

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Employee Training and Development

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

BALIASNIKOVA

EVGENIIA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Baliasnikova	Jméno:	Evgeniia	Osobní číslo:	440961
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management (B6208)				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku (6208R181)				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:
Employee Training and Development

Pokyny pro vypracování:
Cíl: Analyzovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrhnout možná opatření ke zlepšení.
Osnova: Úvod, teoretická část (pojetí, oblasti a metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců), praktická část (představení společnosti, systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vyhodnocení, doporučení), závěr, literatura.
Přínos: Posouzení současného pojetí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrhy možných opatření ke zlepšení.

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 8. vyd., 2002. FOLWARCZNA, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů, 2010. HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2007. ŠIKÝŘ, M., NĚMEC, O., Upravení personalom organizací, 2013. KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, 2010. BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. 1. vydání., 2010.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

Podpis vedoucí(ho) práce: _____ Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry: _____ Podpis děkana(ky): _____

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 - 04 - 2017

Datum převzetí zadání: _____ Podpis studenta(ky): _____

BALIASNIKOVA, Evgeniia. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2017.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou 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 zpřístupňování 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: 17. 04. 2017

Podpis:

Poděkování

Velké poděkování patří vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc, připomínky a hodnotné rady, které mi poskytoval během celé přípravy této práce. Děkuji také společnosti Nanotara s.r.o. a jejímu vedení za poskytnuté informace při zpracování praktické části. Poděkování patří rovněž mým rodičům a přátelům za trpělivost a podporu při studiu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců jako klíčovým faktorem k úspěšnému chodu organizace. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část představuje základní pojmy, význam podnikového vzdělávání, použití jednotlivých metod vzdělávání a vyhodnocení jejich efektivnosti. Praktická část je zaměřena na analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti s cílem posoudit současný systém a navrhnout možná zlepšení na základě údajů z interních materiálů, rozhovorů a dotazníků.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, systematické vzdělávání, strategie a metody ve vzdělávání

Abstract

This Bachelor's thesis deals with education and employee development as a key factor to the successful running of an organization. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical aspect of the thesis describes basic concepts, the importance of educational programs in companies, the use of individual educational methods and the evaluation of their effectiveness. The practical aspect of the thesis analyses the educational system in the specific company, to assess the current situation and suggestions for improvement, arising from the study of internal documents, interviews and questionnaires.

Key words

Human resource management, employee training, employee development, systematic training, educational strategies and methods

Obsah

Úvod	5
1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	8
2 Podnikové vzdělávání	9
2.1 Oblasti vzdělávání	9
2.2 Subjekty procesu vzdělávání a rozvoje.....	11
2.3 Význam podnikového vzdělávání	11
2.4 Vliv úrovně vzdělání na hospodárnost státu	13
2.5 Přístupy podniků ke vzdělávání pracovníků.....	14
3 Systematické vzdělávání	15
3.1 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků organizace	18
3.2 Plánování vzdělávání.....	19
3.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	20
3.4 Zpětná vazba a měření efektivity vzdělávacích akce	21
4 Metody vzdělávání a jejich rozdělení	24
4.1 Metody vzdělávání na pracovišti	25
4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště	26
5 Charakteristika společnosti Nanotara s.r.o.	30
5.1 Cíle a hodnoty společnosti.....	31
5.2 Organizační struktura společnosti.....	31
5.3 Místo personálního oddělení ve společnosti	33
6 Analýza vzdělávání a rozvoje ve společnosti	34
7 Vnímaní kvality vzdělávání a rozvoje zaměstnanci společnosti	37
7.1 Charakteristika respondentů.....	37
7.2 Odpovědi respondentů	39
8 Shrnutí dotazníkového šetření	48
9 Návrhy na zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	50
Závěr	52
Seznam použité literatury	54
Internetové zdroje	55
Přílohy	56

Seznam obrázků	60
Seznam tabulek	61
Seznam grafů	62

Úvod

„Vědomosti je nutné neustále doplňovat, zkvalitňovat, podněcovat a zvyšovat, nebo se vytratí.“

Peter F. Drucker

V současné době rychlých změn získává vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zvláště důležitý význam. Je to způsobeno tím, že trh práce dnes klade vysoké nároky na úroveň kvalifikace personálu, jeho znalosti a dovednosti. Vědomosti, které mohly pomoci zaměstnanci úspěšně pracovat dříve, dnes už pozbývají na své účinnosti a později budou ještě irelevantnější. Dochází k rychlé změně ve vnějším prostředí (hospodářská politika státu, právní a daňový systém, vznikají noví konkurenti, atd.), a zároveň i vnitřní podmínky fungování podniků (jejich restrukturalizace, technologické změny, atd.), proto si většina společností uvědomuje, že pro své další zdařilé fungování budou muset připravit zaměstnance na současné a především budoucí změny.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků se stává jedním z klíčových faktorů úspěšného fungování jakékoliv organizace. Získat vynikající výsledky v řízení podniku lze pouze v případě, že podřízení mají znalosti a dovednosti potřebné k tomu, aby jejich úsilí bylo využito efektivně a účinně. Když noví zaměstnanci vstupují na své pracovní pozice, jejich vzdělávání se stává hlavním faktorem, přispívajícím k rozvoji schopností, stejně tak dovedností a postojů, nezbytných pro jejich výkonnou práci a dosahování lepších výsledků.

Dalším důležitým podnětem vzdělávání zaměstnanců je charakteristická zvláštnost moderní výroby. Po pracovnících je neustále vyžadováno zdokonalovat se a rozvíjet se, aby byli schopni používat nové výpočetní techniky a rozumět technologickým procesům. Kromě toho, firemní vzdělávání by mělo používat nové formy a metody pro práci s nejnovějšími technologiemi, jejichž vývoj je zásadním činitelem pro zlepšení efektivity výroby. Celistvý vzdělávací systém odpovídá potřebám výroby a zajišťuje rozvoj každého pracovníka po celou dobu jeho pracovní kariéry.

Kromě toho, možnost firemního vzdělávání si velmi oceňují sami pracovníci. Právě možnost vzdělávání se má dnes vliv na jejich rozhodování při výběru zaměstnání mezi danými společnostmi. Profesní rozvoj ve firmě přispívá k celkovému duševnímu vývoji člověka, rozšiřuje jeho erudici a společenský okruh, posiluje sebevědomí. Získává nové znalosti a dovednosti, lidé začínají být konkurenceschopnější na trhu práce a mají další možnosti profesního rozvoje jak v rámci organizace, tak i mimo ni.

Je tedy zřejmé, že pokud chce podnik na trhu přežít, je pro něj důležité investovat do vzdělávání a rozvoje svých podřízených, jelikož investice do lidského kapitálu jsou základním předpokladem pro zvyšování efektivnosti, výkonnosti a konkurenceschopnosti celého podniku.

Firemní rozvoj má zároveň vliv na společnost jako celek, neboť zabezpečuje vyšší produktivitu společenské práce bez dodatečných nákladů.

Cílem bakalářské práce je analyzovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Nanotara s.r.o. a navrhnout možná zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsou definovány základní pojmy a je zde uveden význam vzdělávání pro současnost a budoucnost podniku. Další text je věnován samotnému systému firemního vzdělávání, jeho fázím, metodám a způsobům vyhodnocování výsledků.

Praktická část je věnována vybrané společnosti. Zabývá se její organizační strukturou a stávajícím systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Součástí této části je také dotazníkové šetření, jež vyplnili zaměstnanci společnosti a rozhovor. Na základě realizované analýzy jsou navrženy žádoucí změny tohoto systému tak, aby podpořily další úspěšný rozvoj zaměstnanců a společnosti jako celku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti lidí. Jedná se o to, aby člověk mohl efektivně fungovat na trhu práce, musí se neustále rozšiřovat a prohlubovat. Vzdělávání a rozvoj se stávají celoživotním procesem a jsou vzájemně propojené, proto je třeba si vysvětlit jejich rozdíl.

Vzdělávání zaměstnanců je nezbytný proces, způsobený především rychlými změnami na trzích vůči globalizaci a vznikem nových oblastí podnikání, které vyžadují od personálů nové znalosti a dovednosti. Vzdělávání je potřebné pro rozvoj nových technologií a ke vzniku dalších pracovních činností. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 77)

Vzdělávání pracovníků je personální funkci obsahující přizpůsobování zaměstnanecké schopnosti člověka měnícím se nárokům vybrané pracovní pozici. Dochází tak ke zvyšování aplikovatelnosti zaměstnanců, zdokonalování jejich znalosti a rozšiřování pracovní schopnosti. Proces vzdělávání zároveň zahrnuje rekvalifikační akce v organizaci, přizpůsobování nových zaměstnanců specifickým požadavkům daného pracovního místa neboli používané technice. Tím dochází i k formování osobnosti pracovníka. (Koubek, 2009, s. 252)

Pod pojmem rozvoj si představujeme další vzdělávání. Jedná se o nepřetržitý proces vztahovaný k naplnění cílů a strategii podniku, který poskytuje široké zdroje pro rekvalifikaci a zvyšování výkonnosti pracovníků. Obsahuje nejen formální programy, ale také neformální procesy učení, které mohou být dosahované náhodně nebo cíleně při výkonu práce. (Folwarczná, 2010, s. 28)

Rozvoj je orientován hlavně na kariéru pracovníka než pouze na jeho současnou vykonávanou práci. Zabývá se zvyšováním okruhu dovedností a znalosti jedince, nejenom podle potřeb organizace. Významné místo v procesu rozvoje náleží na formování pracovního potenciálu zaměstnance, aby člověk lepe přispíval k plnění cílů společnosti a ke zlepšování interních mezilidských vztahů, což vede ke zvýšení pracovního výkonu a flexibility pracovní síly. (Koubek, 2009, s. 257)

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou nezbytnými procesy k dosažení cílů organizace. Jejich účelem je pomoc zaměstnancům vylepšit si své stávající dovednosti nebo se naučit něčemu novému. Aby podnik přispěl k lepším výsledkům, procesy by měly být systematicky naplánované a vedení společnosti by mělo investovat prostředky do rozvoje svých zaměstnanců.

2 Podnikové vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci se většinou zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, včetně vytváření sociálních vlastností, které jsou nezbytné při mezilidských vztazích. Jsou pořádány vzdělávací programy, které podporují rozvoj svých pracovníků. Organizace tímto dává najevo to, že si zaměstnanců váží a umožňuje zvyšovat její konkurenceschopnost na trhu práce. Kromě toho podporují rozvoj svých podřízených, podnik přispívá ke zvyšování efektivity vnitřních aktivit a zlepšování organizace jako celku. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 63–65)

Podle Hroníka (2007, s. 127) **má vzdělávání v podniku dva základní cíle**. Především se jedná o rozvoj způsobilostí všeho druhu a o zvýšení krátkodobé, ale i dlouhodobé výkonnosti organizace. Sem se mohou zařadit i jiné funkce, jako jsou organizační, integrační, klasifikační, specializační apod.

Svůj růst ve společnosti zaměstnanci vnímají jako způsob definování kvality jejich pracovního života. Rozšiřují učební schopnosti podřízených prostřednictvím vzdělávání v podniku, stejně jako pomoci profesionálních rozvojových programů, organizace přispívá k celkové změně jejich účinnosti, což v důsledku má vliv na výkonnost celého podniku. Díky firemnímu vzdělávání člověk vidí svůj posun vpřed jako hodnotnějšího zaměstnance v časovém rozsahu. (Yeo a Li, 2011, s. 39–45)

2.1 Oblasti vzdělávání

Koubek (2009, s. 254) rozlišuje tři oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců:

- **Oblast všeobecného vzdělávání** – zahrnuje osvojování si všeobecných znalostí a dovedností, které umožňují člověku žít ve společnosti. Tato oblast je orientovaná na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost. Je vždy řízena a kontrolována státem, proto v této oblasti není aktivita organizace uplatňována.
- **Oblast odborného vzdělávání** neboli oblast odborné/profesní přípravy – uskutečňují se v ní procesy přípravy jedince na povolání, formování specifických znalostí, které jsou přizpůsobeny požadavkům pracovního místa.

Jedná se hlavně o:

Základní přípravu na povolání, která většinou probíhá mimo organizaci, ale organizace se angažuje. Netyká se vyloženě pracovníků dané organizace a stojí mimo systém jejího vzdělávání.

Orientaci, jejímž cílem je odborné zapracování a sociální začlenění nového zaměstnance do organizace.

Doškolení, které obsahuje pokračování konkrétní odborné přípravy nezbytné pro daný obor, veškeré procesy přizpůsobování dovednosti zaměstnance, vzniklé zejména působením změn v technice, nových technologiím, požadavkům trhu nebo rozvojem jiných metod řízení.

Přeškolení, které tvoří formování znalosti a dovednosti pracovníků nutné pro výkon potřebné činnosti, které jsou více či méně odlišné od původní. Rozlišují se plné a částečné přeškolení, při kterých se využívá znalosti zaměstnance z minule pracovní pozice.

- **Oblast rozvoje** – jde o vzdělání a rozšiřování kvalifikace, kde hlavním cílem je „získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytné k vykonávání stávající práce pracovníka v podniku“. (Koubek, 2009, s. 254) Obsahuje procesy orientované převážně na budoucí aplikovatelnost a karierní růst. Díky této oblasti dochází k formování osobních vlastností pracovníka jako takového. Do oblasti rozvoje můžeme zařadit jazykové kurzy, počítačovou gramotnost, informační technologii, kurzy řízení lidských zdrojů a manažerské programy.

Hroník (2007, s. 128–129) rozlišuje následující oblasti vzdělávání podle obsahu. Každá oblast může být uskutečněna v jiné formě. Pro některé je vhodnější vykonávat ve formě standardizovaného kurzu, pro jiné ve formě zakázkového řešení:

- **Funkční vzdělávání** – často je předmětem certifikace. Navazuje na charakteristiku práce a zabezpečuje, aby mohl zaměstnanec zdárně a běžným způsobem vykonávat svou práci. Příklady jsou obchodník, projektant, analytik WAN a podobně, kteří mají charakter odborné přípravy a učení do zásoby.
- **Doplňkové funkční vzdělávání** – jedná se o rozšiřující vzdělávání. Může to být pro jednoho pracovníka funkčním a pro druhého doplňkovým. Mizí zde hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí. Jedná se například o výcvik v obchodních dovednostech, školení v jakosti a jiné přípravy mimo obor.
- **Manažerské vzdělávání** – jedná se o dílčí aktivity jako například MBA nebo nácvik týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí. Toto vzdělávání představuje hodně možných podob.
- **Účelové vzdělávání** – často má charakter rozvoje měkkých dovedností, ale není jimi omezeno. Někdy je uplatňováno v podobě just-in-time a má podobu standardizovaných řešení. Jedná se například o stress management či efektivní telefonování.
- **Školení ze zákona** – řada vzdělávacích aktivit, které mají nevyběrový charakter, a je pro všechny dáno, protože vyplývá ze zákona.

Do oblasti vzdělávání spadají také **jazyková vzdělávání a IT školení**.

Bez ohledu na to, že vzdělávací aktivity jsou zaměřeny na různé okruhy, jednotlivé oblasti vzdělávání jsou vždy vzájemně propojeny a vytváří komplexní rozvojový program, nebo jsou celostně uplatňovány.

2.2 Subjekty procesu vzdělávání a rozvoje

V systému vzdělávání a rozvoje pracovníků se angažuje nejen personální útvar, ale také zvláštní útvar vzdělávání pracovníků se všemi vedoucími pracovníky a odbory. (Koubek, 2009, s. 258)

Podle Kleibla (2001, s. 65-67) rozlišujeme mezi subjekty procesu vzdělávání a rozvoje čtyři skupiny lidí pracujících ve společnosti:

- vrcholový management,
- bezprostřední nadřízení,
- personální útvar,
- zaměstnanci.

Aby organizace byla úspěšná na trhu, vrcholoví manažeři by měli přispívat k správnému průběhu procesu vzdělávání, podporovat rozvoj zaměstnanců, formulovat podnikovou politiku vzdělávání a sami být účastníkem vzdělávacích akcí.

Bezprostřední nadřízené mají za úkol podporovat rozvojovou politiku a rozpoznávat potřeby vzdělávání pracovníků v organizace. Jedna se často o kouče nebo mentory podřízených a mnohdy nahrazují externí školitele. K tomu, aby bezprostřední nadřízení mohli nahradit externí školitele, potřebují rozvíjeli své pravomoci a být podporováni vrcholovým managementem.

Personální útvar musí naplánovat, organizovat, koordinovat vzdělávací a rozvojové aktivity, následně sledovat průběh a výsledky procesu vzdělávacích akcí a hodnotit jejich efektivnost. V posledních letech se díky outsourcingu funkce personálního úvaru omezena pouze poskytováním vzdělávání.

Činnost zaměstnanců v systému vzdělávání představuje zapojení do konzultací o politice a metodách vzdělávání, což podporuje smysluplnost celého vzdělávacího procesu.

2.3 Význam podnikového vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nezbytnou podmínkou úspěšného fungování organizace. To platí zejména v současnosti, kdy se velmi rychle dochází k rozvoji vědy a technologii, což výrazně urychluje proces zastarávání odborných znalostí a dovedností. Nesoulad kvalifikace pracovníků a potřeb firmy mají negativní vliv na výsledky hospodaření.

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců přispívá k formování pracovní síly, která má vyšší kvalifikaci a silnou motivaci k plnění úkolů organizace. Je zřejmé, že taková aktivita vede ke zvýšení produktivity práce, a tím i ke zvýšení hodnoty lidských zdrojů.

Podniky, které nechtějí investovat prostředky do pracovníků, nemohou konkurovat nejen zahraničním podnikům, ale zároveň prohrají v boji o vedoucí pozici na tuzemském trhu. Právě proto mnoho organizací uvažuje o zvýšení nákladů na rozvoj zaměstnanců, jelikož lidé jsou pro firmy klíčovým bohatstvím ve boji s konkurencí.

Ze zkušenosti nejúspěšnějších firem lze vidět, že investice do personálů přináší rychlou a vysokou návratnost. To potvrzuje i výzkum, provedený ve 3200 amerických společnostech Zemským a Shamakole (Pensylvánská univerzita), který ukázal, že při 10 % nárůstu investic do rozvoje zaměstnanců výkon organizace se zvýšil o 8,5 %. Zatímco investování stejné částky do hmotného majetku přineslo firmě výkon pouze 3,8 %. Z toho je zřejmé, že investice do rozvoje a vzdělávání pracovníků přináší firmě větší výnosy než investice do zlepšení výrobních kapacit. (Thismanagement.ru, 2017)

Evidentně, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přispívá nejenom k růstu tržeb, ale zároveň má řadu dalších důležitých pozitivních důsledků pro organizaci a společnost celkem. Uvedeme nejdůležitější důvody toho, proč podniky, které chtějí být úspěšné a konkurenceschopné, se musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků (Koubek, 2009, s. 252):

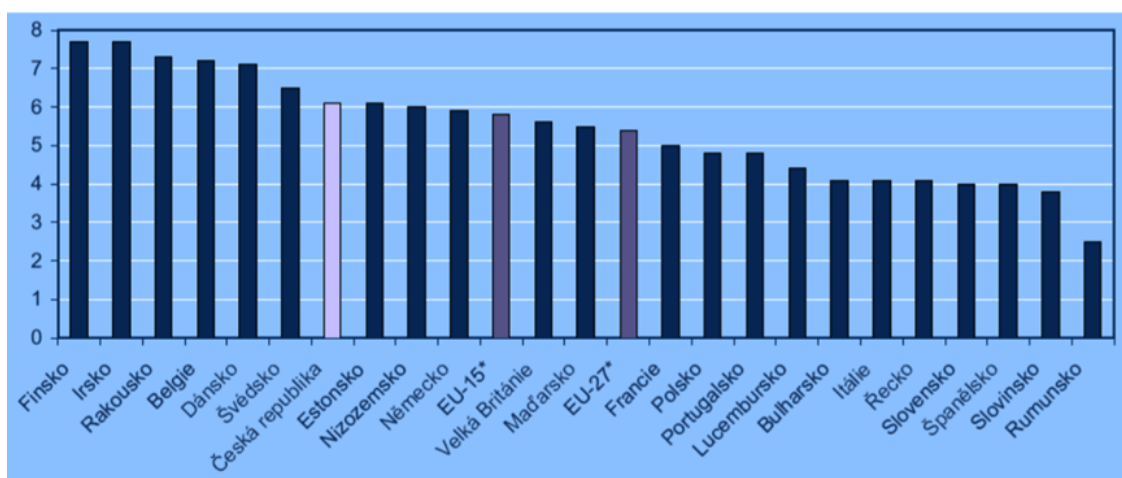
- Častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie.
- Organizaci pružně reaguji na proměnlivost lidských potřeb a trhu výrobků.
- Častěji se mění technologie a technika v organizacích.
- Organizační změny požadují větší úsilí zaměstnanců.
- Výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb.
- Potřeba organizace reagovat na proměnlivost podnikatelského prostředí.
- Prohlubuje a rozšiřuje se povaha práce a způsoby řízení.
- Rozvíjí se informační technologie.
- Nezbytnost se pohybovat, podnikat a komunikovat v mezinárodním prostředí.
- Nutnost snižovat náklady a lépe využívat technologická zařízení.
- Zvyšuje se kvalita pracovního života.
- Péče o zaměstnance vytváří dobrou podnikovou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.

Kromě toho, úroveň vzdělávání personálů je podstatným faktorem pro hospodářský růst země, to znamená, že investice do rozvoje pracovníků ve tuzemských společnostech mají pozitivní vliv na hospodaření celého státu. Díky rozvojovým akcím v organizacích stát získává více kvalifikovaných občanů.

2.4 Vliv úrovně vzdělání na hospodárnost státu

V současné době spousta zemí čelí problémům vysokého podílu nedostatečně kvalifikovaných pracovníků, stagnující participaci na vzdělávání dospělých a vysoké nezaměstnanosti mladých. To je zvláště důležité pro stát, protože podnikové vzdělání včetně celoživotního zvyšuje zaměstnatelnost a tím zásadně podporuje konkurenceschopnost ekonomiky státu jako celku v rámci globálního smyslu.

“Všichni občané potřebují získávat a průběžně aktualizovat znalosti, schopnosti a dovednosti. To je podmínkou pro aktivní účast na trhu práce i pro celkový hospodářský růst.” (Euroskop.cz, 2010, s. 4)



Obrázek 1. Kvalita terciárního vzdělání z hlediska potřeb konkurenceschopné ekonomiky (Zdroj: Ročenka konkurenceschopnosti ČR 2006 – 2007)

Z obrázku 1 je vidět, že mezi země, které v roce 2006 vykazovaly nejlepší kvalitu terciárního vzdělání, se řadí zejména Finsko, Irsko a Rakousko. Česká republika v rámci srovnání patří mezi přední země. Určité je pravda, že vzdělávání, a hlavně tedy jeho kvalita, ovlivňuje konkurenceschopnost pracovní síly dané země.

Dlouhodobý udržitelný ekonomický rozvoj je významně ovlivněn kvalifikovanou pracovní silou, která by dokázala pružně reagovat na potřeby a výzvy ekonomiky, rozvoj nových technologií a růst konkurenceschopnosti státu. Přestože počáteční vzdělávání je stále velmi důležité, význam podnikového rozvoje pracovníků neustále roste.

To je způsobeno tím, že získané znalosti a dovednosti musí být neustále obnovovány, aby odpovídaly potřebám současného vývoje a následně byla zvyšována úroveň hospodárnosti státu. (Euroskop.cz, 2010, s. 5)

2.5 Přístupy podniků ke vzdělávání pracovníků

Přístup podniků ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je významným determinan-tem, ovlivňujícím implementaci různých vzdělávacích metod v podniku.

Firmy lze rozdělit na tři skupiny podle jejich přístupů k procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Egerová, 2012, s. 15):

- **Vzdělávání neprovádí vůbec nebo pouze v omezené míře** – podniky provádí jen povinné a zákonné vzdělávání nebo doplňující aktivity, které jsou nezbytné k výkonu požadované práce. Podnik preferuje lidi, kteří už mají potřebné dovednosti a znalosti. Z pohledu vedení organizace často převládá myšlenka, že vzdělávání je individuální záležitostí samotného pracovníka.
- **Provádějí nesystematické vzdělávání** – firmy poskytují jednorázové a náhodné vzdělávací aktivity zaměřené na pokrytí momentální potřeby vzdělávání jednotlivců. Zde chybí provázanost na ostatní personální procesy. Vzdělávací a rozvojové aktivity nejsou součástí strategických priorit a nejsou propojeny se strategií organizace.
- **Provádějí systematické vzdělávání** – podnik vnímá vzdělávání zaměstnanců jako klíčový faktor personální činnosti, aktivity jsou propojeny s cílem podniku. Vycházejí ze zásad a specifických požadavků politiky firemního vzdělávání a rozvoje. Někdy označován jako strategický přístup.

3 Systematické vzdělávání

Za nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci je považováno systematické vzdělávání, které je plánované, dobře organizované a zacílené. Významným aspektem je logická návaznost a promyšlenost z hlediska jednotlivých pracovníků i celé organizace, cílových skupin, obsahu atd. (Kociánová, 2010, s. 171)

Pro systematický přístup je potřeba patřičná organizační struktura, ve které zohledňujeme různé souvislosti a problémy, jsou vnímány spíše nelineárně. Personalisti odpovídají za provádění vzdělávacích aktivit nebo speciální oddělení pro rozvoj lidských zdrojů. (Hroník, 2007, s. 127)

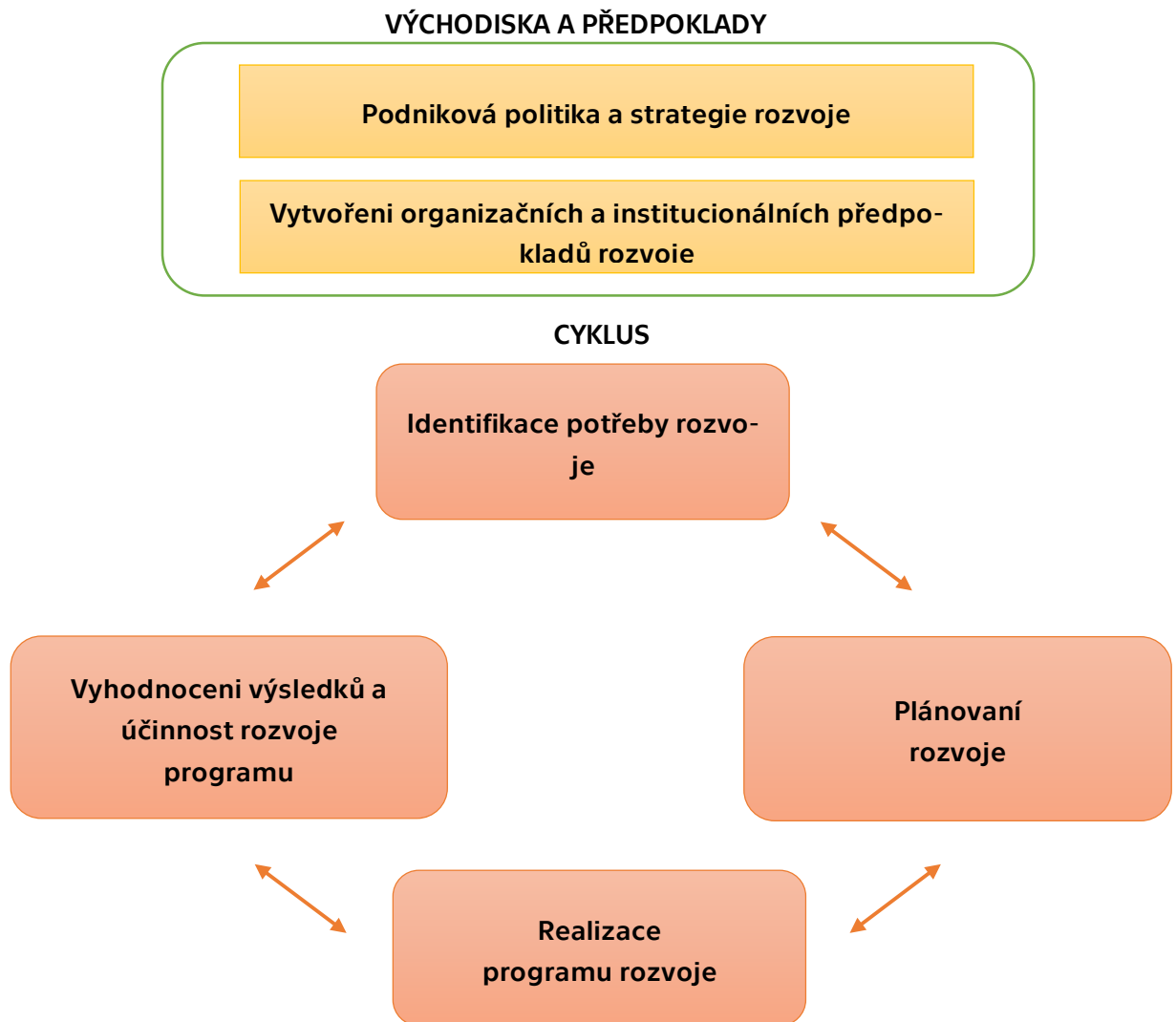
Cyklus systematického vzdělávání je neustále se opakující proces, který představuje celek vzájemně propojených jednotlivých částí. To znamená, že prvky tohoto systému průběžně ovlivňuje jeden druhého a zároveň zajišťují chod celého systému. Opírá se o pečlivé vytvořené organizační a institucionální předpoklady, jako jsou specialisti na rozvoj nebo externí vzdělavatelé (Folwarczná, 2010, s. 35). Základní cyklus systematického vzdělávání znázorňuje obrázek 2.

Cyklus se skládá z následujících fází (Armstrong, 2002, s. 496):

1. definování potřeb vzdělávání a rozvoje;
2. rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí, neboli plánování vzdělávání;
3. využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání;
4. monitorování a vyhodnocení vzdělávání s cílem zjištění jeho efektivity.

Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost v dalších cyklech. (Koubek, 2009, s. 261)

Uplatňování systematického vzdělávání patří k základním nástrojům provedení a implementace strategického přístupu k podnikovému vzdělávání. (Barтоňková, 2010, s. 108)



Obrázek 2. Základní cyklus systematického vzdělávání a rozvoje (Zdroj: Folwarczná, 2010, s. 36)

V rámci systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců můžeme vyčlenit následující úrovně (Egerová, 2012, s. 16):

- Firemní vzdělávání, které je realizováno podle předem upravených a schýlených plánů. Jde o tradiční pojetí systematického vzdělávání.
- Firemní vzdělávání, které je strukturováno podle předem stanovených cílových skupin, a to individualizované v souladu s vzdělávacími potřebami. Celý proces probíhá plánovitě a cyklické. Vzdělávací programy jsou zařazovány podle zjištěných potřeb organizace a jednotlivců.
- Firemní vzdělávání, které smysluplně a cíleně podporuje rozvoj všech členů organizace, přičemž nejen prostřednictvím vzdělávacích aktivit. Je možné uplatňovat přístupy učící se organizace nebo managementu znalostí.

Systematické vzdělávání pracujících v organizaci přináší **mnoho klíčových výhod**. Jsou to především následující (Koubek, 2009, s. 259-261):

- Soustavné společnosti dodává náležitě odborné připravené pracovníky bez obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Formuje pracovní schopnosti zaměstnanců podle specifických potřeb firmy.
- Zlepšuje znalosti, dovednosti, kvalifikaci a osobnost pracovníků.
- Přispívá se ke zvýšení pracovního výkonu, produktivity práce, kvality výrobku a služeb, přičemž lepší než jiné vzdělávací přístupy.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání interních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků.
- Snižují se průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka.
- Umožňuje lépe předvídat dopady ztrát pracovní doby související se vzděláváním, a tím lze snadněji eliminovat dopad těchto ztrát pomocí organizačních opatření.
- Vzhledem k tomu, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v následujícím cyklu, vzdělávací procesy jsou pořád zdokonalovány.
- Usnadňuje hledání cest vedoucích ke zvýšení pracovního výkonu jednotlivců v závěrečné fázi hodnocení pracovníků.
- Umožňuje provádět moderní koncepci řízení pracovního výkonu.
- Zvyšuje motivaci pracovníků a zlepšuje jejich vztah k organizaci.
- Organizace nabývá atraktivitu na trhu práce, což usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.
- Sociální jistota zaměstnanců se zvyšuje.
- Zvyšuje kvalitu, a tím tržní cena jednotlivého pracovníka i jeho potenciální šance na trhu práce ve společnosti a mimo ni.
- Přispívá k urychlení osobního a sociálního rozvoje zaměstnanců, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- Dochází ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů.

Jistě jsou ještě i další výhody, ale v každém případě systematické vzdělávání zaměstnanců představují jeden z nejefektivnějších nástrojů plnění všech hlavních úkolů personální práce.

3.1 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků organizace

Systematické vzdělávání vždy začíná identifikací potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které jsou určeny na základě cílů organizace a mírou plnění jimi pracovních povinností. Nutnost vzdělávacích aktivit bývá způsobena současnými nebo potenciálními problémy ve firmě, které by mohly být vyřešeny pomocí správných vzdělávacích praktik. Často jsou tyto potřeby určeny na celosvětové či regionální úrovni.

Identifikace potřeby vzdělávání je dost obtížný proces už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání dovedeme měřit a posuzovat jen velmi jednoduchými způsoby, jako je například největší dosazené vzdělání, délka praxe, vlastnosti a talent pracovníka, jeho přístup k řešení úkolů apod. Proto identifikace potřeb vzdělávání je založena spíše na odhadech a má povahu experimentu. (Koubek, 2009, s. 261)

V obecném smyslu slova je potřeba vzdělávání způsobena jakoukoli disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem a porozuměním problému na jedné straně pracovníkem a na druhé straně požadavkům pracovního místa nebo změnami v technice, zavedením nové technologie, změnou sortimentů výrobků apod. (Koubek, 2009, s. 262)

Potřeba vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se nastává, když požadavky pracovního místa a pracovní schopnosti jednotlivce neodpovídají požadavkům společnosti. Při identifikaci potřeb vzdělávání konkrétního jedince se musí odpovědět na následující otázky (Šikýř, Němec, 2013, s. 99):

1. Jaké znalosti a dovednosti má pracovník v současné době (kvalifikace),
2. Co tomu pracovníkovi chybí (požadavky).

V praxi se využívají především tři druhy informací, podle kterých se analyzují potřeby rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti (Folwarczná, 2010, s. 35):

- **Informace o firmě a trhu:**
 - a. **vnitřní** – patří sem cíle a strategie organizace, podniková kultura, styly vedení lidí, etické normy, záznamy z porad a výsledky průzkumu spokojenosti,
 - b. **vnější** – vývoj na trhu, situace na trhu, trendy v dané sféře podnikání, průzkum konkurence, informace o moderních stylech vedení lidí, vývoj legislativy a technologického progresu.
- **Informace o pracovních místech a funkcích** – analýza vycházející z popisů pracovních míst a funkcí, s ohledem na požadavky zaměstnanců a jejich schopnosti.
- **Informace o jednotlivých pracovnících a manažerech** – záznamy z hodnocení zaměstnanců a manažerů, především prostřednictvím pohovorů. Analýza výstupů z rozvojových center, vlastní požadavky pracovníků a jejich kvalifikace.

Tyto údaje by měly být vytvořené pro přehled o současném stavu organizace, podle kterých se následně například analyzuje potřeba vzdělávání a rozvoje pracovníků. Obvykle se při tom používají následující metody (Koubek, 2009, s. 262-263):

- Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých zaměstnancích.
- Analýzy dotazníků nebo jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků zaměstnanců týkajících se vzdělávání.
- Analýzy informací získaných od vedoucích zaměstnanců a týkajících se kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených.
- Analýzy pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky, specialisty nebo dalšími zaměstnanci.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.
- Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.

Při identifikaci potřeby vzdělávání je nutné znát profesní organizační strukturu pracovních zdrojů, vývojové tendence či jejich změny v území, a zároveň brát v úvahu dosavadní zkušenosti s obtížností získávání zaměstnanců jednotlivých kvalifikačních skupin na trhu práce. (Koubek, 2009, s. 263)

Podle Folwareczné (2010, s. 35) nejčastějším zdrojem informací pro analýzu potřeb rozvoje bývají materiály z pravidelného hodnocení zaměstnanců a manažerů, například závěry 3600 zpětné vazby. Přitom čím hodnocení pracovního výkonu je podrobnější, tím podklad pro identifikace potřeby vzdělávání je lepší. Rozpoznat nutnost rozvoje zaměstnanců se stává téměř výhradně záležitostí pravidelného hodnocení a podílejí se na tom jak nadřízení, tak i pracovník sám. (Koubek, 2009, s. 264)

3.2 Plánování vzdělávání

Dalším krokem po identifikaci a analýze potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu v určitém období. Každý plán by měl být vytvářen individuálně a rozvíjet v případě změn.

V průběhu plánování vzdělávání je třeba definovat rozvojové **cíle**, jejichž dosažením odstraníme zjištěnou mezeru ve výkonnosti, **zaměření** programu na to, aby proběhl „za chodu“ či „mimo chod“, **elementy**, kterých se plánování vzdělávací aktivity týká (kontext, studenti, lektori a interakce, téma vzdělávací aktivity, jeho obsah a struktura, prostředí, ve kterém bude vzdělávání probíhat) a **metody**, které při realizaci vzdělávací aktivity zvolíme. (Hroník, 2007, s. 145-150)

Podle Koubka (2009, s. 264) dobře vypracovaný plán by měl odpovídat na následující otázky:

1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (Obsah)
2. Komu? (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
3. Jakým způsobem? (Na pracovišti při výkonu práce nebo mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
4. Kým? (Interní nebo externí vzdělavatelé, organizace samotnou, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
5. Kdy? (Termín, časový plán)
6. Kde? (Místo konání, včetně zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)
7. Za jakou cenu, s jakými náklady? (Rozpočtová stránka plánu)
8. Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (Metody hodnocení, kdo a kdy se bude hodnotit)

Za nejdůležitější část plánování vzdělávání pracovníků se považuje volba metod vzdělávání. (Koubek, 2009, s. 265)

3.3 Realizace vzdělávacího procesu

Po ukončení plánovací fáze a veškerých příprav, je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem firemního vzdělávání. Tato fáze se skládá z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 83)

Realizace vzdělávacího procesu vždy vychází z konkrétního podnikového plánu vzdělávání a rozvoje. S ohledem na cíle a účastníky, je nutné si vybrat metodu, vedoucího, lektora, místo a čas konání vzdělávací aktivity. Nezbytné je také zabezpečit technicky vybavenou místnost a potřebné učební pomůcky, stejně jako náhrady na dopravu, stravování a bydlení. Účastníci by měli být předem informováni o podmínkách, metodách hodnocení efektivnosti vzdělávacího kurzu a možných nákladech. (Šikýř a Němec, 2013, s. 101)

Cíle vzdělávacích aktivit se stanoví na základě určených potřeb podniku, které se dělí do dvou kategorií (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83):

- **Programové cíle** zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání;
- **Cíle kurzu** nebo vzdělávací akce obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, které následně mohou obsahovat další cíle.

Hroník (2007, s. 162-175) dělí realizační proces na tři fáze:

1. **Příprava** – v této fázi je potřeba připravit lektora, výukové materiály, pomůcky a zároveň připravit účastníky a zajistit organizaci komplexní vzdělávací aktivity. Přípravu lektora lze chápat ze dvou hledisek, a to jako profesní přípravu a přípravu na konkrétní akce. Profesní příprava lektora představuje průběžnou přípravu lektora v průběhu jeho celé kariery. Příprava na konkrétní akce tvoří nejednoznačný proces a liší se podle přání zadavatele vzdělávacího kurzu. V této fázi by měli organizátoři zajistit občerstvení, ubytování a stravování, pokud je to nutné. Během přípravy, účastníkům předávají veškeré nezbytné informace a snaží se přichystat na vlastní realizace vzdělávání.
 2. **Vlastní realizace** – fáze začíná příjezdem lektora na místo konání akce. Zde probíhá představení lektora a seznámení účastníků s programem a cíli vzdělávání. Je nezbytné vytvořit a neustále udržovat vysokou úroveň pracovního společenství a aktivně zapojovat účastníky. Organizátoři by měli umět řešit nenadále situace, jako jsou například přítomnost rušící, pasivní účastníci nebo nevyvážená skladba účastníků s ohledem na časové možnosti kurzu.
 3. **Transfer** – představuje aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Cílem je, aby účastníci své nově nabyté schopnosti, vědomosti a dovednosti vyzkoušeli v praxi například ve formě domácích úkolů, krátkých workshopů, vypracováním různých projektů zhodnocujících přínos kurzu. Tato fáze pomáhá manažerovi určit těsnější kontakt s účastníky vzdělávacího programu.
- Zakončení realizační fáze je zpětnou vazbou, která může mít různou podobu.

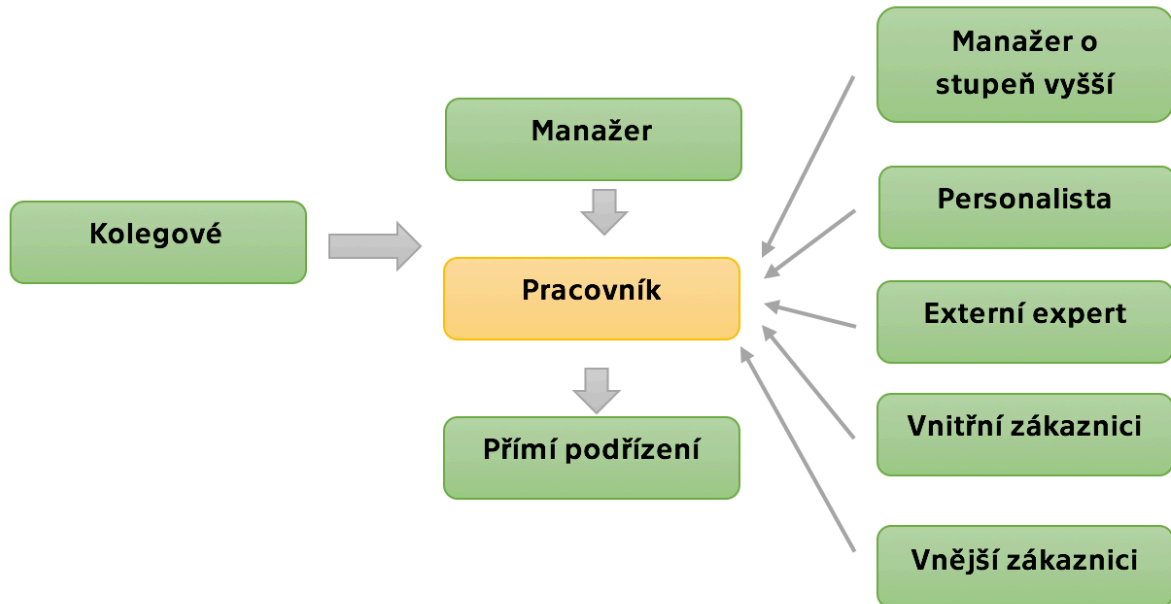
3.4 Zpětná vazba a měření efektivity vzdělávacích akce

Vyhodnocování efektivnosti vzdělávací akce je snad nejdůležitější částí z celého vzdělávacího cyklu, kde je v první radě kladen důraz na zvyšování pracovního výkonu. Proto je nezbytné vědět, v jaké bylo dosaženo stanoveného cíle. (Hroník, 2007, s. 176)

Vzdělávací program může být považován za efektivní jen v případě, kdy vybrané skupiny zaměstnanců dostaly nezbytné znalosti a dovednosti, které pak úspěšně využívají ve praxi. Mezi hlavní kritéria hodnocení efektivity vzdělávání patří znalosti, dovednosti, výsledky a chování. Do metod hodnocení spadají testy, ankety, rozhovor a pozorování. (Šikýř, Němec, 2013, s. 101)

Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je souhrnným proces, který se měří celkové přínosy a náklady této aktivity. Některé podniky se snaží hledat možnosti hodnocení vzdělávacích aktivit i přesto, že to je docela obtížné a většina jiných podniků k tomu ani nepřistoupila. Často se stává, že v průběhu vyhodnocování podnik objevuje důležité námítky. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 103)

Jednou ze stále častěji využívaných metod, nejen v oblasti řízení pracovního výkonu, ale také v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je **metoda 360° zpětné vazby**. Tato metoda je docela rozsáhlá a poskytuje zpětnou vazbu nejen přímo nadřízenou, ale zároveň kolegům na stejné úrovni, přímí podřízení a často interní či externí zákazníci. (Folwarczná, 2010, s. 107)



Obrázek 3. Rozšířena 360° zpětná vazba (Zdroj: Folwarczná, 2010, s. 108)

Protože je potřeba, aby nástroj měření minimálně zatěžoval podnik, nejčastěji jsou používány různé zkrácené formy, které vyžadují maximální zátěž 20-25 minut na jedno měření. Tomu velmi dobře odpovídá koncept e-360 mini. (Hroník, 2007, s. 187)

Při hodnocení firemního vzdělávání se často používá Kirkpatrickův model, který zkoumá přínos vzdělávací akce ve čtyřech klíčových oblastech: reakce, učení, chování a výsledky. Podle Kirkpatrickovi čtyři úrovně určuje pořadí vyhodnocení tréninku. (Kirkpatrick, 1979, s. 78) Jsou to:

- **Reakce**

Tato úroveň zjišťuje, jak účastníci přijali obsah, metody a organizaci kurzu. Většinou je k posudku vytvořen formulář, obsahující otázky ke zjištění spokojenosti účastníků s průběhem a obsahem kurzu nebo jestli probraná témata souviseli s jejich pracovní činností. (Kirkpatrick, 1979, s. 78–81)

- **Hodnocení poznatků**

Je definováno jako zlepšení znalostí a dovedností posluchači nebo změnu jejich postojů. Existují různé postupy hodnocení: od formálních testů po neformální rozhovory, testování skupiny jako celku nebo testování jednotlivce. Asi nejčastěji používaným postupem pro tuto úroveň je absolvování znalostních a dovednostních testů „ex ante“ a „ex post“. (Kirkpatrick, 1979, s. 82–86)

- **Hodnocení chování**

Na této úrovni se zjišťuje, do jaké míry se změnilo chování posluchačů v důsledku tréninku a zda nové znalosti a dovednosti jsou dobře uplatňované. Zároveň Kirkpatrick říká, že žádná změna v chování účastníků neznamena, že trénink byl neúčinný. Mohou nastat situace, kdy se reakce měla pozitivní výsledky a došlo ke rozvoji, ale chování účastníků se nezměnilo, protože nebyly splněny nutné podmínky. Proto žádná změna v chování účastníků nemůže být důvodem pro rozhodnutí o ukončení programu. Ale aby trénink byl co nejméně účinnější, vedoucí by se měli podělit na sestavení vzdělávacího plánu a vytvoření příjemné atmosféry. (Kirkpatrick, 1979, s. 86–89)

- **Hodnocení výsledků**

Tato úroveň je považovaná za nejdůležitější a pravděpodobně i nejsložitější. Hodnocení vychází z cílů školení a je založeno na zjištění, jak se vzdělávací aktivita projevila ve výsledcích firmy. Například, zda se zvýšil výkon, zlepšila se kvalita výrobků, zlepšila se atmosféra v práci, snížily se náklady na produkci apod. Existuje několik praktických doporučení, která by mohla pomoci v hodnocení výsledků vzdělávacího kurzu (Kirkpatrick, 1979, s. 89–92):

1. Použít ke srovnání skupiny lidí, kteří se toho školení nezúčastnili;
2. Vyhodnotit program za nějakou dobu, aby se výsledky projevily;
3. Dotazovat se během vzdělávacího kurzu;
4. Provádět hodnocení na začátku a na konci akce;
5. Posuzovat, zda náklady na vzdělávací aktivitu stojí za to.

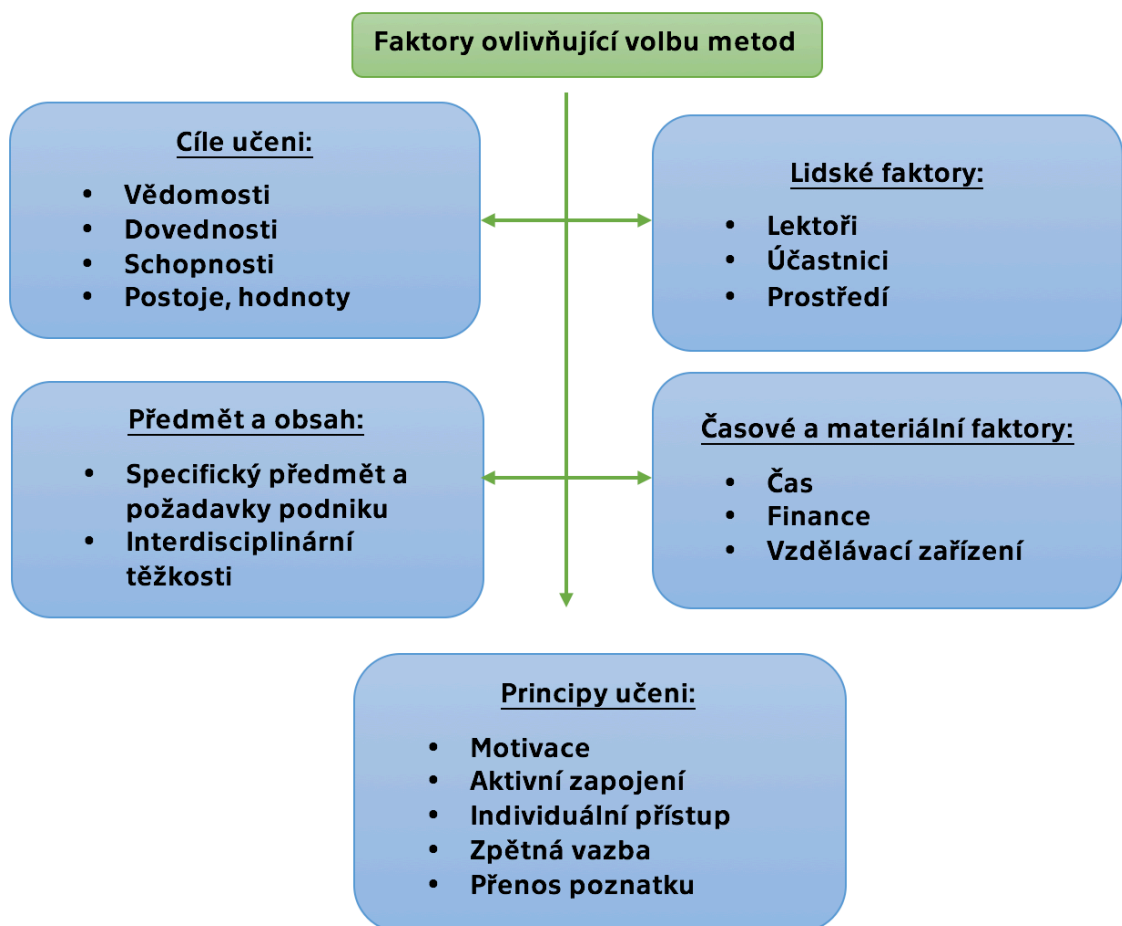
Bez ohledu na to, že Kirkpatrickův model zcela populární, však má nedostatek toho, že je potřebné informace častokrát obtížné získat.

4 Metody vzdělávání a jejich rozdělení

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím proces rozvoje. Vhodné použití zvolené metody a její výběr by měly odrážet individuální potřeby a požadavky společnosti, a to s ohledem na technologické trendy a ekonomický vývoj. (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 96)

Existuje řada metod vzdělávání, které lze rozdělit do tří skupin (Armstrong, 2002, s. 506–507):

- a. Metody vzdělávání na pracovišti (při výkonu práce).
- b. Metody vzdělávání mimo pracoviště.
- c. Metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo pracoviště.



Obrázek 4. Faktory ovlivňující výběr vhodné metody vzdělávání (Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 96)

4.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti se vyznačuje přímou interakcí s praxí v současném pracovním prostředí. Taková vzdělávací metoda se vyskytuje v různých formách a mohou ji provádět jako interní zaměstnanci, tak i externí lektori. Odlišným rysem je to, že vzdělávací akce je určena pro konkrétní podnik a pouze pro její zaměstnance. (Bazarova a Eremina, 2002, s. 273)

Existuje několik způsobů školení na pracovišti. Nejznámější je **instruktáž při výkonu práce**. V tomto případě jde o zaškolení nově přijatého či méně zkušeného pracovníka, který si nápodobováním nebo pozorováním osvojí pracovní postup. Tento způsob je poměrně levný a snadné zde získat zpětnou vazbu. Ale většinou se dá použít pouze u jednoduchých a technicky nenáročných prací. (Kibanova, 2005, s. 410)

Mezi další metody vzdělávání na pracovišti patří:

Tabulka 1. Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti	Charakteristické rysy
Asistování	Vzdělávaný zaměstnanec se učí pracovním postupům u svého nadřízeného nebo u zkušenějšího pracovníka. Pomáhá mu ve vykonání úkolu až do ty doby, kdy je schopen vše samostatně splnit. Je také zodpovědný za výsledek.
Pověření úkolem	Tato metoda může být použita jako rozšířené asistování. Jde o spolupráci, úkolem je ověřit, zda zaměstnanec získal všechny potřebné dovednosti a znalosti. Zde zaměstnanec je více motivován k rozvoji a rozšíření svého pole působnosti.
Rotace práce	Jde o získávání znalostí a dovedností v různých částech firmy. Pracovník má možnost poznat jiné aktivity, výrobní úkoly, rozšířit své schopnosti a v důsledku překonat omezenost odborných znalostí. Rozlišujeme horizontální a vertikální rotace.
Konzultování	Jedná se o vzájemné ovlivňování, konzultování a předávání poznatku mezi lektorem a školeným nebo mezi nadřízeným a podřízeným. Vzdělávaný má příležitost ukazovat své návrhy řešení otázek a vyjadřovat se ke vzniklým problémům.
Pracovní porady	Vychází z technických a technologických změn, které vyžadují od zaměstnance znalost nových pracovních operací a rozšíření stávajících dovedností. Zvyšuje se také informovanost pracovníků pomocí výměny názoru a postojů k problému, umocňuje tím pocit sounáležitosti se spolupracovníky.
Koučování	Metoda zahrnuje směřování pracovníka k potřebnému výkonu požadované práci. Bere se v úvahu individualita jednotlivce.

Metody vzdělávání na pracovišti	Charakteristické rysy
Mentoring	Metoda velmi podobná koučování, ale rozdíl je v tom, že školený má možnost vybrat školitele. Mentor mu radí a snaží se objevit v svěřenci jeho potenciál a pomoci poznat své schopnosti. Tím se vytváří těsnější a přátelštější vztah vzdělávaným a lektorem.

Zdroj: vlastní úprava na základě Kibanova, 2005, s. 411-413 a Koubek, 2009, s. 267-269

Výhody vzdělávání na pracovišti (Kibanova, 2005, s. 414):

- a. je zcela nízkonákladová metoda, ale počítáme s tím, že školitel věnuje svůj čas zaškolení jiného zaměstnance k vykonání své práce;
- b. vzdělávací průběh snadno přizpůsobivý specifikám podniku a schopnostem vzdělávacího zaměstnance;
- c. názornost metod usnadňuje proces osvojení požadovaných dovedností.

Tento způsob učení má některé **nevýhody** (Kibanova, 2005, s. 414):

- a. pokud školitel nesleduje nové technologie a postupů, nemůže se naučit kolegy;
- b. podnik nevlastní nutná zařízení a pomůcky;
- c. zkušenější pracovníky časově vytížené;
- d. často podnik nemá vhodné pracovníky, kteří by mohli působit jako lektori;
- e. zaměstnanci se nachází v kontaktu pouze se svými kolegy.

Vzdělávání na pracovišti zpravidla zahrnuje pozorování zkušeného nadřízeného nebo kolegy. Jedná se spíše o spolupráci nad konkrétním úkolem, za kterým sleduje samostatná práce školeného.

4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště se koná na jiném místě, než sídlí společnost. Takové metody dávají studentům možnost odpočinout od každodenní práce a jít nad rámec tradičního chování, což pozitivně ovlivňuje odbornou kompetenci. Vzdělávací aktivity mimo pracoviště jsou efektivnější, ale potřebují dodatečné finanční náklady a vyrušují zaměstnance z jejich úkolů. Většinou podobné akce provádí externí vzdělávací instituce a zpravidla mimo sídla organizace. Důraz je kladen především na získání teoretické znalosti a učení řešení problémů, rozhodování a konzistentní chování. (Bazarova a Eremina, 2002, s. 273)

Rozlišujeme následující metody vzdělávání mimo pracoviště:

Tabulka 2. Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště	Charakteristické rysy
Přednášky / instruktáže	Pasivní způsob vzdělávání. Zaměřuje se na zprostředkování teoretické informace a faktů. Největší výhodou je nenáročnost na technické vybavení a rychlý přenos údajů.
Semináře	Aktivní způsob vzdělávání. Účastníci se více zapojují do samotného vzdělávacího procesu, což rozvíjí logické myšlení a chování.
Demonstrování	Jedná se o zprostředkování znalostí prostřednictvím demonstrování. Orientuje se na dovednosti, a to s použitím audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů apod.
Workshopy, případové studie	Krátkodobá a intenzivní vzdělávací aktivita, úkolem, které je řešit konkrétní nebo reálné problémy. Účastníci se snaží diagnostikovat situaci a navrhnout možná řešení. Výuka probíhá v malých týmech a z komplexnějšího hlediska.
Brainstorming, brainwriting	Jsou to varianty případových studií. Každý účastník vzdělávací akce by měl navrhnout způsob řešení modelového problému, o kterém se následně diskutuje a hledá se nejvhodnější řešení.
Simulace	Obvykle účastníci musí předložit rozhodnutí o běžných životních situacích vyskytujících se v práci u nadřazených pozic. Účastníci jednají na základě scénáře, který podporuje kreativní myšlení a přináší nové nápady.
Assesment centre	Je moderní metodou, kde účastníci musí plnit úkoly, tvořící každodenní naplň práce. Po skončení jednotlivých fází následují hodnotící rozhovory.
Hraní rolí	Metoda, ve které se vyžaduje aktivita a samostatnost účastníků. Cílem je poznat povahu mezilidských vztahů a vyjednávání. Jedná se o osvojení určité role a žádoucích sociálních vlastností na naskoušených situacích.
Outdoor training	Jedná se o hry či akce spojené se sportovními výkony rozšiřující sociální dovednosti a prohlubující smyslové vnímání problémů. Probíhá v otevřených prostorech a během celé akce se účastníci procvičují komunikovat, vést lidi a koordinovat činnosti.
E-learning	Jde o vzdělávání pomocí počítačů. Poskytuje vzdělávajícím obrovské množství informací, nabízejí testy a cvičení, umožňuje průběžně hodnotit vzdělávací proces a být v kontaktu s ostatními účastníky. Je výhodné pro interní počítačové sítě v organizaci.

Zdroj: vlastní úprava na základě Kibanova, 2005, s. 414–415 a Koubek, 2009, s. 269–273

Vzdělávání mimo pracoviště má následující **výhody** (Kibanova, 2005, s. 415):

- a. vyučování provádí kvalifikovaní lektori;
- b. posluchače se dostávají nejmodernější trendy a informace;
- c. seznamují s novými technologiemi a přináší znalosti do firmy;
- d. zaměstnanci se mají možnost vyměnit svými zkušenosti a myšlenky s zaměstnanci jiných společností

Nicméně, tato metoda má svá **omezení** (Kibanova, 2005, s. 415):

- a. kurzy jsou obvykle drahé, zejména když zahrnují náklady na cestovní výdaje, částky zaplacené na stravování nebo náklady na ubytování;
- b. občas znalosti jsou zaměřené spíše na teorii a je obtížné aplikovat v praxi;
- c. rozličnost výrobního zařízení komplikuje použitelnost získaných znalostí ve firmě;
- d. někdy dochází ke problémům v provozu kvůli nepřítomnosti klíčového pracovníka.

Všechny tyto metody jsou propojené a mohou se vzájemně doplňovat. K dosahování vyšší efektivity vzdělávacích aktivit jsou často využívány kombinace různých metod.

PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem praktické části je analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti a na základě získaných teoretických poznatků, výsledků dotazníkového setření a provedeného rozhovoru přinést návrhy na zlepšení dosavadního systému vzdělávání ve zkoumané společnosti.

5 Charakteristika společnosti Nanotara s.r.o.



Obrázek 5. Logo společnosti Nanotara s.r.o. (Zdroj: autorka)

Společnost Nanotara s.r.o. je ruská dynamicky se rozvíjející společnost, která se zabývá návrhy, výrobou a prodejem obalů. Název společnosti vyjadřuje její hlavní filozofii, poskytovat služby v oblasti balení se silným důrazem na ekologická hlediska výrobního procesu. Společnost působí na trhu jako úspěšný a spolehlivý partner se základní konkurenční výhodou, kterou je know-how balení. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří ErichKrause, Ambassador, Formoza, Ralf, časopis Za volantem a další.

Cílem společnosti je především výroba obalů, které nejvíce odpovídají potřebám zákazníků.

Výrobní společnost nabízí svým zákazníkům širokou škálu produktů a služeb s využitím vlnité lepenky nebo dalších materiálů, jako je molitan, karton plast, pěnové profily apod. Většina výroby je zaměřena na kartonáž.

Nanotara s.r.o. vyrábí obaly pro:

- obuv a textil;
- drogerii;
- parfémy a kosmetiky;
- cukrovinky, čaj, kávu;
- víno.

V současné době společnost disponuje modernějšími stroji a zařízením, což umožňuje vyrábět libovolný typ balení z jakéhokoli materiálu, různého kartonu a s použitím vysoce kvalitního barevného tisku. Zároveň společnost klade velký důraz na odbornost a profesionalitu a ke každé objednávce přistupuje individuálně a s maximální péčí.

Počet objednávek pro návrh a výrobu specializovaných kartonových obalů v posledních několika letech rychle roste. Stylové a moderní lepenkové krabice nacházejí své místo ve všech oblastech reklamy a podnikání, což je způsobeno tím, že obal prezentuje firmu a propaguje značku. Kupující často přitahuje vzhled obalů a značka zboží. Proto je návrh designu obalu rozhodující. To vše se stává nedílnou součástí úspěšného fungování firmy na trhu.

5.1 Cíle a hodnoty společnosti

Vize je vyjádřena mottem společnosti: „Navrhujeme a vyrábíme obaly pro budoucnost.“ Společnost má jasně definovanou vizi a chce se stát lídrem na tuzemském trhu v oblasti výroby kartonů, chce zlepšit výkon a vyřešit současné problémy se skladováním zboží.

Po realizaci těchto cílů se očekává růst společnosti 2,5krát více do roku 2019 a 3krát více do roku 2020 a růst tržeb ve výši nejméně 6 % do roku 2019 a 10 % do roku 2020. Těchto cílů bude dosaženo prostřednictvím investic do nových modernějších zařízení a inovačních přístupů ve výrobě, zlepšení struktury pro zakoupení zboží a zvýšení marketingové aktivity.

Výrazný důraz je kladen na zlepšení kvalifikace a rozvoje personálu. Společnost je přesvědčena, že zaměstnanci tvoří její základy a že za kvalitou a úspěchem Nanotara s.r.o. stojí nejenom nejnovější technologie, ale hlavně špičkoví odborníci. Proto investuje do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců.

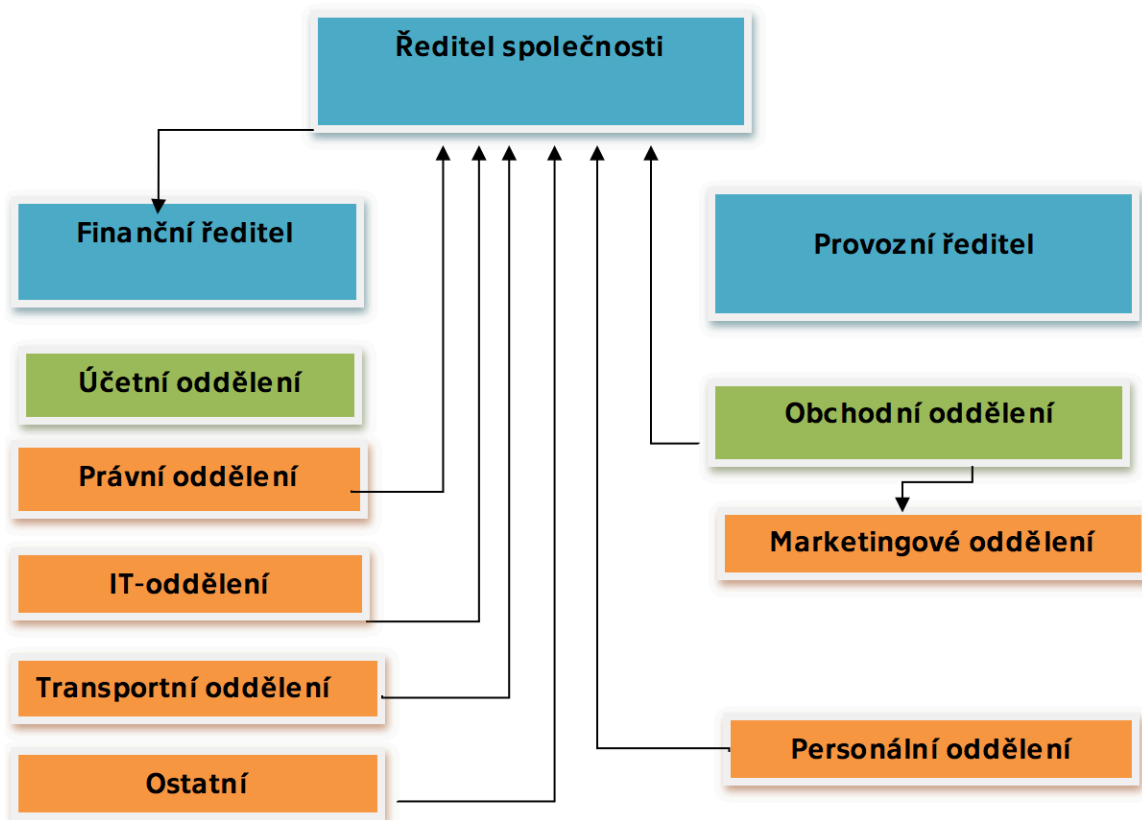
Strategií společnosti je zůstat v následujících pěti letech na tuzemském trhu jako jeden z nejlepších výrobců kartonů. Tato strategie je naplňována v souladu s **hodnotami společnosti**:

- a. **Inovace** – společnost se neustále věnuje zlepšování, hledání nových řešení na zajímavé produkty a zefektivnění výroby.
- b. **Spolehlivost** – doručuje zákazníkům jejich zboží včas a v prvotřídní kvalitě.
- c. **Zodpovědnost** – společnost je zodpovědná za životní prostředí, stabilizaci vnitrofiremních a vnějších vztahu a rozvoj regionu.
- d. **Odvaha** – chce vítězit na trhu a mít silný tah na branku.
- e. **Partnerství** – buduje a rozvíjí dlouhodobou spolupráci se zákazníky, dodavateli a pracovníky.

5.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti Nanotara s.r.o. je liniová, to znamená, že funkce a vztahy nadřízeného a podřízeného jsou vertikálně uspořádané a jasně přidělené.

Management společnosti představuje jednatel a odborní ředitelé. Na této úrovni se tvoří rozhodující řešení schválené vlastníky organizace.



Obrázek 6. Organizační struktura společnosti Nanotara s.r.o. (Zdroj: vlastní úprava na základě interních dokumentů Nanotara s.r.o.)

Úsek správy odpovídá za infrastrukturu, kvalitu, strategii a rozvoj společnosti.

Finanční ředitel odpovídá za účetní oddělení.

Provozní útvar zajišťuje efektivní výrobu produktů na míru přání kupujících, stará se o skladování a logistiku.

Obchodní útvar zabezpečuje prodejní činnost, pečuje o zákaznickou síť. Zároveň obchodní ředitel odpovídá za oddělení marketingu, které podporuje prodeje širokou škálou aktivit, například vytvářením podpory prodeje přes e-shopy nebo zastřešením vývojové aktivity společnosti.

Činnosti, které nejsou pro společnost opodstatněné nebo nespádají do kmenových aktivit, podnik řeší formou outsourcingu.

Výkon statutárního organu vykonává valná hromada a pověřený jednatel.

V současné době je ve společnosti zaměstnáno 137 lidí.

5.3 Místo personálního oddělení ve společnosti

Personální oddělení společnosti zahrnuje:

- ředitele oddělení,
- jeho asistenta,
- personalistu.

Ředitel personálního oddělení a jeho asistent mají za úkol zabezpečovat vzdělávací a rozvojové aktivity zaměstnanců, zajišťovat systém popisů pracovních míst, provádět administrativní a odborné činnosti, organizovat výběrová řízení, nastavovat systém hodnocení a motivace zaměstnanců, organizovat potřebná školení. Při nepřítomnosti ředitele plní jeho povinnosti asistent.

Personalista je přímo podřízen řediteli personálního oddělení. Provádí výběr zaměstnanců, řeší fluktuaci, podílí se na změnách mzdového a benefitního systému, nastavuje adaptační proces.

Nanotara s.r.o. má otevřenou personální politiku, to znamená, že společnost přijímá nové zaměstnance na jakékoli úrovni, ať už na pozici dělníka nebo na pozici vrcholového managementu. Organizace nabízí volná pracovní místa nejenom zkušeným odborníkům, ale také absolventům vysokých škol.

Společnost má následující kritéria a zásady při náboru personálu:

- a. zaměřuje se na silné stránky jednotlivců při hledání nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici;
- b. odmítá přijmout nové zaměstnance, pokud nejsou v současné době potřebné;
- c. zajišťuje, aby jednotlivá vlastnosti pracovníků odpovídají požadavkům pracovního místa;
- d. bere v úvahu vzdělávání, zkušenosti, obchodní dovednosti, profesionalitu a jeho povahu ve prostředí.

Přestože má společnost jasně definovaný proces výběrového řízení a snaží se z předstihem řešit odchody zaměstnanců, někdy se setkává se situací, kdy nutně potřebuje obsadit určité pracovní místo.

Potřeba nového zaměstnance je vždy hodnocena ředitelem společnosti, provozním ředitelem a záleží na změnách rozsahu výroby.

Aby nedocházelo k chybám, vedení společnosti by mělo souběžně s plánováním obecných trendů výrobních změn v organizaci předvídat možnou potřebu personálu a předběžně hledat vhodné kandidáty, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance.



Obrázek 7. Vzájemné propojení personálních činností zaměřených na vzdělávání a rozvoj ve společnosti Nanotara s.r.o. (Zdroj: vlastní úprava na základě interních dokumentů Nanotara s.r.o.)

Základní principy personální práce ve společnosti jsou následující:

1. Přilákat ty nejlepší odborníky.
2. Podporovat dosahování vysokých výsledků.
3. Vytvořit příznivé podmínky pro profesní seberealizaci zaměstnanců.
4. Objektivně hodnotit práci celého týmu a účast každého jedince.
5. Starat se o ochranu zdraví a sociální klima ve společnosti.

6 Analýza vzdělávání a rozvoje ve společnosti

Společnost si uvědomuje, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je velkou konkurenční výhodou, a proto věnuje vzdělávání a rozvoji zaměstnanců velkou pozornost.

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců většinou probíhá v sídle společnosti, kvůli omezeným finančním prostředkům. Doba trvání jednoho vzdělávacího kurzu je nejméně 36 hodin.

Práce je zaměřena na vzdělávací a rozvojové aktivity, které byly zaměstnancům poskytovány v letech 2013–2016.

Tabulka 3. Náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v letech 2013–2016

Rok	Počet zaměstnanců, kteří se zúčastnili vzdělávacích kurzů	Roční náklady	
2013	4	14 000 RUB	6 226 CZK
2014	10	42 000 RUB	18 679 CZK
2015	17	84 000 RUB	37 357 CZK
2016	30	165 000 RUB	73 381 CZK

Zdroj: vlastní úprava na základě interních dokumentů Nanotara s.r.o.

V roce 2013 bylo vzdělávání zaměstnanců zajišťováno v rámci společnosti. V roce 2014 vzrostl počet vzdělávaných zaměstnanců o 6 lidí, ale vzdělávání bylo nadále zajišťováno v rámci společnosti. V roce 2015 se do vzdělávání zapojili pracovníci středního a vrcholového managementu. V roce 2016 bylo z důvodu zakoupení nového zařízení nutné realizovat vzdělávání v oddělení výroby zaměřené na nové technologie. Celkem 24 zaměstnanců odjelo do Moskvy a zúčastnilo se školení v závodě na výrobu kartonů. Účastníci si osvojili nezbytné znalosti a postupy pro používání nového zařízení a své znalosti předali ostatním ve společnosti pomocí asistování na pracovišti. Ve stejném roce společnost investovala do rozvoje středních manažerů a zaměstnanci se zúčastnili vzdělávacích kurzů mimo pracoviště v oblasti řízení lidských zdrojů, vedení pohovorů a skupinové práci. Zároveň se vrcholoví manažeři zúčastnili různých seminářů a workshopů pro vylepšování svých dovedností, a to jak v jiných institucích, tak i pomocí online kurzů.

Vzdělávání ve společnosti Nanotara s.r.o. lze rozdělit do dvou skupin:

- a. **Vzdělávání technického směru** – jedná se o vzdělávací kurzy spojené s osvojením si nového výrobního zařízení, počítačových dovedností, účetních programů, jazykových dovedností, právních znalostí apod. Cílem těchto aktivit je rozvíjet u zaměstnanců odborné znalosti a dovednosti pro vykonávání požadovaných činností a dosahování cílů společnosti.
- b. **Vzdělávání netechnického směru** – je vždy spojeno s rozvojem měkkých dovedností, jako jsou komunikační dovednosti, chování ve skupině, řešení konfliktů, organizační dovednosti apod.

Tabulka 4. Profesionální rozvoj ve společnosti v letech 2013–2016

Typ vzdělávacích aktivit	Počet zaměstnanců			
	2013	2014	2015	2016
Celkový počet zaměstnanců, kteří se zúčastnili školení:	4	10	17	30
Dělníci	4	10	14	24
Střední manažeři	0	0	2	4
Vrcholoví manažeři	0	0	1	2
Celkem si zvýšili kvalifikaci:	4	10	17	30
Mimo pracoviště	0	0	4	9
Na pracovišti	4	10	13	21
Absolvovali kurzy doškolení nebo přeškolení:	4	10	15	25
Základní příprava na povolání	4	10	12	22
Doškolení	4	10	14	24
Přeškolení	0	0	3	6

Zdroj: vlastní úprava na základě interních dokumentů Nanotara s.r.o.

Z tabulky je vidět, že počet zaměstnanců, kteří se zúčastnili vzdělávacích akcí a zvýšili svou kvalifikaci, roste. Rozdíl lze pozorovat zejména v roce 2016, kdy počet lidí, kteří absolvovali kurzy doškolování, přeškolování či základní přípravy na povolání, vzrostl o 10 lidí, což bylo dvakrát více než v předchozím roce.

Přehled o vzdělávacích akcích ve společnosti je uveden v dokumentu o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců a obsahuje následující složky:

- a. cíle vzdělávací akce;
- b. místo a čas provedení;
- c. studijní plán a metody vzdělávání;
- d. podmínky úspěšného absolvování kurzu;
- e. postup pro podání žádostí o školení (od vedoucích pracovníků);
- f. pokyny pro sběr dat a hodnocení vzdělávací akce.

Na základě analýzy interních materiálů týkajících se vzdělávacích a rozvoje akcí ve společnosti a rozhovoru s vedením bylo zjištěno, že většina kurzů a školení organizovaných společností jsou zaměřeny na profesní rozvoj a rozšíření kvalifikace, nikoli na osobní rozvoj.

Během pozorování a rozhovorů bylo zjištěno, že ve společnosti existuje dobře udržovaná kultura a týmový duch, kdy činnosti jednotlivých pracovníků směřují k dosahování cílů společnosti.

Byla sledována souvislost mezi vzdělávacími aktivitami a efektivitou fungování společnosti a byly zjištěny následující výsledky: v roce 2015, kdy vedení společnosti hodně investovalo do rozvoje středních a vrcholových manažerů, hodnota týmové práce vzrostla o 78 %, což v důsledku zvýšilo spokojenost pracovníků s jejich zaměstnáním, zvýšila se produktivita a vzrostl zisk.

V roce 2016 se díky špičkovému školení v Moskvě podařilo vytvořit pozitivní vztah zaměstnanců k novému zařízení a výrazně se snížil jejich odpor k inovacím.

Podle marketingového oddělení společnost neustále usiluje o zlepšení své konkurenceschopnosti a zvyšování svého podílu na trhu. Společnost stále pracuje na kvalitě svých výrobků a dosahuje lepších výsledků díky rozvoji svých pracovníků. Zkoumání fungování společnosti ukazuje, že ve společnosti je dobře nastaven systém řízení lidských zdrojů a ve vztahu k výrobní činnosti.

Důkazem úspěšného fungování společnosti je stabilní fluktuace zaměstnanců, růst podílu na trhu, pokles vadného zboží a snižování výloh. Významných změn společnost dosáhla díky zvýšení kvalifikace pracovníků.

Na základě zkoumání systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti Nanotara s.r.o. lze shrnout, že společnost považuje své zaměstnance za největší bohatství, a proto vynakládá značné úsilí na zlepšování jejich profesního a osobního rozvoje.

7 Vnímání kvality vzdělávání a rozvoje zaměstnanci společnosti

Pro zjištění vnímání kvality vzdělávání a rozvoje ve společnosti ze strany zaměstnanců bylo zvoleno dotazníkové šetření. Použitý dotazník obsahoval 17 uzavřených otázek s možností výběru odpovědi a zaměstnancům společnosti byl zpřístupněn v elektronické podobě prostřednictvím [survio.com](https://www.surveymonkey.com). Otázky byly rozděleny do dvou skupin. První skupina byla zaměřena na identifikaci základních údajů o respondentech – pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délka zaměstnání ve společnosti. Druhou skupinu tvořily otázky zjišťující názory zaměstnanců na systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Dotazník je uveden v příloze č.1.

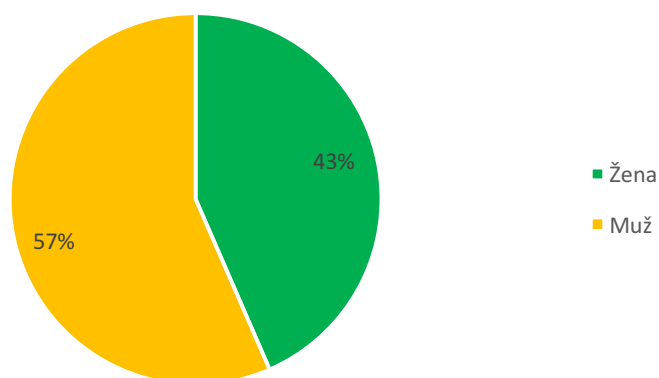
V době šetření ve společnosti pracovalo 137 zaměstnanců a dotazník vyplnilo 46 z nich, což znamená, že návratnost dotazníku byla 34 %.

7.1 Charakteristika respondentů

Pohlaví respondentů

Dotazníkové šetření se zúčastnilo 26 (57 %) mužů a 20 (43 %) žen.

Otázka 1. Pohlaví

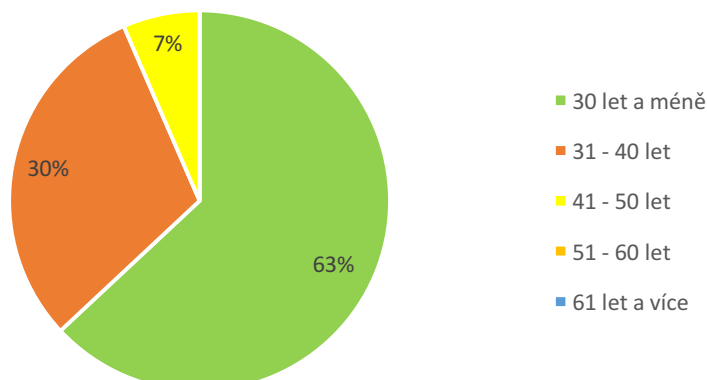


Graf 1. Pohlaví respondentů (Zdroj: autorka)

Věk respondentů

Dotazníkové šetření se zúčastnilo 29 (63 %) respondentů ve věku 30 let a méně, 14 (30 %) respondentů ve věku 31 až 40 let a 3 (7 %) respondentů ve věku 41 až 50 let. Z toho vyplývá, že se jedná o poměrně mladý kolektiv a do rozvojových programů patří i čerství absolventi, kteří nastupují na trh práce převážně s teoretickými znalostmi.

Otázka 2. Do jaké věkové kategorie patříte?

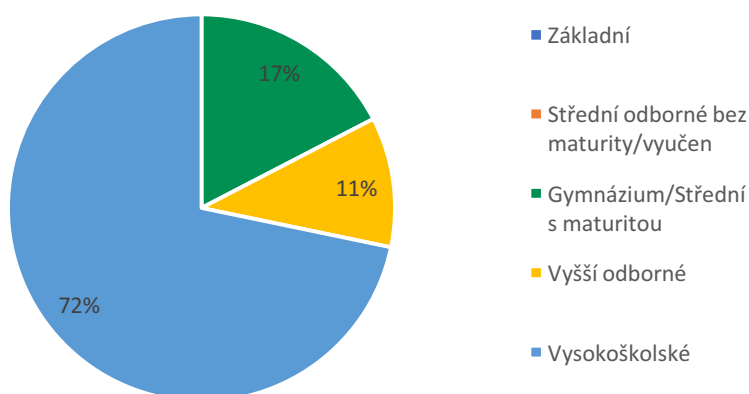


Graf 2. Věk respondentů (Zdroj: autorka)

Vzdělání respondentů

Vysokoškolské vzdělání uvedlo 33 (72 %) respondentů. 5 (11 %) respondentů uvedlo vyšší odborné vzdělání. 8 (17 %) respondentů absolvovalo gymnázium.

Otázka 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

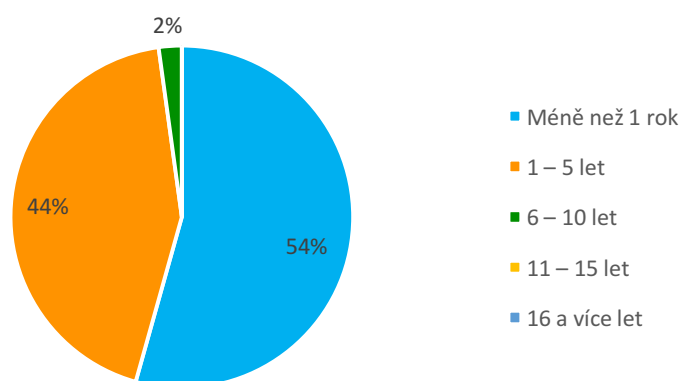


Graf 3. Vzdělání respondentů (Zdroj: autorka)

Délka zaměstnání respondentů ve společnosti

Největší podíl představují zaměstnanci s kratší dobou praxe ve společnosti a to 25 osob (54 %). Druhou velkou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti delší dobu a to 1 až 5 let (44 %). Další skupina jsou respondenti působící v organizaci 6 až 10 let (2 %).

Otázka 4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Nanotara s.r.o.?



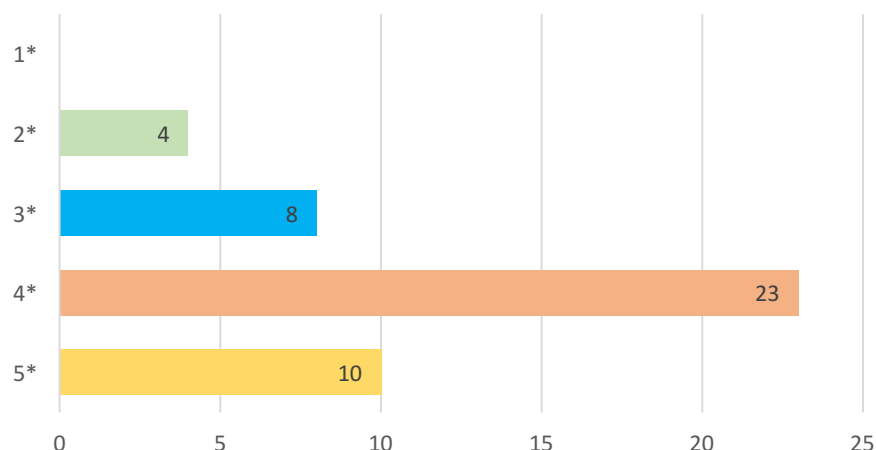
Graf 4. Délka zaměstnání respondentů ve společnosti (Zdroj: autorka)

7.2 Odpovědi respondentů

Zájem společnosti o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Průměr hodnocení zájmu ze strany společnosti o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vzhledem k hvězdičkovému hodnocení je 3,9 což ukazuje dostatečný zájem společnosti o rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců.

Otázka 5. Jak byste ohodnotili zájem ze strany společnosti o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců? (1 - nejnižší, 5- nejvyšší)



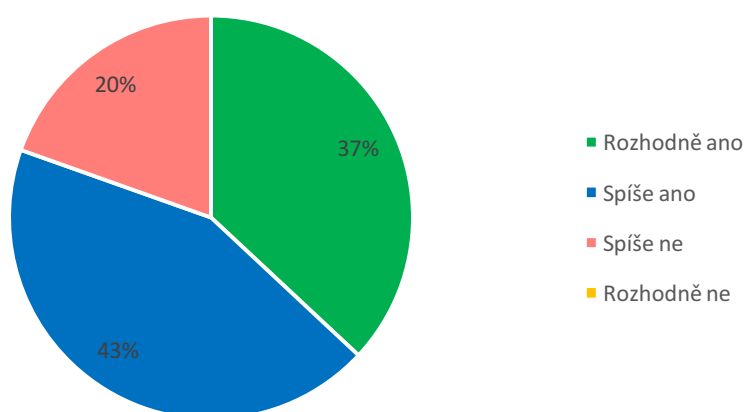
Graf 5. Zájem společnosti o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Zdroj: autorka)

Pozitivní je, že většina dotazovaných ohodnotili rozvojový systém na nejvyšší nebo vysoké úrovni a žádný respondent nepovažuje poskytované firemní vzdělávání na nižší úrovni.

Spokojenost s množstvím informací při nástupu a zaškolením

Naprostá většina zaměstnanců, konkrétně 80 %, byli s množstvím informací při nástupu a zaškolením na pracovní pozici buď plně spokojeni, nebo spíše spokojeni. Z toho vyplývá, že společnost nenechává nové zaměstnance, aby se samostatně zapojili do firmy a zorientovali se. Každopádně 20 % respondentů uvedlo spíše nespokojenost s množstvím informací poskytovaným na začátku a žádný dotazovaný neuvedl naprostou nespokojenost v této oblasti.

Otázka 6. Byli jste spokojeni s množstvím informací při nástupu a zaškolením na pracovní pozici?

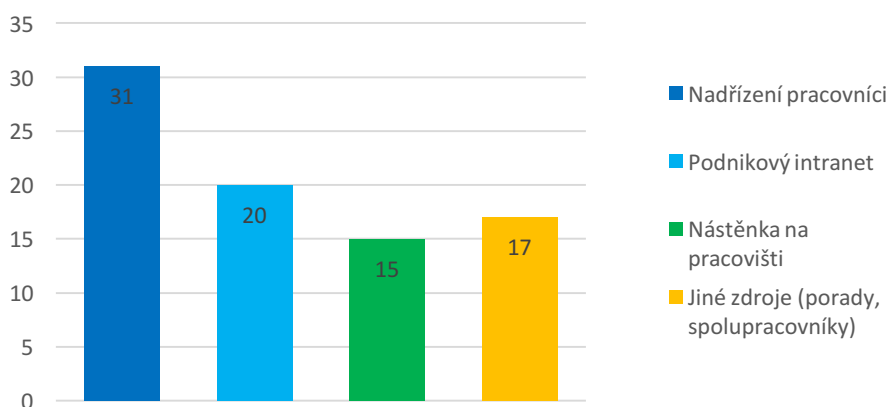


Graf 6. Spokojenost s množstvím informací při nástupu a zaškolením (Zdroj: autorka)

Zdroje informací o vzdělávacích a rozvojových aktivitách

Zdrojem informací o možnostech vzdělávání ve společnosti jsou převážně nadřízení pracovníci, konkrétně 31 zaměstnanců (67,4 %) zvolilo tuto možnost. To je docela patrné, protože na školení mají největší vliv právě vedoucí, kteří oznamují svým podřízeným pomocí intranetu, nástěnek nebo porady. Dalším nosičem oznámení je například podnikový intranet (43,5 %) nebo spolupracovníci.

Otázka 7. Co je pro Vás zdrojem informací o možnostech vzdělávání?



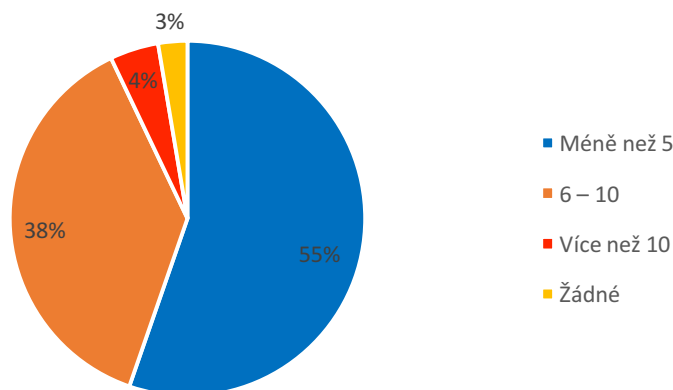
Graf 7. Zdroje informací o vzdělávacích a rozvojových aktivitách (Zdroj: autorka)

Množství vzdělávacích kurzů absolvovaných během minulého roku

Nejvíce respondentů se v minulém roce zúčastnilo méně než 5 vzdělávacích kurzů (55 %), 6 až 10 akcí se zúčastnilo 17 dotazovaných (38 %) a 4 % absolvovali více než 10 školení. Bohužel, zde se objevilo 3 % lidí, které se nezúčastnili žádné vzdělávací akce. Vzhledem k tomu lze posoudit, že nicméně skutečnost ukazuje o probíhajících vzdělávacích aktivitách ve společnosti, jejich počet je přiměřený a netýká se všech zaměstnanců.

Jisté je to, že potřeba vzdělávacích aktivit je stanovena pracovními požadavky, znalostmi a dovednostmi zaměstnanci a jejich praxe v daném oboru. Ale přesto si myslím, že vedení společnosti by mělo uvažovat o vzdělávání a rozvoji každého pracovníka a zvýšit množství nabízených školení.

Otázka 8. Počet vzdělávacích akcí absolvovaných během minulého roku?



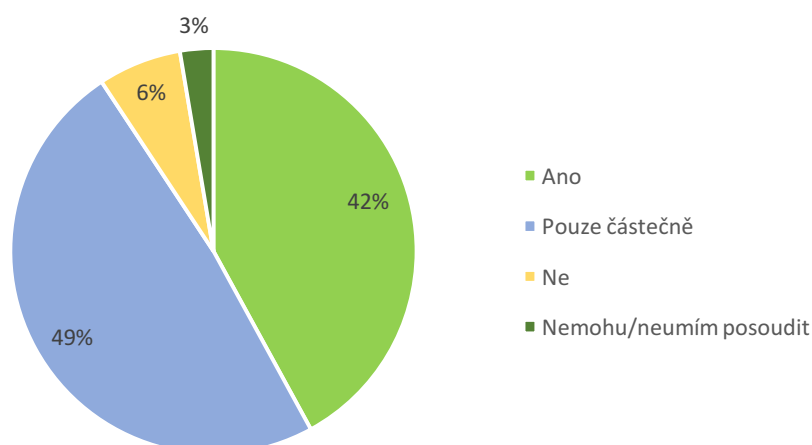
Graf 8. Množství vzdělávacích kurzů absolvovaných během minulého roku (Zdroj: autorka)

Účelnost vzdělávacích a rozvojových programů

Vzdělávací programy ve společnosti mají většinou přínos a nové znalosti se dají uplatnit v praxi. Celkem 41 respondentů si myslí, že znalosti jsou uplatňované částečně (49 %) nebo naplno (42 %). Zbýlých 6 % domnívá, že absolvované programy nejsou přínosem a dalších 2 % dotazovaných nedokáže posoudit přínos vzdělávacích a rozvojových kurzů.

Je tedy zřejmé, že mezi firemními vzdělávacími programy a uplatňováním znalosti v praxi existuje rada vazeb, propojených s cíle společnosti a ochotou se zvýšit kvalifikaci zaměstnanců.

Otázka 9. Jsou pro Vás vzdělávací programy přínosem a uplatněním v praxi?

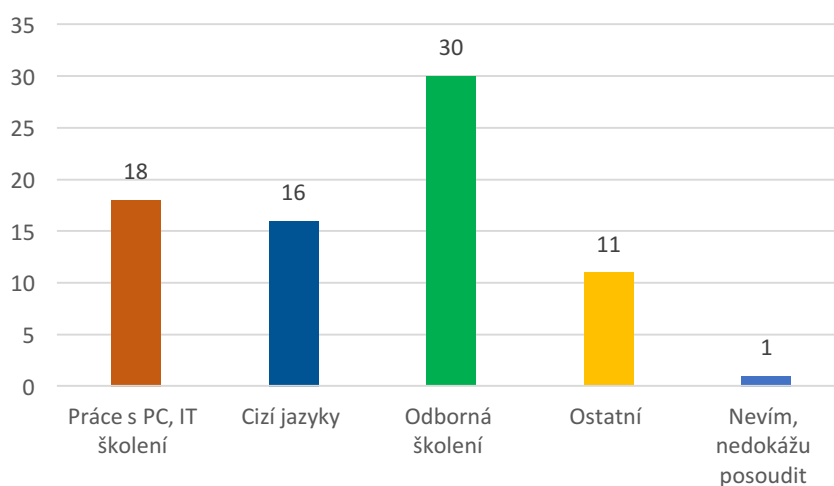


Graf 9. Účelnost vzdělávacích a rozvojových programů (Zdroj: autorka)

Nejpřínosnější vzdělávací a rozvojové programy

Nejpřínosnější jsou pro pracovníci odborná školení (65,2 %), jako například účetní, technické, školení o daních nebo veřejných zakázkách. Dále jsou umístěny vzdělávací programy se týkající práce s PC nebo IT školení (39,1 %) a kurzy cizích jazyků (34,8 %). Mezi ostatní školení spadají např. kurzy první pomoci či BOZP a jsou důležité pro téměř 24 % dotazovaných. Většina nejpřínosnějších školení má dobu trvání až několik dnů a jsou bezprostředně spojeny s úkoly pracovních míst.

Otázka 10. Jaká školení pro Vás jsou/byla nejpřínosnější?



Graf 10. Nejpřínosnější vzdělávací a rozvojové programy (Zdroj: autorka)

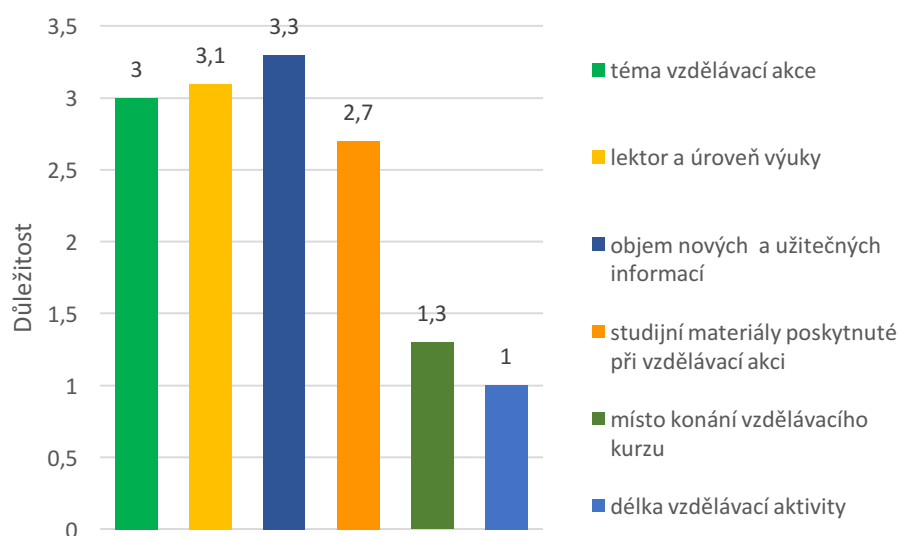
Faktory ovlivňující názor na absolvování vzdělávacího kurzu

V této otázce jsem zjišťovala, které z předem definovaných faktorů má největší vliv při tvorbě názoru na výběr vzdělávacího kurzu. Ze šesti nabídnutých možností vyplynula následující uspořádání:

- objem nových a užitečných informací,
- lektor a úroveň výuky,
- téma vzdělávací akce,
- studijní materiály poskytnuté při vzdělávací akci,
- místo konání vzdělávacího kurzu,
- délka vzdělávací aktivity.

Nejvíce zaměstnance zajímá objem nových a užitečných informací, lektor a úroveň výuky a dále téma vzdělávací akcí. Je to docela patrné, protože s tím se úzce souvisí poskytnutí odborných znalostí a informací. Mezi další faktory patří studijní materiály, které by měly být kvalitně a srozumitelně zpracované. Místo konání vzdělávacího kurzu a jeho délka naopak příliš neovlivňují názor zaměstnance.

Otázka 11. Seřadte vzestupně faktory podle míry ovlivnění Vašeho názoru na absolvování vzdělávacího kurzu

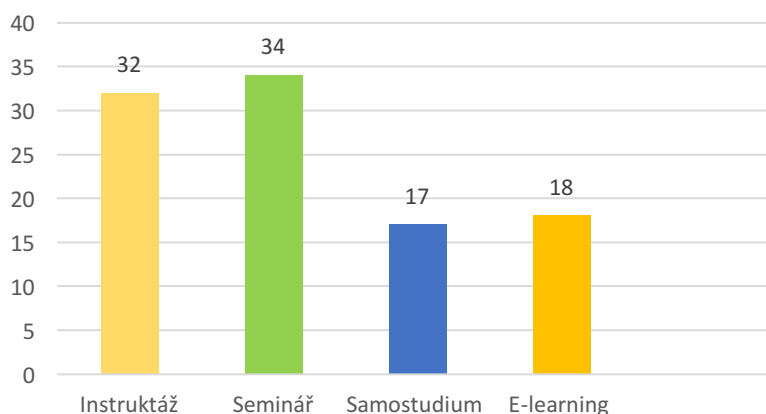


Graf 11. Faktory ovlivňující názor na absolvování vzdělávacího kurzu (Zdroj: autorka)

Nejvhodnější formy vzdělávání

Většina zaměstnanců upřednostňují semináře, kde by mohli zapojovat do procesu a instruktáží, ve kterých důraz je kladen na zprostředkování teoretické informací a faktu. Na dalších místech je dynamické se rozvíjející online forma vzdělávání a samostudium. I přesto, že sebevzdělávání zvolilo dost lidí, tato metoda je docela náročná a podmíněna dodržením určitých individuálních zásad jako odpovědnost, koncentrace, soustavnost apod.

Otázka 12. Jaké formy vzdělávání jsou pro Vás nejvhodnější?

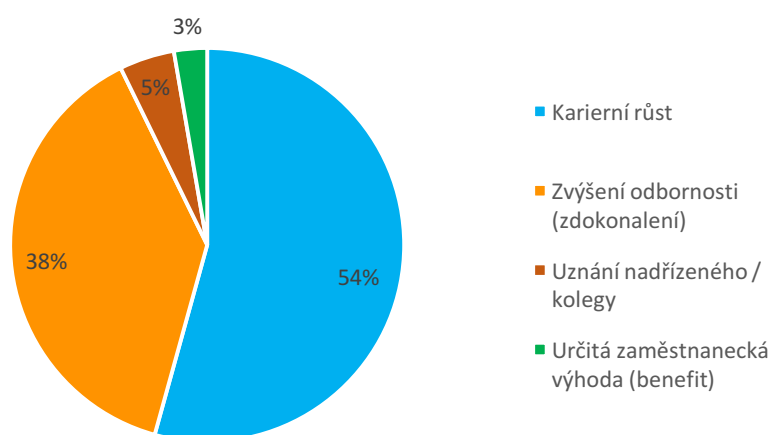


Graf 12. Nejvhodnější formy vzdělávání (Zdroj: autorka)

Zdroje motivace k dalšímu vzdělávání a rozvoji ve společnosti

K dalšímu vzdělávání zaměstnance motivuje především možnost karierního růstu, konkrétně tuto odpověď zvolilo 24 respondentů (52,2 %), dále zvýšení dokonalosti (37 %). Následuje uznání nadřízeného a nejméně dotazované pracovníky motivuje určitá zaměstnanecká výhoda. Z uvedených odpovědí vyplývá, že pro zaměstnance je důležitá perspektiva karierního růstu více než zaměstnanecké benefity. Podle mě to je způsobeno poměrně mladým kolektivem společnosti, kde jsou pracovníci, kteří jsou ambiciózní, cílevědomí a rádi se učí novým věcem.

Otázka 13. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji ve společnosti?

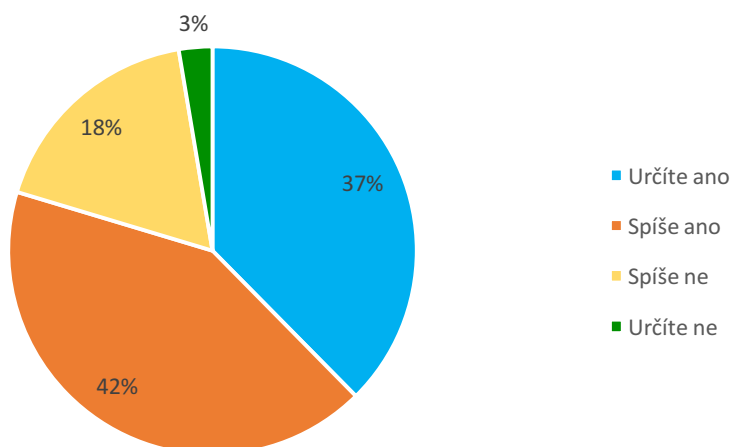


Graf 13. Zdroje motivace k dalšímu vzdělávání a rozvoji ve společnosti (Zdroj: autorka)

Ochota zaměstnanců se podílet na financování vzdělávacích a rozvojových kurzů

Pozitivním faktorem je, že většina zaměstnanců buď plně (42 %) nebo spíše (37 %) se ochotni podílet na financování vzdělávacích aktivit ve firmě. Zbytek dotazovaných nejsou ochotni investovat vlastní prostředky do vzdělávacích a rozvojových programů ve firmě.

Otázka 14. Účastnili byste se kurzů vzdělávání, kdybyste se museli podílet na jejich financování?

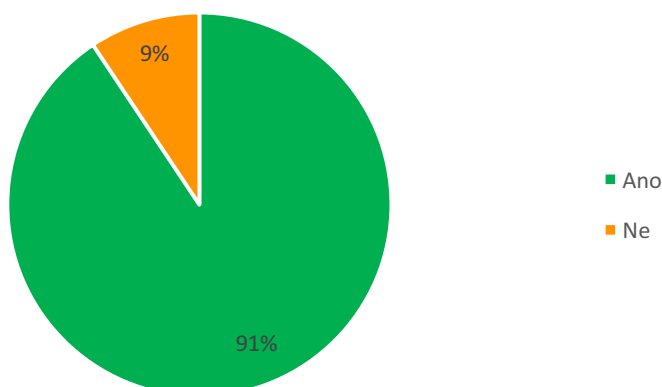


Graf 14. Ochota zaměstnanců se podílet na financování vzdělávacích a rozvojových kurzů (Zdroj: autorka)

Absolvování vzdělávacích kurzů během volného času

Naprostá většina dotazovaných (91 %) se vzdělává mimo své pracovní místo, tedy pouze v rámci vlastní iniciativy. To je velice důležitý výsledek, který potvrzuje touhu zaměstnance k osobnímu rozvoji, neustálému zlepšování a dosahování svých cílů. Zbýlých 9 % pracovníků uvedlo, že se v rámci svého volného času nevzdělává.

Otázka 15. Navštěvujete vzdělávací kurzy i ve svém volném čase?



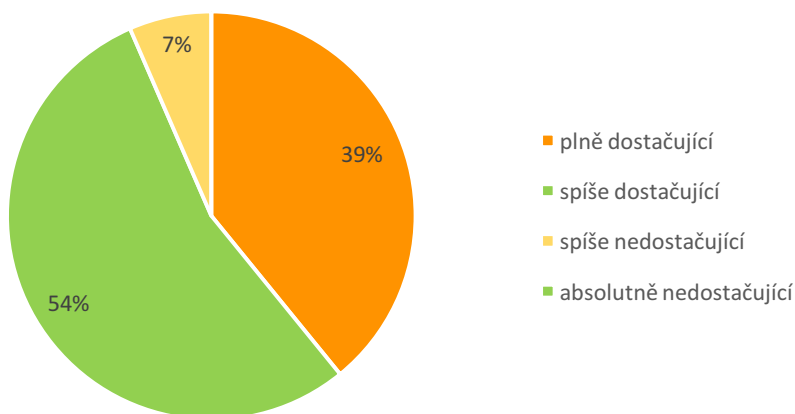
Graf 15. Absolvování vzdělávacích kurzů během volného času (Zdroj: autorka)

Hodnocení současných znalostí

Cílem této otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí své současné znalosti a pomocí následující otázky stanovit oblasti ve kterých by zaměstnanci chtěli nadále rozvíjet.

Víc než půlka dotazovaných (54 %) uvedla, že jsou spíše spokojeni se svými současnými znalosti. 39 % se svými dosavadními znalosti plně spokojení. Pouze malá část respondentů (7 %) pociťují potřebu své schopnosti, znalosti a dovednosti dále rozvíjet. Žádný pracovník nemá pocit, že jeho současné znalosti jsou absolutně nedostačující.

Otázka 16. Jak byste ohodnotili své současné znalosti?



Graf 16. Hodnocení současných znalostí (Zdroj: autorka)

Znalosti a dovednosti žádoucí prohloubení

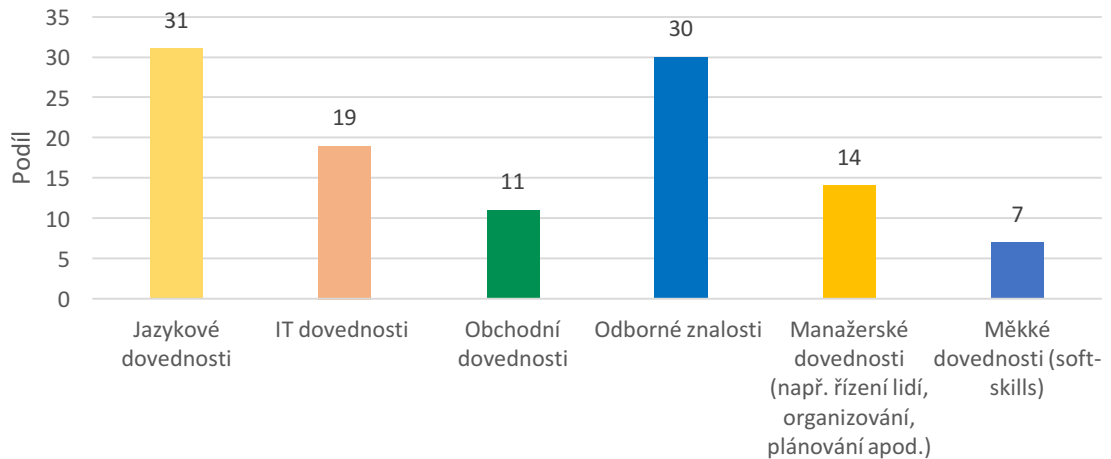
U této otázky zaměstnanci měli na výběr 6 variant a mohli si vybrat znalosti a dovednosti, které by chtěli ve své profesi prohloubit.

Uvádím seřazení školené od nejvíce požadovaných po nejméně:

- a) Jazykové dovednosti
- b) Odborné znalosti
- c) IT dovednosti
- d) Manažerské dovednosti (např. řízení lidí, organizování, plánování apod.)
- e) Obchodní dovednosti
- f) Měkké dovednosti (soft-skills)

Z uvedených odpovědí vyplývá, že největší zájem zaměstnanci mají o zdokonalení svých jazykových dovedností (67,4 %) a zvýšení odborných znalostí (65,2 %). V menší míře je zájem o IT dovednosti (41,3 %), manažerské dovednosti jako např. řízení lidí, plánování, organizování (30,4 %) a obchodní dovednosti (23,9 %). Nejmíň zastoupené oblasti vzdělávání je rozvoj měkkých dovednosti, které zaměstnanci považovali spíše za nezásadní a chtělo by to prohloubit pouze 15,2 % dotazovaných.

Otázka 17. Jaké znalosti a dovednosti byste chtěli ve své profesi prohloubit?



Graf 17. Znalosti a dovednosti žádoucí prohloubení (Zdroj: autorka)

8 Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky, které byly zjištěny realizovaným dotazníkovým šetřením ve vybrané společnosti bych chtěla zaměřit na následující oblasti:

- a. Zájem společnosti o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců,
- b. Spokojenost s informovaností o školeních a jejich absolvováním,
- c. Přínos vzdělávacích akcí a jejich uplatnění v praxi,
- d. Upřednostňované formy vzdělávání,
- e. Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání,
- f. Hodnocení současných znalostí.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 46 zaměstnanců. Mezi respondenty bylo 57 % mužů a 43 % žen, přičemž nejčastěji zastoupenou věkovou skupinou byli zaměstnanci ve věku 30 let a méně a většina z nich (72 %) má vysokoškolské vzdělání. Z šetření také vyplývá, že se jedná o poměrně mladý kolektiv, který je motivován ke zlepšení vzdělávací situace ve společnosti.

Podle **hodnocení zajmu podniku o vzdělávání a rozvoj svých pracovníků** se dá říci, že většina zaměstnanců hodnotí systém vzdělávání na nejvyšší nebo vysoké úrovni a celkový průměr činí 3,9 z 5. Pozitivní je, že 80 % pracovníků byli spokojeni s množstvím informací při nástupu do práce a společnost pomáhá novým zaměstnancům zapojit se do pracovního procesu.

Nejčastějším **zdrojem informací o nabízených školeních** jsou vedoucí pracovníci a dále informace na intranetu, nástěnce nebo jiné zdroje.

Většina respondentů uvedla, že vzdělávací programy ve společnosti pro ně mají **přínos** a nové znalosti plně nebo částečně uplatňují v praxi. Odborná školení jsou pro zaměstnance nejpřínosnější, konkrétně to uvedlo 65,2 % respondentů. Na dalších místech se umístily IT školení a vzdělávací programy týkající se práce z PC. Při volbě vzdělávacích kurzů zaměstnanec nejvíce zajímá objem nových a užitečných informací, lektor a úroveň výuky a téma. Zároveň jsou ochotni se vzdělávat mimo společnosti a delší dobu.

Za **nejvhodnější formy vzdělávání** respondenti považovali semináře a instruktáž. Také dost respondentů zvolilo formu samostudia. 91 % respondentů uvedlo, že se vzdělává mimo své pracovní místo a v rámci vlastní iniciativy.

Z výsledků lze soudit, že **zaměstnanci jsou motivovaní** k osobnímu rozvoji, zlepšování a dosahování svých cílů. K dalšímu vzdělávání zaměstnanec nejvíce motivuje možnost karierního růstu a zvýšení odbornosti, nejméně zaměstnanecké výhody. Kromě toho je většina zaměstnanců ochotna podílet se na financování podnikových školení. Je to dáno poměrně mladým kolektivem společnosti, pro který je důležitá perspektiva karierního růstu.

Své **současné znalosti** zaměstnanci hodnotí spíše jako dostačující, konkrétně to uvádí 54 % respondentů. 39 % respondentů si myslí, že jejich dosavadní znalosti jsou plně dostačující. Pouze malá část respondentů má pocit potřeby své znalosti a dovednosti rozvíjet. Mezi školení, které by zaměstnanci nejvíce uvítali jsou programy zaměřené na prohloubení jazykových dovedností, odborných znalostí, manažerských dovedností a práce s PC.

Na základě shrnutí dotazníkového šetření a zkoumání vnitropodnikového klimatu lze vyjádřit silné a slabé stránky systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti Nanotara s.r.o. pomocí SWOT analýzy a následně navrhnout možná opatření vedoucí ke zlepšení vzdělávacích aktivit a jejich větší efektivitě.

Tabulka 5. SWOT analýza systému vzdělávání ve společnosti

Strengths – silné stránky	Weaknesses – slabé stránky
<p>Neustálý zájem vedení o zlepšování svých pracovníků.</p> <p>Velká motivace zaměstnanců k profesnímu a osobnímu rozvoji.</p> <p>Přínos vzdělávacích aktivit a jejich uplatňování v praxi.</p> <p>Velký počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.</p>	<p>Poměrně velký počet zaměstnanců s delší dobou praxe min než 5 let.</p> <p>Počet čerstvých absolventů pouze s teoretickými znalostmi.</p> <p>Nespokojenost některých zaměstnanců s množstvím informací při nástupu.</p> <p>Neúplné rozpoznání potřeb vzdělávání.</p>
Opportunities – příležitosti	Threats – hrozby
<p>Efektivní využití nového zařízení pomocí získaných znalostí.</p> <p>Zařazení všech zaměstnanců do vzdělávacích programů.</p> <p>Zvyšování počtu vzdělávacích kurzů.</p> <p>Prohloubení jazykových a odborných dovedností.</p>	<p>Existence zaměstnanců, kteří se přes rok nezúčastnili vzdělávacích akcí.</p> <p>Nedostatek školení zaměřených na osobní rozvoj.</p> <p>Částečné uplatňování některých absolvovaných kurzů.</p>

Zdroj: autorka

9 Návrhy na zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Nanotara s.r.o. je vhodně nastavený, přesto je možné uvést několik návrhů na zlepšení.

1. Rozšířit a obohatit naplň vzdělávacích kurzů

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou motivovaní se nadále vzdělávat a rozvíjet, a zároveň je většina z nich ochotna investovat do vzdělávání a rozvoje vlastní prostředky, bylo by vhodně rozšířit a obohatit naplň vzdělávacích kurzů. Aby si zaměstnanci z absolvovaných programů odnesli víc znalostí a dovedností, měla by společnost preferovat metody jako instruktáž nebo seminář. V odpovědích se vyskytovaly požadavky na zavedení vzdělávacích aktivit se zaměřením na výuku cizích jazyků, zdokonalování odborných znalostí nebo práci s PC.

2. Provádět školení zaměřené na osobní rozvoj

Ze zjištěných údajů vyplývá, že cestou ke zlepšení by mohla být školení zaměřená jak na profesní, tak na osobní rozvoj. Souvisí to s tím, že osobní rozvoj je podmínkou perspektivního karierního růstu, o kterém uvažuje většina zaměstnanců, ale rozhovor s vedením ukázal, že společnost podobná školení skoro neprovádí.

3. Průběžně testovat osvojené znalosti zaměstnanců

Vhodným způsobem zvýšení přínosu vzdělávacích aktivit je průběžné testování během kurzu. Tímto způsobem lze zjistit, zda si zaměstnanci skutečně osvojili a zažili nezbytné znalosti a dovednosti. Zároveň by průběžné testování mohlo zvýšit motivaci zaměstnanců k dosažení lepších výsledků ve vzdělávacím programu.

4. Vytvořit podmínky podporující uplatňování nových znalostí

Klíčovou otázkou při výběru vzdělávacích programů a metod je následné uplatnění osvojených znalostí a dovedností v praxi. Šetření ukázalo, že jsou zaměstnanci, kteří považují osvojené znalosti a dovednosti za částečné nebo spíše neuplatněné v praxi. Proto by společnost měla vytvořit podmínky podporující uplatňování osvojených znalostí a dovedností v praxi, například formulováním nových úkolů nebo změnou požadovaných činností pracovních míst, a zároveň by praktické využití osvojených znalostí a dovedností měla brát v úvahu v průběhu hodnocení výsledků práce zaměstnanců.

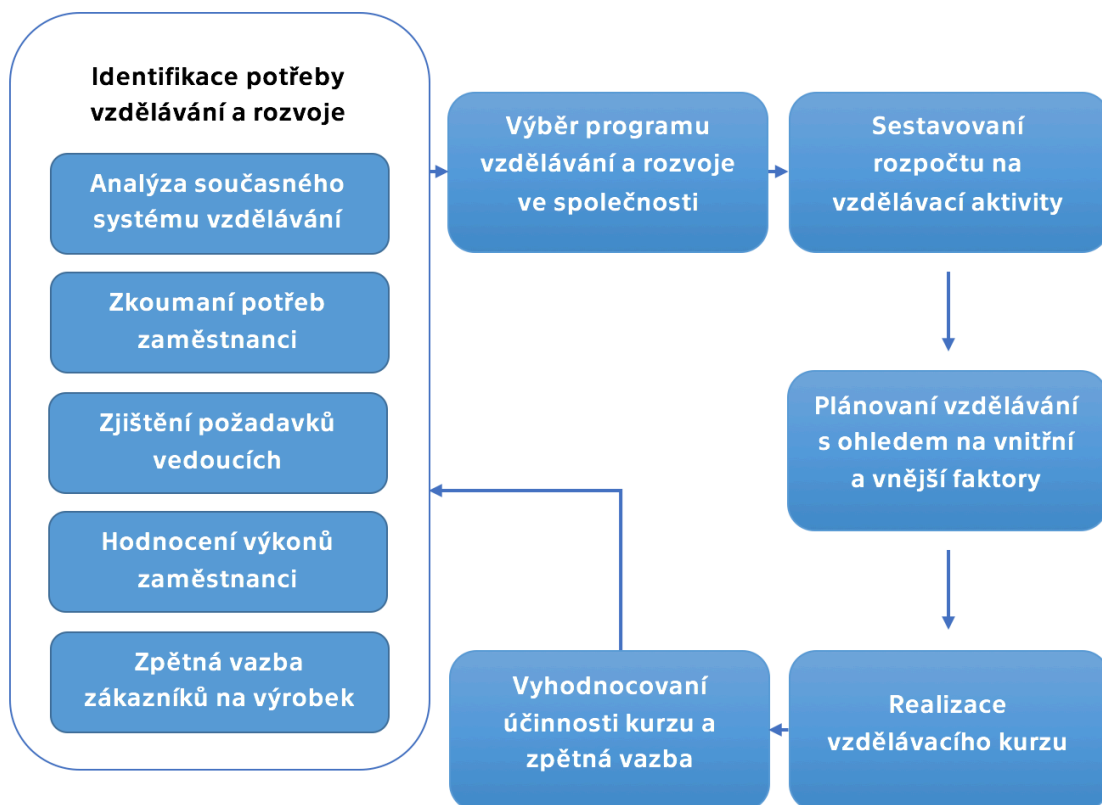
5. Zavést program na udržení zaškolených zaměstnanců

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že ve společnosti jsou zaměstnanci převážně lidé s dobou práce na daném místě méně než 5 let. Samozřejmě, je to dáno dobou existence společnosti a poměrně mladým kolektivem, avšak pro společnost je často obtížné udržet zaměstnance, kteří absolvovali školení a zvýšili si kvalifikaci. Proto by za

účelem snížení rizika ztráty zaškolených zaměstnanců měla společnost zavést speciální odměnu za zdokonalování profesních znalostí, poskytovat možnosti dalšího rozvoje a karierního růstu.

Bez ohledu na to, že ve skutečnosti společnost nabízí řadu vzdělávacích aktivit, ne všichni zaměstnanci jsou se svými dosavadními znalostmi plně spokojeni, a proto by společnost měla v nabízení potřebných školení pokračovat.

Pro zlepšení vzdělávání by při plánování a realizaci vzdělávacích kurzů bylo vhodné postupovat podle schéma na obrázku 8.



Obrázek 8. Cyklus vzdělávání zaměstnanců ve společnosti (Zdroj: autorka)

Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nezbytným prvkem všech vyspělých organizací, protože si uvědomují význam lidského kapitálu. Lidé disponující potřebnými znalostmi a dovednostmi jsou jedním z klíčových činitelů úspěšného fungování jakékoli organizace. Vedení organizace by mělo považovat investice do lidského kapitálu za investice do zásadních zdrojů, které organizaci umožní využívat nejnovější technologie a být konkurenceschopnější.

Rostoucí role vzdělání při zvyšování efektivity fungování organizací a rozvoji pracovního potenciálu zaměstnanců je způsobena následujícími faktory:

- a. Vzdělávání zaměstnanců je důležitým faktorem k dosažení strategických cílů organizace.
- b. Vzdělávání je základním nástrojem ke zvýšení hodnoty lidských zdrojů.
- c. Bez včasné odborné přípravy je obtížné dosáhnout nutných změn v organizaci.

Aby vzdělávací akce měly pozitivní výsledky, musí být zaměstnanci motivováni se dále vzdělávat a rozvíjet. Proto by měla organizace vytvářet nezbytné podmínky pro motivaci zaměstnanců, zabezpečovat kvalitní systematické kurzy a neustále provádět rozvojové aktivity. Tím by mohla zvýšit počet nových nápadů a myšlenek.

Kromě toho, možnost vzdělávání se má v organizaci vliv na rozhodování lidí při výběru zaměstnání, jelikož profesní rozvoj přispívá k osobnímu rozvoji člověka a posiluje jeho sebevědomí. Zároveň se však lidé se získáním nových znalostí a dovedností stávají konkurenceschopnější na trhu práce a organizace musí řešit problémy s jejich udržením.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Nanotara s.r.o. a navrhnout možná zlepšení.

Systém vzdělávání ve společnosti byl zkoumán na základě analýzy interních dokumentů, rozhovoru s vedením společnosti a dotazníkovým šetřením, které bylo realizováno mezi zaměstnanci společnosti.

Na základě získaných informací byly identifikovány silné a slabé stránky systému vzdělávání ve společnosti pomocí SWOT analýzy, které následně sloužily jako podklad pro vypracování návrhu pro personální oddělení a vedení společnosti s cílem zefektivnit proces systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že společnost klade patřičný důraz na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou motivováni zlepšovat se a hodnotí systém vzdělávání pozitivně. Absolvovaná školení jsou pro ně většinou přínosná a nové znalosti plně nebo částečně uplatňují v praxi.

Bylo zjištěno, že vzdělávací a rozvojové programy mají vliv nejenom na zvýšení tržeb, ale zároveň přináší společnosti řadu dalších pozitivních výsledků:

1. Umožňuje rozvíjet potenciál každého jednotlivce.
2. Přispívá k budování týmu a zlepšení sociálně-psychologického klima kolektivu.
3. Snižuje podíl vadného zboží.
4. Posiluje loajalitu zaměstnanců organizace.
5. Zajišťuje kontinuitu ve vedení.
6. Přitahuje nové zaměstnance.
7. Vytváří požadované vzory chování a odpovídající organizační kulturu vedoucí k úspěšnému dosažení organizačních cílů.

Nedostatky systému vzdělávání spočívají v rozpoznávání potřeb vzdělávání a rozvoje, v nedostatečném počtu školení zaměřených na osobní rozvoj a v existenci zaměstnanců, kteří se přes rok nezúčastnili žádného školení.

Proto by společnost měla rozšířit a obohatit naplň vzdělávacích kurzů a zajistit, aby se do vzdělávání aktivně zapojili všichni zaměstnanci. Vedení by mělo především uvažovat o instruktáži nebo semináři a poskytovat vzdělávací kurzy se zaměřením na výuku cizích jazyků, práci s PC a zlepšení odborných znalostí.

Další cestou ke zlepšení by mohla být školení orientovaná na osobní rozvoj, jelikož jsou důležitým faktorem přispívajícím ke kariernímu růstu. Také je třeba průběžně testovat osvojené znalosti a dovednosti zaměstnanců a vytvářet podmínky podporující uplatňování nových znalostí a dovedností v praxi.

S ohledem na problémy společnosti udržet zaměstnance, kteří prošli vzděláváním, by vedení podniku mělo zavést programy udržení zaměstnanců s cílem snížení rizika ztráty zaškolených zaměstnanců, a to pomocí speciálních benefitů a možností karierního růstu.

Vzhledem k možnostem společnosti a motivaci zaměstnanců by realizace navrhovaných zlepšení neměla být problematická.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5

BAZAROVA, T., EREMINA, B., 2002. *Upravlenie personalom: Uchebnik dlja vuzov*. Moskva: JuNITI. 2-e izd., pererab. i dop. 560 s. ISBN 5-238-00290-4

EGEROVÁ, D., 2012. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0139-0

FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Management. ISBN 978-80-247-3067-7

HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

KIBANOVA, A., 2005. *Upravlenie personalom organizacii*. 3-e izd., dop. i pererab. Moskva.: INFRA-M, 638 s. ISBN 5-16-002273-2

KLEIBL, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 264 s. ISBN 80-717-9389-2

KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J., 2009. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

ŠIKÝŘ, M., NĚMEC, O., 2013. *Upravlenije personalom organizacii*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1933-3.

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

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8

YEO, R. K., LI, J., 2011. *Working out the quality of work life: a career development perspective with insights for human resource management*. Human Resource Management International Digest., vol. 19, iss: 3

Internetové zdroje

Euroskop.cz, 2010. *Evropská regionální Fóra. Vzdělání a trh práce. Respekt institut, o.p.s.* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: http://www.euroskop.cz/gallery/37/11326-vzdelani_a_trh_prace.pdf

Ročenka konkurenceschopnosti ČR 2006–2007, 2007. [online]. Praha: Národní vzdělávací fond. Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/rocenka-konkurenceschopnosti-ceske-republiky-2006-2007>

Thismanagement.ru, 2017. *Obuchenie personala kak faktor povyshenija ehffektivnosti proizvodstva.* Thismanagement.ru [online]. © 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.thismanagement.ru/thn-306.html>

Přílohy

Příloha 1. Otázky rozhovoru

Otázky, které byly položeny v průběhu rozhovoru s vedením společnosti Nanotara s.r.o. na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“:

1. Jaký je Váš názor na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Nanotara s.r.o.?
2. Myslíte si, společnost ke vzdělávání a rozvoji pracovníků přistupuje zodpovědně?
3. Jaké je místo personálního oddělení v organizační struktuře společnosti?
6. Členíte nějak vzdělávací a rozvojové programy?
7. Jakým způsobem je ve firmě evidován přehled o vzdělávacích akcích?
8. Kromě zdokonalování tvrdých dovedností, spadá do oblasti firemního vzdělávání školení zaměřené na osobní rozvoj zaměstnanců?
9. Jaké metody a formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou nejčastěji uplatňovány ve Vaší společnosti?
10. Jakým způsobem je zjišťována účelnost vzdělávacích programů?
11. Jak ve společnosti probíhá vyhodnocování výsledků vzdělávacích a rozvojových programů?
12. Jsou získané znalosti dobře uplatňované v praxi?
13. Jakým způsobem probíhá financování kurzů v rámci vzdělávání a rozvoje?
14. Musí se zaměstnanci podílet na financování školení?
15. Jak mají podle Vašeho názoru, vzdělávací a rozvojové akce pro zaměstnanci vliv na efektivitu fungování společnosti?
16. Proč si myslíte, že má smysl zaměstnance vzdělávat a rozvíjet?
17. Jak vnímáte celkovou atmosféru a pracovní prostředí ve společnosti Nanotara s.r.o.?

Příloha 2. Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou bakalářského studia oboru Řízení a ekonomika průmyslového podniku na Českém vysokém učení technickém v Praze. V současné době zpracovávám bakalářskou práci na téma

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude využitý při zpracování praktické části o společnosti Nanotara s.r.o.

Za Vaši ochotu děkuji.

1. Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) 30 let a méně
- b) 31 - 40 let
- c) 41 - 50 let
- d) 51 - 60 let
- e) 61 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední odborné bez maturity/vyučen
- c) Gymnázium/Střední s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Nanotara s.r.o.?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 – 15 let
- e) 16 a více let

5. Jak byste ohodnotili zájem ze strany společnosti o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců?

(1 - nejnižší, 5- nejvyšší)

6. Jak jste byli spokojeni s množstvím informací při nástupu a zaškolením na pracovní pozici?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

7. Co je pro Vás zdrojem informací o možnostech vzdělávání?
- g) Podnikový intranet
 - h) Nadřízení pracovníci
 - i) Nástěnka na pracovišti
 - j) Jiné zdroje (porady, spolupracovníky)
8. Počet vzdělávacích akcí absolvovaných během minulého roku?
- a) Méně než 5
 - b) 6 – 10
 - c) Více než 10
 - d) Žádné
9. Jsou pro Vás vzdělávací programy přínosem a uplatněním v praxi?
- a) Ano
 - b) Pouze částečně
 - c) Ne
 - d) Nemohu/neumím posoudit
10. Jaká školení pro Vás jsou/byla nejpřínosnější? (možné zvolit víc variant)
- 6. Práce s PC, IT školení
 - 7. Cizí jazyky
 - 8. Odborná školení
 - 9. Ostatní
 - 10. Nevím, nedokážu posoudit
11. Seřadte vzestupné faktory podle míry ovlivnění Vašeho názoru na absolvování vzdělávacího kurzu
- téma vzdělávací akce
 - lektor a úroveň výuky
 - objem nových a užitečných informací
 - studijní materiály poskytnuté při vzdělávací akci
 - místo konání vzdělávacího kurzu
 - délka vzdělávací aktivity
12. Jaké formy vzdělávání jsou pro Vás nejvhodnější? (možné zvolit více variant)
- Instruktaž
 - Seminář
 - Samostudium
 - E-learning
 - Žádná

13. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji ve společnosti?
- a) Karierní růst
 - b) Zvýšení odbornosti (zdokonalení)
 - c) Uznání nadřízeného / kolegy
 - d) Určitá zaměstnanecká výhoda (benefit)
14. Účastnili byste se kurzů vzdělávání, kdybyste se museli podílet na jejich financování?
- a) Určíte ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určíte ne
15. Navštěvujete vzdělávací kurzy i ve svém volném čase?
- a) Ano
 - b) Ne
16. Jak byste ohodnotili své současné znalosti?
- a) plně dostačující
 - b) spíše dostačující
 - c) spíše nedostačující
 - d) absolutně nedostačující
17. Jaké znalosti a dovednosti byste chtěli ve své profesi prohloubit?
- a) Jazykové dovednosti
 - b) IT dovednosti
 - c) Obchodní dovednosti
 - d) Odborné znalosti
 - e) Manažerské dovednosti (např. řízení lidí, organizování, plánování apod.)
 - f) Měkké dovednosti (soft-skills)

Seznam obrázků

Obrázek 1. Kvalita terciárního vzdělání z hlediska potřeb konkurenceschopné ekonomiky	13
Obrázek 2. Základní cyklus systematického vzdělávání a rozvoje	16
Obrázek 3. Rozšířena 3600 zpětná vazba	22
Obrázek 4. Faktory ovlivňující výběr vhodné metody vzdělávání	24
Obrázek 5. Logo společnosti Nanotara s.r.o.	30
Obrázek 6. Organizační struktura společnosti Nanotara s.r.o.	32
Obrázek 7. Vzájemné propojení personálních činností zaměřených na vzdělávání a rozvoj ve společnosti Nanotara s.r.o.	34
Obrázek 8. Cyklus vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1. Metody vzdělávání na pracovišti.....	25
Tabulka 2. Metody vzdělávání mimo pracoviště	27
Tabulka 3. Náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v letech 2013–2016.....	34
Tabulka 4. Profesní rozvoj ve společnosti v letech 2013–2016	35
Tabulka 5. SWOT analýza systému vzdělávání ve společnosti.....	49

Seznam grafů

Graf 1. Pohlaví respondentů	37
Graf 2. Věk respondentů.....	38
Graf 3. Vzdělání respondentů.....	38
Graf 4. Délka zaměstnání respondentů ve společnosti	39
Graf 5. Zájem společnosti o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	39
Graf 6. Spokojenost s množstvím informací při nástupu a zaškolením	40
Graf 7. Zdroje informací o vzdělávacích a rozvojových aktivitách	40
Graf 8. Množství vzdělávacích kurzů absolvovaných během minulého roku	41
Graf 9. Účelnost vzdělávacích a rozvojových programů.....	42
Graf 10. Nejprínosnější vzdělávací a rozvojové programy.....	42
Graf 11. Faktory ovlivňující názor na absolvování vzdělávacího kurzu	43
Graf 12. Nejvhodnější formy vzdělávání	44
Graf 13. Zdroje motivace k dalšímu vzdělávání a rozvoji ve společnosti	44
Graf 14. Ochota zaměstnanců se podílet na financování vzdělávacích a rozvojových kurzů.....	45
Graf 15. Absolvování vzdělávacích kurzů během volného času.....	45
Graf 16. Hodnocení současných znalostí.....	46
Graf 17. Znalosti a dovednosti žádoucí prohloubení.....	47

