

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku**

**Monika Šůdová**

© 2015 ČZU v Praze

## **Souhrn**

Hlavním tématem této diplomové práce je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku a následný vliv na jejich pracovní výkon.

Teoretická část definuje základní pojmy vztahující se k teorii vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů v podniku. Praktická část se pak věnuje průzkumu vzdělávání zaměstnanců v podniku Pivovary Staropramen s.r.o. Cílem tohoto šetření bude za použití Mintzbergovy teorie organizace zjistit rozdíly ve vzdělávání mezi skupinami zaměstnanců v dané společnosti a navrhnout případná doporučení na zlepšení.

## **Klíčová slova**

Učení, vzdělávání, rozvoj, lidské zdroje, podnikové vzdělávání, cíle vzdělávání, metody vzdělávání, Mintzbergova teorie, coaching, mentoring, e-learning.

## **Cíl Práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je charakterizovat systém vzdělávání a rozvoje pracovníků v podniku Pivovary Staropramen s.r.o. Jedním z dílčích cílů je poté zjistit, zda existují rozdíly ve vzdělávání a rozvoji mezi zaměstnanci v dané organizaci z pohledu jejich pracovní pozice. Na základě dosažených výsledků výzkumu bude následně nutné zhodnotit situaci a navrhnout případné řešení pro zkvalitnění vybraných prvků systému.

## **Metodika práce**

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretická a praktická. Teoretická část bude zpracována na základě metody studia dokumentů, odborné literatury a elektronických zdrojů. Pozornost bude věnována vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v podniku, základním pojmům s ním spojeným, strategii a metodám vzdělávání, jež organizace nejvíce využívají. V souvislosti se vzděláváním v organizaci bude představen Mintzbergův model organizační struktury.

Empirická část bude zpracována na základě dosažených výsledků metodou dotazování a rozhovorem s vedoucím pracovníkem HR oddělení. Za využití Mintzbergovy teorie organizační struktury organizace budou zkoumány rozdíly mezi zaměstnanci, kdy je nejdříve nutné zhodnotit systém vzdělávání zaměstnanců rozdělených do skupin organizačního jádra a organizačního okraje. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích:

1. Syntéza výchozí znalostní báze – analýza dokumentů, odborné literatury a elektronických zdrojů
2. Charakteristika zvoleného subjektu – přesný popis subjektu a analýza interních dokumentů
3. Realizace výzkumu – u náhodného výběru zaměstnanců z různých oddělení, bude prováděn kvantitativní výzkum metodou dotazování a zároveň polostandardizovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem HR oddělení. Snahou je zjistit, zda existují rozdíly ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v podniku Pivovary Staropramen s.r.o. podle pracovních pozic v organizaci. Snahou dostat se k cíli bude s využitím Mintzbergovy teorie organizační struktury, kdy je nejprve nutné roztřídit jednotlivé pracovní pozice do dvou skupin - organizační jádro a organizační okraj. Aby byla přesněji zodpovězena hlavní výzkumná otázka, bylo potřeba si ji rozdělit na několik

menších podotázek – konkrétně čtyři, které pomohou výzkum lépe a přesněji specifikovat

I. Jaké postavení mají zaměstnanci v rámci organizace podle Mintzbergovy teorie?

V této první podotázce budou představeny primární charakteristiky zaměstnanců organizace – jako jsou pracovní pozice, postavení, pracovní činnost atd. - vyplívajících z dotazníku.

K této podotázce byla mimo dotazníku použita také analýza interních i veřejně přístupných dat a dokumentů, a zároveň rozhovor s vedoucím pracovníkem HR oddělení.

II. Existují v rámci organizace rozdíly v možnostech vzdělávání a rozvoje mezi zaměstnanci organizačního jádra a organizačního okraje?

III. Jaké jsou rozdíly ve vzdělávání a rozvoji mezi zaměstnanci organizačního jádra a organizačního okraje?

IV. Může další vzdělávání a rozvoj zlepšit postavení zaměstnanců organizačního jádra a organizačního okraje v rámci organizace či na externím trhu práce?

4. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů

5. Formální dokončení práce

### **Zpracování výzkumné části**

Díky vstřícnosti respondentů se dostalo zpět 101 dotazníků ze 148 rozeslaných většinou v elektronické podobě. Do ‘organizačního jádra’ bylo zařazeno 59 zaměstnanců, tedy 58,4 % účastníků ankety a 42 zaměstnanců, 41,6 % respondentů do skupiny ‘organizačního okraje’.

Rozdíly v možnostech vzdělávání a nejčastěji nabízených formách dalšího vzdělávání se sice objevily, ne však nikterak závratné. Diference mezi skupinami nicméně vplynuly v otázce spokojenosti s možnostmi nabízených vzdělávacích aktivit, kdy spokojeno je alespoň z části 79,6 % dotazovaných organizačního jádra, ale pouze 57,1 % pracovníků organizačního okraje. Rozdíl 22,5 % ve prospěch organizačního jádra se pravděpodobně nejvíce projevil konkrétně v obchodním oddělení, protože této části, tak jako ve většině organizací, se věnuje největší pozornost v oblasti rozvoje a vzdělávání. Jak potvrdil i manažer HR oddělení, největší část finančních prostředků putuje právě do obchodníků.

Z výzkumu také vplynulo, že společnost Pivovary Staropramen s.r.o. dbá na vzdělávání svých zaměstnanců ve všech oborech, protože mezi skupinami zaměstnanců nebyl prokázán statisticky významný rozdíl v rozsahu vzdělávání za posledních 12 měsíců jak v rámci pracovní doby, tak v rámci pracovní doby i mimo ní.

Velká příležitost ke zlepšení byla však shledána v oblasti příspěvků na vzdělávání s návazností na otázku, zda jsou pracovníci po nějaké aktivitě vzdělávání lépe finančně ohodnoceni? Z výzkumu vyplívá, že o 17,9 % více zaměstnanců organizačního jádra lépe oceněno je. Tato skutečnost byla dále prozkoumána, neboť respondenti mohli uvést, za jakých podmínek se tomu děje. Z uvedených odpovědí vyplívá, že z většiny případů lepšího finančního ohodnocení k platu to jsou zaměstnanci obchodního oddělení, především z řad obchodníků-prodejců, jež mají možnost v rámci SPA (Staropramen prodejní akademie) dosáhnout vyšší úrovně na pozici – tzv. junior, specialista, senior.

Tvrzení, že absolvované kurzy, semináře, asistování či další aktivity vzdělávání dopomohly respondentům k lepším výsledkům, bylo za obě skupiny téměř shodné (72,9 % a 76,2 %). Navíc, až na pár pracovníků, byli zaměstnanci s danou formou vzdělávání a poskytnutými informacemi spokojeni – 91,6 % za skupinu organizačního jádra a 85,7 % organizačního okraje - z čehož lze usoudit, že vzdělávání ve Staropramenu je správně a efektivně mířeno. Zároveň se také 93,2

% pracovníků organizačního jádra a 88,1 % organizačního okraje domnívá, že by získané vědomosti a dovednosti bylo možné využít v případě potřeby i u jiných zaměstnavatelů.

Velká slabina je také shledána v otázce zpětného hodnocení. Zpětná vazba patří k jednomu z nejdůležitějších předpokladů dobré výkonnosti a skutečnost, že zde zpětná vazba neprobíhá vůbec, uvedlo 5,1 % respondentů z řad organizačního jádra, ale 16,7 % z organizačního okraje.

Dotazníkové šetření tedy vypovídá o rozdílech ve vzdělávání a rozvoji mezi zaměstnanci ve společnosti Staropramen. Diference zde skutečně existují, i když nijak veliké. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku se zároveň jeví jako prvek posilující či zlepšující postavení pracovníků na externím trhu práce. V některých aspektech je však shledána příležitost ke zlepšení současné situace a popsané připomínky a doporučení by mohly být pro společnost Pivovary Staropramen s.r.o. cennou radou či dokonce přínosem.

### **Zdroje (výběr)**

**DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Management lidských zdrojů.* Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

**KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy modern personalistiky.* 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

**MINTZBERG, Henry.** *The structuring of organizations: a synthesis of the research.* EnglewoodCliffs, N.J.: Prentice-Hall, c1979, xvi, 512 p. ISBN 01-385-5270-3.

**VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.