



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# System rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. František Dvořák  
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. František DVOŘÁK**  
Osobní číslo: **E15799**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Systém rozvoje a vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce:

Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci, identifikace potřeb vzdělávání, návrhy změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti.

#### Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou vzdělávání a rozvoje pracovníků, provedení analýzy současného systému; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků,
5. Diskuze a návrh rámcových změn,
6. Seznam literatury,
7. Závěr.

Rozsah grafických prací: **dle charakteru práce**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. (2011).** *How to manage people.* London: Kogan Page.

**Armstrong, M. (2007).** *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing.

**Bartoňková, H. (2010).** *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing.

**Koubek, J. (2012).** *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky.* Praha: Management Press.


**Price, A. (2011).** *Human resource management.* Hampshire: Cengage Learning EMEA.

**Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011).** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentska 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

V Českých Budějovicích 10. dubna 2017

.....

Bc. František Dvořák

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za poskytnuté odborné rady, konzultace při zpracování diplomové práce a veškerý čas, který mi věnovala.

Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům vybrané společnosti a to zejména personálnímu oddělení, které mi poskytlo veškeré materiální a podkladové informace pro vypracování této práce.

## Obsah

1. Úvod .....	2
2. Literární přehled .....	4
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	4
2.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců .....	5
2.2.1 Cíle vzdělávání .....	12
2.2.2 Funkce vzdělávání.....	12
2.2.3 Strategie vzdělávání a rozvoje .....	13
2.2.4 Oblasti rozvoje a vzdělávání .....	16
2.2.5 Systematické vzdělávání zaměstnanců .....	19
3. Cíl práce a metodika zpracování.....	34
4. Analýza rozvoje a vzdělávání ve vybrané organizaci.....	35
4.1 Představení společnosti .....	35
4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	39
4.2.1 Cíle a strategie vzdělávání .....	40
4.2.2 Základní principy vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY .....	41
4.2.3 Rozpočet vzdělávání.....	43
4.2.4 Systematické vzdělávání.....	44
4.2.5 Nabídka tréninků (školení) .....	47
4.2.6 Schématická vyjádření (procesy) .....	61
4.2.7 Výhled do budoucna .....	63
4.3 Dotazníkové šetření (kvantitativní výzkum).....	64
4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	64
4.3.2 Expertní rozhovory (kvalitativní výzkum).....	84
4.4 Návrhy a diskuse .....	85
5. Závěr.....	92
I. Summary and keywords .....	93
II. Seznam použitých zdrojů.....	94
III. Seznam obrázků, tabulek, schémat a příloh .....	96
IV. Přílohy.....	97

## 1. Úvod

V současné době vysoké konkurence musí firmy zlepšovat nejen technické parametry svých výrobků nebo služeb, ale také stejnou měrou se musí starat o přístup k zákazníkovi a zaměstnanci. Dnes si již každý zaměstnavatel uvědomuje, že kontinuální vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nutností k udržení konkurenceschopnosti, zaměstnanci si uvědomují, že se vzdáváním a dalšími kompetencemi mají v této oblasti uplatnit na trhu práce.

Velké strukturální změny v hospodářství ovlivnily i rozložení pracovních sil. Firmy musí velmi často snížit své nároky na kvalifikaci uchazečů nebo vybírat dokonce uchazeče bez patřičné specializace s tím, že je kladen velký důraz na jejich následnou kvalifikaci přípravu ihned po nástupu a následný rozvoj.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je velmi nákladný a časově náročný proces. Nicméně rozsah péče o zaměstnance v této oblasti se čím dál častěji objevuje jako jeden z ukazatelů, kterým uchazeč o zaměstnání hodnotí budoucího zaměstnavatele a je také jedním z aspektů, pro které si toho kterého zaměstnavatele nakonec vybere.

Lidský faktor - zaměstnanec je mnohdy rozhodujícím faktorem, pro se v konkurenci firem se srovnatelným výrobkem, službou jedné dává lípe než druhé. V době srovnatelné kvality dává zákazník přednost příjemnému vystupování, ochotě, znalostem. A to je v této době zase výsledkem přípravy zaměstnavatele k zaměstnanci a nastavenému systému jeho vzdělávání a rozvoji.

Nejde jenom o to připravit a naučit svým zaměstnancům řadu technických, produktových, prodejních, zákonných vymožeností, ale také dát možnost zaměstnanci rozvíjet svoji osobnost i v dalších směrech. Proto jsou na vzestupu i vzdělávací programy posilující psychické stránky osobnosti, manažerské dovednosti, práce s emocemi apod. V zásadě jde o to vzdělávat a rozvíjet zaměstnance společně, který je v souladu s jednotlivými cíli podniku a zároveň kvalitní zaměstnance motivovat k ochotě dlouhodobě pracovat pro společnost a napomáhat jejímu růstu a konkurenceschopnosti.

Z výše uvedených důvodů není vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tématem jen pro velké nadnárodní společnosti, je to úkol pro každého zaměstnavatele, by zaměstnávajícího jenom kolik málo zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je komplexní a proměnlivý postup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci a je založeno na uplatňování politik a postupů v oblasti zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců.

**Diplomová práce** je zaměřena na analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci působící na českém trhu. Vzhledem k zachování anonymity společnosti, budeme v této práci používat fiktivní pojmenování společnosti XY.

**Cílem práce** je analýza nastaveného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, identifikace potřeb vzdělávání uvnitř společnosti, analýza dopadu vzdělávání a rozvoje na jednotlivé zaměstnance a jeho vhodnosti a návrh řešení a doporučení.



## 2. Literární pohled

### 2.1 Ízení lidských zdroj

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců je součástí komplexní oblasti ízení lidských zdrojů. Ízení lidských zdrojů je definováno jako *š strategický a logicky promyšlený p ístup k ízení lidí v organizaci. Jedná se zejména o zaměstnance podniku a také osobnosti, kteří ovlivňují a přispívají k dosažení cílů podniku*. (Armstrong, 2007, s. 27)

Nalezneme i další pojetí ízení lidských zdrojů, které vychází z důležitosti strategie pro přijímání zaměstnanců a následném nastavení procesu jejich zaučení po nástupu, které se ukazuje jako velmi důležité pro výsledky celého podniku. Součástí managementu ízení lidských zdrojů je potom strategický p ístup k analýze, výběru zdrojů, implementaci a práci s lidmi (Astorál, 2013).

*š Posláním personálního ízení neboli ízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím správných lidí na správném místě úspěšně plnit své cíle*. (Barták, 2011, s. 27)

*š Ízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Ízení lidských zdrojů se stává jádrem ízení organizace, jeho nejdůležitější slovkou a také nejdůležitější úlohou v každém manažeru. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru inováce organizace. Důraz se klade na vývoj personální práce od administrativní inováce konceptů, skutečností*. (Koubek, 2015, s. 15)

Tureckiová (2009) uvádí, že od 70. let 20. století se nejprve v teorii a od 80. let také v praxi začala rozvíjet nová podoba personální práce, vlastně první koncepce ízení lidských zdrojů. Ta vznikla na základě reakce na změny podmínek na trzích výrobků. Trhy se internacionalizovaly, globalizovaly, vznikala nová odvětví, konkurence se zvyšovala a ekonomický cyklus byl narůstem od trhu výrobce k trhu zákazníka. Na těchto nových trzích se profilovala stále sebevzdělávající, kvalifikovaná a také silnými odbory podporovaná pracovní síla.

*š Ízení lidských zdrojů vychází především z filosofie a strategie organizace rozpracované pro oblast sociálního subsystému organizace ve strategii ízení lidských*

zdroj . Uplat uje se v personální politice, projektovém plánování a v řízení v-ech personálních proces a inností. (Barták, 2011, s. 11)

Na obrázku 1, lze vid t oblasti působící na celkovou strategii lidských zdroj a její dal-í díl í strategie.

Obrázek 1: Oblasti působící na celkovou strategii řízení lidských zdroj a její dílčí strategie



Zdroj: Barták, 2011  
Zpracování: Vlastní, 2017

## 2.2 Rozvoj a vzd lávání zam stnanc

D leflité je pochopit, fle existuje ur itý rozdíl mezi rozvojem a vzd láním lidí, tedy zam stnanc . Rozvoj je spí-e zam en na rozvoj komplexní osobnosti tak, aby byla rozvíjena obecn a ne pouze s ohledem na aktuální pot eby zam stnavatele. Jde o rozvoj samotné osobnosti jedince, který p ispívá nap íklad ke zlep-ení mezilidských vztah . Rozvoj zam stnanc nabývá velmi na významu. Naopak vzd lávání je spí-e zam eno na pot eby a cíle podniku, tak aby zam stnanec co nejlépe vykonával svojí práci a s tím spojené aktivity (Koubek, 2007).

*š Organizace, které v budoucnu skutečně vyniknou, budou ty, jež přijdou na to, jak ke svému prospěchu využít soustředěného zájmu lidí na všech organizačních úrovních a jejich schopnosti se učit. (Senge, 2007, s. 22)*

### **Rozvoj zaměstnanců**

*Šest, a tedy také pracovní šest, je vystaven stálým změnám. Zatímco dříve stačilo využívat se profesí a na základě této kvalifikace pracovat celý život, dnes si musí člověk stále zvyšovat svoji kvalifikaci a dále se vzdělávat a rozvíjet, tak aby byl na úrovni dnešní doby a nepřisobil se společenským a technologickým změnám a novinkám. Cílem personálního rozvoje je podpora profesních kompetencí zaměstnanců sloužící podnikovým cílům. (Kaesler, 2013, s. 85)*

Rozvoj zaměstnanců je oblast, která ve stabilních organizacích představuje nejvýznamnější část řízení lidských zdrojů. Je to pochopitelné, rostoucí a měnící se požadavky na zaměstnance, nové technologické a produkční postupy, ale i sociální změny nutí společnosti reagovat a přizpůsobit se. Oblast rozvoje lidských zdrojů proto prodává velmi rychlý vývoj, zaměstnanec již není vnímán jako pouhý náklad, ale například prostřednictvím konceptu učící se organizace, samostatných týmů, rozvoje běhů podniku, elektronizace rozvoje se hledají cesty k zefektivnění a využití potenciálu lidských zdrojů pro plnění výkonnosti organizace. Mnohdy ve výsledku za nižších nákladů (Koubek, 2013).

Organizace potěbují zaměstnance s vyhovující úrovní znalostí, dovedností a schopností. Mělo by to svádět pouze k rozvoji zaměstnanců v těchto oblastech, které naplní strategické cíle organizace. Příkladem z bankovního prostředí může být bankovní poradce, který zná parametry všech nabízených produktů, je vzdělán v oblasti prodejních dovedností, má technické dovednosti zpracování těchto produktů v systémech. Jenže, organizace musí vzít v úvahu také osobní potěby rozvoje a růstu jedinců, které zaměstnávají. V našem případě vysoce stresového zaměstnání bankovního poradce je to například zaměření na oblast psychohygieny, relaxace na pracovišti, vyváženosti osobního a pracovního života. Pokud to zaměstnavatel pochopí a implementuje, lépe uspokojí potěby zaměstnanců, čímž se stává atraktivnějším zaměstnavatelem, zaměstnanci jsou loajálnější a výkonnější. Strategický rozvoj zaměstnanců z tohoto pohledu lze definovat jako zavádění, usměrňování, provádění, upravování a vyazování procesů, které všechny jedince a týmy vybavují znalostmi,

dovednostmi a schopnostmi, které potěbují, aby mohli plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací (Armstrong, 2015).

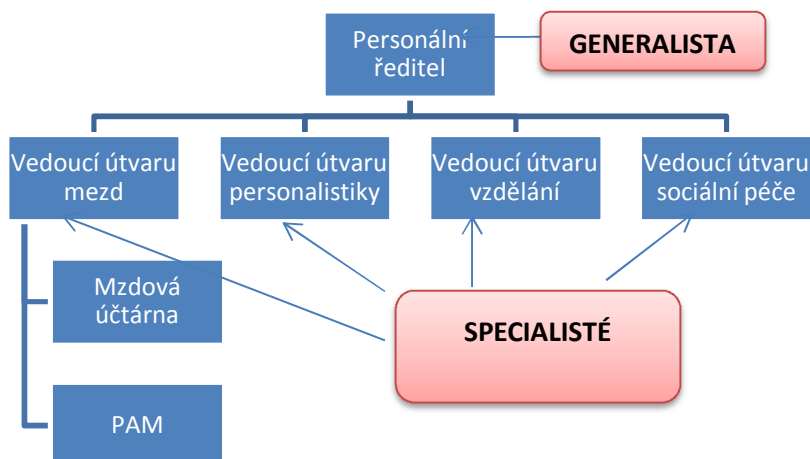
Jak již bylo uvedeno, rozvoj zaměstnanců lze chápat i jako rozvoj kvalitativních stránek pracovní síly, kvalitativní rozměr reprodukce pracovní síly, včetně rozvoje osobnosti. Mluvíme-li o rozvoji zaměstnanců, mluvíme proto také o rozvoji člověka jako jediné osobnosti. Rozvoj zaměstnance z tohoto pohledu zahrnuje jak rozvoj pracovních schopností, osobnosti, ale má také například biologický a zdravotní rozměr. Z tohoto pohledu lze rozlišit dva hlavní směry rozvoje zaměstnanců a to z hlediska personálního rozvoje a z hlediska sociálního rozvoje (Němec, 2002).

Soyková (2011, s. 61) uvádí, že rozvoj pracovníků se zaměřuje především na *šprohlubování pracovních schopností, rozšiřování znalostí a také rozvoj samotné osobnosti pracovníka. Rozvoj zaměstnanců je rovněž procesem a slouží k dlouhodobému téměř stálému a efektivnímu zajištění podpory vývoje organizace. Zároveň systém vzdělávání plní i roli informačních znalostí a zajišťuje tak komunikaci. Celý proces rozvoje je velmi úzce spojen s kulturou podniku, která zajišťuje i vhodné sdílení optimalizovaných hodnot firmy. Rozvoj pracovníků a rozvoj podniku by měl být procesem systematickou plánovanou činností, a to nejen v jednotlivých činnostech a fázích, ale i v propojení s hodnocením a vyhodnocováním, včetně vzájemné vazby.*

*Kdo zodpovídá v podniku za správný rozvoj zaměstnanců? V malých firmách zodpovídá za rozvoj lidských zdrojů manažer, mnohdy samotný vlastník, který řídí, vede své lidi a nepotěbuje k tomu personalistu. Ve středních firmách je již vytvořeno malé personální oddělení, které není příliš členité. Ve velkých firmách se setkáváme s různými modely řízení rozvoje zaměstnanců podniku. Také tady odpovídá za rozvoj svých lidí manažer, ale má k tomu rovněž personalisty i celé týmy personalistů. V poslední době se uplatňuje tříúrovňový model struktury personálního oddělení, který nahrazuje model tradiční, tradiční model lze vidět na obrázku 2 (Hroník, 2007).*

## Tradiční model struktury personálního oddělení

Obrázek 2: Klasický (tradiční) model



Zdroj: Hroník, 2007

Zpracování: Vlastní, 2017

**Partnerský trojsložkový model personálního oddělení** odpovídá potřebám zákaznický orientovaného útvaru řízení lidských zdrojů. Zákaznická orientace je směřována na manažery. Partnerský model především umožňuje těsnější napojení na vlastní podnikání přes business partnery. Překonává hlavní nevýhody tradičního postupu. Je více strategický a proaktivní, není zaměřen na pouhou administraci nábory, kolektivní, ale více na strategické aktivity spojené s lidmi: nastavení organizace, řízení změn, firemní kulturu, nastavení efektivních procesů a postupů (Turecký, 2014).

*Š rozvoj lidských zdrojů v podniku lze chápat, jako konceptní nástroj, v jehož rámci dochází k několika bodům:*

- dochází k určení klíčových pracovníků a podpoře rozvoje jejich kapacit a efektivity jejich výkonu,
- jsou plánovány, realizovány a evaluovány výcvikové a vzdělávací akce dle potřeb identifikovaných potřeb jednotlivců a skupin pracovníků
- je zajištěn rozvoj kariéry, jakožto její plánování a řízení, včetně vytváření plánů individuálního rozvoje a plánů nástupnictví, nověji v rámci systému talent managementu,
- jsou podporovány další efektivní techniky rozvoje jednotlivců a týmů, jakými jsou například mentoring, tutoring nebo stínování,
- organizace vytváří další podmínky pro rozvoj a seberozvoj jednotlivců, včetně podpory jejich intencionálního učení mimo organizaci, například poskytováním studijního volna či úhradou kurzu mimo podnik,
- je podporován rozvoj organizace jako celku. (Tureckiová, 2009, s. 32)

Složky modelu rozvoje lidských zdrojů, logickou posloupnost mezi nimi a vztah k dalším relevantním procesům a systémům v podniku lze znázornit také graficky, viz obrázek 3.

Obrázek 3: Model rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Swanson, 2008  
Zpracování: Vlastní, 2017

### Vzdělávání zaměstnanců

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a zaměstnanec musí své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozvíjet. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem. Flexibilita je základní podmínkou úspěšnosti jakéhokoliv podnikání. Flexibilitu podniku vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu přijímají a podporují ji. A tak se péče o zaměstnance a jejich rozvoj stává nejdůležitější úlohou personální práce podniku (Koubek, 2015).

Samotný termín vzdělávání zaměstnanců má mnoho výkladů a definic. Dvořáková (2007, s. 286) vnímá vzdělávání zaměstnanců jako *šoubor cílených, v doměch a plánovaných činností a opatření, které jsou orientovány na získávání znalostí,*

dovedností a schopností a osvojení si fládoucího pracovního jednání pracovníky organizace.

Jiný pohled na vzdělávání zaměstnanců nám říká, že se jedná o š vzdělávací proces organizovaný podnikem, který zahrnuje jak vzdělávání v podniku, kam patří vzdělávání interní, vnitropodnikové, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím centru i přímo na pracovišti, tak i vzdělávání mimo podnik, neboli vzdělávání externí, vzdělávání na objednávku ve specializovaných centrech nebo ve škole. (Egerová, 2012, s. 10)

Vzdělávání lze vnímat také jako součást učení se, jakofito součástí vzdělání ale i konání. Jedná se o organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené, jejich specifíkem je to, že mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky (Hroník, 2007).

š Vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celofivotního vzdělávání, při němž za celofivotní vzdělávání pokládáme spojení vzdělávání formálního, tedy v rámci školské soustavy, neformálního, realizovaného v průběhu zaměstnání, a neinstitucionálního, které tvoří proirozenou součást každodenního života a ne každý ho vnímá jako vzdělávání. Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů i oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími specialisty a vzdělávacími středisky. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 80)

Williams (1998) vnímá vzdělávání jako cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňující chování a poznávání a provádějící změny, které jsou relativně stabilní.

K procesu vzdělávání dochází také tehdy, pokud lidé dokáží uplatnit nové schopnosti i dovednosti a tedy znají něco, co neznali předtím a mohou tudíž vykonávat nějakou aktivitu, kterou nemohli dříve předtím (Honey, Mumford, 1986).

Rozlišíme 4 základní typy vzdělávání:

1. **Instrumentální vzdělávání** o vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce.
2. **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** o založení na zlepšení znalostí a pochopení.

3. **Citové vzdělávání** o výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.
4. **Sebereflektující vzdělávání** o formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí (Harrisonová, 2005).

*šPojetí vzdělávání pracovníků v podniku je hodně proměnlivé v čase a prostoru, závisí na povaze práce a používané technice a technologii v podniku, na velikosti organizace a na mnoha dalších okolnostech. (Koubek, 2015, s. 253 - 254)*

Na základě těchto skutečností můžeme do vzdělávání pracovníků, jako personální inženýrství, zahrnout tyto dílčí aktivity:

- Píprava pracovníků pro nové pracovní podmínky a požadavky pracovního místa. Jednoduše řečeno jde o prohlubování a zkvalitňování pracovních schopností.
- Zvyšování vhodnosti pracovníka i na další pozici, jde o rozšíření dovedností a znalostí pracovníka, aby alespoň částečně zvládal práci na jiném pracovním místě.
- Rekvalifikace o proces, kdy jsou pracovníci překvalifikováni k potřebám daného podniku.
- Píprava pracovníků pro nové pracovní podmínky, které podnik získá nové zaměstnance, kteří jsou ihned schopni plnohodnotně vykonávat danou práci na dané pracovní pozici, a tak je nutné píprava pracovníků pro nové pracovní podmínky specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce atd. Celkové zlepšení vhodnosti pracovníka pro daný podnik a danou pozici se nazývá orientace pracovníka v podniku.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování samostatné osobnosti zaměstnance (Koubek, 2015).

Krátkodobé a dlouhodobé pozitivní vlivy vzdělávání podnik pocítí, je-li vzdělávání úzce spjato s jeho posláním, vizí a strategií a je-li zajištěno odborným způsobem. Všechny aktivity v podniku by měly směřovat k naplnění poslání a vize. Z toho je pak možné odvodit cíle jednotlivých částí podniku až do úrovně týmu a jednotlivce (Vodák, Kucharčíková, 2011).



Efekt firemního vzdělávání se projevuje na několika úrovních:

- Na úrovni znalostí a dovedností – cílem je odstranit nedostatky, které vznikají mezi znalostmi a dovednostmi pracovníka a pracovní pozicí, která vyžaduje určitou úroveň znalostí a dovedností.
- Na úrovni postojové – cílem je budování pracovních postojů a vztahů pracovníka k organizaci a k jejím členům. Výsledkem je vyšší loajalita, oddanost a angažovanost pracovníka v organizaci.
- Na úrovni pracovního jednání a výsledků práce – jako odraz toho, že došlo k doplnění nebo rozvoji kompetencí pracovníka (Tureckiová, 2009).

### 2.2.1 Cíle vzdělávání

Podle Armstronga (2007, s. 461) je cílem vzdělávacích a rozvojových aktivit *zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí, které organizace potřebuje k uspokojování jejich současných i budoucích potřeb.*

Koubek (2005) uvádí mezi hlavními cíli vzdělávání pracovníků zajištění podélné a příčné flexibility. Flexibilita a připravenost patří v současné době k důležitým podmínkám efektivního fungování podniku. Podélná flexibilita znamená přizpůsobování pracovních schopností zaměstnancům ním se požadavkům pracovního místa, tedy prohlubování daných pracovních schopností. Naopak příčná flexibilita souvisí s použitelností zaměstnanců i na jiných pracovních pozicích.

Cílem vzdělávání v podniku není pouze osvojování si nových znalostí a dovedností, ale zejména změny v myšlení a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Podnikové vzdělávání by nemělo být zaměřeno pouze na zajištění konkurenceschopnosti podniku, ale mělo by být zaměřeno také na rozvoj tzv. kompetencí zaměstnatelnosti (Tureckiová, 2004).

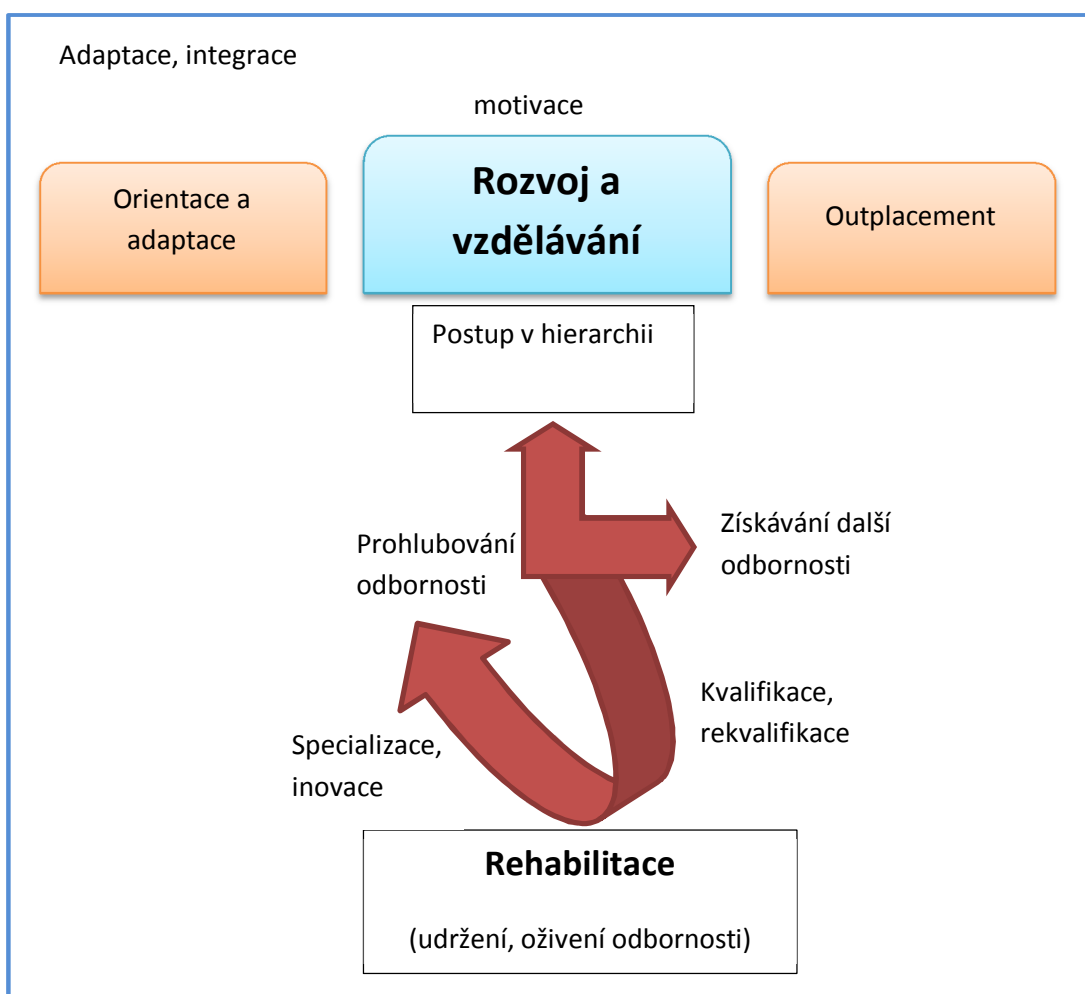
### 2.2.2 Funkce vzdělávání

Je samozřejmostí, že vzdělávání zaměstnanců v podniku plní různé funkce, a uflí jde o jednu jedinou i několik funkcí naráz. Na základě obsahového a procesního charakteru můžeme rozlišovat tyto funkce: Orientační a adaptační, Integrační,

Kvalifika ní, Specializa ní, Inova ní a zm nová, Motiva ní (Egerová, 2012; Hroník, 2007).

Vzd lávací aktivita nenapl uje v–echny funkce stejnou m rou. B hem adaptace zam stnance bude v pop edí zejména funkce orienta ní a adapta ní, naopak ve fázi plného zapojení se zvý–í význam funkce integra ní a motiva ní. Funkce lze také uspo ádat na asové ose pr b hu kariéry, viz obrázek 4 (Hroník, 2007).

Obrázek 4: Mapa funkcí vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007  
 Zpracování: Vlastní, 2017

### 2.2.3 Strategie vzdělávání a rozvoje

Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy personálního a sociálního rozvoje, je iniciovaná především strategickými plány podniku, které definují to, kde

chce podnik být a jeho chce dosáhnout, zdroje potřebné pro to, aby tam došel a úroveň výkonu potřebnou k dosažení těchto podnikových cílů. Strategie rozvoje zaměstnanců podniku by se měla zaměřit na rozhodující faktory úspěšnosti podniku v oblastech, které jsou pro něj klíčové. Měla by obsahovat koncepci řízení rozvoje kvalifikace, kariérového růstu a zaměstnaneckých benefitů na jedné straně a řízení výkonnosti podniku na straně druhé. Také by měla ukázat, jak tyto aktivity přispívají k dosažení konkurenční výhody. Strategie rozvoje pracovníků by měla být formulována tak, aby přinesla prospěch všem zúčastněným stranám. Z tohoto důvodu je důležité, aby o strategii byli informováni všichni zaměstnanci a vedení firmy, a to i na nejnižších pracovních úrovních (Nemec, 2002).

Armstrong (2015) uvádí, že strategie vzdělávání a rozvoje jsou aktivními složkami celkového přístupu ke strategickému vzdělávání a rozvoji.

Zahrnuje 3 dílčí strategie:

- **Strategie vytváření kultury uvnitř** – nabádá manaflery a zaměstnance k tomu, aby přijali uvnitř jako základní proces organizace, kterým se dobrovolně zavázali a do nichž se soustavně zapojují. Takovou kulturu vystihuje samostatně řízené vzdělávání, dlouhodobé rozvíjení schopností a posílení pravomocí jednotlivců v oblasti vzdělávání a rozvoje (Armstrong, 2015).

Reynolds (2004) vnímá kulturu uvnitř jako určité prostředí růstu, v němž se zaměstnanci zavazují k určitému pozitivnímu dobrovolnému chování, včetně uvnitř. Uvádí také, že v organizaci musí být zavedeny takové postupy, které dají zaměstnancům pocit smysluplnosti jejich práce, poskytnout jim možnost jednat na základě svého závazku a nabídnou jim uflite nou podporu v uvnitř.

- **Strategie uvnitř se v organizaci** – spoívá v získávání a rozvíjení potřebných znalostí, metod a postupů, které jsou pro podnik důležité. To je v souladu s jedním ze základních principů řízení lidských zdrojů. Je třeba investovat do lidí za účelem rozvíjení lidského kapitálu podniku a zlepšování úrovně znalostí a dovedností.

Ehrenberg a Smith (1994, s. 279) uvádí, že teorie lidského kapitálu naznačuje, že *ž znalosti a dovednosti zaměstnanců, které jsou výsledkem jeho vzdělávání a rozvoje, generují výrobní kapitál*.

- **Strategie individuálního vzdělávání** zahrnuje procesy a programy, které slouží ke zlepšování schopností jednotlivých zaměstnanců. Tyto strategie vycházejí z požadavků na lidské zdroje, které jsou vyjádřeny v podobě schopností potřebných k dosahování cílů organizace. Měly by se týkat těchto 4 problémů: Identifikace potřeb vzdělávání, Role samostatně řízeného vzdělávání, Uspřádání vzdělávání na pracovišti, Podpora individuálního vzdělávání, jako je poradenství, koučování, mentorování, e-learning, interní i externí vzdělávací programy a kurzy (Armstrong, 2015).

S výběrem a realizací strategie úzce souvisí také postoj, resp. přístup, který daná organizace má ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Můžeme rozlišovat tyto podniky:

- **Neintegrované** – plánované aktivity v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- **Nahodilé aktivity** – pouze nahodilé vyuffívání, bez konkrétního cíle, vzdělávání probíhá pouze v případě nutnosti (často zákonné) potřeby, nebo jsou vyuffívány pro přípravu manažerů. U nás je tento model velmi hojně zastoupen.
- **Systémový přístup** – vzdělávání je vedeno jako ucelený systém s danými cíli. Je zaměřeno jak na přípravu manažerů, tak na přípravu zaměstnanců v různých fázích rozvoje. Tento model je v našich podnicích nejrozšířenější.
- **Strategický přístup** – představuje komplexní přístup ke vzdělávání, které se stává součástí podnikové strategie.
- **Šukající se podniky** – trend ve vyspělých ekonomikách, změnami v postoji a vnímání vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání se stává hlavním zdrojem a základní konkurenční výhodou (Marques, 2009).

Velmi podobné typy organizací dle přístupu k vytváření a uplatnění politiky vzdělávání definuje i Soyková (2011). Rozlišuje 3 základní typy organizací. První organizace je bez strategie, zpravidla jde o malé podniky, jejichž prioritou není vzdělávání zaměstnanců. Buď se vzdáváním nezaobírají vůbec, nebo pouze v povinnostní rovině. Odpovědnost za vzdělávání a další rozvoj je přenesena na samotného pracovníka, což nevrhá dobrý obraz na organizaci. Druhým typem jsou organizace, které uplatňují nesystematickou koncepci rozvoje. Podobné jako u typu šnahodilých aktivitů podle Marques (2009), vzdělávání zde probíhá pouze v případě

nutnosti bez větší provázanosti s dalšími personálními aktivitami. Také nepíná dobrou povst dané organizaci. Tétý typ, který Soyková (2011) uvádí, je organizace se systematickým rozvojem a vzdáváním pracovníků. Vzdávání a rozvoj zaměstnanců hrají důležitou roli v chodu podniku a jsou zahrnuty jak do strategie celého podniku, tak do samotné vize organizace. Tento typ organizace je z pohledu vzdávání a rozvoje vnímán pozitivně a píná organizaci dobrou povst. Nevýhodou bývají vyšší náklady na vzdávání a rozvoj zaměstnanců. Sdělením Soykové (2011) se ztotožňuje také Egerová (2012).

Pro organizace nevolí vždy lepší variantu rozvoje a vzdávání svých pracovníků? K základním uváděným příkladům patří šnedostatek času o tento argument je z dlouhodobého hlediska nesmyslný, každý podnik by měl v dlouhodobém měřítku investovat do sebe sama. Druhou příkladem bývají příliš vysoké náklady na vzdávání. Tento argument naopak poukazuje na špatný pohled co je náklad a co investice. Jelikož vzdávaný pracovník má ve do organizace přínášet vyšší přidanou hodnotu a zvýšit tak i celkovou hodnotu podniku, pokud je vzdávání v souladu se strategií podniku. Jde zejména o zvýšení konkurenceschopnosti a rozvoje osobnosti zaměstnance (Marques, 2009).

*š Vzdávací projekty by měly být vždy jednoznačně a jasně propojeny s podnikovou strategií. Vytvořená pravidla by měla jasně charakterizovat odhodlání podniku k rozvoji a vzdávání pracovníků, týmů a celého podniku.* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 81)

#### **2.2.4 Oblasti rozvoje a vzdávání**

Je důležité rozlišovat termíny *šformování pracovních schopností lidí* a *šformování pracovních schopností pracovníků*.

V systému formování pracovních schopností lidí rozdělujeme 3 oblasti: Oblast všeobecného vzdávání, Oblast odborného vzdávání, Oblast rozvoje. (Koubek, 2015, s. 255)

Armstrong (2015) je přidává 4. oblast šUčení se.

Vzhledem k zaměření této práce opomeneme **oblast všeobecného vzdávání**, kterou uvádí Koubek (2015) jako jednu z oblastí systému formování pracovních

schopností člověka a budeme se v novat zbylým oblastem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Pro **oblast odborného vzdělávání** lze použít také výrazy formování kvalifikace či profesní příprava. Ve své době bývá často používán a vřít výraz training. Jedná se o proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností, které jsou potřebné na určité pracovní místo. Je také důležitá flexibilita a aktualizace těchto schopností a dovedností vzhledem k měnícím se požadavkům a okolnostem daného pracovního místa. Do oblasti **odborného vzdělávání** lze zahrnout:

- **Základní příprava na zaměstnání** – velmi často probíhá mimo organizaci, a pokud se v ní organizace angažuje, většinou se netýká vzdělávání pracovníků pro danou organizaci a stojí mimo systém vzdělávání organizace.
- **Orientace** – má za úkol co nejrychleji a efektivně začlenit nového pracovníka do daného systému práce, tak aby byl schopen svou práci vykonávat co nejdříve v požadované kvalitě.
- **Do-kolování** – jedná se o pokračování odborného vzdělávání, kdy si zaměstnanec rozvíjí, resp. prohlubuje kvalifikaci. Jedná se o postup sobování dovedností a znalostí měnícím se podmínkám daného pracovního místa. Do-kolování je nezbytné z důvodu existence nových technologií, požadavků trhu, nových objevů v oboru či rozvoje nových metod řízení.
- **Rekvalifikace** – neboli pře-kolování. Jedná se o formování pracovních schopností člověka, které vede k osvojení si nového zaměstnání, nových pracovních schopností, které jsou v určité míře odlišné od těch současných. Zvláštním případem rekvalifikace je profesní rehabilitace, která slouží k opětovnému začlenění pracovníka do pracovního režimu, jelikož mu jeho zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a odpovídající povolání.

Jak uvádí Egerová (2012), je třeba rozlišit tyto termíny:

- **Rozvíjení kvalifikace** – specifický druh zvyšování kvalifikace. Jde o proces zaměřený na získání dalších znalostí a dovedností, které nejsou potřebné k vykonávání současných prací.

- **Povinná –kolení** o vzdělávací aktivity, které vycházejí ze stanovených pracovních právních předpisů nebo požadavků, bez jejichž splnění nelze vykonávat danou práci.

Trkátý (2014) dle odborné vzdělávání na začátku (adaptace, orientace), do-kolování, pokračování a rozvoj, který vnímá jako rozvíjení kvalifikace.

Druhou námi rozebíranou oblastí podle Koubka (2015) je **oblast rozvoje**, která je zaměřena na získání více znalostí a dovedností, než jaké jsou potřebné k vykonávání současného zaměstnání pracovníka, lze ji ztotožnit s oblastí rozvíjení kvalifikace, kterou uvádí Egerová (2012). Tuto oblast lze chápat, jako rozvoj kariéry pracovníka, ne pouze orientaci na současnou pracovní pozici. Formuje spíše jeho pracovní potenciál a vytváří z daného jedince adaptabilní pracovní zdroj. Samozřejmostí je také rozvoj osobnosti jedince, který přispívá k plnění cílů organizace a zlepšování mezilidských vztahů (Koubek, 2015).

Kaesler (2013, s. 86) uvádí do oblasti personálního rozvoje tyto 4 oblasti: Profesní příprava, Organizace práce, Plánování kariéry, Podpora zdraví.

Oblast **profesní přípravy** lze vnímat jako oblast odborného vzdělávání u Koubka (2015). Dle Kaeslera (2013) do profesní přípravy řadíme zvyšování kvalifikace a další vzdělávání, rekvalifikaci a odbornou přípravu.

Pouze stručně si popíšeme zbylé tři oblasti. V oblasti **organizace práce** hraje velkou roli vytváření takových podmínek, aby se mohli zaměstnanci navzájem zastupovat a získali tak širší pohled na chod a fungování podniku.

Dalším opatřením personálního rozvoje je **plánování kariéry** pro jednotlivé zaměstnance. Nejvíce se využívají tyto dvě metody: Job rotation a projektové skupiny. U Job rotation jde o pravidelnou změnu pracovního místa v organizaci tak, aby si pracovník vyzkoušel různé pozice a získal v této podobě komplexní pohled o činnosti v podniku (komplexní pohled). Jde také o vhodnou metodu k odbourání stereotypů v zaměstnání a sociálních napětí, které vznikají během vykonávání jedné dané práce. Využívá se zejména pro vzdělávání mladých manažerů (trainee programy). Projektové skupiny pracují na daném projektu, který má přesně definovaný cíl, začátek a konec, opatření dochází ke spolupráci zaměstnanců z různých pozic a ovlivnění tak jejich každodenní práce.

Poslední oblastí, je **oblast zdraví**. Zdraví zaměstnanec je důležitý pro dobře fungující organizaci, proto je důležitý zlepšování pracovního prostředí a pracovních podmínek, patří sem například čistota pracoviště bez škodlivých emisí, sportovní nabídky, nabídka možnosti rekreace a ergonomické uspořádání pracoviště (Kaesler, 2013).

V bankovníctví lze najít tyto 4 základní oblasti vzdělávání:

1. *Prostředím informací* – společnost předává svým zaměstnancům množství informací, například o změnách v organizační struktuře.
2. *Změna postoje* – cílem této oblasti je změnit postoje jednotlivých zaměstnanců k jejich práci. Důležitým faktorem je zde motivace zaměstnanců.
3. *Rozvíjení dovedností* – v této oblasti jde o zlepšení dovedností, i specifických, které se přímo týkají dané pracovní pozice zaměstnance.
4. *Rozvoj klíčových schopností* – vzdělávání může být zaměřeno také na speciální oblasti vztahující se k pracovní náplni zaměstnance. Je používáno například při rozvoji strategického myšlení vedoucích pracovníků v bance (Marques, 2009).

Vzdělávání může také lenit na základě toho, zda probíhá během práce/na pracovišti (On the job) nebo mimo pracoviště /mimo chod organizace (Off the job). Dokonce se může setkat s termínem *Near the job*, což je například školení, které neprobíhá přímo na pracovišti, ale na místech, která s ním souvisí, například pracovní (začínající) dílna (Kaesler, 2013).

Dle metod podle toho, zda se konají na pracovišti i mimo něj, najdeme v kapitole týkající se metod vzdělávání na str. 26 a 28.

## 2.2.5 Systematické vzdělávání zaměstnanců

*Školení podnikového vzdělávání je neustále se opakující proces, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 81)



Nezáleží na tom, zda firma vzdělává své zaměstnance individuálně nebo skupinově, je důležité, aby vzdělávání bylo systematické a efektivní. *Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá v rámci neustále se opakujícího cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávání zaměstnanců, kdy se výsledky z předchozích cyklů vzdělávání využívají v dalších cyklech, kde dochází k zlepšením oproti předchozím cyklům.* (Bartoňková, 2010, s. 109-110)

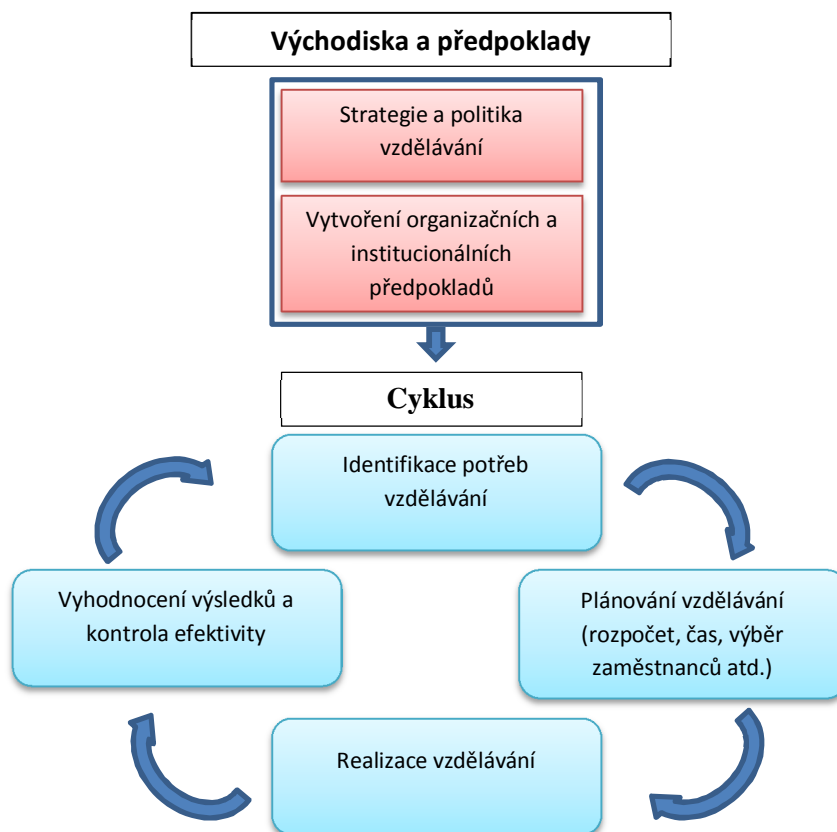
Systematická je také důležitá v kariéřním rozvoji zaměstnanců a následnictví v manažerských funkcích, kdy organizace zhodnocuje investice do vlastních zaměstnanců, zajišťuje pokrytí plánované poptávky po zaměstnancích z vnitřních zdrojů a umožní jim kariéru svým zaměstnancům v podniku (Týk, 2014).

Systemový přístup ke vzdělávání zaměstnanců lze charakterizovat také jako *široký, vstřícný a plánovitý pohled na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Systematická je také důležitá zahrnovat pohled z hlediska znalostí, schopností a dovedností a jejich rozvoje. Důležité je také neustálé vzdělávání s možností opakování nezbytných procesů vzdělávání v cyklech. Pokud podnik systematicky vzdělává své zaměstnance, neměl by zapomenout na organizační podmínky pro zabezpečení ekonomické stránky vzdělávání. Neméně důležitou součástí systematického vzdělávání by měl být příspěvek ke zlepšování pracovního výkonu.* (Čestmír, 2013, s. 271 - 272)

Jak uvádí Koubek (2015) dobře organizované systematické vzdělávání je velmi efektivní způsob vzdělávání zaměstnanců podniku.

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků v podniku. Následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového rozložení, výběru pracovníků, oblastí, obsahu a metod vzdělávání, atd. Těto fáze je samotná realizace vzdělávání. Poslední fází je fáze vyhodnocení a kontroly, kdy podnik vyhodnocuje efektivnost, náklady a získává zpětnou vazbu jak vzdělávání eventuálně změnit. Grafické znázornění cyklu lze vidět na obrázku 5 (Tureckiová, 2009).

Obrázek 5: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců v podniku



Zdroj: Koubek, 2015  
Zpracování: Vlastní, 2017

Cílem každého podniku je nepochybně efektivní vzdělávání, což představuje co nejlepší výsledky s možná co nejmenšími náklady. Efektivita vzdělávání zaměstnanců spoívá v tom, že zkracuje dobu jejich zapracování, pomáhá zaměstnancům k profesnímu růstu, zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce, zlepšuje jejich výkon, vyvolává veškerého potenciálu zaměstnanců, pečuje o jejich spokojenost a dosahuje strategických cílů podniku (Barták, 2011).

#### a) Identifikace potřeb vzdělávání

Analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců v podniku je de facto shromáždění informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku. Tyto údaje se porovnávají s požadovanou úrovní. Tato fáze je spojena s několika otázkami:

- *Še výkonnost v předem určených dovednostech nezbytná?*
- *Še zaměstnanec odměňován za zvládnutí těchto dovedností?*

- *š Podporuje management požadované chování?š*
- *š Jaké jsou další bariéry výkonnosti?š* (Vodák, Kucharíková, 2011, s. 85)

Při identifikaci potřeb vzdělávání je třeba porovnávat standardní výkonnost (požadovaná) a skutečnou výkonnost (reálná). Zjištěný nesoulad mezi těmito výkonnostmi je nazýván výkonnostní mezera (Vodák, Kucharíková, 2011).

Výsledkem identifikování potřeb vzdělávání by měly být odpovědi na tyto dvě základní otázky:

- *š Kdo by měl být vzdáván?š*
- *š V čem by měl být vzdáván?š* (Soyková, 2011, s. 63)

Bylo by chybou, kdyby se podniky při identifikaci potřeb vzdělávání opíraly pouze o údaje týkající se dané organizace. Je velmi důležité a prospěšné znát profesní kvalifikační strukturu pracovních sil a její vývoj na území (např. kraj, ČR, Evropa), zejména organizace čerpá rozhodující množství pracovníků, ale i například preference mladých lidí co se týče volby přípravy na povolání (Koubek, 2015).

Mezi metody identifikace potřeb vzdělávání můžeme zařadit všechny metody hodnocení, které uvádí Hroník (2006), viz tabulka 1.

**Tabulka 1: Metody hodnocení**

	Hodnocení vstupu	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupu
<b>Metody zaměřené na minulost</b>	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metody klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
<b>Metody zaměřené na přítomnost</b>	Assessment centre, development centre, manažerský audit, zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<b>Metody zaměřené na budoucnost</b>	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník, 2006

Zpracování: Vlastní, 2017

Při zjišťování potřeb vzdělávání by se podnik měl zaměřit na sladění celkových cílů podniku s dílčími potřebami jednotlivých útvarů podniku a jednotlivců. Sladění všech těchto úrovní, tedy podniku, útvarů a jednotlivců, vede k větší efektivitě, nepřipadá

izolovaném pohledu na vzdělávání. Je tedy důležité nahlídnout na vzdělávání jako na nástroj, který napomáhá k dosažení v t-í konkurenceschopnosti podniku a ne jako na konečný cíl (Marques, 2009).

Mezi faktory, které vyvolávají potřebu vzdělávání, můžeme také uvést: *šrovoji funkcí managementu, strukturální faktory (např. nová pracovní místa), provozní a výrobní faktory (např. zlepšení kvality a jakosti) a personální faktory (např. zlepšení pracovních podmínek)* (Častorál, 2013, s. 270).

Při zjišťování potřeb vzdělávání lze využít různé zdroje informací. Můžeme využít metody (techniky): Dotazníkové šetření, strukturované rozhovory, strategický rozvojový workshop, pozorování pracovníků, development centra, 360 stupňová zpětná vazba, kontrolní nákup, historie požadavků interních zákazníků, analýza pracovního místa, hodnocení pracovníků, zprávy, strategické plánování, participace, finanční plány, skupinová diskuse, výkonnostní normy, autofeedback (Koubek, 2013, Marques, 2009, Vodák, Kucharčíková, 2011, Hroník, 2007).

#### ***b) Plánování vzdělávání***

Výsledkem fáze identifikace potřeb vzdělávání je dobře vypracovaný návrh vzdělávacího programu, což představuje proces přípravy ušlechtilých osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. Proces tvorby plánu se skládá ze tří fází. Z přípravné fáze, která zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu ústnících a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Druhou fází je fáze realizace. Představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde také o určení formy a způsobu vzdělávání. Poslední fází je fáze zdokonalování. Zahrnuje průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. V této fázi jsou také hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání, především na základě informací a hodnocení od ústnících (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Plán firemního vzdělávání lze vnímat také jako *šzdroji možností pro dodatečné rozvojení vzdělávacích aktivit podle aktuální potřeby podniku, kam patří například vzdělávání mimo plán i vzdělávání šjust in time*. Při vytváření vzdělávacích a rozvojových plánů je potřeba zohledňovat zdrojové zajištění a možnosti realizace daného vzdělávacího programu. (Tureckiová, 2009, s. 83)

Plán by měl zahrnovat jednotlivé body, které je potřeba správně určit a splnit: Cíl vzdělávání, Cílovou skupinu zaměstnanců, Metody vzdělávání, Vzdělávací instituci, Lektora vzdělávání, Místo vzdělávání, čas vzdělávání, Požadavky na materiál a technické vybavení a služby, Metody vyhodnocení výsledků (zpětná vazba), Náklady (Koubek, 2015, Týk, 2014, Soyková, 2011, Barták, 2011).

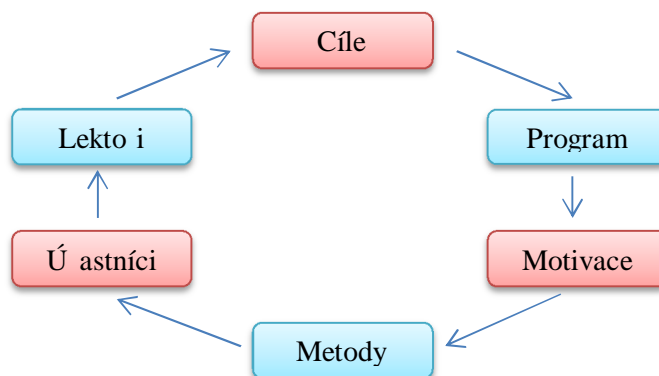
Během plánování vzdělávacích aktivit by se odpovědné osoby také měly zaměřit na kritéria úspěšnosti vzdělávacích programů. Vzdělávací projekt by se měl dosáhnout stanovených cílů efektivně, relevantně a ekonomicky. Zdroje by měly být využity účelně, při respektování časové a finanční možnosti podniku. Vzdělávací projekt nesmí narušit provoz organizace a musí odpovídat firemní kultuře (Barták, 2011).

### c) **Realizace vzdělávání**

Na fázi plánování vzdělávání navazuje samotná realizace. V souladu s plánovaným cílem a cílovou skupinou zaměstnanců je třeba dále doplnit organizační zajištění. Nejprve se vybere vhodná metoda, instituce, lektor, místo a čas vzdělávání. Následně se zajistí odpovídající materiální a technické vybavení, dohodnou se podmínky realizace s danou vzdělávací institucí, uzavřou se smlouvy mezi podniky (dostatečně specifické, nikoli standardní), dostatečně se informuje cílová skupina vzdělávání, zpracuje se potřebný materiál ke kurzu, zajistí se doprava, ubytování a stravování účastníků, vybere se vhodná metoda hodnocení vzdělávání a stanoví se rozpočet (Soyková, 2011, Týk, 2014).

Realizaci vzdělávání můžeme také znázornit jako proces s několika dlešitými prvky, viz obrázek 6.

Obrázek 6: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011  
 Zpracování: Vlastní, 2017

Cíle vzdělávání určíme na základě potřeb vzdělávání. Cíle můžeme rozdělit do dvou kategorií:

- a) *Programové cíle* – zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání
- b) *Cíle kurzu* – obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat jednotlivé cíle

K dosažení stanovených cílů je nutné správně zvolit metody vzdělávání, kterými bude cíle dosaženo. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také vhodně reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického progresu. Existuje celá řada faktorů, které ovlivňují volbu metod. Můžeme si tyto faktory rozdělit do pěti kategorií. Do první kategorie patří v domosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty. Druhou kategorií je specifický obsah, kam patří specifický obsah a požadavky podniku a interdisciplinární tématy. Do třetí kategorie patří lidské faktory – lidé, ústavníci a prostředí. Do čtvrté kategorie patří časové a materiální faktory – čas, finance a vzdělávací zařízení. Poslední kategorie – Principy – zahrnuje motivaci, aktivní zapojení, individuální přístup, vzájemnou vazbu a přenos poznatků (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Samotná realizace probíhá na základě vhodně zvolených metod vzdělávání. Metody vzdělávání můžeme rozdělit do dvou základních skupin a to zda probíhají na pracovišti (On the job), anebo mimo pracoviště (Off the job).

#### Metody probíhající na pracovišti (On the job)

- **Instrukční při výkonu práce** – pracovník se učí napodobováním a pozorováním zkušeného kolegy při výkonu určité práce. Vhodná metoda pro začátečníky a zejména, kdy si zaměstnanec dokáže rychle a snadno osvojit dané schopnosti a dovednosti
- **Asistování** – pracovník asistuje zkušenému kolegy a tím si osvojuje danou práci, kterou poté dokáže zvládat sám.
- **Povolení úkolem** – kolega povolí zaměstnance určitým úkolem a ten musí prokázat určitou schopnost a dovednost při plnění daného úkolu. Splnění úkolu vyžaduje pracovníkovu samostatnost a zodpovědnost.

- **Rotace práce** – zaměstnanec má jednotlivá pracovní místa ve svém podniku a tím si osvojuje jiné činnosti, neřekně ty, které jsou mu vlastní, ale i vykonávání jeho tradiční práce. Rotace práce rozvíjí kvalifikaci a zvyšuje připravenost pracovníka.
- **Koaching** – zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče (trenéra), což je osoba schopná komunikovat, usmířovat a podpořovat zaměstnance k samostatnosti a iniciativě i osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání dané práce.
- **Mentoring** – zaměstnanec se vzdělává pod vedením mentora, tedy osoby, která je odborně způsobilá a dokáže zaměstnanci předat zkušenosti a poradit zaměstnanci i vykonávání určitých pracovních činností.
- **Counselling** – partnerský, vzájemně se ovlivňující pracovní vztah, ve kterém se partneři navzájem respektují, je rozdílný od formálního poradenství středoevropského typu.
- **Pracovní porady** – během této metody se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace i jiné oblasti zájmu (Koubek, 2015, Soyková, 2011, Týkáč, 2014).

#### Metody probíhající mimo pracoviště (Off the job)

- **Prezentace** – zaměstnanec se zaměřuje na zprostředkování faktických informací i teoretických znalostí
- **Prezentace s diskusí (seminář)** – zaměstnanci se učí prostřednictvím výkladu kolektive a diskuse se kolektivem
- **Demonstrování** – kolektive předvádí zaměstnancům určité pracovní postupy v modelových nebo reálných pracovních podmínkách
- **Brainstorming** – jedná se o formu případové studie. V rámci skupiny vzdělávaných každý navrhne způsob řešení daného problému. Poté následuje diskuse o návrzích.
- **Simulace** – metoda zaměřená z velké části na praxi a fládá si aktivní účastníkům. Účastníci dostanou podrobný scénář a musí do určité doby učinit určité rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžných životních situací, které mohou vzniknout během práce vedoucích pracovníků.

- **Assessment (development) centre** – ústřední plnění různých úkolů a řešení problémů, tvořících každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy často generuje počítač a jejich závažností a frekvencí zvyšuje tlak a stres na ústřední.
- **Manažerské hry/role** – metoda, která je vyloženě zaměřena na rozvoj praktických schopností ústřední. Ústřední se přesou do určité role a řeší mezilidské vztahy, spory a vyjednávání, které vznikají v rámci dané role.
- **Outdoorové programy** – vyvolávají sportovní aktivity ve volné přírodě, kdy zaměstnanci přirozeně rozvíjí schopnosti jako je analytické myšlení, rozhodování, realizace, plánování, organizování, vybírání, vedení, hodnocení atd.
- **Samostudium** – někdy se setkáváme i s uvedením této metody, jako metody vzdělávání mimo pracoviště. Jde o vzdělávání zaměstnance na základě četby odborné literatury a podobných materiálů. Výhodou pro organizaci je, že šetří pracovní dobu i náklady, avšak samostudium může být nalézáno jako důležitou aktivitu i u jiných metod.
- **Workshop (group exercise)** – jedná se o variantu případové studie. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a komplexněji.
- **Případové studie** – zaměstnanci se učí, když společně podle určitého zadání hledají vhodná řešení daného modelového nebo reálného problému. Řešení případových studií rozvíjí analytické a systémové myšlení zaměstnanců a podporuje jejich týmovou spolupráci.
- **E-learning** – podstatou e-learningu je nahrazení zdroje znalostí (kolitele) odpovídající informací a komunikačními technologiemi, která příjemci zprostředkuje znalosti a dovednosti kolitele. Účinek e-learningu nepochybně urychluje motivaci a aktivitu zaměstnance. V posledních letech tato metoda nabyla velké obliby a vyúflití, oproti roku 1993 kdy se e-learning vyúflíval v rámci vzdělávání pouze na úrovni 20 %, po roce 2003 byla tato metoda vyúflívána již na úrovni 40 %, nyní se tato úroveň jeví zvyšující.
- **Trénink** – klade důraz na aktivní získávání dovedností a způsobilostí. Jde o formu zážitkového učení, kde se zastává názor, že lidé se něco naučí mnohem rychleji, když si to vyzkouší. Trénink je součástí tzv. participativních metod, kde je vysoké zapojení zúčastněných a ústřední si látku lépe pamatují (Barták, 2011, Koubek, 2015, Hroník, 2007, Vodák, Kucharčíková, 2011, Soyková, 2011, Týká, 2014, Alfred J. Walker, 2003).



Metody vzdělávání můžeme také rozdělit podle toho, zda dochází k řízení druhými i společně s druhými, anebo zda se jedná o metody sebevzdělávání, viz tabulka 2.

Tabulka 2: Přehled metod s ohledem na množství zapojených lidí

	řízení druhými, společně s druhými	Společnou sebe řízení, sám
š OFF THE JOB - š Mimo chodě	Trénink, workshop, výuka, best practise, hra, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
š ON THE JOB - š Za choduě	MBO, koučink, individuální koučink, mentoring, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, zájezdy do projektu	Autofeedback, sebereflexe, MBO, 360° zpětná vazba, výzkoumání nového postupu (experiment)

Zdroj: Koubek L., 2013, Hroněk, 2007

Zpracování: Vlastní, 2017

Muffík (1998) rozděluje vzdělávání na podobném principu, avšak používá jiné termíny. Rozděluje formy vzdělávání na přímou výuku, kombinovanou výuku a výuku korespondenční neboli distanční. Jak zmiňuje Kaesler (2013), při plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků se musí brát ohled na to, zda podnik dané vzdělávání bude řídit a provádět sám, tedy interně, nebo zda se do vzdělávání zapojí i externí organizace i osoby. Obě možnosti mají své výhody a nevýhody, které lze vidět v tabulce 3.

Tabulka 3: Výhody a nevýhody interních a externích metod vzdělávání

	Interní vzdělávání	Externí vzdělávání
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Při velkém množství účastníků jsou menší náklady</li> <li>- Obsah školení lze přesně specifikovat na podnik</li> <li>- Podnik není závislý na externích nabídkách</li> <li>- Lepší kontrola nastavených opatření</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Přednášející jsou zkušenější a odborní profesionálové</li> <li>- Profesionální vedení daného školení</li> <li>- Zaměstnanci se mohou vyměnit s mimopodnikovými účastníky</li> <li>- Do podniku vnikají nové impulzy a zkušenosti</li> </ul>
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Při ústí malého množství účastníků jsou vyšší náklady</li> <li>- Obsah školení může ovlivnit podniková slepota</li> <li>- Nevýhody jsou k dispozici adekvátní školení</li> <li>- Je potřeba zajistit vhodné prostory s vybavením</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nelze přesně specifikovat školení na daný podnik</li> <li>- Nelze ovlivnit obsah a metody školení</li> <li>- Interní informace podniku mohou uniknout</li> <li>- Kontrola nastavených opatření je velmi složitá</li> </ul>

Zdroj: Kaesler, 2013

Zpracování: Vlastní, 2017

#### d) Vyhodnocení výsledků a kontrola efektivity

Vyhodnocování je poslední fází systematického procesu vzdělávání. Tato fáze je velmi důležitá pro získání pohledu a výsledků o vzdělávání zaměstnanců. Cílem je

získat určitě zpětné vazby o účincích vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání v získané informaci (Armstrong, 2000).

Základním pilířem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Je zřejmé, že kvalifikace a vzdělání zaměstnanců jako kvalitativní charakteristika je velmi obtížně kvantifikovatelná. Proto účinnost vzdělávání se zjišťuje velmi problematicky a často nepřímo a se skreslenými výsledky. Změny se někdy projevují s odstupem času v postupu a chování jednotlivých zaměstnanců. Proto vždy musíme pracovat s myšlenkou, že existují určité nepřesnosti a relativita vyhodnocování, avšak vyhodnocování i tak zůstává velmi důležitou fází v procesu vzdělávání zaměstnanců (Koubek, 2015, Těšný, 2014).

Při vyhodnocování výsledků vzdělávání se zkoumá a posuzuje, zda byly použity a dodrženy adekvátní metody, jaká byla bezprostřední a následná odezva účastníků, jaká je skutečná míra osvojení si nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci (Těšný, 2014).

Je jasné, že vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců sebou přináší celou řadu výhod a nevýhod, na které si pro názornost uvedeme. Mezi nevýhody máme zařadit náročné získávání informací, subjektivní posuzování výsledků, vynaložení času, úsilí, dodatečných nákladů a v neposlední řadě nelehké izolování dopadů vzdělávání od jiných vlivů vzniklých působením podnikových procesů. K výhodám máme zařadit vnímání vzdělávání jako potřebného prvku k rozvoji organizace, volbu vhodné struktury a intenzity vzdělávání, integraci hodnocení vzdělávání do hodnocení jiných pracovních činností. Jako přínos lze vnímat sjednocení názoru na kritéria a ukazatele měření vzdělávání a vytváření jednotných postupů a reálných postojů v jejich vyvolávání. K výhodám jistě také patří identifikace oblastí, ve kterých je možné dosáhnout lepší návratnosti investic. Vyhodnocování výsledků vzdělávání vytváří potřebu spolupráci mezi personálním oddělením a managementem, zajišťuje orientaci vzdělávání na správné lidi a zaměřuje pozornost managementu kromě tradičních odpovědností také na lidské zdroje (Častorál, 2013, Vodák, Kucharčíková, 2011).

*„Vyhodnocování vzdělávacího programu je komplexní proces hledající celkové přínosy a náklady tohoto programu. čím dál tím dále se podniky snaží zjistit efektivitu vzdělávání svých zaměstnanců a tak poptávka po vyhodnocování roste, avšak jsou i*

*podniky, které zatím k vyhodnocování postupují lhostejně a jen okrajově. Takovéto podniky mají v rámci vyhodnocování často pouze námitky a nesnaží se v tom najít způsobnou vazbu, která by byla vhodná k dalšímu rozvoji a plánování podniku.* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 125)

Určení cíle hodnocení vzdělávacího programu a metod sběru dat pro měření a hodnocení efektivity by mělo být součástí již fáze plánování. *Školy typickým důvodem hodnocení efektivity firemního vzdělávání patří: ověření přínosu vzdělávání pro praxi (určení pracovní místo), kontrolování průběhu vzdělávací akce a zdokonalování a aktualizace.* (Turečková, 2009, s. 85)

Existuje celá řada možností hodnocení vzdělávacího programu. Jako první možností můžeme považovat porovnání výsledků vstupních testů s testy dokončenými po absolvování vzdělávacího programu. Druhou alternativou méně spolehlivou je monitorování vzdělávacího procesu a programu, kde můžeme hodnotit vhodnost vybraných metod i průběh a odbornost učitelů. Velmi nepravděpodobnou možností je také způsob, kdy se snažíme kvantifikovat praktický přínos na základě ekonomických ukazatelů. S otázkou jaký způsob vybrat k hodnocení vzdělávacího programu souvisí i otázka, kdy správně hodnotit přínosy vzdělávacího programu, zda ihned po dokončení programu, anebo s určitým časovým odstupem. Nepochybně můžeme říci, že výsledky vzdělávání jednotlivých zaměstnanců souvisí i s jejich zaujetím, motivací a aktivitou (Koubek, 2015, Barták, 2011).

Dopad vzdělávání je vhodné také posuzovat na různých úrovních, tak aby byly naplněny určité dílčí cíle. Můžeme vzdělávání vyhodnocovat na úrovni podniku, v naší práci tedy na úrovni banky, na úrovni oddělení a také na úrovni samotného zaměstnance. Poté, když již máme odhaleny dopady na jednotlivé úrovně, je důležité si vhodně určit kritéria, která budou pro podnik (banku) aktuální a užitečná. Vzdělávání by tedy mělo být relevantní. Cílem relevantnosti je zaměřit se na pouze užitečné oblasti a vynechat nepotřebné oblasti, které nepřispívají k rozvoji zaměstnance ani banky. Vzdělávání by také mělo být přínosné, to znamená, že vzdělávání nekončí samotným ukončením programu, ale znalosti, které zaměstnanci získali, by měli aplikovat v procesu vykonávání své práce. Aplikovatelnost vzdělávání znamená, že vzdělávání by mělo být v souladu s cíli banky. Pokud je kolektiv zaměstnané na vztahy po et zaměstnanců s určitou návazností jednotlivých skupin pracovníků, které kolektivně, úspěch bude vztah díky širokému zájmu a provázanosti (Marques, 2009).

Hodnocení vzdělávání zaměstnanců se obvykle zaměřuje na tyto základní aspekty:

- Zkoumá se, zda byly použity správné nástroje (metody, časový plán, technické vybavení atd.).
- Posuzuje postoje, názory a odezvu účastníků.
- Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí (test po dokončení vzdělávacího programu).
- Zkoumá, jak zaměstnanci aplikují osvojené poznatky při výkonu své běžné pracovní činnosti (Koubek, 2015).

#### Kritéria vyhodnocování

Jak již bylo uvedeno, správně nastavená kritéria jsou důležitým faktorem efektivního vzdělávání zaměstnanců. Kritéria můžeme rozdělit do dvou skupin. Š první skupinou jsou kritéria vnitřní. Tato kritéria souvisí s obsahem vzdělávacího programu. Může to být například reakce účastníků. Jsou to silně subjektivní kritéria a nevystihují kvalitu dovedností ani změny v pracovním chování. Druhou skupinou jsou vnější kritéria. Vztahují se ke konečnému cíli vzdělávacího procesu. Patří sem například hodnota výkonu, změna objemu prodeje, změna nákladů atd. Vnější kritéria popisují dva problémy. Obtížné se měří ve stejných kvantifikovatelných jednotkách jako náklady a tímto se zjišťuje, zda změny ve výkonu podniku byly způsobeny právě vzděláním. (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 930)

#### Metody vyhodnocování podnikového vzdělávání

Důležitým faktorem je zaměřit se na několik úhlů pohledu, jejichž pomocí je možné sledovat například výkonnost, chování, zájem i spokojenost účastníků. Probíhá před, během a po konání vzdělávacího programu. Nyní si uvedeme několik známých modelů vyhodnocování vzdělávání.

Model *š Davida Simmondsa* se skládá ze tří kroků. Prvním krokem je interní validace, která je zaměřena na dosažení cílů vzdělávacího programu změnou chování. Druhým krokem je externí validace. Zjišťuje, zda byly cíle realisticky založené a zda byly určeny na základě přesně identifikovaných potřeb. Poslední krok je evaluace, tedy posouzení celkové hodnoty vzdělávacího systému.

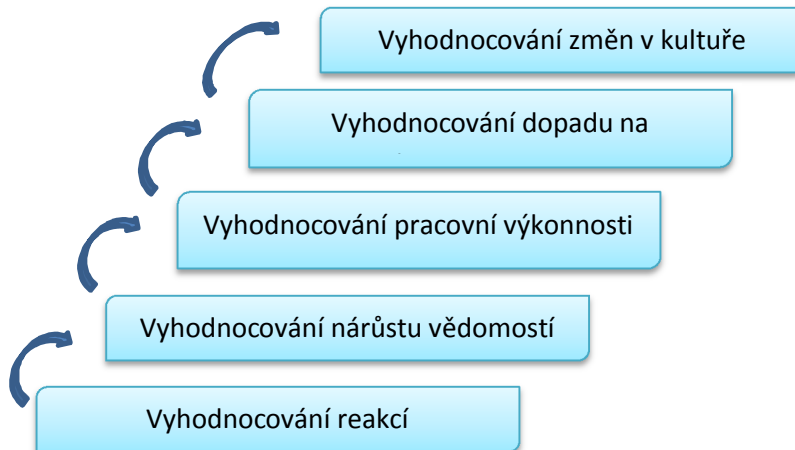
Model **šHamblinů** ó p tíurov ový model, skládající se z:

- reakce –kolených osob na vzd lávání,
- hodnocení jejich poznatk , jaké poznatky si ú astníci osvojili,
- hodnocení pracovního chování, zji-t ní, jak pracovníci vyuffívají osvojené poznatky p i výkonu své práce,
- kvantifikace jakéhokoliv zlep-ení v d sledku absolvování kurzu,
- zji- ování, jaký prosp ch má ze vzd lávání podnik jako celek z hlediska vy—í ziskovosti, r stu apod. (Vodák, Kuchar íková, 2011).

Model **šKirkpatricků** - ty úrov ový - reakce ú astník , m ení r stu znalostí p ed a po –kolení, hodnocení chování po návratu na pracovi-t , vliv p sobení pracovníka na výsledky (Hroník, 2007).

P tistup ový aplika ní model **šVodák a Kuchar íkováů** ó skládá se z p ti jednotlivých stup , které lze vid t na obrázku 7 (Vodák, Kuchar íková, 2011).

Obrázek 7: Pětistupňový aplikační model



Zdroj: Vodák, Kuchar íková, 2011

Zpracování: Vlastní, 2017

Nyní si stru n uvedeme n které metody, které lze vyuffít u jednotlivých stup tohoto modelu:

- **Vyhodnocování reakcí** ó p ehodnocení aktivity, dotazník, ak ní plán, videoreflexe, vyhodnocení u ení
- **Vyhodnocování nár stu v domostí** ó písemné, praktické i sebehodnotící testy, dotazníky, strukturované rozhovory

- **Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce** o strukturované rozhovory a ústníky a manaflery, dotazníky pro ústníky a manaflery, odhady p ínos vzd lávacího programu, 180,360 a 540 stup ová zp tná vazba, získání kvalifikace, posouzení manaflerské výkonnosti
- **Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku** o rozhovory s managementem, vyhodnocení p ínos managementem, analýza trend , analýza dopad , kontrolní skupiny, modely systému ízení, manaflerské informace, procesy managementu kvality.
- **Vyhodnocování zm n na kultu e podniku** o hodnotová orientace (Vodák, Kuchar íková, 2011).

### 3. Cíl práce a metodika zpracování

Diplomová práce s názvem *Systém rozvoje a vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci* je zaměřena na problematiku podnikového rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Hlavním *cílem* této práce je analýza rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY. Podrobněji je práce zaměřena na postup organizace XY ke vzdělávání svých zaměstnanců. Dále na metody vzdělávání, které společnost nabízí, na fáze systematického vzdělávání (identifikaci potřeb, plánování, realizaci a hodnocení vzdělávání zaměstnanců ve společnosti) a na samotné názory a postoje zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji ve společnosti XY.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část se zabývá teoretickými východisky řešení problému rozvoje a vzdělávání. V této části se postupně zabýváme pojmy, jako je rozvoj a vzdělávání v podniku, cíle, funkce a oblasti vzdělávání, strategie vzdělávání a systematický postup ke vzdělávání. V této části je čerpáno převážně z odborné literatury.

Druhá část práce je zaměřena na aplikaci teoretických východisek na konkrétní společnost, v této práci na společnost XY. Tato část začíná představením společnosti, kde se seznámíme se základními ukazateli a principy společnosti. Dále je uvedena organizační struktura společnosti. V dnešní době nesmíme zapomenout také na postoj této společnosti k sociální odpovědnosti. V druhé části práce jsou jako zdroje vyútlívány nejvíce interní dokumenty organizace, expertní rozhovory se vedenými personálních útvarů i osobami, kteří se podílejí na podpoře a analýze vzdělávání zaměstnanců.

Hlavní část druhé části je zaměřena na samotnou analýzu rozvoje a vzdělávání. Zde se zamíráme na cíle, metody, postoje zaměstnanců, systematické vzdělávání zaměstnanců, kam patří zejména identifikace potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání ve společnosti XY. Jako zdroj informací posloužily interní dokumenty společnosti a výroční zpráva podniku za rok 2015. K získání dat o vnímání a postojích zaměstnanců organizace ke vzdělávání ve společnosti byly vyútlivly dotazníky, které byly rozdány zaměstnancům, kteří se nejvíce zúčastní program rozvoje a vzdělávání, tedy zaměstnanci na nižší úrovni v organizační struktuře.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření následuje závěr a návrh na nová opatření týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.

## 4. Analýza rozvoje a vzdělávání ve vybrané organizaci

### 4.1 Představení společnosti

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu rozvoje a vzdělávání společnosti s fiktivním názvem XY. Vzhledem k zachování anonymity společnosti jsou některé výrazy upraveny a přejmenovány tak, aby neidentifikovaly danou společnost, avšak strukturu a podstatu věci to nemění.

V České republice je tato společnost velmi dobře známá, ale vzhledem k anonymitě nebudeme uvádět oblast podnikání. Známa je také ve střední a východní Evropě. Jedná se o společnost se širokým záberem služeb. Samotná společnost XY je součástí rozsáhlé firemní skupiny. Společnost poskytuje svým zákazníkům služby a produkty osobně na pobočkách nebo čím dál více i jinými distribučními kanály.

Společnost poskytuje produkty a služby jak fyzickým osobám, tak podnikatelům a firmám. Ročně obslouží více jak 1,5 milionu klientů a toto číslo nadále roste.

#### **Vize, mise a hodnoty**

Organizace se snaží o budování a udržení dlouhodobých vztahů s klienty, které jsou oboustranně přínosné, jak pro samotnou organizaci, tak pro klienty. Loajalita a důvěra klientů jsou velmi důležité pro dosažení úspěchu na velmi konkurenčním trhu. Strategií organizace je proto nabídnout svým klientům komplexní nabídku produktů a služeb a její permanentní inovování. Mění se požadavky klientů vytváří tlak nejen na inovace, ale i poskytování individuálních služeb užítých na míru.

Dobré postavení na trhu a konkurenceschopnost jsou dosaženy díky dobrému know-how a velmi zkušeným a kvalifikovaným zaměstnancům.

Vzhledem k postavení společnosti na trhu je také důležitý propracovaný program společenské odpovědnosti (CSR neboli Corporate Social Responsibility), jehož naplněním firma dosahuje odpovědnosti a důvěryhodnosti ve veřejném konání, jejíž má dopad na společnost. Hlavními pilíři jsou zejména odpovědné podnikání, rozvoj nabídky tzv. solidárních a zelených produktů a služeb, posílení odpovědného přístupu



k zaměstnancům, omezení negativního vlivu na životní prostředí a posílení úlohy firmy v dnešní společnosti.

Jako každá společnost i společnost XY musí pečovat o své zaměstnance, jedná se zejména o konkurenceschopné odměnění a školení odborných dovedností zaměstnanců. Společnost se také soustřeďuje na rozvoj programů, které jsou zaměřeny na zlepšení motivace a rozvoj firemní kultury zaměstnanců v oblasti základních hodnot. Mezi základní hodnoty společnosti patří týmový duch, inovace, zaujetí a odpovědnost.

### **Zaměstnanecké prostředí**

V oblasti lidských zdrojů má organizace, jako strategickou vizi, cíl vytváření dlouhodobého partnerství se svými zaměstnanci. Důležitým základem je profesionální vztah založený na důvěře, respektu, vzájemné komunikaci, dodržování rovných příležitostí a nabídce zajímavého profesního a kariéerního rozvoje.

Dnešní dynamická doba, plná inovací a trendů, se projevila také na chodu organizace, která reagovala na situaci zejména v náborovém procesu a personálním marketingu, kde nejvýšší progres zaznamenalo využívaní sociálních sítí a designové úpravy v rámci inzerce pracovních pozic, u které došlo ke kreativnímu posunu.

Společnost zaměstnává širokou škálu lidí. Různorodost svých zaměstnanců vnímá organizace pozitivně a jako úroveň plus při týmové spolupráci, kde díky různosti zaměstnanců dochází nejen k efektivnímu řešení daného problému, ale také k obohacení a zlepšení výkonu jednotlivých zaměstnanců.

Společnost si uvědomuje potřebnost vytvářet takové podmínky pro zaměstnance, aby bylo dosaženo rovnováhy mezi prací a osobním životem (workólife balance). Kromě plného pracovního úvazku nabízí také úvazek zkrácený i dokonce práci z domova, kterou využijí lidé například s tělesnou indispozicí, kteří nemohou do práce denně docházet, ale mohou alespoň část svých pracovních povinností vykonávat z domova a tím se udržet v pracovním poměru. Velkou skupinou zaměstnanců, která využívá jak zkrácených úvazků, tak práce z domova jsou i rodiče malých dětí.

Opakované průzkumy ukazují, že podíl členů na vedoucích pozicích ve společnostech v ČR je nižší než ve světě. Organizace XY podporuje rozvoj svých zaměstnanců pomocí pozitivních příkladů a zkušeností formou mentoringu a

networkingu, ale není zastáncem kvót. Po uvolnění jakékoli pozice dochází k výběrovému řízení a výběru vhodného kandidáta bez ohledu na pohlaví.

Kladný přístup má organizace také k zaměstnávání postižených jedinců. V roce 2015 společnost zaměstnávala 85 zdravotně postižených zaměstnanců. K zaměstnávání a práci s postiženými jedinci jsou personalisté a vedoucí pracovníci –koleni a získávají tak pochopení a potřebné znalosti k práci s takto handicapovanými lidmi.

### **Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců má za cíl podpořit strategii celé organizace, ale také jednotlivé obchodní a finanční cíle. Dostatečná výše odměn zabraňuje zaměstnancům přijímat příliš velká rizika a chovat se tak nezodpovědně v organizaci.

Odměňování se opírá o 3 základní principy. Princip interní spravedlnosti, jehož cílem je za stejnou odvedenou práci ve stejných podmínkách poskytnout stejnou odměnu bez ohledu na pohlaví, věk či osobní sympatie. Druhým je princip externí konkurenceschopnosti, což znamená sledovat chování subjektů na trhu, vyhodnocovat je a adekvátně reagovat formou a výší odměn. Třetím principem je princip zohlednění rizik, který zajišťuje, že odměňování je v souladu s efektivním řízením rizik ve společnosti.

Struktura odměňování ve společnosti XY stojí na třech pilířích. Prvním je základní mzda za odvedenou práci, kde se do výše mzdy zohledňuje pozice, náročnost práce, potřebné znalosti a dovednosti a také míra rizikovosti dané práce.

Druhým pilířem je pohyblivá složka odměňování za výkon. V rámci tohoto pravidla získávají zaměstnanci dodatečné odměny na základě stanovených modelů za kvalitu plnění firemních, týmových a individuálních cílů.

Posledním pilířem jsou zaměstnanecké benefity podporující soudržnost zaměstnanců napříč firemní skupinou. V rámci tohoto pilíře naplňuje organizace svůj cíl být odpovědným zaměstnavatelem a nabízí možnost výběru různých benefitů svým zaměstnancům. Struktura a úroveň výhod je předem tem kolektivních dohod, které se stanovují každým rokem.

## **Organizační struktura**

Statutárním orgánem, který odpovídá za chod společnosti je představenstvo, které také hájí a vykonává vedení obchodních činností a zajišťuje řádné vedení účetnictví. Další činností představenstva je tvorba a hodnocení řídicího a kontrolního systému, který je v této organizaci nastolen. Ve všech záležitostech, kromě těch, které jsou vyhrazeny zákonem a stanovami, rozhoduje představenstvo. V daných vyhrazených záležitostech může být odpovědnost a rozhodovací síla přenesena na valnou hromadu, dozorčí radu a Výbor pro audit. Představenstvo volí dozorčí radu.

## **Zaměstnanci**

Ve společnosti pracuje více než kolik tisíc zaměstnanců. V této organizaci je nejvíce zaměstnáno pracovníků s vysokoškolským vzděláním 2. stupně (Ing., Mgr.). Úroveň a zaměření vzdělání má přímý vliv na intenzitu zákolovacího vzdělávání a s tím spojené náklady. Ideální stav je přijímat na určité specifické pozice kandidáty pouze na základě dosaženého vzdělání v daném oboru nebo alespoň oboru podobném zaměřením.

*Příklad. Bude-li organizace přijímat zaměstnance na pozici špecialista, může požadovat, aby daný kandidát měl splněno ing. studium na ekonomické škole například škole, která má obor zaměřený na finance.*

## 4.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Společnost XY má v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů nastavenou strategii dlouhodobého partnerství se zaměstnanci. Toto partnerství je, mimo jiné, rozvíjeno i jejich vzděláváním. Organizace nabízí svým zaměstnancům celou řadu vzdělávacích aktivit a programů. Avšak velký důraz klade také na samotné zaměstnance, kteří by měli být spoluzodpovědní za svůj rozvoj.

V roce 2015 v nově vzniklém zaměstnanec této organizace v průměru 6,1 dne svého vzdělávání. Pokud se podíváme na nepovinná školení, která nám napoví něco o iniciativě samotných zaměstnanců, absolvovalo je 79 % zaměstnanců. Nejastěji vzdělávaná skupina zaměstnanců jsou zaměstnanci pracující v přímém kontaktu s klienty na pobočkách. Velká pozornost a péče je ve společnosti věnována i rozvoji manažerských a klíčových zaměstnanců s dalším potenciálem. Pro tyto zaměstnance byl připraven speciální vzdělávací program Manažerský rozvoj, který v roce 2015 absolvovalo 400 zaměstnanců.

Tato organizace také spolupracuje v rámci vzdělávání a rozvoje s dalšími společnostmi, kde mohou zaměstnanci rozvíjet své schopnosti a dovednosti a to i v mezinárodním prostředí.

Přínosy vzdělávání a rozvoje se promítají jak stran samotného zaměstnance, tak u organizace.

Přínosy pro zaměstnance:

- Lepší zvládnutí pracovních úkolů.
- Podpora zaměstnance při zavádění nových produktů a změn procesů.
- Zvyšování kvalifikace a tím i kariéerní růst.
- Lepší uplatnění v rámci organizace, ale i na trhu obecně.

Klíčové přínosy pro organizaci:

- Výraznější orientace na zákazníka a na kvalitu služeb.
- Lepší přizpůsobení novým trendům, potřebám klientů a prostředí trhu.
- Zvyšování výkonu a získání konkurenční výhody.
- Dobrá pověst na trhu, která pak usnadňuje výběr a stabilitu zaměstnanců.
- Lepší zapojení organizace práce i řízení lidí.

### Vyhledávání talent

Společnost již několik let spolupracuje s vysokými školami, univerzitami a dalšími studentskými organizacemi. Snaží se o vyhledávání a získávání talentovaných studentů do svých oddělení zaměstnanců, kteří by mohli pozvednout kvalitu služeb organizace. Mezi studenty je velmi oblíbená a je vidět, že svou práci směrem ke studentům koná velmi dobře.

V roce 2015 prohloubila spolupráci s organizací AIESEC, s kariérním centrem Masarykovy univerzity a s kompetenčním centrem Fakulty informačních technologií Vysoké školy ekonomické v Praze. Společnost dále navázala smluvní vztah s VUT.

### Zaměstnanecký barometr

Jedná se o nástroj, který pomáhá organizaci získat zpětnou vazbu od zaměstnanců. Barometr je zaměřen na analýzu spokojenosti zaměstnanců společnosti. Tento nástroj je pravidelně používán každé dva roky. V roce 2015 se ho zúčastnilo 76 % zaměstnanců. Z výsledků analýzy bylo zjištěno, že zaměstnanci vnímají celkovou situaci organizace jako stabilní, nebo dokonce s mírným progresem. Dále bylo zjištěno, že počet a intenzita změn je nastavena optimálně a zaměstnanci se dokáží vhodně přizpůsobit. Jako silné stránky vnímají zaměstnanci týmovou komunikaci, pracovní atmosféru, odpovědnost za svá vlastní rozhodování a zpětnou vazbu od manažera. Oblasti, na kterých by společnost měla zapracovat, jsou nízký pocit ocenění a uznání zaměstnanců a zlepšení spolupráce mezi týmy.

## **4.2.1 Cíle a strategie vzdělávání**

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je důležitou součástí dlouhodobé strategie lidských zdrojů společnosti XY. Hlavním cílem je posílení kompetencí zaměstnanců a rozvíjení jejich znalostí a dovedností v souladu s potřebami a principy společnosti. Vzdělávací akce můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

- Externí vzdělávací akce (veřejný kurz, konference, atd.)
- Interní vzdělávací akce řízená interním lektorem

## 4.2.2 Základní principy vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY

### Model 70-20-10

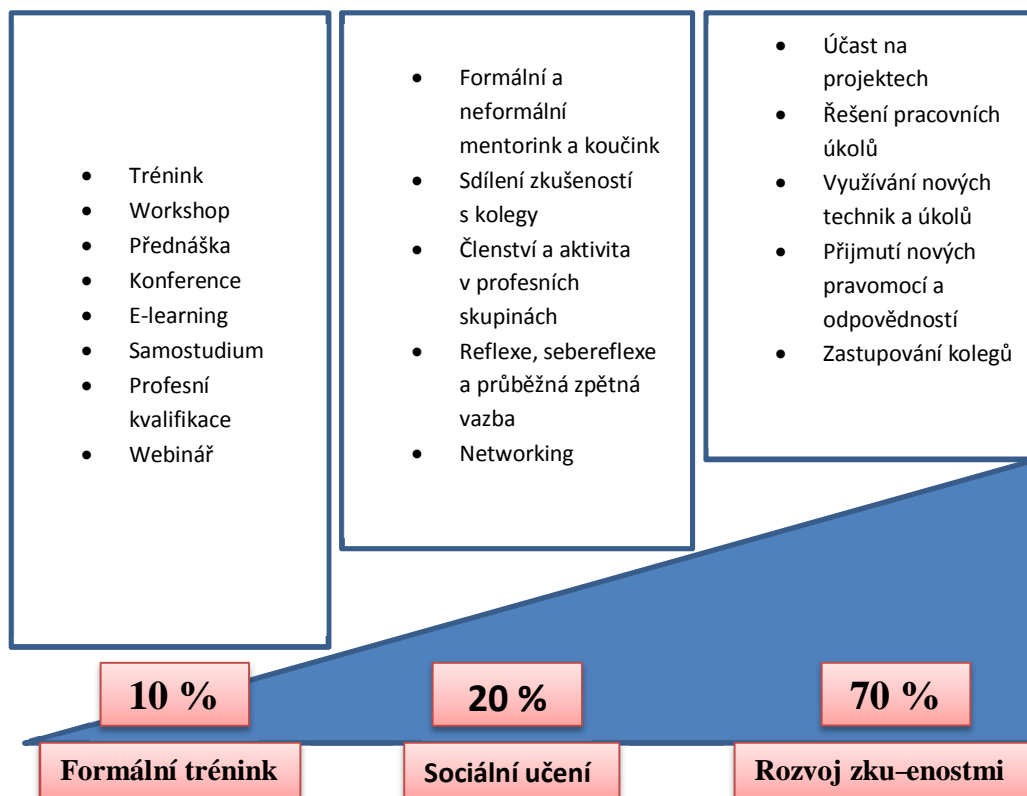
Společnost XY organizuje a řídí procesy rozvoje a vzdělávání na základě komplexního modelu 70-20-10. Tento model kombinuje různé druhy rozvojových aktivit a znázorňuje, v jakém poměru z nich získáte znalosti, a kolik času je potřeba se jim věnovat.

V praxi to znamená, že:

- **10 %** znalostí získáte z formálních školení a kurzů. I přes opakované proškolení, pokud zaměstnanec nezapojí praktické zkušenosti, více jak o 10% se neposune.
- **20 %** se zaměstnanec naučí od svých kolegů a mentorů. V daný okamžik jde o pochycení poznatku a osvojení si nových věcí od osoby, která je pro zaměstnance autoritou a danou problematiku ovládá na výbornou.
- **70 %** věcí si člověk osvojí tak, že je zkouší sám na vlastní kůži. Jedná se o nejcennější zkušenosti. Nejlépe si je člověk zapamatuje a uchovává je v paměti po nejdélejší dobu. Jedná se o *On the job* tréninky, kde zaměstnanec plní zadané úkoly a snaží se překonat nejrizičnější problémy. Jde také o práci na různých projektech a učení se díky adaptaci na nové podmínky. Paradoxně jde o ty aktivity, které často za samotné učení nepovažujeme.

Můžeme tak konstatovat, že samotné oficiální tréninky nemají přímý okamžitý efekt, ale přínos se dostaví až se samotnou praxí. Jednotlivé metody a formy rozvoje a vzdělávání v rámci modelu 70-20-10 lze vidět na obrázku 8.

Obrázek 8: Model 70 - 20 - 10



Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY  
Zpracování: Vlastní, 2017

### Osobní odpovědnost

Smyslem vzdělávání je posun ve znalostech a dovednostech a měl by se projevit na kvalitě pracovního výkonu zaměstnance. Společnost nabádá své zaměstnance, aby se v rámci svého vzdělávání chovali odpovědně a soustředili se na to, co opravdu potřebují zlepšit. Každý zaměstnanec by měl pečlivě vybírat taková školení, tedy pokud má možnost výběru, která mu budou užitečná ve vykonávání jeho práce. Organizace také nabádá, poté i kontroluje to, aby nové poznatky ze školení každý zaměstnanec promítl do své pracovní činnosti.

Samozřejmě je pomoc svým zaměstnancům s plánováním vytyčených cílů, které chce zaměstnanec skutečně dosáhnout. Každý zaměstnanec si svůj plán tvoří sám a může k tomu použít pomocný plánovací návrh, který se skládá ze 4 základních bodů:

#### 1) Co chci zlepšit

- Kam se chci ve svých dovednostech posunout?
- Jakou novou dovednost si chci osvojit a používat?

**2) Jaké konkrétní kroky udělám pro dosažení cíle**

- Formální trénink
- Získání zkušeností od kolegů
- On the job training

**3) Do kdy potřebuji jednotlivé kroky realizovat**

- Nastavení termínu

**4) Jak poznám, že jsem to zvládl**

- Nastavení kritérií plnění

Tento postup je neefektivnější u nových zaměstnanců a zaměstnanců v nových pozicích, kdy na jeho základě jsou nastaveny základní znalostní a dovednostní cíle, kroky a jejich vyhodnocení. Zaměstnanec tak má jasnou představu, čeho by měl za určitý čas dosáhnout.

#### **4.2.3 Rozpočet vzdělávání**

Samozřejmostí vzdělávacích aktivit je předem schválený rozpočet. Odbor vzdělávání a rozvoje je gestorem rozpočtu vzdělávání společnosti XY. Rozpočet zahrnuje následující položky:

- Náklady na externí školení o jazykovou výuku
- Náklady na externí školení o ostatní
- Náklady na školení o cestovné

Naopak tento rozpočet nezahrnuje úlohu pro jazykovou výuku, poplatky za členství v různých externích organizacích a náklady spojené s realizací, které nebudou potvrzeny odborem vzdělávání a rozvoje. Vzdělávací akce organizované v souvislosti s implementací nových projektů jsou financovány z rozpočtu projektu, mimo rozpočet vzdělávání.

Jestliže celkové náklady na individuální vzdělávání zaměstnance překročí určitou částku, kde je zahrnuto kurzovné, cestovné, personální náklady, musí odbor vzdělávání a rozvoje zajistit podklady k uzavření dohody o prohloubení kvalifikace. Informuje vedoucího konzultanta lidských zdrojů o nákladech vzdělávání. Tento konzultant poté projedná uzavření dohody s ředitelem daného úseku a se samotným zaměstnancem.



#### 4.2.4 Systematické vzdělávání

##### Identifikace potřeby

Jde o první fázi systematického vzdělávání. Rozpoznání potřeby vzdělávat a rozvíjet zaměstnance je klíčovým faktorem v procesu vzdělávání. Ve společnosti XY je v rámci identifikace nejdůležitějším prvkem manažer, resp. přímo nadřízený daného zaměstnance. Tento manažer by měl vždy správně a včas rozpoznat potřebu vzdělávání svého podřízeného. Je důležité si uvědomit, že rozpoznání potřeby vzdělávání a i celkový proces vzdělávání také úzce souvisí s osobní odpovědností zaměstnance.

Osobní odpovědnost je jedním ze základních principů fungování vzdělávacího procesu ve společnosti XY. Odpovědnost se netýká pouze samotného absolvování daného školení a aplikace nových poznatků do praxe, ale zaměstnanec musí sám identifikovat potřebu svého rozvoje a vzdělávání a navrhnout svému nadřízenému úkoly na daném školení, aby došlo v dané problematice k rozvoji znalostí a dovedností.

Identifikace potřeby vzdělávání daného zaměstnance ze strany manažera pochází zejména v momentě jeho hodnocení zaměstnance, které absolvuje každý zaměstnanec se svým přímo nadřízeným. V rámci tohoto hodnocení dochází také ke vzdělávacímu plánování, kdy by manažer se zaměstnancem měl společně identifikovat oblasti, na které by se měl zaměstnanec zaměřit a pokud je to možné, vyvolat vhodný typ vzdělávacího programu. Cílem by mělo být pak zvýšení pracovního výkonu daného zaměstnance, čímž se navýší i hodnota společnosti. Jelikož zaměstnanci jsou ti, kdo vytvářejí vnitřní hodnotu společnosti.

##### Plánování

Jedná se o druhou fázi systematického vzdělávání. Ve společnosti XY se na plánování vzdělávacích a rozvojových aktivitách nejvíce podílí Odbor pro vzdělávání a rozvoj. Tento odbor poskytuje poradenství vedoucím zaměstnancům a personalistům při návrhu vhodné formy vzdělávacích akcí. Dále připravuje schválené vzdělávací programy (koncepte, forma, lektoři, dodavatelé, atd.). Také organizuje a zajišťuje logistiku vzdělávacích akcí. Podílí se na udržování a tvorbě vztahů s externími dodavateli, jejich výběru a monitorování kvality poskytovaných služeb. Důležitou aktivitou je tvorba kritérií, které slouží k hodnocení vzdělávacích akcí. Dohlíží na jejich dodržování a kontroluje kvalitu vzdělávacích akcí. Poskytuje informace o vzdělávacích

aktivitách vedoucím zaměstnancem. Shromažďuje a eviduje veškeré informace o vzdělávacích akcích. Kontroluje dodržování rozpočtu na vzdělávání a průběh rozpočtu monitoruje. Odbor vzdělávání a rozvoje také sdílí informace o vzdělávacích akcích a dodavatelích napříč celou firemní skupinou.

### Realizace

Realizace, jako třetí fáze systematického vzdělávání, je úzce spojena s aktivitou a průběhem daného zaměstnance ke vzdělávací akci. Nově získané poznatky a dovednosti musí zaměstnanec aplikovat na svém pracovišti. Pouze použitím nově získaných poznatků a dovedností v praxi lze kolektiv považovat za efektivní. Samotná účast bez uvedení do praxe nemusí být vždy efektivní a mnohdy kolektiv ztrácí svůj význam.

Zaměstnanci jsou nejvíce propojováni v oblasti stávajících produktů společnosti. Samotná kolektiv máme rozdělit do několika skupin podle jednotlivých kategorií a zaměstnání. Kategorie: Interní expertíza, Vstupní kolektiv pro nové zaměstnance, Povinné kurzy pro vybrané zaměstnance, Povinné kurzy pro všechny zaměstnance, Podnikové aplikace, Soft skills, Profesní semináře a konference, Diverzita, Jazyková výuka, Profesní akademie.

### Hodnocení

Hodnocení je poslední fází cyklu systematického vzdělávání, avšak jedná se o velmi důležitou fázi. Pouze hodnocení vzdělávací a rozvojové akce může zaměstnanci, který kolektiv absolvoval a zaměstnavateli, který kolektiv danému zaměstnanci umožnil, ukázat jestli bylo kolektiv pro zaměstnance a tím pádem i pro společnost efektivní a náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnance byly vynaloženy správně. Hodnocení vzdělávacích akcí probíhá ve společnosti XY na několika způsoby.

Hlavní metodou hodnocení by měl být ideálně pohovor se svým nadřízeným (manažerem), kde si manažer zkontroluje, zda se zaměstnanec v dané problematice zdokonalil a osvojil si dané informace a dovednosti. V reálném pracovním cyklu ne vždy dochází k hodnocení formou pohovoru, jelikož se jedná o velmi náročnou metodu. Další metodou hodnocení je závěrečný test.

Test je využíván u kolektiv, kde by mělo docházet k osvojení určitých nových znalostí. Test je prováděn po ukončení vzdělávací akce a obsahuje otázky na probíranou

problematiku. Určitá kolení, která jsou zaměřena na specifické okruhy znalostí i dovedností mohou být zakončena certifikací. Zaměstnanec na základě absolvování daného kurzu prokáže určité znalosti i dovednosti a získá certifikát na danou specifickou problematiku. Na která kolení nezahrnují závěrečný test a jejich průběh je kontrolován na základě úkolu přímo na pracovišti zaměstnance. V nichž případech dochází ke zprávnému hodnocení daného kolení ať po určité době na základě pracovních výsledků, které manažer od zaměstnance očekával na základě ústí na daném kolení.

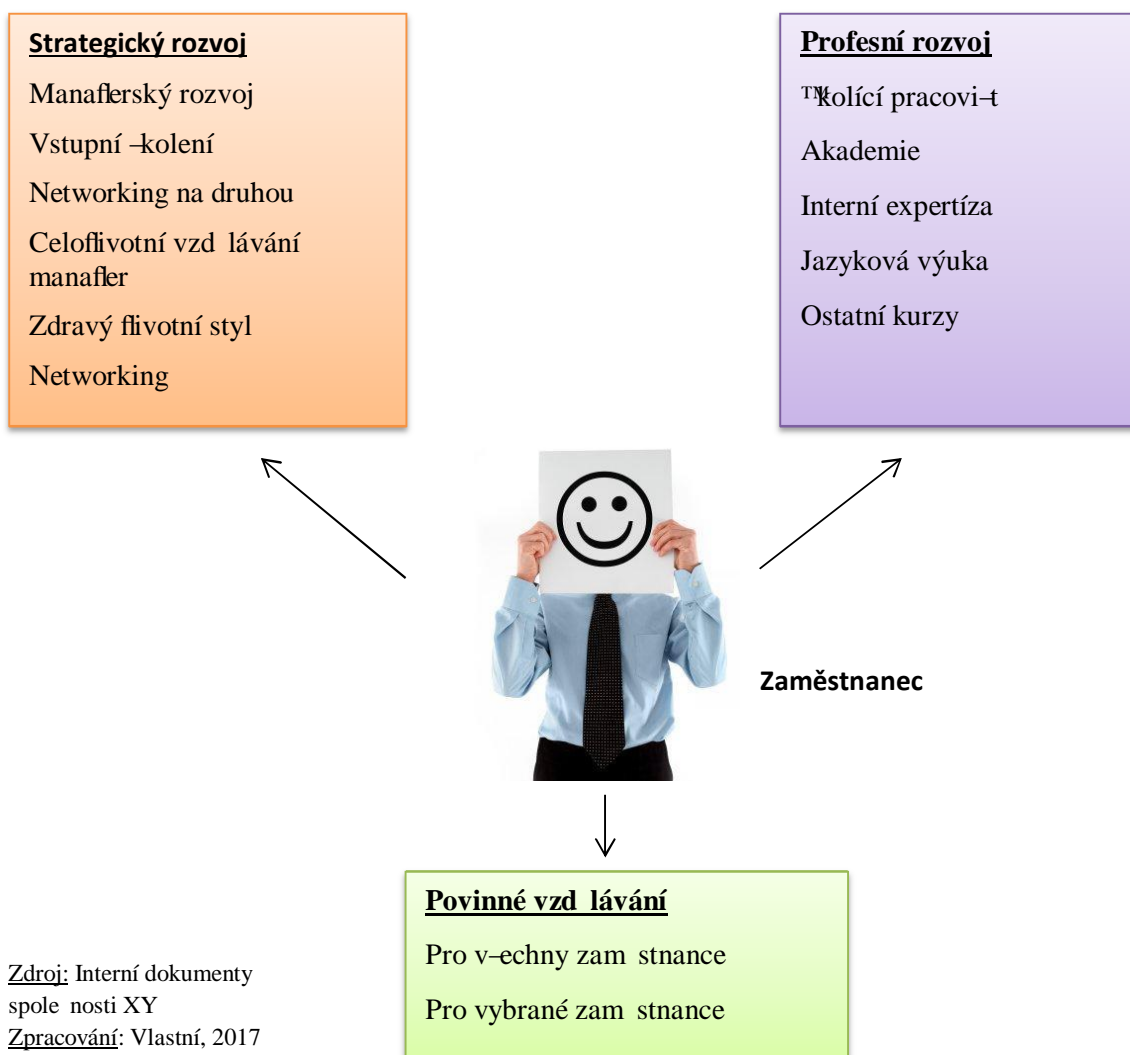
Každý zaměstnanec po absolvování jakéhokoliv vzdělávacího i rozvojového kurzu dostane dotazník. Tento dotazník připravuje Odbor pro vzdělávání a rozvoj. Dotazník slouží k získání zpětné vazby o daném kolení se zaměřením na okamžitý názor na délku kolení, kvalitu materiálů, lektora, prostředí atd.

#### 4.2.5 Nabídka trénink (školení)

Společnost XY vyvíjí tzv. virtuální univerzitu, která sdružuje různé formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zahrnuje 3 základní oblasti (viz obrázek 9), které jsou zaměřeny na odlišné okruhy rozvoje a vzdělávání:

- **Strategický rozvoj** – jedná se o vzdělávací a rozvojové aktivity v různých oblastech, které jsou strategicky významné a jsou v souladu se strategií podniku.
- **Profesní rozvoj** - tréninkové aktivity, které se přímo vztahují na konkrétní pracovní pozice a napomáhají zaměstnancům lépe vykonávat svoji práci.
- **Povinné vzdělávání** – představuje vzdělávací programy, které vyplývají ze zákonných požadavků nebo vyplývají z interních předpisů organizace.

Obrázek 9: Oblasti vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY  
Zpracování: Vlastní, 2017

a) **Strategický rozvoj**

V této oblasti rozvoje a vzdělávání najdeme 6 dílích programů. Jedná se o Manaflerský rozvoj, Vstupní kolení, Networking na druhou, Celofivotní vzdělávání manaflerů, Zdravý životní styl a Networking.

*a1) Manaflerský rozvoj*

Cílem tohoto programu je identifikovat, motivovat a rozvíjet zaměstnance:

- S potenciálem k manaflerskému růstu
- Specialisty s klíčovými znalostmi pro organizaci

Samotného zaměstnance s vysokým potenciálem společnosti charakterizovat těmito body:

- Vysoký pracovní výkon.
- Potenciál pro další osobnostní a kariérní růst.
- Zájem o dlouhodobou práci ve společnosti.
- Schopnost myslet netradičně a inovativně.
- Ochota a schopnost učit se nové věci a aplikovat je v praxi.

Zaměstnanci jsou do programu nominováni na dva roky a tvoří cca 4,5 % z celé populace zaměstnanců celé podnikové skupiny.

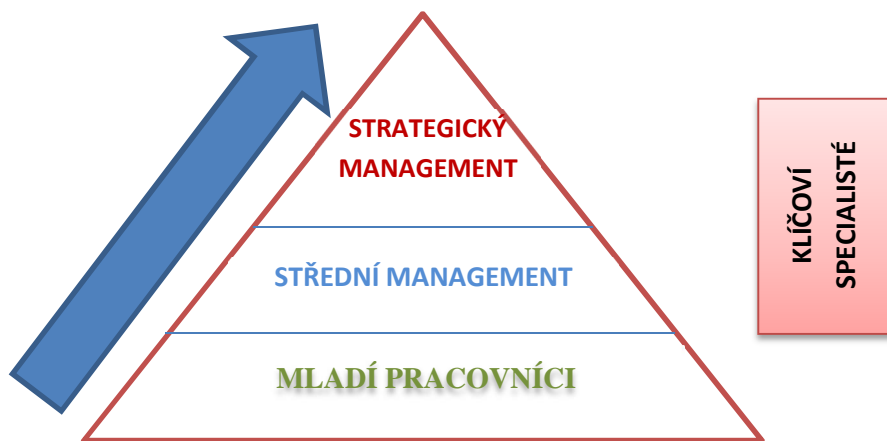
*Proč je tento program přínosný?*

V tomto programu jde především o rozvoj zaměstnance a přípravu na jeho další kariéru v rámci celé skupiny. Program pomáhá s rozvojem kompetencí a je zaměřen především na rozvoj soft skills. Záleží na samotném zaměstnanci, jak samotný program vyúflíje, samotná účast v tomto programu zaměstnancům profesní růst nezaručí, ale připraví zaměstnance na potenciální budoucí přechod na jinou pozici.

Manaflerský rozvoj je zaměřen na rozvoj tří skupin zaměstnanců. Mladí pracovníci, kteří jsou otevření, proaktivní, flexibilní a jsou vytipováni jako vhodní na vyšší pozice. Druhou úroveň jsou tzv. Střední management, jedná se zejména o Team leadery, u kterých se již projevila schopnost být kvalitním manaflerem, ale jejich potenciál sahá ještě výše a mohli by se stát manaflerem na vyšší úrovni. Poslední a nejvyšší fází Manaflerského rozvoje je úroveň Strategických manaflerů. Jedná se o manaflery na vysoké úrovni, kteří řídí velký tým lidí a jejich manaflerské schopnosti jsou na vysoké úrovni. Samostatnou skupinou, která si drží vlastní identitu a nespadá do těchto 3 úrovní, jsou tzv. Klíčoví specialisté. Jedná se o pracovníky, kteří jsou klíčoví pro

organizaci v daných oblastech, jelikož se zaměřuje na určitou oblast s vysokou specializací. Grafické znázornění jednotlivých úrovní lze vidět na obrázku 10.

Obrázek 10: Jednotlivé úrovně programu "Manažerský rozvoj"



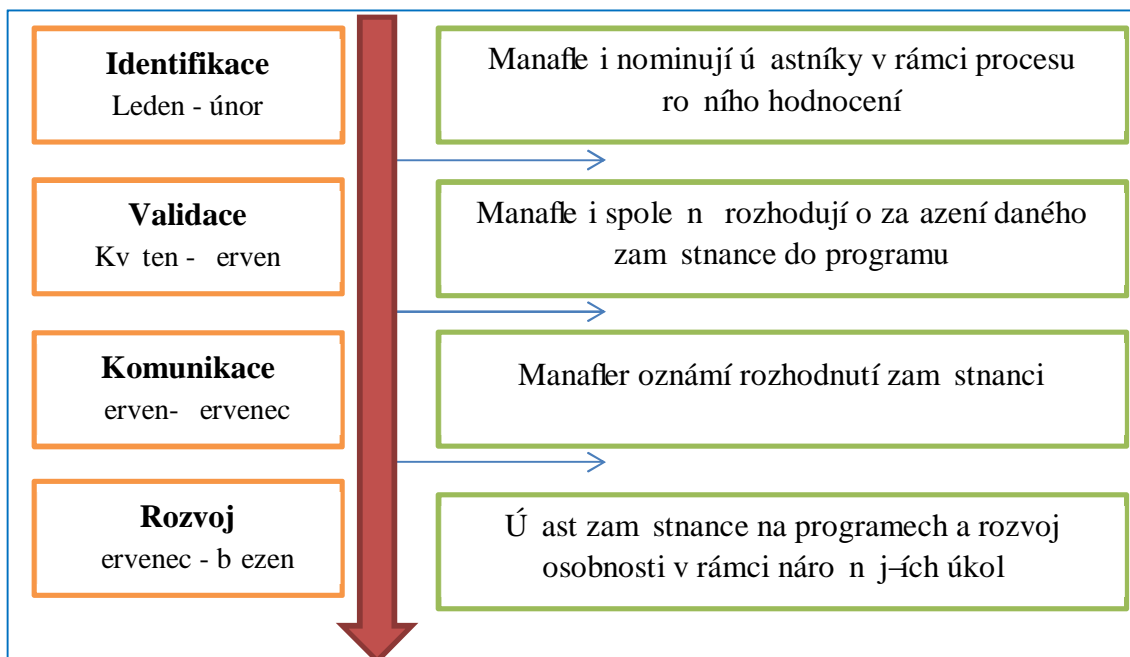
Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY

Zpracování: Vlastní, 2017

*Průběh vzdělávacího programu Manažerský rozvoj*

Stejně jako ostatní aktivity týkající se vzdělávání a rozvoje v této organizaci i program Manažerský rozvoj má svůj vlastní proces, viz schéma 1.

Schéma 1: Časový harmonogram programu Manažerský rozvoj



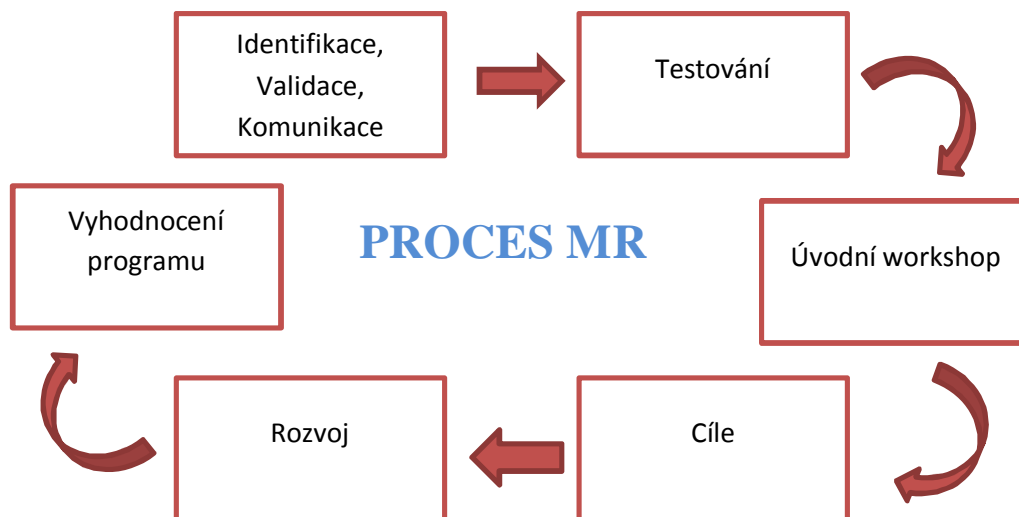
Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY

Zpracování: Vlastní, 2017

Na základě výsledků testování si zaměstnanec nastaví cíl programu rozvoje a karierní plán. V rámci úvodního workshopu se setká zaměstnanec s dalšími účastníky programu a získá informace o cíli, průběhu, možnostech vzdělávání v rámci programu. Následně se připraví na schůzku se svým nadřízeným a personalistou, na které dojde k vzájemnému odsouhlasení finální podoby cíle.

Samotný rozvoj spočívá v ústí na naplánovaných trénincích a řešení úkolů během své pracovní činnosti. Důležitým faktorem pro úspěšné zvládnutí daných situací a řešení daných úkolů je konzultace s příjím nadřízeným a zkušenějšími kolegy. Na závěrečné schůzce s manažerem a personalistou dojde na zhodnocení, zda bylo dosaženo určeného cíle. Formální uzavření programu probíhá na závěrečném workshopu. Proces Manažerského rozvoje je znázorněn ve schématu 2.

Schéma 2: Proces MR



Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY  
Zpracování: Vlastní, 2017

### a2) Vstupní kolení

Jedná se v této části o úplně první kolení, které absolvuje nový zaměstnanec Společnosti XY. Cílem programu je přiblížit zaměstnanci principy práce, představit podnikovou skupinu a vybrané útvary organizace. Toto kolení je povinné, trvá 1 den a probíhá 1x měsíčně.

*Náplň kolení:*

- Představení organizace a jejich útvar
- 2 networkingové aktivity, které podporují navazování kontaktů

### a3) Networking na druhou

Je intenzivní rozvojový a zážitkový program. Tento program trvá dva dny a podporuje nové zaměstnance s vysokým vzděláním. Program se opakuje každý rok.

Účastník tohoto programu má příležitost poznat své silné stránky a naučit se vypořádat s těmi slabšími. Dozvědět se zajímavé informace z praxe starších kolegů. Získat příležitost navázat další pracovní kontakty. Stát se jedním z 20 nejlepších a postoupit do navazujícího rozvojového programu.

Networking na druhou je spojení zábavy a vzdělávání v kolektivu pracovníků z různých útvarů. Účastníci plní různé úkoly v delším časovém období. Vyzkouší si tak projektové řízení, zdokonalí své prezentační dovednosti. V rámci tohoto programu zaměstnanec pracuje v projektovém týmu se svými kolegy po dobu 8 měsíců na projektu na téma, které si vyberou z nabízeného seznamu. Závěrečný výstup tým sdílí svým ostatním kolegům prostřednictvím intranetu a také dojde na prezentaci před komisí. Nejlepší tým vyhrává stáží v zahraničí. Nominace do tohoto programu je automatická a je nutné, aby zaměstnanec splnil pouze daná kritéria:

- Věk maximálně 28 let
- Maximálně 3 roky od ukončení 5 letého studia na VUT
- Maximálně 1,5 roku od nástupu
- Zaměstnanec je po zkušební pracovní době v hlavním pracovním poměru
- Schválení nominace příslušným nadřízeným

Další je podotknout, že účast v tomto programu je dobrovolná.

### a4) Celoživotní vzdělávání manažerů

Je dlouhodobý tréninkový program zaměřený na manažerský rozvoj. Každý vedoucí pracovník díky tomuto programu může rozvíjet své dovednosti, ve kterých se necítí sebejistě nebo mu přijdou v daném období užitečné. V tomto programu manažeři absolvují jedno-kolení roční dle vlastního výběru. Manažeři si své kolení vybírají z Katalogu kurzů a poté oznamují své požadavky. Do programu jsou zařazeni všichni manažeři, kteří vedou alespoň 3 podřízené.

Co manažer získá absolvováním tohoto programu:

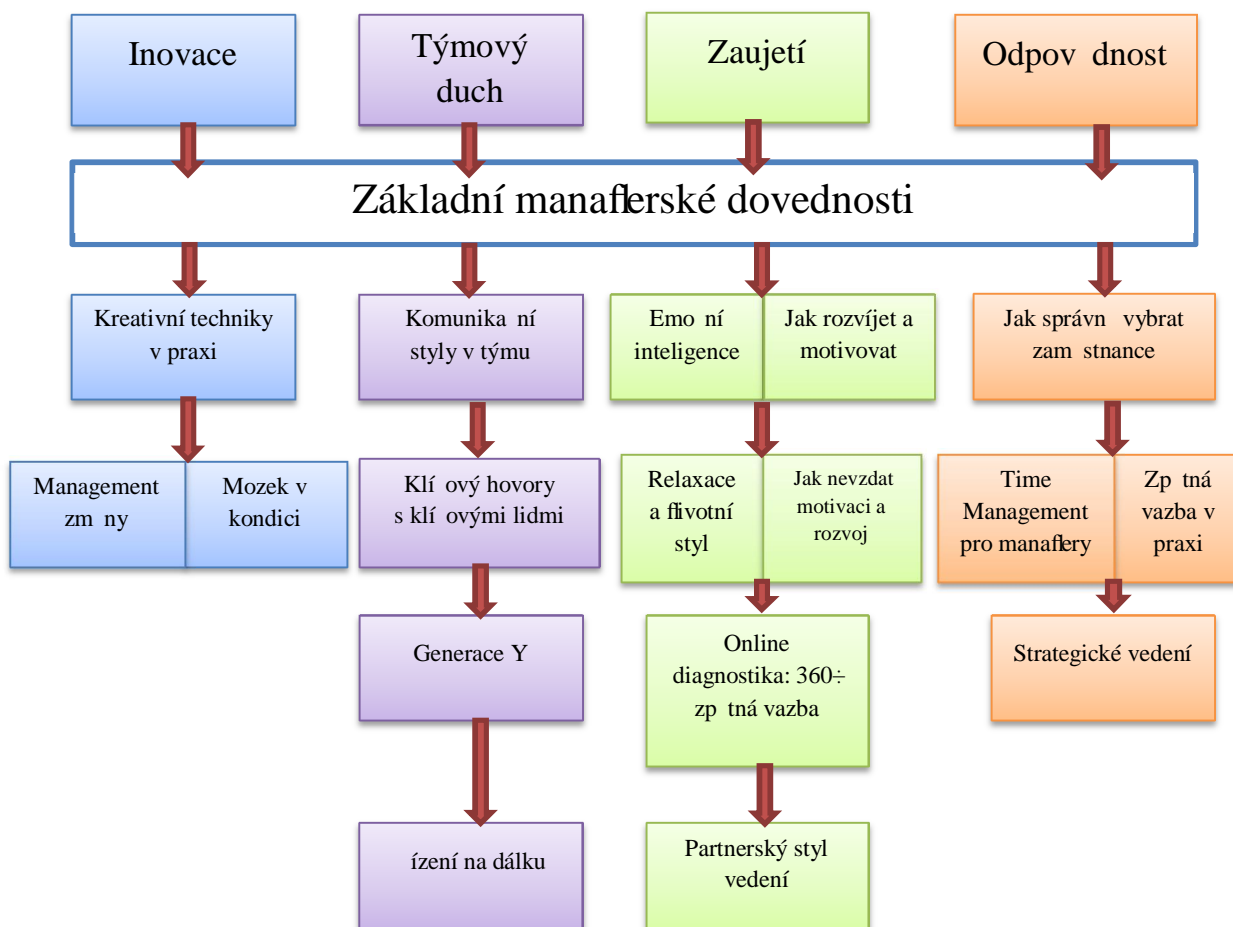
- Nové informace o daném tématu a nové kontakty



- Díky novým znalostem zlepšit práci se svými podřízenými
- Pozná další manaflery
- Sdílení informací s kolegy a získání poznatků o netradičních řešeních

Jednotlivá kolení vycházejí ze základních principů společnosti XY. Mezi základní principy patří inovace, týmový duch, zaujetí a odpovědnost. Strukturu tohoto programu lze vidět na schématu 3.

Schéma 3: Struktura programu Celoživotní vzdělávání manažerů



Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY  
Zpracování: Vlastní, 2017

### a5) Zdravý životní styl

Jedná se o rozvojový program, který zahrnuje soubor dobrovolných aktivit z oblasti péče o fyzické i psychické zdraví zaměstnanců. Tento program je zaměřen především na prevenci a osvětu, kompenzaci sedavého zaměstnání a práce u počítače, duševní vyčerpání a skloubení pracovního a soukromého života.

Celkem zahrnuje 5 programů :

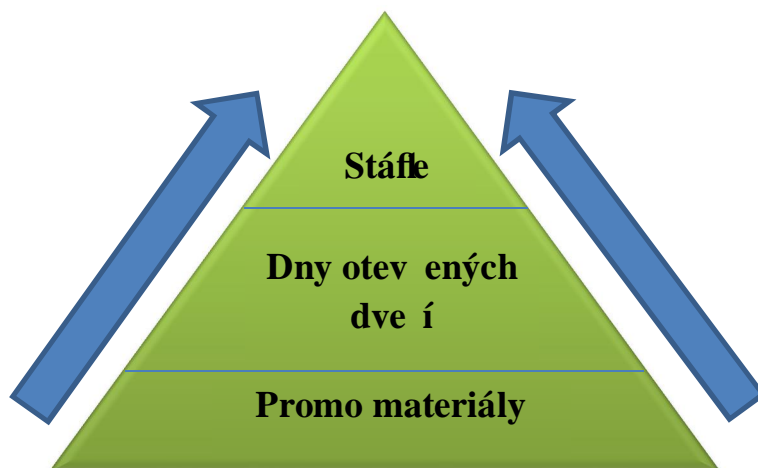
- Dny zdraví se zdravotní pojišťovnou
- Poradenská linka
- Masáže v budově organizace
- Relaxace na pracovišti
- Duševní kondice - např. program „Relax na pracovišti“ radí zaměstnancům, jak si pohodlně a ergonomicky upravit své pracovní místo tak, aby zaměstnanec nebolela záda jině části těla. Tento program také radí, jak si ulevit a protáhnout své tělo přímo na pracovišti. Zahrnuje ukázky celé řady cviků.

#### a6) Networking

Tato organizace, vzhledem k zaměřením, je velice složitý organismus. Každý její úsek či divize se úzce specializuje na určitou oblast činností. Může se stát, že u některých z nich ani podle názvu nedokážeme odhalit, čím se zabývají a zda to nějak souvisí s jinou pracovní pozicí.

Z tohoto důvodu existuje Networking, který zaměstnanci přiblíží práci různých útvarů a upesní jejich roli v organizaci. Zaměstnanec může k této identifikaci použít promo materiály daného úseku, den otevřených dveří nebo stánek, které jednotlivé úseky poskytují. Jednou z předností Networkingu je, že zlepšuje spolupráci mezi úseky, útvary a jednotlivými týmy. Pro prezentující stranu se jedná o představení své práce, získání pochopení náplně jejich práce, navazování kontaktů s interními klienty nebo potenciálními kolegy. Navíc vnímá si kromě nových kontaktů a pochopení práce jiného útvaru může především lépe a přesněji nadefinovat svůj kariérní postup. Jednotlivé způsoby využití Networkingu jsou znázorněny na obrázku 11.

**Obrázek 11: Jednotlivé způsoby Networkingu**



Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY  
Zpracování: Vlastní, 2017

Stáfle jsou zaměřeny na detailnější poznání práce kolegů z jiných úseků. Stáfle jsou určeny pro jednotlivce i pro skupiny. Individuální stáfle jsou vhodné pro specifikovaná témata, kde dochází k řešení konkrétních případů a situací. Výhodou individuální stáfle je, že zaměstnanec pozná dané pracoviště více do detailu. V rámci skupinové stáfle skupina pozná fungování úseku a delší procesy. Pokud jsou otevírány a zaměřeny stáfle podobná, mohou dané případy a situace řešit také více do detailu, jako u individuální stáfle. Pro organizátora stáfle je organizace výhodná, jelikož podpoří spolupráci s jinými úseky a útvary, sdílí své zkušenosti s ostatními, má možnost přemýšlet o práci z pohledu interních klientů a kolegů a získá zpětnou vazbu ke své práci.

Den otevřených dveří umožňuje nahlédnout do činností jednotlivých úseků během jedné návštěvy. V základní obecné rovině je úsek představen afl 50 účastníky. Výhodou není pouze poznání činností jiných úseků, ale také navázání kontaktu se svými kolegy, které se zaměstnanci budou moci hodit v případě řešení problémů z oblasti daného úseku.

## **b) Profesní rozvoj**

Do oblasti profesního rozvoje patří společnost XY tři programy: Tréninkový pracoviště, Akademie, Interní expertíza, Jazyková výuka, Ostatní kurzy a také samostatně stojící e-learning.

### **b1) Tréninkový pracoviště**

Jedná se o specifickou formu tréninku. Tréninkový pracoviště je vytvořeno a vybaveno jako kdyby bylo skutečné. Má kompletní pracovní místa a nechybí ani počítače s funkčními aplikacemi. Pouze data jsou fiktivní a vytvořena pro potřebu výuky. Touto formou výuky projde téměř každý zaměstnanec, který bude následně obsluhovat přímo klienty. Tréninkový zaměstnanec opravdu připraví na jednání a práci se skutečnými klienty. Zaměstnanec pozná dané produkty a služby, natrénuje různé scénáře jednání a chování a také si vyzkouší práci s aplikacemi.

Výhodou této formy je také to, že probíhá střídavě s prací na klasickém pracovišti zaměstnanec, a tak si zaměstnanec může okamžitě vyzkoušet nově osvojené dovednosti a schopnosti. Další výhodou je, že při práci na fiktivním pracovišti zaměstnanec

neustále spolupracuje se svým nadřízeným a kolegy ze skutečného pracoviště, a také se radí s dalšími účastníky školení. Zaměstnanec se zaměřuje pouze na vybrané semináře, které jsou přínosné pro jeho pracovní pozici. Organizace má nyní v České republice dvě školicí pracoviště.

Společnost rozlišuje 2 druhy seminářů: Obchodní semináře a Manažerské semináře. Do obchodních seminářů patří tyto základní semináře (semináře 1. úrovně):

- Pro obchodní pozice
- Specifické dovednosti 1
- Pro pracovníky klientského servisu

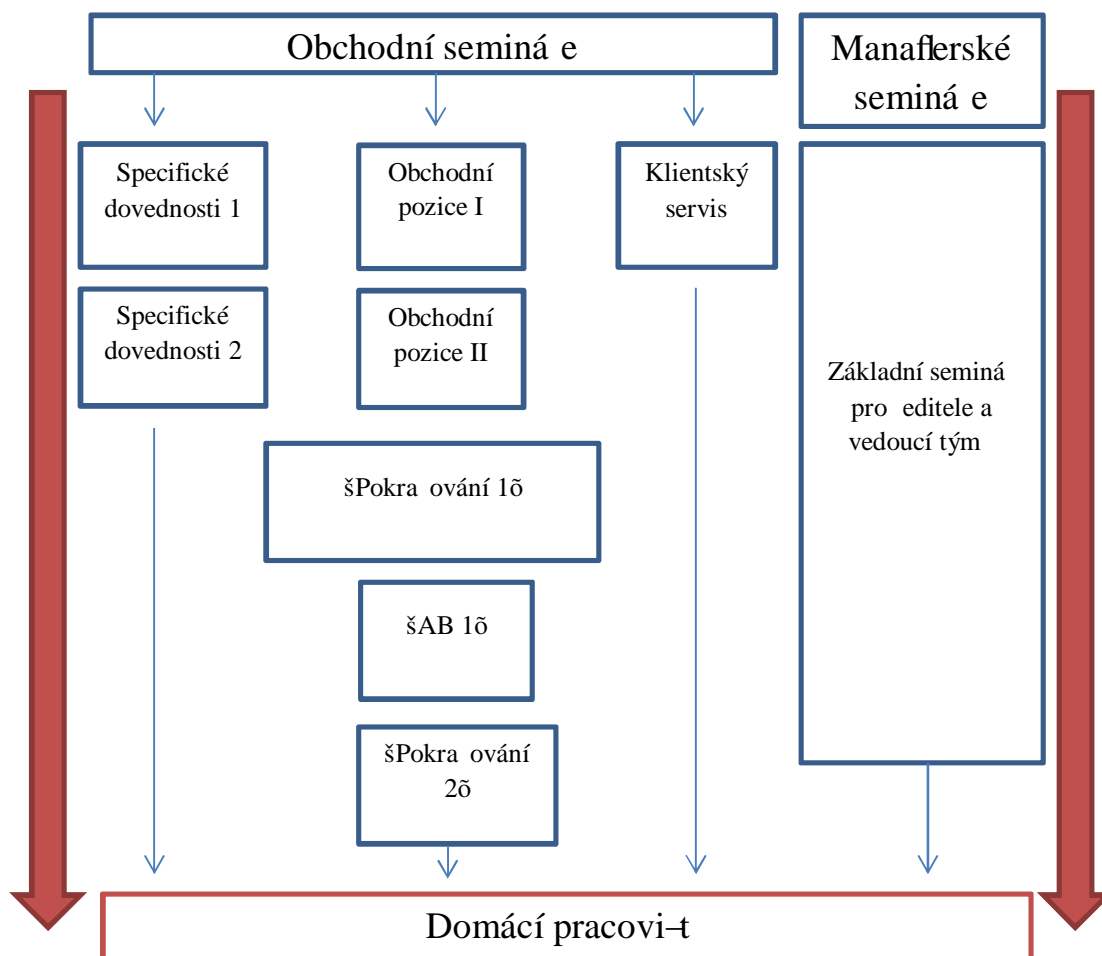
Pod Manažerské semináře patří Základní seminář pro editore a vedoucí tým.

Po zvládnutí první úrovně daného semináře zaměstnanec postupuje na další úroveň. Do druhé úrovně seminářů patří:

- Specifické dovednosti 2
- Pro obchodní pozice II

Některé semináře mají i další úroveň. Vzhledem k zachování anonymity tyto pozice nebudeme zveřejňovat, avšak jedná se pokračování školení pro obchodní pozice. Přesné rozložení je znázorněno na schématu 4.

Schéma 4: Proces školení v rámci Školícího pracoviště



Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY

Zpracování: Vlastní, 2017

### b2) Akademie

V rámci tohoto programu si zaměstnanci oví a zdokonalí znalosti z oblastí, které mohou být pro společnost určitým rizikem. Zaměstnanci si osvojí produktové znalosti i znalosti souvisejících procesů a pravidel. Program je nastaven jako šceloflivotníō. Ú astníci, kteří absolvují tento kurz, jsou po uplynutí doby 3 let od ukon ení vyzváni ke složení testu formou e-learningu. Cílem programu je dlouhodobé udržení znalostí týkající se odpově dnosti za obchodní rozhodnutí.

Tento kurz je určen pro všechny zaměstnance, kteří vstupují do kontaktu s klienty a jsou nuceni vyhodnocovat riziko. Pro všechny tyto pozice je školení povinné.

Tento program zahrnuje dvě metody (formy) –kolení:

E-learningové kurzy jsou automaticky přiděleny zaměstnancům na příslušné pozici. Akademie zahrnuje několik modulů různé obtížnosti určené pro různé pozice.

Prezenční –kolení a workshopy jsou vypisovány pro obě ústřední a jsou dostupným předstihem informování o konání tohoto kurzu. Workshopy jsou rozděleny podle cílové skupiny do 7 typů (modulů).

### b3) Interní expertíza

Jde o sdílení interního know-how odborníky v dané problematice. Tato forma –kolení je vyvolávána velmi často, avšak ne vždy si to zaměstnanec uvědomuje. Může se stát, že potřebuje poradit s tvorbou sofistikované tabulky. Poprosí o radu kolegu odborníka a ten mu poradí a de facto tvorbu tabulky ho naučí. I tento proces je interní expertízou. V případě problému si zaměstnanec požádá o pomoc a bude mu přidělen odborník v dané problematice. Může jít o oblast daní, marketingu, práva, MS Office, řízení projektů, vzdělávání, finančních operací, atd.

V tomto –kolení jsou vyvolávány různé formy. Může jít o klasické –kolení, workshop, seminář, stáfl, apod. Forma kurzu vždy souvisí s tématem, na která témata jsou k dispozici i formou e-learningu.

Konkrétní kurzy jsou zařazeny do Katalogu kurzů a jsou rozděleny tematicky podle svého zaměření. Kolení si zaměstnanec plánuje v rámci ročního plánu vzdělávání, případně kdykoli během roku, kdy požádá o mimořádnou potřebu daného kurzu. I samotný zaměstnanec, který je odborníkem v dané oblasti, se může stát interním expertem a pomoci tak svým kolegům v rozvoji.

### b4) Jazyková výuka

Jazyková výuka probíhá u zaměstnanců, kteří ji potřebují pro výkon své práce. Například spolupracují se zahraničními kolegy nebo připravují nejrecentnější materiály v cizím jazyce.

Zařazení do tohoto kurzu musí také odpovídat potřebám organizace:

- Jde o pozici, kde je znalost jazyka naprosto nezbytná.
- Jde o přípravu na reálný kariérový rozvoj.

### Pravidla výuky

- Zaměstnanec projde externím jazykovým auditem, na jehož základ je výuka schvalována.
- Na základ auditu je vybrán dodavatel jazykové výuky.
- Organizace navrhne vhodnou formu výuky. Konkrétní forma je konzultována se samotným zaměstnancem a upravena podle možností zaměstnání.
- Pokud se jedná o skupinovou výuku, zaměstnanec se musí zúčastnit z 80 %, aby nepřesáhl o 50 % překvapku na cenu výuky.
- Vždy po roce studia je potřeba, aby se zaměstnanec zúčastnil dalšího jazykového auditu, který prokáže jeho posun a je nezbytný pro získání překvapku na další jazykovou výuku.
- Překvapky na jazykovou výuku může zaměstnanec získat maximálně 4 semestry, tedy 2 roky studia, anebo do získání znalostí na úrovni B2.
- V jednom období jde o překvapku na jeden cizí jazyk. Nejvíce se jedná o výuku angličtiny.

Cena jazykové výuky závisí zejména na formě výuky. Nejlevnější formou je rovněž přechod do e-learningového kurzu, naopak nejdražší je individuální výuka, která obsahuje 40 hodin osobní výuky.

### Forma výuky

Jazykové kurzy mají různou formu:

- Individuální nebo skupinová výuka
- E-learning
- Konverzace po telefonu
- Jazykový workshop
- Kombinace různých forem

Forma výuky se liší také dle jazykových znalostí zaměstnance. Můžeme úroveň zvládnutí daného jazyka rozdělit do 4 základních kategorií dle mezinárodních norem: A0, A1 a B1, B1-B2, B2 a více. U začátečníků, tedy úroveň A0, se využívá především forma výuky a kombinovaná individuální výuka. U druhé kategorie (A1 a B1) se využívá především forma, kombinovaná individuální forma, výuka po telefonu a e-learning. U pokročilých zaměstnanců, kteří jsou na úrovni B1 a B2, je navíc využívána

forma jazykového workshopu. V nejnižší úrovni, tedy v kategorii B2 a více se využívá e-learning, výuka po telefonu a jazykový workshop.

Účast na kurzech by měl zaměstnanec nejprve prodiskutovat se svým nadřízeným. Pokud nadřízený souhlasí, zaměstnanec si plánuje jazykovou výuku v ročním plánu vzdělávání.

#### b5) Ostatní kurzy

Jak ufl název napovídá, nachází se zde zbylé kurzy, které nejsou zařazeny v jiných kategoriích virtuální univerzity. Kurzy zaměstnanec najde v Katalogu kurzů. Jedná se především o kurzy osobního rozvoje, projektové metodiky, interní expertízy a další.

Druhou část Ostatních kurzů tvoří konference, workshopy a teambuildingy, které sice nejsou přímo součástí Katalogu, ale řadí o ně vedoucí útvarů prostřednictvím Ročního plánu vzdělávání.

#### b6) E-learning

Jako samostatný oddíl bychom měli uvést E-learning. E-learningovou formu výuky organizace využívá v různých typech kolení. Hlavně pro povinné kurzy, jazykovou výuku, odborné zkoušky (certifikace) apod. Každá výuková část je zakoněna testem získaných znalostí. Výhodou této formy je, že zaměstnanec nemusí nikam jezdit a i čas výuky si plánuje sám.

Tyto kurzy jsou přístupné díky speciální aplikaci. Každý zaměstnanec v něm může prohlédnout seznam povinných kurzů. Samozřejmě si může zaměstnanec vybrat i mezi dobrovolnými kurzy, které jsou zaměřeny na rozvoj zaměstnance, a to nejen v rámci pracovní náplně. V současné době zaujímá e-learningová forma výuky zhruba 15 % všech kolení.

#### c) Povinné vzdělávání

Jednou z povinností každého zaměstnance je absolvování povinných kurzů. Povinné kurzy nevycházejí pouze ze zákonných povinností, ale také z nařízení interních předpisů organizace. Kurzy jsou obvykle zakoněny testem znalostí nebo certifikací. Platnost je omezená, proto musí zaměstnanec daný kurz po určité době absolvovat znovu. Většina povinných kurzů je formou e-learningu.



### Rozdělení kurzů

- a) Povinné pro všechny zaměstnance o Absolvují je všichni zaměstnanci bez ohledu na pracovní pozici. Patří sem kurzy PO, BOZP, Bezpečnostní pov domí, Etický kodex, Reputace a další.
- b) Povinné pro vybrané pozice nebo organizační útvary o Absolvují je pouze vybraní zaměstnanci a jde zejména o tyto kurzy:
- Akademie
  - Interní produktové certifikace (obchodní pozice)
  - Zákonné certifikace (obchodní pozice)
  - První pomoc (zaměstnanci pověni na práci-ti touto agendou)
  - A další

### Katalog vzdělávacích a rozvojových kurzů

V základním katalogu kurzů, který sestavuje společnost XY, nalezneme 147 vzdělávacích a rozvojových kurzů. Rozsah jednotlivých kurzů je od 0,25 dne až po 365 dní. Mezi nejdéle trvající kurzy patří kurzy jazykové, kde například e-learningové kurzy trvají v průměru jeden rok.

Cenové rozpětí je také velké. Vzdělávací a rozvojové kurzy, které jsou ve společnosti zajišťovány interními silami, jsou v průměru pro zaměstnance zdarma. Na externí kurzy si v nich kterých případech zaměstnanci přispívají, jedná se o určitou procentuální část z ceny kurzu. Jedná se především o kurzy, které ve své podstatě rozvíjí osobnost daného zaměstnance a tím zvyšují jeho osobní kvalitu na trhu práce, například jazykové kurzy. Kurzy v Katalogu jsou rozděleny do 11 kategorií:

- Interní expertíza (50)
- Kolektivní pracovníci pro nové zaměstnance (7)
- Povinné kurzy pro vybrané zaměstnance (7)
- Povinné kurzy pro všechny zaměstnance (1)
- Podnikové aplikace (38)
- Soft skills (23)
- Profesní semináře a konference (10)
- Diverzita (1)
- Kolektivní pracovníci pro stávající zaměstnance (2)
- Jazyková výuka (7) a Profesní akademie (1)

#### 4.2.6 Schématická vyjádření (procesy)

V této kapitole jsou uvedena tři schémata, která znázorňují procesy napříč různými fázemi cyklu systematického vzdělávání. Jako první a střejnější v rámci vzdělávání a rozvoje ve společnosti XY je znázorněn roční plán vzdělávání, viz schéma 5.

Schéma 5: Roční plán vzdělávání



Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY

Zpracování: Vlastní, 2017

Nová potřeba tréninku se může objevit i během roku. Taková potřeba není samozřejmě zahrnuta v ročním plánu vzdělávání. Je-li potřeba nezbytně nutná pro výkon práce daného zaměstnance, je potřeba individuálně požádat o schválení tréninku pro daného zaměstnance. Proces vyjádření potřeby mimo daného tréninku lze vidět na schématu 6.

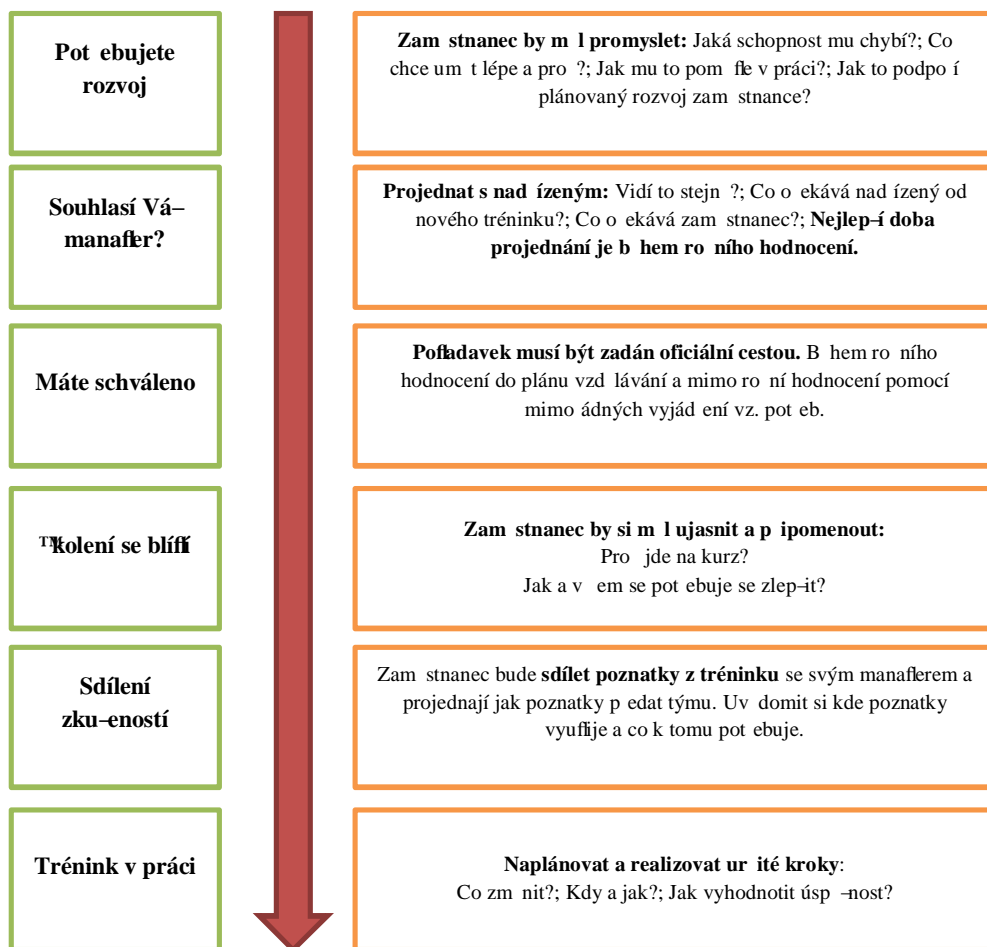
Schéma 6: Školení mimo Roční plán vzdělávání



Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY  
Zpracování: Vlastní, 2017

Důležitě je vybrat vhodný trénink, který bude pro zaměstnance prospěšný a ve vykonávání jeho pracovní činnosti mu poskytne nové rozměry znalostí a dovedností. Proces výběru vhodného tréninku je znázorněn na schématu 7.

Schéma 7: Výběr vhodného tréninku



Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY, Zpracování: Vlastní, 2017

Tímto procesem se řídí také n které akce Profesního rozvoje:

- Interní expertíza
- Jazyková výuka
- Ostatní kurzy

#### 4.2.7 Výhled do budoucna

V současné době se ve společnosti XY k přípravě a přehledu školení využívá nejvíce program MS Excel. Soubor má více jak 9000 řádků. Vzhledem k náročnosti a nepřehlednosti tohoto zpracování se společnost rozhodla přechod na jinou platformu. Jedná se o přechod na systém LMS (Learning Management System). Tento systém má za úkol zjednotit celý proces týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a uhlásit se jedná o přípravu, realizaci i vyhodnocování daných školení. Systém je dnes již využíván k e-learningové formě výuky. Jak bylo již řečeno, v současné době je ale pouze 15 % všech školeních formou e-learningu.

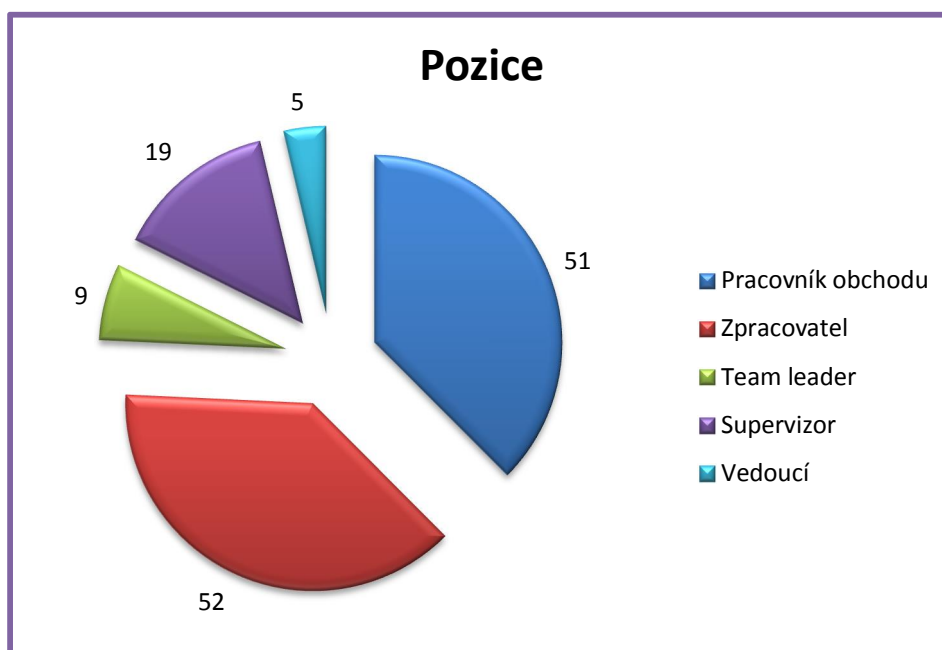
Do budoucna by společnost chtěla, aby školení e-learningovou formou vzrostlo na 40% z celkového počtu realizovaných školení. V oblastech, kde není možnost celé školení provést pouze v rámci e-learningu, se společnost snaží o kombinaci e-learningu a prezentační formy studia. Základní informace by byly zaměstnancům poskytnuty e-learningem a následně pro prohloubení znalostí a dovedností by proběhlo školení prezentační formou. Dokončení celého procesu školení, například získání zpětné vazby o školení i prověření získaných znalostí, by opět probíhalo skrze e-learning, tedy systémem LMS.

### 4.3 Dotazníkové šetření (kvantitativní výzkum)

K analýze vzdělávání ve společnosti XY byla jako první použita kvantitativní forma výzkumu, tedy dotazníkové šetření. Dotazníky byly rozeslány 170 zaměstnancům společnosti na různých pracovních pozicích, 136 zaměstnanců (80%) dotazník vyplnila. Dotazník se skládá z 21 základních otázek a n kterých z nich byly doplněny o upesující odpovědi. Otázky byly vytvořeny tak, aby nám poskytly informace o procesu vzdělávání. Konkrétně šetření zaměřeno na tyto oblasti: *Metody vzdělávání (formy), preference a přístup samotných zaměstnanců, ambice zaměstnanců, přístup nadřízených ke vzdělávání, vyhodnocení vzdělávacího programu, úroveň vzdělání zaměstnanců a kvalitu vzdělávání.* Samotný dotazník, který byl rozdán zaměstnancům společnosti XY, je uveden v příloze 1.

#### 4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

##### 1. Otázka: Na jaké pozici nyní pracujete?

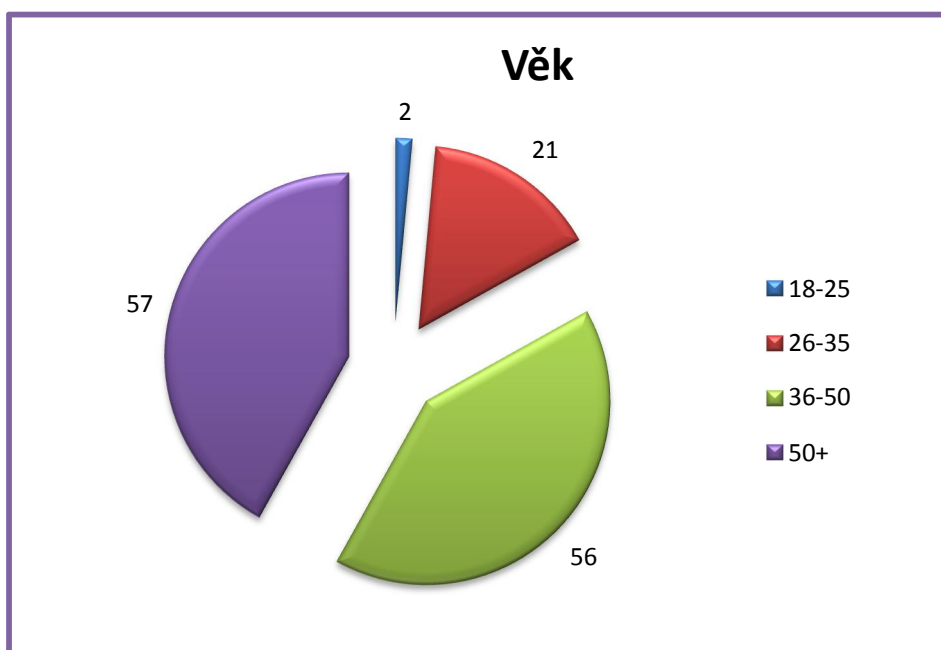


První otázka dotazníkového šetření je zejména identifikačního charakteru a cílem je zjistit, na jakých pozicích respondenti nyní pracují. Dotazník byl rozdán v rámci jednoho úseku, kde se objevuje celkem 5 pracovních pozic (z důvodu anonymity společnosti byly názvy pozic upraveny dle převažujícího názvu dané pozice): Pracovník

obchodu, Zpracovatel, Team leader, Supervizor a Vedoucí. Nejvíce respondent pracuje na pozici zpracovatel (52) a pracovník obchodu (51), tyto dvě pozice jsou v tomto úseku nejvíce zastoupeny a pracují s klienty. Naopak nejmén respondent bylo na pozici vedoucí (5).

Toto rozložení respondent je vhodné k identifikaci ambicí jednotlivých zaměstnanců, jelikož vedoucí pracovník daného úseku u nás má méně možností v postupu v organizační struktuře, nebo je to složitější než u zmíněných dvou pozic.

## 2. Otázka: Jaký je Váš aktuální věk?

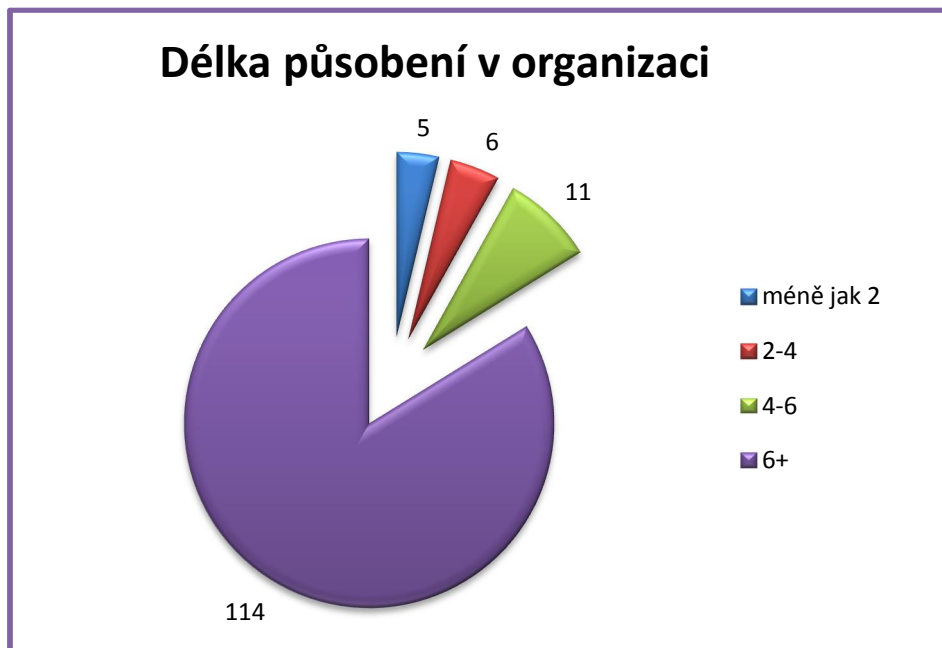


Tato otázka je zaměřena na věkové rozložení pracovníků daného úseku. Nejvíce respondentů již dosáhlo věku 50 let nebo starší (57). Jenom o jednoho zástupce méně má skupina respondentů v rozmezí 36 až 50 let (56). Třetí věková skupina je v rozmezí 26 až 35 let, těchto respondentů bylo celkem 21. Nejmén respondentů je ve věku 18 až 25 let.

Na základě výsledků této otázky lze konstatovat, že podnik má na zmíněných pozicích zaměstnance spíše středního věku a především předchodového, což souvisí s potřebnými zkušenostmi a vyzrálostí zaměstnanců tohoto úseku. Samozřejmě, že malé zastoupení skupiny 18 až 25 souvisí dokončením vysokoškolského studia, které tento úsek společnosti požaduje.

Avšak u moderního podniku, jakým tento podnik chce být a nepochybně i je, bych očekával v této zastoupení mladších zaměstnanců, tedy v rozmezí 26 až 35 let, kteří mohou podniku dodat v této dynamiku, ovlivnění a tzv. tah na branku.

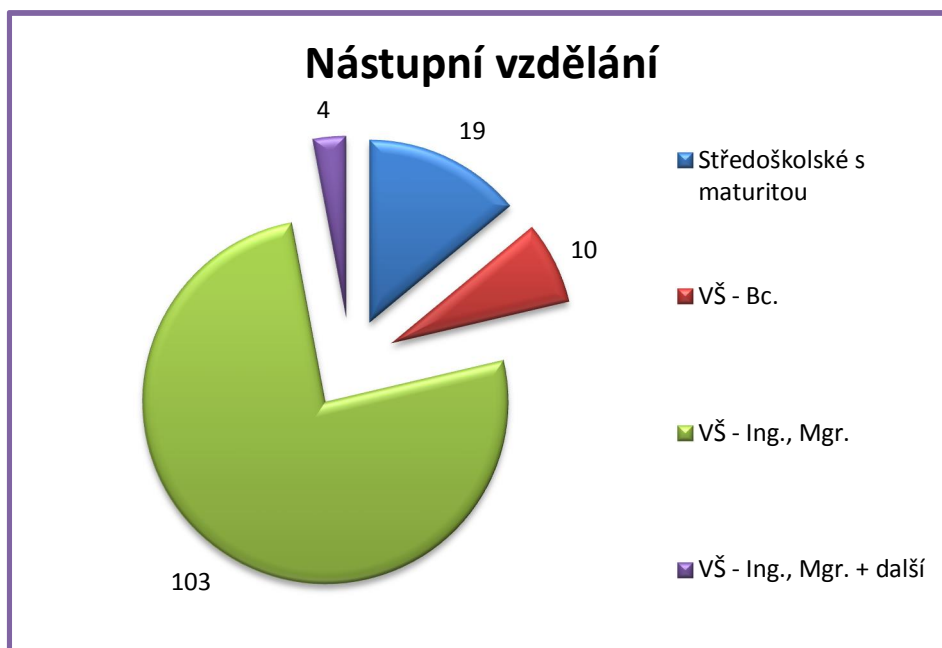
**3. Otázka: Jak dlouho již pracujete v organizaci? (v letech)**



Tato otázka měla za cíl zjistit, jak dlouho zaměstnanci ve společnosti pracují. Nejméně respondent tohoto úseku pracuje v podniku méně jak 2 roky (5). Pouze o jednoho respondenta méně má druhá skupina, tedy délka pracovního poměru v rozmezí 2 až 4 let (6). Celkem 11 respondentů pracuje v podniku 4 až 6 let.

Jednoznačně nejvíce respondentů pracuje pro tento podnik déle jak 6 let (114), což nepochybně souvisí i s výše uvedeným rozložením zaměstnanců v daném úseku. Na základě odpovědí této otázky je vidět, že se společnost XY snaží udržet své zaměstnance po delší dobu a tím vybudovat kvalitní a zkušený zaměstnanecký tým.

**4. Otázka: S jakým dosaženým vzdláním jste nastupoval/a do této organizace?**



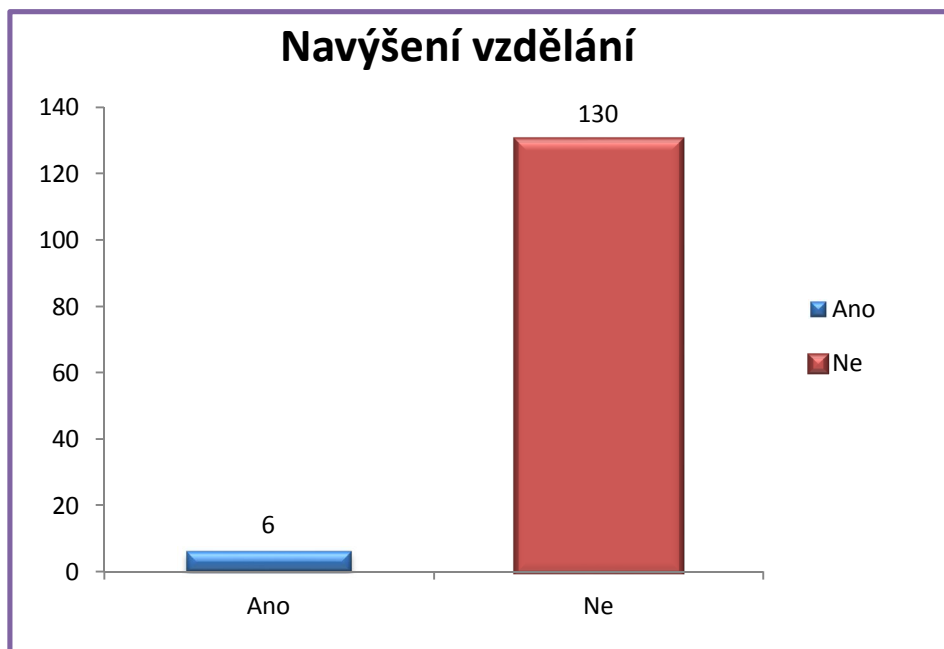
Cílem této otázky bylo analyzovat, jak moc podnik vyžaduje danou úroveň vzdělání svých zaměstnanců tohoto úseku. Celkem 19 respondentů nastupovalo do podniku se středoškolským vzdláním zakoněným maturitou. Což je více než respondentů, kteří nastupovali s titulem Bc. (10).

Nejvíce respondentů nastupovalo do organizace s ukoněným 2. stupněm vysokoškolského studia, tedy Ing., nebo Mgr. (103). Nejméně respondentů začalo pracovat v podniku se vzdláním Ing. nebo Mgr. a k tomu je to dalších (4).

Na základě této otázky lze konstatovat, že daný útvar podniku se zaměřuje na přijímání zaměstnanců již s vysokoškolským titulem Ing. nebo Mgr. Částečně výhodou pro přijímání zaměstnanců s touto úrovní vzdělání je snadnější zapracování zaměstnanců a nižší náklady na prvotní zaškolení. Předpokládá se, že zaměstnanci s vysokoškolským titulem si do zaměstnání nesou určitou úroveň základních znalostí a analytických dovedností.



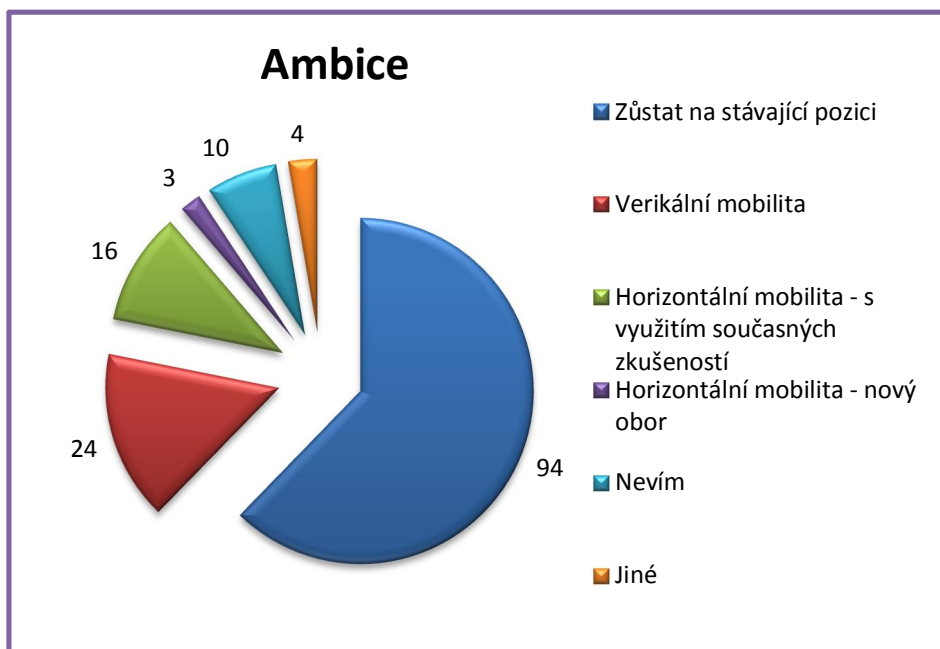
**5. Otázka: Navý-il/a jste úroveň svého vzdělání během působení v této společnosti?**



Na základě této otázky bylo zjištěno, zda zaměstnanci své dosažené vzdělání navýšili během pracovního poměru ve společnosti XY. Jednoznačný výsledek šNEĚ. Pouhých 6 zaměstnanců navýšilo své dosažené vzdělání během pracovním poměru ve společnosti XY.

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci chtějí zvyšovat své dosažené vzdělání i v případě, kdy už mají práci a jsou zaměstnáni. Jednoznačný výsledek mfl souviset s tím, fl zaměstnanci nastupují do organizace jifl s dostatečným vzdláním. V našem případě nejvíce respondent nastupovalo do společnosti XY s vysokoškolským vzdláním 2. stupně (Ing., Mgr.), tedy nemají další potřebu s navyčováním svého vzdlání. 3 respondenti zvýšili své vzdlání během působení v organizaci ze středškolské úrovně na úroveň vysokoškolskou 2. stupně (STMó Ing./Mgr.). Zbylí 3 respondenti navýšili své vzdlání z úrovně Bc. na úroveň Ing. nebo Mgr.

## 6. Otázka: Jaké máte ambice? (více možností)

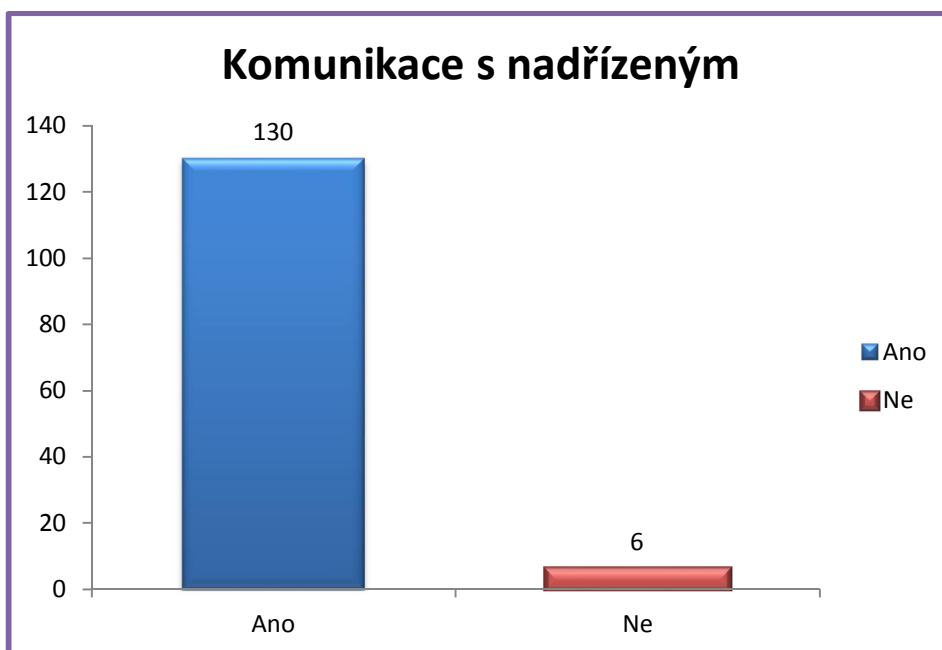


Tato otázka je zaměřena na pracovní ambice (kariérní růst) zaměstnanců daného úseku organizace XY, kde bylo dotazníkové šetření prováděno. V tomto úseku se setkáme především s 5 základními pracovními pozicemi. Jedná se o pozice Pracovník obchodu, Zpracovatel, Team leader, Supervizor a Vedoucí. Vzhledem k omezenosti pracovních pozic tohoto úseku byla nabídnuta i odpověď horizontální mobility v jiném oboru. Důvodem bylo neomezit respondenty v možnostech jejich odpovědí souvisejících s oblastí jejich ambicí.

Nejméně respondent odpověděl, že by chtěl využít horizontální mobilitu směřující do jiného úseku s jiným zaměřením a tím pádem tam zaměstnanci nemohou využít pracovní zkušenosti z dosavadní pozice (3). Pouze o jednoho respondenta více má odpověď šjineš. V této odpovědi se skrývají důvody jako je odchod do odchodu, navrácení na předchozí pozici nebo reakce zaměstnance na osobní a pracovní příležitosti (4). Celkem 10 respondentů odpověděl, že neví. Z této odpovědi vyplývá, že s otázkou kariérní změny zatím neoperují a nepřemýšlejí nad ní. Horizontální mobilitu s využitím současných pracovních zkušeností by využilo celkem 16 respondentů. Jednalo by se o přechod na pozici na jiném pracovišti nebo na pozici s podobným zaměřením. 24 respondentů by si přálo postupovat ve své kariéře vertikálním směrem, tedy využít vertikální mobilitu k rozvoji své pracovní kariéry.

Jedná se o p echod na vy—í pozice, v t—inou s vy—í odpov dností za odvedenou práci. Nejvíce odpov dí bylo, že zam stnanci společně si chtějí udržet svou sou asnou pracovní pozici (94). D vodem t chto odpov dí je bu spokojenost nebo strach ze zm ny i nezájem podstoupit v t—í odpov dnost a rozvoj svých schopností a dovedností, které souvisí s jinou i vy—í pracovní pozicí.

**7. Otázka: Mluví s Vámi Vá–nad ízený o rozvoji a vzd lávání?**

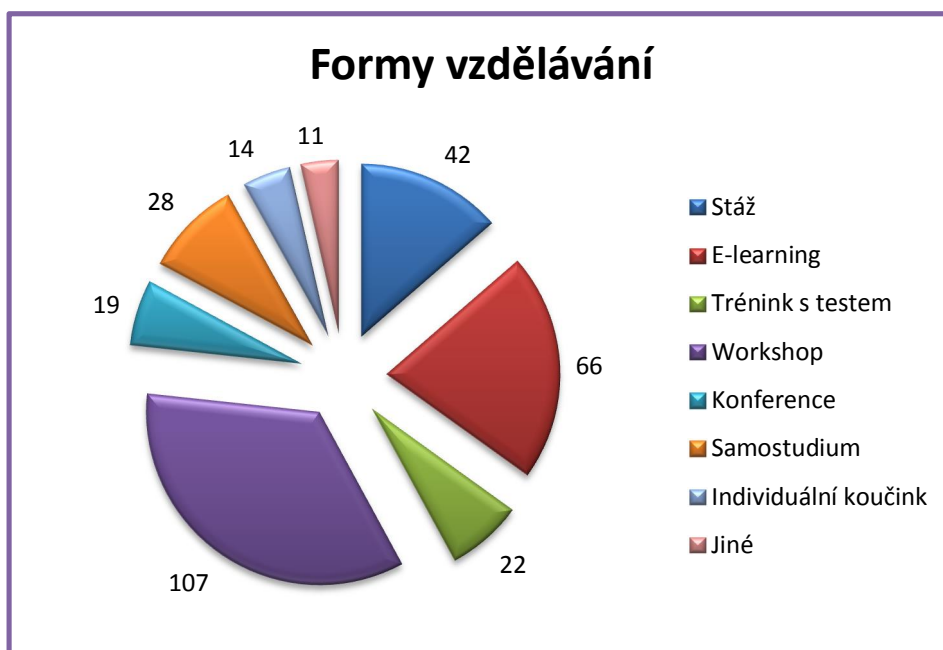


Tato otázka měla za cíl zjistit, zda dochází ke správné komunikaci nad ízeného s pod ízeným o vzd lávání a rozvoji. Tato otázka měla za cíl také analyzovat, zda nedochází ke komunika ním –um m, které mohou nastat v postupu informací z horních pozic a k samotnému zam stnanci. Celkem 130 respondent odpov d lo, že s nimi jejich nad ízený o vzd lávání a rozvoji mluví a to v r zných momentech. Nej ast ji dochází ke komunikaci o vzd lávání mezi p ímým nad ízeným a zam stnancem b hem ro ního hodnocení, které absolvuje kařdý zam stnanec. N kte í respondenti uvedli, že probírají možnosti vzd lávání a rozvoje i b hem roku, nap . b hem porad. Výjime n se objevila odpov , že zam stnanci probírají vzd lání v momentech, kdy jsou vypsána nová –kolení, nebo když se blíží termín podání p íhlá–ek k ur ítému –kolení. Pouhých 6 respondent uvedlo, že nedochází ke komunikaci ohledn vzd lávání a rozvoji mezi ním a nad ízeným.

**8. Otázka: Dokázal/a byste bez přípravy jmenovat jedno –kolení, které bylo dle Vás velmi přínosné, a dodnes si jej vybavujete?**

Tato otázka byla bez možností odpovědí a respondenti vypisovali –kolení, která jim přišla atraktivní a utkvěla jim v paměti. Na základě této otázky manažerům daných zaměstnanců bylo zjištěno, která –kolení jsou pro pracovníky zajímavá a vnímají úroveň na tomto –kolení pozitivně. Před výpisem –kolení, která utkvěla zaměstnancům v paměti, je důležité si říci, že většina pracovníků se shodla na kvalitě a atraktivnosti všech –kolení od společnosti Base One. Tato –kolení od této společnosti jsou zaměstnanci daného úseku dobře hodnocena. Dále respondenti zařadili mezi atraktivní a pozitivně vnímaná tato –kolení: Generace Y, řízení týmu na dálku, Akademie, Účetní a daňové aktuality, Soft skills, Mozek v kondici, Kreativita, Manažerský rozvoj, Workshop se zaměřením na náplň práce tohoto úseku, Právní novinky, Vedení lidí, Mladý manažer, Jak prodat myšlenku, Prodejní a komunikační dovednosti, Daňové evidence, Barevná typologie a Emoční inteligence.

**9. Otázka: Jaké formy vzdělávání Vám vyhovují? (více možností)**



Tato otázka je zaměřena na jednotlivé formy –kolení. Respondenti vybírali ty formy –kolení, které jim nejvíce vyhovují. Respondenti mohli označit více možností a to z toho důvodu, abychom získali kompletní pohled o preferenci zaměstnanců daného úseku. Nejméně jeden respondent uvedl jako vhodnou možnost výuky šjíně (11). V této odpovědi se skrývají možnosti jako je trénink bez závěrečného testu, tematická –kolení

s praktickými ukázkami, telekonference nebo –kolení od koleg , kte í dokáží daný problém vysv tlít na p esných p ípadech (interní expertíza). Druhou nejmén astou odpov dí byla možnost individuálního kou inku (14). Jedná se o zp sob rozvoje, kdy má zam stnanec p íazeného svého individuálního kou e, který ho –kolí a e–í s ním b flné pracovní problémy a situace. Dal–í možností –kolení je forma konference. Tuto možnost ozna ilo celkem 19 respondent . Jako vhodnou formu –kolení trénink se záv re ným testem ozna ilo 22 respondent . Tato forma je v organizaci vyuffívána p edev–ím v rámci –kolení, která p íná–í nové d lefité informace a spole nost si chce ov it, zda byl trénink pro zam stnance p ínosný. Samostudium, jako možnost vzd lávání, ozna ilo celkem 28 respondent . Tato forma je up ednost ována p edev–ím kv li men–ím asovým nárok m na cestování a trávení asu mimo domov. Samostudium je ov-em úzce spjato s osobní odpov dností zam stnance podniku, který se studiu musí opravdu v novat. Mezi výhody této formy vzd lávání m fleme za adit pohodlí domova nebo ur ení asu, kdy se bude zam stnanec vzd lávání v novat.

Do TOP 3 se probojovala možnost stáfle na jiném odd lení. Jako vhodnou formu vzd lávání ozna ilo stáfl 42 respondent , což je zhruba 1/3 z celkového po tu respondent .

Druhou nej ast j–í odpov dí byla možnost e-learningu (66). Tato forma je op t výhodná vzhledem k asové a prostorové flexibilit , dále je up ednost ována vzhledem k lep–í obsluflnosti. Obsluflnost souvisí i s možností vyuffití e-learningových materiál , ve kterých si zam stnanec m fle vyhledat to, co jífl zapomn l nebo si pot ebuje zopakovat. Tato forma je vhodná také pro zam stnavatele. Jde o mén nákladnou formu vzd lávání s vysokým stupn m p ehlednosti a kontroly.

Nejvíce astou odpov dí byla ú ast na workshopu. Tuto možnost ozna ilo celkem 107 respondent z celkových 136. Na workshopu mohou zam stnanci sdílet vzájemné zku–eností, best practice, hledat nová e–ení problém , nové cesty. Jedná se o nejvíce interaktivní zp sob, který vyfladuje aktivní participaci zam stnance a je pot –itelné, fle jej respondenti ozna ili jako nej p ínosn j–í.

## **10. Otázka: Co Vám v rámci oblasti rozvoje a vzd lávání v této organizaci chybí?**

V této otázce se m li pracovníci zamyslet nad tím, co jim v rámci oblasti vzd lávání a rozvoje ve spole nosti XY chybí. Musíme íci, fle r znorodost odpov dí je opravdu veliká. Dva nedostatky se v–ak opakovaly vícekrát. První v cí, která

pracovník v tomto úseku chybí v rámci vzdělávání je více –kolení s v t-ím zaměřením na praxi, jelikož hodně respondent uvedlo, že –kolení jsou často jen teoretická a obsahují málo příkladů z praxe a tím ztrácí na své efektivitě. Druhým nedostatkem, který pracovníci vnímají, je absence –kolení mimo Prahu. Jelikož společnost XY má pobočky po celé republice, zaměstnanci především z Moravy vnímají dojíždění za vzděláváním do Prahy negativně. Nejvíce jim samozřejmě vadí časová náročnost, která je spojena s cestováním do místa –kolení. Zvýšení četnosti určitých –kolení může usnadnit více telekonferencí, které by zaměstnanci uvítali. Zvýšila by se tak četnost –kolení, tedy opakování znalostí a předávání novinek v dané problematice, a také by odpadl problém s nepřijemným cestováním do místa –kolení. Zavedení více telekonferencí také zvýší flexibilitu, jelikož příprava telekonference není tak časově náročná jako klasické –kolení mimo pobočky.

Více respondentů také chybí dostatek jazykových kurzů jak v prezentační formě, kterou vnímají jako efektivnější oproti e-formě, ale uvítali by i více jazykových –kolení formou e-learningu, kterou mohou využívat i mimo místa pracoviště. Někteří pracovníci také uvedli, že nabídka vzdělávacích a rozvojových kurzů není dostatečná a měla by být v t-í.

Někteří respondenti uvedli, že –kolení by měla být směřována více na rozvoj znalostí i dovedností a ne pouze na podávání základních informací. Více respondentů postrádá –kolení, která jsou zaměřena na aktuality (novinky) v oblasti zákona, daní, účetnictví a ve veřejných zakázkách. Zaměstnanci by také uvítali –kolení na novinky v rámci chodu a fungování samotné společnosti XY. Dále vnímají jako nedostatek velkou nepřehlednost v předpisové základně.

S prohlubováním znalostí a zdokonalováním dovedností také souvisí odborná literatura. Někteří zaměstnanci by rádi měli možnost si zakoupit určitou odbornou literaturu přímo v místě pracoviště.

Zaměstnanci také uvedli potřebu pravidelného aktualizování některých znalostí. Zmínili, že některá –kolení, kterých se zúčastní pouze jedenkrát, by rádi absolvovali každoročně, aby si dané znalosti i dovednosti osvěžili a zopakovali. Dále postrádají více –kolení na metody, které často využívají ve své práci.

Ne pouze etnost a pravidelnost je u –kolení d leffitá, ale také na asování. Pracovníci by cht li více –kolení ve správném ase, tedy –kolení t sn p ed zavedením novinky do praxe, ne p l roku p ed a ne afl po zavedení. Po identifikaci pot eby daného vzd lávání dochází k zaslání pofladavku k naplánování vzd lávací akce, av–ak zam stnanci podotkli, fle realizace –kolení p ichází p íli–dlouho po identifikaci pot eby, n kdy afl po roce od identifikace. P ejí si tedy lep–í flexibilitu v p íprav vzd lávacích a rozvojových kurz . V roce 2015 kafldý zam stnanec v noval vzd lávání v pr m ru 6,1 dne. Pracovníci daného úseku by si p edstavovali v t–í asový prostor k jejich vzd lávání, n kte í uvedli afl o 3-4 dny více.

Odborné vedení daného –kolení by m lo být samoz ejmostí, av–ak zam stnanci spole nosti XY by uvítali, aby n která –kolení vedl odborník z praxe a ne pouze lektor. Poznatky a p íklady z praxe jsou pro pracovníky p ínosn j–í.

Pracovníci si také uv domují, fle by cht li být rozvíjeni jako osobnost a p áli by si více –kolení na rozvoj osobnosti a ne pouze na metodiku a odborné znalosti pot ebné k vykonávání jejich práce. Poslední nedostatek, který respondenti uvedli, je nedostatek –kolení na interní aplikace, produkty a procesy celé firemní skupiny.

Dále by se pracovníci daného úseku cht li rozvíjet v oblasti IT technologií pro pokro ílé. Zam stnanci se také snaží poukázat na –patný obecný systém vzd lávání a rozvoje, poukazují na –patnou systemati nost a návaznost kurz , –patnou informovanost a p ehlednost o daných akcích. V rámci procesu vzd lávání poukazují na to, fle v t–ina –kolení je vypsaná v jednu dobu najednou (p ekotn ) a chybí dostate né mnofství termín , které by usnadnilo organizaci v rámci plánu vzd lávání daného zam stnance.

Zam stnanci spole nosti XY by také uvítali více moflností konzultací daných problém a p ekáflek se zam stnanci z jiné skupiny i útvaru. Jako pozitivum by vnímali ast j–í mentoring a kou ínk. P ed samotným workshopem i certifikací, by si pracovníci p edstavovali lep–í p ípravu zam enou na tento typ –kolení.

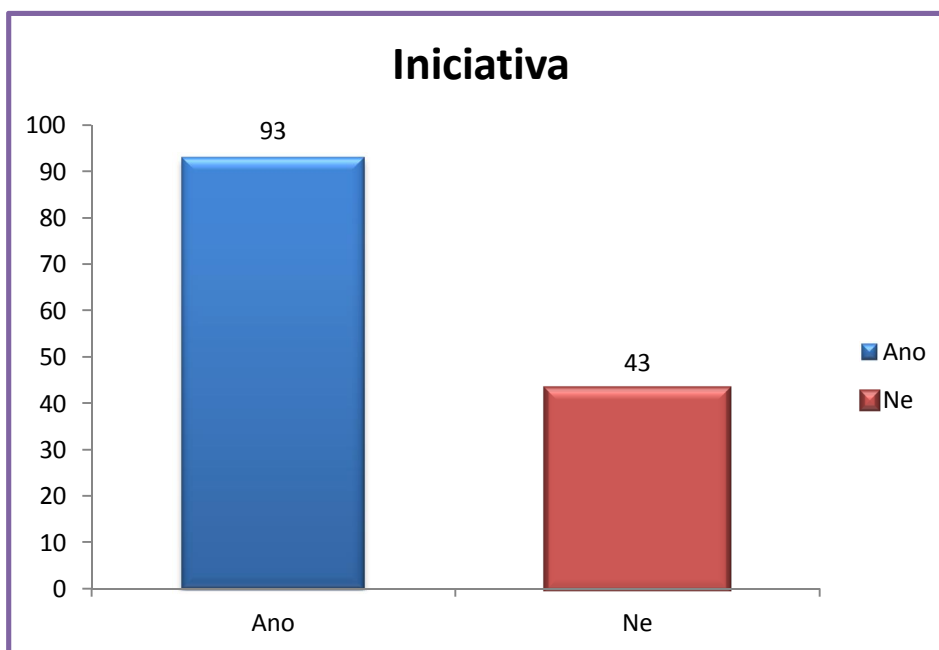
#### **11. Otázka: Na základ eho je Vám vzd lávání doporu ováno i na ízeno?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda si pracovníci uv domují na základ eho je identifikována pot eba jejich vzd lávání a rozvoje. Tém v t–ina pracovník se shodla, fle jejich vzd lávání je identifikováno na základ nápln jejich pracovní pozice nebo na

základní změny, které souvisí s jejich prací. Jsou to změny v interních procesech, produktech, ale i zákonech nebo obecných změnách na trhu.

Nkte i uvedli, že nadřazený jejich vzdělávání identifikuje na základě očekávání od pracovníka nebo požadavku na jeho osobní rozvoj. Ojediněle respondenti uvedli, že se setkávají se situací, kdy zaměstnanec vyplní přihlášovací formulář –kolení, ale –kolení mu poté není předloženo a zaměstnanec není ani informován z jakého důvodu se tak stalo. Tento fakt je spojen s komunikací –umem, jelikož odbor Vzdělávání a rozvoje komunikuje s manažery, kteří by poté informace měli předat svým podřízeným. Ne vždy se tak děje a zaměstnanci nejsou například informováni, že dané –kolení nebylo otevřeno a realizováno vůbec nebude.

## 12. Otázka: Jste sám/sama iniciativní v rámci výběru Vašeho vzdělávání?

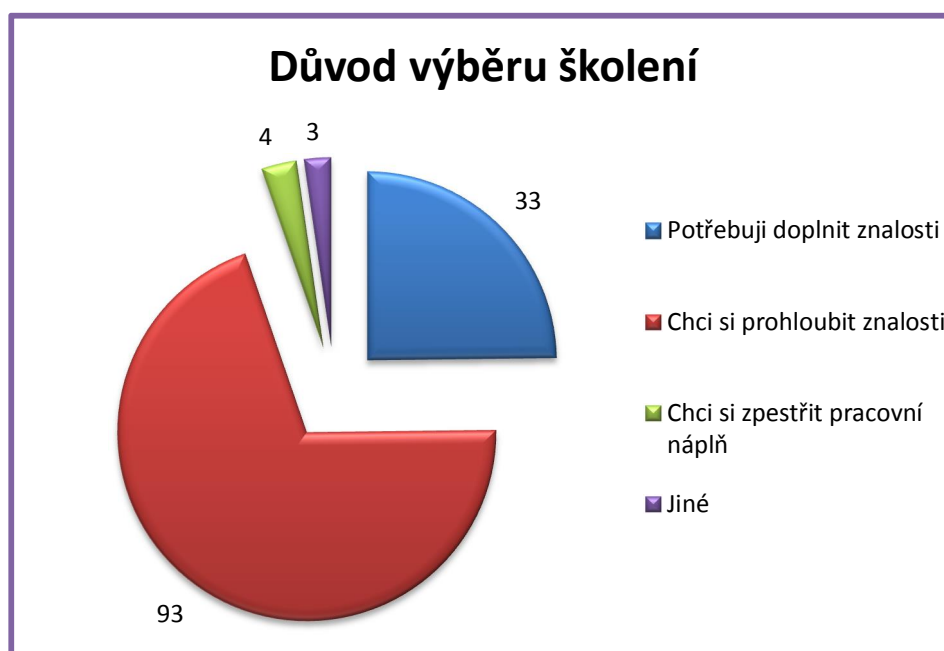


Tato otázka je zaměřena na iniciativu samotných zaměstnanců v oblasti vzdělávání. Cílem bylo zjistit, jak moc jsou zaměstnanci společnosti XY iniciativní v rámci výběru vzdělávání a analyzovat, zda si samotní zaměstnanci vyhledávají vhodná –kolení pro jejich pracovní činnost nebo pouze spoléhají na rozhodnutí svého nadřízeného. Výhodou iniciativních zaměstnanců v rámci vzdělávání je samotné sebepoznání a identifikace, která –kolení by pro ně byla přínosná a která nikoli. I když přímý nadřazený by měl mít dokonalý pohled o svých zaměstnancích, ne vždy může přesně



ur it ve-kerý potenciál a mofnosti jednotlivých zam stnanc . Pokud je zam stnanec sám iniciativní a odpov dný, dokáfle tato fakta svému nad ízenému odkrýt. Celkem 93 respondent odpov d lo, fle jsou sami iniciativní v rámci vzd lávání a sami chodí s prosbou a poznatky o -koleních za svým nad ízeným. Naopak 43 respondent uvedlo, fle iniciativní nejsou a ve-kerou odpov dnost a výb r nechávají na svém p ímém nad ízeném.

**13. Otázka: Pokud jste iniciativní, na základ ěho si -kolení vybíráte? (více mofností)**



D vod k výb ru a absolvování -kolení m fle být mnoho. Tato otázka m la za cíl zjistit, jaké jsou nej ast j-í d vody k výb ru ur itého -kolení. Nejmén astá odpov byla šjiněõ (3). Za touto odpov dí se skrývaly d vody jako je forma vzd lávání nebo dostate né mofnosti k výb ru. 4 respondenti uvedli, fle d vodem k výb ru -kolení m fle být i zpest ení kařdodenní pracovní innosti a ne úpln musí souviset s rozvojem jejich pot ebných znalostí a dovedností. Z celkových 136 respondent ůch 33 uvedlo, fle d vodem výb ru -kolení je pro n získat znalosti a dovednosti, které jim chybí a postrádají je k vykonávání jejich aktuální pracovní nápln . Zhruba t ikrát tolik (93) respondent uvedlo, fle jejich d vodem k výb ru -kolení je fakt, fle si cht jí dané znalosti a dovednosti prohloubit (roz-í it) i kdyžl jsou dostate né k vykonávání aktuální práce.

**14. Otázka: Byl/a byste ochoten/ochotna absolvovat vzdělávací kurz i mimo pracovní dobu?**



Tato otázka měla za cíl analyzovat, zda jsou zaměstnanci společnosti XY ochotni absolvovat školení i mimo pracovní dobu. 41 respondent odpověděl, že by nebyli ochotni se účastnit školení mimo jejich pracovní dobu. Naopak 95 respondentů by se klidně školení mimo pracovní dobu zúčastnilo. Na které odpovědi byly upesněny tím, že zaměstnanci by byli ochotni se školení mimo pracovní dobu zúčastnit pouze tehdy, pokud by se jednalo o jazykový kurz nebo kurz, který by byl pro daného zaměstnance dostatečně zajímavý, jak obsahem, tak jeho formou.

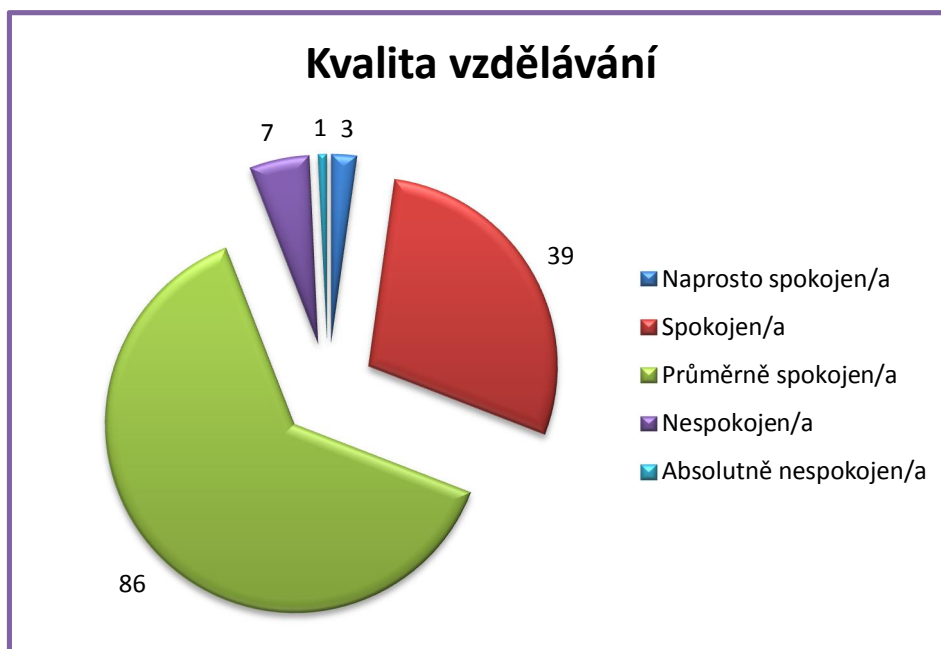
**15. Otázka: Jaký druh vzdělávání (kurzu) Vám vyhovuje? Nejdlejší je podmínky pro Vás. (např. jednodenní/vícedenní, max. počet hodin na den, jak často a kolik času na pauzu, v jakém prostředí, v jaké době atd.)**

V rámci této otázky bylo cílem zjistit, jaký druh samotného školení zaměstnanci společnosti XY vyhovuje. Většina respondentů (2/3) se shodla, že pokud to vzhledem k rozsahu školení je možné, preferují jednodenní školení. Zbýlá 1/3 respondentů preferuje vícedenní školení, tedy 2-3 dny. Pracovníci se ať na výjimky shodli, že nejlepší je pro ně školení v místě pracoviště, jelikož dlouhé cestování do jiného místa konání školení vnímají jako nepříjemné a neefektivní v rámci vyutilování času. Pouze malá část respondentů preferuje školení mimo místo svého pracoviště. Výhodu vidí

v lepší pozornosti a nerozptylováním se pracovními povinnostmi. Někteří respondenti také uvedli, že jim vyhovuje školení na místě v průběhu práce. Objevily se také názory, že pracovníci preferují prezentační formy výuky a nikoli e-formy.

Co se týká rozsahu školení měsíčně počet hodin za den, shodli se pracovníci, že optimální doba školení v rámci jednoho dne je 6-8 hodin s tím, že pokud se jedná o jednodenní školení, je možné dobu školení prodloužit až na 8-9 hodin, není rozdílovat tato školení do dvou dní. Pauza by měla být vždy po 1 až 1,5 hodině školení a měla by mít okolo 15 minut. Pauza na oběd by měla mít aspoň 45 minut, aby zaměstnanci nemuseli přispíchat s jídlem.

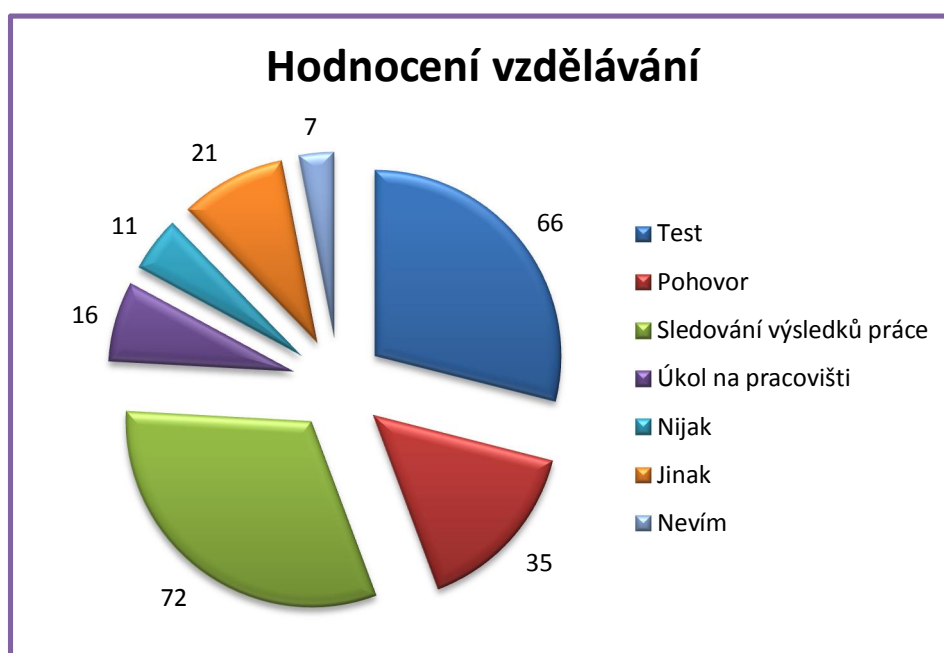
**16. Otázka: Jak jste spokojen/a s kvalitou vzdělávání?**



Kvalita vzdělávacích programů je jedním z hlavních faktorů efektivního vzdělávání. Pod kvalitou vzdělávání respondenti viděli jak jejich přínos, tak samotné formy vzdělávání i prostředí ve kterém se školení konají. Musíme říci, že ať samotný dojem ze školení ovlivují i jiné věci než samotný průběh školení. Respondenti ať hodnotili dopravní dostupnost, možnosti stravování, ubytování, celkové prostředí, vybavenost učeben (klimatizace, pitná voda) atd. Je důležité si uvědomit, že i tyto faktory velmi silně ovlivují celkový dojem zaměstnanců z daného školení. Pouze 1 respondent je absolutně nespokojen s kvalitou vzdělávání ve společnosti XY. Tento respondent také uvedl, že se svým nadřízeným nekomunikuje ohledně vzdělávání, což

mohlo být i d vodem celkové nespokojenosti. 3 respondenti uvedli, že jsou s kvalitou vzdávání nespokojeni. Jako d vody uvád li nedostate né možnosti, nedostatek asu a také nedostate nou komunikaci. Zlatou st ední cestu, tedy možnost pr m rn spokojen, zvolilo celkem 86 respondent , což je nejvíce z celkového po tu. Pouze s malými nedostatky vidí kvalitu vzdávání celkem 39 respondent , což je samoz ejm dobré hodnocení. Jako dokonalou kvalitu vzdávání ve spole nosti XY vidí 3 respondenti, kte í uvedli, že neví, co by zlep-ili a že í asový prostor ke vzdávání je dostate ný.

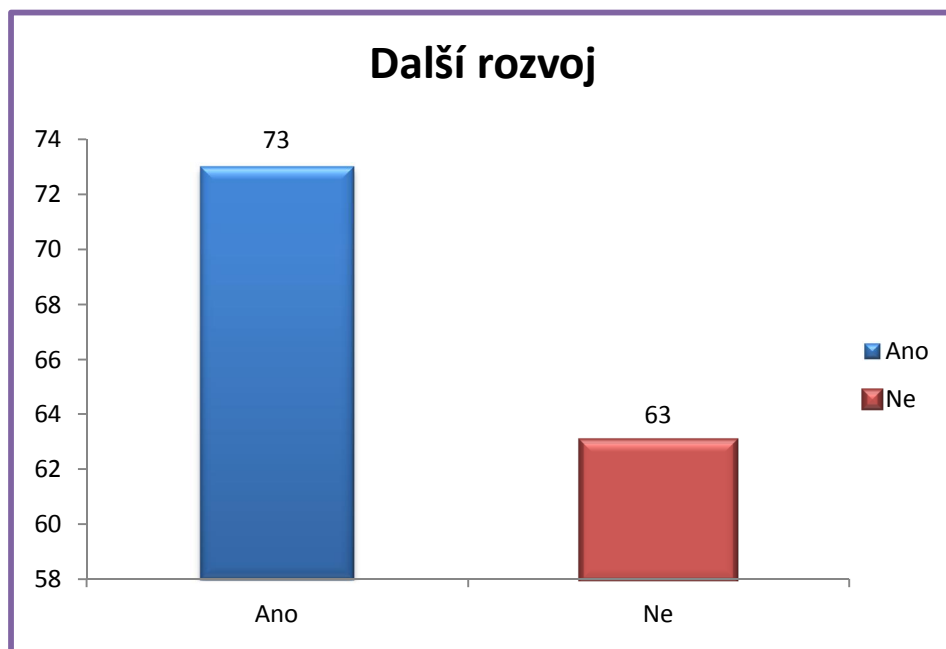
**17. Otázka: Jak je vyhodnocováno absolvování Va-eho vzdávání? (více možností)**



Cílem této otázky bylo zjistit, zda dochází ke kontrole a vyhodnocování efektivity -kolení, kterých se zam stnanci ú astí a pokud ano, tak jakou formou. Ideální by samoz ejm bylo, kdyby každé -kolení bylo poté vyhodnocováno a kontrolováno pohovorem s nad ízeným í dodate ným testem, ale ne vždy je pro pohovory s nad ízeným as. 7 respondent si v bec neuv domuje nebo se nesetkalo s n jakým hodnocením daného -kolení. Zajímavé je, že celkem 11 respondent uvedlo, že jejich absolvování -kolení nebylo nijak vyhodnoceno ani kontrolováno. Úkol na pracovi-í, jako formu kontroly a hodnocení absolvování daného -kolení, uvedlo 16 respondent . 21 respondent se setkalo s jiným hodnocením jejich ú astí na -kolení. Jednalo se p edev-ím o pouhé vypln ní dotazníku, týkajícího se daného -kolení. Dal-ím jiným

způsobem hodnocení je certifikace, kdy po úspěšném absolvování daného kurzu účastník získá certifikát k dané problematice. Nejvíce respondenti také uvádějí, že způsobem vazby ovládnutí sdíleli přímo kolektivi. Tímto nejčastější formou hodnocení a kontroly byl pohovor (35). Druhou nejčastější formou hodnocení byl test, který se týkal poznatků, které si měli účastníci z daného kurzu odnést. Nejvíce respondent uvedlo jako formu hodnocení a kontroly efektivnosti ovládnutí praktické sledování výsledků práce nadřízeným přímo na pracovišti (72).

**18. Otázka: Chtěl/a byste se rozvíjet i v jiných oblastech než v těch, které jsou potřeba k vykonávání Vaší práce?**



Nejenom vzdělávání v odborných tématech, ale i osobní rozvoj je pro zaměstnance důležitý. Tato otázka měla za cíl zjistit, zda se oslovení zaměstnanci společnosti XY chtějí rozvíjet i v jiných oblastech, než v těch, které jsou potřeba k výkonu jejich práce. Celkem 63 respondentů odpovědělo, že nemají potřebu se rozvíjet v jiných oblastech, naopak 73 respondentů tuto potřebu mají. Tato otázka je zároveň otázkou pro zaměstnavatele, zda nabízí zaměstnancům dostatečné možnosti ovládnutí v oblasti osobního růstu.

Nejvíce respondentů by si přál rozvíjet své jazykové dovednosti, i když je nyní nepotřebují k výkonu své práce. Druhou velmi důležitou oblastí dalšího rozvoje jsou

uvolňovací techniky, které by zaměstnanci mohli použít přímo na pracovišti. Jedná se o cviky, které pomohou k uvolnění těla zaměstnancem se sedavým povoláním.

Je samozřejmostí, že se zaměstnanci setkávají s vyhrocenými situacemi a stresem obecně. Jejich další potřebou by bylo školení, které by se týkalo zvládnutí stresu a psychologie obecně. Dále respondenti zmínili, že by chtěli rozvoj v oblasti soft skills, zejména v oblasti vedení komunikace s podřízeným, nadřízeným a při obchodním jednání. Zaměstnanci by se chtěli rozvíjet i v oblastech, které se týkají těchto produktů společnosti, se kterými se vyloženě nesetkávají.

Zaměstnanci by také uvítali školení v rámci rozvoje v oblasti daní, úctivosti a práva. Tyto znalosti poté mohou využít i ve svém běžném životě a dovedou lépe řešit problémy. Také respondenti uvádějí, že by chtěli rozvoj v oblasti ovládnutí počítače, konkrétně v rámci produktů MS Office a dalších IT nástrojů.

Nkte i respondenti by také uvítali školení týkající se celkového ekonomického rozhledu.

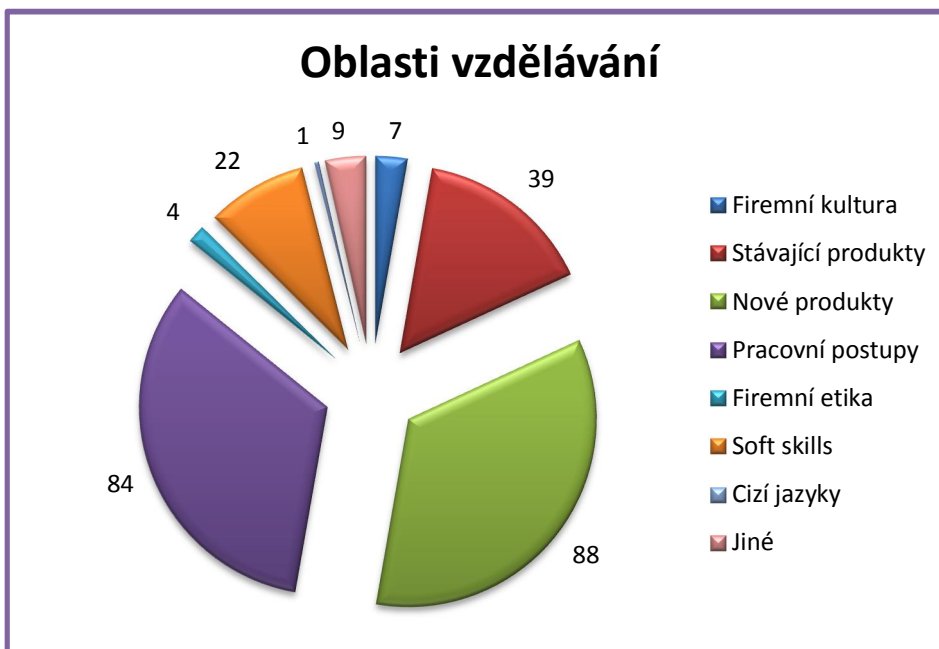
**19. Otázka: Měl/a byste, jako zaměstnanec této organizace, mít více prostoru ke vzdělávání a rozvoji?**



Cílem této otázky bylo zhodnotit, zda mají zaměstnanci společnosti XY dostatečný časový prostor ke vzdělávání a rozvoji. Jak již bylo uvedeno, v roce 2015 strávil průměrný zaměstnanec 6,1 dne vzděláváním, avšak tento prostor přijde respondentům nedostatečný.

Celkem 112 respondentů by si přál více časového prostoru ke vzdělávání a rozvoji a ten dosavadní hodnotí jako nedostatečný. Průměrně uvádějí o 2-4 dny –kolení na zaměstnance více. Naopak 24 respondentů uvedlo, že časový prostor ke vzdělávání jim přijde dostatečný a myslí si, že není potřeba tento prostor ztvářovat.

**20. Otázka: V jakých oblastech si myslíte, že probíhá vzdělávání nejastěji?**



Přehled o dání ve společnosti je také velmi důležitý. Tato otázka měla za cíl zjistit, jaký přehled mají zaměstnanci daného úseku o vzdělávacích akcích v rámci společnosti XY. Pouze jeden respondent si myslí, že vzdělávání probíhá nejastěji v jazykové oblasti. Málo respondentů také zastává názor, že –kolení probíhá –asto v rámci Firemní etiky (4) nebo v rámci celé Firemní kultury (7). 9 respondentů zastává názor, že vzdělávání probíhá –asto v širších oblastech. Jedná se zejména o specificky zaměřené oblasti pro dané pozice. Celkem 22 respondentů zastává názor, že celkem –asto probíhá vzdělávání v oblasti rozvoje Soft skills. Nyní ušli se dostáváme do top 3 oblastí, které zaměstnanci vybrali. Průměrně v rámci Stávajících produktů, jako –asto –kolené oblasti, označilo 39 respondentů. Na druhém místě se umístily Pracovní postupy. Jako –asté –kolení v této oblasti vybralo 84 respondentů. Nejvíce pracovníci daného úseku označují, jako –asto pro–kolovanou oblast, oblast v rámci Nových produktů (88).

**21. Otázka: Pokud byste měli/a říci, zda obecně Vám vyhovuje spíše interní nebo externí lektor, co by pro/evafovalo a pro ?**

Otázka směřuje na preference zaměstnanců. Vyhovuje jim spíše interní i externí lektor? Ve většině případů si pracovníci uvědomili rozdíl mezi problematikou, která se týká vnitřních procesů společnosti a obecných znalostí, které nesouvisí přímo s vnitřními postupy. V případě, kdy se jedná o problematiku, která úzce souvisí s chodem a vnitřními postupy a postupy společnosti XY se respondenti shodli, že je lepší interní lektor.

Externího lektora upřednostují ve zbylých oblastech. Jako výhody u externích lektorů respondenti uvedli větší rozhled v dané problematice a více zkušeností z oblasti trhu. Další faktorem je také odlišný pohled na danou věc, kdy externí lektori mohou předat pracovníkům více praktických poznatků. Dále respondenti zastávají názor, že externí lektori jsou více odborní a profesionální. Zejména vyzdvihují již zmíněnou společnost Base One, která uspěla u pracovníků společnosti XY na plně



### 4.3.2 Expertní rozhovory (kvalitativní výzkum)

K získání podrobnějších informací o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve společnosti XY byly využity také expertní rozhovory. Rozhovory byly realizovány s 5 zaměstnanci společnosti XY na různých pracovních pozicích, resp. na stejných pozicích, které se objevily v dotazníkovém šetření. Zaměstnanci taktéž ze stejného útvary, v němž byl prováděn kvantitativní výzkum. Rozhovory měly za úkol hlouběji objasnit proces vzdělávání a rozvoje, a také získat podrobnější zpětnou vazbu od zaměstnanců na určité části procesu vzdělávání. Odpovědi získané z expertních rozhovorů byly využity k vytvoření návrhů na zlepšení oblasti vzdělávání a rozvoje, ale také posloužily k porovnání s výsledky dotazníkového šetření.

Oblasti a otázky, které byly obsahem expertních rozhovorů :

- Proces vzdělávání o jak vnímáte průběh jednotlivých fází?
- Metoda školení, kterou nejvíce preferujete a proč?
- Se kterými metodami školení se nejvíce setkáváte?
- Kolik školení jste navštívil za jeden rok?
- Kolik dní si myslíte, že v současnosti v průměru zaměstnanec svému vzdělávání?
- Představoval byste si více času ke vzdělávání o tolik více?
- Jak dlouho s vámi nadřízený mluví o vzdělávání?
- Myslíte si, že máte veškeré informace o školeních, která jsou k dispozici atd.?
- Jaký přínos pro vás měla Vaše školení?
- Co byste označil za silné a slabé stránky v oblasti vzdělávání?
- Zajímá vás manažer o přínos a průběh Vašeho školení?
- Myslíte si, že školení jsou flexibilní a jsou realizována ve správný moment?
- Co byste změnil v procesu vzdělávání v této organizaci?

#### **Závěry kvalitativního výzkumu**

Na základě odpovědí z expertních rozhovorů lze konstatovat shodu s výsledky kvantitativního výzkumu. Drobné odlišnosti se objevily pouze v rámci individuálního pohledu daných zaměstnanců na danou problematiku. Odlišnosti však velmi často úzce souvisely s odpověďmi, které se objevily v dotazníkovém šetření, byly pouze jinak formulovány.

## 4.4 Návrhy a diskuse

Návrhy a doporučení na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve sledované firmě jsou vytvořeny na základě výsledků dotazníkového šetření a expertních rozhovorů, které byly realizovány se zaměstnanci společnosti XY.

### Místo školení na Moravě

Jelikož společnost XY má své pobočky po celé České republice, bylo by vhodné vytvořit školicí místo i na Moravě. Doposud zaměstnanci této společnosti z této oblasti museli cestovat na školení v Prahu, což jim zabíralo mnoho času, který nemohl být efektivně využit. Bez ohledu na to, že samotné cestování vnímají zaměstnanci také negativně a otravně.

### Lepší komunikace

Vnukávajících případech si zaměstnanci myslí, že na která část (prvek) procesu vzdělávání nefunguje nebo vůbec neexistuje, avšak tento fakt může vznikat na základě chyby v komunikaci. Jde o to, že Odbor vzdělávání a rozvoje, který je gestorem této oblasti komunikuje výhradně s manažery daných úseků, nikoli se samotnými zaměstnanci na nižších pozicích.

Z této skutečnosti plyne fakt, že pokud manažer nepředá veškeré informace z Odboru vzdělávání a rozvoje svým podřízeným, vzniká komunikační problém. Zaměstnanci se například přihlásí na daný termín určitého školení, ale školení se z důvodu nenaplnění kapacit nekoná. Manažer však tuto skutečnost svému podřízenému nepředá a samotný zaměstnanec, který se zapsal na daný termín, si myslí, že školení mu naplněno, nebo že na řádost o účast nebere nikdo ohled apod.

### Více jazykových kurzů přezkoumání i e-formy

Velká část respondentů dotazníkového šetření uvedla, že by se ráda rozvíjela v jazykových dovednostech. Z tohoto důvodu by společnost XY měla zvážit zvýšení množství školení zaměřených na rozvoj cizojazyčných dovedností. Z hlediska efektivity a postupu by byla nejlepší přezkoumání forma školení, avšak tato školení jsou jak časově, tak finančně náročná. Alternativou k této metodě by mohla posloužit e-forma, kde by zaměstnanec měl díky interní aplikaci přístup k jazykové výuce. Tato forma je vhodná

vzhledem k p ístupu z domova, možnosti návratu v probírané problematice a cenové nenáro nosti.

### Flexibilita –kolení

Po identifikaci pot eby vzd lávání a výb ru daného –kolení se zam stnanec zapí-e v rámci procesu p íhla-ování na dané –kolení. V n kterých p ípadech je v-ak asový prostoje mezi zapsáním a realizací p íli- velký a pot eba vzd lávání ztrácí tak sv j význam. Zam stnanec nap . pot eboval –kolení mnohem d íve, nejl bylo vypsáno. N která –kolení absolvuje zam stnanec spole nosti XY aíl po roce od jeho zapsání. Tato doba je mnohdy rozhodující k efektivnímu e-ení pracovních situací a p ekáfek.

Spole nost by se m la zam ít na v t-í flexibilitu –kolení, kdy by –kolení byla realizována v krátkém asovém horizontu od jeho zapsání, nap . jeden m síc od zapsání. Pouze takto zam stnanec získá pot ebné znalosti a dovednosti v as a bude moci tak efektivn pracovat.

### Návaznost –kolení

Nejenom íroká nabídka kurz je d leflitá, ale také jejich návaznost. Jde o to, aby ur ítá –kolení na sebe správn navazovala. Jedin tak by zam stnanec mohl více a více prohlubovat své znalosti a dovednosti v dané problematice. Bylo by vhodné n která –kolení rozd lit do n kolika navazujících úrovní, která by zaru ovala znalostní a dovedností progres.

Návaznost –kolení je také spjata s vypisováním jednotlivých –kolení. D leflité je, aby –kolení byla rovnom rn rozvržena b hem roku, krom léta, kdy je velké mnofství dovolených.

### Pravidelnost a etnost ur ítých –kolení

N která –kolení probíhají ve spole nosti XY pouze jednou nebo v dlouhých asových intervalech. Je d leflité si uv domít, že lidé zapomínají a bylo by vhodné –kolení po ur ítém asovém intervalu zopakovat, alespo ve zkrácené form s nejd leflit j-ími poznatky, které by m l zam stnanec zvládat. Pouze opakování daných informací zaru í to, že zam stnanec bude danou problematiku neustále ovládat a nebude mu ínit problém. N která –kolení mají sice pravidelnost, ale konají se nap .

pouze jednou do roka, což je podle nich některých zaměstnanců nedostatečné a preferovali by daná setkání organizovat alespoň dvakrát do roka.

#### Zaměstnání – setkání více na praxi

Důležitější není jen předat zaměstnancům odborné znalosti a poznatky, ale na praktických příkladech je připravit na řešení reálných situací. Bylo by vhodné, aby setkání nevedli pouze lektori, ale aby se účastnili i odborníci z praxe, kteří dokáží pracovníkům předat takové poznatky, které zaměstnanci na tyto reálné situace připraví.

#### Vypisování setkání v průběhu roku a ne najednou (překotně)

Na setkání zaměstnanci společnosti XY uvedli, že setkání jsou vypisována najednou (překotně) a s nedostatkem termínu. Na základě této skutečnosti vzniká zaměstnancům problém s výběrem vhodného termínu setkání, aby si svůj plán vzdělávání dokázali správně nastavit a rozložit vzdělávací aktivity v rámci roku. Společnost XY by měla setkání vypisovat průběžně a s úvahou o návaznosti, aby si každý zaměstnanec mohl ideálně naplánovat svůj program rozvoje a vzdělávání.

#### Nákup odborné literatury na pobočky společnosti XY

Nejenom samotná účast na setkání je důležitá, ale zaměstnanci společnosti by také uvítali možnost nákupu odborné literatury vztahující se k problematikám daných setkání. Organizace by mohla uzavřít dohodu s některým odborným vydavatelstvím nebo knihkupectvím, aby knihy mohli nakupovat s úvahou o slevě a poskytovat tak svým zaměstnancům odbornou literaturu za zvýhodněné ceny.

#### Snaha realizace setkání na samotných pracovištích i v jejich blízkosti

Nejenom zaměstnancům z Moravy vadí cestování do místa setkání. I ostatní zaměstnanci by si přáli více setkání přímo na pracovišti společnosti. Pokud by nebyla možnost realizace setkání přímo na pracovišti, například z důvodu nedostatečné vybavenosti u některých poboček pro lektora, měla by být setkání alespoň v místech s dobrou dopravní obsluhou.

#### Více setkání v rámci novinek v oblasti právní, daní a ústetnictví

Zejména zaměstnanci, kteří se setkávají s problematikou daní, ústetnictví a legislativy by uvítali více setkání s tímto zaměstnáním. Tento typ setkání by ale vyuffili i pozice, které se s touto problematikou neseťkávají pravidelně.

### Více kolení v rámci aktualit a novinek v interních procesech a produktech

Nejenom v této organizaci, ale i v ostatních společnostech dochází k aktualizacím interních procesů nebo nastavení nových metodik a postupů. Často také dochází k aktualizaci produktů, které společnost nabízí a reaguje tím tak na poptávku trhu.

Pociťovaný nedostatek kolení v této problematice by mohly vyřešit například telekonference zaměřené na aktuality. Dobrou cestou je také informovat zaměstnance prostřednictvím interního portálu, kde by se dozvěděli o novinkách za určité období.

### Zvýšení nabídky vzdělávacích a rozvojových kurzů

Jak bylo uvedeno, ve vzdělávacím a rozvojovém katalogu je celkem 137 kolení. Nejedná se však o konečné číslo, zaměstnanec má možnost zařadit i o kolení mimo katalog. Přesto u kterým osloveným zaměstnancem nabídka nevyhovuje a hodnotí ji jako nedostatečnou a chtěli by mít k dispozici více kolení, ze kterých by si vybírali.

Bylo by vhodné prostřednictvím manažerů oslovených zaměstnanců identifikovat oblasti, které zaměstnancem v nabídce nejvíce chybí a dát impuls vzdělávacímu oddělení k doplnění katalogu.

### Rozšíření časového prostoru ke vzdělávání

V průměru se každý zaměstnanec věnuje 6,1 dne svého vzdělávání. Většina zaměstnanců by chtěla mít více času ke svému vzdělávání a rozvoji, někteří uvedli, že by si představovali až o 2-4 dny na vzdělávání více. Společnost XY by se měla zaměřit na správné rozložení během roku a tím vytvořit prostor k možnosti dalšího vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců.

### Iniciovat a umožnit konzultace daných problémů i mimo pracovní tým i celý úsek

Pokud se setká zaměstnanec s určitým pracovním problémem, většinou si jde pro radu ke kolegovi ze svého týmu. Avšak ne vždy se kolega ze stejného týmu s tímto problémem potkal nebo jen okrajově a nedokáže správně poradit.

Společnost by měla informovat své zaměstnance o možnosti konzultace problému i mimo svůj pracovní tým a umožnit tak konzultaci daného problému i s kolegy z jiného týmu nebo dokonce jiného úseku, resp. tam, kde by zaměstnanec dostal odpověď na to,

jak e-ít daný problém. Vhodným nástrojem jsou i ur íté sdílené informace na interním portálu typu: nej ast j-í otázky a odpovědi, best practice, ze v ým ny názor ,í atd.

#### Vhodné na asování daných -kolení

Je fládoucí, aby zam stnanci absolvovali dané -kolení ve správný moment. N kdy jsou -kolení realizována p íli- brzy p ed zavedenou zm nou (praxí) a n kdy afl po zavedené zm n . V obojích p ípadech jde o neefektivní jednání. Pokud je -kolení realizováno p íli- brzo p ed zavedenou zm nou, pracovník poznatky, které si m l na -kolení osvojit, zcela jist áste n zapomene. Pokud jsou -kolení realizována afl po zavedené zm n , vzniká prostor k chybám, které m fle pracovník ud lat, jelikofi nebyl pro-kolen v dané problematice. Spole nost XY by m la termíny daných -kolení lépe naplánovat a na asovat, tak aby byly realizovány ve správný moment.

#### Zavedení -kolení p ed workshopem i certifikací

Nejenom samotná realizace -kolení je d leffitá, ale s úsp -ným zvládnutím daného -kolení souvisí i samotná p íprava na toto -kolení. Zam stnanci by cht li více p ípravných -kolení, která je správn p ípraví na úsp -né zvládnutí daného -kolení (certifikace).

Spole nost by z tohoto dvodu m la zavést p ípravná -kolení, která budou realizována t sn p ed hlavním -kolením. Tato p ípravná -kolení by m la být realizována ve správný as, tedy ne p íli-dlouho p ed samotným -kolením a ne afl moc t sn p ed za átkem hlavního -kolení. Nejlépe v takovou dobu, aby zam stnanec m l je-t ur ítý as na samostudium a dohledání informací.

#### Zv ý-ení etnosti vyuffití mentoringu a kou inku, jako vhodné formy vzd lávání

Mentoring a kou ink jsou ím dál ast ji vyuffívané metody vzd lávání. Jde o více individuální p ístup k rozvoji a vzd lávání zam stnance a mnohdy je velmi efektivní, jelikofi nap . kou se m fle v novat pouze danému zam stnanci, kterému p edává cenné rady a zku-enosti, které jsou d leffité ke zvládnutí dané problematiky.

Spole nost by m la uvařovat o zavedení více t chto forem -kolení. Zejména u náro n j-ích problematik nebo u klí ových zam stnanc této firmy.

### Snaha o individuální přístup ke vzdělávání zaměstnanců

Skupiny ve velkém počtu pracovníků nejsou tak efektivní jako individuální rozvoj nebo vzdělávání v malých skupinách. S individuálním přístupem souvisí nejen změny formy inkubace a mentoringu, ale jde také o účast při komunikaci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Zaměstnanec má pak více prostoru ke sdělení potřeb, přání a dotazů.

Jednotliví pracovníci by měli mít pocit, že na jejich rozvoji a vzdělávání společnosti, resp. nadřízenému (manažerovi) záleží. Manažer by měl více komunikovat se svými podřízenými o této problematice a snažit se o individuální přístup, nikoli o vše skupinově.

### Více rozvojových setkání, která budou zaměřena na osobnost pracovníka a nikoli pouze na metodiku a odborné otázky, které souvisí s jeho prací

Na setkání zaměstnanci se zmínili, že četnost odborných setkání, která se týkají jejich práce je dostatek, avšak rozvojových aktivit, které by obohatili samotnou osobnost daného zaměstnance společnosti XY je málo.

Společnost by o své zaměstnance měla pečovat co nejlépe v rámci svých možností. Nejenom odborné vzdělávání, ale i rozvoj osobnosti jako takové je u zaměstnanců důležitým faktorem. Zaměstnanec je loajální a zároveň cítí pocit uznání.

### Zavedení telekonference jako flexibilní metody vzdělávání

Nejenom časová náročnost přípravy setkání, ale také výběr vhodného místa pro setkání je velmi důležitý. Pracovníci neradi cestují dlouhé vzdálenosti do místa setkání, jelikož cestování vnímají negativně a čas, který stráví na cestách, není využit efektivně. Když čekají zaměstnanci této společnosti na realizaci daného setkání velmi dlouho, což není právě ideální, jelikož osvojení dané problematiky potřebují včas, nikoli až za rok.

Tyto problémy by mohly být řešeny zavedením pravidelného využití telekonferencí. Nejsou náročné na přípravu, každý účastník se může připojit ze svého počítače. Telekonference by se také mohly využívat k informování o novinkách, aby setkání proběhlo možná v co nejkratší době od jejich implementace.

### Více –kolení na interní aplikace

Společnost XY spoléhá na dovednosti svých zaměstnanců a –kolení v rámci interních aplikací probíhají v malé míře. Bylo by vhodné provádět –kolení v rámci interních aplikací nebo procesů mnohem častěji a tím udržet znalost této oblasti u zaměstnanců na vysoké úrovni.

Je důležité –kolení opakovat a nespoléhat na to, že –kolení provedené na základě zájmu pracovníka na pozici nebo přímým pracovní pozice stačí. Důležité je i pravidelné opakování tohoto –kolení. Jedině tak bude dosaženo vysoké efektivity v rámci znalostí a řízení interních aplikací a procesů.



## 5. Závěr

Cílem této práce s názvem *Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci* byla analýza procesu vzdělávání ve společnosti XY. První třetina práce je zaměřena na teoretická východiska, která sloužila jako odborný základ pro vytvoření praktické části této práce. Praktická část práce je zaměřena na samotný proces vzdělávání a rozvoje, dále na metody, oblasti a na jednotlivá kolení, která jsou v této společnosti realizována. K analýze systému vzdělávání byly využity interní dokumenty společnosti, které byly určeny zejména k pochopení procesu fungování rozvoje a vzdělávání v této organizaci.

Dále k získání informací bylo provedeno dotazníkové šetření (kvantitativní výzkum), které bylo zaměřeno jak na proces vzdělávání, tak na metody vzdělávání, kvalitu vzdělávání a postoje zaměstnanců k procesu vzdělávání v této společnosti. K doplnění a prohloubení informací ohledně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY byl proveden také kvalitativní výzkum (expertní rozhovory). Expertní rozhovory měly za cíl analyzovat danou problematiku více do hloubky a podrobněji oproti dotazníkovému šetření.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření a informací získaných z expertních rozhovorů, které byly použity v rámci kvalitativního výzkumu, byly vytvořeny návrhy na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje v této organizaci. Z výsledků jednotlivých analýz byly zjištěny určité nedostatky. Tyto nedostatky byly stavebním pilířem k vytvoření daných návrhů na zlepšení. Jelikož se jedná o velkou společnost, je důležité, aby systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byl podrobně a kvalitně vytvořen, tak aby fungoval bez větších problémů.

Při prováděných analýzách nebyly zjištěny pouze negativní stránky týkající se oblasti vzdělávání a rozvoje této společnosti. Jako pozitivní lze uvést například silné zaměření společnosti na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, kvalitní externí i interní lektori (vzdělávací společnosti) a propracovaný systém vzdělávání a rozvoje.

Je zřejmé, že organizace si je v domě důležitosti vzdělávání svých pracovníků a jejich rozvoje, které by měly přinést konkurenční výhodu.

## I. Summary and keywords

The aim of this thesis entitled "System of development and training of employees in the selected company" is an analysis of education and development of employees in the company XY. In the work is used fictive company name XY to preserve the anonymity of the organization. The work is divided into two parts. The first part ( one third of total volume ) is focused on theory. The remaining part is practical work, which is targeted on the specific analysis of the company XY.

The theoretical part aims at clarifying the possible approaches to company training and development of its employees, further at objectives and functions of education, region and method development and education, and finally at systematic training cycle.

The practical part is focused not only on an analysis of the process of education and development of employees in the company XY, but also to get feedback from the employees themselves.

To obtain the necessary information were used in addition to internal company documents also two surveys: Quantitative research (survey) and qualitative research (expert interviews). It can be said that based on the results of both studies there was a consensus of obtained information (results). Based on this information and findings were made proposals to improve the education and development of the analyzed company.

### Keywords

Employee training and development, areas, methods, quality and aims of education and development, survey, expert interviews.

## II. Seznam použitých zdroj

- Armstrong, M. (2000). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy: 13. vydání (3., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada Publishing.
- Barták, J. (2011). *Personální řízení, současnost a trendy: základy moderní personalistiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Bartošková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Bastorál, Z. (2013). *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
- Dvořáková, Z., & Jirásek, F. (2007). *Management lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: C. H. Beck.
- Egerová, D. (2012). *E-learning jako moderní nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků : management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků : management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Grada.
- Kaesler, C., & Kaesler-Probst, F. (2013). *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Koubek, J. (2005). *Německo-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách (3., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky (5., rozš. a dopl. vyd.)*. Praha: Management Press.
- Koubek, L. (2013). *Psychologie v řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Brno: Masarykova univerzita.
- Marques, C. (2009). *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy: 13. vydání (Vyd. 3.)*. Praha: Bankovní institut vysoká škola.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

- Muffík, J. (1998). Andragogická didaktika. Praha: Codex Bohemia.
- Nmec, O. (2002). řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Oeconomica.
- Senge, P. M. (2007). Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace. Praha: Management Press.
- Soyková, V. (2011). Vedení a rozvoj lidských zdrojů pro oblast bezpečnostních technologií a inflenýrství. V Praze: České vysoké učení technické.
- Storey, J. (1989). From personnel management to human resources: an interim report. University of Warwick
- Trnký, M. (2014). Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada.
- Tureckiová, M. (2004). řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada.
- Tureckiová, M. (2009). Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání (2., aktualiz. a rozšíř. vyd.). Praha: Grada.
- Walker, A. J. (2003). Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada.
- Williams, A. (1998). Organizational learning and the role of attitude surveys. Human Resource Management.
- Harrison, R. (2005). Learning and Development. London: CIPD.
- Honey, P., & Mumford, A. (1986). The manual of learning styles. Maidenhead, Peter honey.
- Reynolds, J. (2004). Helping people learn. London: CIPD
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R. S. (1994). Modern labor economics. New York: Harper-Collins.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (c2009). Foundations of human resource development (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.

Ostatní zdroje (praktická část)

Dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti XY

Expertní rozhovory s vybranými zaměstnanci organizace

Interní dokumenty společnosti XY

Výroční zpráva společnosti XY za rok 2015

### III. Seznam obrázků, tabulek, schémat a příloh

#### Seznam obrázků

Obrázek 1: Oblasti působící na celkovou strategii řízení lidských zdrojů a její dílčí strategie.....	5
Obrázek 2: Klasický (tradiční) model.....	8
Obrázek 3: Model rozvoje lidských zdrojů .....	9
Obrázek 4: Mapa funkcí vzdělávání .....	13
Obrázek 5: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců v podniku .....	21
Obrázek 6: Prvky procesu realizace vzdělávání .....	24
Obrázek 7: Pětistupňový aplikační model .....	32
Obrázek 8: Model 70 - 20 - 10 .....	42
Obrázek 9: Oblasti vzdělávání a rozvoje.....	47
Obrázek 10: Jednotlivé úrovně programu "Manažerský rozvoj" .....	49
Obrázek 11: Jednotlivé způsoby Networkingu .....	53

#### Seznam tabulek

Tabulka 1: Metody hodnocení.....	22
Tabulka 2: Přehled metod s ohledem na množství zapojených lidí .....	28
Tabulka 3: Výhody a nevýhody interních a externích metod vzdělávání.....	28

#### Seznam schémat

Schéma 1: Časový harmonogram programu Manažerský rozvoj .....	49
Schéma 2: Proces MR.....	50
Schéma 3: Struktura programu Celoživotní vzdělávání manažerů .....	52
Schéma 4: Proces školení v rámci školícího pracoviště .....	56
Schéma 5: Roční plán vzdělávání .....	61
Schéma 6: Školení mimo Roční plán vzdělávání .....	62
Schéma 7: Výběr vhodného tréninku.....	62

#### Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník.....	97
--------------------------	----

## IV. Přílohy

### Příloha 1: Dotazník

1. **Otázka: Na jaké pozici v organizaci nyní pracujete?**
  - Pracovník obchodu
  - Zpracovatel
  - Team leader
  - Supervizor
  - Vedoucí
  
2. **Otázka: Jaký je Váš aktuální věk?**
  - 18-25
  - 26-35
  - 36-50
  - 50+
  
3. **Otázka: Jak dlouho již pracujete v této společnosti?**
  - méně jak 2 roky
  - 2-4
  - 4-6
  - 6 a více let
  
4. **Otázka: S jakým dosaženým vzděláním jste nastupoval/a do této organizace?**
  - S<sup>TM</sup> maturitou
  - V<sup>TM</sup> Bc.
  - V<sup>TM</sup> Ing., Mgr.
  - V<sup>TM</sup> Ing., Mgr. + další
  
5. **Otázka: Navýšil/a jste úroveň svého vzdělání během působení v této organizaci?**
  - Ano, o jaké úrovni na jakou? (př. z Bc. na Ing.)
  - Ne

6. **Otázka: Jaké máte ambice?**
  - Zstat na stávající pozici
  - Vertikální mobilita o vyší pozice v rámci stejného útvaru nebo útvaru s podobným zaměřením
  - Horizontální mobilita o jiná pozice v jiném útvaru, s využitím stávajících zkušeností
  - Horizontální mobilita o jiná pozice v jiném útvaru, obor s jiným zaměřením než stávající práce, nevím, jiní
  
7. **Otázka: Mluví s Vámi Vá nadřízený o Vašem rozvoji a vzdělávání?**
  - Ano o Kdy?
  - Ne
  
8. **Otázka: Dokázal/a byste bez přípravy jmenovat jedno kolení, které bylo dle Vás velmi přínosné, a dodnes si jej vybavujete?**
  - Volná odpověď
  
9. **Otázka: Jaké formy vzdělávání Vám vyhovují?**
  - Stáž
  - E-learning
  - Trénink se závěrečným testem
  - Workshop
  - Konference
  - Samostudium
  - Individuální koučink
  - Jiní
  
10. **Otázka: Co Vám v rámci oblasti rozvoje a vzdělávání v organizaci chybí?**
  - Volná odpověď
  
11. **Otázka: Na základě čeho je Vám vzdělávání doporučováno i nařízeno?**
  - Volná odpověď

12. Otázka: **Jste sám/sama iniciativní v rámci Va-eho vzdělávání?** (hledám v katalogu kurzů a chodím sám/sama za nadřízeným s prosbou absolvování daného kurzu?)

- Ano - na základě toho si kurzy vybíráte, což mi nejde, chci si rozšířit schopnosti a dovednosti, zpestřit každodenní práci, jiní )
- Ne

13. Otázka: **Pokud jste iniciativní, na základě toho si kurzy vybíráte?**

- Potřebuji doplnit znalosti
- Chci si prohloubit znalosti
- Zpestřit pracovní činnost
- Jiní

14. Otázka: **Byl/a byste ochoten/ochotna absolvovat vzdělávací kurz i mimo pracovní dobu?**

- Ano
- Ne

15. Otázka: **Jaký průběh vzdělávání (kurzu) Vám vyhovuje?** *Nejdříve je podmínky pro Vás. (např. jednodenní/vícedenní, max. počet hodin na den, jak často a kolikrát na pauzu, v jakém prostředí, v jaké době atd.)*

- Volná odpověď

16. Otázka: **Jak jste spokojen/a s kvalitou vzdělávání?**

- Naprosto spokojen
- Spokojen
- Průměrně spokojen
- Nespokojen
- Absolutně nespokojen

17. Otázka: **Jak je vyhodnocováno absolvování Va-eho vzdělávacího programu?**

- Test
- Pohovor
- Sledování výsledků své práce



- Úkol na práci-ti
- Nijak
- Nevím
- Jinakí

18. **Otázka: Cht l/a byste se rozvíjet i v jiných oblastech neff v t ch, které jsou pot eba k vykonávání Va-í práce?**

- Ano - v jaké
- Ne ó sta í v t ch, které pot ebuji k aktuální pozici

19. **Otázka: M l/a byste, jako zam stnanec této organizace, mít více prostoru ke vzd lávání a rozvoji?**

- Ano
- Ne

20. **Otázka: V jakých oblastech si myslíte, že probíhá vzd lávání nej ast ji?**

- Firemní kultura
- Stávající produkty
- Nové produkty
- Pracovní postupy
- Firemní etika
- Soft skills
- Cizí jazyky
- Jinéí

21. **Otázka: Pokud byste m l/a íci, zda obecn Vám vyhovuje spí-e interní nebo externí lektor, co by p evařlo a pro ?**

- Volná odpov