

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza systému firemního vzdělávání ve společnosti
Manpower

Analysis of the system of education in
Manpower company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Eva Škorňová

HANA

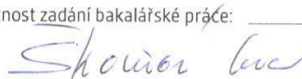
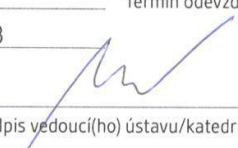
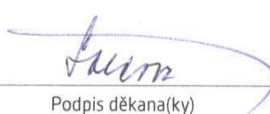
DUDOVÁ

2017

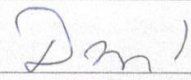
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hana	Jméno:	Dudová	Osobní číslo:	437496
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Analýza systému firemního vzdělávání ve společnosti Manpower		
Název bakalářské práce anglicky:	Analysis system of company education in Manpower company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem bakalářské práce je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání ve společnosti Manpower, popsat proces a metody vzdělávání v této společnosti. Na základě dotazníkového šetření vyhodnotit, zda je systém vzdělávání dobře a efektivně nastaven. Pokud budou zjištěny nedostatky, budou navrženy způsoby řešení, které společnosti pomohou zlepšit systém vzdělávání a jeho efektivitu. PŘÍNOS: Přínosem práce je poskytnutí zpětné vazby o efektivitě vzdělávání v podniku. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Podnikové vzdělávání, Systematické podn.vzd, Metody podn. vzd, Efektivita vz., Trendy v oblasti podn. vzd; 3. Praktická část - Metody vzd, Přístupy vzd, Hodnocení vzd, plánování a realizace vzd, efekt. metody vzd; 4. Závěr a doporučení</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, M., Personální management, KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, BARTOŇKOVÁ, H., Firemní vzdělávání, ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, HRONÍK, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání, TURECKIOVÁ, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách, PALÁN., Výkladový slovník lidské zdroje, PLAMÍNEK, J., Vzdělávání dospělých, BARTÁK, J., Vzdělávání ve firmě, MUŽÍK, Management ve vzdělávání dospělých, BARTOŇOVÁ, H a spol. Andragogika		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Eva Škomňová MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Alena Malá Manpower		
Datum zadání bakalářské práce:	5.1.2017	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

12-04-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

DUDOVÁ, Hana. *Analýza systému podnikového vzdělávání ve společnosti Manpower*. 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: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych především chtěla poděkovat Ing. Evě Škorňové, za odborné vedení práce, trpělivost a cenné rady, které mi poskytla během zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní manažerce Aleně Malé, za ochotu a spolupráci při šetření ve společnosti Manpower, jenž mi pomohlo sestavit praktickou část práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou systému firemního vzdělávání ve společnosti Manpower. Teoretická část charakterizuje podnikové vzdělávání a jeho cíl, popisuje vývoj vzdělávání, zmiňuje význam systematického vzdělávání, zaměřuje se na jednotlivé procesy, metody a hodnocení vzdělávání, popisuje efektivitu vzdělávání. Praktická část se zabývá analýzou dotazníkového šetření průzkumu ve společnosti Manpower. Cílem práce je zjistit, jak je systém vzdělávání v podniku Manpower nastaven, zhodnotit jej a v případě zjištění nedostatků, doporučit návrhy na zlepšení systému vzdělávání ve společnosti Manpower.

Klíčová slova

Analýza, firemní vzdělávání, systém vzdělávání, metody vzdělávání, efektivita vzdělávání, vývoj, vzdělávání

Abstract

The bachelor is deal with the analysis of the system of education in Manpower company. The theoretical part characterizes the enterprise education and objective, describes the development of education, mentions the importance of systematic education, sighting on individual processes, methods and evaluation of education, describes the effectiveness of education. The practical part deals with the analysis of the questionnaire survey exam at Manpower company. The aim of the work is to find out how Manpower's education system is set up, evaluate it and, if there are any deficiencies, recommend suggestions for improving the education system at Manpower company.

Key words

Analysis, company education, education system, methods of education, efficiency of education, development, education

Obsah

Úvod.....	3
1 Podnikové vzdělávání	5
1.1 Definice podnikového vzdělávání.....	5
1.2 Pojetí a význam podnikového vzdělávání.....	6
1.3 Cíl podnikového vzdělávání	7
1.4 Vývoj podnikového vzdělávání	10
1.4.1 Vývoj podnikového vzdělávání od roku 1951 – 1959.....	11
1.4.2 Vývoj podnikového vzdělávání od roku 1960 – 1965.....	11
1.4.3 Vývoj podnikového vzdělávání od 70. let 20. století – počátek 21. století.....	11
2 Systematické podnikové vzdělávání	12
2.1 Identifikace potřeby vzdělávání.....	14
2.2 Plánování vzdělávání	15
2.3 Hodnocení vzdělávání.....	17
3 Metody podnikového vzdělávání	19
3.1 Faktory ovlivňující výběr forem a metod vzdělávání a výběr vzdělavatelů.....	22
3.1.1 Definice forem vzdělávání.....	23
3.1.2 Mezi základní vzdělávací formy patří:.....	23
4 Efektivita vzdělávání.....	24
5 Trendy v oblasti podnikového vzdělávání.....	25
6 Metodologie	28
6.1 Cíl šetření.....	28
6.2 Výzkumné předpoklady.....	28
6.3 Metodologie.....	28
7 Analýza systému podnikového vzdělávání ve společnosti Manpower	29
7.1 Charakteristika společnosti	29
7.1.1 Historie společnosti.....	29
7.1.2 Organizační struktura společnosti.....	30
7.1.3 Hodnoty společnosti.....	30
7.2 Fáze vzdělávacího procesu společnosti.....	30
7.2.1 Identifikace potřeb.....	31

7.2.2	Plánování vzdělávání.....	31
7.2.3	Realizace vzdělávání.....	32
7.3	Metody vzdělávání ve společnosti.....	32
7.4	Vyhodnocování efektivity vzdělávání ve společnosti	33
7.5	SWOT analýza vzdělávacího systému společnosti Manpower.....	33
	SWOT - analýza.....	33
1.1	33	
1.1	34	
8	Dotazníkové šetření	34
8.1	Analýza dotazníkového šetření.....	35
8.1.1	Identifikační otázky.....	35
9	Shrnutí	51
10	Zhodnocení systému a efektivity vzdělávání, návrhy na zlepšení	52
	Závěr	54
	Seznam použité literatury	55
	Seznam obrázků	57
	Seznam tabulek a Grafů	58
	Seznam příloh	59

Úvod

„Konkurenceschopnost podniku, tvoří jen vzdělání zaměstnanci“

Za několik posledních let, se prudce změnila povaha trhu a s ním spojeného podnikatelského prostředí. V důsledku globalizace došlo ke změnám nároků na zaměstnance, které se zvyšují, ke změně nabízeného sortimentu výrobků a služeb na trhu a v neposlední řadě jsou dostupné nové technologie. Osvojené znalosti nestačí, protože vývoj ve všech odvětvích, jde neustále dopředu. V prostředí, kde informace rychle zastarávají, je potřeba si udržet krok s dobou.

Aby si firma udržela konkurenceschopnost na trhu, je třeba, aby vlastnila zodpovědné, flexibilní a samostatně přemýšlející zaměstnance. Znalosti, dovednosti a zkušenosti tvoří potenciál, který nám nikdo nemůže vzít. Soustavný rozvoj a vzdělávání, patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Přestože investice může být značná, vyplatí se, protože se vrátí v podobě spokojených, kvalifikovaných, i výkonných zaměstnanců, kteří plní zájmy zaměstnavatele (Bartoníčková, 2012, s. 6, 7). Proces vzdělávání slouží k upevnění či změně postojů, rozvoji osobnosti, jednání a chování člověka, při uplatňování poznání v sociálních a pracovních vztazích (Barták, 2015, s. 1).

Cílem bakalářské práce je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání ve společnosti Manpower a popsat proces a metody vzdělávání v této společnosti. Na základě dotazníkového šetření zjistit jak je systém nastaven. Při zjištění nedostatku navrhnout způsoby řešení, které společnosti pomohou zlepšit systém vzdělávání a jeho efektivitu. Přínosem práce, je poskytnut zpětnou vazbu podniku, o efektivnosti vzdělávacího systému.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnikové vzdělávání

Jak zmiňuje Vodák, Kucharčíková (2011, s. 13) *"Peter F. Drucker ve svých dílech předpovídal, že vysoce kvalifikovaní lidé budou v podnikání mimořádně žádaní a stále vzácnější. Hovořil o tom, že vzdělávání se stává klíčovým, ba dokonce až jediným zdrojem konkurenční výhody."*

Důležitost, jakou organizace vzdělávání přikládá, vyjadřuje filosofie určité konkrétní organizace. V praxi je však situace postojů firem ke vzdělávání různá a závisí na mnoha faktorech např. na velikosti organizace, majetkové struktuře, na obecných vnějších faktorech, které firmu ovlivňují, na firemní kultuře a personálním marketingu, který firma deklaruje a jak chce být vnímána. V neposlední řadě, zda firma vzdělávání propojuje se svými strategickými cíli. V některých podnicích se domnívají, že zaměstnanci přijdou sami na to, jak se s prací vypořádat, nebo že to odpozorují od svých kolegů a proto používají pasivní přístup. Pokud tyto podniky mají nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, tak se snaží získat pracovníky od firem, které investují do vzdělávání svých pracovníků a překonávají je tím.

Jiné firmy, aniž by si to pořádně promyslely, investují do vzdělávání svých zaměstnanců a to nejvíce, když jsou v rozkvětu. Naopak v době firemní krize, tyto firmy neinvestují na vzdělávání svých pracovníků vůbec.

Organizace s pozitivní filozofií vzdělávání chápou to, že žijí ve světě, kde se dosahuje konkurenčních výhod pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných ve firmě a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí. Uznávají rovněž to, že současné nebo potenciální nedostatky v kvalifikaci mohou ohrozit jejich budoucí prosperitu a růst (Armstrong, 1999, s. 529).

1.1 Definice podnikového vzdělávání

Slovy Armstronga (1999, s. 527), *"Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností."*

Vzdělávání a rozvoj je proces, který zajišťuje organizaci pracovníky, jenž jsou vzdělání, mají zájem se prosadit a jsou odborně vyškolení (Armstrong, 2015, s. 335).

Dále uvádí Palán (2002, s. 157), *"Podnikové (firemní) vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje"*

rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce.“

1.2 Pojetí a význam podnikového vzdělávání

Podnikové (firemní) vzdělávání zaměstnanců, je zaměřeno na vznik a komplementaci pracovních dovedností v širším slova smyslu a také ke vzniku dobré podmínky, pro vzdělávání svých zaměstnanců, dokládá, že vzdělaní a kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro firmu velkým přínosem a bude je v jejich růstu podporovat. Zvyšování konkurenceschopnosti na trhu a zvyšování efektivity a rozvoje podniku jako celku.

Vzdělávání pracovníků v podnicích je součástí celoživotního vzdělávání. Za celoživotní vzdělávání považujeme propojení školního vzdělávání, tj. formální, dále neformální, vzdělávání vytvářeného v průběhu zaměstnání a vzdělávání v rámci každodenního života. Vzdělávání by nemělo probíhat nepravidelně ani náhodně, mělo by být efektivní, zajistit podniku návratnost investovaných nákladů do vzdělávání. Dále by mělo probíhat systematicky a vycházet z podnikové strategie. Je proto nutné, aby spolupracovaly odbory. Vzhledem k vysokým nákladům na vzdělávání, je nutná spolupráce vedoucích pracovníků se zadavatelem vzdělávání v podniku a dále i úzká spolupráce s interními i externími lektory nebo vzdělávacími organizacemi, které program vzdělávání realizují. Pozitiva, ať už krátkodobého či dlouhodobého charakteru, podnik zajistí, když je vzdělávání úzce spjato se strategií, vizí, posláním podniku a pokud je realizováno profesionálním způsobem. K naplnění poslání a vize majitelů podniku by měly směřovat všechny aktivity, které se v podniku uskutečňují. Z vize a poslání podniku, je pak možné odvodit cíle jeho jednotlivých částí od jednotlivců, až po týmy (Koubek, 1997, s. 206).

Aktivity, které značným způsobem ovlivňují vzdělávání v jednotlivých částech podniku, potvrzují jeho strategii (Buckley, 2004, s. 16). Podnikové vzdělávání zahrnuje obnovení rekvalifikace, orientace na pracovníka a doškolení a rozvoj, jenž financuje a realizuje podnik (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82).

Základní příprava na povolání se odehrává převážně mimo organizaci, a to i ta část přípravy na povolání, do které se organizace angažuje. (Příprava mladých lidí v dělnické sféře v učňovských zařízeních vně organizace, tedy její praktická část) ta se netýká zaměstnanců systému vzdělávání organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82).

Orientace je pouze zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na podnik, na kolegy v podniku a práci na pracovním místě, na které byl přiřazen, pomocí zprostředkovaných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce pro kterou byl pracovník do organizace přijat (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82).

Doškolení (prohlubování kvalifikace, training v užším slova smyslu), je další vzdělávání v oboru, jenž na sebe navazuje a kde člověk vykonává práci na svém pracovním místě. Je to proces, kterým se pracovník přizpůsobuje svými znalostmi a dovednostmi novým požadavkům na pracovní místo. Tato potřeba je vyvolána rozvojem metod řízení apod. Doškolení je považováno za významný nástroj, který organizace využívá ke zvýšení výkonů a tím své prosperity. V zahraničí je doškolení chápáno, jako právo zaměstnance (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82).

Přeškolení (rekvalifikace, retraining) je postupné budování pracovních dovedností člověka, které směřují k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, dovedností a zkušeností, které jsou méně, či více odlišné od těch doposud. Neobvyklým příkladem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace, která je zacílena na opětovné zařazení pracovníků se změněnou pracovní schopností ze zdravotních důvodů na výkon jiné práce, buď dlouhodobě, nebo na určitou dobu. V rámci organizace, kde probíhá vzdělávání pracovníků, se odehrává jen ta část rekvalifikace, která je iniciovaná podnikem (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82).

Základním úkolem podnikového vzdělávání je poskytnout a rozšířit svým zaměstnancům rozsah vědomostí, podle konkrétního pracovního místa a zajistit podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po jejich potencionální a osobnostní stránce (Koubek, 2007, s. 152).

1.3 Cíl podnikového vzdělávání

Základním cílem podnikového vzdělávání není pouze rozvoj a osvojování si nových poznatků, znalostí a dovedností, jako je např. odborná kvalifikace, ale především, aby došlo ke změnám v myšlení a motivaci zaměstnanců, kteří jsou nepostradatelní pro další rozkvět firmy a zajistit tak, aby si firma udržela konkurenceschopnost a zvyšovala ji. Prostředkem a podmínkou úspěchu zavádění organizační změny jsou nové znalosti, dovednosti, pracovní návyky a postoje pracovníků. Ať již mají změny podobu postupných, či transformačních změn.

Konkrétní cíle vzdělávání jsou:

- rozvoj schopností zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu;
- pomoc lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace, byla uspokojena z jejich vnitřních zdrojů;

- snížit dobu potřebnou k zácvičku a adaptaci zaměstnanců, kteří začínají pracovat na nově zřízených místech (Hrášková, 2006).

Zavádění organizační změny

Jak uvádí Tureckiová (2004, s. 92), **Opět se vzájemně propojují:**

- Ochoty (motivace) k vynaložení určitého úsilí, potřebného k tomu, aby získal pracovník nové znalosti, rozšiřoval a osvojil si dovednosti, které se pak projeví v pracovním procesu (**„chtít se učit“**);
- Schopností k osvojování si nových pracovních postupů (prostřednictvím nově získaných znalostí a dovedností), které jsou pro implementaci změny rozhodující, ať se již týká nových produktů, nových způsobů práce s lidmi, užívání nových technologií, organizační uspořádání... (**„umět se učit“**);
- Možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech (**„moci se učit“ a naučené používat“**).

K vysokému pracovnímu výkonu tak dochází jedině propojením objektivních a subjektivních podmínek. Motivace k učení a následně k uplatnění naučeného v praxi, hovoří v souvislosti s tímto. Ke změně chování zaměstnanců v práci dochází prostřednictvím systému podnikového vzdělávání a to tehdy, jestliže jsou zaměstnanci motivováni k učení a pokud mají požadované předpoklady. Ke změnám pracovního myšlení, pracovních návyků a způsobů, jak práci odvádět, vedou z výše uvedených předpokladů změny ve struktuře znalostí a dovedností (Tureckiová, 2004, s. 92).

V praxi se vyskytuje pochopitelně paradox – změny jsou součástí osobního i pracovního života každého, ale přesto je vztah ke změnám často záporný a iniciace či přizpůsobení se jim, není nijak veliká. Ke změně, se většina lidí staví v odporu, a nebo vůči ní zůstávají laxní, což by mohlo vést ke sporu mezi jednotlivcem (týmem), který se změně brání, a podnikem, který prochází etapami změn v důsledku svého rozvoje. Tyto změny by neměly zůstat na bázi věčné, jako je např. změna organizační struktury, nebo užívání technologií.

Oproti tomu, jak říká Lewinova teorie „silového pole“ (1951, in Cole, 1996), konflikty jsou vyvolané střetem sil odporu, které se snaží zachovat stabilitu organizace a

hybných sil usilujících o změnu. Každá změna je provázena konflikty. Pokud by mělo ke změně skutečně dojít, je potřeba, aby hybné síly „převážily“ a aby došlo ke změně v chování celého podniku, tedy i těch členů, kteří původně byli vůči změně odolní (Tureckiová, 2004, s. 93).

Podle Tureckiové (2004, s. 93) toho lze ve schodě s Lewinovou teorií, dosáhnout třemi postupnými kroky:

- **„Rozmrazením“ (uvolněním) stávajícího chování** – tj. akceptováním změny;
- **Změnou chování** – tj. osvojením si nových postojů a vzorců chování projevovaných v jednání (obvykle tu hlavní roli sehraje „katalyzátor“ nebo „agent“ změny – tým manažerů podporovaný neformálními lídry);
- **„Zamrazením“ nového chování** – tj. posilováním nových způsobů myšlení práce.

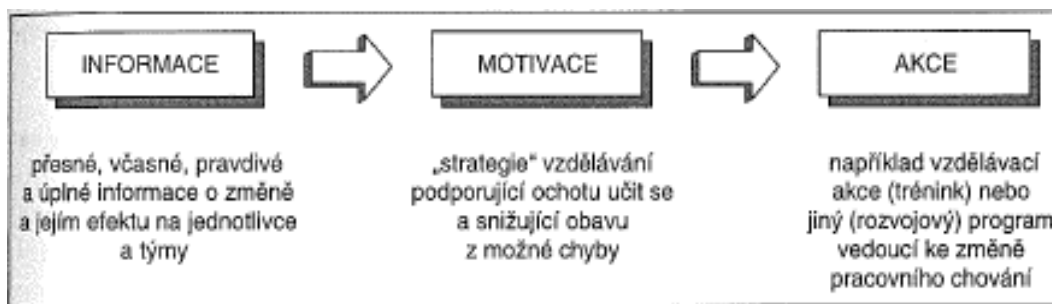
Na první pohled to nemusí být zcela zřejmé, ale souvislost uvedených teorií se systémem podnikového vzdělávání a jeho účinným využitím je bezprostřední.

Vysvětlení: Když zaměstnanci chybí nějaká specifická znalost, nebo dovednost, tak si to sám uvědomuje a usiluje o nápravu prostřednictvím vzdělávací akce, které jsou buď organizovány podnikem, nebo formou samostudia. Prostřednictvím vzdělávací akce zaměstnanec usiluje o nápravu a jeho motivace učít se, je velmi vysoká a v konečném důsledku nejspíš povede ke změnám pracovního chování a návyků. Jiná situace může být v případech, kdy transformující se management, nebo jen „prostě se rozvíjející“ firmy, které usilují o změnu chování zaměstnanců. Oprávněně vyžaduje změnu v pracovním chování zaměstnanců, a proto pořádá vzdělávací akce, díky kterým uspořádává organizační i pracovní podmínky. Někdy předpokládá, že změny v pracovních návycích dosáhne tréninkem, který zajistí ochotu zaměstnanců učít se a transformovat své pracovní chování. „Silami odporu“ se mohou stát právě zaměstnanci a management musí vyhledat nástroje, jak dosáhnout změny a jak o její užitečnosti a smyslnosti přesvědčit zaměstnance.

Na firemním managementu tedy je, aby inicioval změnu pracovního chování, což předpokládá, splnění dvou základních podmínek:

- **Ochota učit se u manažerů samotných** – nejen proklamativní, ale faktická; podnikové vzdělávání nemůže být účinné, tam kde se není ochoten management učit;

Vytvoření takové „nátlakové strategie“ nebo „přesvědčovací kampaně“, která zdolá překážky v ochotě učit se u zaměstnanců, nebo bude tuto ochotu systematicky „nabuzovat“ viz např. transformační leadership (Bartoňková, Šimek, 2002, s. 85).



Obrázek 1 - Schéma strategie efektivního využití systému podnikového vzdělávání při změně pracovního chování na úrovni jednotlivců, nebo týmů

Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 95

Ve firemní praxi se obě pojetí vyskytují a záleží na strategickém záměru firmy, respektive na propojení její strategie, systémů a struktury, který přístup převáží. Lze konstatovat, že tam, kde jsou pro každodenní, průběžné, vzájemné, aktivní, reflektované učení vytvořeny podmínky, a to se promítne do rozvoje a znalostí firmy jako celku a do celkové změny jejího chování, lze dojít k dalšímu přístupu podnikového vzdělávání a to je **„učící se organizace“**. Na základech systému podnikového vzdělávání učící se organizace vyrůstá (Tureckiová, 2004, s. 96).

1.4 Vývoj podnikového vzdělávání

Začátek vzdělávání, se datuje od 19. století. V 50. letech 19. století, se začalo s postupným vzděláváním v některých odvětvích, jako je např. sklářství, hornictví, atd. Mezi první a druhou světovou válkou bylo období rozmachu podnikového vzdělávání. První z nejpropracovanějších systémů navrhla firma Baťa, kde na základě kvalifikovaných pracovníků docházelo k zvyšování produktivity práce a byly objeveny různé způsoby, jak se dále vzdělávat (Palán, 2016).

Rozvojem podnikového vzdělávání byl poznamenán i meziválečný vývoj ČSR. K. Gottwald a J.Chaloupecký z hlediska obsahu, tak i z hlediska organizace a metodiky

zpracovali koncepci vzdělávání pracující mládeže. Nejvíce propracovaným a nejkompexnějším se stal vzdělávací program zaměřující se na zaměstnance a pracovníky (Palán, 2000, s. 121).

1.4.1 Vývoj podnikového vzdělávání od roku 1951 – 1959

V období roku 1951 až 1959 se do organizace a vedení podniku začleňovalo už i podnikové vzdělávání. Na základě dohody, mezi jednotlivými odvětvími a Ústřední radou odborů, bylo založeno řízení a celková odpovědnost za činnost závodních škol práce. „*Stabilizovaných vzdělávacích zařízení podniků a závodů, tak nabývá charakteru závodní školy práce a také se zavazují k intenzivnější péči o hospodářsko-politický a odborový růst co největšího množství pracujících.*“ Pro dělnickou i nedělnickou třídu pracovníků, byly rozšířeny a obohaceny vzdělávací formy, což mělo za důsledek, jak kvantitativní, tak kvalitativní růst závodních škol práce. Přípravné školení, kurzy zvyšování kvalifikace, mezi které se řadily podnikové školy práce novátorů a zlepšovatelů, kurzy technického minima, technické kurzy; dále kurzy zaměstnanců a interní školy. Snaha o specializaci byla charakteristická pro toto období a na jejím základě byly zřízeny instruktáže, speciální a prohlubovací výcviky a přednášky (Livečka, Kubálek, 1978, s. 45 ; Palán, 2000, s. 122).

1.4.2 Vývoj podnikového vzdělávání od roku 1960 – 1965

Toto období bylo především charakterizováno institucionalizací firemního vzdělávání. Těžilo se ze středních odborných škol, podnikových technických škol a podnikových institutů, na úrovni vyšších odborných škol. Již při jejich zakládání se předpokládalo, že funkčnost podnikových institutů a podnikových technických škol je dočasná, protože se na krátkou dobu staly doplněním státních škol. Terčem kritiky se staly hranice mezi státními a podnikovými školami. Nejčastější formou výuky na závodních školách práce, byly účelové kurzy a závodní školy práce zastávaly v podnikovém vzdělávání stále důležitou roli. Hlavní funkcí těchto škol bylo uspořádat vzdělávací kurzy pro dělníky např. k získání odborné kvalifikace a prohloubení odborných znalostí, dále speciální kurzy a kurzy, které sloužily dělníkům k přípravě na konečné učňovské zkoušky. Zjistilo se, že tuto funkci neplní dostatečně (Livečka, Kubálek, 1978, s. 57).

1.4.3 Vývoj podnikového vzdělávání od 70. let 20. století – počátek 21. století

Celosvětově jsou sedmdesátá léta považována za období rozvoje vzdělávání a výchovy dospělých. V ČR zaujímal výchova a vzdělávání dospělých přední příčku,

z toho důvodu, že se stále více pociťovala nutnost celoživotní výchovy člověka a prosazování a realizace jeho potřeb (Livečka, Kubálek, 1978, s. 81).

V 80. letech byla výchova a vzdělávání pracovníků v organizacích souvisle rozčleněna na etapy. Nástupní praxi absolvoval každý nově příchozí pracovník, kde se adaptoval s podnikem. V druhé etapě si zaměstnanec prohluboval své znalosti a schopnosti, prostřednictvím odborného školení (Palán, 2000, s. 167). Ve třetí a poslední etapě, si zaměstnanec samostudiem osvojoval znalosti z oblasti techniky, technologie a vědy, a tím byl podporován a rozvíjen jeho tvořivý a samostatný přístup k dosažení vyšší kvalifikace (Livečka, Kubálek, 1978, s. 93).

V 90. letech probíhala výchova a vzdělávání pracovníků ve státních a družstevních společenských organizacích současně s rozvojem vědy a techniky. V této době se po celém světě stalo pedagogickým trendem vzdělávání dospělých. UNESCO uspořádalo v roce 1985 v Paříži, mezinárodní konferenci o výchově a vzdělávání dospělých, kde se to potvrdilo. Konstatuje se, že znalosti dělníků a kvalifikovaných pracovníků, ve srovnání s tehdejšími technologiemi zastarává zhruba o pět let. Musely se proto aktualizovat a modernizovat kompetence pracovníků, ve vazbě na využívanou techniku a technologii (Palán, 2000, s. 187).

V období 1990 – 1995 došlo k dynamice kultur a restrukturalizaci národního hospodářství. Bohužel v době překotného růstu hospodářství a technického pokroku, zůstávaly v pozadí otázky spojené s etikou podnikání, kvalitou a koncepčností. Důsledkem ekonomických potíží, se mnoho podniků přestalo zabývat vzděláváním, které se pro ně stalo přítěží. Situace se zlepšila v roce 1992, kdy vstoupil na český trh zahraniční kapitál a s ním, i jiný přístup zahraničních firem k podnikání a práci s lidskými zdroji (Livečka, Kubálek, 1978, s. 103).

Docházelo také k pomalému pronikání českých firem na zahraniční trhy a tím se zvýšila potřeba pracovníků s vysokou kvalifikací v řízení podniků a ve výrobě. Současně musely české firmy přizpůsobit organizaci práce a práci s lidskými zdroji podmínkám, které platí na ostatních trzích (Palán, 2000, s. 190).

2 Systematické podnikové vzdělávání

Dle Armstronga (1999, s. 531) *"Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován."*

Jak uvádí Vodák, Kucharčíková (2011, s. 83) **Systematické vzdělávání pracovníků přináší výhody podniku i zaměstnancům:**

- o Stále zlepšuje znalosti, dovednosti i osobnost zaměstnance a jeho kvalifikaci;
- o Bez jakéhokoliv náročného hledání pracovníků na trhu práce, zajišťuje kvalifikované pracovníky. Podle potřeb podniku neustále kompletuje dovednosti a schopnosti zaměstnanců;
- o Mnohem více zlepšuje kvalitu výrobků, pracovní výkon zaměstnanců, celkovou produktivitu práce, než jiné druhy vzdělávání;
- o Zvyšuje motivaci a vztah zaměstnanců k podniku.

Podnikové vzdělávání může být realizováno několika možnými způsoby:

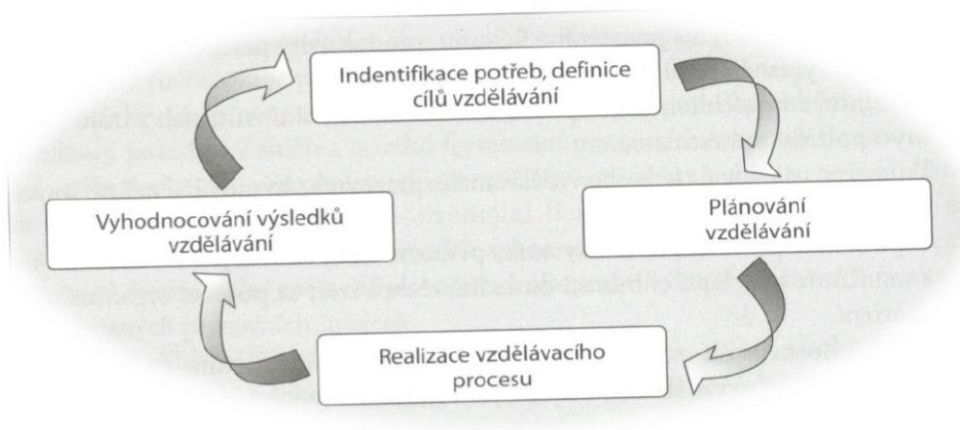
Vzdělávacími (školícími) centry, nebo interními kvalifikovanými pracovníky, popř. externí institucí.

Efektivní uskutečněné vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený ze čtyř fází. Jsou to:

- o Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
- o Plánování vzdělávání;
- o Realizace vzdělávání;
- o Hodnocení výsledků vzdělávání.

Pracovníci na trhu práce, nejsou podle teorie lidského kapitálu všeobecným lidským kapitálem, který se může uplatnit v kterémkoli podniku, či na jakémkoli pracovním místě (Dvořáková, 2012, s. 121).

Podniky nejsou motivovány investovat do lidského kapitálu formou vzdělávání, protože tu je možnost hrozby odchodu zaměstnance k jinému zaměstnavateli. Tak se pro podnik stává investice do lidského kapitálu neefektivní. Zvýšená produktivita práce zapříčiněná pracovníkem s vyšší hodnotou svého kapitálu, v konečném důsledku přispívá k výkonnostnímu růstu celého podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 83, 84).



Obrázek 2 - Cyklus systematického vzdělávání
Zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 84)

2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Vzdělávání musí mít nějaký účel a tento účel lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou analyzovány a systematicky rozpoznávány potřeby vzdělávání u jednotlivců, skupin i organizace (Armstrong, 2015, s. 372).

Z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku vychází proces vzdělávání a rozvoje pracovníků, z jeho strategie a z politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Při realizaci identifikace vzdělávacích potřeb podniku, je třeba brát v potaz všechny tyto aspekty. Analýzou potřeb vzdělávání se rozumí nashromáždování informací o současném stavu dovedností, schopností a znalostí pracovníků, o výkonnosti podniku, týmů a jednotlivců a, v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85).

Podle Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 85) identifikace odpovídá na takové otázky, jako:

- o „Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?“
- o "Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládání těchto dovedností?"
- o "Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?"
- o "Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?"

Výsledkem analýzy, je zaměřit se na mezery ve výkonnosti, které se pokud možno odstraní při vzdělávání. Jedním z dalších výsledků, je navrhnout vhodný program vzdělávání.

"Při identifikaci potřeb vzdělávání se porovnávají dvě úrovně výkonnosti. Standardní (optimální, plánovanou) Vp a současnou (reálnou) Vs. Výkonnostní mezera představuje rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi."

Přístup vzdělávání, který je postaven na řízení výkonu, se zaměřuje na smlouvy a dohody o vzdělávání, plány osobního rozvoje, které jsou spojeny s plány činností a v neposlední řadě se soustřeďuje na vytváření programů zlepšování pracovního výkonu (Armstrong, 1999, s. 537).

Hlavním cílem vzdělávání v podniku, je zvýšení výkonnosti celého podniku, oddělení i jednotlivce. Je-li k dispozici určitá pracovní úroveň, nějaký standard, tak je výkon možné posoudit, pokud existují výkonnostní a vzdělávací standardy. Schopnost, kterou pracovník získá v průběhu podnikového vzdělávání, je vzdělávacím standardem. Informace o tom, co zaměstnanec dokáže vykonat za standardních pracovních podmínek, je výkonnostní standard (Koubek, 2007, s. 262).

Jak uvádí Koubek (2007, s. 262), při identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků bychom se neměli zabývat jen daty, týkající se podniku, ale měli bychom také znát profesní kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývoj na území, z něhož organizace vybírá rozhodující množství svých pracovníků, preference volby přípravy na povolání u mládeže.

2.2 Plánování vzdělávání

Fáze plánování vzdělávání pracovníků, plynule vychází z fáze identifikace potřeby vzdělávání, což dobře znázorňuje schéma procesu plánování v následujícím obrázku (Koubek, 2007, s. 262). Vypracovaný návrh vzdělávacího programu je výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání, což představuje přípravu materiálů a učebních osnov, které splňují požadavky rozvoje a vzdělávání (Armstrong, 1999, s. 533).

Proces vytvoření plánu se skládá z těchto fází:

Přípravná fáze: (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96, 97) Obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Někdy jsou stanovovány i dílčí cíle u jednotlivých tematických okruhů, a to zejména u dlouhodobých programů. Jako měřítko dosažených výsledků vzdělávání slouží porovnání se stanovenými cíli.

Jednotlivé cíle můžeme rozdělit na cíle:

- o cíle specifikace požadovaného výsledného chování;
- o standardy;
- o na cíle, které se týkají podmínek projektu.

Vytvoření vzdělávacího plánu, je plynule navázáno na první fázi (Šikýř, 2014, s. 126).

Realizační fáze: Fáze se soustřeďuje na zpracování a vývoj jednotlivých fází projektu vzdělávání, v podobě úkolů vlastní realizaci a ustanovení témat jdoucích za sebou v pořadí. Stanoví se, kterým ze způsobů bude vzdělávání realizováno. Nejvíce vyhovující techniky vzdělávání a rozvoje se stanoví na začátku této fáze. Je třeba počítat s lidským faktorem z pohledu zařazení účastníků na řízení podniku spolu, s jejich motivací, intelektu a vzdělávání, při výběru techniky. Při výběru techniky, je třeba brát v potaz priority podniku, množství účastníků, podmínky, které nastávají při uvolňování pracovníků, spolupráce mezi účastníkem a lektorem, a obavy účastníků. Když volíme techniky, je třeba myslet na množství účastníků, priority podniku, podmínky, které panují při uvolňování zaměstnanců, obavy účastníků a je třeba také vzájemná spolupráce mezi lektorem a účastníkem.

Fáze zdokonalování: V této fázi, se pravidelně vzhledem ke stanoveným cílům hodnotí fáze vzdělávacího programu. Hledají se způsoby, jenž s vhodnými technikami a hodnocením, s vyhovujícím přístupem objektivizace přínosů projektu vzdělávání, zlepší celkový proces vzdělávání. V této fázi je potřebné prověřit kromě hodnocení přínosů, zajištění stravování a ubytování, dopravní dostupnost či její zajištění, informovanost účastníků o akci, výběr vhodných a nenákladných kvalifikovaných lektorů. Výběr vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií, je problémem této fáze (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 97).

Dle Vodáka, Kucharčíkové, (2011, s. 97), **by měl, dobře vypracovaný plán odpovědět na otázky, co budou následovat:**

Jaká **témata vzdělávání**, je třeba zajistit – vzdělávání by mělo posunout účastníky výš, ve smyslu zkvalitnění stávajících kompetencí a získání nových.

Jaká bude **cílová skupina** účastníků – je třeba, aby byla skupina homogenní, tzn., aby její účastníci vykazovali přibližně stejná funkční zařazení a byli na stejné úrovni schopností a vědomostí. Je velice vhodné, aby se procesu vzdělávání účastnili i manažeři spolu s ostatními pracovníky.

Dle Armstronga (1999, s. 538), je cíle vzdělávacího programu důležité důkladně zvážít. Cíle je možno definovat prostřednictvím "kritérií chování", tj. pravidel, nebo změn chování v práci, kterých se musí dosáhnout, aby vzdělávání bylo považováno za úspěšné.

Jakými **metodami a technikami** by se mělo vzdělávání realizovat – Je mnoho tradičních i moderních metod jako např. indoor a outdoor, které se realizují při výkonu práce (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 97).

Která **vzdělávací instituce** bude zvolena – Výběr vhodně vzdělávací instituce, která bude v podniku zajišťovat vzdělávání, je ovlivněna s předešlými zkušenostmi podniku se vzdělávacími subjekty, důraz na reference od jiných firem, v nichž tyto subjekty působily. Je možné při rozhodování aplikovat tzv. „matici priorit“.

Kdy v rámci **jakého časového období** se vzdělávání uskuteční – Zda se bude vzdělávání pravidelně opakovat, nebo bude jednorázové. Není doporučeno organizovat vzdělávání v době, kdy jsou lidé na dovolených, nebo v době, kdy je nejvíce práce tzn. (konec měsíce, nové zakázky) (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 97).

Kde se vzdělávání uskuteční – Buď se může uskutečnit přímo v podniku, nebo mimo podnik. Pokud to organizace může zajistit, je vhodnější vzdělávání mimo podnik, například na horách. Účastníci se více soustředí a nezatěžuje je operativní řešení problémů. Výhodou je, že můžou ve volném čase relaxovat, jít si zasportovat, atd. Podobného názoru je i Armstrong (1999, s. 538) kde uvádí, že jsou k dispozici tři místa, kde je možné realizovat vzdělávání: na pracovišti (při výkonu práce), mimo výkon práce (mimo pracoviště) a externě, mimo podnik.

Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu. Je to důležité, aby se posoudily přínosy a efektivnost vzdělávání.

Jaké jsou **náklady** na vzdělávání – Je nutno do nákladů započítat čas účastníků na vzdělávání (alternativní náklady), ale také přímé náklady na pracovní a studijní materiál, stravování, dopravu, ubytování, mzdy lektorů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 97).

2.3 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení uzavírá celý proces rozvoje lidských zdrojů, který počíná identifikací potřeb. Pro identifikaci potřeb a hodnocení slouží společné metody měření. Problém, který má být řešen, identifikuje analýza potřeb. Zda byl problém vyřešen, stanoví závěrečný proces hodnocení (Belcourt, Wright, 1998, s. 181).

V roce 1974 Hamblin definoval proces vyhodnocování vzdělávání jako: *„Jakýkoliv pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“* Vyhodnocování je *integrální součástí vzdělávání. Je to porovnání cílů (žádoucího chování) s výsledky (výsledné chování), které zodpoví otázku, do jaké míry splnilo vzdělávání své cíle.* Vy-

hodnocování je často velmi obtížné, protože je těžké definovat měřitelné cíle a ještě těžší je shromáždit informace o výsledcích, nebo rozhodnout o tom, na jaké úrovni by se mělo vyhodnocování provádět“ (Armstrong, 1999, s. 555).

Existuje mnoho rozmanitých postupů a kritérií vyhodnocování. Jako jeden z prvních, se nabízí porovnání výsledků testů účastníků na začátku vzdělávacího programu, s testem po jeho ukončení. Tento způsob má však mnoho úskalí. Méně spolehlivé je monitorování vzdělávacího procesu a programu tzn. jestli, je hodnocení nastaveno vhodně a jestli jsou účinně nastaveny zvolené metody a postupy, popřípadě se hodnotí práce školitelů. Pohybujeme se na tenkém ledě, pokud se snažíme navyšovat praktický přínos vzdělávání prostřednictvím ekonomických ukazatelů, např. navýšení prodeje, navýšení kvality výrobků a služeb, navýšení produktivity práce, pokles nákladů, minimalizace vadných výrobků. Ještě více problematické, to je v případě lépe hodnoceného přínosu vzdělávání určitým odstupem. Jaký by měl odstup být, to nelze přesněji říci.

V zahraničí, především západoevropských zemích, se stále více odstupuje od testů, či jiných formálních metod hodnocení a v převaze jsou především spíše neformální hodnocení, které jsou založené na informacích od účastníků vzdělávání, nebo od vedoucích pracovníků (Koubek, 2007, s. 277)

Úroveň	Údaje	Metoda
Reakce	Názory Postoje	Formy Dotazníky
Učení	Znalost	Objektivní testy (ano – ne, výběr z několika odpovědí, krátké odpovědi atd.) Subjektivní testy (eseje, písemné práce, rozhovory atd.)
	Dovednosti Postoje	Simulace, hraní rolí Hraní rolí, přehledy
Chování	Výkon	Nadřízení, podřízení, zákazníci atd. vyplní hodnotící formuláře nebo se účastní pohovorů
Výsledky	Tvrdá data	Záznamy z výroby, finance, lidské zdroje
	Měkká data	Přehledy a rozhovory

Tabulka 1 - Hodnotící matic

Zdroj: Vlastní zpracování (Koubek, 2007, s. 277)

3 Metody podnikového vzdělávání

Jak uvádí Barták (2015, s. 45) „Metoda (řecky *methodos*), znamená cestu, či postup směřující k určitému cíli. Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých, jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a učební činnosti účastníků.“

Metody vzdělávání řadíme do dvou velkých skupin:

- **Metody užívané ke vzdělávání na pracovišti** – používané na konkrétním pracovním místě;
- **Metodu užívané ke vzdělávání mimo pracoviště** – mimo organizaci, i v organizaci („off the job“).

Pro vzdělávání všech pracovníků od dělníka po manažera, se v praxi používají obě metody.

Při vykonávání práce na pracovišti, se užívají tyto metody:

- **Instruktaž při výkonu práce**, která se využívá nejčastěji. Většinou se využívá při zácviku nového zaměstnance, kdy zkušenější pracovník, či nadřízený předvádí práci, kterou má vykonávat zaučující se pracovník. **Výhodou této metody je:** Vytváří a upevňuje pozitivní vztahy mezi zaučujícím pracovníkem a kolegou, či jeho nadřízeným a umožňuje rychlou integraci do pracovního procesu.
- **Coaching** je spíše nepřetržité podněcování a udělování směru školeného pracovníka, k úspěšnému pracovnímu výkonu a k vlastní tvořivosti. **Výhodou** coachingu je, že školený pracovník má průběžnou zpětnou vazbu
- **Mentoring** je velmi podobný coachingu, ale zodpovědnost zůstává spíše na mentorovaném pracovníkovi samém, který si sám

mentora vybírá. Mentor ho nasměrovává tím správným směrem, dává mu užitečné rady a pomáhá mu v kariéře.

- o **Counselling** je řazen mezi nejnovější metody vzdělávání. Vyznačuje se konzultováním a ovlivňováním se navzájem zaměstnanec a nadřízeného, nebo školeným a školitelem.
- o **Asistování** je často používáno. Pracovník, který se vzdělává, je přiřazen jako nápomoc pracovníkovi, který je již plně integrován v pracovním procesu. Vzdělávaný pracovník se učí pracovním postupům již zaběhlého pracovníka a pomáhá mu s jeho úkoly.
- o **Prověření úkolem** je rozšířením předcházející metody, nebo její konečnou etapou. Vzdělavatel prověřuje, zda vzdělávaný pracovník splní zadaný úkol. Je sledován a má zajištěny všechny podmínky ke splnění úkolu. Tato metoda je častěji využívána při vzdělávání řídicích pracovníků. **Nevýhodou této metody je:** možné nesplnění úkolu.
- o **Rotace práce** jiným výrazem (cross training) je metoda, při které prochází pracovník postupně celým provozem. Tato metoda se používá zejména u čerstvých absolventů škol, nebo u řídicích pracovníků.
- o **Pracovní porada** je metoda vzdělávání, při které jsou pracovníci informováni o všech problémech pracoviště (Barták, 2015, s. 269).

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:

- o **Přednáška**, která se zaměřuje na teoretické znalosti, či fakta. Jak uvádí Koubek (2007, s. 61), mezi její **výhody** lze uvést její strukturovanost a přehlednost výkladu a školení větší množství účastníků najednou. **Nevýhodou** však je, pasivní příjem informací.
- o **Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí)** neboli **seminář**, dle Bartáka (2015, s. 270), překonává nevýhody přednášek. **Výhodou je**, že během probíhající diskuze se vytvářejí

nové nápady a nová řešení dané problematiky a účastníci jsou podporováni aktivitě.

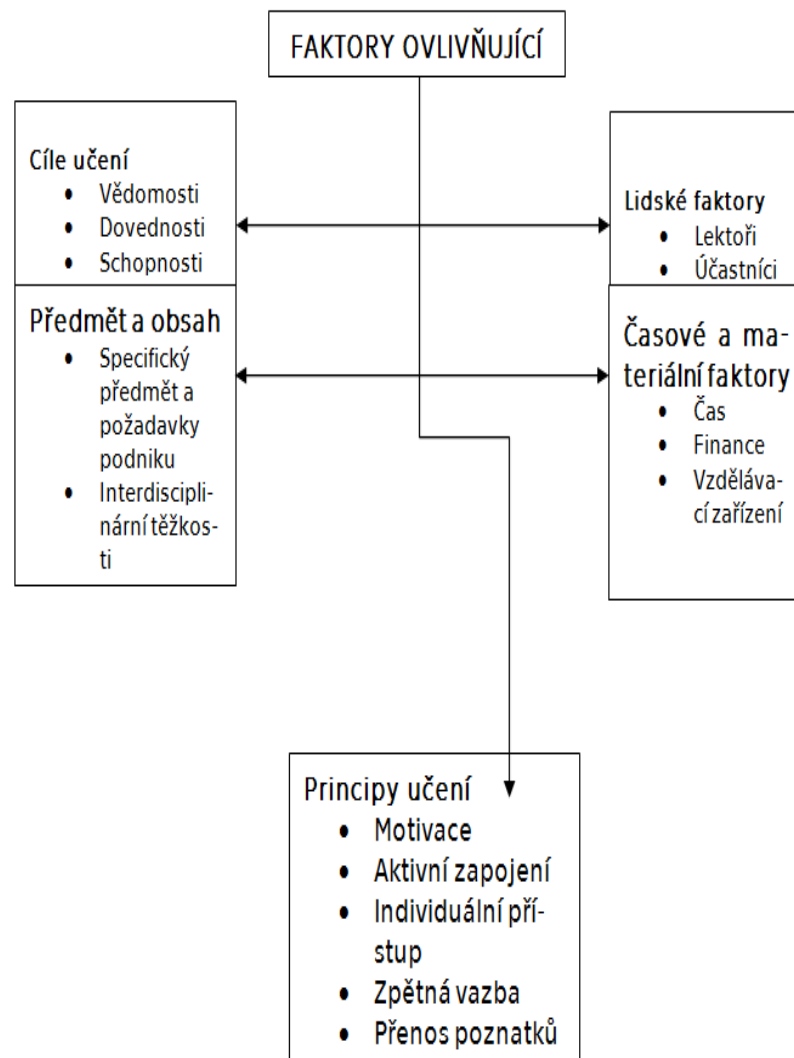
- **Demonstrování**, je využíváno k předávání v dílnách, v podnicích nebo na vývojových pracovištích.
- **Případové studie** jsou oblíbenou a velmi rozšířenou metodou vzdělávání. Je to buď vymyšlená modelová situace, nebo problém v organizaci. (krátká případová studie, často se zaměřující jen na jednu oblast organizace). Účastníci se snaží zhodnotit problém a navrhnout možná řešení. **Výhodou** této metody je rozvoj analytického myšlení.
- **Workshop** je jednou z variant případových studií. Zde jde o komplexní případové studie a účastníci workshopu řeší v týmech dané problémy.
- **Brainstorming** je také případovou studií. Účastníci mají zadaný nějaký problém a mají ho vyřešit buď písemnou či ústní formou, každý sám za sebe navrhl způsob řešení. Poté se uspořádá diskuze a nejvhodnější návrh je zvolen k řešení dané situace. **Výhodou** této metody je přínos nových nápadů a různé způsoby řešení situace.
- **Simulace** je směřována spíše na praxi. Během určité zadané doby, musejí účastníci učinit rozhodnutí ze zadání, které dostali. Obvykle se řeší běžná pracovní práce.
- **Hraní rolí** je metoda, kde na sebe účastníci převezmou nějakou roli a v ní rozpoznávají chování mezi lidmi, různé střety a vyjednávání. **Výhodou** je, že se účastníci naučí samostatně myslet a ovládat svou emoční stránku.
- **Assessment centre** a **development centre** je moderní metodou výběru zaměstnanců, ale i vzdělávání manažerů. Účastníci plní zadané úkoly a řeší problémy. Hodnotitelé je pak hodnotí a vyberou z účastníků vhodné kandidáty.
- **Outdoorové aktivity** jsou metodou, která se používá při vzdělávání manažerů. Zabývá se hrami nesoucí se ve sportovním du-

chu. Vše se uskutečňuje buď venku, nebo v tělocvičně (Barták, 2015, s. 271, 272).

- o **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** je metoda, jejíž význam nabývá stále více na významu a je čím dál tím více využívána. Schémata, grafy a obrázky poskytují školeným pracovníkům spoustu informací, které potřebují. Koubek (2007, s. 74) tuto metodu neuvádí mezi vzdělávání mimo pracoviště.

3.1 Faktory ovlivňující výběr forem a metod vzdělávání a výběr vzdělavatelů

Výběr vzdělávacích metod se zabývá faktory, jako jsou například množství a stáří účastníků, motivace učit se, jejich doposud nabyté vědomosti a dovednosti a požadované vědomosti a dovednosti. Velmi důležitým faktorem jsou programové cíle, oblast podnikání a priority, kterými se podnik zabývá. Důležitá je možnost prostorové realizace programů vzdělávání a kvalifikovaní lektoři.



Obrázek 3 - Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

Zdroj: Vlastní zpracování (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96)

Jako významný předpoklad účinného a úspěšného vzdělávání, se považují osobnostní předpoklady lektorů. Aby mohl lektor zastávat všechny potřebné role, měl by si zajistit důvěru a respekt účastníků. Vysoká míra sociální inteligence je dalším předpokladem lektora. Znamená to, dobře monitorovat vztahy mezi lidmi, tzn. dobrá komunikace mezi lidmi, vcítit se do situace, vcítit se do ostatních osob, mít kouzlo osobnosti a ovládat city (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96).

3.1.1 Definice forem vzdělávání

Jak uvádí Barták (2015, s. 125), formy vzdělávání představují relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, které se využívá ve vzdělávání ve vymezeném časovém úseku, prostředí a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor-účastník) a neživým (metody, pomůcky, technika).

3.1.2 Mezi základní vzdělávací formy patří:

- **Monologické** - jsou založeny na úzkém vztahu mezi účastníkem a lektorem a zakládají si na ústním podání lektora (např. úvaha, popis, přednáška, referát.).
- **Dialogické** - jsou založeny na dialogu mezi lektorem a účastníkem, nebo na spolupráci účastníků mezi sebou.
- **Skupinové, složené, kombinované** - jsou založeny na spolupráci a synergických efektech, které vyplývají z kombinace různých metod a forem, které se užívají v různých druzích týmové práce např.: diskuse, řešení v problémových situacích, simulace problémů, skupinová práce apod.

4 Efektivita vzdělávání

Jak uvádí Barták (2011, s. 71) **Efektivita rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci spočívá v tom, že:**

- o zkracuje dobu adaptace;
- o napomáhá k profesnímu růstu;
- o na trhu práce, navyšuje jejich hodnotu;
- o zlepšuje výkonnost;
- o využívá jejich potenciálu;
- o stará se o jejich spokojenost;
- o dosahuje strategických podnikatelských cílů.

Podle Armstronga (1999, s. 521) **Ohledně teorie vzdělávání musí být pro vytvoření efektivnosti splněny hlavní podmínky:**

- a) Jednotlivci si musejí uvědomovat, že je třeba stále zlepšovat současnou úroveň znalostí, schopností a dovedností a jejich stávající chování a postoje, aby vykonávali dobře svou práci a byli s ní oni i ostatní spokojeni. K tomu všemu je potřeba, aby byli jednotlivci motivováni se vzdělávat.
- b) Normy výkonu, by měly být stanoveny pro vzdělávající se osoby. Aby bylo možné posoudit jejich pokrok, musejí se jasně definovat cíle a normy, kterými bude možné posoudit dosažený pokrok.
- c) Vzdělávající se osoby potřebují důkladné vedení. Musejí být správně orientovány a musí jim být poskytnuta zpětná vazba, jak si vedou.
- d) Vzdělávající se jedinci, se musejí cítit uspokojeně ze svého vzdělávání. Pokud učení uspokojuje více, či jednu potřebu, jsou pak schopni se učit i v těch nejtěžších podmínkách.

- e) Učení není pasivní proces. Je potřeba zapojit vzdělávané osoby do práce se vzdělavatelem, ale i s ostatními účastníky vzdělávání a také do vzdělávacího programu.
- f) Je potřeba užívat správné metody vzdělávání. Vzdělavatelé mají široký sortiment materiálu a nástrojů vzdělávání. Musejí je používat odlišně, na základě podmínek, jedinců a potřeb.
- g) Metody vzdělávání by měly být různorodé a měly by se obměňovat.
- h) Každé vzdělávání potřebuje určitý čas na vstřebání nabytých znalostí, schopností a dovedností. Vzdělávací programy musejí s tímto vynaloženým časem počítat. Mnoho vzdělavatelů má tendenci přeplnit své vzdělávací programy a pak už nemají dostatek prostoru pro ověření znalostí.
- i) U vzdělávaných osob je důležité, posílit vědomí správného chování. Tyto osoby, musejí nutně a rychle vědět, že pracují dobře. Bylo by proto potřeba, aby do vzdělávacích programů byly zařazeny mezistupně, na jejichž konci by docházelo k vyhodnocování pokroku v učení a tím i posílení vědomí vzdělávaných osob o svém dobrém či špatném chování.

5 Trendy v oblasti podnikového vzdělávání

V ČR je současným trendem v oblasti firemního vzdělávání metoda tzv. „face to face“ zvaná **soufflearning**, která je efektivní ve svých výstupech a není časově náročná. V dnešní době potřebují podniky přesně zaměřenou metodu, která by zlepšila dovednosti, či kompetence pracovníků. Metoda využívá koučingu, mentoringu, pozorování, stínování a jiných metod.

Soufflearning se využívá jako metoda vzdělávání pro velkou škálu oborů, ale také pro různé pracovní pozice. V poslední době, ji nejvíce využívají obory se zákaznickým servisem, tedy: v květinářství, u prodejců automobilů, v lékárnách v pekárnách, v IT společnostech, právnických kancelářích atd.

Další trendy metodou v oblasti firemního vzdělávání, je metoda **blended learning**, kterou využívá velké množství podniků v ČR. Tuto metodu lze charakterizovat jako proces vzdělávání, kde se jako doplněk využívá e-learning s kombinací workshopů.

V dnešní době, je největší snahou podniků, co nejvíce ušetřit a být maximálně efektivní a k tomu velmi dobře slouží perspektivní, ale již dříve využívaná metoda vzdělávání, a to je **samostudium**. V souvislosti s podnikovým vzděláváním o této metodě můžeme hovořit, pokud se jednotlivec jednotlivě zapojuje do plánovaných vzdělávacích aktivit, u kterých je sám svým strůjcem času a sám si určí místo, kde se samostudium uskuteční. Samostudium rozvíjí komunikace, ale vyžaduje od jedince určitou kázeň a schopnost reagovat. Tato metoda se uplatňuje spíše v menších podnicích.

Předpokládá se, že do budoucna zvyšování kvalifikovaných pracovníků bude permanentně rostoucím trendem. Vysoká kvalifikace pracovníků bude, v budoucnu zajišťovat efektivnost podniků (Matouš, 2015).

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Metodologie

6.1 Cíl šetření

Praktická část bakalářské práce, se zaměřuje na analýzu systému podnikového vzdělávání ve společnosti Manpower. Průzkum se nezaměřuje na konkrétní pracovní pozice ve společnosti, ale na různé pozice v rámci celého podniku. Cílem výzkumu je analyzovat systém celofiremního vzdělávání ve společnosti Manpower, zhodnotit ho a dále při zjištění nedostatků, navrhnout doporučení pro zefektivnění a zlepšení systému, v souladu s poznatky z teoretické části.

6.2 Výzkumné předpoklady

V praktické části bakalářské práce jsou definovány tři výzkumné předpoklady, které jsou podrobeny ověřování. Následující výzkumné předpoklady byly zvoleny takto:

1. Ve své bakalářské práci předpokládám, že zaměstnanci společnosti Manpower hodnotí vzdělávací systém, za dobře nastavený.
2. Ve své bakalářské práci předpokládám, že v rámci jednotlivých pracovních pozic, jsou školení méně efektivně nastavena.
3. Ve své bakalářské práci předpokládám, že ve společnosti Manpower, mají zaměstnanci možnost dalšího profesního rozvoje a že nadřízené pracovníky zajímá, jak si vedou jejich podřízení pracovníci v pracovním procesu a následně je hodnotí.

6.3 Metodologie

V bakalářské práci jsem použila kvantitativní výzkum, konkrétně dotazníkové šetření. Kvantitativní výzkum zkoumá rozsáhlý soubor stovek i tisíců respondentů. Co nejstandardněji a dle určitých statistik se snaží zachytit názory a chování lidí. Hledá odpovědi na otázky typu: Co? Kolik? Jak často? Doplnující informace jsem získala metodou nestrukturalizovaného rozhovoru.

Písemný dotazník je formulován do 25 otázek, z čehož je 6 otázek otevřených. Dotazník byl rozeslán 30-ti respondentům, z čehož zpátky odpovědělo 25 responden-

tů. Dotazník je určený pro různorodé pracovní pozice ve společnosti. V dotazníku je zkoumáno, zda jsou pracovníci motivováni se vzdělávat, jak se systém vzdělávání nastavil, zda se o své podřízené pracovníky stará a hodnotí jejich nadřazený, co by zaměstnanci doporučili zlepšit v systému vzdělávání, jaká je ochota se vzdělávat v této společnosti.

V závěru bakalářské práce jsou zjištěné informace shrnuty a zhodnoceny. Dle potřeb firmy, jsou navrženy návrhy na zlepšení systému vzdělávání ve společnosti Manpower.

7 Analýza systému podnikového vzdělávání ve společnosti Manpower

7.1 Charakteristika společnosti

Manpower, je největší personální agenturou v ČR. Manpower každoročně nachází práci až 24 000 lidem z celé ČR. V oboru působí více jak 65 let. Specializuje se na vyhledávání a nábor talentů, jejich hodnocení, řízení kariéry, na trénink a rozvoj, až po zaměstnávání v agentuře a outsourcingem. V oblasti lidských zdrojů, má ve více než 80 zemích po celém světě, téměř 4400 poboček. Tím vytváří bezkonkurenční působnosti se znalostmi a zkušenostmi v jednotlivých regionech na pracovních trzích, aby vyšla vstříc malým i středním podnikům všech odvětví, tak největším světovým nadnárodním korporacím, které zahrnují 400 000 zákazníků za rok (Manpower, 2017).

Manpower zaměstnává 235 osob a až 24 000 osob nachází prostřednictvím této personální agentury práci každý rok. Po celé ČR, má rozmístěno 35 poboček. Pobočka Manpoweru, ve které autorka této práce prováděla šetření a o které se bude ve své bakalářské práci zmiňovat, si vybrala z toho důvodu, že je jejím zaměstnancem. Tato pobočka sídlí na letišti Václava Havla (Manpower, 2017).

7.1.1 Historie společnosti

1991	1996	2000
Manpower přichází do ČR, otevřena pobočka Praha (Valentinská ulice).	Otevřena pobočka v Hradci Králové	Otevřeny nové pobočky: Plzeň, Brno a Kladno

Tabulka 2 - Historie společnosti Manpower v ČR

Zdroj: Vlastní zpracování (Manpower, 2017)

7.1.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti Manpower, je složena z :

- HR Generalist;
- Payroll Specialist;
- HR Generalist Junior;
- HR manažer.

7.1.3 Hodnoty společnosti

Lidé

„Staráme se o lidi a víme, jak důležitá je práce v jejich životě. Jsme si vědomi, že k našemu úspěchu přispívají lidé – zaměstnanci, zákazníci, kandidáti.“

Znalosti

„Dělíme se o naše znalosti, zkušenosti a informace tak, že každému umíme poradit co je a co bude aktuální v současném světě práce. Aktivně podporujeme rozvoj a využívání našich zkušeností, abychom zlepšovali naše vztahy, nabízená řešení a poskytované služby.“

Inovace

„Jsme na špičce vývoje ve světě práce. Snažíme se neustále inovovat, být průkopníky a vyvíjet se. Nastavujeme normy vedoucí k hledání nových a lepších způsobů, jak věci dělat.“

Cíl společnosti bylo stát se českým leadrem v personální oblasti. Cíl, který si společnost stanovila, byl úspěšně splněn (Manpower, 2017).

7.2 Fáze vzdělávacího procesu společnosti

7.2.1 Identifikace potřeb

Je prováděna pouze na základě interních požadavků. Externí se provádí pouze na vyzvu někoho ze společnosti. Školení nejsou sestavována dle konkrétního pracovního místa, ale v rámci celopodnikového vzdělávání, tedy konkrétně, až pro 70% všech pozic.

Povinná školení v této společnosti, jsou uskutečňována jedenkrát za dva roky. *Patří sem:* BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, dále požární ochrana, e-learning, základy legislativy – různé zákony, normy, které patří mezi nejdůležitější školení ve společnosti a povinné školení řidičů, které je realizováno jedenkrát ročně. Školení základy legislativy, se nekoná jen pro nově příchozí zaměstnance, ale je k dispozici i stávajícím zaměstnancům, kteří si chtějí zopakovat a prohloubit znalosti z této oblasti.

Každý pracovník, který nastoupí do této společnosti, absolvuje vstupní školení, které trvá jeden den, ale pracovník je pak školen po celých následujících sedm až osm týdnů. Po půl roce od nástupu, absolvuje zaměstnanec Recruitment Star, tedy odborné vzdělávání a je mu přidělena jedna hvězda. V rámci kariérního rozvoje, se tak může „vyšplhat“ až na pět hvězd. Vstupní školení tedy patří mezi **hard skills**. Dále sem spadá prohlubování znalostí mimo vstupního školení. Společnost nepořádá školení **soft skills**. Dříve to byl Time management, ale dnes se realizuje pouze na vyžádání.

Nejdůležitější podklady pro identifikaci potřeb, bývají matriály z pravidelného hodnocení zaměstnanců a z hodnocení jejich pracovního výkonu (Koubek, 2007, s. 263).

Vedoucí pracovníci vedou roční hodnotící pohovory se svými zaměstnanci, tedy jedenkrát ročně. Dále jsou vedeny hodnotící pohovory v rámci zkušební doby a po zkušební době. Každý zaměstnanec má svou osobní složku, ve které jsou shromažďovány záznamy o jeho školeních, klíčové kompetence, které jeho pracovní místo vyžaduje a požadovaná úroveň těchto kompetencí ve stupnici od (1 - 5) jako ve škole.

7.2.2 Plánování vzdělávání

Adaptační plán:

Adaptační plán této společnosti obsahuje: Zákonná školení, hodnotící pohovor při nástupu, vstupní školení, pohovor ve zkušební době, hodnotící pohovor před koncem zkušební doby a nakonec roční hodnocení. Když celý tento proces proběhne, oznámkují se klíčové kompetence hodnoceného a hodnocení probíhá pohovorem. Pohovor vede přímý nadřízený, který pak oznámkuje kompetence hodnoceného, na stupnici (1-5). Jako konečný článek plánu, se provádí tzv. exit interwiev. Tento pohovor se skutečně realizuje v době, kdy pracovník odchází. Konečný pohovor však nevede přímý nadřízený, ale HR oddělení.

7.2.3 Realizace vzdělávání

Interní školení – Zajišťují je odborně školení interní školitelé. Školení probíhají na základně, která má sídlo v centru Prahy. Jelikož má Manpower 35 poboček po celé ČR, tak jsou účastníkům školení z větších vzdáleností proplaceny náklady na ubytování, dopravu a stravné, které je propláceno formou stravného. Interním školitelům je poskytnut rozpočet na uskutečnění vzdělávání.

Roční náplň školení pracovní pozice „Staffing Consultant“

Pracovní pozice Staffing Consultant, je v této společnosti nejvíce rozšířena

Jako první dostane pracovník při nástupu Onboardingový plán, kde jsou popsány termíny školení, délka jejich trvání, popis zodpovědné osoby.

- o **v prvním měsíci:** Probíhá vstupní školení - **1 den:** Seznámení se společností, představení org. struktury, historie, jednotlivých služeb, oddělení atd.;
- o povinná školení: BOZP, požární ochrana, první pomoc, školení řidičů, základy legislativy (forma e - learningu), což je jedno z nejdůležitějších školení pro tuto pracovní pozici;
- o v prvním měsíci jsou realizována, odborná školení na databáze, které potřebuje konzultant ke své práci (databáze kandidátů, smluv a ostatní pracovně právní agendy);
- o dále odborné školení „pracovní pozice“, které trvá 2dny a jeho náplní je: co obnáší práce konzultanta, práce s kandidáty, klienty, obchodní podmínky služeb společnosti / reálné seznámení s odděleními, se kterými konzultant nejvíce pracuje (např. zpracování mezd, mzdová účtárna, finanční účtárna, marketing, call centrum);
- o stáž na jiné pobočce;
- o **6. - 12. měsíc,** pak následují minimálně dvě 2denní školení, které u konzultanta rozvíjejí jeho odbornost v nábore (Recruitmentu). Tato školení se nazývají Recruitment Star a zahrnují v sobě přednášky, praktická cvičení, workshopy, práci ve skupinách.

Externí školení, není v této společnosti zajišťováno. V případě zájmu o externí školení je zrealizováno na základě požadavků některých z pracovníků.

7.3 Metody vzdělávání ve společnosti

Mezi metody vzdělávání používané **na pracovišti** tedy při výkonu práce tzv. „**on the job**“. Metody jsou přizpůsobeny speciálně upravenému vzdělávacímu programu v každodenní praxi. Patří sem: koučování, demonstrování, rotace práce, mentoring a plánované zážitky. Dále metody vzdělávání **mimo pracoviště**, formou kurzů. Ty zahrnují diskuse, metodu objevování, přednášky, debaty, případové studie, hraní rolí, team building, skupinová cvičení, školení, nebo učení se hrou a semináře (Armstrong, 1999, s. 522).

Nejvyužívanější metodou ve společnosti je metoda stínování práce, dále pak stáž na jiné pobočce, koučink a e-learning. Převážně je v této společnosti preferováno vzdělávání na pracovišti, které je zajišťováno interními školiteli. Vzdělávání mimo pracoviště se uskutečňuje pouze výjimečně např. formou semináře, nebo přednášky.

7.4 Vyhodnocování efektivity vzdělávání ve společnosti

Podnik vyhodnocuje efektivitu vzdělávání podle zpětné vazby, která se provádí po školení. Zpětná vazba, je vedena formou testu a tak se ověřuje, zda bylo školení efektivní či nikoliv. Pakliže bylo efektivní, uloží se do složky zaměstnance a je dále poskytnuto manažerovi, který si ji má možnost prohlédnout a podle toho ohodnotit zaměstnance.

7.5 SWOT analýza vzdělávacího systému společnosti

Manpower

SWOT - analýza		Interní analýza	
Externí analýza		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
	O: Příležitosti	S-O: <ul style="list-style-type: none"> • Interní předávání • Zaměstnanec se na školení, které již absolvoval, může přihlásit několi- 	W-O: <ul style="list-style-type: none"> • Během školení nadmíra informací - obtížné vstřebávání • Práce se systémy - nedostatečně vysvětlující • V systému zcela chy-

		krát po sobě <ul style="list-style-type: none"> • Vstupní školení • Při nástupu zaměstnanec ví, co ho bude čekat (plán) 	bí jazykové kurzy <ul style="list-style-type: none"> • Dlouhá frekvence mezi školeními
	T: Hrozby	S-T: <ul style="list-style-type: none"> • Zvýšit motivaci ke vzdělávání (seberozvoj, platové ohodnocení) 	W-T: <ul style="list-style-type: none"> • Zavedení jazykových vzdělávacích kurzů • Školení 1x za 3 měsíce • Zavedení školení dle pracovních pozic

Tabulka 3 - SWOT analýza vzdělávacího systému společnosti Manpower

Zdroj: Vlastní zpracování

8 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti Manpower. Cílem bylo analyzovat současný systém podnikového vzdělávání ve společnosti. Dotazník byl sestaven tak, aby navazoval na teoretickou část a aby po jeho vyhodnocení, bylo možno potvrdit, nebo vyvrátit výzkumné předpoklady a případně bylo navrženo zlepšení vzdělávacího systému. Dotazník je sestaven z 25-ti otázek, z čehož je 6 otázek otevřeného charakteru a zbytek tvoří otázky uzavřené, kdy si mohli respondenti vybrat pouze jednu odpověď.

Dotazník byl elektronicky rozeslán zaměstnancům pražské pobočky šetřené společnosti. Dotazník vyplnilo 25 respondentů. Výsledky dotazníkového šetření byly analyzovány prostřednictvím programu Microsoft Word a Excel a poté zpracovány v této práci. Výsledky byly interpretovány pomocí grafů, tabulek a popisků.

8.1 Analýza dotazníkového šetření

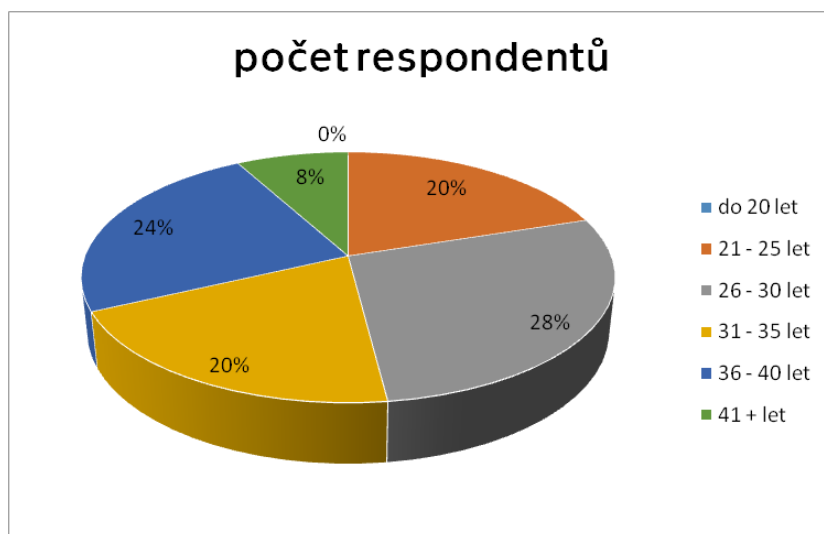
8.1.1 Identifikační otázky

První čtyři otázky dotazníku byly identifikační, a zajímaly se o pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a jak dlouho u této společnosti respondenti pracují.

Otázka č. 1 – Jste? Muž, nebo žena?

Všech 25 respondentů odpovědělo na tuto otázku, že jsou ženského pohlaví, tedy 100% z dotazovaných. Vyplývá to pak z následujících otázek, kde jsou uvedeny pracovní pozice respondentů, kteří tento dotazník vyplnili.

Otázka č. 2 – Do jaké věkové skupiny patříte?



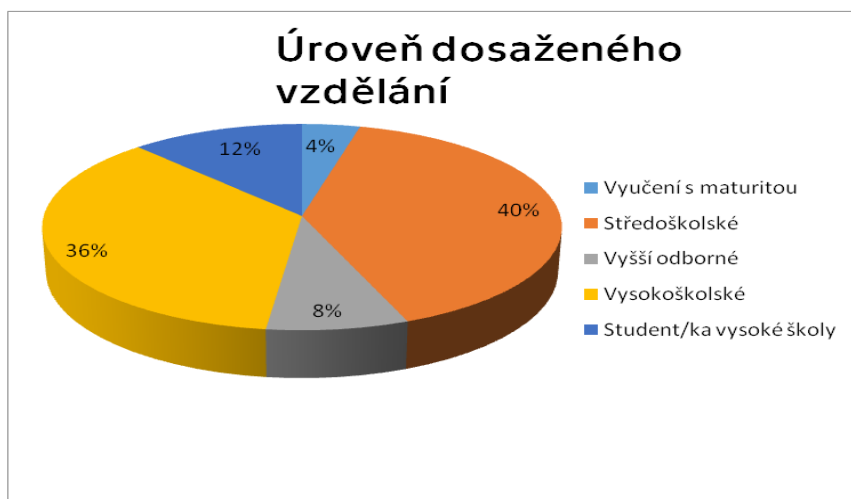
Graf 1 - Věková struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazovaných netvoří skupinu do 20 let žádný dotazovaný. Skupinu ve věku 21 - 25 let, tvoří 5 respondentů, tedy (20%), stejně tak i věkovou skupinu 31 – 35 let tvoří (20%). Skupinu ve věku 26 – 30 let, tvoří 7 respondentů, tedy (28%) z celkového podílu dotazovaných. Skupinu ve věku 36 – 40 let, tvoří 6 respondentů, tedy (24%). Poslední věkovou skupinou, jsou lidé nad 41 let a ta zahrnuje 2 respondenty, tedy (8%). Nejmenší podíl respondentů tedy tvoří věková skupina do 20-ti let, kde neod-

pověděl žádný respondent a poté věková skupina 41+ let, která tvoří jen (8%). Naopak nejvíce respondentů patří do věkové skupiny 26 – 30 let, tedy (28%) z celku.

Otázka č. 3 – Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

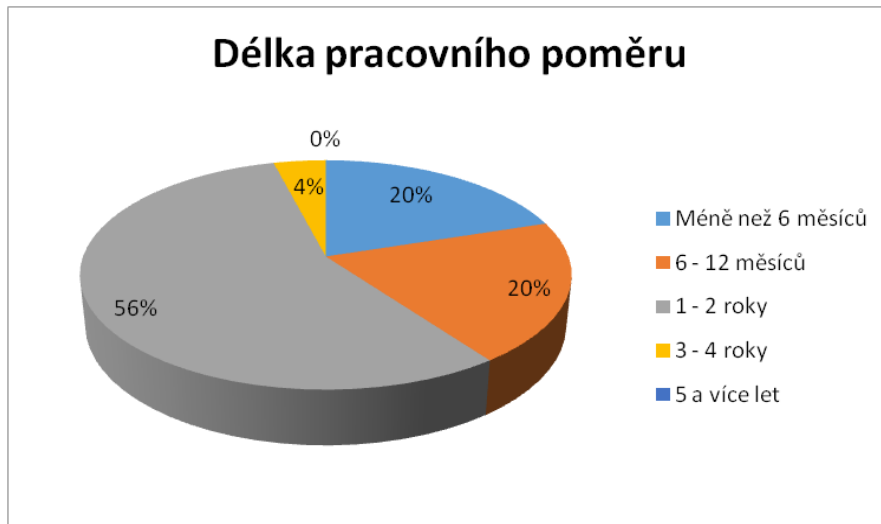


Graf 2 - Úroveň dosaženého vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání a to až (40%) z dotazovaných. Druhý největší počet respondentů zauímají respondenti s vysokou školou tj. (36%). Dále pak (12%) respondentů tvoří studenti vysokých škol. (8%) dotazovaných dosáhlo vyššího odborného vzdělání a nejméně početnou skupinou, je skupina vyučených s maturitou a tvoří ji pouze (4%) z dotazovaných. Různorodostí pracovních pozic dotazovaných ve společnosti, jsou dány vzdělanostní rozdíly.

Otázka č. 4 – Jak dlouho pracujete ve společnosti Manpower?



Graf 3 - Délka pracovního poměru

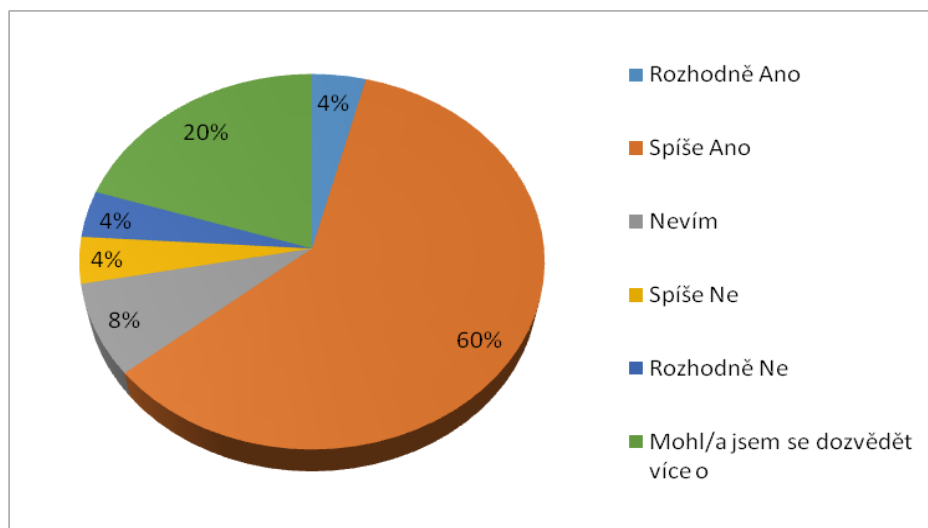
Zdroj: (Vlastní zpracování)

Nejdéle v této společnosti pracují jen pouhé (4%) respondentů, a to po dobu 3 – 4 let. Největší počet respondentů, až (56%) zde pracuje 1 – 2 roky. Ve společnosti půl roku až rok, pracuje (20%) respondentů a stejný počet respondentů je v této společnosti krátce, a to méně jak 6 měsíců. Pět a více let v tomto podniku z dotazovaných nepracuje nikdo.

Otázka č. 5 - Uveďte prosím svou aktuální pracovní pozici:

Z 25-ti respondentů, kteří byli dotazováni, je většina rozmístěna na odlišných pracovních pozicích. Např.: Branch Manager (vedoucí pobočky), Staffing Consultant (specialista nábory), informační asistent, specialista call centra, administrativní podpora obchodního týmu, mzdová účetní, asistentka ředitele, team leader, recepční, manažerka HR oddělení vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jak jsme se již dozvěděli v první otázce, všech 25 respondentů jsou ženského pohlaví, čímž je ovlivněno rozmístění pracovních pozic, které zde autorka práce uvádí.

Otázka č. 6 - Společnost Manpower při nástupu do práce nabízí úvodní trénink. Dozvěděl/la jste se po absolvování tréninku vše, co potřebujete znát pro výkon Vaší práce?



Graf 4 - spokojenost zaměstnanců s úvodním tréninkem

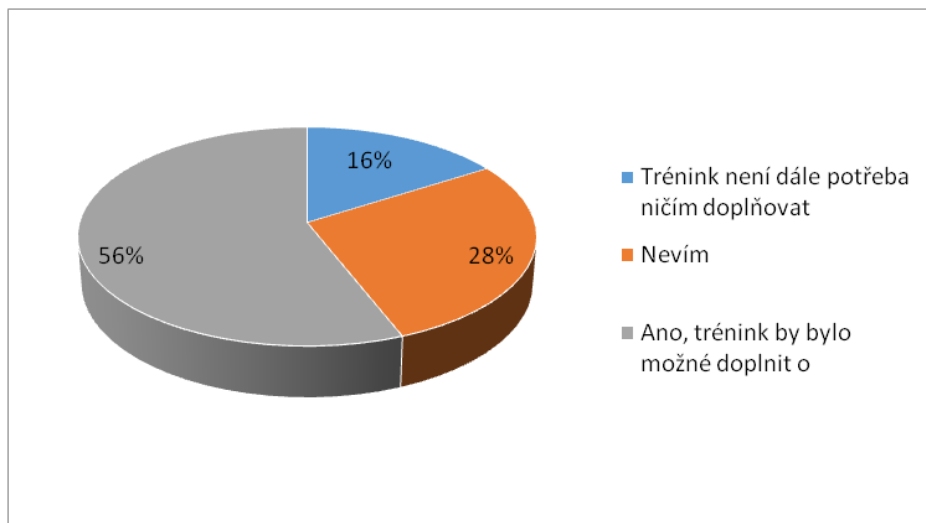
Zdroj: Vlastní zpracování

Více jak polovina respondentů, tedy (60%) je spíše spokojeno s informacemi, které se dozvěděli na úvodním tréninku, jenž musí znát pro výkon své práce. Ale jen (4%) z dotazovaných, na tuto otázku odpověděla rozhodně ano. Respondentů, kteří nevědí, zda informace nabyté při úvodním tréninku využijí k výkonu své práce a to, až (20%). Jen (4%) respondentů odpověděla, že spíše informace k pracovnímu výkonu nevyužijí, stejně tak (4%) respondentů, je k výkonu práce nevyužijí vůbec.

Doplňující otázka: Mohl/a jsem se dozvědět více o:

Až (20%) respondentů odpovědělo, že se mohlo dozvědět více informací při úvodním tréninku. Jeden z respondentů uvádí, že se mohl dozvědět více o zkušenostech ostatních pracovníků na pracovní pozici, kde nyní pracuje a také by ocenil užitečné rady, jak se chovat v určitých situacích, jenž zahrnuje jeho pracovní pozice. Dále pak respondenti uvádí, že je třeba zvýšit povědomí o systémech, které společnost Manpower používá. V neposlední řadě, by si dotazovaní přáli dozvědět se více o každodenním chodu společnosti.

Otázka č. 7 - Domníváte se, že by bylo možné úvodní vzdělávací trénink něčím doplnit, co by Vám více pomohlo při práci?



Graf 5 - Doplnění úvodního vzdělávacího tréninku

Zdroj: Vlastní zpracování

Pouze (16%) respondentů je toho názoru, že úvodní trénink není potřeba ničím doplňovat. (28%) respondentů odpovědělo, že neví, zda trénink něčím doplnit. A Více jak polovina respondentů, tedy (56%) odpovědělo, že je třeba trénink doplnit. Z těchto výsledků vyplývá, že úvodní trénink není moc dobře nastaven.

Doplňující otázka: - Ano, trénink by bylo možné doplnit o:

Na tuto otázku odpovědělo (56%) respondentů, kteří jsou přesvědčeni o tom, že by trénink měl být doplněn o následující informace:

- trénink je nutné doplnit o praktické informace a zkušenosti, které se postupně získávají na pobočce;
- měl by být doplněn o rady, jak se chovat a reagovat v různých situacích po telefonu;
- měl by probrat více do hloubky personální a účetní systémy, které Manpower používá;
- měl by se zmínit o přípravě a řízení workshopů, hodnocení jejich úspěšnosti;
- práci se systémy pro výpočet mezd;

- trénink by měl být zaměřen na konkrétní pracovní pozice, aby se tak zvýšila jeho efektivnost;
- rozšířit trénink o práci s microsoft office.

Otázka č. 8 - Máte zájem o další rozšiřování svých znalostí a schopností ve společnosti Manpower?

Více jak polovina respondentů (56%), má rozhodně zájem o rozvíjení svých znalostí a schopností ve společnosti. Spíše se chce rozvíjet (44%) respondent. Dohromady tedy 100% z dotazovaných má zájem o další rozvoj svých znalostí a schopností v podniku, z čehož plyne, že jsou pracovníci společnosti dobře motivováni.

Otázka č. 9 - Která forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje? (Prosím oznámujte jako ve škole: 1 - vyhovuje nejvíce , 5 - vyhovuje nejméně) .

Známky					
Formy vzdělávání	1	2	3	4	5
Učení se na pracovišti od kolegů	13	11	1	0	0
Účast na přednášce, semináři	8	8	7	2	0
Samostatné studium formou e-learningu, či z literatury	1	1	10	11	2
Interaktivní trénink s využitím videoprogramů	2	4	6	12	1

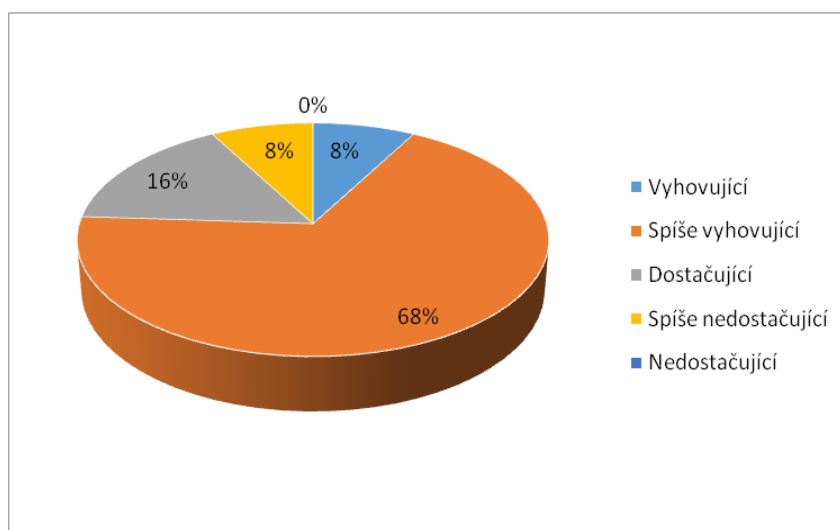
Jiné	8	8	6	2	1
------	---	---	---	---	---

Tabulka 4 - Nejoblíbenější formy vzdělávání ve společnosti Manpower

Zdroj: Vlastní zpracování

Z průzkumu vyplynulo, že nejvíce zaměstanců společnosti Manpower preferuje učení se na pracovišti od kolegů. Další oblíbenou metodou vzdělávání je i účast na přednáškách a seminářích. Stejně hodnocené jsou pak jiné metody vzdělávání, které zde nejsou uvedeny. Záporně hodnocené je pak samostatné studium formou e-learningu, či z literatury a interaktivní trénink s využitím videoprogramů.

Otázka č. 10 - Pro výkon své práce považují stávající systém vzdělávání ve společnosti Manpower jako:

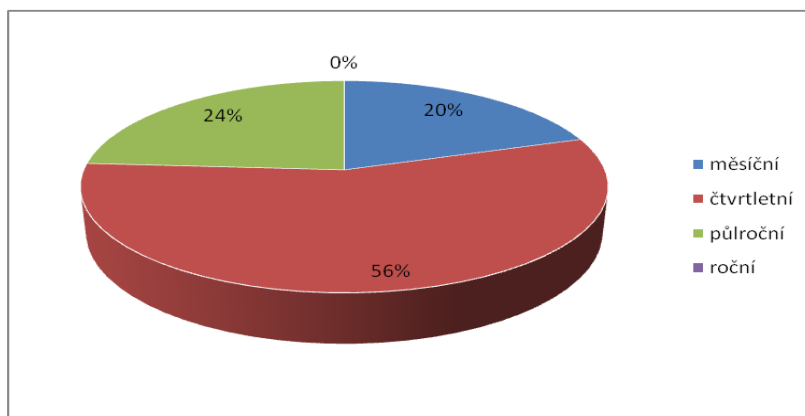


Graf 6 - Nastavení systému vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů, až (76%) uvádí, že je systém vzdělávání ve společnosti Manpower vyhovující, nebo spíše vyhovující. Zbylých (24%) uvádí, že je systém vzdělávání ve společnosti Manpower "spíše" nedostačující, nebo nedostačující. (24%) není úplně zanedbatelné číslo, vyplývá z toho, že má systém určitá úskalí.

Otázka č. 11- Jaká frekvence školení by pro Vás byla vyhovující?

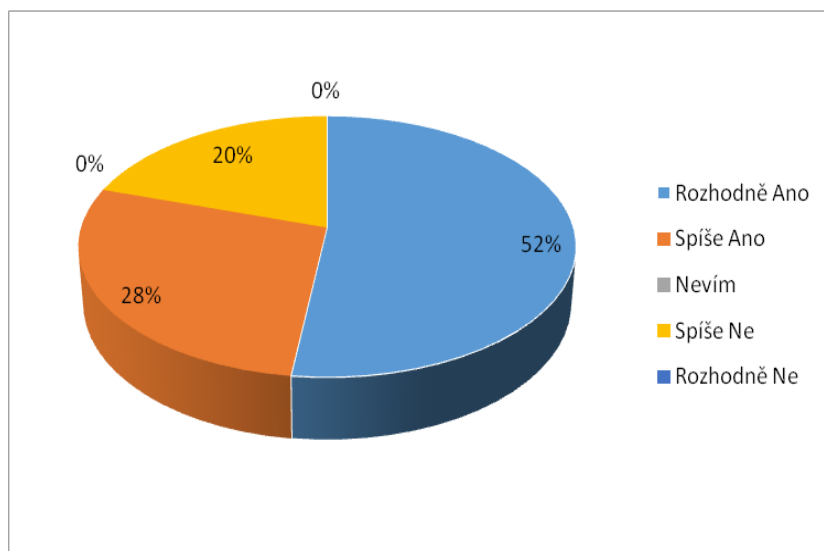


Graf 7 - Frekvence školení

Zdroj: Vlastní zpracování

Opakovat školení jedenkrát měsíčně, by požadovalo (20%) respondentů. Více jak polovina respondentů (56%), by absolvovala školení 1x za 3 měsíce a zbytek respondentů, tj. (24%), by se chtěla školit 1x za půl roku. Autorka této práce se domnívá, že optimální frekvence školení, by byla čtvrtletně.

Otázka č. 12 - Souhlasil/a byste se vzděláváním mimo pracovní dobu, pokud by Vám společnost nabídla a zaplatila vybraný kurz?

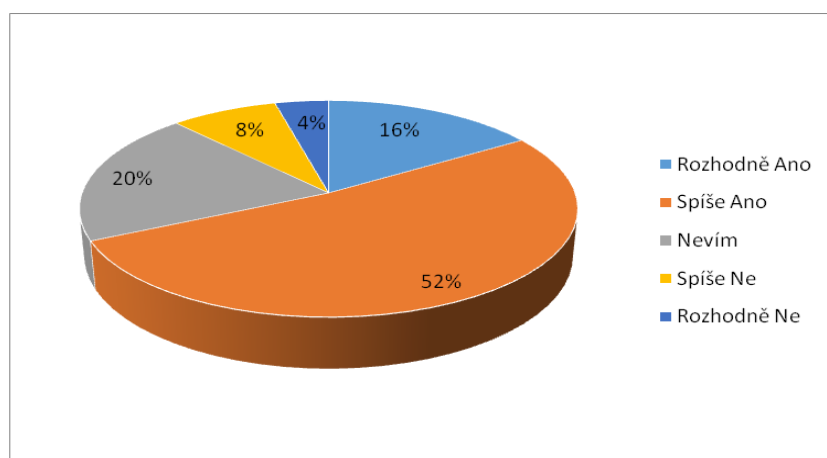


Graf 8 - Vzdělávání mimo pracovní dobu

Zdroj: Vlastní zpracování

Až (72%) respondentů nesouhlasí se vzděláváním mimo pracovní dobu. Autor této práce se domnívá, že k tomu zaměstnanci firmy Manpower nejsou dostatečně motivováni např. platovým ohodnocením, či jiným motivačním prostředkem. Se vzděláváním mimo pracovní dobu, pak souhlasí (28%) respondentů.

Otázka č. 13 - Zajímá se nadřízený o Vaše vzdělávací potřeby?

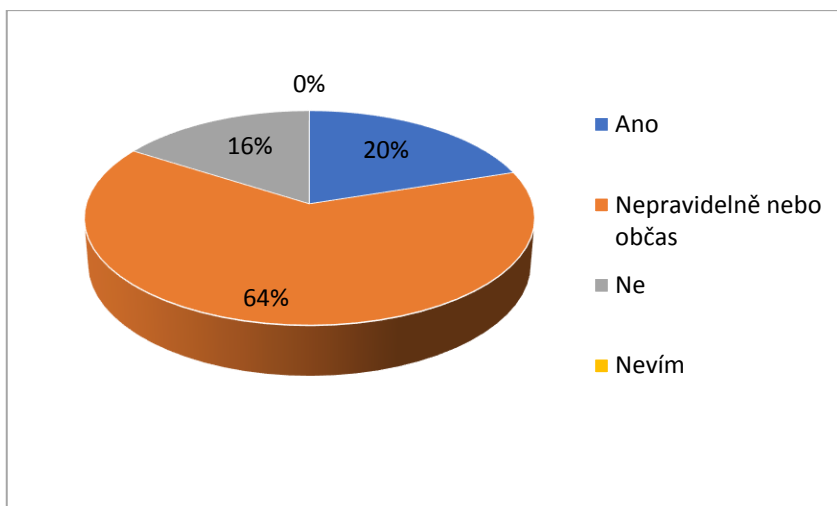


Graf 9 - Zájem nadřízeného o vzdělávání svých zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Více jak polovina respondentů (68%) uvádí, že se jejich nadřízený zajímá o jejich potřebu se dále vzdělávat. (20%) respondentů neví, zda se jejich nadřízený zajímá o jejich potřeby vzdělávat se. (12%) respondentů odpovědělo, že se jejich nadřízený spíše, nebo rozhodně nezajímá o jejich potřeby vzdělávat se.

Otázka č. 14 - Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti, které jste získal/a při školení / tréninku?

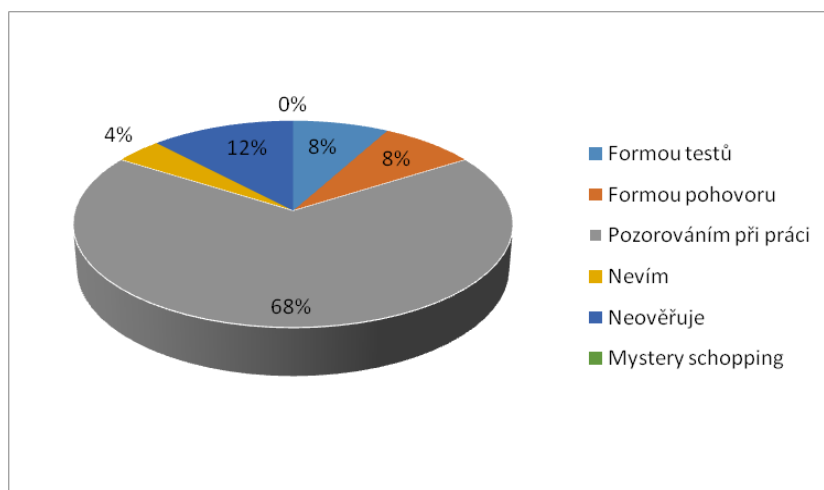


Graf 10 - Ověřování znalostí zaměstnanců získaných (školením/tréninky) nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování

Jen (20%) respondentů odpovědělo, že si jejich nadřízený ověřuje znalosti a dovednosti získané školením. Více jak polovina respondentů uvedla, že jejich nadřízený si ověřuje znalosti a dovednosti získané školením jen nepravidelně, nebo občas, tj. (64%). A (16%) respondentů uvedlo, že si jejich nadřízený neověřuje znalosti a dovednosti získané na školení. U většiny zaměstnanců si jejich nadřízení neověřují využívání získaných znalostí a dovedností. Autorka této práce se domnívá, že neověřování znalostí zaměstnanců může vést k laxnějšímu přístupu zaměstnanců ke školení, čímž se zhoršuje pracovní výkon a vzdělávání, se tak stává, méně efektivní.

Otázka č. 15 - Jakým způsobem si Váš nadřízený ověřuje Vaše pracovní znalosti?

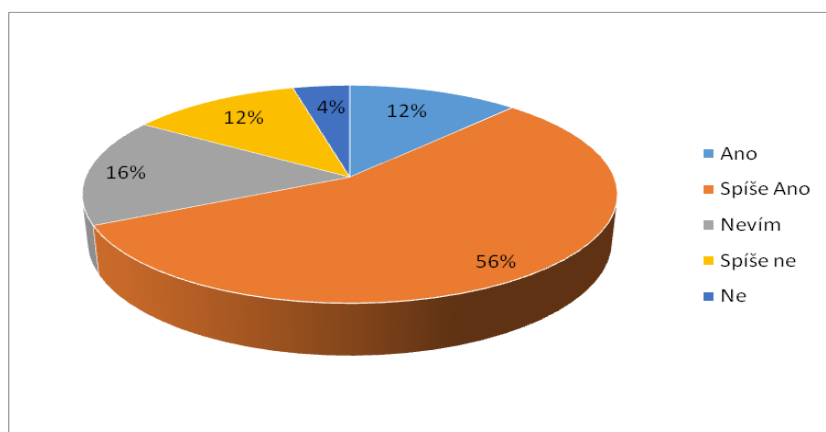


Graf 11 - Způsob ověřování znalostí zaměstnanců nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování

Až (68%) respondentů uvádí, že si jejich nadřízený ověřuje jejich pracovní znalosti a dovednosti pozorováním při práci. Pouhých (8%) respondentů, je ověřováno jejich nadřízeným testovou formou a stejný počet respondentů, pak pohovorem s nadřízeným. (4%) respondentů nevědi, zda jsou jejich znalosti nějak ověřovány. A zbylých (12%) respondentů uvedlo, že si je jejich nadřízený nijak neověřuje. Pokud si tedy nadřízený ověřuje znalosti podřízených, tak nejvíce využívanou metodou, je metoda pozorování při pracovním výkonu.

Otázka č. 16 - Zajímá se Váš nadřízený o Vaše potřeby profesního a osobního růstu?

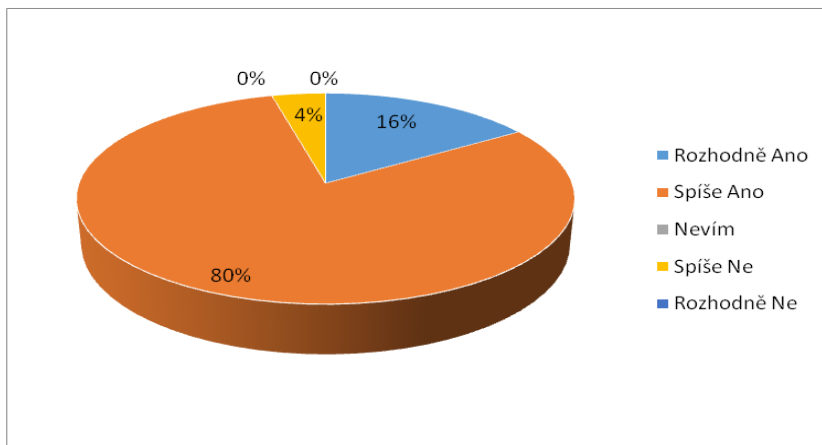


Graf 12 - Zájem nadřízeného o potřeby profesního a osobního růstu podřízených

Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř (68%) respondentů uvedlo, že jejich nadřízený se zajímá o jejich potřeby profesního i osobního růstu. (16%) respondentů neví, zda se jejich nadřízený zajímá o jejich profesní a osobní růst. Zbylých (16%) respondentů uvádí, že se jejich nadřízený o jejich osobní a profesní růst spíše, nebo vůbec nezajímá.

Otázka č.17- Využíváte poznatků ze školení při své práci?

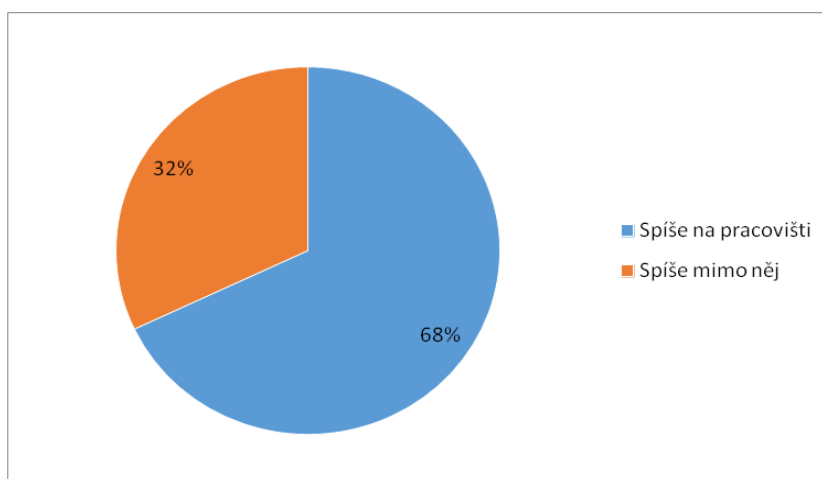


Graf 13 - Využití poznatků ze školení v práci

Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř (96%) respondentů, využívá ke své práci poznatky, které získali na školení. Jen (4%) respondentů, nevyužívá poznatků ze školení k výkonu své práce.

Otázka č. 18 - Preferujete vzdělávání přímo na pracovišti, nebo spíše mimo něj?

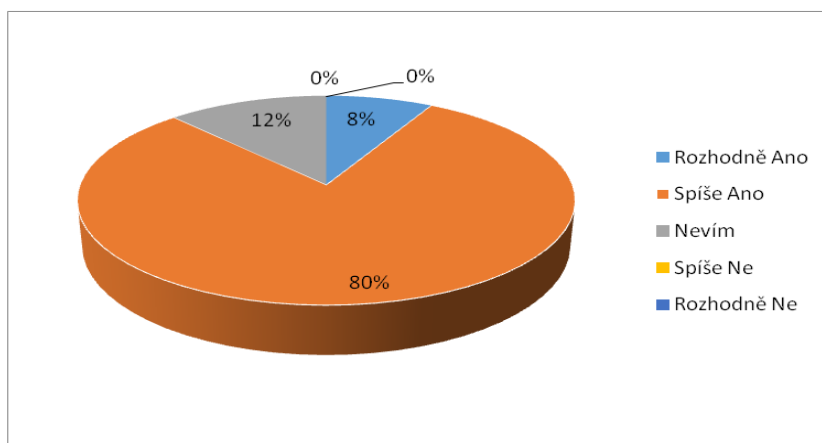


Graf 14 - Místo vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka souvisí s poznatkem, že podnik uskutečňuje jen vzdělávání na pracovišti a mimo něj nevzdělává, nebo jen vyjíměčně. (68%) respondentů preferuje vzdělávání na pracovišti a (38%) respondentů preferuje vzdělávání mimo pracoviště. Autorka této práce se domnívá, že je škoda, že podnik nevzdělává mimo pracoviště, protože jiné prostředí, působí na pracovníky jak pozitivně, tak negativně a projevují se tak reakce, které by se při vzdělávání v podniku, tedy na pracovišti neprojevili.

Otázka č. 19 - Cítíte se, díky podstoupeným školením/tréninkům při své práci jistější?

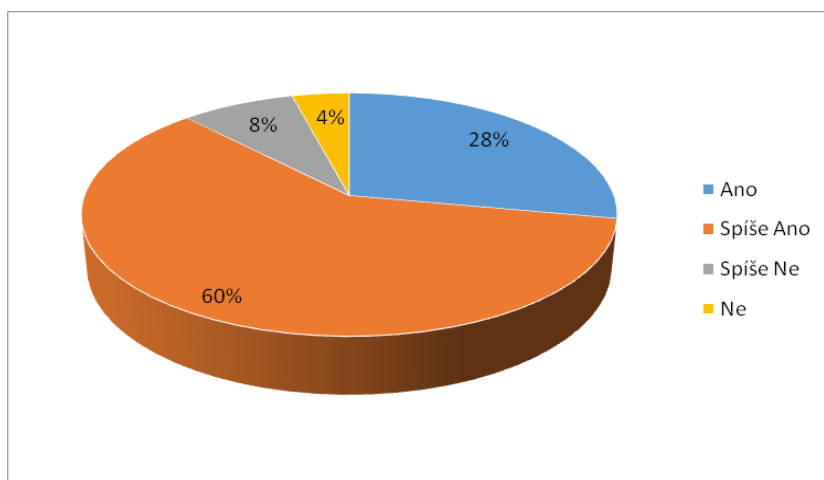


Graf 15 - Vliv školení na jistotu v práci

Zdroj: Vlastní zpracování

Až (88%) respondentů, se cítí díky podstoupeným školením ve své práci rozhodně, nebo spíše jistější. (12%) respondentů neví, zda se cítí díky podstoupeným školením ve své práci jistější. Pro podnik je tento výsledek pozitivní, protože je tedy zjištěno, že většina zaměstnanců využívá své znalosti ze školení, k výkonu své práce a cítí se tak být na své pozici jistější.

Otázka č. 20 - Jste dostatečně motivován/a k účasti na školení?



Graf 16 - Motivace k účasti na školení

Zdroj: Vlastní zpracování

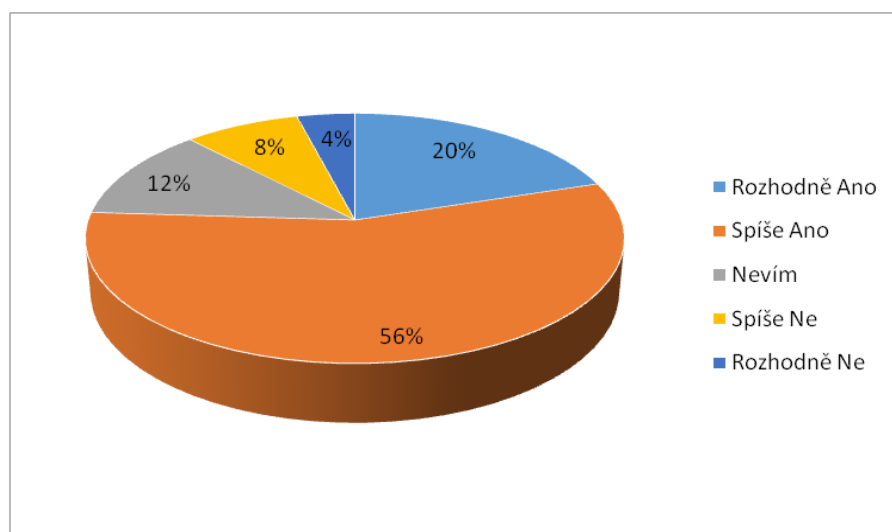
Většina respondentů (88%) je motivována, nebo spíše motivována k účasti na školení. K účasti na školení není, nebo spíše není motivováno (12%) z dotazovaných. Z výsledků vyplývá, že si většina dotazovaných uvědomuje, jak jsou pro ně školení důležitá a jsou k účasti na školeních dobře motivováni.

Otázka č. 21 - Pokud jste v minulé otázce odpověděl/a ANO, čím jste motivován/a?

Respondenti odpověděli takto:

- Sebmotivace - potřeba se neustále školit, obor se neustále vyvíjí, situace na trhu práce je velmi proměnlivá;
- Finančním příplatkem za školení a možností kariérního růstu;
- Seberozvoj, získáním nových informací, nové znalosti a dovednosti;
- Vnitřní motivace a chuť se zdokonalovat,
- Zpestření pracovní doby,
- Co nejlépe a bez chyb, vykonávat svou práci.

Otázka č. 22 - Máte dostatek informací, jakým způsobem se zaměstnanec ve společnosti Manpower může rozvíjet?



Graf 17 - Povědomí o rozvoji ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

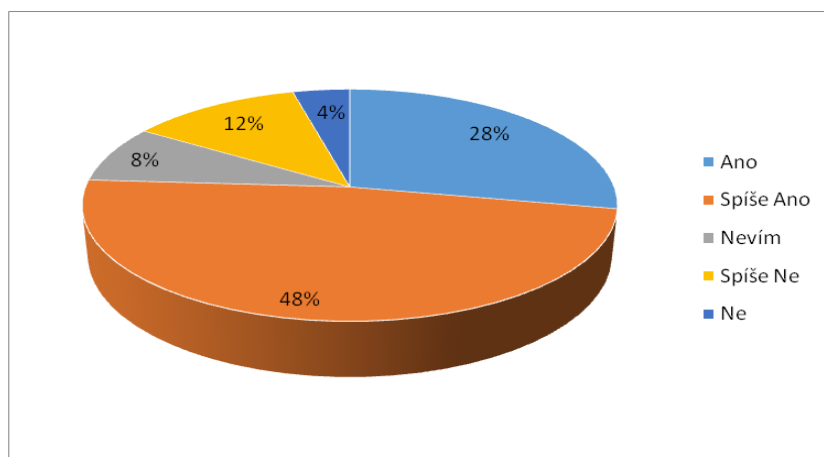
Povědomí o tom, jakým způsobem se může zaměstnanec ve společnosti Manpower kariéerně rozvíjet má (76%) dotazovaných. To je téměř většina. (12%) z nich neví, jak se zaměstnanec Manpoweru může rozvíjet a (12%) spíše nemá, nebo nemá vůbec informace o tom, jak se dále v podniku rozvíjet.

Otázka č. 23 - V případě že byste mel/a tu možnost zvolit si sám/a další téma vzdělávacího kurzu, který navštívíte. V jakém okruhu by to bylo?

Dotazovaní odpověděli, že by měli zájem o:

Kurzy v oblasti legislativy, jazykové kurzy, microsoft office, kurzy prezentačních dovedností, kurzy komunikačních dovedností, práce se systémy, analytické rozvíjení myšlení, rozvoj personálních a manažerských dovedností. Většina respondentů tj 17 z celkového počtu 25-ti, si přeje zavést jazykové kurzy a kurzy komunikačních dovedností, protože je podnik Manpower nepořádá. Autorka této práce považuje zavedení těchto dvou kurzů, za velice důležité, a pro podnik přínosné.

Otázka č. 24 - Pokud by Vám byla nabídnuta možnost vycestovat na školení do zahraničí využil/a byste ji



Graf 18 - Využití možnosti vzdělávání v zahraničí

Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř většina respondentů (78%), by uvítala školení v zahraničí. Tuto otázku ovlivňuje věková struktura zaměstnanců, protože většina respondentů je mladého věku. (8%) respondentů neví, zda by vycestovala, či nikoliv a (16%) respondentů, by nevyužila možnost vycestovat na školení do zahraničí.

Otázka č. 25 - Kdybyste měl/a tu možnost, jakým způsobem byste upravil/a vzdělávání ve společnosti Manpower?

Respondenti by upravili systém vzdělávání ve společnosti Manpower takto:

Zaměřit se, na individuální potřeby (školení jsou dělána pro více lidí různých pracovních pozic a úrovní dovedností), zavedení jazykových kurzů, dále pak práce se systémy, s kterými pracuje společnost, školení Microsoft office. Frekvence mezi jednotlivými školeními, by měla být čtvrtletní a ne, aby se školení uskutečňovala jednou za rok, jak uvádí většina respondentů. Dále by respondenti zavedli kurzy prezentačních dovedností, kurzy, které by více účastníky naučily práci, s konkrétními systémy společnosti. Respondenti dále uvedli, že by zavedli pravidelná školení v termínech, které se neruší a neodkládají. Dále by zavedli externí školení na téma seberozvoje, rozvoje personálních a manažerských dovedností.

9 Shrnutí

Cílem praktické části bakalářské práce, bylo analyzovat současný stav systému podnikového vzdělávání ve společnosti Manpower, provázat praktickou část s částí teoretickou. Zhodnotit systém vzdělávání a zjistit jeho efektivitu. V případě odhalení nedostatků v systému, doporučit návrhy na zlepšení. Analýza byla provedena s pomocí využití interních dokumentů společnosti, doplněných o informace z pohovoru s paní manažerkou Alenou Malou a ze strany zaměstnanců dotazníkovým šetřením.

Předpoklad, že zaměstnanci společnosti Manpower hodnotí systém vzdělávání za dobře nastavený, byl částečně potvrzen. Většina respondentů (76%) je se systémem vzdělávání v podniku spokojena, (16%) hodnotí vzdělávací systém za dostačující a zbylých (8%) respondentů hodnotí systém, jako nedostačující.

Předpoklad, že je školení v rámci jednotlivých pracovních pozic v této společnosti méně efektivně nastaveno, se potvrdilo. Podnik pořádá školení v rámci celého podniku, zaměstnanci tedy nejsou školeni v rámci jednotlivých pracovních pozic a to má za následek méně efektivní výsledek školení. Má to však i svá pozitiva, např. pracovníci pak mají větší rozhled o ostatních, kteří jsou na jiných pozicích.

Předpoklad, že mají zaměstnanci společnosti možnost profesního rozvoje a že se nadřízení pracovníci zajímají o své pracovníky a hodnotí je, se spíše nepotvrdilo. Všichni zaměstnanci společnosti Manpower, mají možnost dalšího profesního rozvoje, ale spousta z nich neví, jaké mají možnosti rozvoje. Dle dotazníkového šetření vyplynulo, že až (20%) respondentů neví, zda se jejich nadřízený zajímá o jejich potřeby a (12%) respondentů uvádí, že se o jejich potřeby nadřízený nezajímá vůbec. Pouze (20%) respondentů uvádí, že je jejich nadřízený hodnotí, (64%) uvedlo, že je jejich nadřízený hodnotí nepravidelně, nebo občas a (16%) respondentů uvedlo, že je jejich nadřízený nehodnotí. Hodnocení ve společnosti může probíhat skrytě např. pozorováním pracovníků. Hodnocení si tak ani nemusí všimnout, že ho nadřízený pozoruje, tedy hodnotí.

10 Zhodnocení systému a efektivity vzdělávání, návrhy na zlepšení

Z výsledků analýzy, z dotazníkového šetření a z rozhovoru vyplynulo, že se současným systémem vzdělávání, je spokojena většina respondentů tedy 19 respondentů tj. (78%). Pouhých (8%) tedy 2 respondenti uvedli, že jim připadá systém vzdělávání ve společnosti Manpower nedostačující. Nicméně existuje prostor pro zlepšení. Přestože byla většina respondentů se systémem vzdělávání spokojena, spokojenost s nabídkou školení a průběhem školení je opačného rázu.

Jak vyplynulo z šetření prvním velkým nedostatkem, je frekvence školení. Respondenti uvádějí, že jsou školeni jedenkrát ročně, přitom by si většina z nich přála být školená jednou za čtvrt nebo půl roku. Návrhem na doporučení je, aby společnost nastavila povinná školení minimálně jednou za půl roku, v lepším případě však čtvrtletně a školení by měla přizpůsobit konkrétním pracovním pozicím v podniku, tedy neškolit v rámci celého podniku všechny zaměstnance na stejné úrovni.

Důsledkem toho, že podnik nesoustřeďuje školení na jednotlivé pozice, tak se školení stává méně efektivní jak pro podnik, tak pro školené zaměstnance. Zaměstnanci společnosti Manpower, se sice mohou přihlásit vícekrát po sobě na školení, které již absolvovali, ale školení ztrácí na efektivitě, protože jsou na něm již podruhé a probíhá stále na stejné úrovni a tak se může pro stát výklad zbytečně nezáživný. Další slabinou systému je, že i když si to zaměstnanci přejí, v systému zcela chybí jazykové kurzy, což je v dnešní době velikým mínusem. Návrhem na zlepšení je, zavést jazykové kurzy a kurzy komunikačních dovedností. Dalším nedostatkem v systému vzdělávání je náplň úvodního tréninku. Bylo by tedy dobré úvodní trénink doplnit například o prohloubení problematiky systémů, které společnost používá a dozvědět se více o každodenním chodu společnosti.

Společnost Manpower neorganizuje školení mimo pracoviště nebo, jen málokdy, což může mít pozitivní vliv na zaměstnance v tom smyslu, že nejsou v cizím prostředí. Školení zpravidla netrvá více jak den. Má ale také i negativní vliv na zaměstnance. Návrhem na zlepšení je tedy zavést školení mimo pracoviště, čímž by se prohloubily vzájemné vztahy mezi zaměstnanci, což by mělo pozitivní vliv na firemní kulturu a vzájemné vztahy mezi sebou.

Z průzkumu bylo dále zjištěno, že až (20%) respondentů neví, zda se jejich zaměstnavatel zajímá o jejich rozvoj a (12%) respondentů uvádí, že se o jejich rozvoj zaměstnavatel vůbec nebo spíše nezajímá. Jen (20%) respondentů uvádí, že si jejich nadřízený ověřuje znalosti a dovednosti, které získali na školení. Zbytek uvádí, že si jejich nadřízený ověřuje jejich znalosti a dovednosti jen občas, nebo nikoliv. Z toho

plyne malá frekvence školení. Návrhem na zlepšení tedy je, aby se nadřízení pracovníci více zajímali o rozvoj a výsledky ze školení svých podřízených, protože i to pozitivně přispívá k efektivnosti vzdělávání ve společnosti. Z průzkumu vyplynulo, že motivace respondentů k účasti na školení a motivace dále se osobnostně i kariérně vzdělávat, dosáhla vysoké úrovně.

Z průzkumu dále vyplynulo, že většina zaměstnanců má nedostatek informací o každodenním chodu podniku. Návrhem na zlepšení tedy je, aby školitelé na školeních podávali více informací o chodu podniku.

Až (24%) respondentů uvedlo, že neví, nebo nemá povědomí o tom, jak se dále mohou ve společnosti profesně rozvíjet, jak již vyplynulo z dotazníkového průzkumu. Návrhem na zlepšení je, zvýšit povědomí o možnostech kariérního růstu na úvodním školení, aby již nově příchozí pracovníci měli možnost vědět, čeho mohou dosáhnout.

Autorce této práce bohužel nebyl poskytnut rozpočet, který podnik uvolňuje na vzdělávání, a proto nemohla být vypočítána přesná efektivita vzdělávání.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání ve společnosti Manpower a popsat proces a metody vzdělávání v této společnosti.

Teoretická část se zaměřovala na pojetí a význam podnikového vzdělávání, na cíl podnikového vzdělávání, byl zde popsán vývoj podnikového vzdělávání a charakteristika systematického vzdělávání. Dále byl zde popsán proces a metody vzdělávání, hodnocení vzdělávání. Jako poslední byla charakterizována efektivita vzdělávání a nové trendy.

V praktické části byl průzkum prováděn pomocí dotazníkového šetření a analýzou dokumentů. Dále byl průzkum doplněn o informace, které zodpověděla paní manažerka Alena Malá. Na základě dotazníkového šetření, bylo zjištěno, jak je systém vzdělávání v podniku nastaven, jaké jsou metody a hodnocení vzdělávání, jak probíhá proces a rozvoj vzdělávání a jak jsou se systémem vzdělávání spokojeni zaměstnanci.

Na základě průzkumu ve společnosti Manpower bylo zjištěno, že je systém vzdělávání méně efektivně nastaven, protože vzdělávání probíhá celopodnikově a není specializovaně v rámci různých pracovních pozic. Dalším problémem, který byl zjištěn je, že ve společnosti zcela chybí jazykové kurzy. Další opatření ke zlepšení zjištěných nedostatků jsou blíže specifikována v kapitole 10.

Na závěr lze říci, že byla provedena analýza současného systému podnikového vzdělávání ve společnosti Manpower a byla navržena konkrétní doporučení pro zlepšení zjištěných nedostatků v systému.

Seznam použité literatury

Monografie

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

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

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

BARTOŇKOVÁ, Hana a Dušan ŠIMEK. *Andragogika*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002. ISBN 80-244-0394-3.

BELCOURT, M., WRIGHT P.C.; *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*; Praha; Grada Publishing; 1998; ISBN 80-7169-459-2.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, s.r.o., 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LIVEČKA, Emil. a Josef KUBÁLEK. *Podniková pedagogika: [příručka ke studiu na filozof. fak.]* Praha: SPN, 1978.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

Palán, Z., Rýznar, L., *Vzdělávání dospělých a Evropa*, Hradec Králové 2000, Gaudeamus, 127 s., ISBN: 80–7041–879–6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje:

HRÁŠKOVÁ, D. *Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace*. [online]. ©2006, 15.05.2006 [cit. 18.03.2017]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace.>>

Manpower [online]. ©2017 [cit. 28.03.2017]. Dostupné z: [>](http://www.manpower.cz)

MATOUŠ, Z. *Podnikové vzdělávání v České republice*. [online]. ©2015, 05.03.2015 [cit. 10.03.2017]. Dostupné z: <http://lignsuniversity.cz/o-nas/publikace-student/podnikove-vzdelavani-v-ceske-republice/>>

PALÁN, Z. *Dějiny vzdělávání dospělých v ČR*. [online]. ©2016, 11.11.2016 [cit. 09.04.2017]. Dostupné z: [>](http://andromedia.cz/andragogicky-slovník/dejiny-vzdelavani-dospelych-v-cr)

Časopisy a jiné publikace:

BARTONÍČKOVÁ, M. Konkurenční podnik tvoří jen vzdělaní zaměstnanci. HR Forum, 2012, 12, s. 6-7.

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 - Schéma strategie efektivního využití systému podnikového vzdělávání při změně pracovního chování na úrovni jednotlivců, nebo týmů.....</i>	<i>10</i>
<i>Obrázek 2 - Cyklus systematického vzdělávání.....</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 3 - Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod</i>	<i>23</i>

Seznam tabulek a Grafů

Tabulka 1 - Hodnotící matice.....	19
Tabulka 2 - Historie společnosti Manpower v ČR	30
Tabulka 3 - SWOT analýza vzdělávacího systému společnosti Manpower	34
Tabulka 4 - Nejoblíbenější formy vzdělávání ve společnosti Manpower.....	41
Graf 1 - Věková struktura.....	35
Graf 3 - Úroveň dosaženého vzdělání.....	36
Graf 4 - Délka pracovního poměru.....	37
Graf 5 - spokojenost zaměstnanců s úvodním tréninkem.....	38
Graf 6 - Doplnění úvodního vzdělávacího tréninku.....	39
Graf 7 - Nastavení systému vzdělávání	41
Graf 8 - Frekvence školení.....	42
Graf 9 - Vzdělávání mimo pracovní dobu	43
Graf 10 - Zájem nadřízeného o vzdělávání svých zaměstnanců.....	43
Graf 11 - Ověřování znalostí zaměstnanců získaných (školením/tréninky) nadřízeným	44
Graf 12 - Způsob ověřování znalostí zaměstnanců nadřízeným.....	45
Graf 13 - Zájem nadřízeného o potřeby profesního a osobního růstu podřízených ..	45
Graf 14 - Využití poznatků ze školení v práci.....	46
Graf 15 - Místo vzdělávání.....	47
Graf 16 - Vliv školení na jistotu v práci.....	47
Graf 17 - Motivace k účasti na školení.....	48
Graf 18 - Povědomí o rozvoji ve společnosti	49
Graf 19 - Využití možnosti vzdělávání v zahraničí.....	50

Seznam příloh

Příloha č. 1

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

Jsem studentka 3. Ročníku ČVUT Masarykův ústav vyšších studií, obor – Personální management v průmyslových podnicích. Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který poslouží jako podklad k mé bakalářské práci na téma „Analýza systému podnikového vzdělávání ve společnosti Manpower“. Cílem mé práce bude zjistit, jak je systém vzdělávání nastaven a návrh na doporučení o zlepšení jeho efektivnosti. Dotazník je anonymní.

Žádám Vás tedy o pravdivé a co nejpřesnější vyplnění dotazníku.

Děkuji za Váš čas a ochotu věnovanou vyplňování tohoto dotazníku.

1. Jste?

- a. Muž
- b. Žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte:

- | | | |
|----------------|----------------|-------------|
| a. do 20 let | b. 21 – 25 let | c. 26–30let |
| d. 31 – 35 let | e. 36 – 40 let | f. 41+ let |

3. Jaké je vaše nejvyšší dokončené vzdělání:

- a. vyučení s maturitou
- b. středoškolské
- c. vyšší odborné
- d. vysokoškolské
- e. student/ka vysoké školy

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Manpower Company?

- a. Méně než 6 měsíců b. 6-12 měsíců
c. 1 – 2 roky d. 3 – 4 roky e. 5 a více let

5. Uvedte prosím svou aktuální pracovní pozici:

- a. d. g.
b. e.
c. f.

6. Společnost Manpower při nástupu do práce nabízí úvodní trénink. Dozvěděl/a jste se po absolvování tréninku vše, co potřebujete znát pro výkon Vaší práce?

- a) Rozhodně ano
b) Spíše ano
c) Nevím
d) Spíše ne
e) Rozhodně ne
Mohl jsem se dozvědět víc o

7. Domníváte se, že by bylo možné úvodní vzdělávací trénink něčím doplnit, co by vám více pomohlo při práci?

- a) Ano trénink by bylo možné doplnit o
b) Trénink není potřeba dále ničím doplňovat
c) Nevím

8. Máte zájem o další rozšiřování svých znalostí a schopností ve společnosti Manpower ?

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

9. Která forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje? (Prosím označte jako ve škole - 1 nejvíce vyhovuje, 5 - nejméně)

- | | | | | |
|---|---------|---|---|--------------|
| a) Učení se na pracovišti od kolegů | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | | | | |
| b) Účast na přednášce, semináři | | 1 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | | | |
| c) Samostatné studium formou e-learnigu či z literatury | | | 1 | 2 |
| 3 | 4 | 5 | | |
| d) Interaktivní trénink s využitím videoprogramů | | | 1 | 2 |
| 3 | 4 | 5 | | |
| e) jiné | (prosím | | | uvedte.....) |

10. Pro výkon své práce považuji stávající systém vzdělávání ve společnosti Manpower jako:

- a) Vyhovující
- b) Spíše vyhovující
- c) Dostačující
- d) Spíše nedostačující
- e) Nedostačující

11. Jaká frekvence školení by pro Vás byla vyhovující?

- a) měsíční
- b) čtvrtletní
- c) půlroční

d) roční

12. Souhlasil/a byste se vzděláváním mimo pracovní dobu, pokud by Vám společnost nabídla a zaplatila vybraný kurz?

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

13. Zajímá se nadřízený o Vaše vzdělávací potřeby?

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

14. Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti, které jste získal/a během školení/tréninku?

- a) Ano
- b) Nepravidelně nebo Občas
- c) Ne
- e) Nevím

15. Jakým způsobem si váš nadřízený ověřuje vaše pracovní znalosti?

- a) Formou testů
- b) Formou pohovoru
- c) Pozorováním při práci
- d) Nevím
- e) Neověřuje
- f) Mystery shopping

16. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše potřeby profesního a osobního růstu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

17. Využíváte poznatků ze školení při své práci?

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

18. Preferujete vzdělávání přímo na pracovišti, nebo spíše mimo něj?

- a) Spíše na pracovišti
- b) Spíše mimo něj

19. Cítíte se díky podstoupeným školením/tréninkům při své práci jistější?

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

20. Jste dostatečně motivován/a k účasti na školení?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

21. Pokud jste odpověděl/a v minulé otázce ANO, čím jste motivován/a?

.....
.....
.....

22. Máte dostatek informací, jakým způsobem se zaměstnanec ve společnosti Manpower může rozvíjet?

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

23. V případě, že byste měl/a tu možnost zvolit si sám/a další téma vzdělávacího kurzu, který navštívíte. V jakém okruhu by to bylo?

- a.
- b.
- c.
- d.
- e. Jiné

24. Pokud by Vám byla nabídnuta možnost vycestovat na školení do zahraničí využil/a byste jí?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

25. Kdybyste měl/a tu možnost, jakým způsobem byste upravil vzdělávání ve společnosti Manpower?

.....
.....

Děkuji za Váš čas a spolupráci

Příloha č. 2

Nestrukturalizovaný rozhovor

Doplňující informace o vzdělávacím systému podniku poskytla paní manažerka Alena malá „Branch Manager“.

Tématické okruhy otázek:

1. Fáze vzdělávacího procesu

a. Identifikace potřeb vzdělávání

- (Informace o prováděných školeních, Hard Skill, Soft Skill)

b. Plánování vzdělávání

- (Popis konkrétního adaptačního plánu)

c. Realizace vzdělávání

- (Popis jak probíhá vzdělávání na pozici „Staffing Consultant“)

2. Metody vzdělávání

- (Na pracovišti, mimo pracoviště)

3. Hodnocení systému vzdělávání

- (Hodnotící pohovory)

4. Vyhodnocení efektivity vzdělávání

