

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku

Monika Šudová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Monika Šúdová

Provoz a ekonomika

Název práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku

Název anglicky

Employee Training and Development in the Company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 80 stran

Klíčová slova

Učení se, vzdělávání, rozvoj, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, hodnocení vzdělávacích programů, metody vzdělávání.

Doporučené zdroje informací

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů; Grada Publishing: Praha, 2007.
Belcourt, M.; Wright, C. P. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu; Grada Publishing: Praha, 1998.
Buckley, R.; Caple, J. Trénink a školení; Computer Press: Brno, 2004.
Foot, M.; Hook, C. Personalistika; Computer Press: Brno, 2002.
Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků; Grada Publishing: Praha, 2007.
Kleibl, J.; Dvořáková, Z.; Šubrt, B. Řízení lidských zdrojů; C. H. Beck: Praha, 2001.
Koontz, H.; Weihrich, H. Management; Victoria Publishing: Praha, 1993.
Koubek, J. Řízení lidských zdrojů; Management Press: Praha, 2001.
Milkovich, G. T.; Boudreau, J.W. Řízení lidských zdrojů; Grada Publishing: Praha, 1993.
Stýblo, J. Moderní personalistika; Grada Publishing: Praha, 1998.
Vodák, J. Kucharčíková; A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců; Grada Publishing: Praha, 2007.
Werther, W. B.; Davis, K. Lidský faktor a personální management; Victoria Publishing: Praha, 1992.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Klára Margarisová, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce, s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala zejména své vedoucí práce ing. Kláře Margarisové za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji jednotlivým zaměstnancům podniku Staropramen s.r.o. za jejich ochotu a spolupráci při realizaci výzkumu a tvorbě mé diplomové práce.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku

Employee Training and Development in the Company

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.

Summary

The aim of this thesis is employees training and development in the company and the effect on their working performance.

The theoretical part defines the basic ideas regarding the theories of human resources education and development. The practical part is focused on survey of the employee's education in Pivovary Staropramen s.r.o. The aim of this survey is - using Mintzberg's theory of organization – to find differences in education among different groups of employees in the company and to propose possible improvement.

Klíčová slova: Učení, vzdělávání, rozvoj, lidské zdroje, podnikové vzdělávání, cíle vzdělávání, metody vzdělávání, Mintzebergova teorie, coaching, mentoring, e-learning.

Keywords: Learning, education, development, human resources, company education, goals of education, education methods, Mintzberg theory, coaching, mentoring, e-learning.

OBSAH

1	Úvod.....	9
2	Cíl a metodika práce	10
2.1	Cíl práce	10
2.2	Metodika práce.....	10
3	Teoretická východiska	13
3.1	Učení, vzdělávání, rozvoj.....	13
3.1.1	Učení	13
3.1.2	Vzdělávání.....	15
3.1.3	Rozvoj	17
3.2	Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	18
3.2.1	Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	18
3.2.2	Cíle podnikového vzdělávání.....	20
3.3	Identifikace potřeb a plánování vzdělávání pracovníků.....	22
3.4	Metody vzdělávání zaměstnanců	24
3.5	Rozdíly ve vzdělávání na pracovních pozicích ve společnosti	31
3.6	Financování vzdělávání zaměstnanců	33
3.7	Vyhodnocování vzdělávacích aktivit, měření efektivity.....	34
4	Charakteristika zvoleného subjektu.....	36
4.1	Pivovary Staropramen s.r.o.	36
4.2	Charakteristika vzdělávání a rozvoje v PS s.r.o.	37
5	Vlastní zpracování.....	39
5.1	Metodologie výzkumu	39
5.1.1	Dílčí výzkum I.....	41

5.1.2	Dílčí výzkum II	47
5.1.3	Dílčí výzkum III	59
5.1.4	Dílčí výzkum IV	72
6	Závěr.....	79
7	Seznam použitých zdrojů	81
8	Seznam obrázků a tabulek	84
9	Přílohy	86

1 Úvod

Předmětem diplomové práce je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Snad každý zaměstnavatel si jistě někdy položil otázku, proč a jak vůbec vzdělávat své zaměstnance. Nepochybně ho k této myšlence donutil vývoj trhu, jeho nestálost, nové poznatky, technologie a zejména orientace na zahraniční partnery. Pro expanzi a šíření dobrého jména společnosti jsou základem zejména její pracovníci. Bez schopných a loajálních zaměstnanců zkrátka nelze úspěšně existovat, natož expandovat a v dnešní moderní době si to uvědomuje stále více zaměstnavatelů.

Každá společnost, firma či podnik se snaží o spokojenost svých zákazníků. Mimo dobrých nápadů a důkladné kontroly efektivity výrobních procesů je k tomu také zapotřebí soustředit se i na kvalitu výkonu zaměstnanců. *“Zaměstnanci by měli být pravidelně seznamováni s nejnovějším vývojem na trhu i v příslušném oboru, s aktuálními postupy a moderními trendy”* (Skřivánek, 2009).

V dnešní společnosti se nároky na znalosti a dovednosti jedince poměrně rychle mění a zvyšují. Asi každý člověk, ať už zastává jakoukoliv pozici (podnikatel; zaměstnanec v soukromém či veřejném sektoru), je nucen neustále rozšiřovat a doplňovat svůj um a vědomosti. Většina pracovníků si nutnost dalšího vzdělávání uvědomuje a vidí to jako příjemný bonus od svého zaměstnavatele, pokud ho nabízí, neboť další vzdělávání napomáhá k udržení jejich pracovní pozice i k dalšímu osobnímu rozvoji. Díky neustálému vzdělávání se člověk seberealizuje, více důvěřuje sám sobě a to přispívá k podávání lepších pracovních výkonů a zároveň k větší loajalitě vůči zaměstnavateli.

2 Cíl a metodika práce

2.1 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.

2.2 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 roztrždit 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 (otázka č. 1, 2, 3, 18, 19).

K této podotázce byla mimo dotazníku použita také analýza interních i veřejně přístupných dat a dokumentů, a zároveň rozhovor s vedoucím pracovníkem HR oddělení. Seznam těchto otázek lze najít v příloze č. 2.

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

- Otázka č. 4, 5, 6, 7, 13 z dotazníku. Viz příloha č. 2.

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

- Otázka č. 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15 z dotazníku. Viz příloha č. 2.

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

- Otázka č. 16, 17 z dotazníku. Viz příloha č. 2.

4. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů
5. Formální dokončení práce

3 Teoretická východiska

3.1 Učení, vzdělávání, rozvoj

Vymezení základních pojmů – učení, vzdělávání a rozvoj – není jednoduchým úkolem, neboť k jednotlivým pojmům se různá literatura staví rozličně. Tyto hlavní pojmy budou tedy vymezeny v tom smyslu, v jakém jsou popsány v hlavním proudu literatury, zabývající se personálním managementem.

Tyto základní pojmy se budou v rámci práce průběžně objevovat a vzájemně prolínat, proto je třeba si je hned na začátku stručně definovat a vysvětlit rozdíl mezi nimi. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou jednou z hlavních personálních činností, jež se „...v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti organizace jako celku“ (Dvořáková, 2007 str. 286).

3.1.1 Učení

Učení je jedna z nejzákladnějších psychických činností a současně jedna z nejdůležitějších podmínek existence a vývoje člověka i celé společnosti, protože dle mnohých teorií se jedná o lidskou přirozenost. Už jako malé dítě nás nikdo nemusí učit se učit, jsme zcela přirozeně zvědaví, máme touhu vidět, vědět a umět více – jako lidé máme jednoduše přirozenou chuť se učit.

Učení je velice rozsáhlý pojem, může být uvědomělé či neuvědomělé, záměrné (učitel) i nezáměrné (sociální prostředí) a může působit na různé složky naší osobnosti – naše znalosti, dovednosti, návyky, pocity či představy. Učení v podstatě prolíná celý náš život.

Teorií motivace se ve svých pracích věnuje např. dánský vědec a profesor Knud Illeris (2009). Učení je podle něho založeno na myšlence tří dimenzí a kompetencí vývoje – skládá se ze tří konstantních složek: funkčnost, citlivost a integrace. *Funkčnost* se týká obsahu učení, schopnosti a porozumění jednotlivce. *Citlivost* zdůrazňuje význam jednotlivce motivace k učení: motivace, emoce a vůle. Poslední složka *integrace* se zabývá způsoby, se kterými se jednotlivec může spojit, aby mu učení dávalo smysl. Učení popisuje jako napěťové pole mezi těmito základními dimenzemi, kde však obsah a motivace nefungují odděleně, ale pouze ve vztahu ke kontextu.

Z personálního hlediska má učení ze skupiny výše uvedených pojmů nejširší význam, protože obsahuje více než rozvoj a vzdělávání, viz obrázek č.1. Jedná se o *“proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání“* (Hroník, 2007 str. 31). Podle Armstronga (2005) je učení spontánní a neorganizovaný proces, kdy se lidé učí novým znalostem a dovednostem v souvislosti organizace a ve vzájemném působení své práce. Jedná se spíše o umožňovaný proces ze strany organizace.

Obrázek č. 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, str. 31

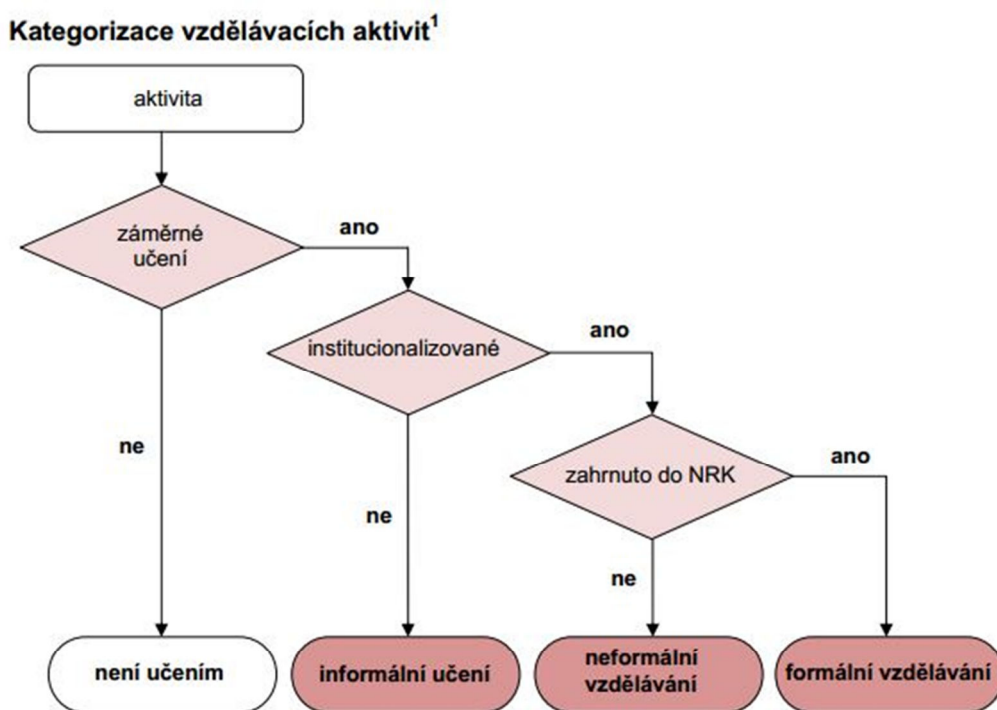
3.1.2 Vzdělávání

Vzdělávání se obecně chápe jako *“proces záměrného a organizovaného osvojování poznatků, dovedností, postojů aj., typicky realizovaný prostřednictvím školního vyučování”* (Průcha, 2000, str. 15). Dle pedagogického slovníku se vzdělání chápe jako součást socializace jedince. Vzdělání se pak týká hlavně kognitivní vybavenosti člověka, jež získává (rozvíjí znalosti, dovednosti, postoje, hodnoty a normy), která se zformovala prostřednictvím vzdělávacích procesů (Průcha J., Walterová E., & Mareš J., 1995). Oproti učení je vzdělávání užší pojem zahrnující řízený proces usměrňovaného a systematického učení či vyučování. Má zpravidla svůj plán i cíl. Reynolds a kol. (2002, in Armstrong, 2007, str. 453) popisují rozdíl mezi učením a vzděláváním: *„Učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco vzdělávání je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení“*. Hroník (2007 str. 31) vzdělávání popisuje podobně: *“jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) - mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky”*. Z hlediska podnikového vzdělávání je cílem odstranit či minimalizovat rozdíly mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací pracovníků a požadavků, jež jsou na ně kladeny při vykonávání pracovních činností (Průcha J., Veteška J., 2014).

V posledních letech se čím dál více do popředí dostává **vzdělávání dospělých**, a to hlavně v souvislosti se změnami a reformami vzdělávacích procesů, jejichž záměrem je osobní rozvoj jedince, sociální soudržnost a v neposlední řadě také hospodářský rozvoj společnosti. Protože člověk si po celou svou kariéru se znalostmi a dovednostmi, jež si na svém počátku osvojil, nevystačí, vzdělávání dospělých ho doplňuje, rozšiřuje, mění, inovuje či obohacuje. Beneš (2003, str. 15) jej pak definuje jako *„proces, ve kterém se dospělý člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností”*. Vzdělaná pracovní síla je základem fungující ekonomiky a vzdělávání v průběhu celého života je důležité i pro mimopracovní činnosti.

Další pojem, **celoživotní vzdělávání**, je považováno za proces nepřetržitého získávání a rozvoje vědomostí, intelektových schopností a praktických dovedností, a to i nad rámec počátečního vzdělávání. Bývá prováděno buď organizovanou formou (formální), prostřednictvím zájmové činnosti (neformální) nebo spontánně, bezděčně (informální), viz obrázek č. 2. Jeho součástí je stejně tak základní školní docházka i vzdělávání seniorů (tzv. univerzita třetího věku) (Addbot, 2013).

Obrázek č. 2 : Kategorizace vzdělávacích aktivit



¹ NRK: Národní rámec kvalifikací

Zdroj: Český statistický úřad, 2013

Formální vzdělávání - je realizováno ve vzdělávacích institucích, kdy jsou definovány a legislativně vymezeny jeho funkce, cíl, obsah, prostředky a způsoby

hodnocení. Typickou vzdělávací institucí je škola. Formální vzdělávání zahrnuje na sebe navazující vzdělávací stupně a typy, které jsou určeny buď pro celou populaci (např. základní povinné vzdělávání), nebo pro určité skupiny (např. středoškolské a vysokoškolské vzdělávání). Absolvování tohoto vzdělávání je pak potvrzováno certifikátem.

Neformální vzdělávání - veškeré vzdělávání, jež nevede k ucelenému školskému vzdělání (tzn. realizuje se mimo formální vzdělávací systém), je zaměřené na určité skupiny populace, které organizují různé instituce (instituce pro vzdělávání dospělých, podniky, kulturní zařízení, nadace, kluby apod.). Pojem „non-formal adult education“ dle výkladu UNESCO, obsahuje vzdělávací programy a kurzy, které nevyžadují, aby byli účastníci do tohoto kurzu oficiálně zapsáni. Tento typ vzdělávání není ukončován předepsanou formou.

Informální učení - proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředí, kontaktů. Jedná se o vzdělávání neinstitucionální, probíhající v rodině, mezi vrstevníky, v práci, ve volném čase, při sledování TV či rozhlasu apod. Na rozdíl od formálního vzdělávání či neformálního vzdělávání je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2004).

3.1.3 Rozvoj

Rozvoj je činnost, jež nám slouží k „*dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difúzních) rozvojových programů*“ (Hroník, 2007, str. 31).

Armstrong (2002) definuje rozvoj jako růst či naplnění vlastních osobních schopností či potenciálu a to pomocí poskytovaných vzdělávacích akcí či praxe. Rozvoj lidských zdrojů se zakládá na tom, že je zaměstnancům poskytnuta možnost učení a odborného vzdělávání, jež má vést ke zlepšování dovedností, efektivnosti a hlavně pracovního výkonu a to nejen na úrovni jednotlivce, ale i v rámci týmu a

následně pak celé organizace. Toto tvrzení v podstatě potvrzuje i Koubek (2003, str. 140), který říká: *“rozvoj je orientován více na budoucí použitelnost a kariéru pracovníka, než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuluje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci.”* Hlavním cílem rozvoje je zajištění kvalifikovaných pracovníků v organizaci.

3.2 Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

“Podnikové vzdělávání je jednoznačně investicí do lidských zdrojů. Z praxe vyplývá, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí” (Zdeněk Palán, 2002). Hlavním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci realizovat její cíle prostřednictvím zhodnocení znalostí a schopností jejího rozhodujícího zdroje, tedy lidí. Rozvoj pracovníků je tedy nepřímo orientován také k potřebám organizace, především k zajištění budoucího růstu a fungování. V širším kontextu jde o přípravu organizace na jakýkoliv druh změn, který může vyžadovat novou rozvojovou úroveň nebo i zcela nové typy profesní kvalifikace a kompetence (Průcha J., Veteška J., 2014).

3.2.1 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

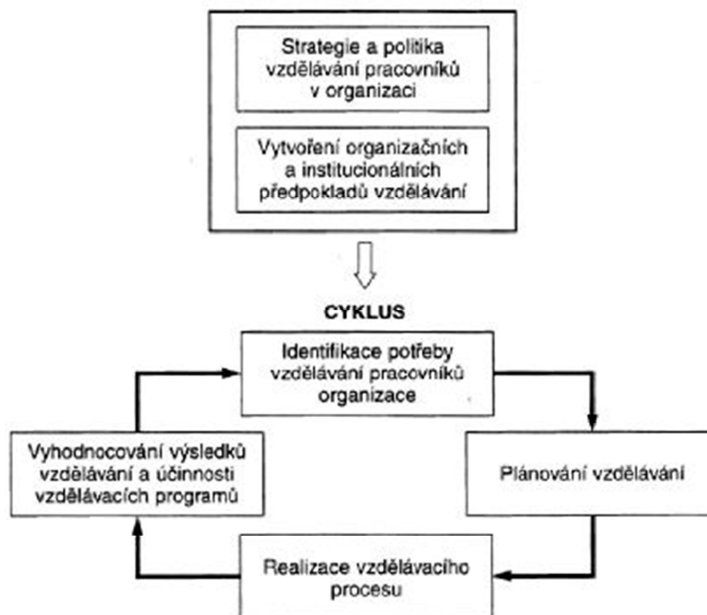
Cyklus systematického vzdělávání zaměstnance

Aby bylo vzdělávání efektivní a zajistilo podniku návratnost vložených prostředků, mělo by být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vzdělávání a rozvoj lze realizovat pomocí interních i externích pracovníků, vlastních školících center či externích vzdělávacích institucí. Velmi důležitý, avšak často opomíjený fakt je, že podnikové vzdělávání je dlouhodobý a systematický proces. Koubek (2009, str. 259) jej popisuje jako *“neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání”*.

Autoři (Armstrong, Koubek, Hroník) se shodují, že tento cyklus se skládá ze čtyř základních fází (viz obrázek č. 3):

- Identifikace potřeby
- Plánování
- Realizace
- Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů

Obrázek č. 3: Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy modern personalistiky*. 4. rozš. adopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 260

Systematické vzdělávání pracovníků organizace má mnoho předností a může být velkou konkurenční výhodou, neboť organizaci neustále dodává patřičně připravené pracovníky bez nutnosti hledání na trhu práce. Průběžně formuje pracovní schopnosti svých zaměstnanců podle specifických potřeb organizace. Dále také

napomáhá soustavně zlepšovat kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků. Přispívá tím k neustálému zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb zřetelněji než jiné způsoby vzdělávání.

Diferencující přístup

Lze ho využít několika způsoby, kdy jsou vždy podstatná vytvořená kritéria, na základě kterých se poté navrhuje záměrný rozvojový program dle potřeb organizace či daného příjemce.

- Strategie minimální laťky - používána především u neklíčových lidí, kdy se snaží odstranit identifikované nedostatky jedince či části organizace.
- Strategie maximální laťky – zaměřeno na klíčové, ty nejlepší pracovníky, aby se stali ještě lepšími. Je využívána především firmami, které se pohybují ve velmi konkurenčním prostředí.
- Strategie obou laťek – jak Hroník (2007) konstatuje, v praxi často nelze uplatňovat čistě jednu nebo druhou strategii. Jestliže vytvoříme kombinaci obou, můžeme zavést systém vzdělávání dle pracovního výkonu k vytvoření motivujícího prostředí, který zároveň umožní efektivněji a hospodárněji nakládat s finančními prostředky.

Bezbariérový přístup

Jedná se o možnost rozvoje pro každého pracovníka bez ohledu na svou pozici, kde dochází ke sjednocování a vyrovnávání šancí – především je otevřený těm, kteří projeví aktivitu. Například rovné šance a příležitosti účasti na výuce cizího jazyka – interně či externě. Zakládání podobou bezbariérového přístupu je e-learning, nejen kurzy, ale i různá diskuzní fóra (Hroník, 2007).

3.2.2 Cíle podnikového vzdělávání

Jak již bylo výše napsáno, vzdělávání zaměstnanců je za současných podmínek nepřetržitých změn a konkurence zcela nezbytné, chce-li organizace v tomto prostředí obstát. Je to tedy investice do toho nejcennějšího, čím společnost disponuje

- tedy vlastní lidský kapitál, jež je jednou z hlavních složek intelektuálního kapitálu organizace. Armstrong (2005, str. 491) říká, že *“cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizace dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává”*. Konkrétními cíli jsou myšleny následující:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem, aby mohli v organizaci růst a rozvíjet se, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální možné míře pokryta z interních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků, při převádění na jiné pracovní místo, povyšování. Tedy zabezpečit to, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat práci v nové pracovní pozici, tak rychle a s co nejnižšími náklady, jak jen je to možné (Armstrong, 2005).

Palán (2002) vymezuje definici cíle vzdělávání poměrně zešíroka, nicméně ve své podstatě potvrzuje všechna tvrzení od autorů dříve zmíněných. *Cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. V podnikovém vzdělávání dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů”*.

S trochou nadsázky a zjednodušení lze tvrdit, že tím klíčovým cílem vzdělávání je získání co největší flexibility u každého jedince. Koubek (2009) i Bartoňková (2010) se ve svých tvrzeních shodují a pojem flexibilita pak dále dělí na podélnou a příčnou. Podélná flexibilita je definována jako schopnost adaptace zaměstnance na nepřetržitě měnící se požadavky svého pracovního místa. Naproti tomu flexibilitou příčnou je míněno zvyšování flexibility a kompetencí zaměstnanců za účelem výkonu činnosti na jiných pracovních místech. V podstatě tedy jde o rozvoj pracovních schopností a dovedností.

3.3 Identifikace potřeb a plánování vzdělávání pracovníků

Identifikace potřeb

Každé pracovní místo klade na pracovníka určité požadavky, jako např. kvalifikace, vzdělání, dovednost, porozumění problému atd. Jednoduchá práce je spojena s menšími požadavky, jde spíše o rutinní záležitosti, avšak složitější práce už vyžaduje např. speciální znalosti a dovednosti, vysokou kvalitu práce, spolupráci s ostatními pracovníky nebo jejich řízení či rozhodování. Před samotným vzděláváním pracovníků je bezesporu nutné provést identifikaci potřeb. Jde v podstatě o určení, kdo a proč dané vzdělání potřebuje. Vodák (2011, str. 96) uvádí *“..dobře připravená a realizovaná identifikace a analýza vzdělávacích potřeb umožňuje lepší investování do rozvoje lidského kapitálu a efektivně podporuje zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku”*.

V praxi postup vypadá tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, které lze získat z běžného podnikového informačního systému a také ze zvláštních šetření. Obvykle se jedná o tři skupiny údajů:

- Celopodnikové údaje (údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programům odpovídajícím trhu, zdrojích, atd.)
- Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností (popisy pracovních míst a jejich specifikace)
- Údaje o jednotlivých pracovnících (tyto údaje je možné získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání či kvalifikaci, záznamů o absolvování vzdělávacích programů, výsledků testů či pohovorech) (Koubek, 2009).

Plánování vzdělávání

Po fázi identifikace potřeb vzdělávání je nezbytné vypracovat konkrétní návrh vzdělávacího programu. Proces tvorby plánu se skládá z těchto fází:

- *Přípravná fáze* – obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.
- *Realizační fáze* – jedná se o určení způsobu, jakým vzdělávání bude probíhat. Na začátku této fáze jsou vytyčeny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje.
- *Fáze zdokonalování* – je součástí procesu tvorby vzdělávacího plánu, kde dochází k průběžnému hodnocení jednotlivých etap vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou zde také ale hledány příležitosti pro zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na následující otázky:

- *Jaké vzdělání má být zabezpečeno?* (obsah, jaká témata vzdělávání je potřeba zajistit)
- *Komu?* (stanovení cílové skupiny – jednotlivci či skupiny)
- *Jakým způsobem?* (metody a techniky)
- *Kým?* (externí či interní lektori, vzdělávací instituce)
- *Kdy?* (časový plán – jednorázový kurz či kontinuální proces)
- *Kde?* (místo konání – v podniku, příp. další organizační zajištění)
- *S jakými náklady?* (rozpočet)

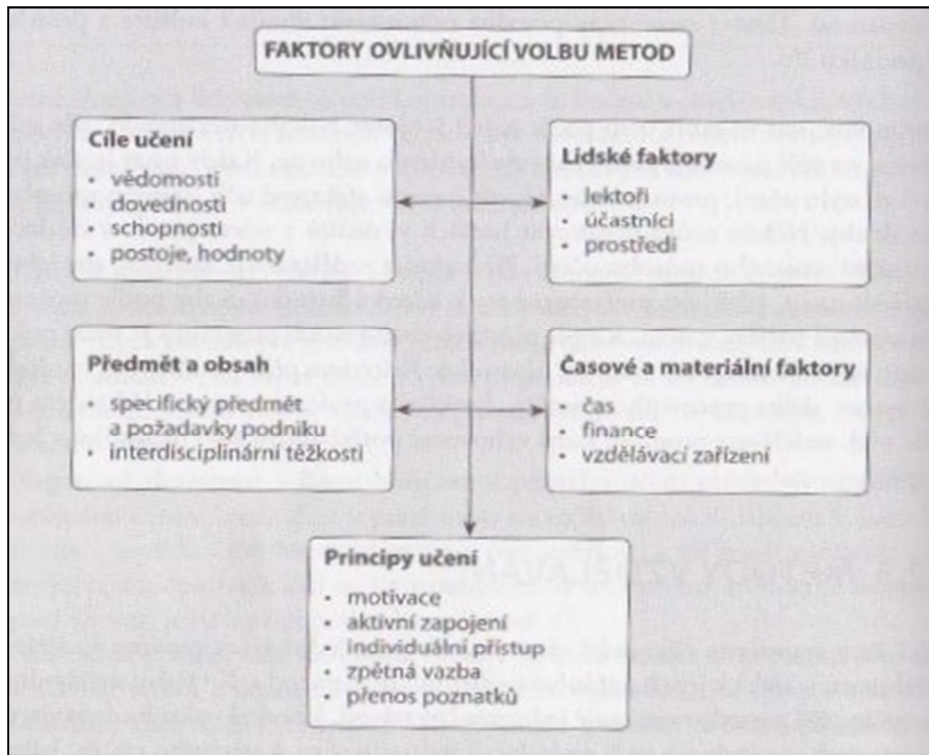
- *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu? (metody hodnocení - kdo a jak se bude hodnotit)*

3.4 Metody vzdělávání zaměstnanců

Jakmile jsou stanoveny cíle, které chce organizace pomocí vzdělávacího systému dosáhnout, je nutné k jejich naplnění zvolit vhodnou metodu. K výběru nejvhodnější metody neexistuje žádný jednoznačný návod, protože v dnešní době se setkáváme s řadou různých metod a technik vzdělávání. Jak píše Bartoňková (2011, str. 151) *“Množství metod využívaných a využitelných ve vzdělávání dospělých a při vzdělávání pracovníků je v tuto chvíli již tak široké, že by jejich zpracování vydalo na samostatnou práci”*.

Z tohoto důvodu se také tato práce zaměří pouze na nejznámější metody využívané ve vzdělávání zaměstnanců. Výběr a vhodné použití metody by měl korespondovat s individuálními potřebami a požadavky podniku, jež by ale zároveň měly přihlížet k současným celosvětovým trendům technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodných metod je vymezen několika faktory, viz obrázek č. 4 – např. lidské faktory, cíle učení, předmět a obsah, časové a materiální faktory, principy učení (Vodák, 2011).

Obrázek č. 4: Faktory ovlivňující tvorbu vzdělávacích metod



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011, Management (Grada), str. 112

Zároveň se lze setkat se spoustou možností, jak konkrétní metody dělit. Hroník (2007) tyto metody rozděluje na “*mimo chod*” a “*za chodu*”, kde účelem uspořádání do různých matic je uplatnění systematického přístupu. Výběr metod zde není náhodný. Je kladen důraz, aby pokrýval co nejširší spektrum a přitom program působil koncentrovaně. Konkrétní matici metod lze vidět z obrázku č. 5.

Obrázek č. 5: Matice metod rozvoje

	Rízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
Za chodu	MBO, koučink, individuální koučink, mentorink, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)

Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. str. 150

Podle Koubka (2009) i Dvořákové (2007) můžeme metody vzdělávání rozdělit na dvě velké skupiny, jež organizace používají:

1. **Metody “on the job”** neboli na pracovišti - jsou to všechny metody vzdělávání, které probíhají v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti.
2. **Metody “off the job”** nebo také mimo pracoviště - používány mimo pracoviště a především ke vzdělávání odborníků, či vedoucích pracovníků.

Jak můžeme vidět z tabulky č. 1, do každé metody řadíme různé druhy vzdělávání. Protože se teoretická část bude věnovat rozdílu vzdělávání mezi jednotlivými skupinami pracovníků ve společnosti, je potřeba si vysvětlit odlišné využívání těchto dvou skupin metod.

První skupina “on the job” se považuje za vhodnější například ke vzdělávání dělníků. Tyto metody jsou vhodné pro méně kvalifikačně náročné profese nebo lidi, kteří pracují rukama... „*kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání*” (Dvořáková, 2007, str. 298). Jednotným rysem těchto metod je individuální přístup ke každému vzdělávanému zaměstnanci, kde je respektována jeho osobnost a přístup k osvojení si nových informací a dovedností. Důležitá role je zde i role školitele, jeho schopnost a ochota učit a zároveň

poskytovat zpětnou vazbu. Tato skupina metod souvisí více s vykonáváním současné práce, takže můžeme tedy říct, že se zabývá spíše vzděláváním než na rozvoji zaměstnanců. Znalosti, dovednosti a pracovní schopnosti takto získané tedy mnohem méně rozšiřují lidský kapitál na externím trhu práce při případném hledání nového zaměstnání (Dvořáková, 2007).

Metody “off the job” jsou používány především ke vzdělávání odborníků, či vedoucích pracovníků, tedy zaměřují se na získávání a používání odborných znalostí. Mají spíše hromadný charakter, takže je využíván i ke vzdělávání skupin. Z hlediska jejich pozice však dochází k různým modifikacím s ohledem na náplň práce dané pracovní skupiny. Vzdělávání z této skupiny metod bývá realizováno jak interními vzdělávacími útvary tak externími školiteli. Díky konkrétním metodám “off the job” mohou pracovníci více rozvíjet své znalosti a dovednosti a tím se stát konkurenceschopnějšími na externím trhu práce (Dvořáková, 2007).

V praxi jsou však využívány metody z obou skupin ke vzdělávání všech kategorií zaměstnanců, ale i zde najdeme jistý rozdíl. Jak uvádí Koubek (2009, str. 266), *“..zatímco při vzdělávání manažerů a specialistů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání stále více aplikují metody používané ke školení na pracovišti, při vzdělávání dělníků se růst významu metod používaných ke školení mimo pracoviště projevil jen v nepatrné míře”*. Konkrétní metody vzdělávání a jejich rozdělení níže, viz tabulka č. 1.

V tabulce č. 1 lze vidět, že neexistuje úplná shoda mezi autory v rozdělení metod vzdělávání a že v některých případech se mohou lišit. To se ukazuje třeba u e-learningu, neboť tuto poměrně novou metodu vzdělávání zaměstnanců lze realizovat mimo pracoviště, ale také na jeho rozhraní.

Metody vzdělávání

Tato kapitola se zaměří na jednotlivé metody, které se při vzdělávání zaměstnanců využívají, a blíže je specifikuje. Výběr těchto konkrétních metod by měl vycházet především ze specifických cílů a strategií dané organizace, ale také by měl sledovat současné světové trendy a vývoj trhu.

Jak již bylo výše popsáno v kapitole 3.4, volba vhodné metody je odvozena od mnoha determinantů, jako je například počet a struktura účastníků, jejich současný stav vědomostí, dovedností, motivace aj. Obrázek 4 znázorňuje celou řadu faktorů, které výběr metod ovlivňují. Jedním z nejdůležitějších faktorů se stávají samotné cíle a strategie organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Metody používané ke vzdělávání **na pracovišti při výkonu práce** podle Koubka (2009, s. 267):

- *Instruktaž při výkonu práce* – nejčastěji používaná metoda, nejjednodušší způsob jednorázového zácviku nového, případně méně zkušeného pracovníka, který si pozorováním a napodobováním osvojí pracovní postup při plnění vlastních pracovních úkolů, jež mu byly předvedeny zkušenějším či nadřízeným pracovníkem.
- *Coaching* – na rozdíl od jednorázové instruktáže lze chápat jako dlouhodobější instruování, vysvětlování a předávání připomínek pravidelnou kontrolou ze strany nadřízeného či vzdělavatele. V podstatě jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a iniciativě, kde je v úvahu brána i jeho individualita.
- *Mentoring* – obdoba coachingu, kdy určitá iniciativa a odpovědnost leží na vzdělávaném pracovníkovi, jež si mentora, jakožto svého rádce a vzor, vybere sám. Ten se stává jeho patronem, radí mu, stimuluje, usměrňuje a pomáhá v jeho kariérním růstu.
- *Counselling* – nejnovější metoda formování pracovních schopností pracovníků. Jeho význam je ve vzájemném konzultování a vzájemném ovlivňování, jež překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.

- *Asistování* – tradiční metoda, často je používána pro formování pracovních schopností pracovníka. Přidělením vzdělávaného pracovníka, jako pomocníka ke zkušenému pracovníkovi a napomáhání při plnění pracovních úkolů, se učí novým pracovním postupům. Možnost využití dané metody, jak při vzdělávání pro manuální zaměstnání, tak i pro výchovu řídicích pracovníků.

- *Pověření úkolem* – je to rozvinutá metoda „Asistování“, kdy je vzdělávaný pracovník pověřen svým nadřízeným či vzdělavatelem ke splnění určitého úkolu, přičemž všechny pravomoci a potřebné podmínky ke splnění daného úkolu mu jsou dány.

- *Rotace práce* – (neboli crosstraining), metoda, kdy je vzdělávaný pracovník průběžně pověřován pracovními úkoly na různých částech organizace. Tato metoda se především využívá při výchově řídicích pracovníků a při seznamování čerstvých absolventů škol s organizací – tzv. Trainee program, ale úspěšná je i u řadových pracovníků – (v tomto případě bývá rotace práce chápána jako metoda vzdělávání. Tato metoda se mimo jiné používá k účelům jako je např. překonávání jednostranného zatížení organismu dlouhodobě vykonávanou monotónní prací, tzv. ‘Pracovní slepotě’).

- *Pracovní porady* – vhodná metoda využívaná pro formování pracovních schopností pracovníků, kdy se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se vlastního pracoviště, celé organizace, případně i jiné oblasti zájmu.

Z výše popsaných metod je zřejmé, že až na vyjimku poslední metody (pracovní porady), jde zejména o individuální metody vzdělávání, jež vyžadují individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Naproti tomu u níže popsaných metod vzdělávání mimo pracoviště, je někdy vyžadována iniciativa a samostudium doporučené literatury, jde spíše o hromadné vzdělávání skupin pracovníků.

Metody používané ke vzdělávání **mimo pracoviště** – jsou realizovány v podobě školního režimu (kurzy na školách nebo jiných vzdělávacích institucích), ve zvláštních zařízeních (výukové dílny, trenažerové či počítačové učebny aj.) či vývojových pracovištích.

- *Přednáška* – bývá zaměřená na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí.
- *Přednáška spojená s diskusí* (skupinová diskuse) neboli *seminář* – vícestranný tok informací, jde o metodu zprostředkovávající znalosti.
- *Demonstrování* (praktické, názorné vyučování) – za využití audiovizuální techniky, počítačů aj. zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem. Ve vzdělávání kladen důraz na praktické využití těchto zprostředkovaných znalostí a je více orientován na dovednosti.

Tabulka č. 1: Metody vzdělávání zaměstnanců

Metody ve vztahu k pracovišti	Metody
"On the job" - na pracovišti při výkonu práce	instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady
"Off the job" - mimo pracoviště	přednášky, semináře, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, manažerské hry, assessment a development centra, outdoor training, e-learning
Na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště	pracovní porady, poradenství, action learning, trainee program, distanční vzdělávání, e-learning

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014, dle Dvořákové (2007), Koubka (2009)

3.5 Rozdíly ve vzdělávání na pracovních pozicích ve společnosti

Velmi zajímavým ukazatelem, jenž může podněcovat nabídku dalšího vzdělávání a rozvoje, je postavení pracovníka ve společnosti. Na každou pracovní pozici je kladen jiný důraz na kvalifikaci a dovednosti související s náročností dané pozice. Obvykle je postavení zaměstnanců a jejich fungování zobrazeno v organizační struktuře společnosti, která zobrazuje různé skupiny zaměstnanců vyskytujících se v organizaci.

V literatuře se setkáváme se spoustou typů organizačních struktur podle tvaru a funkce uspořádání. Jedním ze základních organizačních uspořádání je liniová organizační struktura, kde jsou pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti uspořádány a orientovány vertikálně, a kde má každý nadřízený jasně přidělené podřízené a naopak.

Kanadský teoretik řízení Henry Mintzberg ve své knize (1979) 'The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research' představil velmi originální pojetí postavení pracovníků v organizaci. Ve svém modelu (Mintzbergův model organizace) odlišuje pět základních skupin zaměstnanců, kteří tvoří organizační síť a ty mají v dnešní době, neustále probíhajících socioekonomických změn a globalizací ekonomiky, zajistit efektivní fungování společnosti.

Podle Mintzberga v organizaci nalezneme tyto skupiny pracovníků:

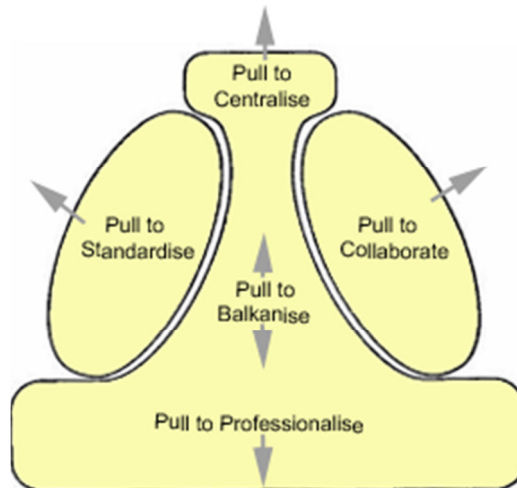
- *Strategický vrchol (Strategic Apex)* – složený z jednotlivců, kteří vedou celou organizaci (ať už podnikovou, armádní, uměleckou apod.). Má rozhodovací pravomoci o politice organizace, stanovuje cíle a provádí strategická rozhodnutí. Má dohled nad sladěním cílů zúčastněných stran a současně řídí vztahy mezi organizací a vnějším světem. Zodpovídá za výsledky celé organizace.
- *Operační jádro (Operation Core)* – tvořeno jednotlivci, jejich úkolem je přeměna vstupů na výrobky a služby. Pracovníci operačního jádra jsou zastoupeni v každé organizaci. Právě tyto zaměstnanci mohou z nakoupených

vstupů vytvářet například motory a stejně tak léčit pacienty. Operační jádro mohou tedy tvořit jak dělníci, tak i špičkoví odborníci.

- *Střední linie (Middle Line)* – tvořeno středním managementem. Jsou to prostředníci mezi strategickým vrcholem a operačním jádrem, ale jsou přímo odpovědní strategickému vrcholu. Střední linie předává informace nahoru a dolů v hierarchii organizace, činí příslušná rozhodnutí, řeší interní problémy a řídí vztahy s dodavateli, zákazníky a dalšími zainteresovanými skupinami okolního prostředí.
- *Technická struktura (Techno-structure)* – složena ze zaměstnanců technické podpory, kteří zajišťují odbornou pomoc zaměstnancům na všech stupních organizace. Mají za úkol standardizovat práci v rámci celé organizace např. navrhováním systémů a procedur, re-designem pracovních procesů, poskytováním informací a služeb, tvorbou finančních systémů apod.
- *Zaměstnanci podpory (Staff Support)* – tvořeno zaměstnanci zajišťujícími administrativní podporu na různých úrovních organizace. Příkladem může být personální management a management lidských zdrojů, ale i zajišťování bezpečnosti, úklidu firemních prostor, doručování zásilek apod.

Dle Mintzberga lze těchto pět skupin rozdělit na tzv. ‘organizační jádro’ a ‘organizační okraj’. Organizační jádro představuje personál přímo se podílející na hlavních cílech organizace. Tvoří ho zaměstnanci provozního jádra, střední linie a strategického vrcholu. Organizační okraj má roli podpůrného personálu, který zajišťuje vhodné podmínky pro organizační jádro. Je tvořeno zaměstnanci podpory a technostrukturou. Těchto pět skupin pracovníků graficky znázorňuje obrázek č. 6 (Mintzberg, 1979).

Obrázek č. 6: Model 5-ti skupin organizace podle Mintzberga



Zdroj: MINTZBERG, Henry. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, c1979, xvi, str. 302

3.6 Financování vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců lze financovat z vlastních či veřejných prostředků. V posledních letech je vzdělávání nejčastěji poskytovaným daňově zvýhodněným benefitem, který zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům (od roku 2012 na druhém místě - to vyplynulo z výzkumu Svazu průmyslu a dopravy ČR a ING Pojišťovny z června roku 2012). Data ukazují, že vzdělávání jako benefit využívají i ty společnosti, u kterých se ekonomická situace zhoršila až od roku 2012. Chápu, že v nejisté ekonomické době je vzdělávání přínosem nejen pro zaměstnance, ale i pro firmy samotné. Zvyšuje odbornost, přispívá k vyšší efektivitě a umožňuje se přizpůsobit novým ekonomickým podmínkám. Zdroje pro financování tohoto benefitu mohou firmy čerpat také z prostředků Evropského sociálního fondu, který se aktuálně jeví jako nejvyužívanější zdroj financí pro vzdělávání, proto o něm bude zmíněno konkrétněji (Pojišťovna, 2013).

Česká republika využívá prostředky z Evropského sociálního fondu na zlepšení podmínek v oblasti lidských zdrojů a zaměstnanosti skrze „Operačního programu

Lidské zdroje a zaměstnanost', kde jedna z oblastí programu je věnována právě vzdělávání zaměstnanců i zaměstnavatelů. Pro mnohé firmy může být grantový systém na firemní vzdělávání financovaný z Evropského sociálního fondu příležitostí. Operační program ‚Lidské zdroje a zaměstnanost‘ je jedním z programů, v rámci kterých Česká republika čerpá prostředky z Evropského sociálního fondu. Ten již více než 50 let pomáhá snižovat nezaměstnanost a vytvářet dobré podmínky na trhu práce, je určena projektům, které různými způsoby odstraňují bariéry na trhu práce. Na řádné fungování Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost dohlíží Ministerstvo práce a sociálních věcí. Působnost tohoto Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost byla časově ohraničena programovým v období 2007 – 2013 (MPSV_ČR, 2012).

Obdobně jako v předchozích programových obdobích, tak i v letech 2014 - 2020 bude podpora z fondů EU rozdělována prostřednictvím operačních programů. Jedním z nich je OP Zaměstnanost, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Celková alokace investic OP Zaměstnanost je cca 70 mld. Kč (konečná částka se ještě může měnit v závislosti na jednáních mezi zástupci MPSV a zástupci Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva financí a Evropské komise). Vyhlášení prvních výzev pro předkládání projektů se předpokládá na konci prvního pololetí 2015. (Evropský sociální fond v ČR, 2014)

3.7 Vyhodnocování vzdělávacích aktivit, měření efektivity

Závěrem každého vzdělávacího procesu by mělo být nalezení účinnosti celého průběhu vzdělávání. Jde spíše o pokus získání informací v podobě zpětné vazby o jeho účincích. Barták (2007) chápe zpětnou vazbu jako součást vyhodnocovacího procesu nebo jako neustálé hodnocení potenciálu produktivity všech zaměstnanců a efektivnost prostředků vynaložených na vzdělávání.

Podle autorů Buckley a Caple (2004) se hodnocení obvykle zaměřuje na čtyři hlavní otázky – reakce účastníků a lektorů na vzdělávací proces; fakta, principy a postupy, jež se vzdělávající jedinci naučili; změny pracovního chování a výkonu, z

nichž plyne výsledek vzdělávacího procesu; hmatatelné výsledky školení v podmínkách organizačních změn a zlepšení.

Vyhodnocování programu je komplexní proces, jehož cílem by mělo být změření celkových nákladů těchto programů a návratnosti investic. I přesto, že tato fáze je velmi často zanedbávána, její výsledky jsou cenným podkladem pro plánování dalšího vzdělávání, jeho zlepšení či úpravu. Hodnotit lze několika způsoby. Nejčastěji se nechává průběh celé akce či výsledky monitorovat a hodnotit samotnými účastníky nebo je také možné použít metodu hodnocení odborníky, tedy pozorovateli. Obecně je vyhodnocování ve spoustě případů odkládáno, neboť to s sebou nese těžkosti spojené s rozpoznáním toho, co je výsledkem vzdělávání a co naopak způsobily jiné faktory (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Je-li podnikové vzdělávání systematické, nese s sebou řadu výhod. Mezi ty hlavní patří například:

- Zefektivnění podnikání, podpora integrace vzdělávání i jiných pracovních činností
- Větší provázanost mezi cíli vzdělávání a podniku
- Zaměření na lidské zdroje
- Stanovení směru, jakým dosáhnout lepších výsledků
- Přenechání zodpovědnosti za dosažené výsledky samotným účastníkům (Vodák, Kucharčíková, 2007)

4 Charakteristika zvoleného subjektu

Pro praktickou část této diplomové práce byl zvolen jeden subjekt – Pivovary Staropramen s.r.o., na jehož zaměstnancích byl výzkum proveden.

4.1 Pivovary Staropramen s.r.o.

Společnost Pivovary Staropramen, která se zabývá, jak již z názvu vyplývá, výrobou a prodejem piva. V současné době provozuje celkem dva pivovary. Jedná se o pivovar Staropramen, který se nachází v Praze na Smíchově a pivovar Ostravar v Ostravě. S 16% podílem na trhu je druhým největším producentem piva v České republice a největším českým exportérem piva, které se prodává ve více než 30 zemích světa. Svým zákazníkům nabízí nejširší portfolio značek piva v České republice, mezi které patří celorepublikový Staropramen a Braník, silná regionální značka Ostravar, dále pak Velvet, Měšťan a Vratislav. Staropramen nabízí i belgická piva z portfolia společnosti AB InBev jako je Stella Artois, Hoegaarden a Leffe.

Pivovary Staropramen s.r.o. je součástí společnosti AB InBev, jež je pod křídly skupiny Molson Coors Brewing Company, která patří mezi největší pivovarnické společnosti světa. Svou podnikatelskou činnost vyvíjí v Kanadě, USA, Střední Evropě, Velké Británii a dalších exportních trzích. V České republice zaměstnává v současné době zhruba 700 lidí.

V rámci firemní strategie zvyšování pivní kultury v České republice buduje společnost Staropramen vlastní síť značkových restaurací, Potrefená husa, provozovaných na bázi franchisingu. Tento projekt byl zahájen v roce 1998 a k dnešnímu dni můžete navštívit celkem 28 restaurací: 25 v Čechách a 3 na Slovensku (Pivovary Staropramen).

4.2 Charakteristika vzdělávání a rozvoje v PS s.r.o.

Jak již bylo výše popsáno, společnost Pivovary Staropramen s.r.o. se řadí mezi velké firmy s rozsáhlou strukturou. V loňském roce 2014 slavila 145 let existence na českém trhu velkou kampaní '145 let spolu'.

Jak z rozhovoru s vedoucím pracovníkem HR oddělení vyplynulo, jednou z misí organizace je být nejinnovativnější pivovarnická firma na českém trhu. Dle jejích úspěchů se jí zatím stále daří být o krok před konkurencí – první nerezové KEG sudy u nás (1992); první s vlastní sítí provozoven na bázi franchisingu 'Potrefená husa' (1998); celosvětově unikátní systém pivního hospodářství pražské O2 Arény, ze kterého je možno vytočit během 15 minut až 30 000 piv (2004); první originální neunifikovaná pivní lahev (2006); Staropramen Nefiltrovaný a beermixy řady Staropramen Cool (2011); Staropramen Sládkova limonáda - limonáda vyrobená ze sladu dosud na českém trhu nebyla (2013); atd. A právě i kvůli těmto inovacím se stále snaží podporovat vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Staropramenu řídí a odpovídá oddělení Talent Development Resourcing v rámci lidských zdrojů. Systém je obecně nastavený tak, že u každého zaměstnance na konci ročního období probíhá hodnocení výkonnosti zaměstnance, kde se hodnotí dvě věci – čeho pracovník dosáhl a jak to udělal. Na základě výsledku tohoto hodnocení se nastavují plány na další rok. V rámci hodnocení 'jak to udělal' probíhá hodnocení kompetencí a dovedností daného pracovníka. Po rozdělení plánu na další rok se sleduje primárně, zda na ty dané plány stačí nebo zda k nim potřebuje nějaký rozvoj, který se poté naplánuje do PDP (Personal Development Plan). Na základě PDP poté probíhá rozvoj zaměstnance. Toto je univerzální model, který se upravuje nebo tříští podle oddělení.

Při vzdělávání a rozvoji spolupracuje oddělení lidských zdrojů zároveň s přímými nadřízenými zaměstnanců. Každý rok probíhá vyhodnocení pracovní činnosti zaměstnance ve spolupráci s nadřízeným, kdy se následně sestaví individuální plán osobního rozvoje, jenž pomáhá k rozvoji a případnému kariéernímu

postupu. Je evidentní, že vzdělávání a rozvoj ve Staropramenu je úzce spjat s řízením pracovního výkonu.

Společnost využívá především systematickou strategii vzdělávání (viz kapitola 3.2.1), kdy průběžně formuje pracovní schopnosti svých zaměstnanců podle specifických potřeb organizace a zároveň napomáhá soustavně zlepšovat kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobnost pracovníků. Organizace sice dává rovné šance a příležitosti k dalšímu vzdělávání, to ale vždy souvisí s výkonem práce a pozice zaměstnance. Například pracovníci z obchodního oddělení se vzdělávají v oblasti komerční části, protože se předpokládá, že tito zaměstnanci nepotřebují kvalifikaci např. na vysokozdvihový vozík a naopak. Vždy ale v daných částech firmy mají zaměstnanci rovné možnosti (např. skladníci mají stejné možnosti ve zvyšování kvalifikace na moderní vozíky). Obecně tedy firma aplikuje bezbariérový přístup vzdělávání v odděleních, do kterých zaměstnanci spadají, ale ne v těch ostatních částech firmy. Vzdělávání je tedy nastaveno tak, aby reflektovalo to, co zaměstnanec potřebuje.

Staropramen využívá současně i strategii maximální laťky (viz kapitola 3.2.1), kdy se v rámci řízení pracovního výkonu vyhledávají ti nejnadanější jedinci. Například v obchodní části v rámci SPA (Staropramen prodejní akademie) jsou tři úrovně – junior, specialista, senior. Firma usiluje o to, aby 10 % bylo na úrovni junior, 80 % na úrovni specialista a 10 % na úrovni senior. Je to odůvodněné tak, že senior je typ člověka, který má vlastní ambice dělat manažera, supervizora apod. a firma má zájem s ním více pracovat, aby tento zaměstnanec dále rostl. Většina zaměstnanců však bude zůstat na střední – výkonné – části specialistů.

5 Vlastní zpracování

V rámci této diplomové práce je snahou zjistit, zda existují rozdíly ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v podniku Pivovary Staropramen podle jejich pracovní pozice v organizaci, patří-li do organizačního jádra nebo organizačního okraje? Jelikož je tato otázka výzkumu poměrně široká, byly určeny 4 dílčí otázky výzkumu, které pomohou výzkum lépe a přesněji specifikovat. Pro určení těchto otázek bylo nejprve potřeba roztřídit jednotlivé pracovní pozice do dvou kategorií - organizační jádro a organizační okraj – podle výše popsané existující teorie (viz kapitola 3.5).

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

5.1 Metodologie výzkumu

U náhodného výběru zaměstnanců různých pozic z většiny oddělení, bude prováděn kvantitativní výzkum metodou dotazování a zároveň polostandardizovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem HR oddělení. Kvantitativní výzkum, jak potvrzuje Machková (2009, str. 47), je realizován na vzorku, jež reprezentuje zvolenou cílovou skupinu a jeho “...výsledky lze následně extrapolovat na celou cílovou skupinu.”

Jelikož se společnost Pivovary Staropramen řadí mezi velké firmy s rozsáhlou strukturou, bylo by téměř nemožné dělat rozhovor se všemi pracovníky. Z tohoto důvodu byla zvolena forma strukturovaného dotazníku, která se řadí mezi nejrozšířenější zdroje sběru informací, neboť z něho lze data získat rychle a snadno. Nevýhodou strukturovaného dotazníku však podle Kozla (2006, str. 163) je *“...snížení informační hodnoty, jelikož respondent nemá možnost odpovídat jinak”*. Dotazník je sestaven ze sedmnácti uzavřených a polouzavřených otázek a dvou identifikačních otázek pro lepší zařazení do skupin. V první části budou dotazovaní požádáni o vyplnění otázek týkajících se systému vzdělávání na jejich pracovních pozicích. Druhá část obsahuje identifikační údaje, které slouží jako pomocná kritéria při řazení do skupin pro vyhodnocování - jsou to věk a vzdělání.

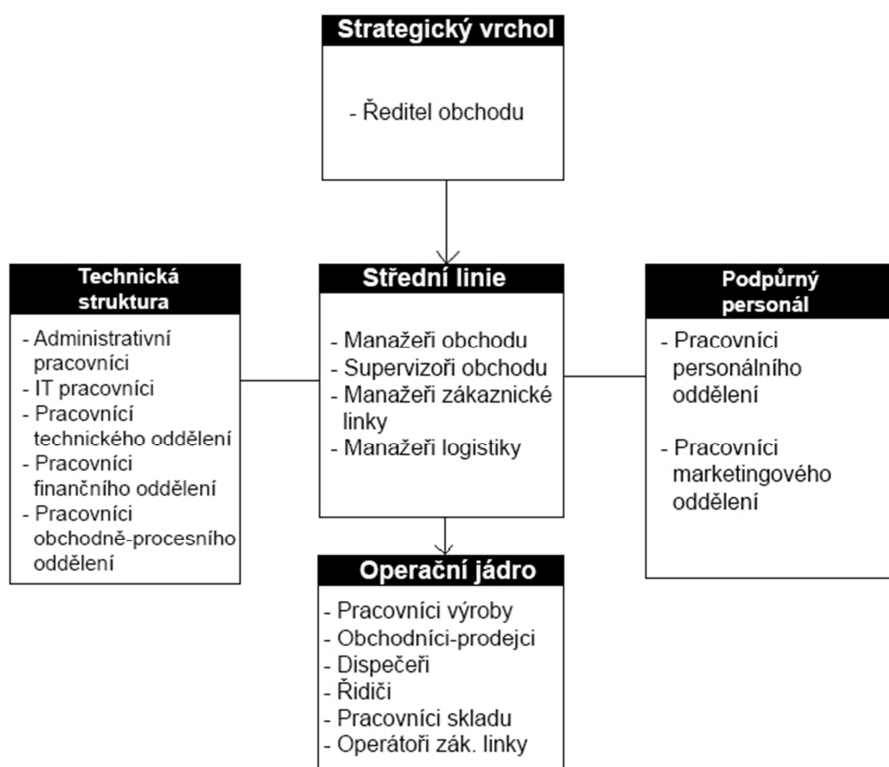
Na přípravu dotazníku bylo nutné nejprve provést analýzu interních i veřejně přístupných dat a dokumentů kvůli lepšímu charakterizování společnosti a chápání fungování celé vzdělávací a rozvojové politiky v organizaci. Z interních dokumentů bylo čerpáno především z ‘Kolektivní smlouvy’ a ‘Příručky pro zaměstnance’. Díky analýze těchto dokumentů; rozhovoru s vedoucím pracovníkem zodpovědným za vzdělávání a rozvoj ve společnosti a v kombinaci se získanými odpověďmi zúčastněných respondentů na 1. otázku v dotazníku, vznikl Mintzbergův model zkoumané organizace a zároveň mohly být snadněji rozlišeny skupiny zaměstnanců ‘organizačního jádra’ a ‘organizačního okraje’.

Dotazníky byly doručovány respondentům dvěma způsoby – v tištěné a elektronické podobě. Účast byla zcela dobrovolná a anonymní. Sběr dat probíhal od půlky do konce února 2015 a vzhledem k tomu, že 92 % všech dotazníků bylo zodpovězeno v elektronické podobě, byl sběr dat poměrně rychlý. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 101 zaměstnanců ze 148 oslovených dle náhodného výběru – návratnost tedy byla 68,2 %. Přesné podání dotazníku, který byl rozeslán mezi zaměstnance lze nalézt v příloze č. 1.

5.1.1 Dílčí výzkum I

První podotázka je v celém dotazníku zcela klíčová, neboť od ní se odvíjí celý výzkum dalších výzkumných otázek. Na základě studia odborné literatury (viz kap. 3 – Teoretická východiska); studia interních dokumentů a rozhovoru s manažerem personálního oddělení byl vytvořen základní Mintzbergův model pracovních pozic, jež se ve společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. vyskytovaly.

Obrázek č. 8: Aplikovaný Mintzbergův model na Pivovary Staropramen s.r.o.



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

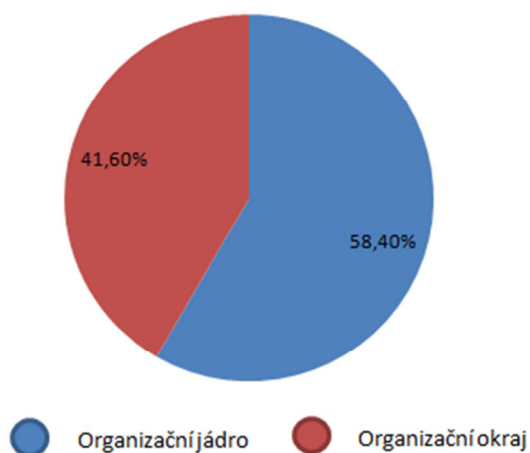
Jak lze z výše uvedeného obrázku č. 8 vyčíst, skupinu ‘Organizačního jádra’ tvoří ředitel obchodu; manažeři a supervizoři obchodu zároveň s obchodníky – prodejci; manažeři logistiky, dispečeri, řidiči a pracovníci skladu a výroby; manažeři

zákaznické linky společně s operátory zákaznické linky. Manažerských pozic tedy bylo dohromady 11, supervizoři 2, pracovníci výroby 3, obchodníci – prodejci 33, dispečeri 1, řidiči 1, pracovníci skladu 2, operátoři zákaznické linky 5. Strategický vrchol, jenž dle Mintzberga patří do skupiny ‘organizačního jádra’, je zastoupen ředitelem obchodu, jež se jako jediný z této skupiny výzkumu zúčastnil.

Mezi skupinu ‘organizačního okraje’ byli zařazeni administrativní pracovníci, IT pracovníci, pracovníci technického, finančního a obchodně-procesního oddělení a zároveň pracovníci marketingového a personálního oddělení. Konkrétně administrativní 9 a IT 1 pracovníci, pracovníci technického 2, finančního 4 a obchodně-procesního oddělení 15, pracovníci marketingového 7 a personálního oddělení 4, včetně manažerských pozic.

Z celkového množství 101 respondentů bylo podle získaných odpovědí do ‘organizačního jádra’ zařazeno 59 zaměstnanců, jež tvoří 58,4 % účastníků ankety. Do skupiny ‘organizačního okraje’ spadá 42 zaměstnanců, tedy 41,6 % respondentů. Rozložení zastoupení zaměstnanců organizace, jenž se výzkumu zúčastnili, znázorňuje obrázek č. 9 - viz níže.

Obrázek č. 9: Rozložení pracovních pozic v organizaci podle Mintzbergovy teorie



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Po rozdělení pracovníků do dvou skupin, které v organizaci působí, se lze podívat na jejich základní charakteristiky, kdy prvním hlediskem je doba působení ve společnosti (viz otázka č. 2 v dotazníku). Majoritní počet zaměstnanců pracuje ve společnosti 1 až 5 let. Za skupinu pracovníků organizačního jádra je to 47,5 %, v organizačním okraji o něco méně – a to 38,1 % zaměstnanců. 6 – 10 let v organizaci působí 27,1 % pracovníků organizačního jádra a 21,4 % organizačního okraje. Více jak 11 let pracujících v organizaci je 18,6 % pracovníků organizačního jádra, ale 30,9 % organizačního okraje. Zde je největší rozdíl mezi délkou pracovního úvazku, a to 12,3 %. V součtu lze však říci, že časové hledisko nebude hrát velkou roli u hledání rozdílů ve vzdělávání zaměstnanců mezi skupinami, neboť 93,2 % respondentů organizačního jádra a 90,4 % organizačního okraje působí v organizaci více než 1 rok – rozdíl mezi nimi činí pouze 2,8 %.

Dalším zkoumaným indikátorem je pracovní doba zaměstnanců (viz otázka č. 3 v dotazníku). Jak si lze z následující tabulky č. 2 všimnout, většina pracovníků organizačního jádra odpověděla, že jejich pracovní doba je pravidelná (64,4 %), zatímco v případě organizačního okraje je to pouhá třetina (33,3 %). Využití pravidelného pracovního režimu se mezi skupinami výrazně liší – a to o 31,1 %. Zaměstnanci si díky pravidelné pracovní době mohou lépe zorganizovat své povinnosti či aktivity, které zahrnuje i vzdělávání a rozvoj sebe samých. Velký rozdíl se také projevil u pružné pracovní doby, kdy si zaměstnanec sám volí začátek a konec. V případě organizačního jádra je to 25,4 %, zatímco v organizačním okraji tato skupina tvoří 61,9 % pracovníků – což je 36,5 %. Oproti tomu práci na směny zaškrtnulo jen 6,8 % zaměstnanců organizačního jádra a pouhých 2,4 % organizačního okraje.

Tabulka č. 2: Pracovní doba

Vaše pracovní doba je... (organizační jádro)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
...pravidelná	38	64,4	64,4
...na směny	4	6,8	71,2
...pružná	15	25,4	96,6
...jiná	2	3,4	100
Celkem	59	100	
Vaše pracovní doba je... (organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
...pravidelná	14	33,3	33,3
...na směny	1	2,4	35,7
...pružná	26	61,9	97,6
...jiná	1	2,4	100
Celkem	42	100	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Následující zkoumanou charakteristikou pracovníků, která pomáhá lépe specifikovat skupinu organizačního jádra a organizačního okraje a možné rozdíly ve vzdělávání mezi nimi. Věková struktura obou skupin zaměstnanců se od sebe výrazně neliší – nejpočetnější věkový interval zaměstnanců 26 – 40 let je u pracovníků organizačního jádra celých 61 % a u organizačního okraje jen o trochu méně 59,5 %. Druhé nejčastější věkové rozpětí je pak 41 - 55 let a to tvoří 27,1 % pracovníků organizačního jádra 21,5 % organizačního okraje. Kompletní rozložení věku obou skupin je uvedeno v následující tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Věk

Věk? (organizační jádro)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
18 - 25 let	5	8,5	8,5
26 - 40 let	36	61	69,5
41 - 55 let	16	27,1	96,6
55 a více let	2	3,4	100
Celkem	59	100	
Věk? (organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
18 - 25 let	4	9,5	9,5
26 - 40 let	25	59,5	69
41 - 55 let	9	21,5	90,5
55 a více let	4	9,5	100
Celkem	42	100	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Dalším sledovaným znakem v první zkoumané podotázce je dosažené vzdělání. Zde vznikají malé rozdíly, neboť v případě organizačního jádra je nejčastěji nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou – a to u 66,1 % dotazovaných – zatímco u zaměstnanců organizačního okraje je až druhý v pořadí (42,9 %). Nejčastěji uvedeným dosaženým vzděláním je zde vysokoškolské – celých 50 % dotazovaných. U organizačního jádra je to jen 27,1 %. Pouze základní vzdělání se nevyskytovalo ani v jedné skupině vůbec. Z tabulky č. 4 (viz níže) lze vyčíst všechny zkoumané odpovědi na danou otázku.

Rozdíly mezi skupinami v dosaženém vzdělání zaměstnanců, jež se ukazuje nejvíce ve středním s maturitou (23,2 %), je pravděpodobně spojen s pracovní pozicí

zaměstnanců. V organizačním jádru je to nejčastěji vyskytující se vzdělání. Tento fakt lze vysvětlit charakterem pracovních pozic (pracovníci skladu, řidiči, prodejci atd.), neboť vyžaduje hodně dovednosti a zkušenosti. Naopak velký důraz se klade na pracovní pozice organizačního okraje (nejčastější odpověď – vysokoškolské vzdělání), kdy se vyžaduje odborná znalost a vysoká kvalifikace, a to především v IT, finančním a technické oddělení.

Tabulka č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání? (organizační jádro)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Základní	0	0	0
Vyučen(a)	4	6,8	6,8
Střední (s maturitou)	39	66,1	72,9
Vysokoškolské	16	27,1	100
Celkem	59	100	
Nejvyšší dosažené vzdělání? (organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Základní	0	0	0
Vyučen(a)	3	7,1	7,1
Střední (s maturitou)	18	42,9	50
Vysokoškolské	21	50	100
Celkem	42	100	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Zhodnocení a doporučení dílčího výzkumu I

V první podotázce bylo důležité vytvořit model podle Mintzbergovy teorie organizace aplikovaný na pracovní pozice zaměstnanců ve společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. Následně přes další dotazníkové otázky byli zaměstnanci rozděleni do skupin organizačního jádra a organizačního okraje podle postavení jednotlivých pracovních pozic (viz obrázek č. 8), kde byla rozebrána základní charakteristika těchto skupin. V dalších výzkumných podotázkách jsou pak hledány rozdíly mezi těmito dvěma skupinami organizace a závěrem bylo zjištěno následující:

Skupinu organizačního jádra ve společnosti Staropramen vytváří zaměstnanci těchto pracovních pozic: ředitel obchodu, manažer obchodu, manažeři a supervizoři obchodních týmů prodejců + samotní obchodníci – prodejci, manažer zákaznické linky a operátoři zákaznické linky, manažer logistiky, dispečerů, řidiči a pracovníci skladu.

Druhá skupina, organizační okraj, je tvořeno především zaměstnanci podpory a technostrukturovou, jež má roli podpůrného personálu, zajišťující vhodné podmínky pro organizační jádro. Ve výzkumu byly zastoupeny tyto pracovní pozice: administrativní a IT pracovníci, pracovníci finančního a obchodně-procesního oddělení, pracovníci personálního a marketingového oddělení.

5.1.2 Dílčí výzkum II

V rámci druhé výzkumné podotázky se budeme zabývat otázkou, zda mezi skupinami organizačního jádra a organizačního okraje existují rozdíly v možnostech vzdělávání a rozvoje v rámci organizace. Tato otázka bude více zaměřena na dané příležitosti dále se vzdělávat a rozvíjet, budou blíže specifikovány nabízené formy a metody vzdělávání či způsoby získávání informací o vzdělávání. Zároveň bude v této části zkoumána spokojenost zaměstnanců s nabízeným vzděláváním.

U otázky, zda mají zaměstnanci možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v podniku (otázka č. 4 v dotazníku) se sešly následující odpovědi: za skupinu organizačního jádra bylo zjištěno, že 85,4 % respondentů mají možnost dalšího vzdělávání a skutečně jí vyžívají, 6,8 % nikoliv. V případě druhé skupiny využívá možnosti vzdělávání dokonce 92,8 % respondentů a pouze 2,4 % ne. Jen 6,8 % respondentů organizačního jádra označilo svou odpověď, že možnost dalšího vzdělávání vůbec nemají, ale pouze 1 respondent by ji ani nevyužil. Bez možnosti vzdělávání a rozvoje je 4,8 % dotazovaných organizačního okraje. Za tuto skupinu by však všichni této možnosti využili (viz tabulka č. 5).

Tabulka č. 5: Možnosti dalšího vzdělávání v podniku

Máte možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v organizaci? (organizační jádro)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Ano, mám, a možnosti vyžívám	51	86,4	86,4
Ano, mám, ale možnosti nevyžívám	4	6,8	93,2
Ne, ale možnosti bych rád využil(a)	3	5,1	98,3
Ne, ale ani bych nevyužil(a)	1	1,7	100
Celkem	59	100	
Máte možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v organizaci? (organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Ano, mám, a možnosti vyžívám	39	92,8	92,8
Ano, mám, ale možnosti nevyžívám	1	2,4	95,2
Ne, ale možnosti bych rád využil(a)	2	4,8	100
Celkem	42	100	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

V následující otázce byla zjišťována skutečná nabídka aktivit poskytujících zaměstnavatelem. Na tuto otázku odpovídali pouze ti, kdož souhlasili s tvrzením, že mají možnost dalšího vzdělávání. Respondenti zde mohli označit více odpovědí, neboť škála možností aktivit vzdělávání a rozvoje byla poměrně široká. Inspirace byla čerpána v první řadě z publikace Dvořákové (2007), viz kapitola výše 3.4 Metody vzdělávání, a zároveň z interních materiálů společnosti. Jednotlivé vzdělávací aktivity jsou řazeny v následujících tabulkách č. 6 a 7 sestupně – tzn. od nejnabízenějších až po ty nejméně nabízené.

Jak již bylo výše napsáno, vyhodnocení a následná tabulka č. 6 se vztahuje pouze na respondenty, jež mají možnost dalšího vzdělávání a rozvoje. Za skupinu organizačního jádra je to celkem 55 respondentů (93,2 %). Při rozklíčování jednotlivých aktivit vzdělávání nabízených společností Staropramen bylo zjištěno, že nejčastěji nabízené pro tuto skupinu vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (81,8 %), jež v sobě zahrnuje např. asistování, doškolování, coaching apod. Většina dotazovaných zároveň označila za nabízené vzdělávání různé kurzy, semináře apod. orientované na rozvoj dovedností a znalostí zaměstnanců bezpodmínečně související s výkonem jejich pracovních pozic (65,5 %). Více než polovina také označila možnost rozvoje v rámci assessment či development center, jazykové kurzy atd. (45,5 %). Téměř jedna třetina uvedla možnost vzdělávání k získání certifikátu potřebného k výkonu jejich práce (32,7 %). Vzdělávání pomocí počítačů, neboli e-learning (18,2 %), Vzdělávání na jiném pracovišti uvedlo osm respondentů (14,5 %) a jiné vzdělávání pouze jeden (1,8 %). Naopak podporu studia v rámci školských zařízení či zahraniční studijní pobyty a stáže společnost dle získaných odpovědí pro zaměstnance organizačního jádra vůbec neposkytuje.

V případě zaměstnanců organizačního jádra, dosáhl aritmetický průměr hodnoty 2,69, jenž vyjadřuje průměrný počet nabízených aktivit vzdělávání na jednoho zaměstnance společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Tabulka č. 6: Nabídka vzdělávacích aktivit (organizační jádro)

Které z nabízených aktivit vzdělávání a rozvoje Vám jsou nabízeny? (organizační jádro)		
	Počet	Procento
Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (instruktáž, asistování, coaching, mentoring, doškolování, porady)	45	81,8
Vzdělávání zaměřené na rozvoj odborných dovedností a znalostí přímo související s výkonem práce (vzdělávací kurzy, přednášky, semináře apod.)	36	65,5
Vzdělávání zaměřené na rozvoj dalších odborných dovedností a znalostí (různé kurzy, assessment a development centra, outdoor training, manažerské hry, jazykové kurzy apod.)	30	45,5
Vzdělávání potřebného k dané pracovní pozici získáním certifikátu (např. řidičské oprávnění aj.)	18	32,7
Vzdělávání pomocí počítačů, tzv. e-learning	10	18,2
Vzdělávání na jiném pracovišti – rotace práce, přeložení na jinou práci či oddělení	8	14,5
Jiné	1	1,8
Podpora studia v rámci školských zařízení (programy celoživotního vzdělávání - dálkové studium na SŠ či VŠ, MBA apod.)	0	0
Zahraniční studijní pobyty a stáže	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Skupina zaměstnanců organizačního okraje zvolila jako nejčastěji zaměstnavatelem nabízenou aktivitu vzdělávání orientované na rozvoj dalších odborných dovedností a znalostí (77,5 %). Dalším, téměř stejně často nabízeným vzděláváním, je zaměřené na další rozvoj odborných dovedností přímo související s výkonem dané práce (75 %). O trochu méně častá je pak nabídka vzdělávání skrze různé kurzy, assessment či development centra (57,5 %). Vzdělávání pomocí počítačů označila téměř polovina respondentů (45 %), vzdělávání na jiném pracovišti

pouze jedna čtvrtina (25 %). Možnost vzdělávání pro získání různých certifikátů potřebných pro vykonávání pracovních pozic označili pouze dva dotazovaní (5 %). Naopak zahraniční pobyty, podpory studia v rámci školy a další jiná vzdělávání se v případě organizačního okraje vůbec nevyskytuje. Celkový přehled lze vidět v následující tabulce č. 7.

Za skupinu organizačního okraje se hodnota aritmetického průměru nabízeného vzdělávání na jednoho zaměstnanance dostala na 2,85.

Tabulka č. 7: Nabídka vzdělávacích aktivit (organizační okraj)

Které z nabízených aktivit vzdělávání a rozvoje Vám jsou nabízeny? (organizační okraj)		
	Počet	Procento
Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (instruktáž, asistování, coaching, mentoring, doškolení, porady)	31	77,5
Vzdělávání zaměřené na rozvoj odborných dovedností a znalostní přímo související s výkonem práce (vzdělávací kurzy, přednášky, semináře apod.)	30	75
Vzdělávání zaměřené na rozvoj dalších odborných dovedností a znalostí (různé kurzy, assessment a development centra, outdoor training, manažerské hry, jazykové kurzy apod.)	23	57,5
Vzdělávání pomocí počítačů, tzv. e-learning	18	45
Vzdělávání na jiném pracovišti – rotace práce, přeložení na jinou práci či oddělení	10	25
Vzdělávání potřebného k dané pracovní pozici získáním certifikátu (např. řidičské oprávnění aj.)	2	5
Jiné	0	0
Podpora studia v rámci školských zařízení (programy celoživotního vzdělávání - dálkové studium na SŠ či VŠ, MBA apod.)	0	0
Zahraniční studijní pobyty a stáže	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Další otázky byly postaveny v souvislosti na zkušenost s daným vzděláváním a tedy, jako již v předchozím bodě, odpovídali pouze ti, co mají možnost vzdělávání v organizaci. Při zjišťování forem, jak je vzdělávání poskytováno, odpověděla téměř polovina zaměstnanců organizačního jádra (49,1 %) kladně na možnost z obou forem – tedy jak interními, tak externími školiteli. Respondenti organizačního okraje tuto možnost volili také nejčastěji (57,5 %). Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí bylo v obou případech vzdělávání zaměstnavatelem či interními školiteli – v případě organizačního jádra 32,7 % a organizačního okraje 32,5 % respondentů. 18,2 % organizačního jádra uvedlo možnost vzdělávat se skrze jinou vzdělávací organizací a externími školiteli 18,2 %, za organizační okraj je to pouze 10% respondentů (viz tabulka č. 8).

Tabulka č. 8: Způsoby vzdělávání

Máte v rámci své pracovní pozice možnost účasti na dalším vzdělávání a rozvoji vedeného... (organizační jádro)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
...zaměstnavatelem / interními školiteli	18	32,7	32,7
...jinou vzdělávací organizací / externími školiteli	10	18,2	50,9
...obou z výše uvedených možností	27	49,1	100
Celkem	55	100	
Máte v rámci své pracovní pozice možnost účasti na dalším vzdělávání a rozvoji vedeného... (organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
...zaměstnavatelem / interními školiteli	13	32,5	32,5
...jinou vzdělávací organizací / externími školiteli	4	10	42,5
...obou z výše uvedených možností	23	57,5	100,0
Celkem	40	100	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Jedním z mnoha ukazatelů, v němž lze nalézt rozdíly mezi skupinami zaměstnanců, jež mají možnost se dále vzdělávat, může být způsob získávání či předávání informací o dalším vzdělávání v organizaci. Otázka byla položena na nejčastější způsob získání těchto informací. Celkový přehled znázorňuje tabulka č. 9.

Zaměstnanci z řad organizačního jádra označili za nejčastější odpověď způsob získání informací skrze svého přímého nadřízeného (74,5 %), Druhý nejčastěji zvolený zdroj informací o vzdělávání v organizaci probíhá v rámci pravidelného zasílání interní podnikovou sítí (20 %). Naopak individuálně si na podnikové síti vyhledávají jen dva respondenti (3,6 %) a od kolegů se dozvídá pouze jeden (1,8 %).

Větší polovina pracovníků organizačního okraje taktéž získává informace od svého vedoucího, neboli přímého nadřízeného (57,5 %), avšak rozdíl mezi touto zvolenou odpovědí mezi skupinami je 17 %. Další nejčastější způsob respondenti volili podnikovou síť v rámci zasílání pravidelných informací (32,5 %). Rozdíl mezi prvními dvěmi odpověďmi je v součtu 25 %, zatímco v případě organizačního jádra je tento rozdíl více než dvojnásobný – a to 54,5 %. Způsob, kdy si pracovníci sami vzdělávání vyhledávají z interní sítě, je pak třetí nejpočetnější informační zdroj (7,5 %) a informovanost od kolegů poslední (2,5 %).

Tabulka č. 9: Zdroje informací o vzdělávání

Jakým nejčastějším způsobem se dozvídáte o možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnavatelem? (organizační jádro)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Od přímého nadřízeného	41	74,5	74,5
Z interní podnikové sítě v rámci zasílání pravidelných informací	11	20	94,5
Z interní podnikové sítě, kde si jej sám(a) vyhledám	2	3,6	98
Od kolegů	1	1,8	100
Celkem	55	100	
Jakým nejčastějším způsobem se dozvídáte o možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnavatelem? (organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Od přímého nadřízeného	23	57,5	57,5
Z interní podnikové sítě v rámci zasílání pravidelných informací	13	32,5	90
Z interní podnikové sítě, kde si jej sám(a) vyhledám	3	7,5	97,5
Od kolegů	1	2,5	100
Celkem	40	100	

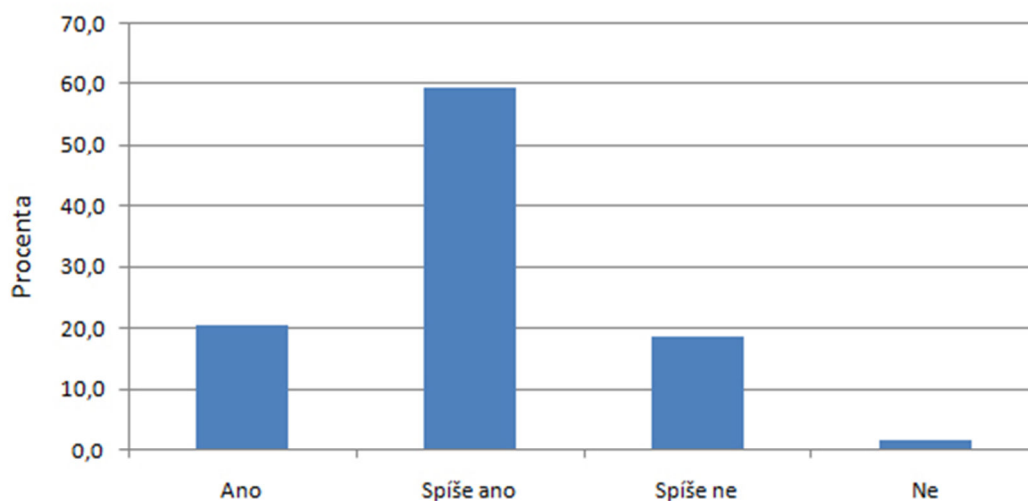
Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Následující otázka výzkumu se týkala míry spokojenosti s možnostmi dalšího rozvoje, které jsou zaměstnavatelem poskytovány. Svůj názor na danou věc respondenti hodnotili ve čtyřstupňové škále.

Že jsou pracovníci minimálně spíše spokojeni s příležitostmi, které jim Staropramen ve vzdělávání nabízí, uvedla bezmála 80 % respondentů organizačního jádra. Spokojeno je 20,3 %, odpověď spíše spokojeno volilo 59,3 %. Od stupně spíše nespokojeno je to dohromady 20,3 % - z toho 18,6 % je spíše nespokojeno a jen

jeden respondent, tedy 1,7 %, není spokojen vůbec (viz tabulka č. 10). Míru spokojenosti s danými příležitostmi rozvoje zobrazuje také obrázek č. 10

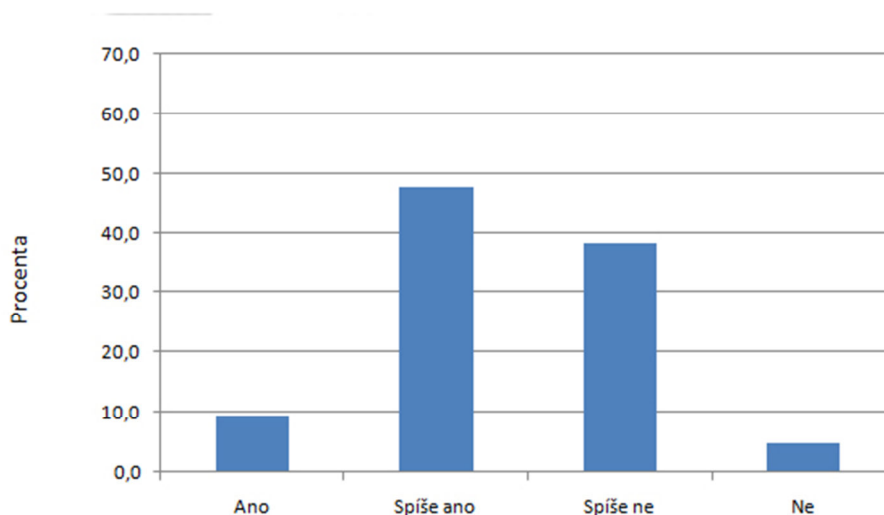
Obrázek č. 10: Spokojenost s možnostmi vzdělávání (organizační jádro)



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Za skupinu organizačního okraje se zjistilo, že spíše spokojena je více než polovina respondentů – a to 57,1 %, z toho spokojeno je jen 9,5 % a spíše spokojeno je 47,6 % pracovníků podpory. Spíše nespokojeno je 38,1 %, což je druhá nejčasteji zvolená odpověď. Nespokojeni jsou dva respondenti, 4,8 %. Spokojenost pracovníků organizačního okraje zachycuje obrázek č. 11.

Obrázek č. 11: Spokojenost s možnostmi vzdělávání (organizační okraj)



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Z níže uvedené tabulky č. 10 lze vyčíst všechny zkoumané na danou otázku.

Tabulka č. 10: Spokojenost s podnikovým vzděláváním

Jste spokojen s možnostmi, které Vám nabízí zaměstnavatel, v rámci dalšího vzdělávání či rozvoje? (organizační jádro)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Ano	12	20,3	20,3
Spíše ano	35	59,3	79,6
Spíše ne	11	18,6	98,3
Ne	1	1,7	100
Celkem	59	100	
Jste spokojen s možnostmi, které Vám nabízí zaměstnavatel, v rámci dalšího vzdělávání či rozvoje? (organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Ano	4	9,5	9,5
Spíše ano	20	47,6	57,1
Spíše ne	16	38,1	95,2
Ne	2	4,8	100
Celkem	42	100	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Zhodnocení a doporučení dílčího výzkumu II

Cílem této části výzkumu bylo prohledat difference v možnostech vzdělávání a rozvoje mezi skupinami pracovníků organizačního jádra a organizačního okraje.

Z odpovědí respondentů obou skupin vyplynulo, že možnost dále se vzdělávat a rozvíjet je pro zaměstnance téměř totožná, neboť 93,2 % a 95,2 % tuto možnost má a z toho 86,4 % a 92,8 % zaměstnanců jej využívá.

Z nabízených aktivit vzdělávání a rozvoje, jež jsou zaměstnavatelem nabízeny, byly v obou skupinách nejčastěji zvolené formy související přímo s výkonem práce. Shrneme-li to, tak nejnabízenější jsou:

- Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (instruktáž, asistování, coaching, mentoring, doškolování, porady)
- Vzdělávání zaměřené na rozvoj odborných dovedností a znalostí přímo související s výkonem práce (vzdělávací kurzy, přednášky, semináře apod.)
- Vzdělávání zaměřené na rozvoj dalších odborných dovedností a znalostí (různé kurzy, assessment a development centra, outdoor training, manažerské hry, jazykové kurzy apod.)

Metoda vzdělávání - e-learning vyšel s vyšším rozdílem a to tak, že je tato forma vzdělávání nabízena pouze 18,2 % pracovníkům organizačního jádra, ale skoro polovině pracovníků organizačního okraje. Tato metoda se využívá především v technostruktuře, kdy se více zaměřují na rozvoj pracovníka, tedy rozšiřují obecné znalosti a dovednosti zaměstnance. Ze strany zaměstnavatele je dobře mířená, neboť tento druh rozvoje bývá složitější u zaměstnanců, jež hodně pracují v terénu – jako jsou např. obchodníci-prodejci, skladníci, řidiči atd.

Rozdíly se také objevují u vzdělávání potřebného k pracovní pozici získáním certifikátu, kdy tuto odpověď uvedlo 32,7 % respondentů organizačního jádra, ale pouze 5 % pracovníků podpůrného personálu, což je důsledek vyšších nároků na neustále se zvyšující klasifikaci pracovních pozic např. manuálně zaměřených.

Zaměstnanci z řad organizačního jádra i organizačního okraje mají téměř stejné šance účastnit se na vzdělávání prováděného interními a externími školiteli. Zde nebyl shledán nijak významný rozdíl.

O možnostech dalšího vzdělávání se sice obě skupiny shodly, že nejčastěji se dozívají od svého přímého nadřízeného (74,5 % a 57,5 %), ale tento rozdíl (17 %) je dán především větším využíváním interní podnikové sítě v rámci zasílání pravidelných informací ze strany pracovníků organizačního okraje, kdy tento zdroj informací využívá o 12,5 % pracovníků více. Již jako v předchozích bodech, je tato skutečnost dána především prací v terénu, a tedy zhoršenými podmínkami k přístupu na počítače.

Rozdíly mezi skupinami vplynuly v otázce spokojenosti s možnostmi nabízených vzdělávacích aktivit. Spokojeno alespoň z části je 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.

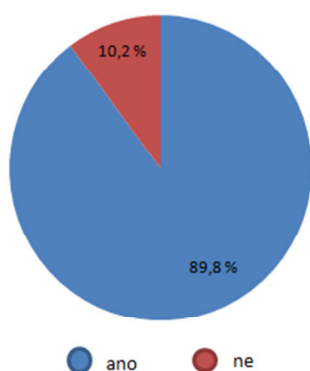
Možná by bylo i pro společnost Staropramen přínosem, dát větší šance ve vzdělávání a rozvoji těm, kteří o něj aktivně projeví zájem, protože je možné, že právě v těchto lidech se mohou objevit skryté schopnosti a dovednosti, které obohatí chod celé firmy.

5.1.3 Dílčí výzkum III

Třetí dílčí otázka výzkumu se zabývá už konkrétními rozdíly v poskytovaném vzdělávání zaměstnavatelem mezi pracovníky organizačního jádra a organizačního okraje.

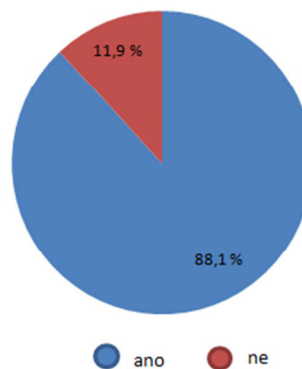
Zprvu byli pracovníci tázáni, zda se za posledních 12 měsíců nějaké vzdělávací aktivity v zaměstnání zúčastnili (otázka č. 8 v dotazníku). Jak lze vyčíst z obrázků č. 12 a 13, rozdíly v účasti mezi skupinami jsou minimální. 53 pracovníků organizačního jádra (89,8 %) se některé vzdělávací aktivity v posledním roce zúčastnilo, 37 jedinců v případě organizačního okraje (88,1 %). Nezúčastněných pracovníků organizačního jádra se přihlásilo šest, což je 10,9 % a pět pracovníků podpůrného personálu, tedy 11,9 %.

Obrázek č. 12: Účast na vzdělávání za posledních 12 měsíců (organizační jádro)



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Obrázek č. 13: Účast na vzdělávání za posledních 12 měsíců (organizační okraj)



Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

V souvislosti s touto otázkou byla ještě provedena analýza, kdy se zjišťoval vztah závislosti mezi dvěma proměnnými (pracovní pozicí a účastí na vzdělávání za posledních 12 měsíců). Bylo zkoumáno, zda účast na vzdělávání závisí na tom,

v jaké skupině zaměstnanců organizace jedinec působí. Tato závislost byla hledána pomocí kontingenční tabulky 2x2 v programu Statistica. Pro testování byla hladina významnosti Alfa stanovena na 0,05.

Jak lze vidět z obrázku č. 14, Piersovův Chi-kvadrát dosáhl hodnoty 0,0761240 a hodnota pravděpodobnosti je 0,78262.

- Je-li $p > \alpha_{0,05}, H_0$ se nezamítá. ($\chi^2_{0,05} = 3,841$)

= $0,78262 < 3,841$

V tomto případě výsledek říká, že to zda se pracovníci účastní nebo neúčastní vzdělávacích aktivit, není závislé na tom, jestli je zaměstnanec v jádru nebo na okraji.

Obrázek č. 14: Asociační tabulka: účast na vzdělávání

Statist.	Statist. : organizace(2) x ucast(2) (Tabulka1)		
	Chi-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	.0761240	df=1	p=,78262
M-V chí-kvadr.	.0756026	df=1	p=,78335
Fí pro tabulky 2 x 2	.0274537		
Tetrachorická korelace	.0574707		
Kontingenční koeficient	.0274433		

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015, software Statistica

V dalších otázkách (č. 9 a 10 v dotazníku) byla zkoumána doba strávená vzděláváním v rámci pracovní doby a následně v rámci pracovní doby i mimo ní. Zaměstnanci byli v dotazníku požádáni o uvedení doby v řádech dnů, které svým vzděláváním strávili. Nejprve se v těchto analýzách porovnávaly aritmetické průměry zjištěných hodnot za každou skupinu.

- V průměru 4,51 dne strávili vzděláváním v rámci své pracovní doby zaměstnanci organizačního jádra.
- V průměru 4,38 dne strávili vzděláváním v rámci své pracovní doby zaměstnanci organizačního jádra.

Nejdelší dobu strávenou vzděláváním ve skupině pracovníků organizačního jádra bylo 28 dní, ve skupině organizačního okraje potom dnů 20.

Pro porovnávání rozdílů mezi skupinami zaměstnanců byly použity testy shodnosti F-test a t-test za použití programu MS Excel. Tímto testováním můžeme dokázat, jak ve své publikaci popisuje Lašek a Chrzová (2003, str. 17), „...zda se významně liší střední hodnoty dvou souborů, (...) to znamená, že určujeme, zda je mezi nimi statistický významný rozdíl nebo ne“. Pro testování byla stanovena hladina významnosti Alfa na 0,05.

Bylo tedy zjištěno, že výsledek F-testu (0,976319546) > 0,5, takže se rozptýly v tomto případě neliší a je tedy vhodné použít dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů.

Na základě tohoto testování bylo dokázáno, že v otázce vzdělávání v rámci pracovní doby neexistuje mezi zaměstnanci organizačního jádra a organizačního okraje statisticky významný rozdíl, protože platí $(t \text{ stat}) < (t \text{ stat } (2))$, viz tabulka č. 12.

Tabulka č. 11: Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylu (v pracovní době)

	<i>Organizační jádro</i>	<i>Organizační okraj</i>
Stř. hodnota	4,508474576	4,380952381
Rozptyl	15,04734074	15,41231127
Pozorování	59	42
Společný rozptyl	15,19849015	
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	99	
t Stat	0,162022572	
P(T<=t) (1)	0,435809151	
t krit (1)	1,660391156	
P(T<=t) (2)	0,871618303	
t krit (2)	1,984216952	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Tabulka č. 12: Vyhodnocení pro významnost rozdílu

(t stat) < (t krit (2))	<i>mezi soubory není statisticky významný rozdíl</i>
(t stat) > (t krit (2))	<i>mezi soubory existuje statisticky významný rozdíl</i>
(t stat) = (t krit (2))	<i>mezi soubory existuje statisticky významný rozdíl</i>

Zdroj: Lašek a Chrzová (2003, str. 23)

Dotazníková otázka č. 10 bude vyhodnocena stejným způsobem jako v předešlém případě. Nejdříve byly opět vypočítány aritmetické průměry počtu dní strávených vzděláváním.

- V průměru 7,12 dne strávili vzděláváním v rámci své pracovní doby i mimo ní zaměstnanci organizačního jádra.
- V průměru 13,33 dne strávili vzděláváním v rámci své pracovní doby i mimo ní zaměstnanci organizačního jádra.

Nejvíce času strávenou vzděláváním v rámci i mimo svou pracovní dobu ve skupině pracovníků organizačního okraje bylo 100 dnů, ve skupině organizačního okraje potom dnů 120. Tento vysoký počet dnů je dán převážně z řad zaměstnanců působících v trainee programech, kteří byli do výzkumu také zahrnuti.

Pro nalezení rozdílu byly taktéž použity testy středních hodnot. Výsledek F-testu ($0,274153741$) $< 0,5$, takže se v tomto případě rozptýly liší a je tedy potřeba použít dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů.

Podle výsledku tohoto testování lze konstatovat, že ani v této otázce vzdělávání za posledních 12 měsíců v rámci pracovní doby i mimo ní, nebyl prokázán statisticky významný rozdíl - platí ($t \text{ stat} < t \text{ stat} (2)$), viz tabulka č. 11. Pracovníci z řad organizačního okraje se za posledních 12 měsíců v rámci své pracovní doby i mimo ní nevzdělávali více než pracovníci organizačního jádra. Výsledky t-testu lze vidět z následující tabulky č. 13.

Tabulka č. 13: Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylu (v pracovní době i mimo ní)

	<i>Organizační jádro</i>	<i>Organizační okraj</i>
Stř. hodnota	7,118644068	13,33333333
Rozptyl	202,3477499	738,0813008
Pozorování	59	42
Hyp. rozdíl stř. hodnot	0	
Rozdíl	57	
t Stat	-1,356059936	
P(T<=t) (1)	0,090214008	
t krit (1)	1,672028888	
P(T<=t) (2)	0,180428016	
t krit (2)	2,002465459	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Další otázka (otázka č. 11 v dotazníku) byla zaměřena na volbu podoby rozvoje a vzdělávání v organizaci, kdy se sledovala možnost jejího výběru.

Více než polovina respondentů organizačního jádra uvedla, že možnost zásahu do obsahu ani rozsahu ve vzdělávání v rámci zaměstnání nemají nebo si této příležitosti není vědoma (67,8 %). Druhou nejčteněji zvolenou odpovědí je možnost vlivu pouze v obsahu (16,9 %), naopak ovlivnit pouze rozsah vzdělávání může jen jeden respondent (1,7 %). Možnost ovlivnit obojí, tedy obsah i rozsah, má 13,6 % zaměstnanců.

Pracovníci organizačního okraje mají v nadpoloviční většině (52,4 %) možnost zasáhnout alespoň v obsahu či rozsahu vzdělávání a rozvoje, nebo případně v obou možnostech. 35,7 % zaměstnanců své vzdělávání nijak neovlivní a 11,9 % respondentů o těchto příležitostech vůbec neví.

Mezi pracovníky organizačního jádra a organizačního okraje je v této otázce poměrně velká diference (27 %), kdy pracovníci možnost ovlivnit své vzdělávání nemají.

Tabulka č. 14: Možnost vlivu na vzdělávání

Máte možnost sám(a) si vybrat obsah a rozsah dalšího vzdělávání a rozvoje v podniku? (organizační jádro)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Ano, sám (a) si volím obsah i rozsah	8	13,6	13,6
Mohu ovlivnit pouze obsah	10	16,9	30,5
Mohu ovlivnit pouze rozsah	1	1,7	32,2
Ne, nemám možnost zasáhnout do obsahu ani rozsahu	37	62,7	95
Nevím	3	5,1	100
Celkem	59	100	
Máte možnost sám(a) si vybrat obsah a rozsah dalšího vzdělávání a rozvoje v podniku? (organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Ano, sám (a) si volím obsah i rozsah	5	11,9	11,9
Mohu ovlivnit pouze obsah	12	28,6	40,5
Mohu ovlivnit pouze rozsah	5	11,9	52,4
Ne, nemám možnost zasáhnout do obsahu ani rozsahu	15	35,7	88,1
Nevím	5	11,9	100
Celkem	42	100	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Dotazníková otázka č. 12 se zabývá rozdíly mezi skupinami pracovníků v možnostech finančních příspěvků na vzdělávání od zaměstnavatele a jejich využíváním.

Jak lze vyčíst z tabulky č. 14, nárok na finanční příspěvek od zaměstnavatele na další vzdělávání a rozvoj má 13,6 % respondentů bez ohledu na to, zda jej využili či nikoliv. Zbýlých 86,4 % možnost příspěvku nemá nebo o něm neví, ale z toho 44,1 % zaměstnanců by jej rádo využilo.

V případě organizačního okraje možnost finančního příspěvku už má 40,5 % dotazovaných. Zbýlých 59,5 % nikoli nebo o této možnosti nemá ponětí. Toho benefitu by ale rádo využilo jen 11,9 % zaměstnanců podpůrného personálu.

Tabulka č. 14: Finanční příspěvek na vzdělávání

Máte od zaměstnavatele nárok finančního příspěvku na další vzdělávání a rozvoj? (organizační jádro)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Ano, a využil(a) jsem	3	5,1	5,1
Ano, ale nevyužil(a) jsem	5	8,5	13,6
Ne, ale využil(a) bych	26	44,1	57,6
Ne, ale stejně bych nevyužil(a)	2	3,4	61
Nevím	23	39,0	100
Celkem	59	100	
Máte od zaměstnavatele nárok finančního příspěvku na další vzdělávání a rozvoj? (organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Ano, a využil(a) jsem	5	11,9	11,9
Ano, ale nevyužil(a) jsem	12	28,6	40,5
Ne, ale využil(a) bych	5	11,9	52,4
Ne, ale stejně bych nevyužil(a)	15	35,7	88,1
Nevím	5	11,9	100
Celkem	42	100	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

V návaznosti na předchozí otázku byl zkoumán fakt, zda jsou zaměstnanci po absolvování některé ze vzdělávacích aktivit lépe finančně ohodnoceni (dotazníková otázka č. 14).

Bylo zjištěno, že 20,3 % pracovníků organizačního jádra může být lépe finančně ohodnoceno, naproti tomu v případě zaměstnanců podpůrného personálu je tomu tak v pouhých 2,4 %.

Vyšší podíl zaměstnanců, konkrétně 79,7 % organizačního jádra a 97,6 % organizačního okraje, odpověděl, že po absolvování lépe ohodnoceni nejsou nebo o tom nevědí, viz tabulka č. 15.

Tabulka č. 15: Finanční ohodnocení

Jste po absolvování některých forem dalšího vzdělávání a rozvoje lépe finančně ohodnoceni? (organizační jádro)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Ano	12	20,3	20,3
Ne	40	67,8	88,1
Nevím	7	11,9	100
Celkem	59	100	
Jste po absolvování některých forem dalšího vzdělávání a rozvoje lépe finančně ohodnoceni? (organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Ano	1	2,4	2,4
Ne	38	90,5	92,9
Nevím	3	7,1	100
Celkem	42	100	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Při kladení otázky č. 15, bylo cílem zjistit, kterých dalších vzdělávacích a rozvojových aktivit se zaměstnanci po dobu svého působení ve firmě zúčastnili. Je logické, že se pracovníci mohli účastnit několika forem či druhů, mohli tedy zaškrtnout více odpovědí podle dané skutečnosti. Odpovědi jsou řazeny sestupně podle největší účasti.

Skupina zaměstnanců organizačního jádra je za své působení ve firmě nejčastěji zúčastnila vzdělávání formou přednášek, kurzů či seminářů, (74,5 %), ihned v zápětí bylo nejčteněji uvedeno vzdělávání v rámci porad, coachingu, mentoringu apod. (71,2 %). Obě tyto formy vzdělávání přitom přímo souvisely s výkonem jejich práce. Další nejvyužívanější formou vzdělávání je e-learning (35,6 %), vzdělávání k získání certifikátu (18,6 %), na rozvoj dalších odborných zkušeností (15,3 %) a na jiném pracovišti (5,1 %). Zbýlých vzdělávacích aktivit se žádný respondent doposud nezúčastnil, je tedy možné, že zaměstnavatel tyto formy vůbec nenabízí. Celý přehled viz tabulka č. 16.

Tabulka č. 16: Účast na vzdělávání (organizační jádro)

Které vzdělávací či rozvojové aktivity, jež Vám zaměstnavatel nabízí, jste se za dobu působení ve firmě zúčastnil(a)? (organizační jádro)		
	Počet	Procento
Vzdělávání zaměřené na rozvoj odborných dovedností a znalostí přímo související s výkonem práce (vzdělávací kurzy, přednášky, semináře apod.)	44	74,6
Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (instruktáž, asistování, coaching, mentoring, doškolování, porady)	42	71,2
Vzdělávání pomocí počítačů, tzv. e-learning	21	35,6
Vzdělávání potřebného k dané pracovní pozici získáním certifikátu (např. řidičské oprávnění aj.)	11	18,6
Vzdělávání zaměřené na rozvoj dalších odborných dovedností a znalostí (různé kurzy, assessment a development centra, outdoor training, manažerské hry, jazykové kurzy apod.)	9	15,3
Vzdělávání na jiném pracovišti – rotace práce, přeložení na jinou práci či oddělení	3	5,1
Zahraniční studijní pobyty a stáže	0	0
Podpora studia v rámci školských zařízení (programy celoživotního vzdělávání - dálkové studium na SŠ či VŠ, MBA apod.)	0	0
Žádné	0	0
Jiné	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

V případě skupiny organizačního okraje je účast na dalším vzdělávání obdobná. Nejčastěji se zaměstnanci zúčastnili taktéž vzdělávání, které přímo souvisí s výkonem jejich práce, a to ve formě seminářů a přednášek (61,9 %) a přesně půlka v rámci porad, instruktáží a doškolování (50 %). E-learning je třetí nejvíce využívanou formou vzdělávání u skupiny podpůrného personálu (45,2%).

Následuje vzdělávání skrze assessment a development centra (23,8 %) a vzdělávání potřebné k získání certifikátu (16,7 %). Na rozdíl od skupiny organizačního jádra se jeden respondent organizačního okraje (2,4 %) po dobu svého působení ve firmě nezúčastnil vůbec žádného vzdělávání či rozvoje (viz tabulka č. 17).

Průměr využívaných aktivit vzdělávání a rozvoje na jednoho zaměstnance organizačního okraje je 2,2 a na jednoho zaměstnance organizačního jádra celé 2. Lze tedy konstatovat, že skupinami zaměstnanců organizačního jádra a organizačního okraje není velká diference v účasti na vzdělávání.

Tabulka č. 17: Účast na vzdělávání (organizační okraj)

Které vzdělávací či rozvojové aktivity, jež Vám zaměstnavatel nabízí, jste se za dobu působení ve firmě zúčastnil(a)? (organizační okraj)		
	Počet	Procento
Vzdělávání zaměřené na rozvoj odborných dovedností a znalostí přímo související s výkonem práce (vzdělávací kurzy, přednášky, semináře apod.)	26	61,9
Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (instruktáž, asistování, coaching, mentoring, doškolení, porady)	21	50
Vzdělávání pomocí počítačů, tzv. e-learning	19	45,2
Vzdělávání zaměřené na rozvoj dalších odborných dovedností a znalostí (různé kurzy, assessment a development centra, outdoor training, manažerské hry, jazykové kurzy apod.)	10	23,8
Vzdělávání potřebného k dané pracovní pozici získáním certifikátu (např. řidičské oprávnění aj.)	7	16,7
Žádné	1	2,4
Vzdělávání na jiném pracovišti – rotace práce, přeložení na jinou práci či oddělení	0	0,0
Zahraniční studijní pobyty a stáže	0	0,0
Podpora studia v rámci školských zařízení (programy celoživotního vzdělávání - dálkové studium na SŠ či VŠ, MBA apod.)	0	0,0
Jiné	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Zhodnocení a doporučení dílčího výzkumu III

Tato výzkumná část se snažila odkrýt konkrétní rozdíly ve vzdělávání a rozvoji ve společnosti Staropramen mezi skupinami zaměstnanců organizačního jádra a organizačního okraje. Bylo zjištěno následující:

V míře zapojení pracovníků do vzdělávání a rozvoje lze nalézt jen minimální rozdíly mezi skupinami pracovníků: 89,8% organizační jádro a 88,1 % organizační okraj. Vysoké procento zúčastněných na vzdělávání vypovídá i o zaměstnavateli, který se snaží držet krok s konkurencí a usiluje o to, aby zaměstnanci byli pravidelně seznamováni s nejnovějším vývojem na trhu i v příslušném oboru, s aktuálními postupy i moderními trendy, jak již bylo popsáno výše v kapitole 3.2.1 Podnikové vzdělávání a rozvoj. Zde bylo také statisticky dokázáno to, zda se pracovník vzdělávání účastní nebo neúčastní, není závislé na faktu, zda působí v jádru nebo na okraji.

Při hledání difference ve vzdělávání za posledních 12 měsíců v rámci pracovní doby bylo dokázáno, že mezi zaměstnanci organizačního jádra a organizačního okraje neexistuje statisticky významný rozdíl. Tentýž výsledek byl shledán ve vzdělávání v rámci pracovní doby i mimo ní. Nebylo prokázáno, že by se pracovníci organizačního jádra vzdělávali více než pracovníci organizačního okraje.

Tento výsledek je důkazem toho, že společnost Pivovary Staropramen s.r.o. dbá na vzdělávání svých zaměstnanců ve všech oborech. Je to dobrý předpoklad k tomu, že by neměla v některých částech zaostávat a nevyvíjet se podle neustále měnících se trendů na trhu.

V otázce vlivu zaměstnanců na volbě podoby a rozsahu vzdělávání byla shledána poměrně velká difference (27 %) mezi skupinami, kdy zaměstnanci ovlivnit své vzdělávání nemohou. Zároveň ale také vyšel 10,2% rozdíl ve prospěch pracovníků organizačního okraje, kteří mohou ovlivnit alespoň rozsah.

Největší příležitost na zlepšení v této třetí výzkumné části by bylo směřováno do oblasti příspěvků na vzdělávání, a to i z motivačních důvodů. Byly zde shledány

velké rozdíly v celkovém přístupu k finančním příspěvkům na vzdělávání. Oproti pracovníkům organizačního okraje, odpověděli respondenti organizačního jádra, kteří nárok na příspěvek mají o 20,1 % méně, že ho ale nevyužili. Zároveň také o 32,2 % více pracovníku organizačního jádra oproti organizačnímu okraji, jež tento nárok nemá, by jej ale rádo využilo.

Tento poměrně velký rozdíl ve výsledku pravděpodobně souvisí i s následující otázkou, zda jsou pracovníci po nějaké aktivitě vzdělávání lépe finančně ohodnoceni, kdy z výzkumu vyplívá, že o 17,9 % více zaměstnanců organizačního jádra lépe oceněno je. Tato skutečnost byla dále prozkoumána, a to tak, že 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 (viz výše kap. 5.4). V tomto případě se pracovníkovi, jež složí úspěšně zkoušky, vyplácí 650 Kč měsíčně k platu jako bonus.

Možná by bylo dobré se ze strany zaměstnavatele zamyslet i nad motivační otázkou tohoto bonusu, neboť je možné, že kdyby pracovníci organizačního okraje měli větší šanci dosáhnout lepšího finančního ohodnocení k výši platu, možná by jejich chuť a aktivita pro rozvoj a vzdělávání, která by přispěla k dalšímu růstu organizace, rázem vzrostla.

5.1.4 Dílčí výzkum IV

Tato část výzkumu se bude zabývat otázkou, zda dalším vzděláváním a rozvojem lze zlepšit postavení zaměstnanců organizačního jádra a organizačního okraje v rámci organizace nebo na externím trhu práce. Podle subjektivních zkušeností a ztotožnění se s daným tvrzením, dotazovaní hodnotili na čtyřstupňové bodovací škále, zda souhlasí či nikoliv. U každého tvrzení kroužkovali jen jednu odpověď, kde 1 = ano, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = ne.

Svůj postoj k výroku, že absolvovaná forma či druh vzdělávání, kterého se zaměstnanci zúčastnili, alespoň spíše souvisel, vyslovalo 94,9 % pracovníků organizačního jádra a 92,9 % organizačního okraje. Naopak tvrzení, že obsah vzdělávání s výkonem práce se ani u jedné skupiny neobjevilo (viz tabulka č. 18)

Tabulka č. 18: Obsah vzdělávání

Souvisel obsah vzdělávání bezprostředně s výkonem Vaší pracovní pozice ?							
(organizační jádro)				(organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %		Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Ano	40	67,8	67,8	Ano	21	50	50
Spíše ano	16	27,1	94,9	Spíše ano	18	42,9	92,9
Spíše ne	3	5,1	100	Spíše ne	3	7,1	100
Celkem	59	100		Celkem	42	100	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Odpovědi na otázku, zda absolvované formy a druhy vzdělávání měli vliv na lepší pracovní výkon, byly poměrově u obou skupin téměř totožné. A to takové, že lepší výsledky po absolvování nějaké vzdělávací aktivity alespoň spíše zaznamenalo 72,9 % respondentů organizačního jádra a 76,2 % organizačního okraje. Naopak zlepšení vůbec nezaznamenalo 1,7 % respondentů z řad organizačního jádra a 4,8 % z organizačního okraje (viz tabulka č. 19).

Tabulka č. 19: Vzdělání vs. lepší výsledky

Pomohla Vám daná forma vzdělávání k lepším výsledkům na Vaší pracovní pozici ?							
(organizační jádro)				(organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %		Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Ano	17	28,8	28,8	Ano	12	28,6	28,6
Spíše ano	26	44,1	72,9	Spíše ano	20	47,6	76,2
Spíše ne	15	25,4	98,3	Spíše ne	8	19	95,3
Ne	1	1,7	100	Ne	2	4,8	100
Celkem	59	100		Celkem	42	100	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Svůj názor o spokojenosti z absolvovaných forem vzdělávání vyjádřilo alespoň spíše ano 91,6 % respondentů organizačního jádra a 85,7 % organizačního okraje. Spíše nespokojeno s kvalitou a množstvím podaných informací během vzdělávání bylo 8,5 % organizačního jádra a 14,6 % pracovníků podpůrného personálu. Zcela nespokojen nebyl nikdo ani z jedné skupiny, viz tabulka č. 20.

Tabulka č. 20: Spokojenost s kvalitou

Byli jste spokojeni s kvalitou a množstvím informací na dalším vzdělávání a rozvoji ?							
(organizační jádro)				(organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %		Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Ano	29	49,2	49,2	Ano	11	26,2	26,2
Spíše ano	25	42,4	91,6	Spíše ano	25	59,5	85,7
Spíše ne	5	8,5	100	Spíše ne	6	14,3	100
Celkem	59	100		Celkem	42	100	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Zda je možné uplatnit nově získané znalosti a dovednosti i u jiného zaměstnavatele se 93,2 % dotazovaných organizačního jádra a 88,1 % organizačního okraje domnívá, že alespoň spíše ano, lze. Že jej vůbec neuplatní, si nemyslí žádný zaměstnanec organizačního jádra, ale v případě organizačního okraje se tak jeden zaměstnanec domnívá (2,4 %), viz tabulka č. 21.

Tabulka č. 21: Uplatnění nových dovedností

Myslíte, že byste mohli uplatnit Vaše nově získané dovednosti u jiného zaměstnavatele ?							
(organizační jádro)				(organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %		Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Ano	21	35,6	35,6	Ano	18	42,9	43
Spíše ano	34	57,6	93,2	Spíše ano	19	45,2	88,1
Spíše ne	4	6,8	100	Spíše ne	4	9,5	97,7
Ne	0	0	100	Ne	1	2,4	100
Celkem	59	100		Celkem	42	100	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

V této výzkumné části byla také zkoumána otázka hodnocení či zpětné vazby nově nabytých znalostí a dovedností aplikovaných v praxi po absolvování různých vzdělávacích aktivit (otázka č. 17 v dotazníku).

Pracovníci organizačního jádra jsou nejčastěji zpětně hodnoceni dvojitým způsobem: testem (35,6 %) nebo až v ostrém terénu samotnou prací (35,6 %). O něco méně jsou pak prakticky přezkoušeni (23,7 %). Že hodnocení ani zpětná vazba vůbec neprobíhají, uvedlo 5,1 % respondentů.

Ve skupině organizačního okraje je nadpoloviční většina zpětně hodnocena až v ostrém terénu samotnou prací (52,4 %), druhým nejčastějším způsobem, jak jsou pracovníci hodnoceni, probíhá formou testu (28,6 %). Zpětné hodnocení vůbec

neprobíhá u 16,7 % respondentů podpůrného personálu a pouze u jednoho dotazovaného (2,4 %) je prováděno praktickým přezkoušením, viz tabulka č. 22.

Tabulka č. 22: Zpětné hodnocení

Jak probíhá hodnocení účinnosti či zpětná vazba dalšího vzdělávání a rozvoje? (organizační jádro)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Testem	21	35,6	35,6
Praktickým přezkoušením	14	23,7	59,3
Až v ostrém provozu samotnou prací	21	35,6	94,9
Hodnocení ani zpětná vazba neprobíhají	3	5,1	100
Celkem	59	100	
Jak probíhá hodnocení účinnosti či zpětná vazba dalšího vzdělávání a rozvoje? (organizační okraj)			
	Počet	Procento	Kumulativní četnost v %
Testem	12	28,6	28,6
Praktickým přezkoušením	1	2,4	31
Až v ostrém provozu samotnou prací	22	52,4	83,4
Hodnocení ani zpětná vazba neprobíhají	7	16,7	100
Celkem	42	100	

Zdroj: Vlastní výzkum, 2015

Zhodnocení a doporučení dílčího výzkumu IV

Snahou v této podotázce bylo prozkoumat, jestli vzdělávání a rozvoj, jež Staropramen poskytuje, může zlepšit postavení pracovníků organizačního jádra a organizačního okraje v rámci organizace či na externím trhu práce. Otázky, na které respondenti odpovídali, byly zaměřeny na již absolvované vzdělávání a jeho aplikaci do praxe. Ze získaných odpovědí pracovníků se lze domnívat, že zaměstnavatelem poskytované vzdělávání opravdu pomáhá zlepšovat pracovní postavení.

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.

Největší slabina v této části výzkumu je sledována v otázce zpětného hodnocení. Jak již bylo výše popsáno (kap. 3.7), zpětná vazba patří k jednomu z nejdůležitějších předpokladů dobré výkonnosti. Skutečnost, že zpětná vazba neprobíhá vůbec, uvedlo 5,1 % respondentů z řad organizačního jádra, ale 16,7 % z organizačního okraje.

Je důležité si v této věci uvědomit, že nedostatečná či nesprávně podaná zpětná vazba je jedním z nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci neplní své úkoly tak, jak se očekává, nebo dokonce proč jejich výkon zaostává za jejich možnostmi. Důvod je jasný, o nedostatcích ve své práci nevědí.

Pro lepší pracovní výkonnost i motivaci by bylo dobré, aby zaměstnanci zpětnou vazbu od svého nadřízeného dostávali vždy po absolvování nějaké

vzdělávací či rozvojové aktivity s odstupem času, kdy už své nově získané znalosti mohli uplatnit v praxi.

V některých případech je také příhodné zaměstnance vést k tomu, aby si sami pravidelně hodnotili svou práci – třeba pomocí jednoduchých formulářů, kde sami zachycují své výsledky.

Spousta organizací má také dobré zkušenosti se zpětnou vazbou podávanou navzájem mezi zaměstnanci. Hodnocení od spolupracovníků, jež jsou spolu v každodenním kontaktu, může působit objektivněji a může být proto lépe přijímána, než zpětná vazba od nadřízeného. A naopak, zpětná vazba od podřízených může být velkou inspirací pro vedoucího pracovníka.

6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá otázkou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. V teoretické části práce byla nejprve problematika přiblížena základními pojmy vzdělávání a rozvoj a bylo snahou popsat metody a strategie, které jsou organizacemi využívány. Zároveň je v této souvislosti představen Mintzbergův model organizační struktury.

V praktické části práce bylo hlavním cílem zjistit, zda se vyskytují rozdíly ve vzdělávání a rozvoji mezi zaměstnanci ve společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. Tyto rozdíly byly hledány z pohledu postavení pracovníků v dané organizaci s využitím Mintzbergovy teorie organizace (organizační jádro x organizační okraj) a na základě tohoto zjištění následně vypracovat návrhy a doporučení na zlepšení současné situace. Výzkum byl prováděn formou dotazníků a formou rozhovoru s vedoucím pracovníkem HR oddělení.

Snaha zodpovědět hlavní otázku výzkumu vychází z analýzy čtyř dílčích výzkumných podotázek, kdy bylo nejprve zkoumáno postavení zaměstnanců v organizaci z pohledu Mintzbergovy teorie. Následně byly zkoumány rozdíly v možnostech vzdělávání mezi skupinami organizačního jádra a organizačního okraje a dále hledány konkrétní rozdíly ve vzdělávání a rozvoji mezi skupinami. Práce se také pokusila prozkoumat otázku, jestli vzdělávání v dané organizaci přispívá k lepšímu postavení na externím trhu práce.

Díky vstřícnosti respondentů se dostalo zpět 101 dotazníků ze 148 rozeslaných většinou v elektronické podobě.

Dotazníkové šetření tedy vypovídá o rozdílech ve vzdělávání a rozvoji ve společnosti Staropramen, kdy difference mezi pracovníky organizačního jádra a organizačního okraje ve vzdělávání 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.

7 Seznam použitých zdrojů

Addbot. 2013. Celoživotní vzdělávání – Wikipedie. *Wikipedie*. [Online] 17. 03 2013. [Citace: 27. 09 2014.] https://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana.

Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. [překl.] Koubek Josef. Praha: GradaPublishing a.s., 2005, ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, ISBN 978-80-86851-68-6

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, 216 s. Andragogika. ISBN 8086432238.

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

Illeris, Knud. *Contemporary Theories of Learning*. Abingdon :Routledge, 2009. ISBN 0-203-87042-5

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4

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.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-x.

LAŠEK, Jan; CHRZOVÁ, Martina. *Základy statistického zpracování pedagogicko-psychologického výzkumu.* 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003, 42 s, ISBN 80-7041-749-8

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě.* 3., aktual. a přeprac. vyd. Praha: GradaPublishing, 2009, 196 s. Expert (GradaPublishing). ISBN 978-80-247-2986-2.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 2004. Informace o dalším vzdělávání. *Aplikace. msmt.cz.* [Online] 02. 09 2004. [Citace: 27. 09 2014.] <http://aplikace.msmt.cz/HTM/JSinformaceodalsimvzdelavani.htm>.

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.

Zdeněk Palán. Sdílením informací ke konkurenční výhodě. *Andromedia.cz.* [Online] Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. 2002. [Citace: 27. 10 2014.] <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/podnikove-firemni-vzdelavani>.

Pivovary Stropramen <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/>

Pojišťovna, ING. 2013. ING životní pojišťovna. *ingpenzijnispolecnost.cz.* [Online] ING Management Services, 06. 08 2013. [Citace: 30. 10 2014.] <https://www.ingpojistovna.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/penzijni-reforma-zahybala-nabidkou-zamestnaneckych-benefitu-klesa-zajem-penze-naopak-zivotni-pojisteni-posiluje.html>.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník.* 1.vyd. Praha: Portál, 1995, 292 p. ISBN 80-717-8029-4.

PRŮCHA, Jan. *Přehled pedagogiky: Úvod do studia oboru.* 1.vyd. Praha: Portál, 2000, 269 s. ISBN 80-7178-399-4.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník.*2.,aktualiz. arozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 320 s. ISBN 978-80-2474-748-4.

Skřivánek, Jazyková agentura. 2009. karieraweb.cz. <http://kariera.ihned.cz/>. [Online] 20. 11 2009. [Citace: 25. 04 2014.] <http://kariera.ihned.cz/c1-39114120-co-prinasi-vzdelavani-zamestnancu-zamestnavatelum>.

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

8 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

Obrázek č. 2: Kategorizace vzdělávacích aktivit

Obrázek č. 3: Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci

Obrázek č. 4: Faktory ovlivňující tvorbu vzdělávacích metod

Obrázek č. 5: Matice metod rozvoj

Obrázek č. 6: Model 5-ti skupin organizace podle Mintzberga

Obrázek č. 7: Umístění vyhodnocování do centra vzdělávacího procesu

Obrázek č. 8: Aplikovaný Mintzbergův model na Pivovary Staropramen s.r.o.

Obrázek č. 9: Rozložení pracovních pozic v organizaci podle Mintzbergovy teorie

Obrázek č. 10: Spokojenost s možnostmi vzdělávání (organizační jádro)

Obrázek č. 11: Spokojenost s možnostmi vzdělávání (organizační okraj)

Obrázek č. 12: Účast na vzdělávání za posledních 12 měsíců (organizační jádro)

Obrázek č. 13: Účast na vzdělávání za posledních 12 měsíců (organizační okraj)

Obrázek č. 14: Asociační tabulka: účast na vzdělávání

Tabulka č. 1: Metody vzdělávání zaměstnanců

Tabulka č. 2: Pracovní doba

Tabulka č. 3: Věk

- Tabulka č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání
- Tabulka č. 5: Možnosti dalšího vzdělávání v podniku
- Tabulka č. 6: Nabídka vzdělávacích aktivit (organizační jádro)
- Tabulka č. 7: Nabídka vzdělávacích aktivit (organizační okraj)
- Tabulka č. 8: Způsoby vzdělávání
- Tabulka č. 9: Zdroje informací o vzdělávání
- Tabulka č. 10: Spokojenost s podnikovým vzděláváním
- Tabulka č. 11: Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylu (v pracovní době)
- Tabulka č. 12: Vyhodnocení pro významnost rozdílu
- Tabulka č. 13: Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylu (v pracovní době i mimo ní)
- Tabulka č. 14: Finanční příspěvek na vzdělávání
- Tabulka č. 15: Finanční ohodnocení
- Tabulka č. 16: Účast na vzdělávání (organizační jádro)
- Tabulka č. 17: Účast na vzdělávání (organizační okraj)
- Tabulka č. 18: Obsah vzdělávání
- Tabulka č. 19: Vzdělání vs. lepší výsledky
- Tabulka č. 20: Spokojenost s kvalitou
- Tabulka č. 21: Uplatnění nových dovedností
- Tabulka č. 22: Zpětné hodnocení

9 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jsem studentka pátého ročníku České Zemědělské Univerzity, kde se v rámci své diplomové práce zabývám tématem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v podniku. Cílem mé práce je zkoumání efektů vzdělávání, které s sebou přinášejí různé formy dalšího vzdělávání a rozvoje ve společnosti Staropramen s.r.o. a zajímá mě, jak je hodnotí sami zaměstnanci.

Velice si cením Vašeho času a ochoty dotazník vyplnit. Dotazník je anonymní, data budou zpracována hromadně a výsledky následně prezentovány souhrnně v rámci mé diplomové práce.

Předem děkuji za Vaší spolupráci,

Bc. Monika Šůdová

1. Jaká je Vaše pracovní pozice v organizaci? (Jedna odpověď)

- a) Pracovník výroby
- b) Obchodník – prodejce
- c) Provozní pozice - „četař“
- d) Administrativní pracovník
- e) IT pracovník
- f) Dispečer
- g) Řidič
- h) Pracovník skladu
- i) Operátor zákaznické linky
- j) Pracovník personálního oddělení
- k) Pracovník finančního oddělení
- l) Pracovník obchodně procesního oddělení
- m) Pracovník marketingového oddělení
- n) Pracovník technického oddělení
- o) Střední management – oblast.....

2. Jak dlouho pracujete ve společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.?

- a) Do 1 roku
- b) 1 až 5 let
- c) 6 až 10 let
- d) 11 a více

13. Vaše pracovní doba je...

- a) ...pravidelná
- b) ...na směny
- c) ...pružná (pravidelná, pracovník volí sám začátek a konec)
- d) ...jiná (vepište.....)

4. Máte možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v organizaci? Využíváte jí?

- a) Ano, mám, a možnosti vyžívám
- b) Ano, mám, ale možnosti nevyžívám
- c) Ne, ale možnosti bych rád využil(a)
- d) Ne, ale ani bych nevyužil(a)

FILTR!

Otázka 5 – 7 : Odpovídají ti, co MAJÍ MOŽNOST dalšího vzdělávání a rozvoje.

5. Které z nabízených aktivit vzdělávání a rozvoje Vám jsou nabízeny? (Může být více odpovědí)

- a) Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (instruktáž, asistování, coaching, mentoring, doškolení, porady)
- b) Vzdělávání na jiném pracovišti – rotace práce, přeložení na jinou práci či oddělení
- c) Vzdělávání zaměřené na rozvoj odborných dovedností a znalostní přímo související s výkonem práce (vzdělávací kurzy, přednášky, semináře apod.)

- d) Vzdělávání zaměřené na rozvoj dalších odborných dovedností a znalostí (různé kurzy, assessment a development centra, outdoor training, manažerské hry, jazykové kurzy apod.)
- e) Zahraniční studijní pobyty a stáže
- f) Vzdělávání pomocí počítačů tzv. e-learning
- g) Vzdělávání potřebného k dané pracovní pozici získáním certifikátu (např. řídičské oprávnění aj.)
- h) Podpora studia v rámci školských zařízení (programy celoživotního vzdělávání - dálkové studium na SŠ či VŠ, MBA apod.)
- i) Jiné

6. Máte v rámci své pracovní pozice možnost účasti na dalším vzdělávání a rozvoji vedeného... (Jedna odpověď)

- a) ...zaměstnavatelem / interními školiteli
- b) ...jinou vzdělávací organizací / externími školiteli
- c) ...obou z výše uvedených možností

7. Jakým nejčastějším způsobem se dozvídáte o možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje nabízené zaměstnavatelem? (Jedna odpověď)

- a) Od přímého nadřízeného
- b) Od kolegů
- c) Z interní podnikové sítě v rámci zasílání pravidelných informací

d) Z interní podnikové sítě, kde si jej sám(a) vyhledám

Konec filtru-----

8. Zúčastnil(a) jste se za posledních 12 měsíců nějaké vzdělávací aktivity nabízené od zaměstnavatele?

a) Ano

b) Ne

FILTR!!

Otázky 9-10: Odpovídají pouze ti, co se jakékoliv vzdělávací aktivity ZÚČASTNILI.

9. Kolik dnů jste za posledních 12 měsíců strávil(a) dalším vzděláváním či rozvojem v rámci své pracovní doby?

.....dnů

10. Kolik dnů jste za posledních 12 měsíců strávil(a) dalším vzděláváním či rozvojem celkem? (V rámci i mimo pracovní dobu)

.....dnů

Konec filtru-----

11. Máte možnost sám(a) si vybrat obsah a rozsah dalšího vzdělávání a rozvoje v podniku? (Jedna odpověď)

a) Ano, sám (a) si volím obsah i rozsah

b) Mohu ovlivnit pouze obsah

- c) Mohu ovlivnit pouze rozsah
- d) Ne, nemám možnost zasáhnout do obsahu ani rozsahu
- e) Nevím

12. Máte od zaměstnavatele nárok finančního příspěvku na další vzdělávání a rozvoj? Využíváte ji?

- a) Ano, a využil(a) jsem
- b) Ano, ale nevyužil(a) jsem
- c) Ne, ale využil(a) bych
- d) Ne, ale stejně bych nevyužil(a)
- e) Nevím

13. Jste spokojen(a) s možnostmi, které Vám nabízí zaměstnavatel, v rámci dalšího vzdělávání či rozvoje?

- | | |
|--------------|-------------|
| a) Ano | c) Spíše ne |
| b) Spíše ano | d) Ne |

14. Jste po absolvování některých forem dalšího vzdělávání a rozvoje lépe finančně ohodnocen(a)? (Jedna odpověď)

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

Pokud ANO, za jakých podmínek?

.....
.....

15. Které vzdělávací či rozvojové aktivity, jež Vám zaměstnavatel nabízí, jste se za dobu působení ve firmě zúčastnil(a)? (Může být více odpovědí)

- a) Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (instruktáž, asistování, coaching, mentoring, doškolování, porady)
- b) Vzdělávání na jiném pracovišti – rotace práce, přeložení na jinou práci či oddělení
- c) Vzdělávání zaměřené na rozvoj odborných dovedností a znalostí přímo související s výkonem práce (vzdělávací kurzy, přednášky, semináře apod.)
- d) Vzdělávání zaměřené na rozvoj dalších odborných dovedností a znalostí (různé kurzy, assessment a development centra, outdoor training, manažerské hry, jazykové kurzy apod.)
- e) Zahraniční studijní pobyty a stáže
- f) Vzdělávání pomocí počítačů tzv. e-learning

- g) Vzdělávání potřebného k dané pracovní pozici získáním certifikátu (např. řidičské oprávnění aj.)
- h) Podpora studia v rámci školských zařízení (programy celoživotního vzdělávání - dálkové studium na SŠ či VŠ, MBA apod.)
- i) Žádné
- j) Jiné, uveďte prosím jaké.....

FILTR!!

Otázky 16-17: Zodpovídají pouze ti, co se jakékoliv vzdělávací aktivity ZÚČASTNILI.

16. Vzdělávání, kterého jste se jako zaměstnanec zúčastnil(a) podle Vašeho názoru...:

(U každého řádku zakroužkujte jednu z číslic. Vysvětlení: 1= ano; 2 = spíše ano; 3 = spíše ne; 4 = ne)

Souvisel obsah vzdělávání bezprostředně s výkonem Vaší pracovní pozice?	1	2	3	4
Pomohla Vám daná forma vzdělávání k lepším výsledkům na Vaší pracovní pozici?	1	2	3	4
Byli jste spokojeni s kvalitou a množstvím informací na dalším vzdělávání a rozvoji?	1	2	3	4
Myslíte, že byste mohli uplatnit Vaše nově získané znalosti a dovednosti u jiného zaměstnavatele?	1	2	3	4

17. Jak probíhá hodnocení účinnosti či zpětná vazba dalšího vzdělávání a rozvoje?

- a) Testem
- b) Praktickým přezkoušením
- c) Až v ostrém provozu samotnou prací
- d) Hodnocení ani zpětná vazba neprobíhají

Konec filtru-----

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

18. Věk:

- a) 15 – 24 let
- b) 25 – 54 let
- c) 55 – 64 let
- d) 65 a více let

19. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní
- b) Vyučen (a)
- c) Střední (s maturitou)
- d) Vysokoškolské

Příloha č. 2: Otázky z rozhovoru s vedoucím pracovníkem HR oddělení

Kolik má společnost Staropramen v současné době zaměstnanců?

Kdo vede odpovědnost za vzdělávání a rozvoj ve společnosti Staropramen?

Kdo sestavuje individuální plány?

Jsou informace o vzdělávání volně k dispozici? Případně kde je lze nalézt?

Jakou strategii vzdělávání a rozvoje firma Staropramen využívá?

Odkud bere společnost Staropramen finance na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců? Jak se tyto zdroje rozdělují?