

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2017-2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Petra Šámalová

Vzdělávání jako součást péče o zaměstnance

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2017-2018

BACHELOR THESIS

Petra Šámalová

Education as a part of employee care

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.

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 17. února 2018

Petra Šámalová

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá péčí o zaměstnance se zaměřením na vzdělávání. Je rozdělena na dvě části. První část popisuje teorii péče o zaměstnance dle knižních autorů, zejména Koubka a Armstronga. Obsahuje povinnou a dobrovolnou péči o zaměstnance a formy vzdělávání se zaměřením na systematické vzdělávání. Druhá část popisuje péči o zaměstnance ve vybrané agentuře XY od nástupu zaměstnance, přes jeho začlenění do kolektivu, až po pracovní prostředí. Především se zaměřuje na zaměstnance jako strategickou výhodu na trhu a zdůrazňuje význam péče o ně a jejich vzdělávání. Zaměstnanci tvoří výhodu na trhu a proto má péče o ně a jejich vzdělávání velký význam. Obsahuje také dotazníkové šetření na téma spokojenosti zaměstnanců v dané agentuře XY. Cílem práce je ukázat, že spokojenost zaměstnanců je klíčová pro jejich udržení v organizaci.

Klíčová slova

Benefity, BOZP, dobrovolná péče, péče o zaměstnance, personální činnost, rozvoj zaměstnanců, smluvní péče, vzdělávání, zaměstnanci, zaměstnavatel.

Annotation

This thesis deals with the employees care with main focus on education. The work is divided into two parts. The first part describes the theory of employee care according to authors, especially Koubek and Amstrong and other expert of the field. It includes mandatory and voluntary employee care and the forms of education with a focus on the systematic education. The second part deals with employee care in the selected agency from the beginning of employment through the integration into the collective to the working environment. It mainly focuses on employees as a strategic advantage on the market and emphasizes the importance of caring for them and their education. The second part contains a questionnaire survey on employee satisfaction at an XY agency. The survey shows that employee satisfaction is nowadays crucial to their long-term sustainability in the organization.

Keywords

Benefits, care of employees, course, education, education of employees, employees, employer, personnel management, training of employees.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
2 PÉČE O ZAMĚSTNANCE.....	13
2.1 Povinná péče o zaměstnance.....	15
2.1.1 Pracovní doba a režim.....	16
2.1.2 Pracovní prostředí	19
2.1.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	20
2.1.4 Personální rozvoj zaměstnanců	21
2.2 Smluvní péče o zaměstnance	21
2.3 Dobrovolná péče o zaměstnance.....	21
2.3.1 Péče o životní prostředí.....	22
3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
3.1 Návaznost vzdělávání na další personální činnosti.....	24
3.2 Vzdělávání v organizaci.....	26
3.3 Systematické vzdělávání.....	26
3.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	27
3.3.2 Plánování vzdělávání	28
3.3.3 Realizace	29
3.3.4 Hodnocení vzdělávání.....	29
3.4 Adaptační proces.....	30
3.4.1 Mezigenerační učení	33
3.5 Metody vzdělávání.....	34
3.6 Vzdělávací prostředky	37
PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 AGENTURA XY.....	38
4.1 Péče o zaměstnance	39
4.1.1 Docházka.....	39
4.1.2 Pracovní prostředí	41
4.1.3 Jubilea	43
4.1.4 Benefitní balíček	43
4.1.5 Lékařské služby.....	44

4.1.6	Jízdy	45
4.1.7	Další péče	45
4.2	BOZP	45
4.3	Vzdělávání v rámci adaptace	46
4.4	Jazyková výuka	47
4.5	XY open door	48
4.6	Ostatní kurzy	48
EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ		50
5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	50
5.1	Cíl práce	50
5.2	Metoda výzkumu	50
5.3	Cílová skupina, příprava a realizace	51
5.4	Výzkumné otázky	51
5.5	Hypotézy	51
5.6	Interpretace výsledků	52
5.7	Závěry výzkumu	66
5.8	Návrh řešení	67
ZÁVĚR		69
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		70
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ		73
SEZNAM PŘÍLOH		75

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je vzdělávání jako součást péče o zaměstnance. Autorka práce se zaměřuje na udržení zaměstnanců ve společnosti za pomoci benefitů a dalšího rozvoje. Cílem práce je popsat způsob péče o zaměstnance ve vybrané společnosti a zjistit spokojenost zaměstnanců s daným systémem.

Každý den je možné ve společnosti pozorovat skupiny různorodých osobností, jak navzájem spolupracují a vytvářejí tak zisk firmy. Aby se tak mohlo dít, musí zaměstnanci setrvat nějakou dobu ve firmě, a proto je péče o ně tak důležitá. Nespokojení zaměstnanci firmy opouštějí a nesou si své znalosti s sebou. Zároveň je ale obtížné vyhovět všem zaměstnancům najednou, každý má trochu jiné potřeby.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou popsána teoretická východiska z oblasti péče a vzdělávání zaměstnanců. Jsou zde uvedeny podmínky pro povinnou a dobrovolnou péči a také význam chování organizace jako takové na péči o zaměstnance. V práci je také vysvětleno vzdělávání, důvody k jeho začlenění do organizace a jeho důležitost pro udržení zaměstnanců.

V druhé části je popsána jedna z možností jak k péči o zaměstnance a jejich vzdělávání přistupovat. Součástí je i dotazníkové šetření, které by mělo ověřit, zda jsou zaměstnanci se současným stavem opravdu spokojeni, popřípadě bude uveden návrh řešení jak současný stav zlepšit. Jako hlavní zdroj budou použity knihy, zejména v první části bakalářské práce. V praktické části bude hlavním zdrojem HR oddělení dané firmy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola se zabývá základními zdroji organizace. Jedním ze zdrojů jsou i lidské zdroje, kapitola uvádí jejich význam pro organizaci a souvislost s dalšími zdroji. Lidskými zdroji se zabývá zejména personální útvar. Útvar může být v organizaci různě umístěn a může mít různé strategie. Personální útvar zajišťuje personální činnosti. V závěru jsou popsány základní charakteristiky personalisty.

Pro každou organizaci jsou stěžejní čtyři základní zdroje – materiální, finanční, lidské a informační, bez nich nemůže fungovat. Materiální a finanční zdroje jsou zdroje neživé a nemohou fungovat sami o sobě, potřebují lidské zdroje, které je za pomoci informačních zdrojů udržují v chodu. (Koubek, 2010, s. 13) Pod pojmem lidské zdroje jsou myšleni samotní jedinci v organizaci. (Průcha, Veteška, 2012, s. 165)

Je tedy zřejmé, že lidé jsou to nejcennější, co organizace má. Řízení lidských zdrojů je promyšlený, strategický a logický přístup k řízení lidí, díky kterým organizace dospívá ke svým cílům. I řízení lidských zdrojů má svůj systém, ten propojuje filosofii, strategii a politiku lidských zdrojů a také teoretické postupy s praxí v oblasti lidských zdrojů, aby bylo vše realizováno dle plánu. (Amstrong, 2007, s. 27) Základním úkolem managementu je neustálý rozvoj lidských zdrojů, tím je myšleno „*zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byly*“ uspokojeny potřeby zákazníků a současně, aby si dokázali udržet svou vlastní osobnost a uvědomělost. (Palán, 2002, s. 112 – 113)

Řízení lidských zdrojů v organizaci zajišťuje personální útvar, který je obeznámen se strategiemi a politikou firmy a je zapojen i do jejich utváření. Utváří podmínky, aby lidé mohli plně využívat svůj potenciál, to by mělo vést k prospěchu organizace i jedinců samotných. (Amstrong, 2007, s. 65) Personální útvar zajišťuje personální činnosti, ty se mohou lehce lišit podle konkrétního útvaru. Těmi hlavními jsou:

- „*vytváření a analýza pracovních míst*“ – kdy útvar definuje, jaké jsou jednotlivé pracovní úkoly v organizaci, k jakému pracovnímu místu náleží, kolik pracovních míst je potřeba a průběžně tyto údaje aktualizuje,
- personální plánování – kdy bude potřeba přijmout nového zaměstnance, na jakou pozici,
- „*získávání, výběr a přijímání*“ zaměstnanců
- hodnocení zaměstnanců,
- „*rozmisťování (zařazování)*“ zaměstnanců „*a ukončování pracovního poměru*“ – povyšování zaměstnanců, přemisťování na jinou pozici, propouštění nebo odchod do důchodu,
- odměňování – díky odměňování můžeme pracovníky motivovat k pracovnímu výkonu a poskytovat mu výhody, které by v jiné organizaci nenalezl,
- vzdělávání zaměstnanců – identifikace potřeb vzdělávání, vzdělávací aktivity apod.,
- „*pracovní vztahy*“ – například zprostředkování jednání mezi vedením organizace a odbory, sledování stížností apod.,
- péče o zaměstnance – o pracovní prostředí, bezpečnost práce, kulturní aktivity apod.,
- „*personální informační systém*“ - informace spojené s pracovními místy, pracovní dobou apod.,
- „*průzkum trhu práce*“ – kdy se organizace snaží odhadnout, kdy bude nejlepší pracovníky přijímat apod.,
- „*zdravotní péče o*“ zaměstnance,
- *činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, (...)*
- *dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání (...)*. (Koubek, 2010, s. 21 – 22)

V každé organizaci je zpravidla jiný personální útvar a i praxe personálních činností je prováděna jinak. Je to dáno i tím, že je velké množství personálních činností, které mohou být prováděny odděleně od ostatních. Tím že jsou rozmanité, jsou i různě

prováděné a mají i jiné postavení v organizační struktuře organizace. V některých firmách mohou být personální útvary chápány jako samostatná agentura uvnitř organizace, jinde může být personální útvar chápán více jako konzultant, který provádí poradenskou činnost a nechává konečné rozhodnutí na manažerovi. Složení personálního útvaru závisí také na velikosti organizace. Některé organizace ani personální útvar mít nemusí a mohou si služby objednávat u specializované/personální agentury. (Amstrong, 2007, s. 67 – 68)

Není tedy jednoznačná cesta, jak by měl personální útvar vypadat, ale současná praxe ukazuje pár doporučení. Vedoucí personálního útvaru by měl být odpovědný přímo řediteli organizace a měl by se podílet společně s dalšími manažery na jejím vedení a utváření strategií. Pokud jsou pobočky decentralizované, každá by měla mít odpovědnost za svou vlastní personální agendu a z centrálního personálního útvaru by mělo být řízeno jen minimum úkonů. Personální útvary by měly být schopny radit a poskytovat služby na úrovni, jakou organizace potřebuje a měly by být podle toho i organizovány. (Amstrong, 2007, s. 68 – 69)

Personalista v personálním útvaru by měl mít odborné teoretické i praktické znalosti a měl by se orientovat i v problémech organizace, aby z nich mohl odvodit problémy týkající se lidských zdrojů. Měl by mít i jistou orientaci ve vnějších faktorech – jaký je momentálně trh práce, jaké jsou změny v legislativě apod. Personalisté přestali být administrativními zaměstnanci, tato pracovní pozice začala být daleko více tvůrčí a flexibilnější. Měl by být zaujatý pro svou práci a není výjimkou, že musí být i trochu právníkem (zejména v oblasti pracovního práva) a psychologem, vzhledem k tomu, že se setkává i s osobními problémy zaměstnanců. (Koubek, 2010, s. 35) Jeho role se liší od jeho zaměření. Personalista může být všeobecně zaměřený a musí zvládat veškeré personální činnosti nebo je zaměřený na konkrétní personální činnost například na rozvoj a vzdělávání v organizaci. (Amstrong, 2007, s. 79)

Personalista může mít proaktivní nebo reaktivní roli, popřípadě směsící obou těchto rolí. Proaktivní personalista je více partnerem, působí jako poradce a zasahuje do chodu organizace do jejich strategií a inovací. Reaktivní personalista plní zadané úkoly a zajišťuje administrativu. (Amstrong, 2007, s. 79)

Personalista se snadno může dostat do konfliktu, zejména do toho morálního. Měl by být důvěrníkem zaměstnanců, kteří mu svěřují důvěrné informace, které ale zároveň mohou být některé informace důležité pro manažery. Nebo některá firemní strategie může být v rozporu s jeho morálními hodnotami, v takovém případě se personalista může držet etického kodexu chování personalistů nebo etického kodexu organizace. (Amstrong, 2007, s. 92)

V této kapitole je uvedena důležitost lidských zdrojů. Právě proto, že jsou lidské zdroje důležité, je potřeba je rozvíjet a starat se o ně. Na rozvoj lidských zdrojů dohlíží personální útvar. Tento útvar může mít různé strategie, postavení v organizaci a podle velikosti firmy řešit i rozdílné personální činnosti.

2 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Tato kapitola pojednává o péči o zaměstnance. Je rozdělena na tři hlavní části podle typu péče o zaměstnance na povinnou, smluvní a dobrovolnou péči. Povinná péče vychází ze zákoníku práce a popisuje pracovní dobu, pracovní prostředí a bezpečnost na pracovišti. Smluvní péče je dána kontraktem a dobrovolná péče je taková péče, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci nad rámec svých povinností.

Péče o zaměstnance je jedna z personálních činností. Navazuje na jiné personální činnosti jako je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, získávání, výběr a stabilitu zaměstnanců a jejich hodnocení. Také je velmi úzce vázána na odměňování zaměstnanců a na pracovní vztahy. Protože jsou zaměstnanci nejdůležitějším kapitálem, jsou pro firmu také nejdražší, zejména ti kvalifikovaní. Konkurenceschopnost firmy je závislá na zaměstnancích a jejich schopnostech, jejich motivaci, jejich spokojenosti, a proto je důležité jim věnovat náležitou péči. Také se zvyšují nároky odborů a státu i jiných organizací, které vedou ke zkvalitňování služeb, které jsou zaměstnancům poskytovány. (Koubek, 2010, s. 343)

Péči o zaměstnance můžeme definovat různě, záleží i na legislativě dané země. (Koubek, 2010, s. 343) Například Průcha a Veteška definují péči o zaměstnance jako personální činnost zaměřenou *„na poskytování pomoci a ochrany zaměstnancům.“* Na základě zákona je zaměstnavatel povinen *„vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, odstraňovat rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance, včetně vzhledu a úpravy pracovišť. Další činnosti, aktivity a zaměstnanecké výhody nad rámec zákoníku práce může upravovat kolektivní smlouva. Péče o pracovníky je nástrojem zvyšování výkonnosti, motivace, konkurenceschopnosti a ekonomické efektivity podniku.“* (Průcha, Veteška, 2012, s. 194)

„Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin“ na povinnou, smluvní a dobrovolnou.

- „povinná péče o“ zaměstnance „je dána zákony předpisy a kolektivními smlouvami vyšší/nadpodnikové úrovně;
- smluvní péče o“ zaměstnance je „daná kolektivními smlouvami (...) organizace;
- dobrovolná péče“ je poskytována na základě strategií a politiky organizace, její snahou je dosáhnout „konkurenční výhody na trhu práce.“ (Koubek, 2010, s. 343)

V některých případech je péče o zaměstnance dělena pouze do dvou skupin (zejména v malých firmách) a to na povinnou a dobrovolnou. Kdy povinná složka obsahuje jak povinnou péči danou zákonem, tak péči vyplývající ze smluv. (Koubek, 2003, s. 195)

Péči o zaměstnance musí být věnována náležitá pozornost, je to jeden z nástrojů motivování, stabilizace a získávání zaměstnanců a má sloužit zejména zájmům organizace. Na základě péče o zaměstnance je možné porovnávat jednotlivé organizace mezi sebou, proto musí být věnována pozornost zejména péči dobrovolné, která je v každé organizaci jiná na rozdíl od povinné péče, které by se měli držet všechny organizace stejně. (Koubek, 2010, s. 344)

Je těžké získat a udržet si schopné zaměstnance. Proto je důležité vytvořit jim takové pracovní prostředí, kde se budou cítit bezpečně jak fyzicky tak psychicky. Je důležité uspokojovat citové potřeby zaměstnanců stejně jako ty finanční a fyzické. Zaměstnanci mají „tři zásadní citové potřeby – závislost, nezávislost a vzájemnou závislost.“ Závislost je spojená s potřebou někam patřit, být součástí většího celku, tato potřeba může být například uspokojena velikostí organizace nebo autoritou, kdy je zaměstnancům připomínán jejich cíl a celopodniková vize. Každý zároveň touží po určité nezávislosti, chce být vyčleněný z davu a chce, aby se o něm vědělo, jaké má kvality. Vzájemnou závislostí se rozumí potřeba být součástí týmu. Proto je potřeba zaměstnancům naslouchat, jaké jsou jejich potřeby. (Tracy, 2001, s. 105 – 107)

V některých případech se vyplatí i jednoduché ocenění ve formě pochvaly, někdy i prosté „děkuji“ motivuje zaměstnance, k lepším výkonům. (Tracy, 2001, s. 113 – 114)

Podle cílů péče o zaměstnance můžeme rozlišit tři druhy zájmů. *„Celospolečenské zájmy a cíle týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka (...). Individuální zájmy a cíle člověka (...). Zájmy a cíle zaměstnavatele týkající se zabezpečení potřebných pracovníků (...), rozvoje jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, jejich motivace a výkonu, sblížování individuálních zájmů pracovníků a zájmů organizace a vytváření zdravých pracovních vztahů.“* (Koubek, 2010, s. 344)

Pracovní podmínky se za poslední dobu velmi proměnily. Čím dál tím více je kladen důraz na spokojenost v zaměstnání. Dříve byli lidé zaměřeni více na zabezpečení rodiny, dnešní generace je více zaměřená na to, co jim zaměstnání přináší, hledají v něm uspokojení. Lidé narození v 90. letech, kteří právě přicházejí na trh práce, vidí svou kariéru více jako projekt, to s sebou přináší také více stresu. Je to také generace, která je zvyklá na technologie a jejich využívání. Využívání technologií v pracovním prostředí mění styl práce a její možnosti. Dnes je možné vykonávat své zaměstnání z jiné části světa, než organizace sídlí. Tyto změny také souvisí se změnami loajality. Dříve byli lidé oddaní svému zaměstnavateli. Dnešní generace je loajální ke své práci. Je pravděpodobné, že dnešní generace změní v průběhu svého života zaměstnání zhruba sedmkrát. (Háša, 2016, s. 18 – 21) Proto je potřeba věnovat péči o zaměstnance pozornost, hraje velkou roli v tom, zda jedinec v organizaci začne pracovat a jak dlouho v ní zůstane.

2.1 POVINNÁ PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Povinná péče vychází ze zákoníku práce, který má 14 částí, a obsahuje jak obecná ustanovení tak ustanovení vztahující se na konkrétní personální činnosti.

Zaměstnavatel je povinen zabezpečit bezpečný výkon práce a je povinen zajistit úschovu osobních věcí a oblečení, které zaměstnanci do práce obvykle nosí. Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout odměnu zejména při významném životním či pracovním jubileu nebo pokud se zaměstnanec stane obětí živelné události,

odměna je určena na nápravu následků této události, jako je náprava škod a podobně. Zaměstnavatel také rozhoduje o fondu kulturních a sociálních potřeb, jakou částkou do něj bude přispíváno a jak bude využito. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

2.1.1 PRACOVNÍ DOBA A REŽIM

Čas zaměstnanců, jak ten volný tak pracovní určuje pracovní doba. Doba strávená v práci ovlivňuje výkon podávaný v zaměstnání a zároveň i mimopracovní život jako je způsob života, uspokojování mimopracovních potřeb a zdraví. (Koubek, 2010, s. 346) Schopnost firmy vyjít zaměstnanci vstříc v případě náhlé události může být klíčová pro jeho spokojenost. (Tracy, 2001, s. 120)

V pracovní době je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele a je připraven na pracovišti k výkonu práce. Zaměstnavatel rozvrhuje směny a určuje tak začátek a konec pracovní doby. Obvykle je pracovní doba rozdělena do klasického pětidenního pracovního týdne a musí být přihlíženo k bezpečnosti práce. Zaměstnanci musí být se svými směny seznámeni nejpozději dva týdny před konáním směny. Pokud zaměstnanec vykonává práci přesčas, musí to být s jeho souhlasem a s nařízením nebo souhlasem zaměstnavatele. Práce přesčas nesmí přesáhnout osm hodin týdně a 150 hodin za rok a náleží za ní příplatek. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Rozlišujeme několik typů práce podle toho, kdy je konaná nebo v jakém provozu. Noční práce je práce, kterou zaměstnanec vykonává mezi desátou hodinou večerní a šestou hodinou ranní. V době kdy zaměstnanec není v práci, ale musí být připraven k výkonu své práce, se říká pracovní pohotovost. (Pracovní pohotovost je obvyklá u záchranných složek, kdy zaměstnanci jezdí do práce pouze, když je to potřeba.) Za noční práci i za pracovní pohotovost náleží zaměstnanci příplatek, u pracovní pohotovosti, ale pouze v případě, že dojde k výkonu práce. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zaměstnanci mohou pracovat ve dvousměnném, třisměnném nebo nepřetržitém provozu. Ve dvousměnném provozu se zaměstnanci střídají ve dvou směnách po dobu 24 hodin. Ve třisměnném provozu se zaměstnanci střídají ve třech směnách po dobu 24 hodin. V nepřetržitém provozu se zaměstnanci střídají 7 dní v týdnu po dobu celého dne. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Obvykle je týdenní pracovní doba čtyřicet hodin týdně. U některých povolání existují výjimky a to u prací prováděných v podzemí, jako je například těžba uhlí a jiných nerostných surovin nebo u prací v nepřetržitém a třísměnném provozu, v takových případech je týdenní pracovní doba 37,5 hodiny. Výjimka je také u dvousměnného provozu, kdy pracovní doba činí 38,75 hodin týdně. Na základě dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může být pracovní doba i kratší a stanoví si za ni odpovídající platové ohodnocení. Zkrácení pracovní doby, aniž by docházelo ke snížení mzdy, může vycházet z kolektivní smlouvy. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Směna nesmí přesáhnout 12 hodin za den. V případě že osoba nedosáhla osmnácti let a je zaměstnaná, nesmí jeho směna přesáhnout osm hodin za den a čtyřicet hodin týdně. Směna nemusí být vždy na pevně daná a zaměstnavatel může umožňovat takzvané pružné (flexibilní) rozvržení pracovní doby, to má základní a volitelnou složku. Základní složku určuje zaměstnavatel, volitelnou složku si určuje zaměstnanec sám. Ani u tohoto typu rozvržení nesmí směna přesáhnout dvanáct hodin. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Můžeme rozlišovat jiné případy pružné pracovní doby jako je sdílení pracovního místa, kdy dvě nebo i více osob zajišťují jednu pozici ve firmě nebo distanční práce, kdy práci vykonává zaměstnanec doma a je spojen s firmou přes telefon a síťovou komunikaci. (Koubek, 2010, s. 347)

Konto pracovní doby je rozvržení pracovní doby na základě kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu. Může být sjednáno maximálně na 52 po sobě jdoucích týdnů. V tomto případě je rozvržení jednotlivých směn nerovnoměrné, proto se musí vést účet pracovní doby, kdy je uvedeno rozvržení týdenní pracovní doby a pracovní doba v jednotlivé pracovní dny a doba kterou zaměstnanec skutečně odpracoval. Konto pracovní doby se využívá například v zemědělství, kdy je v případě sklizně potřeba daleko větší vytížení pracovníků a následně je práce zase méně. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Každý zaměstnanec má nárok na přestávku a to po šesti hodinách práce. V případě mladších osmnácti let je to po 4,5 hodině nepřetržité práce. Přestávka je určená na

stravování a odpočinek a měla by trvat nejméně 30 minut. Přestávka se nezapočítává do odpracovaných hodin a nemůže být poskytnuta na začátku nebo na konci pracovní doby. Přestávka může být i rozdělena, ale alespoň jedna z přestávek musí mít minimálně 15 minut. V případě že se přestávka dělá z důvodu bezpečnosti práce, započítává se do pracovní doby. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Doba kdy zaměstnanec není povinen pracovat, je doba odpočinku. I ta je učena zákonem. Mezi jednotlivými směnami by měl mít zaměstnanec volno alespoň 11 hodin. Mladší osmnácti let hodin 12. Dobu odpočinku lze zkrátit na 8 hodin s tím, že mu bude po následující směně o zkrácený čas prodloužena a pouze za určitých situací, které určuje zákon, například při práci přesčas, v zemědělství, v sociálních službách a podobně. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zaměstnanci mají nárok na nepřetržitý odpočinek v týdnu, proto při skládání směn musí zaměstnavatel zajistit 35 hodin nepřetržitého odpočinku, u mladistvých 48 hodin. Pokud to provoz umožňuje, měly by tyto hodiny být stanoveny pro všechny stejně a měla by do nich spadat neděle. Ve zvláštních případech, například z důvodu technologických procesů, kdy nemůže být provoz přerušen, může nepřetržitá doba odpočinku činit pouze 24 hodin za týden s tím, že se zaměstnanci nepřetržitá doba odpočinku po dobu dvou týdnů navýší na 70 hodin. V zemědělství po dohodě může činit nepřetržitý odpočinek v týdnu po dobu 3 týdnů 105 hodin, nebo 210 hodin po dobu šesti týdnů. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Každý zaměstnavatel musí vést evidenci nebo účet pracovní doby, na jehož základě náleží zaměstnanci mzda. Zaměstnanci by mělo být umožněno do evidence nahlížet. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Na každém zaměstnanci je, aby zvážil, jaký typ rozvržení pracovní doby mu nejvíce vyhovuje, protože každý typ má svá pro a proti. Například práce na směny komplikuje volnočasové aktivity. Částečný úvazek sice poskytuje více volného času ale o to menší finanční výdělek. Distanční práce šetří čas na dojíždění, zároveň ale klade větší nároky na disciplínu a podobně. (Koubek, 2010, s. 350) I zaměstnavatel, by v rámci udržení zaměstnanců měl být do jisté míry vstřícný a chápající, že zaměstnanec má i rodinné potřeby. (Tracy, 2001, s. 121)

2.1.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Pracovní prostředí je „*soubor všech materiálních podmínek, ve kterých se odehrává pracovní proces.*“ Má velký vliv na pracovní výkon, na vztah k organizaci i k práci samotné, na spokojenost zaměstnance a také na jeho zdravotní stav. Pracovní podmínky tvoří fyzikální, prostorové a sociálně psychologické podmínky. (Palán, 2002, s. 164)

Prostorové podmínky souvisí s prostorovým řešením pracoviště tak, aby měl zaměstnanec správnou pracovní polohu, aby měl vhodné zorné podmínky dle toho, jak je práce zrakově náročná. Velmi důležitou součástí je také výška pracovní plochy je třeba, aby byla přizpůsobitelná velikosti pracovníka, proto je dobré mít výškově nastavitelný stůl i polohovatelné židle. Také musí být dbáno na prostor samotný, aby mohl mít zaměstnanec volný pohyb a měl by mít volnou cestu ke svému pracovnímu místu bez zbytečných překážek. (Koubek, 2010, s. 353)

Fyzikální podmínky tvoří pracovní ovzduší, jeho teplota, vlhkost a podobně. Pro zaměstnance je důležitá tepelná stabilita a dostatečný přísun čerstvého vzduchu. Další složkou je osvětlení, obecně je doporučeno rovnoměrné bílé osvětlení, aby zaměstnanci nebyli příliš oslněni a zároveň zbytečně nenamáhali zrak. Skrytou hrozbou pro lidský organismus je hluk, obecně se hladina hluku sleduje v decibelech a hertzích. I když hluk může být nenápadný, může se kumulovat s dalšími jevy a být nebezpečný pro zdraví. Při duševní práci může být hluk kritickým rušivým elementem, díky kterému nemusí zaměstnanci podávat plný výkon. Na fyzikální podmínky má vliv i úprava barev na pracovišti. Při výběru barev na pracovišti by měla být respektována plocha pracoviště a práce, která bude vykonávána. U práce duševní se doporučují studenější barvy, u manuální jednotvárné práce spíše barvy teplejší. (Koubek, 2010, s. 353 – 354)

Sociálně psychologické podmínky souvisí s atmosférou na pracovišti. Některé práce vyžadují každodenní kontakt s jinými zaměstnanci, jiné jsou zase velmi individualistické. U duševní práce je potřeba větší míra soustředění a koncentrace. Požadavky na klid na práci jsou vyšší, na rozdíl od manuální práce. Stále je člověk tvor společenský, je tedy třeba najít rovnováhu mezi potřebou komunikace a možností samostatné práce. Pokud je atmosféra nepříjemná, může být i rozkladným prvkem pro pracovní výkon, na to by měl být brán ohled při vytváření pracovních skupin. Sociálně

psychologické podmínky mohou být zhoršené i v důsledku špatných fyzikálních podmínek, kdy zaměstnanci mohou být podráždění právě hlukem nebo špatným osvětlením, či vlastním nedobrym zdravotním stavem a to může vyvolávat špatnou sociální atmosféru na pracovišti. (Koubek, 2010, s. 354 – 355)

Velkým procentem může být atmosféra také ovlivněna manažerem nebo jiným vedoucím zaměstnancem. Je potřeba aby tito zaměstnanci ve vedoucích pozicích budovali atmosféru příjemnou, plnou důvěry a bezpečí. Řešili veškeré situace s klidem a rozvahou a měl by se vyhýbat vyvolávání atmosféry strachu. (Tracy, 2001, s. 117 – 118)

2.1.3 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

Pod zkratkou BOZP se skrývá pojem bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Organizace je ze zákona povinna chránit zdraví a bezpečnost svých zaměstnanců. Pokud pracovní prostředí sdílí zaměstnanci více zaměstnavatelů, jsou povinni písemně se informovat o rizicích, která z pracovního prostředí vyplývají a o opatřeních, která byla proti nim učiněna. Zaměstnavatelé musí přijímat opatření proti případným rizikům a neustále tato opatření aktualizovat a preventivně dohlížet na pracovní prostředí. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je daná zákonem. Chrání zaměstnance, ale má jisté výhody i pro organizaci samotnou. Vede k nižší absenci zaměstnanců i k jejich vyšší spokojenosti, snižuje náklady na pracovní úrazy a soudní spory. (Amstrong, 2007, s. 672)

Zaměstnavatel musí seznámit zaměstnance s bezpečnostními předpisy a vést dokumentaci o školení, zajistit ochranné pomůcky k výkonu práce a dohlížet zda jsou předpisy dodržovány. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Každý zaměstnanec musí dodržovat bezpečnostními předpisy. Musí projít lékařskou prohlídkou před nástupem na pracoviště a musí být vybaven ochrannými pomůckami, které potřebuje pro výkon své práce. V případě, že zaměstnanec sám objeví nějaké riziko pro práci, musí ho oznámit a měl by se podílet i na jeho odstranění, pokud je to v jeho možnostech. (Koubek, 2010, s. 356)

2.1.4 PERSONÁLNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Rozvoj zaměstnanců daný ze zákona rozlišuje: zaškolení a zaučení, odbornou praxí absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace. Pokud vstupuje nový zaměstnanec na pracoviště bez kvalifikace nebo přechází-li zaměstnanec na jinou pracovní pozici, je zaměstnavatel povinen ho zaškolit a zaučit. V případě absolventů škol je zaměstnavatel povinen jim zajistit příslušnou praxi. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zaměstnanec si prohlubuje kvalifikaci, když se účastní školení, které souvisí s výkonem jeho práce. Za účast na takovém školení mu náleží mzda. Náklady se školením spojené hradí zaměstnavatel a má možnost účast na školení od zaměstnance požadovat. Zaměstnanec si může kvalifikaci také zvyšovat, tím se jeho kvalifikace rozšíří nebo získá novou. Za dobu zvyšování kvalifikace náleží volno a náhrada mzdy od zaměstnavatele. Se zvyšováním kvalifikace bývá spojena kvalifikační dohoda. To je dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy se zaměstnavatel zavazuje k umožnění studia zaměstnanci s tím, že se zaměstnanec zavazuje pracovat určitou dobu u zaměstnavatele s podmínkou určité sankce při nedodržení dohody, například uhrazení nákladů na studia. Kvalifikační dohoda musí být uzavřena písemně a obsahuje způsob a rozsah prohloubení kvalifikace, náklady spojené se vzděláváním a dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat v zaměstnání. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

2.2 SMLUVNÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Smluvní péče vychází z kolektivní smlouvy. Kolektivní smlouva je výsledkem kolektivního vyjednávání, to je vyjednávání zaměstnavatele se skupinou zaměstnanců, kdy si zaměstnanci vyjednávají určité pracovní podmínky. Kolektivní smlouva se uzavírá mezi zaměstnanci (respektive s jejich zástupcem) a zaměstnavatelem a její podmínky platí pro všechny zaměstnance. (Palán, 2002, s. 97)

2.3 DOBROVOLNÁ PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Rozmanitost služeb, které jsou poskytovány zaměstnancům, se zvyšuje. Některé vycházejí ze zákona jako poskytování pracovních oděvů a pomůcek nebo zajištění osobní hygieny na pracovišti. Jiné jsou nad rámec zákonných povinností. Nejobvyklejší

službou je stravování zaměstnanců, a to v různých formách, některé organizace mají závodní jídelny, jiné poskytují příspěvky na stravování apod. Další službou může být svoz do zaměstnání, zejména v továrnách či skladech, které se nacházejí za městem, je tato služba velmi často nabízena. (Koubek, 2010, s. 357 – 358)

Zaměstnavatel také může nabízet služby mimo pracovní prostředí, například služby spojené s volným časem, příspěvek na dovolenou. Často jsou prostředky na volný čas poskytovány i rodinným příslušníkům zaměstnance. Také může zaměstnavatel nabízet služby pro zlepšení životních podmínek jako je například příspěvek na bydlení. Některé organizace nabízejí také poradenskou činnost, která se může vázat ke kariéře nebo se může jednat o pomoc při nepříznivé životní situaci. (Koubek, 2010, s. 359)

2.3.1 PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Organizace se dnes již nezaměřují jen na pracovní prostředí uvnitř organizace, ale zohledňují i životní prostředí. To mohou provádět různými způsoby a každá organizace může k této problematice přistupovat jinak. Některé organizace začínají u sebe, například třídí odpad nebo pro svou výrobu používají recyklovatelné materiály. Jiné se zaměřují i na venkovní prostředí, například v okolí kancelářských budov se snaží o výstavbu zeleně, nebo podporují i jiné projekty, které ani nemusí souviset přímo s místem pracoviště ani zaměřením organizace. Některé organizace se tím zabývají nezištně, jiné si tím snaží získat dobrou pověst a reklamu. (Koubek, 2010, s. 360)

Tato kapitola popisuje tři základní typy péče o zaměstnance – povinnou, smluvní a dobrovolnou. Povinná péče o zaměstnance je daná zákonem a obsahuje zejména pracovní dobu, pracovní prostředí a bezpečnost zaměstnanců. Smluvní péče je daná smlouvou nebo kolektivním vyjednáváním. Dobrovolná péče je taková péče, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec povinné péče.

3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se zabývá vzděláváním v organizaci. Proč se zaměstnanci ve firmách začali vzdělávat a na jaké personální činnosti má vzdělávání návaznost. V ideálním případě by vzdělávání mělo být systematické. Systematické vzdělávání má čtyři části – identifikaci, plánování, realizaci a hodnocení. Vzdělávání probíhá ještě před příchodem zaměstnance v rámci adaptačního procesu. Na závěr kapitoly je popsána jedna z možností dělení metod vzdělávání.

Vzdělávání dospělých má svůj základ v přechodu od feudálního k liberálnímu uspořádání společnosti. Potřeba učení vzniká tehdy, dochází-li k velké společenské změně nebo krizi. (Beneš, 2008, s. 19) Další vzdělávání nabírá na významu, je potřeba získávat nové zkušenosti a osvojovat si nové dovednosti, aby bylo možné se adaptovat na měnící se životní podmínky. Další vzdělávání je součástí systému vzdělávání, a uskutečňuje se po ukončení počátečního vzdělávání. (Mužik, 2014, s. 11) Počáteční vzdělávání zahrnuje základní, střední a terciální vzdělávání, většinou se týká dětí. Počáteční vzdělávání je většinou považováno za ukončené vstupem na trh práce. (Průcha, Veteška, 2012, s. 263)

Další vzdělávání se obecně v České republice dělí na občanské, zájmové a profesní. Občanské vzdělávání je zaměřeno na oblasti práva a společenských norem, pomáhá člověku v socializaci a porozumění a přežití ve společnosti. Zájmové vzdělávání pomáhá uspokojovat seberealizaci ve volném čase, je velmi rozmanité a individuální. (Veteška, 2013, s. 17) Součástí dalšího vzdělávání je i profesní vzdělávání. *„Označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému.“* Prioritou tohoto vzdělávání je rozvíjení kompetencí pro určité povolání a jeho výsledky mají efekt na profesní uplatnění vzdělávané osoby. (Palán, 2002, s. 36)

V rámci péče o zaměstnance je postaráno o jejich rozvoj a vzdělávání. Některé oblasti vzdělávání jsou upraveny zákonem. V určitých oblastech vzdělávání spadá i do dobrovolné péče o zaměstnance. Vzdělávání také souvisí se sociálně psychologickými podmínkami v organizaci, ovlivňuje spokojenost a motivaci zaměstnanců. A z vnějšího hlediska zvyšuje organizace svou atraktivitu jako budoucího zaměstnavatele. (Koubek,

2010, s. 357) Kvalifikovaní zaměstnanci jsou konkurenční výhodou oproti ostatním organizacím, jsou nejcennějším zdrojem organizace. Počáteční a další vzdělávání spolu utvářejí celoživotní vzdělávání. V současné době se termín celoživotního vzdělávání nahrazuje termínem celoživotní učení. (Veteška, 2013, s. 13)

Pojem celoživotního učení je reakcí na potřeby současné společnosti, která je také označována společností informační a vyznačuje se i novými přístupy ke vzdělávání. Celoživotní učení je institucionalizované a obsahuje veškeré činnosti vedoucí k rozvoji jedince a podpoře jeho znalostí. (Veteška, 2013, s. 14) Zahrnuje tři druhy vzdělávání - formální, neformální a informální. Formální vzdělávání probíhá ve vzdělávacích institucích. Většinou při něm dochází k přímému působení lektora na účastníka. Má stanovené výchovné a vzdělávací cíle. Neformální vzdělávání stojí mimo formální vzdělávací systém. Je organizováno různými institucemi, bývá většinou nárazové zaměřené na určitou skupinu lidí. Informální vzdělávání je takové vzdělávání ke kterému dochází osvojováním každodenních dovedností. (Barták, 2008, s. 12 – 15)

Celoživotnímu učení je věnována pozornost ve všech vyspělých zemích. Není to ale systém uzavřený, je velmi rozmanitý s velmi odlišnými obsahovými možnostmi, liší se financováním, obsahem, organizací, a právními úpravami, realizací i skupinami, které jsou do vzdělávání zapojeny. (Palán, 2002, s. 50)

3.1 NÁVAZNOST VZDĚLÁVÁNÍ NA DALŠÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Vzdělávání zaměstnanců navazuje na další personální činnosti. Jednou z nich je analýza pracovního místa, kdy musíme určit jaké vzdělání je na danou pozici potřeba, což využijeme i při získávání nových zaměstnanců. Další navazující personální činností je personální plánování, organizace by měla vědět, kdy je jaký zaměstnanec potřeba proškolit. Vzdělání se odráží také v hodnocení a odměňování zaměstnanců. (Koubek, 2010, s. 279 – 280) Organizace se snaží udržet si zaměstnance, protože jsou již seznámeni s chodem a kulturou organizace, jsou zaučení na pozici a šetří také náklady na nábor nových zaměstnanců. (Koubek, 2010, s. 357) Snaží se jim tedy vycházet vstříc a využít vzdělávání jako benefit. Mladí lidé jsou více motivováni k profesnímu učení

a rozvoji. Starší lidé se tolik nezaměřují na kariérní růst, spíše se orientují na své záliby a preferují zájmové vzdělávání. (Beneš, 2008, s. 84)

Moderní doba přináší řadu změn. Požadavky na zaměstnance se neustále mění. Zaměstnanci si nevystačí si jen se svým původním vzděláním, které je mělo na povolání připravit, proto se musí neustále vzdělávat. Musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. Jde tedy o celoživotní proces. (Koubek, 2010, s. 252)

Záleží na firmě, jak vzdělávání pojme a jak ho podporuje. Některé firmy považují vzdělání jen jako zbytečný náklad a vzdělávání moc nepodporují. Jiné firmy berou vzdělávání jako investici, ale je otázkou jaký důraz na tuto investici kladou. Nelze jednoznačně určit, která cesta je ta správná. Každá firma si musí najít svou strategii ke spokojenosti jak organizace jako celku jejich jednotlivých zaměstnanců. Výzkumy ukazují, že organizace, které investují alespoň 20 % pracovního času do vzdělávání, si vedou dobře na trhu a jsou chváleny jak odběrateli, tak svými zaměstnanci. (Vacková, Šneberger, 2008, s. 87) Na základě míry vzdělávání existují tři základní modely. U prvního modelu podnik přijímá zaměstnance, kteří mají plnou kvalifikaci na danou pozici a dále je nevzdělávají. To způsobuje větší náročnost výběrového řízení. V druhém modelu organizace vzdělává své zaměstnance pouze nahodile, v případě že jejich kvalifikace již není dostačující. Ve třetím modelu firma soustavně věnuje pozornost vzdělávání a plánuje ho. (Veteška, 2013, s. 32 – 33)

Vybranému modelu se musí přizpůsobit i personální práce. V případě, kdy se organizace rozhodne soustavně vzdělávat své zaměstnance, musí zajistit, aby se zaměstnanci ztotožnili se zvolenou strategií. Vzdělávání v organizacích se liší podle prostředí organizace a podle toho, čím se organizace zabývá. Každá firma si vzdělávání přizpůsobuje, zejména doškoluje své zaměstnance, pokud jejich kvalifikace již neodpovídá novým technologiím. V případě rušení pozic může docházet k rekvalifikaci zaměstnanců a jejich přechodu na jiné pracovní místo v rámci organizace. Organizace se dále zaměřuje na zvyšování pracovní kvalifikace. (Koubek, 2010, s. 252 – 254) K doplnění konkrétních znalostí nebo dovedností, které zaměstnanec potřebuje pro výkon svého povolání, se říká doplňkové nebo adicijní vzdělávání. (Palán, 2002, s. 51) V dnešní době se klade důraz nejen na profesní znalosti, ale také na osobnost zaměstnance, i na to je brán ohled při vzdělávání. (Koubek, 2010, s. 252 – 254)

3.2 VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Vzdělávání zaměstnanců začíná mimo organizaci, většinou ve státním systému, v tomto směru se většinou organizace neangažuje. Není možné předpokládat, že zaměstnanec přijde na pracovní místo plně vybaven znalostmi, proto je při nástupu většinou proškolen v oblastech specifických pro danou organizaci. (Koubek, 2010, s. 254 – 256)

Vzdělávání v organizaci je jednou z personálních činností, nepodílí se však na ní pouze personální útvar, ale také vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení či odbory nebo jiné skupiny sdružující zaměstnance. Tato činnost také může vyžadovat práci s odborníky nebo vzdělávacími institucemi. Některé organizace preferují ve svých týmech již hotové zaměstnance, to však vyžaduje velkou náročnost na výběr zaměstnanců. Jiné organizace preferují spíše nárazové vzdělávací akce a další mají ucelený vzdělávací systém. Přístup organizace ke vzdělání určuje, kolik zaměstnanců z personálního útvaru se věnuje vzdělávání. (Koubek, 2010, s. 258 – 259) Obecně by strategie vzdělávání měla být shodná se strategií lidských zdrojů. (Veteška, 2013, s. 32 – 33)

3.3 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Pokud v organizaci existuje systematické vzdělávání, má organizace vyčleněné zaměstnance, kteří se přímo systémem vzdělávání zabývají, vytvářejí ho, aktualizují a přizpůsobují potřebám organizace. Vzdělávání může být zajišťováno přímo zaměstnanci organizace nebo vzdělávací institucí, která vzdělávání zprostředkuje podle smluvních podmínek. Důležité jsou také prostory a prostředky pro vzdělávání, zda je organizace má nebo zda musí využít jinou organizaci. Vždy je důležité myslet na to, aby vzdělání bylo odborné a kvalitní. (Koubek, 2010, s. 258)

Díky tomu, že má organizace vytvořený vlastní systém vzdělávání, průběžně aktualizuje dovednosti zaměstnanců a zlepšuje jejich kvalifikaci, což by mělo vést k lepším pracovním výkonům. Tím, že je vzdělávání plánované, může organizace předvídat, kdy zaměstnanec nebude v organizaci přítomen a lépe se s tím vypořádat. Vzdělávání přináší zaměstnancům větší pocit jistoty a jsou více motivováni k práci.

Vzděláváním zaměstnanců nezvyšuje organizace jen hodnotu pracovníka ale i hodnotu celé firmy. (Koubek, 2010, s. 260 – 261)

Každé vzdělávání má svou cílovou skupinu, tedy skupinu, pro které je vzdělávání určeno. Podle vzdělávacích potřeb je možné účastníky vzdělávání rozdělit do různých skupin podle toho, jak jsou jejich potřeby podobné a to jak ty osobní tak podnikové. Zaměstnanec většinou nebude patřit jen do jedné cílové skupiny. Program je vytvářen tak, aby vyhovoval co nejvíce členům skupiny. Skupiny můžeme například rozdělit na nové zaměstnance nebo podle různých fází pracovní kariéry a podobně. (Palán, 2002, s. 32)

Vzdělávání v organizaci není krátkodobá záležitost, ale jedná se o dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi. Začíná identifikací potřeb vzdělávání, následuje plánování a realizace a nedílnou součástí je také hodnocení, po hodnocení znovu začíná identifikace potřeb a celý cyklus se opakuje. (Vodák, Kuchaříčková, 2011, s. 83)

3.3.1 IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Celá část identifikace potřeb je založena na odhadech. Je těžké přímo změřit kvalifikaci zaměstnance, jediným nástrojem většinou jsou jeho pracovní výkony nebo dosažené vzdělání. Proto je identifikace vzdělávání spíše experimentem. (Koubek, 2010, s. 261) Je to proces, při kterém se nejprve informace získávají, a potom se dělá jejich rozbor. Zjišťuje se rozdíl mezi současným stavem, který v organizaci je, a stavem, kterého chceme dosáhnout. Podle výsledků, které jsou zjištěny, se určí, zda je situaci možné řešit vzděláváním nebo je potřeba najít jinou metodu. (Palán, 2002, s. 14 – 15)

Potřeba kvalifikace se týká spíše specializovanějších pracovních míst a může vyplynout například ze vzniku nové technologie nebo ze sledování postupů v organizaci. Nejprve se zkoumají faktory, které mají vliv na celou organizaci, jako jsou technologie, počet zaměstnanců, pracovní doba či nemocnost. Dále se zkoumají faktory ovlivňující přímo konkrétní pracovní místo, jako je kvalifikace na pozici a návaznost na jiné profese. A posledním faktorem jsou údaje o jednotlivých zaměstnancích, jaké absolvovali vzdělávací kurzy a jak se jejich absolvování promítlo do jejich práce apod.

Tyto údaje umožní zaměstnancům pověřeným systémovým vzděláváním udělat si přehled o současné situaci a zjistit, kde je potenciál pro zlepšení. (Koubek, 2010, s. 262)

Dále pověření zaměstnanci analyzují materiály, jako jsou sesbírané dokumenty týkající se pracovního místa za určité časové období. Zkoumají názory zaměstnanců, ať už v dotazníkové či jiné formě, analyzují informace od vedoucích zaměstnanců, hodnotí pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců a jejich výsledky. Jsou různé způsoby jak potřeby identifikovat a nelze jednoznačně určit, který z nich je nejlepší, měly by být spíše brány všechny dohromady jako celek. Někteří zaměstnanci umí velmi dobře evaluovat svůj pracovní výkon a tak mohou identifikovat vzdělávací potřeby i oni sami. Nelze však přihlížet pouze k faktorům, které jsou přímo v organizaci, je potřeba se také podívat na stav trhu práce, jaké jsou předpoklady pro výběr určitého povolání u mladších ročníků apod. (Koubek, 2010, s. 262 – 263) Výsledkem analýzy by mělo být zjištění mezer ve výkonnosti – to jsou mezery mezi současným stavem a očekávaným/plánovaným stavem. (Vodák, Kuchaříčková, 2011, s. 85)

3.3.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Po identifikaci potřeb většinou přichází plánování vzdělávání. Plánování může začít již ve fázi identifikace potřeby. Ovšem je zapotřebí dát vzdělávání konkrétnější podobu ve formě projektu, o kterém je několikrát jednáno než dostane finální podobu. Je v něm uvedeno, o jaké vzdělávání se jedná, co bude jeho obsahem, pro koho bude určeno, jak bude vykonáváno (na pracovišti, mimo pracoviště, metoda vzdělávání apod.), kdo bude vzdělavatelem, kdy a kde se bude vzdělávání konat, jaké budou finanční náklady a jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání. (Koubek, 2010, s. 264 – 265) Plánované vzdělávání lépe vyhovuje i lektorům vzdělávání. Vědí, na jakou úroveň znalostí navazují a kam jejich přednáška směřuje. (Medlíková, 2013, s. 32)

Při plánování nesmíme zapomenout respektovat jedinečnost každého zaměstnance a přijmout jejich jak silné tak slabé stránky. Zaměstnance, který je dobrý v kolektivu, rád plyne s davem a rád dělá jednoduché úkoly, by vzdělávání zaměřené na vysoké pozice mohlo i demotivovat a vést k jeho nespokojenosti. Totéž platí i v opačném případě, kdy se školení s nižší úrovní účastní zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích, kteří mohou být nespokojeni, protože nemohou z kurzu vytěžit maximum. Je

tedy potřeba se smířit s limity svých zaměstnanců a brát na ně ohled, v případě kdy personalista neodhadne situaci správně, může být i on sám nespokojen se svým výkonem. (Maxwell, 2014, s. 101 – 105)

3.3.3 REALIZACE

Po ukončení příprav a plánování začíná realizace. Řídí se plánem, který byl stanoven v předchozí fázi. Realizace sama se skládá z několika částí – cílů, programu, motivace, metod, účastníků a lektorů. (Vodák, Kuchaříčková, 2011, s. 99)

Cíle můžeme dělit na programové, které zahrnují cíle celého programu, nebo na cíle kurzu, které obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Cíle musí být úměrné schopnostem účastníků. Každý by měl mít tu možnost se seznámit s cíly vzdělávací aktivity předem. Další, k čemu by měli mít účastníci předem přístup, je vzdělávací program. Měli by mít čas se k němu vyjádřit předem, aby nedocházelo k nedorozuměním během vzdělávací akce. Seznámením se s předem připraveným programem a jeho přijetím dává účastník najevo, že s plánem souhlasí. (Vodák, Kuchaříčková, 2011, s. 99 – 101)

S mírou motivace účastníků je úzce spojena efektivnost vzdělávací akce. Motivace k učení se dá různými způsoby podnítit (jednou z možností je převedení probírané látky na konkrétní situaci v organizaci a tím účastníkům ukázat možnost jejího využití). Motivaci ovlivňuje stupeň probírané látky – pokud je příliš těžká nebo naopak příliš lehká, motivace opadá. Čím vyšší je motivace, tím lepší výsledek vzdělávání má. (Vodák, Kuchaříčková, 2011, s. 102 – 103)

Efektivnost však není spojená pouze s motivací účastníků, je ovlivněná osobností účastníka. Každý účastník preferuje trochu jiné podání informací. Tím je realizace spojená i s lektory, každý má trochu jiný styl výuky. (Vodák, Kuchaříčková, 2011, s. 106 – 117)

3.3.4 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Po plánování přichází realizace a na ní navazuje hodnocení. Už v plánu je stanoveno, jakým způsobem se bude efektivita vzdělávání hodnotit. Hlavním důvodem

pro hodnocení je zkušenost pro další vzdělávání a další analýzu vzdělávacích potřeb. Také se hodnotí, do jaké míry byly plány splněny a jestli náklady byly vynaloženy efektivně. (Koubek, 2010, s. 259, 274)

Možností hodnocení je mnoho, vždy je ale do jisté míry ovlivněno rozpoštěním zaměstnance, který kurz absolvoval a nemusí být zcela přesné a objektivní. Jednou z možností hodnocení je porovnávání testů, kdy jeden test absolvuje zaměstnanec před kurzem a druhý po kurzu. Dále můžeme pomocí dotazníku získávat zpětnou vazbu od účastníků, tento způsob ale bývá ještě subjektivnější a pasivní přednášky mívají i lepší hodnocení než například workshopy. A další problematickou metodou je hodnocení podle ekonomických ukazatelů, například růst výroby nebo prodeje apod. Jen ale stěží můžeme spojit, zda za zvýšením nebo snížením těchto ukazatelů stojí jen vzdělávání. Navíc se tento způsob hodnocení dá použít pouze u jednoduchých úkonů. U vedoucích pozic, kdy zlepšení není vidět tak markantně, je tento způsob hodnocení nevhodný. (Koubek, 2010, s. 275)

Nelze tedy jednoznačně určit jak hodnotit a také kdy, zda hned následně po kurzu nebo s nějakým časovým odstupem. Obecně je lepší použít více hodnocení a rozdělit je na dílčí části v různých časových intervalech. Nejprve hodnotíme použité nástroje, zda odpovídají plánu a zda byly pro daný okruh znalostí vhodné. Následně posuzujeme postoje zaměstnanců. S delším časovým odstupem mohou účastníci kurzu zhodnotit, zda využívají znalosti z kurzu i ve své profesi a do jaké míry si je osvojili. Neustále ale musíme myslet na možnou subjektivnost tohoto hodnocení. (Koubek, 2010, s. 276)

3.4 ADAPTAČNÍ PROCES

Adaptační proces navazuje na výběr a přijetí zaměstnance do organizace, někdy je také označován jako orientační proces. Po tom, co je zaměstnanec přijat, se musí přizpůsobit novému prostředí a naučit se v něm pracovat. Cílem adaptačního procesu je zjednodušit zaměstnanci socializaci v novém pracovním prostředí, aby se co nejvíce snížila možnost adaptačního stresu. Výsledkem adaptačního procesu je adaptace. (Palán, 2002, s. 7 – 8)

Adaptační proces se týká vzdělávání, protože nový zaměstnanec musí přizpůsobit svoje pracovní schopnosti tak, aby vyhovovaly potřebám organizace. V rámci adaptačního procesu si zaměstnanec osvojuje informace o chodu organizace, jaké se uplatňují pracovní postupy, jaké nástroje k nim používají, odborné informace a možnost jejich dalšího získávání. (Koubek, 2010, s. 193) Hlavní tři cíle adaptačního procesu jsou, aby se zaměstnanec seznámil se svou prací, vytvořil si vztahy se spolupracovníky ať už s nadřízenými nebo podřízenými a aby si začal utvářet pocit sounáležitosti s firmou. (Palán, 2002, s. 7 – 8) Oddaný zaměstnanec, který se identifikuje s organizací, je pak připraven pracovat v zájmu organizace a podat usilovnější výkon. Má osvojené normy a postoje, které v organizaci existují, a ztotožňuje se s nimi. (Amstrong, 2007, s. 396)

Adaptační proces bývá zařazen do systému vzdělávání. V případě přechodu zaměstnance na jinou pozici v organizaci nazýváme tento proces reorganizace, kdy je potřeba adaptovat se pouze na nové pracovní místo ne na organizaci jako takovou. (Koubek, 2010, s. 193)

Adaptace v organizaci se zaměřuje na tři základní oblasti. První z nich je podniková orientace, ta obsahuje obecné informace o organizaci, které jsou stejné pro všechny zaměstnance podniku. Další oblastí je útvarová orientace, ta obsahuje informace o konkrétním oddělení, tedy informace které jsou stejné pro pracovní místa konkrétního pracovního týmu. A třetí oblastí je orientace související s konkrétním pracovním místem. Údaje, které se vztahují pouze ke konkrétnímu pracovnímu místu. (Palán, 2002, s. 8)

Personální útvar vypracovává koncepci, jak by vzdělávání mělo probíhat. Hlavní úlohu v tomto případě ale většinou sehrává přímý nadřízený, podle toho se také orientační proces liší, protože každý zaměstnanec vnáší do procesu něco svého. Personální útvar a nadřízený pracovník by spolu měli spolupracovat, aby nedocházelo k opomenutí některé z oblastí orientačního procesu. To, zda je adaptační plán řádně plněn a zda se nový zaměstnanec skutečně adaptuje na organizaci, také většinou kontroluje nadřízený pracovník. (Koubek, 2010, s. 200 – 201)

Protože není možné, aby zaměstnanec pochytil všechny informace v rámci jednoho dne, měl by být orientační proces rozdělen na části podle toho, jaké jsou priority organizace. A jde i o formu, jakou budou zaměstnanci informace podávány. Informace o organizaci mohou být podávány i v dokumentové formě tak, že si je zaměstnanec může sám v klidu přečíst a seznámit se s nimi. Tyto informace mu mohou být poskytnuty bezprostředně po rozhodnutí, že daný zaměstnanec bude přijat, nebo při sepsání pracovní smlouvy. Naopak informace vztahující se ke konkrétnímu pracovnímu místu budou podávány spíše ústně a vícekrát připomínány vedoucím pracovníkem útvaru. Tyto informace mu začnou být sdělovány již při podpisu smlouvy. Mezi podpisem smlouvy a datem nástupu může být i relativně dlouhá doba, proto by měl vedoucí zaměstnanec kontaktovat svého budoucího podřízeného, může se ho zeptat, zda rozumí informacím, které již dostal, zda má nějaké otázky nebo zda potřebuje nějakým způsobem usnadnit přechod na nové pracovní místo. V den nástupu absolvuje nový zaměstnanec většinou administrativní procedury spojené s legislativou, jako je bezpečnostní školení, založení personální složky a podobně. Také je proveden po organizaci a seznámen se svými kolegy. Během prvního týdne se stále učí, co je k pozici potřeba a v průběhu druhého týdne už začíná sám pracovat na projektech, také může absolvovat různá školení, které má organizace v rámci adaptace připravené. (Koubek, 2010, s. 199 – 200) V případě malého podniku jsou většinou zaměstnanci nenápadně zaškolení pomocí instruktáže. Jejich pracovní místa musí být o něco flexibilnější než místa ve velkých firmách, a proto se učí i práce navazující nebo předcházející nebo jsou s nimi minimálně seznámeni. Je dobré, aby k sobě měl nový zaměstnanec seniorního zaměstnance, který mu v případě potřeby poradí. (Koubek, 2003, s. 142 – 143) Do pěti měsíců by měl být schopen převzít všechny povinnosti, které k pracovnímu místu patří. Adaptační proces by měl končit po šesti měsících, kdy je hodnocen pracovní výkon nového zaměstnance a to, jak se přizpůsobil. Samozřejmě je vždy potřeba přihlížet ke konkrétnímu pracovnímu místu a jemu informace přizpůsobit, podle toho se také bude odvíjet délka adaptačního procesu. (Koubek, 2010, s. 199 – 200)

V rámci adaptačního procesu a výše zmíněných dokumentů je možné pro zaměstnance vytvořit příručku pro nového zaměstnance. Jde o brožuru, která by měla být stručná a obsahovat několik zásadních bodů jako je základní charakteristika

organizace (její historie, produkty, apod.), stručný popis pracovních podmínek (pracovní doba, dovolená), benefity, náhrada mzdy, oblasti spojené s pracovní neschopností, postupy při stížnostech, zvyšování kvalifikace, povyšování, BOZP, možnosti stravování a péče o zaměstnance. Velikost brožury a informace v ní obsažené se budou lišit podle velikosti organizace. V případě velké organizace může být tištěná brožura pouze výtahem z dokumentů, které jsou pro zaměstnance dosažitelné v jiné formě například na intranetu. (Amstrong, 2007, s. 397 – 398)

V některých organizacích může být připraven i speciální informační kurz pro nové zaměstnance. Na tomto kurzu se mohou sejít zaměstnanci různých oddělení, a proto bývá zaměřen na celopodnikovou orientaci. Měl by být připravován v co nejnižším časovém rámci od nástupu a obsahovat v podstatě stejné informace jako brožura, která může sloužit i jako podkladový materiál pro kurz, jen jsou informace podávány jinou formou a mohou být rozsáhlejší. (Amstrong, 2007, s. 399 – 400) Lektoři těchto kurzů bývají zaměstnanci firmy, proto jsou svými zkušenostmi zatíženi na určité oblasti a mohou se jim i nevědomky více věnovat a naopak jiné opomíjet. (Ulrich, 2014, s. 34)

3.4.1 MEZIGENERAČNÍ UČENÍ

Mezigenerační učení je takové učení, které probíhá mezi dvěma lidmi s určitým věkovým rozdílem. (Průcha, Veteška, 2012, s. 173) Mezigenerační učení je něco zcela přirozeného, co nás provází už od malička celým životem. Předpokládáme, že právě věkový rozdíl je něco, co nás může obohatit a dát nám podněty k novým nápadům. (Rabušicová, 2016, s. 11) V reakci na prodlužování věku odchodu do důchodu dochází čím dál tím častěji i k mezigeneračnímu učení na pracovišti. Dochází tak k aktivizaci starších zaměstnanců mladými a naopak mladí zaměstnanci získávají zkušenosti od těch starších. (Rabušicová, 2016, s. 36) Zaučování starším zaměstnancem není neobvyklé, sám starší zaměstnanec byl kdysi zaučován a tak ví, co mu pomohlo a co potřeboval vědět. Problémem může být, že se starší zaměstnanec nechce o své znalosti dělit, protože ví, že jsou cenné. (Rabušicová, 2016, s. 123 – 124) V adaptačním procesu je tento postup obvyklý a ani nemusí být mezigenerační rozdíl mezi oběma zainteresovanými subjekty tak velký.

Mezigenerační učení se dá použít i při jiných příležitostech než je zaškolování nováčka v týmu. Tímto způsobem může probíhat i školení, kdy starší kolega předává své zkušenosti z praxe nebo i ze školení, kde byl, obohacené právě o jeho poznatky jak znalosti ze školení aplikovat na konkrétní podnik. (Rabušicová, 2016, s. 125)

3.5 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání může probíhat v různých formách. Buď může být interní, kdy ho podnik organizuje sám ve vlastní firmě a může být organizováno v rámci pracovního procesu nebo mimo něj. Také může být vzdělávání externí na objednávku, které probíhá mimo organizaci, (tzv. in company training), popřípadě školení na objednávku u externí organizace probíhá ve firmě odběratele (tzv. in house training). (Palán, 2002, s. 65, 80)

Podle Koubka (2010, s. 265 – 266) dělíme metody vzdělávání na dvě hlavní skupiny a to na „on the job“ a „off the job“. Každá z těchto metod se používá při jiných podmínkách, protože každá poskytuje jiné výhody.

Metoda „on the job“ je metoda, která se používá na pracovišti, pro vykonávání běžných pracovních úkonů. Hodí se spíše pro vzdělávání dělnických pozic, ale je rozšířená i mezi manažerské pozice. Klade důraz na praktické znalosti. Při vzdělávání na pracovišti se většinou používají metody, které vyžadují individuální přístup k zaměstnancům jako je instruktáž, coaching, mentorink, counselling, asistování, pověřování, rotace práce, pracovní porady. (Koubek, 2010, s. 265 – 273)

Instruktáž – tato metoda se používá k rychlému zácviku nových zaměstnanců, v případě kdy je potřeba se naučit jednoduchým pracovním úkonům. Nadřízený ukáže mladšímu zaměstnanci pracovní postup a on ho následně po něm zopakuje. Jde spíše o jednorázové působení. (Koubek, 2003, s. 149 – 150)

Coaching – je dlouhodobější, soustavně podněcuje zaměstnance k požadovanému výkonu práce a bere v úvahu i individualitu zaměstnance. Spolupráce dvou zaměstnanců je nejen dlouhodobější, ale také pevnější. (Koubek, 2008, s. 267)

Mentoring – je obdobnou formou coachingu. Zaměstnanec sám si určuje, kdo ho bude mentorovat. To může být i nevýhodné, nemusí mít nejlepší výběr. Mentor radí

a usměrňuje svého svěřence, pomáhá mu a je pro něj pomyslným patronem. (Koubek, 2008, s. 267 – 268)

Counselling – je metoda založená na zpětné vazbě. Zaměstnanec předkládá svému školiteli svoje nápady, návrhy řešení, probírá je s ním. Školitelem obvykle bývá nadřizený pracovník. Tato metoda je časově náročnější. (Koubek, 2003, s. 150)

Asistování – metoda, kdy se nový zaměstnanec učí od současného držitele pracovního místa. Výše postavený pracovník je mu přidělen jako pomoc v zácvičku. (Palán, 2002, s. 21) Konečnou fází je **pověřování**, kdy školitel zadá určitý úkol na základě předchozího výcviku. Plnění úkolu je sledováno a hodnoceno. Výsledkem by mělo být, že zaměstnanec zvládne úkol udělat samostatně. (Koubek, 2003, s. 150 – 151)

Rotace práce – je metoda, kdy je zaměstnanec vždy po určitou dobu přidělen k určitému úkolu a po nějaké době je převeden na jiný. Zaměstnanec tak poznává různé stránky organizace a také větší množství lidí než pokud by vyzkoušel jen jeden úkol. Zároveň je sledován a testován, na který pracovní úkol se nejvíc hodí. (Palán, 2002, s. 183)

Pracovní porady – díky této metodě se formují pracovní schopnosti zaměstnanců. Zaměstnanec se seznamuje s problémy, které se týkají celé organizace. Zvyšuje se tak informovanost zaměstnanců. (Koubek, 2008, s. 269)

Metoda „off the job“ je metoda, kdy se zaměstnanec vzdělává mimo pracoviště. Hodí se spíše pro vzdělávání vedoucích pozic a odborníků. Při této metodě je upřednostňován standardní školní styl, kdy se vzdělává hlavně hromadně jako přednáška, přednáška s diskuzí, demonstrování, případová studie, workshop, brainstorming, hraní rolí/manažerské hry, assessment centre, outdoor training, e-learning, v některých případech se uvádí i samostudium na základě literatury. (Koubek, 2010, s. 265 – 273)

Přednáška – je obvykle orientovaná na faktické či teoretické informace. Přenos informací je při této metodě rychlý a nenáročný. Nevýhodou je to, že jde spíše o jednostranný tok informací. (Koubek, 2003, s. 152)

Přednáška s diskuzí – také metoda, která zprostředkovává spíše znalosti, zároveň se ale během přednášky diskutuje nad nápady, nad problémy a podobně. Účastníci jsou vedeni k aktivitě. Tato metoda je náročnější na realizaci než přednáška. (Koubek, 2008, s. 270)

Demonstrování – při výkladu, jsou použity názorné ukázky například postupu a podobně. (Palán, 2002, s. 45)

Případová studie – používá se zejména u vzdělávání manažerů. Jde o smyšlené případy, které popisují problém v organizaci. Účastníci je diagnostikují, rozebírají a snaží se najít řešení. Jejich úkolem je pomoci rozvíjet analytické myšlení. Tato metoda je velmi náročná na přípravu. (Koubek, 2008, s. 270 – 271)

Workshop – je obdobou panelové diskuze, vzdělávané skupiny si mezi sebou vyměňují názory na řešení nějakého problému nebo řešené problematiky. Používá se při různých příležitostech, například na konferencích. (Palán, 2002, s. 240)

Brainstorming – je určitou variantou případové studie, kdy účastníci řeší daný problém a hledají optimální řešení. Nejprve každý nebo ve skupinách navrhne řešení problému, pak se o řešeních diskutuje a hledá se to nejoptimálnější. (Koubek, 2008, s. 271)

Hraní rolí – jinak známé taky jako manažerské hry. Tato metoda vyžaduje velké zapojení účastníků. Učí je samostatně myslet a reagovat v různých situacích. Účastníci se při této metodě vžívají do určité role a v ní řeší konkrétní situaci. Velmi užívaná metoda pro manažerský výcvik. (Koubek, 2008, s. 271) Metoda neslouží jen k nacvičení určité situace, ale také k pochopení jiných rolí, motivaci chování jiných. (Palán, 2002, s. 75)

Assessment centre a development centre – jsou diagnosticko-rozvojové programy. Nepoužívají se jen ke vzdělávání, ale také k vybírání zaměstnanců. Je to metoda založená na plnění různých úkolů v různých úrovních obtížnosti. Úkoly většinou mají předem dané optimální řešení, účastník si tak může porovnat svoje řešení s tím optimálním. Metoda je velmi komplexní, zároveň velmi náročná na přípravu a technické vybavení. (Koubek, 2008, s. 271 – 272)

Outdoor training – je spojený se sportovní aktivitou, nemusí se odehrávat jen venku, ale také v tělocvičně nebo upravené učebně. Metoda je založená na hrách, stejně jako na sportovním táboře. Je zaměřeno na manažery, kteří se pomocí her učí vést, koordinovat, spolupracovat, pověřovat zaměstnance. (Koubek, 2008, s. 272)

E-learning – neboli elektronické vzdělávání probíhá pomocí počítačů a síťového připojení. Jeho největší výhodou je jeho dostupnost. Při nízkých nákladech je možné vyškolit velké množství lidí za krátkou dobu, také neklade žádné nároky na prostory a je možné ho průběžně aktualizovat. Jde o moderní verzi distančního vzdělávání. (Palán, 2002, s. 54)

3.6 VZDĚLÁVACÍ PROSTŘEDKY

Vzdělávací prostředky by měly zjednodušit účastníkům pochopení předkládaných informací. Mají různou formu, některé prostředky pouze zobrazují, některé zaznamenávají a jiné například přehrávají. Zobrazující prostředky jsou například flip chart nebo projektor. Zaznamenávací prostředky jsou například diktafony, kamera a podobně. Přehrávací prostředky jsou CD, DVD a jiné. (Barták, 2002, s. 101)

V moderním pojetí vzdělávací prostředky nejen zjednodušují výuku, ale také ji zprostředkovávají a přenášejí. V různých formách dálkového studia je dnes využití výpočetní techniky samozřejmostí a možnosti jejího využití jsou nesmírné, nejenom že si osoba může na počítači výuku najít, může se také podrobit vzdálenému testování. (Barták, 2008, s. 102)

Tato kapitola začíná důležitostí vzdělávání pro organizaci a návazností vzdělávání na další personální činnosti. Dále jsou rozepsány výhody a proces systematického vzdělávání. Systémové vzdělávání začíná identifikací potřeb vzdělávání, pokračuje plánováním a realizací a je zakončen hodnocením. Po fázi hodnocení následuje znovu fáze identifikace potřeb. Vzdělávání zaměstnanců začíná ještě předtím, než vstoupí do organizace v rámci adaptačního procesu. Kapitola končí popisem jednoho typu vzdělávacích metod a vzdělávacích prostředků.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 AGENTURA XY

Tato kapitola popisuje agenturu XY. Nejprve pár informací o jejím založení, fungování a postavení personálního útvaru v organizaci. Dále je kapitola rozdělena na dvě hlavní části. Nejprve popisuje péči o zaměstnance v organizaci, jejich pracovní dobu a pracovní prostředí. Další část se zabývá vzděláváním zaměstnanců v rámci organizace. Pátá kapitola navazuje dotazníkovým šetřením spokojenosti zaměstnanců v návaznosti na popsany systém.

Agentura XY je součástí holdingové společnosti WPP, jejíž hlavní sídlo je v Londýně. Společnost WPP má velký záběr a sdružuje společnosti mediální, reklamní, PR, digitální, výzkumné i marketingové. Má pobočky ve 113 zemích a zaměstnává přes 200 000 lidí. (WPP, online, cit. 2018–01–24) Agentura XY je agentura mediální, zjednodušeně se tedy zabývá tím, aby se reklama dostala ke správným lidem ve správný čas. Agentura XY je součástí dalších agentur, které jsou shromážděny pod firmou Z, která je také součástí holdingu WPP. Firma Z zajišťuje pro agenturu XY a dalších pět společností odborné služby v oblasti financí, lidských zdrojů, IT a další odborné mediální služby. (XY, HR Specialist Manager, Z, 6. února 2018)

Agentura XY zajišťuje různé druhy reklamy, má zhruba padesát zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do několika oddělení podle toho, jakou reklamou se zabývají, popřípadě podle klienta, kterého zajišťují. Každý klient je zastřešen account manažerem, který se o klienta stará a spolupracuje se všemi odděleními. Agentura se dělí podle toho, jakou reklamu zajišťuje, zda televizní, internetovou, v rádiu, billboardy či jiné vizuální venkovní reklamy. Dalším oddělením je research, kde se zabývají výzkumem, jaký měla reklama dopad nebo i koho je nejlepší na reklamu použít.

Personální útvar je jeden pro všechny agentury, zastoupen výše zmíněnou firmou Z, má dva hlavní pracovníky, kdy jeden z nich má proaktivní roli a druhý reaktivní. Osoba s reaktivní rolí, HR specialist, se zabývá smlouvami a obecnou administrativou spojenou s příchody a odchody zaměstnanců. Druhý zaměstnanec personálního útvaru, HR manager specialist, se zabývá operativními záležitostmi, pracovními pohovory

a hodnocením zaměstnanců apod. Když je potřeba role si rozdělují i jinak. Na HR je ještě třetí pracovník na půl úvazek, který se zabývá rozvojem zaměstnanců a snaží se jim pomoci najít možnosti dalšího kariérního postupu. (MG, HR Specialist Manager, Z, 6. února 2018)

Ve firmě XY je personální oddělení zastoupeno Back officem. Ten se skládá z back office manažera a hlavní recepční, doplněný o odpolední recepční na částečný úvazek. Back office manažer řeší problémy vzniklé v pracovním prostředí. Spravuje docházku společně s účetní, zabývá se vybavením kanceláří, benefítními balíčky a zaměstnanci se na něj obracejí s personálními dotazy.

4.1 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Agentura XY poskytuje jak povinnou tak i dobrovolnou péči o zaměstnance. O dodržování povinné péče a poskytování dobrovolné péče se stará právě výše zmíněný Back office manažer společně s hlavní recepční a společností Z. Často se stává, že je povinná péče rozšířená o nějaký benefit z dobrovolné péče.

4.1.1 DOCHÁZKA

Pozice recepčních je jediná pozice, která má pevně stanovenou pracovní dobu, a to proto, že musí být na recepci dosažitelná osoba po celou dobu chodu kanceláře, tedy od osmi hodin ráno do sedmi hodin večer. Ostatní pracovní pozice mají flexibilní pracovní dobu s tím, že nejpozději v 9:30 by měli být všichni na svém pracovišti a být přítomni po dobu, kterou jim určuje jejich pracovní úvazek. Firma XY nabízí i jiné pracovní úvazky než čtyřicetihodinové a snaží se svým zaměstnancům vyjít vstříc. Po domluvě s nadřízeným je možné se domluvit i na jiné pracovní době, jejím začátku či konci s tím, že maximální počet odpracovaných hodin za den může být dvanáct. (XY, 2016)

Zaměstnanec má nárok na šedesáti minutovou přestávku a to v době, která je obvyklá pro oběd, tedy mezi jedenáctou a čtrnáctou hodinou, nejpozději však po šesti hodinách práce. Pracovní doba je sledována recepcí a zaměstnanci jsou povinni své příchody a odchody na ní hlásit. Stejně tak veškeré změny musí být nadřízeným schváleny a na recepci nahlášeny, zaměstnanci také evidují svoje schůzky mimo kancelář jak u přímého nadřízeného, tak na recepci. Recepce kontroluje, zda

zaměstnanci dodržují pracovní dobu a v případě jejího porušení hlásí nepřítomnost office manažerovi. Office manažer upozorní příslušného nadřízeného, který zadá do docházkového systému neomluvenou absenci. (XY, 2016)

Všechny události spojené s docházkou, kromě schůzek s klienty, se evidují v docházkovém systému, ten recepce také kontroluje, v případě, že zaměstnanec opomene nějakou událost do systému zanést, je mu za ní také udělena neomluvená absence. (XY, 2016)

V případě nemoci je nutné oznámit nemoc přímému nadřízenému a zanést nepřítomnost do docházkového systému, popřípadě mailem upozornit recepci, aby do docházky nemoc uvedla. Dále je zaměstnanec povinen do tří dnů doručit na recepci lékařem podepsané potvrzení o pracovní neschopnosti, recepce potvrzení předává účetní společnosti Z. Pokud nemoc přesahuje do dalšího měsíce musí zaměstnanec doručit potvrzení o trvání pracovní neschopnosti a při návratu do práce odevzdat potvrzení o ukončení pracovní neschopnosti. Dokumenty slouží jako podklad pro výpočet mzdy. (XY, 2016)

Agentura XY poskytuje svým zaměstnancům 25 dní dovolené, tedy o pět dní více než je povinné ze zákona. Pokud zaměstnanec chce čerpat dovolenou, musí podat žádost do docházkového systému, kterou mu schválí přímý nadřízený, schválením se dovolená automaticky zaeviduje do docházky. Nejpozději poslední den před nástupem na dovolenou rozešle zaměstnanec email na všechny zaměstnance oznamující, že bude čerpat dovolenou a v jakém termínu a na email nastaví automatickou odpověď označující jeho nepřítomnost. V letních měsících se zaměstnanci řídí plánem dovolených, aby nedocházelo k situaci, kdyby na jednom oddělení nebyli žádní zaměstnanci. (XY, 2016)

Zaměstnanci mají také možnost využít práci formou home office po předchozí dohodě s nadřízeným a také jsou jim poskytovány tři dny tzv. sick days pro případ náhlých událostí. (ID, Back office manager, XY, 15. ledna 2018)

4.1.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Zaměstnanci mají několik možností odkládání věcí v podobě věšáku a skříněk, každý ve vlastní kanceláři nebo i na recepci. Pracovní prostředí je rozděleno na několik kanceláří podle oddělení. V každé kanceláři jsou momentálně nejméně dva lidé. V největší kanceláři pracuje dvanáct osob. Všechny kanceláře jsou zařízeny formou open office, kdy jednotlivé stoly jsou od sebe odděleny přepážkami. Nábytek je bílý s šedým kobercem a světle šedou výmalbou. Prostor není hlučný a v případě potřeby mohou zaměstnanci použít sluchátka. Pokud si potřebují vyřídit telefonní hovor, využijí některou ze zasedacích místností, popřípadě chodbu, kde je několik křesel. Zasedací místnosti neslouží jen k telefonování, ale také k interním schůzkám mezi zaměstnanci. Zasedací místnosti jsou vybaveny projektorem, televizí, flip chartem, fixami, sklenicemi na vodu, věšáky pro návštěvy a samozřejmě stolem a židlemi.

Součástí pracoviště je také místnost, která se nazývá Relax room, je vybavena stolečkem, křesílkem, lehátkem, činkami, trampolínou a žíněnkou. Probíhají v ní masáže, které si mohou zaměstnanci objednat v rámci benefitního balíčku. Na patře se nachází i samostatná sprcha, kterou mohou zaměstnanci také využít.

Pracoviště je také vybaveno dvěma kuchyňkami. Velká kuchyňka slouží všem zaměstnancům, je vybavena několika stoly a židlemi, a kuchyňskou linkou. Kuchyňská linka je plně vybavena. V kuchyňce se také nachází dvě mikrovlnné trouby, toustovač, a nutriblender. V obou kuchyňkách je rychlovarná konvice. Všechny tyto spotřebiče jsou zaměstnancům plně k dispozici. Ve velké kuchyňce a v chodbě se nachází výdejník vody – waterlogic. Výdejník umí vodu jak ochladit tak ohřát a také naperlit. Zaměstnancům je v kanceláři volně přístupný kávovar. Recepce objednává vodu a občerstvení i pro zaměstnance a také kancelářské potřeby. Pokud zaměstnancům cokoliv v kanceláři schází, nahlásí tento problém na recepci.

4.1.2.1 IT a jiné vybavení

Každý zaměstnanec firmy má nárok na mobilní telefon, ale pouze z aktuální nabídky smluvního operátora společnosti. Pořizovací cena je odvozena od pracovní pozice, od kterých jsou odvozeny tři levely. První level je do 6 000 Kč, druhý level je

do 9 000 Kč, třetí level je bez limitu a musí ho schválit CEO. Podle pozice je dán i limit na volání buď do 1 000 nebo do 2 000 Kč, částka která přesáhne daný limit je stržena zaměstnanci ze mzdy. Zaměstnanci mobil využívají jak k pracovním tak soukromým účelům. (XY, 2016)

Každý zaměstnanec má na svém pracovním místě počítač s bezdrátovou myší a klávesnicí. Někteří pracovníci mají po schválení možnost využívat služební notebook, který musí být uzamčený v případě, že ho zaměstnanec nepoužívá. Schválení notebooku v dnešní době není velkým problémem a v podstatě každá žádost je uznána. Zjednodušuje tak zaměstnancům výše zmíněný home office. Notebook mohou zaměstnanci používat i pro soukromé účely. (MG, HR specialist manager, Z, 6. února 2018)

V budově je přístupná bezdrátová síť, kterou mohou zaměstnanci využívat nejen k připojení služebních telefonů a notebooku, ale také k připojení soukromých zařízení. Také je možné si připojit do soukromého telefonu nebo jiného zařízení e-mailovou schránku, je však nutné zároveň s ní nainstalovat i ochranný program a v případě ztráty či krádeže zařízení, kde byla schránka přihlášena neprodleně hlásit na IT oddělení. V případě odchodu zaměstnance mu mohou být vzdáleným přístupem z IT oddělení bez předchozího varování informace z telefonu vymazány. E-mailem není povoleno posílat přílohy jiné než pracovní. (XY, 2016)

4.1.2.2 Nakládání s vybavením

Každý zaměstnanec by měl nakládat s vybavením podniku šetrně a předcházet škodám nebo přílišnému opotřebení. Před odchodem je zaměstnanec povinen zavřít okna, zhasnout světla ve své kanceláři a vypnout veškerou techniku. Důležité dokumenty by měl mít pracovník řádně uložené. Nepotřebné dokumenty by měl připravit na skart nebo do sběru. Zaměstnavatel má možnost vymáhat náhradu škody vzniklé nedbalostí nebo nakládáním s majetkem mimo organizační či provozní řád. (XY, 2016)

Obecně je od zaměstnanců vyžadována vysoká míra disciplíny a slušného chování. Chování zaměstnanců reprezentuje společnost. Nevhodné chování může být

posuzováno v rámci disciplinárního řízení. Za nevhodné chování je považováno porušování organizačního řádu, nesplnění zadaného termínu bez domluvy. Za zvlášť závažné chování je považována krádež, nenahlášená absence, svévolné poškození majetku, vědomé a opakované porušování kázně. Postihem za takové chování může být písemná výtka, výpověď nebo okamžité zrušení pracovního poměru – záleží na míře provinění. (XY, 2016)

4.1.3 JUBILEA

V případě životního jubilea, zejména narozenin, si zaměstnanec může vybrat, jakou odměnu si zvolí. Má dvě možnosti a to buď den pracovního volna navíc (Příloha A), nebo voucher v hodnotě 1000 Kč, který lze využít na nákup v několika vybraných prodejnách. Dříve si místo voucheru mohli zaměstnanci vybrat hodinovou masáž v hodnotě 1200 Korun.

V případě Vánoc dostali všichni zaměstnanci voucher, v různých hodnotách podle typu pracovního úvazku. Vouchery jsou od zážitkové agentury a je možno je použít na nákup v různých prodejnách podle částky nabitě na voucheru.

4.1.4 BENEFITNÍ BALÍČEK

Každý zaměstnanec má právo (není to jeho povinností) čerpat benefitní balíček. Benefitní balíček se nepřevádí ani nevyplácí. Nový zaměstnanec má nárok na balíček po ukončení zkušební doby. Pokud by zaměstnanci končila zkušební doba v prosinci, může se mu balíček za toto období převést do dalšího roku. (XY, 2016)

Celková částka balíčku činí 17 000 Kč, při plném pracovním poměru. Jeho výše se krátí podle výše úvazku a také podle data nástupu, poměrovou částkou podle toho jak velkou část roku zaměstnanec odpracoval. Dělí se na dvě poloviny. Od 1.1. do 30.6. je možné čerpat z balíčku pouze polovinu jeho hodnoty, pokud částka není vyčerpána celá, může se převést se zbytkem do druhého pololetí. Evidenci čerpání balíčku zajišťuje back office manažer. (XY, 2016)

Z balíčku je možné čerpat školení, penzijní a životní pojištění, zdravotní péče, předškolní zařízení, kulturní akce, sportovní akce. V rámci školení může jít o jazykové

kurzy, manažerské kurzy, IT kurzy, kurzy odborné i zájmové i školné. Zdravotní péčí se rozumí rehabilitace, masáže či speciální vyšetření, nehradí však to, co lékař na základě vyšetření doporučí – benefit tak nelze využít na brýle, stomatologické úkony nebo plastické úkony. V rámci kulturní akce si může zaměstnanec pořídit vstupenky do divadla nebo do kina, vždy jde však jen o jednu vstupenku na jednu osobu. Sportovní akcí se rozumí nejen vstupenka na sportovní utkání, ale také skipas. U výše zmíněných benefitů je potřeba mít fakturu na jméno společnosti se jménem zaměstnance, který benefit využíval, a musí být z faktury jasné, o jakou akci se jednalo. (XY, 2016)

U penzijního a životního pojištění platí určenou částku zaměstnavatel místo zaměstnance. Zaměstnanec je povinen hlásit jakékoliv změny bezprostředně, mohou mít totiž vliv na danění mzdy. U předškolního zařízení se jedná o jakékoliv zařízení, které využívají děti před nástupem na základní školu, tedy je možné jej využít i na mateřskou školku. (XY, 2016) V době letních prázdnin bylo dokonce možné využít možnost chůvy přímo na pracovišti, docházela pravidelně od devíti do dvou hodin a náklady spojené na hlídání se rozpočítávali mezi zaměstnance, kteří chůvu využili.

Mimo rámec benefitního balíčku náleží zaměstnanci poukázka na stravování v hodnotě 100 korun za každý celý odpracovaný den. Zaměstnavatel hradí poukázku z 55%, zbytek je hrazen zaměstnancem. (XY, 2016)

V blízkosti firemního komplexu je také fitness centrum. Do tohoto centra je možno pořídit předplacenou fitness kartu. Nebo si zaměstnanec může zažádat o multisport kartičku, která je platná od prvního dne příštího měsíce. (ID, Back office manager, XY, 15. ledna 2018)

4.1.5 LÉKAŘSKÉ SLUŽBY

Zaměstnavatel musí splnit svou zákonnou povinnost a zajistit povinnou lékařskou prohlídku pro své zaměstnance. Agentura XY má svého smluvního lékaře nedaleko svého sídla. Smluvní lékař zajišťuje nejenom vstupní prohlídku, ale také prohlídky periodické. Náklady spojené se vstupní prohlídkou hradí zaměstnavatel, ale zaměstnanec musí přinést potvrzení, které je vystaveno na jméno firmy se jménem

zaměstnanec. Po pěti letech je HR manažerem upozorněn na preventivní prohlídku a dostane od něj instrukce s prohlídkou spojené. (XY, 2016)

4.1.6 JÍZDY

Vyšší pozice mají možnost využívat služební auto. Auto je možné používat i k soukromým účelům a v knize jízd se tyto položky rozlišují. Za služební jízdu se nepovažuje cesta na pracoviště a zpátky, za soukromé cesty si platí zaměstnanec palivo sám. Pokud zaměstnanec má služební auto, musí absolvovat školení pro řidiče a zvyšuje se mu měsíční daňový základ o jedno procento. (ID, Back office manager, XY, 15. ledna 2018)

Také je možné využívat taxislužbu, kdy každý zaměstnanec má svou kartičku pro smluvní společnost. V případě že chce využít taxi, zavolá a nahlásí, na kterou firmu jede a číslo kartičky. Na základě toho přichází do firmy na recepci vyúčtování, zaměstnanci si pak podle těchto údajů udělají Expens – taxireport (příloha B), kde sami rozliší, která jízda byla soukromá a bude jim stržena ze mzdy, a která byla služební. (ID, Back office manager, XY, 15. ledna 2018)

4.1.7 DALŠÍ PÉČE

V agentuře XY se o zaměstnance velmi pečuje, většina benefitů se nevztahuje na rodinné příslušníky. Z benefitů vyplývá, že se snaží myslet na zdraví svých zaměstnanců. Počínaje maličkostmi (zázvorem v kuchyňce), přes vybavenou lékárničku až po využití benefitního balíčku na lékařská vyšetření.

4.2 BOZP

Na dodržování BOZP dohlíží nadřízený zaměstnanec. Ti jsou i povinni zajistit, aby byl zaměstnanec s bezpečnostními předpisy seznámen. Zaměstnanec sám je povinen dbát o svou vlastní bezpečnost, jak je to v jeho možnostech. Pokud by zaměstnanec objevil nějaké závady je povinen je oznámit office manažerovi. Je povinen dodržovat předpisy, se kterými byl seznámen, pokyny nadřízených pracovníků, zákony. Pokud je zaměstnanec vyzván, je povinen účastnit se školení. (XY, 2016)

Veškeré materiály spojené s BOZP je možno najít na sdíleném disku společnosti, zaměstnanci k nim mají kdykoliv přístup, v případě potřeby. Nový zaměstnanec je proškolen o bezpečnosti nejpozději v den nástupu a následně každý nový zaměstnanec obdrží tzv. Welcome mail, kde je odkaz na interní disk, kde si mohou materiály najít. Následují periodická školení pro zaměstnance a speciální školení pro vedoucí pracovníky – toho se účastní CEO a Heads of department. Na školení pro vedoucí pracovníky jezdí přednášet odborník na BOZP. (MG, HR specialist manager, Z, 6. února 2018)

4.3 VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI ADAPTACE

Při příchodu do organizace není potřeba mít speciální vzdělání, při přijímání projdou potencionální zaměstnanci testováním logického myšlení a počítačových dovedností. Jsou přijímáni na nejnižší pozice a postupně pokračují na ty vyšší. (MG, HR specialist manager, Z, 6. února 2018)

V rámci adaptačního procesu prochází zaměstnanec třemi e-learningovými kurzy. Všechny tři kurzy jsou zpřístupněny na intranetu společnosti, jsou zakončeny certifikátem. Skládají se z videí a poznámek a obsahují pár kontrolních otázek, zda zaměstnanci video porozuměli. V testu je nastavený minimální časový limit k ověření, zda se opravdu zaměstnanci na video podívali. (MG, HR specialist manager, Z, 6. února 2018)

Jeden z kurzů je zaměřený na datovou bezpečnost, protože v mediální agentuře se pracuje s velkou spoustou digitálních dat a je potřeba je chránit. Další kurz je zaměřený na etiku společnosti a etiku vyjednávání, aby nebylo možné někoho obvinit z úplatkářství, nazývá se „Anti Bribery and corruption course“. Poslední kurz je zaměřený na samotné fungování agentur a také etiku společnosti, jmenuje se „how we behave – WPP ethics course“. (XY, 2016)

Agentura Z také pravidelně pořádala cyklus přednášek nazvaných TRIVIUM. Primárně měl být určený pro nově začínající zaměstnance, ale protože byl pořádán jednou za 14 dní a noví zaměstnanci potřebovali informace ihned, nebyl v tomto ohledu příliš úspěšný. Nicméně kurz jako takový se uchytil, chodilo na něj v průměru osmdesát

lidí a probíhal formou přednášky. S tímto kurzem se počítá i do budoucna, jen se změní jeho cílová skupina a tím i probíraná témata. Vedlejším produktem toho kurzu je i socializační efekt mezi agenturami. (MG, HR specialist manager, Z, 6. února 2018)

Základem pro nováčky se tedy stal koncept lerning by doing, tedy že se za pochodu učí, co je potřeba k výkonu dané profese. Odkoukávají od svých kolegů jejich zvyky jak dobré tak ty špatné. (MG, HR specialist manager, Z, 6. února 2018)

Koncept adaptačního systému by se měl během února změnit. Nově by měl být každému novému zaměstnanci přidělen jeden stávající zaměstnanec (Buddy), který by měl na starost jeho zaučení na pozici. Tím by se mělo dosáhnout většího začlenění nováčka a jeho větší spokojenost, že se má o koho opřít a může se na cokoliv zeptat. Pro stávajícího zaměstnance by to znamenalo, že by si připomněl základy a oživil si postupy, které delší dobu nevykonával. (MG, HR specialist manager, Z, 6. února 2018)

Adaptační proces se lehce liší podle oddělení. Například v back office probíhá zaškolení formou mentorování, kdy první týden je zaměstnanec na pracovním místě se starším zaměstnancem a může mu klást otázky, první den mu starší zaměstnanec vše ukáže a další dny už práci vykonává sám a mentor mu radí v případě potřeby. Agentura Z adaptační proces příliš neovlivňuje a nechává ho na vedoucích oddělení. Před koncem zkušební doby HR manažer upozorňuje na její vypršení a na to, že by si vedoucí oddělení a nový zaměstnanec měli spolu vyjasnit na krátkém pohovoru, co jim vyhovuje, co ne a co je potřeba zlepšit. Toto doporučení většina vedoucích pracovníků respektuje. (MG, HR specialist manager, Z, 6. února 2018)

4.4 JAZYKOVÁ VÝUKA

Každá zaměstnanec má nárok na jednu hodinu angličtiny týdně, v případě že si o ní zažádá. Na pracoviště dochází několik lektorů a výuka probíhá přímo v zasedacích místnostech agentury. Jazyková výuka se počítá do pracovní doby. Po domluvě se dá využít i jiný jazyk, ale jsou to jen výjimky. V současné době navštěvuje hodiny angličtiny 38 zaměstnanců u třech lektorů. (ID, Back office manager, XY, 15. ledna 2018)

4.5 XY OPEN DOOR

XY open door je součástí intranetu agentury. Obsahuje dvě základní složky a tou je hodnocení 360°, které probíhalo v lednu 2018. „*Hodnocení manažerů okruhem lidí, který se skládá z nadřízeného (nadřízených), kolegů a podřízených, případně z externích klientů hodnoceného manažera (...)i sám sebe.*“ (Palán, 2002, s. 73 – 74)

Druhou složkou jsou e-learningová videa, na různá témata. Video jsou vytvářena centrální Londýnskou pobočkou a je možné je libovolně spouštět a využívat, kdy je potřeba. Jsou dobrovolné a dostupné všem zaměstnancům. Všechna videa jsou v angličtině, ale všichni zaměstnanci firmy by měli angličtinu ovládat, nemělo by to tedy být problémem. (MG, HR specialist manager, Z, 6. února 2018) V rámci intranetu lze taky najít etický kodex a i jiné materiály týkající se společnosti.

4.6 OSTATNÍ KURZY

Před dvěma lety probíhalo v agentuře XY komplexní školení se zaměřením na soft skills. Obsahovalo kurzy ohledně komunikačních dovedností, prezentačních dovedností, a vyjednávání podle typologie osobnosti. Probíhalo formou přednášek na pracovišti. (MG, HR specialist manager, Z, 6. února 2018)

Jedna z agentur spadajících pod agenturu Z sama pořádá svoje vzdělávací kurzy, které jsou zaměřeny na digitální média. V případě nenaplnění kapacity kurzu platícími zákazníky je možné se na kurz zdarma přihlásit v rámci školení. (MG, HR specialist manager, Z, 6. února 2018)

Samotné WPP pořádá jednou za rok workshopy dostupné pro všechny jeho agentury. Pořádají se vždy na jiném místě v rámci Evropy. Nicméně nejsou dostupné pro každého. Tohoto kurzu je možné se účastnit na základě nominace a dalšího výběru, protože kapacita je omezená a také je to kurz finančně velmi náročný. V rámci Evropy mohou zaměstnanci také jezdit na různé (zejména digitální) konference. (MG, HR specialist manager, Z, 6. února 2018)

Samozřejmě je vždy možné dohodnout se s HR oddělením na určitém kurzu, když zaměstnanec ví, že mu nějaká dovednost schází k výkonu jeho práce. Kurz si buď může

sám najít, nebo je také možné určit, v čem by se chtěl vzdělávat a podle toho mu HR manažer najde daný kurz u nějaké firmy, která se již dříve osvědčila. Tento kurz musí schválit vedoucí oddělení a také finanční oddělení. (MG, HR specialist manager, Z, 6. února 2018)

Zaměstnanci se informují a školí i mezi sebou. Pravidelně každou poslední středu v měsíci oddělení digitálu pořádá akci „pojdte s námi posnídat“, na kterou mohou přijít zaměstnanci všech agentur spadajících pod agenturu Z. Probíhá formou přednášky, kdy head of digital povídá o novinkách v jejich oddělení. Head of digital také pravidelně pořádá brainstormingi a reporty se svými zaměstnanci, kde se vzájemně o všem informují. Je to dáno i tím, že je to největší oddělení v agentuře XY a není tak jednoduché všechno sdílet s 20 lidmi na jednou, na rozdíl od outdooru, kde jsou pouze tři zaměstnanci.

Obdobnou akcí jako je „pojdte s námi posnídat“ jsou i tzv. Z pátky, kdy jednou za 14 dní, stejně tak jako v agentuře XY, je připravená přednáška, někým z firmy Z, který informuje o novinkách v jejich odvětví, a také se ho mohou účastnit všichni zaměstnanci agentur spadajících pod agenturu Z. (MG, HR specialist manager, Z, 6. února 2018)

Tato kapitola se zabývá agenturou XY a jejím základním fungováním. V první části je popsána péče o zaměstnance – jak je jim přizpůsobeno pracovní prostředí, pracovní doba a bezpečnost práce. V druhé části jsou popsány možnosti vzdělávání v agentuře. Na tuto část navazuje dotazníkové šetření v další kapitole, které zjišťuje, zda jsou zaměstnanci s tímto systémem spokojeni.

EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření, je jedním ze způsobů hromadného sběru dat od respondentů. Dotazování může být jak písemné tak ústní, při písemném dotazování je výzkumným nástrojem dotazník. (Průcha, 2014, s. 114) Dotazník obsahuje za sebou záměrně řazené otázky, díky kterým se snažíme poznat určitý jev, ať už celospolečenský nebo vnitřní. (Palán, 2002, s. 52) Podle toho jaké téma dotazníkové šetření zjišťuje, volíme i strukturu otázek. Otázky mohou být otevřené nebo uzavřené. Na otevřené otázky může respondent volně odpovídat, u uzavřených otázek si musí vybrat z nabídky možností. (Průcha, 2014, s. 115)

5.1 CÍL PRÁCE

Cílem práce je zjistit, zda jsou zaměstnanci agentury XY spokojeni se současným stavem péče a vzdělávání. To bude zjištěno pomocí dotazníkového šetření a na základě jeho výsledků může být potvrzeno, že jim současný stav dokonale vyhovuje nebo naopak, že je zde prostor pro zlepšení, který bude v závěru navrhnout podle výsledků šetření.

5.2 METODA VÝZKUMU

Metodou výzkumu je dotazníkové šetření. Dotazník (Příloha C) je rozdělen na dvě hlavní části, první se týká péče o zaměstnance obecně. Jak jsou spokojeni s péčí, jaké jsou jejich oblíbené benefity a zejména zda jim v péči nějaké benefity schází. Druhá část dotazníku je zaměřena na vzdělávání. Ve společnosti funguje mnoho vzdělávacích akcí, nejsou však v uceleném systému a nejsou povinné. Také neexistuje ucelený systém informování o těchto akcích a je tedy otázkou, do jaké míry jsou si zaměstnanci vědomi svých vzdělávacích možností. Otázky jsou vytvořeny na základě informací z praktické části a informací, které se na recepci náhodně shromažďují.

Dotazník obsahuje 23 otázek, jedna z otázek je otevřená, zbytek je uzavřený nebo uzavřený s jednou otevřenou odpovědí. Pouze dvě otázky jsou povinné, zbytek otázek

je dobrovolných. Ne na všechny otázky odpovídali všichni respondenti, některé byly pod filtrem, u otázek to bude uvedeno. Vyplňování dotazníku by nemělo trvat déle než pět minut.

5.3 CÍLOVÁ SKUPINA, PŘÍPRAVA A REALIZACE

Cílovou skupinou dotazníkového šetření jsou zaměstnanci agentury XY, momentálně má organizace, ve které bude šetření probíhat 48 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou zvyklí, že hlavní komunikace probíhá po emailu a proto byl tímto způsobem rozeslán i dotazník. Také byla možnost vyplnit dotazník přímo na recepci firmy jak na počítači tak v papírové formě. Této možnosti nikdo nevyužil. Vzhledem k tomu, že organizace je malá a dotazování má podporu vedoucích zaměstnanců, byli všichni zaměstnanci upozorněni na to, že dotazování bude probíhat od 14. do 20. února 2018. Vyplňování dotazníku probíhalo v pracovní době.

Výhodou elektronického dotazování je, že má velmi nízkou finanční nákladnost. Většinou má ale také velmi nízkou návratnost. (Průcha, 2014, s. 116) Záleží spíše na situaci a připravenosti prostředí na výzkum. V tomto případě byla návratnost 81,25%, tedy dotazník vyplnilo 39 zaměstnanců.

5.4 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Pro tento výzkum jsou stanoveny dvě hlavní výzkumné otázky:

- Jsou zaměstnanci spokojeni se současnou péčí o zaměstnance?
- Jsou zaměstnanci spokojeni se současným vzděláváním?

Vedlejšími otázkami jsou:

- Jaký benefit je u zaměstnanců nejoblíbenější?
- Vzdělávají se zaměstnanci i dobrovolně, v rámci benefičního balíčku?

5.5 HYPOTÉZY

Na základě výzkumných otázek jsou stanoveny následující hypotézy:

H₁: Více než 75% zaměstnanců je spokojeno s péčí o zaměstnance.

H₂: Méně než polovina zaměstnanců je spokojená se vzděláváním.

H₃: Nejoblíbenějším benefitem je 5. týden dovolené.

H₄: Méně než 25% zaměstnanců se vzdělává v rámci benefičního balíčku.

Na základě dotazníku budou hypotézy vyvráceny nebo potvrzeny.

5.6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Všechny následující grafy a tabulky vycházejí z provedeného výzkumu v rámci bakalářské práce v roce 2018. První otázka se orientovala všeobecně na spokojenost zaměstnanců.

Otázka č. 1: Jste spokojeni s benefity, které agentura XY v rámci péče o zaměstnance poskytuje?

Tabulka 1: Spokojenost zaměstnanců

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Rozhodně ano	21	54
Spíše ano	17	44
Spíše ne	1	3
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Na první otázku odpovědělo všech 39 respondentů, byla to první otázka ze dvou, která byla povinná. Z tabulky je možné vyčíst, že žádný zaměstnanec není rozhodně nespokojen a pouze jeden je spíše nespokojen. Zbytek respondentů (38) je spíše spokojený nebo rozhodně spokojený. Tato otázka odpovídá na hlavní výzkumnou otázku: Jsou zaměstnanci spokojeni se současnou péčí o zaměstnance? A potvrzuje hypotézu: Více než 75% zaměstnanců je spokojeno s péčí o zaměstnance.

Otázka č. 2: Proč jste nespokojeni s péčí o zaměstnance?

Tato otázka byla jako jediná zcela otevřená. Byla daná pod filtrem pouze pro respondenty, kteří vybrali v první otázce odpověď spíše ne a rozhodně ne. Byla tedy zodpovězena pouze jednou. Hlavním důvodem nespokojenosti zaměstnance je selektivnost benefitů a celkový přístup ke vzdělávání, který je také velmi selektivní a zaměřený pouze na určité oblasti.

Tabulka 2: Důvody nespokojenosti

Odpovědi	Počet respondentů
Selektivnost benefitů a vzdělávání	1

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 3: Jaký benefit, který agentura XY poskytuje, považujete za nejlepší?

Tabulka 3: Nejlepší benefit

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Stravenky	2	5
5. týden dovolené	9	23
Možnost home office	6	15
Sick days	1	3
Nápoje na pracovišti	0	0
Benefitní balíček	15	39
Narozeninový den volna, nebo voucher	2	5
Hodiny angličtiny	3	8
Jiný	1	3

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Tato otázka byla dobrovolná, s jednou možností odpovědi, a odpovědělo na ní všech 39 respondentů. Jako možnost jiný bylo uvedeno služební auto, což je selektivní benefit, pouze pro account pozice. Tato otázka odpovídá na vedlejší výzkumnou otázku? Jaký benefit je u zaměstnanců nejoblíbenější? Jak je z tabulky vidět je jím benefitní balíček (15). A vyvrací tak hypotézu: Nejoblíbenějším benefitem je 5. týden dovolené (9). Ten se umístil až na druhém místě. Velmi oblíbená je taky možnost home office (6).

Otázka č. 4: Na co nejvíce čerpáte benefitní balíček?

Tato otázka byla dobrovolná, byla zodpovězena 39 respondenty, stejně tak následující otázka č. 5. Hlavním cílem těchto dvou otázek bylo zjistit, zda se zaměstnanci vzdělávají i samostatně, vzhledem k tomu, že agentura tuto možnost nabízí a jak často.

Tabulka 4: Čerpání benefitního balíčku

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Zdravotní péče	3	8
Životní a/nebo penzijní pojištění	14	36
Předškolní zařízení	0	0
Kulturní akce	5	13
Sportovní akce	11	28
Školení	4	10
Nečerpám	2	5

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Nejčastěji je benefitní balíček používán na životní a penzijní pojištění (14) nebo na sportovní akce (11) jako jsou lístky na sportovní utkání nebo skipasy. Školení je v tomto případě zastoupeno méně (4).

Otázka č. 5: Jak často využíváte příspěvek na školení v rámci benefičního balíčku?

U této otázky byla napsána poznámka: odhadem v průměru. Nebylo po zaměstnancích vyžadováno, aby hledali konkrétní číslo, kolikrát se kurzu účastnili, aby otázku zbytečně nepřeskakovali.

Tabulka 5: Čerpání balíčku na školení

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Nepoužívám	25	64
1x za rok	7	18
2x za rok	3	8
3x za rok	3	8
Vícekrát než 3x za rok	1	3

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Tato otázka zamítá hypotézu: Méně než 25% zaměstnanců se vzdělává v rámci benefičního balíčku. A odpovídá tak na vedlejší výzkumnou otázku: Vzdělávají se zaměstnanci i dobrovolně, v rámci benefičního balíčku. V rámci benefičního balíčku se vzdělává 35% respondentů, tedy 14 zaměstnanců ze 39. Na školení nevyužívá benefiční balíček 25 respondentů.

Otázka č. 6: Jaké vzdělávání to bylo?

Tato otázka byla pod filtrem a vyplňovali ji pouze ti, co neodpověděli na otázku číslo 5 nepoužívám. Vyplňovalo jí tedy pouze 14 respondentů, kteří se vzdělávají v rámci benefičního balíčku. Zaměstnanci nejčastěji volí profesní vzdělávání (6) i v rámci benefičního balíčku, zájmové vzdělávání je až na druhém místě (5). Jazykové vzdělávání volí pouze 3 respondenti.

Tabulka 6: Druh vzdělávání

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Profesní	6	43
Zájmové	5	36
Jazykové	3	21
Jiné	0	0

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 7: Je nějaký další benefit, který byste uvítali?

I přes to, že je nabídka benefitů velmi široká, v dotazníku je otázka zda by nějaké další benefity zaměstnanci uvítali.

Tabulka 7: Další benefit

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Ano	22	58
Ne	16	42

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Tato otázka byla dobrovolná a odpovědělo na ní pouze 38 respondentů, tedy jeden z respondentů otázku přeskočil. Většina respondentů by další benefit uvítala (22).

Otázka č. 8: Jaký benefit/benefity by to měly být?

Tato otázka byla také pod filtrem a odpovídali na ní pouze ti respondenti, kteří odpověděli na otázku č. 7 ano. Celkem teda na otázku odpovědělo 22 respondentů. Respondenti mohli vybrat libovolný počet odpovědí.

Tabulka 8: Nové benefity

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Příspěvek na brýle	3	14
Slevy na produkty klientů	5	23
Výuka jiného než AJ jazyka	4	18
Příspěvek na dovolenou	13	59
Vzdělávací kurz	4	18
Jiný	3	14

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

V otevřené možnosti odpovědi jiný, všichni tři respondenti odpověděli home office a to i přes to, že by tento benefit měl být poskytován v rámci agentury všem se souhlasem nadřízeného. Odpovědi byly z různých oddělení, není to tedy tím, že by vedoucí jednoho oddělení home office nepovoloval. Nejvíce respondentů by pak ocenilo příspěvek na dovolenou (13), který jednoznačně převyšuje nad ostatními odpověďmi.

Otázka č. 9: Prošli jste v rámci agentury školeními?

V poznámce bylo uvedeno, aby zaměstnanci od této otázky nepočítali povinná vstupní BOZP školení a tři povinná školení, která probíhají v rámci adaptace. Z odpovědí vyplývá, že většina zaměstnanců se nějakého dalšího školení v rámci agentury zúčastnila. Nejčastěji se respondenti účastnili školení 2x – 3x nebo víckrát než 5x (10). Minimálně jednou se školení účastnilo 6 zaměstnanců a stejně tak 4x – 5x. 7 respondentů se žádného školení neúčastnilo.

Tabulka 9: Četnost školení

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Ano, 1	6	15
Ano, 2x – 3x	10	26
Ano, 4x – 5x	6	15
Ano, víckrát než 5x	10	26
Ne	7	18

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Následující otázky (10 – 14) byly dobrovolné, a vyplněny všemi 39 respondenty, měli za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci seznámeni s existencí všech kurzů, které agentura poskytuje a kterých se mohou zúčastnit.

Otázka č. 10: Jste obeznámeni s existencí kurzu XY Open Door?

Tabulka 10: XY Open Door

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Ano	18	46
Ne	21	54

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 11: Jste obeznámeni s existencí kurzu TRIVIUM?

Tabulka 11: TRIVIUM

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Ano	22	56
Ne	17	44

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 12: Jste obeznámeni s existencí kurzů nabízených společností N?

Tabulka 12: Kurzy N

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Ano	17	44
Ne	22	56

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 13: Jste obeznámeni s existencí Z pátků?

Tabulka 13: Z pátky

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Ano	22	56
Ne	17	44

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 14: Jste obeznámeni s existencí XY úterky?

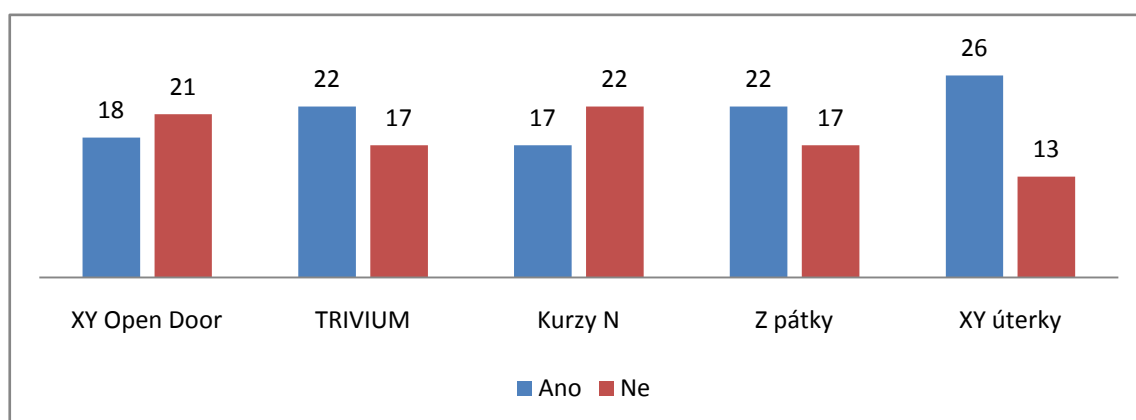
Tabulka 14: XY úterky

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Ano	26	67
Ne	13	33

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Následující graf shrnuje otázky 10 – 14. Ukazuje kolik respondentů je obeznámeno s existencí jednotlivých kurzů, které jsou v agentuře pravidelně pořádány a jsou dostupné pro všechny.

Graf 1: Povědomí o kurzech



Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Z grafu je patrné, že o kurzech ví zhruba polovina respondentů. Vybočují XY úterky, o jejichž existenci ví 26 respondentů, tedy 66,7% respondentů.

Otázka č. 15: Využili jste někdy některý z následujících kurzů?

Tabulka 15: Využitelnost kurzů

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
XY Open Door	11	28
TRIVIUM	20	51
Kurzy N	7	18
Domluvený kurz	7	18
Z pátky	19	49
XY úterky	21	54
Nevyužil jsem	7	18
Jiné	3	8

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Tato otázka byla dobrovolná, zodpovědělo jí 39 respondentů a bylo možno označit více než jednu odpověď. Na otevřenou odpověď jiné odpovídali respondenti speciálními kurzy, které byly zaměřené na specifické programy používané v jejich oddělení a také konference, které jsou dostupné pouze pro vybrané zaměstnance. Největší popularitě se těší XY úterky (21) a hned za nimi je kurz původně určený pro nováčky TRIVIUM (20). Z pátky jsou také velmi populární (19). E- lerning – XY Open Door využilo 11 respondentů. 7 respondentů kurzy samo vyhledává, stejný počet využívá kurzy ve společnosti N.

Otázka č. 16: Proč jste kurz nevyužil?

Tato otázka byla pod filtrem a odpovídali na ní pouze ti, kteří odpověděli na otázku 15 nevyužil jsem. Dohromady tedy na ní odpovídalo 7 respondentů. Respondenti uváděli pouze dva důvody a to nevědomost o konání daného kurzu (5) a to ve většině případů nebo se jim kurz tématem nezdál zajímavý (2). Otevřenou možnost odpovědi nikdo nevyužil.

Tabulka 16: Důvody nevyužití

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Nevěděl/a jsem o nich	5	71
Časově mi nevyhovovaly	0	0
Témata mě nezaujala	2	29
Jiný důvod	0	0

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 17: Jste spokojeni se vzděláváním v agentuře XY?

Tato otázka byla druhou a poslední povinnou otázkou v dotazníku a nedala se přeskočit.

Tabulka 17: Spokojenost se vzděláváním

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Rozhodně ano	8	21
Spíše ano	21	54
Spíše ne	8	21
Rozhodně ne	2	5

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Tato otázka odpovídá na hlavní výzkumnou otázku: zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným vzděláváním v agentuře. Z tabulky je vidět že 29 respondentů je spíše spokojeno se vzděláváním oproti 10, kteří spokojeni nejsou. Vyvrací proto hypotézu: Méně než polovina zaměstnanců je spokojená se vzděláváním.

Otázka č. 18: Proč jste nespokojeni?

Tato otázka byla pod filtrem a odpovídali na ní pouze respondenti, kteří odpovídali v otázce č. 17 spíše ne a rozhodně ne. Odpovídalo na ní tedy pouze 10 respondentů.

Tabulka 18: Důvody nespokojenosti

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Neucelenost systému	0	0
Nedostatečný výběr kurzů	5	50
Nedostatečná podpora organizace ke vzdělávání	3	30
Jiné	2	20

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Nejčastější odpovědí je nedostatečný výběr kurzů (5) a nedostatečná podpora ke vzdělávání z organizace (3). V odpovědi jiné byla uváděna selektivnost kurzů, tuto odpověď bych zařadila do nedostatečného výběru vzdělávacích kurzů, spíše však v souvislosti s jejich nedostatečnou odborností.

Otázka č. 19: Měli byste zájem i o jiná školení?

Tato otázka byla dobrovolná pro všechny respondenty a zjišťovala, zda by respondenti měli zájem i o další oblasti vzdělávání. To se většinou potvrdilo (27).

Tabulka 19: Zájem o školení

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Ano	27	69
Ne	12	31

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázka č. 20: Z jaké oblasti by mělo vzdělávání být?

Tato otázka byla pod filtrem a odpovídali na ní pouze ti, kteří odpověděli ano na otázku č. 19, tedy pouze 27 respondentů. Jejím úkolem bylo zjistit, jaké jsou další preferované kurzy kromě těch, co už v agentuře probíhají, jaké by mělo být jejich zaměření a jak velký by o ně byl zájem.

Tabulka 20: Preferované vzdělávání

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Vyjednávání	7	26
Komunikační dovednosti	11	41
Prezentační dovednosti	10	37

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Pokračování tabulky 20: Preferované vzdělávání

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Počítačové dovednosti	13	48
Marketingové a mediální znalosti	15	56
Manažerské dovednosti	10	37
Time management	7	26
Jiné	1	4

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Nejčastěji by respondenti uvítali marketingové a mediální znalosti (15) a počítačové dovednosti (13). Velký počet odpovědí mají také komunikační (11), prezentační (10) a manažerské (10) dovednosti. V odpovědi jiné se skrývají kurzy financí a účetnictví (1).

Otázka č. 21: Z jakého jste oddělení?

Tabulka 21: Oddělení

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Online	7	19
Print nebo Outdoor	4	11
Reserch	3	8
TV	9	24
Account	7	19
Jiné	7	19

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Nejvíce respondenty je zastoupeno oddělení televize, ze kterého se účastnili všichni zaměstnanci tohoto oddělení. Oddělení online a account je zastoupeno vždy 7 zaměstnanci, to je zhruba 75% oddělení. 7 zaměstnanci je zastoupena i odpověď jiné, to zahrnuje oddělení back office, finance, a vedení společnosti. Print a outdoor je zastoupen 4 zaměstnanci ze 6. A nejmenší účast má oddělení reserch, za který odpověděli 3 respondenti tedy 50% z celého oddělení. Na tuto otázku také neodpověděli všichni respondenti, ale pouze 37 respondentů.

Otázka č. 22: Jak dlouho pracujete v agentuře XY?

Tabulka 22: Roky v agentuře

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Do 1 roku	7	19
Od 1 roku do 2 let	3	8
Od 2 let do 5 let	13	35
Od 5 let do 10 let	8	22
Více než 10 let	6	16

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Na tuto otázku také odpovědělo pouze 37 respondentů. Nejvíce respondentů (13) pracuje v organizaci mezi 2 až 5 lety. Nejméně respondentů (3) pracuje ve firmě od jednoho do dvou let. Do organizace během roku přišlo 7 nových zaměstnanců a všichni z nich dotazník vyplnili. Déle jak pět let pracuje ve společnosti 8 respondentů a více než 10 let 6 respondentů.

Otázka č. 23: Jste muž nebo žena?

Na dotazník odpovídali více ženy (21) než muži (16) to odpovídá i složení společnosti. Tuto otázku zodpovědělo také pouze 37 zaměstnanců.

Tabulka 23: Pohlaví

Odpovědi	Počet respondentů	% vyjádření
Muž	16	43
Žena	21	57

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

5.7 ZÁVĚRY VÝZKUMU

Výzkum odpovídá na hlavní i vedlejší výzkumné otázky. První hlavní výzkumnou otázkou byla otázka: **Jsou zaměstnanci spokojeni se současnou péčí o zaměstnance?** Na tuto otázku odpovídala otázka č. 1 v dotazníku, která zjišťovala všeobecnou spokojenost a až na jednoho respondenta byli všichni dotazovaní spíše spokojeni. Touto otázkou je také potvrzena **H₁: Více než 75% zaměstnanců je spokojeno s péčí o zaměstnance.**

Druhá hlavní výzkumná otázka byla: **Jsou zaměstnanci spokojeni se současným vzděláváním?** Na tuto otázku odpovídala otázka č. 17, která zjišťovala spokojenost zaměstnanců se vzděláváním. Zde nebyl výsledek tak jednoznačný jako u spokojenosti s péčí všeobecně. Poměr spokojených byl 27:10 nespokojeným. Tím byla i hypotéza **H₂: Méně než polovina zaměstnanců je spokojená se vzděláváním** zamítnuta.

První vedlejší otázkou byla: **Jaký benefit je u zaměstnanců nejoblíbenější?** Na tuto otázku odpovídala otázka č. 3. Nejoblíbenějším benefitem v agentuře XY je benefitní balíček. Tím zamítáme hypotézu: **H₃: Nejoblíbenějším benefitem je 5. týden dovolené.** 5. týden dovolené se umístil až na druhém místě v oblíbenosti.

Druhou a poslední vedlejší otázkou byla otázka: **Vzdělávají se zaměstnanci i dobrovolně, v rámci benefitního balíčku?** Na tuto otázku odpovídala otázka č. 5. Proto zamítáme hypotézu: **H₄: Méně než 25% zaměstnanců se vzdělává v rámci benefitního balíčku.** Na základě této otázky bylo zjištěno, že benefitní balíček používá ke vzdělávání 14 zaměstnanců, tedy 35% z daných respondentů. Používá ho tedy na vzdělávání více než 25% respondentů.

Z dotazníku vzešly další zajímavé výstupy. V organizaci není většinou ani poloviční povědomí o existenci kurzů, jak vyplývá z grafu 1, na které je možné v rámci agentury dojít a to i přes to, že je o některých z nich informováno e-mailem. Nejvíce známá vzdělávací akce je XY úterý, to je jediná ze vzdělávacích akcí, která je organizována přímo v organizaci. Ostatní akce se odehrávají v rámci budovy.

Velkým překvapením je také otázka č. 8, která se ptá respondentů na to, jaké další benefity by chtěli. V otevřené možnosti odpovědí respondenti odpovídali home office, tento benefit by ale měl být umožněn všem, pokud jim k tomu dá souhlas nadřízený. Tyto tři odpovědi byly ze tří oddělení, není tedy možné, že by za tím stál head nějakého oddělení a nechtěl by, aby byl home office umožněn.

Zbylé výsledky odpovídali předpokladům. Na to, jak je firma malá, nabízí velké množství benefitů, zachovává si tak určitou rodinnou atmosféru s velkými možnostmi jak odměnit své zaměstnance. Stávající zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni, největší množství odchodů za minulý rok, bylo z důvodu mateřské dovolené, druhým nejčastějším důvodem je náběh na syndrom vyhoření. Práce v mediální agentuře je náročná a velmi nárazová, záleží na poptávce klientů.

5.8 NÁVRH ŘEŠENÍ

Zaměstnanci jsou s péčí jako takovou v zásadě spokojeni. Velmi populární a ceněný je benefitní balíček. Mnozí zaměstnanci by uvítali příspěvek na dovolenou. Benefitní balíček by bylo dobré rozšířit o možnost využít ho i na dovolenou. Tím by výdaje na zaměstnance zůstaly stejné, ale zaměstnanci by měli pocit většího výběru.

S otázkou benefitů také souvisí výše zmíněný home office, vzhledem k tomu, že zaměstnanci mají notebooky, je možné, aby z domova pracovali se všemi dostupnými programy. Není důvod, aby nebyl home office umožněn všem. Zaměstnanci, kterým home office není poskytován, pak zůstávají déle v práci a mohou být demotivováni. Může jim připadat nespravedlivé, že jim tento benefit není umožněn.

Do péče o zaměstnance spadá také samotné vzdělávání. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci mohou do firmy přijít s jakýmkoliv vzděláním, o to větší by měl být důraz na následné odborné vzdělávání. Nový koncept Budy, kdy noví zaměstnanci dostanou

svého kolegu, který jim všechno osvětlí, je dobrý. Zároveň s ním by ale mělo přijít i určité peněžní ocenění, pro zaměstnance je to zátěž navíc, a zdržuje to jeho práci, o to déle pak v zaměstnání setrvává. Odměna by nemusela být jen klasickou peněžní formou na výplatní pásce, ale také například přidáním peněz do benefitního balíčku, nebo voucheru podobně jako na narozeniny. Také by bylo vhodné pro nové Budy vytvořit příručku, aby věděli, jak k novému zaměstnanci přistupovat. Ne každý je zblhlý ve vysvětlování a předávání znalostí druhému. Příručka by měla pomoci vysvětlit princip mentoringu a uvádět zásady pro správného lektora. Příručka by mohla být jak tištěná, tak by mohla být dostupná na intranetu v elektronické podobě.

Výzkum také ukázal, že ne všichni zaměstnanci jsou informováni o možnostech vzdělávání. Bylo by tedy dobré informovanost rozšířit. Jako hlavní komunikační systém využívá agentura XY e-mailovou komunikaci, proto by se o možnostech všech kurzů mělo informovat tímto způsobem. V případě, kdy se o vzdělávacích akcích mailem informuje, je možné podpořit další informovanost prostřednictvím zaměstnanců recepcie a back office manažerem, které by měli o kurzech všechny informovat při běžném pracovním kontaktu.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že o školení je velký zájem. Ovšem rozsah oblastí je roztržštěný. U každého tématu, kde bylo okolo 10 zájemců, by bylo dobré provést in house training. Za úvahu by stál i systém navazujících školení, například komunikační a prezentační dovednosti. Trénink soft skills není v agentuře úplně obvyklý a tak by ho zejména nováčci určitě uvítali.

Vzdělávání v agentuře XY nemá žádný ucelený systém, nabízí velké množství možností, které jsou dobrovolné a zaměstnanci se jich nemusí účastnit. Je velmi dobré, že se zaměstnanci navzájem informují o vývoji v jednotlivých organizacích nebo odděleních. Jednou za čas (jednou až dvakrát do roka) by bylo dobré mít povinné školení pro všechny, například o novinkách na trhu nebo při změně zákonů. Nejen proto, aby byli zaměstnanci informováni, ale také aby se stmelil kolektiv a zaměstnanci se setkali i mimo prostor kanceláře.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo popsat současný stav péče o zaměstnance agentury XY a zjistit spokojenost zaměstnanců dané agentury za pomoci dotazníkového šetření. Cíle práce byly splněny. Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Začíná částí teoretickou, ta obsahuje první tři kapitoly. První kapitola se věnuje všeobecně řízení lidských zdrojů a souvislostmi s péčí o zaměstnance a jejich rozvojem. Druhá kapitola se věnuje dobrovolné a povinné péči o zaměstnance, jejich možnostech a důležitosti. Třetí kapitola se věnuje vzdělávání, jak by mělo v organizaci probíhat, jak identifikovat vzdělávací potřeby, jak vzdělávací akci naplánovat a realizovat. Také je zde uvedeno vzdělávání v rámci adaptačního procesu, které by mělo usnadňovat novému zaměstnanci socializaci ve firmě. Také popisuje jedno z rozdělení metod přístupu ke vzdělávání. Tato část vychází zejména z knižních zdrojů například od Armstronga a Koubka..

Druhá část, praktická, obsahuje nejprve popis, jak probíhá péče a vzdělávání v organizaci XY. Po ní následuje dotazníkové šetření, které probíhalo v dané organizaci, jeho účelem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců. Na základě výzkumu byly potvrzeny nebo vyvráceny dané hypotézy a také se odhalilo pár zajímavých skutečností.

Podle výzkumu a informací od HR oddělení dané společnosti, byl vypracován návrh na zlepšení, který obsahuje několik typů jak ještě zvýšit péči o zaměstnance a systematictěji přistupovat k jejich vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

Amstrong Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3

Barták, Jan, 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa nakladatelství. ISBN 978-80-87197-12-7

Beneš, Milan, 2008. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2580-2

Háša Stanislav, 2016. *Co je nového v managementu*. Praha: Nová beseda. ISBN 978-80-906089-9-3

Kadlecová, Kateřina a Ivan Lamper a kol., 2008. *Vzdělávání na doživotí: další vzdělávání dospělých v Praze, jeho cíle, perspektivy a metody*. Praha: Respekt institut. ISBN 9788090415300.

Koubek Josef, 2010. *Řízení lidských zdrojů. Základy personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3

Koubek Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0602-4

Maxwell, C. John, 2014. *Zásady vrcholového vedení. Získej praxi, kterou jsem se učil celý život*. Hodkovičky: PRAGMA. ISBN 978-80-7349-418-6

Medlíková, Olga, 2014. *Lektorské dovednosti. Manuál úspěšného lektora*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4336-3

Mužík, Jaroslav, Rataj, Milan a Vojtěch Bednář, 2014. *Vybrané aspekty marketingu dalšího vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-905460-2-8

Palán, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7

Průcha, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5232-7

Průcha, Jan a Jaroslav Veteška, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3960-1

Rabušicová, Milada, Brücknerová Karla, Kamanová, Lenka, Novotný, Petr, Pevná, Kateřina a Zuzana Vařejková, 2016. *Mezigenerační učení. Teorie, výzkum, praxe*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8460-5

Tracy Brian, 2001. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Praha: Synergie Publishing SE. ISBN 978-80-7370-433-9

ULRICH, David. 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5090-3

Veteška, Jaroslav a kol., 2013. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-905460-0-4

Vodák, Josef a Alžbeta Kuchaříčková. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

XY, Back office manager, 2018.

XY, Resercher, 2018.

XY, *Organizační řád*, 2016.

Z, HR specialist manager, 2018.

Seznam použitých internetových zdrojů

WPP. About us. [online]. [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <http://www.wpp.com/wpp/about/>

Seznam použitých ostatních zdrojů

Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.dubna 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5.

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Spokojenost zaměstnanců.....	52
Tabulka 2: Důvody nespokojenosti	53
Tabulka 3: Nejlepší benefit.....	53
Tabulka 4: Čerpání benefičního balíčku.....	54
Tabulka 5: Čerpání balíčku na školení.....	55
Tabulka 6: Druh vzdělávání.....	56
Tabulka 7: Další benefit.....	56
Tabulka 8: Nové benefity	57
Tabulka 9: Četnost školení	58
Tabulka 10: XY Open Door.....	58
Tabulka 11: TRIVIUM	58
Tabulka 12: Kurzy N	59
Tabulka 13: Z pátky.....	59
Tabulka 14: XY úterky	59
Tabulka 15: Využitelnost kurzů.....	60
Tabulka 16: Důvody nevyužití	61
Tabulka 17: Spokojenost se vzdáváním.....	62
Tabulka 18: Důvody nespokojenosti	62

Tabulka 19: Zájem o školení	63
Tabulka 20: Preferované vzdělávání.....	63
Tabulka 21: Oddělení.....	64
Tabulka 22: Roky v agentuře.....	65
Tabulka 23: Pohlaví.....	66

Seznam grafů

Graf 1: Povědomí o kurzech	60
----------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – poukaz na den volna	I
Příloha B – expense report.....	II
Příloha C – dotazník	III



EXPENSE REPORT - taxi

Name: _____

Date: _____

<i>Date:</i>	<i>Reason for Expenditure:</i>		<i>Taxi</i>	<i>Celkem s DPH</i>
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00

CzK 0,00

Signature:

Approved by:

Příloha C – dotazník

Dobrý den, chtěla bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku pro mou bakalářskou práci. Dotazník je anonymní obsahuje 23 otázek a jeho vyplnění by nemělo zabrat více než pět minut. Děkuji.

1. Jste spokojeni s benefity, které agentura XY v rámci péče o zaměstnance poskytuje?
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Rozhodně ne

2. Proč jste nespokojeni s péčí o zaměstnance?

3. Jaký benefit, který agentura XY poskytuje, považujete za nejlepší?
 - a. Stravenky
 - b. Týden dovolené navíc
 - c. Možnost home office
 - d. Sick days
 - e. Nápoje na pracovišti
 - f. Benefitní balíček
 - g. Narozeninový benefit (den volna, voucher, masáž)
 - h. Multisport karta
 - i. Hodiny angličtiny
 - j. Jiný – jaký (otevřená možnost)

4. Na co nejvíce čerpáte benefitní balíček ?
 - a. Příspěvek na zdravotní péči (masáž, rehabilitace...)
 - b. Životní a/nebo penzijní pojištění
 - c. Příspěvek na předškolní zařízení
 - d. Kulturní akce
 - e. Sportovní akce
 - f. Školení

5. Jak často využíváte příspěvek na školení v rámci benefitního balíčku?
 - a. Nepoužívám
 - b. 1 x za rok
 - c. 2x za rok
 - d. 3 x za rok
 - e. Víckrát než 3x za rok

6. Jaké vzdělávání to bylo? (možno zaškrtnout více odpovědí)
- Profesní
 - Mimopracovní
 - Jazykové
 - Jiné
7. Je nějaký další benefit, který byste uvítali?
- Ano
 - Ne
8. Jaký benefit/y by to měly být?
- Příspěvek na brýle
 - Slevy na produkty klientů
 - Výuka jiného jazyka než anglického
 - Příspěvek na dovolenou
 - Vzdělávací kurz
 - Jiný – jaký (otevřená možnost)
9. Prošli jste v rámci agentury jiným školeními? (Jinými než je BOZP a třemi povinnými kurzy při nástupu)
- Ano, 1
 - Ano, 2x – 3x
 - Ano, 4x - 5x
 - Ano, víckrát než 5x
 - Ne
10. Jste obeznámeni s existencí kurzu XY Open Door?
- Ano
 - Ne
11. Jste obeznámeni s existencí kurzu TRIVIUM
- Ano
 - Ne
12. Jste obeznámeni s existencí kurzu nabízených společností N?
- Ano
 - Ne
13. Jste obeznámeni s existencí Z pátku?
- Ano
 - Ne

14. Jste obeznámeni s existencí XY úterky?
- Ano
 - Ne
15. Využili jste někdy některý z následujících kurzů? *(Možnost zaškrtnout více odpovědí)*
- Kurzy v rámci XY Open door
 - TRIVIUM
 - Kurzy nabízené společností N
 - Z pátky
 - XY úterky
 - Kurz, který jste si přes HR sami domluvili
 - Nevyužil/a jsem
16. Proč jste kurz nevyužil?
- Nevěděl jsem o jeho existenci
 - Nevyhovoval mi jeho termín
 - Nezdál se mi obsahově pro mě vhodný
 - Jiný důvod – jaký?
17. Jste spokojeni s nabídkou vzdělávání v agentuře XY?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
18. Proč jste nespokojeni?
- Neucelenost systému
 - Nedostatečný výběr kurzů
 - Nedostatečná podpora organizace ke vzdělávání
 - Jiný důvody – jaký?
19. Měli byste zájem i o jiná školení?
- Ano
 - Ne

20. Z jaké oblasti by mělo školení být? *(Možnost zaškrtnout více odpovědí)*

- a. Vyjednávání
- b. Komunikační dovednosti
- c. Prezentační dovednosti
- d. Počítačové dovednosti (excel, outlook apod.)
- e. Marketingové a mediální znalosti
- f. Manažerské dovednosti
- g. Time management
- h. Jiné – Jaké (otevřená otázka)

21. Z jakého jste oddělení?

- a. Online
- b. Print a outdoor
- c. Reserch
- d. Tv
- e. Account
- f. Jiné

22. Jak dlouho pracujete v agentuře XY?

- a. Do 1 roku
- b. Od 1 do 2 let
- c. Od 2 do 5 let
- d. Od 5 do 10 let
- e. 10 let a více

23. Jste muž nebo žena?

- a. Muž
- b. Žena

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petra Šámalová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Prezenční

Název práce: Vzdělávání jako součást péče o zaměstnance

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.