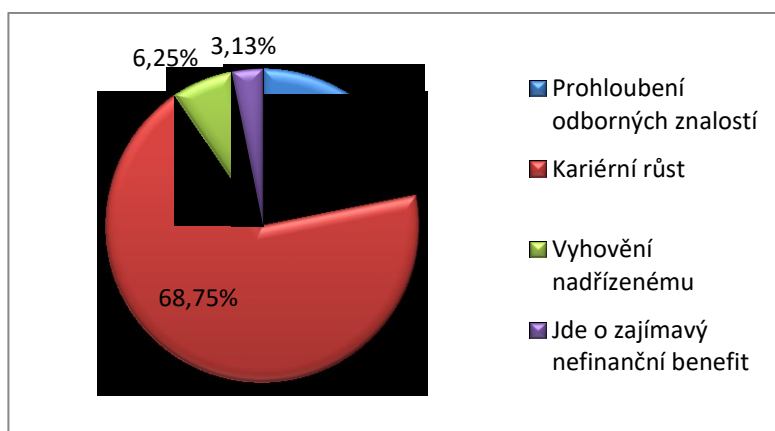


Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka výzkumu navazuje na předcházející a jejím cílem bylo zjistit, která školení byla pro zaměstnance přínosná nejvíce a na jakou problematiku by se firma měla nejvíce zaměřit? Respondenti si v tomto případě mohli vybrat ze dvou možností. Ukazuje se, že za nejpřínosnější zaměstnanci považují cizí jazyk, a to až v 78,13 % případů. Následují odborná školení (50 %) a dále IT kurzy (37,5 %).

5. Proč se podnikového vzdělávání účastníte?

Graf č. 5 - Proč se podnikového vzdělávání účastníte?

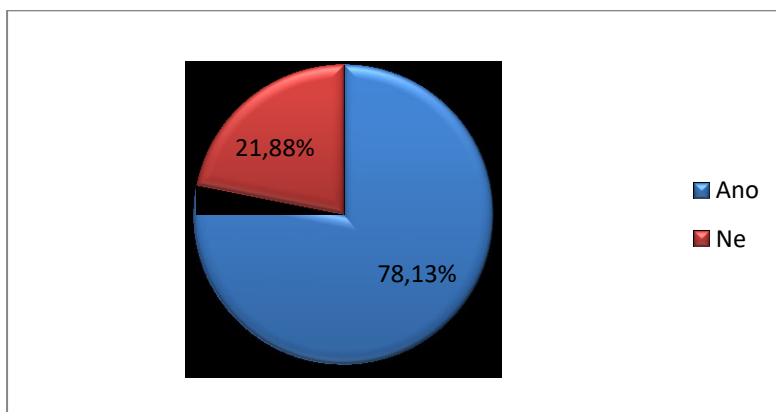


Zdroj: vlastní zpracování

V kontextu předcházejících dvou otázek bylo potřeba také zjistit, proč se zaměstnanci účastní firemních vzdělávacích akcí, resp. co je k tomu vede především? Jak vyplývá z grafu výše (viz graf č. 5) zdaleka nejčastějším důvodem se stal kariérní růst, a to až v 68,75 % případů. Následuje prohlubování odborných znalostí (21,88 %). Ukazuje se však, že až 6,25 % zaměstnanců tak činí jen proto, aby vyhověli svému nadřízenému. Jeden zaměstnanec pak uvedl, že se jedná o zajímavý nefinanční benefit.

6. Účastnil (a) byste se kurzů vzdělávání v této firmě, i pokud byste je musel (a) sám (sama) financovat?

Graf č. 6 - Účastnil (a) byste se kurzů vzdělávání v této firmě, i pokud byste je musel (a) sám (sama) financovat?

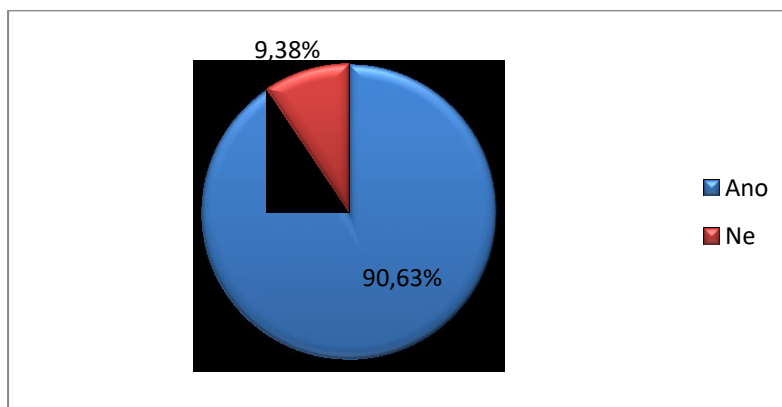


Zdroj: vlastní zpracování

Smyslem předposlední otázky bylo zjistit, jak moc jsou zaměstnanci této firmy motivovaní, a tudíž, zda by se účastnili kurzů vzdělávání v této společnosti, i pokud by je museli financovat sami. Nutno říci, že firma Barbershop Adams s.r.o. může být v tomto ohledu velmi spokojená. Totiž až 78,13 %, to jsou více než tři čtvrtiny z nich by tak učinili i za přispění vlastních finančních prostředků. Naopak zbývajících 21,88 % by tak neučinilo.

7. Účastnil (a) byste se kurzů vzdělávání v této firmě, i pokud by to bylo vaší pracovní dobu?

Graf č. 7 - Účastnil (a) byste se kurzů vzdělávání v této firmě, i pokud by to bylo mimo Vaší pracovní dobu?



Zdroj: vlastní zpracování

Nakonec bylo třeba také zjistit, zda by se zaměstnanci těchto kurzů účastnili i ve svém volném čase. Odpovědi byli v tomto případě ještě pozitivnější a drtivá většina z nich (celkem 90,63 %) by tak skutečně učinilo. Pouze 9,38 % zaměstnanců by se ve svém volném čase těchto kurzů nezúčastnilo.

4.5 Vyhodnocení výzkumu a doporučení

Závěrem lze říci, že hlavní cíl výzkumu byl úspěšně naplněn. Zodpovězeny byly taktéž obě dílčí výzkumné otázky.

První z nich zněla následovně: **„Zajímá se firma o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců v dostatečné míře?“** Z výzkumu vyplynulo, že ano, neboť jak potvrzují samotní zaměstnanci, tento systém hodnotí více než tři čtvrtiny z nich jako vynikající či alespoň dobrý. Drtivá většina zaměstnanců (87,51 %) byla navíc spokojena s poskytnutými informacemi a zaškolením, když nastupovala na svou pracovní pozici. Velmi pozitivním zjištěním také bylo, že až tři čtvrtiny zaměstnanců v této firmě by se kurzů vzdělávání účastnili i za přispění vlastních finančních prostředků. Ještě více potěšujícím faktem je, že 90 % z nich by tak dokonce učinilo i mimo pracovní dobu.

Znění druhé výzkumné otázky bylo následující: „**Projevují zaměstnanci firmy spokojenost s přínosem vzdělávacích aktivit a dovedou také získané poznatky využít v praxi?**“ Zde je nutno poukázat na určité nedostatky, neboť pro přibližně polovinu zaměstnanců nejsou vzdělávací aktivity a jejich využití v praxi přínosem. Nicméně 37,5 % zaměstnanců naopak spokojeno je. Výsledky výzkumu poukázaly na to, že za nejpřínosnější považují zaměstnanci cizí jazyky a odborná školení. Těchto kurzů se pak účastní zejména z důvodu svého kariérního růstu, ale také pro prohloubení odborných znalostí.

Hlavní výzkumná otázka zněla: „**Jak zkoumaná společnost Barbershop Adams s.r.o. přistupuje ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, a jak je možné zvýšit efektivitu tohoto systému?**“ Na základě dosažených odpovědí je možné říci, že firma má kladný přístup ke vzdělávání svých zaměstnanců, což samotní zaměstnanci také potvrzují.

Společnosti Barbershop Adams s.r.o. je možné doporučit, aby se zaměřila na další rozšíření a obohacování náplně vzdělávacích kurzů. Jak se ukázalo, většinu zaměstnanců nejvíce zaujala výuka cizích jazyků a odborná školení. Zaměstnanci jsou ochotní dokonce přispět vlastními finančními prostředky a učinit tak i mimo pracovní dobu. Při výběru vzdělávacích akcí by tyto oblasti společnost měla ještě více preferovat.

Jak bylo řečeno, největší problém tkví v tom, že až polovina všech zaměstnanců považuje vzdělávací programy za využitelné v praxi jen částečně. Samozřejmě klíčovou otázkou při výběru zaměstnanců by mělo být především následné uplatnění získaných znalostí a dovedností ve firemní praxi. Proto by firma měla popřemýšlet nad vytvořením podmínek, které budou podporovat uplatňování znalostí a dovedností, a to například formulováním nových úkolů. Praktické využití získaných znalostí by měla brát v úvahu při hodnocení výsledků práce zaměstnanců. Výborným způsobem, jak zvýšit přínos je i průběžné testování účastníků během kurzu. Tímto způsobem je totiž možné rychle zjistit, zda si zaměstnanec dané dovednosti a znalosti skutečně osvojil. Zvyšuje se tím rovněž celková motivace zaměstnance.

Závěr

Vzdělávání je neoddělitelnou součástí života lidí. Nelze ho omezit na dobu školní docházky či studií, ale naopak, jedná se o celoživotní proces, který pokračuje dále, kupříkladu profesním vzděláváním. V současné době, kterou lze charakterizovat především rychlými změnami, má právě vzdělávání a osobní rozvoj každého velký význam. Je tomu tak z toho důvodu, že trh práce dnes klade značné nároky na úroveň kvalifikace personálu, na jeho znalosti a dovednosti. Z uvedeného vyplývá, že část dovedností získané v minulosti, zůstává platný v současnosti i v budoucnosti, ale je třeba zdůraznit, že současná doba klade veliký důraz na znalosti a dovednosti pracovníků a proto je důležité tyto schopnosti stále zdokonalovat. Můžeme vidět vskutku rychlé změny nejenom ve vnějším prostředí, ale také změny vnitřních podmínek fungování podniků. Řada zaměstnavatelů si proto dnes dobře uvědomuje, že pokud chce prosperovat, bude jednoduše muset své zaměstnance připravit nejenom na aktuální, ale i na budoucí změny. Je tudíž zcela jednoznačné, že pokud zaměstnavatel chce udržet krok s veškerými změnami, ke kterým dnes dochází a má v plánu zůstat i nadále konkurenceschopným, pak je nutné, aby věnoval značnou pozornost rozvoji toho nejdůležitějšího zdroje, kterým disponuje – zaměstnancům. Pojetí lidských zdrojů se proto stává klíčem řízení celé firmy a rovněž i nejdůležitějším úkolem manažerů.

V praxi současných podniků je dnes pravděpodobně nejrozšířenější variantou strategického, respektive z firemní strategie pramenícího přístupu ke vzdělávání pracovníků, systém firemního vzdělávání. Jeho cílem je jednoduše doplnit (tímto se má na mysli rozšířit, prohloubit či zvýšit) kvalifikaci zaměstnanců. Formy firemního vzdělávání pak lze rozlišovat podle toho, zda je proces vzdělávání realizován interně, nebo naopak externě, či zda je vykonáván v rámci pracovního procesu, anebo naopak mimo tohoto rámce. Firemní vzdělávání může být formální, neformální či informální, institucionalizované, interpersonální nebo celoživotní. Co se týče jednotlivých metod firemního vzdělávání, pak nejběžnější je jejich členění dle místa vzdělávání. Z tohoto hlediska je možné metody vzdělávání rozlišovat na metody vzdělávání na pracovišti, metody vzdělávání mimo pracoviště a metody vzdělávání mezi pracovištěm a mimo ně.

Jedním z cílů této práce bylo ovšem kromě samotného zaměření se na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců z obecného hlediska také zjistit, jak zkoumaná společnost Barbershop Adams s.r.o. přistupuje ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, a jak je možné zvýšit efektivitu tohoto systému? K tomuto účelu byl zrealizován kvantitativní výzkum, v rámci kterého bylo využito dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval celkem 7 otázek, na které respondenti, tj. zaměstnanci vybrané firmy odpovídali. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že firma má kladný přístup ke vzdělávání svých zaměstnanců, což samotní zaměstnanci také potvrzují. Zároveň byl ale odhalen i jeden nedostatek, a to, že až polovina všech zaměstnanců považuje vzdělávací programy využitelné v praxi jen částečně. Jak tedy zvýšit celkovou motivaci zaměstnanců? Doporučit je možné zejména průběžné testování během kurzu, čímž je možné rychle zjistit, zda si zaměstnanec dané dovednosti a znalosti skutečně osvojil.

Seznam literatury

- 1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.
- 3) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 4) BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- 5) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 6) CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 9788024432885.
- 7) ČIHOVSKÁ, Viera, Mária HASPROVÁ a Monika MATUŠOVIČOVÁ. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2007. ISBN 9788022524490.
- 8) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-8071798934.
- 9) FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- 10) FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 8072268112.
- 11) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 12) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 13) MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU: právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné instituce, podnikání a veřejná správa*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-0906-2.

- 14)MALACH, Josef. *Efektivní metody vzdělávání dospělých*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003.
- 15)MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-86432-00-9.
- 16)PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- 17)PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- 18)TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024704056.
- 19)VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obr. 1 Řízení lidských zdrojů	9
Obr. 2 Schéma jednotlivých součástí systému firemního vzdělávání	12
Obr. 3 Model průběhu firemního vzdělávání	14
Obr. 4 Základní formy firemního vzdělávání	16
Obr. 5 Faktory ovlivňující volbu metod	21

Seznam grafů

Graf 1 Jak hodnotíte proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě?	24
Graf 2 Byly poskytnuté informace při nástupu a zaškolení na pracovní místo ve firmě dostačující?	25
Graf 3 Jsou pro Vás vzdělávací programy této firmy přínosné a dokážete je také aplikovat v praxi?	25
Graf 4 Která školení pro Vás byla nejpřínosnější?	26
Graf 5 Proč se podnikového vzdělávání účastníte?	27
Graf 6 Účastnil (a) byste se kurzů ve vzdělávání v této firmě, i pokud byste je musel (a) sám (sama) financovat?	28
Graf 7 Účastnil (a) byste se kurzů vzdělávání v této firmě, i pokud by to bylo mimo Vaší pracovní dobu?	29

Seznam příloh

Příloha I – Dotazník

- 1) **Jak hodnotíte proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě?**
 - a) Vynikající
 - b) Dobrý
 - c) Uspokojivý
 - d) Neuspokojivý
- 2) **Byly poskytnuté informace při nástupu a zaškolení na pracovní místo ve firmě dostačující?**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 3) **Jsou pro Vás vzdělávací programy této firmy přínosné a dokážete je také aplikovat v praxi?**
 - a) Ano
 - b) Jen částečně
 - c) Ne
 - d) Nevím
- 4) **Které školení pro Vás bylo nejpřínosnější a na které by se firma měla více zaměřit? (zvolte nejvýše dvě možnosti)**
 - a) Cizí jazyky
 - b) Odborná školení
 - c) IT kurzy
 - d) Ostatní
- 5) **Proč se podnikového vzdělávání účastníte?**
 - a) Prohloubení odborných znalostí
 - b) Kariérní růst
 - c) Vyhovění nadřazenému
 - d) Jde o zajímavý nefinanční benefit
- 6) **Účastnil (a) byste se kurzů vzdělávání v této firmě, i pokud byste je musel (a) sám (sama) financovat?**
 - a) Ano
 - b) Ne
- 7) **Účastnil (a) byste se kurzů vzdělávání v této firmě, i pokud by to bylo mimo Vaší pracovní dobu?**
 - a) Ano
 - b) Ne

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Martina Zaplatílková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Učení a rozvoj pracovníků		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Ludmila Šmejkalová		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	41		
POČET OBRÁZKŮ	5		
POČET TABULEK	7		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem této bakalářské práce je Učení a rozvoj pracovníků. Kromě samotného zaměření se na problematiku vzdělávání z teoretického hlediska, se práce zaměřuje na problematiku z hlediska praktického, kdy byla pozorována společnost Barbershop Adams s.r.o. Pomocí dotazníkového šetření se zjišťovalo, jak zkoumaná společnost Barbershop Adams s.r.o. přistupuje ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců.</p>		

KLÍČOVÁ SLOVA	vzdělávání motivace učení rozvoj
----------------------	---

ANNOTATION

AUTHOR	Martina Zaplatílková		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Learning and development of workers		
SUPERVISOR	Mgr. Ludmila Šmejkalová		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	41		
NUMBER OF PICTURES	5		
NUMBER OF TABLES	7		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The topic of this bachelor thesis is Learning and development of employees. In addition to the focus on the issue of education from a theoretical point of view, the work focuses on issues from a practical point of view, when the company Barbershop Adams s.r.o. A questionnaire survey was used to find out how the researched company Barbershop Adams s.r.o approaches the education and development of its employees.</p>		

KEY WORDS	learning development motivation education
------------------	--