

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Kvalifikační a osobnostní rozvoj zaměstnanců  
v organizaci**

**Jan Fišer**

© 2014 ČZU v Praze

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Fišer Jan

Veřejná správa a regionální rozvoj - k.s. Litoměřice

Název práce

**Kvalifikační a osobnostní rozvoj zaměstnanců v organizaci**

Anglický název

**Qualifying and personal development of employees in the organization**

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zjistit ve vybrané společnosti možnosti kvalifikačního a osobnostního rozvoje zaměstnanců. Zjistit zda stávající nabídka splňuje přání a požadavky zaměstnanců, Jejich připomínky zpracovat do návrhů, které by vedly ke zvýšení kvalifikace a rozvoje osobnosti zaměstnanců.

### Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace explorační výsledků, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

### Harmonogram zpracování

1) Studium literatury - do března 2013.

LR ( 10 stránek) - zpracování těch částí literatury, které bezprostředně souvisí se zadaným tématem a nastudování a osvojení základních pojmů je důležité pro vlatní zpracování práce.

2) Volba cíle a metod - do června 2013

Na základě zpracování LR formulace stručného a jasného cíle. Popis metod , které budou při zpracování práce použity, včetně způsobu zpracování výsledků.

3) Zpracování práce - do konce března 2014

Vlastní práce zahrnující - seznámení s organizací ve které je prováděn výzkum (název, právní forma podnikání, zaměření, stručně ekonomické hodnocení, současná situace v organizaci týkající se zkoumané oblasti. Výsledky zjištění , jejich interpretace, grafické zpracování, návrhy na zlepšení, souhrn zjištěných výsledků a závěr.

**Rozsah textové části**

30 - 40 stran

**Klíčová slova**

Motiv, motivace, motivační faktory, kvalifikace pracovníků, vzdělání, osobnostní růst, potřeby, zájmy, stimuly.

**Doporučené zdroje informací**

AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.  
HAGEMANNOVÁ, Gisela. Motivace. 1. vydání Praha: Victoria Publishing a.s. 2000. 212 s. ISBN 80-85856-13-0  
HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská universita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.  
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X  
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a jeho řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.  
NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.  
PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.  
RŮŽIČKA, Jiří a kol. Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

**Vedoucí práce**

Lhotská Bohumila, Ing.

**Termín odevzdání**

březen 2014

  
**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.**

Vedoucí katedry



  
**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.**

Děkan fakulty

V Praze dne 23.10.2013

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Kvalifikační a osobnostní rozvoj zaměstnanců v organizaci" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatur a zdrojů na konci práce. Jako autor práce dále prohlašuji, že jsem neporušil žádná autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. 11. 2014

\_\_\_\_\_

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Bohumile Lhotské za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji firmě Ing. Vlastislav Ladýř – LADEO, za poskytnuté informace a konzultace.

## **Kvalifikační a osobnostní rozvoj zaměstnanců v organizaci.**

---

### **Qualification and personal development of employees in an organization.**

**Abstrakt:** Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat stávající stav vzdělávání zaměstnanců společnosti Ing. Vlastimila Ladýře. Na základě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. V teoretické části práce jsem se věnoval základním pojmům a poznatkům z oblasti osobnostního rozvoje zaměstnanců ve firmách. Zdůrazňuji zde význam kvalifikačního a osobnostního rozvoje pracovníků vzhledem ke konkurenceschopnosti organizace. V praktické části práce analyzuji vzdělávací systém organizace. V její první a druhé kapitole jsem charakterizoval společnost pana Ing. Ladýře, její předmět podnikání a strukturu zaměstnanců. V kapitole č. 4 praktické části práce, jsem se již zabýval analýzou výchozího stavu vzdělávání a vyhodnocení dotazníkového šetření. Závěrečnou kapitolu jsem věnoval definování slabých míst vzdělávání pracovníků a návrhu další strategie systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této společnosti.

**Klíčová slova:** osobnostní rozvoj, kvalifikační rozvoj, kvalifikace, vzdělávání, konkurenceschopnost organizace, strategická investice, plán osobnostního rozvoje, metody vzdělávání, motivace, psychologická smlouva, vzdělávací kurzy, význam vzdělání, struktura zaměstnanců, systém vzdělávání, plán vzdělávání, odpadové hospodářství.

**Summary:** The aim of this bachelor thesis was to analyze the current state of education of employees of Ing. Vlastimila Ladýř company. Based on the found shortcomings, it recommends methods how to improve the training and development of its employees. In the theoretical part of the thesis, I focused on the basic concepts and knowledge in the field of personal development of employees in companies. Here, I emphasize the importance of qualification and personal development of employees, with respect to the competitiveness of the organization. In the practical part of the thesis, I analyze the educational system of the organization. In its first and second chapter, I characterized the company Mr. Ing. Ladýř, its scope of business and employee structure. In chapter no. 4 of practical part of the thesis, I have dealt with the analysis of the initial state of education and evaluation of the questionnaire. The final chapter is devoted to defining weak points of staff education and to the proposal of strategy of training and development of the employees in this company.

**Keywords:** personal development, qualification development, qualification, education, competitiveness of the organization, strategic investment, plan for personal development, methods of education, motivation, psychological contract, training courses, meaning of education, employee structure, education system, education plan, waste economics.

## Obsah

ÚVOD .....	9
1 CÍL PRÁCE A METODIKA.....	10
1.1 Cíl práce.....	10
1.2 Metodika.....	10
2 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE.....	11
2.1 Definice základních pojmů.....	11
2.2 Vzdělávání pracovníků v organizacích.....	13
2.3 Rozvoj pracovníků v organizacích. ....	17
2.4 Metody, způsoby a specifické prostředky osobnostního rozvoje. ....	18
2.5 Kvalifikační a osobnostní rozvoj ve vztahu k motivaci .....	21
2.6 Význam kvalifikačního a osobnostního rozvoje pracovníků pro úroveň konkurenceschopnosti organizací.....	23
3 PRAKTICKÁ ČÁST .....	26
3.1 Seznámení s organizací .....	26
3.2 Význam vzdělávání .....	26
3.3 Struktura zaměstnanců společnosti.....	27
3.4 Analýza výchozího stavu vzdělávání .....	29
3.5 Vyhodnocení dotazníků.....	32
4 ZÁVĚR.....	41
SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ.....	43
Seznam grafů .....	46
Seznam tabulek.....	46
Seznam obrázků.....	46
PŘÍLOHY .....	47
Příloha č. 1 Vzor dotazníku.....	1
Příloha č. 2.: Plán vzdělávání zaměstnanců .....	1



## ÚVOD

Strategický rozvoj lidských zdrojů je z pohledu konkurenceschopnosti organizací klíčovým tématem. Lidský kapitál firem a společností je hlavním zdrojem jejich konkurenční výhody v nynějším tržním prostředí.

Hlavní téma mé bakalářské práce tedy vychází ze strategie a vize společnosti Ing. Vlastimila Ladýře – LADEO, která reflektuje budoucí a pro společnost podstatné, plánované činnosti jednotlivých oddělení, jejichž bezchybné zvládnutí zajistí posílení konkurenceschopnosti organizace.

Konkrétně jsem se zaměřil na prozkoumání situace o stavu a možnostech kvalifikačního a osobnostního rozvoje zaměstnanců ve firmě. V této organizaci pracuji již řadu let na pozici manažera Dopravně technického úseku. V rámci mých pracovních kompetencí se věnuji rozvoji a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, realizaci kurzů, zajišťuji relevantní výstupy z absolvovaných školení a vyhodnocuji návratnost této investice. Právě mé pracovní kompetence ve společnosti jsou důvodem, proč jsem si pro zkoumání vybral oblast rozvoje zaměstnanců.

Práci jsem rozdělil na teoretickou část a praktickou část. V kapitole 2.1 teoretické části se věnuji definování základních pojmů kvalifikačního rozvoje, osobnostního rozvoje, vzdělávání a výchovy, kterými jsem podtrhl podstatnost pojmu „komplexní rozvoj osobnosti“ a její nadřazenost termínu „kvalifikační rozvoj“.

V další kapitole se zabývám tématem vzdělávání pracovníků v organizacích. V úspěšné firmě se stává strategickou prioritou managementu. Zajistí efektivnější a větší využití potenciálu, schopností a dovedností zaměstnanců, které zvyšují kvalitu produkce firmy a s tím spojenou spokojenost zákazníků. Definuji zde pojem učící se organizace a důležitost hodnocení výsledku vzdělávání. S osobnostním rozvojem souvisí metody a způsoby rozvoje, které organizace používají. A neméně důležitá je motivace lidí ke vzdělávání a zvyšování si své kvalifikace. Je nepochybné, že úroveň vzdělání, schopností a dovedností pracovníků mají přímo úměrný vliv na konkurenceschopnost firmy. A tedy v kapitole páté se zabývám významem personální politiky.

Začátek mé praktické části práce je zaměřen na představení společnosti Ing. Vlastimil Ladýř - LADEO, dále na strukturu zaměstnanců organizace a její schéma. Podstatnou část následujících kapitol tvoří analýza výchozího stavu vzdělávání. K vypracování této problematiky jsem použil dotazníkové šetření, jehož výsledkem se stalo zjištění aktuálních potřeb vzdělávání zaměstnanců. V rámci této analýzy jsem zjistil silné ale i slabé stránky systému vzdělávání ve zmíněném podniku. Proto výsledkem mého výzkumu a zároveň cílem mé práce jsou navržená doporučení týkající se dalšího rozvoje pracovníků ve zkoumané společnosti.

## **1 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **1.1 Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení stávajícího stavu kvalifikačního a osobnostního rozvoje zaměstnanců, najít slabá místa a na základě zjištěných výsledků navrhnout případné změny ve společnosti Ing. Vlastimila Ladýře, která má v řadách svých zaměstnanců několik profesí THP (technici, environmetální služby, fakturační oddělení), manipulační dělníky, řidiče nákladních vozidel. Výsledkem této práce bude zhodnocení, jak a zda je realizován rozvoj zaměstnanců. Pakliže ano, jaký význam firma přikládá této problematice a jak jej bude realizovat dále?

### **1.2 Metodika**

Studium odborné literatury, podnikových dokumentů.

Bude vypracován vzor dotazníkového šetření.

Dotazník bude rozdán zaměstnancům k vyplnění.

Bude provedeno vyhodnocení dotazníku (procentuálně, graficky).

Vyhodnocení bude jako podklad pro závěr či možné nápravně opatření.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

### 2.1 Definice základních pojmů

Podle Zdeňka Koláře a kol., je možné pojem osobnostní rozvoj definovat jako „komplexní rozvoj osobnosti ve specifické individuální jednotě všech jejích stránek a kvalit.“<sup>1</sup> Osobnostní rozvoj se tedy v kontextu citované definice týká tělesné konstituce určitého jedince, jeho schopností, potřeb a motivace, ale také charakteru, volných vlastností a samozřejmě i jednání a chování.

Je mimo jakoukoli pochybnost, že termín osobnostní rozvoj je obsahově nadřazen termínu kvalifikační rozvoj, byť ten samozřejmě představuje jeho velice významnou součást. Kvalifikace je totiž z hlediska řízení lidských zdrojů jedním z nejdůležitějších aspektů osobnosti každého pracovníka a je nutné ji chápat v celkovém kontextu konceptu učící se organizace.<sup>2</sup> Každý pracovník je sice odpovědný za svůj osobnostní i kvalifikační rozvoj, nicméně patřičná část spoluzodpovědnosti spočívá i na jednotlivých organizacích, firmách či společnostech, protože vysoce kvalifikovaní, motivovaní, uvědomělí a loajální zaměstnanci jsou tím největším bohatstvím všech organizací a zásadním způsobem tak zvyšují jejich konkurenceschopnost.<sup>3</sup>

V kontextu úkolů přípravy kvalifikované pracovní síly, kterých se musí zhostit celá společnost, management jednotlivých firem, společností, podniků či organizací a v první řadě jednotliví pracovníci, je nutné alespoň rámcově vymezit obsah tří následujících pojmů. Stručným, nicméně výstižným způsobem tak činí např. Jiří Dvořáček a Peter Slunčík:<sup>4</sup>

- kvalifikace: jedná se o schopnost vykonávat určitou práci. Podstatu kvalifikace tvoří fyzická způsobilost, duševní či psychická způsobilost, teoretické vědomosti všeobecného a odborného charakteru získávané vzděláváním a praktické

---

<sup>1</sup> KOLÁŘ, Zdeněk a kol. *Výkladový slovník z pedagogiky*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3710-2, str. 90

<sup>2</sup> Viz např. VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 54 – 55

<sup>3</sup> Podrobněji viz např. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>4</sup> DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3, str. 13 – 14

zkušenosti, zahrnující např. manuální zručnost, pohotovost, přesnost, preciznost, šikovnost a řadu dalších aspektů;

- vzdělávání: jedná se o proces, v rámci kterého převažuje informativní aspekt. Jedinec v tomto procesu získává a osvojuje si soustavu poznatků a dovedností a také metody jejich nabývání. Poznatky přitom mohou mít jak instrumentální povahu, tedy mohou se vztahovat k výkonu určitého povolání, tak i kultivační povahu, což znamená, že nemají bezprostřední funkční určení, ale podílejí se na formování lidské osobnosti jako celku;
- výchova: je zaměřena na formování člověka v rámci cílené, společensky determinované činnosti. Záměrným působením jsou utvářeny osobnostní vlastnosti jedince, jeho morální a charakterové vlastnosti, přičemž v rámci výchovy si jedinec sám osvojuje určité způsoby a normy chování.

Samotný pojem kvalifikace má v podstatě tři základní dimenze, které přehledným způsobem definuje např. Zdeněk Palán:<sup>5</sup>

- odborná profesní příprava: spočívá v soustavě schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti k výkonu určitého povolání. Získává se přípravou na povolání nebo absolvováním školy a následnou praxí, nebo také v dalším profesním vzdělávání či rekvalifikaci. K lepšímu uplatnění na trhu práce slouží multikvalifikovanost, jejíž podstata spočívá v získání kvalifikace v několika příbuzných profesích;
- kvalifikace pracovníka (kvalifikace subjektivní): jedná se o během života získaný soubor schopností, dovedností, návyků, ale i osobních vlastností, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací s potenciální možností jejich využití pro výkon určité činnosti. Bývá také označována jako kvalifikace neformální;
- kvalifikovanost práce (kvalifikace objektivní): zahrnuje požadavky na kvalifikaci pracovníka, které vyplývají z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.

S pojmem kvalifikace velmi těsně souvisí termín profesní kompetence, které Michaela Tureckiová navrhuje chápat „nikoli jako izolované schopnosti, ale jako

---

<sup>5</sup> PALÁN, Zdeněk. *Andragogický slovník*. (online) Andromedia. Databanka dalšího vzdělávání. Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky. 2013. Dostupné z WWW: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>. Citováno dne 02. 11. 2013.

soubor takových schopností, znalostí, dovedností a také reflektovaných životních i profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnání pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice a jež jsou přitom alespoň v určitých svých aspektech (složkách) přenosné mezioborově.“<sup>6</sup> Z tohoto pohledu je tedy pojem profesní kompetence obsahově nadřazen pojmu kvalifikace a je zřejmé, že má velice těsnou souvislost s osobnostním rozvojem jednotlivých lidí.

## 2.2 Vzdělávání pracovníků v organizacích

Vzhledem k tomu, že kvalifikovaní, motivovaní a loajální zaměstnanci jsou největším bohatstvím všech firem, podniků, organizací a společností,<sup>7</sup> je mimo jakoukoli pochybnost, že vzdělávání pracovníků představuje – či, přesněji řečeno, mělo by představovat – strategickou prioritu zcela zásadního významu. Jako takové by jí měla být věnována patřičná pozornost ze strany managementu v rámci řízení lidských zdrojů.

Vzdělávání pracovníků je někdy považováno za užší jev, který představuje součást širšího fenoménu označovaného jako rozvoj lidí. V této souvislosti je pak preferován systémový přístup k rozvoji a vzdělávání pracovníků.<sup>8</sup> Nicméně na druhou stranu je nutné připustit, že vzdělávání, které předpokládá a současně vyžaduje nejen organizované struktury, ale také kvantifikovatelné výstupy či objektivní hodnocení, představuje velice významnou součást osobního rozvoje každého zaměstnance.

Rozvoj schopností jednotlivých zaměstnanců představuje základní předpoklad udržování a zvyšování flexibility nejen z individuálního hlediska, nýbrž také z hlediska celých firem a jejich konkurenceschopnosti. Renata Kocianová v této souvislosti zdůrazňuje, že „vzdělávání pracovníků je zpravidla chápáno jako zahrnující odborné vzdělávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Výcvik (trénink) lze charakterizovat jako osvojování praktických dovedností a chování prostřednictvím cvičení či konkrétní činnosti. V různých organizacích bude podoba vzdělávání a rozvoje lidí různá.

---

<sup>6</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-04-05-0, str. 31

<sup>7</sup> Viz např. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>8</sup> Viz např. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 128

V každém případě však platí, že i v oblasti vzdělávání a rozvoje je třeba vycházet z potřeb a specifických podmínek každé organizace.<sup>9</sup>

V rámci vzdělávání zaměstnanců realizovaného v prostředí jednotlivých firem, společností, podniků či organizací je možné rozlišovat několik oblastí, které však spolu navzájem souvisejí a někdy se dokonce i překrývají. Vzdělávání lze samozřejmě rozlišovat na základě jeho obsahu. František Hroník v této souvislosti rozlišuje následující oblasti vzdělávání:<sup>10</sup>

- funkční vzdělávání: má charakter odborné přípravy a učení tzv. do zásoby, přičemž navazuje na popis konkrétní práce a zabezpečuje, aby mohl konkrétní pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci.;
- doplňkové funkční vzdělávání: bývá využíváno např. u projektantů, kteří jsou vzdělávání v obchodních či jazykových dovednostech, nebo u dalších specializovaných a současně vysoce kvalifikovaných pracovních pozic, jejichž protagonistům je zvyšována kvalifikace v rámci tzv. náborové či rozšiřující přípravy. To, co je pro některého pracovníka funkčním vzděláním, je pro jiného vzděláním doplňkovým. V jeho důsledku se tak stírají hranice mezi rozvojem tzv. měkkých a tzv. tvrdých kompetencí, často má dokonce charakter zakázkového řešení;
- manažerské vzdělávání: zahrnuje nejrůznější vzdělávací aktivity sahající od MBA vzdělávání až po takové dílčí aktivity, jako je např. nácvik skupinového či týmového řešení problémů, rozvoj komunikačních dovedností či jiných manažerských způsobilostí a kompetencí;<sup>11</sup>
- jazykové vzdělávání: reaguje jednak na aktuální poptávku na straně trhu, tak i na nedostatky vzešlé z formálního školního vzdělávání;
- vzdělávání či školení v oblasti informačních a komunikačních technologií: vzdělávání v této oblasti je nezbytné periodicky a relativně často opakovat, a to vzhledem k dynamickému technologickému vývoji v oboru;

---

<sup>9</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 169

<sup>10</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 128 – 129

<sup>11</sup> Podrobněji viz také LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

- účelové vzdělávání: tzv. stress management, efektivní telefonování či jiný druh komunikace atd. mají povětšinou charakter rozvoje tzv. měkkých dovedností, ovšem nejsou omezeny pouze na ně. Často jsou uplatňovány v podobě tzv. just-in-time, často mají podobu standardizovaných řešení. Řada vzdělávacích aktivit, které jsou obsaženy v akčním plánu konkrétní firmy, společnosti či organizace, se vyznačuje právě tímto charakterem;
- školení na základě požadavků stanovených zákonem: celá řada vzdělávacích aktivit je jednoduše dána, protože vyplývá ze zákona.

Je zřejmé, že na dosažené úrovni vzdělání, kompetencí, schopností a dovedností manažerů závisí úroveň těchto schopností mezi řadovými pracovníky.

Manažeři jsou skupinou pracovníků, jejíž příslušníci musí dobře ovládat celou řadu specifických odborných disciplín. Schopnosti, vědomosti a dovednosti manažerů procházejí neustálou konfrontací s rozvojem vědy a technologií. Pojem manažer zahrnuje vedoucí pracovníky od pozice mistra malého podniku až ke generálnímu řediteli nadnárodní společnosti. V otázce základní klasifikace v oblasti vzdělávání manažerů přistupujeme na základě diferenciací nároků na jejich profesní výkon.

Vzdělávání manažerů na nejnižší firemní či organizační úrovni se liší od manažerů střední a vrcholové úrovně. Kromě tohoto třídění je podle Zdeňka Palána možné vzdělávání manažerů třídit i podle následujících kritérií:<sup>12</sup>

- vzdělávání v závislosti na profesní kompetenci, tedy v závislosti na postavení v hierarchii firmy či organizace, v tzv. organizační pyramidě. Proto se v této souvislosti často užívá inspirující pojem pyramidální členění firemního vzdělávání příslušníků managementu;
- vzdělávání v závislosti na podnikovém rozvoji: vzdělávání manažerů je často vzhledem k jeho finanční nákladnosti a časové i organizační náročnosti součástí plánované konkrétní kariérové dráhy, která je postavená na identifikaci a analýze podnikových potřeb;

---

<sup>12</sup> PALÁN, Zdeněk. *Andragogický slovník*. (online) Andromedia. Databanka dalšího vzdělávání. Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky. 2013. Dostupné z WWW: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>. Citováno dne 02. 11. 2013.

- vzdělávání v závislosti na rozvoji poznání v oblasti organizace a řízení: management jako vědní i praktická disciplína se mění stejně rychle jako ostatní obory vědy a techniky, tyto změny jsou navíc umocňovány zcela pragmaticky vývojem na světových i národních trzích, vývojem na trhu práce, změnami chování spotřebitele a dalšími vlivy, včetně politických.

V současné době lze soudit, že nároky na kvalifikaci manažerů se postupně přesouvají z požadavku na vysokou znalost oboru na požadavek schopnosti práce s lidmi a vytváření kooperační kultury v organizaci.

Na efektivitu vzdělávání pracovníků podle Renaty Kocianové působí celá řada vnějších i vnitřních faktorů, přičemž jen některé z nich jsou na straně jednotlivých pracovníků, zatímco jiné nacházíme na straně organizace, jejího managementu, ale také dodavatelů či realizátorů vzdělávání.

Zmíněná autorka v této souvislosti uvádí: „Pokud se týká pracovníků, má nejspíše největší význam jejich motivace ke vzdělávání, která je předpokladem jejich aktivity. Pracovníci by měli mít jasný cíl svého vzdělávání – rozvoj schopností, jež potřebují k lepšímu výkonu. Z pohledu organizace je nezbytné, aby investice do vzdělávání podporovaly rozvoj právě těchto schopností. Nadřízení by měli pracovníkům vytvářet ke vzdělávání dostatečné podmínky ve smyslu podpory ve vzdělávání. Pracovníkům by měla být umožněna účast v plánovaných termínech vzdělávání a měla by jim být poskytnuta pozitivní zpětná vazba. Dodavatelé vzdělávání, vzdělavatelé, jsou také velmi důležitým článkem ve vzdělávání, jejich profesionalita a schopnost zohledňovat specifické potřeby účastníků vzdělávání mají na celkovou efektivitu vzdělávání značný vliv.“<sup>13</sup> S citovaným konstatováním, které má vyčerpávající a shrnující charakter, lze vcelku bezvýhradně souhlasit.

Účinnou formou vzdělávání ve firmách, organizacích, podnicích a společnostech je realizace konceptu učící se organizace. Tento koncept se v praxi vztahuje k takové organizaci, která na základě analýzy vlastních zkušeností a prostřednictvím učení se z reálných procesů je schopná identifikovat, co je pro její fungování efektivní.

---

<sup>13</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 171



Podle Josefa Koubka je učící se organizací taková organizace, v rámci které dochází k vytváření takového vnitřního klimatu „, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a dalšímu rozvoji, organizace, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde se na základě soustavného učení uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace. Lze také říci, že je to organizace, která hledá poučení a zdroj zlepšování ve všem, co se v ní děje, z každé své činnosti a zkušenosti, ať už k ní dojde uvnitř organizace nebo v rámci vnějších vztahů, do kterých organizace vstupuje.“<sup>14</sup> Učící se organizace se v praxi vyznačují plánovitým procesem. Ten vyžaduje stálou aktivitu na straně řadových zaměstnanců a kvalifikovanou pozornost na straně managementu.

Na závěr této kapitoly pak lze společně s Martinem Šikýřem zdůraznit, že na realizaci vzdělávání by mělo navazovat jeho hodnocení, které by mělo zahrnovat hodnocení přípravy, průběhu i výsledků. Zmíněný autor však v této souvislosti upozorňuje, že „, problematické je především hodnocení výsledků vzdělávání, které jsou obtížně měřitelné a zpravidla se projeví nepřímo až s odstupem času v přístupu a chování zaměstnanců.“<sup>15</sup> Přesto je však nutné toto hodnocení realizovat, a to v zájmu efektivity firemních procesů.

## **2.3 Rozvoj pracovníků v organizacích**

Lidské zdroje jsou kapitálem organizace představující její velký potenciál. Ten zahrnuje dovednosti, vědomosti, schopnosti zaměstnanců, jejich nápady, názory a motivace. Dá – li se říci, jsou hlavním bohatstvím každé společnosti. Díky jím je společnost schopná zlepšovat své procesy a postavení v konkurenčním tržním prostředí.

Každá organizace s vyprofilovanou firemní kulturou věnuje vzdělávání svých zaměstnanců podstatnou pozornost a součástí její strategie v oblasti personalistiky jsou plány rozvoje zaměstnanců. Rozvojové aktivity zaměstnance jsou zaměřeny spíše na jeho kariéru. Je tedy formován jeho pracovní potenciál. Příkladem rozvojových aktivit mohou být například jazykové kurzy, kurzy komunikace a podobně.

---

<sup>14</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9, str. 141

<sup>15</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2, str. 150

Nejdůležitější součástí rozvoje je plán osobnostního rozvoje. Tento plán vytváří jednatel, který disponuje touto kompetencí společně s managementem organizace. Plán by se měl zaměřit na jednotlivé kroky, které navrhnou lidé ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje.

Plánování osobnostního rozvoje je obvykle složeno z následujících kroků:

- a) zhodnocení současného stavu rozvoje,
- b) plánování jednotlivých kroků rozvoje,
- c) stanovení si cílů, kterých chceme dosáhnout,
- d) realizace.

V rámci analýzy současného stavu a potřeb vzdělávání se zaměříme na zmapování aktuálního stavu teoretických a praktických znalostí zaměstnanců podniku.

Při stanovení cílů se zaměříme na zlepšení výkonu zaměstnance na současném pracovním místě, rozšíření jeho důležitých znalostí, jeho přechod nebo vzestup v rámci organizace a také případně na budoucí změny, které mohou v podniku nastat v souvislosti se změnami na trhu.

Plán činností stanovuje, co musíme udělat a jak to musíme udělat. Určíme si cíle našeho vzdělávání v jednotlivých bodech, dále pak definujeme rozvojové aktivity a jejich časový rozvrh.

Posledním krokem je tedy samotná realizace naplánovaných činností.

## **2.4 Metody, způsoby a specifické prostředky osobnostního rozvoje**

Na úvod této kapitoly lze společně se Zdeňkem Palánem stručně představit, že osobnostní rozvoj je rozvojem „osobnostních kompetencí zaměstnanců, které jsou orientovány na další sebe rozvíjení. Rozumíme tím rozvoj sociálních kompetencí (např.

komunikace, kooperace, vedení lidí) a kognitivních kompetencí (např. tvořivost, schopnost učit se) zaměstnanců, které jim umožňují pružně reagovat na měnící se podmínky.“<sup>16</sup>

Výše uvedené je velmi důležité především vzhledem k tomu, že schopnost efektivní adaptace na profesní nároky a specificky pak na pracovní zátěž představují jednu ze základních podmínek osobnostního i pracovního uplatnění každého člověka, který se chce považovat za aktivního a prospěšného člena společnosti a nikoli jen za příživnického klienta sociálního státu, který ničím ke společnému prospěchu nepřispívá, i když by vzhledem ke svým schopnostem a možnostem bezesporu mohl.

Úspěšné vzdělávání a osobnostní rozvoj zaměstnanců jsou podmíněny aplikací správných metod. Autoři odborné literatury v tomto ohledu rozlišují především mezi metodami vzdělávání a rozvoje na pracovišti a mimo ně.<sup>17</sup> Martin Šikýř pak ve své práci shrnuje základní metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které lze s úspěchem realizovat na pracovišti:<sup>18</sup>

- instruktáž při výkonu práce: zaměstnanec se učí pozorováním a také napodobováním práce zkušeného školitele, který předvádí výkon práce;
- asistování: zaměstnanec s nezbytnými znalostmi a dovednostmi asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli a přitom si osvojuje požadované;
- pověření úkolem: zaměstnanec musí prokázat schopnost aplikovat osvojené znalosti a dovednosti. Pověření úkolem vede k samostatnosti;
- rotace práce: zaměstnanec se učí během postupné a dočasné rotace z místa na místo s jinými pracovními úkoly a jinými podmínkami ve firmě;
- koučing: koučem je osoba schopná komunikovat, usměrňovat a také podněcovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si potřebných znalostí, dovedností, návyků a žádoucího chování;
- mentoring: mentorem je odborník v určité oblasti, schopný předat zkušenosti a poradit zaměstnanci při osvojování všeho výše uvedeného.

---

<sup>16</sup> PALÁN, Zdeněk. *Andragogický slovník*. (online) Andromedia. Databanka dalšího vzdělávání. Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky. 2013. Dostupné z WWW: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>. Citováno dne 02. 11. 2013.

<sup>17</sup> Viz např. VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>18</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2, str. 151 – 152

František Bělohlávek doporučuje následující základní metody, které management může použít pro osobnostní rozvoj podřízených zaměstnanců:

- vzdělávání a trénink: jsou managementem využívány jako první řešení. Mohou být uplatněny v oblasti informačních a komunikačních technologií, jazykových znalostí, specifických odborných dovedností, ale také tzv. měkkých dovedností, jako jsou např. komunikace, motivování, time - management atd,<sup>19</sup>
- koučování:<sup>20</sup> jedná se o intenzivní spolupráci rozvíjeného jedince s jeho osobním koučem, kterým je např. nadřízený, pověřený kolega, nebo profesionální konzultant,
- stínování (shadowing): jeho podstata spočívá v získávání praktických zkušeností od pokročilejších spolupracovníků. Účastník sleduje jako stín aktivity svého vzoru. Např. chodí s ním na porady, obchodní jednání a podobně,
- delegování:<sup>21</sup> spočívá v přenášení celé agendy nebo jen konkrétního procesu na podřízené. Manažer deleguje některé své kompetence a tím si uvolňuje ruce pro důležitější činnosti. Podřízený mezitím zkouší zvládat práci, která přesahuje jeho dosavadní odpovědnost. Delegování tedy představuje jakýsi test schopností pracovníka,
- týmová práce:<sup>22</sup> jako metoda osobnostního rozvoje je vhodná zejména v týmech průřezových neboli interdisciplinárních či projektových. Učí členy týmu chápat komplexní souvislosti a respektovat pohled lidí z různých oddělení,
- změna pracovní náplně: obvykle souvisí se specifickými potřebami změn organizačního rázu, případně se jedná o záměr, přidělit konkrétnímu zaměstnanci takovou práci, která lépe vyhovuje jeho schopnostem, profesnímu a osobnostnímu zaměření,
- přemístění na jiné pracovní místo: obvykle se jedná o povýšení do náročnější a odpovědnější pracovní pozice či funkce, převedení do jiné oblasti na stejné úrovni firemní hierarchie. Ale taktéž se může jednat o zařazení do nižšího postavení.

---

<sup>19</sup> Viz např. DUCHOŇ, Bedřich. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

<sup>20</sup> Podrobněji viz také např. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce a personální řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

<sup>21</sup> Podrobněji viz také např. ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

<sup>22</sup> Viz také PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

Z výše uvedeného stručného přehledu je zřejmé, že metody osobnostního rozvoje navržené Martinem Šikým svým obsahem a zaměřením do jisté míry korespondují s metodami doporučovanými Františkem Bělohávkem. Lze se tedy oprávněně domnívat, že se jedná o takové metody, které jsou s úspěchem realizovatelné v procesní praxi jednotlivých firem a organizací.

## 2.5 Kvalifikační a osobnostní rozvoj ve vztahu k motivaci

Na úvod této kapitoly lze společně s Michaelem Armstrongem, předním světovým odborníkem na problematiku řízení lidských zdrojů, předeslat, že „motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete. Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“<sup>23</sup>

Je nutné zdůraznit, že Michael Armstrong správně klade důraz na to, že motivace zahrnuje jak vnější, tak i vnitřní složku, přičemž obě jsou velice důležité. Je totiž známo, že vysoce motivovaní pracovníci – mohou být snáze motivováni i ze strany managementu konkrétních firem.

Zaměstnanci mohou být motivováni kromě výkonu práce i ke vzdělávání, zvyšování kvalifikace. Taková motivace se pak podle Josefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové projeví především:<sup>24</sup>

- v pozitivním vztahu pracovníků ke vzdělávání a jejich ochotě neustále se učit a rozvíjet se;
- ve schopnosti zaměstnanců strukturovat a využít získané vědomosti, návyky, schopnosti a dovednosti;

---

<sup>23</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 220

<sup>24</sup> VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 103

- ve vysokém stupni flexibility zaměstnanců a jejich ochotě reagovat na změny profesiografických charakteristik jednotlivých pracovních míst;
- v pozitivní změně postojů pracovníků k organizaci, jejím zákazníkům, klientům a ostatním zájmovým skupinám a tzv. stakeholders.

Michael Armstrong v kontextu problematiky řešené v rámci kapitoly zdůrazňuje specifický význam tzv. psychologické smlouvy, která podle autora představuje podstatný aspekt motivace. Psychologická smlouva je tedy velmi důležitá, nicméně konkrétní organizace se nesmí spoléhat pouze na ni samotnou. Management odpovědné organizace se proto musí intenzivně věnovat motivačním programům pro své zaměstnance. Jedná se především o programy, které berou v úvahu faktor vzdělávání. Při úvahách o tvorbě vhodného motivačního programu ke vzdělávání je podle Josefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové možné efektivně a s úspěchem využít i některé následující obecně platné postuláty:<sup>25</sup>

- nejlepší formou motivace zaměstnanců je osobní příklad manažera;
- pracovníci musejí být přesvědčeni o smysluplnosti vykonávané práce;
- zaměstnanec je přesvědčen, že nepracuje pro podnik, ale že k podniku patří, management se tedy musí snažit o jeho ztotožnění s podnikem;
- projevená důvěra manažera zvyšuje iniciativu podřízených zaměstnanců;
- motivaci zvyšuje také spoluúčast zaměstnanců na rozhodování ve firmě;
- úspěch každého podniku je závislý na úspěchu jednotlivých zaměstnanců;
- i drobný úspěch, ocenění a pochvala jsou významným zdrojem zvýšení motivace a sebedůvěry konkrétního zaměstnance a jeho ochoty učit se;
- namísto kritiky poskytují manažeři všem pracovníkům zpětnou vazbu;
- velká většina lidí chce tvořivě, produktivně a kvalitně pracovat a také se chce osobnostně i profesně rozvíjet, růst a za tímto účelem se učit.

---

<sup>25</sup> VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, str. 104

Vzhledem k výše uvedenému je pak pochopitelné, že velice důležitou součástí motivace pracovníků by měl být jejich kariérní plán.<sup>26</sup> Bedřich Duchoň a Jana Šafránková proto zdůrazňují: „Jelikož jsou omezené možnosti pro postup vzhůru a protože se snížila jistota zaměstnání, plán osobního rozvoje by měl být sestaven tak, aby rozvíjel i přenosné dovednosti, které usnadní vývoj kariéry zaměstnanců v případě, že budou muset z organizace odejít.“<sup>27</sup>

V rámci této kapitoly je nutné ještě věnovat stručnou, nicméně specifickou pozornost také fenoménu finanční motivace. Peníze nepochybně uspokojují mnohé ze základních lidských potřeb. Ovšem jejich význam spočívá také v oblasti psychologické a sociální. Rainer Niermeyer a Manuel Seyffert upozorňují, že díky finanční odměně jsou uspokojovány následující potřeby:<sup>28</sup>

- potřeba určité kvalitativní úrovně života a bydlení;
- potřeba bezpečí: materiální zabezpečení přináší pocit jistoty a bezpečí. Když víme, že nám naše pracovní místo poskytuje možnost poctivě si vydělat na materiální zabezpečení, budeme podle výše zmíněných autorů spíše cítit potřebu se v takové práci angažovat;
- uznání a společenská vážnost;
- různé možnosti seberealizace

## **2.6 Význam kvalifikačního a osobnostního rozvoje pracovníků pro úroveň konkurenceschopnosti organizací**

Na úvod této kapitoly lze společně s Ivanou Folwarcznou předeslat, že nejen vzdělávání, ale obecněji celý osobnostní rozvoj zaměstnanců se v současné době stávají jednou z nejdůležitějších povinností manažerů jednotlivých firem, organizací, společností a podniků. Podle zmíněné autorky „důležitou úlohu, kterou vzdělávání a rozvoj hrají při zvyšování výkonu organizací, ilustrují údaje o rozsahu těchto aktivit ve vyspělých zemích.

---

<sup>26</sup> Viz např. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika – nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-403-2; nebo také: GILLERNOVÁ, Ilona a kol. *Psychologické aspekty změn v české společnosti. Člověk na přelomu tisíciletí.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2798-1.

<sup>27</sup> DUCHOŇ, Bedřich. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4, str. 281

<sup>28</sup> NIERMEYER, Rainer. SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7, str. 86

Úspěšné společnosti – lídři na trhu – tam investují do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců 6 – 8 % svých přímých mzdových nákladů a jejich zaměstnanci jimi stráví v průměru 40 hodin ročně. Uvedené kazatele mají přitom dlouhodobě rostoucí tendenci.<sup>29</sup>

Je tedy mimo jakoukoli pochybnost, že mezi úrovní vzdělání, schopností, kompetencí a dovedností jednotlivých pracovníků a úrovní konkurenceschopnosti a výkonnosti příslušných firem existuje vztah přímé úměry. Tento vztah ovšem funguje i v mezinárodním měřítku, kde subjekty konkurenceschopnosti jsou dané národní ekonomiky či celé státy. Tak např. Eva Kislingerová a kol. v této souvislosti zdůrazňují, že „předpokladem růstu konkurenceschopnosti firem i společnosti jako celku je efektivní využívání znalostního potenciálu a rozvíjení znalostní společnosti. V této souvislosti hrají významnou roli investice do vývoje, vědy a výzkumu, které by se měly optimálně pohybovat ve výši alespoň 3 % hrubého domácího produktu. Objem peněžních prostředků hraje roli, klíčové je ale rychlé převádění výsledků vědy a výzkumu do praxe.“<sup>30</sup>

Úroveň kvalifikačního a osobnostního rozvoje pracovníků pro míru konkurenceschopnosti příslušné organizace je mimo jakoukoli pochybnost. Právě z tohoto pohledu nabývá na významu personální politika každé firmy a právě proto je nutné obzvláště pečlivě zvažovat všechna rozhodnutí, která se týkají zaměstnávání lidí. Každá chyba v tomto ohledu, každý chybný výběr pracovníka, může mít, a to zejména v menších firmách, může mít závažné následky.

Josef Koubek v této souvislosti zdůrazňuje, že pozornost je v tomto ohledu nutné věnovat především tomu, aby plnění pracovních úkolů v rámci příslušné firmy bylo zabezpečeno přiměřeným počtem kvalitních pracovníků, disponujících přiměřenými pracovními schopnostmi. Jestliže konkrétní firma nemá k dispozici přiměřené množství takových zaměstnanců, pak jsou její pracovníci.<sup>31</sup>

- přetížení prací, což jim znemožňuje patřičně se věnovat svému rozvoji;

---

<sup>29</sup> FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067, str. 168

<sup>30</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika – nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-403-2, str. 68

<sup>31</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9, str. 38



- nejsou schopni plnit managementem svěřené pracovní úkoly, jsou vystaveni nadměrné míře stresu,
- nemají dostatek času potřebného k promýšlení svých pracovních postupů, jsou nespokojení, vytváří se u nich negativní vztah k firmě a dokonce i k práci jako takové.

K výše uvedenému lze dodat, že ani jeden ze zmíněných aspektů nijak nepřispívá ke kvalifikačnímu a osobnostnímu rozvoji pracovníků, ani k dalšímu rozvoji a růstu konkurenceschopnosti firem, podniků a společností. Pokud ovšem management příslušné organizace dbá na realizaci metod osobnostního a profesního rozvoje svých zaměstnanců a na jejich vzdělávání – např. na základě metod popsanych v rámci předchozích podkapitol – výrazně se snižuje riziko výskytu zmíněných negativních jevů mezi zaměstnanci a tím se logicky zvyšuje efektivita firemních procesů a její celková konkurenceschopnost.

Významnou roli v procesech, které souvisejí s kvalifikační a profesní (či obecněji osobnostní) úrovní zaměstnanců a konkurenceschopností celých firem sehraávají personální útvary jednotlivých organizací. Michael Armstrong v této souvislosti zdůrazňuje, že „Personální útvar přispívá ke zlepšování procesů řízení znalostí tím, že radí, jak si získat a udržet lidi s požadovanými dovednostmi a schopnostmi, včetně těch, u nichž se pravděpodobně bude projevovat chování, které je v kultuře předávání znalostí žádoucí. Znamená to navrhovat systémy schopností pro účely získávání, výběru a rozvoje pracovníků, které obsahují předávání znalostí jako klíčovou složku chování.“<sup>32</sup>

Společnosti chápou investici do vzdělávání a zvyšování kvalifikaci zaměstnanců jako strategickou. Cílem jejich aktivit by měla být dlouhodobá a systematická práce na trvalém růstu odborné a kvalifikační úrovně zaměstnanců. Součástí tohoto procesu je analýza potřebných znalostí a dovedností a porovnání se stavem před počátkem strategie rozvoje. Cílem celé strategie systematického rozvoje zaměstnanců se zajisté stane zvýšení konkurenceschopnosti celého podniku.

---

<sup>32</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 168

## **3 PRAKTICKÁ ČÁST**

### **3.1 Seznámení s organizací**

Firma Ing. Vlastimil Ladýř – Ladeo vznikla v roce 1994. Z počátku bylo cílem společnosti poskytovat služby v odpadovém hospodářství pro průmyslové podniky, živnostníky i nevýrobní subjekty. Se zvyšujícími se legislativními a společenskými nároky na ochranu životního prostředí se snažila přizpůsobit svým zákazníkům, a začala realizovat i služby v dalších souvisejících oblastech ochrany životního prostředí.

V současné době stabilně působí hlavně v severních, středních a východních Čechách. V oblasti s nakládáním s odpady provádí sběr a výkup většiny druhů odpadů, provozuje sklad nebezpečných odpadů a zařízení na úpravu odpadů v Zákupích. V Mladé Boleslavi třídí a lisuje jen některé druhy odpadů. Ve Varnsdorfu provozuje čistírnu průmyslových zaolejovaných vod. Dále provádí sanační a čistící práce a poskytuje poradenské služby v oblasti životního prostředí. Ve firmě působí více než 30 vysoce kvalifikovaných specialistů.

Od roku 2000 byly ve firmě zavedeny 2 certifikované systémy. Jedná se o systém řízení jakosti (QMS) a později byl systém řízení ochrany životního prostředí (EMS). Poté byly oba systémy propojeny v jeden integrovaný systém (v současnosti podle norem ČSN EN ISO 9001:2001 a 14001:2005). Tento systém zajišťuje dlouhodobé plnění všech požadavků zákazníků a zároveň zaručuje maximální ochranu životního prostředí. V roce 2008 získala společnost certifikát 18001:2008 (OHSAS) za šetrný přístup k životnímu prostředí. Organizace svým inovativním přístupem k technologiím může udávat směr firmám s podobným podnikatelským záměrem. V dnešní době firma zaměstnává přes 100 zaměstnanců.

### **3.2 Význam vzdělávání**

Lidé vnímají vzdělávání v dospělosti jako důležitou hodnotu v profesním a společenském uplatnění jedince. Současný trh nabízených kurzů dalšího vzdělávání je většinou považován za dostatečný, společnost ale často pochybuje o kvalitě nabízených kurzů a školení. Postupem času se zvyšuje konkurence na pracovním trhu a lidé mají strach

ze ztráty zaměstnání, proto jsou společností nuceni dále se vzdělávat a tím si udržet své pracovní místo. Větší motivaci se vzdělávat mají mladší ambiciózní lidé, kteří chtějí uspět v profesním životě a neustále musí zdokonalovat své schopnosti a dovednosti, jelikož dnešní uspěchaná doba stále zlepšování vyžaduje. Se zvyšujícím se věkem tato potřeba dalšího vzdělávání postupně klesá. Celkový podíl vzdělávajících se osob je stále velmi nízký, vzhledem k požadavkům na trhu práce. Hlavním důvodem tohoto jevu je finanční náročnost, nedostatečná motivace a málo volného času. Každý člověk má jiný žebříček hodnot a v mnoha případech dávají předost zájmovým aktivitám před vzděláním. Ve větších městech přikládají lidé vzdělání větší význam, zatímco v menších obcích dávají přednost jiným hodnotám.

Vzdělávání je ideální investicí do budoucnosti a je podporováno jak ze státního rozpočtu, tak na mezinárodní úrovni nemalými finančními prostředky z Evropské Unie. Dnes je možné si vyhledat i kurzy, které jsou plně dotovány, účastník nemusí vydávat žádné finanční prostředky, což je v dnešní době lákavá nabídka. Tyto kurzy a školení jsou nabízeny soukromými společnostmi, ale také Úřadem práce v rámci rekvalifikací nezaměstnaných lidí na něm evidovaných. Celkový význam vzdělání je velice důležitý pro jedince i pro společnost. Lidé se dělí na dvě skupiny, pro první je vzdělání považováno za nezbytné a prioritní, avšak je tu i část společnosti, pro kterou nemá vzdělání prakticky žádný význam. V drtivé většině případů je tato skutečnost ovlivněna především inteligencí jedince a jeho postavením ve společnosti.

### **3.3 Struktura zaměstnanců společnosti**

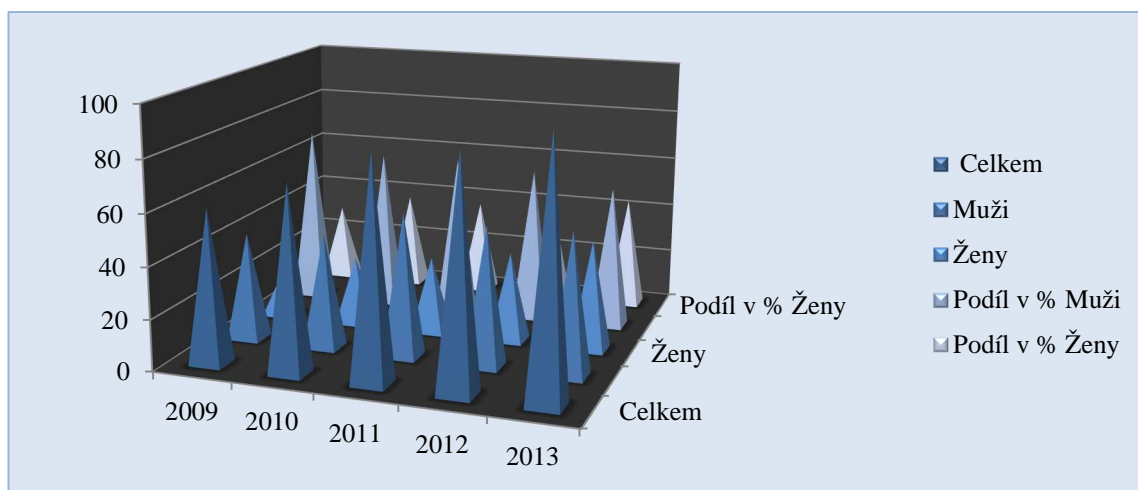
Jak již bylo uvedeno, společnost zaměstnává k únoru 2014 již 111 zaměstnanců. Přehled zaměstnanosti v organizaci je vyjádřen v níže uvedené tabulce a grafu, kde můžete porovnat počet zaměstnaných žen a mužů. Údaje jsou uvedeny od roku 2009 do roku 2013 jak v celkových počtech, tak v procentech. V rámci této pětiletky je zřejmé, že počet zaměstnanců se stále zvyšuje.

**Tabulka 1. Zaměstnanost v organizaci**

Rok	Celkem	Muži	Ženy	Podíl v % Muži	Podíl v % Ženy
2009	60	42	18	70	30
2010	72	45	27	62,5	37,5
2011	86	56	30	62,9	37,1
2012	89	54	35	60,7	39,3
2013	98	55	43	56,1	43,9

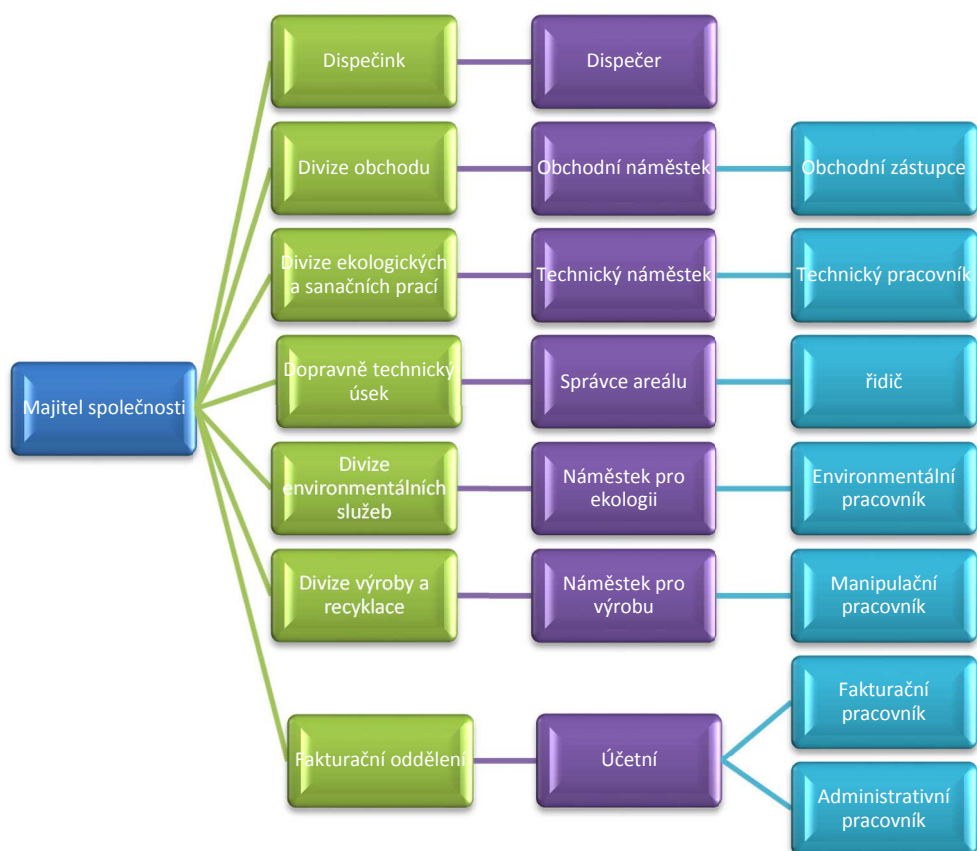
Zdroj: Vlastní výpočty podle poskytnutých údajů z personálního oddělení

**Graf 3.1: Zaměstnanost v organizaci**



Zdroj: vlastní

Obrázek 3.1 : Schéma organizační struktury



Zdroj: vlastní

### 3.4 Analýza výchozího stavu vzdělávání

Rozvojem našich zaměstnanců sledujeme zvýšení výkonnosti společnosti. Vycházíme z předpokladu, že pokud si přejeme, aby naše společnost byla na dobré úrovni a prosperovala, musí mít odborně připravené jedince, kteří disponují vhodným kompetenčním profilem. Změny, které bychom rádi dosáhli při realizaci rozvoji pracovníků, chceme docílit neustálým, plynulým zlepšováním jejich vědomostí, dovedností a kompetencí. Z toho plyne, že je nutné věnovat se této problematice nepřetržitě a s velkou důsledností.

System vzdělávání v naší organizaci dlouhodobě akceptoval zejména tu část vzdělávacích potřeb zaměstnanců, které jsou zaměřené na vzdělávání technických pracovníků, řidičů a manipulačních pracovníků. Rozvoj zaměstnanců nebyl doposud řízen komplexně. I když, jak níže popisuji, v dostatečném rozsahu probíhalo zejména školení odborných kurzů, se zaměřením na odvětví, ve kterém působíme.

Jazykové vzdělávání nebylo doposud umožněno žádnému zaměstnanci a školení měkkých dovedností probíhalo pouze v minimální míře dle požadavků zaměstnanců. Nyní bychom rádi učinili první kroky v podobě snahy o komplexnější a řízené vzdělávání, které hodláme v roce 2015 realizovat.

I přesto nynější systém vzdělávání je přínosem pro naše zaměstnance zejména z hlediska získání znalostí, dovedností a potřebných nástrojů pro výkon jejich pracovního zařazení. Osoby, které neměly dostatečnou praxi a zkušenosti si díky školení rozšířily své pracovní dovednosti, ve své pracovní pozici se stabilizovaly a zejména se zefektivnila jejich práce. V mnoha případech to znamenalo, že se jim otevřel prostor pro získání vyššího finančního ohodnocení a taktéž možnost jejich profesního růstu. Dosavadní aktivity zaměstnanců pozitivně přispěly k rozvoji podniku, kdy se podstatně zvýšila jeho konkurenceschopnost, výrazně poklesla míra fluktuace a absence zaměstnanců. Vzdělávací aktivity jim pomohly rozvíjet znalosti v oblasti používaných technologií a typů pracovních činností, které jsou pro podnik klíčové.

Pro potřeby nastavení dalšího vzdělávání zaměstnanců se zaměřím na aktuální stav jejich vzdělávání a osobnostního rozvoje. V již zmíněném podniku jsem provedl průzkum nynějšího stavu a v souvislosti se strategií dalšího rozvoje společnosti jednoznačně vyplývá potřeba systematického vzdělávání, a to zejména v následujících oblastech:

- odborné vzdělávání pro technické pracovníky
- odborné vzdělávání pro řidiče
- vzdělávání pro účetní oddělení
- vzdělávání pro obchodní zástupce
- odborné vzdělávání pro manipulační pracovníky
- vzdělávání pro management organizace

Rovněž jsem se při analýze vzdělávacích potřeb zaměstnanců zaměřil na zmapování aktuálního stavu teoretických a praktických znalostí zaměstnanců podniku. U každé pracovní pozice jsem definoval náplň práce a požadavky na znalosti a dovednosti těch, kteří konkrétní práci vykonávají. V návaznosti na tyto mé aktivity jsem zorganizoval manažerský workshop, kde jsem společně s vedením společnosti probral témata vzdělávání, identifikoval priority a nakonec zkonstruoval koncept a harmonogram vzdělávacího programu pro rok 2015. Vzhledem k novému systému vzdělávání, jsem zaměstnancům rozdál dotazníky zaměřené na jejich vzdělávání a osobnostní rozvoj. Zaměstnanci mi poskytují zpětnou vazbu v této oblasti a v oblasti potřeb a priorit jejich dalšího růstu.

Dotazník obsahuje 30 otázek, které jsou převážně uzavřeného typu, ale je tam také prostor pro vyjádření vlastního názoru. Po vyplnění těchto dotazníků jsem provedl zhodnocení a vyvodil z toho závěr. Dále jsem vytvořil přehled podle stupně vzdělání dotazovaných zaměstnanců pomocí grafu, který poslouží k posouzení celkového pohledu na věc. Na základě tohoto vyhodnocení zjistím, jaké jsou silné a slabé stránky v této organizaci a navrhnou změny v systému vzdělávání, které povedou k optimalizaci stavu.

Vzdělávací plán pro rok 2014 a je rozdělen do 4 částí – tedy na čtvrtletí. Tento plán sestavuje náměstkyně pro ekologii ve spolupráci s ředitelem společnosti a ostatními manažery. Celkově převažuje externí vzdělávání nad interním, ale záleží na tom, o jakou oblast vzdělávání se jedná. Firma klade důraz především na vzdělávání technických pracovníků, řidičů a také manipulačních pracovníků. Pravidelně jsou školeni všichni zaměstnanci v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, školení požární ochrany na pracovištích se zvýšeným požárním rizikem a také probíhá školení řidičů referentských vozidel. Další školení jsou pro vybrané zaměstnance, které odpovídají jejich odbornosti. Externí školení probíhají v rámci celé České republiky. Interní školení probíhají v prostorách firmy. Podle plánu je většina školení soustředěna na poslední čtvrtletí.

Jedná se zejména o školení technických pracovníků v těchto oblastech (Manažer vzorkování odpadů, Manažer vzorkování odpadních vod, Vzorkař a hodnotitel odpadů, odborný seminář pro pracovníky v životním prostředí, Aplikované chemické legislativy atd.). Dále jsou školení řidiči především v těchto odborných oblastech (Profesní školení

řidičů, obsluha zvedacího zařízení, školení vazačů a jeřábníků, osvědčení ADR atd.). Vzhledem k neustálému vývoji společnosti, tedy nových předpisů, zákonů atd. se některá školení konají dvakrát do roka. Co se týká administrativních a fakturačních pracovníků, tak nejsou zahrnuti v ročním plánu vzdělávání. Celkově je na první pohled zřejmé, že tato společnost plánuje vzdělávání svých zaměstnanců a tím zdokonaluje kvalitu a efektivitu práce, která posiluje postavení společnosti na současném trhu s nebezpečnými odpady.

Cílem tedy je vytvoření nového konceptu vzdělávání, kterým chceme dosáhnout zejména dlouhodobý rozvoje zaměstnanců s důrazem na jejich odbornost. Výsledkem rovněž bude vypracování seznamu interních školení a realizace interního vzdělávání. Součástí našich vzdělávacích aktivit bude vytvoření týmu interních školitelů, čímž dojde k možnosti opakovat potřebná školení, např. pro nové zaměstnance a to bez využití externích služeb. Náklady na budoucí vzdělávání zaměstnanců budou tedy mnohem nižší. Zároveň se vznikem interních školitelů, společnosti vzniknou kvalitní vzdělávací materiály pro pozdější použití.

### **3.5 Vyhodnocení dotazníků**

Z vyplněných dotazníků vyplývají tyto skutečnosti, které v následujícím textu zhodnotím. Ve sledované organizaci je převážná většina zaměstnanců mužského pohlaví. V této firmě jsou především pozice vhodné pro muže, jako je například řidič, technický pracovník a manipulační pracovník. Je tedy logické, že převažují zaměstnanci muži, přesto se počet žen ve stálém pracovním poměru rok od roku zvyšuje. Struktura věkového rozpětí zaměstnanců zahrnuje všechny věkové skupiny. Nejmladšímu pracovníkovi je 18 let a nejstaršímu 67 let. Převažuje věková kategorie středního věku mezi 31 – 40 rokem, poté následuje věková kategorie mezi 41 – 50 rokem. Celkem vyrovnanou pozici mají zaměstnanci předdůchodového věku 51 let a více s mladšími zaměstnanci do 30 let.

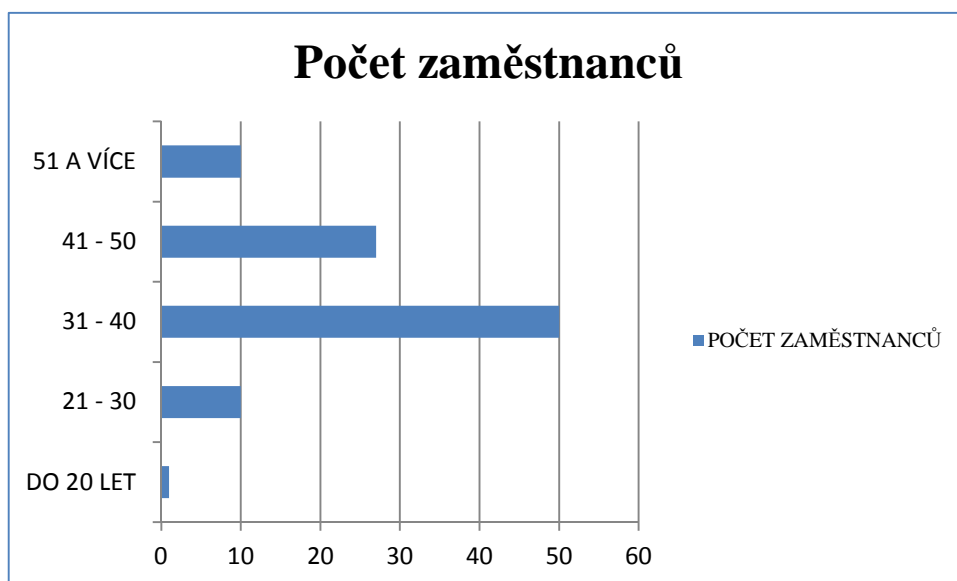


**Tabulka 2. Struktura věkového rozpětí zaměstnanců.**

Věk	Počet zaměstnanců
Do 20 let	1
21 – 30	10
31 – 40	50
41 – 50	27
51 a více	10

Zdroj: vlastní

**Graf 3.2: Přehled struktury věkového rozpětí zaměstnanců.**



Zdroj: vlastní.

Co se týká dosaženého vzdělání pracovníků, je zde nejvíce středoškoláků a absolventů středních odborných učilišť s maturitou. Na řídicích a administrativních pozicích jsou samozřejmě zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, pro představu však znázorňuji dosažené vzdělání pomocí tabulky a grafu. Podle získaných odpovědí jsou lidé v této firmě ochotni doplnit si vzdělání řádným studiem na vysoké škole a získat tak titul. Pro firmu je

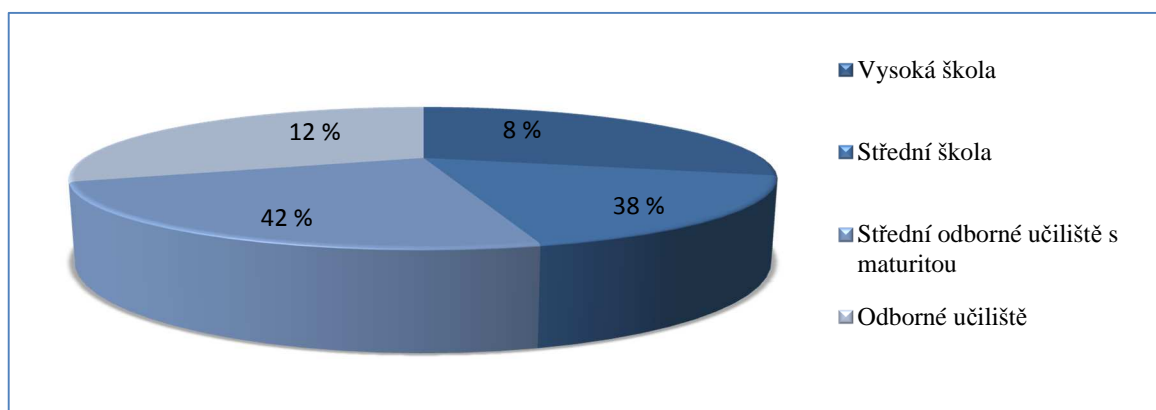
podle mého názoru výhodou, že zaměstnává ambiciózní a cílevědomé osoby. Ti co odpovíděli, že nejsou ochotni, jsou především pracovníci, kteří jsou vyučeni a nemají maturitu.

**Tabulka 3. Dosažené vzdělání zaměstnanců**

Vzdělání	Počet zaměstnanců
Vysoká škola	10
Střední škola	47
Střední odborné učiliště s maturitou	53
Odborné učiliště	15

Zdroj: vlastní

**Graf 3.3 : Přehled dosaženého vzdělání v procentech.**



Zdroj: vlastní

Většina pracovněprávních vztahů v této organizaci je uzavřena na základě pracovní smlouvy. Také jsou najímáni brigádníci na základě dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce, například na výpomoc při manipulaci s odpady, na čišťení rozvodů a strojů, na sanacích, ale i na administrativní činnosti. Průměrná délka pracovního poměru v této organizaci je 6 – 10 let. Tento průměr uměle snižují již zmíněné dohody, které jsou

nárazové a krátkodobé podle momentálního stavu zakázek ve firmě. Samozřejmě má společnost i zaměstnance, kteří zde pracují více jak 10 let. Nejčastějším pracovním zařazením v tomto podniku je technický a manipulační pracovník, několik řidičů a poté následují administrativní, fakturační a environmentální pracovníci. Podle odpovědí je zřejmé, že většina pracovníků je spokojena se svou současnou pozicí ve firmě, najdou se ale i takové případy, kdy by zaměstnanec stál o lepší pracovní místo. O další vzdělávání a rozvoj svých schopností a dovedností má zájem větší část zaměstnanců, ale existuje i několik jedinců, pro které toto téma není důležité. Pracovníci se účastní vzdělávacích kurzů z vlastní iniciativy, v některých případech mají ale pochybnosti, zdali je pro ně účast na těchto školeních přínosem. Proto mají možnost veškeré kurzy konzultovat a získat doporučení nadřízeného pracovníka, který jim vysvětlí, z jakého důvodu vybraný kurz absolvovat.

**Tabulka 4. Pracovní zařazení v podniku**

<b>Pracovní zařazení</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
Administrativní pracovníci	8
Environmentální pracovníci	15
Fakturační pracovníci	10
Technici	30
Řidiči	15
Manipulační dělníci	20

**Graf 3.4 : Pracovní zařazení zaměstnanců.**



Zdroj: vlastní

Celkově mají zaměstnanci dojem, že se organizace dostatečně zajímá o vzdělávání svých zaměstnanců a jejich osobnostní rozvoj. Společnost se soustřeďuje na tuzemský trh, nemá tedy zahraniční zakázky. Z tohoto důvodu nejsou pořádány jazykové kurzy, ale podle uvedených odpovědí se pracovníci o jazykové kurzy zajímají a chtěli by absolvovat například anglický jazyk, německý jazyk, ruský jazyk, ale uvedli i francouzský jazyk a španělský jazyk. Dále by zařadili do plánu vzdělávání také účetnictví, daňové zákony, nový občanský zákoník a jiné. S množstvím nabízených odborných kurzů je polovina zaměstnanců spokojena a myslí si, že jich je dostatek, někteří si myslí, že nabídka kurzů by měla být rozšířena a několik málo jedinců o tom nepřemýšlí. Na otevřenou otázku ohledně absolvování kurzů odpověděli všichni velice podobně, průměrně je to 5 absolvovaných kurzů ročně. Pracovníci na vedoucích pozicích se zúčastní v průměru 6 školení ročně. Kvalita kurzů je rozdílná, záleží na odbornosti daného tématu a také odbornosti lektora, vzdělávací společnosti se v úrovni a kvalitě velice liší, proto je důležitý výběr takové společnosti pečlivě zvážit. Spokojenost s kvalitou vzdělávacích kurzů projevíly přibližně tři čtvrtiny dotazovaných, někteří mají určité výhrady.

**Tabulka 5. Počet absolvovaných kurzů zaměstnanců**

Pracovní pozice zaměstnance	Počet absolvovaných kurzů za rok/ na 1 pracovníka.
Administrativní pracovníci	3
Fakturační pracovníci	4
Manipulační pracovníci	3
Techničtí pracovníci	8
Environmentální pracovníci	4
Řidiči	5
Obchodní zástupci	3

Zdroj: vlastní

**Graf 3.5: Přehled pracovních pozic a počet absolvovaných kurzů za rok.**



Zdroj: vlastní

Je obtížné posoudit, zda získané znalosti z pořádaných kurzů mohou proškolení pracovníci uplatnit na své pozici, zdali to jakýmkoliv způsobem ovlivňuje jejich práci, pozitivně či negativně. Část pracovníků získalo dojem, že vzdělávání jim pomáhá se ve své práci zdokonalovat a pracovat efektivněji. Mnozí z nich nejsou schopni posoudit, zda nabyté vědomosti nějakým způsobem ve svém pracovním zařazení využijí. Malé procento uvádí, že v praxi nepociťují žádné změny. V dnešní uspěchané době má každý člověk pocit, že má na vše málo času, proto zaměstnanci dávají přednost konání kurzů v pracovní době. Avšak část je ochotna vzdělávat se ve svém volném čase. Na otázku, zda jsou ochotni se vzdělávat se na vlastní náklady, odpovídali spíše negativně. Není to překvapivá odpověď v této době, jelikož vzdělávací kurzy jsou finančně náročná záležitost. Samozřejmě upřednostňují, když náklady hradí jejich zaměstnavatel. Pokud by tomu tak nebylo, tak zájem o absolvování kurzů prudce klesá.

Zda mohou získané znalosti pomoci k získání lepší pracovní pozice v organizaci odpovídali převážně ano, ale záleží na mnoha aspektech. Jeli vůbec možné dostat se na vyšší pozici, pokud se nějaké místo uvolní, jestli zaměstnanec projeví zájem. Podle dostupných údajů je zřejmé, že počet pracovních míst ve firmě se stále zvyšuje a vytvářejí se nová. Menší část si myslí, že absolvování kurzů jim nepomůže k povýšení.

**Tabulka 6. Pomohou získané znalosti k získání lepší pracovní pozice v organizaci?**

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
Administrativní pracovníci	8
Environmentální pracovníci	10
Fakturační pracovníci	10
Techničtí pracovníci	28
Řidiči	5
Manipulační dělníci	5

Zdroj: vlastní

**Graf 3.6: Získání lepší pracovní pozice na základě získaných znalostí.**



Zdroj: vlastní

Spokojenost s vzdělávacími kurzy se v názorech liší. Uvádějí různé kurzy, jelikož tyto uvedené informace se různí podle toho, jaký pracovník tyto údaje uvedl. Logicky každá pracovní pozice má jiné zaměření, tedy jinak řečeno technický pracovník uvede samozřejmě jiný kurz než fakturační pracovník. Každý zaměstnanec uvedl minimálně jeden kurz, se kterým byl spokojen. Jednohlasně si všichni, kteří vyplňovali dotazník myslí, že je žádoucí, aby zaměstnavatel více motivoval své zaměstnance k sebevzdělávání. K tomuto patří jasná převaha negativních odpovědí na otázku, zda jsou dostatečně motivováni k vzdělávání. Vyskytuje se malé procento dotazovaných, kteří odpovídají na tyto uzavřené otázky neutrální odpovědí, pravděpodobně z důvodu toho, že o těchto věcech nepřemýšlí.

Drtivou převahu odpovědí na otázku, co se týká formy motivace, dávají lidé přednost finanční odměně. Jen pár vyvolených by raději uvítalo náhradní volno nebo dovolenou navíc. Vzdělávací kurzy se uskutečňují v rámci celé České republiky. Zaměstnavatel hradí veškeré náhrady na pracovní cesty. Společnost vlastní několik osobních automobilů, takzvaných referentských vozidel, která jsou určena také pro dopravu zaměstnanců na školení. Tyto osoby musí být proškoleny, aby mohly využívat firemní automobily. Ten, kdo není proškolen nebo nevlastní řidičské oprávnění je povinen se dostavit na školení jakýmkoliv dopravním prostředkem (vlakem, autobusem). Z tohoto

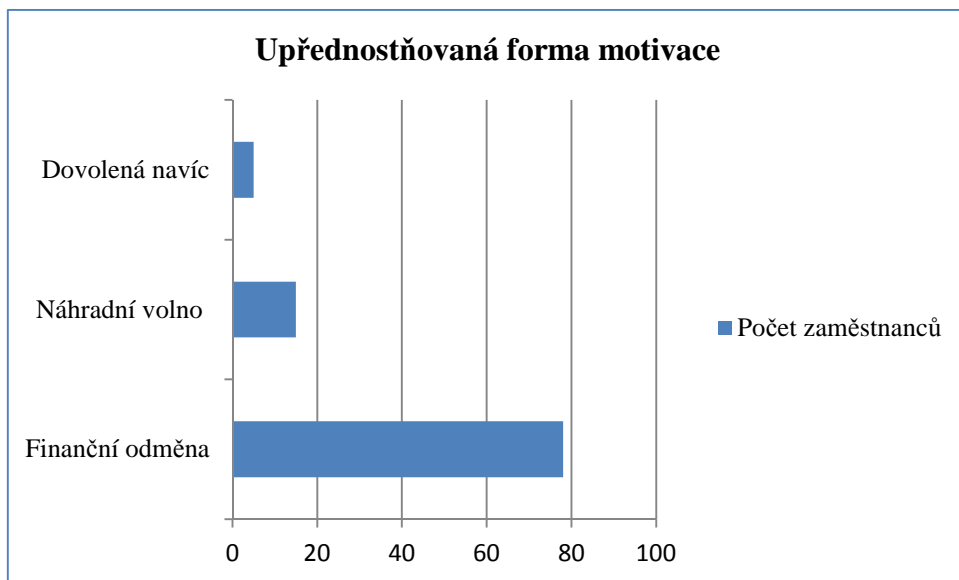
pohledu je logicky více odpovědí negativních, tito lidé nejsou ochotni cestovat za vzděláním v rámci celé ČR.

**Tabulka 7. Upřednostňovaná forma motivace.**

Upřednostňovaná motivace	Počet zaměstnanců
Finanční odměna	78
Náhradní volno	15
Dovolená navíc	5

Zdroj: vlastní

**Graf 3.7: Upřednostňovaná forma motivace.**



Zdroj: vlastní

Odpovědi na závěrečnou otázku v dotazníku, proč zaměstnanci pracují v této firmě, byly velmi rozmanité. Jejich nejčastější odpovědí bylo, že hlavním důvodem je to, že se společnost nachází v blízkosti jejich bydliště, další důvody byly, že jsou spokojeni se svým zaměstnavatelem a přímým nadřízeným, jiní napsali, že důvodem je, že mohou pracovat ve svém oboru, možnost chránit životní prostředí, dělat prospěšnou práci. Dále uváděli, že jsou spokojeni s finančním ohodnocením a přístupem k zaměstnancům, pracují pro úspěšnou středně velkou organizaci. Vždy bylo uvedeno více důvodů najednou.



## 4 ZÁVĚR

Cílem dotazníkového šetření bylo zmapovat současný stav vzdělávání pracovníků v organizaci, kde cílovou skupinou byli zaměstnanci společnosti Ing. Vlastimil Ladýř – LADEO. Dotazovaní měli možnost vyjádřit svůj názor na systém vzdělávání ve firmě a tím dopomoci k jeho zlepšení. Z celkového pohledu bylo zjištěno, že zaměstnanci projeví zájem i o kurzy, které nejsou nabízeny. Z tohoto důvodu byly zahrnuty do vytvořeného návrhu. Z analýzy výchozího stavu bylo zjištěno, že v systému vzdělávání chybí školení ohledně účetnictví, daní aj. Dále mají pracovníci zájem o jazykové kurzy, které však přímo nesouvisejí s výkonem jejich práce. Proto tyto kurzy nebyly zařazeny do plánu vzdělávání na další období. Zjištěné informace sloužily k vytvoření návrhu na roční plán vzdělávání pro následující rok 2015.

Aktuální situace vzdělávání dospělých v této organizaci je na střední úrovni, stále je ale nutné zdokonalovat systém vzdělávání, protože nároky se neustále zvyšují. Převážná většina vedoucích pracovníků má vysokoškolské vzdělání a někteří v současné době vysokou školu studují dálkově. Význam vzdělání pro tuto společnost je nedílnou součástí podnikové strategie. Je předpokladem, že vzdělaní lidé jsou schopnější, dravější a cílevědomí, mají potřebu se stále zdokonalovat. Tyto předpoklady jsou pro firmu významné z hlediska zvyšování úrovně nabízených služeb, efektivity práce, postavení na trhu a schopnosti konkurovat jiným společnostem v oboru. Všechna tato hlediska vedou k dosažení hlavní priority firmy, a tou je maximální ekonomický profit.

Jako slabá místa ve vzdělávání shledávám nedostatek kurzů pro kancelářské pracovníky. Časté změny v zákonech vyžadují pravidelnou aktualizaci informací, to znamená kurzy účetnictví, daňové zákony, nový občanský zákoník, obchodní zákoník, zákoník o obchodních korporacích, pracovněprávní vztahy a další. Vzhledem k plánované expanzi této firmy je nutné být připraven k průniku na zahraniční trhy, který může do budoucna nastat. S tím souvisí další nedostatek a tím je absence jazykových kurzů. Organizace by měla být připravena reagovat na trh s nebezpečnými odpady a možnostmi získat zahraniční zakázky. Manažeři na vedoucích pozicích musí být schopni komunikovat minimálně v jednom světovém jazyce, avšak momentálně tomu tak není.

Naše společnost chápe investici do vzdělání jako strategickou. Cílem je systematická a dlouhodobá práce na trvalém růstu odborné a kvalifikační úrovně našich zaměstnanců. Na konci roku 2015, pro který jsem nový systém vzdělání navrhl, budu opět analyzovat potřebné znalosti a dovednosti zaměstnanců a výsledky porovnáám s nynějším výchozím stavem vzdělání.

Taktéž se v rámci nové strategie systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců budeme soustředit na jejich zpětnou vazbu přímo po ukončení konkrétního školení a rovněž i v průběhu jejich pracovního procesu, kde získané vědomosti použijí v praxi. K tomu bude sloužit dotazník absolventa kurzů a hodnotící pohovory.

Postupně chceme rozvíjet tým interních školitelů, jejichž počet by měl být vyšší oproti externím lektorům. Firma tedy bude využívat více své vlastní zdroje a bude mít možnost opakovat potřebná školení např. pro nové zaměstnance bez využití externích služeb. Z uvedeného plyne, že náklady potřebné na budoucí vzdělávání zaměstnanců budou mnohem nižší.

Systém vedení zaměstnanců, jejich řízení, profesionální růst chceme vést tak, aby zbytečně nedocházelo ke snížení jejich motivace a pracovního zápalu. Naším cílem je řídit rozvoj našich zaměstnanců tak, abychom si vychovávali vlastní zkušené profesionály a loajální spokojené zaměstnance.

Cílem mé práce bylo definovat slabá místa ve vzdělávání zaměstnanců a navrhnout nový systém jejich osobnostního rozvoje i vzdělávání, které budou mít pozitivní dopad na zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Tento cíl jsem dle mého názoru zcela splnil

## SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

DUCHOŇ, Bedřich. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067.

GILLERNOVÁ, Ilona a kol. *Psychologické aspekty změn v české společnosti. Člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2798-1.

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

KELNAROVÁ, Jarmila. MATĚJKOVÁ, Eva. *Psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3270-1.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika – nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-403-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3269-5.

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

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

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

NIERMEYER, Rainer. SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

PALÁN, Zdeněk. *Andragogický slovník*. (online) Andromedia. Databanka dalšího vzdělávání. Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky. 2013. Dostupné z WWW: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>. Citováno dne 02. 11. 2013.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-04-05-0.

ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce a personální řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

## Seznam grafů

Graf 3.1 Zaměstnanost v organizaci .....	28
Graf 3.2 Přehled struktury věkového rozpětí zaměstnanců. ....	33
Graf 3.3 Přehled dosaženého vzdělání v procentech. ....	34
Graf 3.4 Pracovní zařazení zaměstnanců. ....	36
Graf 3.5 Přehled pracovních pozic a počet absolvovaných kurzů za rok. ....	37
Graf 3.6 Získání lepší pracovní pozice na základě získaných znalostí. ....	39
Graf 3.7 Upřednostňovaná forma motivace. ....	40

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Zaměstnanost v organizaci .....	28
Tabulka 2 Struktura věkového rozpětí zaměstnanců. ....	33
Tabulka 3 Dosaženého vzdělání zaměstnanců.....	34
Tabulka 4 Pracovní zařazení v podniku:.....	35
Tabulka 5 Počet absolvovaných kurzů zaměstnanců.....	37
Tabulka 6 Pomohou získané znalosti k získání lepší pracovní pozice v organizaci?.....	38
Tabulka 7 Upřednostňovaná forma motivace. ....	40

## Seznam obrázků

Obrázek 3.1 Schéma organizační struktury .....	29
--	----

## **PŘÍLOHY**

## **Příloha č. 1 Vzor dotazníku**

### **Dotazník**

**(Ing. Vlastimil Ladýř – Ladeo)**

#### **1. Jakého jste pohlaví?**

- a) Žena
- b) Muž

#### **2. Do které věkové kategorie patříte?**

- a) Do 20-ti let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 let a víc

#### **3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Odborné učiliště
- b) Střední odborné učiliště s maturitou
- c) Střední s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské 1. Stupně
- f) Vysokoškolské 2. Stupně

#### **4. Druh pracovního poměru u firmy Ladeo?**

- a) Pracovní smlouva
- b) Dohoda o pracovní činnosti
- c) Dohoda o provedení práce



**5. Délka pracovního poměru v této organizaci?**

- a) Kratší než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 – 15 let
- e) 15 let více

**6. Vaše pracovní zařazení v organizaci?**

- a) Administrativní pracovník
- b) Environmentální pracovník
- c) Fakturační pracovník
- d) Technický pracovník
- e) Řidič
- f) Manipulační pracovník

**7. Jste spokojeni se svou pracovní pozicí?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**8. Máte zájem o další vzdělávání v rámci organizace?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**9. Účastníte se vzdělávacích kurzů z vlastní iniciativy?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**10. Myslíte si, že se organizace dostatečně zajímá o vzdělávání svých zaměstnanců a jejich osobnostní rozvoj?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**11. Máte zájem o jazykové kurzy?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**12. Uved'te, o jaké vzdělávací kurzy máte zájem?**

.....

**13. Jste spokojeni s množstvím nabízených kurzů?**

- a) Ano, je jich dostatek.
- b) Ne, nabídka kurzů by měla být rozšířena.
- c) Nevím, nepřemýšlím o tom.

**14. Kolik vzdělávacích kurzů absolvujete za rok?**

.....

**15. Jste spokojeni s kvalitou vzdělávacích kurzů?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**16. Uplatníte získané znalosti na své pracovní pozici?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**17. Dáváte přednost vzdělávání v rámci pracovní doby a na náklady zaměstnavatele?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**18. Jste ochoten/a se vzdělávat na vlastní náklady?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**19. Jste ochoten/a se vzdělávat ve volném čase?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**20. Účastníte se kurzů na základě doporučení nadřízeného?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**21. Myslíte si, že získané znalosti povedou ke zvýšení Vaší efektivity práce?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**22. Mohou získané znalosti z kurzů pomoci k získání lepší pracovní pozice v organizaci?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**23. Uved'te, se kterým dosud absolvovaným kurzem jste byli nejvíce spokojeni?**

.....

**24. Co by bylo, podle Vašeho názoru, možné změnit na systému vzdělávání v této organizaci?**

.....

**25. Jste dostatečně motivováni k sebevzdělávání?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**26. Myslíte si, že je žádoucí, aby zaměstnavatel více motivoval své zaměstnance?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**27. Jste ochotni, kromě vzdělávacích kurzů, zahájit řádné studium na vysoké škole a získat titul?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**28. Jakou formu motivace upřednostňujete?**

- a) Finanční odměna
- b) Náhradní volno
- c) Dovolenu navíc

**29. Jste ochotni na vzdělávací kurzy cestovat v rámci České republiky?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**30. Uveďte, proč pracujete právě u firmy Ing. Vlastimil Ladýř – Ladeo?**

.....

## Příloha č. 2.: Plán vzdělávání zaměstnanců

Návrh ročního plánu vzdělávání pro rok 2015

Číslo akce	Plánovaný termín	Oblast kurzu (obsah školení)	Forma školení	Účastníci
1.	1. čtvrtletí	Vzorkař a hodnotitel odpadů (VHO)	Interní	Techničtí pracovníci
2.	1. čtvrtletí	Jazykové dovednosti (AJ, NJ, RJ)	Interní	Všichni zaměstnanci
3.	1. čtvrtletí	Odborný seminář pro pracovníky v ŽP	Externí	Techničtí pracovníci
4.	1. čtvrtletí	Účetnictví, daňové zákony	Interní	Pracovníci fakturačního oddělení
5.	1. čtvrtletí	Obsluha zvedacího zařízení C, E	Externí	Řidiči
6.	2. čtvrtletí	Jazykové dovednosti (AJ, NJ, RJ)	Interní	Všichni zaměstnanci
7.	2. čtvrtletí	Profesní školení řidičů C, E	Externí	Řidiči
8.	2. čtvrtletí	Obchodní dovednosti, komunikace	Interní	Obchodní zástupce
9.	2. čtvrtletí	Občanský zákoník	Interní	Manažeři, vybraní zaměstnanci
10.	2. čtvrtletí	Školení lešenářů	Externí	Manipulační pracovníci
11.	2. čtvrtletí	Osvědčení podle ČSN 28268805	Interní	Manipulační pracovníci
12.	2. čtvrtletí	Manažer vzorkování odpadů	Interní	Techničtí pracovníci
13.	1. čtvrtletí	Jazykové dovednosti (AJ,NJ,RJ)	Interní	Všichni zaměstnanci
14.	3. čtvrtletí	Odborný seminář pro pracovníky v ŽP	Externí	Techničtí pracovníci
15.	3. čtvrtletí	Kurz aplikované chemické legislativy	Externí	Techničtí pracovníci
16.	3. čtvrtletí	Školení řidičů referentských vozidel	Interní	Řidiči referentských vozidel
17.	3. čtvrtletí	Školení požární ochrany	Externí	Všichni zaměstnanci na pracovištích se zvýšeným požárním rizikem

<b>18.</b>	3. čtvrtletí	Osvědčení ADR (C, E)	Externí	Řidiči
<b>19.</b>	2. čtvrtletí	Jazykové dovednosti (AJ,RJ,NJ)	Interní	Všichni zaměstnanci
<b>20.</b>	4. čtvrtletí	Roční proškolení BOZP	Interní	Všichni zaměstnanci
<b>21.</b>	4. čtvrtletí	Roční proškolení systému	Interní	Všichni zaměstnanci
<b>22.</b>	4. čtvrtletí	Vzorkař a hodnotitel odpadů (VHO)	Interní	Techničtí pracovníci
<b>23.</b>	4. čtvrtletí	Školení vazačů a jeřábníků C, E	Externí	Řidiči
<b>24.</b>	4. čtvrtletí	Osvědčení podle ČSN 28268805	Interní	Manipulační pracovníci
<b>25.</b>	4. čtvrtletí	Pracovněprávní vztahy	Externí	Manažeři, vybraní pracovníci
<b>26.</b>	4. čtvrtletí	Manažer vzorkování odpadních vod	Interní	Techničtí pracovníci

Zdroj: vlastní