

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti**

**Ludmila Šulová**

**© 2017 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ludmila Šulová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Název anglicky

**Staff Training & Development in Selected Company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, kompetence, vzdělání, metody vzdělávání, rozvoj zaměstnanců

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. Trénink a školení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FOOT, M., HOOK C. Personalistika. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10: 1412992427.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- 

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2017

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2017

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů 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 13.03.2017

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za její ochotu, trpělivost, odborné rady a připomínky, které mi pomohly při vypracování diplomové práce.

# Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

## Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na analýzu systému vzdělávání ve vybrané společnosti XY. Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrhnout vhodná opatření pro zlepšení efektivity vzdělávání a úspěšného rozvoje zaměstnanců i společnosti, jako celku. Teoretická část využívá analýzu sekundárních zdrojů pro objasnění základních pojmů objevujících se v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Cílem empirické části je na základě kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu formou strukturovaného rozhovoru zjistit současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti a po vyhodnocení těchto šetření navrhnout vhodná opatření ke zlepšení procesu vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců vybrané společnosti. Účelem kvantitativního a kvalitativního šetření je získat základní informace o způsobu fungování vzdělávání ve společnosti a to z pohledu zaměstnanců a rovněž z pohledu vedení společnosti. Na základě relevantních zjištění nedostatků z kvantitativních a kvalitativních šetření jsou navržena inovativní řešení a doporučení pro zlepšení vzdělávacího procesu a dalšího úspěšného rozvoje zaměstnanců společnosti.

**Klíčová slova:** Lidské zdroje, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, dotazníkové šetření, strukturovaný rozhovor, společnost, lidský kapitál, strategie, analýza, kompetence, metody vzdělávání

# **Staff Training and Development in Selected Company**

## **Abstract**

The thesis is focused on the analysis of the system of education in the selected company XY. The main objective of the work is based on the analysis to evaluate the system of education and staff development in selected companies, and to propose appropriate measures to improve the efficiency of education and successful development of employees and society as a whole. The theoretical part uses the analysis of secondary sources in order to clarify the basic concepts emerging in the field of education and human resources development. The aim of the empirical part it is on the basis of quantitative research in the form of a questionnaire survey and qualitative research in the form of a structured interview to determine the current state of the education and development of employees in selected companies and after evaluation of these investigations propose appropriate measures to improve the education process and the further development of employees selected companies. The purpose of the quantitative and qualitative investigation is to obtain basic information about how education in society and that from the perspective of employees, and also from the perspective of management of the company. Based on the findings of the quantitative and qualitative shortcomings of the investigation are designed with innovative solutions and recommendations for the improvement of educational process and further successful development of the company's employees.

**Keywords:** Human resources, training and development of employees, questionnaire, structured interview, company, human capital, strategy, analysis, competence, training methods

# OBSAH

1 ÚVOD .....	10
2 CÍL PRÁCE A METODIKA .....	11
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	14
3.1 Vzdělávání a rozvoj v kontextu řízení lidských zdrojů.....	14
3.2 Vzdělávání lidských zdrojů .....	16
3.1.1 Cíle a význam vzdělávání .....	19
3.1.2 Oblasti a metody vzdělávání .....	20
3.3 Proces vzdělávání .....	30
3.3.1 Identifikace potřeb.....	31
3.3.2 Plánování vzdělávání.....	34
3.3.3 Realizace vzdělávání .....	34
3.3.4 Vyhodnocení a zpětná vazba vzdělávání.....	36
3.4 Rozvoj pracovníků .....	38
3.4.1 Metody rozvoje pracovníků .....	39
3.4.2 Rozvoj manažerů.....	40
4 PRAKTICKÁ ČÁST .....	41
4.1 Profil společnosti.....	41
4.2 Řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti .....	43
4.3 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané společnosti .....	47
4.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání .....	49
4.3.2 Plánování vzdělávání.....	50
4.3.3 Realizace vzdělávání .....	52
4.3.4 Kontrola vzdělávání .....	55
4.3.5 Modelový příklad .....	56
4.3.6 Kvantitativní průzkum mezi zaměstnanci vybrané společnosti .....	57
4.3.7 Kvalitativní průzkum mezi zaměstnanci v oddělení strategické analýzy.....	74
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ .....	76
5.2 Návrhy a doporučení .....	80
6 ZÁVĚR.....	84



7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	86
8 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	88
9 PŘÍLOHY.....	89

# 1 ÚVOD

V posledních letech dochází ke změně v pochopení významu pracovníků a lidského kapitálu. Zaměstnanci se stávají zdrojem úspěchu a konkurenceschopnosti, což řada společností reflektuje tím, že zvyšuje investice do jejich vzdělávání a rozvoje. Obě oblasti spolu úzce souvisí a mohou generovat efekty, které v konečném důsledku posílí konkurenceschopnost podniku. Zároveň jsou přínosem i pro zaměstnance, kteří absolvují procesy vzdělávání a rozvoje, protože tímto navyšují svoji cenu na trhu práce. Lidské zdroje jsou hlavní potenciál pro zvyšování produktivity a efektivity společnosti (Dědina, Cejthamr, 2005).

Rychlé změny tržního prostředí zvyšují nároky na kvalifikaci zaměstnanců. To, co stačilo pracovníkům k vynikajícím výsledkům před deseti lety, už se v současné době ukazuje jako zastaralé a nefunkční. Na organizace je vyvíjen stále vyšší inovační tlak, který se reflektuje do vzrůstajících nároků na zaměstnance. Jak se s takovou situací vypořádat? Řešením je podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Toto doporučení se může zdát jako jednoduché, ale opak je pravdou. Realizace skutečně efektivních programů vzdělávání a rozvoje je velmi složitá, protože systém vzdělávání je sestaven ze stovek různých prvků a je ovlivněn dalšími desítkami vnějších vlivů. Přesto musí společnosti vynaložit snahu k rozvoji vzdělávání, protože se dostatečné znalosti pracovníků stávají předpokladem dosažení konkurenceschopnosti. Nadstandardní znalosti a kvalifikace se stávají konkurenční výhodou. Proč se vzdělávání stává prostředkem získání konkurenční výhody? Toto je dáno unikátností lidských zdrojů a jejich znalostí. Zatímco technologie mohou být unikátní pouze omezenou dobu, znalosti a dovednosti nikoliv. Talent pracovníků, který je dále rozvíjen, nelze zkopírovat a nemůže si jej konkurence přivlastnit.

Lze konstatovat, že současné tržní prostředí zcela mění pohled na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společností. V souladu s dalšími podnikovými činnostmi a systémy se může stát každý pracovník jedinečným zdrojem kvality.

Existují také společnosti, které zcela opomíjí potenciál vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, neprovádí žádné investice do oblasti vzdělávání lidských zdrojů. Stěží si lze představit, že mohou na trhu existovat dlouhodobě. Přínos této práce je možné ocenit jako zjištění současného stavu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a učinění návrhů a doporučení ke zlepšení stavu v kontextu nejcennější investice do lidských zdrojů, která vede k dosahování stanovených cílů.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **Cíl práce**

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti XY (u vybrané společnosti byl aplikován fiktivní název, u společnosti XY byla respektována její anonymita) a navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zlepšení efektivity vzdělávání a dalšího, úspěšného rozvoje zaměstnanců a společnosti, jako celku.

K dosažení hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí cíle:

- Provedení deskripce odborných zdrojů zabývajících se problematikou vzdělávání
- Charakteristika profilu společnosti XY a stručný popis organizační struktury a jednotlivých útvarů společnosti
- Popis řízení lidských zdrojů ve společnosti XY
- Popis systému vzdělávání a potřeb zaměstnanců ve společnosti XY
- Příprava a realizace pilotáže před kvantitativním šetřením se zaměstnanci společnosti
- Realizace dotazníkového šetření a realizace kvalitativního šetření pomocí strukturovaného rozhovoru
- Vyhodnocení kvantitativního a kvalitativního šetření
- Navržení a doporučení vhodných opatření ke zlepšení procesu vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců vybrané společnosti.

### **Metodika zpracování**

Struktura práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část využívá analýzu sekundárních zdrojů pro objasnění základních pojmů objevujících se v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.

Praktická část představuje vybranou společnost XY a její systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Součástí analýzy systému rozvoje a vzdělávání je i primární sběr dat, který má jak kvantitativní, tak i kvalitativní podobu. Doplňujícím zdrojem dat jsou primární zdroje o společnosti XY a jejich interních procesech, tedy směrnice a normy.

Na základě syntézy poznatků bude možné sestavit návrhy k odstranění zjištěných nedostatků systému vzdělávání a rozvoje. V rámci zpracování práce tak bude uplatněno metod deskripce, analýzy, syntézy.

### **Primární sběr dat – kvantitativní průzkum**

Primární sběr dat v podobě kvantitativního průzkumu se uskutečnil s využitím metody dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření proběhlo metodu elektronického dotazování u zaměstnanců, kteří využívají vnitropodnikové emailové adresy. Ostatní respondenti byli osloveni s žádostí o vyplnění dotazníku ve formě papírové. Realizace sběru dat proběhla v termínu od 1. 2. do 31. 5. 2016. V průběhu realizace byl každý ze zaměstnanců společnosti XY osloven se žádostí o vyplnění dotazníku. Tato žádost byla rozeslána na vnitropodnikové emailové adresy zaměstnanců. Kontakty byly poskytnuty společností z vlastní vnitropodnikové databáze zaměstnanců. Ostatní respondenti byli osloveni prostřednictvím přímých nadřízených dotazníkem v papírové podobě. Osloveno bylo celkem 102 zaměstnanců a dotazník vyplnilo 83 z nich, z toho vyplývá, že návratnost dosáhla 81,37 %.

Před zahájením fáze sběru dat proběhla pilotáž s pěti zaměstnanci, která neodhalila žádné závažnější problémy. Výstupy z dotazníkového šetření jsou shrnuté v příslušné kapitole této práce.

### **Primární sběr dat – kvalitativní průzkumu**

Dalším primárním zdrojem dat je primární šetření kvalitativního charakteru, které proběhlo mezi zaměstnanci vybraného oddělení strategického řízení společnosti XY. Toto oddělení má pro společnost XY strategický význam a je žádoucí, aby zde byl každý zaměstnanec dostatečně vzděláván a rozvíjel svůj potenciál. Z tohoto důvodu bylo přistoupeno ke kvalitativnímu sběru dat. Cílem kvalitativního průzkumu bylo prozkoumat úroveň vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tohoto vybraného oddělení a identifikovat oblasti, které v souvislosti se vzděláváním těchto zaměstnanců musí podnik zlepšit.

Rozhovor měl strukturovanou podobu, kdy respondent odpovídal na předem dané otázky. Termínem sběru dat byl 1. až 30. duben 2016. V tomto období se podařilo získat informace od 12 respondentů (zaměstnanců oddělení strategického řízení). V oddělení strategické analýzy pracuje 18 zaměstnanců a v rámci rozhovoru byly získány odpovědi od 66,67 % z celkového počtu zaměstnanců. Zaměstnancům byla zaručena anonymita, proto byly jejich odpovědi

vyhodnoceny formou shrnutí a sumáře. Ve shrnutích jsou citovány i relevantní připomínky zaměstnanců.

Cílem dotazníkových šetření je získat základní informace o způsobu fungování vzdělávání ve společnosti XY, a to z pohledu zaměstnanců a rovněž z pohledu vedení společnosti.

Na základě relevantních zjištění nedostatků z kvantitativních a kvalitativních šetření jsou navržena a doporučena inovativní řešení pro zlepšení vzdělávacího procesu a dalšího úspěšného rozvoje zaměstnanců společnosti XY.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 *Vzdělávání a rozvoj v kontextu řízení lidských zdrojů*

Folwarczná (2010) píše, že: „*Vzdělávání a rozvoj manažerů i zaměstnanců představují na počátku 21. století jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti organizací, který je svým významem srovnatelný s vlivem technologických změn a inovací.*“

Růst významu vzdělávání a rozvoje souvisí s proměnou tržního prostředí. Na podniky jsou kladené zvýšené nároky související s požadavkem flexibility a připravenosti na změny, využití rozvoje technologií, implementace nových metod řízení apod. U velkých podniků už je obvyklá existence specializovaných útvarů podnikového vzdělávání, existence interních vzdělávacích zařízení a realizace pokročilých a komplexních systémů vzdělávání (Koubek, 2011).

Flexibilita a připravenost podniku je základním zákonem podnikání a úspěšnosti. Flexibilitu podniku vytvářejí zejména jeho zaměstnanci, kteří změny akceptují a podporují (Koubek, 2015).

Každý zaměstnavatel potřebuje mít k dispozici dostatek schopných a motivovaných pracovníků, protože právě tací pracovníci odlišují podnik od konkurence a vedou k dlouhodobé prosperitě a vytvoření konkurenční výhody. Tento jedinečný zdroj trvalé konkurenční výhody může být ještě zhodnocen systematickým vzděláváním zaměstnanců (Šikýř, 2012).

Vzdělávání lidských zdrojů vede k tomu, že se systematicky utvářejí, prohlubují a rozšiřují schopnosti zaměstnanců k výkonu sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu. Pod pojmem schopnosti se rozumí znalosti, dovednosti, chování pracovníků (Šikýř, 2014).

Jedním z hlavních úkolů personálního řízení je harmonizace požadavků pracovních míst a schopností pracovníků v současnosti, ale i v budoucnosti. Právě vzdělávání umožňuje naplnění tohoto úkolu (Kociánová, 2010). Personální řízení by měl kvalitně zastřešovat personální útvar, který zodpovídá za koncepci a realizaci kvalitní personální politiky. V posledních letech dochází k rozšiřování činností personálních útvarů a zvyšuje se významně jejich existence (Bedrnová, Nový, 2004).

Ve 21. století podněcují nutnost vzdělávání a rozvoje následující trendy: měnící se požadavky zákazníků, snaha o úsporu nákladů, globalizace, neustálý vývoj nových produktů, technologický pokrok, rostoucí regulace, komplexnost pracovních procesů, stále nové

požadavky zaměstnavatelů na uchazeče o práci, rostoucí potřeba učení se a využívání znalostí v práci (Hale, 2006).

Za nejefektivnější variantu podnikového vzdělávání je považováno systematické vzdělávání, které se vyznačuje plánováním, dobrým zacílením a organizovaností. Významným hlediskem systematického vzdělávání je jeho komplexnost a logická návaznost (z pohledu podniku a jednotlivých pracovníků) (Kociánová, 2010).

Systematické vzdělávání pracovníků a jeho efektivita je předpokladem k přínosnému získávání, udržování, využívání a rozvíjení talentovaných zaměstnanců. Samozřejmě v integraci s dalšími činnostmi řízení lidských zdrojů, a to zvláště výběru zaměstnanců, pravidelném hodnocení, spravedlivém odměňování a systematickém vzdělávání (Šikýř, 2014). Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měl být součástí celkové strategie podniku a politiky podniku. Finanční prostředky investované do vzdělávání se chápou jako návratné, protože zajišťují podniku potřebné schopnosti personálu a jsou považované za výhodu, kterou podnik svým pracovníkům poskytuje (Kociánová, 2010).

Vzdělávání a rozvoj by měl v rámci organizace napomáhat ke společnému zlepšování, a to prostřednictvím vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které se snaží podpořit strategické cíle, rozvíjet individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí. K základním složkám vzdělávání a rozvoje se řadí: (Armstrong, Taylor, 2015)

- **Učení se** – jedinec si zde osvojuje a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje. Tímto se vytváří prostor pro změnu chování na základě zkušeností nebo i na základě formálních metod, které napomáhají k učení a vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště.
- **Všeobecné vzdělávání** – znamená osvojení znalostí, dovedností, schopností pro všechny oblasti života (než pouze pro některé konkrétní oblasti činností).
- **Odborné vzdělávání** (výcvik) – jde o systematické uplatnění formálních procesů, které pomáhají k osvojení znalosti, dovednosti, schopností potřebných k uspokojivému vykonání svěřené práce.
- **Rozvoj** – rozšíření schopností a realizace potenciálu jedince s využitím nabízených příležitostí k učení a vzdělávání.

Podnikové vzdělávání má řadu vlivů na ostatní personální činnosti, ale to samozřejmě platí i naopak. Vztahy lze shrnout následovně: (Bartoňková, 2010)

- Vyhledávání pracovníků – možnosti vzdělávání mohou přitáhnout zájem uchazečů o zaměstnání. Nová skupina zaměstnanců se pak musí účastnit procesu vzdělávání.
- Přijímání a rozmisťování pracovníků – vzdělávání umožňuje, aby podnik přijal i méně kvalifikované zaměstnance, které následně vyškolí. Naopak vhodný výběr může redukovat potřebu vzdělávání.
- Orientace a adaptace pracovníků – vzdělávání zrychluje proces adaptace a zapracování. Rychlé zapracování umožňuje další vzdělávání.
- Plánování osobního rozvoje – vzdělávání přispívá k dosažení optimální kvalifikovanosti, a také zaručuje individuální a cílené vzdělávání.
- Hodnocení výkonu – vzdělávání pomáhá k dosažení lepších výkonů. Hodnocení pak působí jako předpoklad pro stanovení vzdělávacích potřeb a efektivity.
- Odměňování – účast na vzdělávání může příznivě ovlivnit výši odměny zaměstnance. Tato možnost vyššího výdělku pak motivuje ke vzdělávání.
- Pracovní podmínky a vztahy – pracovník vzdělaní (kvalifikovaný) je více participativní a vytváří méně problémů. Dobré pracovní podmínky zvyšují zájem o setrvání v podniku a navýšení kvalifikace.

### **3.2 Vzdělávání lidských zdrojů**

V dnešní době se neustále proměňují požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti. Z tohoto jevu vyplývá, že člověk může fungovat jako pracovní síla pouze v případě, že svoje znalosti a dovednosti neustále prohlubuje a rozšiřuje. V opačném případě může u daného člověka nastat problém s jeho zaměstnatelností. Vzdělávání a formování pracovních schopností se musí stát celoživotním procesem. Podnik v tomto procesu hraje stále větší a důležitější roli (Koubek, 2015).

Šikýř (2014) říká, že: „*Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Přípravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost, zajišťuje organizaci potřebnou konkurenceschopnost.*“

Systematický přístup ke vzdělávání generuje následující výhody: (Kociánová, 2010)

- Příprava pracovníků podle potřeb podniku.
- Průběžné utváření schopností pracovníků v souladu s potřebami organizace.
- Příspěvek ke zvyšování pracovního výkonu a jeho kvality.
- Efektivní způsob pro nalézání pracovníků z vnitřních zdrojů.



- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Umožnění zdokonalení vzdělávacích procesů.
- Navýšení motivace pracovníků, zlepšení vztahů na pracovišti, navýšení atraktivity podniku na trhu práce.
- Podpora šancí pracovníků na kariérní růst a přispění k lepším pracovním i mezilidským vztahům.

Mezi nejdůležitější důvody toho, proč se podniky musí zabývat vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, patří následující body: (Koubek, 2015)

- Znalosti a dovednosti zaměstnanců rychle zastarávají, protože se neustále objevují nové poznatky a technologie.
- Stále proměnlivější lidské potřeby, a tedy i proměnlivější trhy zboží a služeb, si vynucují pružnou reakci podniků a flexibilitu jejich pracovníků.
- Technika a technologie se v podnicích mění stále častěji.
- Organizační změny jsou častější a zaměstnanci je musí zvládat.
- Na trzích se projevuje výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb.
- Proměnlivost podnikatelského prostředí se neustále navyšuje a podniky musí reagovat.
- Organizace práce, povaha práce a způsoby řízení se neustále proměňují. Způsoby řízení se rozumí prohlubování, rozšiřování, delegování a posilování pravomocí.
- Informační technologie a jejich používání se stále rozvíjí.
- Globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit je neustálá a produkuje potřebu pohybovat se, podnikat a komunikovat v mezinárodním prostředí.
- Projevuje se nutnost zvyšování nákladů a lepšího využití technických zařízení a technologií.
- Změna hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevuje zvýšenou potřebou vzdělávat se.
- Pečování o vzdělávání a rozvoj pracovníků vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst podniku a přispívá ke snadnějšímu získání a stabilizování zaměstnanců.

Primárně leží personální odpovědnost za vzdělávání a rozvoj na každém pracovníku, který se programů vzdělávání a rozvoje účastní, ale samozřejmě, že přitom potřebují pomoc ze strany organizace, resp. liniových manažerů a personalistů. Liniovní manažeři hrají velkou roli při

plánování, organizování a usnadňování adaptace nových zaměstnanců, dále pak při vytváření příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, koučinku, mentoringu, přezkoumání pracovního výkonu a podpoře individuálního rozvoje. V dnešní době se už odpovědnost za realizaci vzdělávání přesouvá od personalistů na liniové manažery a zaměstnance (Armstrong, Taylor, 2015).

Kociánová (2010) píše: *„Úkolem liniových manažerů je podporovat učení, ke kterému nepřetržitě dochází na pracovišti, i organizované vzdělávání svých pracovníků. Je nezbytné, aby si lidé uvědomovali, co se potřebují naučit k tomu, aby mohli vykonávat svou práci, co nejlépe.“*

V dnešní moderní době se mění role útvaru lidských zdrojů i politika lidských zdrojů. Úkolem manažerů se stává budování pracovních týmů a rozvoj intelektuálního kapitálu, což bylo dříve výhradní doménou útvarů lidských zdrojů. Rychlý rozvoj tržního prostředí, inovace a měnící se obchodní trendy znamenají, že právě manažeři musí svoje týmy budovat systematicky tak, aby byly konkurenceschopné. To se týká i péče o jejich vzdělávání a rozvoj. Útvar lidských zdrojů nemusí na první pohled rozeznat potřebu vzdělávání, zatímco manažer, který je v každodenním kontaktu se svým podřízeným toto dokáže lépe (Kolachi, 2014). Primárním úkolem podnikového vzdělávání je zajišťování podélné a příčné flexibility. Podélná flexibilita znamená, že dochází k přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců vůči měnícím se požadavkům pracovního místa. Jedná se o flexibilitu v rámci pracovního místa. Příčná flexibilita pak souvisí se zvyšováním flexibility a kompetentnosti zaměstnanců takovým způsobem, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné pro výkon dalších, jiných pracovních míst. Přístupy k podnikovému vzdělávání pak v podstatě vycházejí z uvedeného členění. Přístup může být buď reaktivní, nebo proaktivní. Reaktivní způsob se vyznačuje vyšetřováním výkonnostních a jiných problémů a jejich řešením. Proaktivní způsob se pak zaměřuje spíše na budoucnost a řešení specifických problémů (Bartoňková, 2010).

Intenzita a šířka aktivit v rámci vzdělávání pracovníků závisí zejména na jeho personální politice a personální strategii. V některých organizacích se přijímají výhradně zaměstnanci, kteří už mají dostatečnou kvalifikaci a zkušenosti. Další podniky pak investují do vzdělávání pouze v případech, kdy je to nezbytně nutné, takže ke vzdělávání dochází nahodile a nesystematicky. Ve vyspělých zemích je obvyklé, že většina velkých a středních podniků věnuje vzdělávání svých pracovníků trvalou pozornost a má vytvořenou vlastní koncepci vzdělávání, a také vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto problematikou zabývají (Koubek, 2015).

Dle Koubka (2015) v rámci souhrnného pohledu lze konstatovat, že personální činnost v podobě vzdělávání pracovníků, zahrnuje následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků a rozšiřování pracovních schopností.
- Rozšiřování pracovních schopností prostřednictvím rekvalifikačních procesů.
- Přizpůsobení pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologiím, stylu práce v podniku apod.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračující hranice odborné způsobilosti za účelem formování osobnosti pracovníka. Takových vlastností, které jsou důležité a ovlivňují mezilidské vztahy (chování, motivace).

### 3.1.1 Cíle a význam vzdělávání

Odborné vzdělávání zaměstnance v rámci jeho zaměstnání souvisí se všeobecným vzděláváním. Dané schopnosti, které si pracovník osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje během všeobecného a odborného vzdělávání s cílem výkonu určité práce a dosažení určitého výkonu, vytváří jeho kvalifikaci. Všeobecné vzdělávání vytváří základy pro kvalifikaci člověka. Případné změny kvalifikace pak umožňuje odborné vzdělávání. Podle Šikýře (2014) v podniku toto odborné vzdělávání zahrnuje:

- **Zaškolení** (adaptace, orientace) – je určené pro pracovníky, kteří nastupují na nové pracovní místo, nebo přechází na novou pracovní pozici. Realizuje se za účelem osvojení si schopností k výkonu sjednané práce.
- **Doškolení** (prohloubení kvalifikace) – jedná se o průběžné osvojení nových schopností za účelem dalšího úspěšného výkonu sjednané práce. Tato potřeba vychází z neustálé proměny požadavků na výkon současných pracovních míst.
- **Přeškolení** (rekvalifikace) – jde o osvojení nových schopností za účelem výkonu jiné než současné práce.
- **Rozvoj** (rozšíření kvalifikace) – zaměstnanec si osvojuje nové schopnosti, které jsou nad rámec aktuálního pracovního místa, a to za účelem navýšení uplatnitelnosti v organizaci či mimo organizaci.

Strategické vzdělávání (stejně jako rozvoj) se soustředí na vytvoření konzistentního a komplexního rámce pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a to prostřednictvím vytvoření kultury učení, strategie učení se a strategie individuálního vzdělávání. Smyslem této činnosti je vylepšit schopnosti zaměstnanců v souladu s předpokladem, že lidské zdroje podniku jsou hlavním zdrojem jeho konkurenční výhody. Účelem vzdělávání a rozvoje je rozvoj lidského kapitálu organizace a zabezpečení toho, aby podnik disponoval kvalitními lidskými zdroji, které potřebuje a bude potřebovat pro uspokojení současných i budoucích potřeb (Armstrong, Taylor, 2015).

*„Ústředním tématem strategického vzdělávání a rozvoje je vytváření prostředí, v němž jsou lidé podněcováni k tomu, aby se vzdělávali a rozvíjeli. Přestože směřuje k dosahování strategických cílů organizace, musí vzít v úvahu také individuální potřeby lidí. Problémem je také důležitost zlepšování zaměstnatelnosti lidí v organizaci i mimo ni.“*, uvádí Armstrong, Taylor, (2015).

Vzdělávání umožňuje přizpůsobení pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, což znamená, že dochází k prohlubování jejich schopností a flexibility v rámci pracovního místa. Dále pak se vzděláváním zvyšuje využitelnost zaměstnanců, protože dokáží lépe zvládnout znalosti a dovednosti potřebné pro výkon jiných pracovních činností (než pouze současných). Vzdělávání vede k lepšímu přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa (technice, technologii, stylu práce, kultuře organizace). Zároveň vede i k lepšímu formování pracovních schopností, tedy rozvoji kompetencí pracovníka, které se uplatňují zejména v rámci mezilidských vztahů a ovlivňují chování člověka a v konečném důsledku ovlivňují i výkon (Kociánová, 2010).

### **3.1.2 Oblasti a metody vzdělávání**

V současnosti lze rozlišit čtyři základní typy vzdělávání. Jedná se o instrumentální vzdělávání, poznávací (kognitivní) vzdělávání, citové (emoční) vzdělávání, sebereflektující vzdělávání. Instrumentální vzdělávání podporuje lepší výkon práce a usnadňuje její vykonávání. Poznávací (kognitivní) vzdělávání se snaží přispět ke zlepšení znalostí a pochopení věcí. Citové (emoční) vzdělávání směřuje k zformování postojů a pocitů.

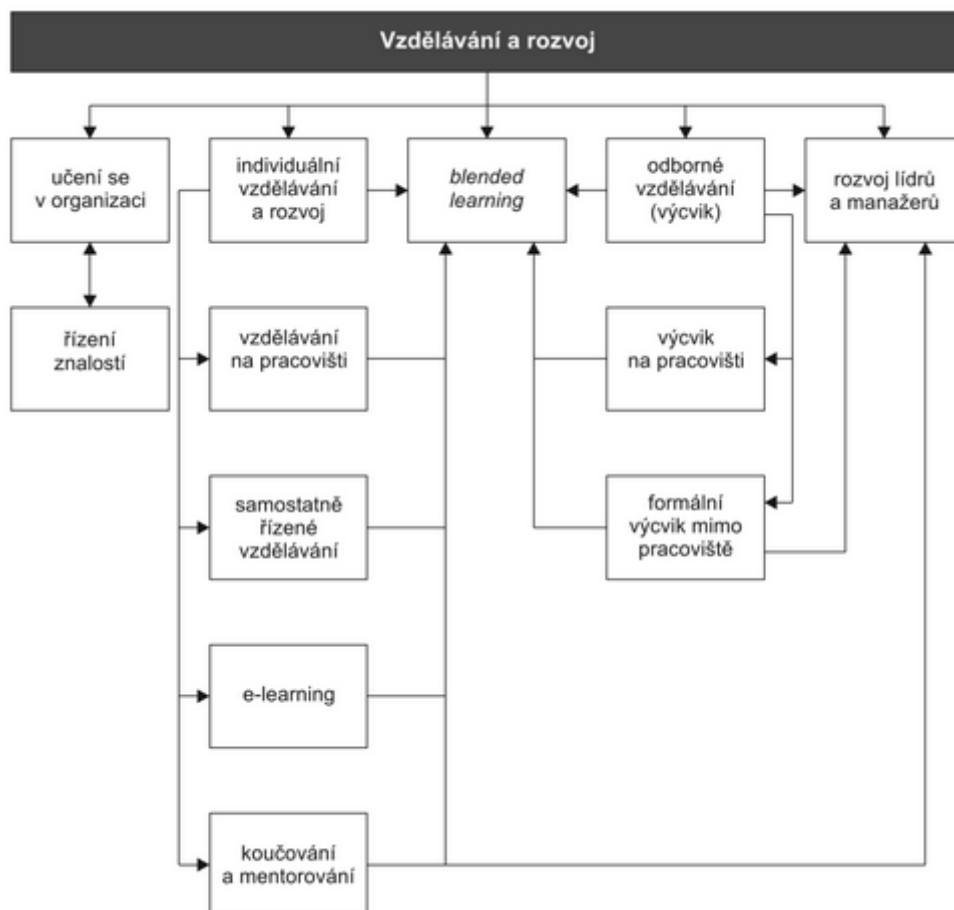
Sebereflekující vzdělávání umožňuje vytvoření nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku tohoto vytvoření nových znalostí (Kociánová, 2010).

Firemní vzdělávání lze rozdělit do tří kategorií: vzdělání, kvalifikace, rozvoje. Do oblasti vzdělávání se zařazují základní všeobecné znalosti a dovednosti, které většinou zajišťuje školský systém. V oblasti kvalifikace se nachází tzv. odborná profesní příprava zahrnující základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolení a profesní rehabilitaci. Oblast rozvoje sestává z dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Rozvoj se zaměřuje spíše na budoucnost a kariéru zaměstnance než na momentálně vykonávanou práci (Bartoňková, 2010).

Vzdělávání zaměstnanců má širokou řadu definic a vymezení, ale v podstatě se shodují v tom, že firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců v podniku, zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání, vede ke zvyšování, získání, prohloubení a udržení kvalifikace zaměstnance. Dále pak firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání a představuje část systému pro formování pracovních schopností člověka a rozvoj kompetencí pracovníků (Bartoňková, 2010).

Složky vzdělávání a rozvoje v pojetí komplexního systému zobrazuje následující obrázek číslo 1.

Obrázek 1 Složky vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Armstrong, Taylor (2015)

## **Učení se v organizaci**

Pojem (aktivita) učení se v organizaci definuje metody, které podnik uplatňuje, aby podpořil učení se u svých zaměstnanců. Nejedná se pouze o soubor všech vzdělávacích a rozvojových aktivit, ale i další souvislosti (Armstrong, Taylor, 2015).

Metoda je postup k určitému cíli. Zpravidla je integrovaná s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek. V podnikové praxi neexistuje jediná správná metoda, která by měla univerzální charakter. Některé z metod se využívají při předávání či osvojování vědomostí a znalostí, další pak jsou vhodné pro zvládnutí určitých dovedností či rozvoji schopností (Bartoňková, 2010).

Charakter dnešního podnikatelského prostředí a nejnovější metody řízení vyžadují pracovníky nejen náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i zaměstnance se žádoucími rysy osobnosti a chováním. Tradiční způsoby vzdělávání tak přestávají být dostatečné a začínají se uplatňovat i vzdělávací aktivity tzv. rozvojové. Zejména rozvojové aktivity pak formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny (Koubek, 2015).

## **Development centre**

Development centre je diagnostický program, který slouží k identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb. To znamená, že umožňuje identifikovat silné a slabé stránky účastníka, a také identifikovat jeho rozvojový potenciál, a to prostřednictvím uplatnění souboru různých metod. Výstup z účasti na development centre zpravidla obdrží pracovník, který tímto získá podklady pro zlepšení vlastní úrovně vzdělání a rozvoje. Dále pak se může prostřednictvím výsledků zamyslet nad dosaženými výsledky, svými ambicemi a možnostmi a jejich naplňování. Tímto development centre umožňuje plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků (Kociánová, 2010). V tradičním pohledu se metody vzdělávání rozdělují na metody vzdělávání používané na pracovišti, a dále pak na metody vzdělávání používané mimo pracoviště. Mezi metody používané na pracovišti se řadí instruktáž (zácvik), asistování, pověření úkolem, koučování, mentoring, konzultování, rotace práce, pracovní porady. Mimo pracoviště se využívá přednášek, seminářů, demonstrací (názorných ukázek), případových studií, brainstormingu, workshopů, simulace, hraní rolí. Doplňkem k těmto metodám je e-learning a outdoorové programy (Kociánová, 2010).

## **Vzdělávání na pracovišti**

Vzdělávání na pracovišti v podstatě znamená učení se na základě pracovních zkušeností. Zaměstnanci se věnují výkonu svěřené práce, čímž vstřebávají a reflektují vlastní pracovní zkušenosti, aby jim správně porozuměli a mohli je běžně využívat. Tento proces je v podstatě neformální, ale v jeho rámci hrají důležitou roli linioví manažeři. Podporu vzdělávání na pracovišti vytváří koučování, mentorování, e-learning nebo plánování zkušeností. V některých případech dochází i k jeho doplnění o formální výcvik, ale převažovat určitě musí učení se na základě pracovních zkušeností. Vzdělávání na pracovišti sebou nese následující charakteristiky: (Armstrong a Taylor, 2015)

- Místem ke vzdělávání je pracoviště – vzdělávání a výkon práce jsou v tomto případě oddělené prostorově. Určitá vzdělávací aktivita se uplatňuje bez ohledu na vykonávání práce. Například na dílně se některým zaměstnancům vysvětluje uplatňovaný výrobní postup.
- Prostředím určeným ke vzdělávání je pracoviště – zde se stává prostředím určeným ke vzdělávání samotné pracoviště. Při tomto se uplatňují rozmanité vzdělávací aktivity, které probíhají v souvislosti s výkonem práce (jako například koučování, mentoring, rotace práce, stínování kolegů a manažerů, či práce na projektech).
- Vzdělávání a výkon práce jsou propojené neoddělitelně – zde se jedná o neformální vzdělávání, které je součástí každodenní práce a běžných úkolů. Pracovníci se snaží rozvíjet svoje vlastnosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím zvládnání výzev, které souvisí s plněním pracovních úkolů. Toto vzdělávání je soustavné.

Vzdělávání na pracovišti má i svoje nevýhody. Například jedinec vzdělávající se na pracovišti může být ponechán svému osudu, takže si může osvojit špatné pracovní návyky. Dále pak úspěšnost vzdělávání závisí na schopnostech liniových manažerů převzít za toto vzdělávání odpovědnost (Armstrong a Taylor, 2015).

## **Instruktaž při výkonu práce**

Instruktaž při výkonu práce patří mezi nejčastěji používané metody vzdělávání na pracovišti. V podstatě se jedná o nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácviku nového nebo méně zkušeného zaměstnance. V rámci instruktaže zkušený pracovník nebo nadřízený předvádí pracovní postupy a vzdělávaný si je pozorováním a napodobováním osvojuje. Výhodou metody je možnost rychlého zácviku a vytvoření pozitivního vztahu spolupráce



mezi pracovníky či mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Nevýhodou je skutečnost, že tuto metodu lze realizovat pouze u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Jedná se o jednorázové a krátkodobé vzdělávání, které probíhá v hlučném a rušivém pracovním prostředí pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2015).

### **Pověření úkolem**

Pověření úkolem navazuje na instruktáž při výkonu práce a v podstatě tuto metodu rozvíjí. Vzdělávaný pracovník je pověřen k naplnění určitého pracovního úkolu a k tomu má vytvořené všechny podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho pracovní výkon se sleduje. Výhodou je výchova pracovníka k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Zaměstnanec zkouší svoje schopnosti a je více motivován k jejich rozvoji a rozšiřuje se pole jeho působnosti. Nevýhodou metody je možnost chyb či nesplnění úkolu. Neúspěch při plnění úkolu pak může ohrožit důvěru nadřízených v jeho schopnosti a narušit jeho sebedůvěru (Koubek, 2015).

### **Rotace práce**

Při rotaci práce je zaměstnanec postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Může se jednat o pracovní pozice, pracoviště, útvary apod. Tato metoda se využívá zejména pro výchovu řídicích pracovníků, ale i pro seznámení řadových pracovníků s organizací. Výhodou je rozšíření zkušeností a schopností, které vytvářejí nové zájmy a vedou ke komplexnímu poznání pracovních postupů a úkolů organizace. Nevýhodou metody je skutečnosti, že pracovník nemusí mít předpoklady pro úspěšný výkon každého pracovního místa, což podřívá sebevědomí a odráží se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými (Koubek, 2015).

### **Koučování**

Koučování je velmi osobním přístupem, který přispívá k rozvoji znalostí a dovedností lidí a také ke zlepšení jejich výkonnosti. Potřeba koučování může být identifikována formálním nebo neformálním přezkoumáním pracovního výkonu, ale i prostřednictvím analýzy každodenních činností (Armstrong a Taylor, 2015).

*„Koučování hraje důležitou roli ve vzdělávání na pracovišti. Často se využívá jako součást takzvaného blended learningu (kombinování řady vzájemně se doplňujících a podporujících vzdělávacích aktivit) při rozvoji lídrů a manažerů.“*, uvádí Armstrong, Taylor (2015).

Ve větší míře se koučování využívá u manažerů. Prostřednictvím této metody se zlepšuje schopnost učení, kreativita, efektivní komunikace. Velkou výhodou je respektování individuality jedince, posílení sebevědomí a napomáhání k vytvoření podnikové kultury, ve které existuje odpovědnost za pracovní výsledky i řadových zaměstnanců (Folwarczná, 2010). Koučování má podobu dlouhodobějšího instruování, vysvětlování a sdělování připomínek, ale také periodickou kontrolu výkonu pracovníka. Jedná se o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě. Výhodou koučování je soustavné informování vzdělávaného pracovníka o jeho pracovním výkonu, a také možnost oboustranné spolupráce a zlepšení komunikace (Koubek, 2015).

### **Mentoring**

Pro mentoring je nutné provést výběr vyškolených jedinců (mentorů), kteří budou pomáhat přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji. Tato pomoc má formu například odborného vedení, poskytování praktických rad a trvalé podpory. Úkolem mentora je připravit ostatní na zvládnání složitějších pracovních úkolů v budoucnosti, což by mělo vést i k lepším pracovním výsledkům. Mentorování výrazně pomáhá ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, a také podporuje vzdělávání na pracovišti, což je zřejmě nejlepší způsob, jak si osvojit konkrétní znalosti a dovednosti pro výkon určité práce (Armstrong a Taylor, 2015). Výhodou mentoringu je vnesení prvku vlastní iniciativy a možnost uvědomělé volby vzoru a navázání neformálního vztahu. Nevýhodou je riziko výběru špatného mentora, tedy osoby, která nebude dostatečně zkušená a nepomůže v kariéřním rozvoji (Koubek, 2015).

### **Konzultování (counselling)**

Konzultování je metodou formování pracovních schopností, při které se vzájemně konzultují pracovní problémy a dochází ke vzájemnému ovlivňování, takže se překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělávatelem, podřízeným a nadřízeným. Výhodou je skutečnost, že vzdělávaný pracovník přináší do vztahu svou aktivitu a iniciativu (vyjadřuje se k problémům, vytváří vlastní návrhy řešení atd.) Nevýhodou je velká časová náročnost metody a případná nedůvěra ze strany některých pracovníků (Koubek, 2015).

### **Asistování**

Asistování patří mezi tradiční a často využívané metody pro formování pracovních schopností. Při asistování je k novému pracovníku přidělen zkušenější kolega, který mu pomáhá a učí jej k pracovním postupům. Vzdělávaný pracovník se stále více podílí na práci, až získá takové dovednosti a znalosti, že už asistenta nepotřebuje. Výhodou metody je soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání. Nevýhodou je možnost, že se pracovník naučí nesprávnému pracovnímu postupu. Napodobování asistenta pak může oslabit tvůrčí přístup k práci (Koubek, 2015).

### **Pracovní porady**

Pracovní porady umožňují seznámit se s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale také celého podniku či jiné oblasti zájmu. Výhodou pracovních porad je výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům. Prostřednictvím porad se také zvyšuje informovanost pracovníků, pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem, motivace k projevům individuální aktivity a iniciativy. Nevýhody jsou spjaté s vyšší potřebou času a zkrácením času potřebného na plnění pracovních úkolů (Koubek, 2015).

### **Vzdělávání mimo pracoviště**

*„Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (ať už v organizaci nebo mimo ni) se často realizují v režimu podobném režimu školnímu (kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích), ve zvláštních zařízeních (výukových dílnách, trenážerových nebo počítačových učebnách apod.), na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku atd.“*, píše Koubek (2015).

### **Přednáška**

Přednáška se obvykle zaměřuje na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Výhodou je rychlost přenosu informací a menší náročnost na podmínky (vybavení). Nevýhodou je jednostranný tok informací, které účastníci přijímají pasivně (Koubek, 2015).

### **Přednáška spojená s diskuzí (skupinovou diskuzí)**

Tato metoda se snaží odstranit problémy, které má klasická přednáška. Tato metoda zprostředkovává spíše znalosti. Výhodou je vznik nápadů a řešení problémů, kdy jsou účastníci stimulováni k aktivitě. Nevýhodou je potřeba důkladnější organizační přípravy a nutnost moderování (Koubek, 2015).

### **Demonstrování (praktické, názorné vyučování)**

Demonstrace zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem při využití audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů, předvádění pracovních postupů, funkčních vlastností apod. Tato metoda zdůrazňuje nutnost praktického uplatnění znalostí a více se orientuje na dovednosti. Výhodou metody je vyzkoušení si nových dovedností v bezpečném prostředí. Nevýhodou jsou obvykle rozdílné podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti (Koubek, 2015).

### **Případové studie**

Případové studie jsou rozšířenou a oblíbenou metodou vzdělávání. Zpravidla se využívají při vzdělávání manažerů a kreativních pracovníků. Případová studie popisuje určitý organizační problém, který účastníci vzdělávání studují, diagnostikují a řeší. Výhodou je rozvoj analytického myšlení a podpora schopnosti nalezení řešení problému. Pokud vychází případová studie ze skutečnosti, tak je možné konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením. Nevýhodou je kladení velkých požadavků na přípravu a vzdělání. K návrhům musí lektor vždy přistupovat s taktem (Koubek, 2015). Nereálné případové studie mohou sloužit k sebepoznání či sebereflexi (Žák, s.266-269).

### **Workshop**

Workshop je variantou případových studií. Praktické problémy se řeší více týmově a z komplexnějšího hlediska. Výhodou je poskytnutí příležitosti pro dělení se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posouzení problémů z různých hledisek. Nevýhody jsou podstatě stejné jako u případových studií (Koubek, 2015).

### **Brainstorming**

Brainstorming je další variantou případových studií. Každý z účastníků vzdělávání zde navrhuje způsob řešení stanoveného problému. Na základě návrhů je uspořádána diskuze

o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh. Výhodou je účinnost metody při hledání nových nápadů a alternativních přístupů k řešení problémů. I zde jsou nevýhody stejné jako u případových studií (Koubek, 2015).

### **Simulace**

Simulace se zaměřuje spíše na praxi a podnícení aktivní účasti vzdělávaných. Účastníci vzdělávání získají podrobný scénář a musí během určité doby realizovat řadu rozhodnutí. Výhodou je velká účinnost metody při formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat. Nevýhodou je problém s nalezením vhodné formy působení a usměrnění účastníků vzdělavatelem. Metoda je velmi náročná na přípravu (Koubek, 2015).

### **Hraní rolí (manažerské hry)**

Hraní rolí se zaměřuje na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Účastníci na sebe berou určitou roli a v této poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda se zaměřuje na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností. Výhodou je podpora samostatného myšlení a reagování u účastníků. Nevýhodou jsou problémy s pečlivou organizační přípravou a kladení stejně náročných požadavků typu případových studií a simulací (Koubek, 2015).

### **Outdoor training/learning**

Outdoor training/learning znamená učení se hrou či pohybovými aktivitami. Ve stále větší míře se tato metoda využívá při vzdělávání manažerů. Manažeři si zdokonalují manažerské dovednosti prostřednictvím hraní her. Výhodou je zábavná forma učení se manažerským dovednostem a jejich zdokonalování. Jedná se o ideální integraci hry a sportu. Nevýhodou je náročnost metody na přípravu a nutnost překonání určitých předsudků u některých manažerů (Koubek, 2015).

### **E-learning**

Velmi specifickou skupinou metod vzdělávání jsou metody použitelné jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Jedná se například o metody elektronického vzdělávání (e-learning). Tato alternativní metody využívá informační a komunikační technologie (zvláště multimediální vzdělávací programy dostupné prostřednictvím osobních počítačů a počítačových sítí). E-learning nahrazuje zdroje znalostí (školitele) odpovídající informační a komunikační

technologií, která zaměstnanci zprostředkovává znalosti a dovednosti zdroje (školitele). Úspěšnost e-learningu je podmíněna nejen informační a komunikační základnou, ale také motivací a aktivitou uživatelů (Šikýř, 2014).

Výhodou e-learningu je zvýšená atraktivnost a názornost vzdělávání. Předávané znalosti lze zobrazit s využitím rozmanité a kombinované formy (textů, obrázků, grafů, tabulek, videí, zvuků), takže dojde k zaměstnání prakticky všech smyslů a podpoře aktivního přístupu k učení. Získané znalosti si uživatelé mohou okamžitě ověřit prostřednictvím vyplnění testů a modelových situací. Obsah vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a možnostem uživatelů. Dále pak e-learning poskytuje časovou a prostorovou nezávislost (uživatelé si mohou zvolit čas a místo) (Šikýř, 2014).

Obsahem e-learningu mohou být různé programy, které se dotýkají běžných aplikací a procesů organizace, dále pak adaptačních programů nebo rozvoje počítačových dovedností. E-learning není příliš vhodný v případě, že cílem vzdělávání rozvoj tzv. měkkých dovedností (například team building, komunikace, prezentace). Takovéto kurzy vyžadují interakci mezi lidmi (Armstrong a Taylor, 2015).

### **3.3 Proces vzdělávání**

Nejefektivnějším způsobem vzdělávání pracovníků v podniku je kvalitně organizované systematické vzdělávání. Tento cyklus musí vycházet ze zásad politiky, strategie vzdělávání a opírat se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Uvedené organizační a institucionální předpoklady znamenají, že existuje skupina pracovníků iniciujících vzdělávání a zajišťující jeho odbornou a organizační stránku, dále pak existují standardní i speciální vzdělávací programy, optimálně vybavené vzdělávací zařízení a vhodné podmínky pro vzdělávání na pracovišti (Koubek, 2015).

Šikýř (2014) říká, že: „*Systematické vzdělávání zaměstnanců, které vychází ze strategie vzdělávání a organizačních předpokladů vzdělávání, probíhá jako neustále se opakující cyklus: identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení výsledků vzdělávání.*“

Koubek (2015) uvádí následující výčet výhod systematického vzdělávání pracovníků:

- Neustále organizaci poskytuje odborně připravené zaměstnance bez nutnosti obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku.

- Soustavně vylepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobnost pracovníků.
- Přispívá ke zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce a kvality výrobků a služeb nejvýrazněji ze všech způsobů vzdělávání.
- Patří k nejvíce efektivním způsobům nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby zaměstnanců.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělaného zaměstnance jsou zpravidla nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Zlepšuje možnost předvídat dopady ztráty pracovní doby související se vzděláváním a umožňuje lepší eliminaci těchto dopadů prostřednictvím organizačních opatření.
- Usnadňuje nalezení způsobů vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců v závěrečné fázi hodnocení pracovníků.
- Přispívá k realizaci moderní koncepce řízení pracovního výkonu.
- Vylepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a navyšuje jejich motivaci.
- Navyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a zlepšuje možnosti pro získání a stabilizaci zaměstnanců.
- Navyšuje sociální jistoty pracovníků podniku a zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuálního pracovníka, a také jeho potenciální šanci na uplatnění na trhu práce (v rámci organizace i mimo tuto organizaci)-
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- Vede ke zlepšení pracovních a mezilidských vztahů.

### **3.3.1 Identifikace potřeb**

Identifikace a analýza potřeb vzdělávání je prvním krokem procesu, protože všechny vzdělávací aktivity musí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Velmi často se potřeby vzdělávání identifikují podle toho, co by lidé vykonávající určitou práci měli vědět a umět. Tento přístup je sice snadný, ale zároveň může být velmi nepřesný. Představa o tom, co by lidé měli umět, může být velmi obecná a nepřínosná. Důraz musí být kladen na analýzu mezer ve vzdělání a identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni organizace, skupin a jednotlivců. Analýza potřeb vzdělávání organizace povede k zjištění potřeb vzdělávání na úrovni skupin. Na základě tohoto poznání pak bude možné identifikovat potřeby vzdělávání jednotlivců (Armstrong, Taylor, 2015).

„Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.“, říká Koubek (2015).

Oblasti a metody analýzy potřeb vzdělávání charakterizuje následující obrázek číslo 2.

Obrázek 2 Oblasti a metody analýzy potřeb vzdělávání



Zdroj: Armstrong, Taylor, (2015)

### **Analýza mezer ve vzdělání**

Analýza mezer ve vzdělání přispívá k identifikaci rozdílů mezi tím, co lidé vědí a umí, a také tím, co by měli vědět a umět. Na jejím základě mohou být specifikované vzdělávací aktivity, které pomohou k eliminaci stávajících mezer ve vzdělání (Armstrong a Taylor, 2015). Graficky je mezera ve vzdělání zobrazena na následujícím obrázku.



Obrázek 3 Analýza mezer ve vzdělání



Zdroj: Armstrong, Taylor (2015)

V podnikatelské praxi se identifikace potřeby realizuje tím způsobem, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, které jsou získané z klasického informačního systému nebo ze zvláštních šetření. Údaje lze rozdělit do tří skupin na údaje týkající se celé organizace, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst, údaje o jednotlivých pracovních místech. Údaje týkající se celé organizace mají podobu údajů o struktuře organizace, jejím výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích. Konkrétně se sledují například informace o počtu, struktuře a pohybu pracovní síly apod. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností jsou popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Zdrojem údajů o jednotlivých pracovnících jsou různé databáze a záznamy. Na základě těchto informací se může realizovat analýza potřeby vzdělávání pracovníků. Přitom lze využít jednu nebo více následujících metod: (Koubek, 2015)

- Analýza statistických či jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o podniku, pracovních místech a pracovnících.
- Analýza dotazníků a jiných forem průzkumů názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- Analýza informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených.
- Prozkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.
- Monitoring výsledků porad a diskuzí, které se týkají pracovních problémů a pracovních úkolů.
- Analýza pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty a dalšími pracovníky.

*„Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu. Přitom čím je hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu podrobnější, čím detailněji jsou rozvedeny nedostatky pracovníka a jejich příčiny, tím lepším podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání takového hodnocení je.“*, říká Koubek (2015).

### **3.3.2 Plánování vzdělávání**

Fáze identifikace potřeb vzdělávání a plánování vzdělávání jsou velmi úzce propojené. Už v počátcích identifikace potřeb se objevují různé návrhy plánů a předběžné plány, které definují první úkoly a priority pro vzdělávání. Z těchto pak vyplývají návrhy programů a rozpočtů. Návrhy se postupně upřesňují a projednávají. Výsledkem je definitivní podoba rozpočtu a programu ( Koubek, 2015).

*„Program se pak dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti (předměty), na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v poslední řadě časový plán vzdělávání.“*, uvádí Koubek (2015).

Plán vzdělávání musí přinést odpovědi na následující otázky: (Koubek, 2015)

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno - obsah?
- Komu bude zabezpečeno – jednotlivci, skupiny, kategorie zaměstnání, kritéria výběru účastníků)?
- Kým bude vzdělávání zabezpečeno – interně či externě, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení?
- Kdy proběhne – termín, časový plán?
- Kde proběhne – místo konání?
- Za jakou cenu a náklady proběhne – rozpočtová stránka plánu?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů – metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy bude hodnotit?

### **3.3.3 Realizace vzdělávání**

Při realizaci vzdělávacích programů je nutné naplnit několik podmínek. Jejich přehled je následující: (Kociánová, 2010)

- Definice cílů vzdělávání.
- Vytvoření prostředí pro efektivní vzdělávání.

- Správné využití kombinace přístupů ke vzdělávání.
- Uplatnění systematického, plánovitého a vyváženého přístupu k zabezpečování vzdělávání.
- Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje.
- Uspokojení těchto potřeb prostřednictvím efektivního mixu a kombinace vzdělávání, rozvoje a výcviku.
- Vyhodnocení efektivnosti vzdělávacích procesů.

Volbu konkrétních metod vzdělávání ovlivňuje charakter učebních cílů, charakter obsahu výuky, charakter didaktické formy, předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce, stupeň aktivizace účastníků, fáze učebního procesu, rytmus, rámcové podmínky, celková didaktická připravenost lektora. Učební cíle například definují, jestli má účastník vzdělávání získat pouze vědomosti nebo i dovednosti (poznatky o konkrétní aplikaci v konkrétní situaci). Charakter obsahu výuky určuje, do jaké míry učební látka dovoluje využití participativních didaktických metod. Charakter didaktické formy souvisí s tím, jestli je umožněn přímý kontakt mezi lektorem a účastníkem vzdělávání. Přímý kontakt umožňuje nasazení širší palety metod než například korespondenční forma. Předběžná znalost informací o složení účastníků vzdělávací akce pak umožňuje zjistit, jestli jsou připravení k výuce ve skupinách, či k využití participativních metod. Dále je nutné zohlednit, jakou aktivizaci umožňuje určitá metoda nebo jaká aktivizace je v této fázi učebního procesu nutná. Odlišné metody je nutné volit i s ohledem na fáze učebního procesu. V úvodních fázích jsou vhodné jiné metody než v závěrečné fázi. Rytmus souvisí s nutností udržení pozornosti účastníků za účelem usnadnění procesu učení. Záměrem by mělo být účelné a pestré pořadí metod během učebního procesu, aby odpovídalo cílům a charakteru dané vzdělávací akce. U rámcových podmínek se zvažuje, jestli daná vzdělávací akce poskytuje dostatek času pro náročnější metody, a také jestli počet účastníků umožňuje realizovat danou metodu, jaké jsou prostorové podmínky pro využití dané metody vzdělávání. Celková didaktická připravenost a schopnost lektora je nezbytnou podmínkou pro využití zvolené metody, respektive kritériem pro jeho volbu. Pokud neumí lektor didakticky správně realizovat metodu, tak neobstojí sebekvalitnější vzdělávací metoda (Bartoňková, 2010).

Metody realizace vzdělávání na pracovišti lze rozdělit na metody vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Metody vzdělávání na pracovišti probíhají na konkrétním pracovním místě při výkonu běžných pracovních povinností. Například instruktáž při výkonu

práce, rotace práce, koučování či mentoring. Metody vzdělávání mimo pracoviště probíhají v jiných prostorách než výkon běžné pracovní činnosti. Například přednáška, případová studie, seminář, workshop a jiné (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Metody realizace vzdělávání jsou blíže popsány v příslušné kapitole – oblasti a metody vzdělávání.

Vzdělávání by mělo zajistit, že budou pracovní činnosti vykonávané novým způsobem, který bude efektivnější než předchozí způsoby. V takovém případě pak dojde k jeho návratnosti, resp. návratnosti prostředků do vzdělávání investovaných (Cartwright, 2003).

### **3.3.4 Vyhodnocení a zpětná vazba vzdělávání**

Vzdělávání se vyhodnocuje za účelem posouzení jeho účinnosti při dosahování výsledků stanovených v souvislosti s plánováním vzdělávací aktivity, a také, aby bylo možné určit, v jakých oblastech musí dojít ke zlepšení nebo ke změně (za účelem ještě efektivnějšího vzdělávání). Vyhodnocování je nedílnou a podstatnou součástí všech vzdělávacích aktivit. Konkrétně se jedná o komparaci stanovených cílů s dosaženými výsledky, kdy je smyslem určit, do jaké míry splnila vzdělávací aktivita svůj účel. Prostřednictvím vyhodnocování se definují kroky, které je potřeba podniknout, aby vzdělávací aktivita byla účinná (Armstrong, Taylor, 2015).

Efektivitu vzdělávání ovlivňuje široká řada faktorů. Některé faktory vznikají na straně pracovníků (účastníků vzdělávání), ale další pak na straně podniku a jeho vedoucích pracovníků. Popřípadě na straně dodavatele vzdělání. U pracovníků hraje nejvýznamnější roli jejich motivace ke vzdělávání. Zaměstnanec musí mít jasný cíl svého vzdělávání, který potřebuje k dosažení lepší výkonnosti. Podnik musí podporovat získání a rozvoj těch schopností, které potřebuje pro vlastní rozvoj a plnění cílů. Pracovníkům musí umožnit účast v plánovaných termínech vzdělávání a musí jim poskytnout pozitivní zpětnou vazbu. Dodavatelé vzdělávání musí být dostatečně profesionální a umět zohlednit specifické potřeby účastníků vzdělávání (Kociánová, 2010).

V podnikatelské praxi se objevuje pět jevů, které způsobují, že není vyhodnocování vzdělávání efektivní. V první řadě vrcholové vedení nepožaduje nebo nevyužívá informace o dopadech vzdělávání, které má k dispozici. Dále pak zaměstnanci odpovědní za vzdělávání a rozvoj nemusí mít dostatek odborných znalostí, aby věděli, jak vyhodnocování vzdělávání realizovat. Ve třetím případě jsou vzdělávací programy nejasné, tedy nemají určené cíle a nelze vymezit kritéria, pro jejich vyhodnocení. Za čtvrté bývají rozpočty na vzdělávací

aktivity omezené, takže většina rozpočtu směřuje na provádění aktivit vzdělávání, ale nikoliv na vyhodnocení. V podnikatelské praxi také bývají rizika s vyhodnocením vzdělávání velká v tom smyslu, že se může potvrdit minimální dopad vzdělávání (Armstrong, Taylor, 2015).

Primárním problémem vyhodnocování vzdělávání a vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Kvalitativní charakteristiky lze jen obtížně kvantifikovat a dají se zjistit spíše nepřímými metodami, a také existuje velká rozmanitost kritérií a postupů pro vyhodnocování (komparace výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po konci vzdělávacího programu, monitoring vzdělávacího procesu a programu, kvantifikace praktického přínosu vzdělávání prostřednictvím ekonomických ukazatelů apod.). Komparace výsledků testů má řadu nevýhod. Test, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností, je velmi obtížné sestavit a výsledky mohou být ovlivněné i aktuálním rozpočtem zaměstnance. Monitoringem vzdělávacího procesu a programu se rozumí vyhodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupu, či hodnocení práce učitelů. U monitoringu lze opět využít testování účastníků vzdělávání, takže i zde platí výše uvedené nevýhody. Popřípadě monitoring provádějí odborníci-pozorovatelé, ale zde zase existuje riziko subjektivního hodnocení. To samé platí i u hodnocení metod účastníky vzdělávání. Kvantifikace praktického přínosu vzdělávání prostřednictvím ekonomických ukazatelů (zisk, produktivita práce, vyšší kvalita, snížení nákladů apod.) je také problematická, protože komparace nákladů s dosaženými výnosy může vést ke značně zkresleným výsledkům (Koubek, 2015).

Neuspokojivé výsledky podnikového vzdělávání mohou být způsobené řadou faktorů, ale mezi nejčastější se řadí: (Bartoňková, 2010)

- Nedostatečná integrace s obchodními potřebami.
- Neschopnost rozpoznat vhodné řešení, které se přímo nevztahuje k vzdělávání.
- Neschopnost připravit prostředí pro vhodné vzdělávání.
- Špatná podpora řídicích pracovníků.
- Neadekvátní cíle.
- Příliš nákladné řešení vzdělávání.
- Hodnocení vzdělávání jako jednorázové záležitosti.
- Přehlížení odpovědnosti účastníků vzdělávacího procesu.
- Nedostatečný závazek a zapojení ze strany vedoucích pracovníků.
- Neschopnost poskytnout zpětnou vazbu a využívat informace o výsledcích.

Dále je nutné v souvislosti s hodnocením vyřešit otázku: kdy provádět měření efektivnosti vzdělávání? V podstatě se nabízí dvě možnosti. První možností je hodnocení ihned po ukončení vzdělávacího procesu. Druhou možností je měření efektivnosti s určitým odstupem. Nelze jednoznačně konstatovat, který z těchto způsobů je vhodnější (Koubek, 2015).

*„Výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků se vzdělávat, jaké je klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, jaký mají účastníci vzdělávání prostor pro uplatňování získaných znalostí a dovedností ve své práci, jak se všeobecně v organizaci využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků, jaká je kontrola pracovníků apod.“* (Koubek, 2015).

Hodnocení vzdělávání by mělo obsáhnout následující otázky a oblasti: (Koubek, 2015)

- Jsou při vzdělávání využívány adekvátní nástroje (metody, technické vybavení, harmonogram, obsahová stránka)?
- Je zkoumána odezva, postoje, názory účastníků vzdělávání?
- Je zkoumána míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností a používá se k testování účastníků bezprostředně po ukončeném vzdělávání.
- Zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi?

Získání zpětné vazby na efektivitu vzdělávacích aktivit je nejdůležitější částí z celého cyklu. I přesto, že v řadě případů nelze konstatovat, jestli byl vzdělávací program efektivní, a jak se projevil v pracovních výsledcích, tak by měla být nějakým způsobem doložena jeho efektivita. Jedním ze způsobů je získání zpětné vazby přímo od pracovníků (Horník, 2007).

*„Dalo by se říci, že jediná zpětná vazba vyplývající z vyhodnocování vzdělávání, na které opravdu záleží, je zpětná vazba na úrovni výsledků, to znamená, jestli vzdělávání přineslo zlepšení výsledků útvaru nebo organizace. V případě, že by se nepodařilo takový přínos vzdělávání prokázat, je možné vyhodnocovat přínos vzdělávání na úrovni chování, to znamená, jestli vzdělávání přineslo požadovanou změnu chování.“*, píše Armstrong, Taylor, (2015).

### **3.4 Rozvoj pracovníků**

*„Systematické vzdělávání rovněž souvisí s personálním rozvojem zaměstnanců, to znamená s kariérou zaměstnanců a následnictvím v manažerských funkcích, kdy organizace zhodnocuje investice do vlastních zaměstnanců, zajišťuje pokrytí plánované poptávky po zaměstnancích z vnitřních zdrojů a umožňuje kariéru perspektivním zaměstnancům v organizaci.“* (Šikýř, 2014).

*„Politika rozvoje zaměstnanců by měla vyjadřovat závazek organizace podporovat soustavný rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců s cílem maximalizovat jejich přínos a poskytovat jim příležitost zlepšovat své schopnosti, realizovat svůj potenciál, rozvíjet svou kariéru a zvyšovat svou zaměstnatelnost v organizaci i mimo ni.“ (Armstrong, Taylor, 2015).*

Výstupem plánování osobního rozvoje je vytvoření plánu osobního rozvoje. Jeho podoba reaguje na přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje. Obsah plánu pak určuje opatření, které musí zaměstnanci realizovat za účelem svého vzdělávání a rozvoje. Tímto zaměstnanci přijímají odpovědnost za vypracování a uskutečňování plánů osobního rozvoje, ale mají podporu od organizace a řídicích pracovníků (Armstrong, Taylor, 2015).

Fáze plánování osobního rozvoje jsou následující:

- **Analýza současného stavu a potřeb rozvoje** – může být realizována v souvislosti s procesem řízení pracovního výkonu.
- **Stanovení cílů** – cíle mohou směřovat do oblasti zlepšení pracovního výkonu, získání nových dovedností, prohloubení aktuálních znalostí, rozvoj zvláštních schopností, postup v kariéře nebo v souvislosti s přípravou na změnu současného pracovního zařazení.
- **Vypracování plánu aktivit** – tento plán definuje aktivity, které se musí realizovat, dále pak očekávané výsledky, rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj (co se očekává od zaměstnanců, jakou podporu mohou očekávat ze strany manažerů, personalistů apod.)
- **Implementace** – jedná se o realizaci plánu aktivit.

### **3.4.1 Metody rozvoje pracovníků**

Potřeby rozvoje pracovníků lze uspokojit širokou řadou činností, kdy vzdělávací kurzy tvoří pouze jednu možnost. Mezi další činnosti se řadí pozorování práce ostatních (nejlepších postupů, nejlepší praxe), práce na projektech, přijetí role či vzoru (mentoring), zapojení se do jiných oblastí práce, využívání vnitřních prostředků vzdělávání (například videoprogramů), podílení se na formulování politiky, navýšená míra profesionality lidí, koučování ostatních lidí, studium doporučené literatury, pověřování nějakým úkolem, učení se akcí, distanční vzdělávání (Kociánová, 2010).

### 3.4.2 Rozvoj manažerů

V podniku se za manažera považuje osoba, která řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků tohoto podniku. Přitom platí, že manažer může být zároveň vlastníkem podniku. Jedním ze znaků efektivních manažerů je jejich zájem o vzdělávání (Folwarczná, 2010).

Vzdělávání moderního manažera je jeho celoživotním procesem. Řídícím pracovníkům už nestačí pouze tradiční vzdělání (ve formě studia na vysoké škole, přednášky, školení na pracovišti), ale projevuje se nutnost kontinuálního vzdělání, tedy manažer se musí vzdělávat všude a vždy (Dytrt, 2006).

*„Úspěšný manažer na sobě průběžně pracuje, rozvíjí své znalosti a dovednosti. To se týká jak oblasti odborné, tak vedení lidí...Je otevřený novým myšlenkám a aktivně vyhledává příležitosti k dalšímu rozvoji...Rozvojem manažera je myšleno nejen formální vzdělávání např. v kurzech, ale i přijímání výzev v podobě náročných projektů, pověření prací v zahraničí atd.“* (Folwarczná, 2010).



## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Profil společnosti

Vybraným podnikem je společnost, která bude z důvodu požadavku na zachování anonymity, označována jako společnost XY, a. s. Tato společnost působí v sektoru výroby potravin, a to balení a produkce čajů, kde svoji činnost realizuje od začátku devadesátých let minulého století, tedy na tuzemském trhu v České republice. Veškeré informace o podniku vycházejí z jeho interních materiálů. Společnost je členem mezinárodní potravinářské skupiny, takže je ovládána globální mateřskou společností podnikající ve více než 30 zemích světa. Provozní zisk organizace se v roce 2015 pohyboval okolo úrovně 21 000 tis. Kč. V předchozím roce však podnik generoval ztrátu ve výši 18 000 tis. Kč. Počet pracovníků dosahuje hranice 102 osob, kdy všichni působí v centrále společnosti. V České republice je podnik největším producentem čajů a patří k lídrům trhu.

Vyráběné produkty se dlouhodobě orientují na segmentu retailu a gastro prodeje pro konečné spotřebitele. Posláním podniku je nabídka právě takových produktů, které jsou v centru zájmu zákazníků, a to v požadované kvalitě. Neustálou ambicí a vizí společnosti je udávání trendů v segmentu produkce čajů a využití technologických inovací, které zkvalitní vyráběné produkty a zvýší spokojenost zákazníků a dalších zájmových skupin. Podpora zájmových skupin podnikem je realizována i aktivním programem společenské odpovědnosti, z kterého se poskytují každoročně příspěvky přesahující desítky tisíc korun.

Strategií organizace je návrh čajových produktů v podobě nabídky různým segmentům. Širokou zákaznickou základnu tak podnik rozděluje do specifických segmentů, kde se snaží nabídnout, co nejlepší produkty a posilovat vynikající tržní pozici. Vize společnosti v budoucí době se zaměří na udržení a posilování vedoucí pozice v zákaznické základně, zkvalitnění obsluhy segmentů, a to nepřetržitým přizpůsobováním produktové nabídky požadavkům segmentů.

#### **Organizační struktura**

Vyšší počet zaměstnanců znamená, že je organizační struktura poměrně komplikovaně strukturovaná a sestává z většího počtu oddělení. Vrcholové vedení organizace je zajišťováno představenstvem organizace, kdy každý z členů představenstva zodpovídá za provoz v přidělené oblasti. K vrcholovému vedení ještě náleží oddělení a výbory (například výbor pro audit, oddělení strategické analýzy apod.)

Střední management zastupuje oddělení lidských zdrojů, obchodní útvar, marketingový útvar, distribuční útvar, nákup, výroba, výbor pro audit, oddělení strategické analýzy. Na úrovni liniového managementu pak působí vedoucí různých dílčích útvarů. Jako například vedoucí marketingové komunikace apod.

*Tabulka 1 Počty zaměstnanců v podnikových útvarech*

<b>Počty zaměstnanců v podnikových útvarech</b>	
Představenstvo a dozorčí rada	8
Oddělení lidských zdrojů	5
Obchodní útvar	15
Marketingový útvar	5
Distribuční útvar	7
Nákup	4
Výroba	37
Výbor pro audit	3
Oddělení strategické analýzy	18
<b>Celkem</b>	<b>102</b>

*Zdroj: vlastní zpracování podle interních informací*

- **Oddělení lidských zdrojů**

Oddělení lidských zdrojů zajišťuje realizaci personální strategie a dílčích personálních úkolů, takže také spravuje systém vzdělávání a rozvoje. O činnosti je pojednáno podrobněji v dalším textu.

- **Obchodní útvar**

Obchodní útvar se zabývá prodejem produktů podniku, a to jak konečným spotřebitelům, tak i segmentu gastro. Pro prodej konečným spotřebitelům využívá podnik nepřímé distribuční cesty. Konkrétně se jedná o maloobchodní řetězce a velkoobchody. V obchodním útvaru pracují obchodní zástupci, jejichž úkolem je plnění plánů prodeje, získávání nových zákazníků a udržování kontaktů se stávajícími zákazníky.

- **Marketingový útvar**

Marketingový útvar se zabývá realizací marketingové strategie, kterou se podnik snaží oslovit potenciální skupiny zákazníků a plnit svoje marketingové cíle. K naplnění marketingové strategie organizace využívá klasické nástroje marketingového mixu

v podobě produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace. Distribucí a logistikou se zabývá specializované oddělení.

- **Distribuční útvar**

Distribuční útvar se zabývá optimalizací distribučních a logistických procesů za účelem jejich zefektivnění a snížení nákladů souvisejících s jejich provozem.

- **Nákup**

Útvar nákupu zajišťuje, že má organizace k dispozici veškeré vstupy nutné pro svoji činnost. Zajišťuje výběr dodavatelů takovým způsobem, který je optimální (maximální kvalita vstupů při, co nejnižší ceně).

- **Výroba**

V útvaru výroby se realizuje veškerá výrobní činnost podniku.

- **Výbor pro audit**

Výbor pro audit je nezávislý orgán, který dohlíží na činnost organizace a kontroluje ji po ekonomické, ale i mimoekonomické stránce.

- **Oddělení strategické analýzy**

Oddělení strategické analýzy realizuje strategickou analýzu a připravuje podklady pro strategické, taktické rozhodování podniku.

## ***4.2 Řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti***

Lidské zdroje považuje společnost za jeden z klíčových nástrojů pro zajištění svého podnikatelského úspěchu a plnění strategických plánů. Konkurenční výhodou společnosti jsou právě zaměstnanci s požadovanou kvalifikací, kvalitou, spokojeností a profesionálním přístupem. Neméně důležitá je motivace, která přispívá k dlouhodobě optimálnímu výkonu. Společnost se snaží budovat pracovní prostředí založené na rovných podmínkách, přátelském pracovním prostředí a možnostech vzdělávání. Aktivně společnost podporuje dodržování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, podporuje zaměstnance po návratu z rodičovské dovolené, zřizuje pracovní pozice pro zdravotně a tělesně postižené spoluobčany apod.

Potenciální zaměstnance vyhledává společnost prostřednictvím programu výběru zaměstnanců. Jeho součástí jsou různé náborové akce, včetně účasti na veletrzích pracovních příležitostí, studentských konferencích, realizace workshopů.

Na pracovišti panuje systém otevřené komunikace, jehož prostřednictvím získává vedení podniku zpětnou vazbu od zaměstnanců. Tímto se usnadňuje proces interní komunikace mezi vedením organizace a řadovými zaměstnanci.

Velká pozornost je ve vybrané společnosti věnována problematice odměňování jako jedné z klíčových personálních činností. Úsek odměňování odpovídá za vedení spravedlivého, transparentního a důvěryhodného systému odměňování, který respektuje nejen finanční odměnu, ale i formu nehmotné odměny.

Další text se blíže zaměří na zaměstnance v oddělení strategické analýzy, řízení klientské zkušenosti a kvality produktů. Důvodem tohoto kroku je skutečnost, že toto oddělení má pro rozvoj společnosti klíčový význam, protože ovlivňuje jeho strategii. Bližší pohled na toto oddělení může přinést podstatné poznatky související se vzděláváním a rozvojem, které bude možné následně uplatnit i v jiných útvech.

Pozornost pak bude zaměřena samozřejmě i na další oddělení společnosti, kde také bude hodnocena úroveň rozvoje a vzdělávání.

Oddělení strategické analýzy, řízení klientské zkušenosti a kvality služeb (dále jen útvar strategické analýzy) plní úlohu oddělení, které bylo zřízeno jako poradní orgán pro představenstvo společnosti a další organizační útvary. Útvar přímo podléhá předsedovi představenstva, který výstupy jeho práce využívá při rozhodování o strategických záležitostech. Dále pak výstupy využívají pracovníci dalších útvarů - oddělení lidských zdrojů, obchodní útvar, marketingový útvar, distribuční útvar, nákup, výroba, výbor pro audit, oddělení strategické analýzy. Součástí práce oddělení je samozřejmě i aktivní komunikace s mateřskou společností a jejím podobně zaměřením útvarem. Z tohoto vyplývá, že škála činností, které útvar vykonává je velmi široká, což ovlivňuje i požadavky na kvalifikaci a znalosti pracovníků v tomto útvaru. Pružná reakce na vývoj v externím a interním prostředí předurčuje potenciál úspěchu, což ještě zvyšuje nutnost kvalitního fungování tohoto oddělení. To samé platí o potřebě efektivního řízení zákaznické zkušenosti, protože zákazníci jsou klíčem k úspěchu organizace. Široká struktura činností, které musí být realizované s hlubokou odborností, pak ovlivňuje celkový počet zaměstnanců v tomto oddělení. Tento počet dosahuje 18 osob (tj. 17,64 % z celkového počtu zaměstnanců). Zaměstnanci tohoto oddělení ovlivňují činnost prakticky všech ostatních podnikových útvarů, protože mají vliv na podobu všech podnikových plánů, včetně strategických, taktických a operativních. Cílem činnosti tohoto oddělení je aktivní a průběžná identifikace silných a slabých stránek společnosti, ale především příležitostí a ohrožení. Aktivně ovlivňuje strategii společnosti a ovlivňuje její

změny. Pozornost oddělení strategické analýzy se soustředí zejména na analýzu aktuální výkonnosti s pohledem na budoucnost (budoucího vývoje trendů). Tlak na kvalitu členů tohoto oddělení je enormní, protože zhoršená kvalita práce, může poškodit širokou škálu různých plánů. Jsou zde oprávněně kladené i vyšší nároky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Organizační struktura oddělení je následující:

- Manažer oddělení strategické analýzy - jedná se o vedoucího oddělení, který odpovídá za veškerou jeho činnost a kvalitu strategické analýzy, včetně zákaznické zkušenosti a kvality služeb.
- Poradní orgán oddělení strategické analýzy - poradní orgán oddělení strategické analýzy tvoří vedoucí pracovníci jednotlivých dílčích útvarů (viz níže), kteří aktivně kooperují s manažerem oddělení strategické analýzy na procesu tvorby výstupů ze strategické analýzy a plnění cílů tohoto oddělení.
- Marketingová analýza a trendy - zaměstnanci tohoto oddělení aktivně sledují úroveň a kvalitu vztahů podniku s jeho mikroprostředím a makroprostředím, ale zároveň vyhodnocují činnost interního marketingového týmu (resp. marketingových aktivit).
- Finanční analýza a trendy - komparace vývoje finanční situace organizace s předpokladem vývoje finančních trhů. Dále pak se pracovníci zabývají vyhodnocením a předpokladem vývoje investiční strategie podniku.
- Řízení rizik a trendy - pracovníci tohoto dílčího útvaru sledují vývoj různých rizik a posuzují pravděpodobnost vzniku rizik nových. S útvarem řízení rizik pak aktivně spolupracuje na tvorbě strategií pro eliminaci rizik v budoucnosti. Řízení rizik je klíčovou funkcí v každé společnosti, protože přispívá k vytvoření optimální harmonie mezi riziky a výnosy. Ve společnosti se rizika člení na finanční, tržní, likvidní a provozní.
- Personální řízení a trendy - zde se zaměstnanci blíže soustředí na vývoj na trhu práce a prognózu tohoto vývoje. Součástí práce tohoto dílčího útvaru je i sledování vzdělávací potřeby pracovníků, resp. budoucí potřeba.
- Analytický tým - analytický tým je složen z různých odborníků, kteří vyhodnocují různá data podle aktuální potřeby organizace a zaměstnanců v tomto oddělení.
- Kvalita služeb a řízení zákaznické zkušenosti - tento tým pracovníků sleduje zpětnou vazbu od zákazníků a trendy produkci čajů na celém světě. Velmi aktivně se podílí na návrzích pro zlepšení vztahů se zákazníky a kvality služeb. Pro společnost je tato

činnost klíčová, protože na trhu panuje obrovská rivalita konkurentů a zákazníci mohou velmi snadno přejít ke konkurenci, která dokáže lepším způsobem naplnit, její potřeby. Členové této části oddělení se snaží pohlížet na všechny procesy z pohledu klientů a zkoumat dopady procesů na jejich spokojenost.

- Administrativní zajištění činnosti oddělení - jedná se o zaměstnance, kteří vytvářejí podporu pro činnosti členů tohoto oddělení.
- Speciálně zřízené projektové týmy - ve speciálně zřízených projektových týmech se nachází i zaměstnanci ostatních útvarů (například marketingu, obchodu apod.), popř. se zde vyskytují i externí zaměstnanci (ve formě poradců apod.)

### **Kompetenční model oddělení strategické analýzy**

Kompetenční model zaměstnanců v oddělení strategické analýzy lze shrnout následovně:

- Týmová spolupráce a předávání informací – aktivní spolupráce se všemi ostatními zaměstnanci, předávání zpráv o pravděpodobném vývoji a trendech v dané oblasti.
- Kreativita a flexibilita – nahlížení na problémy jako na výzvu, hledání kreativních řešení.
- Znalost trhu – sledování globálních, národních, lokálních trendů v odvětví v dané oblasti (marketing, finance aj.), vytváření scénářů vývoje a reakcí na předpoklad vývoje.
- Výkonnost – trvale aktivní přístup v plnění pracovních úkolů, řízení sebe sama, iniciativní přístup, zodpovědnost za vlastní cíle a jejich plnění, identifikace priorit, hledání vhodných řešení a postupů.
- Odborná způsobilost – tato se definuje různě vzhledem ke specializaci, kterou zaměstnanec zastává.

Každý zaměstnanec oddělení musí být schopen analyzované informace vyhodnotit a zformulovat tak, aby je předal ve srozumitelné formě relevantnímu pracovníku. Ve své oblasti musí neustále sledovat veškeré trendy a vyhodnotit možnost jejich uplatnění ve společnosti, a to po stránce efektivity (náklady versus zisk). Nutností je dokonalá orientace v informacích a jejich zpracování. Výkon každého takového zaměstnance by měl být nadstandardní.

### **Program pro talentované pracovníky v oddělení strategické analýzy**

Jak již bylo uvedeno, tak zkoumaná společnost aktivně využívá programu pro talentované pracovníky. Do programu je momentálně zařazeno přes 29 zaměstnanců. Ze zkoumaného oddělení je v programu 9 zaměstnanců, což je 8,82 % z celkového počtu pracovníků.

Investice do vzdělávání talentovaných pracovníků očekává vysokou návratnost, protože tato skupina zaměstnanců, by měla v budoucnosti obsadit manažerské pozice a působit na klíčových pracovních pozicích. Z tohoto důvodu je žádoucí zajistit jejich vysokou kvalitu.

### ***4.3 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané společnosti***

Odpovědnost za vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti primárně nese každý zaměstnanec, který je účastníkem programu vzdělávání a rozvoje. Koordinaci aktivit vzdělávání a rozvoje zajišťuje dílčí útvar oddělení řízení lidských zdrojů - útvar vzdělávání a rozvoje. Tento útvar aktivně spolupracuje s manažery společnosti, kteří nesou odpovědnost za rozvoj a vzdělávání (kolegů na svých pracovištích). Útvar vzdělávání a rozvoje odpovídá za strategické řízení vzdělávání a plnění cílů této aktivity. K dalším činnostem patří realizace a podpora školicích aktivit, identifikace potřeb vzdělávání, kontrola vzdělávání apod., tedy dohlížení a koordinování celého procesu vzdělávání a rozvoje.

Cílem systému vzdělávání a rozvoje je reagování na aktuální i budoucí potřeby společnosti. Aktuální potřeby vzdělávání vycházejí ze současné situace, která panuje na obchodních trzích, jako příklad můžeme uvést, že dochází k růstu zájmu o tzv. zdravé čaje (podporující zdravý životní styl), proto musí v tomto směru docházet k neustálému učení a zdokonalování. Budoucí potřeby poté vyplývají ze strategických cílů podniku. Můžeme uvažovat, že dochází ke stárnutí populace a poroste zájem o čaje předcházející zdravotním obtížím. Zaměstnanci společnosti musí získávat informace o produktech, kterými na tento trend budou reagovat.

### **Potřeby vzdělávání ve vybrané společnosti**

Analýza potřeby vzdělávání ve společnosti prozatím nebyla nikdy realizována. Společnost při tvorbě systému vzdělávání spoléhá na svoje zkušenosti a popisy pracovních pozic, z kterých identifikuje potřebu vzdělávání jednotlivých pracovníků. Částečně se na analyzování vzdělávacích potřeb podílí systém hodnocení pracovníků, který slouží pro zhodnocení výkonnosti zaměstnance. Hodnotitel může v jeho rámci identifikovat nedostatek ve vzdělání

zaměstnance a navrhne jeho změnu. Taková potřeba vzdělávání se promítá do individuálních plánů zaměstnanců.

### **Účel a cíle systému vzdělávání a rozvoje**

V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců uplatňuje společnost vlastní strategii pro vzdělávání a rozvoj pracovníků. Cílem strategie je zajištění využití potenciálu zaměstnanců prostřednictvím rozvojových programů a projektů. Každý zaměstnanec společnosti má přístup ke vzdělávání a rozvoji, a to bez rozdílu. Strategie vzdělávání a rozvoje dlouhodobě podporuje principy samoučící se organizace. V posledních letech došlo ke spuštění programu pro talentované pracovníky, kdy je uplatňován koncept pro jejich identifikaci a rozvoj. Do programu patří zaměstnanci, kteří mají potenciál pro obsazení řídicích pracovních pozic v budoucnosti. Jedná se o vedoucí pracovníky obchodních týmů, oblastní manažery, vedoucí útvarů v provozních oblastech centrály.

V procesu vzdělávání hraje důležitou roli Katalog interního vzdělávání, ve kterém jsou uvedeny cíleně vybrané vzdělávací aktivity, které reflektují potřeby pracovníků. Nabídka kurzů je sestavena z různých vzdělávacích aktivit a metod, typu kurzů, školení, e-learningu, samostudia apod. Rozvoj každého zaměstnance je aktivně měřen. Každý pracovník může být součástí programu pro celoživotní vzdělávání.

Pro zaměstnance provozuje společnost i vlastní interní vzdělávací zařízení - Akademii pro pracovníky. Vzdělávací akademie společnosti je řízena útvarem lidských zdrojů a odpovídá za přípravu a kvalitu všech interních vzdělávacích a rozvojových akcí.

Zaměstnanci mají ještě možnost účastnit se moderovaných diskuzí, kde specialisté (moderátoři) pomáhají zlepšovat komunikační schopnosti, spolupráci a růst pracovních skupin a týmů.

K dispozici mají zaměstnanci i možnost účasti na koučinku. Každoročně dochází k růstu podílu zaměstnanců, kteří se koučování účastní, takže se rozšiřuje i počet interních koučů.

### **Strategie vzdělávání v organizaci**

Ve společnosti je vzdělávání a rozvoj klíčovou podpůrnou aktivitou při realizaci strategických záměrů a cílů. Z tohoto důvodu se společnost nebrání větším investicím do řízeného vzdělání podle konkrétních rozvojových potřeb pracovníků, které vycházejí z konkrétních cílů společnosti a průběžně se identifikují. Úspěšnost strategie vzdělávání je podmíněna aktivní rolí zaměstnance a manažera.



Přístup ke vzdělávání má ve společnosti systémovou podobu, to znamená, že se nejedná o nahodilé aktivity, ale komplexní činnosti související se strategickým cílem společnosti. Strategie vzdělávání vychází z kompetenčního modelu (viz kapitola identifikace potřeb vzdělávání).

### **Proces vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti**

Systematický přístup k problematice vzdělávání a rozvoje ve zkoumané společnosti znamená, že lze celý proces rozdělit na základní fáze v podobě identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a kontroly vzdělávání.

Jak vyplývá z dalšího textu, většinu vzdělávacích aktivit se společnost snaží realizovat vlastními silami, tedy interními zdroji. Společnost spoléhá na to, že interní zdroje mají dostatečnou kvalitu a znalosti k tomu, aby se jim podařilo předat relevantní informace, tedy takové, které v externích kurzech zaměstnanci nezískají. Externí zdroje se využívají asi jen ve 25 % případů.

#### **4.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání**

V interních dokumentech společnosti lze nalézt obecné požadavky, které společnost klade na svoje zaměstnance a řídicí pracovníky. Vycházejí z oblasti vlastností, které mají zaměstnanci a manažeři projevovat, ale také z přístupů, které mají v rámci výkonu práce uplatňovat. Na základě jejich charakteristiky lze identifikovat základní potřeby vzdělávání.

#### **Požadavky na zaměstnance společnosti**

Každý zaměstnanec musí projevovat zvýšenou aktivitu a nebát se odpovědnosti za svoje činy na pracovišti. Je nutné, aby přijal zodpovědnost za svoji práci a dosažené výsledky. K dalším žádoucím vlastnostem patří sebeuvědomění a schopnost sebereflexe, kdy je nutné vyhledávat a přijímat zpětnou vazbu, popř. aktivně definovat vlastní návrhy osobního rozvoje a také na tomto osobním rozvoji systematicky pracovat. Další z nutných vlastností je spolehlivost, která se projevuje dodržením termínů a kvalitativních požadavků. K dalším žádoucím vlastnostem pracovníků se řadí aktivní naslouchání, schopnost obousměrné komunikace, upřímnost, srozumitelnost. Stěžejní je požadavek na otevřenost vůči změnám, které představují příležitost a nikoliv hrozbu. Na pracovišti se podporuje přinášení vlastních nápadů na inovace.

### **Požadavky na manažery společnosti**

K žádoucím vlastnostem manažera patří ambicióznost, inovativnost, dynamičnost, transparentnost, důvěryhodnost, odvaha, loajalita, pozitivní přístup. V oblasti vlastního osobního rozvoje musí manažer aktivně zlepšovat vlastní kompetence, protože v opačném případě nemůže být přínosem pro organizaci. Manažer se také aktivně podílí na tvorbě cílů svých podřízených a k tomu musí mít požadované kompetence. Důležitým požadavkem je nutnost motivace spolupracovníků k plnění cílů.

### **Kompetenční model společnosti**

Kompetenční model společnosti vytvořila mateřská společnost a uplatňuje jej ve všech svých dceřiných společnostech a zkoumaná společnost tento kompetenční model přebrala do svých interních procesů. Model je však spíše obecný, kdy charakterizuje základní kompetence, které musí mít každý zaměstnanec organizace (bez ohledu na konkrétní pracovní pozici). Podoba kompetencí vychází ze strategických cílů mateřské společnosti. Tento model lze shrnout do oblastí:

- V součinnosti se zákazníkem jsem skvělým dodavatelem.
- V zájmu zákazníka pracuji týmově.
- V zájmu zákazníka jedním zodpovědně.
- Pro zákazníka jsem důvěryhodný.
- Zajišťuji růst nejen klientů, ale i svůj vlastní.

Tuzemská pobočka pak využívá vlastních kompetenčních modelů, které také vycházejí z materiálů a předpisů mateřské společnosti, ale jejich podoba je upravená. Kompetenční modely definují základní vlastnosti, dovednosti a znalosti, které by měl splňovat zaměstnanec na dané pracovní pozici. Kompetence se pro tuto potřebu člení do skupin: inovace, výkon a rozvoj. Inovace se ještě rozděluje na kompetence řízení podle vizí, průlomové myšlení a proaktivita. Oblast rozvoje se rozděluje na oblasti podpory různorodosti, přesvědčivosti a schopnosti ovlivňovat, rozvoje týmu a vůdcovských schopností, ale také sebeuvědomění a rozvoji. Oblast výkonu se člení na orientaci na klienta a na orientaci na výsledky.

### **4.3.2 Plánování vzdělávání**

Pro každého zaměstnance společnosti je vytvořen plán vzdělávání, který platí na období jednoho roku. Tento plán přímo navazuje na plány společnosti, resp. jednotlivých útvarů

a činností. Roční plán obsahuje definici výkonnostních cílů a kompetenčních cílů, ale také rozvojové a kariérní plány. Účelem tohoto kroku je vytvoření základní strategie, aby zaměstnanec a jeho přímý nadřízený, byli schopni identifikovat cestu ke svému rozvoji. Dané (roční) období samozřejmě může plán přesahovat, ale největší pozornost je věnována právě budoucímu roku.

Plán se vytváří v rámci ročních formálních hodnotících pohovorů mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Za průběžnou kontrolu a plnění odpovídá zaměstnanec. Při bezproblémovém plnění může přímý nadřízený přiznat výkonnostní odměnu. Plán vzdělávání a rozvoje každého zaměstnance je dále provázán s dalšími plány zaměstnance.

### **Výkonnostní a kompetenční cíle ve vzdělávacím plánu**

Výkonnostní cíle ovlivňují vzdělávací plán v tom smyslu, že pomáhají určit cíle zaměstnance a pomáhají definovat znalosti a dovednosti, které se musí naučit nebo se v těchto zdokonalit. Jedná se právě o kompetenční cíle v rámci vzdělávacího plánu, kdy jsou identifikovány vědomosti, dovednosti, schopnosti a postoje, které bude zaměstnanec potřebovat, aby naplnil výkonnostní cíle. Při jejich tvorbě se vychází z aktuální situace, domluvy mezi manažerem a zaměstnancem, ale zejména ze strategických cílů společnosti a profilů pracovních pozic. Požadavkem na formulaci cílů je jejich náročnost, která je předpokladem pro neustálé zlepšování v čase. Tímto se zlepšuje nejen zaměstnanec, ale i společnost. Součástí definice cílů je i vytvoření harmonogramu jejich plnění.

### **Rozvojové a kariérní plány ve vzdělávacím plánu**

Plány rozvoje se soustředí na určení činností, které musí zaměstnanec zdokonalit, aby dokázal lépe plnit svoje výkonnostní a kompetenční cíle v budoucnosti. Kariérní plány pak popisují potenciální kariérní růst pracovníka. Při jeho tvorbě pracovník definuje ambice svého kariérního růstu, jejichž reálnost následně objektivně hodnotí jeho vedoucí. V podstatě existují čtyři varianty vývoje, kdy má zaměstnanec zájem o vertikální rozvoj kariéry, horizontální rozvoj kariéry, rozvoj v rámci pracovního místa, či v nejhorším případě nemá zájem o žádný rozvoj kariéry, může být pro organizaci nepotřebný. Rozvoj kariéry v rámci pracovního místa spočívá ve zlepšení odbornosti pro výkon dané pozice. Horizontální rozvoj kariéry zlepšuje stávající specializaci pracovníka s předpokladem dalšího růstu. U vertikálního růstu kariéry se jedná o předpoklad budoucího povýšení zaměstnance a uspokojení potřeb, které bude muset mít na dané pozici.

Rozvojový cíl má podobu žádoucí změny v kompetencích pracovníků a ovlivňuje konkrétní výbor vhodné rozvojové metody. V daném podniku rozvojový plán respektuje pravidlo 70/20/10, tedy 70 % rozvojových aktivit pracovníka se realizuje na pracovišti v rámci běžného výkonu jeho práce, dále pak 20 % se realizuje při učení se od ostatních (koučink, mentoring, stáže v jiných útvarech). Posledních 10 % pak prostřednictvím vzdělávacích kurzů a samostudia. V tomto rozčlenění (70/20/10) lze identifikovat následující aktivity, kdy se 10 % aktivit realizuje s využitím otevřených kurzů, e-learningu, jazykových kurzů, účasti na externích odborných kurzech, centrálních programů. Dále pak 20 % aktivit v rámci koučinku, mentoringu. Zbylých 70 % pak využívá rotací, stáží apod. Přesněji jsou jednotlivé aktivity popsány v další části textu.

Výstupem plánování vzdělávání a rozvoje je vytvoření plánu osobního rozvoje a vzdělávání pro každého zaměstnance. Tento plán se pak využívá v rámci fáze realizace vzdělávání a rozvoje, kdy definuje jednotlivé činnosti, aby došlo ke splnění cílů. Podoba plánu může být průběžně upravována. Jak již bylo uvedeno, primární odpovědnost za plnění plánu nese zaměstnanec. V případě, že by si nebyl svým postupem jistý, tak může využít konzultace s manažerem, kdy tato probíhá po dohodě termínu. I v případě, že zaměstnanec usoudí, že je plán nedostatečný, může přikročit k tomu, že portfolio plánovaných vzdělávacích a rozvojových aktivit ještě dobrovolně rozšíří a vybere si například školení z Katalogu interních vzdělávacích akcí. Účast na takovém školení potvrzuje vedoucí pracovník.

### **4.3.3 Realizace vzdělávání**

Ve společnosti se nabízené vzdělávací a rozvojové aktivity rozdělují do kategorií manažerské dovednosti, měkké dovednosti, odborné znalosti, jazykové znalosti. Jedná se o rozčlenění podle skupin znalostí.

#### **Manažerské dovednosti**

V oblasti vzdělávacích a rozvojových kurzů - manažerské dovednosti - lze nalézt centrální programy, otevřené kurzy, e-learningové kurzy, koučink, mentoring.

#### **Měkké dovednosti**

V oblasti měkkých dovedností lze nalézt otevřené kurzy, e-learningové kurzy, koučink a mentoring.

### **Odborné znalosti**

K rozvoji odborných znalostí se využívá externích odborných kurzů a konferencí, centrálních programů, e-learningových aktivit, mentoring, stáže a rotace, dlouhodobé studium, vzdělávací programy individualizované na míru.

### **Jazykové znalosti**

Ke zlepšení znalostí cizích jazyků se využívá e-learningových aktivit, skupinových krátkodobých vzdělávacích programů na úzce vymezené oblasti dle rozvojových potřeb. Jazykové vzdělávání je určeno pouze zaměstnancům, kteří pro výkon svojí pracovní náplně potřebují znalost cizího jazyka.

Z výše uvedeného textu vyplývá, že metody vzdělávání se v podniku využívají ve formě centrálních programů, otevřených kurzů, e-learningu, koučinku, mentoringu, externích odborných kurzů a konferencí, stáží a rotací, dlouhodobého studia, vzdělávacích programů individualizovaných na míru, účasti na skupinových krátkodobých vzdělávacích programech na úzce vymezené oblasti.

### **Centrální programy**

Jedná se o odborné vzdělávací programy, které jsou primárně určené pouze vybraným zaměstnancům. Jejich cílem je rozvoj odborných znalostí a dovedností zaměstnanců na klíčových pracovních pozicích. Jejich podoba je v mnoha případech daná nařízením mateřské společnosti. Centrálních programů se účastní každý zaměstnanec, který splňuje daná kritéria. Jejich plnění kontroluje útvar lidských zdrojů. Jedním z typů centrálních programů jsou centrální manažerské programy, které se soustředí na rozvoj manažerských znalostí, dovednost a postojů, které se podařilo identifikovat vedením společnosti.

### **Otevřené kurzy**

Otevřené kurzy jsou součástí Katalogu interního vzdělávání (viz výše). Otevřené kurzy jsou určeny pro všechny zaměstnance, kteří se k nim mohou přihlásit (žádost, musí schválit vedoucí zaměstnanec). V nabídce lze nalézt různé kurzy, které slouží pro rozvoj znalostí, dovedností zaměstnanců. Zejména se jedná o tzv. měkké dovednosti, které podporují efektivní naplňování cílů společnosti. Kurzy probíhají celoročně.

## **E-learning**

V intranetovém softwarovém prostředí jsou zaměstnancům k dispozici různé kurzy, které buď mohou dobrovolně absolvovat, nebo je jejich účast povinná. Škála e-learningových kurzů je široká. Povinná školení vyplývají například z legislativních požadavků, kdy se jedná o kurzy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, seznámení se s etickým kodexem a etickými pravidly fungování společnosti, preventivními opatřeními proti úniku dat atd.

## **Koučink**

Koučink se ve zkoumané společnosti nijak neodlišuje od jeho popisu, který je uveden v teoretické části práce. Již zde bylo uvedeno, že se primárně využívá interních koučů, kteří ochotně pomáhají ostatním zaměstnancům při hledání smysluplnosti v pracovní činnosti, ale i v soukromém životě. Tento přístup se začal ve společnosti rozvíjet nedávno a v dnešní době patří k velmi oblíbeným aktivitám. Společnost navíc velmi důrazně komunikuje výhody koučinku mezi svými zaměstnanci a tím podporuje zájem o jeho využití. Cílem koučinku je rozvíjet osobnosti zaměstnanců a zvyšovat jejich výkonnost. Koučink mohou využít všichni zaměstnanci.

## **Mentoring**

Mentoring je určen pracovníkům na řídicích pozicích, či na klíčových pozicích. Každý zaměstnanec si může zvolit vlastního mentora, který mu pak poskytuje různé rady, konzultace a pomáhá mu v rozvoji jeho vlastností a dovedností. Samozřejmě, že s tímto musí mentor souhlasit.

## **Externí odborné kurzy/konference**

Účast na externích odborných kurzech či konferencích podporuje získání odborných znalostí. Do této kategorie spadají různé prezenční kurzy. Zpravidla je zajišťují externí dodavatelské společnosti. Účast na této vzdělávací aktivitě podléhá schválení vedoucím pracovníkem.

## **Stáže a rotace**

Stáže a rotace spočívají v dočasném přemístění pracovníků jednoho útvaru do jiných útvarů, dále pak v dočasném přemístění pracovníků do zahraničních poboček apod. Stáže také mohou vykonávat studující, kteří mají zájem o získání praktických zkušeností z firemního prostředí. Cílem stáží a rotací je předávání a získávání znalostí, které podpoří kreativitu pracovníků.

Rotace jsou určeny pouze pro vybranou skupinu pracovníků, a to takovou, ve které zaměstnanci vykazují vysokou pracovní výkonnost a jsou kandidáty na budoucí kariérní růst.

### **Dlouhodobé studium**

Dlouhodobé studijní aktivity se realizují soustavně po dobu delší 6 měsíců a slouží pro zvýšení, udržení a prohloubení kvalifikace.

### **Vzdělávací aktivity individualizované na míru**

V případě nutnosti a velké priority se pro pracovníky vytvářejí speciální programy vzdělávání, které uspokojí jejich potřeby vzdělávání. Konkrétně se může jednat o kurzy vedoucí k rychlejšímu získání některých kompetencí, soustavnější školení atd.

### **Skupinové krátkodobé vzdělávací programy na úzce vymezené oblasti dle rozvojových potřeb**

V tomto případě se jedná o skupinové vzdělávací aktivity za účelem prohloubení jazykových znalostí.

## **4.3.4 Kontrola vzdělávání**

### **Zpětná vazba od účastníka vzdělávání**

Kontrola vzdělávání je zajištěna v rámci formálních hodnotících pohovorů, kde manažer se zaměstnancem rozebírá proces plnění jeho plánu vzdělávání a rozvoje. Tento proces slouží jako kontrola postupu a úspěšnosti pracovníka při plnění cílů vzdělávání a rozvoje. Zpětná vazba se zjišťuje i v souvislosti s realizovanými školeními, kdy oddělení řízení lidských zdrojů sleduje reakce účastníků školení, a to s využitím dotazníkových průzkumů.

### **Nákladová efektivita**

Na program rozvoje a vzdělávání přispívá společnost částku přesahující několik desítek tisíc korun. Konkrétní výše nebyla pro účely práce sdělena, takže bude využito relativního vyjádření ve formě 100 % jako celkové částky. Za výkon programu vzdělávání a rozvoje primárně odpovídá oddělení řízení lidských zdrojů, které využívá 70 % podílu z rozpočtu pro investice do programu vzdělávání a rozvoje. Zbýlých 30 % je rozděleno mezi zaměstnance jednotlivých útvarů ve společnosti. Například útvar marketingu má k dispozici 2 % částky,

kdy manažer útvaru rozhoduje o jejich využití v rámci vzdělávání a rozvoje pro členy svého oddělení. Oddělení lidských zdrojů zajišťuje spíše rozvoj tzv. měkkých dovedností. Zatímco v případě ostatních útvarů se prostředky investují spíše do oblasti rozvoje specifických znalostí a dovedností.

#### **4.3.5 Modelový příklad**

Zaměstnanec nastupuje do obchodního útvaru na pozici obchodního zástupce. Jeho základní kvalifikace byla ověřena v rámci výběrového řízení. Další kompetence musí získat v rámci vzdělávacího procesu ve společnosti.

Vzdělávací proces je přizpůsoben tomu, aby obchodní zástupce měl následující kompetence:

- Efektivní komunikace - aktivní komunikace s klientem, prezentace obchodní nabídky v souladu se zájmem zákazníka, verbální i neverbální komunikace, eliminace bariér komunikace, argumentace, slovní i písemný projev na úrovni, asertivita, sebereflexe.
- Sdílení informací a týmová spolupráce – aktivní spolupráce s kolegy a obchodními partnery, předávání svých znalostí a dovedností kolegům, předávání informací kolegům, tolerance ke kolegům a schopnost přijetí kritiky.
- Tvořivost, flexibilita, samostatnost – aktivní vyhledávání zákazníků podle rychle se měnících tržních podmínek, iniciace změn, schopnost vyhledat a prosazovat návrhy na zlepšení činnosti, pružnost myšlení a chování, kreativní (tvůrčí) řešení úkolů.
- Identifikace potřeb zákazníka, specifikace trhu – schopnost neustále kráčet za cílem prodeje při pochopení potřeby zákazníka, pochopení tržní pozice a souvislostí, identifikace specifik a priorit pro identifikaci potřeb zákazníka, odborná znalost produktu, zařazení zákazníka podle jeho typologie, orientace v odvětví.
- Obchodní a komunikační dovednosti – přesvědčivé a efektivní vystupování a komunikování, prodejní dovednosti, vyjednávací taktiky, rozvoj vztahů se zákazníkem, sebevědomé vystupování (nikoliv přehnané).
- Technická způsobilost – práce se software MS Office, interní informační systém, tvorba povinných zpráv a záznamů, řidičský průkaz.

Cílem procesu vzdělávání je pak získání těchto kompetencí na co nejvyšší úrovni. Každý obchodní zástupce má vytvořen při nástupu do zaměstnání univerzální plán vzdělávání, který zobrazuje základní činnosti vedoucí ke zdokonalení. Plán pro každého nového pracovníka je upraven individuálně v rámci adaptačního procesu. Na tvorbě plánu se podílí vedoucí obchodního útvaru s daným zaměstnancem. Jednotlivé kompetence jsou testované buď



písemnými testy, pohovory či modelovými situacemi, nebo v rámci praktického výkonu obchodní činnosti, kdy obchodní zástupce zpočátku realizuje prodejní činnost pod dohledem nadřízeného nebo jiného obchodního zástupce.

Po konci zkušební doby je vytvořen individuální vzdělávací plán. Každá z kompetencí je oceněna na škále 1 až 10 bodů, aby bylo jasné, které oblasti musí být zkvalitněny. Například pokud má obchodní zástupce nedostatky ve vyjednávacích taktikách, absolvuje elearningový kurz o vyjednávacích taktikách. Ověření přínosu kurzu probíhá testováním a kontrolou v praxi.

Kontrola vzdělávání je realizována zpětnou vazbou při formálním hodnotícím pohovoru, ale také prostřednictvím ekonomických ukazatelů. Každý obchodní zástupce má vlastní plán prodeje, který musí plnit a tímto plněním plánu prodeje generovat společnosti tržbu. Pokud je plán plněn, lze konstatovat, že investice do vzdělávání se vyplácejí. Pokud plán není trvale plněn, hledají se příčiny i v nedostatečném vzdělávání.

#### **4.3.6 Kvantitativní průzkum mezi zaměstnanci vybrané společnosti**

Popis metodického postupu zpracování průzkumu je uveden v metodice zpracování a jedná se o primární sběr dat v podobě kvantitativního průzkumu metodou dotazování. Byl vyhotoven dotazník v podobě elektronické i papírové. Níže je uvedeno vyhodnocení dotazování.

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 1.</b>	<b>Označte míru Vašeho zájmu o aktivity vzdělávání a rozvoje?</b>
-------------------------------------	---

- Velmi vysoký
- Spíše vysoký
- Neutrální
- Spíše nízký
- Velmi nízký

Míra zájmu zaměstnanců o aktivity vzdělávání je u téměř poloviny respondentů neutrální, ale pozitivně lze hodnotit, že spíše či nízký zájem o vzdělávání a rozvoj vykazuje pouze 12,05 % respondentů. Zatímco více než pětina respondentů (tj. 21,69 %) má velmi vysoký zájem o vzdělávání a rozvoj. Spíše vysoký zájem projevuje 16,87 % dotazovaných.

Tabulka 2 Míra zájmu o aktivity vzdělávání a rozvoje

Označte míru Vašeho zájmu o aktivity vzdělávání a rozvoje?	Absolutní počet	Relativní podíl
Velmi vysoký	18	21,69%
Spíše vysoký	14	16,87%
Neutrální	41	49,40%
Spíše nízký	6	7,23%
Velmi nízký	4	4,82%

Zdroj: vlastní zpracování

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 2.</b>	<b>Pokud velmi či spíše vysoký, tak naplňuje organizace tuto Vaši míru zájmu?</b>
-------------------------------------	---

- Určitě ano
- Spíše ano
- Neutrálně
- Spíše ne
- Určitě ne

Míra zájmu zaměstnanců však všeobecně nestačí k tomu, aby byl program vzdělávání a rozvoje efektivní. Organizace musí vytvořit přijatelné podmínky pro rozvoj a vzdělávání, aby tuto míru naplnila. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že se toto organizaci daří neutrálně (zaznamenáno u 43,75 % odpovědí). Možnost spíše ano zvolilo 34,38 % respondentů a určitě ano pak 18,75 %. Podíl kladných odpovědí tak překonal nadpoloviční podíl odpovědí. Pouze u jednoho z respondentů (tj. 3,13 %) se objevil negativní názor ve variantě – spíše ne.

Tabulka 3 Naplnění zájmu o vzdělávání a rozvoj ze strany organizace

Pokud velmi či spíše vysoký, tak naplňuje organizace tuto Vaši míru zájmu?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě ano	6	18,75%
Spíše ano	11	34,38%
Neutrálně	14	43,75%
Spíše ne	1	3,13%
Určitě ne	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 3.</b>	<b>Co konkrétně sledujete absolvováním vzdělávacích a rozvojových aktivit (označte dva nejzřetelnější případy)?</b>
-------------------------------------	---

- Zlepšení pracovního výkonu
- Získání nových dovedností a znalostí
- Zlepšení postavení v pracovním týmu
- Zlepšení finančního ohodnocení
- Kariérní růst
- Zlepšení pozice na trhu práce
- Jiná varianta

Motivace k účasti na absolvování vzdělávacích a rozvojových aktivit může být různorodá. Další otázka se snažila zjistit, co konkrétně zaměstnanci sledují, když absolvují vzdělávací a rozvojové aktivity. Každý z respondentů mohl označit více variant odpovědí. Nejčastěji (tj. 21,08 % případů) byla zmíněna možnost zlepšení postavení v pracovním týmu a zlepšení finančního ohodnocení. Až na třetím místě se umístila motivace v podobě získání nových dovedností a znalostí (tj. podíl 18,67 % hlasů). Další skupina respondentů (tj. 13,86 % odpovědí) sleduje účastí na vzdělávacích a rozvojových akcích možnost kariérního růstu nebo zlepšení pracovního výkonu (tj. u 11,45 %). Menší podíl (tj. 9,04 %) je nakloněn k možnosti zlepšení pozice na trhu práce. Jinou variantu zvolilo 4,82 % respondentů.

*Tabulka 4 Motivace k absolvování vzdělávacích a rozvojových aktivit*

Co konkrétně sledujete absolvováním vzdělávacích a rozvojových aktivit (označte dva nejzřetelnější případy)?	Absolutní počet	Relativní podíl
Zlepšení pracovního výkonu	19	11,45%
Získání nových dovedností a znalostí	31	18,67%
Zlepšení postavení v pracovním týmu	35	21,08%
Zlepšení finančního ohodnocení	35	21,08%
Kariérní růst	23	13,86%
Zlepšení pozice na trhu práce	15	9,04%
Jiná varianta	8	4,82%

*Zdroj: vlastní zpracování*

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 4.</b>	<b>Odpovídají vzdělávací a rozvojové aktivity Vašemu plánu osobního rozvoje?</b>
-------------------------------------	--

- Určitě ano
- Spíše ano
- Neutrálně (neumím posoudit)
- Spíše ne
- Určitě ne

Vzdělávací aktivity musí odpovídat plánu osobního rozvoje, aby došlo ke vzájemnému souladu a byla nastolena strategie pro splnění cílů. Největší podíl respondentů se k tomuto jevu v podniku vyjádřil neutrálně (tj. 43,37 %). K zcela pozitivní možnosti (určitě ano) se přiklonilo 13,25 % respondentů, a také možnost spíše ano byla zvolena 28,92 % dotazovanými. Pouze 1,20 % účastníků dotazníkového šetření zvolila možnost určitě ne. Variantu spíše nikoliv vybral podíl 13,25 % dotazovaných.

*Tabulka 5 Krytí vzdělávacích aktivit s plánem osobního rozvoje*

Odpovídají vzdělávací a rozvojové aktivity Vašemu plánu osobního rozvoje?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě ano	11	13,25%
Spíše ano	24	28,92%
Neutrálně (neumím posoudit)	36	43,37%
Spíše ne	11	13,25%
Určitě ne	1	1,20%

*Zdroj: vlastní zpracování*

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 5.</b>	<b>Jaký vliv mají absolvované vzdělávací a rozvojové aktivity na Váš pracovní výkon?</b>
-------------------------------------	--

- Určitě jej zlepšují
- Spíše jej zlepšují
- Neutrální
- Spíše jej zhoršují
- Určitě jej zhoršují

Smyslem vzdělávacích aktiv je zlepšit pracovní výkonnost. Z tohoto důvodu byla respondentům položena následující otázka. Z vyhodnocení vyplývá, že je v podniku sice

situace příznivá, ale nikoliv ideální. Největší podíl respondentů (tj. 39,76 %) potvrzuje, že absolvované vzdělávací a rozvojové aktivity pracovní výkon spíše zlepšují. Zatímco určité pracovní výkon zlepšují vzdělávací a rozvojové aktivity podle 32,53 % respondentů. Neutrální stanovisko zvolilo 21,69 % dotazovaných. Pozitivně lze hodnotit, že se k negativním variantám přiklonil pouze menší podíl respondentů, tj. 2,41 % u možnosti spíše jej zhoršují, a také 3,61 % u možnosti určité jej zhoršují. Tento výsledek poukazuje i na to, že je systém v některých oblastech neefektivní.

*Tabulka 6 Vliv vzdělávacích a rozvojových aktivit na pracovní výkonnost*

Jaký vliv mají absolvované vzdělávací a rozvojové aktivity na Váš pracovní výkon?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě jej zlepšují	27	32,53%
Spíše jej zlepšují	33	39,76%
Neutrální	18	21,69%
Spíše jej zhoršují	2	2,41%
Určitě jej zhoršují	3	3,61%

*Zdroj: vlastní zpracování*

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 6.</b>	<b>Jakých vzdělávacích a rozvojových aktivit se účastníte (se účastnil)? (označte všechny za období 18 měsíců)</b>
-------------------------------------	--

- Externí odborné kurzy
- Účast na konferencích
- Mentoring
- Koučink
- Stáže a rotace
- Dlouhodobé studium
- Otevřené kurzy
- Centrální programy
- Jazykové kurzy
- Další e-learningové kurzy
- Jiné
- Žádnou

V další otázce každý respondent zvolil vzdělávací a rozvojové aktivity, kterých se v posledních 18 měsících účastnil. Z vyhodnocení vyplývá, že mezi nejvyužívanější patří

otevřené kurzy (tj. u 29,66 % respondentů), stáže a rotace (tj. u 13,31 % dotazovaných), externí odborné kurzy (tj. u 12,93 % dotazovaných).

*Tabulka 7 Absolvované vzdělávací aktivity za posledních 18 měsíců*

Jakých vzdělávacích a rozvojových aktivit se účastníte (se účastnil)? (označte všechny za období 18 měsíců)	Absolutní počet	Relativní podíl
Externí odborné kurzy	34	12,93%
Účast na konferencích	8	3,04%
Mentoring	5	1,90%
Koučink	11	4,18%
Stáže a rotace	35	13,31%
Dlouhodobé studium	14	5,32%
Otevřené kurzy	78	29,66%
Centrální programy	28	10,65%
Jazykové kurzy	15	5,70%
Další e-learningové kurzy	30	11,41%
Jiné	5	1,90%
Žádnou	0	0,00%

*Zdroj: vlastní zpracování*

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 7.</b>	<b>Které z aktivit jsou pak nejpřínosnější (označte až 2) ve vztahu k zastávané pracovní pozici?</b>
-------------------------------------	--

- Externí odborné kurzy
- Účast na konferencích
- Mentoring
- Koučink
- Stáže a rotace
- Dlouhodobé studium
- Otevřené kurzy
- Centrální programy
- Jazykové kurzy
- Další e-learningové kurzy
- Jiné

V další otázce pak respondent označil vzdělávací aktivity, které považuje za nejpřínosnější (a to až dvě z aktivit). Podle odpovědí lze za nejvíce přínosné považovat otevřené kurzy (tj. u 26,39 % respondentů), dále pak centrální programy (u 19,44 % odpovědí), ale také stáže a rotace (14,58 %).

*Tabulka 8 Nejpřínosnější vzdělávací aktivity*

Které z aktivit jsou pak nejpřínosnější (označte až 2)?	Absolutní počet	Relativní podíl
Externí odborné kurzy	8	5,56%
Účast na konferencích	5	3,47%
Mentoring	4	2,78%
Koučink	8	5,56%
Stáže a rotace	21	14,58%
Dlouhodobé studium	6	4,17%
Otevřené kurzy	38	26,39%
Centrální programy	28	19,44%
Jazykové kurzy	11	7,64%
Další e-learningové kurzy	10	6,94%
Jiné	5	3,47%

*Zdroj: vlastní zpracování*

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 8.</b>	<b>Kvalitu lektorů hodnotím jako:</b>
-------------------------------------	---------------------------------------

- Určitě vysoká
- Spíše vysoká
- Neutrální
- Spíše nízká
- Určitě nízká

Lektor při vzdělávání hraje klíčovou úlohu, takže musí splňovat určité kvalitativní požadavky. Z tohoto důvodu zkoumala další otázka kvalitu lektorů, se kterými zaměstnanci přicházejí do styku. Největší podíl zde hodnotí lektory neutrálně (tj. 36,14 %). Dalších 28,92 % respondentů považuje kvalitu lektorů za spíše vysokou, ale objevil se i podíl 13,25 % dotazovaných, kteří hovoří o určité vysoké kvalitě lektorů. Negativní stanovisko zvolila více než pětina dotazovaných, a to v poměru 18,07 % u možnosti – spíše nízká, a pak 3,61 % respondentů u varianty určitě nízká.

Tabulka 9 Hodnocení kvality lektorů

Kvalitu lektorů hodnotím jako:	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě vysoká	11	13,25%
Spíše vysoká	24	28,92%
Neutrální	30	36,14%
Spíše nízká	15	18,07%
Určitě nízká	3	3,61%

Zdroj: vlastní zpracování

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 9.</b>	<b>Zjišťuje podnik zpětnou vazbu na vzdělávací aktivitu (formou hodnocení spokojenosti například apod.)?</b>
-------------------------------------	--

- Určitě ano
- Spíše ano
- Není to pravidlem
- Spíše ne
- Určitě ne

Vzdělávací a rozvojové aktivity v podstatě nelze úspěšně realizovat bez vyhodnocení a získání zpětné vazby. Jak vyplývá z odpovědí na další otázku, tak má podnik výraznější nedostatky v této oblasti, protože podle poloviny respondentů (tj. 50,60 %) není zjišťování zpětné vazby na vzdělávací aktivity pravidlem. K dalším možnostem, spíše ano a spíše ne, se přiklonilo 16,87 % respondentů. Zcela kladné stanovisko zaujalo 6,02 % pracovníků, ale větší podíl (tj. 9,64 %) zvolil zcela negativní variantu – určitě ne.

Tabulka 10 Zjišťování zpětné vazby na vzdělávací aktivity

Zjišťuje podnik zpětnou vazbu na vzdělávací aktivitu (formou hodnocení spokojenosti například apod.)?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě ano	5	6,02%
Spíše ano	14	16,87%
Není to pravidlem	42	50,60%
Spíše ne	14	16,87%
Určitě ne	8	9,64%

Zdroj: vlastní zpracování



<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 10.</b>	<b>Do jaké míry získané znalosti uplatňujete při výkonu své práce?</b>
--------------------------------------	--

- Určitě ano
- Spíše ano
- Neutrálně
- Spíše vůbec
- Určitě vůbec

Znalosti získané při podnikovém vzdělávání mají být primárně uplatněné při výkonu pracovní činnosti. Jak vyplývá z odpovědí, tak většina zaměstnanců znalosti skutečně nějakou formou uplatňuje, a to 46,99 % spíše uplatňuje, popř. 20,48 % určitě uplatňuje. Podle dalších výstupů je větším podílem zastoupena i skupina pracovníků, která se k tomuto jevu, staví neutrálně (tj. ve 28,92 % případů). Negativní stanovisko se objevilo pouze v 3,61 % odpovědí ve formě – spíše vůbec neuplatňují získané znalosti při výkonu své práce.

*Tabulka 11 Míra uplatnění znalostí při výkonu své práce*

Do jaké míry získané znalosti uplatňujete při výkonu své práce?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě ano	17	20,48%
Spíše ano	39	46,99%
Neutrálně	24	28,92%
Spíše vůbec	3	3,61%
Určitě vůbec	0	0,00%

*Zdroj: vlastní zpracování*

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 11.</b>	<b>Jaký vliv má možnost vzdělávání a rozvoje na Vaši motivaci k práci?</b>
--------------------------------------	--

- Určitě vysoký
- Spíše vysoký
- Neutrální
- Spíše nízký
- Velmi nízký

Vzdělávání a rozvoj může potenciálně podporovat i motivaci zaměstnanců k pracovní činnosti. Z vyhodnocení otázky vyplývá, že ve zkoumaném podniku k této situaci příliš nedochází, protože nadpoloviční většina (tj. 62,65 % respondentů) volí neutrální možnost, tedy že je vliv vzdělávání a rozvoje na jejich motivaci k práci neutrální. Za určitě vysoký vliv považuje 8,43 % respondentů, ale také se k pozitivní variantě odpovědi přiklání 13,25 %, a to ve formě spíše vysokého vlivu.

*Tabulka 12 Vliv vzdělávání a rozvoje na motivaci k práci*

Jaký vliv má možnost vzdělávání a rozvoje na Vaši motivaci k práci?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě vysoký	7	8,43%
Spíše vysoký	11	13,25%
Neutrální	52	62,65%
Spíše nízký	13	15,66%
Velmi nízký	0	0,00%

*Zdroj: vlastní zpracování*

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 12.</b>	<b>Jaký vliv má možnost kariérního růstu na Vaši motivaci k práci?</b>
--------------------------------------	--

- Určitě vysoký
- Spíše vysoký
- Neutrální
- Spíše nízký
- Velmi nízký

Vzdělávání a rozvoj pracovníků může do určité míry ovlivnit i jejich budoucí kariérní růst. Nepřímo tak může vzdělávání a rozvoj přispět ke kariérnímu růstu, který zase přispívá k motivaci k práci. Možnost kariérního růstu působí na motivaci pracovníků různorodě a není pravidlem. U téměř stejného podílu má spíše vysoký či spíše nízký vliv (tj. u 25,30 % respondentů, resp. 24,10 % dotazovaných). Další výsledky jsou ve shodě, tedy 16,87 % respondentů se přiklonilo k možnostem určitě vysoký, neutrální a velmi nízký.

Tabulka 13 Vliv případného kariérního růstu na motivaci k práci

Jaký vliv má možnost kariérního růstu na Vaši motivaci k práci?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě vysoký	14	16,87%
Spíše vysoký	21	25,30%
Neutrální	14	16,87%
Spíše nízký	20	24,10%
Velmi nízký	14	16,87%

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení: Otázka číslo 13.	Odkud čerpáte informace o možnostech vzdělávání a rozvoje (nejvíce)?
-------------------------------	--

- Intranet
- Ostatní kolegové
- Formální hodnotící rozhovor s manažerem
- Neformální rozhovor s manažerem
- Jiný zdroj

Podle údajů z další otázky jsou zdrojem informací o možnostech vzdělávání a rozvoje v největší míře zejména formální hodnotící rozhovory s manažerem (u 40,96 %) respondentů, ale také informace od ostatních kolegů (u 26,51 %), popř. intranet (interní výpočetní systém) u 16,87 % dotazovaných. Zaměstnanci využívají i neformální rozhovory s manažery, a to ve 13,25 % případů. Jiný zdroj využívá pouze 2,41 % dotazovaných a může se jednat například o nástěnky a další podobné zdroje.

Tabulka 14 Zdroj informací o možnostech vzdělávání a rozvoje

Odkud čerpáte informace o možnostech vzdělávání a rozvoje (nejvíce)?	Absolutní počet	Relativní podíl
Intranet	14	16,87%
Ostatní kolegové	22	26,51%
Formální hodnotící rozhovor s manažerem	34	40,96%
Neformální rozhovor s manažerem	11	13,25%
Jiný zdroj	2	2,41%

Zdroj: vlastní zpracování

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 14.</b>	<b>Jak hodnotíte množství znalostí, které máte pro výkon pracovní pozice?</b>
--------------------------------------	---

- Jsem velmi spokojen
- Jsem spíše spokojen
- Mám neutrální stanovisko
- Jsem spíše nespokojen
- Jsem určitě nespokojen

System vzdělávání a rozvoje musí také zajistit, že budou mít zaměstnanci dostatečné množství znalostí pro výkon svojí pracovní pozice. Polovina dotazovaných je spíše spokojena (tj. 50,60 %) s tím, jaké mají množství znalostí pro výkon pracovní pozice. Dále pak je 37,35 % dotazovaných velmi spokojenost a jen 12,05 % respondentů vykazuje neutrální stanovisko. Nikdo z respondentů neoznačil negativní stanovisko (ani spíše, či určitě nespokojen).

*Tabulka 15 Hodnocení množství znalostí, kterými zaměstnanec disponuje pro výkon pracovní pozice*

Jak hodnotíte množství znalostí, které máte pro výkon pracovní pozice?	Absolutní počet	Relativní podíl
Jsem velmi spokojen	31	37,35%
Jsem spíše spokojen	42	50,60%
Mám neutrální stanovisko	10	12,05%
Jsem spíše nespokojen	0	0,00%
Jsem určitě nespokojen	0	0,00%

*Zdroj: vlastní zpracování*

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 15.</b>	<b>Víte, kde můžete sdělovat poznatky k systému vzdělávání a rozvoje?</b>
--------------------------------------	---

- Určitě ano
- Spíše ano
- Neutrálně
- Spíše ne
- Určitě ne

V další otázce bylo zjišťováno, jestli zaměstnanci vědí, kde sdělovat poznatky k systému vzdělávání a rozvoje. Jak vyplývá z této otázky, tak situace v podniku není příznivá.

K variantě spíše ne se přiklonilo 44,58 % dotazovaných, a také další negativní varianta byla zvolena větším podílem respondentů, a to je 32,53 % u možnosti určitě ne. Neutrálně se k tomuto postavilo 16,87 % dotazovaných. Pouze velmi malé podíly u této otázky volí pozitivní varianty odpovědi – spíše ano vybralo 4,82 % respondentů a určitě ano pak 1,20 % dotazovaných.

*Tabulka 16 Prostor pro sdělování poznatků k systému vzdělávání a rozvoje*

Víte, kde můžete sdělovat poznatky k systému vzdělávání a rozvoje?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě ano	1	1,20%
Spíše ano	4	4,82%
Neutrálně	14	16,87%
Spíše ne	37	44,58%
Určitě ne	27	32,53%

*Zdroj: vlastní zpracování*

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 16.</b>	<b>Cítíte od přímého nadřízeného podporu ke vzdělávacím aktivitám?</b>
--------------------------------------	--

- Určitě ano
- Spíše ano
- Neutrálně
- Spíše ne
- Určitě ne

Osoba přímého nadřízeného by měla aktivně podporovat zaměstnance k účasti ve vzdělávacím a rozvojovém programu organizace. Na pracovišti podniku panuje různorodá situace. Zatímco u 21,69 % je vykazováno určitě velká podpora, tak u 10,84 % je situace zcela opačná, protože tento podíl volí možnost – určitě ne. K variantě spíše ano se přiklonilo 24,10 % respondentů. U možnosti spíše ne se podařilo zaznamenat 20,48 % ohlasů. Neutrální variantu podpory vybralo 22,89 % dotazovaných.

Tabulka 17 Podpora ke vzdělávacím aktivitám od přímého nadřízeného

Cítíte od přímého nadřízeného podporu ke vzdělávacím aktivitám?	Absolutní počet	Relativní podíl
Určitě ano	18	21,69%
Spíše ano	20	24,10%
Neutrálně	19	22,89%
Spíše ne	17	20,48%
Určitě ne	9	10,84%

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení: Otázka číslo 17.	Jak hodnotíte prostředí, ve kterém vzdělávání probíhá?
-------------------------------	--

- Jsem velmi spokojen
- Jsem spíše spokojen
- Neutrálně
- Jsem spíše nespokojen
- Jsem velmi nespokojen

Prostředí, ve kterém vzdělávání probíhá, musí mít určitou kvalitu, aby měl účastník vzdělávání k dispozici dostatečné zázemí a dokázal nové znalosti rychleji vstřebat. Největší podíl respondentů (tj. 36,14 %) vybral neutrální variantu odpovědi. Zatímco variantu v podobě velké spokojenosti zvolilo 25,30 % dotazovaných. Spíše spokojeno bylo 16,87 % respondentů, ale objevil se i podíl 13,25 %, kteří vykazují spíše nespokojenost. K variantě, jsem zcela nespokojen, se přiklonilo 8,43 % respondentů.

Tabulka 18 Hodnocení prostředí, ve kterém vzdělávání probíhá

Jak hodnotíte prostředí, ve kterém vzdělávání probíhá?	Absolutní počet	Relativní podíl
Jsem velmi spokojen	21	25,30%
Jsem spíše spokojen	14	16,87%
Neutrálně	30	36,14%
Jsem spíše nespokojen	11	13,25%
Jsem velmi nespokojen	7	8,43%

Zdroj: vlastní zpracování

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 18.</b>	<b>Máte připomínky k systému vzdělávání a rozvoje? (otevřená otázka)</b>
--------------------------------------	--

Tato otázka měla otevřený charakter, takže respondent mohl vypsát slovně svoje připomínky k systému vzdělávání a rozvoje. Tuto možnost využilo přibližně 50,60 % respondentů z celkového podílu dotazovaných. Některé z poznatků jsou ojedinělé, takže jim nemusí být věnován prostor v rámci vyhodnocení. Zatímco další připomínky se objevují častěji, takže jim pozornost věnována být musí.

K těmto připomínkám se řadí:

- Menší přehlednost systému – příliš velký počet možností pro vzdělávání, který snižuje přehlednost, takže zaměstnanec přesně neví, co za aktivity může absolvovat.

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 19.</b>	<b>Jak dlouho ve společnosti pracujete?</b>
--------------------------------------	---

- 0 až 2 roky
- 3 až 5 let
- 6 až 8 let
- 9 a více let

Ve společnosti pracuje největší podíl respondentů (tj. 42,17 %) po dobu 6 až 8 let. Nicméně zde pracuje i větší podíl nově přijatých zaměstnanců, a to je 25,30 % osob s odpracovanou dobou ve výši 0 až 2 roky. Pouze menší podíl respondentů (tj. 8,43 %) zde pracuje 9 a více let. Po dobu 3 až 5 let zde pracuje 24,10 %.

*Tabulka 19 Počet odpracovaných let*

Jak dlouho ve společnosti pracujete?	Absolutní počet	Relativní podíl
0 až 2 roky	21	25,30%
3 až 5 let	20	24,10%
6 až 8 let	35	42,17%
9 a více let	7	8,43%

*Zdroj: vlastní zpracování*

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 19.</b>	<b>Ve kterém útvaru pracujete?</b>
--------------------------------------	------------------------------------

- Oddělení lidských zdrojů
- Obchodní útvar
- Marketingový útvar
- Distribuční útvar
- Nákup
- Výroba
- Výbor pro audit
- Oddělení strategické analýzy
- Kancelář ředitele a členů představenstva
- Vrcholový management

V dotazníkovém šetření se podařilo získat zpětnou vazbu od zaměstnanců ze všech organizačních útvarů, a také od dvou vrcholových manažerů. Nejvíce jsou zastoupené útvary obchodu, výroby a oddělení strategické analýzy, což je pravděpodobně způsobeno počtem zaměstnanců v těchto útvarech.

*Tabulka 20 Útvar pracovníka*

Ve kterém útvaru pracujete?	Absolutní počet	Relativní podíl
Oddělení lidských zdrojů	8	9,64%
Obchodní útvar	14	16,87%
Marketingový útvar	6	7,23%
Distribuční útvar	5	6,02%
Nákup	2	2,41%
Výroba	20	24,10%
Výbor pro audit	2	2,41%
Oddělení strategické analýzy	16	19,28%
Kancelář ředitele a členů představenstva	8	9,64%
Vrcholový management	2	2,41%

*Zdroj: vlastní zpracování*



<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 20.</b>	<b>Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?</b>
--------------------------------------	---

- Středoškolské s maturitou
- Střední odborné s výučním listem
- Vysokoškolské
- Jiné

Podle dotazníkového šetření má největší podíl respondentů (tj. 40,96 %) uzavřené středoškolské vzdělání s maturitou. Dále pak 28,92 % respondentů mělo střední odborné vzdělání s výučním listem, popř. vysokoškolské vzdělání mělo 25,30 % dotazovaných. Jiné nejvyšší dosažené vzdělání má 4,82 % účastníků dotazníkového šetření.

*Tabulka 21 Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníka*

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Absolutní počet	Relativní podíl
Středoškolské s maturitou	34	40,96%
Střední odborné s výučním listem	24	28,92%
Vysokoškolské	21	25,30%
Jiné	4	4,82%

*Zdroj: vlastní zpracování*

<b>Vyhodnocení: Otázka číslo 21.</b>	<b>Jaký je Váš věk?</b>
--------------------------------------	-------------------------

- 18 až 28 let
- 29 let až 39 let
- 40 let až 50 let
- 51 let až 61 let
- 62 let a více

Poslední otázka v dotazníkovém šetření ukázala, že je největší podíl respondentů (tj. 30,12 %) ve věku 29 až 39 let. Další skupina dotazovaných byla ve věku 18 až 28 let (tj. 22,89 %). Z dalších výsledků vyplývá, že ve věku 40 až 50 let bylo 19,28 % dotazovaných. Nejméně byla zastoupená skupina ve věku 62 let a více (tj. v podílu 6,02 %). Poslední skupina (tj. 51 až 61 let) dosáhla podílu ve výši 21,69 %.

Tabulka 22 Věk pracovníků

Jaký je Váš věk?	Absolutní počet	Relativní podíl
18 až 28 let	19	22,89%
29 let až 39 let	25	30,12%
40 let až 50 let	16	19,28%
51 let až 61 let	18	21,69%
62 let a více	5	6,02%

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.7 Kvalitativní průzkum mezi zaměstnanci v oddělení strategické analýzy

Popis metodického postupu při zpracování kvalitativního průzkumu je uveden v příslušné kapitole. Jedná se o kvalitativní průzkum pomocí strukturovaného rozhovoru.

Odpovědi respondentů jsou zde uvedené formou shrnutí jejich odpovědí. Každému z respondentů byla zaručena anonymita, z tohoto důvodu jsou odpovědi uvedené formou shrnutí.

##### **Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity jsou největším přínosem pro Vás jako zaměstnance oddělení/společnosti?**

Výčet odpovědí se v podstatě shoduje v tom, že největším přínosem jsou aktivity vzdělávání, které se zaměřují na praktické získávání znalostí a dovedností, a také na jejich praktické uplatnění. Zejména stáže a rotace na odděleních, které souvisí s činností daného pracovníka jsou velkým přínosem. Dále je pozitivně hodnocena účast na konferencích a různé jazykové kurzy – znalost cizích jazyků je základní podmínkou pro výkon práce ve oddělení strategického řízení.

##### **Jak hodnotíte plnění cílů, které si vzdělávání a rozvoj v podniku klade?**

Zde se objevil problém, že řada respondentů nedokázala konkrétně definovat cíle vzdělávání. Spíše je vnímá obecně jako svoje zkvalitňování a svůj rozvoj. Zde většina uvádí, že o některých aktivitách, resp. výsledcích některých aktivit panovaly odlišné představy, tedy očekávání nebyla splněna. Z komplexního hlediska však není situace natolik špatná, aby se dalo hovořit o tom, že k plnění cílů nedochází. Jak poznamenal jeden z respondentů, tak „*je to, jak kdy, ale většinou jsou cíle splněné.*“

**Dokáže systém vzdělávání a rozvoje pružně reagovat na nové poznatky a technologie objevující se v odvětví a v tržním prostředí, popř. takové poznatky a technologie sám do sebe implementovat?**

V oddělení strategické analýzy nemají zaměstnanci problém s tím, že by nedokázali porozumět novým poznatkům a technologiím. Samozřejmě nelze hodnotit, jak jsou na tom ostatní pracovníci v jiných útvarech. Vzděláváním pracovníkům oddělení poskytuje dostatečnou oporu k pružné reakci. Podařilo se zjistit, že se sice využívají různé moderní formy a metody vzdělávání, ale určitě se nejedná o nejnovější technologie a uplatnění nejnovějších poznatků. Respondenti, kteří jezdí na časté zahraniční cesty a setkávají se s lidmi ze svého oboru se shodují, že „v zahraničí se v některých podnicích implementují úplně jiné postupy vzdělávání a nové technologie, což se nedá srovnat s naší firmou. Na druhou stranu existují i horší případy než náš podnik. Hodnotil bych to průměrně.“ Tedy průměrné hodnocení lze zaujmout i jako východisko z ostatních názorů pracovníků.

**Co se může v rámci systému vzdělávání a rozvoje v podniku ještě zlepšit?**

Většina respondentů si v tomto směru stěžuje na to, že jim nepřipadají jako dostatečné stáže a rotace a mentoring. Zájem o účast na těchto aktivitách je v současnosti vyšší než aktuální nabídka. Stáže a rotace jsou obrovským přínosem, protože umožňují podílet se přímo na praktickém výkonu činnosti daného oddělení a lépe pak posoudit trendy, které mohou činnost daného oddělení ovlivnit. To platí i o mentoringu, který je velmi přínosný. Zejména jej vyžadují zaměstnanci uvažující o dalším kariérním růstu.

**Jaké kompetence potřebujete pro svoji práci nejvíce?**

Namísto vyjmenování jednotlivých kompetencí se většina pracovníků shodla, že je nutné disponovat mixem různých dovedností, znalostí a zkušeností pro výkon dané pracovní pozice. Nelze zjednodušovat tím, že by došlo k identifikaci několika málo kompetencí.

**Vyhodnocení kvalitativního šetření**

Z vyhodnocení kvalitativního šetření vyplývá, že existuje prostor pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje. Kromě konkrétních podnětů ke změně lze z odpovědí vysledovat i výrazně průměrnou spokojenost s celým systémem.

## **5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ**

Veškeré získané a uvedené poznatky lze nyní zhodnotit prostřednictvím vlastního kritického pohledu.

### **5.1 Zhodnocení výsledků**

#### **Zhodnocení výsledků z odborné literatury**

Zpracování teoretické části práce potvrdilo, že vzdělávání a rozvoj pracovníků patří ke klíčovým činnostem personální práce. Celá problematika je velmi komplexní a z tohoto důvodu se hovoří o celých systémech vzdělávání a rozvoje, které plní rozličné cíle, ale z obecného hlediska mají pomoci k dosažení konkurenceschopnosti společnosti.

#### **Podrobnější vyhodnocení dotazníkového šetření**

Zájem zaměstnanců o aktivity vzdělávání a rozvoje je zejména neutrální (pro 49,40 %). Dokonce se na pracovišti nacházejí pracovníci, kteří mají zájem spíše nízký či velmi nízký. Tato skupina zaměstnanců se nachází v různých podnikových útvarech (což vyplývá z podrobnějšího vyhodnocení), tedy nejedná se o problém, který by zasahoval určité oddělení. Taková situace však panuje pravděpodobně ve všech společnostech, nelze předpokládat, že každý zaměstnanec bude vykazovat zájem o vzdělávání a rozvoj, i když je to pro ně výhodnější (roste jejich cena na trhu práce). Společnost by se tak měla snažit snižovat podíl takových zaměstnanců. Plnění cíle v podobě úplné eliminace není reálné. Podobně vysoký podíl zaměstnanců, kteří mají neutrální zájem o vzdělávání a rozvoj nelze vyhodnotit jako pozitivní jev. Většina zaměstnanců by měla mít velmi či spíše vysoký zájem o vzdělávání a rozvoj. V organizaci je tato skupina zaměstnanců na úrovni 38,55 %. Na tento stav a tuto ambici reaguje doporučení realizace projektu na podporu zájmu (motivace) o vzdělávání a rozvoj.

Případné naplnění zájmu o vzdělávání však nelze hodnotit jako dostatečné. I zde se objevil vysoký počet respondentů zaujímajících neutrální stanovisko (tj. 43,75 %). Pokud u zaměstnanců existuje velmi či spíše vysoký zájem o vzdělávání, tak její organizace dokáže uspokojit neutrálně, což je samozřejmě neefektivní. Samostatný projekt na podporu motivace ke vzdělávání a rozvoji tak nemusí být dostatečný. Společnost musí ještě upravit systém vzdělávání podle očekávání zaměstnanců, aby i jim byl přínosem.

Motivací k účasti na vzdělávacích akcích je u zaměstnanců zejména snaha o zlepšení postavení v pracovním týmu či snaha o zlepšení finančního ohodnocení. Až na třetím místě je

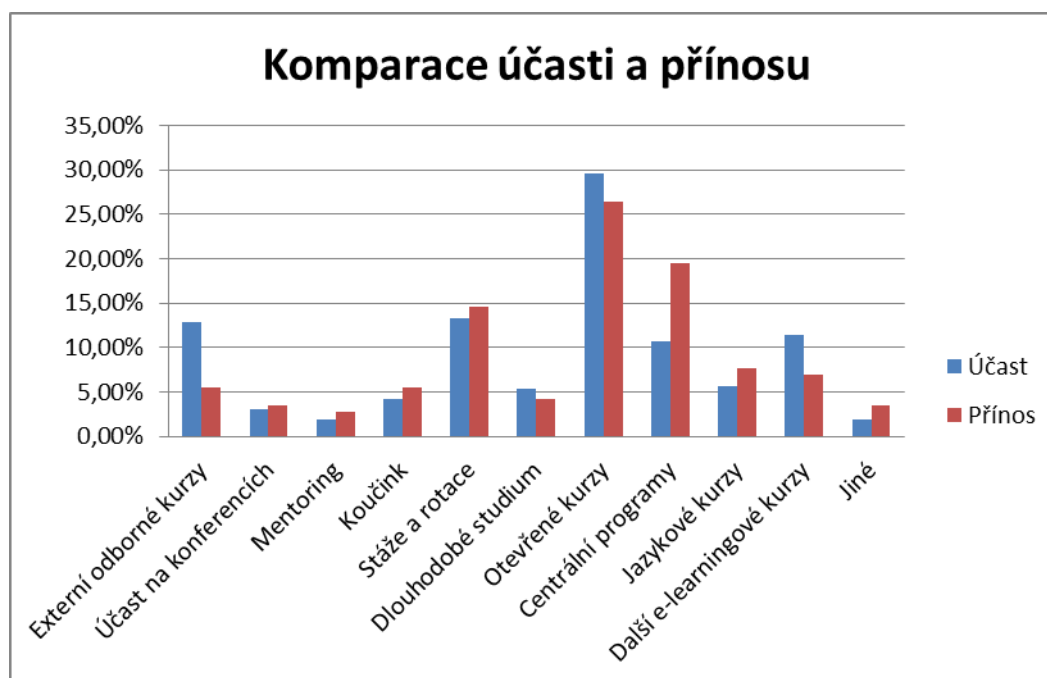
zájem o získání nových znalostí a dovedností. Tato informace je důležitá pro realizaci projektu na podporu motivace o vzdělávání a rozvoj. Právě uvedené faktory může společnost komunikovat, aby přesvědčila zaměstnance k účasti na vzdělávacích a rozvojových akcích. Z dotazníkového šetření vyplývají i nedostatky v rámci přizpůsobení vzdělávacích a rozvojových aktivit plánu osobního rozvoje. Jak se podařilo zjistit, tak u 14,46 % respondentů nejsou vzdělávací a rozvojové aktivity přizpůsobené plánu osobního rozvoje a existuje i vyšší podíl respondentů s neutrálním hodnocením. Pouze 13,25 % dotazovaných si je jistých, že tomu tak ve skutečnosti je, tedy, že existuje shoda mezi realizovanými aktivitami a plánem osobního rozvoje. Velmi dobře toto hodnotí pracovníci v oddělení lidských zdrojů a pracovníci obchodního oddělení. Od těchto útvarů se společnost může motivovat při zlepšování vzájemné kombinace mezi realizací aktivit a jejich plánováním.

Vliv absolvovaných vzdělávacích a rozvojových aktivit na pracovní výkon lze hodnotit pozitivně. Určitě či spíše zlepšují vzdělávací a rozvojové aktivity pracovní výkonnost u 72,29 % respondentů. Pouze u 6,02 % dotazovaných toto neplatí. Systém vzdělávání a rozvoje v aktuální podobě, tak lze považovat za fungující. Nicméně prostor pro zlepšení existuje (právě kvůli negativním odpovědím, vyššímu počtu neutrálních odpovědí a odpovědí ve smyslu spíše jej zlepšují). Všechny návrhy a doporučení tedy reagují na tento nedostatek.

Každý zaměstnanec v uplynulých 18 měsících absolvoval nějakou ze vzdělávacích či rozvojových aktivit (včetně zaměstnanců pracujících v organizaci déle než 9 let. Nejčastěji se jednalo o otevřené kurzy (v 29,66 % případů). Naopak nejméně se využívá účast na konferencích, která je zpravidla nákladnější než jiné aktivity.

Za nejprínosnější jsou považovány otevřené kurzy, centrální programy a stáže a rotace. Komparace míry účasti a přínosu se nachází na následujícím obrázku. Z komparace je patrné, že například centrální programy jsou hodnocené jako velmi přínosné, ale účast na těchto programech se pohybuje okolo 10 %. Naopak například externí odborné kurzy mají hojnější účast, ale slabší přínos. Návrhy a doporučení musí zohlednit hodnocení přínosu jednotlivých vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Obrázek 4 Komparace účasti a přínosu vzdělávacích a rozvojových aktivit



Zdroj: vlastní zpracování

S kvalitou lektorů vyjádřila nadpoloviční většina zaměstnanců (tj. 57,83 %) nízkou či neutrální spokojenost. Kvalita lektorů by se také měla zvýšit. Pokud neumí lektor didakticky správně realizovat metodu vzdělávání, neobstojí sebekvalitnější vzdělávací metoda. Osoba lektora musí disponovat kvalitativními dovednostmi. Lepší kvalita by měla zvýšit přínos vzdělávání pro účastníky akcí.

Jako další zásadní problém se podařilo identifikovat skutečnost, že společnost nezískává zpětnou vazbu na vzdělávací aktivity. Podle interních směrnic by měla společnost zpětnou vazbu realizovat. Ve skutečnosti potvrzuje 50,60 % zaměstnanců, že toto není pravidlem. A dalších 26,51 % pracovníků říká, že toto společnost neprovádí (spíše neprovádí či určitě neprovádí). Bez zpětné vazby však nelze zkvalitnit systém vzdělávání a rozvoje. Zpětná vazba od 22,89 % zaměstnanců (kteří zde potvrzují souhlasné stanovisko), nemusí být dostatečná. Pokud navíc společnost takto přistupuje ke sběru zpětné vazby, nabízí se otázka, zdali zpětnou vazbu vyhodnocuje. Svoji roli může hrát i to, že je zpětná vazba poskytována dobrovolně. Na tento nedostatek samozřejmě reaguje návrhová část práce.

I hodnocení uplatnění získaných znalostí v rámci výkonu práce je hodnoceno poměrně pozitivně. Pouze 3,61 % zaměstnanců je spíše vůbec neuplatňuje. Naopak 46,99 % pracovníků je spíše uplatňuje. Nicméně i zde lze rozpoznat, že existuje prostor pro zlepšení.

Zcela kladnou variantu zvolila pětina zaměstnanců. Tento podíl lze určitě v budoucnosti zvyšovat.

Možnost účasti na vzdělávacích akcích by měla zaměstnance motivovat. To, že ve společnosti není integrace motivace a vzdělávání na dobré úrovni naznačují předchozí poznatky. Zcela se toto tvrzení potvrdilo v rámci vyhodnocení jedné z otázek v dotazníkovém šetření. Možnost vzdělávání a rozvoje na motivaci k práci má neutrální vliv na 62,65 %. Možnost vzdělávání není tedy motivačním faktorem, který by posiloval motivaci pracovníků. Toto platí pouze u 8,43 % zaměstnanců (odpovídajících ve smyslu určitě vysoký vliv). Nicméně tuto skutečnost zajisté lze změnit. Změna se může podařit využitím vybraných vzdělávacích akcí jako motivačních nástrojů, což podrobněji vysvětlují návrhy a doporučení.

Možnost kariérního růstu působí na motivaci pracovníků různorodě. Pro nadpoloviční většinu (tj. 57,83 %) respondentů není zajímavým tématem, protože vyjadřují neutrální či nízký vliv. Nicméně 16,87 % pracovníků popisuje tento vliv jako velmi vysoký.

Za velmi podstatný zdroj informací o možnostech vzdělávání a rozvoje je ve společnosti identifikován formální hodnotící rozhovor s manažerem (u 40,96 % zaměstnanců). Tento stav nelze pokládat za dostatečný, protože rozhovory probíhají po delším časovém intervalu a nemusí tak zachytit dobu, kdy zaměstnanci potřebují absolvovat vzdělávací a rozvojové aktivity. Z tohoto důvodu návrhová část práce představuje doporučení v podobě vytvoření jednoduchého informačního kanálu, který budou mít zaměstnanci neustále k dispozici.

Množství znalostí, které jsou nutné pro výkon pracovní pozice, hodnotí pracovníci velmi a spíše pozitivně. Nicméně prostor pro zlepšení zde určitě existuje, protože je spíše spokojeno 50,60 % zaměstnanců, zatímco velmi spokojeno je 37,35 %. Všechny návrhy a doporučení představené v následující kapitole mají potenciál k tomu, aby zlepšily tuto situaci.

Dále se prokázala špatná informovanost o tom, kde mohou zaměstnanci sdělovat svoje poznatky k systému vzdělávání a rozvoje. Celkem 77,11 % pracovníků toto spíše nebo určitě neví. Zatímco si je jistých pouze 1,20 %. Tato situace musí být změněna, objeví se v návrzích a doporučeních.

Podpora ke vzdělávacím aktivitám není od přímých nadřízených příliš citelná, resp. takovou vůbec nepociťuje 10,84 % pracovníků a dalších 20,48 % zaměstnanců téměř vůbec. Tento stav není příznivý. Složitě budou zaměstnanci hledat motivaci ke vzdělávání, když necítí podporu od svého přímého nadřízeného, který navíc realizuje hodnotící formální pohovor, ve kterém se možnosti vzdělávání a rozvoje probírají. Pozitivních je v tomto směru pouze 21,69

% zaměstnanců, kteří takovou podporu pocítují, a od kterých si mohou ostatní nadřízení brát příklad (resp. od řídicích pracovníků těchto zaměstnanců).

Důležitou součástí vzdělávacích aktivit je i prostředí, ve kterém vzdělávací aktivity probíhají. Prostor by mělo podporovat pracovníky při získávání nových znalostí a dovedností. Prostor je hodnoceno negativně více než pětinou zaměstnanců (tj. 21,69 %). Naopak velmi spokojeno je 25,30 % pracovníků.

## **5.2 Návrhy a doporučení**

Z předchozího textu vyplývají slabé stránky současného systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti. Na základě těchto zjištění jsou navržena následující doporučení ke zlepšení.

### **Realizace projektu na podporu zájmu (motivace) o vzdělávání a rozvoj**

Motivace pracovníků ke vzdělávání není na dobré úrovni. Přitom zájem o aktivity vzdělávání a rozvoje výrazně ovlivňuje efektivitu systému vzdělávání a rozvoje. Návrhem pro vybranou společnost je vytvoření a realizace projektu, který zdůrazní možnosti vzdělávání a rozvoje, jejich přínosy a výhody. V rámci projektu může být komunikována i osobní zkušenost některých zaměstnanců, kterým pomohlo vzdělávání v rozvoji kariéry a ke zlepšení pracovních výsledků. Projekt bude realizovat personální útvar, který zodpovídá za oblast vzdělávání a rozvoje. Komunikace bude probíhat prostřednictvím propagačních materiálů, informací umístěných na nástěnkách v prostorách organizace a s využitím přímého oslovení prostřednictvím elektronických schránek v intranetovém systému.

Projekt bude komunikovat možnosti jako jsou, zlepšení postavení v pracovním týmu, zlepšení finančního ohodnocení, získání nových znalostí a dovedností. Tato témata jsou při rozhodování o účasti v programech vzdělávání a rozvoje stěžejní (podle dotazníkového šetření).

### **Úprava systému vzdělávání a rozvoje podle očekávání zaměstnanců**

Součástí hodnotícího formálního rozhovoru, při kterém se případně upravuje individuální vzdělávací a rozvojový plán, by mělo být i definování očekávání zaměstnanců od účasti na vzdělávací akci. V současné době je tomuto faktoru věnována pouze okrajová pozornost, což není pozitivní situací. Po definování očekávání pak musí být navrženo tolik vzdělávacích



aktivit, aby došlo k naplnění očekávání. Poté musí následovat vyhodnocení, které bude realizováno v rámci vztahu nadřízený-podřízený.

Jako další lze provést kvalitativní výzkum mezi klíčovými a talentovanými pracovníky, kde bude přímo zkoumána úroveň a podoba jejich očekávání. Pak může společnost zvážit úpravu celého systému podle těchto očekávání, nikoliv pouze jednotlivých aktivit.

### **Zlepšení integrace vzdělávacích a rozvojových aktivit s plány osobního rozvoje**

Stav, kde je nedostatečná integrace vzdělávacích a rozvojových aktivit s plány osobního rozvoje, pravděpodobně vzniká v důsledku nedostatečného reflektování plánů osobního rozvoje při plánování vzdělávacích aktivit. Celý proces formálního hodnocení by se měl zaměřit i na posouzení plánů osobního rozvoje ve vztahu ke vzdělávacím a rozvojovým aktivitám. Za účelem plnění tohoto cíle lze navrhnout uspořádání workshopu pro hodnotitele (řídící pracovníky), kde získají přehled o možnostech a metodách integrace zmíněných faktorů.

### **Zvýšení kvality lektorů**

Kvalitu lektorů lze zvýšit tím, že budou vybírány pouze takové externí vzdělávací aktivity, které mají vynikající reference na kvalitu lektora. Pokud je lektorem pracovník společnosti, měl by podstoupit externí školení o lektorské činnosti a její efektivitě.

### **Vyšší podpora vzdělávacích aktivit od řídicích pracovníků**

Řídící pracovníci musí být pro ostatní vzorem a přímo podporovat, podněcovat zájem řadových pracovníků o vzdělávací aktivity. Žádný řídicí pracovník by neměl čekat na formální hodnotící pohovor a měl by průběžně, v rámci neformálních rozhovorů, motivovat zaměstnance k účasti na vzdělávacích akcích.

### **Zvýšit vliv možnosti vzdělávání na motivaci a zvýšit motivaci ke vzdělávání**

Vzdělávání pracovníků je jedním z faktorů, který může formovat motivaci pracovníků. Systematické vzdělávání má navyšovat motivaci pracovníků. Ovšem ve společnosti toto příliš neplatí. Je tedy nutné zlepšit systém vzdělávání tak, aby podpořil motivaci pracovníků.

Motivaci ke vzdělávání lze zlepšit tak, že zaměstnanec bude mít stanoven jasný cíl svého vzdělávání, který je nutný k dosažení lepší výkonnosti. Společnost by měla podporovat získávání a rozvoj těchto schopností, které potřebuje pro vlastní rozvoj a plnění cílů.

Zaměstnancům je důležité umožnit účastnit se vzdělávacích aktivit v předem stanovených termínech a především je nutné poskytnutí zpětné vazby, aby bylo dosaženo motivačních účinků. V oblasti zpětné vazby jsou viditelné nedostatky. Také dodavatelé vzdělávání musí být dostatečně profesionální, což se nepotvrdilo při hodnocení kvality lektorů. Na tyto zjištěné výsledky reagují návrhy a doporučení.

Dalším řešením je možnost poskytnout určité vzdělávací akce jako bonus za dobré pracovní výsledky, například účast na odborných konferencích, stáže a rotace, koučink, mentoring. Pokud se bude zaměstnanec chtít takových akcí účastnit, tak tomu budou muset odpovídat jeho pracovní výkony.

### **Vytvoření mobilní aplikace pro zaměstnance, kde získají přehled o možnostech vzdělávání a rozvoje**

Mobilní aplikace je snadno dostupným informačním kanálem, kde mají zaměstnanci okamžitý přehled o možnostech vzdělávání a rozvoje. Součástí aplikace bude i funkce umožňující sdělovat poznatky o systému vzdělávání a rozvoje pracovníkům, kteří odpovídají za jeho podobu.

### **Komunikovat možnost poskytnutí zpětné vazby na systém vzdělávání a rozvoje a motivovat k poskytování zpětné vazby na systém vzdělávání**

Komunikace možností poskytnutí zpětné vazby bude probíhat v rámci projektu na podporu motivace, kde bude zmíněno, že je nutné poskytovat zpětnou vazbu na realizovanou aktivitu. Dále pak prostřednictvím řídicích pracovníků, kteří budou toto zmiňovat v rámci formálních hodnotících pohovorů. Také lze využít možnost uvedení této informace v mobilní aplikaci pro zaměstnance.

### **Stáže a mentoring pro zaměstnance oddělení strategického řízení**

Z rozhovorů se členy oddělení strategického řízení bylo zjištěno, že zaměstnancům chybí možnost vyššího využití stáží a mentoringu. Systém vzdělávání by měl být upraven o tuto část. Například poskytnutím možnosti stáže v mateřské firmě v UK.

### **Náklady na implementaci návrhů a doporučení**

Projekt na podporu zájmu by si měl vyžádat náklady ve výši 25 000 Kč. Počítá se s tím, že bude projekt realizován interními silami. Náklady tedy souvisí se mzdou účastníků projektu a pořízením propagačních materiálů.

Kvalitativní výzkum o možnostech úpravy systému vzdělávání a rozvoje bude realizován prostřednictvím externí výzkumné agentury. Rozpočet na realizaci se pohybuje na úrovni 50 000 Kč.

Workshop o možnostech integrace vzdělávacích aktivit s plánem osobního rozvoje je poměrně specializovaný a vyžádá si spolupráci s externími subjekty. Částka nákladů by měla být na úrovni 40 000 Kč.

Zlepšení kvality lektorů by se mělo v nákladech projevit tím, že budou zvolena dražší školení, která mají kvalitnější lektory. Vnitropodnikový lektori podstoupí specializované školení, jehož cena se pohybuje okolo 10 000 Kč. Celkově se odhadují náklady na tuto oblast ve výši 65 000 Kč.

Vytvoření mobilní aplikace by mělo znamenat náklady ve výši cca 40 000 Kč.

Celkové náklady jsou ve výši 220 000 Kč.

### **Měření úspěšnosti implementace návrhů a doporučení**

Úspěšnost implementace návrhů a doporučení lze sledovat prostřednictvím opakovaných výzkumů spokojenosti se systémem vzdělávání a rozvoje, aby mohlo dojít k posouzení toho, k jakému zlepšení došlo. Otázky mohou být stejné jako v realizovaném dotazníkovém šetření pro účely této práce. Implementací návrhů a doporučení se očekává zvýšený zájem účasti na vzdělávacích aktivitách, zlepšení integrace mezi vzdělávacími aktivitami a plánem osobního rozvoje, zlepšení vlivu vzdělávání a rozvoje na pracovní výkon, zlepšení kvality lektorů, zlepšení míry získávání zpětné vazby, zlepšení uplatnění získaných znalostí v pracovním výkonu, zlepšení informovanosti apod.

Kvantitativní vyhodnocení návratnosti nákladů nelze přímo zjistit, protože vliv vzdělávání je spíše nepřímý a projeví se ve spojení s vyšší pracovní výkonností a dílčím způsobem se může objevit v zisku společnosti. Zisk je samozřejmě ovlivněn i řadou jiných faktorů, nelze jednoznačně konstatovat, že růst zisku vede přímo ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje.

## 6 ZÁVĚR

Předmět této práce tvořilo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti XY. V současných ekonomických podmínkách dochází v tržním prostředí k neustálým a neočekávaným změnám, které mění charakter a výkonnost jednotlivých odvětví. Tímto se proměňuje význam jednotlivých výrobních faktorů - půdy, práce a kapitálu. Klíčem k úspěchu společností se stávají lidské zdroje jako hlavní potenciál pro zvyšování produktivity a efektivity společnosti. Výraznou změnou v posledních letech je vyzvednutí důležitosti lidských zdrojů. Tato změna se projevuje tím, že se lidské zdroje stávají klíčovou konkurenční výhodou společností. Společnosti mohou zlepšovat znalosti a dovednosti svých pracovníků pomocí investic, které vloží do programů a systémů vzdělávání a rozvoje svých pracovníků na všech liniích. Řízení a rozvoj lidských zdrojů stojí v současnosti na pozici hlavních zájmů managementu společností.

Problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byla z teoretického hlediska vysvětlena prostřednictvím deskripce odborných zdrojů. Zpracování této teoretické části proběhlo za účelem získání dostatečného povědomí o zkoumané problematice a je sestaveno z aktuálních poznatků o řešené problematice. Cílem v teoretické části bylo charakterizovat vzdělávání a rozvoj v kontextu lidských zdrojů, cílů, oblastí a metod vzdělávání, proces vzdělávání s jeho identifikací potřeb, plánováním, realizací vzdělávání a rozvoje a metody rozvoje pracovníků.

V rámci praktické části bylo hlavním cílem práce na základě analýzy zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti XY a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. K naplnění dílčích cílů práce byl proveden kvantitativní a kvalitativní průzkum mezi zaměstnanci vybrané společnosti. Tento průzkum byl také součástí praktické části práce. Zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků proběhlo prostřednictvím sběru primárních dat, a to nejen podnikových dokumentů, ale především bylo využito primárních šetření mezi zaměstnanci zkoumané společnosti XY. Bylo využito kvantitativního dotazníkového výzkumu formou dotazování a kvalitativního výzkumu formou rozhovoru se zaměstnanci vybraného oddělení.

Na základě získaných dat z vyhodnocených kvalitativních a kvantitativních šetření byly doporučeny návrhy, jejichž aplikace bude pro zkoumanou společnost přínosem.

Návrhový aparát se sestává z realizace projektu na podporu zájmu (motivace) o vzdělávání a rozvoji. Projekt bude komunikovat možnosti zlepšení postavení v pracovním týmu, zlepšení finančního ohodnocení, získání nových znalostí a dovedností. Doporučuje se úprava systému

vzdělávání a rozvoje podle očekávání zaměstnanců. Po definování očekávání musí být navrženo tolik vzdělávacích aktivit, aby došlo k naplnění očekávání. Poté musí následovat vyhodnocení, které bude realizováno v rámci vztahu nadřízený-podřízený. Ke zlepšení integrace vzdělávacích a rozvojových aktivit s plány osobního rozvoje lze navrhnout uspořádání workshopu pro hodnotitele (řídící pracovníky), kde získají přehled o možnostech a metodách integrace zmíněných faktorů. Pro zvýšení kvality lektorů budou vybírány pouze takové externí vzdělávací aktivity, které mají vynikající reference na kvalitu lektora. Pro vyšší podporu vzdělávacích aktivit od řídicích pracovníků se doporučuje průběžně v rámci neformálních rozhovorů motivovat zaměstnance k účasti na vzdělávacích akcích. Motivaci ke vzdělávání lze zlepšit takovým způsobem, že zaměstnanec bude mít stanoven jasný cíl svého vzdělávání, který je potřebný k dosažení lepší výkonnosti. Je nutné zvýšit možnosti vzdělávání, motivovat zaměstnance ke vzdělávání tím, že zaměstnancům bude umožněna účast v plánovaných termínech a zaměstnancům musí být poskytnuta zpětná vazba, aby bylo dosaženo motivačních účinků. Vhodné je vytvoření mobilní aplikace pro zaměstnance, kde získají přehled o možnostech vzdělávání a rozvoje.

Dalším doporučením je komunikovat možnost poskytnutí zpětné vazby na systém vzdělávání a rozvoje a motivovat k poskytování zpětné vazby na systém vzdělávání v rámci projektu na podporu motivace, kde bude zmíněno, že je nutné poskytovat zpětnou vazbu na realizovanou aktivitu, například prostřednictvím řídicích pracovníků, kteří budou toto zmiňovat v rámci formálních hodnotících pohovorů. Jako další lze využít možnost uvedení této informace v mobilní aplikaci pro zaměstnance. Doporučení se vztahuje na využití stáží a mentoringu pro zaměstnance oddělení strategického řízení poskytnutím stáží v mateřské firmě v UK.

Náklady na realizaci těchto doporučení se odhadují na částku 220 000 Kč. Tento náklad by se částečně měl společnosti navrátit v podobě vyšších výnosů, které budou generované jako důsledek zkvalitnění lidských zdrojů prostřednictvím jejich vzdělávání a rozvoje.

Úspěšnost implementace návrhů a doporučení lze sledovat prostřednictvím opakovaných výzkumů spokojenosti se systémem vzdělávání a rozvoje. Návrhy by měly pomoci, aby společnost disponovala takovým vzdělávacím mechanismem, který zajistí vyšší kvalitu vzdělání zaměstnanců společnosti XY a povede k rozvoji celé společnosti.

## 7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 9788024776255.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

CARTWRIGHT, Roger. *Implementing a Training and Development Strategy*. Chichester: John Wiley & Sons, 2003. ISBN 9781841124940.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2005. 339 s. ISBN: 978-80-247-1300-4.

DYTRT, Zdeněk . *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006, 196 s. ISBN 9788024763118.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HALE, Judith. *Outsourcing Training and Development Factors for Success*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006. ISBN 9780787982898.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLACHI, Nadir; AKAN, Obasi H. The role of HR managers in developing intellectual capital: a comparative case study and viewpoints on some selected companies. *Journal of Business Case Studies (Online)*, 2014, 10.2: 191.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

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

ŽÁK, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů: studijní text pro studenty 3. Semestru Newton College*. 1. Vyd. Brno: Newton Publishing.

*BusinessInfo.cz: Fáze podnikání* [online]. 2014 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797>

*Chování.eu: V zaměstnání* [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/rozvoj-zamestnancu/c377>

*Podnikator.cz: Provoz firmy* [online]. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17746>

XY, S. R. O. *Interní materiály společnosti*. 2015

## 8 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 Složky vzdělávání a rozvoje .....	22
Obrázek 2 Oblasti a metody analýzy potřeb vzdělávání .....	32
Obrázek 3 Analýza mezer ve vzdělání .....	33
Obrázek 4 Komparace účasti a přínosu vzdělávacích a rozvojových aktivit, Zdroj: vlastní zpracování .....	78
Tabulka 1 Počty zaměstnanců v podnikových útvarech .....	42
Tabulka 2 Míra zájmu o aktivity vzdělávání a rozvoje .....	58
Tabulka 3 Naplnění zájmu o vzdělávání a rozvoj ze strany organizace .....	58
Tabulka 4 Motivace k absolvování vzdělávacích a rozvojových aktivit.....	59
Tabulka 5 Krytí vzdělávacích aktivit s plánem osobního rozvoje .....	60
Tabulka 6 Vliv vzdělávacích a rozvojových aktivit na pracovní výkonnost .....	61
Tabulka 7 Absolvované vzdělávací aktivity za posledních 18 měsíců .....	62
Tabulka 8 Nejpřínosnější vzdělávací aktivity .....	63
Tabulka 9 Hodnocení kvality lektorů .....	64
Tabulka 10 Zjišťování zpětné vazby na vzdělávací aktivity .....	64
Tabulka 11 Míra uplatnění znalostí při výkonu své práce .....	65
Tabulka 12 Vliv vzdělávání a rozvoje na motivaci k práci .....	66
Tabulka 13 Vliv případného kariérního růstu na motivaci k práci .....	67
Tabulka 14 Zdroj informací o možnostech vzdělávání a rozvoje .....	67
Tabulka 15 Hodnocení množství znalostí, kterými zaměstnanec disponuje pro výkon pracovní pozice .....	68
Tabulka 16 Prostor pro sdělování poznatků k systému vzdělávání a rozvoje.....	69
Tabulka 17 Podpora ke vzdělávacím aktivitám od přímého nadřízeného.....	70
Tabulka 18 Hodnocení prostředí, ve kterém vzdělávání probíhá.....	70
Tabulka 19 Počet odpracovaných let .....	71
Tabulka 20 Útvar pracovníka .....	72
Tabulka 21 Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníka.....	73
Tabulka 22 Věk pracovníků .....	74



## **9 PŘÍLOHY**

Příloha č.1 Dotazník

Příloha č.2 Otázky – strukturovaný rozhovor

**Označte míru Vašeho zájmu o aktivity vzdělávání a rozvoje?**

- Velmi vysoký
- Spíše vysoký
- Neutrální
- Spíše nízký
- Velmi nízký

**Pokud velmi či spíše vysoký, tak naplňuje organizace tuto Vaši míru zájmu?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Neutrálně
- Spíše ne
- Určitě ne

**Co konkrétně sledujete absolvováním vzdělávacích a rozvojových aktivit (označte dva nejzřetelnější případy)?**

- Zlepšení pracovního výkonu
- Získání nových dovedností a znalostí
- Zlepšení postavení v pracovním týmu
- Zlepšení finančního ohodnocení
- Kariérní růst
- Zlepšení pozice na trhu práce
- Jiná varianta

**Odpovídají vzdělávací a rozvojové aktivity Vašemu plánu osobního rozvoje?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Neutrálně (neumím posoudit)
- Spíše ne
- Určitě ne

**Jaký vliv mají absolvované vzdělávací a rozvojové aktivity na Váš pracovní výkon?**

- Určitě jej zlepšují
- Spíše jej zlepšují
- Neutrální
- Spíše jej zhoršují
- Určitě jej zhoršují

**Jakých vzdělávacích a rozvojových aktivit se účastníte (se účastnil)? (označte všechny za období 18 měsíců)**

- Externí odborné kurzy
- Účast na konferencích
- Mentoring
- Koučink
- Stáže a rotace
- Dlouhodobé studium
- Otevřené kurzy
- Centrální programy
- Jazykové kurzy
- Další e-learningové kurzy
- Jiné
- Žádnou

**Které z aktivit jsou pak nejpřínosnější (označte až 2)?**

- Externí odborné kurzy
- Účast na konferencích
- Mentoring
- Koučink
- Stáže a rotace
- Dlouhodobé studium
- Otevřené kurzy
- Centrální programy
- Jazykové kurzy
- Další e-learningové kurzy

- Jiné

**Kvalitu lektorů hodnotím jako:**

- Určitě vysoká
- Spíše vysoká
- Neutrální
- Spíše nízká
- Určitě nízká

**Zjišťuje podnik zpětnou vazbu na vzdělávací aktivitu (formou hodnocení spokojenosti například apod.)?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Není to pravidlem
- Spíše ne
- Určitě ne

**Do jaké míry získané znalosti uplatňujete při výkonu své práce?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Neutrálně
- Spíše vůbec
- Určitě vůbec

**Jaký vliv má možnost vzdělávání a rozvoje na Vaši motivaci k práci?**

- Určitě vysoký
- Spíše vysoký
- Neutrální
- Spíše nízký
- Velmi nízký

**Jaký vliv má možnost kariérního růstu na Vaši motivaci k práci?**

- Určitě vysoký

- Spíše vysoký
- Neutrální
- Spíše nízký
- Velmi nízký

**Odkud čerpáte informace o možnostech vzdělávání a rozvoje (nejvíce)?**

- Intranet
- Ostatní kolegové
- Formální hodnotící rozhovor s manažerem
- Neformální rozhovor s manažerem
- Jiný zdroj

**Jak hodnotíte množství znalostí, které máte pro výkon pracovní pozice?**

- Jsem velmi spokojen
- Jsem spíše spokojen
- Mám neutrální stanovisko
- Jsem spíše nespokojen
- Jsem určitě nespokojen

**Víte, kde můžete sdělovat poznatky k systému vzdělávání a rozvoje?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Neutrálně
- Spíše ne
- Určitě ne

**Cítíte od přímého nadřízeného podporu ke vzdělávacím aktivitám?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Neutrálně
- Spíše ne
- Určitě ne

**Jak hodnotíte prostředí, ve kterém vzdělávání probíhá?**

- Jsem velmi spokojen
- Jsem spíše spokojen
- Neutrálně
- Jsem spíše nespokojen
- Jsem velmi nespokojen

**Máte připomínky k systému vzdělávání a rozvoje? (otevřená otázka)**

**Jak dlouho ve společnosti pracujete?**

- 0 až 2 roky
- 3 až 5 let
- 6 až 8 let
- 9 a více let

**Ve kterém útvaru pracujete?**

- Oddělení lidských zdrojů
- Obchodní útvar
- Marketingový útvar
- Distribuční útvar
- Nákup
- Výroba
- Výbor pro audit
- Oddělení strategické analýzy
- Kancelář ředitele a členů představenstva
- Vrcholový management

**Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Středoškolské s maturitou
- Střední odborné s výučním listem
- Vysokoškolské
- Jiné

**Jaký je Váš věk?**

- 18 až 28 let
- 29 let až 39 let
- 40 let až 50 let
- 51 let až 61 let
- 62 let a více

Příloha č.2 Otázky – strukturovaný rozhovor

**Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity jsou největším přínosem pro Vás jako zaměstnance oddělení/společnosti?**

**Jak hodnotíte plnění cílů, které si vzdělávání a rozvoj v podniku klade?**

**Dokáže systém vzdělávání a rozvoje pružně reagovat na nové poznatky a technologie objevující se v odvětví a v tržním prostředí, popř. takové poznatky a technologie sám do sebe implementovat?**

**Co se může v rámci systému vzdělávání a rozvoje v podniku ještě zlepšit?**

**Jaké kompetence potřebujete pro svoji práci nejvíce?**