

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2019

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Barbora Marková

**Vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti,
tvorba plánu vzdělávání na základě současných požadavků
a firemní kultury**

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Kratochvíl

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2018-2019

BACHELOR THESIS

Barbora Marková

**The training of employees in a selected company,
creation of a training plan of education based on current
requirements and corporate culture**

Praha 2019

The Bachelor Work Supervisor: Ing. Milan Kratochvíl

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 31. ledna 2019

Barbora Marková

Poděkování

Děkuji panu Ing. Milanu Kratochvílovi za cenné rady, připomínky a nadhled, kterými přispěl ke vzniku této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se v teoretické části v prvním oddíle zabývá rozvojem a vzděláváním zaměstnanců, jeho definicí, charakteristikou, významem, cíli a samotným procesem. Druhý oddíl teoretické části se věnuje firemní kultuře jako takové a souvislostmi mezi firemní kulturou a vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. V teoretické části v obou oddílech jsou vysvětleny základní pojmy a definice dané problematiky. V praktické části v prvním oddíle je charakterizována vybraná společnost, historie a současnost, stručně popsána struktura pracovníků z různých hledisek a zejména její současný systém a skladba vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Druhý oddíl praktické části popisuje průzkum zacílený na technické juniorské pracovní pozice v této firmě, následuje interpretace jeho výsledků a analýza. Třetí oddíl praktické části prezentuje návrh na novou tvorbu plánu vzdělávání a rozvoje pro technické juniorské pracovní pozice v daném podniku.

Klíčová slova

Firemní kultura, firemní vzdělávání, motivace, řízení lidských zdrojů, systém firemního vzdělávání, vzdělávání dospělých, zaměstnanec, zaměstnavatel.

Annotation

The bachelor thesis consists of theoretical and practical part. The first section of theoretical part deals with the development and education of employees, its definition, characteristics, meaning, purpose and its process. The second section of the theoretical part deals with a corporate culture as such, and the relationship between corporate culture and education and personal development of employees. The theoretical part in both sections explains the basic concepts and definitions of the given problematics. The first section of practical part outlines selected company, its past and present. There is also a brief description of social structure of the staff from various points of view and especially its current education system and composition of education and development plans of employees. The second section of practical part describes a survey aimed at technical junior positions in this company, followed by the interpretation of its results and analysis. The third section of the practical part presents a draft for a new education and development plan for technical junior positions in given company.

Keywords

Adult education, corporate culture, corporate education, corporate education system, employee, employer, human resource management, motivation.

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VZDĚLÁVÁNÍ	10
1.1 Vzdělávání obecně a vzdělávání dospělých.....	10
1.2 Definice a charakteristiky dalšího profesního vzdělávání	13
1.3 Firemní vzdělávání, jeho cíle a význam	14
1.4 Oblasti firemního vzdělávání.....	15
1.5 Proces firemního vzdělávání.....	16
1.6 Metody firemního vzdělávání	21
1.7 Bariéry vzdělávání zaměstnanců	23
1.8 Úrovně vývoje firemního vzdělávání	24
2 FIREMNÍ KULTURA	26
2.1 Prvky firemní kultury.....	27
2.2 Faktory ovlivňující firemní kulturu	29
2.3 Typy firemní kultury.....	30
2.4 Využití firemní kultury	31
PRAKTICKÁ ČÁST	33
3 VYBRANÁ SPOLEČNOST SKYLAB, SPOL. S R.O.	33
3.1 Profil společnosti, historie a současnost	33
3.2 Organizační struktura a struktura zaměstnanců	35
3.3 Prvky firemní kultury.....	36
3.4 Současný systém a skladba firemního vzdělávání a jeho tvorba	40
4 PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ	44
4.1 Cíle průzkumu.....	44
4.2 Stanovení hypotéz.....	45
4.3 Metodika průzkumu, charakteristika cílové skupiny	47
4.4 Zpracování výsledků průzkumu.....	50
4.5 Interpretace výsledků průzkumu.....	57
4.6 Návrh nové tvorby plánu vzdělávání	60
ZÁVĚR	62

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	64
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Vzdělávání dospělých a jeho nedílná součást firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má v současné době vzestupnou tendenci. Uvědomění si této nutnosti v dynamické současnosti plně změn a nových nároků na firmy a jejich zaměstnance není jen záležitostí managementu těchto firem, ale každého jednotlivce, který chce najít uplatnění a realizaci v daných podmínkách. Právě firemní vzdělávání zajišťuje zaměstnavateli efektivnější naplňování strategických cílů v pracovních procesech, zaměstnancům pak potřebný rozvoj pro uplatnění nejen v dané organizaci, ale i zvýšení jejich hodnoty na pracovním trhu.

Úzká provázanost strategie firmy se strategií řízení lidských zdrojů a firemní kulturou je neodlučitelná. Všechny tři prvky na sebe navazují, ovlivňují se a sobě se přizpůsobují. Právě kvalitně nastavená firemní kultura umožňuje nastartování a udržení dlouhodobých procesů v podniku směřujících k vyšší efektivitě a výkonu. Souznění firemní kultury a firemního vzdělávání a rozvoje pracovníků ve výsledku zajišťuje úspěšnost firem a může být nositelem jejich konkurenčních výhod.

Cílem bakalářské práce je na teoretických základech, definovaných v první části, analyzovat a specifikovat současný systém firemního vzdělávání společnosti SKYLAB, spol. s r.o. s ohledem na její firemní kulturu a navrhnout jeho zlepšení při tvorbě plánování vzdělávacích aktivit. Problematika, kterou se tato bakalářská práce zabývá, je velmi široká a nelze ji tudíž v rámci daného rozsahu, přes zacílení pouze na skupinu zaměstnanců v technických juniorských pozicích, zcela obsáhnout.

Firemní vzdělávání zaměstnanců, jeho propojení s firemní kulturou a motivací k jeho realizaci pro firmu i pracovníky, je oblastí, kde možnost nacházení nových cest a postupů je permanentní a kde obě zúčastněné strany, zaměstnavatel a zaměstnanci, mohou získat daleko více, než do ní vkládají.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část bakalářské práce čerpá z odborné literatury. Je rozdělena na dva oddíly. První se zabývá vzděláváním jako takovým, vzděláváním dospělých a firemním vzděláváním, jejich charakteristikou, pojmoslovím, cíli, systémy a procesy. Druhý oddíl je zaměřen na firemní kulturu, její prvky a využití.

1 VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání je staré skoro jako lidstvo samo. Po všechny etapy historického vývoje se člověk musel v závislosti na měnících se vnějších a vnitřních podmínkách učit a reagovat na vzniklé změny. Z pohledu Evropy již ve 2. tisíciletí před naším letopočtem osidlující řecké kmeny začínají na balkánském poloostrově vytvářet vyspělou kulturu, která se svou dokonalostí stává základem evropské vzdělanosti. (Vacínová, 2009, s. 7)

1.1 Vzdělávání obecně a vzdělávání dospělých

„Z hlediska společnosti je vzdělávání jednou z nezbytných podmínek jejího přežití a vývoje. Bez kontinuálního vzdělávání zasahujícího každou novou generaci by se společnost nemohla udržet a zdokonalovat.“ (Průcha a Veteška, 2012, s. 274)

Palán (2002, s. 16) definuje vzdělávání jako *„proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.“*

Pojem vzdělávání lze tedy vysvětlit jako organizovaný a realizovaný proces, který se uskutečňuje ve speciálních vzdělávacích zařízeních, ale i jako proces individuální aktivity, při kterém se získávají poznatky, vědomosti, dovednosti, postoje a ty se následně mohou rozvíjet v chování, konání a jednání. Vzdělávání má vždy dané konkrétní cíle a obsah (Kolář a kolektiv, 2012, s. 179).

I z výše uvedeného vyplývá, že vzdělávání je pro každou společnost nedílnou součástí její existence, ač tomu sama někdy nepřikládá dostatečný význam. Vzdělávání plní pro jedince i celou společnost řadu funkcí, které mohou, ale i nemusejí být přímým obsahem

daného vzdělávacího procesu, jako je funkce ekonomická, kultivační, emancipační, instrumentální, socializační. V současné dynamické době a neustále měnících se podmínkách, působících na celou společnost i jedince jako takového, přestalo stačit omezení procesu vzdělávání pouze na děti a mládež, a chápání dospělého coby hotového produktu. Bylo potřeba se zaměřit na proces celoživotního vzdělávání (učení), kde znovu do procesu vstupuje dospělý člověk, aby získal nové znalosti, dovednosti a zkušenosti pro přizpůsobení se měnícím se podmínkám a prostředí. Myšlenka celoživotního vzdělávání není novinkou, z historických pramenů lze čerpat už od Platóna či Aristotela. Jan Amos Komenský ve čtvrté části septologie Obecná porada o nápravě věcí lidských Vševýchova vysvětluje zásady o vzdělávání všech, všestranně a všemu v každém období lidského života. Navrhuje pro každou etapu zaměřenou školu počínaje školou dětství a končící školou dospělosti a školou stáří. (Kumpera, 1992, s. 226) Ze současného hlediska lze vnímat celoživotní vzdělávání jako cíl, který je postupně naplňován praxí.

Barták (2015, s. 11) vzdělávání dospělých definuje jako průřezovou disciplínu, která v sobě obsahuje segmenty pedagogické, sociologické, psychologické, právní, andragogické, ekonomické, etické. Úspěšná vzdělávací a výchovná práce s dospělým účastníkem edukačního procesu vyžaduje respekt k jeho odlišnostem a zvláštnostem. Dospělí účastníci se od dětí a mládeže v edukačním procesu liší především věkem, životními zkušenostmi, různorodou motivací ke vzdělávání, vzdělávacími potřebami, zakořeněnými životními postoji, vlastním přístupem a motivací k významu vzdělávání pro ně samotné, zdravotním stavem a kondicí, množstvím času, který mohou a chtějí do vlastního vzdělávání investovat. Dospělý jedinec, účastník edukační aktivity, se profiluje zejména jistou úrovní psychické a sociální zralosti, systémem hodnot a postojů, vyrovnaností, smyslem pro praktičnost a reálné cíle, životním stylem.

Průcha a Veteška (2012, s. 52) celoživotní vzdělávání / učení popisují jako všechny činnosti související s učením, formalizovaným i neformálním, které se realizují průběžně. Může probíhat formálním, neformálním i informálním způsobem, které Barták (2015, s. 7) definuje následovně.

Formální vzdělávání se realizuje ve vzdělávacích institucích, jejichž cíl, funkce, prostředky, curriculum a způsoby hodnocení jsou jasně legislativou definovány a konkrétně vymezeny. Toto vzdělávání zahrnuje na sebe postupně navazující stupně

a typy. Některé mohou být pro všechny jedince dané společnosti (např. v ČR základní povinné vzdělávání) nebo jen pro určité skupiny (např. středoškolské či vysokoškolské vzdělávání). Typickým příkladem takovéto vzdělávací instituce je škola. Absolvování určitého stupně tohoto vzdělávání je zpravidla potvrzeno certifikátem. Výsledkem formálního vzdělávání je stupeň vzdělání.

Neformální vzdělávání v sobě zahrnuje veškeré řízené procesy vzdělávání dospělých, které není zahrnuto v uceleném školském systému vzdělávání. Je realizováno mimo systém formálního vzdělávání. Je zaměřeno na určité jedince či skupiny populace a provozují, organizují a realizují jej různé instituce pro vzdělávání dospělých, firmy, kulturní zařízení, nadace, vzdělávací agentury a další. I tento typ vzdělávání má cíl a předpokládaný efekt, formu a obsah. Lze jej praktikovat jak přímou, tak i nepřímou formou (distančně).

Informální vzdělávání či spíše učení je proces, při kterém se získávají vědomosti, osvojují dovednosti a tvoří postoje necíleně z každodenního života pomocí zkušeností, prostředí, vazeb a kontaktů v rodině, v práci, při volnočasových aktivitách. Je nesystematické, neorganizované. Vyznačuje se spontánností, samovolností a živelností aktivit, které daný jedinec provozuje. Ale právě zaujetí jedince při jejich provozování způsobuje nezřídka dlouhodobost získaných znalostí, zkušeností a postojů.

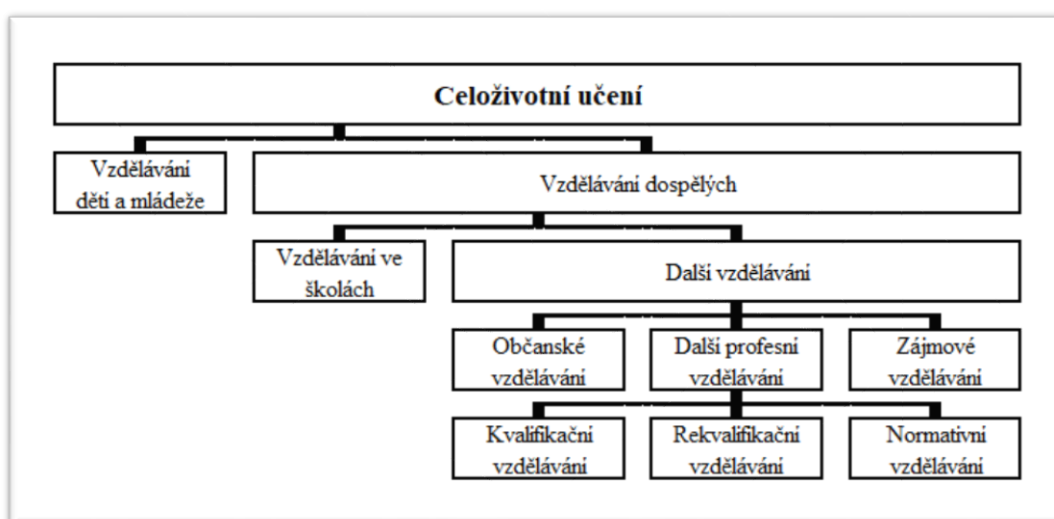
Průcha a Veteška (2012, s. 52) cíl celoživotního vzdělávání / učení spatřují v dosažení zdokonalení znalostí, dovedností a odbornosti. Jedná se, v ideálním případě, o nepřetržitý proces, který staví na souběhu a prolínání se výše uvedených forem učení v průběhu celého života jednotlivce, doslova od jeho narození až po jeho úmrtí. Mezi základní charakteristiku celoživotního vzdělávání lze zařadit také jeho flexibilitu a různorodost v obsahu, formách, metodách, cílech i čase.

Mezi nezbytné předpoklady pro jeho probíhání je vzájemné naplnění možností, motivace a vzdělavatelnosti. Palán (2002, s. 46) definuje „*Pokud se chci něčemu naučit, musím se umět učit, mít i schopnost se učit, musím mít možnost se učit a musím chtít.*“ Tři podmínky MOCI, UMĚT, CHTÍT jsou navzájem propojené. Absence kterékoliv z nich sabotuje realizaci záměru. Vzdělávání může být seberealizací, koníčkem, ale také bolestnou nutností, která je podstupována pouze proto, aby jedinec dosáhl některého ze

svých životních či postupných cílů. Pokud v jedinci převáží pocit utrpení, stala se někde v procesu či v jeho souvislostech chyba. Samotné poslání vzdělávání by mělo přinášet obohacení, naplnění a zušlechtnění. Teprve pak se stává celý vzdělávací proces efektivním.

Celoživotní vzdělávání rozděluje tento proces na vzdělávání dětí a mládeže a na vzdělávání dospělých. Průcha a Veteška (2012, s. 275) definují vzdělávání dospělých jako edukační proces, který zahrnuje všechny edukační aktivity realizované dospělým jedincem v rámci formálního i neformálního vzdělávacího procesu. Další vzdělávání je významnou etapou konceptu celoživotního učení. Může pokrývat nejdelší časový úsek života daného jedince. Sféra dalšího vzdělávání zahrnuje další profesní vzdělávání, do něhož je zařazeno kvalifikační, rekvalifikační a normativní vzdělávání, občanské vzdělávání (formování vědomí práv a povinností osoby jako občana) a zájmové vzdělávání (osobní rozvoj zájmovými aktivitami a seberealizací ve volném čase).

Obrázek 1: Struktura celoživotního vzdělávání / učení



Zdroj: Palán, 2002, s. 30

1.2 Definice a charakteristiky dalšího profesního vzdělávání

Pojem další profesní vzdělávání označuje všechny formy odborného vzdělávání po skončení počátečního formálního vzdělávání. Profesní vzdělávání cílí na rozvoj

požadovaných znalostí, schopností v úzké souvislosti s uplatněním se v rámci podniku a na trhu práce.

Pro Mužíka (2012, s. 25) je další profesní vzdělávání „*zpravidla vázáno na profesi, resp. pracovní pozici a role dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní (reálná způsobilost jednotlivce) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní profese či pozice). Do této oblasti spadá i vzdělávání rekvalifikační, tj. když musí člověk v průběhu svého pracovního života změnit svoji původní kvalifikaci.*“

Národní strategický dokument Bílá kniha, formující vládní strategii v oblasti vzdělávání uvádí další profesní vzdělávání jako: „*nejrozsáhlejší součástí vzdělávání dospělých. Svým významem, kvalitou a kvantitou nejvíce ovlivňuje vzdělávání dospělých jako celek a jeho účinnost v hospodářství.*“ (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, online, cit. 2018-12-28)

1.3 Firemní vzdělávání, jeho cíle a význam

Firemní vzdělávání je specifickou částí vzdělávání dospělých. Je souhrnem veškerých edukačních aktivit, které podnik pro své zaměstnance zajišťuje. Jeho cílem je rozšířit, prohloubit, zvýšit či změnit stávající kompetence zaměstnance, de facto představuje odstranění či zmenšení rozdílu mezi požadovanými kvalifikacemi, potřebnými pro plnění pracovních úkolů, a stávajícím stavem. Firemní vzdělávání, jeho systém a naplňování cílů je přímo ovlivňováno strategií dané organizace. (Průcha a Veteška, 2012, s. 204)

Tureckiová (2009, s. 80) spatřuje jako obecný cíl firemního vzdělávání, probíhajícího uvnitř či vně (např. externími školiteli), nejen ve změnách struktury znalostí, dovedností a postojů pracovníků, které povedou ke zvýšení efektivity při plnění pracovních úkolů, ale také ve vytvoření podmínek vhodných pro seberealizaci pracovníků a jejich dalšího profesního i osobního rozvoje. Tímto pak i naplnění motivační funkce firemního vzdělávání. Při naplňování tohoto obecného cíle lze definovat efekt firemního vzdělávání na následujících úrovních.

Na úrovni znalostí a dovedností, kde se projeví odstranění negativních rozdílů mezi skutečnými znalostmi a zkušenostmi pracovníka a mezi požadavky náplně práce,

případně umožnění rozvoje jeho potenciálu, který může uplatnit v pracovní pozici, která je na cestě jeho kariérního růstu.

Na úrovni postoje, kde na základě firemní politiky a kultury podniku dojde k formování pracovního postoje a přístupu pracovníka k podniku a jeho činnosti, může dojít ke zvýšení loajality vůči podniku, k navýšení pocitu sounáležitosti s týmem a celou organizací.

Na úrovni pracovního jednání a výsledků práce, kde se potvrzuje ochota / motivace pracovníka nově nabitě kompetence efektivně v rámci plnění pracovních úkolů používat, další nové znalosti a zkušenosti nabývat, a v neposlední řadě těmito kroky přispívat k plnění cílů celého podniku a zároveň tak naplňovat vlastní seberealizaci.

1.4 Oblasti firemního vzdělávání

Jak už je výše uvedeno, firemní vzdělávání je souhrnem veškerých edukačních aktivit, které podnik pro své zaměstnance zajišťuje. V rámci těchto aktivit lze definovat dle Tureckiové (2009, s. 81) následující segmenty firemního vzdělávání.

Vzdělávání pracovníků v rámci procesu orientace a sociální i pracovní adaptace na organizaci, pracoviště i práci zahrnuje přípravu pracovníka na plnění pracovních úkolů na nové pracovní pozici, vyjasnění oboustranných očekávání jednání a postupů při naplňování jednotlivých úkolů i vztahových rolí. Může probíhat na základě adaptačního plánu pracovníka pro konkrétní pozici.

Normativní vzdělávání je povinné, předepsané legislativou. Udržuje předepsaný standard způsobilosti včetně jeho otestování. Do tohoto segmentu vzdělávání spadají např. předepsané znalosti a zkušenosti v rámci bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci či z oblasti požární ochrany.

Doplňování kvalifikace prohlubuje, rozšiřuje či zvyšuje kvalifikaci pracovníka dle potřeb podniku podle procesu řízení kariéry.

Změna kvalifikace (rekvalifikace) zahrnuje vzdělávání pracovníka zajišťované či organizované zaměstnavatelem pracovníka při změně jeho kvalifikace.

Individuální rozvoj pracovníků bývá většinou zaměřen na pracovníky vysoce výkonné či s mimořádným potenciálem pro další rozvoj (talent management). Lze sem zahrnout i vzdělávání manažerů či vzdělávání při vytváření nových směrů kariéry i pro další zaměstnance.

Další vzdělávací akce zahrnují programy vzdělávání a rozvoje zaměřené na specifické způsobilosti či postoje pracovníků. Nově sem lze zahrnout i vzdělávání jako přípravu na propouštění (outplacement).

1.5 Proces firemního vzdělávání

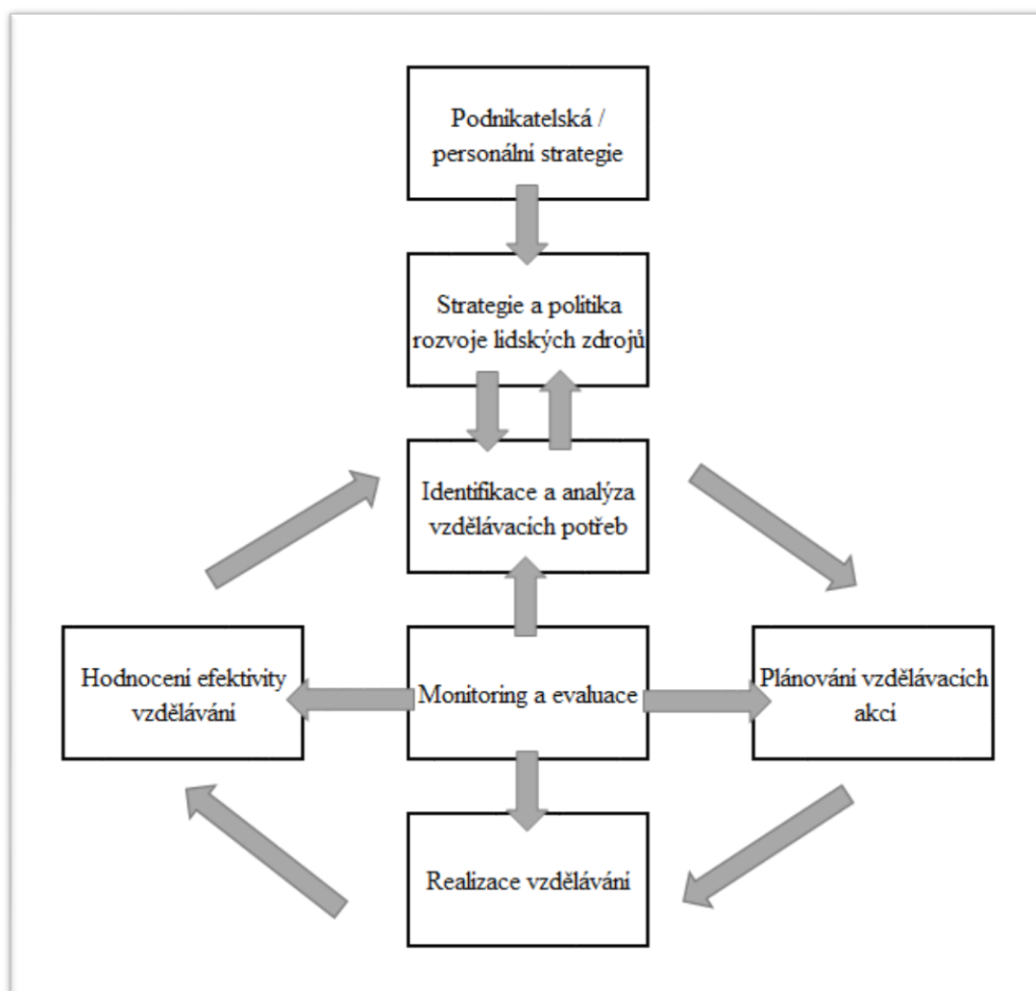
Firemní strategie, firemní kultura a naplňování cílů podniku dává jasný směr strategii řízení lidských zdrojů včetně jejich rozvoje. Lze tedy zjednodušeně říci, že výkon a efektivita při naplňování podnikové strategie a jeho cílů je závislá na výkonnosti a efektivitě podnikových procesů a výkonnosti a efektivitě pracovníků podniku, přičemž procesy a pracovníci jsou na sobě vzájemně závislí. V celém procesu dochází k neustálým změnám daným prostředím podniku, jeho okolím, technologickým, technickým i informačním rozvojem. Pro podnik se pak stává životní nutností držet krok s těmito změnami i rozvojem a vzděláváním vlastních lidských zdrojů. Nezbytným předpokladem pro splnění požadavku efektivity, výkonu a kvality vzdělávání zaměstnanců je jeho systematickosti a těsné propojení se strategií firmy. Takto systematicky vedené vzdělávání zaměstnanců je schopno plnit funkce vzdělávací, rozvojové a inovační, ale i adaptační, orientační, motivační a integrační. Firemní vzdělávání má být jedním z protifluktuálních opatření, má zajistit podniku rozvoj, nebo alespoň udržení efektivity a výkonnosti. Stává se faktorem konkurenceschopnosti firmy na obchodním i pracovním trhu. Přináší rozvoj celé organizaci jako zaměstnavateli, ale i rozvoj hodnoty pracovníků na vnějším pracovním trhu, a tak má i vliv na jejich pracovní mobilitu. (Tureckiová, 2009, s. 81)

Do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků vkládá podnik nemalé prostředky. Náklady by měly představovat návratnou investici. Při vytváření a naplňování projektu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je proto nutné porovnat analýzy stavu počátečního, reálných potřeb podniku k požadovaným kompetencím pro dané pracovní místo. Teprve z toho lze odvozovat konkrétní požadavky na systém vzdělávání, jeho plánování, průběh

a výsledky vyjádřené přínosem zaměstnance, který prošel danou vzdělávací akcí, k celopodnikovým či týmovým cílům. (Barták, 2011, s. 66)

Tureckiová (2009, s. 83) vlastní cyklus firemního vzdělávání, který se skládá z identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích akcí, realizací vzdělávacích akcí a měření efektivity firemního vzdělávání, rozšiřuje o návaznost celého cyklu na strategii podniku a strategii rozvoje lidských zdrojů (jak již bylo popsáno výše), a o monitoring a evaluaci každé jednotlivé sekvence ve standardním cyklu firemního vzdělávání. Právě monitoring a evaluace každého článku standardního cyklu firemního vzdělávání dává podniku možnost zajistit jejich maximální efektivitu. (Obrázek 2)

Obrázek 2: Rozšířený cyklus firemního vzdělávání



Zdroj: Tureckiová, 2009, s. 82

Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb začíná strategickou analýzou vzdělávacích a rozvojových potřeb celého podniku na plánované období. Obvykle se stanovují roční plány, jestliže je však vzat v úvahu i strategický vývoj podniku, mohou být plánované cíle i dlouhodobější. Analýza potřeb celého podniku je pak rozčleněna a zpodrobněna analýzami jednotlivých úseků, oddělení, týmů. Zvláštní pozornost si při analyzování zaslouží nejen analýza deficitu stávajících znalostí, dovedností a postojů pracovních sil, ale i možnost rozvoje potenciálu, který představují. Mezi relevantní zdroje analýzy vzdělávacích a rozvojových potřeb lze zařadit zdroje na úrovni podniku (strategické dokumenty, právní normy), na úrovni skupiny (souhrnné informace z hodnocení výsledků skupiny) a na úrovni jedince (osobní dokumenty, popisy pracovních pozic, kompetenční profily, informace z neformálního a formálního hodnocení pracovníka). (Tureckiová, 2009, s. 84)

Výsledkem tohoto kroku procesu firemního vzdělávání je zjištění mezer, nedostatků ve výkonnosti, které je nutné eliminovat právě firemním vzděláváním, ale taktéž definice očekávaných potřeb rozvoje organizace, jejichž současný deficit může vzdělávání pokrýt. Samotná analýza již přináší i návrh vhodných edukačních aktivit a programů. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 84)

Plánování vzdělávacích akcí je založeno na návrhu scénáře firemního vzdělávání z předchozího kroku, který dále zpracovává a upřesňuje. Při plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 97) potřeba odpovědět na následující otázky:

- **Co?** Jaké budou cíle a témata vzdělávacího procesu, které účastníky edukačních aktivit posunou v jejich kompetencích. Témata by měla být specifická podle konkrétního podniku.
- **Koho?** Jaká bude cílová skupina edukační aktivity. V ideálním případě by měla být homogenní pro danou vzdělávací aktivitu jinými slovy, aby účastníci měli zhruba stejné pracovní zařazení, pohybovali se na podobné znalostní a zkušenostní úrovni.

- **Jak?** Jaké metody, formy a techniky vzdělávací aktivity budou užity, aby tak co nejeftivněji bylo možné naplnit cíle daného vzdělávacího procesu. Existuje celá řada metod, více o nich bude uvedeno v článku 1.6.
- **Kým?** Kdo bude vzdělávací aktivitu organizovat a realizovat. V zásadě jsou dvě možné varianty a to buď interní či externí lektori. Každá z variant má svá pozitiva i negativa. Je nutné je předem zvážit v závislosti na daném cíli, cílové skupině, metodě a připravovaném rozpočtu daného vzdělávacího programu.
- **Kdy?** Při plánování vzdělávacích aktivit je důležité předem určit a stanovit zda určitá aktivita bude jednorázová, kontinuální či periodicky se opakující v určitém časovém odstupu. Stejně tak je důležité naplánovat i vhodné konkrétní termíny, aby aktivita neprobíhala např. v době dovolených nebo v době, kdy je nadstandardní nával pracovních povinností na pracovníky cílové skupiny.
- **Kde?** Kde konkrétně bude aktivita probíhat. Pro některé formy a metody vzdělávání je vhodnější uvnitř podniku, pro jiné naopak je přínosem, když probíhají mimo podnik, kde účastníci nejsou rušeni klasickými operativními problémy a lépe se tak mohou soustředit na přijímání nových informací.
- **Za kolik?** Protože podnik chápe náklady na vzdělávání a rozvoj svých pracovníků jako investici, je potřeba zajistit maximální efektivitu vynaložených finančních prostředků. Do nákladů vzdělávací aktivity se započítávají nejen náklady přímé (náklady na nákup studijních materiálů a pomůcek, na dopravu, lektory, případně ubytování a stravování), ale i náklady alternativní (náklady na vynaložený pracovní čas účastníků). Efektivita vzdělávání vyjadřuje poměr mezi časem a náklady vynaloženými na vzdělávání s následnou požadovanou účinností. Účinnost stanovuje výsledky dosažení stanovených cílů a jejich praktické využívání v pracovní praxi účastníků.
- **Jak bude hodnoceno?** Aby mohla být vzdělávací aktivita řádně a komplexně vyhodnocena, je třeba již v plánech této aktivity stanovit, jakých cílů má být dosaženo, jaké výsledky jsou očekávány ve spojení s celkovými cíli podniku a jeho strategií. Mělo by být orientováno na efektivitu a účinnost dané aktivity.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 96) definují na sebe tři navazující fáze plánů firemního vzdělávání a rozvoje.

- **Fáze přípravná** v sobě zahrnuje předběžnou specifikaci potřeb, analýz a cílů vzdělávacích aktivit. U dlouhodobých plánů by měly být stanoveny cíle částečné či postupné.
- **Fáze realizační** zastřešuje zpracování postupných etap projektu vzdělávání, upřesňuje metody, zakládá úkoly, které je nutné splnit, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků. Při specifikaci jednotlivých částí nastavuje parametry pro velikosti skupin účastníků, prostředí a termíny daných aktivit, formy, konkrétní obsah a průběh.
- **Fáze zdokonalování** je závěrečná fáze tvorby vzdělávacího plánu. Jsou zde hledány možnosti zlepšení celého procesu, jeho efektivity a účinnosti. Při této fázi je vhodné, aby se plánování účastnili již konkrétní organizátoři, lektori, manažeři, případně i účastníci samotní.

Realizace vzdělávacích akcí je založena a vychází z předchozích segmentů cyklu. Sama realizace má celou řadu podob, programů, obsahů, forem, metod, které vycházejí z požadavků efektivního a účelného předávání informací cílové skupině či jedinci a naplnění předem stanovených cílů edukační aktivity. Jejich konkrétní podoba krom jiného vychází i z úrovně rozvoje firemního vzdělávání konkrétního podniku. (Tureckiová, 2009, s. 83)

Měření efektivity a vyhodnocování firemního vzdělávání je poslední nikoliv však závěrečnou fází procesu edukační aktivity. Vyhodnocení totiž může sloužit jako podklad pro další identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb podniku. Je to komplexní proces, který se pokouší o změřitelnost celkových výnosů (mnohé výstupy však nelze finančně změřit) a nákladů. Chápe-li podnik náklady do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků jako investice, je pochopitelné, že se zároveň s tím snaží zjistit efektivitu vynaložených prostředků. Z toho důvodu je třeba zahrnout přínos finanční, který lze měřitelně vyjádřit, i přínos, který je financemi neuchopitelný a má spíše vliv na kvalitu chování, morálky apod. Právě z této nejednoznačnosti vyplývají i nevýhody s hodnocením spojené. Celá tato fáze je náročná na čas, vynaložené finanční prostředky, získávání informací, přičemž

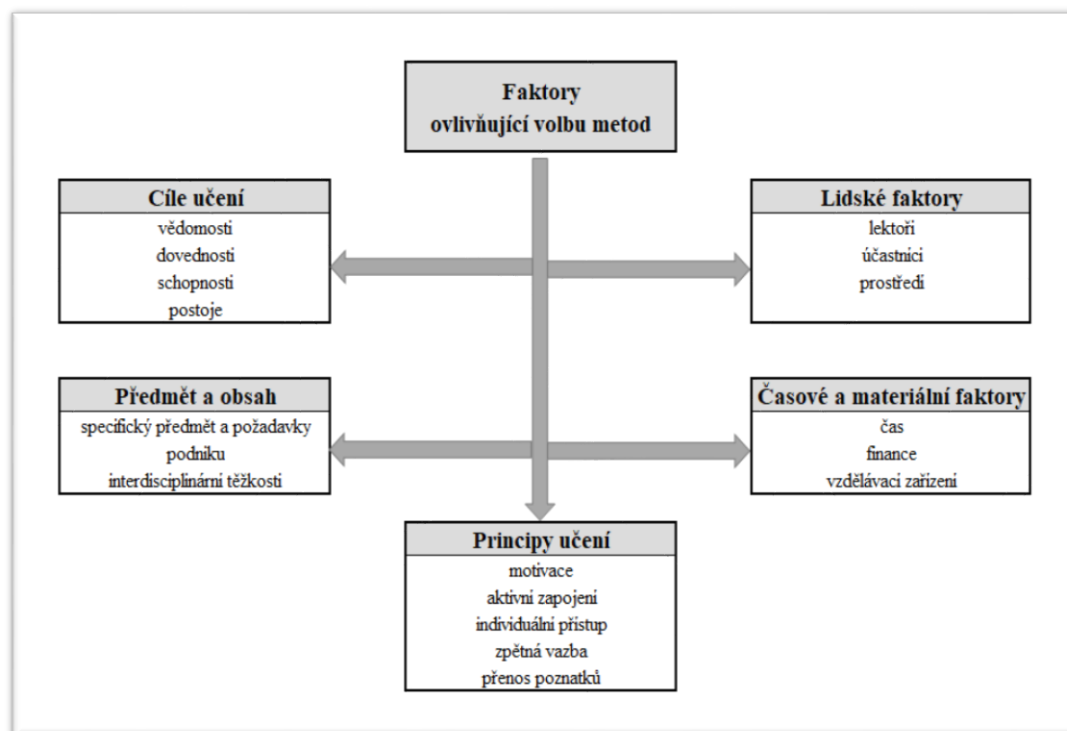
mnohé mohou být nejednoznačné až subjektivní, a spoluúčast lektorů, účastníků a jejich manažerů. Není také jednoduché zcela odlišit, které očekávané změny vyšly pouze z vlivu edukační aktivity nebo byly způsobeny jiným vlivem podnikového prostředí. Přesto na základě výhod z hodnocení plynoucích, poptávka po vyhodnocování edukačních procesů zaměstnanců stoupá. Vyhodnocení dává manažerům nástroj na lepší řízení lidských zdrojů, přispívá k efektivitě vynaložených prostředků, spojuje těsnější vazbou strategické cíle podniku a cíle vzdělávání, zvyšuje pozornost na plnění cílů vzdělávání u účastníků i managementu, klade na účastníky odpovědnost za dosažené cíle aktivity, pomáhá při rozhodování o prioritách vzdělávacích aktivit. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 123-127)

Jedna z doporučených možností evaluace vzdělávací aktivity je Kirkpatrickův model hodnocení na čtyřech úrovních Reakce, Poznání, Chování a Výsledky. První fáze hodnocení je zaměřena na reakci (spokojenost) školených na realizovanou vzdělávací aktivitu. Druhá fáze zkoumá, jakou měla vzdělávací aktivita vliv na znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje školených jedinců. Stručně řečeno, zda se vyškolení pracovníci naučili to, co bylo cílem dané aktivity. Třetí fáze modelu je zaměřena na zkoumání, zdali účastníci vzdělávací aktivity přenesli a nadále přenášejí nabyté znalosti, dovednosti a postoje do každodenní pracovní praxe. A konečně čtvrtá úroveň Kirkpatrickova modelu je zaměřena na hledání odpovědí na otázku, jestli měla vzdělávací aktivita přímý, ideálně pozitivní, dopad na fungování podniku. (Tenkl, 2014, online, cit. 2019-01-22)

1.6 Metody firemního vzdělávání

„Metoda je ve vztahu k profesnímu vzdělávání zaměstnanců didaktickým prostředkem, sloužícím k dosahování cílů organizace. Metoda (řecky methodos) znamená cestu či postup směřující k určitému cíli. Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a učební činnosti účastníků. Je zaměřený na aktivní osvojování záměrně uspořádaného obsahu vyučování a směřuje k dosažení stanovených výchovně vzdělávacích cílů.“ (Barták, 2015, s. 45) Právě výběr metody nebo kombinace několika metod je jedním ze zásadních faktorů pro kvalitní, efektivní a účelné předání edukačního obsahu od lektora směrem k účastníkovi.

Obrázek 3: Faktory ovlivňující volbu metod



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 112

Autoři odborné literatury specifikují různá členění a mnoho metod vzdělávání zaměstnanců. Podle Koubka (1997, s. 250) lze metody vzdělávání rozdělit do dvou základních skupin:

Metody vzdělávání na pracovišti (on the job) mezi typické z nich patří zaškolování, zaučování na konkrétním pracovním postu, při vykonávání běžných pracovních činností, instruktáže, rotace práce, koučování, mentoring. Tyto metody přinášejí výhody především v rychlosti, názornosti a bezprostřednosti při dohledu odborníka či vedoucího zaměstnance. Nevýhodou však může být jistá krátkodobost a nemožnost vyzkoušení alternativních řešení či převzetí zlovyků školitele.

Mezi **metody vzdělávání mimo pracoviště** (off the job) zařazujeme přednášky, demonstrace činnosti, koučování, hraní rolí, samostudium, workshop, případové studie, brainstorming, diskuse, manažerské hry, semináře, učení akcí, diagnosticko-výcvikové programy. Výhody těchto metod spočívají v oddělení vzdělávání od pracoviště, omezení

vyrušení a vlivu operativních problémů pracovníka, hledání nových alternativních řešení, možnosti konzultací i s jinými než pouze s lektorem. Nevýhodou je vyšší náročnost na náklady vzdělávacích akcí, podmínky mohou být naprosto rozdílné než na pracovišti, náročnost organizace školicí akce.

Pro větší účinnost edukačního procesu je důležité zvážit kromě forem a metod aktivit i typy stylů učení jednotlivých účastníků. Učební styl je způsob, kterým daný jedinec vstřebává nové poznatky a kterým tyto informace ukládá do krátkodobé a dlouhodobé paměti. Každý člověk má svůj jedinečný specifický styl, který mu vyhovuje, který upřednostňuje, kterým se naučil učit. Autoři odborné literatury specifikují různá členění stylů učení z různých hledisek. Jednou ze základních teorií je teorie založená na smyslovém vnímání. Podle ní se učební styly rozlišují podle toho, které smysly při vstřebávání nových informací nejvíce student využívá. (Mareš, 1998, s. 49 - 53)

Je vhodné po zvážení všech faktorů ovlivňujících průběh edukačního programu zařadit pro větší efektivitu kombinaci různých metod vzdělávání.

1.7 Bariéry vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je důležitou součástí vzdělávání dospělých. Avšak z rozdílnosti a zvláštnosti dospělých účastníků vzdělávacího procesu vyplývá celá řada překážek, které mohou dospělým (zaměstnancům) komplikovat příjem nových informací. Pokud je možné takové příčiny komplikací identifikovat, je to cesta k postupnému oslabení jejich vlivu případně k jejich úplnému odstranění. Barták (2015, s. 13) dále rozděluje překážky do pěti hlavních skupin bariér.

Percepční bariéry zamezují tomu, co je schopen účastník vzdělávací aktivity vnímat ze svého okolí (podstatu problému, vymezení problému, neschopnosti vidět daný problém z různých hledisek, nevyužití všech smyslů při vnímání, negativní vliv stereotypu a vytváření předpokladů bez zadaných argumentů a důkazů)

Bariéry kultury vytváří kolem dospělého jedince stěnu, za kterou se pohybuje v rámci svých rolí. Na jednu stranu mu právě toto počínání pomáhá v enkulturizaci a socializaci, na druhou jej omezuje v tvořivém rozvoji myšlení, jednání a chování.

Bariéry prostředí působí na jedince rušivým efektem. Může se jednat o nekvalitní pracovní vztahy na pracovišti (nedostatek spolupráce, podpory, konzervatismu), ale i v osobním prostředí („kdybych nebyl tak unavený, neměl tak náročnou manželku“).

Intelektuální a výrazové bariéry jsou způsobeny chybnou, nepřesnou, nedostatečně adekvátní, příliš úspornou či naopak přemrštěnou komunikací mezi komunikátorem a komunikantem. Tyto bariéry může odstranit empatie, zpětná vazba a respektování potřeb, možností a očekávání.

Emocionální bariéry zahrnují všechny strachy a obavy, pramenící z nedůvěry ve vlastní schopnosti, nechuti ke změnám, obavy z nepoznaného či z nutkové touhy neměnného pořádku a bezpečí rezignace.

Barták (2015, s. 17) k možnosti eliminace či omezení vlivu bariér na výsledcích edukačních aktivit podotýká: „*Čím lépe známe své posluchače, tedy míru a kvalitu jejich životních zkušeností, předchozího vzdělání, jejich názorů, přesvědčení a zájmů, tím lépe na ně můžeme působit, účinně, přesně a přesvědčivě argumentovat, dosahovat v daném pedagogickém prostoru požadovaných výsledků.*“

1.8 Úrovně vývoje firemního vzdělávání

Tureckiová (2009, s. 86) definuje pro současný život firem tři úrovně ve vývoji firemního vzdělávání, které rozlišuje na základě systémovosti resp. nesystému a specifickém přístupu zaměstnavatele ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců.

Úroveň 1 – Nesystematické firemní vzdělávání s deklarovanou převahou výcviku. Pro tuto úroveň je typické, že soustavnost vzdělávání je zaměstnancům zaměstnavatelem poskytována pouze do výše zákonné povinnosti, jako je cyklické obnovování znalostí z bezpečnosti práce a ochrany zdraví, požární ochrany, nebo nekoncepční odstraňování nedostatků ve znalostech či dovednostech jednotlivých pracovníků či pracovních skupin.

Úroveň 2 – Systematické firemní vzdělávání dle schváleného plánu. Pro tuto úroveň je typická již její systematicčnost při realizaci vzdělávacích programů podle předem vytvořených analýz a stanovených plánů vzdělávání a rozvoje. Stále převažuje

odstraňování deficitů v rozdílech mezi požadovanými znalostmi, zkušenostmi a postoji pracovníků a mezi požadavky kompetencí daných pracovních pozic. Nejčastěji se tak děje prezenční formou vzdělávací aktivity či e-learningem. Tato úroveň často postrádá koncepční evaluaci edukačních aktivit. Chybí koncepčnost vzdělávání a rozvoj pro všechny skupiny zaměstnanců. Nezřídka je systém vzdělávání a jeho aktivity zaměřeny pouze na určité skupiny pracovníků, u kterých může svým způsobem plnit krom jiného i retenční funkci. Systém bývá rigidní s problematickým včleňováním nových požadavků a změn. Přes všechna uvedená negativa je to významný pokrok v tvorbě systému firemního vzdělávání.

Úroveň 3 – Systém firemního vzdělávání kombinující plánované a aktuálně zařazované vzdělávací a rozvojové aktivity. Teprve tato úroveň přináší s větším či menším úspěchem efektivní propojení systematicky analyzovaných, plánovaných, realizovaných a vyhodnocovaných edukačních aktivit dle identifikované potřeby aktuálně zařazovanými rozvojovými a vzdělávacími aktivitami. Toto zařazení aktuálních potřeb se neděje ad hoc, ale na základě monitoringu a evaluace. Pro tento stupeň je typická průběžná podpora rozvoje předem definovaných skupin pracovníků. Rozvoj je v souladu se strategickými cíli organizace a potřebami organizace, skupiny a jednotlivých členů pro jejich naplňování.

V praxi podniků se nezřídka jednotlivé úrovně prolínají, případně jejich přechod od jedné k druhé není nijak ostře ohraničen. Základní postupem mezi jednotlivými úrovněmi je „...*postupný přenos důrazu od odstraňování negativních rozdílů mezi aktuálním a žádoucím profilem kompetencí a tím i převahy formalizovaných vzdělávacích a mezi nimi především výcvikových aktivit k podpoře rozvoje potenciálu členů organizace.*“ (Tureckiová, 2009, s. 90)

2 FIREMNÍ KULTURA

Význam slova kultura je velmi úzce propojen s civilizací, zdokonalením, zastřešuje oblasti umění, architektury, vzdělávání, literatury i vztahů mezi lidmi. Geert Hofstede při zpracování výsledků výzkumů rozličnosti národních kultur definoval kulturu jako „*software mysli*“, a právě toto kolektivní naprogramování mysli skupiny je to, co ji odlišuje od skupin ostatních. (Hofstede In: Müller, 2013, s. 16) Pojem firemní kultura z předchozí definice úzce vychází. Firemní kultura představuje vše, co podnik a lidé v něm vytváří, procesy, komunikace, dokumenty. Zahrnuje vše, jakým způsobem podnik a jeho pracovníci působí na své okolí i na sebe navzájem uvnitř struktury podniku. Šigut (2004, s. 87) o podniku říká „*Každý podnik je chápán nejen jako výrobní, ale také jako sociální systém.*“ Zároveň s tím firemní kultura sama veškeré vztahy a působení ovlivňuje. Přesné vymezení firemní kultury lze definovat jako soubor norem a hodnot, které v podniku převládají či dominují, jsou pro danou jednotku specifické a individuální. Je samozřejmé, že každý jednotlivý pracovník podniku nemá zcela shodné hodnoty jako ostatní i jako celek. Pro firemní kulturu je však rozhodující, které hodnoty převládají, a to nejen na principu jednoduché většiny, ale také na důležitosti a síle vlivu nositele těchto hodnot, pokud je ostatní přijímají a berou za své nebo zda se se svými osobními hodnotami ocitá na okraji zájmu a vlivu. Barták (2011, s. 170) ke sdílení firemní kultury podotýká „*Sdílená firemní kultura představuje průmět firemní filozofie, firemní vize a hodnot do rozvojové orientace firmy a jejich zaměstnanců. Výsledkem je souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) představ, přístupů a hodnot ve firmě sdílených,...*“

Firemní kultura má nezanedbatelný, ne-li klíčový, vliv na to, jak se podnik dál bude rozvíjet, jaký bude jeho výkon, efektivita a úspěch. Přesto nezřídka praxe podniků preferuje pozornost zaměřenou na procesy a strukturu, ale firemní kulturu považuje za samozřejmost, o kterou není třeba pečovat. Firemní kultura pak zůstává na okraji zájmu, což se může stát rizikovým a ve výsledku rozhodujícím faktorem pro přežití či úpadek podniku. Právě ona rozhoduje o tom, zda pracovníci podniku s ním spojují své cíle, ambice a tužby. (Barták, 2011, s. 13)

2.1 Prvky firemní kultury

Barták (2011, s. 13) firemní kulturu vyjadřuje následujícími body:

Přesvědčení definují Lukášová a Nový (2004, s. 23) jako základní zafixované představy o realitě a jejím fungování, kterou pracovníci podniku považují za naprosto samozřejmou, nezpochybnitelnou. Fungují nevědomě a automaticky a z těchto důvodů není jednoduché je specifikovat.

Hodnoty představují jeden ze základních kamenů firemní kultury. Vyjadřují etický až morální přístup pracovníků k tomu, co je v podniku označováno jako dobré či jako špatné. Není jednoduché je definovat, ale projevují se při každodenní existenci podniku, při řešení problémů, v komunikačních tocích uvnitř i s okolím firmy, při vytváření struktury a procesů. Většinou základní hodnoty vtiskne zakladatel společnosti a postupně pak i její management. Právě toto prvotní nastavení hodnot přitahuje do podniku pracovníky se stejným či podobným hodnotovým žebříčkem.

Zásady představují pravidla vyžadovaného a žádoucího chování. Lukášová a Nový (2004, s. 24) hovoří o normách, které umožňují lidem v podniku předvídat chování ostatních pracovníků. Je to návod pro verbální i neverbální komunikaci, předpoklad ostatního chování, odívání. Některé zásady je možné stanovit v podnikových směrnících a následně pak vyžadovat, vynucovat či přímo sankcionovat. Pokud však zásady byly vytvořené všeobecně přijatým názorem, hodnotou, pracovníci podniku je dodržují a respektují z vlastního přesvědčení, čímž vytvořeno zdravé klima v podniku.

Postoje Barták (2011, s. 13) specifikuje jako stavy relativně dlouhodobé, které jsou připraveny realizovat určité jednání. Vyjadřují hodnocení pracovníka k ostatním pracovníkům podniku, k pracovním nástrojům, strojům, pomůckám, prostorům firmy, k dění v podniku i mimo něj. Určují reakce pracovníka k realitě podniku, k událostem, spolupracovníkům, managementu i ke společnosti jako takové. Jsou to tři vzájemně na sebe působící a navazující úrovně.

Kognitivní postoje jsou vytvářeny myslí, představami, názory, které má pracovník k realitě, vyvolávající postoj.

Emocionální postoje jsou vytvářeny city a pocity pracovníka k realitě či k tomu, co v něm realita vyvolává.

Konativní (behaviorální) postoje vytváří chování či reakce vůči realitě.

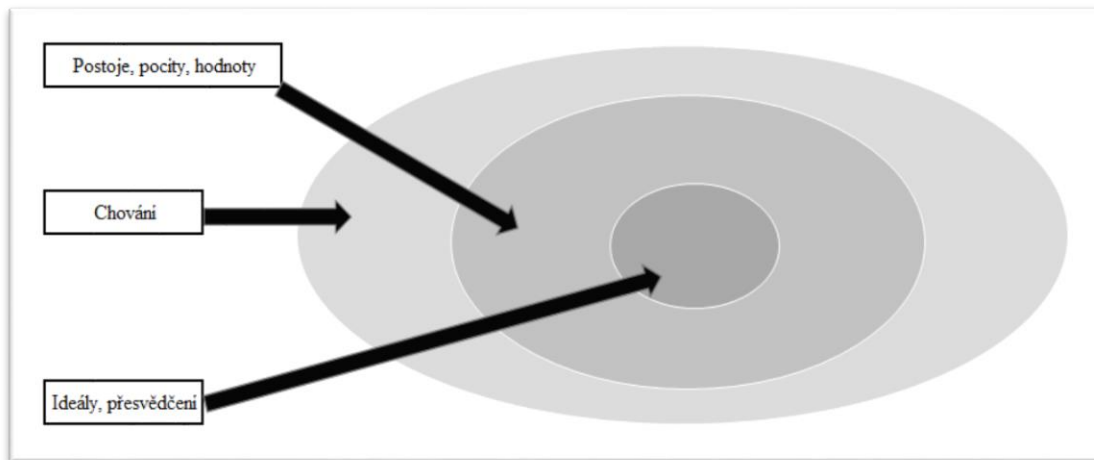
Artefakty Barták (2011, s. 14) rozlišuje na materiální a nemateriální podoby. **Materiální artefakty** bývají často v podniku těmi nejviditelnějšími prvky firemní kultury. Lze mezi ně zařadit sídlo podniku, vybavení interiérů, barvy, technologie, prostředky, dress code, stroje a nástroje. V neposlední řadě i logo společnosti, které není pouhou značkou, obrázkem, ale identifikuje daný podnik, vytváří v širokém okruhu povědomí o jeho existenci. Stává se jeho symbolem. Symbol (z řečtiny σύμβολον, z latiny symbolum) je tradičně vizuální znak, který odkazuje na určitý tradiční nebo konvenční význam. Vyjadřuje skutečnosti, je nositelem významu pro obvykle teritoriálně či časově vymezenou skupinu lidí, pro které představuje určitý význam (Všeobecná encyklopedie ve čtyřech svazcích, 1996, s. 293).

Právě pro svoji viditelnost mohou být materiální artefakty při správném nastavení firemní kultury stmelujícím faktorem, reprezentující podnik ve vnitřním prostředí, ale i na obchodním či pracovním trhu.

Nemateriální artefakty zahrnují firemní historky, mýty, rituály, používaný jazykový styl, slang. Těmito prostředky je předávána firemní kultura její normy, hodnoty, postoje novým nastupujícím pracovníkům, následně pak všem také pocit sounáležitosti s podnikem i mezi sebou navzájem.

Firemní kultura je všudypřítomná v organizaci, v jejím každodenním životě. Ovlivňuje spokojenost pracovníků v podniku, jejich vztahy, komunikační toky, výkon, atmosféru, následně tím i vztahy podniku k jeho okolí, odběratelům a dodavatelům, jejich spokojenost, a tedy i samotnou úspěšnost firmy na trhu. Její všudypřítomnost s sebou přináší při jejím špatném nastavení vedením podniku i značná rizika. Především v nepropojení jednotlivých prvků, umělém nastavení, při špatné komunikaci při objasňování jejího specifika. Z toho důvodu je třeba, aby vedení podniku nepodceňovalo dlouhodobou činnost při jejím vytváření.

Obrázek 4: Model firemní kultury



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 155

2.2 Faktory ovlivňující firemní kulturu

Každý podnik je svébytně specifický. Každý podnik má svůj moment vzniku, tempo vývoje, rychlost růstu, rozšíření, období rozvoje či naopak stagnace, úpadku případně zániku. Je podle Bartáka (2011, s. 15) ovlivňován řadou faktorů tzn. vnějšími, které sám ovlivnit nemůže, případně jen z části, a je nucen se jim přizpůsobit např. legislativa ČR a EU, politický, ekonomický a sociální systém, ekologie, ale také národní kultura a morální hodnoty, a vnitřními. Müller (2013, s. 88 – 93) vytyčuje a specifikuje tyto vnitřní faktory ovlivňující firemní kulturu:

Historie a management společnosti jako klíčoví nositelé firemní kultury, prvotních myšlenek, postojů a hodnot, na jejichž základech je podnik vybudován.

Velikost organizace je logicky jedním z podstatných faktorů firemní kultury. V malé organizaci, kde osobní vazby mezi lidmi i vedení společnosti jsou přímé, většinou bez spojovacích mezičlánků, nebude pravděpodobně potřeba tak dokonale propracované struktury, norem a směrnic jako v organizaci velké, která by bez toho byla zcela nefunkční a nemohla by koordinovat práci svých zaměstnanců.

Cíle a vize podniku včetně **strategií**, kterými chce podnik svých cílů dosáhnout, mají významný vliv na formování firemní kultury. Pro podnik, jehož cíl tkví v dlouhodobé práci a dlouhodobém uspokojování potřeb svých zákazníků, je zásadní a rozhodující trvalý a stabilní rozvoj, takový podnik bude mít firemní kulturu postavenou na jiných základech než firma orientovaná na rychlý zisk a dynamiku.

Hlavní používaná technologie resp. hlavní pracovní náplň podniku bude firemní kulturu ovlivňovat svou specifikou, zda se jedná převážně o činnosti fyzické, extrémně fyzicky či psychicky náročné, obchodní, vědecké, kreativní.

Pracovníci v podniku jsou faktorem ovlivňujícím firemní kulturu a zároveň jejím nositelem a reprezentantem. *„Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. Nestací totiž, aby byl podnik vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoli technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 34) Rozdílnost hodnot, postojů, zvyků, osobních cílů každého jedince, prostředí, ze kterého přichází, touhy, které chce práci v podniku naplnit, představuje pro vedení podniku úkol pro nastavení správné firemní kultury, která bude jednotlivce motivovat a spojovat v celek.

2.3 Typy firemní kultury

Typy firemní kultury vycházejí z rozdílnosti řízení podniku a vedení lidí. Specifika jednotlivých přístupů se propisují do celkové atmosféry a vnitřního organismu podniku, které ovlivňuje i působení a prezentaci firmy pro okolní svět. Bartáková typologie (2011, s. 16) rozlišuje několik základních typů firemní kultury.

Kultura moci se opírá o dominantního jedince, který stojí v čele organizace, sám direktivně rozhoduje o všech zásadních otázkách a tím i o úspěchu či neúspěchu celé společnosti. Je to silná firemní kultura, schopná rychlé reakce na změny či hrozby. Výraznou stránku v ní představují sociální síť a mocenský vliv. Převážně funguje u malých tzv. rodinných firem či ve finančních společnostech. Také nachází uplatnění v podniku, kde je nutné zavést krizové řízení.

Funkční kultura představuje model, kde dominuje byrokracie a striktní vertikální struktura, zatížená množstvím mezičlánků, monitorovacích a kontrolních bodů. Jejím krédem je vykonat věci správně, bez ohledu na efektivitu a výkon, oporu jí poskytují množství nařízení a směrnic. Postrádá flexibilitu, může být až rigidní. Nachází uplatnění u organizací, jejichž prostředí nevyžaduje výraznou dynamiku.

Kultura rolí vychází z předpokladu, že ke každé roli jsou přiřazena pravidla, procesy a odpovědnost. Od pracovníků není očekávána kreativita, ale přesné dodržování pravidel a postupů na základě dané odpovědnosti a jejich odborné kvalifikace. Rozhodování je racionální, nepřekračující předepsaná pravidla. Tato kultura najde uplatnění v prostředí, které je stabilní nebo relativně stabilní.

Kultura úkolů je typická znakem orientace na cíl, rychlostí a flexibilitou při realizaci projektů. Pravomoci pracovníků se odvíjejí spíše od jejich kvalifikace, osobní a sociální způsobilosti než aby byly svázány čistě zastávanou pozicí. Tato kultura je typická pro společnosti, které potřebují pro svoje působení velkou dynamiku, obklopuje je silné konkurenční prostředí, jejich podnikání může být vysoce rizikové nebo jejich služba či výrobek nemají dlouhý životní cyklus.

Procesní kultura má výrazný znak ve spolupráci. Propojuje aktivní pracovníky, kteří spoluprací rozvíjejí potenciál, jenž se uplatňuje při realizaci sdílených projektů. Týmově se snaží jít cestou optimalizace procesů, objevují nové příležitosti pro podnikání, inovují stávající. Každý jedinec přispívá v týmu k plnění cílů podniku podle svého potenciálu.

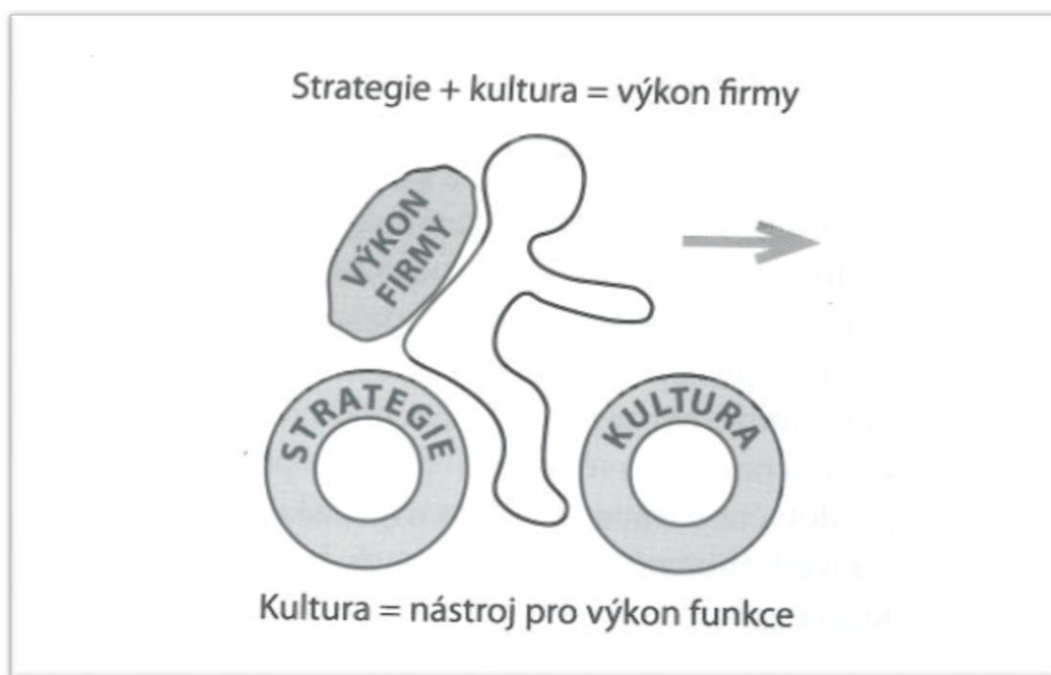
Osobnostní kultura je typická sebe sama řídícím jedincem, kterého s ostatními spolupracovníky spojuje podnik nastavenými vztahy a procesy. Pracovníci sdílejí společnou myšlenku, ale své úkoly a projekty řeší většinou sami. Tato firemní kultura se uplatní ve specifických podmínkách podnikání např. ateliér architektů či společnost makléřů.

2.4 Využití firemní kultury

Přínos nastavení firemní kultury je pro existenci a rozvoj podniku zásadní. Její vliv, ať pozitivní či negativní, úzce souvisí s kvalitou a mírou jejího sdílení a přijetí jednotlivými zaměstnanci. Není podstatné, zda nositelem firemní kultury jsou služebně

starší pracovníci, kteří ji pouze svým přístupem a chováním předávají služebně mladším, nebo zda je ve velkých společnostech podpořena i řadou směrnic. To důležité pro existenci podniku, pro jeho adaptaci a konkurenceschopnost na trhu, je její správné nastavení.

Obrázek 5: Vliv strategie a firemní kultury na výkon firmy



Zdroj: Müller, 2013, s. 94

Müller (2013, s. 94) názorně srovnává souvislost mezi firemní kulturou, strategií a výkonem podniku k jízdnímu kolu, kde je firemní kultura předním kolem, které udává směr pohybu, a právě ono rozhoduje, zda podnik jede přímo za svými cíli, nebo jej sužují objížďky a nerovnosti na cestě. Strategie představuje hnací motor a hybnou sílu. Avšak ani ten nejsilnější motor nepřispěje k očekávaným výsledkům, když kolo nebude mít jasně specifikovaný směr. Právě toto rozhoduje, zda podnik uveze plný a náročný batoh výkonu nebo jen tenký ruksáček. (viz Obrázek 5)

PRAKTICKÁ ČÁST

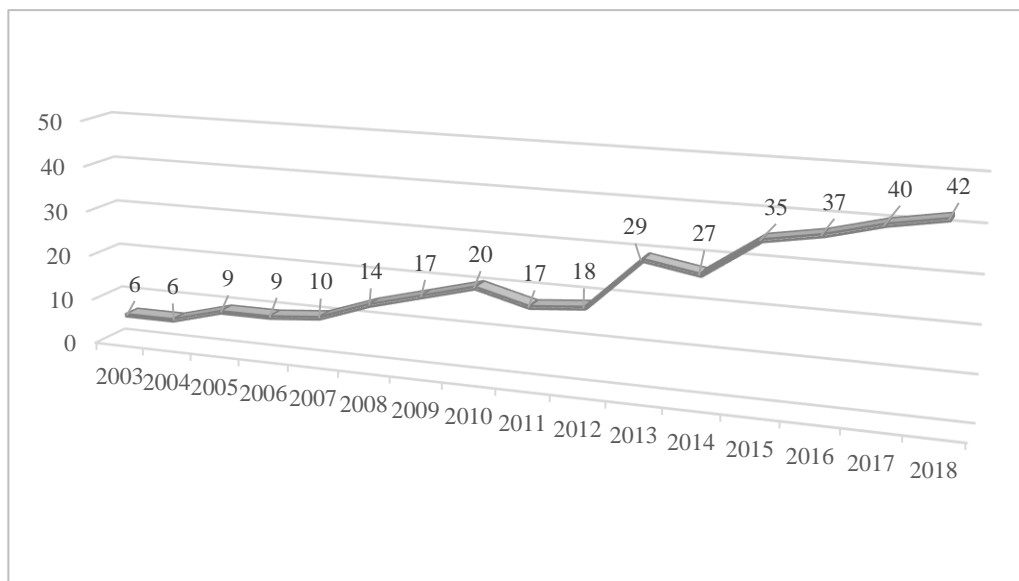
Praktická část bakalářské práce krátce představuje vybranou společnost SKYLAB, spol. s r.o. (dále jen SKYLAB) včetně základních znaků její firemní kultury, a zabývá se konkrétní situací vzdělávání zaměstnanců na technických juniorských pozicích. Je definován cíl práce, stanoveny hypotézy, které budou ověřeny nebo vyvráceny průzkumným šetřením. Následně bude provedena analýza výsledků a jejich interpretace. V posledním oddíle praktické části na základě informací z oddílů předchozích bude specifikován návrh nové tvorby plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců z cílové skupiny v daném podniku.

3 VYBRANÁ SPOLEČNOST SKYLAB, SPOL. S R.O.

3.1 Profil společnosti, historie a současnost

Základy společnost SKYLAB byly položeny v únoru 1996. Pan Jiří Pokorný (nynější majitel a jednatel SKYLAB) a pan Jan Varga (nynější projektový manažer SKYLAB) kooperovali v oblasti IT se zaměřením na služby a produkty, jako fyzické osoby. Služby byly především cílené na vývoj aplikací, prodej hardwaru a softwaru, spravování sítí malých firem. Postupně se k portfoliu služeb přidaly služby z oblasti telekomunikace, internetové konektivity a webhostingu, posléze i systémové integrace a projektové činnosti. V září 1999 se na těchto základech rodí nový subjekt SKYLAB, spol. s r.o. Společnost roste a začíná poskytovat odbornější a zároveň i komplexnější služby z oblasti ICT. Její doménou se stává specializace na projekty a realizace ICT systémů, tvorba programových systémů a služby systémového integrátora. Růst společnosti dokládá i nárůst počtu zaměstnanců (viz Graf 1, s. 34). V současné době je SKYLAB pro své zákazníky garantem a poskytovatelem komplexních služeb v oblasti ICT, projektů a správou počítačových sítí včetně serverových řešení. Poskytuje služby helpdeskového a servisního centra, správu systémů včetně ekonomických systémů a systémů ERP. Vyvíjí zakázkové aplikace a nadstavby informačních systémů. Poskytuje komplexní služby při tvorbě webových stránek a prezentací. Zajišťuje kybernetickou ochranu a bezpečnost dat, pomáhá svým klientům při naplňování požadavků GDPR. Cílem společnosti je poskytování komplexních a kvalitních služeb svým klientům.

Graf 1: Nárůst počtu zaměstnanců SKYLAB od roku 2003 do současnosti



Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Cíl společnosti je naplňován každodenní prací a přístupem zaměstnanců SKYLAB ke každému klientovi společnosti, vzájemným respektem a loajalitou, předpoklady pro dlouhodobou oboustranně výhodnou spolupráci.

Naplňování těchto cílů klade na zaměstnance nároky jak odbornostní, tak osobní. Noví zaměstnanci SKYLAB jsou při výběrových řízeních na jednotlivé pozice vybíráni tak, aby splňovali kompetence, které pozice vyžadují, v celé škále. To znamená nikoliv jen po odborné stránce, ale právě i osobními vlastnostmi, motivací a vizí. Také je hmatatelná snaha firmy, aby pracovním prostředím, přátelskou atmosférou, firemní kulturou a ostatními pracovními podmínkami či odměnami motivovala pracovníky k dosahování firemních strategických cílů tak, aby je chápali jako cíle vlastní. Mezi motivující a podporující podmínky patří samozřejmě i možnost vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Jedním z výrazných historických podnětů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bylo zapojení společnosti SKYLAB projektem Aristoteles 2012 do 6. Výzvy Operačního programu Praha – Adaptabilita (OPPA), kterou v roce 2012 pod záštitou Evropské unie resp. Evropského sociálního fondu vyhlásil Magistrát hlavního města Prahy. Projekt Aristoteles 2012 si stanovil jako cíl osobní růst zaměstnanců z cílové skupiny této výzvy (zaměstnanci do 30 let, zaměstnanci na mateřské / rodičovské dovolené nebo

bezprostředně po návratu z ní, zaměstnanci s nižším než úplným středoškolským vzděláním), zvýšení jejich hodnoty na pracovním trhu i v rámci SKYLAB, zvýšení jejich kvalifikace a motivace jednotlivých pracovníků nadále pokračovat v profesním a osobním růstu a vzdělávání. V Závěrečné monitorovací zprávě je doloženo, že všechny stanovené cíle byly naplněny.

Pro SKYLAB je důležitá výše kvalifikace a plnění kompetenčních modelů jejich zaměstnanců i z důvodu možnosti nechat se certifikovat coby partner světových výrobců či dodavatelů produktů a technologií. Firma se tak stává konkurenceschopnější na trhu a představuje jak pro zákazníky, tak vlastní zaměstnance i celé tržní okolí, kvalitnějšího a kvalifikovanějšího partnera. SKYLAB se v letošním roce díky vzdělávání, rozvoji a práci zaměstnanců certifikovala či recertifikovala na Microsoft Silver partner, Microsoft EDU partner, HPi Registered business partner, HPE Business partner, ESET Gold partner, Fortinet Registered partner, ZyXEL Silver partner, Solitea Certifikovaný profesionál S3, Implementační partner S4 a Implementační partner S5. Tyto certifikáty představují SKYLAB v očích klientů jako spolehlivého, důvěryhodného obchodního partnera s jistotou kvality služeb. Pro stávající či budoucí zaměstnance se firma stává atraktivnějším zaměstnavatelem, u kterého může najít potenciál pro svůj kvalifikační, kariérní a osobní růst. (Marková, 2017, s. 25)

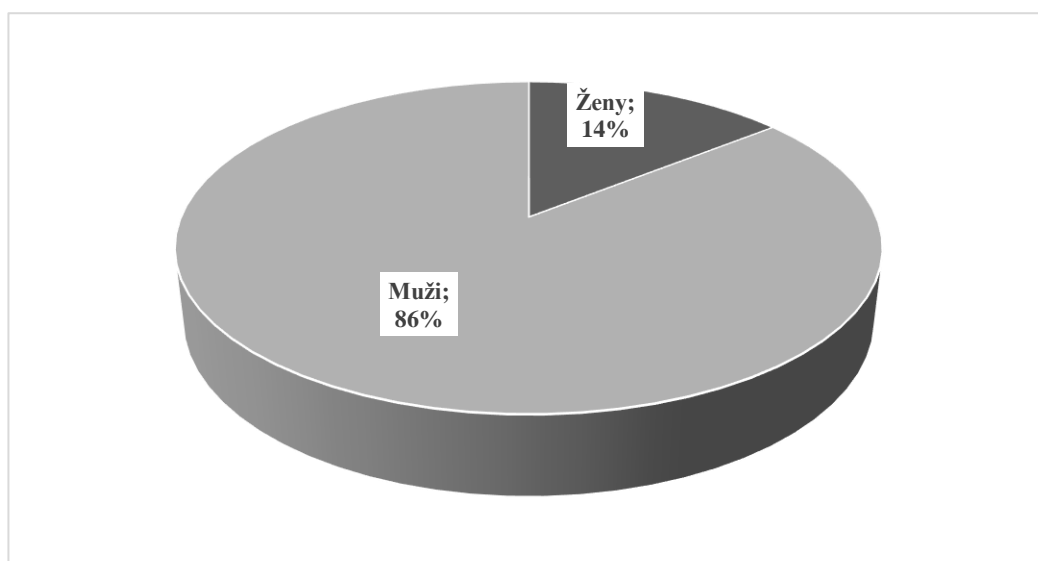
3.2 Organizační struktura a struktura zaměstnanců

Organizační struktura SKYLAB v současné době na základě historických pramenů a nynějších požadavků a nároků, jež jsou na ní kladeny, zařazuje své zaměstnance do tří oddělení. Historicky nejstarším strukturním prvkem je oddělení techniky. Dnes se rozčleňuje na jednotlivé klientské týmy, dále pak tým Centrálních služeb, tým Domén a hostingů a tým HelpDesku, jehož pracovníci zajišťují technickou podporu zákazníkům SKYLAB 24 hodin / 7 dní v týdnu. Druhým významným prvkem struktury SKYLAB je obchodní oddělení, které je rozděleno na vlastní tým obchodu a tým logistiky. Třetím oddělením je oddělení vývoje, které vyvíjí pro obchodní partnery SKYLAB webové stránky, jejich napojení na informační systémy, vlastní informační systémy a jejich nadstavby. Čtvrtým prvkem struktury je samostatný tým služeb ERP, zaměřený obchodně

i technicky na systémy a produkty MONEY S3, S4 a S5 společnosti Solitea Česká republika, jejímž je SKYLAB certifikovaným partnerem.

Struktura zaměstnanců je výsledkem působení oboru ICT, ve kterém SKYLAB podniká, její firemní politiky a kultury. Přesnější skladbu struktury podle různých hledisek znázorňují následující grafy (Graf 2; Graf 3, s. 37).

Graf 2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

3.3 Prvky firemní kultury

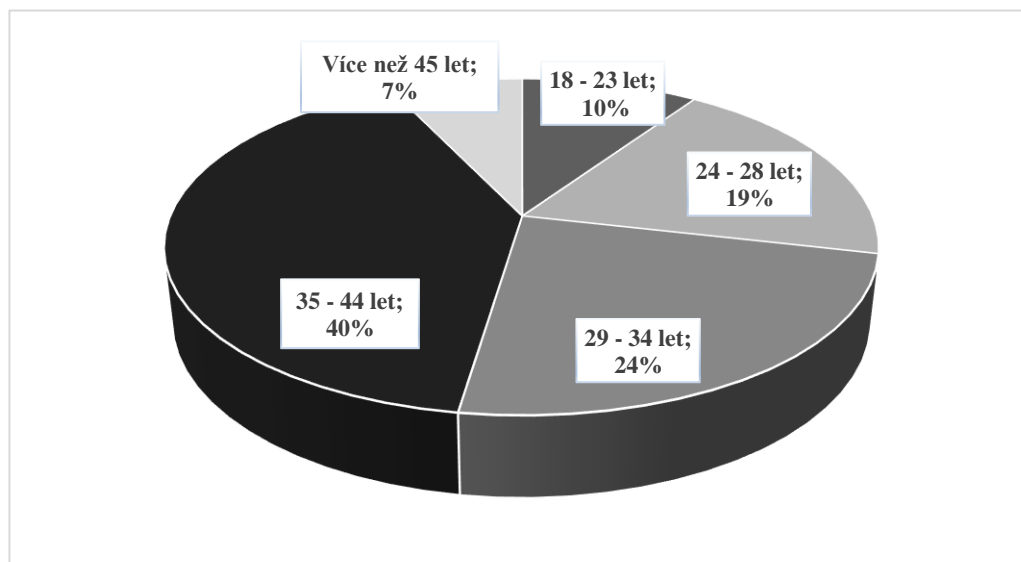
Základní kameny firemní kultury SKYLAB se vytvářely postupně od vzniku společnosti až po její současnost.

Základní přesvědčení

Zrod SKYLAB byl podložen dohodou dvou mužů, kamarádů o vytvoření společného podnikání. Právě základy společnosti vystavěné na přátelství a dohodě prostupují atmosféru a každodenní život celého podniku. Nezřídka působí pro své okolí dojemem „rodinného“ podniku, ač „rodina“ SKYLAB s legální formou rodiny nemá nic společného. Pouze to v prostředí podniku staví kvalitu mezilidských vztahů a atmosféry

na pracovištích v jejich důležitosti na stejnou úroveň jako je kvalita a efektivita odvedené práce vůči zákazníkovi a jeho spokojenost.

Graf 3: Struktura zaměstnanců dle věkových skupin



Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Hodnoty

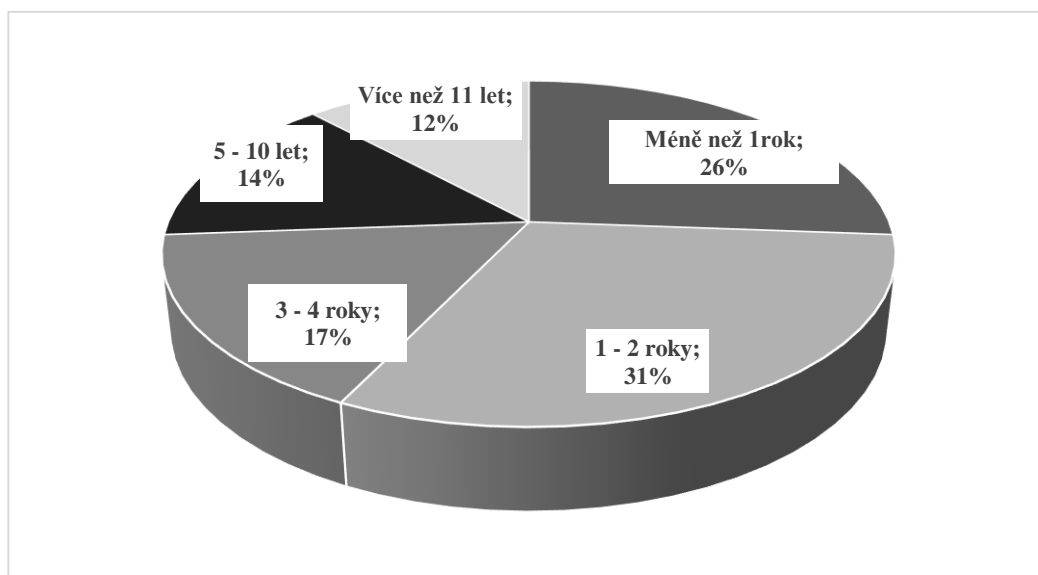
Po celou svou historickou existenci SKYLAB deklaruje jako nejdůležitější hodnotu spokojenost na straně zákazníka, dlouhodobé odběratelsko-dodavatelské vztahy, založené na vzájemné spolupráci, dlouhodobé vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, založenými na oboustranné spokojenosti, a důraz na profesionální i osobní kvalitu pracovníků a jejich rozvoj a růst.

Obor ICT je jedním z nejdynamičtější se rozvíjejících oborů hospodářství, přesto struktura pracovníků odvíjející se podle délky pracovního poměru (viz Graf 4, s. 38) dokladuje, že hodnoty firemní kultury a firemní strategie a politiky SKYLAB jsou pro zaměstnance natolik motivační, že 43 % z nich je v pracovním poměru déle jak 2 roky, a 26 % z nich déle jak 5 let, přičemž pouze v roce 2018 nastoupilo do pracovního poměru do podniku 26% nových zaměstnanců.

Zásady

Základní zásadou jednání ve SKYLAB je slušnost ve všech významech i typech vnímání tohoto slova. Kvalitně a rychle odvedená práce zákazníkovi je slušnost, zaplatit včas, ve splatnosti dodavatelům jejich faktury je slušnost, starost o potřeby pracovníků a pomoc při realizování růstu zaměstnanců je slušnost, respekt, úcta a spolupráce mezi zaměstnanci samými navzájem je nejen předpokládané chování, je to slušnost. Se zásadami chování je při nástupu seznamován každý nový zaměstnanec při vstupním zaškolení, v manuálu nováčka a také v rámci adaptačního procesu.

Graf 4: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru



Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Postoje

Tato bakalářská práce cílí na tvorbu plánu vzdělávání pro pozice IT specialista junior, proto při definování jednotlivých prvků firemní kultury bude vyzdvižen ten postoj, který se týká právě juniorských pozic. Tento postoj se týká nahlížení pracovních a pozičně senioršších pracovníků k těm služebně mladším či méně zkušeným. Je to pomoc, rada, nabídnutí řešení, pokud pracovník junior za svým kolegou přijde s žádostí o pomoc při řešení nějakého pracovního problému. Na ročním pracovním hodnocení v roce 2017 to jeden z nich popsal zhruba těmito slovy: „*Pokud jsem měl pracovní problém s řešením*

správy sítě u minulého zaměstnavatele, najednou se okolo mě vytvořilo prázdno a nebyl nikdo, kdo by se alespoň zajímal. Když stejná situace vznikne tady a já v místnosti techniky řeknu, mám ten a ten problém, neseťkal jste se už někdo s něčím podobným, vytvoří se kolem mě najednou skupinka dvou tří techniků a společně nalezneme řešení.“

Artefakty materiální

Jedním ze **symbolů** (artefaktů) SKYLAB je její název. Skylab (nebeská laboratoř), významný projekt NASA, byla orbitální stanice, která odstartovala z USA do vesmírného prostoru 14. 5. 1973. V letech 1973 a 1974 na ní pracovaly tři po sobě jdoucí americké trojčlenné posádky. Po celkem 2.249 dnech Skylab ve vesmíru byl projekt v roce 1979 ukončen. Projekt Skylab je hodnocen samotnou NASA jako významný úspěch (Lála a Vítek, 1982, s. 339 - 344). Při vzniku společnosti SKYLAB z úcty k výzkumu vesmíru byl právě tento název jednatelem, fanouškem sci-fi, stanoven.

Významným artefaktem je **logo** SKYLAB (Příloha B). Logo po dobu existence společnosti prošlo pouze jedinou změnou, z loga byl odstraněn nápis pod stěžejními modrými písmeny. Logo je pro firmu, jejího majitele, management i řadové pracovníky natolik „srdcovou“ záležitostí, že dosud nikdy nebyl pozitivně přijat žádný návrh výraznější změny.

Sídlo společnosti je od roku 2006 v jednom z rodinných domů na Praze 4 – Chodově. Právě takto zvolené sídlo ještě více umocňuje myšlenku rodinné společnosti, viz bod Základní přesvědčení.

Ve společnosti SKYLAB není stanoven striktní **dress code**. Manuál nováčka předepisuje pouze slušný a čistý oděv (pouze v situacích, kdy pracovník přichází do styku se zákazníkem, který předepsaný dress code vyžaduje, je povinnost zaměstnance se tomu přizpůsobit např. při jednání s klientem či při spravování sítě zákazníka v jeho prostorách).

Jako další artefakt firemní kultury SKYLAB je pracovníky společnosti vnímána **modrá barva** (podle barvy loga). Odstín barvy není nikde dokladován jako firemní, přesto je jako firemní „oficiální“ barva zaměstnanci přijímána. Je k ní přistupováno jinak

než k ostatním barvám i ostatním odstínům modré, je nezdárka pracovníky označena jako „naše barva“.

Artefakty nemateriální

V podniku běžně **používaný jazyk, slang a slovní spojení** mezi samotnými pracovníky, v naprosté převaze vychází ze slangu prostředí ICT. Tedy z prostředí a oboru, kde SKYLAB podniká.

Historiky, mnohdy historií a vypravěči přibarvené, a vyprávění, co se kdy a jak stalo, jak bylo vyřešeno, kdo svou reakcí „zachránil“ neřešitelnou situaci jsou častým námětem lidové slovesnosti zaměstnanců. Pro nově nastoupivší pracovníky je to zdroj, ze kterého mohou lépe pochopit a vstřebat nastavení hodnot a postojů ve firmě od jejího historického počátku až po současnost.

Od historických počátků má své místo ve SKYLAB i jeden z nejoblíbenějších **rituálů**, kterým je oslava narozenin některého ze zaměstnanců. Jeho původ je z doby, kdy bylo ve firmě jen pár pracovníků, kteří spojili úsilí a finance, a oslavenci koupili k narozeninám dárek. Většinou po nenápadném průzkumu, co by dotyčný ocenil. Říká se, že láska ve SKYLAB prochází žaludkem. Proto v den svých narozenin přinesl oslavenec nějaké občerstvení (dort, chlebičky, obloženou mísu...) pro své kolegy. V současnosti tento zvyk, pro velký nárůst v počtu zaměstnanců, je už částečně modifikován samotnou firmou, která oslavenci předává u příležitosti jeho narozenin poukázky Ticket benefits. Nicméně samotní zaměstnanci, i ti, kteří nikdy původní historické nastavení vybírání peněz a kupování dárku kolegovi nezažili, v den svých narozenin přesto zajišťují nějaký druh občerstvení pro své kolegy.

3.4 Současný systém a skladba firemního vzdělávání a jeho tvorba

V posledních letech se SKYLAB zaměřuje v oblasti péče o zaměstnance právě na jejich vzdělávání, pracovní i osobní rozvoj. Postupně se snaží z nadšené, ale jen částečně koordinované činnosti zacílit na systém, ideálně systém integrovaný do strategie firmy, do práce s lidskými zdroji i potřebami a cíli samotných zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti je možné v současné době rozdělit do několika základních oblastí.

Normativní (zákonem povinného) vzdělávání, tak jak jej definuje Zákoník práce a další legislativa, se účastní zaměstnanci hned při nástupu v rámci adaptačního plánu a následně pak v předepsaných periodách. Týká se to především vzdělávání v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a řízení vozidel do 3,5 t (školení řidičů referentů). Z důvodů maximální časové flexibility jsou tyto vzdělávací aktivity realizovány především formou e-learningu v periodě legislativní povinnosti. Pouze v případě nutnosti např. při novelizaci zákona jako tomu bylo 1. října 2018 u Zákona č. 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích, kdy jsou využity termíny pravidelných schůzek jednotlivých pracovních týmů a v rámci těchto setkání proběhne i krátká přednáška o konkrétních legislativních změnách.

Vzdělávání v rámci adaptačního období (obvykle 3 měsíce zkušební doby) podle Adaptačního plánu SKYLAB (Příloha C), kde je předem definováno kromě přesné pracovní pozice a zařazení pracovníka obsah a termíny vzdělávacích aktivit (legislativně povinných i vedoucím pracovníkem či HR manažery doporučených). V rámci adaptace je pro nového pracovníka ustanoven i hodnotitel, vystupující pro toto období i jako mentor daného zaměstnance, který mu pomůže seznámit se s novým prostředím, spolupracovníky, stylem práce, zvyklostmi týmu, ke kterému je nový zaměstnanec přiřazen. Adaptační období je rozděleno do několika období, ve kterých postupně metodou zaškolování a zaučení na pracovním místě (komunikace s klienty na lince HelpDesku), e-learningem (oblast BOZP a PO, školení řidičů), samostudiem (dokumentace sítí klientů, směrnice) a dalšími metodami získává nový pracovník znalosti, dovednosti a návyky, které bude na pracovním místě potřebovat uplatňovat. Na závěr každé stanovené části adaptačního období se na pracovní schůzce setkávají nový pracovník, jeho mentor (hodnotitel) a personalista. Proběhlé období je vyhodnoceno, jsou nastaveny či poupraveny cíle pro období další a v návaznosti s tím i vzdělávací aktivity pro toto období.

Vzdělávání zaměstnanců pro plnění certifikačních podmínek partnerství podniku je zaměřeno na doplňování, zvyšování či rozšiřování technické kvalifikace zaměstnanců, na plnění certifikačních podmínek v oboru ICT významných partnerů jako jsou Microsoft (operační a kancelářský software, hardware), Hewlett Packard včetně všech svých dceřiných společností (hardware, spotřební a tiskový materiál), ESET

(bezpečnostní a antivirový software), Fortinet (hardware a software pro zabezpečení sítě), ZyXEL (síťový hardware), Solitea (dříve Cígler Software; účetní, ekonomické a podnikové informační systémy). Certifikace u těchto společností jsou většinou založeny na odběru jejich produktů a na zaškoleném a certifikačně znalostně otestovaném zaměstnanci případně zaměstnancích budoucího certifikovaného partnera (podniku), dle předem jasně stanovených podmínek.

Další vzdělávání zaměstnanců pro profesní růst je zatím oblastí, kde v současné době vyvíjí SKYLAB aktivitu, jak nejlépe uchopit plánování profesního růstu pomocí vzdělávání. Velký impuls pro vytvoření přesné koncepce a plánování profesního růstu vytvořil projekt Aristoteles, který SKYLAB úspěšně završila v roce 2014. Jeho počín a vliv se už projevil v oblastech vzdělávání v rámci adaptačního období, postupně se plánování rozšiřuje i do dalších oblastí. Přesto zatím většinou požadavky na zařazení pracovníka do vzdělávací aktivity vycházejí z ročních hodnocení jednotlivých zaměstnanců či nutnosti doplnění znalostí a zkušeností při plnění prací na určitém projektu. Ačkoliv podnik začíná vyvíjet snahu a udělal první kroky pro vytvoření jisté koncepčnosti, není tato ještě zcela ukotvena. Od roku 2016 probíhají ve firmě interní workshopy. Nejprve nepravidelně, pouze v závislosti na účasti Specialistů a Seniorů na externích školeních a jejich následném zprostředkování informací dalším spolupracovníkům. Od začátku roku 2017 do současnosti již jako pravidelná vzdělávací aktivita pořádaná technickým ředitelem, který nominoval lektory z řad Specialistů a Seniorů, stanovil témata workshopů a charakterizoval i cílovou skupinu účastníků. Témata těchto aktivit byla stanovena potřebou, možnostmi i samotnou aktivitou a zájmem účastníků z řad cílových skupin.

Vzdělávání zaměstnanců pro osobní rozvoj se nachází v obdobné situaci jako oblast předchozí. Tato oblast vzdělávání zaznamenala dva velké impulsy pro vytvoření jistého konceptu. Jednak již zmiňovaný projekt Aristoteles, jednak specifické požadavky na rozvoj pracovníků v technickém oddělení, zadané samotnými zaměstnanci. Tyto požadavky se týkají především pracovníků, kteří přicházejí do každodenního styku se zaměstnanci či managementem klientů SKYLAB. Při čemž potřebují, krom jiného, komunikační dovednosti a schopnosti asertivního jednání. Tyto situace nastávají při plnění pracovních úkolů především u pozic z technické podpory (IT specialista

HelpDesk, IT specialista HelpDesk junior) a ze správy sítě klientů, prováděné v sídle či na dislokovaných pracovištích klienta (IT specialista a IT specialista junior). Po projektu Aristoteles jsou tyto vzdělávací aktivity realizovány pomocí lektorů z řad personalistů na oblasti komunikativních dovedností, asertivity, time managementu. Pracovníci jsou do nich zařazováni podle individuálních potřeb. Od roku 2014 společnost také zajišťuje svým zaměstnancům jazykové vzdělávací konverzační kurzy, které jsou brány spíše jako zaměstnanecký benefit, sloužící rozvoji osobních potřeb, než jako vzdělávací aktivita, zajišťující rozvoj znalostí a dovedností pro vykonávání pracovních úkolů, kde převažuje použití pasivní angličtiny při studiu technicky odborných cizojazyčných manuálů a příruček. Jedněmi z nejdůležitějších aktivit z této oblasti jsou aktivity zaměřené na podpoření týmového ducha, spolupráce a komunikace tzv. teambuildingy, které se konají pravidelně každým rokem, jsou spojené s fyzickými aktivitami (paintball, hasičská příprava, laser game, pétanque apod.) a odjezdem do lokalit mimo Prahu. Ač tyto akce nejsou povinné, pravidelně se jich účastní kolem 80 % všech zaměstnanců. Jejich vliv na následnou atmosféru ve firmě je nepřehlédnutelný a zcela tak naplňují cíl jejich realizace – podpora týmovosti.

Hodnocení vzdělávacích aktivit probíhá pravidelně na dvou úrovních. Jednak přímé hodnocení vzdělávací aktivity účastníkem, většinou pomocí dotazníku „Pět vět“, kde pracovník hodnotí kvalitu aktivity, lektora, časovou i fyzickou dostupnost, přínos pro jeho další praxi a případně uvádí i návrhy na zlepšení. Druhou úrovní hodnocení vzdělávacích aktivit je hodnocení managementem společnosti, kde je hodnoceno dodržení finančního plánu a rekapitulován přínos pro organizaci (vyřešení personálních požadavků na dané pracovní pozice).

4 PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Tento oddíl bakalářské práce je zaměřen na průzkum mezi zaměstnanci podniku z cílové skupiny a následnou analýzu a interpretaci jeho výsledků. Závěrečná kapitola tohoto oddílu pojednává o nově specifikovaných potřebách pro inovaci tvorby plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na technických juniorských pozicích.

4.1 Cíle průzkumu

Společnost SKYLAB pečuje od svých počátků o rozvoj, motivaci a spokojenost svých zaměstnanců. Od roku 2012, tedy během posledních šesti let, se počet pracovníků více jak zdvojnásobil. Tímto růstem dochází ke změnám ve firemní struktuře, přestávají platit podmínky fungování v malé společnosti, ve které se všichni navzájem znají, informace si předávají přímo bez větších komplikací, většina zaměstnanců je podobné věkové skupiny i osobního zaměření. Růst podniku pozměňuje firemní kulturu, politiku a strategii a v návaznosti na to i strategii péče o lidské zdroje.

Bakalářská práce si stanovuje za cíl analyzovat výsledky průzkumu, formulovat a specifikovat závěry z něj vyplývající, které by mohly být nabídnuty managementu SKYLAB jako možnost či varianta, jak dále podporovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců při lepším nastavení tvorby samotného plánu vzdělávání. Přes inovaci plánování je však snaha zachovat historické kořeny, vzít z nich to nejlepší, nebo na ně alespoň navázat tak, aby nebyly ztraceny, a tím i podpořit nastavenou firemní kulturu. Z široké palety různorodých potřeb při vzdělávání a rozvoji různých skupin zaměstnanců pro obsáhlost tématu dalece přesahující možnosti bakalářské práce bylo zacíleno pouze na skupinu technických juniorských pozic. Rozvoj potenciálu právě této skupiny pracovníků může výrazně ovlivnit budoucnost celé společnosti, proto je tak podstatné zvýšení jejich spokojenosti ve vlastním rozvoji a zároveň upevnění jejich loajality k firmě. Otázky průzkumu byly koncipovány tak, aby cíle bakalářské práce pomohly naplnit. Zároveň zapojení pracovníků na technických juniorských pozicích do průzkumu mohlo posílit jejich přesvědčení, že vedení podniku jejich názor zajímá a je respektován, a že SKYLAB chce svým zaměstnancům poskytnout podporu při vzdělávání a rozvoji takovou, jakou potřebují, chtějí a ocení.

4.2 Stanovení hypotéz

Na základě předem stanovených cílů bakalářské práce jsou definovány následující hypotézy H1 až H4, ke kterým se váží vybrané otázky průzkumného šetření. Otázky byly voleny se záměrem, aby odpovědi na ně co nejlépe přispěly k naplnění cílů bakalářské práce. Znění otázek či tvrzení bylo formulováno tak, aby odpovědi vyvrátily či podpořily stanovené hypotézy nebo upřesnily požadavky a představy zaměstnanců z cílové skupiny. Komplexní přiřazení a vztah otázek k jednotlivým hypotézám je zpracován Tabulkou 1, s. 47.

H1: Většina zaměstnanců cílové skupiny vnímá potřebu svého dalšího rozvoje a růstu jako nutnou součást své profese.

Tuto hypotézu podporují či vyvracejí odpovědi následujících otázek:

4. Považuješ další vzdělávání ve své profesi za důležité?
5. Vyhovuje Ti nabídka vzdělávání, které SKYLAB zaměstnancům nabízí?
13. Využíváš poznatků ze vzdělávacích aktivit při své práci?
14. Umožňují Ti nově nabyté vědomosti vykonávat lépe Tvoji práci?

H2: Většina zaměstnanců cílové skupiny považuje současný systém vzdělávání a rozvoje za vyhovující.

Tuto hypotézu podporují či vyvracejí odpovědi následujících otázek:

1. Jsem spokojen/a s možností vzdělávání u SKYLAB.
2. Myslím si, že má SKYLAB firemní kulturu podporující vzdělávání zaměstnanců.
3. Myslím si, že jsou ve SKYLAB podmínky podporující vzdělávání zaměstnanců.
15. Myslíš si, že je informovanost o nabízených vzdělávacích aktivitách ve SKYLAB dostatečná?

H3: Většina zaměstnanců cílové skupiny vnímá dostatečnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného v otázkách firemního vzdělávání a vlastního rozvoje.

Tuto hypotézu podporují či vyvracejí odpovědi následujících otázek:

9. Podporuje Tvůj nadřízený dle Tvého názoru Tvé další vzdělávání?

10. Zjišťuje si Tvůj nadřízený Tvoje potřeby profesního a osobního růstu?

11. Spolupracuje s Tebou Tvůj nadřízený při výběru a stanovování dalších vzdělávacích aktivit?

12. Ověřuje si Tvůj nadřízený znalosti a dovednosti, které jsi získal během vzdělávací aktivity?

16. Jsi svým nadřízeným a SKYLAB motivován k účasti na vzdělávacích aktivitách?

H4: Většina zaměstnanců cílové skupiny by uvítala rozšíření možností firemního vzdělávání pro svůj další rozvoj.

Tuto hypotézu podporují či vyvracejí odpovědi následujících otázek:

1. Jsem spokojen/a s možností vzdělávání u SKYLAB.

5. Vyhovuje Ti nabídka vzdělávání, které SKYLAB zaměstnancům nabízí?

7. Ocenil/a bys doplnění nabídky vzdělávacích aktivit i o jiné vzdělávací aktivity?

15. Myslíš si, že je informovanost o nabízených vzdělávacích aktivitách ve SKYLAB dostatečná?

Tabulka 1: Vztah stanovených hypotéz a otázek průzkumu

Č.	Otázka	Hypotéza			
		H1	H2	H3	H4
1	Jsem spokojen/a s možností vzdělávání u SKYLAB		x		x
2	Myslím si, že má SKYLAB firemní kulturu podporující vzdělávání zaměstnanců		x		
3	Myslím si, že jsou ve SKYLAB podmínky podporující vzdělávání zaměstnanců		x		
4	Považuješ další vzdělávání ve své profesi za důležité?	x			
5	Vyhovuje Ti nabídka vzdělávání, které SKYLAB zaměstnancům nabízí?	x			x
7	Ocenil/a bys doplnění nabídky vzdělávacích aktivit i o jiné vzdělávací aktivity?				x
9	Podporuje Tvůj nadřízený dle Tvého názoru Tvé další vzdělávání?			x	
10	Zjišťuje si Tvůj nadřízený Tvoje potřeby profesního a osobního růstu?			x	
11	Spolupracuje s Tebou Tvůj nadřízený při výběru a stanovování dalších vzdělávacích aktivit?			x	
12	Ověřuje si Tvůj nadřízený znalosti a dovednosti, které jsi získal během vzdělávací aktivity?			x	
13	Využíváš poznatků ze vzdělávacích aktivit při své práci?	x			
14	Umožňují Ti nově nabyté vědomosti vykonávat lépe Tvoji práci?	x			
15	Myslíš si, že je informovanost o nabízených vzdělávacích aktivitách ve SKYLAB dostatečná?		x		x
16	Jsi svým nadřízeným a SKYLAB motivován k účasti na vzdělávacích aktivitách?			x	

Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

4.3 Metodika průzkumu, charakteristika cílové skupiny

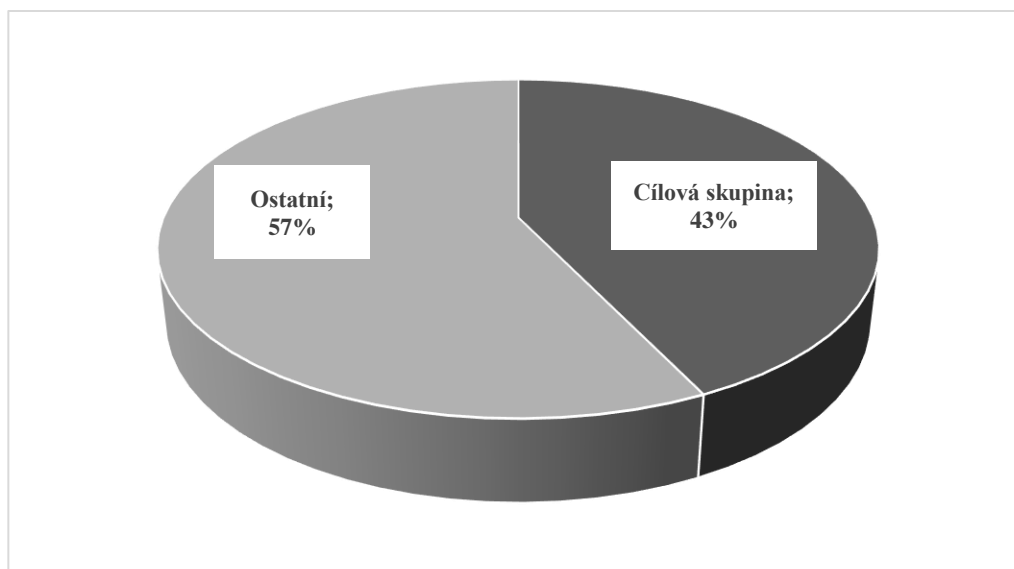
Průzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření v období od listopadu do prosince 2018. Žádná odpověď nebyla vyžadována jako povinná, respondent mohl podle svého uvážení cokoliv při vyplňování dotazníku (Příloha A) vynechat a k dané problematice se nevyjádřit. Škála souhlasu či nesouhlasu s danou otázkou či tvrzením byla dotazníkem

stanovena čtyřmi stupni, aby nedocházelo k únikovým tvrzením „zlatého“ středu. Dotazníky byly rozdány každému zaměstnanci z cílové skupiny v papírové podobě. Stejným způsobem došlo i k jejich zpětnému přijetí. Veškeré odpovědi jsou anonymní. Pro průzkum je uvedena pouze zaměstnancova pracovní pozice při nástupu, současná pracovní pozice, věk a pohlaví zaměstnance a počet let, které respondent u SKYLAB pracuje.

Charakteristika cílové skupiny

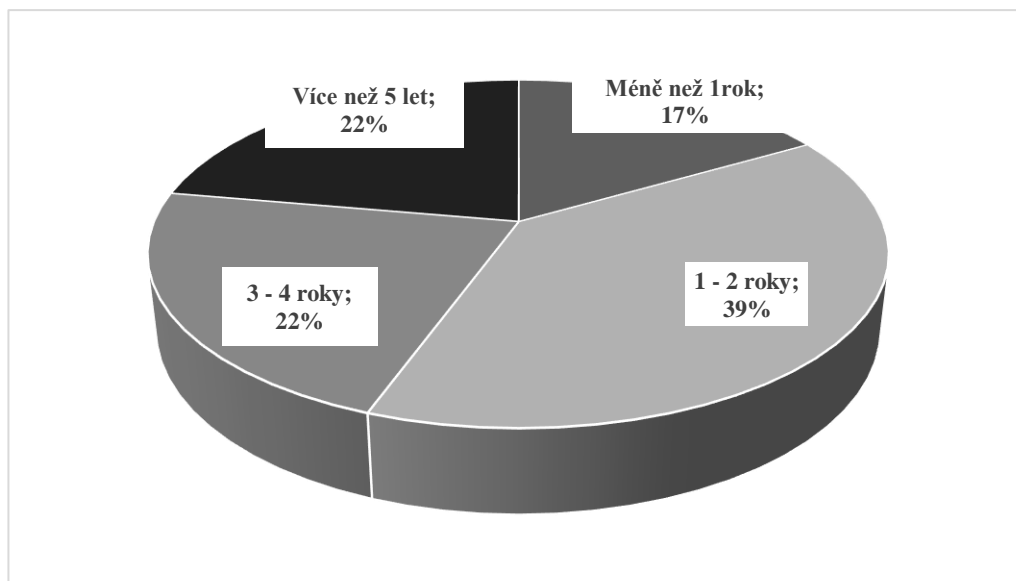
Pro příjem maxima informací z průzkumu a vzhledem k samotnému počtu zaměstnanců společnosti SKYLAB jsou do cílové skupiny průzkumu zařazeni všichni zaměstnanci, kteří nastoupili, pracovali či pracují na pracovních technických juniorských pozicích (IT specialista junior, IT specialista HelpDesk junior). Cílová skupina je podrobněji charakterizována v následujících grafech.

Graf 5: Četnost cílové skupiny z celkového počtu zaměstnanců



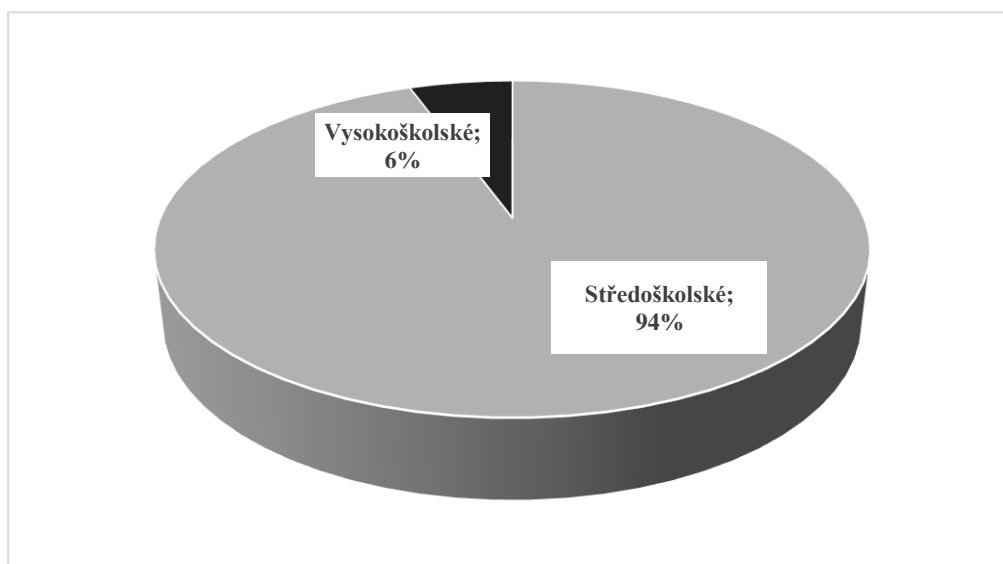
Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 6: Struktura zaměstnanců cílové skupiny dle délky pracovního poměru



Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 7: Struktura zaměstnanců cílové skupiny dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

4.4 Zpracování výsledků průzkumu

Z celkového počtu 18 předaných dotazníků zaměstnancům z cílové skupiny bylo vyplněno a navraceno k průzkumu 16 ks tedy téměř 89 % z celkového počtu. Ve všech dotaznících byly vyplněny všechny odpovědi. Souhlasné reakce na zadané tvrzení (otázky) měly potvrdit, nesouhlas pak vyvrátit, předpokládané hypotézy. Volné otázky měly přispět ke splnění cíle bakalářské práce – tvorbě nového plánování systému vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance na technických juniorských pozicích (IT specialista junior, IT specialista HelpDesk junior).

Otázka č. 1: Jsem spokojen/a s možností vzdělávání u SKYLAB.

Přízviskem Vynikající se k této otázce vyjádřilo 12,50 % respondentů, 37,50 % respondentů uvedlo Vyhovující, 37,50 % respondentů uvedlo stupeň škály Částečně a 12,50 % respondentů zvolilo odpověď Ne. Z hodnocení respondentů tedy vyplývá, že spokojenost zaměstnanců s možností vzdělávání ve firmě není vysoká, pohybuje se v průměru a bylo by vhodné najít prostor na zlepšení.

Otázka č. 2: Myslím si, že má SKYLAB firemní kulturu podporující vzdělávání zaměstnanců.

Stupněm Vynikající se k této otázce vyjádřila 12,50 % respondentů, 43,75 % respondentů uvedlo Vyhovující, 43,75 % zvolilo stupeň škály Částečně a nikdo z respondentů neuvedl odpověď Ne. Z hodnocení respondentů vyplývá, že spokojenost zaměstnanců s firemní kulturou, jakožto podporou vzdělávání zaměstnanců je poměrně vysoká, ale je tu i prostor na zlepšení.

Otázka č. 3: Myslím si, že jsou ve SKYLAB podmínky podporující vzdělávání zaměstnanců.

Stupněm Vynikající se k této otázce vyjádřila 12,50 % respondentů, 43,75 % respondentů uvedlo Vyhovující, 43,75 % zvolilo stupeň škály Částečně a nikdo z respondentů neuvedl odpověď Ne. Z hodnocení respondentů vyplývá, že zaměstnanci vnímají podmínky pro vzdělávání poměrně vysoké, ale i zde je prostor na zlepšení.

Otázka č. 4: Považuješ další vzdělávání ve své profesi za důležité?

Stupněm Ano se k této otázce vyjádřila 93,75 % respondentů, 6,25 % respondentů uvedlo Spíše ano, nikdo nezvolil stupeň škály Částečně či odpověď Ne. Z hodnocení respondentů vyplývá, že zaměstnanci považují další vzdělávání, jistě i díky oboru, ve kterém pracují, za naprosto stěžejní.

Otázka č. 5: Vyhovuje Ti nabídka vzdělávání, které SKYLAB zaměstnancům nabízí?

Stupněm Vynikající se k této otázce vyjádřila 0,00 % respondentů, 43,75 % respondentů uvedlo Vyhovující, 43,75 % zvolilo stupeň škály Částečně a 12,50 % respondentů uvedlo odpověď Ne. Z hodnocení respondentů vyplývá, že spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávání, není dobrá, více jak 50 % respondentů vyjádřilo větší či menší nespokojenost. Je to tedy oblast, kde je nutné se zaměřit na zlepšení stávajícího stavu.

Otázka č. 6: Kterou z uvedených oblastí vzdělávání nejvíce preferuješ (číslly 1–4 označ svou preferenci, číslo 1 značí nejvyšší, číslo 4 nejnižší preferenci).

Odpovědi k této otázce měly dešifrovat, které směry vzdělávání a růstu považují pracovníci z cílové skupiny za prioritní. Odpovědi byly vyhodnoceny součtem bodů (čím nižší hodnota, tím vyšší priorita) a celkovým průměrem získaných bodů, který vyhodnocuje průměrné pořadí, jak bylo jednotlivými pracovníky nastaveno.

Nejvyšší prioritu respondenti přiřadili Odborným školením, rozšiřujícím a zvyšujícím stávající kvalifikaci, a to s celkovým součtem 16 bodů a průměrem 1,0. Jako druhou nejdůležitější prioritu respondenti označili Odborná školení související s pracovním zařazením, a to s celkovým součtem 32 bodů a průměrem 2,0. Za třetí v pořadí ve vnímání důležitosti byla označena Jazyková vzdělávání, a to s celkovým součtem 48 bodů a průměrem 3,0. Nejnižší prioritu respondenti přiřadili Vzdělávání v tzv. soft skills např. komunikační dovednosti, a to s celkovým součtem 55 bodů a průměrem 3,4.

Otázka č. 7: Ocenil/a bys doplnění nabídky vzdělávacích aktivit i o jiné vzdělávací aktivity?

Tato otázka byla záměrně rozšířena jako částečně volná, aby pomohla lépe definovat konkrétní zájmy a požadavky zaměstnanců z cílové skupiny.

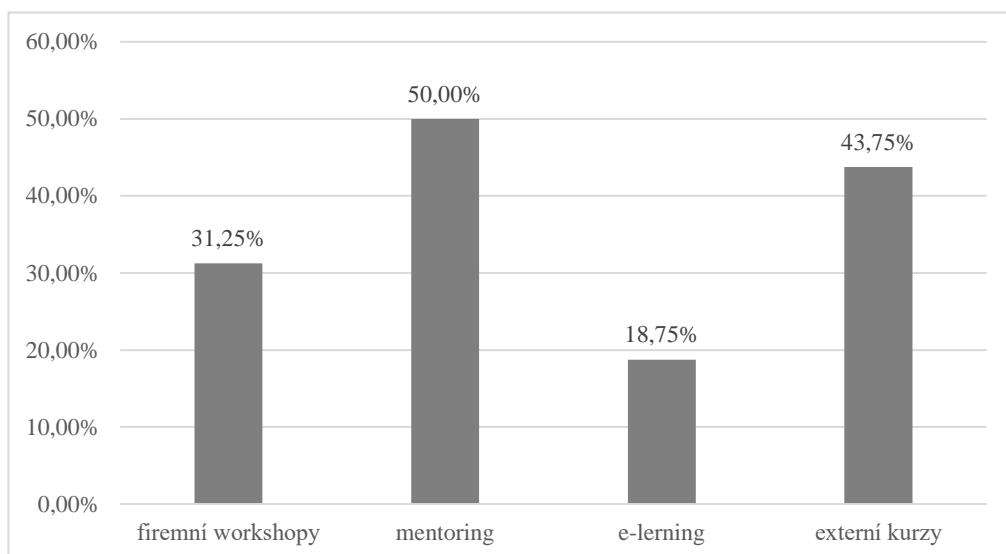
Stupněm škály Ano se k této otázce vyjádřila 31,25 % respondentů, 37,50 % respondentů uvedlo Spíše ano, 12,50 % zvolilo stupeň škály Částečně a 25,00 % uvedlo odpověď Ne. Z hodnocení respondentů vyplývá, že je nutná inovace v tvorbě plánu vzdělávání a rozvoje, protože téměř 70 % volá po nových nebo alespoň upravených edukačních aktivitách. Jako konkrétní formy firemního vzdělávání, které by ocenili, zaměstnanci uváděli vzdělávání v rámci pracovní aktivity; větší živé přednášky; odborné kurzy s certifikací; e-mentoring.

Otázka č. 8: Jakou z forem vzdělávacích aktivit preferuješ?

Tato otázka opět byla záměrně rozšířena jako částečně volná, aby pomohla lépe definovat konkrétní zájmy a požadavky zaměstnanců z cílové skupiny. Odpovědi k této otázce měly stanovit, které formy vzdělávání a růstu, které jsou v podniku praktikovány, považují pracovníci z cílové skupiny za prioritní. Odpovědi byly vyhodnoceny procentem zájmu (čím vyšší hodnota procenta, tím vyšší priorita), které vyhodnocuje rozšířenost zájmu o danou formu vzdělávání, jak bylo jednotlivými pracovníky nastaveno.

U této otázky se 50,00 % zaměstnanců vyjádřilo preferenci mentoringu, 43,75 % označilo též preferenci externí kurzy, 31,25 % preferovalo firemní workshopy a 18,75 % by volilo e-learning.

Graf 8: Preference forem vzdělávání



Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Otázka č. 9: Podporuje Tvůj nadřízený dle Tvého názoru Tvé další vzdělávání?

Stupněm Ano se k této otázce vyjádřila 43,75 % respondentů, 18,75 % respondentů uvedlo Spíše ano, 18,75 % zvolilo stupeň škály Částečně a 18,75 % z respondentů uvedlo odpověď Ne. Z odpovědí na otázku č. 9 vyplývá, že zaměstnanci vnímají podporu nadřízeného v oblasti vzdělávání a rozvoje (téměř 60 %), ale přesto je zde prostor na zlepšení.

Otázka č. 10: Zjišťuje si Tvůj nadřízený Tvoje potřeby profesního a osobního růstu?

Stupněm Ano se k této otázce vyjádřila 43,75 % respondentů, 25,00 % respondentů uvedlo Spíše ano, 25,00 % zvolilo stupeň škály Částečně a 18,75 % z respondentů uvedlo odpověď Ne. Z hodnocení respondentů vyplývá, že se zaměstnanci jejich nadřízením spolupracují při specifikacích vzdělávacích potřeb (téměř 70 %).

Otázka č. 11: Spolupracuje s Tebou Tvůj nadřízený při výběru a stanovování dalších vzdělávacích aktivit?

Stupněm Ano se k této otázce vyjádřila 25,00 % respondentů, 18,75 % respondentů uvedlo Spíše ano, 37,50 % zvolilo stupeň škály Částečně a 18,75 % z respondentů uvedlo odpověď Ne. Oproti odpovědím u otázky č. 10, odpovědi této otázky již ukazují na možný zdroj problému. Z hodnocení respondentů vyplývá, že spolupráce při vlastním výběru vzdělávací aktivity již není zcela optimální. Toto je oblast, která by si rozhodně zasloužila podrobnější analýzu.

Otázka č. 12: Ověřuje si Tvůj nadřízený znalosti a dovednosti, které jsi získal během vzdělávací aktivity?

Stupněm Ano se k této otázce vyjádřila 25,00 % respondentů, 6,25 % respondentů uvedlo Spíše ano, 62,50 % zvolilo stupeň škály Částečně a 6,25 % z respondentů uvedlo odpověď Ne. Taktéž odpovědi otázky č. 12 signalizují zdroj možných problémů a nedorozumění. Z hodnocení respondentů vyplývá, že zaměstnanci nevnímají, že by jejich nadřízený měl zájem a ověřoval si zpětnou vazbou znalosti a dovednosti, získané na vzdělávacích aktivitách (téměř 70 %). Je to tedy oblast, kde je nutné se zaměřit na zlepšení stávajícího stavu.

Otázka č. 13: Využíváš poznatků ze vzdělávacích aktivit při své práci?

Stupněm Ano se k této otázce vyjádřila 62,50 % respondentů, 18,75 % respondentů uvedlo Spíše ano, 18,75 % zvolilo stupeň škály Částečně a žádný z respondentů nevedl odpověď Ne. Z hodnocení respondentů vyplývá vnímání zaměstnanců, že znalosti a zkušenosti získané ve vzdělávacích aktivitách využívají na svých stávajících pozicích při plnění pracovních úkolů (více než 80 %).

Otázka č. 14: Umožňují Ti nově nabyté vědomosti vykonávat lépe Tvoji práci?

Stupněm Ano se k této otázce vyjádřila 68,75 % respondentů, 12,50 % respondentů uvedlo Spíše ano, 18,75 % zvolilo stupeň škály Částečně a žádný z respondentů nevedl odpověď Ne. Z hodnocení respondentů tedy vyplývá vnímání zaměstnanců, že znalosti

a zkušenosti získané ve vzdělávacích aktivitách zlepší jejich pracovní výkon při plnění pracovních úkolů (více než 80 %).

Otázka č. 15: Myslíš si, že je informovanost o nabízených vzdělávacích aktivitách ve SKYLAB dostatečná?

Stupněm Vynikající se k této otázce vyjádřilo 6,25 % respondentů, 43,75 % respondentů uvedlo Vyhovující, 25,00 % zvolilo stupeň škály Částečně a 18,75 % z respondentů uvedlo odpověď Ne. Z hodnocení respondentů vyplývá, že zaměstnanci mají informace o nabízených vzdělávacích aktivitách za alespoň vyhovující. Přesto je zde prostor na zlepšení nejen informovanosti, ale například i vnitrofiremního marketingu.

Otázka č. 16: Jsi svým nadřízeným a SKYLAB motivován k účasti na vzdělávacích aktivitách?

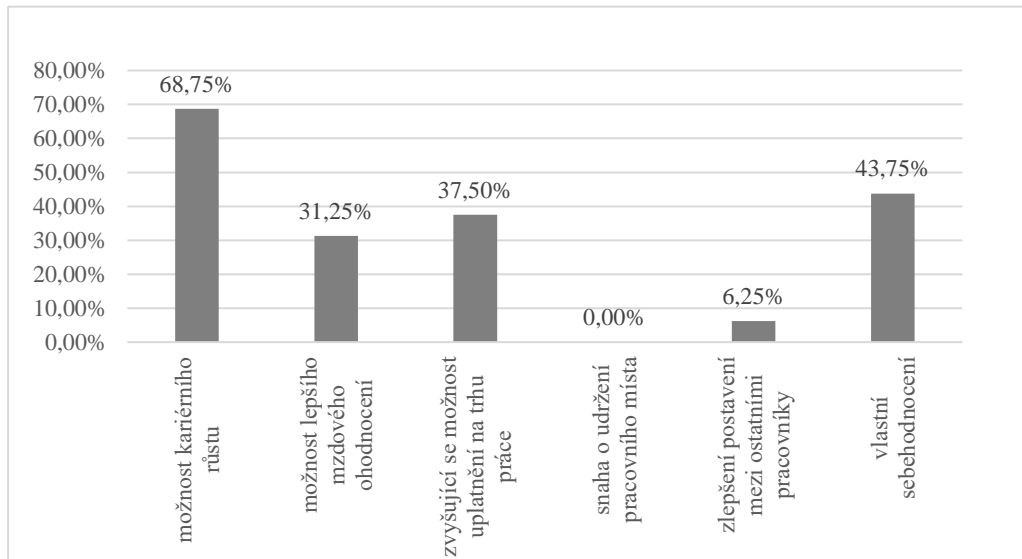
Stupněm Ano se k této otázce vyjádřila 18,75 % respondentů, 31,25 % respondentů uvedlo Spíše ano, 25,00 % zvolilo stupeň škály Částečně a 25,00 % z respondentů uvedlo odpověď Ne. Z hodnocení respondentů vyplývá, že jsou zaměstnanci alespoň z části nadřízenými motivováni. Je zde ale prostor na zlepšení jejich zájmu.

Otázka č. 17: Tebe osobně k dalšímu vzdělávání motivuje zejména?

Tato otázka opět byla záměrně rozšířena jako částečně volná, aby pomohla lépe definovat konkrétní motivaci zaměstnanců z cílové skupiny. Odpovědi k této otázce měly stanovit, co nejčastěji motivuje ke vzdělávání a rozvoji pracovníky z cílové skupiny. Odpovědi byly vyhodnoceny procentem motivace ke vzdělávání (čím vyšší hodnota procenta, tím vyšší priorita daného hlediska).

U této otázky 68,75 % zaměstnanců vyjádřilo jako nejčastější a nejdůležitější motivaci možnost kariérního růstu, následovalo je vlastní sebehodnocení (43,75 %), zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce (37,50 %), možnost lepšího mzdového ohodnocení (31,25 %), zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky (6,25 %), nikdo z respondentů neoznačil jako motivaci snahu o udržení pracovního místa či nejmenoval jiný druh motivace.

Graf 9: Motivace k dalšímu vzdělávání



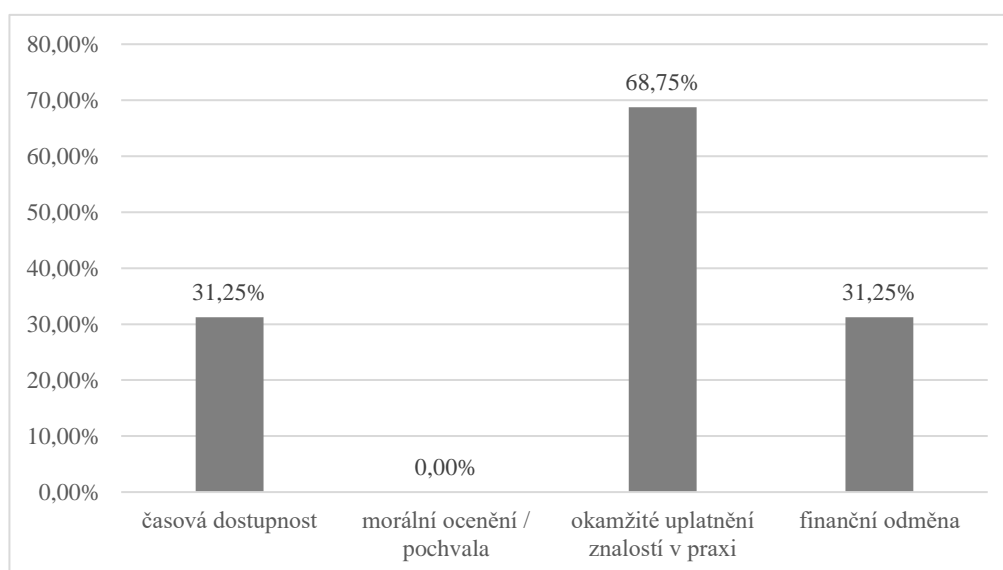
Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

Otázka č. 18: Co by zvýšilo Tvůj zájem o další vzdělávání?

Tato otázka opět byla záměrně rozšířena jako částečně volná, aby pomohla lépe definovat konkrétní zvýšení motivace pro další vzdělávání zaměstnanců z cílové skupiny. Odpovědi k této otázce měly stanovit, co by se mohlo projevit jako další důležitá motivace ke vzdělávání a rozvoj pracovníka z cílové skupiny. Odpovědi byly vyhodnoceny procentem zvýšené motivace ke vzdělávání (čím vyšší hodnota procenta, tím vyšší priorita dalšího přidaného hlediska).

U této otázky 68,75 % zaměstnanců vyjádřilo jako nejčastější a nejdůležitější zvýšení motivace okamžité uplatnění znalostí v praxi, následovalo je časová dostupnost a finanční odměna (každé hledisko po 31,25 %), nikdo z respondentů neoznačil jako hledisko zvýšení motivace morální ocenění či pochvalu. Jako jiná motivace však byla jmenována on-line dostupnost.

Graf 10: Zvýšení zájmu / motivace k dalšímu vzdělávání



Zdroj: autorka práce, 2019 (vlastní šetření)

4.5 Interpretace výsledků průzkumu

Získaná data z průzkumného šetření **potvrdila** hypotézu **H1: Většina zaměstnanců cílové skupiny vnímá potřebu svého dalšího rozvoje a růstu jako nutnou součást své profese jako verifikovanou**. Odpovědi u všech čtyř otázek, které tuto hypotézu podporují či vyvracejí, ji potvrdily jako pravdivou. Dokonce při přímém dotazu (otázka č. 4) celkem 97,75 % respondentů potvrdilo své uvědomění důležitosti svého dalšího rozvoje.

4. Považuješ další vzdělávání ve své profesi za důležité? (celkem 97,75 % odpovědí Ano, 6,25 % Spíše ano)

5. Vyhovuje Ti nabídka vzdělávání, které SKYLAB zaměstnancům nabízí? (celkem 43,75 % odpovědí Vyhovující, 43,75 % Částečně)

13. Využíváš poznatků ze vzdělávacích aktivit při své práci? (celkem 62,50 % odpovědí Ano, 18,75 % Spíše ano)

14. Umožňují Ti nově nabyté vědomosti vykonávat lépe Tvoji práci? (celkem 68,75 % odpovědí Ano, 12,50 % Spíše ano)

Získaná data z průzkumného šetření **potvrdila** hypotézu **H2: Většina zaměstnanců cílové skupiny považuje současný systém vzdělávání a rozvoje za vyhovující jako verifikovanou**. Odpovědi u všech čtyř otázek, které tuto hypotézu podporují či vyvracejí, ji potvrdily jako pravdivou stupněm Vyhovující ve 43,75 %. Ač byla hypotéza potvrzena, odpovědi na otázky v této oblasti již naznačují (vyšší zastoupení odpovědí „Částečně“ až 43,75 %), že právě zde je prostor pro zlepšení stavu vzdělávání ve firmě.

1. Jsem spokojen/a s možností vzdělávání u SKYLAB. (celkem 12,50 % odpovědí Vynikající, 37,50 % Vyhovující, 37,50 % Částečně)

2. Myslím si, že má SKYLAB firemní kulturu podporující vzdělávání zaměstnanců. (celkem 12,50 % odpovědí Vynikající, 43,75 % Vyhovující, 43,75 % Částečně)

3. Myslím si, že jsou ve SKYLAB podmínky podporující vzdělávání zaměstnanců. (celkem 12,50 % odpovědí Vynikající, 43,75 % Vyhovující, 43,75 % Částečně)

15. Myslíš si, že je informovanost o nabízených vzdělávacích aktivitách ve SKYLAB dostatečná? (celkem 6,25 % odpovědí Vynikající, 43,75 % Vyhovující, 25,00 % Částečně, 18,75 % Ne)

Získaná data z průzkumného šetření **nepotvrdila** hypotézu **H3: Většina zaměstnanců cílové skupiny vnímá dostatečnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného v otázkách firemního vzdělávání a vlastního rozvoje jako verifikovanou**. Odpovědi na otázky nepotvrzují dostatečnou zpětnou vazbu, stupeň Částečně či Ne se u jednotlivých otázek vyskytuje minimálně ve 37,50 % maximálně až 68,75 %. Toto je oblast, ve které by společnost měla zareagovat zlepšením současného stavu.

9. Podporuje Tvůj nadřízený dle Tvého názoru Tvé další vzdělávání? (celkem 43,75 % odpovědí Ano, 18,75 % Spíše ano, 18,75 % Částečně, 18,75 % Ne)

10. Zjišťuje si Tvůj nadřízený Tvoje potřeby profesního a osobního růstu? (celkem 43,75 % odpovědí Ano, 25,00 % Spíše ano, 25,00 % Částečně, 18,75 % Ne)

11. Spolupracuje s Tebou Tvůj nadřízený při výběru a stanovování dalších vzdělávacích aktivit? (celkem 25,00 % odpovědí Ano, 18,75 % Spíše ano, 37,50 % Částečně, 18,75 % Ne)

12. Ověřuje si Tvůj nadřízený znalosti a dovednosti, které jsi získal během vzdělávací aktivity? (celkem 25,00 % odpovědí Ano, 6,25 % Spíše ano, 62,50 % Částečně, 6,25 % Ne)

16. Jsi svým nadřízeným a SKYLAB motivován k účasti na vzdělávacích aktivitách? (celkem 18,75% odpovědí Ano, 31,25 % Spíše ano, 25,00 % Částečně, 25,00 % Ne)

Získaná data z průzkumného šetření **potvrdila** hypotézu **H4: Většina zaměstnanců cílové skupiny by uvítala rozšíření možností firemního vzdělávání pro svůj další rozvoj jako verifikovanou**. Odpovědi u těchto otázek, které tuto hypotézu podporují či vyvracejí, ji potvrdily jako pravdivou. Více jak 50 % respondentů z cílové skupiny by uvítalo rozšíření možností vzdělávacích aktivit ve firmě. I zde se společnosti SKYLAB objevuje prostor, kde je možné vnímání pracovníků situace ve vzdělávání a rozvoji cílové skupiny zlepšit a podpořit tím, i jejich motivaci a zlepšit jejich pohled na firmu, kde nacházejí uspokojení svých potřeb rozvoje.

1. Jsem spokojen/a s možností vzdělávání u SKYLAB. (celkem 12,50 % odpovědí Vynikající, 37,50 % Vyhovující, 37,50 % Částečně)

5. Vyhovuje Ti nabídka vzdělávání, které SKYLAB zaměstnancům nabízí? (celkem 43,75 % odpovědí Vyhovující, 43,75 % Částečně)

7. Ocenil/a bys doplnění nabídky vzdělávacích aktivit i o jiné vzdělávací aktivity? (celkem 31, 25% odpovědí Ano, 37,50 % Spíše ano, 12,50 % Částečně, 25,00 % Ne)

15. Myslíš si, že je informovanost o nabízených vzdělávacích aktivitách ve SKYLAB dostatečná? (celkem 6,25 % odpovědí Vynikající, 43,75 % Vyhovující, 25,00 % Částečně, 18,75 % Ne)

4.6 Návrh nové tvorby plánu vzdělávání

Průzkum, zpracovaná získaná data, jejich analýza a interpretace, popsaná v předchozích částech 4.4 a 4.5 byla předána managementu společnosti spolu s doporučeními na úpravu činností plánování vzdělávání a rozvoje u skupiny juniorských pracovníků techniky. Ze závěrů analýzy a interpretace vyplynulo následující. Zaměstnanci si uvědomují důležitost svého dalšího rozvoje a vzdělávání především v odborném spektru aktivit. Samotní zaměstnanci nemají zájem o radikální změnu stávajícího systému vzdělávání, i když by ocenili nové možnosti, úpravu (či rozšíření) v problematických oblastech. I ty analyzované výsledky průzkumu definovaly. Systém vzdělávání považují za vyhovující s výjimkou několika slabých míst. Jako slabé prvky v současném systému vnímají **nedostatečné informační toky** (o vzdělávacích aktivitách samotných, v komunikačních kanálech mezi nimi a přímými nadřízenými při spolupráci vytváření vzdělávacího plánu zaměstnanec a při zpětné vazbě / zájmu a ověření získaných znalostí a dovedností na vzdělávací aktivitě zaměstnancem), **motivaci** vzdělávání zaměstnanců zaměstnavatelem či přímým nadřízeným (vnímají spíše vliv sebemotivace, ať už z hlediska kariérního růstu, vlastního sebehodnocení či lepšího uplatnění se na pracovním trhu) a konečně i zvýšení možnosti vzdělávání pomocí **mentoringu a firemních interních workshopů** (to znamená zvýšení důrazu na **podporu firemní kultury**, kde předávání zkušeností a dovedností od seniorských pracovníků směrem k juniorům je jeden ze stěžejních prvků firemních zvyklostí).

Návrh úprav při tvorbě plánu firemního vzdělávání a rozvoje pracovníků, vycházející z předešlých bodů, bude obsahovat následující doporučení.

Doporučení č. 1 Hodnocení vzdělávací aktivity podle Kirkpatrickova modelu (viz str. 21) zařadit do plánů vzdělávacích aktivit. Využít Kirkpatrickova modelu ve všech úrovních (zatím pravidelně probíhá pouze úroveň Reakce) a zapojit do evaluace i přímé nadřízené vzdělávaných pracovníků, případně zajistit zaškolení těchto pracovníků do evaluačních technik Kirkpatrickova modelu v úrovni Poznání a Chování. Díky těmto krokům dostane do rukou i vedení společnosti adekvátní data pro vhodné posouzení a zhodnocení na úrovni Výsledky. V neposlední řadě se dostane účastníkům vzdělávacích aktivit dostatečné zpětné vazby od svých nadřízených o účincích a efektivitě vzdělávání

pro ně samotné i pro řešení aktuálních pracovních úkolů, a tím i motivace pro vlastní rozvoj a další účast na vzdělávacích aktivitách.

Doporučení č. 2 Na základě realizovaného průzkumu zaměřit svou pozornost na vzdělávání komunikačních dovedností vedoucích pracovníků / team leaderů, kteří vedou a komunikují s pracovníky na juniorských pozicích. Právě v tomto komunikačním a informačním kanálu dochází podle průzkumu k výrazným nedostatkům. Ač vedoucí pracovníci podporují a zjišťují potřeby vzdělávání svých pracovníků, nedostatečně pak spolupracují, nevyhodnocují zřetelně přínos vzdělávací aktivity pro pracovníka a neposkytují kvalitní zpětnou vazbu, která pracovníkům v jejich týmu chybí.

Doporučení č. 3 Při plánování vzdělávacích aktivit se více opřít o firemní kulturu (viz str. 38) a podpořit a motivovat vzdělavatele z řad seniorských pracovníků při tvorbě edukačních obsahů pro firemní workshopy či podpořit jejich účast na mentoringu pracovníků na juniorských pozicích (např. formou odměny, vytvořením prostoru v pracovní náplni pro tuto činnost, veřejným oceněním této činnosti, apod.)

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo získat co nejvíce poznatků o problematice vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě a o firemní kultuře, aby na těchto teoretických základech byla zpracována analýza současného systému vzdělávání v organizaci a návrh na změny v plánování vzdělávacích aktivit s cílem zlepšení stávajícího systému.

V teoretické části bylo definováno pojmosloví obou témat, objasnění jejich významu a shrnutí poznatků, vztahujících se k tématům práce a jejich souvislosti. Na jejich základech pak došlo v praktické části nejprve k popisu samotné firmy SKYLAB, spol. s r.o., její historii a současnosti, k definování její firemní kultury a analýze stávajícího systému firemního vzdělávání zaměstnanců. Další oddíl praktické části byl zaměřen na průzkum v cílové skupině zaměstnanců, analýzu a interpretaci jeho výsledků. Účelem tohoto průzkumu bylo napomoci zlepšení tvorby plánů firemního vzdělávání a případné možnosti jeho doplnění. Analýzou výsledků průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci cílové skupiny jsou v zásadě spokojeni, vnímají firemní kulturu jako dostatečně silnou a stabilní a systém vzdělávání za vyhovující. Nicméně některé odpovědi daly podnět ke zlepšování tvorby plánu, následné realizaci a evaluaci vzdělávacích aktivit, které byly zpracovány v poslední podkapitole oddílu „Návrh nové tvorby plánu vzdělávání“.

Provedený průzkum měl také potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy.

H1: Většina zaměstnanců cílové skupiny vnímá potřebu svého dalšího rozvoje a růstu jako nutnou součást své profese – byla potvrzena;

H2: Většina zaměstnanců cílové skupiny považuje současný systém vzdělávání a rozvoje za vyhovující – byla potvrzena;

H3: Většina zaměstnanců cílové skupiny vnímá dostatečnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného v otázkách firemního vzdělávání a vlastního rozvoje – nebyla potvrzena;

H4: Většina zaměstnanců cílové skupiny by uvítala rozšíření možností firemní vzdělávání pro svůj další rozvoj – byla potvrzena.

Cíl bakalářské práce byl splněn. Získaná data, jejich interpretace a analýza včetně závěrečných doporučení byla předložena managementu společnosti. Doporučení č. 1 Hodnocení vzdělávací aktivity podle Kirkpatrickova modelu (v úrovni Poznání a Chování) již bylo s vedením společnosti předběžně projednáno. Je předpoklad, že bude zařazeno do plánů vzdělávacích aktivit a personalisté budou aktivně s jednotlivými team leadery spolupracovat na jeho zavedení do běžné praxe. Ostatní doporučení budou managementem dále zpracována a vyhodnocena. Na základě zjištěných poznatků z oblasti teorie i praxe zkoumané problematiky je třeba konstatovat, že zpracování této bakalářské práce je přínosem pro vybranou společnost, aby našla cestu lepším propojení firemní kultury, motivace a systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a podpořila tak efektivnější dosahování svých strategických cílů i prostřednictvím těchto složek.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4

BARTÁK, J., 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-113-3.

KOLÁŘ, Z. a kolektiv, 2012. *Výkladový slovník z pedagogiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3710-2.

KOUBEK, J., 1997. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.

KUMPERA, J., 1992. *Jan Amos Komenský, poutník na rozhraní věků*. Ostrava: Amosium Servis et Nakladatelství Svoboda. ISBN 80-85498-03-0

LÁLA, P. a A. VÍTEK, 1982. *Malá encyklopedie kosmonautiky, Svazek 14*. Praha: Mladá fronta. 14/78 23-079-82

LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2

MAREŠ, J., 1998. *Styly učení žáků a studentů*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-246-7.

MARKOVÁ, B., *Skladba a systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti SKYLAB, spol. s r.o., jejich tvorba na základě historie společnosti, firemní kultury a současných požadavků*. Praha, 2017. Absolventská práce. Vyšší odborná škola ekonomických studií, Střední průmyslová škola potravinářských technologií a Střední odborná škola přírodovědná a veterinární. Vedoucí absolventské práce: Michaela Výrostková

MÜLLER, D., 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.

MUŽÍK, J., 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-738-4.

PALÁN, Z., 2002. *Základy andragogiky pro personalisty*. Praha: Vyšší odborná škola, Podskalská 10, Praha 2; Skripta pro výuku Andragogiky

PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3960-1.

ŠIGUT, Z., 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

TURECKIOVÁ, M., 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4

VACÍNOVÁ, T., 2009. *Dějiny vzdělávání od Antiky po Komenského*. Praha: Universita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-74-7.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8

Všeobecná encyklopedie ve čtyřech svazcích, 1996. Praha: Nakladatelský dům OP, Encyklopedie Diderot. ISBN 80-85841-37-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, *Národní program rozvoje a vzdělávání v České republice. Bílá kniha*. [online]. © 2001 [cit. 2018-12-28]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/bila-kniha-narodni-program-rozvoje-vzdelavani-v-ceske-republice-formuje-vladni-strategii-v-oblasti-vzdelavani-strategie-odrazi-celospolecenske-zajmy-a-dava-konkretni-podnety-k-praci-skol>

TENKL, M. *Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí* [online]. © 2014 [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura celoživotního vzdělávání / učení.....	13
Obrázek 2: Rozšířený cyklus firemního vzdělávání.....	17
Obrázek 3: Faktory ovlivňující volbu metod	22
Obrázek 4: Model firemní kultury.....	29
Obrázek 5: Vliv strategie a firemní kultury na výkon firmy.....	32

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vztah stanovených hypotéz a otázek průzkumu.....	47
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Nárůst počtu zaměstnanců SKYLAB od roku 2003 do současnosti.....	34
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví.....	36
Graf 3: Struktura zaměstnanců dle věkových skupin.....	37
Graf 4: Struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru.....	38
Graf 5: Četnost cílové skupiny z celkového počtu zaměstnanců.....	48
Graf 6: Struktura zaměstnanců cíl. skupiny dle délky pracovního poměru.....	49
Graf 7: Struktura zaměstnanců cíl. skupiny dle nejvyš. dosaženého vzdělání	49
Graf 8: Preference forem vzdělávání.....	53

Graf 9: Motivace k dalšímu vzdělávání.....	56
Graf 10: Zvýšení zájmu / motivace k dalšímu vzdělávání.....	57

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Logo společnosti (původní a nové)	III
Příloha C – Formulář Adaptační plán (vzor)	IV

DOTAZNÍK

pro průzkum k bakalářské práci s názvem **Vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti, tvorba plánu vzdělávání na základě současných požadavků a firemní kultury**, týkající se nastavení systému vzdělání pro juniorské pozice ve společnosti SKYLAB, spol. s r.o.

Vážená kolegyně / vážený kolego,

Dovoluji si Ti předat tento dotazník. Cílem bakalářské práce i tohoto dotazníku je zjistit Tvůj pohled na systém vzdělávání juniorských pozic v technickém oddělení v naší společnosti a možnosti jeho zlepšení. Dotazník je určen pro všechny pracovníky techniky, kteří pracovali / pracují na pozici IT specialista junior. Dotazník je vyplňován anonymně. Získaná data budou použita pro účely výše uvedené bakalářské práce, kterou píšeš při studiu na UJAK Praha.

Děkuji za spolupráci

Barbora Marková

Pohlaví	Žena		Muž	
	Pracovní pozice	při nástupu	současná	
Věk	18 – 23 let	24 – 28 let	29 – 34 let	35 a více
Nejvyšší dosažené vzdělání	základní	SŠ	vyšší odborné	VŠ
Délka praxe ve SKYLAB	méně než 1 rok	1 – 2 roky	3 – 5 let	6 let a více

Pojem, který se nejvíce shoduje s Tvým názorem, zaškrtni.

Otázky 7, 8 a 18 případně doplň volným textem

1	Jsem spokojen/a s možností vzdělávání u SKYLAB	ne	částečně	vyhovující	vynikající
2	Myslím si, že má SKYLAB firemní kulturu, podporující vzdělávání zaměstnanců	ne	částečně	vyhovující	vynikající
3	Myslím si, že jsou ve SKYLAB podmínky, podporující vzdělávání zaměstnanců	ne	částečně	vyhovující	vynikající
4	Považuješ další vzdělávání ve své profesi za důležité?	ne	částečně	spíše ano	ano
5	Vyhovuje Ti nabídka vzdělávání, které SKYLAB zaměstnancům nabízí?	ne	částečně	vyhovující	vynikající
6	Kterou z uvedených oblastí vzdělávání nejvíce preferuješ (čísla 1 – 4 označ svou preferenci, číslo 1 značí nejvyšší, číslo 4 nejnižší preferenci)?	Jazykové vzdělávání	Vzdělávání v tzv. soft skills např. komunikační dovednosti	Odborná školení související s pracovním zařazením	Odborná školení rozšiřující a zvyšující stávající kvalifikaci

7	Ocenil/a bys doplnění nabídky vzdělávacích aktivit i o jiné vzdělávací aktivity?	ne	částečně	spíše ano	ano
	Které?				
8	Jakou z forem vzdělávacích aktivit preferuješ?	firemní workshopy	mentoring	e-learning	externí kurzy
	Jiné... které?				
9	Podporuje Tvůj nadřízený dle Tvého názoru Tvé další vzdělávání?	ne	částečně	spíše ano	ano
10	Zjišťuje si Tvůj nadřízený Tvoje potřeby profesního a osobního růstu?	ne	částečně	spíše ano	ano
11	Spolupracuje s Tebou Tvůj nadřízený při výběru a stanovování dalších vzdělávacích aktivit?	ne	částečně	spíše ano	ano
12	Ověřuje si Tvůj nadřízený znalosti a dovednosti, které jsi získal během vzdělávací aktivity?	ne	částečně	spíše ano	ano
13	Využíváš poznatků ze vzdělávacích aktivit při své práci?	ne	částečně	spíše ano	ano
14	Umožňují Ti nově nabyté vědomosti vykonávat lépe Tvoji práci?	ne	částečně	spíše ano	ano
15	Myslíš si, že je informovanost o nabízených vzdělávacích aktivitách ve SKYLAB dostatečná?	ne	částečně	vyhovující	vynikající
16	Jsi svým nadřízeným a SKYLAB motivován k účasti na vzdělávacích aktivitách?	ne	částečně	spíše ano	ano
17	Tebe osobně k dalšímu vzdělávání motivuje zejména:	možnost kariérního růstu	možnost lepšího mzdového ohodnocení	zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce	snaha o udržení pracovního místa
		zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky	vlastní sebehodnocení	jiná motivace:	
18	Co by zvýšilo Tvůj zájem o další vzdělávání?	časová dostupnost	morální ocenění / pochvala	okamžité uplatnění znalostí v praxi	finanční odměna
	Jiné... jaké?				

Děkuji za Tvůj čas a energii, kterou jsi vyplnění dotazníku věnoval.

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Příloha B – Logo společnosti (původní a nové)

LOGO SKYLAB, a jeho změna od roku 2015

LOGO SKYLAB do roku 2014



LOGO SKYLAB od roku 2015



Zdroj: SKYLAB

Příloha C – Formulář Adaptační plán (vzor)

ADAPTAČNÍ PLÁN SKYLAB			
Jméno a příjmení zaměstnance			
Pracovní pozice / oddělení / tým			
Přímý nadřízený (hodnotitel)			
Datum nástupu			
Délka adaptačního procesu		3. měsíce	
Obsah školení	Odpovědná osoba	Termín	Poznámky
Interní dokumenty zaměstnavatele:			
Manuál nováčka			
Povinná školení			
BOZP/ PO			
Školení řidičů referentů			
Doporučená školení v průběhu adaptačního plánu			
1. Projednání adaptačního plánu - ZAHÁJENÍ ADAPTACE (v 1. týdnu od nástupu)			
Nastavení cílů adaptace / *doplň cílené odborné znalosti		Vyjádření zaměstnance:	
cíl	termín		
Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:	
2. Rozhovor s nadřízeným – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ AP (ve 3. týdnu od nástupu)			
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů		Vyjádření zaměstnance:	
Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:	
3. Rozhovor s nadřízeným – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ AP (na začátku 2. měsíce od nástupu)			
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů		Vyjádření zaměstnance:	
Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:	

1. Rozhovor s nadřízeným – PRUBEŽNE HODNOCENÍ AP (na konci 2. měsíce od nastupu)						
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů			Vyjádření zaměstnance:			
Podpis hodnotitele:			Podpis zaměstnance:			
5. Rozhovor s nadřízeným - ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ REALIZACE AP (před koncem 3. měsíce po nástupu)						
Hodnocené oblasti		Hodnocení (zvolenou oblast označte prosím křížkem)				
		velmi dobře	dobře	uspokojivě	neuspokojivě	nehodnoceno
odborné znalosti* (schopnosti, PC, jazyk...)						
pracovní styl	Pracovní výkon					
	Samostatnost					
	Aktivita, iniciativa					
	Flexibilita					
tymová spolupráce	Zařazení do pracovního týmu					
	Komunikace s kolegy a nadřízeným					
Splnění adaptačních cílů						
cíl	termín					
Zhodnocení adaptační doby a nastavení dalších cílů:			Vyjádření zaměstnance:			
Podpis hodnotitele:			Podpis zaměstnance:			
6. Další doporučení pro rozvoj zaměstnance (vstup pro identifikaci vzdělávacích potřeb)						

Zdroj: SKYLAB

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Barbora Marková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti, tvorba plánu vzdělávání na základě současných požadavků a firemní kultury

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 55

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Milan Kratochvíl