



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Analýza stavu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v podniku X

**Analysis Of Employee Development And Education Status In
Company X**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Veronika Cirnfusová

Praha 2016

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Cimfusová	Jméno:	Veronika	Osobní číslo:	6366906
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Katedra managementu				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Analýza stavu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v podniku X		
Název bakalářské práce anglicky:	Analysis Of Employee Development And Education Status In Company X		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl práce: Analyzovat současný stav rozvoje a vzdělávání zaměstnanců konkrétního podniku a na základě výsledků navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu. Přínos práce: Návrh dalších možností rozvoje v oblasti vzdělávání zaměstnanců na základě analýzy současného stavu.</p> <p>Obsah práce: 1) Úvod 2) Teoretická část: základní pojmy, podnikové vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů 3) Praktická část: představení společnosti, analýza stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vyhodnocení získaných informací, návrh konkrétních doporučení na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje 4) Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007.; BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010.; DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007.; KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007.; TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004.; VODÁK, J., KUCHARČIKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Michaela Tureckiová, CSc. Masarykův ústav vyšších studií- katedra inženýrské pedagogiky		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	9.1.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	8.5.2016
Platnost zadání bakalářské práce:	2.7.2017		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17-01-2016	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

CIRNFUSOVÁ, Veronika. *Analýza stavu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v podniku X*. Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 29. 8. 2016

podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své práce PhDr. Michaelé Tureckiové, CSc za cenné rady a věcné připomínky, které mi pomohly při vypracování bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá rozvojem a vzděláváním zaměstnanců v konkrétním podniku. Teoretická část definuje jednotlivé prvky vzdělávání a rozvoje, konkretizuje funkci podnikového vzdělávání, popisuje jednotlivé části procesu systematického podnikového vzdělávání a zaměřuje se také na rozvoj lidských zdrojů, plánování osobního rozvoje a zkoumá specifika v rozvoji manažerů. Praktická část je tvořena vlastním průzkumem současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Společnosti XY. Na základě zjištěných informací jsou v praktické části dále uvedeny doporučení ke zlepšení současného stavu.

Klíčová slova

Analýza, vzdělávání, rozvoj, podnikové vzdělávání

Abstract

The thesis deals with the development and education of employees in a specific organization. The theoretical part defines individual elements of education and development, specifies the function of corporate education, describes the individual parts of the process of systematic corporate education and also focuses on human resources development, describes the planning of personal development and examines the specifics of manager development. The practical part consists of a survey regarding the present status of employee education and development in the company XY. Based on the survey's output the practical part further includes pieces of advice aimed at the improvement of the current state of things.

Key words

Analysis, education, development, company education

Obsah

Úvod.....	3
Teoretická část	4
1. Terminologická východiska.....	4
2. Podnikové vzdělávání	7
2.1 Systematické podnikové vzdělávání	8
2.1.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	9
2.1.2 Plánování vzdělávání	10
2.1.3 Realizace vzdělávání.....	11
2.1.4 Vyhodnocování vzdělávání.....	16
3. Rozvoj lidských zdrojů	18
3.1 Rozvoj.....	19
3.1.1 Plánování osobního rozvoje.....	20
Praktická část	21
4. Charakteristika Společnosti XY.....	21
5. Cíl a předpoklad průzkumu.....	22
6. Analýza systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY	22
7. Dotazníkové šetření	29
7.1 Analýza dotazníkového šetření	29
7.2 Interpretace výsledků	39
8. Shrnutí.....	41
9. Vlastní návrhy a doporučení	41
Závěr	43
Přehled použité literatury	44
Seznam obrázků.....	45
Seznam tabulek	45
Seznam grafů	45
Přílohy.....	46

Úvod

Pokud chce být organizace úspěšná, musí být vždy o krok napřed před konkurencí. A lidé jsou právě to, díky čemu toho může dosáhnout. Ať už má organizace k dispozici jakékoli materiální, finanční či informační zdroje, právě ty lidské budou vždy její největší konkurenční výhodou. Záleží jen na tom, zda jich bude schopná správně využít.

Aby mohla organizace dosahovat svých cílů, musí umět správně využívat všech možností k rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců. Důležité je neustále systematicky prohlubovat a rozšiřovat jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Současně by se organizace neměla zaměřovat pouze na vzdělávání zaměstnanců v oblastech souvisejících s jejich náplní práce, ale měla by se snažit rozvíjet a formovat i jejich osobnost. V době plné změn, nových technologií a postupů, v době globalizace, kdy se celý svět propojuje, je nutné, aby se vzdělávání stalo celoživotním procesem.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav vzdělávání a rozvoje v podniku XY, odhalit jeho silné a slabé stránky a na základě zjištěných informací navrhnout řešení, která povedou ke zlepšení vzdělávacího systému v dané organizaci.

Teoretická část je rozdělena do třech hlavních kapitol, přičemž první kapitola má za cíl objasnit základní pojmy zkoumané problematiky. Druhá kapitola je věnována přímo podnikovému vzdělávání, jsou zde uvedeny zákonné povinnosti zaměstnavatele ve vztahu ke vzdělávání, dále je zde popsán cyklus systematického podnikového vzdělávání, včetně vzdělávacích metod, které jsou nejčastěji využívány. Třetí kapitola se zaměřuje na rozvoj lidských zdrojů, který je nejdříve charakterizován obecně a následně se kapitola věnuje rozvoji zaměstnanců a popisuje plán osobního rozvoje.

Praktická část je věnována vlastnímu výzkumu ve Společnosti XY, jehož součástí je analýza interních dokumentů, rozhovor s generální ředitelkou personálního oddělení a doplňující dotazník, zaměřující se na názory zaměstnanců. Data jsou následně vyhodnocena a na jejich základě jsou navržena vhodná doporučení, která mohou vést ke zlepšení stavu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve Společnosti XY.

Teoretická část

1. Terminologická východiska

V této kapitole jsou shrnuty základní termíny, které se pojí s oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a které slouží jako východiska k vypracování bakalářské práce. Z andragogického hlediska patří mezi základní termíny vzdělávání, učení a rozvoj.

Učení je proces, při kterém dochází k záměrnému navozování činností, které vedou k získávání nebo prohlubování znalostí a dovedností jedince, a zároveň ke změnám v jeho pracovním chování (Palán, 2002, str. 221).

Učením se rozumí v podstatě jakákoliv změna v chování jedince, která vzniká buď jako důsledek určité zkušenosti, výsledek praxe, získání informací či procesu přeměny zkušeností ve znalosti (Tureckiová, 2009, str. 71).

Hroník (2007, str. 31) rozlišuje dva druhy učení – spontánní (učíme se, aniž bychom o tom věděli) a záměrné (organizované). Pro potřeby podnikového vzdělávání se budeme soustředit však zejména na učení organizované.

Vzdělávání je podle Tureckiové (2008, str. 7) základní součástí rozvoje, vzhledem k tomu, že přímo ovlivňuje formování znalostí a dovedností jedince, dále pak jeho charakter či pracovní výsledky.

Dvořáková (2007, str. 286) dodává, že se jedná o „*soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání pracovních způsobilostí a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace*“. Jako cíl vzdělávání vidí Dvořáková (2007, str. 286) zvýšení kvalifikace zaměstnanců, které následně povede nejen ke zvýšení jejich pracovního výkonu ale také k větší prosperitě celé organizace.

Oproti tomu Armstong (2001, str. 468) tvrdí, že vzdělávání naopak rozvíjí spíše znalosti a vědomosti, které se nevztahují přímo ke konkrétní pracovní pozici, ale které je zaměstnanec schopen uplatnit ve všech oblastech života.

Jak uvádí Koubek (2015, str. 237) požadavky na lidské znalosti a schopnosti se v dnešním světě bez přestání mění, proto je prohlubování našich znalostí a schopností, tedy vzdělávání, celoživotním procesem.

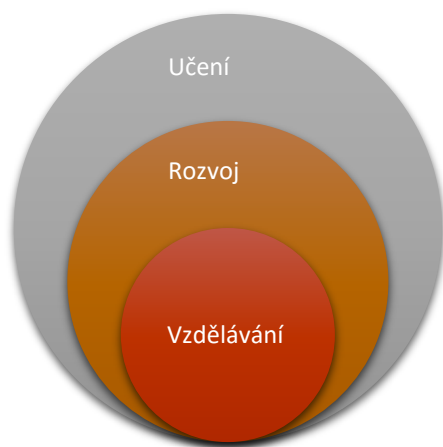
Podle Tureckiové (2007, str. 73) je **rozvoj** „považován za nejvýznamnější proces, jimž je dosahováno mobilizace a využívání potenciálu jednotlivců a nověji také týmů v organizaci a jejich prostřednictvím organizace jako celku.“

Armstrong (2001, str. 468) chápe rozvoj jako „růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.“

Dvořáková (2007, str. 287) dále doplňuje, že rozvoj se orientuje také na schopnosti, které zaměstnanec nutně nepotřebuje k vykonávání pracovní činnosti.

Pokud názory autorů shrneme, můžeme jednoduše říci, že vzdělávání se zaměřuje zejména na prohlubování schopností a dovedností, které zaměstnanec aktuálně potřebuje ke správnému plnění svých povinností. Rozvoj je naopak zaměřen spíše na rozšiřování znalostí a dovedností, které zaměstnanec bezprostředně nepotřebuje k vykonávání práce v organizaci, avšak rozvíjí jeho osobnost.

Následující obrázek přehledně ukazuje, jak na sebe jednotlivé pojmy navazují a jaký je mezi nimi vztah.



Obrázek 1 – Vztah mezi základními pojmy, zdroj: upraveno podle (Hroník, 2007, str. 31)

V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci, je důležité vymezit, co pro organizaci její zaměstnanci vlastně znamenají. Jak uvádí Koubek (2015, str. 13) **lidské zdroje** jsou vedle zdrojů finančních, materiálních a informačních, základními stavebními prvky každé organizace. Jen pokud jsou všechny tyto zdroje správně shromážděny, propojeny a využity, může organizace efektivně fungovat.

Lidské zdroje zajišťují podniku prosperitu a jsou hlavním klíčem k jeho konkurenceschopnosti (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 40).

V souvislosti s lidskými zdroji je důležité, vymezit si také pojmy **lidský kapitál** a **lidský potenciál**. Ačkoli se jedná o pojmy odlišné, často bývají zaměňovány. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, str. 34) je můžeme definovat takto. *„Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností a dovedností.“* *„Lidským potenciálem rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti.“*

Armstrong (2001, str. 72) jednoduše říká, že lidský kapitál jsou všechny lidské vlastnosti a schopnosti, které jsou pro podnik důležité a které je možno dále rozšiřovat.

2. Podnikové vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců se stává nepostradatelným zejména z důvodů neustálých změn na trhu, vzniku nových oblastí podnikání a vývoji nových technologií. To vše klade nároky na nové vědomosti a dovednosti zaměstnanců. Prostřednictvím vzdělávání je možno sladit měnící se požadavky na kvalifikaci a chování zaměstnanců s požadavky managementu na efektivní dosahování zadaných strategických cílů organizace. Současně lze také díky vzdělávání dosáhnout větší spokojenosti zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 60 – 61).

Podnikové vzdělávání můžeme charakterizovat jako vzdělávací proces, který je organizován podnikem, kdy je vzdělávání realizováno uvnitř podniku, ale i mimo něj, prostřednictvím externích vzdělávacích aktivit (Bartoňková, 2010, str. 16).

Podle Armstronga (2001, str. 491) je podnikové vzdělávání investicí organizace do svých zaměstnanců, za účelem co nejefektivnějšího využití jejich schopností a za dosažením co nejlepšího pracovního výkonu.

Vzdělávání zaměstnanců by se mělo odvíjet od celkové strategie a politiky organizace (Kocianová, 2010, str. 169).

Tureckiová (2004, str. 89) rozlišuje tři možnosti, jak může podnik ke vzdělávání přistupovat. Prvním způsobem je nesystematický přístup, kdy jsou vzdělávací akce organizovány nahodile, pouze na základě aktuální potřeby. Mají za cíl odstranit mezeru mezi skutečnou a požadovanou kvalifikací zaměstnance. Tento způsob však nemá reálně téměř žádný vzdělávací efekt. Druhou možností, jak přistupovat k podnikovému vzdělávání je systematický přístup. Zde se podnikové vzdělávání odvíjí od firemní a personální strategie. Díky tomuto systematickému procesu se mění nejen pracovní chování, ale přispívá i k motivovanosti zaměstnanců. Jako poslední uvádí Tureckiová (2004, str. 89) koncepci učící se organizace, jejímž základem je komplexní model rozvoje organizace. Zaměstnanci se zde učí na základě každodenních zkušeností a průběžně se tak rozvíjí.

Na základě postoje organizace ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců uvádí podobné rozdělení i Dvořáková (2007, str. 267). První z možností je organizace bez strategie, což v praxi znamená, že vzdělávání a rozvoj není pro danou organizaci prioritou a proto ho obvykle omezuje jen na takový druh vzdělávání, který vyplývá ze zákona.

Obvykle takto ke vzdělávání přistupují malé podniky. Nesystematická koncepce interního vzdělávání je dalším možným přístupem organizace, v tomto případě jsou vzdělávací aktivity uskutečňovány pouze na základě momentální potřeby. Tato koncepce není nijak provázána s dalšími personálními aktivitami a v některých ohledech jí můžeme pokládat za méně přijatelnou, než koncepci předchozí. Jako poslední a nejlepší možnost uvádí Bartoňková systematické podnikové vzdělávání.

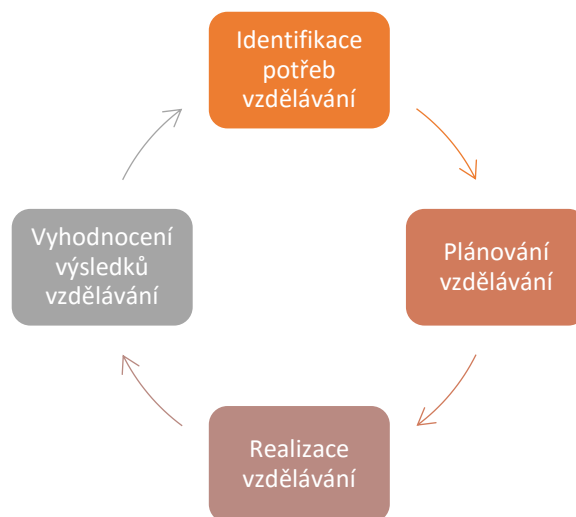
2.1 Systematické podnikové vzdělávání

Koubek (2015, str. 259) označuje systematické podnikové vzdělávání za neefektivnější model vzdělávání v organizaci.

Aby bylo vzdělávání efektivní, je třeba dodržovat určité zásady. Je nutné stanovit skutečné požadavky na zvýšení kvalifikace zaměstnanců pomocí identifikace potřeb vzdělávání. Důležité je také zajistit, aby se vzdělávací plány shodovaly s plány na kariérní růst zaměstnanců. Při realizaci vzdělávání by měly být kombinovány různé formy a metody jeho realizace. Zaměstnanci musí být neustále podporováni a podněcováni k dalšímu vzdělávání. V neposlední řadě je důležité výsledky vzdělávání průběžně vyhodnocovat a poskytovat tak zaměstnancům zpětnou vazbu (Bedrnová, Nový, 2012, str. 195).

Jak uvádí Armstrong (2001, str. 496) systematické vzdělávání je tvořeno přímo pro uspokojení předem definovaných potřeb. Podle Vodáka a Kucharčikové (2007, str. 81) se jedná o opakovaný cyklus, který musí vycházet z podnikových cílů a podnikové strategie.

Výše citovaní autoři se shodují, že systematické podnikové vzdělávání je tvořeno čtyřmi základními fázemi, které zahrnují identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a vyhodnocení výsledků vzdělávání.



Obrázek 2 – Cyklus systematického podnikového vzdělávání, zdroj: upraveno podle (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 68)

Jak je na grafu znázorněno, jedná se o opakující se cyklus, kdy se využívá zkušeností z předchozích cyklů, k neustálému vylepšování procesu vzdělávání (Armstrong, 2001, str. 496).

Bartoňková (2010, str. 289) dodává, že jednotlivé fáze cyklu nejsou nijak zásadně oddělené, naopak že se navzájem prolínají, ovlivňují a navazují na sebe.

Strategické firemní vzdělávání nám přináší dostatek odborně kvalifikovaných zaměstnanců, pomáhá formovat jejich specifické pracovní schopnosti v závislosti na potřebách podniku, podporuje a zlepšuje kvalitu výrobku, produktivitu práce i pracovní výkon zaměstnanců. Mezi další výhody využívání strategického vzdělávání patří snižování nákladů na vzdělání jednoho pracovníka v porovnání s ostatními typy vzdělávání, strategický přístup nám dále umožňuje neustálé zlepšování vzdělávacího procesu pomocí zkušeností z předchozích vzdělávacích cyklů. Velkou výhodou je také zvýšení atraktivity podniku na trhu práce a s tím spojené snadnější získávání nových zaměstnanců (Koubek, 2015, str. 259).

2.1.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Cyklus systematického vzdělávání začíná u identifikace a analýzy potřeb vzdělávání.

V tomto kroku se zkoumá současný stav schopností a znalostí pracovníků na určité pracovní pozici, který se následně porovnává s požadovanými potřebami na pracovní místo (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 68).

Armstrong (2001, str. 498 - 499) upozorňuje také na to, že vzdělávání by nemělo pouze napravovat nedostatky, ale mělo by mít za cíl připravit zaměstnance na to, aby byli v budoucnu schopni přijímat větší odpovědnost a přebírat vyšší úroveň pravomocí.

K identifikaci potřeby vzdělávání se využívá údajů o pracovních místech, které máme k dispozici. Sem řadíme úkoly a povinnosti pracovníků, jejich pravomoci a další požadavky na vykonávanou pozici. Ty porovnáváme s údaji o zaměstnancích, jako je jejich dosažené vzdělání nebo odborná způsobilost (Šikýř, 2014, str. 126).

V praxi rozeznáváme několik zdrojů, které můžeme využít při identifikaci potřeb vzdělávání. Pomocí znalosti cílů a plánů organizace, které určují směr, kterým se má ubírat, můžeme identifikovat hlavní priority vzdělávání. Plánování lidských zdrojů a následnictví nám poskytuje informace o potřebě budoucích dovedností a schopností zaměstnanců. Využit můžeme také personální statistiky, která udává fluktuaci zaměstnanců a jiné problémy, které se týkají lidských zdrojů a které mohou být řešeny pomocí vzdělávání. Důležité názory na potřeby ve vzdělávání nám může poskytnout i konzultace s vyšším managementem. Jako ukazatel rozdílů mezi žádoucím a současným stavem výkonu zaměstnanců mohou sloužit údaje o kvalitě výkonu práce zaměstnanců (Armstrong, 2001, str. 499 - 500).

Jak shrnuje Barták (2007, str. 19 - 20) cílem tohoto kroku je zjištění rozdílů mezi současným a požadovaným pracovním výkonem, dále pak tvorba a formulace návrhů, jakým způsobem a jakými metodami by mělo být vzdělávání prováděno. Mezi další cíle patří podpora rozvoje jednotlivce, týmů ale i celé organizace a popis jednotlivých činností a úkolů za účelem stanovení hlavních priorit požadavků na vzdělávání.

2.1.2 Plánování vzdělávání

Na první fázi plynule navazuje tvorba vzdělávacího plánu. (Šikýř, 2014, str. 126) V tomto kroku by mělo být zodpovězeno několik základních otázek. Ty Bartoňková (2010, str. 292) shrnuje jako „8 W“.

Ptáme se na to, co má být obsahem vzdělávání (What content), komu má být vzdělávání poskytnuto (Who to?) a jakým způsobem má být prováděno (Which way?). Dále pak kdo ho bude provádět (Who delivers?), kde a kdy se uskuteční (When and Where?) a jaké budou náklady na jeho provedení (What price?). V neposlední řadě se také musíme ptát, jak se bude vyhodnocovat jeho efektivnost (Was it effective?).

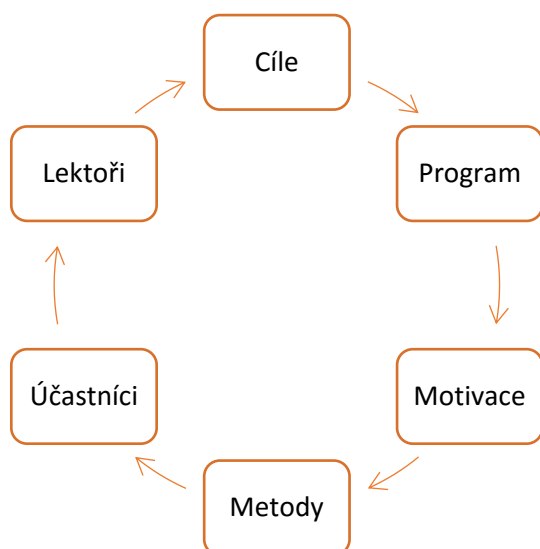
Šikýř (2014, str. 126 - 127) tyto otázky doplňuje ještě o cíl vzdělávání a požadavky související s materiálním a technickým vybavením, nezbytným pro vzdělávací aktivity, jako jsou například různé studijní materiály, doprava a ubytování či výpočetní technika.

2.1.3 Realizace vzdělávání

V této fázi je podle Armstronga (2001, str. 507) nezbytné průběh vzdělávání nepřetržitě monitorovat, aby bylo zabezpečeno, že probíhá podle plánu a drží se stanoveného rozpočtu. Důležité je podle něj také výsledky vzdělávání vyhodnocovat ihned po jeho ukončení, aby bylo zjištěno, do jaké míry bylo dosaženo požadovaných výsledků.

Bartoňková (2010, str. 294) dodává, že do této fáze patří také evidence všech zaměstnanců, kteří se dané vzdělávací aktivity zúčastnili. Na konci každé vzdělávací aktivity by měla být vypracována hodnotící zpráva, která umožní kontrolu nad plněním vzdělávacího plánu a nad čerpáním daného rozpočtu.

Fáze realizace se skládá z několika nezbytných prvků (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 83).



Obrázek 3 - Prvky procesu realizace vzdělávání, zdroj: upraveno podle (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 83)

Cíle procesu vzdělávání

Základním cílem celého vzdělávacího procesu, je pomocí zhodnocení lidských zdrojů organizace, dosáhnout cílů, které si organizace vytyčila. Vzdělávání je investice do lidí, která vede ke zlepšení jejich výkonu a tím i výkonu celé organizace (Armstrong, 2001, str. 491).

Cíle vzdělávacího procesu je podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, str. 83) vhodné stanovit na základě daných potřeb vzdělávání. Autoři dále uvádějí rozdělení cílů na programové (komplexní cíle vzdělávacího programu) a cíle kurzu (jednotlivé cíle vzdělávacích akcí)

Podle Bartáka (2015, str. 21) členíme cíle vzdělávání zaměstnanců na hlavní, které určují směr celého vzdělávacího procesu a dílčí cíle, které jsou konkrétní a specifické a které vyplývají z cílů hlavních a určují obsah, kvalitu či finanční náročnost vzdělávání.

Cíle vzdělávání musí být SMART. To znamená konkrétní, měřitelné, aktivizující, realistické a časově ohraničené. V souvislosti se vzděláváním zaměstnanců by SMART cíle měly konkretizovat vymezené potřeby vzdělávání, vycházet z požadavků na standardní výkon na dané pracovní pozici, vyjadřovat, kdy a jak je lze vyhodnocovat provádět, dále pak umožňovat zhodnocení jednotlivých vzdělávacích a rozvojových aktivit a studijních výsledků a zároveň poskytovat všem, kteří se na realizaci vzdělávací aktivity podíleli, jasný směr, kterým se mají dále ubírat (Barták, 2007, str. 17).

Barták (2015, str. 22) dále uvádí, že stanovené cíle by měly mít hodnotu nejen pro danou organizaci, ale zároveň by měly být přitažlivé a žádoucí pro její zaměstnance.

Vodák a Kucharčíková (2007, str.84) doplňují, že pro efektivní naplnění cílů vzdělávání je důležité, aby s nimi byli zaměstnanci dopředu seznámeni, což může vést k jejich větší motivaci. Důležité také je, aby byly cíle stanoveny v souladu se strategií organizace.

Program

Aby bylo vzdělávání efektivní, musí mít každá vzdělávací akce předem jasně daný program. Ten by měl obsahovat časový harmonogram, obsah, informace o jednotlivých metodách a o používaných pomůckách.

Aby vše probíhalo bez problémů, účastníci vzdělávací aktivity by měli mít možnost předem se k programu vyjádřit a také sdělit, co od aktivity očekávají. To může vést k případné změně programu a ke spokojenosti jak účastníků, tak lektorů. Nezbytné je, aby účastníci po skončení vzdělávacího kurzu odcházeli s pocitem, že měl smysl a získané vědomosti budou moci uplatnit na své pracovní pozici (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 84 - 85).

Motivace

„Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali.“ (Armstrong, 2001, str. 159)

Obecně motivace vyjadřuje to, jak jsou zaměstnanci ochotni vykonávat svoje povinnosti, dosahovat při nich požadovaného výkonu a zároveň naplňovat cíle organizace (Šikýř, 2014, str. 131).

Aby byla zajištěná dostatečná motivace ze stran účastníků školení, je nutné, aby vzdělávací kurz splňoval určité podmínky. Školení by mělo být rozvrženo do delšího časového horizontu a účast na tomto školení by měla být dobrovolná. Rozvíjeny by měly být komplexní znalosti a dovednosti a účastníkům by mělo být umožněno, aby si mohli stanovit vlastní individuální cíle. Školení by mělo být vhodné pro různé učební styly účastníků a výuka by měla probíhat interaktivní formou (Bedrnová, Nový, 2012, str. 194).

Vodák a Kucharčíková (2007, str. 85 - 86) vidí motivaci zaměstnanců k učení jako jeden z významných prvků celého vzdělávacího procesu, vzhledem k tomu, že ochota zaměstnanců učit se a zdokonalovat své znalosti a dovednosti, významným způsobem ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Pokud je zaměstnanec přesvědčen o přínosech vzdělávání, zná své závazky, které jsou s ním spojené, a pozná konečné dopady, tak ho můžeme považovat za motivovaného.

Metody

„Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba vzdělávací metody.“ (Koubek, 2015, str. 265)

Existuje mnoho faktorů, které volbu té správné vzdělávací metody ovlivňují, můžeme mezi ně zařadit lidské faktory (lektori, účastníci), časové a materiální faktory (čas, finance, vzdělávací zařízení, dále volbu metody ovlivňuje předmět a obsah vzdělávání, stanovené cíle učení a principy učení (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 96).

Podle Koubka (2015, str. 265) metody vzdělávání můžeme rozdělit do dvou základních skupin.

1 . Metody vzdělávání na pracovišti (on the job training)

Tyto metody se využívají zejména u méně kvalifikačně náročných pozic. Provádí se přímo na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních činností. Mezi nejčastější metody vzdělávání na pracovišti patří rotace práce, instruktáž při výkonu práce, coaching a mentoring (Dvořáková, 2007, str. 298).

2 . Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job training)

Metody off the job training jsou využívány spíše k získání odborných znalostí u manažerů, specialistů nebo technických profesí. Mezi nejčastější metody vzdělávání mimo pracoviště patří přednášky, prezentace nebo workshop (Dvořáková, 2007, str. 298).

Účastníci

„Čím lépe známe své posluchače, tedy míru a kvalitu jejich životních zkušeností, předchozího vzdělání, jejich názorů, přesvědčení a zájmů, tím lépe na ně můžeme působit, účinně a přesvědčivě argumentovat, dosahovat v daném pedagogickém prostoru požadovaných výsledků.“ (Barták, 2015, str. 17)

Vzdělávání dospělých, v tomto případě zaměstnanců, má určitá specifika. Je nutno do něj zahrnout pedagogické, psychologické, sociologické, ale i profesní a právní přístupy. Při jejich vzdělávání je nutné respektovat odlišné aspekty osobností i jejich silné a slabé stránky. Vzdělávané osoby mohou mít různý věk, odlišnou úroveň předchozího vzdělání, jiné životní zkušenosti. Liší se také svou motivací ke studiu, životními postoji, nebo například svým zdravotním stavem (Barták, 2015, str. 11).

Účastníky vzdělávání však ovlivňuje více faktorů. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, str. 93) mezi ně řadíme faktory fyzické (zdravotní stav, stres), faktory emocionální (strach ze selhání, nedůvěra v sebe sama, neochota měnit se) a faktory intelektuální (příliš složité vysvětlení, nedostatek současných znalostí a schopností).

Barták (2015, str. 14-15) tyto faktory označuje jako bariéry ve vzdělávání dospělých. Kromě již zmíněných fyzických, emočních a intelektuálních rozlišuje ještě percepční bariéry, bariéry kultury a bariéry pracovního prostředí. Percepční bariéry jsou takové překážky, které znemožňují účastníkovi vzdělávání pochopit podstatu problému,

případně najít jeho řešení. Bariéry kultury způsobují problémy zejména tam, kde se ve společnosti objevují předsudky, člověk je postaven do určité role a je zvyklý jednat tak, jak od něj ostatní očekávají. To často brání novým nápadům a myšlenkám, protože se účastníci bojí využívat svou fantazii a intuici a odmítají tak cokoli nového.

Bariéry pracovního prostředí se mohou vyskytovat z nejrůznějších důvodů, například pokud si zaměstnanci mezi sebou dostatečně nedůvěřují, na pracovišti nefunguje spolupráce, zaměstnanci nemají dostatek podpory ke svému rozvoji nebo je dokonce jejich snaha potlačována nadřízenými.

Bariérám ve vzdělávání dospělých se věnuje i Bártlová (2008, str. 17 – 20), která je rozděluje na interní (vnitřní) a externí (vnější). Mezi vnější bariéry řadí příliš vysoké náklady na vzdělávání, nedostatek času, předchozí špatnou zkušenost se školením, nezajímavou a omezenou nabídku kurzů a školení či nedostatek informací o pořádaných kurzech a školeních. Jako vnitřní bariéry uvádí Bártlová (2008, str. 17 – 20) rezignaci a stereotypní myšlení vzdělávaných zaměstnanců, dále pak osobní, rodinné či zdravotní problémy či strach a nedostatečnou podporu okolí.

Na základě těchto poznatků, je nutné, aby byl obsah vzdělávání přizpůsoben k životním a pracovním zkušenostem zaměstnanců, protože tyto faktory významně ovlivňují průběh a výsledky vzdělávání (Barták, 2015, str. 16).

Lektoři

„Od vzdělavatele dospělých se očekává, že bude schopen realizovat strategii vzdělávání v organizaci s uplatněním dílčích rolí v jejich vzájemné provázanosti.“

(Barták, 2007, str. 25)

Lektoři jsou obvykle zodpovědní za přípravu, realizaci i vyhodnocování vzdělávání. Důležité je, aby lektor nebyl vybírán pouze na základě technologických znalostí, ale aby byl kladen důraz i na jeho osobnostní a pedagogické kvality. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, str. 103) k těmto kvalitám patří schopnost naslouchat, umět klást vhodné otázky, mít opravdový zájem o lidi, přijmout svoji odpovědnost za výsledky vzdělávání, znalost různých školících technik či schopnost dobře plánovat.

Jak dodává Armstrong (2001, str. 507) vzdělávání při výkonu práce můžou zabezpečovat jak manažeři, vedoucí týmu, spolupracovníci či mentoři. Vzdělávání mimo

pracoviště pak provádějí členové útvaru vzdělávání, externí vzdělávací zařízení, konzultanti nebo hostující lektori. Důležité je aby se do vzdělávání zapojili také linioví manažeři, protože právě ti mohou do vzdělávacího procesu vnést pracovní realitu a následně pak získané znalosti a schopnosti aplikovat přímo na pracovišti.

2.1.4 Vyhodnocování vzdělávání

Pakliže v organizaci je vzdělávání pokládáno za určitý typ investice, je třeba, aby byla tato investice následně i vyhodnocována. Spolu se vzděláváním souvisí celá řada dalších nákladů. Sem řadíme například náklady peněžní, režijní a časové, ztrátu produkce, náklady na materiál, na ubytování či na externí vzdělávací instituce. „*Uvědomit si, do čeho všeho investujeme, to je jeden z prvních kroků k úspěšnému vyhodnocování vzdělávání.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 108)

Podle Bartoňkové (2010, str. 181) je důležité brát hodnocení vzdělávání z komplexní hlediska. Vyhodnocovat by se měly nejen náklady na vzdělávání, ale také celkový přínos vzdělávacího procesu pro organizaci. To znamená vyhodnotit efektivitu jak z hlediska ekonomického, tak z hlediska andragogického.

Správné vyhodnocení vzdělávání nám umožňuje posoudit, nakolik bylo vzdělávání zaměstnanců úspěšné, a nakolik přispělo zároveň i k rozvoji celé organizace. V návaznosti na vyhodnocení pak můžeme podniknout kroky, které zajistí zlepšení vzdělávacího procesu pro příští období, jako například změnu strategie vzdělávání nebo využití jiných metod vzdělávání (Barták, 2007, str. 19).

Barták (2007, str. 20) dále uvádí, že je důležité, aby hodnocení probíhalo v průběhu vzdělávacího procesu, na jeho konci, ale i s určitým časovým odstupem, protože některé efekty se mohou projevit až po delší době. S tímto názorem souhlasí i Vodák a Kucharčíková (2007, str. 114), kteří tuto myšlenku dokládají na následujícím obrázku, kde se hodnocení vzdělávání dostává do středu celého vzdělávacího procesu.



Obrázek 4 – Vyhodnocování jako centrum vzdělávacího procesu, zdroj: upraveno podle (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 114)

Tureckiová (2004, str. 105) proces hodnocení vzdělávání rozděluje do sedmi základních kroků.

1. Plánování procesu hodnocení a určení jeho účelu
2. Příprava a vymezení kritérií a standardů hodnocení
3. Tvorba nástrojů pro hodnocení
4. Shromažďování dat
5. Analýza shromážděných informací a údajů
6. Vytvoření závěrečné zprávy
7. Návrh a provedení nutných změn ve vzdělávacím cyklu

Úrovně hodnocení

Vyhodnocování by podle Armstronga (2001, str. 514) mělo probíhat na čtyřech úrovních, tedy podle Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu hodnocení (1994). Podle tohoto modelu by vyhodnocování mělo vždy začínat na první úrovni a postupně stoupat do dalších úrovní, s využitím získaných informací.

1. Úroveň reakce- na této úrovni se zjišťuje, jak na vzdělávací program reagují sami jeho účastníci, jak byli spokojeni s programem, lektory i s ostatními účastníky. Ptáme se tedy na otázku, zda se účastníkům program líbil.
2. Úroveň učení- zde se hodnotí, zda byly účastníkům úspěšně předány nové informace a znalosti. Řešíme otázku, zda se účastníci naučili to, co měli.
3. Úroveň chování- hodnotíme, do jaké míry se změnilo pracovníkovo chování po návratu na pracoviště a jak je schopen uplatňovat nově nabyté znalosti.

4. Úroveň výsledků- na této úrovni hodnotíme, zda došlo ke změně efektivity organizace. Například zvýšení efektivity práce, zvýšení produktivity organizace či vyšší míra konkurenceschopnosti.

Metody hodnocení

Na základě různých úrovní hodnocení, je důležité ke každé úrovni zvolit vhodnou metodu vyhodnocování vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 121).

Tureckiová (2004, str. 107) mezi základní metody pro první dvě úrovně hodnocení řadí dotazníky, rozhovory, testy, osobní záznamy a portfolia účastníků, expertní hodnocení či sebereflexi a zpětnou vazbu. Tyto metody jsou využívány organizacemi téměř pravidelně, naopak vyhodnocování na vyšších úrovních je spíše výjimečné.

Jako metodu vhodnou k hodnocení návratnosti investice do vzdělávání uvádí Tureckiová (2004, str. 107) metodu ROI (return of investment – návratnost investic).

Jejím základem je jednoduchý vzorec: $ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}}$

(Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 156).

Z názorů autorů vyplývá, že ačkoli je oblast vyhodnocování vzdělávání komplikovaná a pro vedení organizace často těžko uchopitelná a opomíjená, je nedílnou součástí celého cyklu systematického podnikového vzdělávání.

3. Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů by měl být klíčovým prvkem k naplnění organizačních cílů a měl by přispívat jak organizaci samotné, tak jejím zaměstnancům. Jeho jednotlivé kroky by měly být v souladu s podnikovou strategií a vést k dosažení zlepšení výkonu organizace a k lepším finančním výsledkům. Organizace sama by měla podněcovat své zaměstnance k rozvoji a zároveň jim poskytnout co nejlepší podmínky pro jeho realizaci (Armstrong, 2001, str. 468).

Strategický rozvoj lidských zdrojů „*představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií.*“ (Armstrong, 2001, str. 467)

Úkolem strategického rozvoje lidských zdrojů je tvorba strategie, která bude poskytovat příležitosti zaměstnanců k jejich učení, rozvoji a vzdělávání, s cílem zvýšení výkonu jak jednotlivců, týmů ale i organizace jako celku (Armstrong, 2001, str. 467).

Armstrong (2001, str. 468) jako základní složky rozvoje lidských zdrojů uvádí učení se, vzdělávání a rozvoj.

3.1 Rozvoj

Rozvoj se zaměřuje na získávání široké škály znalostí a dovedností, které zaměstnanec nezbytně nepotřebuje k výkonu práce na daném pracovním místě. Rozvoj by se měl zaměřovat i na utváření osobnosti jedince takovým způsobem, aby mohl lépe přispívat k dosahování cílů organizace. Cílem rozvoje by měla být snaha zformovat pracovní potenciál zaměstnance tak, aby se z něj stal adaptabilní pracovní zdroj. Pomocí rozvoje se zvyšuje šance na pracovní uplatnění zaměstnance jak uvnitř organizace, tak i mimo ni (Koubek, 2015, str. 257).

Rozvoj je jedním z nejvýznamnějších procesů, který pomáhá využít lidského potenciálu k dosahování organizačních cílů a zvyšování její výkonnosti. Použít ho můžeme ve dvou základních rovinách.

1. Rozvoj na úrovni jedince, skupiny nebo týmu
2. Rozvoj na úrovni celé organizace (organizační rozvoj)

(Tureckiová, 2009, str. 73)

Hroník (2007, str. 20) však dodává, že ačkoli vede rozvoj jednotlivců i celé organizace ke zvyšování jejího výkonu, je důležité, abychom se rozvoji na úrovni jedinců věnovali stejnou měrou jako organizačnímu rozvoji. Většina velkých firem totiž v dnešní době upřednostňuje spíše rozvoj organizace jako celku, protože kvalitní prostředí v organizace následně umožňuje rozvoj jednotlivců.

Na základě těchto faktů Hroník (2007, str. 20) dále uvádí dvě strategie rozvoje, které navazují na dva typy rozvoje dle Tureckiové.

Strategie organizačního rozvoje

Tato strategie funguje ve smyslu rozvoje od organizace k jedinci. Zaměřuje se na změnu fungování nejen organizace, ale i jejích jednotlivých částí. Organizační rozvoj je

charakteristický především společnou prací na problémech a snahou zvýšit výkonnost organizace a procesů v ní. Zároveň se snaží rozvíjet tvořivost a iniciativu.

Strategie rozvoje jednotlivců

V tomto případě postupujeme v rozvoji od jednotlivce k organizaci. Vycházíme z předpokladu, že vyškolení a odborně připravení jedinci, vedou k úspěšné organizaci. Cílem je tedy zvyšovat výkon lidí.

3.1.1 Plánování osobního rozvoje

„Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů.“ (Armstrong, 2001, str. 517)

Plán osobního rozvoje obsahuje řadu dílčích kroků, které jsou navrženy ve prospěch vzdělávání a rozvoje daného zaměstnance. Úkolem manažerů a organizace je poskytnout zaměstnancům dostatečnou podporu při tvorbě a realizaci tohoto plánu. Cílem je rozvíjet takové znalosti a schopnosti zaměstnance, které povedou ke zlepšení jeho výkonu, případně mu umožní kariérní růst (Armstrong, 2001, str. 517). Proces plánování osobního rozvoje se skládá ze čtyř fází. Prvním krokem je analýza současného stavu a určení potřeb rozvoje. V druhé fázi se stanovuje cíl rozvoje. Následuje plánování jednotlivých kroků (akcí) rozvoje a vše je zakončeno realizací naplánovaných kroků.

Existuje několik zdrojů, ze kterých můžeme při identifikaci potřeb vycházet. Patří mezi ně hodnocení zaměstnanců, přehled povinných školení, potřeby organizace přizpůsobit se změnám nebo předpokládaný kariérní postup zaměstnance. Cílem rozvojového plánu může být zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnance, kariérní postup či zdokonalení jeho schopností a dovedností (Armstrong, 2001, str. 519).

Existuje celá řada metod, které mohou být využity pro rozvoj zaměstnanců. Řadíme mezi ně například mentorování či koučování, pozorování práce ostatních, dálkové vzdělávání, samostudium, zapojení do jiných oblastí práce ale také různé vzdělávací kurzy (Kocianová, 2012, str. 173). Při tvorbě plánu osobního rozvoje je potřeba zvážit, zda je jeho uskutečnění reálné. Je tedy nutné zamyslet se nad tím, zda jsou k dispozici potřebné finanční prostředky, jestli má zaměstnanec dostatek času na uskutečnění rozvojového plánu a zároveň zda zvolená forma rozvoje zaměstnanci vyhovuje.

Praktická část

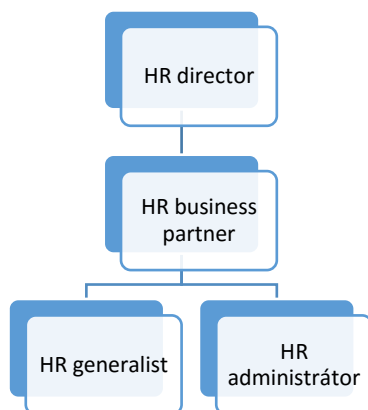
Praktická část se věnuje analýze stavu vzdělávání a rozvoje ve Společnosti XY.

4. Charakteristika Společnosti XY

Vzhledem k tomu, že v praktické části je využíváno interních materiálů a jiných citlivých informací, přeje si zůstat zkoumaná společnost v anonymitě, pro účely práce ji dále budeme označovat jako Společnost XY.

Výzkumná část byla prováděna konkrétně v jedné z divizí této nadnárodní společnosti, která patří mezi světové jedničky v oblasti logistiky a zaměřuje se na skladování, transport zboží a další služby. Společnost XY funguje již přes 40 let a na území České republiky zaměstnává okolo 2300 zaměstnanců na 16 pracovištích.

Následující organigram popisuje organizační strukturu personálního oddělení ve Společnosti XY. Jak můžeme vidět, oddělení vede HR director, v překladu personální ředitel. Ten řídí svého HR business partnera, který má na starosti kompletní zajištění všech personálních procesů, je odpovědný za tvorbu koncepcí ve vzdělávání a zabývá se také získáváním, náborem, hodnocením a odměňováním pracovníků. HR generalista komunikuje s managementem společnosti, zabývá se organizačním plánováním, stará se o rozpočet určený pro personální procesy a zajišťuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. HR administrátor spravuje kompletní personální agendu.



Obrázek 5 - Organizační struktura HR oddělení (zdroj: vlastní tvorba)

5. Cíl a předpoklad průzkumu

Jak už název práce napovídá, hlavním cílem provedeného průzkumu byla analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve Společnosti XY. S tím souvisí i zjištění, do jaké míry je ve společnosti rozvinut cyklus systematického podnikového vzdělávání, jaké metody vzdělávání a rozvoje podnik využívá a kdo je za tvorbu vzdělávacího programu zodpovědný.

Na základě zjištěných výsledků průzkumu budou následně navržena opatření, která by měla vést ke zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a která by mohla společnost v budoucnu využít.

Jako hlavní předpoklady pro výzkum jsem si stanovila:

- Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY probíhá systematicky
- Zaměstnanci plně nevyužívají možností ke vzdělávání, které jim Společnost XY nabízí
- Oblast rozvoje zaměstnanců je ve Společnosti XY opomíjena

6. Analýza systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY

K analýze následujících informací bylo využito interních dokumentů, díky kterým byla získána objektivní data o systému vzdělávání a rozvoje společnosti. Tyto informace byly následně rozšířeny a doplněny o poznatky získané při rozhovoru s personální ředitelkou společnosti, konaném v srpnu 2016.

Anotace použitých dokumentů je součástí příloh této práce. Rozhovor se uskutečnil v pražské pobočce společnosti, trval zhruba 60 minut a na přání personální ředitelky, nebyl nahráván, ale byly tvořeny pouze průběžné poznámky.

Role zaměstnanců, nadřízených a HR oddělení v rámci vzdělávacího systému

Zaměstnanec aktivně pracuje na svém rozvoji a spolupracuje se svým nadřízeným na plánu svého rozvoje. Účastní se školení a nabyté znalosti a dovednosti okamžitě aplikuje při výkonu své práce a po ukončení školení poskytuje zpětnou vazbu za pomoci příslušných formulářů.

Nadřízený zaměstnanec identifikuje tréninkové potřeby jeho podřízených a potenciál pro jejich kariérní růst. Zjištěné tréninkové potřeby předkládá svému nadřízenému ke schválení a následně odsouhlasený seznam školení pro své zaměstnance diskutuje s HR oddělením. Zároveň poskytuje zaměstnancům podporu ve vzdělávacích aktivitách a po jejich skončení prověřuje, zda zaměstnanec aktivně využívá získaných znalostí a dovedností. Jeho úkolem je také poskytovat zaměstnancům pravidelnou zpětnou vazbu.

HR oddělení definuje strategii a politiku vzdělávání a rozvoje ve společnosti, určuje jednotlivé postupy v systému vzdělávání (analýza, plánování, rozvoj, hodnocení) a na základě kvalitativních ukazatelů vybírá externí dodavatele vzdělávacích programů. Konzultuje a doporučuje seznam jednotlivých školení pro jednotlivé pracovní pozice, kontroluje průběh procesu vzdělávání a rozvoje a vyhodnocuje jeho výsledný efekt na celou společnost.

Fáze vzdělávacího procesu

Identifikace potřeb je ve Společnosti XY prováděna na základě interních nebo externích požadavků. Interní požadavky se vztahují k cílům a politice organizace nebo také ke konkrétnímu pracovnímu místu. Externí požadavky na vzdělávání vyplývají z platné legislativy.

Na základě ročních hodnotících pohovorů stanovují vedoucí zaměstnanci seznam vzdělávacích aktivit, který následně předkládají svým nadřízeným ke schválení. Součástí této fáze je i identifikace zaměstnanců, kteří dlouhodobě vykazují nadstandartní výkon a potenciál, a kteří mohou být zařazeni do talent programu.

Pokud jsou dané vzdělávací aktivity schváleny vedením, jsou dále předány odpovědné osobě, která zajistí jejich objednání v online katalogu vzdělávání.

Plánování vzdělávání

Na základě teoretických poznatků bylo zjištěno, že v procesu plánování, je důležité určit, co je cílem vzdělávání, co je obsahem vzdělávání, komu má být poskytováno, v jaké formě a kdo ho bude poskytovat, dále pak kdy a kde se uskuteční a jaké budou náklady na jeho uskutečnění.

Ve společnosti XY je vypracován katalog vzdělávání, který přehledně shrnuje všechny druhy školení, které společnost poskytuje. Součástí tohoto katalogu je nejen obecný přehled těchto školení, ale je zde stanoven i cíl a obsah jednotlivých školení, místo konání, termín a délka školení, vhodný počet účastníků a celková cena školení.

Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání probíhá jak na pracovišti, tak mimo něj. Všechna nabízená školení, jsou pro zaměstnance poskytována zdarma, kromě vybraných jazykových kurzů. Informace o nabídce jednotlivých vzdělávacích aktivit mohou zaměstnanci získat z firemního intranetu nebo se informovat u svého nadřízeného. Ten každý měsíc obdrží od HR oddělení tabulku, ve které jsou uvedena všechna školení, která se mají následující měsíc uskutečnit. Povinná zákonná školení mají zaměstnanci možnost vyplňovat pomocí online formuláře, výjimku tvoří první školení BOZP a požární ochrany při nástupu na pracovní pozici, které je vždy prováděno kvalifikovaným zaměstnancem uvnitř společnosti.

Interní školení je zajišťováno vedoucími pracovníky Společnosti XY, případně externí školící organizací. Školení probíhají výhradně na dvou pražských pobočkách, přičemž ani v jedné, není vybudována žádná speciální školící místnost, z tohoto důvodu jsou vzdělávací aktivity realizovány v některé ze zasedacích místností uvnitř budovy Společnosti XY. Vzhledem k absenci vhodného prostředí pro realizaci vzdělávacích aktivit, probíhají interní školení pouze formou přednášek, prezentací či seminářů.

Externí školení probíhají pod záštitou některé z externích organizací, které jsou vybírány na základě rozhodnutí HR oddělení. Při jejich výběru jsou posuzovány z několika hledisek, mezi které patří kvalita nabízených služeb, inovativní přístupy, lektoři, reference o dané organizaci a rozhodující je i cena za den školení. Na základě nařízení od vedení společnosti, mohou probíhat externí školení pouze výjimečně, a to na základě žádosti vedoucího oddělení a po předložení opodstatněných důvodů. Žádost poté musí schválit personální oddělení. Tento postup je zaveden zejména z důvodů snahy o minimalizaci nákladů.

Přehled všech vzdělávacích aktivit, které Společnost XY poskytuje, je shrnut v katalogu vzdělávání. Školení jsou zde přehledně rozdělena do několika kategorií podle toho, komu jsou určena a jaké dovednosti mají za úkol rozvíjet. Katalog vzdělávání

obsahuje přehled korporátních školení, zákonných školení, školení manažerských dovedností, školení měkkých dovedností, školení počítačových dovedností, odborná školení, jazykovou výuku, talent program a e -learnign.

Od minulého roku je v rámci vybraných školení jejich součástí i aktivita „představení oddělení“, která probíhá formou prezentací oddělení a diskuzí s jejich vedoucími. Cílem této aktivity je přiblížení zodpovědností a rolí jednotlivých oddělení a seznámení s jejich fungováním. Tato aktivita souvisí mimo jiné i se snahou společnosti o to, aby její zaměstnanci byli co nejvíce multifunkční, jinými slovy, aby byli schopni pracovat na různých pozicích. Z toho důvodu společnost často využívá metody rotace práce, a to zejména na nižších pracovních pozicích, například ve skladu. Tím je zajištěno, že zaměstnanci mohou pokrýt funkci chybějícího kolegy a zároveň díky tomu rozvíjí i své schopnosti.

Vzhledem k tomu, že Společnost XY funguje ve více než 220 zemích světa, musí její zaměstnanci, zejména ve vedoucích pozicích, ovládat cizí jazyky. Jazyková výuka je poskytována v angličtině a němčině. Zaměstnanci si mohou vybrat z nabídky půldenních nebo jednodenních kurzů, která jsou zaměřeny především na business, marketingovou, HR a finanční angličtinu či písemnou komunikaci v angličtině. Výuka němčiny se omezuje pouze na nabídku dvou školení. K dispozici je také e -learningový program, který tvoří minimálně deset lekcí, ovšem zaměstnanci si ho musí částečně hradit sami.

Vyhodnocování vzdělávání

Hodnocení ve Společnosti XY probíhá v oblasti kvality jednotlivých školení, jejich efektivnosti a dále také sleduje rozvoj každého zaměstnance.

Zpětná vazba po školení

Ihned po ukončení vzdělávací či rozvojové aktivity jsou účastníci povinni vyplnit formulář zpětné vazby. Ten je k dispozici ve formě dotazníku, přičemž zaměstnanci mají možnost hodnotit jednotlivé otázky od 5 (vynikající) do 1 (slabý), součástí dotazníku jsou i otevřené odpovědi.

Dotazník se zaměřuje na tři základní oblasti hodnocení – kvalitu trenéra, obsah školení a místo konání. V první části, je zjišťován názor účastníka na kvalitu trenéra, hodnotí jeho styl a přístup k tréninku, znalost daného tématu, schopnost odpovídat na otázky a celkový dojem.

Druhá část se věnuje hodnocení obsahu tréninku. Zde zaměstnanci hodnotí, jaký měl na ně a na jejich práci kurz dopad, zda se cítili být zapojeni do kurzu, jestli jim byli představeny nové a zajímavé metody, popřípadě jestli získali nějaké nové nápady nebo řešení, které by mohli uplatnit v praxi. Dále zaměstnanci hodnotí, nakolik bylo naplněno jejich očekávání, a mají za úkol uvést, co bylo podle nich na kurzu nejvíce nebo naopak nejméně užitečné.

Jako poslední hodnotí zaměstnanci místo konání akce. Konkrétně zda bylo podle nich vhodně zvolené, odpovídalo podmínkám pro učení a také zda bylo k dispozici dostatek občerstvení.

V závěru dotazníku mají zaměstnanci možnost sdělit svůj názor, popřípadě připomínky.

Hodnocení efektivity vzdělávacích a rozvojových aktivit

Hodnocení efektivity vzdělávacích akcí probíhá, stejně jako zpětná vazba, po ukončení školení ve formě dotazníku. Ten zaměstnanci vyplňují ve spolupráci se svým nadřízeným dva měsíce po ukončení kurzu. Dotazník se skládá z pěti otevřených otázek a jedné uzavřené, která je opět hodnocena škálou od 1 do 5. Jednotlivé otázky jsou uvedeny níže.

1. Jaké tři nové nejdůležitější znalosti/dovednosti jste na školení získal, využíváte při výkonu práce?
2. Jaké pozorujete/zaznamenáváte přínosy nových znalostí/dovedností ve své každodenní práci?
3. Jaké pokroky pozorujete/zaznamenává nadřízený zaměstnanec u účastníka školení?
4. Podle čeho poznal sám účastník i nadřízený manažer, že nové znalosti/dovednosti přinesly očekávané výsledky? (Uvádějte v měřitelných bodech)
5. Považujete dané školení za efektivní a přínosné? Ohodnot'te 1 – 5
6. Jakou účastník školení potřebuje pomoc, dodatečné podmínky, zdroje k výkonu a rozvoji nových činností?

V závěru dotazníku je opět ponechán prostor pro názory a připomínky.

Pracovní hodnocení manažerů

Pracovní hodnocení manažerů je prováděno pomocí formuláře, který vyplňují nadřízení při osobním pohovoru se svým zaměstnancem. Účelem je zhodnotit schopnosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců a identifikovat potřeby jejich rozvoje. Toto hodnocení by mělo minimálně jednou za rok. Při pohovoru vychází nadřízený z hodnocení, které bylo provedeno v minulém roce a hlavní pozornost je zaměřena na to, čeho v uplynulém roce zaměstnanec dosáhl.

Hodnotící formulář se zaměřuje na oblast hodnocení kompetencí zaměstnance a na jeho osobní rozvoj. V oblasti kompetencí je zaměstnanec hodnocen podle předem stanovených kritérií. Ty jsou shrnuta v následující tabulce.

Výrazně překračuje	Je vzorem pro ostatní, jeho chování je efektivní
Překračuje	Jeho chování překračuje očekávání
Plně vyhovuje	Jeho chování plně odpovídá očekáváním, která jsou kladena na danou pozici
Částečně vyhovuje	Jeho chování vykazuje drobné nedostatky, které lze zlepšit
Nevyhovuje	Jeho chování neodpovídá očekáváním, která jsou kladena na danou pozici

Tabulka 1 - Hodnotící kritéria manažerských kompetencí (zdroj: vlastní)

Pomocí těchto kritérií jsou u manažerů hodnoceny konkrétní schopnosti a dovednosti, mezi které patří **zvyšování úspěšnosti zákazníků**, tedy jestli zaměstnanec aktivně udržuje vztahy se zákazníky, rozvíjí a dodává kvalitní a inovativní produkty, služby nebo řešení. Dále také jeho zaměření na potřeby zákazníků a získávání si jejich věrnosti. Důležité je i to, zda při naplňování požadavků zákazníků získává podporu od vedení a kolegů.

Další hodnocenou kompetencí je schopnost zaměstnance **udávat směr**, jinými slovy, zaměstnanec zajišťuje, že strategie a plány jsou v souladu a zohledňují názory ostatních a zároveň jsou tyto plány v souladu s širší strategií organizace.

Úsilí o vysoký výkon, patří také mezi hodnocené kompetence. Zaměstnanec vymezuje jasné a dosažitelné cíle, řídí zdroje a organizuje své oddělení tak, aby jich bylo dosaženo. Zároveň pravidelně vyhodnocuje plnění těchto cílů.

Další důležitou kompetencí manažera je **rozvoj ostatních**. Manažer by měl svým zaměstnancům a kolegům poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu a zároveň příležitosti k rozvoji. Důležité je, aby je podporoval v jejich kariérním růstu a inspiroval k profesnímu rozvoji.

Poslední hodnocenou kompetencí je **osobní rozvoj**, kdy by měl manažer být schopen vyjádřit jasný smysl svých osobních hodnot a cílů. Měl by aktivně vyhledávat zpětnou vazbu za účelem zvýšení pracovního výkonu a na základě této zpětné vazby rozvíjet nové schopnosti a měnit své chování.

V návaznosti na hodnocení pracovních schopností zaměstnanců jsou stanoveny individuální cíle, které povedou ke zlepšení pracovního výkonu a k osobnímu rozvoji zaměstnance. Všechny stanovené cíle se musí řídit principem SMART, který je blíže popsán v teoretické části práce. Úspěšnost dosažení vytyčených cílů se zkoumá následující rok pomocí tohoto formuláře.

Na základě zjištěných informací je pak určen pracovní potenciál zaměstnance. V případě zjištění, že jeho výkony nedosahují očekávání a zaměstnanec nesplňuje požadavky kladené na jeho pozici, je nutné prověřit způsobilost pro vykonávání stávající pracovní pozice. Pokud je zaměstnanec dokonale způsobilý pro svou práci nebo pokud je na pozici nováčkem a potřebuje získat více zkušeností, zůstává na stávající pracovní pozici. V rámci pracovního potenciálu je dále možné uskutečnit horizontální přesun zaměstnance, což znamená možnost zařazení do nového regionu nebo na jinou funkci. Pokud je zjištěno, že zaměstnanec vykazuje potenciál pro postup na vyšší pozici, jsou další kroky konzultovány s personálním oddělením.

Pracovní hodnocení provozních pracovníků

Pracovní hodnocení provozních pracovníků je prováděno pomocí stejného formuláře, jako hodnocení manažerů. To znamená, že je vypracováván jednou ročně, jsou zde stanovena hodnotící kritéria jednotlivých pracovních kompetencí a jsou zde stanoveny individuální SMART cíle. Na základě vyhodnocených informací se poté určuje pracovní potenciál zaměstnance. Výjimku tvoří oblast kompetencí, která se od těch manažerských liší. Mezi hodnocené kompetence u provozních zaměstnanců patří vztahy s ostatními zaměstnanci, týmová práce, služby zákazníkům, ochrana zdraví a bezpečnost při práci a pracovní výkony.

7. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhlo ve Společnosti XY v červenci 2016 s cílem analyzovat současný stav vzdělávání a rozvoje dané společnosti z pohledu jejích zaměstnanců.

Dotazník byl sestaven na základě poznatků vycházejících z teoretické části tak, aby po jeho vyhodnocení bylo možné potvrdit či vyvrátit stanovené předpoklady výzkumu. Jeho součástí je 15 otázek, z toho čtyři otázky jsou identifikační, zbytek tvoří uzavřené otázky s uvedenými možnostmi odpovědí, kdy respondenti mohli zvolit vždy pouze jednu odpověď.

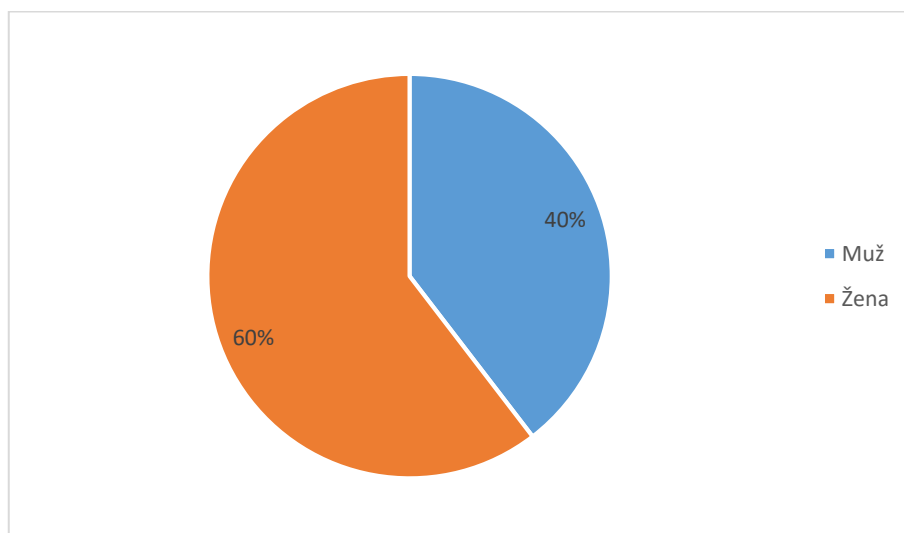
Následně byl dotazník elektronicky rozeslán zaměstnancům pražské pobočky zkoumané společnosti.

Celkem byl dotazník vyplněn 96 respondenty. Získaná data byla vyhodnocena prostřednictvím programu Microsoft Excel a Microsoft Word. Každá otázka je doplněna grafem a slovním interpretací výsledků.

7.1 Analýza dotazníkového šetření

První čtyři otázky dotazníku byly identifikační a měly za cíl zmapovat strukturu respondentů z hlediska pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a délky pracovního poměru.

Otázka č. 1 – Jaké je vaše pohlaví?

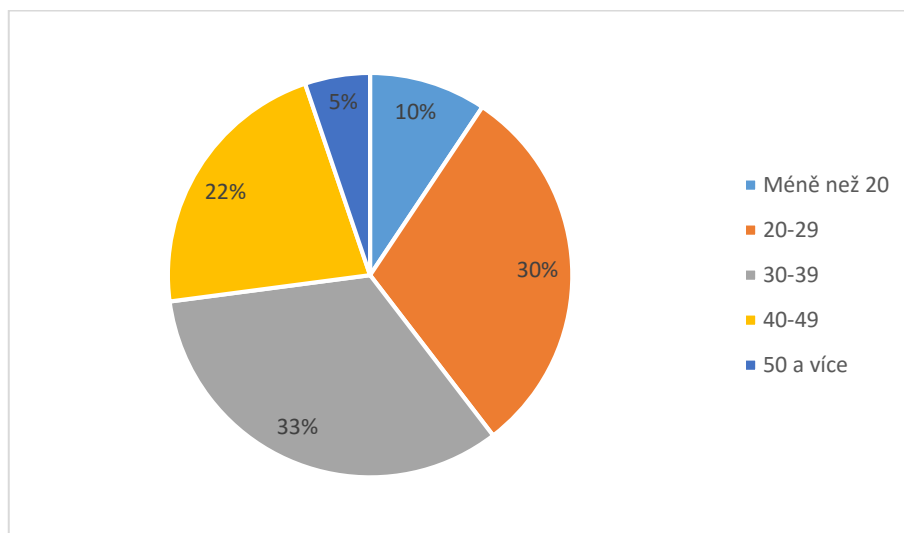


Graf 1 - Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní)

Vzhledem k tomu, že průzkum byl prováděn v logistické společnosti, která se zaměřuje na skladování a transfer zboží, dalo by se předpokládat, že mezi respondenty

budou převažovat muži. Společnost však prosazuje přístup rovných příležitostí, tzv. diversity management, což v praxi znamená, že počet žen a mužů je ve společnosti vyrovnaný, v některých odděleních dokonce ženy převažují. S tím koresponduje i to, že mezi respondenty převažují ženy s 60 % zastoupením oproti mužům s 40 % zastoupením.

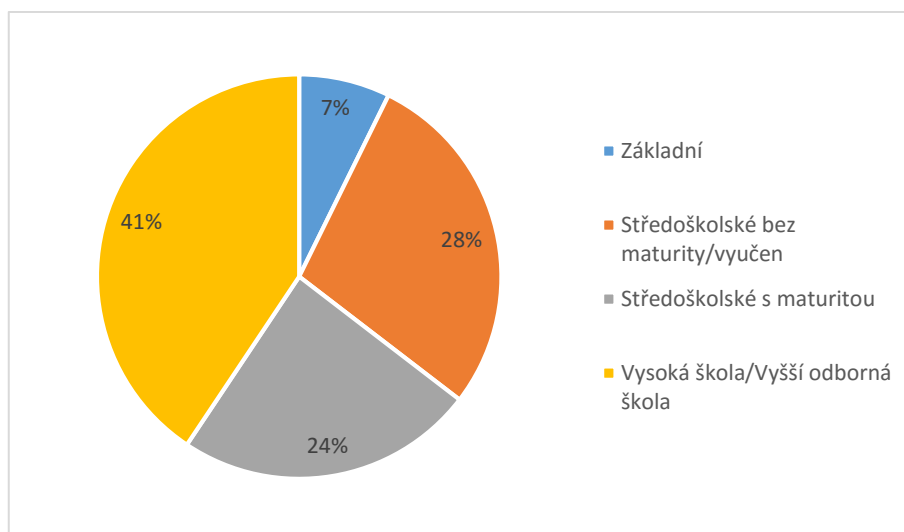
Otázka č. 2 – Do jaké věkové kategorie patříte?



Graf 2 - Věk respondentů (zdroj: vlastní)

Téměř stejný počet respondentů tvoří zaměstnanci ve věku 20 – 29 (30 %) a ve věku 30 – 39 (33 %), dále jsou mezi respondenty zastoupeni zaměstnanci ve věku 40 – 49 a to 22 %. Nejmenší podíl mají respondenti ve věku 50 a více (10 %) a méně než 20 (5 %).

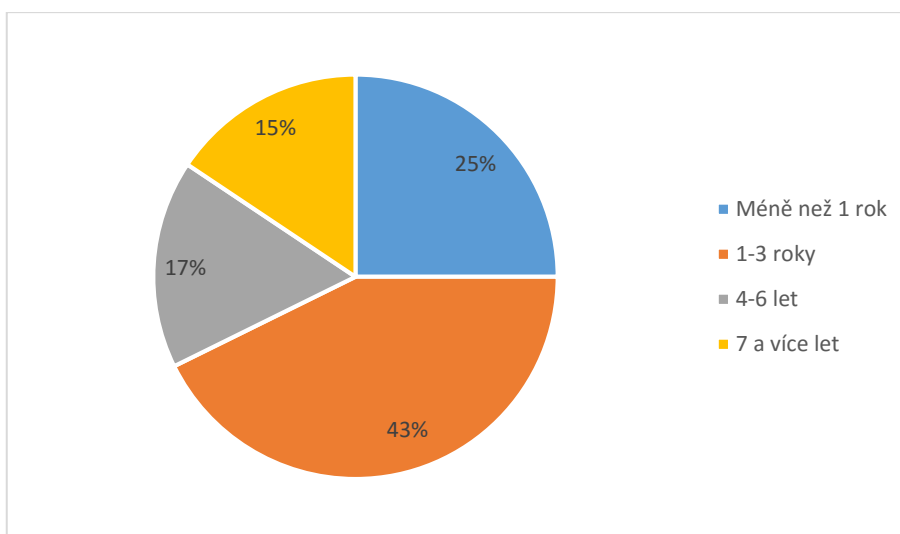
Otázka č. 3 – Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf 3 - Vzdělání respondentů (zdroj: vlastní)

Téměř polovina dotazovaných (41 %) dosáhla vysokoškolského vzdělání. Středoškolsky vzdělaných bez maturity, popřípadě vyučených respondentů tvoří 28 % a podobně je tomu i u respondentů, kteří vystudovali střední školu s maturitou (24 %). Nejméně (7 %) dotazovaných má pouze základní vzdělání. Rozdíly ve vzdělanostní struktuře organizace jsou dány především různorodostí pracovních pozic v organizaci, kdy řadoví zaměstnanci (skladníci, operátoři, řidiči) dosahují nižšího vzdělání, zatímco vedoucí zaměstnanci obvykle mají vysokoškolský titul.

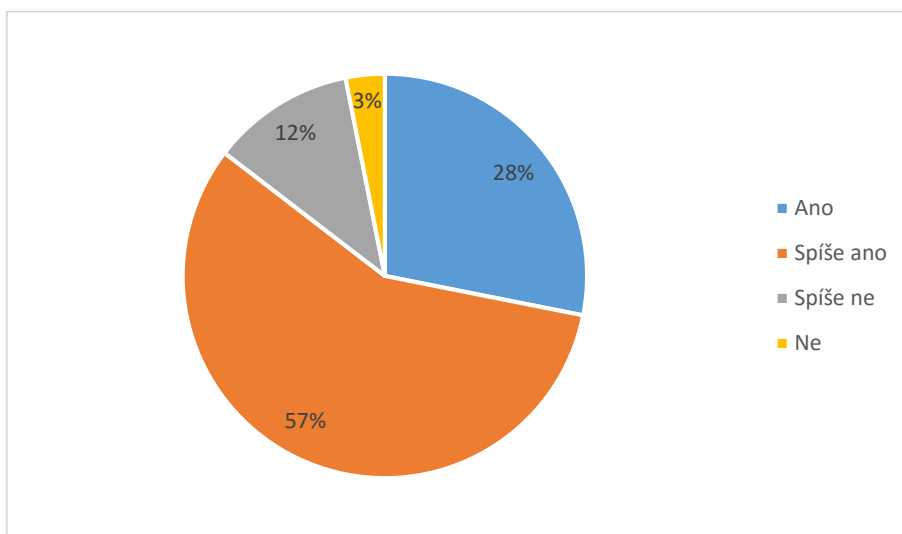
Otázka č. 4 – Jak dlouho v podniku pracujete?



Graf 4 - Délka pracovního poměru (zdroj: vlastní)

Nejvíce respondentů (43 %) pracuje ve společnosti v rozmezí od jednoho do tří let. Méně než jeden rok je u společnosti zaměstnáno 25 % respondentů. Téměř shodný počet dotazovaných tvoří zaměstnanci, kteří jsou u společnosti 7 a více let (15 %) nebo 4-6 let (17 %).

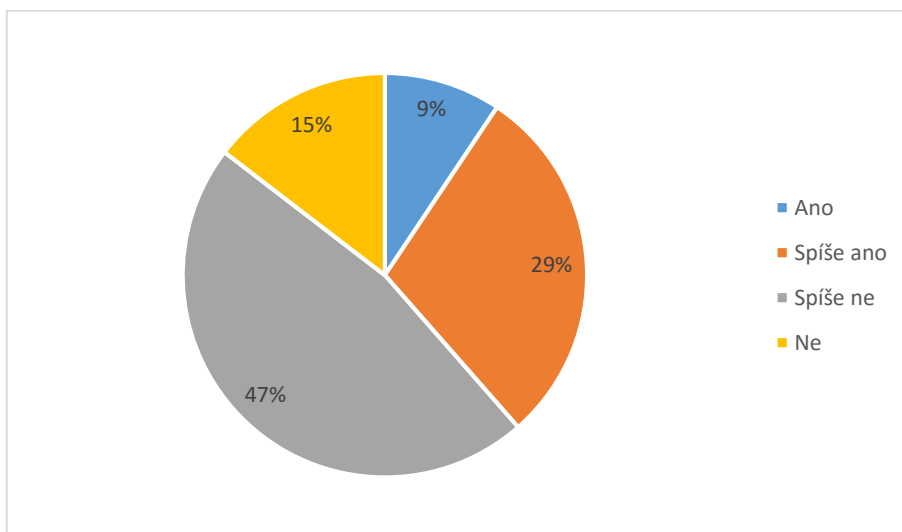
Otázka č. 5 – Vyhovuje vám současný systém vzdělávání?



Graf 5 - Spokojenost se systémem vzdělávání (zdroj: vlastní)

Téměř většina dotazovaných (85 %) uvedla, že je se současným systémem vzdělávání spokojena. Pozitivním výsledkem je, že spíše nespokojeno je jen 12 % respondentů a pouhá 3 % z nich jsou absolutně nespokojena.

Otázka č. 6 – Jste spokojeni se současnou nabídkou vzdělávacích a rozvojových aktivit, která je vám v podniku k dispozici?

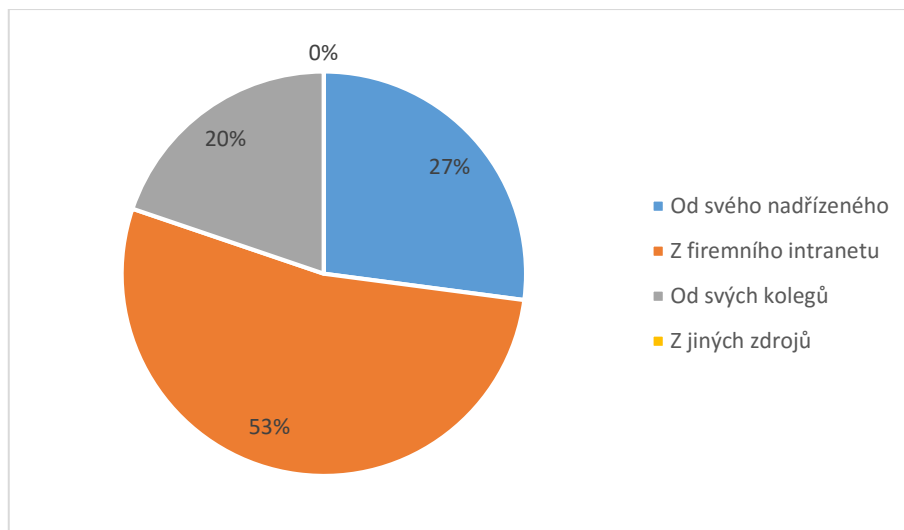


Graf 6 - Spokojenost s nabídkou vzdělávacích a rozvojových aktivit (zdroj: vlastní)

Přestože Společnost XY disponuje širokou nabídkou vzdělávacích aktivit, překvapivě více jak polovina respondentů (celkem 62 %) uvedla, že je se současnou nabídkou vzdělávacích a rozvojových aktivit buď spíše nespokojena, nebo absolutně

nespokojena. Spíše spokojeno je 29 % dotazovaných a jen 9 % respondentů uvedlo, že jsou s nabídkou spokojeni.

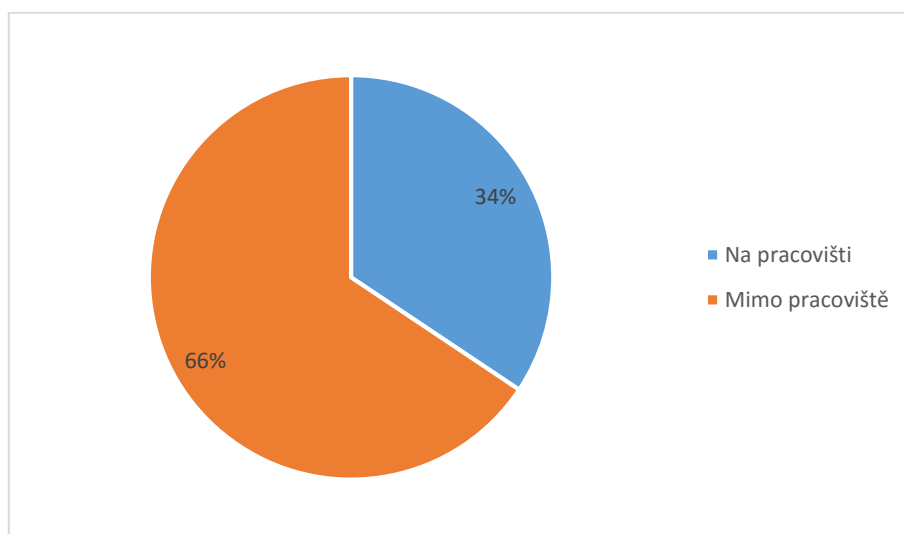
Otázka č. 7 – Informace o nabízených školeních získáváte:



Graf 7 - Zdroj informací o nabídce školení (zdroj: vlastní)

Informace o nabízených školeních získávají respondenti nejčastěji z firemního intranetu (53 %). Od svých nadřízených se o dostupných školeních dozvídají dotazovaní zaměstnanci téměř stejně často (27 %), jako od svých kolegů (20 %). Nikdo z dotázaných neuvedl jiný zdroj informací.

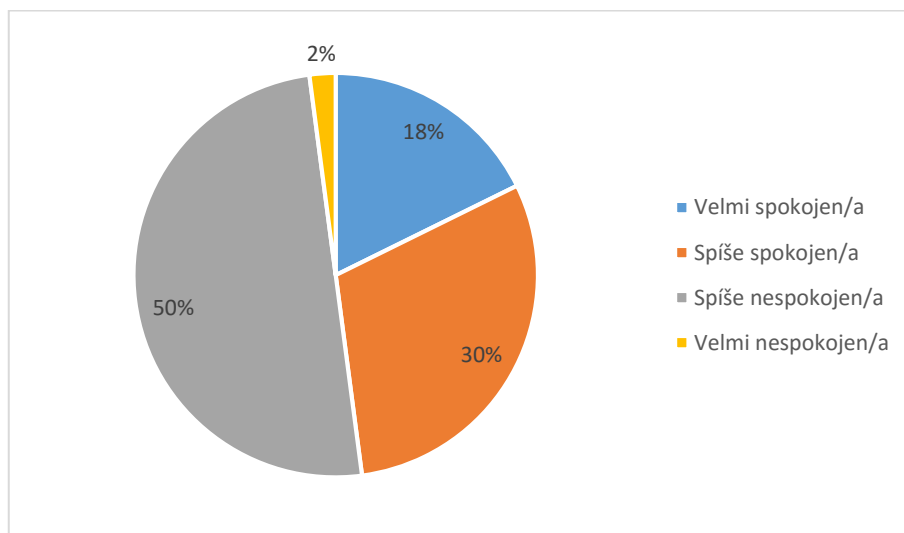
Otázka č. 8 – Preferujete vzdělávací akce konané:



Graf 8 - Preference místa konání vzdělávacích akcí (zdroj: vlastní)

Jak vyplývá z grafu, většina (66 %) respondentů preferuje vzdělávací akce konané mimo pracoviště. Oproti tomu pouhým 34 % dotázaných zaměstnanců vyhovují vzdělávací akce na pracovišti. Tento výsledek může souviset s otázkou č. 6 týkající se spokojenosti s nabídkou školení, kdy většina respondentů nebyla spokojena.

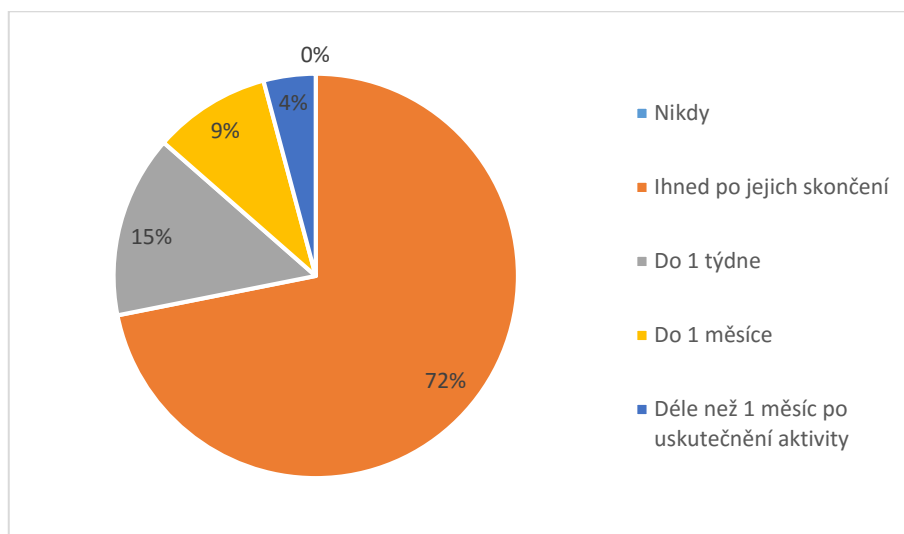
Otázka č. 9 – S organizačním zajištěním vzdělávacích akcí na pracovišti jste:



Graf 9 - Spokojenost s organizačním zajištěním vzdělávacích aktivit na pracovišti (zdroj: vlastní)

Z dříve zjištěných informací vyplývá, že Společnost XY uskutečňuje především vzdělávací akce přímo na pracovišti, s jejich organizačním zajištěním je však přesně polovina respondentů spíše nespokojena. Na druhou stranu součet respondentů, kteří uvedli, že jsou velmi spokojeni nebo spíše spokojeni, tvoří druhou polovinu. Tento názorový rozdíl může být způsobem například druhem školení, kterého se dotazovaní na pracovišti účastnili nebo školitelem, který danou vzdělávací aktivitu vedl.

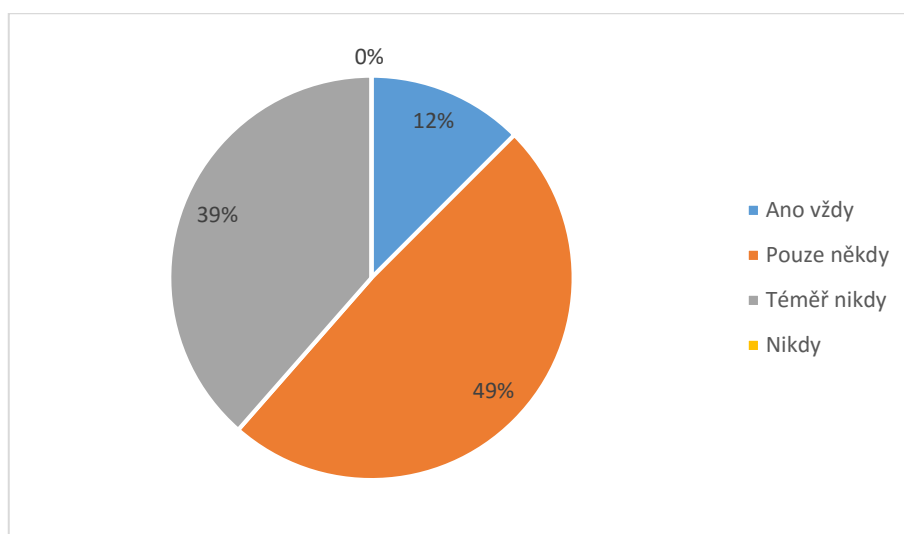
Otázka č. 10 – Vyhodnocování vzdělávací aktivity se obvykle uskutečňuje:



Graf 10 - Uplynulá doba od uskutečnění vzdělávací akce po její vyhodnocení (zdroj: vlastní)

Podle dostupných interních dokumentů zaměřených na hodnocení vzdělávacích aktivit má být jejich vyhodnocování prováděno vždy ihned po jejich ukončení. Tomu odpovídá i výsledek, kdy 72 % respondentů uvedlo, že obvykle se vyhodnocování uskutečňuje ihned, po skončení školení. Zbýlých 28 % dotázaných však odpovědělo, že vyhodnocování probíhá až po delším časovém období. Žádný z respondentů neuvedl, že by vyhodnocení neproběhlo nikdy.

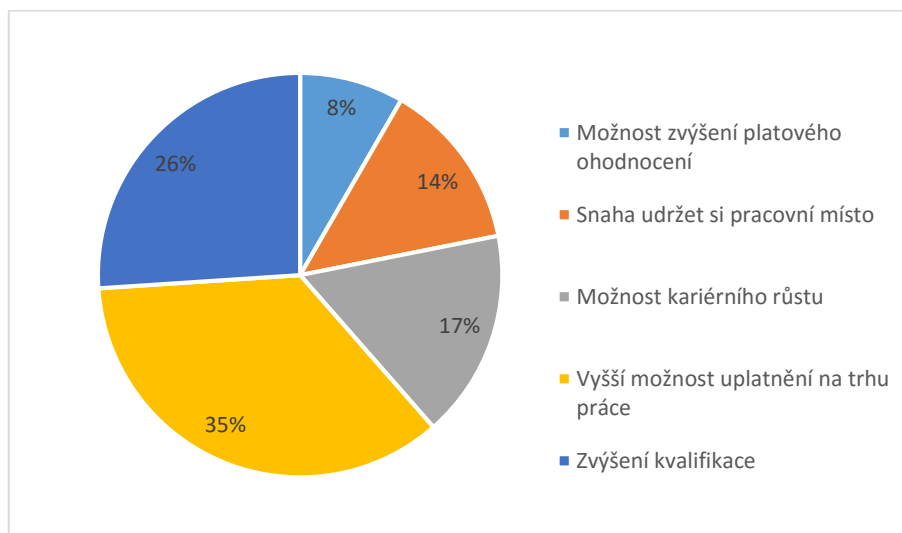
Otázka č. 11 – Využíváte znalosti/dovednosti získané při vzdělávacích aktivitách při výkonu práce?



Graf 11 - Využití získaných znalostí/dovedností při výkonu práce (zdroj: vlastní)

Necelá polovina (49%) respondentů uvedla, že znalosti/dovednosti získané při vzdělávacích aktivitách využívá pouze někdy a 39% dotázaných tyto znalosti/dovednosti nevyužívá téměř nikdy. Pouhým 12% dotázaných zaměstnanců získané znalosti/dovednosti aplikuje při výkonu práce vždy.

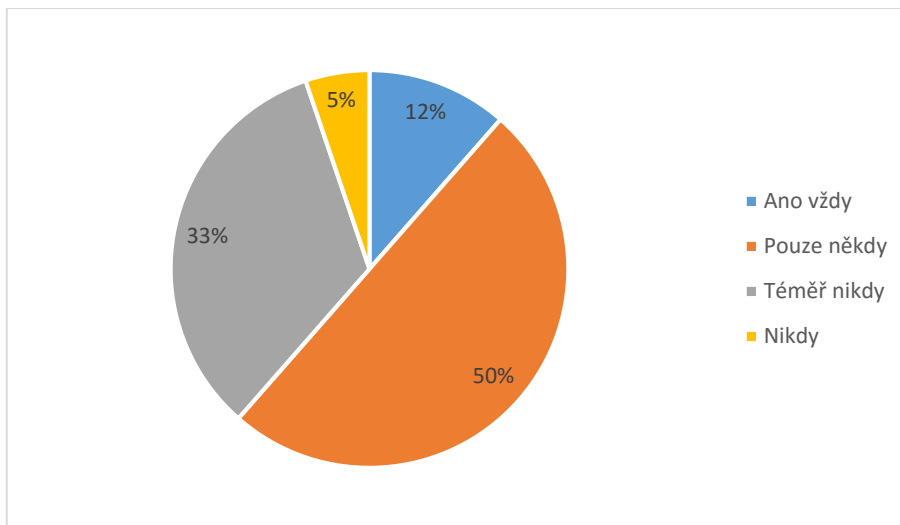
Otázka č. 12 – Co vás nejvíce motivuje ke vzdělávání?



Graf 12 - Motivy ke vzdělávání (zdroj: vlastní)

Nejčastějším motivem ke vzdělávání je vyšší možnost uplatnění na trhu práce, tuto možnost uvádí 35% respondentů. 26% dotázaných vidí jako největší motivaci zvýšení své kvalifikace. Téměř shodný počet respondentů motivuje ke vzdělávání možnost kariérního růstu (17%) a snaha udržet si pracovní místo (14%). Nejméně motivujícím faktorem je podle výsledků (8%) možnost zvýšení platu. Z uvedených informací vyplívá, že většina dotázaných si uvědomuje důležitost vzdělávání pro svůj profesní život.

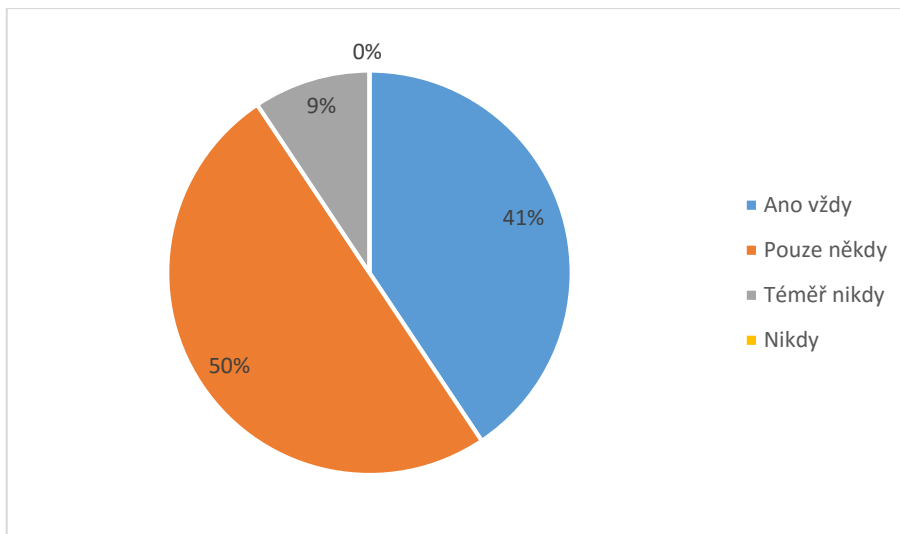
Otázka č. 13 – Zajímá se váš nadřízený o to, zda a jakým způsobem využíváte nově získaných znalostí/dovedností? (Mimo hodnotící formuláře)



Graf 13 - Zájem nadřízeného o to, jak zaměstnanci využívají nové znalosti/dovednosti (zdroj: vlastní)

Polovina respondentů uvedla, že o to, zda využívají nové znalosti/dovednosti se jejich nadřízený zajímá pouze někdy. Dalších 33% respondentů odpovědělo, že se jejich nadřízený o to, jakým způsobem využívají nových znalostí/dovedností, nezajímá téměř nikdy. Někteří (5%) dokonce odpověděli, že se o jejich pracovní výkon nezajímá nadřízený nikdy. Pouze u 12% respondentů se podle nich nadřízený zajímá o to, jakým způsobem nové znalosti/dovednosti využívají.

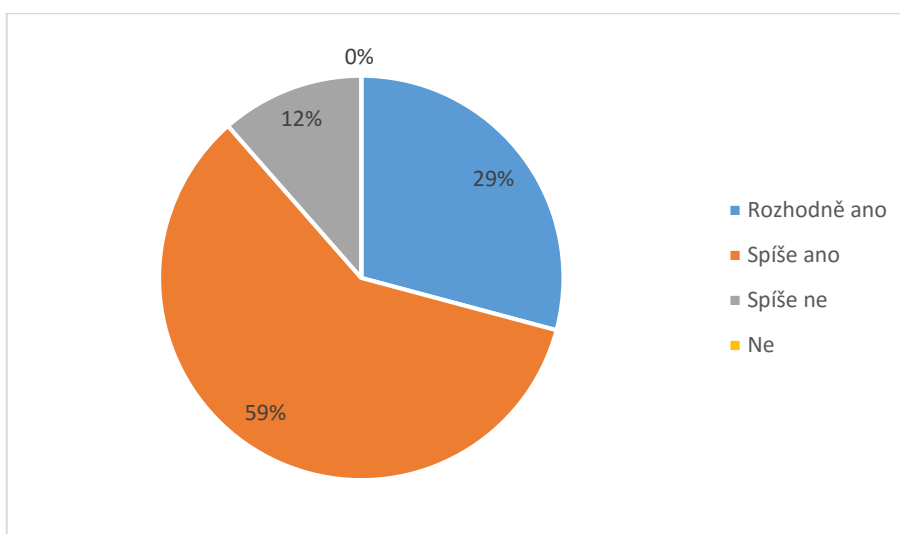
Otázka č. 14 – Máte možnost spolurozhodovat o to, jakých vzdělávacích aktivit se zúčastníte?



Graf 14 - Možnost zaměstnanců spolurozhodnout o tom, jakých vzdělávacích aktivit se zúčastní (zdroj: vlastní)

Možnost spolurozhodovat o tom, jakých vzdělávacích aktivit se zúčastní, má podle provedeného šetření pouze 41% respondentů. Celých 50% z dotázaných uvedlo, že tuto možnost má pouze někdy a dalších 9% o vzdělávacích aktivitách nerozhoduje téměř nikdy.

Otázka č. 15 – Myslíte si, že získané znalosti/dovednosti budete moci uplatnit i jinde, než na stávajícím pracovním místě? (Např. v osobním životě, na trhu práce atp.)



Graf 15 - Uplatnitelnost získaných znalostí/dovedností mimo pracovní místo (zdroj: vlastní)

Nadpoloviční většina respondentů (59%) si myslí, že znalosti/dovednosti, které získali při vzdělávacích aktivitách, budou spíše moci využít i jinde, než na současném pracovním místě. Dalších 29% dotázaných uvedlo, že nové znalosti/dovednosti, budou moci rozhodně využít. Odpověď *spíše ne* zvolilo pouze 12% respondentů. Z šetření vyplývá, že většina dotázaných zaměstnanců, kteří se zúčastnili některé ze vzdělávacích aktivit, shledávají získané znalosti/dovednosti jako užitečné i v jiných oblastech jejich života.

7.2 Interpretace výsledků

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat současný stav rozvoje a vzdělávání ve Společnosti XY z pohledu jejich zaměstnanců. Dotazník se věnoval různým oblastem, které přímo souvisí s podnikovým vzděláváním. Konkrétně byla zkoumána spokojenost zaměstnanců se stavem vzdělávání, motivace zaměstnanců ke vzdělávání a úroveň vyhodnocování vzdělávání, dále se dotazník zaměřoval na využívání získaných znalostí/dovedností v praxi, jejich využitelnost mimo pracovní místo a postoj nadřízených ke vzdělávacímu procesu ve společnosti.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 96 respondentů, z toho 58 žen a 38 mužů. Zastoupeny byly všechny věkové kategorie. Nejčastěji byli respondenti vysokoškolsky vzdělaní. Největší část dotázaných zaměstnanců pracuje ve společnosti v rozmezí od 1 do 3 let.

Současný systém vzdělávání vyhovuje naprosté většině respondentů. Pouhých 14 dotazovaných uvedlo, že jim systém spíše nevyhovuje nebo vůbec nevyhovuje. Příčinou nespokojenosti zaměstnanců může být například špatná zkušenost s již absolvovanou vzdělávací aktivitou nebo nedostatek prostoru pro volbu takového typu vzdělávací aktivity, která by zaměstnancům vyhovovala. Zároveň může být problém i v nesprávném přístupu nadřízených, kteří řádně neplní své povinnosti ve vztahu ke vzdělávacímu systému.

Přestože se systémem vzdělávání byli spokojeni téměř všichni respondenti, spokojenost s nabídkou dostupných vzdělávacích a rozvojových aktivit je opačná. Z šetření vyplývá, že 45 dotázaných zaměstnanců je s touto nabídkou spíše nespokojeno a dalších 14 zaměstnanců je absolutně nespokojeno. Tento výsledek může být ovlivněn tím, že jednotlivé vzdělávací aktivity vybírá personální oddělení bez ohledu na přání zaměstnanců.

Jako zdroj informací o nabízených školeních zaměstnancům nejčastěji slouží firemní intranet, tuto možnost uvedlo 51 dotázaných. Od svého nadřízeného získává obvykle informace 26 respondentů, což je téměř stejné množství, jako těch, kteří potřebné informace získávají od svých kolegů. Z výsledků vyplývá, že nadřízení by se měli do procesu vzdělávání zapojit více efektivně a motivovat tak své podřízené k účasti na vzdělávacích akcích.

V oblasti vzdělávacích aktivit bylo zjištěno, že 66 % zaměstnanců se raději účastní vzdělávacích akcí organizovaných mimo pracoviště. Již dříve však bylo z analýzy dokumentů zjištěno, že ve společnosti převažuje nabídka interních vzdělávacích kurzů. Zde můžeme hledat souvislost s faktem, že více jak polovina respondentů uvedla, že není spokojena s nabídkou vzdělávacích aktivit.

S organizačním zajištěním interního vzdělávání polovina respondentů není spokojena. To může být další důvod, proč zaměstnanci preferují spíše externí vzdělávání. Důvodem k nespokojenosti zaměstnanců může být i fakt, že pro účely interního vzdělávání není vyhrazen žádný zvláštní prostor. Příčinou mohou být i nekvalitní lektori, vzhledem k tomu, že většinu interních vzdělávacích akcí vedou manažeři a vedoucí zaměstnanci společnosti.

Na základě odpovědí respondentů bylo prokázáno, že vyhodnocování probíhá vždy po skončení vzdělávací aktivity. Ne pokaždé však probíhá její vyhodnocení ihned po jejím uskutečnění, i když by tomu tak na základě dostupných dokumentů mělo být.

V praxi využívá nově získané znalosti/dovednosti necelá polovina respondentů pouze někdy, dalších 37 dotázaných zaměstnanců se přiznalo, že nově získané znalosti/dovednosti nevyužívá téměř nikdy. Tento výsledek zřejmě souvisí se zájmem nadřízených o to, jak a zda zaměstnanci nových znalostí/dovedností využívají. V této otázce totiž odpovídali respondenti podobně. Pouhých 12 % z nich uvedlo, že se jejich nadřízené zajímají o to, jakým způsobem znalostí/schopností využívají.

Největší motivací ke vzdělávání je pro respondenty zvýšení možnosti uplatnění na trhu práce, naopak nejméně je motivuje možnost zvýšení platového ohodnocení. Tento výsledek poukazuje na to, že dotazovaní chápou vzdělávání a rozvoj jako proces, který jim pomůže k lepší budoucnosti a ne jen jako jednorázovou nutnost pro uspokojení potřeb.

8. Shrnutí

Cílem praktické části práce byla analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Společnosti XY. Analýza byla provedena jak z pohledu organizace (využití interních materiálů a dokumentů vztahujících se ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, doplněných o informace získané při rozhovoru s ředitelkou personálního útvaru), tak z pohledu zaměstnanců (dotazníkové šetření).

- Předpoklad, že ve Společnosti XY probíhá vzdělávání systematicky, byl potvrzen. Bylo zjištěno, že společnost využívá principů systematického podnikového vzdělávání, které jsou blíže specifikovány v teoretické části práce.
- Předpoklad, že zaměstnanci plně nevyužívají možností ke vzdělávání, které jim Společnost XY nabízí, byl potvrzen pouze částečně. Ne všichni zaměstnanci těchto možností nevyužívají. Z dotazníkového šetření vyplývá, že hlavním problémem je to, že zaměstnancům nevyhovuje nabídka jednotlivých vzdělávacích aktivit a proto ji nevyužívají. Z rozhovoru s personální ředitelkou také vyplynulo, že zaměstnanci často ani možnost využívat vzdělávacích aktivit nemají, z důvodů časové vytíženosti.
- Předpoklad, že oblast rozvoje zaměstnanců, je opomíjena, byl potvrzen. Z dat získaných analýzou dokumentů je zřejmé, že společnost klade větší důraz na vzdělávání než na samotný rozvoj zaměstnanců. Sama personální ředitelka při rozhovoru potvrdila, že chybí například plán osobního rozvoje zaměstnanců.

9. Vlastní návrhy a doporučení

Z předchozích kapitol vyplývá, že ačkoli ve firmě funguje systematický proces vzdělávání zaměstnanců, jsou v něm určité nedostatky.

Jedním z hlavních problémů je role nadřízených zaměstnanců v procesu vzdělávání. Podle informací uvedených v kapitole č. 6, by měla role nadřízeného mimo jiné zahrnovat podporu zaměstnanců ve vzdělávání a rozvoji. Úkolem nadřízeného by mělo být také prověřování, nakolik jeho podřízený využívá nově získané znalosti/dovednosti. Z dotazníkového šetření však vyplývá, že tyto úkoly plní nadřízení spíše výjimečně.

Řešením tohoto problému by měla být snaha o zvýšení motivovanosti vedoucích pracovníků k plnění určených rolí. Jedním z možných způsobů, jak toho dosáhnout, je

zvýšení kontroly jednotlivých vedoucích oddělení ze strany personálního oddělení. To by mělo pravidelně kontrolovat, zda nadřízený každoročně zpracovává hodnotící formulář nebo zda zajistil, aby formuláře zpětné vazby podřízení zaměstnanci vyplňovali okamžitě po ukončení vzdělávací aktivity. V souvislosti s tím by bylo dobré zavést školení pro vedoucí pracovníky, které by obsahovalo zásady správného vedení ročního hodnotícího pohovoru a jak správně stanovit SMART cíle pro každého zaměstnance. Zároveň by měl jít vedoucí pracovník svým podřízeným příkladem a pravidelně se účastnit různých vzdělávacích akcí a své zkušenosti z nich předávat svým podřízeným.

Dalším návrhem ke zlepšení je vybudování tréninkového centra. Z výzkumů vyplývá, že zaměstnanci nejsou spokojeni s organizačním zajištěním interních vzdělávacích aktivit a proto preferují spíše externí vzdělávání. Proto by je mohlo uspokojit právě vybudování samostatného tréninkového centra, které by mohlo být součástí budovy, ale zároveň by v zaměstnancích budilo dojem, že se zde neuskutečňuje pouze obyčejné interní školení.

V současné době probíhají interní školení z důvodů omezeného prostoru a vybavení zejména formou prezentací a přednášek. Tréninkové centrum by umožnilo využití nových školících metod, díky kterým by zaměstnanci byli motivovanější k účasti na školení. Zároveň by tyto nové metody mohly vést ke zvýšení efektivity vzdělávacích aktivit.

Oblast spokojenosti zaměstnanců s nabídkou vzdělávacích aktivit by bylo možné vylepšit na základě komunikace a spolupráce personálního oddělení se zaměstnanci. Doposud každý rok tvořilo personální oddělení katalog vzdělávání pouze na základě svého uvážení. Doporučením v této oblasti je vytvoření dotazníku pro zaměstnance, který poskytne ucelený přehled o vzdělávacích aktivitách, kterých by se chtěli zaměstnanci zúčastnit.

Na základě zjištěných nedostatků v oblasti rozvoje zaměstnanců, bylo navrženo, aby se společnost rozvoji začala aktivně věnovat. Začátkem může být vytvoření plánu osobního rozvoje alespoň u vedoucích pracovníků. Fungování plánování osobního rozvoje je blíže popsáno v kapitole 3.1.1 této práce.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav rozvoje a vzdělávání ve Společnosti XY, odhalit nedostatky a na jejich základě poté navrhnout doporučení, k jejich zlepšení.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy vztahující se k tématu, dále se tato část práce zaměřovala na systematické podnikové vzdělávání, jeho charakteristiky, výhody a nevýhody a popis jednotlivých částí cyklu. Jako poslední je zde charakterizován rozvoj lidských zdrojů a popsáno plánování osobního rozvoje.

V praktické části je výzkum prováděn kombinací metod dotazníku, rozhovoru a analýzy dokumentů. Dotazníkové šetření umožňuje analyzovat současný stav vzdělávání a rozvoje z pohledu zaměstnanců společnosti. Data získaná při analýze dokumentů jsou objektivní, a proto umožňují analýzu stavu z pohledu organizace. Obojí je doplněno o informace, které byly získány rozhovorem s personální ředitelkou Společnosti XY.

Na základě vyhodnocení výzkumu bylo zjištěno, že ve zkoumané společnosti je největším problémem neefektivní přístup vedoucích zaměstnanců ve vztahu ke vzdělávání ve společnosti. Dalším zjištěným nedostatkem je absence speciálního místa pro výkon interních vzdělávacích aktivit, s čímž je spojena nespokojenost zaměstnanců s jejich organizačním zajištěním. Významným problémem ve společnosti je i skutečnost, že personální oddělení nespolupracuje se zaměstnanci při tvorbě vzdělávacích aktivit. Uvedená opatření ke zlepšení zjištěných nedostatků jsou blíže specifikována v kapitole 9 této práce.

Závěrem lze říci, že stanovené cíle této práce byly splněny. Proběhla analýza současného stavu vzdělávání ve Společnosti XY, včetně jeho jednotlivých částí a byla navržena konkrétní doporučení pro vylepšení zjištěných nedostatků. Výzkumné předpoklady se podařilo potvrdit.

Přehled použité literatury

- ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTÁK, J. 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-113-3.
- BARTÁK, J. 2007. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BARTLOVÁ, P. 2008. *BADED - barriers in adult education: findings and strategies for overcoming those barriers*. Praha: National Training Fund. ISBN 978-80-86728-41-4.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PALÁN, Z. 2002. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7
- ŠIKÝŘ, M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TURECKIOVÁ, M. 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. 2008b. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-54-9.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1904-7.

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Vztah mezi základními pojmy, zdroj: upraveno podle (Hroník, 2007, str. 31)	5
Obrázek 2 – Cyklus systematického podnikového vzdělávání, zdroj: upraveno podle (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 68).....	9
Obrázek 3 - Prvky procesu realizace vzdělávání, zdroj: upraveno podle (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 83)	11
Obrázek 4 – Vyhodnocování jako centrum vzdělávacího procesu, zdroj: upraveno podle (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 114)	17
Obrázek 5 - Organizační struktura HR oddělení (zdroj: vlastní tvorba)	21

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Hodnotící kritéria manažerských kompetencí (zdroj: vlastní)	27
---	----

Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní)	29
Graf 2 - Věk respondentů (zdroj: vlastní)	30
Graf 3 - Vzdělání respondentů (zdroj: vlastní)	30
Graf 4 - Délka pracovního poměru (zdroj: vlastní).....	31
Graf 5 - Spokojenost se systémem vzdělávání (zdroj: vlastní)	32
Graf 6 - Spokojenost s nabídkou vzdělávacích a rozvojových aktivit (zdroj: vlastní)	32
Graf 7 - Zdroj informací o nabídce školení (zdroj: vlastní)	33
Graf 8 - Preference místa konání vzdělávacích akcí (zdroj: vlastní)	33

Graf 9 - Spokojenost s organizačním zajištěním vzdělávacích aktivit na pracovišti (zdroj: vlastní)	34
Graf 10 - Uplynulá doba od uskutečnění vzdělávací akce po její vyhodnocení (zdroj: vlastní).....	35
Graf 11 - Využití získaných znalostí/dovedností při výkonu práce (zdroj: vlastní)	35
Graf 12 - Motivy ke vzdělávání (zdroj: vlastní)	36
Graf 13 - Zájem nadřízeného o to, jak zaměstnanci využívají nové znalosti/dovednosti (zdroj: vlastní)	37
Graf 14 - Možnost zaměstnanců spolurozhodnout o tom, jakých vzdělávacích aktivit se zúčastní (zdroj: vlastní).....	38
Graf 15 - Uplatnitelnost získaných znalostí/dovedností mimo pracovní místo (zdroj: vlastní).....	38

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Veronika Círnfusová a jsem studentkou Personálního managementu na ČVUT. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který bude následně sloužit jako podklad pro vypracování bakalářské práce s názvem *Analýza stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku X*.

Dotazník obsahuje 17 otázek, kdy je možné zvolit pouze jednu odpověď.

Předem vám děkuji za spolupráci.

1. Jaké je vaše pohlaví?
 - a) Muž
 - b) Žena
2. Do jaké věkové kategorie patříte?
 - a) Méně než 20
 - b) 20 – 29
 - c) 30 – 39
 - d) 40 – 49
 - e) 50 a více
3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní

- b) Středoškolské bez maturity/vyučen
 - c) Středoškolské s maturitou
 - d) Vyšší odborná škola
 - e) Vysoká škola
4. Jak dlouho v podniku pracujete?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1 – 3 roky
 - c) 4 – 6 let
 - d) 7 a více let
 5. Vyhovuje vám současný systém vzdělávání?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
 6. Jste spokojeni se současnou nabídkou vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou vám v podniku k dispozici?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
 7. Informace o nabízených školeních získáváte:
 - a) Od svého nadřízeného
 - b) Z firemního intranetu
 - c) Od svých kolegů
 - d) Z jiných zdrojů: _____
 8. Preferujete vzdělávací akce konané:
 - a) Na pracovišti
 - b) Mimo pracoviště
 9. S organizační zajištěním vzdělávacích akcí na pracovišti jste:
 - a) Velmi spokojen/a
 - b) Spíše spokojen/a
 - c) Spíše nespokojen/a
 - d) Velmi nespokojen/a
 10. Vyhodnocování vzdělávacích aktivit se obvykle uskutečňuje:
 - a) Nikdy
 - b) Ihned po jejich skončení
 - c) Do 1 týdne
 - d) Do 1 měsíce
 - e) Déle než 1 měsíc po uskutečnění aktivity
 11. Využíváte získané znalosti/dovednosti při výkonu práce?
 - a) Ano vždy
 - b) Pouze někdy
 - c) Téměř nikdy
 - d) Nikdy
 12. Co vás nejvíce motivuje ke vzdělávání?
 - a) Možnost zvýšení platového ohodnocení

- b) Snaha udržet si pracovní místo
 - c) Možnost kariérního růstu
 - d) Kvalitní lektor
 - e) Získání certifikátu, diplomu, ocenění atp.
 - f) Navázání nových kontaktů
 - g) Možnost naučit se něco nového
13. Zajímá se váš nadřízený o to, zda a jakým způsobem využíváte nově získané znalosti/dovednosti?
- a) Ano vždy
 - b) Pouze někdy
 - c) Téměř nikdy
 - d) Nikdy
14. Máte možnost spolurozhodovat o tom, jakých vzdělávacích aktivit se zúčastníte?
- a) Ano vždy
 - b) Pouze někdy
 - c) Téměř nikdy
 - d) Nikdy
15. Myslíte si, že získané znalosti/dovednosti, budete moci uplatnit i jinde, než na stávajícím pracovním místě? (např. v osobním životě, v lepším uplatněním na trhu práce atp.)
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

Příloha 2: Anotace interních dokumentů

- Formulář zpětné vazby
- Katalog vzdělávání
- Pravidla vzdělávání
- Hodnotící formulář
- Formulář efektivnosti školy

