

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti**

**Ludmila Šulová**

© 2017 ČZU v Praze

# Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

---

## Staff Training and Development in Selected Company

### 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

## 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.

## **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. Doplnujícím 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.

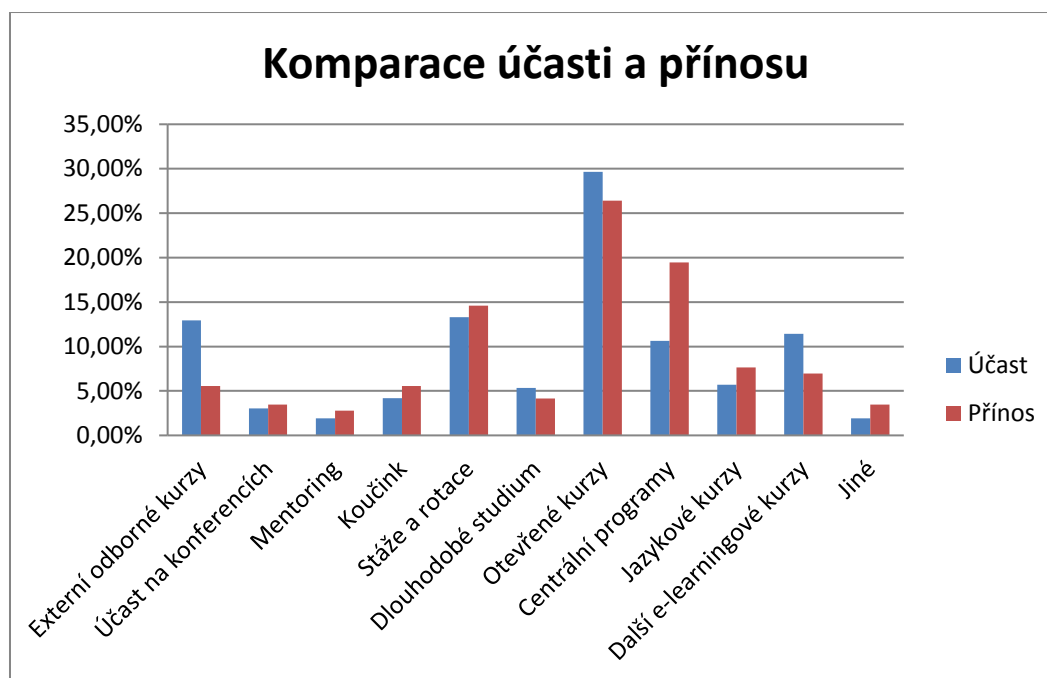
### **Primární sběr dat – kvalitativní průzkumu**

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 zkoumané 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.

Obrázek 1 Komparace účasti a přínosu vzdělávacích a rozvojových aktivit



Zdroj: vlastní zpracování

## 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.

## 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.

HROŇÍK, 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

