



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

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů – jejich rozvoj a vzdělávání ve vybraném podniku

Vypracovala: Michaela Kovářová

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela KOVÁŘOVÁ**
Osobní číslo: **E14131**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů - jejich rozvoj a vzdělávání ve
vybraném podniku**
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:

Specifikace požadavků na řízení lidských zdrojů v souvislosti se znalostní ekonomikou ve vybraném podniku, zaměření na jejich rozvoj a vzdělávání s navržením vhodných změn.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k řízení lidských zdrojů v souvislosti s novými směry v rozvoji a vzdělávání a znalostní ekonomikou. Zpracovat literární rešerši. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření ve vybraném podniku, použít kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání, především dotazník (VSM 94). Dále je nutno načerpat informace z podnikových písemností, pozorování a z neřízených rozhovorů. Po utřídění a rozboru získaných dat se zaměřit na řízení lidských zdrojů v souvislosti se znalostní ekonomikou a soustředit se na navržení žádoucích změn v rozvoji a vzdělávání lidských zdrojů.

Rámcová osnova:

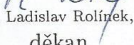
1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky výzkumu,
5. Diskuze,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing.
Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK.
Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press.
Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
Šrédl, K. (2010). *Znalostní ekonomika a vzdělávání*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
Tichá, I. (2005). *Učí se organizace*. Praha: Alfa Publishing
Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 6. ledna 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2017


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem 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 bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě 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 této 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 dne 11.4.2018

.....
Michaela Kovářová

Poděkování

Děkuji vedoucí práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Další poděkování patří Ing. Andree Sochorové a Ing. Markétě Pávkové za poskytnutí potřebných informací a odborné konzultace.

Obsah

Řízení lidských zdrojů – jejich rozvoj a vzdělávání ve vybraném podniku	1
1 Úvod	3
2 Literární rešerše	5
2.1 Znalostní ekonomika a vzdělávání	5
2.1.1 Vzdělávání a jeho mezinárodní klasifikace	5
2.1.2 Znalostní ekonomika a celoživotní vzdělávání	6
2.2 Znalostní management	7
2.2.1 Úroveň práce se znalostmi	7
2.3 Znalostní podnik ve znalostní společnosti	9
2.3.1 Znalost	9
2.3.2 Znalostní pracovník	10
2.4 Kulturní dimenze	11
2.5 Řízení lidských zdrojů	12
2.5.1 Lidské zdroje	13
2.5.2 Řízení lidských zdrojů a personální řízení	15
2.5.3 Lidský kapitál	17
2.6 Mezinárodní řízení lidských zdrojů	19
2.7 Rozvoj	20
2.8 Vzdělávání	22
2.9 Rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním lidských zdrojů	27
2.10 E-learning	29
2.11 Motivace	29
3 Metodický postup	32
4 Výsledky výzkumu	34
4.1 Charakteristika podniku	34
5 Diskuze	62

6	Závěr.....	63
7	Summary.....	67
8	Přehled literatury	68
9	Seznam tabulek, grafů a použité zkratky.....	70
10	Seznam příloh	73

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá oblastí řízení lidských zdrojů zaměřenou především na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů představuje jednu z klíčových oblastí personálního řízení.

Řízení lidských zdrojů obsahuje veškeré činnosti týkající se zaměstnanců. Musí se jím zabývat každý podnik, protože lidské zdroje jsou to nejcennější, co společnost má. Úspěch společnosti závisí na znalostech a dovednostech zaměstnance, které je třeba dále rozvíjet.

Podle Kislingerové (2011) „nová – znalostní (vzdělanostní) ekonomika“ má ambice označit takový stav společenské kooperace, kde tvorba produktu závisí vedle kapitálu, práce, přírodních zdrojů a technického produktu na vzdělávání.

Díky neustále se měnícím požadavkům na trhu práce je žádoucí, aby podnik dokázal pružně jednat a uměl se vypořádat s rychlými změnami. Pokud má podnik pružně reagovat na proměnlivé tržní prostředí, měl by mít k dispozici flexibilní zaměstnance.

V současné době je pro zaměstnance nedostačující vzdělávání pouze v rámci školského systému. Díky vysokým nárokům na pracovníky, je třeba se neustále přizpůsobovat vývoji a pokroku ve všech oblastech. Vzdělávání a rozvoj je důležitou životní cestou za úspěchem. Právě díky vzdělávání a rozvoji znalostí, dovedností a osobního potenciálu svých pracovníků může podnik v konkurenčním prostředí uspět.

Cílem bakalářské práce je specifikace požadavků na řízení lidských zdrojů v souvislosti se znalostní ekonomikou ve vybraném podniku, zaměření na jejich rozvoj a vzdělávání s navržením vhodných změn.

Práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a praktickou. V teoretické části bylo nejdříve nutné nastudovat danou problematiku. Poté byly čerpány informace z tuzemské i zahraniční literatury a následně byla vytvořena literární rešerše. Literární rešerše se zabývá vymezením základních pojmů v souvislosti se znalostní ekonomikou.

V praktické části bakalářské práce byla provedena analýza dané problematiky a její následná implementace ve společnosti Adecco spol. s r. o.

Na základě získaných podkladů o společnosti byly vytvořeny dotazníky, které byly rozeslány zaměstnancům podniku. Pomocí dotazníkového šetření byla zpracována data,

ze kterých se mohly vytvořit tabulky a grafy, které mohly být následně okomentovány. Díky okomentovaným grafům a tabulkám byla vytvořena diskuze a byly navrženy vhodné změny ke zlepšení řízení lidských zdrojů ve vztahu k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

2 Literární řešerše

2.1 Znalostní ekonomika a vzdělávání

2.1.1 Vzdělávání a jeho mezinárodní klasifikace

V současné civilizaci nastává ve vzdělávání obrovský rozvoj. Nejedná se pouze o povinné školní vzdělávání, ale i další vzdělávání nabývají stále větší závažnosti pro život lidí. Každá země se snaží vybudovat co nejlepší vzdělávací systémy pro další rozvoj jedinců. Šrédl (2010) napsal, že podle mezinárodní klasifikace se může vzdělávání rozlišovat do několika typických úrovní:

- **preprimární vzdělávání** – jedná se o předškolní výchovu dětí, jsou to různé typy vzdělávacích programů uskutečňované v mateřských školách, stáří dítěte je alespoň tři roky,
- **primární vzdělávání** – jedná se o povinnou školní docházku, v některých zemích je primární vzdělávání vedené jako první stupeň (například USA, Německo, Švédsko), délka vzdělávání je 4-6 let,
- **základní vzdělávání** – je složeno z primárního vzdělávání a nižšího sekundárního vzdělávání, v některých zemích jsou školské instituce pojmenovány jako „základní škola“ (například Česká republika, skandinávské země), délka základního vzdělávání je 8-9 let, přípravný cyklus pro další vzdělávání (tzv. povinná školní docházka),
- **vyšší sekundární vzdělávání** – následuje po skončení sekundárního vzdělávání, délka studia se pohybuje od 2 do 5 let v závislosti na dané zemi, vyšší sekundární vzdělávání má buď konečný charakter, absolventi jdou na trh práce, nebo připravuje absolventy na vstup do postsekundárního či terciálního vzdělávání,
- **postsekundární vzdělávání** – jedná se zejména o nástavbové studium, rekvalifikační kurzy, délka studia může být pár měsíců až dva roky,
- **terciární vzdělávání** – jde o vysokoškolské vzdělávání, zahrnuje bakalářské, magisterské i doktorské studijní programy.

Šrédl (2010) dále uvádí, že kromě vysokoškolského vzdělávání se můžeme setkat i s termínem vzdělávání dospělých. Je to proces, díky němuž se člověk aktivně a systematicky učí, aby získal potřebné znalosti, schopnosti, dovednosti, změnil názory a hodnoty.

2.1.2 Znalostní ekonomika a celoživotní vzdělávání

„V procesu utváření znalostní ekonomiky se stále více potvrzuje, že klíčovým faktorem konkurenceschopnosti a hospodářského růstu jsou dovednosti a vzdělanostní úroveň průměrného pracovníka. Získat technologie není problém, ty už jsou v zásadě běžně dostupné kdekoli na světě. V globalizovaném světě je proto podstatná schopnost ovládat a využít znalosti a informace. Podíváme-li se na náš vzdělávací systém pro děti a mladé lidi, zjistíme, že máme značné rozdíly v úrovni středních škol. Gymnázia dosahují velmi dobré úrovně, jelikož jsou tam přijímány děti s vysokým přirozeným nadáním. Tento selektivní způsob výběru žáku způsobuje, že průměrné a podprůměrné děti prakticky nemají šanci na zlepšení. Výraznou mezeru máme v Česku v pomaturitním vzdělávání neuniverzitního typu. Pokud se podíváme na rozdělení populace, tak právě dovednosti lidí, kteří nemohou z přirozených důvodů vystudovat vysokou školu, ale zůstanou těsně pod ní, budou rozhodovat o naší konkurenceschopnosti. Například skandinávské státy mají v tomto ohledu mnohem efektivnější školství. Proto vykazují menší nesourodost v úrovni vzdělání a dovedností a pravidelně se umísťují na prvních místech žebříčku ekonomické konkurenceschopnosti.

Závažným problémem odborného školství v Česku, ale také v dalších zemích EU, je vysoký podíl absolventů odborných škol, kteří po ukončení studia odcházejí pracovat mimo svůj obor. Kromě platových a pracovních podmínek tu působí negativně brzká volba vzdělávací dráhy a již zmiňovaný nedostatek výuky v reálném pracovním prostředí, a z toho vyplývající zklamání po nástupu do skutečného zaměstnání. Při řešení tohoto problému může pomoci zkvalitnění poradenských služeb ve školách, účinnější systém profesního poradenství, v jehož rámci by mělo dojít k rozsáhlejšímu zapojení podniků do procesu informování žáků a jejich rodičů.

Má se naše školství více zaměřit na výuku nových technologií a změnit styl výuky směrem k praktickým dovednostem? Problém nelze zúžit pouze na tradiční školství; je nutné si uvědomit, že vzdělávání je celoživotní proces, který by rozhodně neměl končit ve 20 nebo 25 letech. Tam končí pouze první etapa vzdělávání. Po nástupu do zaměstnání ovšem nastává neméně důležitá část, kdy se zaměstnanec buď bude dále rozvíjet a zlepšovat své dovednosti, a tím zvyšovat pravděpodobnost, že najde snáze práci, pokud ji ztratí, nebo může nastat opačný proces, kdy své dovednosti spíše utlumuje. Ukazuje se, že Česko má v celoživotním vzdělávání značné mezery, a tím se ochuzuje o možnost dosáhnout vyššího hospodářského růstu a zvýšení konkurenceschopnosti“ (Šréd, 2010, str. 91-92).

2.2 Znalostní management

Dle Bureše (2007) byl pojem „znalostní management“ vytvořen překladem prvotního výrazu „knowledge management“, který se k nám dostal z anglosaských zemí. „Knowledge management“ lze také přeložit jako „správa znalostí“ či „řízení znalostí“. V tomto spojení se také můžeme setkat s pojmem „management znalostí“. Přestože jsou tyto dva pojmy podobné, z hlediska obsahu se značně odlišují a reprezentují dva rozdílné úkazy. Znalosti je možné rozdělit do několika úrovní, a to:

1. nadnárodní úroveň,
2. národní úroveň,
3. organizační úroveň,
4. úroveň managementu znalostí.

2.2.1 Úroveň práce se znalostmi

Nadnárodní úroveň

Nejširší, nejobecnější úrovní ze všech, která tvoří základní rámec pro nižší úrovně, je nadnárodní úroveň. Zde se můžeme setkat s označením „znalostní ekonomika“ nebo „znalostní společnost“. Dle Bureše (2007) znalostní ekonomika tkví ve vytváření přidané hodnoty na základě zúročení znalostí, nikoli jen zásluhou manuální výroby, a roste v ní hodnota vzdělávání a použití vědeckých znalostí z hlediska cenové konkurenceschopnosti státu.

Národní úroveň

Na národní úrovni je možné si vysvětlit důležitost znalostí a znalostní ekonomiky pomocí vybraných písemností. Nejlépe stávající stav vyjadřují strategické dokumenty, mezi ně spadají například Programové hlášení vlády, Strategie hospodářského růstu, Strategie rozvoje lidských zdrojů či Strategie vlády ČR v rámci Evropské unie (Bureš, 2007).

Již v druhé části programového prohlášení vlády lze objevit náznak o znalostech, který se zaměřuje na cíle a priority. V programovém prohlášení je možné objevit úplnou kapitolu, která se zabývá znalostní a informační společností. Týká se především témat jako věda a výzkum, školství, vzdělávání, kultura, informační společnost aj. (Bureš, 2007).

Organizační úroveň

Organizační úroveň se nachází pod národní úrovní. Zde je uskutečňován „znalostní management“. Jedním ze strategických zdrojů společností jsou znalosti, které by měly zabezpečit společnosti ustálené tempo růstu výkonnosti a konkurenční výhodu. Díky stále větší významnosti začíná být znalostní management a s ním spojené činnosti mnohokrát používané v různých společnostech, bez ohledu na jejich poslání či předmět činnosti. Principy znalostního managementu mohou být použity v obchodních společnostech, výrobních podnicích, ve vzdělávacích institucích či úřadech státní správy (Bureš, 2007).

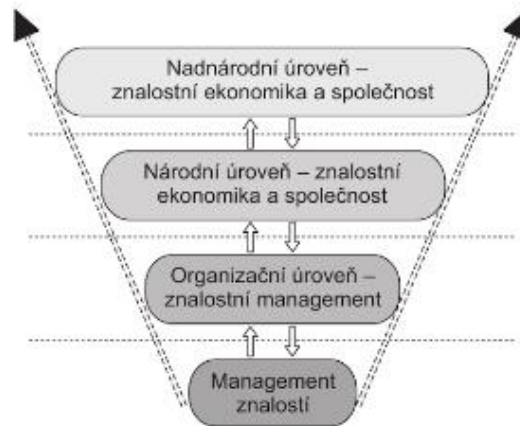
Úroveň managementu znalostí

Předmětem pozornosti je management znalostí jako poměrně propracovaná a stabilní informaticko-technologická disciplína, tj. obsahově jeden díl úrovně managementu znalostí, ve kterém je pozornost soustředěna na oblasti jako získávání znalostí z databází, čerpání a prezentace znalostí od experta, výtažek informací z textu, znalostní systémy, znalostní anotace dokumentů apod. Většině manažerů jsou principy technologické části úrovně managementu znalostí neznámé, není se čemu divit. Je důležité, aby měli manažeři alespoň základní informace o přístupech či technologiích, které jsou v této části úrovně managementu používány (Bureš, 2007).

Součástí obsahu, mimo technologické části úrovně managementu znalostí, je také část obsahující procesy, techniky, principy nebo postupy, používané při práci se znalostmi v méně exaktních vědách a disciplínách, jako psychologie či sociologie (Bureš, 2007).

Jednotlivé stupně jsou zobrazeny v následujícím obrázku. Je tedy zřejmé, že základním kamenem je management znalostí, jehož výrobky a výstupy nalézají uplatnění na organizační úrovni. Organizační úroveň představuje podklad pro znalostní ekonomiku, a to na národní úrovni i na nadnárodní úrovni (Bureš, 2007).

Obrázek 1: Jednotlivé úrovně, na nichž je věnována pozornost znalostem



Zdroj: Bureš, 2007, převzato, str. 22

2.3 Znalostní podnik ve znalostní společnosti

2.3.1 Znalost

Znalost je tvořena v lidské mysli a její kvalita a význam jsou zhodnocovány prostřednictvím činností. Odhalení a popsání vazeb mezi znalostí a činnostmi je těžké. Jedinec při výběru odpovědi na danou situaci hodnotí data, informace a jiné zkušenosti a vychází přitom ze svého vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornosti (Mládková, 2005).

Dle Mládkové (2005) je možné získat znalosti pomocí:

- srovnávání – dáváme dohromady nové souvislosti s tím, co již víme z obdobných situací,
- souvislosti – přidělujeme hodnotu informace pro rozhodování a činnost,
- spojování – hledáme spojitosti ke znalostem, které už my či jiní lidé mají,
- konverzace – chceme vědět, co si ostatní o informaci myslí.

2.3.2 Znalostní pracovník

Dle Mládkové (2005) je znalostní pracovník ten, kdo do značné míry pracuje se znalostmi. Jsou to klíčové znalosti či soubor znalostí, kterými tento pracovník disponuje a je schopen je prakticky využívat. Společnosti si je nemůže obstarat bez něj. Může to být člověk, kterého si ostatní váží jakožto specialisty, nebo to může být nevýrazný zaměstnanec, o kterém nikdo neví, že je významný.

Dle Trunečka (2004) je produktivita pracovníka vymezena šesti nejpodstatnějšími vlivy, kterými jsou:

- **Volba cíle práce**

Znalostní pracovník si určí sám, jaký je jeho úkol a jaký je cíl jeho práce.

- **Autonomie a sebeřízení**

Pracovníci, kteří mají určité znalosti, musí být do jisté míry nezávislí. Díky tomu se budou moci v převážné míře řídit sami. Je to spojeno s odpovědností za příspěvek k cílům podniku.

- **Nepřetržité inovace**

Náplň práce znalostního pracovníka jsou neustálé inovace.

- **Permanentní učení**

Aby mohl pracovník správně využívat své znalosti, musí neustále studovat, sdílet informace a vědomosti, učit druhé a pracovat v týmu.

- **Jakost práce**

V produktivitě práce znalostního pracovníka je kvalita odvedené práce stejně důležitá jako množství vykonané práce.

- **Ekonomické pojetí práce znalostních pracovníků**

Pro společnost je znalostní pracovník aktivem a ne nákladem, oproti manuálnímu pracovníkovi. Je třeba tyto aktiva udržovat a zvětšovat. Aby byli znalostní pracovníci produktivní, musíme je brát za kapitálové aktivum.

2.4 Kulturní dimenze

Kulturní dimenze formulují nejobecnější úrovně kulturních rozdílů mezi různorodými kulturami na všech úrovních societ, tj. různorodá společenství, od rodiny, přes společnost, region až k státnímu útvaru. Poukazuje na ty, kteří mají odlišný přístup k základním parametrům života lidí a ovlivňují především oblast práce a managementu (Krninská, Duspivová, 2013).

Jádrem kultury jsou podle Hofstede in Krninská, Duspivová (2013) hodnoty, jako všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými. Hodnoty jsou spojeny s pocity, které mají směr, mají kladnou a zápornou stranu a spíše označují to, co člověka obklopuje v kategoriích „dobré nebo špatné, pravda nebo lež, krásné nebo ošklivé, racionální nebo iracionální“ apod., poskytují možnost orientace ve světě tím, že sociální skutečnost strukturují z hlediska významu a hierarchizují ji. Na obdobných protikladech fungují Hofstedovy kulturní dimenze.

Tabulka 1: Přehled jednotlivých indexů protikladných kulturních dimenzí

Název indexu	Hodnota dané dimenze	
	Nižší než 50	Vyšší než 50
Mocenský odstup – malý vs. velký (PDI)	Malý odstup	Velký odstup
Individualismus vs. Kolektivismus (IDV)	Kolektivismus	Individualismus
Maskulinita vs. feminita (MAS)	Feminita	Maskulinita
Obava z nejistoty – vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika (UAI)	Přijímání rizika	Vyhýbání se nejistotě
Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace (LOT)	Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
Požitky vs. Umírněnost (IVR)	Umírněnost	Požitky

Zdroj: Krninská, Duspivová, 2013

Malá mocenská distance (PDI) je žádoucí kulturní dimenze směřující ke znalostní ekonomice, lze jí vyjádřit soudržnost mezi podřízenými a nadřízenými, umožňuje tok a transfer – přenos znalostí. Čím otevřenější a rychlejší je komunikace mezi jednotlivci, tím je systém society stabilnější a soudržnější. Soudržnost umožňuje rozvoj lidského kapitálu ve směru procesu vlastní seberealizace, tj. umožňuje všeobecně všem

zaměstnancům přispívat svými podněty k rozvoji podniku, ve smyslu přínosných inovativních přístupů.

Kolektivismus (IDV) je žádoucí kulturní dimenze podnikové kultury ve znalostní ekonomice, otevírá cestu k součinnosti a týmovosti, jelikož jednotlivce je podporován, aby své jedinečné individuální schopnosti dal ve prospěch společnosti. Práce v týmu umožňuje vznik synergického efektu a týmovost otevírá nově cestu ke společné práci nejen s explicitními, ale především s tacitními znalostmi, a tudíž i rozvojem lidského potenciálu novým směrem přes intuici k vyšší tvořivosti a inovativnosti.

Feminita (MAS) je žádoucí kulturní dimenze podnikové kultury pro znalostní ekonomiku, otevírá péči o vzájemné mezilidské vztahy, zaručující otevřenost a důvěru jako předpoklad pro sebepoznávací a seberozvojové procesy. Je tedy základním předpokladem rozvoje lidského kapitálu. Zároveň je atmosféra otevřenosti a důvěry nejsilnějším faktorem zabezpečujícím kontinuitu znalostí a transfer znalostí, tím i výkonnosti organizace.

Malá obava z nejistoty, ochota k přijímání změn a rizika (UAI) je žádoucím stavem kulturních dimenzí znalostní ekonomiky, umožňující snazší vyrovnávání se s rychlými a diskontinuitními proměnami globální společnosti. Zároveň podporuje inovativní přístupy a procesy.

Dlouhodobá orientace (LOT) je kulturní dimenzí podnikové kultury žádoucí pro znalostní ekonomiku, naplňující princip trvalé udržitelnosti (náhradu okamžitého maximálního zisku za zisk dlouhodobě optimální) a souvisí s cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání, které je založené na investicích, které mimo jiné směřují především do rozvoje lidského kapitálu a jeho potenciálu (Krninská, 2014).

2.5 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidí v sobě zahrnuje dvě příbuzná pojetí, a tím je řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu. Tyto termíny byly nahrazeny termínem personální řízení, i když filozofie a praxe personálního řízení ještě stále tvoří základy filozofie a praxe řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu (Armstrong, 2007).

Řízení lidských zdrojů se zajímá o všechny aspekty zaměstnaných lidí i o to, jak je s nimi v organizacích nakládáno. Jedná se o strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského

kapitálu, znalostní management, sociální odpovědnost podniku, vývoj organizace, zásobování (rozdělení pracovních sil, náborové a výběrové řízení), vzdělávání a vývoj, výkon a odměna, zaměstnanecké vztahy, zdraví zaměstnance a provize za práci zaměstnance (Armstrong & Taylor, 2014).

2.5.1 Lidské zdroje

Když podnik definuje, jaké produkty, procesy a struktury bude vytvářet, je klíčovým předpokladem úspěchu investovat do lidí, které má společnost k dispozici. Za zdroje člověka považujeme jeho schopnosti, postoje a vlastnosti (Plamínek, 2008).

Dle Armstronga (2007) a Dvořákové a kol. (2004) je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří jsou v organizaci, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Storey in Armstrong (2007) považuje lidské zdroje za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie. Uvádí čtyři hlediska, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

1. zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů,
2. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí,
3. ústřední role liniiových manažerů,
4. spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

Armstrong (2007) dále uvádí, že řízení lidských zdrojů funguje pomocí uspořádání lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

- Filozofie lidských zdrojů zobrazující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- Strategie lidských zdrojů formulující směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít.
- Politiky lidských zdrojů, to je formulace zásad, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- Oblast lidských zdrojů disponuje s postupy a metodami používaných k realizování strategických plánů a politik lidských zdrojů.

- V praktické oblasti lidských zdrojů jsou zařazeny neformální přístupy používané při řízení lidí.
- Programy umožňující, aby se strategické plány, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů mohli uskutečnit podle plánu.

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je dosažení stanovených cílů organizace prostřednictvím lidí. Díky lidskému kapitálu dochází k plnění cílů v následujících oblastech.

Efektivnost organizace

O efektivnosti organizace a její konkurenceschopnosti rozhodují především klíčové schopnosti a dovednosti lidských zdrojů, které byly vytvořeny specifickými postupy. Specifické postupy při řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) mohou mít podstatný vliv na výkon společnosti. Strategií ŘLZ je vytváření takové politiky, kdy se neustále zdokonalují a vytváří vztahy se zákazníky (Armstrong, 2007).

Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál můžeme označit za hlavní bohatství organizace a organizace, aby přežily na trhu a rostly, musí do tohoto bohatství investovat. Cílem ŘLZ je zajištění potřebných kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovních sil. Podnik by měl předpovídat budoucí potřeby pracovníků, uspokojovat tyto potřeby a měl by zvyšovat a rozvíjet schopnosti lidí, aby přispívali k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti tím, že zajistí pro zaměstnance příležitosti k učení a soustavnému rozvoji (Armstrong, 2007).

Řízení znalostí

Řízení znalostí je takový proces, který pomáhá k vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, které vedou ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu ve společnostech. Cílem řízení lidských zdrojů je, aby ve společnosti probíhal neustále proces učení se a zdokonalování se pro napomáhání rozvoje organizace (Armstrong, 2007).

Řízení odměňování

System řízení odměňování se v ŘLZ odvíjí dle činností, které zaměstnanci vykonávají či za dosažení určité úrovně znalostí, dovedností a schopností, které již mají, nebo které si osvojí (Armstrong, 2007).

Zaměstnanecké vztahy

Cílem je vytvářet takové prostředí, které zajistí produktivnost a dobré vztahy mezi managementem, pracovníky a jejich odbory (Armstrong, 2007).

Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem ŘLZ je vytvářet takovou politiku, která bude uznávat potřeby všech zainteresovaných stran. Pro management zajišťuje pracovníky, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, osobních potřebách, ve stylu práce a dává stejné možnosti všem pracovníkům (Armstrong, 2007).

2.5.2 Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Nějakou dobu probíhala diskuse o tom, jaké jsou rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Tato diskuse již skončila, protože názvosloví „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ se nyní přirozeně užívají, ať už právem, či jako synonymum pro personální řízení (Armstrong, 2007).

Ohledně tohoto problému se vyjádřil Armstrong (2007) takto:

„Někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů za pouhou řadu hesel nebo staré víno v nových lahvích. Ono skutečně nemůžeme být nic víc a nic méně než jiný název pro personální řízení, ale jak to obvykle cítíme, jeho cena spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku. Ačkoliv nejde o novou myšlenku, byla a je jí v mnoha organizacích věnována nedostatečná pozornost“ (Armstrong, 2007, str. 39).

Pokud organizace dokáže nahromadit, propojit, přivést k životu a využívat jisté zdroje (materiální, finanční, lidské a informační), je schopna se udržet na trhu. Pro řízení to jsou důležité úkoly. Materiální a finanční zdroje rozpohybují lidské zdroje, neboť bez zásahu lidských zdrojů jsou nepoužitelné. Organizace bez lidí nemohou existovat a manažeři nemohou být úspěšní, pokud pracují osamoceně. Lidé jsou pro organizaci nepostradatelní. Efektivnost lidských zdrojů závisí na dostatečném přísunu informačních zdrojů, to jsou různé vědomosti a dovednosti postavené na schopnostech lidí. Tyto skutečnosti vypovídají o tom, že lidské zdroje patří do oblasti řízení v organizaci, jsou

nejdůležitější hodnotou pro organizace a poukazují na hlavní význam jejich vedení a hospodaření s nimi (Amos, Pearse, Ristow & Ristow, 2008; Koubek, 2009).

Tabulka 2: Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Shodné rysy	Rozdíly
<p>1. Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie.</p> <p>2. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědní linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostát této odpovědnosti.</p> <p>3. Hodnoty personálního řízení a přinejmenším i „měkké“ podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jedince“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace.</p> <p>4. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech.</p>	<p>1. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesů komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci.</p> <p>2. Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii.</p> <p>3. Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti).</p> <p>4. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů.</p> <p>5. Řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace (pracovníků) jsou znávány, ale podřízeny zájmům podnikání.</p> <p>6. Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu.</p>

<p>5. Personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.</p> <p>6. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, příkládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.</p>	<p>7. Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.</p>
---	--

Zdroj: Armstrong, 2007

Hlavními rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů je především důraz a přístup, jde o úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv za personální řízení jako takové (Armstrong, 2007).

2.5.3 Lidský kapitál

Řízení lidského kapitálu souvisí se získáváním, analyzováním a překládáním zpráv informujících o tom, jak na celood organizační i na liniové úrovni probíhá strategické investování a operativní rozhodování v oblasti řízení lidí (Armstrong, 2007).

Dle Dvořákové a kol. (2004) je lidský kapitál součástí intelektuálního kapitálu, který se soustředí v zaměstnancích společnosti. Je to soubor intelektuálního jmění, tedy znalostí, dovedností, schopností a osobního potenciálu, které společnost přetváří v konkrétní hodnoty, aby zajistila tvorbu budoucích důchodů.

Lidský kapitál je součástí talentu zaměstnanců. Lidský kapitál odchází se zaměstnanci, pokud odejdou z podniku. Společnosti nemůže lidský kapitál vlastnit, protože je součástí zaměstnance. Lidský kapitál je složen z komponent, jako jsou znalosti, vědomosti, dovednosti, zkušenosti, schopnosti, vzdělávání, týmová práce, schopnost řešit problémy, motivace lidí, postoje a loajalita (Holátová & Doležalová a kol., 2014).

Dle Walkera a kol. (2003) se pohlíží na pracovníky jako na cenné aktivum, zaměstnanci jsou samostatní, nezávislí investoři svého lidského kapitálu a mohou se do jisté míry rozhodnout, zda a kolik budou svého kapitálu investovat do společnosti, ve které pracují.

Řízení lidského kapitálu můžeme definovat jako celkový rozvoj lidského potenciálu vyjádřeného jako hodnota organizace (Kearns in Armstrong, 2007). Kearns in Armstrong (2007) napsal, že řízení lidského kapitálu vyjadřuje hodnoty pomocí lidí, tyto hodnoty se získávají pomocí rozvoje lidí.

Každý člověk vytváří, udržuje si a používá vědomosti a dovednosti (lidský kapitál) a tvoří intelektuální kapitál. Lidské vědomosti se rozšiřují a zdokonalují vzájemným působením a ovlivňováním (společenský kapitál) a přináší s sebou tak institucionalizované vědomosti vlastněné organizací (organizační kapitál) (Armstrong, 2007).

Lidský kapitál

Lidský kapitál popsal Schulz in Armstrong (2007) jako veškeré lidské schopnosti, ať už vrozené nebo získané.

Bontis a kol. in Armstrong (2007) definují lidský kapitál jako lidský faktor v organizaci, který je kombinací inteligence, dovedností a znalostí, které dodávají organizaci její zvláštní charakter. Složky, které jsou způsobilé se učit, změnit se, inovovat se a vytvářet kreativní úsilí, nazývají lidskými složkami organizace, které, pokud jsou správně motivovány, zajišťují dlouhodobé přežití organizace.

Davenport in Armstrong (2007) podotknul, že lidé vlastní vrozené schopnosti, chování a osobní energii a tím vytvářejí lidský kapitál, který používají při své práci. Lidem patří tento kapitál, ne jejich zaměstnavatelům, a lidé rozhodují o tom, kdy, jak a kam vynaloží tento kapitál, aby přispěli k dosažení určitého cíle.

Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál je formulován jako zásoby a toky znalostí lidského kapitálu, které má společnost k dispozici. Tržní nebo celková hodnota společnosti je vytvářena těmito zásobami a znalostmi lidí, které mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a za hmotné zdroje (peníze a materiální bohatství) (Armstrong, 2007).

Společenský kapitál

Společenský kapitál je vytvářen znalostmi odvozenými ze sítě v nitru organizace i mimo ni. Putnam in Armstrong (2007) formuloval pojem společenský kapitál jako rysy společenského života, tj. sítě vztahů, normy, očekávání a závazky, které umožňují účastníkům spolu efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů.

Bontis a kol. in Armstrong (2007) podotkli, že důležité jsou toky, ale rovněž zásoby. Intelektuální kapitál se rozvíjí a mění v čase a podstatnou roli v těchto procesech představují lidé působící a pracující společně (Armstrong, 2007).

Organizační kapitál

Organizační kapitál jsou institucionalizované vědomosti vlastněné organizací, které jsou uchovávány v databázích, manuálech a jiné (Youndt in Armstrong, 2007).

2.6 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Mezinárodní řízení lidských zdrojů je definováno jako proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních či globálních organizacích. Zabezpečuje celosvětové řízení lidí, nejenom řízení občanů rodné země pracujících dlouhodobě nebo krátkodobě v cizině (Armstrong, 2007).

Mezinárodní společnosti jsou společnosti, jejichž provoz probíhá v zahraničních přidružených společnostech, opřených o podnikatelské zkušenosti nebo výrobní kapacity mateřské společnosti. Centralizace s pevnou kontrolou může být u mezinárodních společností vysoká. Mnohonárodní společnosti jsou z velké části společnosti v různých zemích řízené jako celek z centra. Mnoho společností z různých zemí jsou řízeny jako celek z centra, tyto společnosti nazývá Armstrong (2007) mnohonárodními společnostmi. Stupeň samostatnosti bude u jednotlivých společností rozdílný. Globální společnosti poskytují výrobky či služby, které jsou standardizovány tak, aby jejich výroba a poskytování služeb bylo nákladově efektivní. Avšak dceřiné společnosti nejsou tak vážně kontrolovány s výjimkou kontroly kvality a prezentace výrobku nebo služby. Dceřiné společnosti vycházejí z technického know-how mateřské společnosti, ale vykonávají svou vlastní výrobu, poskytování služeb či distribuční činnost (Armstrong, 2007).

2.7 Rozvoj

Rozvoj lidských zdrojů vytváří nové pojetí rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Organizace označována jako učící se organizace se snaží vytvořit takové pracovní prostředí, které povzbuzuje zaměstnance ke vzdělávání se a k osobnímu nebo společnému rozvoji (Krninská, 2002).

Osobní rozvoj vychází z toho, že každý člověk má potenciál pro učení a pro změnu svého chování a konání. Tradiční přístup učení se od filozofie osobního rozvoje zásadně liší. V tradičním přístupu učení se předpokládá, že učitel nejvíce ovlivňuje učící se osobu, kdežto díky osobnímu rozvoji je prvotní odpovědnost za proces učení přenesena na učícího se jedince (Folwarczná, 2010).

Dle Bennis a Gibson (2007) by se měli vedoucí manažeři učit rozvíjet sociální strukturu, o kterou se budou zajímat velmi inteligentní lidé, kteří jsou vedeni ke spolupráci a využívání vlastních tvůrčích schopností.

Významnou součástí personálního managementu je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, jejímž cílem je získat odborně zdatné a iniciativní pracovníky na všech pracovních pozicích, kteří budou způsobilí zvládat změny náročnosti práce nebo nároky při změně pracovního zařazení (Bedrnová & Nový a kol., 2007).

Podle Dvořákové a kol. (2004) do rozvoje pracovní síly patří pozitivní změna kvalifikace a rozvoj osobního potenciálu. Rozvoj se dále může dělit na personální a sociální rozvoj. Do personálního rozvoje patří především formování pracovních schopností, tj. zvyšování kvalifikace, a osvojení si pracovních zkušeností. Rozvoj systému sociálních vztahů uvnitř společnosti je definicí sociálního rozvoje. Pod pojmem sociální rozvoj se také rozumí péče o zaměstnance, péče o pracovní podmínky, bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, vztahy na pracovišti, služby poskytované zaměstnancům a užívání volného času.

Podle Walkera a kol. (2003) se na rozvoji zaměstnanců zaslouhují tyto čtyři podílníci:

- formální vzdělávání – vzdělávání formou přednášek, e-learning
- coaching, mentoring a vzdělávání při výkonu práce,
- týmové učení se ze zkušeností – jedná se o neformálně organizované skupiny sdílející společné úkoly či zájmy,

- celopodnikové učící se týmy – on-line vzdělávací programy zajišťují účastníkům získat rychle odpovědi na své otázky; podnik se snaží mít zaměstnance, kteří využívají a doplňují její databázi znalostí.

Koubek (2011) o rozvoji zaměstnanců napsal, že je to v zásadě vzdělávání, které má připravit zaměstnance na rozsáhlejší pracovní úkoly, oproti požadavkům na jeho stávající pracovní místo. Zaměstnanec se tím stává všestrannější a přizpůsobivější, je mu umožněn širší rozhled a formuje se jeho charakter a vystupování.

Dle Krninské (2002) lze definovat tři oblasti formování a zlepšování zaměstnanců:

- oblast vzdělávání,
- oblast kvalifikace,
- oblast rozvoje.

Do oblasti vzdělávání jedince můžeme zahrnout základní a všeobecné znalosti a dovednosti, díky kterým může člověk žít ve společnosti, a které mu přináší všeobecný základ pro všestranný rozvoj (Krninská, 2002).

V oblasti kvalifikace se jedná o formování specifických schopností, znalostí a dovedností, které jsou základem na přípravu na zaměstnání. Součástí je základní příprava na zaměstnání (střední školy, střední odborné školy aj.), eventuálně doškolování, rekvalifikace (Krninská, 2002).

V oblasti rozvoje se jedná rozhodně o další vzdělávání, rozšíření kvalifikace, ale také o formování osobnosti zaměstnance (sebepoznávání, seberozvoj, seberealizace) a formování sociálních zručností. To jsou vlastnosti, které jsou zásadní v mezilidských vztazích, a které mají vliv na chování a motivaci zaměstnanců (Krninská, 2002).

Podstatou systému rozvoje zaměstnanců, rozvoje lidských zdrojů a společnosti jako celku je to, že investovat do lidí je výhodné a díky této investici se neustále zlepšují individuální, týmové a firemní výkony (Krninská, 2002).

Prostřednictvím osobního rozvoje se člověk stává více sám sebou, zahrnuje získané znalosti, dovednosti, také účel, smysl a identitu. Toto studium probíhá krok za krokem v rámci jednotlivých fází, tak skokem mezi jednotlivými fázemi. Dobří učitelé se vždy zajímají o osobní rozvoj jedince, v posledním období je osobní rozvoj významný v pracovním prostředí. Podstata osobního rozvoje tkví ve vztahu mezi osobním rozvojem jednotlivce a změnou ve společnosti nebo širším systému (Tichá, 2005).

Revans in Tichá (2005) tvrdí, pokud je člověk schopen změnit sám sebe, může změnit i věci kolem sebe.

Osobní rozvoj zaměstnance se rozlišuje podle Koubka (2011) a Krminské (2002) do dvou bodů:

- rozvoj pracovní způsobilosti – je podmíněný dispozicemi jedince, vlivem okolního pracovního prostředí, mírou vlastní motivace a zájmu o sebezdokonalení, objektivně nabízenými možnostmi pro jeho uskutečnění;
- rozvoj postojů a identifikace s podnikem – vychází z práce s lidmi, rozhodující je řízení lidských zdrojů, dopad celkového stylu řízení a postupy řízení v podniku, význam práce vedoucích pracovníků a personální práce.

2.8 Vzdělávání

K nejvýznamnějším personálním činnostem patří vzdělávání zaměstnanců v podniku, protože rozšiřuje a zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců. Vzděláváním se investuje do lidského kapitálu. Díky vzdělávání získává zaměstnanec osobní potenciál a příležitost rozvíjet pracovní kompetence, které mu poskytují příležitost celoživotní zaměstnanosti (Dvořáková a kol., 2004).

Reynolds et al in Armstrong (2006) definoval učení jako proces, při kterém člověk získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, přičemž školení je jedna z možností organizace, jak podpořit učení zaměstnanců.

Podle Mužíka (1999) má přístup podniku ke vzdělávání několik východisek pro systém vzdělávání v podniku. Jsou možné tři způsoby řešení této problematiky:

- Podnik přijímá jen dostatečně kvalifikované zaměstnance, u nichž bude vzdělávání omezeno na minimum. Tento způsob je náročný na získávání a výběr zaměstnanců i na ostatní personální činnosti v podniku.
- Podnik zajišťuje vzdělávání zaměstnancům, jen pokud je to naléhavé z důvodu uložení sankce, např. školení bezpečnosti práce. Vzdělávání probíhá nahodile, v nepravidelných intervalech, často se jedná o jednorázové školení.
- Podnik zajišťuje zaměstnancům neustále vzdělávání, které je součástí podnikových činností. V ideálním případě je vzdělávání zaměstnanců

zabudováno do podnikové politiky, a to do řídicích, personálních, marketingových, prodejních a dalších oblastí činností podniku.

Tichá (2005) uvádí, že vzdělávání je způsob, kterým se obměňují naše dosavadní znalosti oproti minulým znalostem. Lze podle ní rozlišit 4 druhy učení:

- získávání znalostí – co se má jedinec učit,
- získávání dovedností – jak se to má naučit,
- osobní rozvoj – jak být sám sebou, jak co nejvíce uplatnit vlastní potenciál,
- společné bádání – učit se vzájemnou spoluprací.

Dle Krninské (2002) a Koubka (2011) se vzděláváním rozumí získávání znalostí, dovedností, způsobilosti a osvojení žádaného chování zaměstnanců. Podnikové vzdělávání by mělo být hlavní iniciativou vedení podniku. Cílem vedení podniku je zvýšit a prohloubit kvalifikaci zaměstnanců, které povedou k vyššímu pracovnímu výkonu jednotlivců i celé společnosti. Do skupiny firemního vzdělávání patří:

- orientace – seznámení zaměstnance s podnikem a jeho úkoly, které jsou nutné pro výkon jeho profese,
- doškolení – prohlubování znalostí zaměstnance, aby zvládl vykonávat nové požadavky jeho profese,
- rekvalifikace – dosahování nových znalostí a dovedností potřebných pro výkon jiné práce,
- profesní rehabilitace – zajištění vzdělání pro opětovné zařazení osob do zaměstnání, kterým neumožnil jejich zdravotní stav vykonávat dosavadní zaměstnání.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je podle Krninské (2002), Hroníka (2007) a Mužíka (1999) opakovaný cyklus vycházející ze zásad celopodnikové strategie vzdělávání a rozvoje. Systematické podnikové vzdělávání má čtyři fáze:

- identifikaci potřeb,
- plánování a rozpočtování,
- realizace,
- vyhodnocování procesu.

Společnost se snaží vytvářet takové prostředí, ve kterém se zaměstnanci dostatečně vzdělávají a berou vzdělávání jako součást práce a vzájemné obohacování.

Koubek (2011) uvádí, že vzdělávání má poskytovat zaměstnancům znalosti a dovednosti nezbytné pro uspokojivý výkon práce jak v současnosti, tak i v budoucnosti. Vzděláváním se budou zaměstnancům zlepšovat jejich technické a technologické znalosti v porovnání s moderním rozvojem a tím se bude stupňovat jejich spokojenost a vazba na firmu.

Dle Koubka in Krninská (2002) má systematické vzdělávání zaměstnanců v podniku několik důležitých výhod:

- zajišťuje postupně formovat pracovní schopnost lidí podle určitých potřeb společnosti,
- neustále zdokonaluje kvalifikaci, znalosti, dovednosti, způsobilosti i osobnost zaměstnanců,
- neustále se doplňují náležitě odborně připravení zaměstnanci,
- vede ke zlepšení kvality pracovního výkonu a produktivity práce,
- zajišťuje snížení nákladů na jednoho vzdělávaného zaměstnance,
- přispívá ke zlepšování vztahů na pracovišti a zvyšuje zaměstnancům jejich motivaci,
- zesiluje konkurenceschopnost a atraktivitu společnosti.

Systematické podnikové vzdělávání má také pár nevýhod:

- zvětšují se náklady na práci,
- je zde možnost rizika, že zaměstnanec vzdělávaný v jedné společnosti, který získá svoji hodnotu na trhu práce, přejde k jinému zaměstnavateli.

Prvním krokem dle Krninské (2002) je identifikace potřeb vzdělávání. Potřebou vzdělávání se myslí nedostatek, mezera, pochybnosti, překážky, které nedovolují zaměstnanci nebo společnosti dosáhnout individuálních nebo strategických cílů, který může být překlenut některými z metod vzdělávání a rozvoje.

Druhým krokem je dle Krninské (2002) plánování vzdělávání, ve které se porovnávají zjištěné potřeby s možnostmi společnosti. Po zjištění individuálních a kolektivních potřeb vzdělávání je třeba vybrat správnou formu a metodu vzdělávání. Nejčastěji používané metody vzdělávání jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 3: Výběr metod vzdělávání

Metody vzdělávání		
Na pracovišti „on-the-job training“	Mimo pracoviště „off-the-job training“	Na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště
<p>Instruktaž při výkonu práce Plnění krátkodobých úkolů</p> <p>Asistování Pozvolné zvládnání všech stránek určitého druhu práce</p> <p>Práce na projektu Provádění komplexních úkolů</p> <p>Rotace práce Pozvolné získávání komplexního pohledu a rozvíjení systémového myšlení</p> <p>Rozšiřování a obohacování</p>	<p>Přednáška Osvojení si hlavně teoretických poznatků</p> <p>Seminář Aktivnější forma osvojení si teoretických poznatků</p> <p>Demonstrování Předvedení znalostí a dovedností pomocí názorného vyučování</p> <p>Workshop, případové studie Týmové řešení otázek s použitím případových studií</p>	<p>Pracovní porady Vyměňování zkušeností, porozumění širších souvislostí problémů pracoviště, společnosti</p> <p>Samostudium, distanční vzdělávání Zaměření vzdělávání na potřebné oblasti</p> <p>Počítačové a on-line školící programy Využití interaktivních počítačových programů pro individuální vzdělávání</p> <p>Firemní poradenství Vyhledávání optimální varianty řešení reálných problémů ve spolupráci s poradenskou společností</p>

<p>Coaching</p> <p>Vzdělávání spolupracovníků při jejich vedení, udělit zpětnou vazbu na jejich výkon</p>	<p>Brainstorming, brainwriting</p> <p>Kreativní prostředek hledání jiných možností při řešení problémů</p>	<p>Action learning</p> <p>Pravidelné setkávání skupiny zaměstnanců za účelem týmového učení a spolupráce</p>
<p>Mentoring</p> <p>Učení se od někoho</p>	<p>Simulace</p> <p>Aktivní možnost řešení praktických otázek</p>	<p>Trainee programs</p> <p>Programy směřující k přípravě zaměstnanců k převzetí složitých pracovních úkolů</p>
<p>Counselling</p> <p>Oboustranné ovlivňování a konzultování mezi zaměstnancem a školitelem</p>	<p>Hraní rolí</p> <p>Cvičení praktických schopností a dovedností</p> <p>Assessment centre</p> <p>Simulace rozhodovacího procesu</p> <p>Simulace skutečných situací</p> <p>Řešení skutečných problémů</p> <p>Outdoor training</p> <p>Nacvičení interpersonálních dovedností na principu „škola hrou“</p>	

Zdroj: Krninská, 2002, upraveno

Třetí krok uvedla Krninská (2002) rozpočtování a financování vzdělávacích aktivit, které vychází z celopodnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Rozpočet je rozdělen do tří složek, a to:

- fixní složka – financování dlouhodobých vzdělávacích programů pro splnění dlouhodobých a střednědobých cílů,
- variabilní složka – operativní vzdělávací programy zaměřené na krátkodobé potřeby společnosti,
- rezervní složka – zabezpečení úplného nebo částečného pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání.

Čtvrtým krokem je realizace vzdělávání, které představuje zajištění vzdělávacích programů pro společnost. Patří sem:

- výběr vzdělávacího programu,
- projednání podmínek se smluvními partnery,
- vyhotovení a uzavření smluv,
- opatření vhodného zařízení a množství studijních materiálů,
- rozšiřování instrukcí k akci.

Posledním (pátým) krokem je vyhodnocení efektivnosti procesu vzdělávání a jeho zpětná vazba, který se zaměřuje na zjištění, zda došlo k efektivnímu využití času a peněz vynaložených na vzdělávací proces pro dosažení požadovaných cílů společnosti (Krninská, 2002).

2.9 Rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním lidských zdrojů

Nejdůležitější oblastí řízení lidských zdrojů je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Mezi rozvojem a vzděláváním jsou určité rozdíly, které jsou vysvětleny v následující tabulce:

Tabulka 4: Rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním

	Rozvoj	Vzdělávání
Zaměření	<ul style="list-style-type: none"> - Vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby - Aktivity, mající vliv na osobní a profesionální růst 	<ul style="list-style-type: none"> - Získávání a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě
Časový rámec	Dlouhodobý	Krátkodobý
Měření efektivity	<ul style="list-style-type: none"> - Dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců v případě potřeby - Možnost vnitřní mobility 	<ul style="list-style-type: none"> - Hodnocení zaměstnanců - Analýza nákladů a přínosů (cost-benefit analysis) - Certifikáty - Testování

Zdroj: Mathis, Jackson in Holátová & Doležalová a kol., 2014

Dle Williamse in Holátová & Doležalová a kol. (2014) je vzdělávání cílově orientované. Zkušenosti jsou založené na vzdělávání, vzdělávání má vliv na chování, poznávání a změny. Pokud lidé mohou dát najevo, že znají něco, co předtím neznali, osvojí si určité znalosti, pochopení něčeho a fakta, a pokud mohou vykonávat činnosti, které nemohli dělat předtím, jisté dovednosti, dochází ke vzdělávání jedince (Honey, Mumford in Holátová & Doležalová a kol., 2014).

Podle Keepa in Holátová & Doležalová a kol. (2014) je rozvíjení lidských zdrojů úzce spjato s investováním do lidí a rozvíjení lidského kapitálu společnosti. Řízení lidských zdrojů má jako jeden z hlavních cílů vytvořit takové podmínky, při kterých se v zaměstnanci začne projevovat skrytý potenciál a musí zajistit oddanost zaměstnance na společnost, ve které pracují.

2.10 E-learning

E-learning je dle Dvořákové a kol. (2004) vzdělávání podporované technologiemi. Jedinec se vzdělává pomocí informačních a komunikačních technologií. Proces výuky e-learningu doplňují nástroje pro on-line a off-line komunikaci mezi účastníky vzdělávacího programu a jejich školiteli, nástroje pro motivování účastníků k samostudiu, dostupnost ke zdrojům informací a nástroje na vytváření nových vzdělávacích materiálů a pomůcek.

Pollard a Hillage in Armstrong (2007) definovali e-learning neboli elektronické vzdělávání jako získávání a řízení příležitostí ke vzdělávání za podpory počítačové, síťové a internetové technologie za účelem zlepšování pracovního výkonu a rozvoje jedinců.

Hlavním cílem e-learningu je zajistit dostatečné vzdělávání, v určitém čase a pro konkrétní osobu. Má umožnit, aby ke vzdělávání docházelo v nejvíce potřebnou dobu a kdy je to nejvhodnější (Pollard a Hillage in Armstrong, 2007).

Zásadními výhodami e-learningu jsou nižší nákladovost, časová nenáročnost, možnost personalizace obsahu a formy výuky a důraz na vyvinutí dostatečného úsilí studujících. Nevýhodami jsou zase nedostatečné vzájemné působení studujících, problémy s motivováním studujících, aplikace přijatelných technologií a obstarání vyhovujícího obsahu (Dvořáková a kol., 2004).

2.11 Motivace

Cílem organizací je dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to hledat nejvhodnější způsob motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různorodé stimuly, prémie, odměny, vedení lidí a práce, kterou konají, a pravidel ve společnosti, podle kterých tuto práci vykonávají. Společnosti chtějí dosáhnout při vytváření a rozvíjení motivačních procesů a vhodného pracovního prostředí takových výsledků jednotlivých pracovníků, které odpovídají očekáváním managementu (Armstrong, 2007).

Motivace interpretuje, proč se lidé chovají určitým způsobem při práci, proč a jaké úsilí vyvíjejí v určité oblasti. Zobrazuje, co mají společnosti udělat pro to, aby své zaměstnance povzbuzovali, tak aby zaměstnanci svými schopnostmi a úsilím přispěli

k splnění cílů společnosti i k uspokojování jejich vlastních potřeb (Armstrong, 2007; Bedrnová & Nový a kol., 1994).

Podle Dvořákové a kol. (2004) je motivace cílené užití stimulů a motivů pro podnícení určitého chování při vedení zaměstnanců.

Cílem motivační teorie je dosáhnout pomocí lidí přidanou hodnotu, jejíž hodnota výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Lze toho dosáhnout prostřednictvím svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem. Klíčovou složkou výkonu společnosti je úsilí vynaložené zaměstnancem, které závisí na jeho svobodné vůli. Motivování založené na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře, bude fungovat efektivně (Armstrong, 2007).

Proces motivace

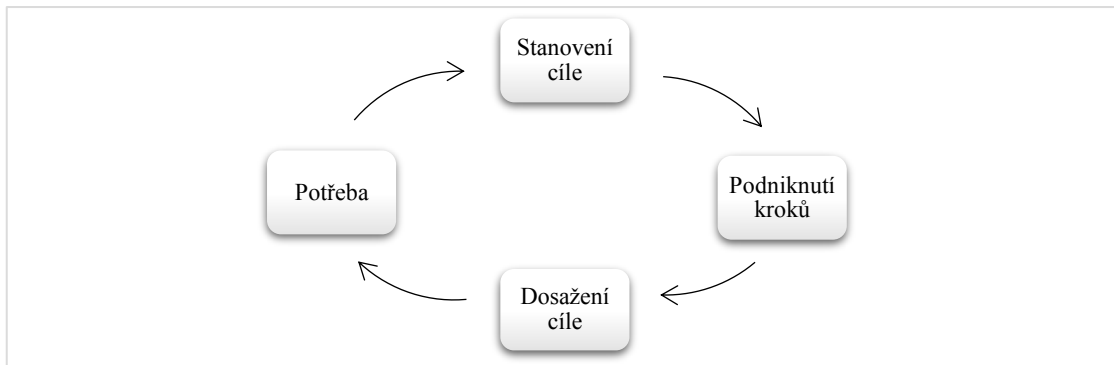
Důvod, proč něco děláme, je motiv. Motivace se týká okolností, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Dle Arnolda a kol. in Armstrong (2007) jsou tři složky motivace:

- směr – co lidé zkouší dělat,
- úsilí – s jakou snahou to zkouší,
- vytrvalost – jak dlouho to zkouší.

Motivování lidí spočívá v uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým se mají ubírat za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování můžeme definovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když předpokládají, že určité kroky povedou k dosažení určitého cíle a ceněné nebo hodnotné odměny, tj. takové, která uspokojuje jejich potřeby (Armstrong, 2007).

Vysoké míry motivace může společnost dosáhnout pomocí stimulů a odměn, uspokojující práci a možností ke vzdělávání a růstu. Model procesu motivace související s potřebami zobrazuje obrázek 2. Potřebou se rozumí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Dále se stanovují cíle, díky kterým budou uspokojeny potřeby a přání, a určí se cesta nebo způsoby chování, které povedou k dosažení stanovených cílů. Když je daného cíle dosaženo, potřeba je uspokojena, je nepochybné, že díky chování, které vedlo k cíli, se příště bude opakovat, pokud se objeví podobná potřeba (Armstrong, 2007).

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007, upraveno

Typy motivace

Existují dva typy motivace. V první situaci se lidé motivují sami tím, že hledají, nalézají a dělají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo plní jejich cíle. V druhé situaci jsou lidé motivováni managementem použitím takových metod, jako je odměňování, uznání, povyšování aj. (Armstrong, 2007).

Již Herzberg a kol. in Armstrong (2007) odhalil existenci dvou typů motivace:

- Vnitřní motivace – je výsledkem zájmů člověka, např. odpovědnost, autonomie, využívání a rozvíjení dovedností a schopností, seberealizace, kulturní potřeby.
- Vnější motivace – jde o motivaci lidí způsobenou vnějšími podněty, jako např. zvýšení mzdy, pochvala, povýšení, tresty, kritika.

3 Metodický postup

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je specifikace požadavků na řízení lidských zdrojů v souvislosti se znalostní ekonomikou ve vybraném podniku, zaměření na jejich rozvoj a vzdělávání s navržením vhodných změn.

3.2 Metodický postup

Pro pochopení, analyzování a zhodnocení problematiky bylo zapotřebí prostudovat českou i zahraniční odbornou literaturu a včetně využití informací z webových stránek. Podklady pro teoretickou část práce byly získávány z odborných knih vypůjčených z Akademické knihovny Jihočeské univerzity a v Jihočeské vědecké knihovně v Českých Budějovicích.

Dalším krokem byla praktická část. V úvodu byla představena společnost Adecco spol. s r. o., ve které zaměstnanci společnosti vyplnili dotazník. Pro zpracování této části jsou využity interní zdroje společnosti, které poskytlo oddělení lidských zdrojů (dále jen HR) a marketingové oddělení.

3.2.1 Vymezení zkoumaného souboru

Pro zjištění potřebných informací bylo zapotřebí vybrat společnost, která bude ochotna podrobit zaměstnance výzkumu. Vybrala jsem si společnost Adecco Group, konkrétně Adecco spol. s r. o. v ČR. Společnost Adecco spol. s r. o. byla ochotna spolupracovat pouze za předpokladu použití dotazníku, který se bude úzce zabývat vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. HR oddělení chce výsledky využít pro zefektivnění vzdělávacího procesu a osobního rozvoje zaměstnanců, proto nebyl použit dotazník VSM 94.

3.2.2 Metody zkoumání a sběr dat

Dotazník

Pro zpracování výzkumu byl použit dotazník (viz Příloha č. 1). Tento dotazník zahrnuje 24 otázek. Dotazník obsahuje uzavřené, polootevřené a otevřené typy otázek.

Dotazník vyplnili interní zaměstnanci společnosti Adecco spol. s r. o. přes internetovou stránku www.vyplnto.cz. Dotazník obdrželo 85 interních zaměstnanců ze 16 poboček v ČR, z toho jej vyplnilo 46 respondentů. Návratnost dotazníku je 54,12 %.

Pozorování

Jako další byla použita kvalitativní metoda zkoumání, a to technika pozorování. Účelem pozorování bylo získat bližší povědomí o podnikovém prostředí ve vztahu ke vzdělávání obecně. Mohla být posouzena atmosféra v podniku a postoje zaměstnanců k internímu vzdělávání a k jejich osobnímu rozvoji. Metoda pozorování byla využita v diskuzích.

Nestrukturované rozhovory

Cílem nestrukturovaných rozhovorů bylo získání informací o řízení lidských zdrojů v souvislosti se znalostní ekonomikou a zjišťování informací o společnosti. Rozhovory také posloužily jako prostředek pro získání doplňkových informací vztahujících se k dotazníkovému šetření k vysvětlení výsledků, které byly použity v diskuzi k otázkám.

Čerpání informací z podnikových písemností

Důležitým zdrojem informací byly interní materiály společnosti Adecco spol. s r. o., díky kterým byly získány důležité poznatky o charakteru společnosti a jejím vztahu ke vzdělávání a rozvoji interních zaměstnanců. Tyto údaje byly čerpány především z webových stránek www.adeccogroup.com, z interních směrnic a z propagačních materiálů společnosti, které poskytlo marketingové oddělení.

3.2.3 Zpracování dat

Na základě odpovědí respondentů byla ke každé otázce vytvořena tabulka nebo graf a vzápětí analýza odpovědí dle jednotlivých otázek, výsledky byly popsány v diskuzi. Pro zpracování údajů byly použity programy Microsoft Word a Microsoft Excel.

V závěru bakalářské práce bylo vyhodnoceno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a byly navrženy možné změny, které by přispěly ke zlepšení současného stavu vzdělávání a tím i k zefektivnění činností celého podniku.

4 Výsledky výzkumu

4.1 Charakteristika podniku

Adecco je největší personální společností působící v 70 zemích světa. Společnost poskytuje ucelená řešení v oblasti lidských zdrojů. Disponuje především jedinečnou nabídkou flexibilních pracovních sil, zdrojů personálního poradenství a mezinárodního know-how. Jako světový lídr nabízí společnost Adecco spol. s r.o. celou škálu řešení v oblasti lidských zdrojů. Od nábory pracovníků, přes jejich přesuny až po outsourcing je Adecco spol. s r. o. partnerem, kterého si vybírají odborníci v oblasti lidských zdrojů na celém světě.

Historie společnosti

Společnost Adecco spol. s r. o. vznikla spojením dvou renomovaných společností ADIA a ECCO v roce 1996. ADIA SA byla založena v roce 1957 Henri Lavanchym v Lausanne ve Švýcarsku a rychle expandovala na nová území. ECCO založil v Lyonu ve Francii Philippe Foriel-Destezet v roce 1964. V roce 1996 ADIA a ECCO, dvě ze tří celosvětově špičkových personálních společností, se sloučily do Adecco Group.

Adecco v České republice

Na českém trhu působí Adecco spol. s r. o. od roku 1992. V současné době má 16 poboček a On-Site pracovišť u našich klientů po celém území České republiky. Přítomnost v jednotlivých regionech umožňuje detailně poznat lokální specifika trhu práce.

Při poskytování svých služeb spojuje zájmy obou skupin svých klientů (zákazníků) a uchazečů o zaměstnání. Denně přidělí více než 4 000 agenturních zaměstnanců a ročně obsadí více než 400 pozic.

Temporary Help

Dočasné přidělení agenturních zaměstnanců je využíváno tam, kde vzniká potřeba pružné pracovní síly. Může se jednat jak o dlouhodobé projekty, tak o krátkodobou výpomoc v období špiček, dovolených apod.

Permanent Placement

Vyhledávání vhodných kandidátů (uchazečů o zaměstnání) pro obsazení stálých pracovních míst do společností klienta (zákazníka). Zahrnuje vše od personálního poradenství, oslovení a výběru kandidáta, jeho testování a představení společnosti. Pracuje se s vlastní databází kandidátů a s interními zdroji. Na hledanou pozici se prezentují kandidáti, kteří prošli důkladným výběrem a splňují požadovaný profil.

On-Site

Stálá nebo dočasná přítomnost Adecco konzultanta přímo u klienta, zajišťující interní spolupráci s HR, provozem a zaměstnanci.

O společnosti a jejích službách

Adecco spol. s r. o. poskytuje pracovníky s potřebnými schopnostmi, kvalifikací a zkušenostmi, které klienti (zákazníci) vyžadují. Kromě dočasných zaměstnanců zajišťuje také smluvní pracovníky pro většinu sektorů stejně jako trvalé pracovníky. Adecco spol. s r. o. si je vědoma důležitosti školení a celoživotního vzdělávání a je schopno zajistit školení podle požadavků klienta, a to jak pro specifické úkoly, tak i pro zlepšení dosavadních pracovních schopností.

Služby Adecco zahrnují:

- zajištění dočasných a smluvních pracovníků,
- zajištění trvalých pracovníků,
- outsourcing,
- školení,
- konzultace.

Odborná podpora

Společnost Adecco spol. s r. o. je organizována globálně, a to do šesti odborných obchodních linií. Jedná se o těchto šest obchodních linií:

- Adecco strojírenství a technika.
- Adecco finance a právo.
- Adecco řešení lidského kapitálu.
- Adecco informační technika.
- Adecco lékařství a vědy.
- Adecco prodej, marketing a akce – např. vzdělávací akce.

4.1.1 Vzdělávání a rozvoj v Adecco

Povinná školení

Povinná školení daná platnou legislativou probíhají online formou a musí jimi projít všichni pracovníci Adecco spol. s r. o. Přístupy k online školení zajišťuje HR oddělení. Za zajištění absolvování školení a pravidelného opakování školení dle platné legislativy a interních směrnic zaměstnavatele všech svých podřízených je odpovědný vedoucí pracovník Adecco. Evidence o absolvování povinných školení v písemné i elektronické podobě je držena na HR oddělení.

Rozvoj pracovníků

V oblasti rozvoje pracovníků se společnost zaměřuje především na předávání know-how a klíčových zkušeností v rámci oddělení/týmu, popřípadě napříč společnostmi formou on-the-job training (na pracovišti) a rozvojem za podpory manažera.

Další vzdělávání je navázáno na roční hodnocení pracovníků a priority společnosti. Identifikované vzdělávací potřeby jsou pak následně zpracovány v ročním plánu vzdělávání.

Plán vzdělávání se zpracovává pro všechny pracovníky, kteří se podílejí na ovlivnění jakosti produktu. Tento plán připravuje HR Manager vždy do konce měsíce ledna každého kalendářního roku s platností pro rok následující. Návrh plánu školení je vždy

do konce února projednán vedením společnosti a schválen Country Managerem a Country Finance Managerem.

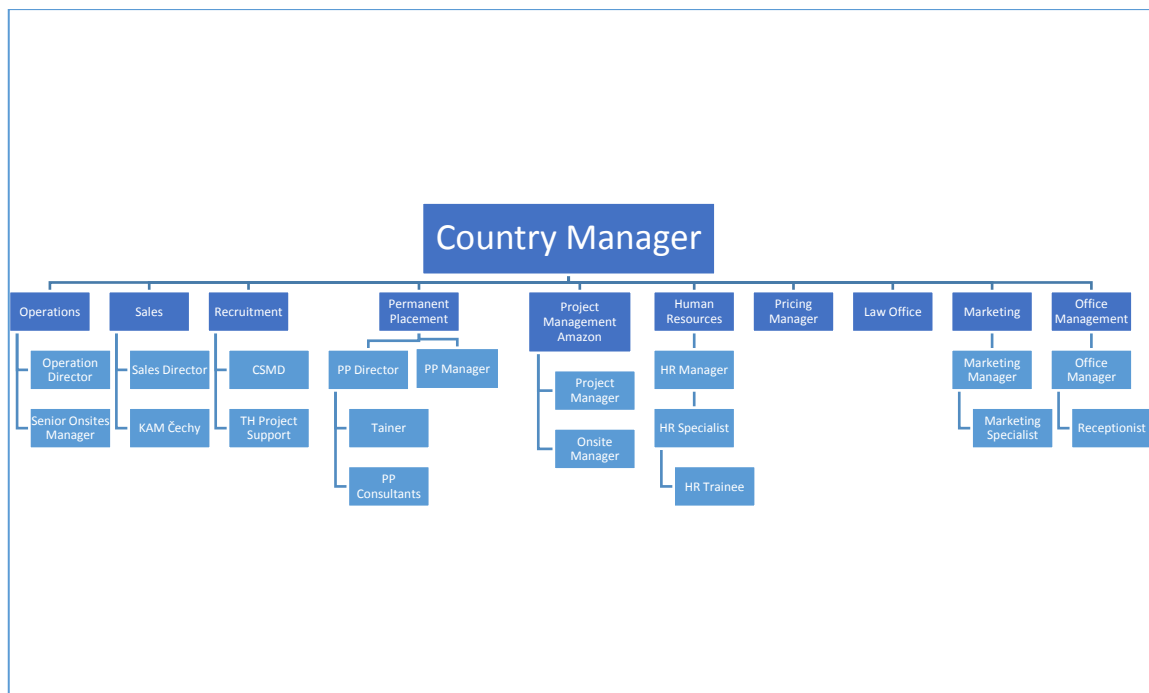
Požadavky odpovídající schválenému plánu jsou předány HR Managerovi, který dále zajišťuje školení pro celou společnost. Školení je plánováno a realizováno podle následujícího uspořádání:

- školení vedoucích pracovníků,
- školení pracovníků,
- odborná individuální školení.

Organizační struktura

Na obrázku č. 3 je znázorněna organizační struktura společnosti Adecco ČR. Jde o funkcionální organizační strukturu, kdy má zaměstnanec různé nadřízené pro různé oblasti fungování organizace.

Obrázek 3: Organizační struktura



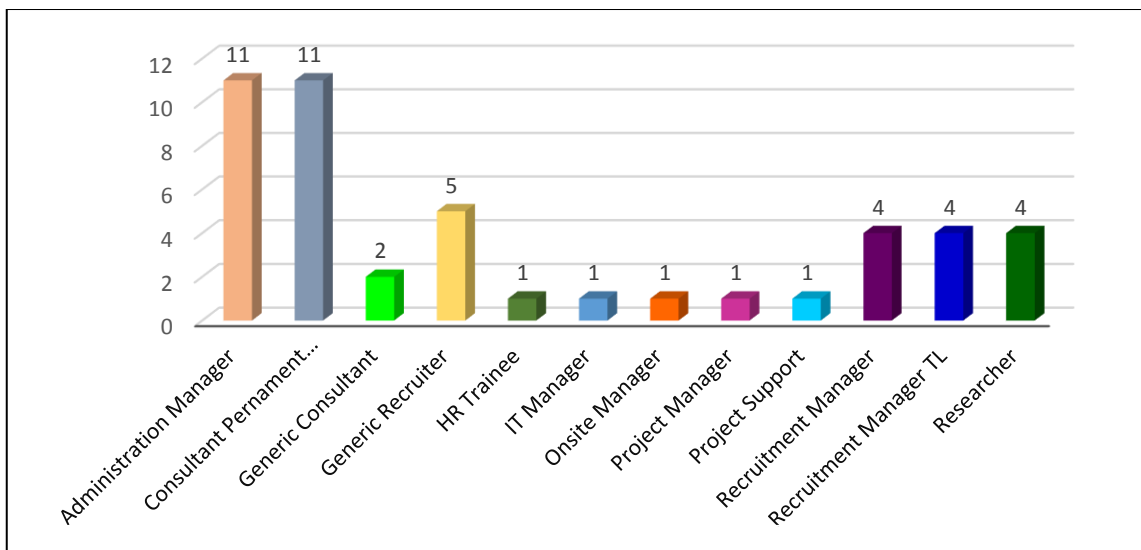
Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Rozbor výsledků dotazníkového průzkumu

Otázka 1: Na jaké pracovní pozici pracujete?

Touto otázkou jsem zjišťovala pracovní pozice všech zúčastněných respondentů. Pracovní pozice zúčastněných zaměstnanců jsou různorodé. Tím, že je Adecco mezinárodní společností, používají se pro popis anglický názvy pozic.

Obrázek 4: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Dotazník vyplnilo 11 zaměstnanců pracujících na pozici Administration Manager a Consultant Permanent Placement. Dále se dotazníkového šetření účastnili 2 Generic Consultant, 5 Generic Consultantů, HR Trainee, IT Manager, Onsite Manager, Project Manager, Project Support, 4 Recruitment Managerů, 4 Recruitment Managerů Team Leaderů a 4 Researcherové.

Otázka 2: Jak dlouho pracujete ve společnosti Adecco?

Ve druhé otázce zjišťuji, jak dlouho dotázaní pracují ve společnosti Adecco, spol. s r. o.

Tabulka 5: Délka trvání PP

Délka trvání PP	Počet	%
méně než 1 rok	20	43,48 %
1–5 let	21	45,65 %
6–10 let	5	10,87 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Dle tabulky největší část dotazovaných zaměstnanců pracuje ve společnosti Adecco, spol. s r. o. v rozmezí 1–5 let, a to 45,65 %. 43,48 % zde pracuje méně než 1 rok a pouze 10,87 % zde pracuje více než 6 let.

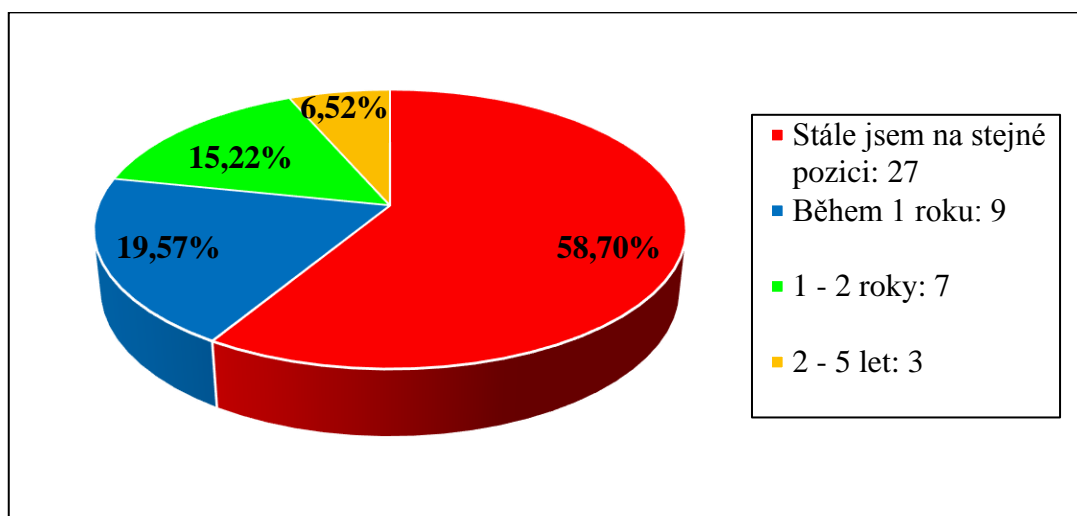
Otázka 3: Po jaké době jste byl/a povýšena?

Tabulka 6: Po jaké době byl zaměstnanec povýšen

Odpověď	Počet	%
Stále jsem na stejné pozici	27	58,70 %
Během 1 roku	9	19,57 %
1 - 2 roky	7	15,22 %
2 - 5 let	3	6,52 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 5: Po jaké době byl zaměstnanec povýšen



Zdroj: Vlastní zpracování

Díky třetí otázce jsme zjistili, po jaké době byli dotázaní zaměstnanci povýšeni. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku a v tabulce výše.

Výsledky:

Jak je patrné, více než 50 % zaměstnanců stále setrvává pozici, na kterou nastoupili. Celkem 9 zaměstnanců, tj. 19,57 %, bylo povýšeno během 1 roku. Během 1 až 2 let svého působení ve společnosti Adecco spol. s r. o. bylo povýšeno 7 zaměstnanců.

Otázka 4: Na základě čeho jste byl/a povýšena?

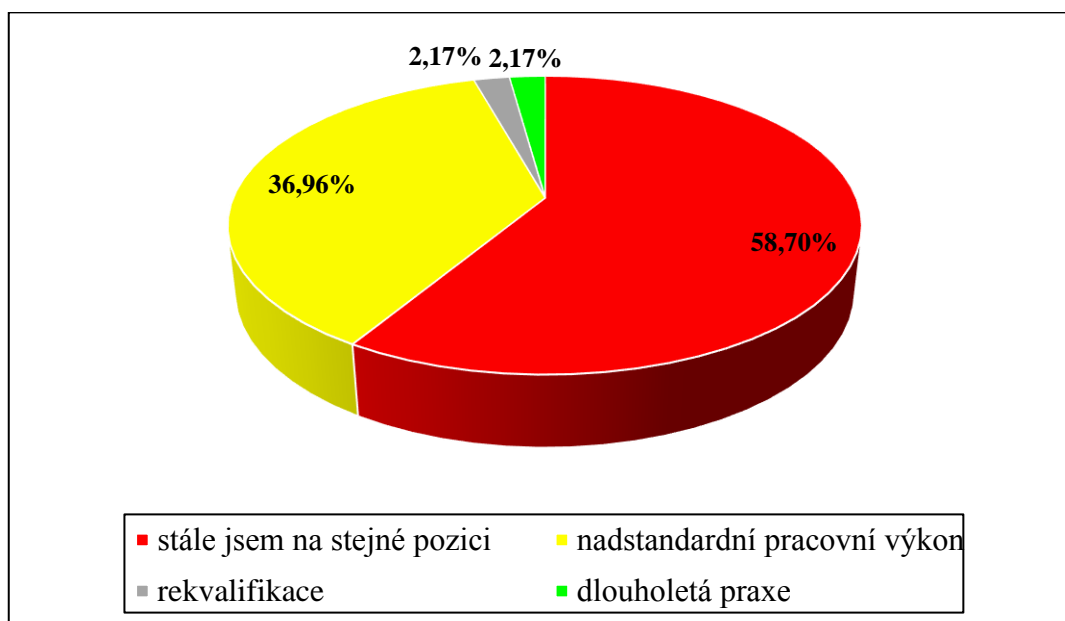
Cílem čtvrté otázky bylo zjištění na základě, čeho byli dotazovaní zaměstnanci povýšeni – viz. tabulka č. 7 a obrázek č. 6.

Tabulka 7: Důvody povýšení

Odpověď	Počet	%
stále jsem na stejné pozici	27	58,70 %
nadstandardní pracovní výkon	17	36,96 %
rekvalifikace	1	2,17 %
dlouholetá praxe	1	2,17 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 6: Důvody povýšení



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Dle obrázku je patrné, že 27 zaměstnanců (58,70 %) je stále na stejné pracovní pozici. Zaměstnanci, kteří byli povýšení (36,96 %, tedy 17 respondentů), uvedli, že k tomuto povýšení došlo díky jejich nadstandardnímu pracovnímu výkonu. Zbývající dotazovaní byli povýšení na základě rekvalifikace a dlouholeté praxe (4,34 %).

Otázka 5: Dostáváte od společnosti dostatek podnětů pro Vaše vzdělávání (interní/externí)?

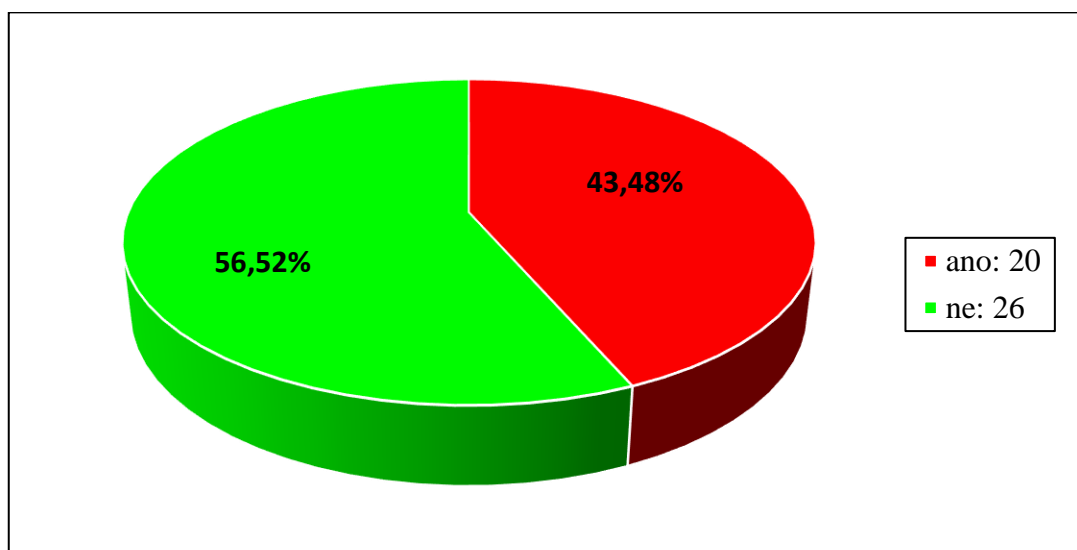
Pátá otázka měla za úkol zjistit, zda dostávají zaměstnanci společnosti Adecco spol. s r. o. dostatek podnětů pro vzdělávání.

Tabulka 8: Vnímání podnětů ze strany společnosti pro vzdělávání

Odpověď	Počet	%
ano	20	43,48 %
ne	26	56,52 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 7: Vnímání podnětů ze strany společnosti pro vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Dle výsledků dotazování, 20 zaměstnanců uvedlo (tj. 43,48 %), že získávají dostatek podnětů pro jejich vzdělávání. Zbýlých 26 zaměstnanců (tj. 56,52 %) bohužel nepocítuje příliš podnětů pro další vzdělávání ze strany zaměstnavatele či nadřízených.

Otázka 6: Jak jste spokojen/a se vzděláváním ve společnosti?

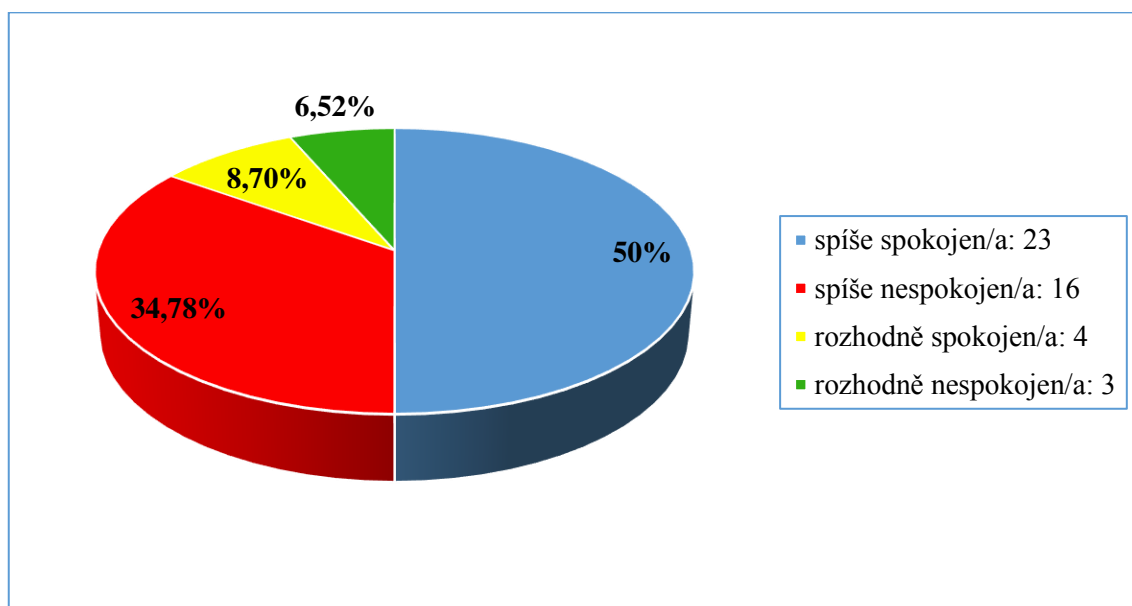
Šestá otázka je zaměřena na spokojenost zaměstnanců se vzděláváním ve společnosti Adecco, spol. s r. o.

Tabulka 9: Spokojenost se vzděláváním

Odpověď	Počet	%
spíše spokojen/a	23	50 %
spíše nespokojen/a	16	34,78 %
rozhodně spokojen/a	4	8,70 %
rozhodně nespokojen/a	3	6,52 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 8: Spokojenost se vzděláváním



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z celkového počtu respondentů uvedlo 58,7 % zaměstnanců, že je se vzděláváním ve společnosti rozhodně a spíše spokojeno. Zbýlých 41,3 % je rozhodně nebo spíše nespokojeno se vzděláváním.

Je zjevné, že více jak polovina respondentů, je se vzdělávacím systéme ve společnosti Adecco spol. s r. o. spokojeno. Průzkum ale také poukázal na skutečnost, že více jak 2/5 zaměstnanců se vzděláváním rozhodně a spíše spokojeno není. Následující otázka má poskytnou detailnější rozbor důvodů jejich nespokojenosti.

Otázka 7: V případě, že jste se vzděláváním v podniku nespokojen/a, uveďte, prosím, nedostatky, které byste do budoucna chtěl/a zlepšit.

Výsledky:

Forma zodpovězení této otázky byla provedena volnou formou za účelem získání co největšího množství a variací odpovědí bez případného „škatulkování“.

Převážně zaměstnanci uváděli, že by uvítali změnu ve struktuře zaškolování. Rádi by měli školení rozdělená pro nováčky a pro služebně starší zaměstnance, kdy nováčci by procházeli důkladnějším zaškolením, bylo jim podáno dostatečné množství informací a pracovních postupů, které by jim usnadnili práci v začátcích pracovního poměru. Školení pro služebně starší pozice by se mělo zaměřovat více na legislativní změny, například v zákoníku práce, v zákoně o účetnictví, v mzdové problematice a jiné a dalšímu prohloubení stávajících znalostí a dovedností.

Další zaměstnanci uvedli, že by se rádi zúčastnili externích školení v rámci recruitmentu (nábor lidí). Stávající forma řádného vstupního zaškolení v rámci vyhledávání kandidátů je podle nich nedostačující. Uvítali by více informací o tom, jaké mají používat zdroje a jak efektivně využít vyhledávání na sociálních sítích.

Někteří respondenti si „stěžovali“ na nepravdivost školení, nejednoznačnost výkladu školitele, a to především v oblasti právní a účetní.

Do budoucna by zaměstnanci uvítali zvýšení příspěvků na jazykové kurzy, které se jim zdají být nedostačující.

Otázka 8: V případě, že jste se vzděláváním v podniku spokojen/a, uveďte, prosím, co se Vám na vzdělávacím systému líbí nejvíce.

Výsledky:

Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni s tím, že se vzdělávací systém vytváří podle podnětů od zaměstnanců a podle toho se sestavují vzdělávací akce. Pokud je zajímavá nějaká oblast v rámci vzdělávání, většinou jim vyjde společnost vstříc, na toto téma připraví vzdělávací program. Část respondentů uvedla, že se jim líbí provedení, četnost a různorodost školení, záleží na pracovním zařazení zaměstnance. V neposlední řadě zaměstnanci také kladně zhodnotili možnost absolvování jazykových kurzů.

Otázka 9: Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval/a během posledního roku?

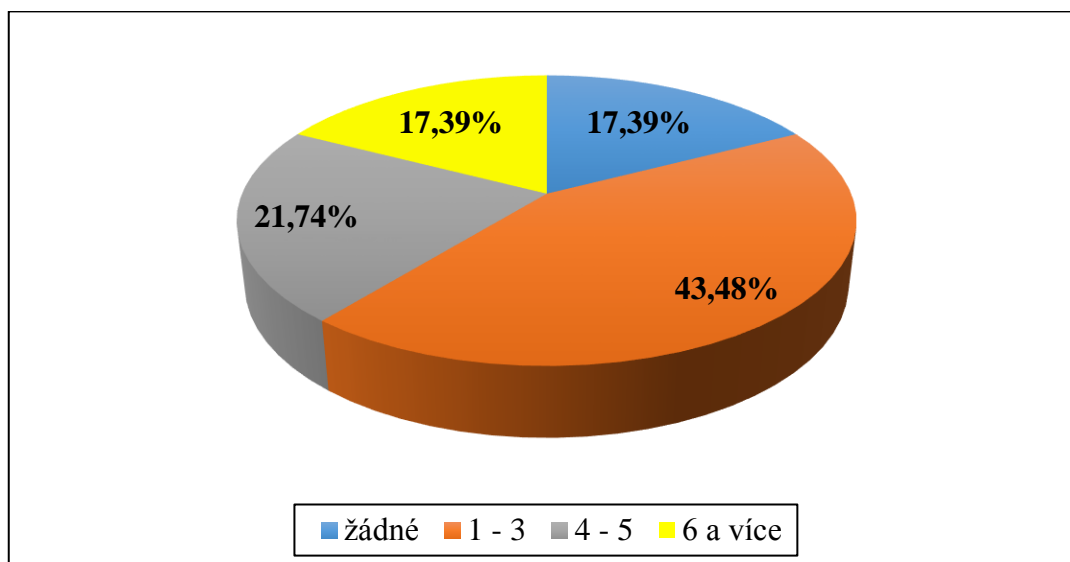
V deváté otázce je shrnut počet absolvovaných vzdělávacích aktivit, kterých se zaměstnanci zúčastnili během posledního roku, tedy r. 2017

Tabulka 10: Počet absolvovaných aktivit

Odpověď	Počet	%
žádné	8	17,39 %
1 - 3	20	43,48 %
4 - 5	10	21,74 %
6 a více	8	17,39 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 9: Počet absolvovaných aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Necelá 1/5 zaměstnanců (tj. 17,39 %) uvedla, že se v průběhu posledního roku nezúčastnila žádné vzdělávací aktivity, 20 zaměstnanců (tj. 43,48 %) se zúčastnilo 1–3 vzdělávacích aktivit, 10 zaměstnanců (tj. 21,74 %) navštívilo 4–5 vzdělávacích aktivit a 8 zaměstnanců (tj. 17,39 %) se zúčastnilo 6-ti a více vzdělávacích aktivit.

Předpokládám, že nejvíce vzdělávacích aktivit navštívili nováčci, u kterých je kladen důraz na prvotní proškolení, aby mohli správně a efektivně vykonávat svoji náplň práce. Pro služebně starší zaměstnance se již tolik vzdělávacích aktivit nekoná.

Otázka 10: Uplatňujete ve své náplni práce znalosti získané firemním vzděláním?*Tabulka 11: Uplatnění získaných znalostí v náplni práce*

Odpověď	Počet	%
rozhodně ano	14	30,43 %
spíše ano	22	47,83 %
rozhodně ne	4	8,70 %
spíše ne	6	13,04 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

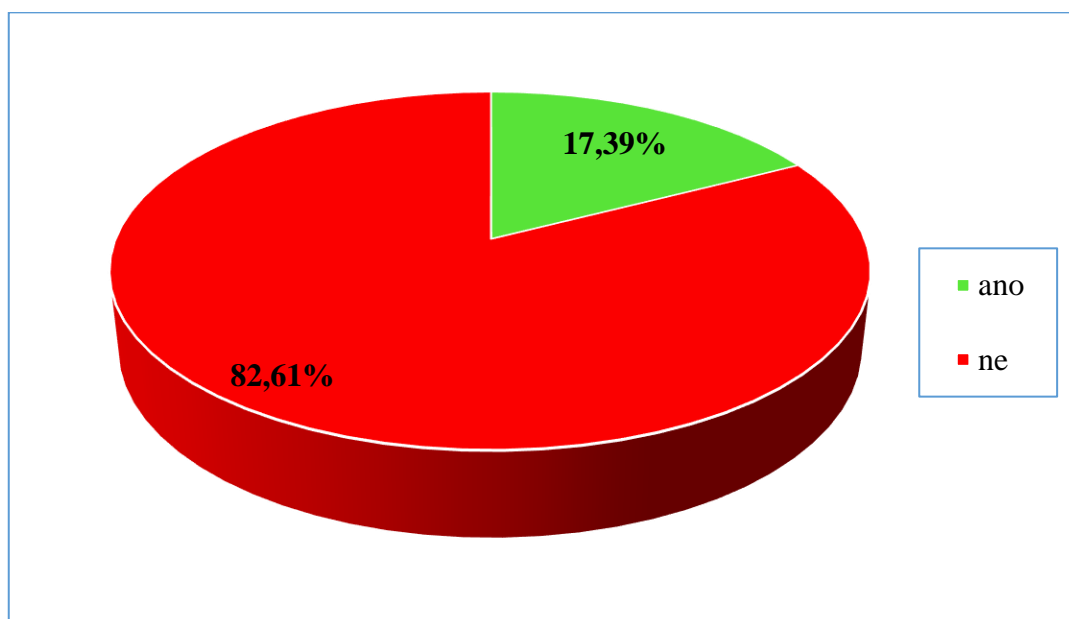
Na desátou otázku odpovědělo 14 dotázaných (tj. 30,43 %), že získané znalosti rozhodně využijí ve své náplni práce. 22 (tj. 47,83 %) odpovědělo, že z velké většiny využijí získané znalosti, 6 (tj. 13,04 %) spíše nevyužije získané znalosti a 4 (tj. 8,70 %) rozhodně znalosti nevyužije.

Otázka 11: Zúčastnil/jste se v minulosti nějaké doplňující vzdělávací aktivity, která není pro Vaší pracovní pozici povinná?*Tabulka 12: Účast na doplňující vzdělávací aktivitě*

Odpověď	Počet	%
ano	8	17,39 %
ne	38	82,61 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 10: Účast na doplňující vzdělávací aktivitě



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Z otázky jedenáct vyplývá, že 38 respondentů (tj. 82,61 %) se neúčastnilo žádné doplňující vzdělávací aktivity, která není pro jejich pracovní pozici povinná a 8 respondentů (tj. 17,39 %) se alespoň jednou zúčastnilo nepovinné doplňující vzdělávací aktivity – viz tabulka č. 12 a obrázek č. 10.

Doplňující otázka: Pokud ano, jaké?

Výsledky:

Velká část respondentů, tedy necelých 83 %, uvedla, že se nad rámec firemních vzdělávacích aktivit účastnila externích školení ohledně novel v Zákoníku práce, Mzdové legislativy a Všeobecného školení pro mzdové účetnictví. Mezi další externí vzdělávací aktivity, které dotázaní absolvovali, zařadili: Základní školení pro programy, Práce s excelelem, Zadávání inzerce a Práce s portálem LinkedIn formou e-learningu a v neposlední řadě Kurz asertivity.

Otázka 12: V případě, že jste se někdy v minulosti zúčastnil/a doplňující vzdělávací aktivity, co Vás k dalšímu rozvoji a vzdělávání motivuje? (možnost vybrat více odpovědí) viz. otázka č. 9

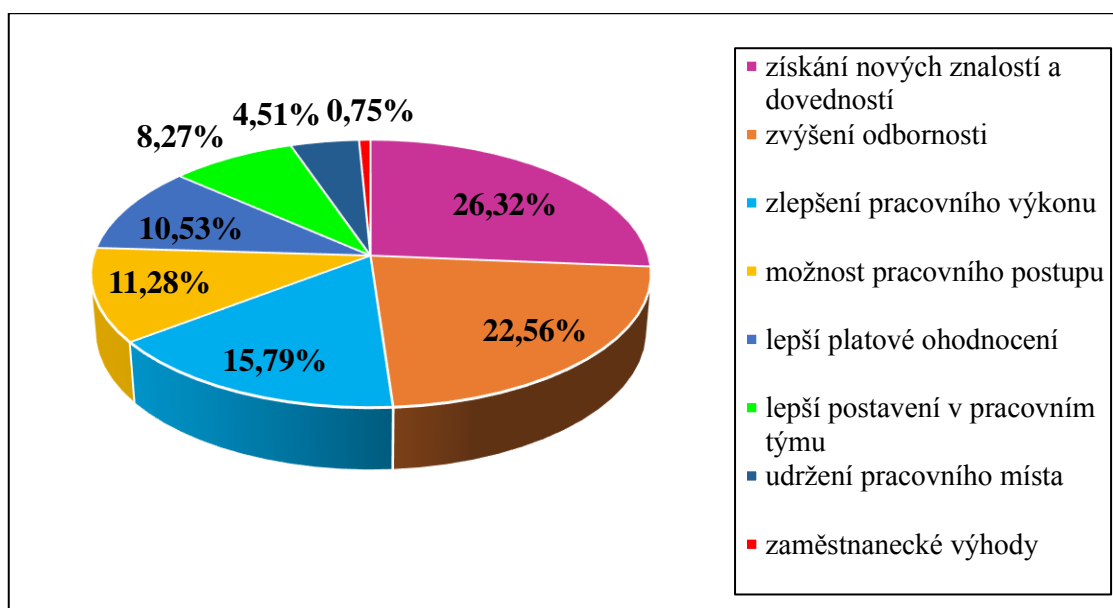
Ve dvanácté otázce měli respondenti zodpovědět, co je motivuje k dalšímu rozvoji a vzdělávání, když se dobrovolně rozhodnou absolvovat doplňující vzdělávací aktivity. V této otázce měli možnost zvolit více odpovědí. Výsledky jsou napsány v tabulce č. 13 a zobrazeny na obrázku 11.

Tabulka 13: Motivace pro rozvoj a vzdělávání

Odpověď	Počet	%
získání nových znalostí a dovedností	35	26,32 %
zvýšení odbornosti	30	22,56 %
zlepšení pracovního výkonu	21	15,79 %
možnost pracovního postupu	15	11,28 %
lepší platové ohodnocení	14	10,53 %
lepší postavení v pracovním týmu	11	8,27 %
udržení pracovního místa	6	4,51 %
zaměstnanecké výhody	1	0,75 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 11: Motivace pro rozvoj a vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Nejvíce respondentů uvedlo, že doplňujících vzdělávacích aktivit se zúčastňují kvůli získání nových znalostí a dovedností, zvýšení odbornosti s cílem zlepšit a zefektivnit svůj pracovní výkon, který poté může ovlivnit jejich možnost pracovního postupu. Čtrnáctkrát se zde objevila možnost lepšího platového ohodnocení, jedenáctkrát lepší postavení v pracovním týmu. Šest zaměstnanců uvedlo, že absolvují doplňující vzdělávací aktivity jen proto, aby si udrželi stávající pracovní místo a jeden zaměstnanec navíc uvedl, že jsou pro něj přínosem zaměstnanecké výhody. Vzhledem k tomu, že vyplňování dotazníku bylo anonymní, nepodařilo se zjistit, o jakou zaměstnaneckou výhodu se v případě odpovědi respondenta jedná.

Otázka 13: Potřebujete pro Vaší pracovní pozici jazykové znalosti?

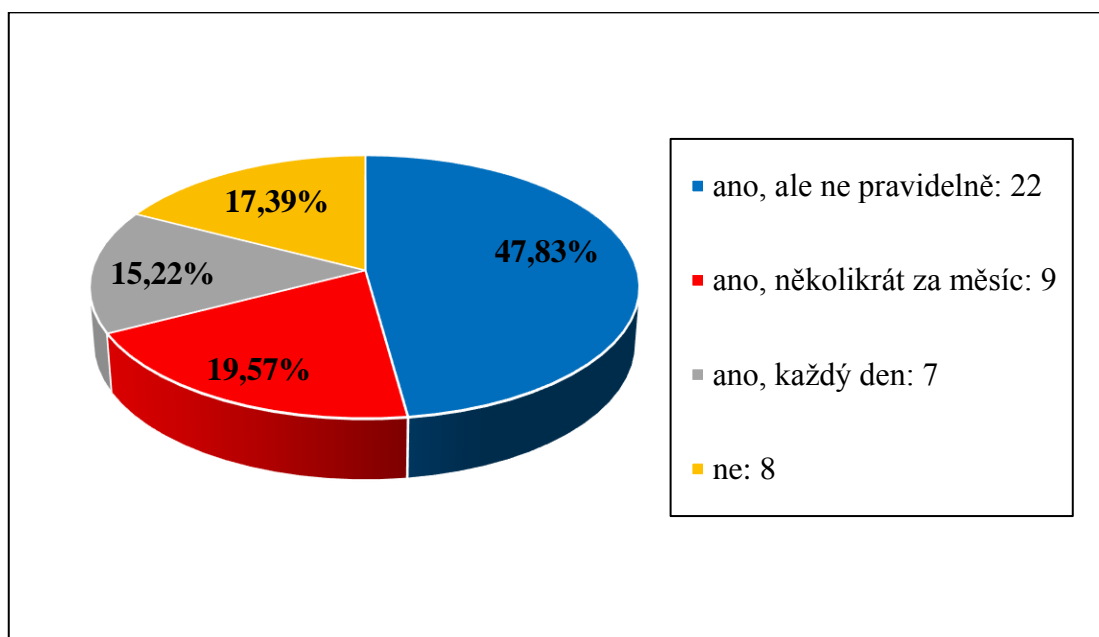
Úkolem této otázky bylo zjištění potřeby jazykových znalostí a schopností, které zaměstnanci využívají/ nevyžívají při vykonávání své pracovní pozice. Potřeba jazykových znalostí je uvedeno v tabulce 14 a zobrazena na obrázku 12.

Tabulka 14: Potřeba jazykových znalostí

Odpověď	Počet	%
ano, ale ne pravidelně	22	47,83 %
ano, několikrát za měsíc	9	19,57 %
ano, každý den	7	15,22 %
ne	8	17,39 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 12: Potřeba jazykových znalostí



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Cizí jazyk při svém výkonu práce používá 47,83 % nepravidelně a 19,57 % několikrát za měsíc. Každý den využívá cizí jazyk pouze 15,22 % dotázaných respondentů a 17,39 % respondentů cizí jazyk ve své náplni práce vůbec nevyužije.

Jak je z grafu patrné, necelých 35 % respondentů odpovědělo, že při výkonu svého zaměstnání používá pravidelněji cizí jazyk. Necelá polovina odpověděla, že cizí jazyk využívají velmi nepravidelně, zbývající respondenti cizí jazyk při výkonu svého zaměstnání vůbec nevyužívají.

Otázka 14: Nabízí Vám společnost možnost jazykových kurzů?

Tabulka 15: Možnost využívání jazykových kurzů

Odpověď	Počet	%
ano	45	97,83 %
ne	1	2,17 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Na otázku, zda společnost zaměstnancům nabízí jazykové kurzy, odpovědělo 45 respondentů, že jsou si vědomi, že společnost Adecco, spol. s r. o. poskytuje svým zaměstnancům možnost jazykových kurzů. Pouze 1 respondent odpověděl, že si není této možnosti vědom. Usuzuji, že tento zaměstnanec nejspíš nebyl dostatečně informován o benefitech, které Adecco, spol. s r. o. nabízí. HR oddělení společnosti by se tedy mělo zaměřit na důkladnější informovanost napříč společnostmi v rámci zaměstnaneckých benefitů a jejich struktury.

Doplňující otázka: Pokud ano, využíváte je?

Tabulka 16: Počet zaměstnanců využívající jazykové kurzy

Odpověď	Počet	%
ano	22	47,83 %
ne	24	52,17 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Celých 47,83 % respondentů uvedlo, že využívá jazykové kurzy a 52,17 % jazykové kurzy nevyužívá.

V současné době využívá jazykových kurzů přibližně 50 % dotázaných zaměstnanců. Proč zaměstnanci nevyužívají možnosti jazykových kurzů je vysvětleno v doplňující otázce.

Doplňující otázka: Pokud ne, proč je nevyužíváte?

Výsledky:

Někteří respondenti uvedli, že možnost jazykových kurzů nevyužívají, a to převážně z důvodu časové vytíženosti. Další se domnívají, že mají dostatečné jazykové schopnosti a není tedy třeba jazykových kurzů využívat. Objevilo se zde i pár respondentů, kteří neměli čas si kurz zařídit nebo nejsou dostatečně informovaní o tom, jak těchto kurzů využívat. Někteří by rádi kurzů využili, ale zatím jsou ve zkušební době, kdy dle

interní směrnice společnosti nemohou těchto benefitů využívat. Díky této otázce bylo také zjištěno, že by respondenti uvítali vyšší příspěvek na jazykové kurzy.

Otázka 15: Považujete vzdělávací programy ve společnosti za účelné?

Tato otázka se zabírala tím, jak zaměstnanci vnímají účelnost vzdělávacích programů, které společnost pořádá.

Tabulka 17: Vnímání účelnosti vzdělávacích programů

Odpověď	Počet	%
rozhodně ano	13	28,26 %
spíše ano	25	54,35 %
rozhodně ne	1	2,17 %
spíše ne	7	15,22 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Z patnácté otázky vyplývá, že 13 respondentů (tj. 28,26 %) a 25 respondentů (tj. 54,35 %) je rozhodně a spíše přesvědčeno, že jsou vzdělávací programy ve společnosti účelné. Zbývajících 7 (tj. 15,22 %) se nedomnívá, že by byly vzdělávací programy dostatečně účelné a 1 respondent (tj. 2,17 %) rozhodně nepovažuje vzdělávací programy za účelné.

Dle výše uvedené tabulky je více než 82 % respondentů přesvědčeno, že vzdělávací programy jsou pořádány vhodně vzhledem k jejich pracovnímu zařazení. Zbýlých necelých 18 % se domnívá, že vzdělávací programy nejsou uzpůsobeny jejich pracovnímu zařazení.

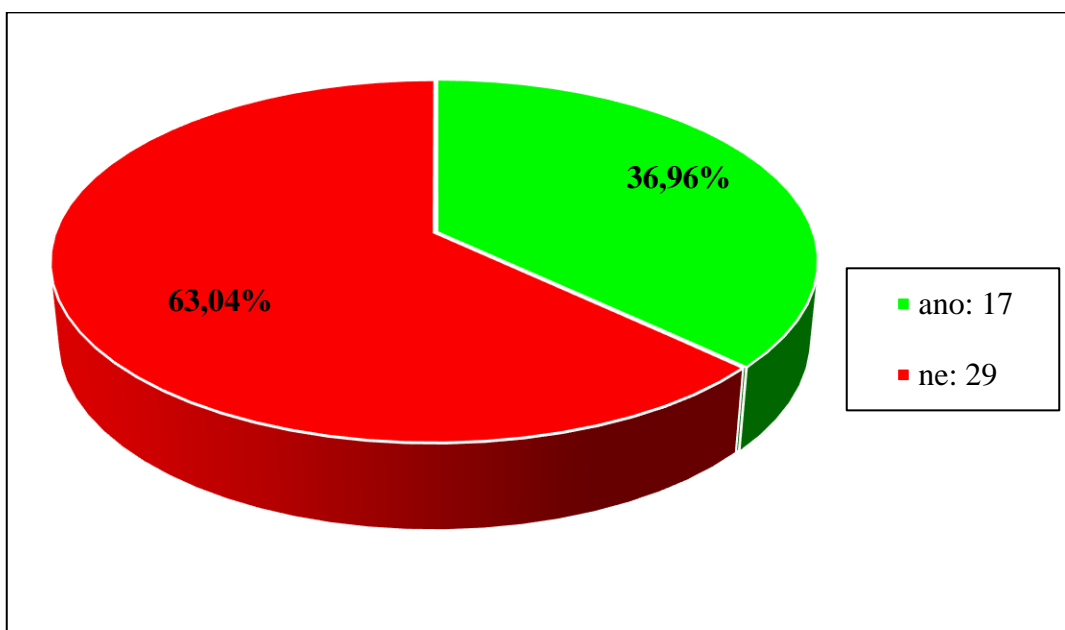
Otázka 16: Obdržíte vždy po absolvování vzdělávací aktivity zpětnou vazbu?

Tabulka 18: Zpětná vazba

Odpověď	Počet	%
ano	17	36,96 %
ne	29	63,04 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 13: Zpětná vazba



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Při zjišťování, zda zaměstnanci obdrží zpětnou vazbu po absolvování vzdělávací aktivity, odpovědělo 29 zaměstnanců, že zpětnou vazbu po absolvování neobdrží. 17 zaměstnanců uvedlo, že zpětnou vazbu obdrží. Na to, od koho obdrží zpětnou vazbu, měli odpovědět v následující otázce.

Doplňující otázka: Pokud ano, kdo Vám ji uděluje?

Výsledky:

Zaměstnanci, kteří obdrží zpětnou vazbu, se většinou shodli, že jim ji uděluje školitel vzdělávací akce nebo jejich přímý nadřízený. Několik respondentů dostává zpětnou vazbu ze školení od vedoucího útvaru, pod který pracovně spadají.

Otázka 17: Byl/a byste ochotný/á se finančně podílet na svém vzdělávání?

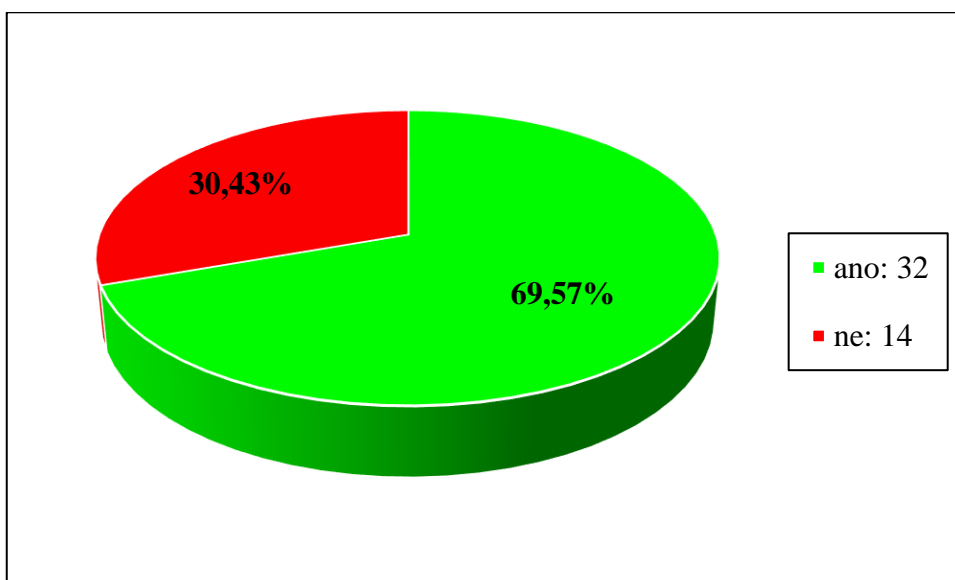
Smyslem této otázky bylo zjištění, nakolik jsou zaměstnanci společnosti ochotni podílet se finančně na svém vzdělávání.

Tabulka 19: Ochota se finančně podílet na vzdělávání

Odpověď	Počet	%
ano	32	69,57 %
ne	14	30,43 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 14: Ochota finančně se podílet na vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Necelých 70 % zaměstnanců společnosti Adecco spol. s r. o. je ochotno se na zvyšování své kvalifikace a znalostí finančně podílet samo. V jaké výši je uvedeno v následující otázce.

Otázka 18: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ano, do jaké finanční částky z celkové ceny byste byli ochotni přispět na konkrétní vzdělávací aktivitu?

Tabulka 20: Finanční spoluúčast

Odpověď	Počet	%
1 - 10 % z celkové částky	16	50 %
11 - 20 % z celkové částky	12	37,50 %
21 - 50 % z celkové částky	4	12,50 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Z 32 kladných odpovědí u otázky č. 17: „Byl/a byste ochotný/á se finančně podílet na svém vzdělávání?“, uvedlo 16 respondentů, že jejich příspěvek na další zvyšování kvalifikace a znalostí vzhledem k jejich pracovní pozici by ve výši 1–10 % z celkové částky kurzu/školení. Dalších 12 respondentů je ochotno přispět 11–20 % z celkové částky a zbývající 4 dokonce až 50 % z celkové částky.

Otázka 19: Jaká forma školení Vám nejvíce vyhovuje?

V další otázce jsem zjišťovala, jaká forma školení nejvíce vyhovuje zaměstnancům společnosti. Zaměstnanci měli možnost vybrat více odpovědí, které jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 21: Formy školení

Forma školení	Počet	%
workshop	31	25,62 %
přednáška	28	23,14 %
instruktáž při výkonu práce	26	21,49 %
seminář	21	17,36 %
e-learning	9	7,44 %
samostudium	6	4,96 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuze:

Za nejvhodnější formu školení většina respondentů považuje workshopy, kdy má školitel předem připravený program, ve kterém prostřednictvím různých technik účastníci prohlubují své zkušenosti a dovednosti využitelné v jejich praxi a mohou si je zároveň i sami vyzkoušet. Mezi další vhodné formy školení řadí přednášky, semináře a instruktáže při výkonu práce, kdy je u daného zaměstnance přítomen jeho „zkušenější kolega“, který vystupuje v roli „mentora“, dohlíží nad jeho pracovními postupy a radí mu, jak je zefektivnit. Jako neméně důležité označili školení formou e-learningu a samostudium.

Otázka 20: Které z následujících možností jsou podle Vás při realizaci vzdělávacích aktivit nedostačující? (možnost výběru více odpovědí)

V této otázce jsem zjistila, co považují zaměstnanci za nedostačující při realizaci vzdělávacích aktivit. Vybrat mohli jednu a více možností.

Tabulka 22: Nedostačující aktivity při realizaci školení

Odpověď	Počet	%
místo konání	17	18,09 %
délka vzdělávací akce	17	18,09 %
kvalita vzdělávací akce	14	14,89 %
téma vzdělávací akce	11	11,70 %
objem nových informací	9	9,57 %
výpočetní technika a jiné pomůcky	9	9,57 %
lektor	9	9,57 %
studijní materiály	8	8,51 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Za nedostačující považují zaměstnanci především místo konání a délku vzdělávací akce. Jako nedostačující také vnímá 14 respondentů (tj. 14,89 %) kvalitu a téma vzdělávací akce. Další z dotazovaných se shodlo, že nedostačující je hlavně objem nových informací, výpočetní technika ale i osoba samotného lektora. U každé odpovědi tuto možnost potvrdilo 9 respondentů (tj. 9,57 %). V neposlední řadě pak 8 respondentů (tj. 8,51 %) jako nedostačující označili i studijní materiály.

Doplňující otázka: Z jakého důvodu jsou pro Vás výše zaškrtnuté možnosti nedostačující?

Výsledky:

Jako největší problém zaměstnanci uvedli místo konání vzdělávací akce. Školení se pořádají většinou v zasedací místnosti na centrále společnosti v Praze a zaměstnancům se nelíbí, že stráví dlouhý čas na cestě. Díky zdlouhavé cestě se zaměstnanci nedokážou dostatečně dlouho soustředit na objem předávaných informací a jsou brzy unavení.

Zaměstnanci se také zmínili o obsahu školení. Zdá se jim, že obsah studijních materiálů je nekompletní, že lektor nemá jednotný názor v řešené problematice díky nedostatečným zkušenostem a tím pádem nedokáže smysluplně odpovědět přímo na dotazy. Školení je dle odpovědí některých občas velmi vyčerpávající, kdy je na školené zaměstnance vychrleno příliš informací v krátkém čase, které nedokáží zpracovat během jednoho dne školení.

Další uvedli, že téma vzdělávací akce by mělo být více individuálně zaměřené na potřeby určitých skupin zaměstnanců. Pro opakování znalostí by uvítali kratší bloky a více se zaměřili na změny v legislativě, na aktuální informace z odvětví nebo ze světa. Témata se opakují každý rok a na stejné vzdělávací akce se seskupují nováčci i služebně starší zaměstnanci, pro které jsou základní školení nezajímavá a neefektivní.

Jako problém byla označena také výpočetní technika, která občas nepracuje správně, a tedy není možné si získané znalosti zkusit v praxi ve firemním systému.

Otázka 21: Existují nějaké překážky, které Vám brání účastnit se školení nebo kurzů?

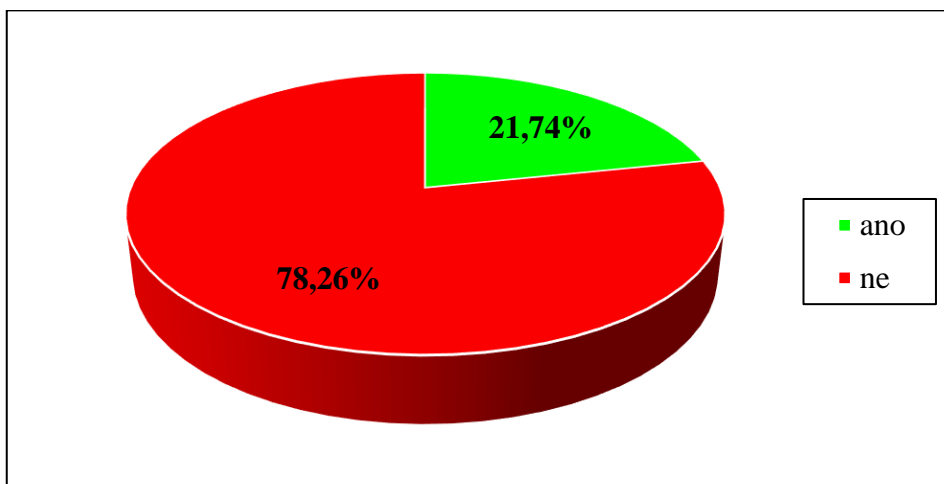
Ve svém průzkumu jsem se také zaměřila na to, zda zaměstnanci vnímají nějaké překážky, které by jim bránily účastnit se vzdělávacích aktivit.

Tabulka 23: Překážky v absolvování školení

Odpověď	Počet	%
ano	10	21,74 %
ne	36	78,26 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 15: Překážky v absolvování školení



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Více jak $\frac{3}{4}$ dotázaných (tj. 78,26 %) uvedlo, že neexistují překážky, které by jim bránily v jejich účasti školení nebo kurzů. Pouze 10 (tj. 21,74 %) jich uvedlo, že jisté překážky pociťují.

Doplňující otázka: Pokud ano, jaké?

Výsledky:

Jako hlavní důvod, proč respondenti vnímají překážky, které jim brání účastnit se firemního školení je fakt, že po absolvování takového školení jsou následně ve skluzu se svojí prací a následně práci musí dodělat na úkor svého osobního volna.

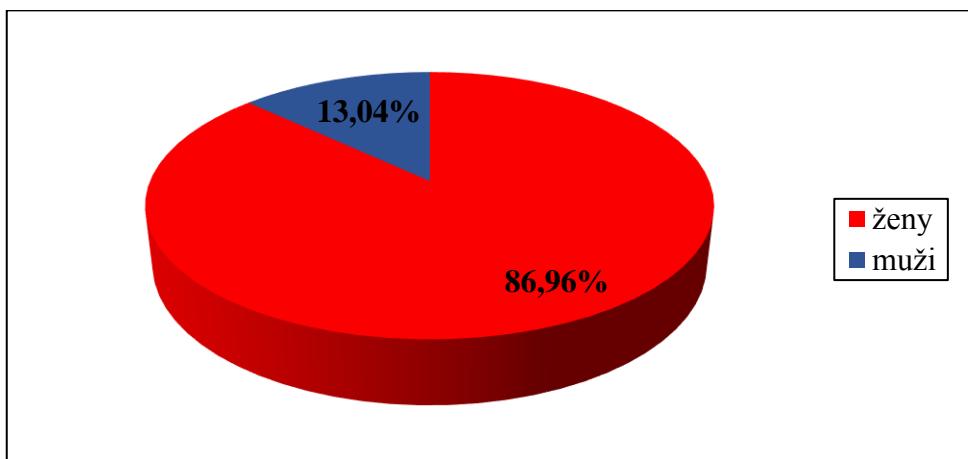
Otázka 22: Pohlaví

Tabulka 24: Pohlaví

Odpověď	Počet	%
ženy	40	86,96 %
muži	6	13,04 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 16: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Průzkumu ve společnosti Adecco spol. s r. o. se účastnilo 40 žen, které tvoří 86,96 % odpovědí a 6 mužů, kteří tvoří 13,04 %.

Otázka 23: Věk

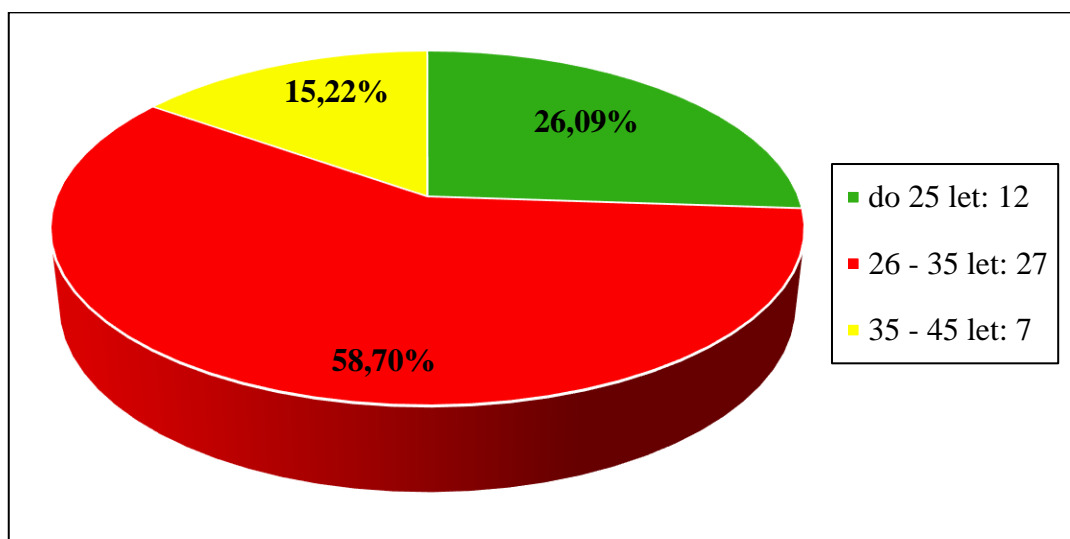
Tato otázka zařazuje respondenty do věkových kategorií, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku.

Tabulka 25: Věk respondentů

Odpověď	Počet	%
do 25 let	12	26,09 %
26 - 35 let	27	58,70 %
35 - 45 let	7	15,22 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 17: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Největší zastoupení zde mají respondenti ve věkovém rozmezí 26–35 let, a to 58 %. Další větší skupinou jsou respondenti ve věku do 25 let, kteří zastupují 26,09 % a v neposlední řadě jsou zastoupeni z 15,22 % respondenti ve věku 35–45 let.

Otázka 24: Nejvyšší dosažené vzdělání

Ve 24. otázce bylo posuzováno nejvyšší dosažené vzdělání dotázaných respondentů.

Tabulka 26: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet	%
Středoškolské vzdělání s výučním listem	2	4,35 %
Středoškolské vzdělání s maturitou	12	26,09 %
Vyšší odborné vzdělání	1	2,17 %
Bakalářské	14	30,43 %
Magisterské	17	36,96 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že magisterského vzdělání dosáhlo 17 respondentů (tj. 36,96 %). Bakalářského stupně vzdělání dosáhlo 14 respondentů (tj. 30,43 %). Ukončené středoškolské vzdělání s maturitou má 12 (tj. 26,09 %). Středoškolské vzdělání s výučním listem vlastní 2 zaměstnanci (tj. 4,35 %) a vyšší odborné vzdělání 1 zaměstnanec (tj. 2,17 %).

5 Diskuze

V předcházející kapitole byly vyhodnoceny jednotlivé otázky z dotazníku. Nyní bude uvedeno, co by se mělo dělat s jednotlivci ve směru jejich vzdělávání, jak by se měla společnost zaměřit na jejich odbornost a na osobní rozvoj.

Dle tvrzení Petra Douady (marketingový ředitel ve společnosti Adecco) a portálu LMC lze konstatovat, že průměrně jsou lidé ve firmě zaměstnaní 5 let. Důvodem je nedostatečně rychle rostoucí mzda oproti tržní mzdě. Další ohroženou skupinou jsou zaměstnanci pracující ve společnosti do 1 roku. Během 1. roku zaměstnaní je podstatné, aby byl zaměstnanec dostatečně proškolen a byl přijat již stávajícím kolektivem.

Důležitým faktorem pro udržení spokojenosti zaměstnance je nejen mzdové ohodnocení, ale především také možnost systematicky zaměstnance vzdělávat a zvyšovat tím jeho kvalifikaci v oboru. Díky pravidelnému a cílenému rozvoji v rámci vzdělávacího systému společnosti může zaměstnanec rozšiřovat své znalosti.

Cíleným vzdělávacím programem získá společnost nejen zaměstnance s potřebnými znalostmi, ale může tím i zlepšit celkový obraz společnosti. Vzdělávací program by měl fungovat jako ucelený systém zaměřený na individuální potřeby zaměstnance. Opomenout by společnost neměla ani zpětnou vazbu, která by měla poskytnout informace ze strany lektora ale taktéž zachytit i vyjádření ze strany zaměstnance.

Dle různých publikací je nejvhodnější metodou vzdělávání zaměstnanců, kteří se zabývají středním a vrcholovým managementem, forma off-the-job training (vzdělávání mimo organizaci). Tato metoda se používá ke vzdělávání odborníků či vedoucích pracovníků a dle jejich pracovního zařazení dochází k různým modifikacím v rámci jejich náplně práce.

Populárními jsou také externí vzdělávací akce, kdy zaměstnanec sám a dobrovolně dochází na různé rekvalifikační kurzy nebo kurzy zvyšující jeho odborné znalosti. V dnešní době je již běžné, že společnosti přispívají určitou peněžní částkou na tyto doplňkové vzdělávací akce.

Dalším z nejčastějších benefitů společností bývá zajištění nebo příspěvek na zvyšování jazykové schopnosti zaměstnanců. V současnosti vyžaduje většina zaměstnavatelů úroveň jazykových schopností alespoň na úrovni B1, tedy mírně pokročilý.

6 Závěr

Byl naplněn cíl bakalářské práce – specifikace požadavků na řízení lidských zdrojů v souvislosti se znalostní ekonomikou ve vybraném podniku, zaměření na jejich rozvoj a vzdělávání s navržením vhodných změn. Díky vyplněnému dotazníku jsem mohla charakterizovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Adecco spol. s r. o. a provést analýzu současného stavu vzdělávání.

Dle vyhodnocených otázek je možné usoudit, že většina dotázaných respondentů pracuje ve výše uvedené společnosti Adecco spol. s r.o. v délce do 5ti let. Tito respondenti ve většině případů zůstali po celou dobu pracovního poměru na stejné pozici. Pokud byl některý zaměstnanec povýšen, bylo tak především kvůli jejich nadstandardnímu pracovnímu výkonu nebo díky dlouholeté praxi.

Je zjevné, že více jak polovina (tj. 58,7 %) respondentů je se vzdělávacím systémem ve společnosti spokojena a má pocit, že dostává dostatek podnětů pro vzdělávání, a to díky pravidelnému pořádání vzdělávacích akcí. Z dotazovaných 78 % využije získané zkušenosti ve své náplni práce. Průzkum ale také poukázal na skutečnost, že více jak 40 % se vzděláváním rozhodně spokojeno není. Převážně zaměstnanci uváděli, že by uvítali změnu ve struktuře zaškolování a zajištění kvalifikovaných lektorů při školení na danou problematiku (podrobněji kapitola 4).

V poslední době došlo k organizačním změnám v rámci pořádání vzdělávacích akcí. Zaměstnanci uvítali, že vzdělávací systém se vytváří podle jejich podnětů. Pokud se zajímají o nějakou oblast v rámci vzdělávání, většinou jim společnost vyjde vstříc a na toto téma připraví vzdělávací akci.

Bylo by vhodné zaměřit se individuálně na potřeby určitých skupin zaměstnanců – rozdělit školení pro nováčky a služebně starší zaměstnance, kdy nováčci by procházeli důkladnějším zaškolením, bylo jim podáno dostatečné množství informací a pracovních postupů, které by jim usnadnili práci v začátcích pracovního poměru. Pro služebně starší by bylo lepší zařadit pro opakování znalostí kratší bloky a více se zaměřit na změny v legislativě, na aktuální informace z odvětví nebo ze světa a prohloubit tak jejich stávající znalosti a dovednosti.

Zpětnou vazbu po absolvování školení neobdrží něco málo přes 63 %, zbylých 37 % zpětnou vazbu získá od přímého nadřízeného, vedoucího útvaru nebo školitele. Je třeba

zajistit dostatečnou zpětnou vazbu od nadřízených nebo školitelů, aby byla zefektivněna činnost zaměstnance a zvýšila se tak produktivita práce.

Ve vícero publikací je uváděno, že pro zaměstnance řazené do středního a vrcholového managementu je nejvhodnější formou vzdělávání off-the-job training (vzdělávání mimo pracoviště). Toto potvrzují výsledky průzkumu, kdy většina respondentů považuje tuto metodu za nejschůdnější. Princip této metody spočívá v tom, že školitel má předem připravený program, ve kterém prostřednictvím různých technik účastníci prohlubují své zkušenosti a dovednosti využitelné v jejich praxi a mohou si je zároveň i sami vyzkoušet. Mezi další vhodné formy řadí přednášky a semináře a z metody on-the-job trainingu instruktáže při výkonu práce, kdy je u daného zaměstnance přítomen jeho „zkušenější kolega“, který vystupuje v roli „mentora“, dohlíží nad jeho pracovními postupy a radí mu, jak je zefektivnit. Jako neméně důležité označili školení formou e-learningu a samostudium.

Cizí jazyk využívají zaměstnanci velmi zřídka, jen necelých 35 % ho používá pravidelněji. Jeden respondent z 46 dotázaných odpověděl, že si není vědom možnosti jazykových kurzů. Lze se domnívat, že tento zaměstnanec nejspíš nebyl dostatečně informován o benefitech, které Adecco nabízí. HR oddělení společnosti by se tedy mělo zaměřit na důkladnější informovanost napříč společností o struktuře zaměstnaneckých benefitů. Kurzů využívá přibližně 50 % respondentů. Ti, co je nevyužívají, je většinou nevyužívají proto, že jsou dost časově vytížení, zlepšit jazyk nepotřebují, nebo nejsou dostatečně informovaní o tom, jak si na HR zažádat o možnost využívání jazykových kurzů. Dle výsledků lze usuzovat, že pokud by byl příspěvek na jazykové kurzy vyšší, určitě by jej využívalo více zaměstnanců než doposud.

Ve výsledku je necelých 70 % zaměstnanců ochotno podílet se na svém vzdělání. V jak velké výši je podrobně popsáno ve 4. kapitole.

Doplňujících vzdělávacích aktivit se alespoň jednou zúčastnilo jen 17 % z dotázaných. Jednalo se především o externí školení ohledně novel v zákoníku práce, mzdové legislativy, všeobecného školení pro mzdové účetnictví. Dále bylo uvedeno základní školení pro programování, práce s excelem, zadávání inzerce práce s portálem LinkedIn formou e-learningu a kurz asertivity.

Respondenti uvedli, že doplňujících vzdělávacích aktivit se zúčastňují kvůli získání nových znalostí a dovedností, zvýšení odbornosti s cílem zlepšit a zefektivnit svůj

pracovní výkon, který poté může ovlivnit jejich možnost pracovního postupu. Dále se zde objevila možnost lepšího platového ohodnocení a lepšího postavení v pracovním týmu. Necelých 5 % zaměstnanců uvedlo, že absolvují doplňující vzdělávací aktivity jen proto, aby si udrželi stávající pracovní místo. Pro jednoho zaměstnance jsou doplňující vzdělávací aktivity vnímány jako zaměstnanecká výhoda. Vzhledem k tomu, že vyplňování dotazníku bylo anonymní, nepodařilo se zjistit, o jakou zaměstnaneckou výhodu se v případě odpovědi respondenta jedná.

Více jak $\frac{3}{4}$ respondentů uvedlo, že pocítují překážky, které jim brání účastnit se školení nebo kurzů. Hlavním důvodem je fakt, že jsou po absolvování takového školení se svojí prací ve skluzu a musí ji pak dodělat na úkor svého osobního volna. Jako další největší problém zaměstnanci uvedli místo konání vzdělávací akce.

Návrhy:

- zaměřit se individuálně na potřeby určitých skupin zaměstnanců,
- zajistit dostatečnou zpětnou vazbu od nadřízených či školitelů po absolvování vzdělávací akce,
- zajistit pravidelnost vzdělávacích akcí,
- zvýšit příspěvek na doplňkové vzdělávací akce – např. na jazykové kurzy,
- zajistit vyšší informovanost zaměstnanců ohledně využívání zaměstnaneckých benefitů,
- zajistit adekvátní dočasnou náhradu za zaměstnance, který se účastní vzdělávací akce,
- využít možnosti Skype školení – úspora času zaměstnanců.

Ve vztahu ke znalostní ekonomice byl cíl práce splněn posouzením žádoucích kulturních dimenzí a současného stavu ve společnosti. Kulturní dimenze mocenského odstupu je ve společnosti na úrovni malého mocenského odstupu. Společnost si uvědomuje důležitost rychlosti komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Díky soudržnosti se mohou zaměstnanci rozvíjet ve smyslu vlastní seberealizace a tím přispět i k rozvoji podniku díky prospěšným inovativním přístupům.

Další žádoucí kulturní dimenzí vzhledem ke znalostní ekonomice je kolektivismus. Jedná se o to, aby byl jedinec podporován a motivován tak, abych své individuální schopnosti dokázal dát ve prospěch skupiny. Synergického efektu je dosaženo právě tehdy, kdy je jedinci umožněna práce v týmu. Jedinci tak mohou společně dosáhnout rozvoje společnosti i lidského potenciálu.

Feminita je potřebná kulturní dimenze vůči znalostní ekonomice. Souvisí s péčí o vzájemné mezilidské vztahy. Předpokladem pro sebepoznávání a seberozvoj je otevřenost a důvěra, díky čemuž je zabezpečena kontinuita a přenos znalostí a tím se i zlepšuje výkonnost organizace.

Také díky nízké obavě z nejistoty a ochoty k akceptování změn a rizika je možné se snadněji vyrovnat s rychlými a diskontinuitními proměnami společnosti a zároveň podpořit inovativní přístupy a procesy.

Dlouhodobá orientace je kulturní dimenzí podnikové kultury, kdy jsou uskutečněny principy trvalé udržitelnosti, tzn. podnik je schopen nahradit okamžitý maximální zisk za zisk dlouhodobý, a souvisí s cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání založených na investicích, které mimoto usilují o rozvoj lidského kapitálu a jeho potenciálu.

7 Summary

This thesis is focused on Human Resource Management, education and development of employees in the company. The goal of the bachelor thesis is specification of requirements for Human Resources Management in connection with the knowledge economy in the chosen company, with particular focus on their development and education. In the practical part, the questionnaire survey ascertains the employees attitudes towards education in the company and how education influences their personal development. The next step was to find out what form of education employees prefer, whether form of on-the-job training or off-the-job training. At the end of the thesis, the results are compared to the knowledge economy, including suggestions of appropriate changes.

Key words: human resources management, knowledge economy, development of employees, employee training, on-the-job training, off-the-job training

8 Přehled literatury

- Amos, T., Pearse, N., Ristow, A., & Ristow, L. (2008). *Human resource management*. Cape Town: Juta.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., & Nový, I. a kol. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum.
- Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada.
- Dvořáková, Z. a kol. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
- Gibson, R. (Ed.). (2007). *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press.
- Holátová, D., & Doležalová, V. a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- Krninská, R. (2014). *Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu*. In: *Konference RELIK – Vzájemné vazby a souvislosti*. Praha: VŠE.

Krninská, R., & Duspivová, M. (2013). Corporate Culture in Management of Small and Medium-sized Enterprises. Zagreb: Innovation Institute, Konference Global Business Conference, Opatija.

Krninská, R. (2002). Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Mládková, L. (2005). Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit. Praha: C.H. Beck.

Mužik, J. (1999). Profesionální vzdělávání dospělých. Praha: Codex Bohemia.

Pavlica, K. a kol. (2000). Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Praha: EKOPRESS.

Plamínek, J. (2008). Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada.

Šrédli, K. (2010). Znalostní ekonomika a vzdělávání. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

Tichá, I. (2005). Učí se organizace. Praha: Alfa Publishing.

Truneček, J. (2004). Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing.

Walker, A. J. a kol. (2003). Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada.

Internetové zdroje:

Our company: History [Online]. (2018). Retrieved April 06, 2018, from <https://www.adecgroup.com/our-company/history/>

9 Seznam tabulek, obrázků a použitých zkratk

Tabulky:

Tabulka 1: Přehled jednotlivých indexů protikladných kulturních dimenzí.....	11
Tabulka 2: Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením	16
Tabulka 3: Výběr metod vzdělávání.....	25
Tabulka 4: Rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním	28
Tabulka 5: Délka trvání PP.....	39
Tabulka 6: Po jaké době byl zaměstnanec povýšen.....	39
Tabulka 7: Důvody povýšení.....	40
Tabulka 8: Vnímání podnětů ze strany společnosti pro vzdělávání	41
Tabulka 9: Spokojenost se vzděláváním.....	42
Tabulka 10: Počet absolvovaných aktivit	45
Tabulka 11: Uplatnění získaných znalostí v náplni práce	46
Tabulka 12: Účast na doplňující vzdělávací aktivitě	46
Tabulka 13: Motivace pro rozvoj a vzdělávání	48
Tabulka 14: Potřeba jazykových znalostí	49
Tabulka 15: Možnost využívání jazykových kurzů.....	50
Tabulka 16: Počet zaměstnanců využívající jazykové kurzy	51
Tabulka 17: Vnímání účelnosti vzdělávacích programů	52
Tabulka 18: Zpětná vazba.....	52
Tabulka 19: Ochota se finančně podílet na vzdělávání	54
Tabulka 20: Finanční spoluúčast	55
Tabulka 21: Formy školení	55
Tabulka 22: Nedostačující aktivity při realizaci školení	56

Tabulka 23: Překážky v absolvování školení	57
Tabulka 24: Pohlaví	58
Tabulka 25: Věk respondentů	59
Tabulka 26: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	60

Obrázky:

Obrázek 1: Jednotlivé úrovně, na nichž je věnována pozornost znalostem.....	9
Obrázek 2: Proces motivace	31
Obrázek 3: Organizační struktura	37
Obrázek 4: Pracovní pozice respondentů.....	38
Obrázek 5: Po jaké době byl zaměstnanec povýšen	40
Obrázek 6: Důvody povýšení	41
Obrázek 7: Vnímání podnětů ze strany společnosti pro vzdělávání.....	42
Obrázek 8: Spokojenost se vzděláváním	43
Obrázek 9: Počet absolvovaných aktivit.....	45
Obrázek 10: Účast na doplňující vzdělávací aktivitě.....	47
Obrázek 11: Motivace pro rozvoj a vzdělávání	48
Obrázek 12: Potřeba jazykových znalostí.....	50
Obrázek 13: Zpětná vazba	53
Obrázek 14: Ochota finančně se podílet na vzdělávání	54
Obrázek 15: Překážky v absolvování školení	58
Obrázek 16: Pohlaví.....	59
Obrázek 17: Věk respondentů.....	60

Použité zkratky:

ČR – Česká republika

HR – lidské zdroje

např. – například

PP – pracovní poměr

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

10 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník – rozvoj a vzdělávání zaměstnanců společnosti Adecco spol. s r.o.

Příloha 1: Dotazník

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Kovářová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Adecco s r.o. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a dobrovolný.

Moc Vám děkuji za spolupráci,

Michaela Kovářová

Dotazník – rozvoj a vzdělávání zaměstnanců společnosti Adecco spol. s r.o.

1. Na jaké pracovní pozici pracujete?

.....

2. Jak dlouho pracujete ve společnosti Adecco?

- Méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 let a více

3. Po jaké době jste byl/a povýšena?

- Během 1 roku
- 1 – 2 roky
- 2 – 5 let
- 5 a více let
- Stále jsem na stejné pozici

4. Na základě čeho jste byl/a povýšena?

- Rekvalifikace
- Nadstandardní pracovní výkon
- Dlouholetá praxe
- Jiné:

5. Dostáváte od společnosti dostatek podnětů pro Vaše vzdělávání (interní/externí)?

Ano

Ne

6. Jak jste spokojen/a se vzděláváním ve společnosti?

Rozhodně spokojen/a

Spíše spokojen/a

Spíše nespokojen/a

Rozhodně nespokojen/a

7. V případě, že jste se vzděláváním v podniku nespokojen/a, uveďte, prosím, nedostatky, které byste do budoucna chtěl/a zlepšit.

.....

8. V případě, že jste se vzděláváním v podniku spokojen/a, uveďte, prosím, co se Vám na vzdělávacím systému líbí nejvíce.

.....

9. Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval/a během posledního roku?

1 - 3

4 - 5

6 a více

Žádné

10. Uplatňujete ve své náplni práce znalosti získané firemním vzděláváním?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. Zúčastnil/jste se v minulosti nějaké doplňující vzdělávací aktivity, která není pro Vaši pracovní pozici povinná?

- ano
- ne

Pokud ano, jaké?

.....

12. V případě, že jste se někdy v minulosti zúčastnil/a doplňující vzdělávací aktivity, co Vás k dalšímu rozvoji a vzdělávání motivuje? (možnost vybrat více odpovědí) viz. otázka č. 9

- Zvýšení odbornosti
- Zlepšení pracovního výkonu
- Získání nových znalostí a dovedností
- Udržení pracovního místa
- Zaměstnanecké výhody
- Možnost pracovního postupu
- Lepší postavení v pracovním týmu
- Lepší platové ohodnocení
- Jiné:

13. Potřebujete pro Vaší pracovní pozici jazykové znalosti?

- Ano, každý den
- Ano, několikrát za měsíc
- Ano, ale ne pravidelně
- Ne

14. Nabízí Vám společnost možnost jazykových kurzů?

- Ano
- Ne

Pokud ano, využíváte je?

- Ano
- Ne

Pokud ne, proč je nevyžíváte?

.....

15. Považujete vzdělávací programy ve společnosti za účelné?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16. Obdržíte vždy po absolvování vzdělávací aktivity zpětnou vazbu?

- Ano
- Ne

Pokud ano, kdo Vám ji uděluje?

.....

17. Byl byste ochotný/á se finančně podílet na svém vzdělávání?

- Ano
- Ne

18. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ano, do jaké finanční částky z celkové ceny byste byli ochotni přispět na konkrétní vzdělávací aktivitu?

- 1 – 10% z celkové částky
- 11 – 20 % z celkové částky
- 21 – 50% z celkové částky

19. Jaká forma školení Vám nejvíce vyhovuje?

- Instruktaž při výkonu práce
- Seminář
- Přednáška
- Workshop
- E-learning
- Samostudium

20. Které z následujících možností jsou podle Vás při realizaci vzdělávacích aktivit nedostačující? (možnost výběru více odpovědí)

- Lektor
- Studijní materiály
- Výpočetní technika a jiné pomůcky

- Kvalita vzdělávací akce
- Téma vzdělávací akce
- Místo konání
- Objem nových informací
- Délka vzdělávací akce

Z jakého důvodu jsou pro Vás výše zaškrtnuté možnosti nedostačující?

.....

21. Existují nějaké překážky, které Vám brání účastnit se školení nebo kurzů?

- Ano
- Ne

Pokud ano, jaké?

.....

22. Pohlaví

- Muž
- Žena

23. Věk

- do 25 let
- 26 – 35 let
- 35 – 45 let
- 46 a více let

24. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Střední odborné s výučním listem
- Středoškolské vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné
- Bakalářské
- Magisterské