

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku
Diplomová práce

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Michaela Finstrlová
Osobní číslo:	E22520
Studijní program:	N0413A050009 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Téma práce:	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku
Zadávací katedra:	Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců identifikovat a provést zhodnocení stávající úrovně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku, včetně formulace návrhů ke zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení pojmů problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Charakteristika a představení vybraného podniku.
- Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců daného podniku.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7084-0.
MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. Lidské zdroje a personální management. Praha : Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
ROSS, Stanley C. Training and Development in Organizations: An Essential Guide For Trainers. United Kingdom: Routledge, 2018. ISBN 9781351599733.
ŠIKYŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada, Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 8.4.2024

Michaela Finstrlová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Velké poděkování náleží vedoucí mé diplomové práce Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D., za její ochotu, trpělivost, odbornou pomoc a cenné rady.

Poděkování patří i majitelům společnosti Arvetti spol. s r. o., za poskytnuté informace týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v jejich společnosti.

Také bych ráda poděkovala mé rodině, partnerovi a přátelům, kteří mi byli obrovskou podporou.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku Arveti spol. s r. o. Práce popisuje veškeré náležitosti spojené s podnikovým vzděláváním a řízením lidských zdrojů. Cílem práce je analyzovat systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v podniku. První část se soustředí na stanovení metod jejího zpracování, dále pak na definování základních pojmů, týkajících se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ve druhé části je představena samotná společnost Arveti, s. r. o. a následně jsou zkoumány způsoby jejího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Poslední část této diplomové práce zahrnuje zhodnocení výsledků analýzy a následné podání návrhů a doporučení ke zlepšení, stejně tak jako formulaci závěrů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání a rozvoj, motivace, odměňování, zaměstnanec, podnik, coaching, mentoring

TITLE

Analysis of employee training and development in a selected company

ANNOTATION

This diploma thesis deals with the issue of education and development of employees in the company Arveti spol. s r. o. The thesis describes all the essentials related to corporate education and human resources management. The aim of the thesis is to analyze the system of development and education of employees in the company. The first part focuses on the determination of the methods of its processing, as well as on the definition of the basic concepts related to the education and development of employees. In the second part, the company Arveti, s. r. o. itself is introduced and then the ways of its education and development of employees are examined. The last part of this thesis includes the evaluation of the results of the analysis and the subsequent submission of suggestions and recommendations for improvement, as well as the formulation of conclusions.

KEYWORDS

Learning and Development, Motivation, Remuneration, Employee, Company, Coaching, Mentoring

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU	13
1.1 Účel vzdělávání zaměstnanců.....	16
1.2 Oblasti vzdělávání zaměstnanců ve firmách.....	18
1.2.1 Oblast odborného vzdělávání.....	19
1.2.2 Oblast rozvoje	20
1.3 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků	21
1.3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	21
1.3.2 Plánování vzdělávání	23
1.3.3 Realizace vzdělávání.....	25
1.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	27
1.3.5 Lektori.....	29
2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	31
2.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti.....	33
2.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.....	37
3 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU	42
3.1 Charakteristika podniku Arveti spol. s r. o.	42
3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě	46
3.2.1 Metody vzdělávání využívané při vzdělávání na pracovišti.....	46
3.2.2 Metody vzdělávání využívané při vzdělávání mimo pracoviště.....	47
3.3 Dotazníkové šetření	49
4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ.....	70

4.1	Zhodnocení výsledků.....	70
4.2	Návrhy a doporučení ke zlepšení.....	71
4.2.1	Jazykový kurz	72
4.2.2	Manažerský gastro leadership.....	72
	ZÁVĚR.....	73
	POUŽITÁ LITERATURA	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.....	21
Obrázek 2: Znázornění mezery ve výkonnosti	23
Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání	25
Obrázek 4: Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání zaměstnanců	31

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Klasifikace zaměstnanců	50
--	----

Seznam grafů:

Graf 1: Jste spokojen/a s úrovní vzdělávání v této firmě?	51
Graf 2: Vyhovuje Vám současná nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou Vám v podniku k dispozici?	52
Graf 3: Jste spokojen/a s organizační zajištěním vzdělávacích akcí konaných na pracovišti?	53
Graf 4: Jste spokojen/a s organizační zajištěním vzdělávacích akcí konaných mimo pracoviště?	54
Graf 5: Upřednostňujete vzdělávací akce konané:	55
Graf 6: Informace o nabízených školeních získáváte:	56
Graf 7: Jaká je Vaše motivace k dalšímu vzdělávání? Vyberte z uvedených tu největší.	57
Graf 8: Využijete získané znalosti/dovednosti např. ze vzdělávacích kurzů při výkonu práce?	58
Graf 9: Zajímá se Váš nadřízený o Vámi absolvované vzdělávací aktivity?	59
Graf 10: Vyhodnocování vzdělávacích aktivit se obvykle uskutečňuje:	60
Graf 11: Na co se vyhodnocování podle Vašeho názoru nejvíce zaměřuje?	61
Graf 12: Jste ochoten/na se finančně podílet na Vašem podnikovém vzdělávání?	62
Graf 13: Které problémy z hlediska podnikového vzdělávání jsou podle Vás nejzávažnější:	63
Graf 14: Máte možnost vybrat si, jakých vzdělávacích aktivit se zúčastníte?	64
Graf 15: Myslíte si, že získané znalosti/dovednosti z absolvovaných kurzů, budete moci uplatnit i jinde, než ve stávajícím zaměstnání?	65
Graf 16: Jaká metoda vzdělávání je u Vás ve firmě při vzdělávání na pracovišti nejčastěji využívána?	66
Graf 17: Jaká metoda vzdělávání je u Vás ve firmě při vzdělávání mimo pracoviště nejčastěji využívána?	67

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

Atd. – A tak dále

Tj. – To je

Např. – Například

Apod. – A podobně

Tzv.- Takzvaně

Popř. - Popřípadě

Spol. s r. o. – Společnost s ručením omezeným

Sb. - Sbírký

A kol. – A kolektiv

ÚVOD

Diplomová práce na téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku, se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje personálu v podniku, účelem tohoto vzdělávání a jeho oblastmi, dále také cyklem systematického vzdělávání zaměstnanců a jednotlivými metodami tohoto vzdělávání.

Jak je obecně dobře známo, v dnešním dynamickém a konkurenčním podnikatelském prostředí je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jedním z klíčových faktorů úspěchu každé organizace. Firmy si stále více a více uvědomují, že motivování, kvalifikování a dobře vyškolení zaměstnanci jsou základem úspěchu pro dosažení dlouhodobého růstu a udržitelné konkurenční výhody. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců rovněž není investicí do jednotlivců, ale do celkového zdraví a budoucnosti organizace. Tyto aktivity nejen posilují dovednosti a kompetence zaměstnanců, ale také přispívají k budování organizační kultury založené na učení, inovaci a kontinuálním zlepšování.

Tato diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to konkrétně v podniku Arveti spol. s r. o. Práce popisuje veškeré náležitosti spojené s podnikovým vzděláváním a rozvojem lidských zdrojů. Bude zkoumat různé aspekty vzdělávacích programů, jejich implementaci a efektivitu. Dále se bude zabývat výzvami a příležitostmi, které organizace čelí při realizaci těchto programů.

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců identifikovat a provést zhodnocení stávající úrovně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku. Zároveň není cílem této práce pouze poskytnout teoretický přehled tématu, ale také přinést praktické poznatky pro manažery a vedení organizace, kteří se snaží maximalizovat potenciál svých zaměstnanců a dosáhnout trvalého úspěchu.

První část se soustředí na stanovení metod jejího zpracování, dále pak na definování základních pojmů, týkajících se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ve druhé části je představena samotná společnost Arveti, s. r. o. a následně jsou zkoumány způsoby jejího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Poslední část této diplomové práce zahrnuje zhodnocení výsledků analýzy a následné podání návrhů a doporučení ke zlepšení, stejně tak jako formulaci závěrů. Samotná diplomová práce bude členěna do jednotlivých kapitol, které na sebe navzájem navazují.

V teoretické části se bude autorka nejprve zabývat vymezením základních pojmů, které spadají do oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. První kapitola této práce bude tedy věnována vymezení teoretických pojmů týkajících se účelu tohoto vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, cyklem systematického vzdělávání, analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb, plánováním vzdělávání, jeho realizací a vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Ve druhé kapitole se autorka zaměří na definování jednotlivých metod vzdělávání. Budou zde podrobně popsány metody vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Čtenáři v této kapitole naleznou definice pojmů, jako je instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porada, přednáška, demonstrování, případová studie, brainstorming, simulace, assessment centre, outdoor training a také e-learning.

Třetí kapitola se bude věnovat představení společnosti, která byla zvolena pro provedení analýzy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jedná se společnost Arveti spol. s r.o. U vybrané společnosti budou ve stručnosti představeni její zakladatelé a historie společnosti. Dále bude provedena analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců daného podniku, tedy ve společnosti Arveti spol. s r.o., sídlem ve Zruči nad Sázavou. K vypracování této kapitoly se bude využívat především získaných interních informací, poskytnutých ze strany podniku. Bude zde zpracováno dotazníkové šetření a podrobný popis metod vzdělávání, které jsou v této společnosti využívány.

Závěrečná část diplomové práce bude na základě získaných informací a předchozích poznatků věnována zhodnocení zjištěných výsledků. Budou také sestaveny a podány návrhy možných doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v analyzované společnosti Arveti spol. s r.o., včetně formulace závěrů.

1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU

Růst technické náročnosti výroby, otevírání trhů a neustálý růst konkurence postupně nutí podniky k tomu, aby více zajímaly o technické zdokonalování svých výrobních procesů, neustálé zvyšování kvality produkce a služeb a k zavádění dalších a dalších informačních technologií a inovací. Je nevyhnutelné, aby investovaly do svých výrobních vstupů, a to především do nové techniky a zařízení, tedy do fyzického kapitálu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Dědina a kol. (2018) kvalifikaci člověka chápou: „*jako veškeré znalosti, dovednosti a schopnosti, které člověk získává, osvojuje si a prohlubuje je během svého života ve společnosti a v zaměstnání za účelem výkonu určité práce k dosažení určitého výkonu. Základy kvalifikace člověka se formují během všeobecného vzdělávání a jejich změny umožňuje odborné vzdělávání.*“

Rozvoj pracovníků prochází postupným vývojem, při kterém je důležité zvyšovat aktuální úroveň dovedností, znalostí a schopností. Budoucí stav by měl být spojen s náročnějšími úkoly a vyšší odpovědností. Klade důraz na zvyšování pravomocí především na budoucím pracovním místě (Armstrong, 2002).

Dalším pilířem, který je úzce spjatý se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců je pojem řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů (angl. human resources) je chápáno jako jakákoliv činnost, související se zaměstnáváním lidí napříč všemi organizacemi a jejich způsobem řízení. Tento pojem zahrnuje nejen řízení lidského kapitálu a jeho znalosti či dovednosti, nýbrž i jeho vzdělávání a rozvoj, který vede k úspěšnému plnění strategických plánů organizace (Armstrong, Taylor, 2015).

Historicky můžeme vysledovat několik etap přístupu ke vzdělávání v podnicích:

- Povinností pracovníků je především pracovat a neztrácet čas na nějakých seminářích. Co potřebují, se naučili ve škole a další vzdělávání stojí zbytečně mnoho peněz – snad s výjimkou kurzů nutných pro oprávnění, nezbytných pro výkon profese.
- Pracovníkům se umožňuje vzdělávání podle okamžitých potřeb nebo na základě jejich vlastních návrhů.
- Vzdělávání je postaveno na systematickém přístupu, který vychází ze strategie lidských zdrojů, stanovuje cíle, plánuje vzdělávací aktivity a hodnotí jejich výsledky.

- Koncepce učící se organizace zdůrazňuje vzájemné sdílení zkušeností jednotlivců ve firmách a je postavena na týmové práci (Váchal, Vochozka, 2013).

Pro podniky je podstatné a zásadní, aby s vyspělými technologiemi pracovali především lidé, kteří jsou technicky, vědomostně, ale i fyzicky zdatní, schopní flexibilně reagovat na uvedené změny, tvořiví a schopní realizovat inovace. V současné době hledají podniky optimální možnosti organizace práce, které budou i nadále prospěšné k jejich efektivnějšímu fungování. Schopnost týmové práce je zde nezbytnou součástí, stejně tak jako schopnost vhodného vedení a pozitivní motivace podřízených a rovněž i úspěšné komunikace a spolupráce s klienty. Skrze uvedené případy je na podniky vytvářen tlak, aby pochopily, že nezbytná je rovněž také investice do lidského kapitálu a zaměstnanců firmy, u kterých je rozvíjení jejich kompetencí nutností (Vodák, Kuchaříčková, 2011).

Kompetenci je možno zjednodušeně chápat jako schopnost určitým způsobem se chovat; projevuje se tedy jistým chováním člověka. Chování jako takové je výsledkem složitých interních procesů. Chování konkrétního člověka v konkrétní situaci je výsledkem dynamiky jeho osobnosti, skládající se z více prvků. Některé části tvoří relativně stabilní charakteristiky člověka, jako jsou postoje, hodnoty a motivy. Jiné zase obsahují způsobilosti, vědomosti a dovednosti.

Pozorované chování je výsledkem součinnosti těchto a mnoha jiných faktorů. Znamená to, že kompetence je poměrně komplikovaný pojem a mezi odborníky napanuje vždycky jednota v tom, co do ní patří a co ne. Hovoříme-li o kompetenci pracovníka, je třeba si uvědomit, že jde o přístup, o chování vedoucí k očekávanému výsledku. Kompetence představuje soubor chování pracovníka, který musí použít, aby úspěšně zvládl úkoly své pracovní pozice. Kompetentní zaměstnanec dobře (na požadované úrovni) splní dané úkoly (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Schopní lidé jsou ti, kteří odvádějí od nich očekávaný, požadovaný výkon. Jinými slovy jsou tedy schopni využívat svých znalostí, vědomostí a dovedností k dosahování požadovaných cílů a standardů vázaných k pracovnímu místu, které zastávají. Anglický jazyk definuje dva termíny, které byly odvozeny od slova s významem „pravomoc, oprávnění“ či „schopnost, kvalifikace“, přičemž různí autoři jich také různě používají.

Competence představuje pojem z oblasti práce, k níž je daná osoba způsobilá či kterou je již oprávněna vykonávat. Odpovídá tedy pojmu kvalifikace či odborná způsobilost (Vodák, Kuchaříčková, 2011).

Competency se vztahuje k rysům chování podmiňujícím přiměřenou výkonnost. Tento termín je možno nahradit pojmem schopnost. Pojem competency se poprvé objevil u Boyatzise, jenž na základě výzkumu zjistil, že existuje dlouhá řada faktorů odlišujících úspěšného manažera od manažera méně úspěšného či přímo neúspěšného. Boyatzis zároveň i jako první definoval competency jako schopnost člověka chovat se takovým způsobem, který odpovídá požadavkům pracovního místa v parametrech daných prostředím podniku, a přinášet tak požadované výsledky.

Zároveň dle Vodáka a Kuchaříčkové navrhl tyto shluky schopností:

- řízení kroků a dosahování cílů;
- usměrňování podřízených;
- řízení lidských zdrojů;
- vedení lidí.

Jak již bylo řečeno, formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem, ve kterém sehrává důležitou roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity. Formování pracovních schopností neznamena však jen starat se o kvalifikaci pracovníka, ale také o jeho sociální vlastnosti a osobnost, resp. jde o orientaci na mezilidské vztahy. Vzdělávací proces dospělých lidí postavený na zobecňování znalostí z reality má čtyři fáze osvojování poznatků:

- **zkušenost** – člověk prožije nějakou konkrétní situaci (havárie výrobního systému, neúspěch reklamní kampaně),
- **hodnocení** – člověk zkušenost vyhodnocuje a přemýšlí o tom, co se stalo a proč se to stalo,
- **závěr** – na základě předcházejících stadií si člověk tvoří vlastní teorii, posiluje nebo mění stávající teorii (určení možné příčiny havárie, nepochopení hodnot segmentu trhu),
- **plánování příští akce** – v důsledku vlastní zkušenosti a závěrů člověk plánuje potřebnou změnu (odstranění možné příčiny havárie, změna reklamní strategie). Cyklus se samozřejmě může opakovat, protože ani po čtvrtém kroku nemusela být objevena skutečná příčina havárie či skutečná slabina reklamní strategie. V každém případě však jde o učení (Váchal, Vochozka, 2013).

K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců podniku přispívají výchova a vzdělávání. Proces výchovy a proces vzdělávání spolu úzce souvisejí a navzájem se významně ovlivňují.

Pojem výchova, lze chápat, jako proces formování a utváření osobnosti člověka. Vzdělávání představuje formu určitého dotváření a rozvoje osobnosti. V nejširším slova smyslu je třeba ho chápat jako prvotní, rozšiřující, doplňující a inovační vzdělání; jde tedy o proces získávání a osvojování vědomostí z různých zákoutí lidského poznání.

Výchovou (pro potřeby výkladu podstaty podnikového vzdělávání) se rozumí proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky (vzdělání) do požadovaného vzorce chování, resp. schopností odevzdávat či využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů, ať už vlastních nebo podnikových. Proces výchovy a vzdělávání je možno chápat jako spojení těchto několika důležitých atributů:

- Kdo? – subjekt vzdělávání.
- Jak? – forma vzdělávání.
- Co? – obsah vzdělávání a výchovy.
- Proč? – motivace ke vzdělávání.
- Kdy? – časová dimenze procesu vzdělávání.

Konkrétní podoba těchto jednotlivých atributů je daná aktuálními tržními, podnikovými a celospolečenskými normami (Vodák, Kucharčíková, 2011).

1.1 Účel vzdělávání zaměstnanců

Účelem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců firmy k tomu, aby vykonávali sjednanou práci a dosahovali tak požadovaného výsledku.

Systematické vzdělávání průběžně a cíleně připravuje zaměstnance na nadcházející soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Připravenost na změny, je spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost a zajišťuje tak tedy posléze organizaci potřebnou konkurenceschopnost.

Systematické vzdělávání se rovněž vztahuje k personálnímu rozvoji zaměstnanců, to znamená ke kariéře zaměstnanců a následnictví v manažerských funkcích, kdy zaměstnavatel bude hodnotit investice do vlastních zaměstnanců, uspokojuje plánovanou potřebu lidí z interních zdrojů a umožňuje kariérní růst perspektivním zaměstnancům v organizaci. V souvislosti s touto skutečností, je systematické vzdělávání také součástí procesu řízení talentů, jinými slovy procesu získávání, udržování, využívání a rozvoje schopných, oddaných, vytrvalých a motivovaných lidí, kteří naplní představy a očekávání organizace ve smyslu

rozvojového potenciálu pro úspěšný výkon práce, odborný růst, funkční postup v organizaci i odborné způsobilosti (Šikýř, 2016).

Je nutné zajistit, aby navrhované vzdělávací cíle v podniku byly zároveň i jasně propojeny se strategickými cíli společnosti. Efektivním přístupem může být využití metodiky BSC včetně přehledných grafických zobrazení pomocí strategických map. Tento způsobem umožňuje prokázat kauzální spojitost mezi podnikovým vzděláváním a úspěšností podniku. Propojením se strategií získáme zaměření na dlouhodobé podnikatelské cíle a zároveň z těchto cílů identifikovat dovednosti, které budou potřebné pro pracovníky k tomu, aby podnik mohl těchto nejvyšších cílů dosáhnout.

Firma, která neinvestuje do vývoje svých systémů, procesů, vybavení, produktů a služeb pro zákazníky, se buď zastaví ve svém růstu, případně se svou činností úplně skončí. Stejný princip platí i o lidech. Rozvoj zaměstnanců je klíčem k adaptaci na okolní změny situace a působící síly. Proto je nezbytné, aby lidé nezůstávali stát na místě a aktivně se přizpůsobovali měnícím se podmínkám. To znamená, že je potřeba neustále rozvíjet jejich schopnosti.

Rozlišujeme tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:

- **musí se realizovat** – přičemž jde o základní požadavky na vzdělávání, často dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů;
- **mělo by se realizovat** – v tomto případě jde o dovednosti přinášející pravděpodobně podniku užitek, například manažerské dovednosti;
- **podnik je chce realizovat** – přičemž přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu, například podpora vytváření požadované podnikové kultury (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Pro účelné získávání, udržování, využívání a rozvoj talentovaných jednotlivců, kteří jsou schopní, motivovaní, oddaní a vytrvalí ve všech oblastech fungování organizace, je podstatné zvládnutí hlavních personálních činností, zejména výběru, hodnocení odměňování i vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Důvody, proč se podniky věnují vzdělávání a rozvoji svých pracovníků:

- objevují se nové poznatky a vznikají nové technologie,
- lidské potřeby jsou proměnlivé, a proto jsou proměnlivé také trhy zboží a služeb,
- měnící se techniky a technologie,

- probíhají organizační změny,
- orientace na kvalitu výrobků, služeb a na služby zákazníkům

Rozvoj lidských zdrojů představuje koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy bytost s vlastním rozumem, s tvůrčími schopnostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni. Tato péče proto musí být orientována nejen na oblasti zvyšování jejich vzdělanosti, ale měla by působit i na jejich životní styl (Váchal, Vochozka, 2013).

Někteří jednotlivci a firmy stále nejsou přesvědčeni o výhodách investic do vzdělávání zaměstnanců a o tom, že tyto zmíněné investice do rozvoje lidí mohou v budoucnu podniku přinášet řadu benefitů pro dosahování jeho cílů. Existuje řada důvodů, pro něž management nevidí výhody v investicích do rozvojových vzdělávacích programů, a dává proto přednost jiným prioritám. Tyto příčiny jsou často zdůvodňovány následujícími tvrzeními:

- Efektivní dosahování výsledků v manažerských činnostech se naučit nedá a musí být vrozené.
- Je snazší zvolit osoby, které už potřebnými dovednostmi disponují.
- Není dostatečně jasné kauzální spojení mezi vzděláváním a dosahováním výsledků.
- Není možné odlišit vliv vzdělávacích aktivit od jiných faktorů ovlivňujících výkonnost lidí.
- Jaký je důvod k dalšímu vzdělávání, když už delší dobu lidé podávají ve své práci přiměřený výkon (jsou schopní)?
- Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců na pracovišti snižují jejich produktivitu skutečně odvedené práce.
- Se vzdělávacím procesem byli v minulosti špatné zkušenosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

1.2 Oblasti vzdělávání zaměstnanců ve firmách

Odborné vzdělávání zaměstnance během jeho zaměstnání u zaměstnavatele je nedílně spojeno s celoživotním vzděláváním jednotlivce ve společnosti. Během tohoto procesu získává, prohlubuje a rozšiřuje veškeré znalosti, dovednosti a schopnosti, potřebné k vykonávání konkrétní práce a dosahování stanovených cílů. Tyto atributy tvoří kvalifikaci člověka. Základní pilíře kvalifikace se utvářejí v rámci všeobecného vzdělávání, zatímco změny v kvalifikaci jsou umožněny prostřednictvím odborného vzdělávání (Šikýř, 2016).

Obě oblasti vzdělávání jsou považovány za velmi významný nástroj zvyšování pracovního výkonu jedince i celé firmy, nástroj zvyšování úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy i za nástroj zvyšující atraktivitu práce ve firmě (nesmíme zapomínat na to, že organizovaným či alespoň usnadňovaným vzděláváním pracovníků přispívá firma ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti na trhu práce, k jejich zaměstnatelnosti ve firmě i mimo ni, k jejich personálnímu a konec konců i sociálnímu rozvoji, ke zvyšování jejich životní úrovně, neboť kvalifikovanější pracovník podává lepší výkon a je za něj lépe placen, resp. může vykonávat náročnější lépe placenou práci).

Malé podniky v zahraničí se soustřeďují především na takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace (zapracovávání a adaptace) nových pracovníků, doškolování současných pracovníků, v poslední době pak i na rozvoj pracovníků. Naproti tomu rekvalifikačním programům věnují jen malou pozornost, protože jde zpravidla o pro gramy nákladné a organizačně a časově náročné a pro jejich realizaci nebývají v malých podnicích potřebné podmínky. Kromě toho, aby prostředky vynaložené na rekvalifikaci byly vynaloženy efektivně, musí jít přece jen o hromadnější akci. Pokud jde o oblast rozvoje, pak malé podniky spíše vytvářejí podmínky pro to, aby se pracovníci mohli rozvíjet z vlastní iniciativy, přičemž se častěji orientují na řídicí a vysoce kvalifikované pracovníky. Jde především o podporu jazykového vzdělávání, kurzů zaměřených na práci s osobními počítači a na informační technologie vůbec, kurzy zaměřené na vedení lidí a jednání se zákazníky, kurzy směřující ke zlepšování mezilidských vztahů apod.

Střední podniky, zejména ty, které se orientují na nepřilíš kvalifikovanou práci, se v podstatě chovají jako malé podniky, zatímco střední podniky orientované na náročnou práci a poskytování profesionálních služeb nezřídka z hlediska vzdělávání přebírají modely uplatňované ve velkých podnicích.

Velké podniky zpravidla provádějí tzv. systematické vzdělávání svých pracovníků, což je nepřetržitě se opakující cyklus rozpoznávání potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Vychází z podnikové politiky a strategie vzdělávání pracovníků a opírá se o speciálně vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Koubek, 2011).

1.2.1 Oblast odborného vzdělávání

Oblast odborného vzdělávání (kvalifikace), je oblastí přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst. Konkrétně jde o:

- **orientaci**, což není nic jiného než zapracovávání nového pracovníka a úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na firmu, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě tím, že se mu dostanou všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl přijat (Koubek, 2011),
- **zaškolení** (adaptaci, orientaci). Osoba, která vstoupí do organizace na specifickou pracovní pozici, popřípadě přejde na v rámci organizace na jiné pracovní místo, si osvojí znalosti, dovednosti a schopnosti pro vykonávání svých pracovních úkolů. Například nový pracovník v oblasti lidských zdrojů musí získat schopnost pracovat s informačním systémem pro personální agendu organizace (Šikýř, 2016),
- **doškolení** (prohlubování kvalifikace), kdy jde o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě; jedná se tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolaným změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.,
- **přeškolení** (rekvalifikaci), což je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních (rekvalifikace může být plná nebo částečná; v druhém případě jsou některé znalosti a dovednosti původního povolání využitelné v povolání novém) (Koubek, 2011).

1.2.2 Oblast rozvoje

Oblast rozvoje je oblast dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, která je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současné práce pracovníka ve firmě. Velice výrazné je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí širších, komplexních problémů, které nezřídka překračují i meze oboru. Vedle formování ryze pracovních schopností se věnuje značná pozornost i formování sociálních vlastností, formování osobnosti jedince. Lze tedy konstatovat, že rozvoj je orientován více na budoucí použitelnost a kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje jeho osobnost tak, aby lépe přispíval k vytváření a zlepšování zdravých mezilidských vztahů a kultury ve firmě (Koubek, 2011).

• Rozvoj (rozšiřování kvalifikace)

Lidé se učí novým znalostem, dovednostem a schopnostem, které přesahují požadavky jejich současné práce, aby zvýšil svou schopnost uplatnit se jak v rámci organizace, tak i mimo ni. Například personalista si doplní své dosažené vzdělání v souladu s kariérním plánem, za účelem odborného rozvoje a funkčního postupu v organizaci (Šikýř, 2016).

1.3 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků

Systematické vzdělávání zaměstnanců, které vychází ze strategie vzdělávání a organizačních předpokladů vzdělávání, probíhá jako neustále se opakující cyklus identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání (Koubek, 2015).

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Šikýř, 2016

1.3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Proces systematického vzdělávání začíná identifikací potřeby po dalším vzdělávání. Tato potřeba vzniká v případě, kdy existuje vzájemný nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců a požadavky daných pracovních míst (Šikýř, 2016).

Během analýzy vzdělávacích potřeb zkoumáme současný stav znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, stejně tak jako celkovou výkonnost jednotlivců, týmů a celé organizace. Tento zjištěný stav je poté srovnáván se stave, očekávaným, který vychází z personální strategie společnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Pro účely analýzy jsou podle Měrtlové (2014) významné především tři typy údajů, na jejichž základě srovnáváme stav kvalifikace a vzdělání zaměstnanců firmy s kvalifikací a vzděláním, které je požadováno na konkrétní pracovní pozici:

- První z nich pocházejí z analýzy a specifikací pracovních míst, ze kterých vycházejí požadavky na zaměstnance a jejich dovednosti, informace o stylu vedení a pracovních vztazích.
- Další podstatné údaje jsou obsaženy v celopodnikové analýze, jejíž součástí jsou informace o struktuře a pozici podniku na trhu, využívání pracovní doby, výrobní program, personální informace týkající se počtu, struktury a fluktuace zaměstnanců.
- Třetí typ údajů představuje analýza osob, která obsahuje hodnocení jednotlivců, informace o vzdělávání a absolvovaných kurzech získaných z výsledků testů, šetření či pohovorů.

Identifikace potřeby vzdělávání je založena na analýze dostupných informací o pracovních pozicích (patří sem úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky a požadavky vykonávané práce) a o zaměstnancích (zahrnující dosažené vzdělání, odborná kvalifikaci, rozvojový potenciál atd.). Tyto získané potřebné údaje o pracovních místech a zaměstnancích jsou poskytovány prostřednictvím již zmíněné analýzy pracovních míst a hodnocení zaměstnanců (Šikýř, 2016).

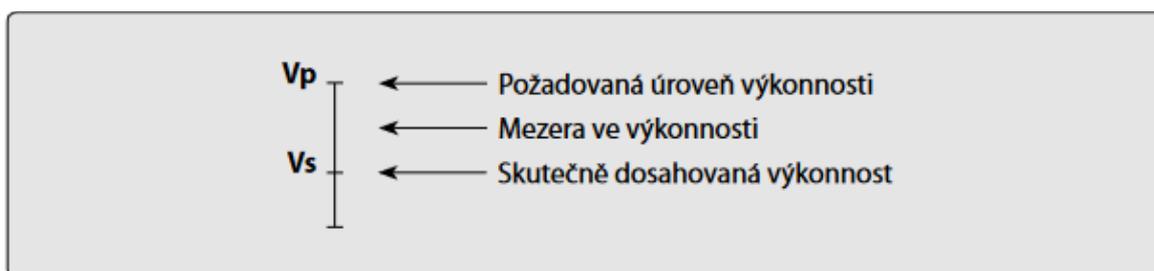
Identifikace dává odpověď na takové otázky, jako:

- Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně neodmyslitelná?
- Je zaměstnanec opravdu odměňován za ovládnutí těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další překážky výkonnosti ještě existují?

V důsledku analýzy jsou zjištěny mezery ve výkonnosti, které je nutné odstranit, přičemž je důraz kladen na ty, které lze řešit prostřednictvím vzdělávání. Dalším důsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu.

Při identifikaci potřeb vzdělávání je důležité porovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (požadovanou, optimální, plánovanou) výkonnost a současnou (existující, reálnou) výkonnost. Rozdílem mezi těmito dvěma úrovněmi je výkonnostní mezeru (obr.2) (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Obrázek 2: Znázornění mezery ve výkonnosti



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011

1.3.2 Plánování vzdělávání

Bartoňková a kol. (2010) definují plán vzdělávání následovně „*Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy, které jsou postupně realizovány a to v dalších fázích v procesu vzdělávání. Sestavují se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků.*“

Na identifikaci potřeby vzdělávání navazuje zpracování plánu vzdělávání, který dle Šikýře (2016) vymezuje:

- cíl vzdělávání (vyplývá z potřeby vzdělávání);
- cílovou skupinu zaměstnanců (vyplývá z potřeby vzdělávání);
- metody vzdělávání (na pracovišti nebo mimo něj);
- instituci zabezpečující vzdělávání (zaměstnavatel a/nebo externí dodavatel);
- lektora vzdělávání (interní a/nebo externí);
- místo vzdělávání (v organizaci a/nebo mimo organizaci);
- čas vzdělávání (v pracovní době, mimo pracovní dobu, v rozmezí hodin i několika dnů);
- požadavky na materiální a technické vybavení a služby související se vzděláváním, například požadavky na studijní materiály, výpočetní techniku, dopravu, ubytování, stravování a podobně (závisí na zvolené metodě, místě a čase);
- metody vyhodnocování výsledků vzdělávání, například porovnání výsledků vstupních a výstupních testů, monitorování průběhu vzdělávacího programu, kvantifikace přínosů pomocí ekonomických ukazatelů apod.;
- náklady na vzdělávání (závisí na záměru a počtu zaměstnanců, zvolené metodě vzdělávání i hodnocení vzdělávání, požadavcích na zajištění vzdělávání, instituci, místě i čase)

Aby byl tedy vzdělávací plán efektivní a kompletní, měl by odpovídat na tyto otázky (Barták a kol., 2011):

- Jaký typ vzdělávání zajistit?
- Kdo se bude vzdělávat?
- Jakým způsobem se bude jedinec vzdělávat?
- Kým bude vzdělávání zrealizováno?
- Kdy se vzdělávání uskuteční?
- Kde se bude vzdělávat?
- Jaké budou náklady na vzdělávání?
- Jakým způsobem bude hodnoceno vzdělávání?

Proces plánování vzdělávání se skládá ze tří postupných kroků:

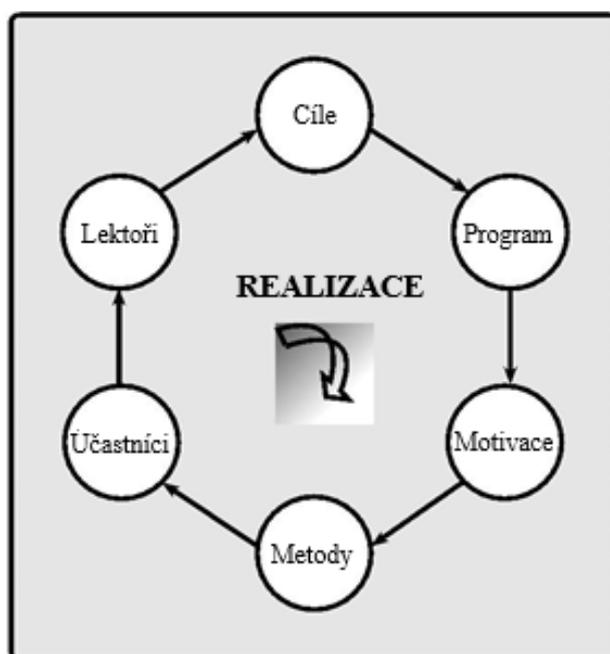
1. **Přípravná fáze** zahrnuje určení potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. U dlouhodobých programů se také formulují cíle pro jednotlivé tematické oblasti. Tyto cíle slouží jako ukazatelé a milníky pro dosažené výsledky. Je klíčové jasně rozlišovat mezi záměry a cíli. Cíle mohou být rozděleny na cíle specifikující požadované výsledné chování, stanovující standardy, kterých je třeba dosáhnout, a na ty, které se vztahují k podmínkám projektu.
2. **Realizační fáze** představuje tvorbu a provedení jednotlivých fází vzdělávacího projektu a následnou realizaci prostřednictvím úkolů a stanovení pořadí témat. Tato fáze určuje způsob, jakým bude vzdělávání probíhat. Na začátku této fáze jsou zvoleny vhodné metody vzdělávání a rozvoje. Při výběru metod je třeba zohlednit lidský faktor, jako jsou intelektuální schopnosti a vzdělání, a také zařazení účastníků na různých úrovních řízení v podniku, včetně jejich motivace. Je třeba zvážit také počet účastníků, priority podniku, podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců, možné obavy účastníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.
3. **Fáze zdokonalování** je nedílnou součástí procesu utváření vzdělávacího plánu. Je zaměřena na průběžné hodnocení jednotlivých fází vzdělávacího programu vzhledem k definovaným cílům. Během této etapy jsou zkoumány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání s použitím vhodných technik a hodnotících modelů, včetně objektivního hodnocení přínosů vzdělávacího projektu. Kromě hodnocení přínosů je ve fázi zdokonalování důležité také zohlednit informovanost účastníků o akci, úroveň organizačního zajištění, včetně ubytování, stravování, dopravy, nákladů a vhodnosti

zvolených lektorů. Tato fáze by měla zahrnovat účast organizátorů, lektorů, účastníků a manažerů, jejichž podřízení absolvovali vzdělávání. Zásadním problémem je výběr vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií (Vodák, Kuchaříčková, 2011).

1.3.3 Realizace vzdělávání

Jakmile je plánovací fáze ukončena a všechny přípravné práce jsou hotové, může se přistoupit k realizaci konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem firemního vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika nezbytných prvků, jako jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (Vodák, Kuchaříčková, 2011).

Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kuchaříčková, 2011

Podle Armstronga (2007) je záměrem vzdělávání vytvořit promyšlené a logické strategie, které spočívají v existenci plánu. Každá vzdělávací aktivita by měla obsahovat cíle, metody vzdělávání, časový rozvrh, osoby odpovědné za vzdělávání a zhodnocení nákladů a přínosů.

Fáze realizace se dá podle Hroníka (2007) rozdělit na tři etapy:

1. Etapa – Příprava

Tato etapa zahrnuje projednání podmínek a následné podepsání smlouvy s vybraným dodavatelem, přípravu lektora, studijních materiálů a jiných potřebných pomůcek včetně technického vybavení.

2. Etapa – Vlastní realizace

V rámci této etapy školení je nutné neustále kontrolovat, zdali vše probíhá tak, jak bylo naplánováno. Lektor se zavazuje k tomu, že se vynasnaží o navození příjemného aktivního prostředí, snaží se být pozitivní a své žáky povzbuzovat. Pokud vyvstane nějaká nečekaná událost, musí se ihned vyřešit.

3. Etapa – Transfer

Po ukončení školení je žádoucí zaměřit se na poznatky získané během kurzu a jejich zaznamenání tak, aby byly přístupné všem účastníkům i po ukončení školení. Doporučuje se, aby si zaměstnanci získané poznatky ověřili v praxi. Po ukončení každého školení se vyplňuje hodnotící zpráva, která má za úkol poskytnout přehled o tom, do jaké míry byl předem stanovený plán školení naplněn (Dvořáková, 2007).

Obsah vzdělávání je definován potřebnými dovednostmi k úspěšnému vykonání dané role a předpoklady účastníků vzdělávání, kterých je třeba k jejich získání. Pro výběr konkrétního typu vzdělávání a stanovení jeho obsahu, je nezbytné tyto předpoklady znát a na jejich základě stanovit výchozí požadavky na vědomosti účastníků vzdělávání.

Za vzdělávání zaměstnanců v podniku je odpovědné oddělení řízení lidských zdrojů. Toto oddělené připravuje specifické vzdělávací programy s konkrétním obsahem pro jednotlivé skupiny účastníků. Při sestavování těchto programů je důležité brát v úvahu potřeby vzdělávání.

Všeobecná pravidla realizace vzdělávacích programů:

- soustavné monitorování kurzů, aby bylo zaručeno, že probíhají podle plánu a schváleného rozpočtu,
- po ukončení vzdělávání vyhodnotit jeho přínos a výsledky.

Vzdělávací program může splnit svůj účel jen tehdy, když jsou vhodně vybrány metody vzdělávání zaměstnanců. Lze je rozdělit na:

Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti) používané v každodenní praxi jako součást speciálního vzdělávacího programu. Jsou to např. instruktáž, koučink, mentoring, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady.

Metody vzdělávání mimo pracoviště používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují přednášky, diskuse, demonstrování, případové studie, workshopy, outdoor trénink ap. (Bieliková a Hrašková, 2006).

1.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Na realizaci vzdělávání navazuje vyhodnocování výsledků vzdělávání, které představuje určité potíže, neboť výsledky vzdělávání jsou často složitě měřitelné a obvykle se projeví nepřímo s časovým odstupem v přístupu a chování zaměstnanců (Šikýř, 2016). Hodnocení pomáhá osobám s rozhodovací pravomocí zjistit, jaké aspekty školení jsou přínosné a kde je potřeba zavést úpravy modelu tréninkového plánu a procesu implementace modelu tréninkového plánu (Ross, 2018).

Při posouzení výsledků vzdělávání se zkoumá a analyzuje, zda byly použity a dodrženy odpovídající metody, jaká byla bezprostřední a následná reakce účastníků, jaká je skutečná míra získání nových znalostí, dovedností a schopností a jejich schopnost aplikace v každodenní praxi. Vyhodnocování výsledků vzdělávání je založeno na srovnání výsledků, vyplývajících z vstupních a výstupních testů nebo sledování průběhu vzdělávacího programu. Zvláště významné je hodnocení výsledků vzdělávání během pravidelného hodnocení zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Ve spolupráci s personálním oddělením jsou dle Vodáka a Kuchařčkové (2011) klíčovými subjekty při vyhodnocování:

- **Vrcholový management** – jeho účast signalizuje, že vyhodnocování je třeba brát dostatečně vážně.
- **Ostatní manažeři** – mají ústřední úlohu při vyhodnocování vzdělávání. Jejich funkční pozice je nejvhodnější ke zjišťování propojení vzdělávacích a podnikových cílů, stejně jako k pozorování a hodnocení dosažených cílů a požadovaných změn v chování.
- **Účastníci** – zapojují se do vyhodnocování za pomoci formulářů zpětné vazby, akčních plánů, testů a pokračujícího vyhodnocování.
- **Externí odborníci** – mohou provádět expertízy, zajistit tak zvýšení objektivitu a poskytnout rozličnou pomoc.
- **Interní a externí zákazníci** – poskytují neocenitelný pohled na to, jak vzdělávání skutečně pomohlo dosáhnout jimi požadovaných cílů.

Hodnocení vzdělávání musí generovat objektivní data, protože cíle školení jsou často přímo spojeny s cíli organizace. Účastníci (zaměstnanci) se musí naučit aplikovat to, co se naučili během školení v praxi. Organizace musí určit, zda je toto vzdělávání přínosné, pokud má mít smysluplný dopad na organizaci. To znamená, že organizace musí posoudit, zda se účastníkům školení a tréninkový proces líbil a jestli si z něj odnesli nové znalosti, popř. dovednosti (Ross, 2018).

Urban (2013) považuje za důležité také zmínit, že za předpokladu nedosažení cíle školení, mělo by z jeho hodnocení vyplynout, zda je tomu tak v důsledku jeho neodpovídajícího zaměření, nevhodného provedení, nezvládnutí či nemožnosti aplikace nových schopností v praxi.

Měřit efektivitu školení můžeme tedy několika způsoby:

1. Testováním nově nabytých znalostí na konci poskytnutého školení;
 2. Hodnocením nadřízeného na pracovní výkon zaměstnance porovnáním výkonu před a po školení;
- Na základě výsledků práce vyškoleného pracovníka, které je možné provést až po nějaké době, kdy se pracovník sžije s nově nabytými znalostmi a zkušenostmi a převede je do praxe.
 - Vyškolený zaměstnanec může své nově získané znalosti předávat v rámci týmu, připravit si školení pro své kolegy.

Na základě analýzy účinnosti je možné upravit metodiku vzdělávání nebo instrukce pro lektory. Investice do podpory rozvoje a profesního vzdělávání zaměstnanců se obvykle společnosti vrací ve formě vyšší produktivity práce, větší motivace zaměstnanců, využití nových znalostí, které jsou nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti v rychle se měnícím podnikatelském světě (Jenprace.cz, 2022).

Metody použitelné k měření dopadů učení na výkonnost zaměstnanců jsou dle Vodáka a Kuchaříčkové (2011) např:

- strukturované rozhovory s účastníky a jejich manažery;
- dotazníky spokojenosti;
- odhady přínosů vzdělávací akce;

1.3.4.1 Strukturovaný rozhovor

Tento nástroj poskytuje formou předem připravených otázek získat detailní kvalitativní informace přímo z pracoviště. Jeho výhodou je přímá zpětná vazba z pracoviště, které připomíná účastníkovi i jejich manažerům potřebu spojit učební aktivity s pracovním prostředím. Zároveň také okamžitě ukáže manažerovi hodnoty získané učební aktivitou a usnadňuje zaměření pozornosti na efektivní dosahování vzdělávacích cílů tou nejlepší cestou. Nevýhodou použití tohoto přístupu je časová náročnost provedení a proměnlivá kvalita informací, získaných v jednotlivých rozhovorech. Účastníci často preferují anonymitu, kterou

tento nástroj nemusí garantovat, a proto se často soustředují na to, aby působili důvěryhodně (Vodák, Kuchaříčková, 2011).

1.3.4.2 Dotazník spokojenosti

Představuje metodu velice subjektivní, která se používá hlavně po skončení vzdělávání. Jejím cílem je celkové zhodnocení vzdělávací akce účastníkem, účastník se vyslovuje, jak byl spokojený a jaký přínos pro něj vzdělávání mělo. Vyjadřuje se k obsahu a výstavbě kurzu, k osobě lektora, k prostorám, kde kurz probíhal a případně k organizaci ubytování a stravy (Hroník a kol., 2007).

Krátké dotazníky mají lepší odezvu, je proto vhodné, aby dotazník nepřesáhl jednu či dvě strany formátu A4. Dobrá odezva v praxi znamená, že návratnost dotazníků byla více než padesátiprocentní. Z hlediska času jsou k vyplnění dotazníku potřeba maximálně tři týdny. Pokud by byl požadovaný termín kratší, mohlo by se stát, že některé dotazníky nebudou odevzdány, např. pro pracovní zaneprázdněnost nebo nemoc respondentů. V dotaznících se obecně příliš nedoporučuje pokládat respondentům více než tři otevřené otázky, jelikož poté mohou vzniknout problémy s jejich vyhodnocováním.

1.3.4.3 Odhad přínosů

Touto metodou se účastníci a jejich nadřízení zaměřují na to, jak se zlepšila jejich výkonnost a jaká část tohoto zlepšení může být přisouzena vzdělávací aktivitě. Hlavní výhodou uvedeného přístupu je zajištění přímé zpětné vazby od těch, kdo se podíleli na implementaci výsledků vzdělávací aktivity v pracovním prostředí. Nevýhodou je subjektivní hodnocení, které se pravděpodobně bude lišit v závislosti na tom, že někteří lidé získávají ze vzdělávací aktivity více než jiní. Všechny kvantitativní údaje jsou odhadovány. Proto se tento uvedený přístup doporučuje kombinovat s použitím strukturovaného rozhovoru nebo dotazníku (Vodák, Kuchaříčková, 2011).

1.3.5 Lektoři

Příprava, provedení a hodnocení vzdělávacího procesu představují často složitý úkol, který klade na lektora v každé jednotlivé fázi různé nároky. Lektor, který provádí vzdělávání, se musí zapojit do řady aktivit, které ne vždy získají uznání od manažerů a někdy nejsou doceňovány ani samotnými lektory.

Různé dovednosti jsou nezbytné pro úspěšné školení skupin, facilitaci či poradenství, stejně tak jako pro přípravu potřebných materiálů. Často se stává, že lektoři jsou vybíráni pro realizaci vzdělávacích aktivit v rámci podnikových vzdělávacích programů především na

základě svých technologických znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Jejich odborné vědomosti a technické znalosti bývají často na dostatečné úrovni, ale primárnímu požadavku, tj. schopnosti správně přistupovat k výuce skupiny, se někdy nedostává adekvátní pozornosti.

Osobnostní předpoklady lektorů hrají klíčovou roli v rámci úspěšného vzdělávání. Kvalitní lektor musí disponovat zralou a vnitřně harmonicky integrovanou osobností, což mu umožní získat respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. Díky lidské zralosti je schopen si udržet odstup i v náročných a konfliktních situacích a efektivně reagovat na potřeby účastníků. Dalším zásadním faktorem pro zvládnutí práce úspěšného lektora je vysoká úroveň sociální inteligence. Jedná se o schopnost dobře interagovat v mezilidských vztazích, mít kromě komunikačních dovedností i značný cit pro situaci, empatii, přiměřené kontrolu emocí a v neposlední řadě i jisté osobní kouzlo. Úspěch vzdělávací akce, a vlastně jakékoli akce, závisí především na lektorově schopnosti umět, pokud možno prostřednictvím prožitku a vhodným způsobem předat vybrané skupině posluchačů požadované téma.

Lektoři mohou v procesu vzdělávání uplatňovat různé vzdělávací (tréninkové) styly:

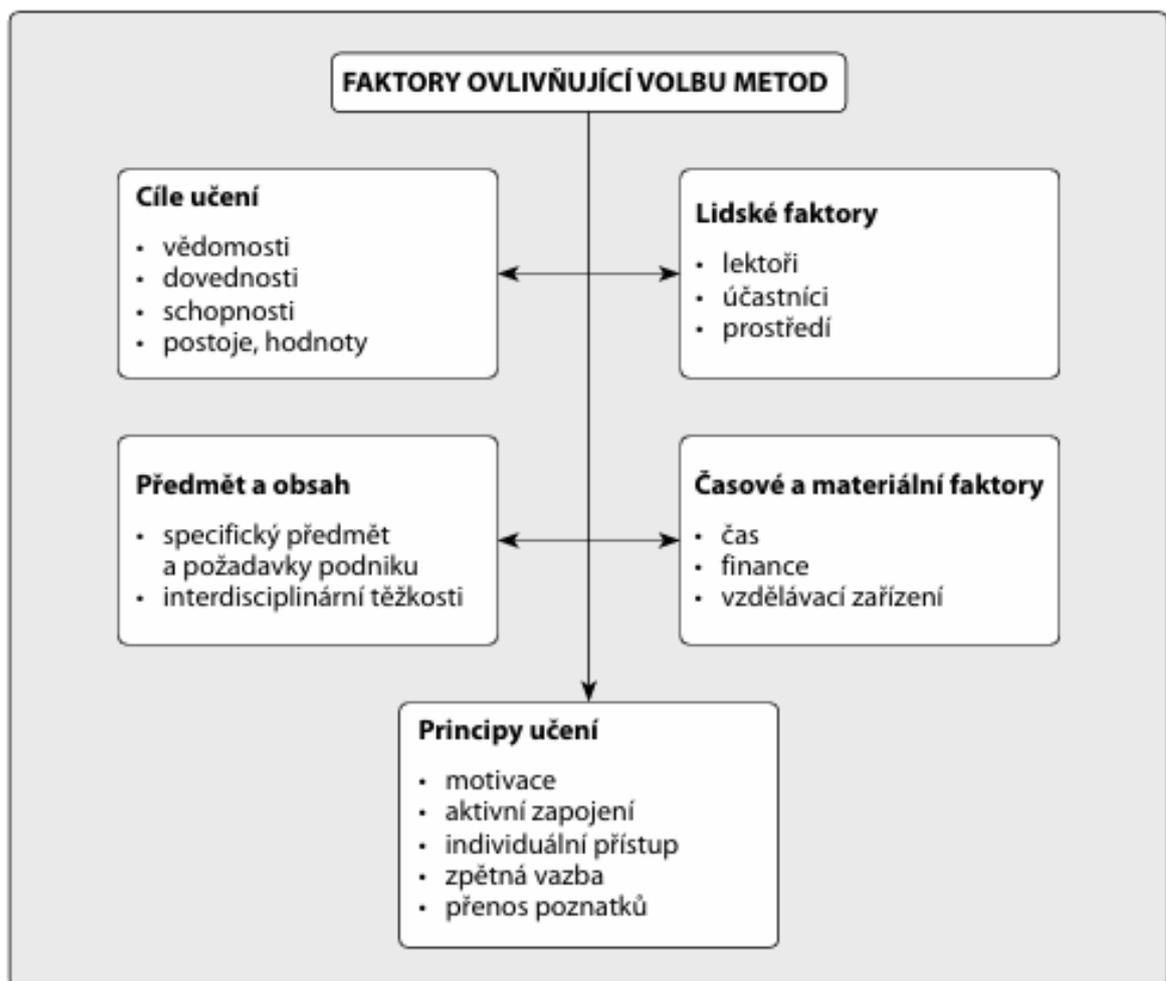
- Behaviorální přístup lektora spočívá v navrhování a provádění systému kroků, které mají účastníky vést k požadovanému cílovému chování. Tento proces je realizován zábavnou formou.
- Funkcionalistický styl vychází z myšlenky, že lidé se nejlépe učí tomu, co pokládají za užitečné v praxi. To někdy může vést k netrpělivosti až nedostatečné citlivosti viditelné na reakcích těch účastníků, kteří se učí pomaleji.
- Strukturalistický přístup klade důraz na dodržování výukových standardů a pravidelným testováním efektivity učení.
- Humanistický styl je vhodný pro osoby, které preferují objevování sami sebe. Za cíl tohoto učení je pokládáno zlepšení charakterových vlastností účastníků. Toto učení by mělo směřovat k lepšímu porozumění druhým (Vodák, Kuchaříčková, 2011).

2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Existuje řada metod, jakým způsobem lze v podniku vzdělávat zaměstnance. Základem je vždy zohlednit potřeby konkrétní společnosti a konkrétního zaměstnance, aby se toto vzdělávání dalo považovat za efektivní, a bylo tak tedy přínosem pro daného zaměstnance i pro organizaci (Jenprace.cz, 2022).

Školení a rozvíjení schopností členů týmu (čímž myslíme všechny zaměstnance) je například v Toyotě součástí širšího „lidského systému“. Jeho jádrem je právě výchova zaměstnanců a rozvíjení jejich dovedností. Spadá sem přitom též schopnost zaměstnavatele přilákat schopné lidi, vtisknout jim firemní kulturu Toyoty a plně je zapojit do dění ve firmě. Takto mohou následně při každodenní praxi neustále vylepšovat procesy, pro něž byli původně vyškoleni (Liker, Meier, 2016).

Obrázek 4: Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák, Kuchaříčková, 2011

V momentě, kdy jsou stanoveny cíle, kterých chce podnik dosáhnout prostřednictvím svého vzdělávacího systému, je důležité vybrat vhodnou metodu k jejich naplnění. Neexistuje jednoznačný návod na to, jakou nejvhodnější a nejúčinnější metodu vybrat. Vhodná volba bude záviset na faktorech, vztahujících se k podniku, k potřebám jednotlivců a k učebním cílům. Jedním z možných způsobů řešení, je vycházet ze zaběhnutého stylu a kultury vzdělávání. Čas od času je vhodné měnit učební metody, což může být i součástí obecné kulturní změny. Nicméně před provedením této změny musí být uvážěn dopad učebních metod na obsah. Rovněž je pro vzdělávání zaměstnanců klíčové respektovat individuální učební styl účastníků (Vodák, Kuchaříčková, 2011).

Úspěšná realizace vzdělávání zaměstnanců závisí na použití vhodné zvolené vzdělávací metody, která zaměstnancům umožní efektivně získat potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti důležité k plnění jejich pracovních povinností a dosahování požadovaných výsledků. Metody vzdělávání se dělí na ty, které probíhají buď na pracovišti (např. instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučování, mentorování apod.) anebo mimo pracoviště (např. přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, outdoorové aktivity apod.). Volba vhodné metody vzdělávání se posuzuje s ohledem na potřebu vzdělávání, cíl vzdělávání, cílovou skupinu účastníků vzdělávání, organizační předpoklady vzdělávání apod. Pro úspěšné využití jednotlivých metod vzdělávání je vyžadována pravidelná a pečlivá kontrola dodržování plánu vzdělávání, stejně jako vyhodnocení výsledků vzdělávání. Obzvláště důležité je zejména posoudit u jednotlivých zaměstnanců skutečnou míru pokroku v rámci osvojení si nových schopností (znalostí, dovedností a chování) a jejich uplatnění při výkonu sjednané práce v praxi (Šikýř, 2016).

Celkovou efektivnost procesu vzdělávání je možné zlepšovat s využitím přístupu, který se označuje jako *blended learning* a který spočívá v kombinování rozmanitých metod vzdělávání tak, aby se při realizaci vzdělávání navzájem doplňovaly a podporovaly. Například vzdělávání zaměřené na rozvoj dovedností manažerů by mohlo zahrnovat nějaký výklad objasňující určité základní principy řízení a vedení lidí, ale mnohem více času by mělo být věnováno případovým studiím, hraní rolí nebo jiným prakticky zaměřeným aktivitám (Armstrong a Taylor, 2015).

Je třeba vždy pečlivě zvážit, jaké metody ke vzdělávání svých pracovníků použijeme. Některé metody jsou vhodnější k zapracovávání nových pracovníků, některé k doškolování pracovníků, jiné k rozvoji pracovníků. Některé se používají častěji ke vzdělávání manuálních

pracovníků, jiné ke vzdělávání duševních pracovníků. Při vzdělávání pracovníků můžeme použít metod používaných ke vzdělávání na pracovišti, tedy při vykonávání práce, metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště, popřípadě tzv. distančních metod vzdělávání. Ke vzdělávání nově přijatých pracovníků i pro doškolování současných pracovníků se nejčastěji používají metody vzdělávání na pracovišti, při vykonávání práce (Koubek, 2011).

Základní dělení metod vzdělávání zaměstnanců je na interní, které je zastřešeno na pracovišti specializovaným týmem trenérů, a externí, které pořádá externí společnost najatá vaší společností (Jenprace.cz, 2022).

2.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Takzvané metody „on the job“, jsou realizovány přímo na konkrétním pracovním místě, během vykonávání běžných pracovních úkolů, které jsou vhodnější k aplikování u vzdělávání dělníků. Mezi tyto metody patří například: instruktáž při výkonu, rotace práce (cross training), koučování (coaching) nebo mentorování (mentoring) (Vodák, Kuchaříčková, 2011).

Podle Dvořákové a kol. (2012) mezi tyto metody patří:

- Instruktáž při výkonu práce – jedná se o zácvik nového pracovníka na jeho pracovním místě;
- Coaching (koučování) – je to proces dlouhodobějšího instruování a vysvětlování, kontroly; – pracovníka ze strany lektora a poskytování zpětné vazby;
- Mentoring – školený pracovník si vybírá svého mentora (školitele) sám, úkolem mentora je pracovníkovi radit, stimulovat jej a pomáhat mu v jeho kariéře;
- Counselling – vzájemné konzultování a ovlivňování pracovníka a školitele;
- Asistování – vzdělávaný pracovník je přiřazen ke zkušenému pracovníkovi jako jeho pomocník, má za úkol mu pomáhat s úkoly, které musí splnit a tím se učí;
- Pověření úkolem – školitel pověřuje pracovníka k plnění úkolů a jeho práci bedlivě sleduje a díky tomu je pracovník více motivován k rozvoji svých schopností;
- Rotace práce – pracovník je na určité období pověřován úkoly, které plní v různých částech organizace a na různých pracovištích;
- Pracovní porady – účastníci získávají informace ze svého vlastního pracoviště, ale také ze všech oblastí podniku.

Všechny metody s výjimkou pracovních porad jsou individuální a vyžadují individuální přístup mezi školeným a školitelem.

- **Instruktáž při výkonu práce**

Je to nejvíce rozšířená metoda. Jedná se o nejjednodušší způsob zaškolování nového zaměstnance. Ten pozoruje zkušenějšího pracovníka nebo nadřízeného při výkonu práce. Poté se snaží pracovní postup napodobit a osvojit.

Výhody: umožňuje spolupráci mezi zaměstnanci a vytváří lepší pracovní vztahy. Jde o rychlý zácvik. Nevýhody: instruktáží se zaškolují spíše jednoduché či částečné pracovní postupy. Je prováděno během pracovní doby ve shonu a ruchu na pracovišti (Koubek, 2007).

- **Coaching (koučování)**

Řadí se mezi efektivní metody, v rámci nichž kouč zaměstnanci pomáhá najít efektivní způsob řešení v konkrétní oblasti dle zadání. Koučink je možné použít pro měkké i tvrdé dovednosti. Často je v praxi využíván pro zlepšení komunikačních či manažerských dovedností (Jenprace.cz, 2022).

Zaměstnanec je vzděláván pod vedením kouče, osobou schopnou komunikovat, usměrňovat a motivovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností a schopností potřebných k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016).

Manažer nebo kouč musí uvažovat o svých lidech z hlediska jejich potenciálu, nikoli výkonu. Koučing poskytuje ve značné míře vynikající výsledky z důvodu podpůrného vztahu mezi koučem, který poskytuje oporu svému svěřenci. Koučovaný získává fakta nikoli od kouče, ale od sebe samého, stimulován koučem (Whitmore, 2002).

- **Mentoring**

V praxi může často dojít k záměně pojmů mentoring a coaching. V rámci mentoringu si školený může oproti coachingu svého školitele vybrat sám, podle svých preferencí. Vztah zaměstnance a školitele je méně formální. Mentoring se je u zaměstnanců velmi oblíbený právě kvůli neformálnímu vztahu a míře vlastní iniciativy, kterou musí zaměstnanec vyvinout, aby pro sebe získal toho správného mentora. (Koubek, 2007).

Výhody: je lépe posuzován než coaching z důvodu zanesení vlastní iniciativy a nenucené volby vzoru. Díky spolupráci mezi zaškolovaným pracovníkem a mentorem zde vzniká neformální vztah. Nevýhody: někdy nastává problém při volbě vhodného mentora. Méně zkušený zaměstnanec si nemusí zvolit efektivního mentora ke vzdělávacímu programu, ale

může si vybrat osobu, která má velké pravomoce a může mu pomoci v kariéře. Místo zkušeného odborníka vyhledá jedince, který mu nepomůže v osobním ani pracovním rozvoji. U této metody nastává silnější vztah mezi oběma pracovníky, proto není příliš vhodné volit osobu opačného pohlaví (Dvořáková, 2007).

- **Counselling**

Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele (nadřízeného), které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a školitelem, podřízeným a nadřízeným. Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká vzájemná zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Školitel, jímž bývá často nadřízený, si tak zároveň sám formuje a prověřuje své schopnosti pracovat s lidmi. Metoda je však časově náročnější a vzdělávání se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště (Koubek, 2011).

Nevýhody counsellingu jsou dle Měrtlové (2014) například v časové náročnosti a v možném zanedbávání vlastních povinností.

- **Asistování**

Asistování je velmi používanou metodou vzdělávání pracovníků na pracovišti. Školenému je přiřazen zkušený pracovník, jehož úkolem je asistovat jeho méně kvalifikovanému kolegovi a být mu nápomocný při plnění stanovených úkolů. Školený přebírá metody, techniky a postupy řešení jednotlivých úkolů, než dojde do fáze, kdy zkušeného asistenta již nepotřebuje, a je schopen práci vykonávat zcela samostatně (Tureckiová, 2004).

Metoda asistování má velice praktické zaměření. Její přínos je spatřován v soustavné přítomnosti asistenta a možnosti školeného vše si hned vyzkoušet. Pokud není osoba školitele dostatečně kvalitní, nepracuje tak, jak by měl, pak takový přístup chování působí na školeného spíše negativně (Dvořáková, 2007).

Výhodou této metody je použitelnost jak pro manuálně vzdělávaného pracovníka, tak i pro výchovu specialistů a řídicích pracovníků. Nevýhodou může být naučení špatných návyků, nedodržování stanovených postupů a zamezení kreativnímu rozvoji (Koubek, 2007).

• **Pověření úkolem**

Pověření úkolem je rozvinutím předchozí metody, popřípadě její závěrečnou fází. Vzdělávaný pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky. Jeho práce je sledována, usměrňována a hodnocena. Metody se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků, popřípadě pracovníků, kteří budou vykonávat relativně samostatnou práci. Metoda vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti. Nevýhodou je, že se může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti i narušit jeho sebedůvěru (Koubek, 2011).

• **Rotace práce**

Rotace práce je stále používanější metodou vzdělávání řídicích nebo univerzálnějších pracovníků. Vzdělávaný pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech firmy (na různých pracovních místech, pracovištích, úsecích) a poznává firmu komplexněji, popřípadě si osvojuje širší okruh znalostí a dovedností a flexibilizuje se. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti. Metoda je důležitým nástrojem zvyšování flexibility nejen pracovníků, ale i celé firmy. Nevýhodou může být to, že pracovník nemusí právě na každém pracovišti (v některé pracovní funkci) uspět. To může podrýt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými (Koubek, 2011).

• **Pracovní porady**

Pracovní porady bývají označovány jako metoda vzdělávání, která je vhodná pro formování pracovních schopností pracovníků organizace. V průběhu této metody se pracovníci seznamují s informacemi, týkajícími se nejen pracoviště vlastního, ale celé organizace. Pracovní porady slouží k výměně názorů, předání zkušeností, zaujímání postojů k pracovním úkolům a rozvíjí pracovní kolektiv organizace. Problémem pracovním porad často bývá časové umístění porady a jejich délka, která zkracuje dobu sloužící pro plnění pracovních úkolů (Koubek, 2007).

2.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávací metody mimo pracoviště jsou na rozdíl od vzdělávacích metod na pracovišti více kolektivními metodami.

Dle Koubka (2007) jsou metody používané ke vzdělání mimo pracoviště vhodnější spíše pro vzdělávání vedoucích pracovníků/manažerů a patří mezi ně:

- Přednáška – je zaměřena na získání informací nebo teoretických znalostí;
- Přednáška spojená s diskusí (seminář) – je zaměřena na získání především teoretických znalostí;
- Demonstrování (praktické, názorné vyučování) – znalosti a dovednosti jsou zprostředkovány za použití techniky, PC, trenažerů aj.; – Případové studie – cílem je studovat skutečné nebo smyšlené problémy v organizaci a následně situaci diagnostikovat a navrhnout patřičná řešení;
- Případová studie – jedná se o skupinové cvičení, ve kterém se řeší praktické problémy v týmu a komplexněji;
- Brainstorming – jedná se o variantu případových studií, ve kterých jsou účastníci vyzváni k tomu, aby každý z nich navrhl způsob řešení problému, který jim byl zadán. Poté probíhá diskuse týkající se návrhů a vybírá se jejich optimální kombinace;
- Simulace – tato metoda je zaměřena na praxi a na aktivitu pracovníků. Ti obdrží popis běžných životních situací, které se vyskytují v jejich práci a jsou vyzváni k tomu, aby provedli několik rozhodnutí;
- Assessment centre (development centre) – je to diagnosticko-výcvikový program, který se používá nejen při výběru a vzdělávání manažerů. Účastník má za úkol plnit úkoly a řešit problémy, které vznikají při jeho běžné práci;
- Outdoor training (učení hrou) – metoda používána především pro manažery, ve které se řeší úkoly a poukazuje se na to, jak manažeři dokáží koordinovat činnosti, vést své podřízené, komunikovat se svými spolupracovníky a rozdávat jim úkoly;
- Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) – tato metoda se stává v organizacích více a více oblíbenou. Počítače umožní pracovníkům lépe pochopit konkrétní školení, umožňují učení pomocí grafů, obrázků či schémat.

• **Přednáška**

Obecně lze říci, že přednášky představují verbální prezentací určitého tématu, vhodnou pro předávání rozsáhlého množství informací velkým skupinám. Bohužel zde ovšem chybí možnost vzájemné interaktivní komunikace přednášejícího s posluchači. Přednášky jsou zaměřeny především na zdokonalování vědomostí. Mohou být velmi efektní a kreativní, zejména pokud využívají moderní multimediální prostředky, avšak ty nejsou z hlediska uchování informací příliš účinné (Vodák, Kuchaříčková, 2011).

Zaměstnanci získávají nové znalosti a dovednosti prostřednictvím výkladu školitele. Přednáška umožňuje rychle a snadno předat školiteli znalosti a dovednosti zaměstnancům, nicméně jednostranný výklad školitele může snižovat motivaci zaměstnanců k aktivnímu zapojení se do procesu učení a osvojování si předávaných znalostí, dovedností a schopností (Šikýř, 2016).

• **Přednáška spojená s diskusí (seminář)**

Semináře, které probíhají formou přednášek a diskusí, slouží ke sdělení informací a názorů účastníků na předem zadané téma. Výhodou je podpora a rozvoj myšlenek, okamžitá zpětná vazba. Avšak kvalita učení závisí na úrovni znalostí jednotlivých účastníků tohoto semináře (Vodák, Kuchaříčková, 2011).

Zaměstnanci se prostřednictvím výkladu školitele a diskuse učí společně se školitelem a ostatními účastníky. Seminář zvyšuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných a sdílených znalostí, dovedností a schopností (Šikýř, 2016). Díky diskusi se mohou účastníci v rámci semináře zapojit a vynakládat tak žádoucí aktivitu a prezentovat své názory a nápady. Tato metoda je jedna ze složitějších, co se týče organizace. Proto je důležité, aby se alespoň jeden z organizátorů ujal role moderátora.

• **Demonstrování**

V případě demonstrování školitel názorně předvádí účastníkům určité postupy řešení různých případů v modelovém nebo reálném prostředí. Zmíněná metoda je založena na předávání jak teoretických znalostí, tak i dovedností za pomoci počítačů, trenažerů či jiné techniky ve výukových centrech nebo na jakýchkoli jiných pracovištích specializovaných na vývoj. Demonstrování umožňuje účastníkům vzdělávání si ověřit své doposud získané dovednosti ve specifickém výukovém prostředí. Není nutné se obávat, že při neúspěchu bude způsobena škoda. Jelikož probíhá vzdělávání mimo pracoviště, existuje zde riziko, že naučené

znalosti a dovednosti nebudeme možné později využít v praxi ve skutečném provozu (Měrtllová, 2014).

• Případová studie

Zaměstnanci se vzdělávají tím, že společně hledají možná řešení modelových nebo reálných problémů na základě určitého zadání. Práce na případových studiích posiluje analytické a systémové myšlení zaměstnanců a podporuje jejich týmovou spolupráci (Šikýř, 2016).

Případová studie, často označována jako kazuistika, známá také jako case study je odborný text středního až delšího rozsahu, který zároveň slouží jako kvalitativní výzkumná metoda. Jejím cílem je aplikovat teoretické znalosti a poznatky na konkrétní situaci, což napomáhá k lepšímu porozumění odborným případům. Tato praktická orientace odlišuje případovou studii od jiných akademických textů, např. od diplomové práce nebo bakalářské práce. Charakteristickým znakem případové studie je také to, že kombinuje různé druhy sběru informací (Seminarni-prace.net, 2014).

• Brainstorming

Brainstorming je metoda, která se svým charakterem podobá případové studii a workshopu. V rámci brainstormingu se setká skupina lidí a každý z nich má možnost vyjádřit svůj názor k aktuálně řešenému tématu. Posléze jsou jednotlivé způsoby řešení ústně či písemně rozebírány, hodnoceny a v závěru se vybere ze všech návrhů ten nejlepší. Tato metoda přispívá k rozvíjení kreativity zaměstnanců. Je velice účinná, ale musí zde být zapojena postava moderátora, který je schopný vhodně a efektivně řídit diskusi (Koubek, 2007).

Během brainstormingu se sbírají kreativní nápady od členů skupiny k řešení určitého problému. Posléze diskutují a hledají optimální způsob řešení či jejich kombinaci. Každý člen je vyslechnut a je zde zakázáno kritizovat.

Výhody: vyskytuje se spousta nových nápadů. Stimuluje tvůrčí a imaginativní myšlení. Nevýhody: v průběhu poslouchání idejí ostatních účastníků mohou jedinci zapomínat své myšlenky nebo je překombinovat (Fotr, Švecová, 2010).

• Simulace

Tato metoda je charakterizována aktivní účastí zaškolovaných a klade důraz na praxi. Účastníci mají k dispozici detailní scénář, ve kterém musí řešit různé situace. Často se jedná o stanovení rozhodnutí při běžné pracovní činnosti vedoucích zaměstnanců. V průběhu simulací se stupňuje i obtížnost jednotlivých problémů.

Výhody: metoda je efektivní pro zlepšení rozhodovacích a vyjednávacích schopností.

Nevýhody: mezi nevýhody řadíme časovou náročnost na přípravu nebo nutnost usměrňování účastníků školitelem (Koubek, 2007).

• Hraní rolí (manažerské hry)

Tento typ vzdělávání je zcela zaměřen na růst praktických schopností. Účastníci musí projevit hravého ducha a být samostatní. Jednotlivci se vcítí do určené role, v níž rozpoznávají komplikovanost mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář jim do jisté míry umožňuje vložit vlastní iniciativu. V každém případě musí vyřešit určitou situaci. Vzdělávání je spíše cíleno na vedoucí pracovníky, kteří by si měli osvojit žádoucí sociální vlastnosti.

Výhody: vhodné pro formování vlastních emocí a zlepšuje reakce i samostatné myšlení.

Nevýhody: je potřeba propracovaná organizační příprava a zkušeného vzdělavatele (Koubek, 2007).

• Assessment centre

Pojem assessment centre se vztahuje k tzv. diagnosticko-výcvikovému programu. Využívá se hlavně při výběru zaměstnanců, kteří jsou po určitou dobu uzavřeni v jedné místnosti, kde musí řešit zvolené modelové situace, náhodně vygenerované pomocí počítače. Při výběru zaměstnanců je u nich sledován především způsob řešení jednotlivých modelových situací, ale také jejich reakce, jednání a vystupování. V závěru programu jsou účastníkům prostřednictvím počítače sděleny výsledky. Následují rozhovory s personálním útvarem přítomným během výcvikového programu, který následně předkládá každému zaměstnanci návrhy pro jeho zlepšení. Nevýhodou této metody je její finanční náročnost (Dvořáková, 2007).

• Outdoor training (učení hrou)

Zaměstnanci se mohou prostřednictvím sportovních aktivit učit ve volné přírodě, kdy přímo využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti, jako je analýza, rozhodování, realizace, plánování, organizování, výběr, vedení, hodnocení, komunikace, koordinace,

kooperace atd.), které následně mohou pak snáze uplatnit na běžném pracovišti při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016).

Výhody: díky této metodě si účastníci formují a uvědomují své manažerské dovednosti. Poté je pro ně snazší jejich aplikace při běžných manažerských aktivitách. Setkáváme se zde se sportem (rekreační činnosti), hrami a postupným zlepšováním pracovních schopností manažerů. Nevýhody: metoda je náročná na přípravu. Je nutné, aby manažeři byli ochotni odstranit nechuť k pohybovým aktivitám, překonali své předsudky a strach ze zesměšnění. Mnohdy jsou aktivity fyzicky náročné, a proto se programu nemohou účastnit všichni (Koubek, 2007).

• **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)**

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning), které je v malých a středních firmách stále oblíbenější. Může mít nejrůznější podobu, od prostého vkládání různých informačních a vzdělávacích materiálů do firemní počítačové sítě, jímž se vlastně nahrazují přednášky či hromadné instruktáže, až k promyšleným a často přímo pro firmu vytvořeným interaktivním a multimediálním vzdělávacím programům se zpětnou vazbou.

Výhodou této metody je to, že je relativně levná, zábavná, umožňuje individuální tempo vzdělávání a účelné využívání časových období, kdy je poněkud méně práce. Nevýhodou je to, že její využívání silně závisí na přístupu každého jednotlivce, i to, že dostupnost firemních počítačů bývá pro pracovníky menších firem dosti rozdílná (Koubek, 2011).

3 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

3.1 Charakteristika podniku Arveti spol. s r. o.

Tuto kapitolu převzala autorka ze své bakalářské a zároveň i seminární práce, jež uvedla v seznamu zdrojů a zároveň ji i doplnila o další informace.

Společnost Arveti spol. s r.o. byla založena v roce 2003 Evou a Zdeňkem Voslářovými, kteří ji také vlastní až dodnes.

„V roce 2009 jsme pro naše podnikatelské aktivity zakoupili objekt Hotelu Bařov postaveného v letech 1941-45 firmou Tomáš Bařa, která ve Zruči n. S. vybudovala významný obuvnický závod později známý jako Sázavan. V objektu o zastavěné ploše 1465 m² a 5 nadzemních podlažích se zabýváme pronájmem nebytových prostor, poskytováním ubytování, pořádáním firemních a společenských akcí. Provozujeme maloobchodní prodejnu Knihkupectví – Papírnictví, kde na malé prodejní ploše nabízíme více než 2500 položek skladem se zaměřením na knihy, kancelářské a školní potřeby, hračky, didaktické pomůcky, mapy, puzzle a značkové společenské hry.“ – Zdeněk Voslář

Od roku 2009 probíhají dílčí rekonstrukce objektu. V současné době se připravuje projekt kompletní revitalizace. Hotel Zruč je moderní hotel procházející celkovou rekonstrukcí a modernizací. Svým hostům nabízí nejen ubytování v nově zrekonstruovaných, kvalitně vybavených pokojích, ale i strávení příjemných chvil v nekuřácké restauraci, ve vinárně nebo v bowlingové herně se dvěma dráhami. Hotel disponuje konferenčními prostory vhodnými pro pořádání firemních školení, reprezentativních schůzek a důležitých obchodních jednání. Moderní vybavení hotelu je kombinováno s prvky tradiční Bařovské architektury.

Pro větší, mnohdy i celovečerní akce je hotel vybaven dvěma velkými společenskými sály s tanečními parkety, pódiem pro kapelu, případně i DJ. Ve velkém tanečním sále, který je součástí hotelu, natáčel v roce 1965 režisér Miloš Forman film Lásky jedné plavovlásky. Miloš Forman o natáčení: *"Na těch pár měsíců ve Zruči nad Sázavou vzpomínám jako na jedny z mých nejšťastnějších dnů u filmu. Měli jsme času, kolik jsme potřebovali. Hráli jsme kulečnick. Váleli jsme se smíchy, když se Pucholt rafal s rodiči na jejich úzké manželské posteli."*

Hotel byl dříve znám pod názvem Bařov. Ve své historii byl dominantou a kulturním centrem nové části města Zruč nad Sázavou, postavené na popud Jana Bati. Nyní disponuje moderním vybavením s prvky tradiční Bařovské architektury. Stále probíhá částečná

rekonstrukce objektu. V přízemí Hotelu Zruč se nachází obchodní zóna, ve které můžete najít pro příklad pizzerii, psí salón, dětský bazárek, menší potraviny/večerku, nehtové studio, květinářství a také papírnictví/knihkupectví.

Právní forma společnosti je vedena jako společnost s ručením omezeným, která představuje jednoznačně nejpoužívanější formu obchodní společnosti u nás, přičemž oblibě se těší zejména u drobných a středních podnikatelů, jako právě v tomto případě. Společně s akciovou společností je tato společnost zařazena mezi tzv. kapitálové společnosti, pro něž jsou typické znaky jako: účast společníků formou vloženého kapitálu, oddělení majetku společníků od majetku společnosti a nízké riziko ručení společníků za závazky společnosti. S. r.o. tuto definici naplňuje jen s tím rozdílem, že narozdíl od běžných kapitálových společností předpokládá vyšší míru osobní účasti společníků na provozu společnosti. Tato firma nemá žádnou dceřinu pobočku, ani nijak dál neexpanduje a zůstává pouze na původním místě založení, tedy ve Zručí nad Sázavou.

Arveti spol. s r. o je menší rodinná firma, která zaměstnává zhruba 50 zaměstnanců, a tudíž spadá podle velikosti organizace pod malé organizace. Společnost Arveti, s. r. o. podniká v oblasti pohostinství a hotelnictví, její obor dle CZ-NACE je: 55 – Ubytování. Tento oddíl zahrnuje poskytování krátkodobého ubytování hostů. Patří sem rovněž delší, ale časově omezené ubytování studentů, pracujících a podobných jednotlivců. Některé jednotky mohou poskytovat pouze ubytování, zatímco jiné nabízejí ubytování v kombinaci se stravováním nebo rekreačního vybavením nebo obojím. Zároveň tento oddíl nezahrnuje činnosti dlouhodobého ubytování v zařízeních, jako jsou byty, typicky pronajímané na měsíc nebo rok – klasifikováno v činnostech v oblasti nemovitostí.

Firma Arveti také podniká v oblasti 56- Stravování a pohostinství. Tento oddíl zahrnuje činnosti spojené s kompletním stravováním, vč. nápojů, s obsluhou, k okamžité spotřebě, ať už v tradičních restauracích, samoobslužných restauracích nebo restauracích, které prodávají jídla „přes ulici“, nezávisle na tom, zda jsou stálé nebo občasné, s možností posezení či nikoli. Rozhodující je skutečnost, že jsou nabízena jídla k okamžité spotřebě, bez ohledu druhu zařízení, které je poskytuje. Nespadá sem výroba jídel, která se nehodí k okamžité konzumaci, nebo potravin, které nejsou považovány za jídlo (oddíl 10 - Výroba potravinářských výrobků a oddíl 11 - Výroba nápojů). Dále sem nepatří prodej jídla, které není vlastní výroby, nebo jídel, která nejsou určena k okamžité konzumaci (sekce G – Velkoobchod a maloobchod).

Arveti spol. s r.o. má klíčové zaměstnance. Obecně se za klíčové zaměstnance považují ti zaměstnanci, kteří v podniku zastávají nejvyšší manažerské pozice, jejichž součástí je vysoká míra odpovědnosti, samostatné rozhodování, ale také odpovídající ohodnocení.

Poskytované služby

Společnost Arveti, s.r.o poskytuje svým zákazníkům možnost ubytování se v hotelu, k čemuž patří i stravování se v restauraci, která se nachází v prvním ze čtyř pater tohoto obrovského objektu. Součástí poskytovaných služeb je i zábava ve formě bowlingu, který si na rezervaci může předem objednat jak ubytovaný host, tak každý, kdo má zrovna zájem. K uspokojování potřeb zákazníků v oblasti ubytování jsou využívány čisté a nově zrekonstruované pokoje ve čtvrtém patře. Zároveň mají hosté i náhodní kolemjdoucí možnost využít nově zrekonstruovaného menšího fitness centra, které bylo zřízeno na společném patře spolu s bowlingovou hernou a vinárnou.

Vybavení hotelu

Vybavení hotelu je zde domácké a rodinné, při zachování původního rázu domu velký podkrovní obývací pokoj se sedačkami, křesly, stoly, lednice, mikrovlnka, rychlovarná konvice, nádobí (hrníčky, sklo, talíře, příbory), kvalitní wifi pokrytí všude, stylová kavárna spojená s recepcí, kde probíhají snídaně, případně obědy či večere a také oslavy, školení a jiné akce. Hotel Zruč disponuje konferenčními prostory a dvěma velkými společenskými sály. Velký sál s tanečním parketem, pódium a barem má kapacitu 350 osob, menší sál pak 250 osob.

Typy pokojů

Nachází se zde 2lůžkové pokoje (s možností obsazení 1 osobou), 3lůžkové pokoje, 4lůžkové dvoupokoje, (dva spojené pokoje s jednou koupelnou.), v neposlední řadě také svatební apartmá s rohovou vanou. Pokoje hotelu Zruč jsou nově zrekonstruovány. Rekonstrukce byla dokončena v roce 2016. V současné době hotel disponuje celkem 19 kvalitně zařízenými dvoulůžkovými pokoji, jejichž součástí je koupelna se sprchovým koutem, sociální zařízení, televizor a samozřejmě je bezplatné připojení k internetu. V nabídce jsou kromě toho dva apartmány s prostornou koupelnou. Všechny pokoje jsou nekuřácké, ale na každém patře jsou vyhrazeny prostory pro kuřáky. Ubytování domácích zvířat je možné po předchozí domluvě za drobný poplatek.

Vybavení pokojů

Součástí každého pokoje je sociální zařízení (koupelna se sprchovým koutem, WC), masivní postele s kvalitními matracemi, které je možné buď spojit jako manželské nebo naopak oddělit jako samostatné, TV použitelná i jako monitor k notebooku ve většině pokojů je stůl a židle nebo křesílka, ručníky, osušky, silná wifi (zdarma).

Gastronomie

Snídaně jsou podávány v hotelové restauraci a lze je přikoupit k ubytování. Restaurace o kapacitě 60 míst nabízí v letních měsících příjemné posezení na venkovní terase. Z bohatého menu si jistě vybere každý strávnick, v nabídce je česká kuchyně, ryby, minutková jídla i saláty. Restaurace kromě toho nabízí velký výběr alkoholických i nealkoholických nápojů a nemohou chybět ani kvalitní vína. Součástí restaurace je Francouzský salonek pro 50 osob. Ve druhém patře hotelu je ještě vinárna.

Dostupnost

Hotel Zruč leží necelých 5 minut pěší chůze od vlakové stanice. Přímo u hotelu pak stojí autobusová zastávka, odkud jezdí pravidelné linky do Prahy, Uhlířských Janovic, nebo Sázavy. V případě, že jedete z Prahy, pojedete po dálnici D1 a použijete sjezd č. 56, odkud je to již necelých 8 kilometrů.

Okolí hotelu a aktivity

Přímo v obci Zruč nad Sázavou je velké množství atraktivních míst, která je možné navštívit. Asi kilometr pěší chůze od hotelu se nachází pseudogotický zručský zámek s třípatrovou věží, odkud je překrásný výhled po okolí. Nedaleko zámku stojí Kolowratská věž s rozsáhlou expozicí zbraní uvnitř. Součástí zámeckého areálu jsou krásné zámecké zahrady s fontánou a líbivým altánkem, kterými prochází naučná stezka. V zámeckém parku je v prázdninové sezóně provozováno letní Kino.

Návštěvníci mohou také strávit příjemné odpoledne procházkou podél řeky Sázavy a vychutnat si pohled na Zruč z jiného úhlu. Pro sportovce tu jsou tenisové kurty, vzdálené od hotelu pouhých 250 m. Rovněž se hosté mohou vypravit na nedaleko vzdálenou rozhlednu Babku a dopřát si výhled na Zruč a její blízké okolí z ptačí perspektivy. Cyklotrasy v okolí ubytovacího zařízení seznámí hosty se zajímavými místy okolí. Hosté mohou pro uschování kol využít úschovny. Pěší turisté jistě ocení množství turistických tras v okolí hotelu.

3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě

V této kapitole budou čtenáři seznámeni s průběhem vzdělávacího a rozvojového systému zaměstnanců, který je využíván ve společnosti Arveti, s.r.o. Informace, které autorka získala a využila, pochází z interních zdrojů zmíněné organizace.

Ve společnosti je uplatňováno několik vzdělávacích metod (instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, pracovní porada, přednáška spojená s diskusí (seminář), demonstrování (praktické, názorné vyučování) a brainstorming) podle náplně práce konkrétní pozice. Cílem vzdělávacích programů je trvalé zvyšování kvality poskytovaných služeb zákazníkům a také zvyšování produktivity a efektivity pracovníků. Hlavním cílem školicích aktivit je zlepšování ekonomických výsledků společnosti. V této organizaci jsou prováděny pravidelné a opakující se vzdělávací aktivity, stejně tak jako ty krátkodobé a nárazové.

Zaměstnanci tohoto podniku byli také analyzováni pomocí dotazníkového šetření, kde odpovídali celkem na 20 otázek, z čehož 4 otázky byly klasifikační a ostatních 16 otázek se týkalo již samotného vzdělávání a rozvoje ve firmě. Vybraná metoda sběru dat pomohla k zajištění objektivních informací o situaci v tomto podniku. Získaná data byla východiskem pro zhodnocení situace podniku a pro formulaci pozdějších návrhů na zlepšení.

V diplomové práci budou podrobněji popsány uplatňované metody při vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště.

3.2.1 Metody vzdělávání využívané při vzdělávání na pracovišti

- **Instruktáž při výkonu práce**

Ve firmě Arveti spol. s r.o. je tato metoda vzdělávání ze všech využívaných vzdělávacích metod volena nejčastěji. Zejména pokud jde o zaškolování nových zaměstnanců či brigádníků, kteří jsou přímo v provozu pod dozorem již zkušeného, a především pečlivého zaměstnance. Ten je učí všem postupům, které jsou v podniku zavedené, v závislosti na povaze jejich práce. Podnik dbá na to, aby nový zaměstnanec byl naučen zavedené postupy zvládat, pokud možno bezchybně.

- **Asistování**

Asistování je v tomto podniku druhou nejčastěji využívanou metodou vzdělávání zaměstnanců přímo na pracovišti. K novému zaměstnanci je přiřazen zkušený kolega/kolegyně, který/á mu pomáhá zvládat splnit zadané úkoly. Takto se školený pracovník učí správným postupům a časem je již schopen práci vykonávat samostatně a správně, bez

pomoci kolegy či kolegyně. Pro firmu je důležité, aby se školený nový zaměstnanec nenaučil špatným návykům. Proto také k jeho zaučení pověřuje pouze zkušené a zodpovědné zaměstnance.

- **Pověření úkolem**

Tato metoda je založena na tom, že zaměstnanci je v práci přiřazen určitý úkol, který je nový pracovník pověřen splnit. V případě potřeby, je mu k dispozici jeho kolega/kolegyně, kteří na něj při plnění tohoto úkolu dohlíží a mohou mu pomoci a poradit. Školený zaměstnanec je při práci na zadaném úkolu pozorován, usměrňován a také hodnocen. Je klíčové, aby zaškolený pracovník postupně došel při své práci k naprosté samostatnosti.

- **Pracovní porada**

Pracovní porady se ve společnosti Arveti s r.o. konají pravidelně jednou do týdne. Jsou na ně svoláni všichni zaměstnanci, jejichž povaha práce toto shromáždění umožňuje. Tito zaměstnanci si poté vyslechnou od vedení podniku aktuální změny, které se jich budou týkat. Je zde také prostor pro vyjádření názoru všech přítomných pracovníků a pro případnou diskusi. Tyto porady jsou pro podnik zpravidla vždy časově, organizačně i finančně náročné.

3.2.2 Metody vzdělávání využívané při vzdělávání mimo pracoviště

- **Přednáška spojená s diskusí (seminář)**

Ve firmě je také příležitostně využíváno vzdělávání zaměstnanců formou přednášek a diskusí, tedy seminářů. Zaměstnancům jsou při nich sdělené informace, týkající se specifické problematiky. Zároveň každý z pracovníků má možnost, se aktivně zapojit formou diskuse a vyjádřit tak svůj názor v návaznosti na probírané téma. Většinou se někdo z vedení firmy ujme role moderátora, aby nenastal na školení tohoto typu chaos.

- **Demonstrování (praktické, názorné vyučování)**

V tomto případě školitel předvádí účastníkům určité postupy řešení různých případů v modelovém prostředí, opět v závislosti na povaze práce. V rámci demonstrování jsou zaměstnancům předávány jak teoretické znalosti, tak i praktické dovednosti, např. baristický kurz (teorie i praxe při vaření různých druhů kávy). Účastníci si díky tomuto kurzu mohou ověřit své doposud získané dovednosti. Školení probíhá mimo pracoviště.

- **Brainstorming**

Poslední často využívanou metodou v této společnosti je právě brainstorming. V tomto případě je svolána určitá skupina zaměstnanců, podle projednávané situace, kdy každý z nich může vyjádřit svůj názor a návrh řešení aktuálně diskutovaného problému. Zaměstnanci bývají velmi kreativní a jsou rádi, že vedení firmy zajímá jejich názor. Jednotlivé navrhované způsoby řešení jsou poté rozebírány, hodnoceny a v závěru je vybrán ten nejlepší. Každý zaměstnanec je vyslechnut a platí zde zákaz kritizovat. Tato metoda je velmi efektivní, ale musí zde být opět zapojena postava moderátora, který je schopný vhodně řídit diskusi.

3.3 Dotazníkové šetření

Pro analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bylo využito dotazníkového šetření. Dotazník (Příloha č. 1) byl předložen k vyplnění všem zaměstnancům v podniku, jejichž počet je v současné době 50. Tito zaměstnanci jsou rozčleněni podle dle odpracovaných let ve firmě.

Všichni zaměstnanci byli předem informováni o tom, že dotazník bude sloužit čistě jako podklad za účelem zpracování analytické části diplomové práce. Vyplňování a odevzdávání dotazníků proběhlo anonymní formou, kdy zaměstnanci vkládali vyplněné dotazníky do schránky, umístěné v podniku.

Dotazník byl vyplněn od všech 50 respondentů (zaměstnanců podniku Arvetti spol. s r.o.), tudíž úspěšnost vyplňování byla 100 %. Respondenti odpověděli na všechny uzavřené odpovědi.

Dotazník byl tvořen dvaceti otázkami, které byly rozděleny na dva oddíly. Nejdříve oddíl složený z otázek k identifikaci respondenta a poté následoval oddíl obsahující odborné otázky ohledně problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců u nich v podniku. Pro vyhodnocení dotazníku byly vytvořeny přehledné výsečové grafy, které vyobrazují získané a zpracované odpovědi od zaměstnanců podniku Arvetti spol. s r.o. Grafy byly pro větší přehlednost stručně okomentovány.

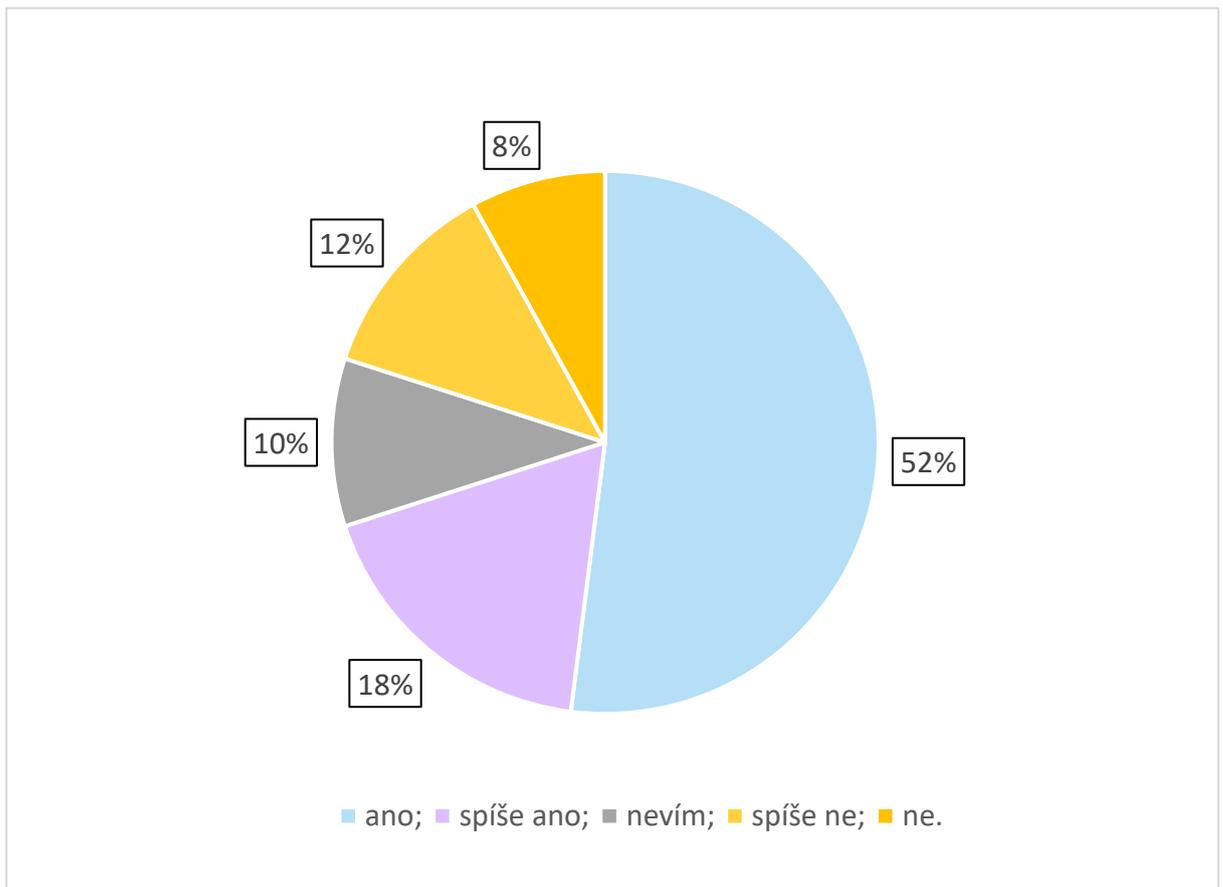
První oddíl (otázky 1. - 3.) je směřován na klasifikaci zaměstnanců v podniku Arvetti spol. s r.o., viz Tabulka 1, kde jsou shrnuty odpovědi na všechny klasifikační otázky.

Tabulka 1: Klasifikace zaměstnanců

Klasifikace:	Rozdělení podle odpracovaných let				Celkový součet
	méně než 1 rok	1 - 4 roky	5 -7 let	8 a více let	
Žena	5	13	3	1	22
méně než 20 let	2	1			
20 - 30 let		8			
31 - 40 let	3	4			
41 -50 let			3	1	
51 a více let					
Muž	8	6	9	5	28
méně než 20 let	1				
20 - 30 let	4	6			
31 - 40 let	2		5	2	
41 -50 let	1		4	3	
51 a více let					
Celkový součet	13	19	12	6	50

Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka byla určena k definování spokojenosti zaměstnanců s úrovní vzdělávání ve společnosti. Zaměstnanci byli dotázáni, zda jsou spokojeni s úrovní vzdělávání ve firmě Arveti spol. s r. o. Z grafu č. 1 vyplývá, že nejčastější odpovědí s počtem 26 hlasů je „ano“, tedy že zaměstnanci jsou spokojeni. Druhou nejčastější odpovědí je, „spíše ano“ (9 hlasů). Neurčitou odpověď „nevím“ uvedlo 5 zaměstnanců. Zápornou odpověď „spíše ne“ vyjádřilo 6 pracovníků a „ne“ a 4 pracovníci, kteří nejsou spokojeni s úrovní vzdělávání.

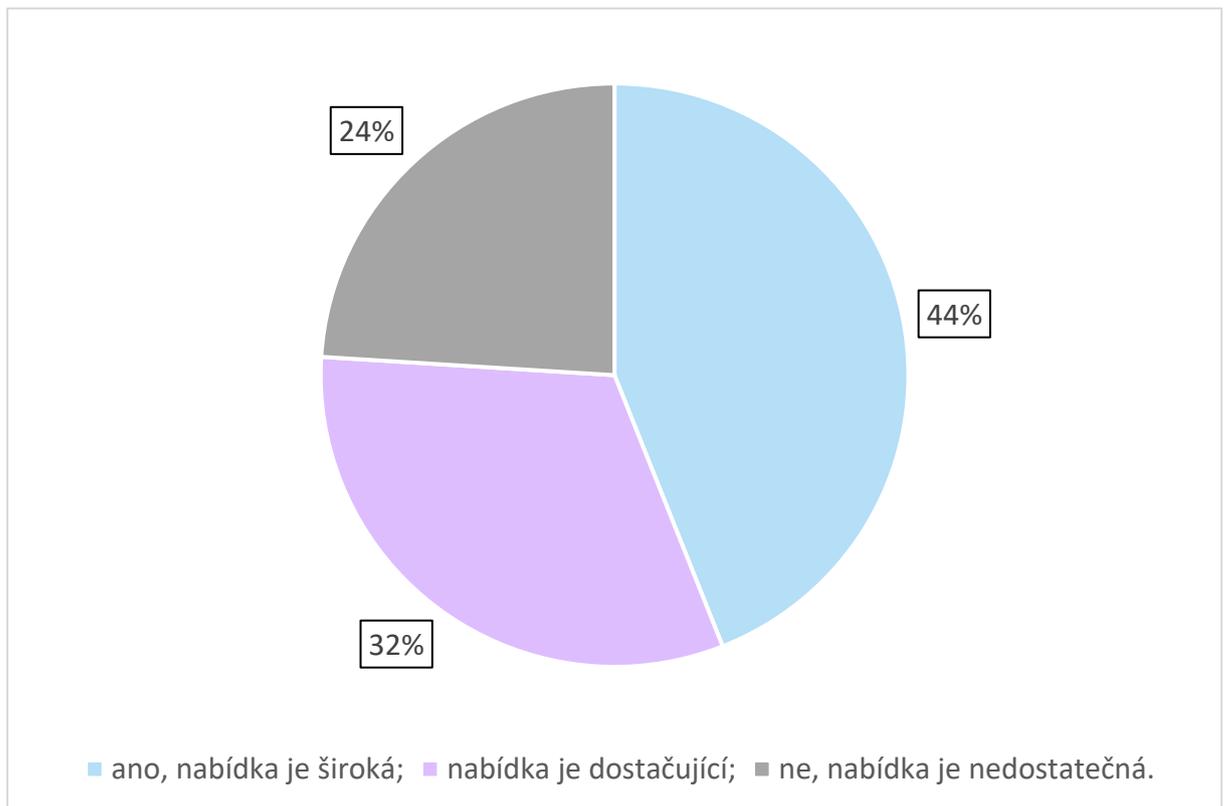


Graf 1: Jste spokojen/a s úrovní vzdělávání v této firmě?

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků grafu č.1 lze tedy souhrnně říci, že zaměstnanci jsou s úrovní vzdělávání ve firmě Arveti spol. s r. o. převážně spokojeni. Pouze malá část z nich uvedla, že s úrovní vzdělávání spokojeni nejsou. Pět zaměstnanců uvedlo neutrální odpověď, a tudíž jejich názor nelze jednoznačně určit.

V páté otázce byli zaměstnanci tázáni, zda jim, vyhovuje současná nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou jim v podniku k dispozici. Tato otázka se zabývá nabídkou vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou zaměstnancům v podniku k dispozici. Z grafu č. 2 je zřejmé, že nejčastější odpovědí s počtem 22 hlasů je „ano, nabídka je široká“. Jako druhou nejčastější odpověď zaměstnanci uvádí, že „nabídka je dostačující“ (16 hlasů). Zbývajících 12 zaměstnanců zvolilo z nabízených odpovědí odpověď „ne, nabídka je nedostatečná“.

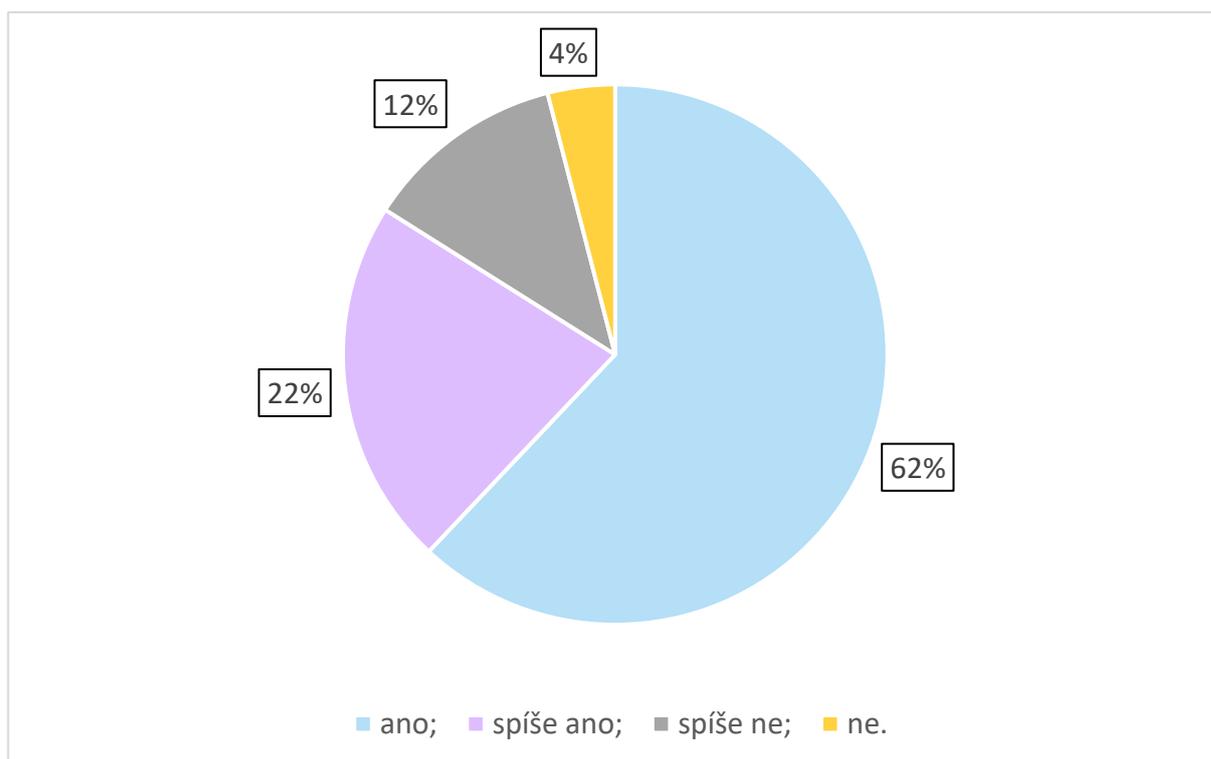


Graf 2: Vyhovuje Vám současná nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou Vám v podniku k dispozici?

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 2 je zjevné, že současná nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit je dle názorů zaměstnanců firmy Arveti spol. s r. o. široká anebo alespoň dostačující. Menší část zaměstnanců uvedla, že nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit považují za nedostatečnou.

Šestá otázka se vztahuje k organizačnímu zajištění vzdělávacích akcí konaných na pracovišti. Zaměstnancům byla položena otázka, zda jsou s tímto organizačním zajištěním vzdělávacích akcí konaných na pracovišti spokojeni. Značná většina zaměstnanců (31 hlasů) zareagovala odpovědí „ano“. Dalších 11 zaměstnanců uvedlo, že jsou s organizačním zajištěním vzdělávacích akcí konaných na pracovišti spíše spokojeni. Převažující nespokojenost s organizačním zajištěním těchto akcí vyjádřilo formou odpovědi „spíše ne“ celkem 6 zaměstnanců a úplná nespokojenost odpovědí „ne“ byla zaznamenána u pouhých 2 zaměstnanců.



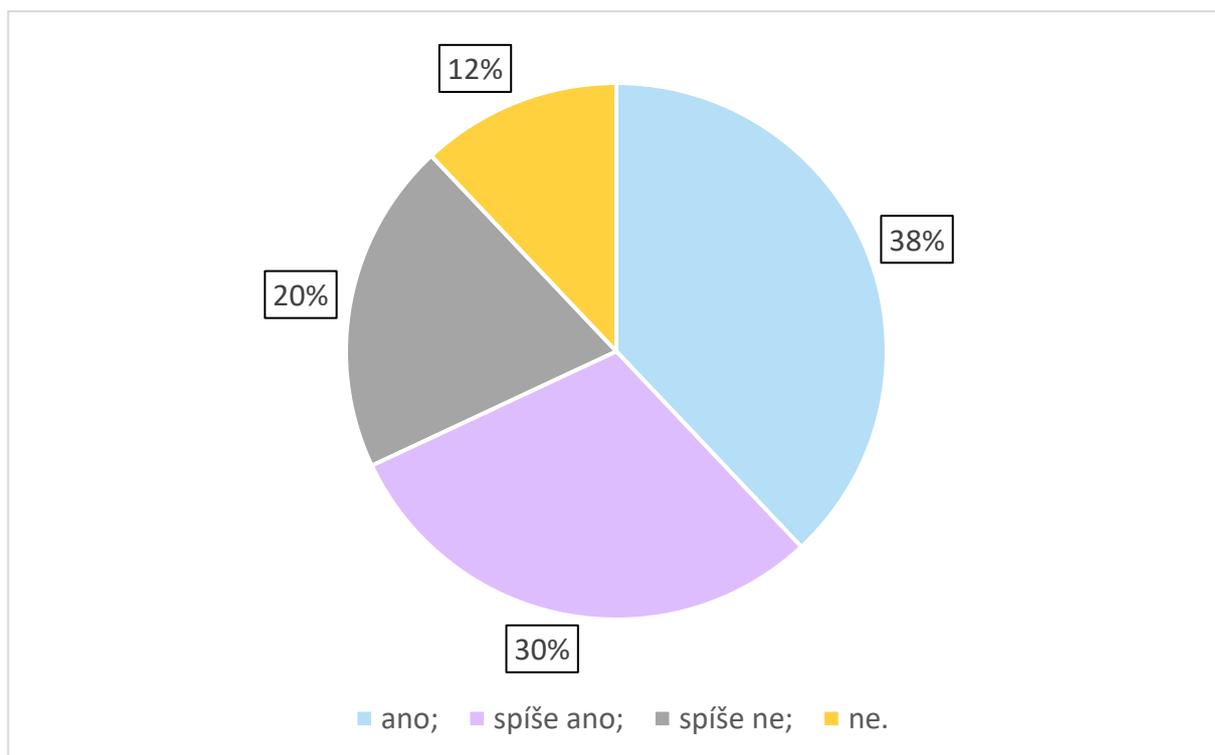
Graf 3: Jste spokojen/a s organizační zajištěním vzdělávacích akcí konaných na pracovišti?

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných výsledků lze tedy konstatovat, že převažující většina zaměstnanců v podniku Arveti spol. s r. o. je spokojena s organizačním zajištěním vzdělávacích akcí konaných na pracovišti. Pouze malá část zaměstnanců (8 z celkového počtu 50) je s organizací nespokojena.

Sedmá otázka byla určena k definování spokojenosti zaměstnanců s organizačním zajištěním vzdělávacích akcí, tentokrát ale konaných mimo pracoviště.

Z tohoto grafu vyplývá, že nejvíce respondentů (19 hlasů) odpovědělo „ano“, tedy, že jsou spokojeni s organizačním zajištěním vzdělávacích akcí mimo pracoviště. Dále 15 respondentů odpovědělo „spíše ano“, z čehož vyplývá, že většina respondentů je převážně spokojena. Menší skupina respondentů odpověděla „spíše ne“ (10 hlasů) a „ne“ (6 hlasů), což naznačuje, že existuje určitý podíl respondentů, kteří nejsou s organizací těchto akcí natolik spokojeni.



Graf 4: Jste spokojen/a s organizační zajištěním vzdělávacích akcí konaných mimo pracoviště?

Zdroj: vlastní zpracování

Můžeme tedy tvrdit, že většina respondentů vyjadřuje určitou úroveň spokojenosti, ale existuje i menší část, která má výhrady nebo je nespokojená s organizací těchto vzdělávacích akcí.

V otázce číslo osm, jsou nám k dispozici výsledky ankety, týkající se preferencí zaměstnanců ohledně konání akcí buď na pracovišti nebo mimo pracoviště. Je patrné, že většina zaměstnanců (41 hlasů) upřednostňuje akce konané na pracovišti, zatímco pouze menší počet respondentů (9 hlasů) dává přednost akcím konaným mimo pracoviště. Možnost „jiné“ neuvedl žádný ze zaměstnanců.

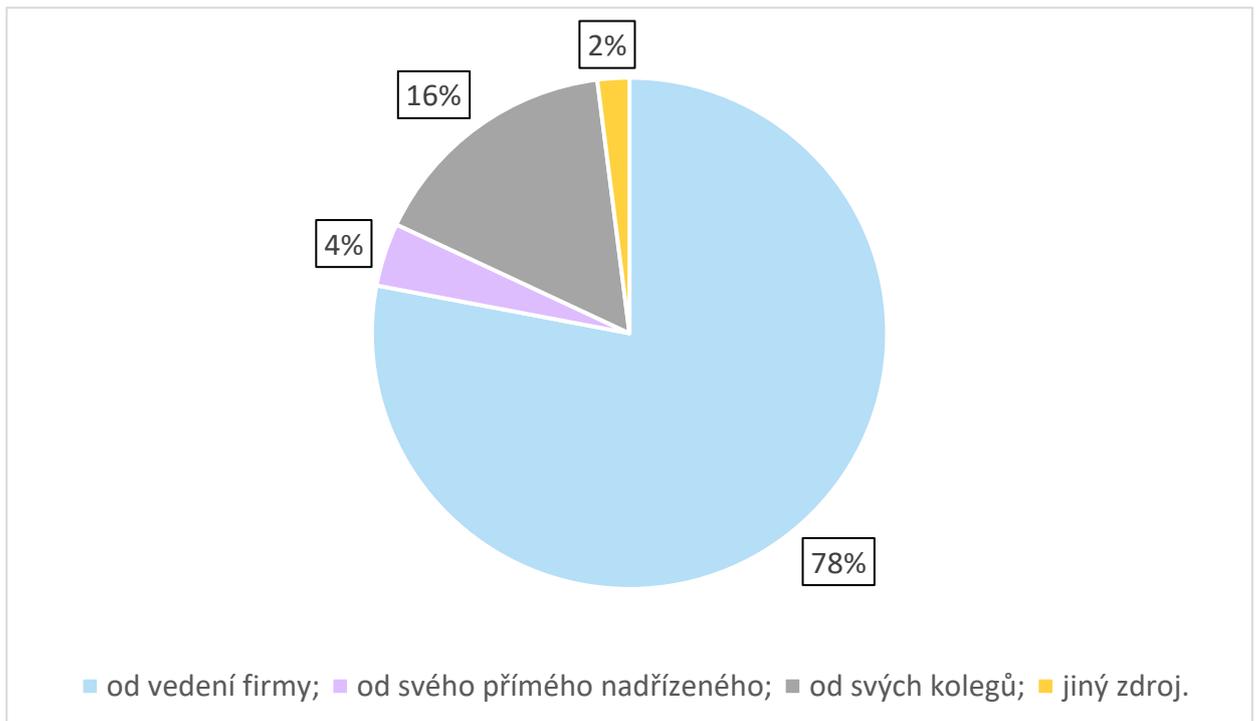
Lze tedy říci, že většina pracovníků dává přednost akcím konaným na pracovišti. Proto je možné tvrdit, že mají pravděpodobně rádi pohodlí a dostupnost akcí, které se konají přímo v jejich pracovním prostředí. Naopak, menší část respondentů preferuje akce konané mimo pracoviště, což může být způsobeno různými faktory, jako je například zájem o změnu prostředí nebo možnost interakce s lidmi mimo jejich stávající pracovní prostředí.



Graf 5:Upřednostňujete vzdělávací akce konané:

Zdroj: vlastní zpracování

Devátá otázka vyjadřuje, odkud zaměstnanci získávají informace o nabízených školeních. Jak můžeme vidět na grafu č. 6, většina pracovníků (39 hlasů) získává informace o nabízených školeních přímo od vedení firmy. Menší počet respondentů (8 hlasů) uvádí, že informace získávají od svých kolegů. Pouze malý počet zaměstnanců (2 hlasů) získává informace od svého přímého nadřízeného, a jeden respondent uvedl jiný zdroj. Konkrétně se jednalo o nabídkové letáky, které jsou vyvěšeny ve vstupní hale podniku.

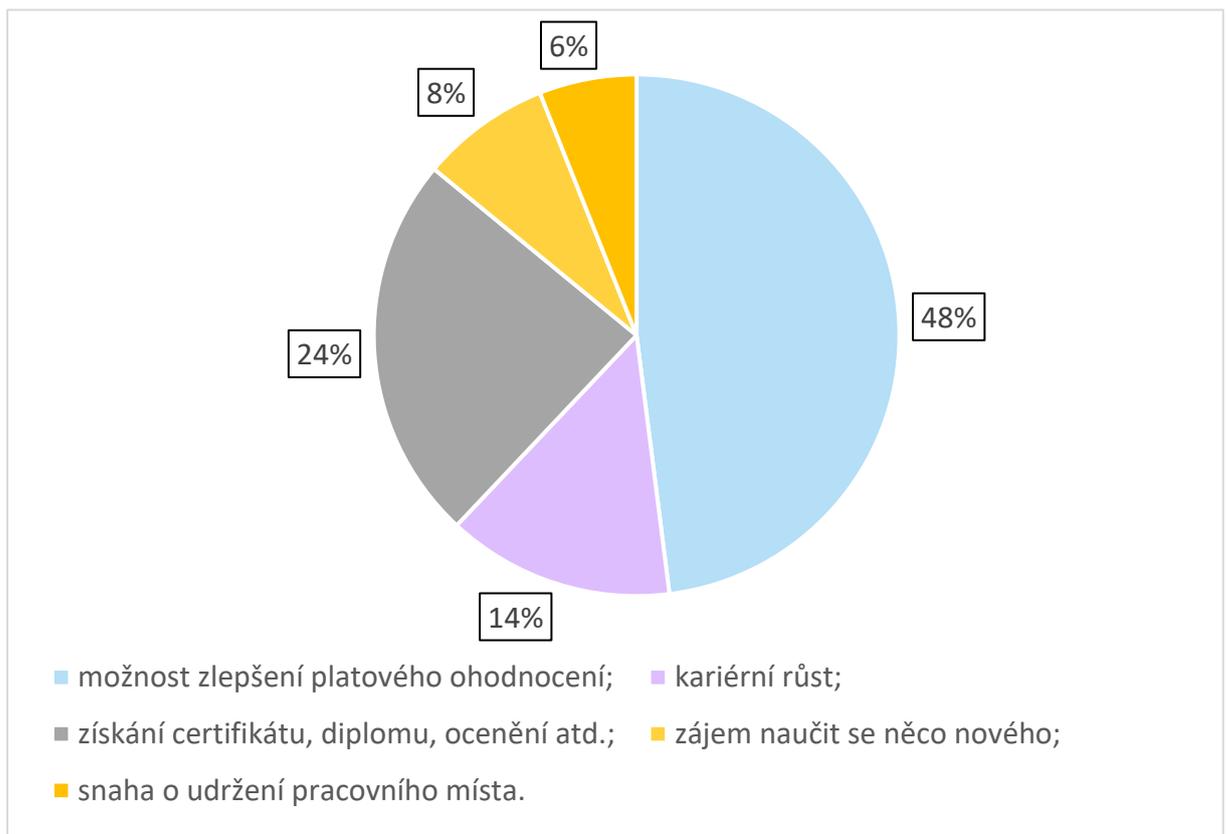


Graf 6: Informace o nabízených školeních získáváte:

Zdroj: vlastní zpracování

Je možné se domnívat, že většina zaměstnanců pravděpodobně získávání informací o nabízených školeních přímo od vedení firmy nebo jejich přímého nadřízeného preferuje, což by představovalo důvěru v informace poskytované vedením. Menší část respondentů, která využívá informace poskytované kolegy nebo z jiného zdroje, může mít teoreticky zájem tímto prostřednictvím získat i ty informace, které nejsou dostupné přímo od vedení.

Desátá otázka se zabývá výsledky ankety týkající se motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, přičemž měli zaměstnanci vybrat nejdůležitější motiv z uvedených možností. Nejčastěji zvolenou motivací k dalšímu vzdělávání pracovníků byla „možnost zlepšení platového ohodnocení“, která získala nejvyšší počet hlasů (24 hlasů). Následuje motiv „získání certifikátu, diplomu, ocenění atd.“, který získal druhý nejvyšší počet hlasů (12 hlasů). Ostatní uvedené možnosti (kariérní růst (7 hlasů), zájem naučit se něco nového (4 hlasy), snaha o udržení pracovního místa (3 hlasy)) získaly menší počet hlasů. Možnost „jiné“ neuvedl žádný ze zaměstnanců.

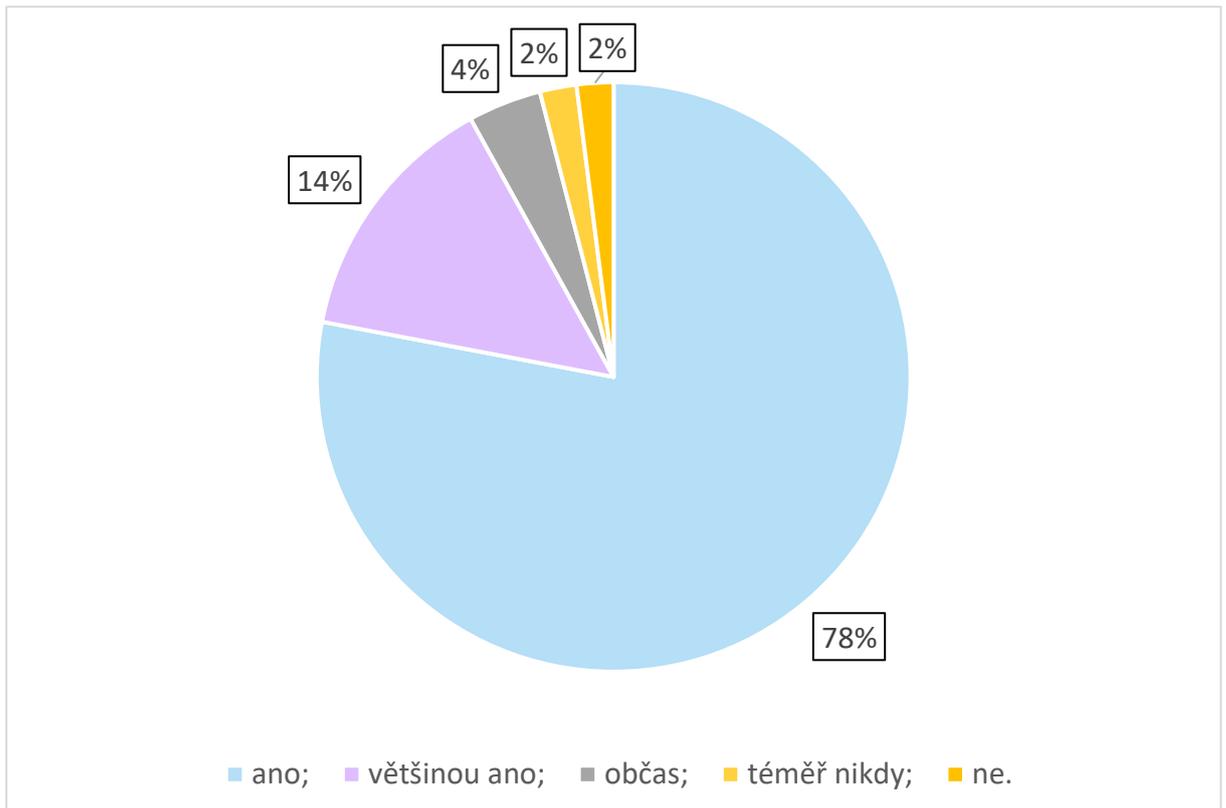


Graf 7: Jaká je Vaše motivace k dalšímu vzdělávání? Vyberte z uvedených tu největší.

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných výsledků lze tedy konstatovat, že pro většinu respondentů je nejdůležitější motivací k dalšímu vzdělávání možnost zlepšení platových podmínek, tudíž, že finanční aspekty hrají důležitou roli v rozhodování o dalším vzdělávání. Motiv získání certifikátu, diplomu, ocenění atd., což může být spojen s profesním rozvojem. Ostatní motivy byly méně často vybrány, což naznačuje menší důležitost těchto faktorů v rozhodování respondentů o dalším vzdělávání.

Jedenáctá otázka zkoumá odpovědi na otázku vztahující se k využití získaných znalostí/dovedností např. ze vzdělávacích kurzů při výkonu práce zaměstnanci. Odpovědi jsou rozděleny do několika kategorií: „ano“ - tato odpověď získala nejvíce hlasů, konkrétně 39, dále „většinou ano“ - tuto odpověď zvolilo 7 respondentů, „občas“ - tuto odpověď vybrali 2 zaměstnanci. Odpověď „téměř nikdy“ - pouze 1 respondent se přiklonil k této odpovědi, „ne“- také pouze 1 respondent se vyjádřil tímto způsobem.

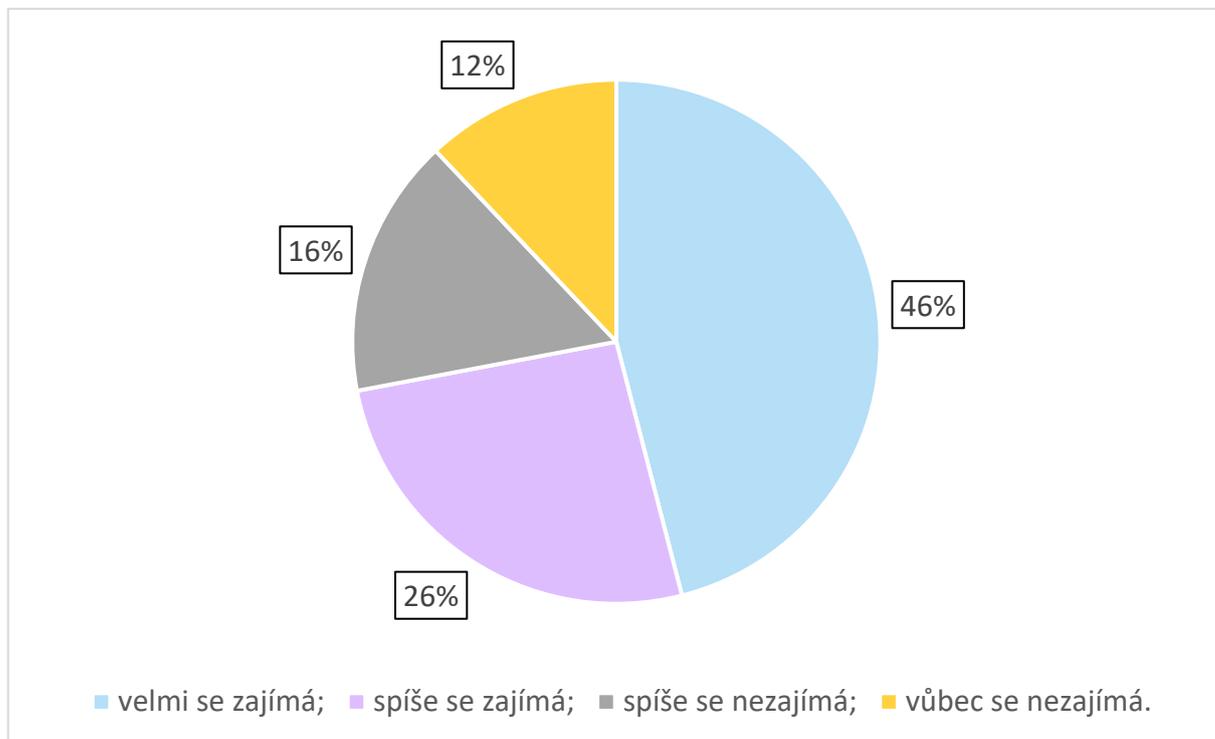


Graf 8: Využijete získané znalosti/dovednosti např. ze vzdělávacích kurzů při výkonu práce?

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že většina respondentů (46 hlasů z 50) uvádí, že využijí získané znalosti a dovednosti z vzdělávacích kurzů při výkonu své práce, ať už pravidelně nebo většinou. Pouze malá menšina zaměstnanců (celkem 4 hlasující) naznačila, že tyto znalosti a dovednosti využijí občas, téměř nikdy nebo vůbec.

V otázce dvanáct můžeme vidět vyhodnocení grafu č. 9 týkajícího se zájmu nadřízených o vzdělávací aktivity svých podřízených. Lze tedy konstatovat, že většina zaměstnanců (23 hlasů) uvádí, že jejich nadřízení se velmi zajímají o jejich absolvované vzdělávací aktivity. Následuje menší počet odpovědí pro kategorii „spíše se zajímá“ (13 hlasů). Méně časté jsou odpovědi „spíše se nezajímá“ (8 hlasů) a „vůbec se nezajímá“ (6 hlasů).

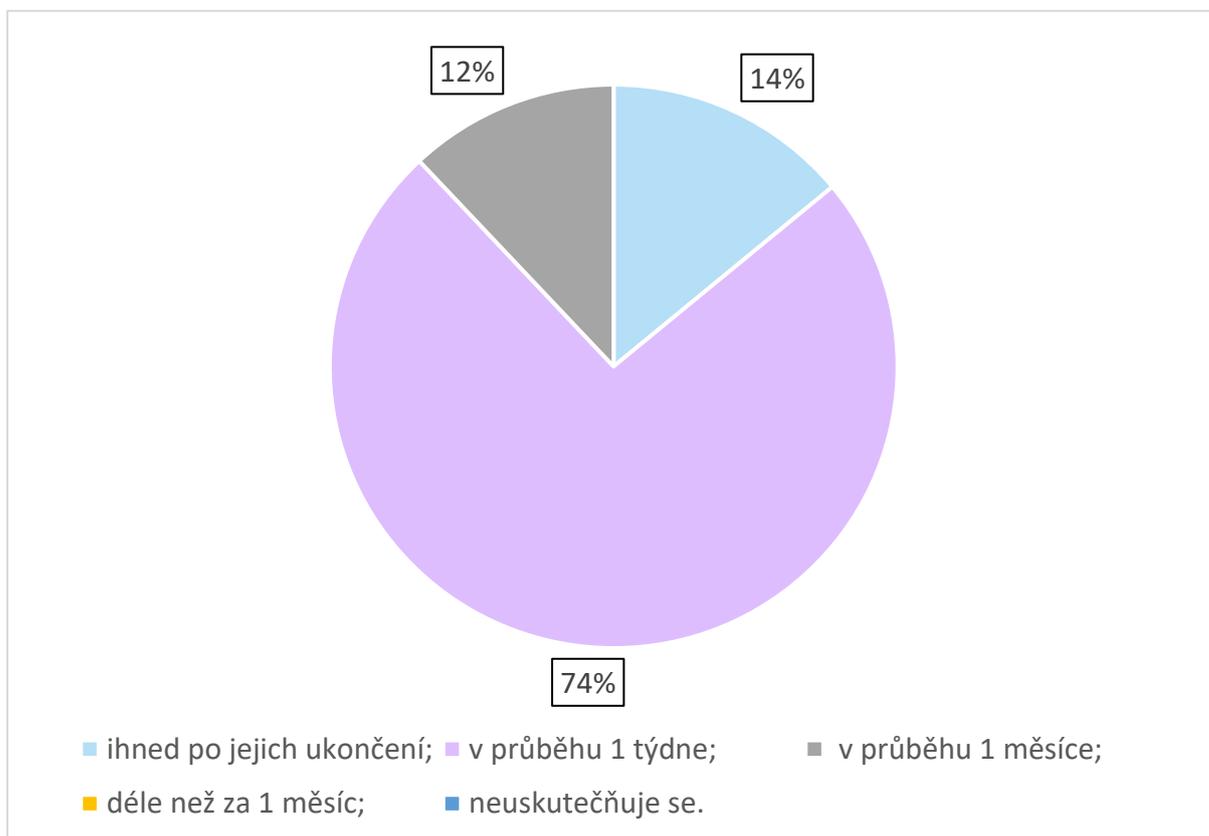


Graf 9: Zajímá se Váš nadřízený o Vámi absolvované vzdělávací aktivity?

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově lze z tohoto grafu vyčíst, že nadřízení ve firmě Arveti spol. s r. o. vykazují značný zájem o vzdělávací aktivity svých podřízených a tudíž, že podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců může být v této organizaci prioritou.

Třináctá otázka znázorňuje časové uskutečnění vyhodnocování vzdělávacích aktivit ve firmě Arveti spol. s r. o. Většina zaměstnanců (37 hlasů) zvolila možnost, že vyhodnocení vzdělávacích aktivit se obvykle uskutečňuje „v průběhu 1 týdne“. Dále bylo 7 hlasů pro možnost „ihned po jejich ukončení“ a 6 hlasů pro odpověď „v průběhu 1 měsíce“. Nikdo z pracovníků nevybral možnosti „déle než za 1 měsíc“ ani „neuskutečňuje se“.

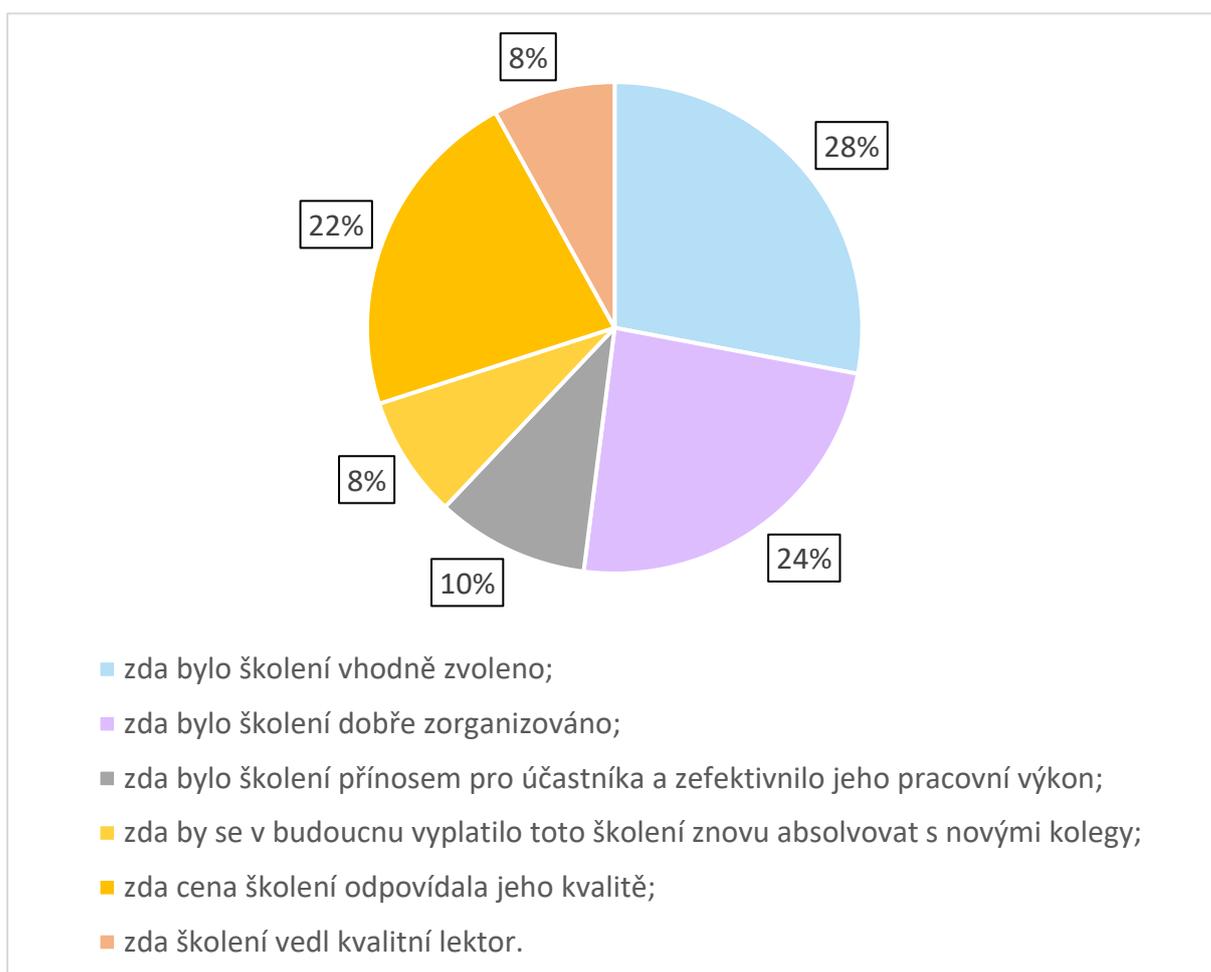


Graf 10: Vyhodnocování vzdělávacích aktivit se obvykle uskutečňuje:

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků z grafu č. 10 se můžeme domnívat, že vedení firmy pravděpodobně preferuje, aby vyhodnocování vzdělávacích aktivit probíhalo v relativně krátkém časovém rámci, přičemž 1 týden po ukončení je nejčastější volbou. Tato informace může být užitečná pro plánování a organizaci vzdělávacích aktivit.

Čtrnáctá otázka navazuje na otázku číslo třináct a zjišťuje, na co se podle zaměstnanců nejvíce zaměřuje vyhodnocování vzdělávacích aktivit v podniku. Nejčastější odpovědí z hlediska zaměření vyhodnocování bylo „zda bylo školení vhodně zvoleno“ (14 hlasů), následováno odpovědí „zda bylo školení dobře zorganizováno“ s 12 hlasy. Možnost „zda cena školení odpovídala jeho kvalitě“ uvedlo 11 zaměstnanců a odpověď „zda bylo školení přínosem pro účastníka a zefektivnilo jeho pracovní výkon“ 5 respondentů. Ostatní možnosti jako odpověď „zda by se v budoucnu vyplatilo toto školení znovu absolvovat s novými kolegy“ a „zda školení vedl kvalitní lektor“, získaly menší podporu, konkrétně 4 hlasy. Možnost „jiné“ neuvedl žádný ze zaměstnanců.



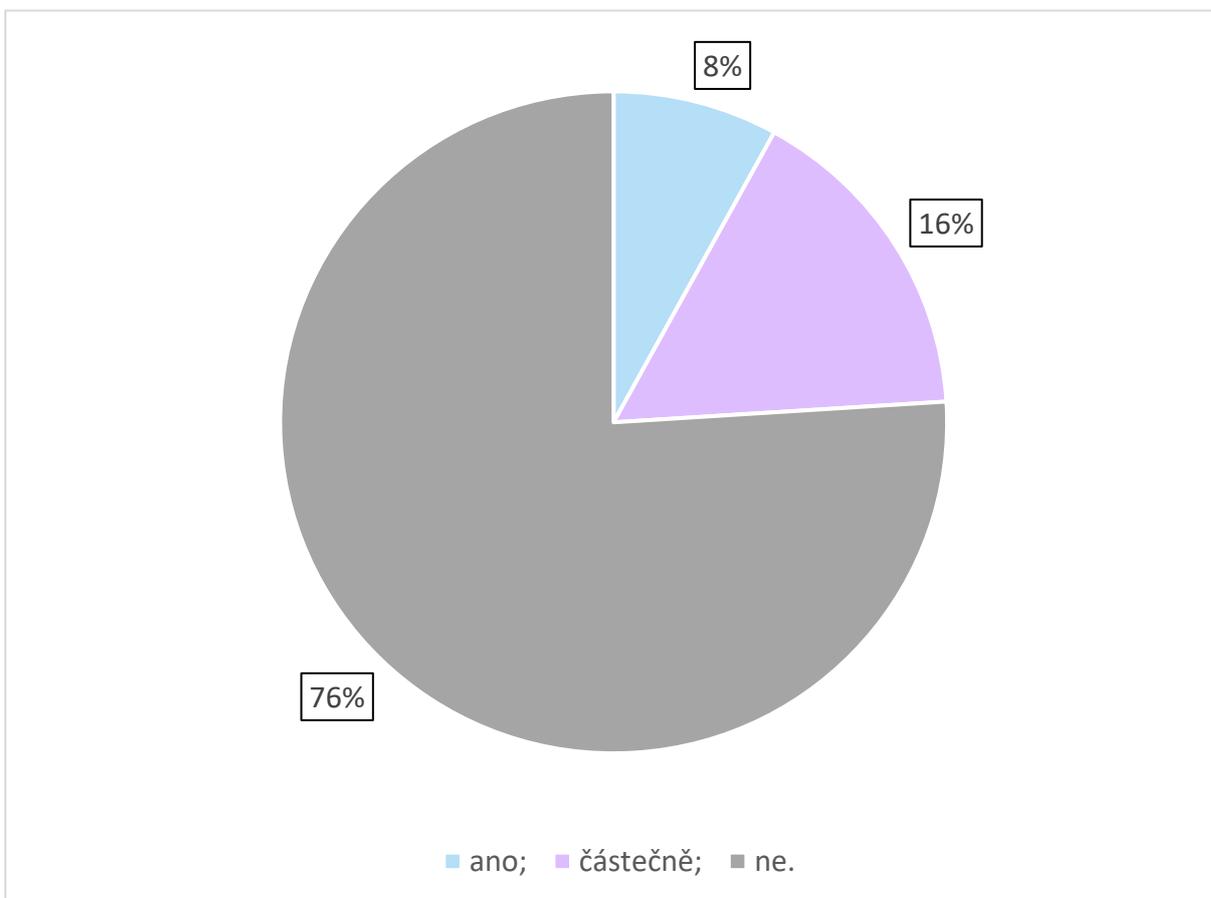
Graf 11: Na co se vyhodnocování podle Vašeho názoru nejvíce zaměřuje?

Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že dle názoru zaměstnanců se vyhodnocování vzdělávacích aktivit v podniku nejvíce zaměřuje na posouzení vhodnosti zvoleného školení, jeho organizačních aspektů a také, zda cena školení odpovídala jeho kvalitě.

Otázka číslo patnáct zkoumá odpovědi na otázku vztahující se k ochotě zaměstnanců finančně přispět na své podnikové vzdělávání. Nejvíce respondentů, konkrétně 38, zvolilo odpověď „ne“. Dále bylo uvedeno 8 hlasů pro odpověď „částečně“ a 4 hlasy pro „ano“.

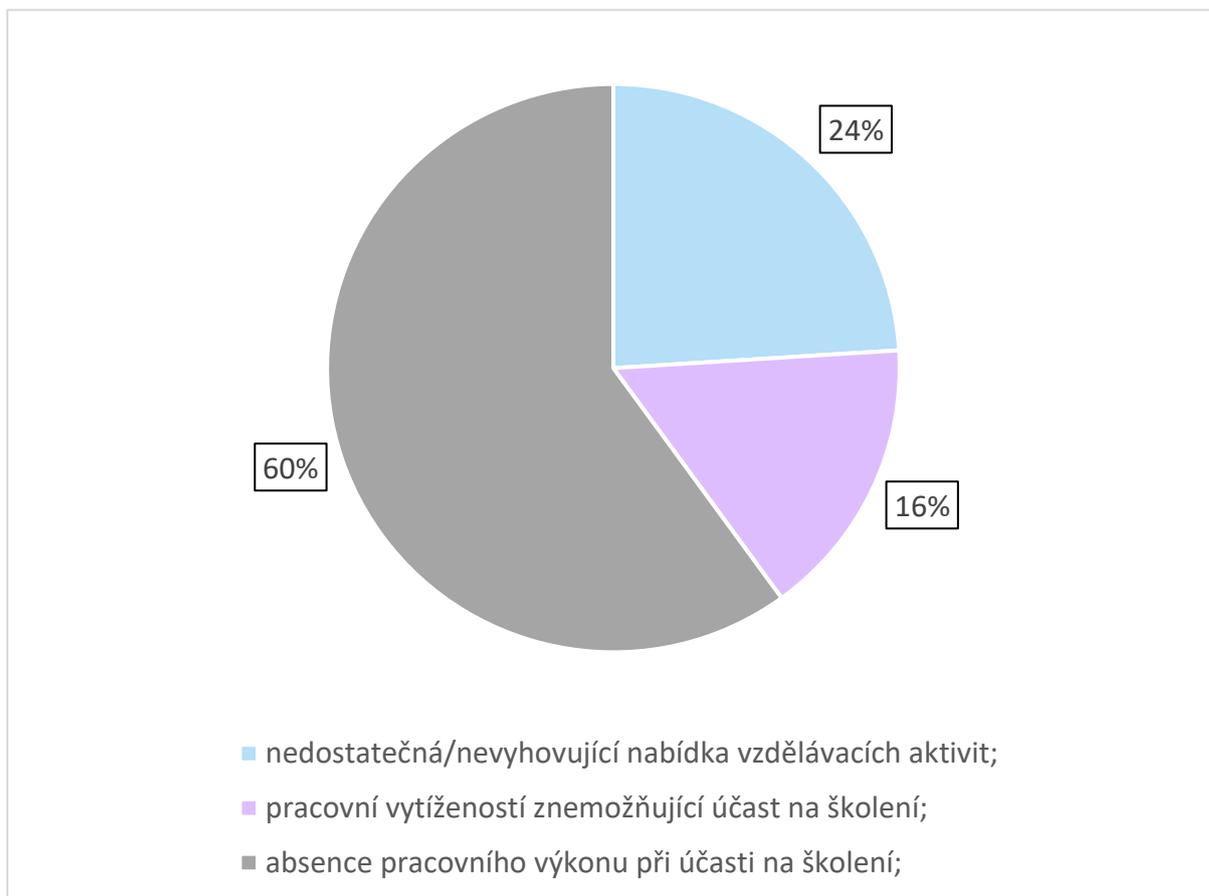
Můžeme tedy s jistotou říci, že většina zaměstnanců není ochotna finančně přispívat na své podnikové vzdělávání. Tato informace může být prospěšná pro plánování firemních vzdělávacích programů a financování školení, přičemž by organizace mohla zvážit různé možnosti financování nebo alternativní způsoby motivace zaměstnanců k finanční spoluúčasti na vzdělávacích programech.



Graf 12: Jste ochoten/na se finančně podílet na Vašem podnikovém vzdělávání?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo šestnáct prezentuje výsledky vyplývající z otázky, vztahující se k nejzávažnějším problémům z hlediska podnikového vzdělávání, jak je vnímají zaměstnanci. Nejčastějším problémem, který byl identifikován, je dle názoru zaměstnanců „absence pracovního výkonu při účasti na školení“ (30 hlasů). Následuje „nedostatečná/nevyhovující nabídka vzdělávacích aktivit“ (12 hlasů) a „pracovní vytížeností znemožňující účast na školení“ (8 hlasů). Možnost „jiné“ neuvedl žádný ze zaměstnanců.

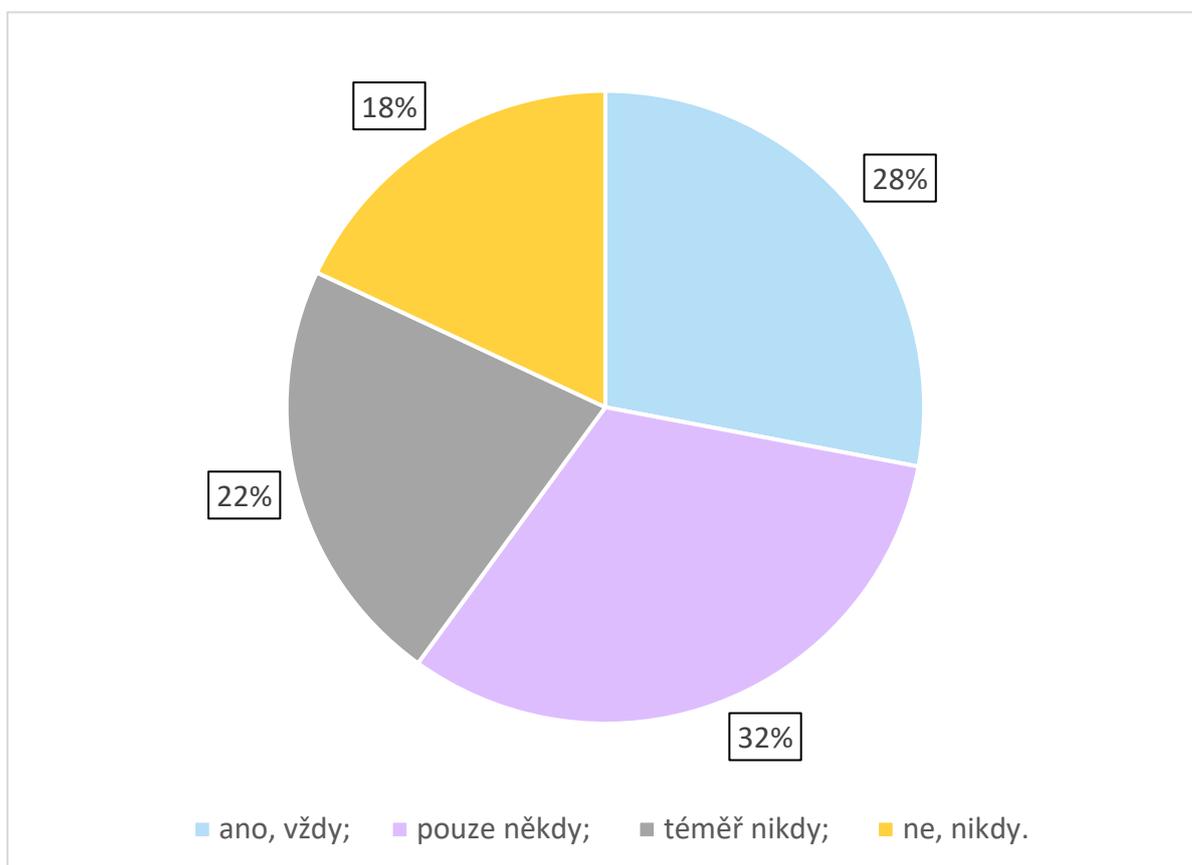


Graf 13: Které problémy z hlediska podnikového vzdělávání jsou podle Vás nejzávažnější:

Zdroj: vlastní zpracování

Lze tedy říci, že největším problémem z hlediska podnikového vzdělávání, je podle zaměstnanců absence pracovního výkonu při účasti na školení. Tento problém by mohla vyřešit nabídka flexibilnějších vzdělávacích programů nebo možnost kombinovat práci a vzdělávání.

Tento graf zobrazuje výsledky ankety otázky sedmnáct, zabývající se možnostmi výběru vzdělávacích aktivit, kterých se zaměstnanci mohou účastnit. Nejvíce pracovníků (16 hlasů) odpovědělo, že mají možnost vybrat si, jakých vzdělávacích aktivit se zúčastní, „pouze někdy“. Dalších 14 dotazovaných uvádí, že mají možnost výběru vždy, zatímco 11 zaměstnanců řeklo, že mají tuto možnost téměř nikdy. Zbývajících 9 respondentů, uvedlo, že nemají možnost výběru vzdělávacích aktivit nikdy.

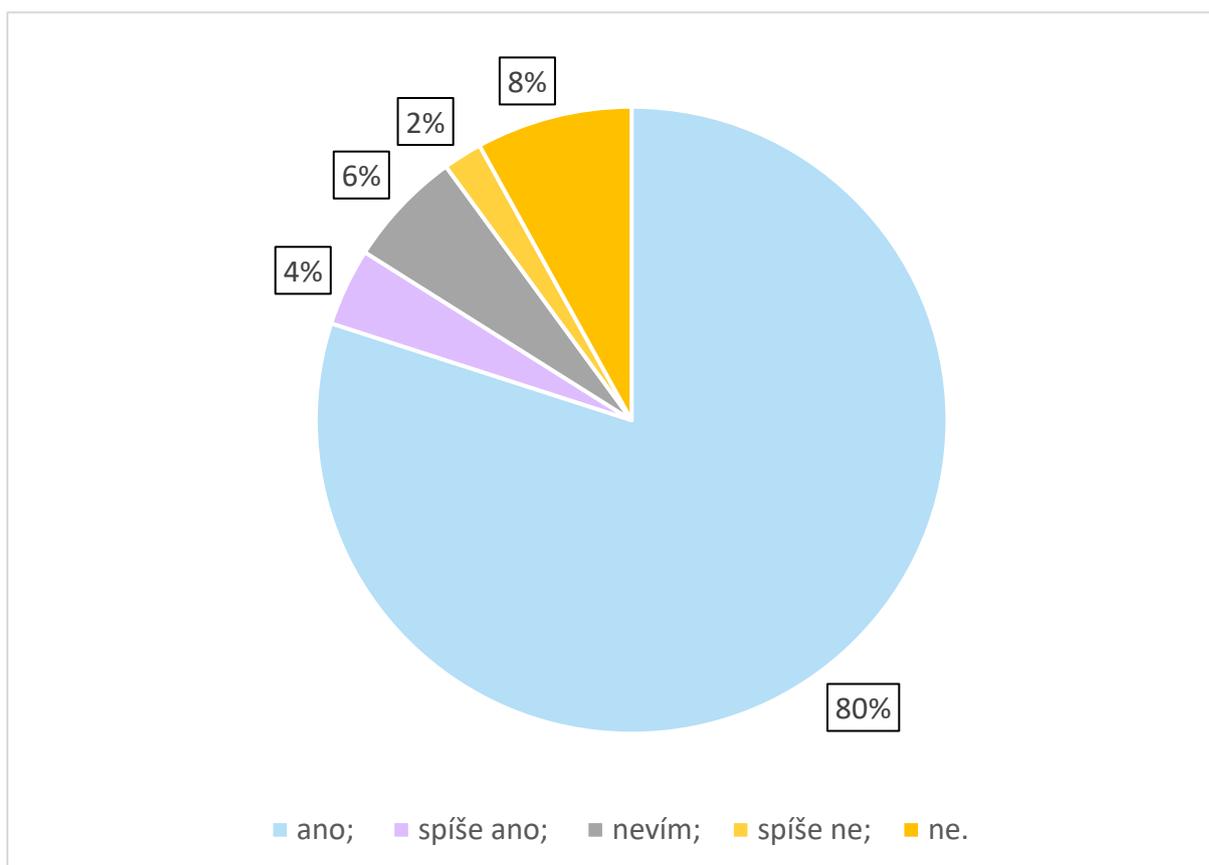


Graf 14: Máte možnost vybrat si, jakých vzdělávacích aktivit se zúčastníte?

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově lze z tohoto grafu vyčíst, že přibližně polovina respondentů má alespoň někdy možnost vybrat si, jakých vzdělávacích aktivit se zúčastní. Avšak je také zřejmé, že zhruba stejný počet zaměstnanců tuto možnost nemá, nebo ji má pouze někdy. Je tedy zjevné, že možnost výběru vzdělávacích aktivit není pro všechny zaměstnance stejně dostupná a mohla by být zlepšena nebo upravena v rámci podnikového vzdělávacího programu.

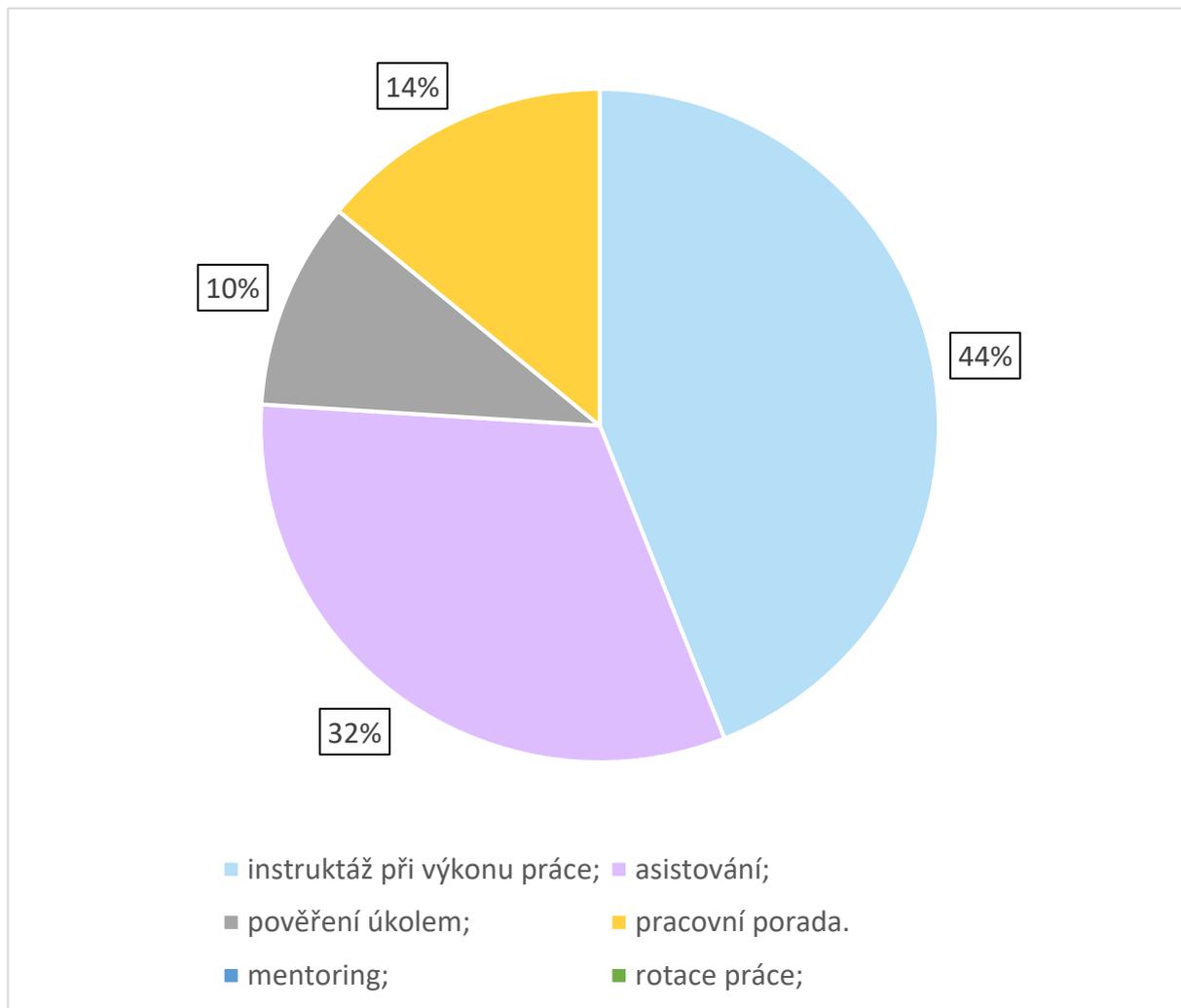
Otázka číslo osmnáct se zabývá možností uplatnění získaných znalostí a dovedností z absolvovaných kurzů mimo současné zaměstnání. Dle získaných dat se většina zaměstnanců (40 hlasů) domnívá, že získané znalosti a dovednosti budou moci využít i mimo své současné zaměstnání. Pouze malá část dotazovaných reagovala odpovědí „spíše ano“ (2 hlasy), což naznačuje určitou míru nejistoty. Několik pracovníků odpovědělo „nevím“ (3 hlasy), v čehož vyplývá, že si nejsou jistí, zda mohou využít získané dovednosti jinde. Kromě toho je tu také malá skupina zaměstnanců, kteří odpověděli „spíše ne“ (1 hlas) a „ne“ (4 hlasy), tudíž ti si nemyslí, že by své dovednosti mohli uplatnit mimo své současné zaměstnání.



Graf 15: Myslíte si, že získané znalosti/dovednosti z absolvovaných kurzů, budete moci uplatnit i jinde, než ve stávajícím zaměstnání?

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce devatenáct můžeme vidět vyhodnocení grafu č. 16, týkajícího se nejčastěji využívaných metod vzdělávání na pracovišti ve firmě. Z výsledků vyplývá, že nejčastěji využívanou metodou vzdělávání na pracovišti je „instruktáž při výkonu práce“, kterou označilo 22 respondentů. Následuje „asistování“ s 16 hlasy a „pracovní porada“ s 7 hlasy. Metody „pověření úkolem“, „rotace práce“ a „mentoring“ nebyly vybrány žádným ze zaměstnanců.

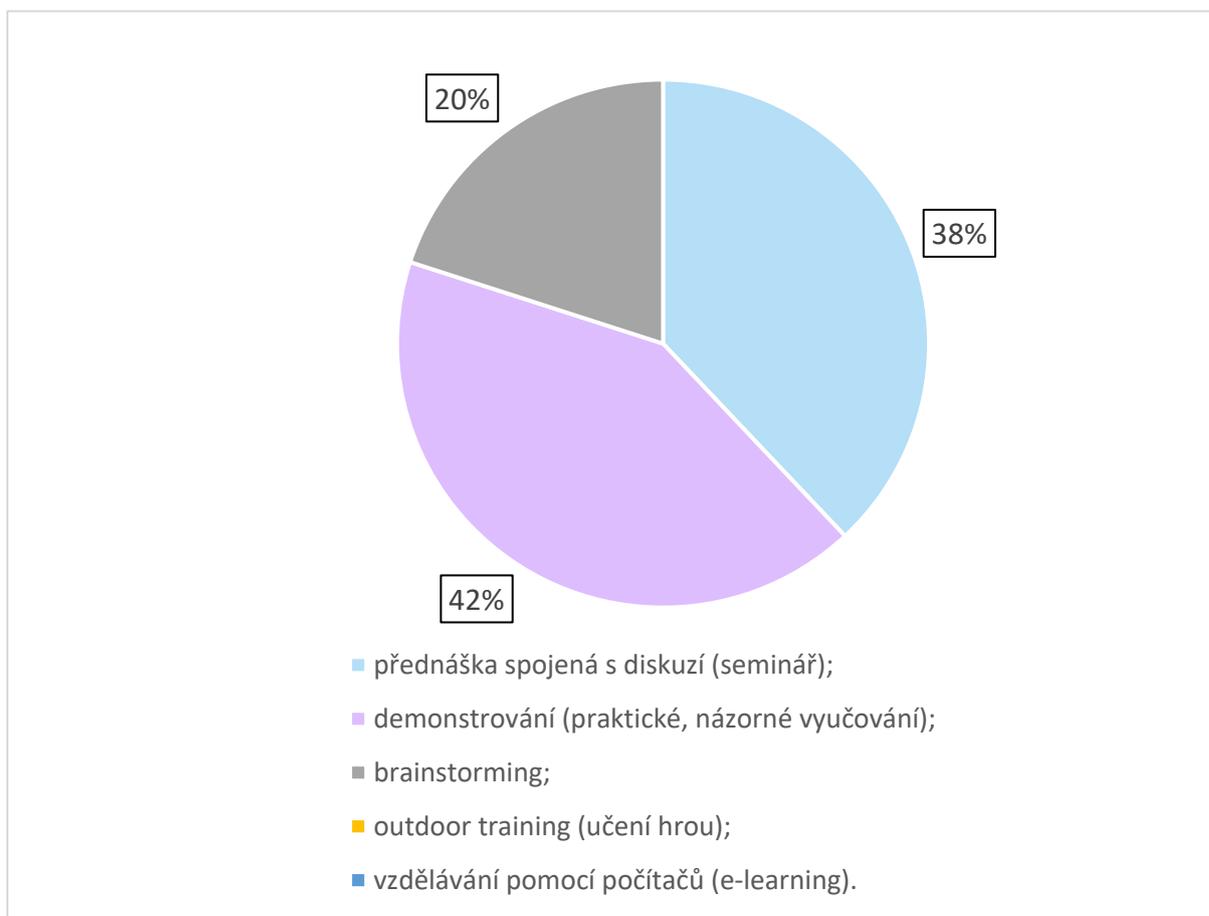


Graf 16: Jaká metoda vzdělávání je u Vás ve firmě při vzdělávání na pracovišti nejčastěji využívána?

Zdroj: vlastní zpracování

Je tedy zřejmé, že většina vzdělávacích aktivit ve firmě probíhá prostřednictvím instruktáží při výkonu práce a asistování, tedy, že zaměstnanci získávají znalosti a dovednosti přímo v průběhu své pracovní činnosti. Pracovní porady také hrají určitou roli v procesu vzdělávání, ale například metody jako je rotace práce a mentoring nejsou v této firmě využívány.

Poslední otázka znázorňuje výsledky ankety vztahující se k nejčastěji využívaným metodám vzdělávání mimo pracoviště. Zaměstnanci byli dotázáni, jaká metoda vzdělávání je u nich ve firmě při vzdělávání mimo pracoviště nejčastěji využívána. Ze získaných informací můžeme vyhodnotit, že nejčastěji využívanou metodou vzdělávání mimo pracoviště je „demonstrování“, které si uvedlo 21 respondentů. Následuje „přednáška spojená s diskusí“ s 19 hlasy a „brainstorming“ s 10 hlasy. Metody „outdoor training“ a „vzdělávání pomocí počítačů“ nebyly vybrány žádným z dotazovaných zaměstnanců.



Graf 17: Jaká metoda vzdělávání je u Vás ve firmě při vzdělávání mimo pracoviště nejčastěji využívána?

Zdroj: vlastní zpracování

Můžeme tedy říci, že většina vzdělávacích aktivit mimo pracoviště ve firmě probíhá prostřednictvím demonstrací, což naznačuje praktický přístup k výuce a možnost přímého pozorování. Přednášky spojené s diskusí také hrají důležitou roli, stejně tak jako brainstorming, který umožňuje kreativní myšlení a řešení problémů ve skupině. Metody jako je outdoor training a vzdělávání pomocí počítačů ve firmě nejsou využívány.

Shrnutí dotazníkového šetření

Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byla provedena pomocí dotazníkového šetření, které bylo cílené na zaměstnance. Z odpovědí na otázky vyplynuly jednoznačné výsledky. V podniku Arveti spol. s r. o. je 50 zaměstnanců, kteří jsou zastoupeni ve všech věkových skupinách. Jejich počet odpracovaných let v podniku se značně liší. Genderové zastoupení je v tomto podniku převážně vyvážené.

Co se týče spokojenosti zaměstnanců s úrovní vzdělávání ve společnosti, tak převažují kladné odpovědi, tedy že zaměstnanci jsou spokojeni, ale v podniku jsou i 4 zaměstnanci, kteří mají k úrovni podnikového vzdělávání výhrady. Následující otázka (tentokrát zda zaměstnancům vyhovuje současná nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou jim v podniku k dispozici), je odpověďmi velmi podobná jako otázka předchozí – také převažují kladné ohlasy, ale našlo se 12 zaměstnanců, kteří s nabídkou kurzů nejsou spokojeni a je pro ně nedostatečná. Další otázka se vztahuje k organizačnímu zajištění vzdělávacích akcí konaných na pracovišti. Značná většina zaměstnanců je s tímto zajištěním spokojena a pouze u dvou zaměstnanců byla zaznamenána maximální nespokojenost. V návaznosti na tuto otázku bylo zjištěno, že spokojenost zaměstnanců s organizačním zajištěním vzdělávacích akcí, tentokrát ale konaných mimo pracoviště, je také převažující. Dále bylo také z dotazníku zjevné, že většina zaměstnanců (41 hlasů) upřednostňuje vzdělávací akce konané na pracovišti, před akcemi konanými mimo pracoviště. Také jsme se dozvěděli, že zaměstnanci získávají informace o nabízených školeních obvykle přímo od vedení firmy.

Zaměstnanci firmy Arveti spol. s r. o. jsou nejvíce motivováni k dalšímu vzdělávání možností zlepšení platového ohodnocení, jak plyne z dotazníku. Značná část pracovníků, konkrétně 46, je také přesvědčena, že bude moci využít získané znalosti/dovednosti ze vzdělávacích kurzů při výkonu práce, ať už pravidelně nebo většinou. Na základě otázky číslo dvanáct lze také říci, že vedení firmy Arveti spol. s r. o. vykazuje značný zájem o vzdělávací aktivity svých podřízených. Většina zaměstnanců dále uvádí, že vyhodnocení vzdělávacích aktivit se v tomto podniku obvykle uskutečňuje v průběhu 1 týdne. Dle jejich názoru se také vyhodnocování těchto vzdělávacích aktivit nejvíce zaměřuje na posouzení vhodnosti zvoleného školení, jeho organizačních aspektů a na to, zda cena školení odpovídala jeho kvalitě. Co se týče ochoty zaměstnanců finančně přispívat na vzdělávací aktivity, můžeme s jistotou říci, že většina zaměstnanců není ochotna finančně přispívat na své podnikové vzdělávání.

Jako největší překážku podnikového vzdělávání zaměstnanci vnímají absenci jejich pracovního výkonu při účasti na školení. Možnost vybrat si, jakých vzdělávacích aktivit se zaměstnanec bude účastnit má přibližně polovina respondentů alespoň někdy. Avšak zhruba stejný počet zaměstnanců tuto možnost nemá, nebo ji má pouze někdy. Zároveň se dle získaných dat se většina zaměstnanců (40 hlasů) domnívá, že získané znalosti a dovednosti z kurzů a školení budou moci využít i mimo své současné zaměstnání. Z dotazníku také vyplynulo, že většina vzdělávacích aktivit ve firmě probíhá prostřednictvím instruktáží při výkonu práce a asistování, tedy, že zaměstnanci získávají znalosti a dovednosti přímo v průběhu své pracovní činnosti. Naopak vzdělávací aktivity mimo pracoviště, ve firmě probíhají prostřednictvím demonstrací, což naznačuje praktický přístup k výuce a možnost přímého pozorování.

4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

Pro zhodnocení výsledků byly využity poskytnuté materiály od společnosti a výsledky dotazníkového šetření, které nabízí pohled zaměstnanců na situaci v podniku Arveti spol. s r.o.

Po zhodnocení výsledků analýzy následují návrhy na zlepšení, které by bylo možné v tomto podniku implementovat.

4.1 Zhodnocení výsledků

Výše provedená analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Arveti spol. s r. o. poskytla čtenářům ucelený pohled na současný stav vzdělávacích aktivit v této firmě. Zdá se, že většina zaměstnanců je s úrovní vzdělávání ve firmě a s nabídkou kurzů dostupných pro jejich rozvoj spokojena.

Je patrné, že výše zmíněná společnost klade velký důraz na rozvoj svých pracovníků a tato činnost je pro ni prioritou. K zaměstnancům firmy je přistupováno individuálně, podle jejich zjištěných potřeb.

Vedení společnosti vnímá důležitost systematického vzdělávání zaměstnanců a vzdělávací struktura se jeví jako vhodně zvolená z hlediska metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v souladu s potřebami společnosti. Stále ale je zde několik oblastí, které by mohly být zlepšeny.

Značná část zaměstnanců je k dalšímu vzdělávání motivována vidinou zlepšení platového ohodnocení. Je ale důležité u zaměstnanců více rozvíjet také i jiné formy motivace pro další vzdělávání, jako je například kariérní postup nebo osobní rozvoj.

Co se týče finančního příspěvku na vzdělávací aktivity, tak zde většina zaměstnanců není ochotna finančně přispívat na své podnikové vzdělávání. Pro firmu by tedy bylo dobré zvážit, jakým způsobem může tyto finanční bariéry překonat a zároveň zajistit, aby podnikové vzdělávání bylo dostupné pro všechny zaměstnance bez rozdílu.

Za největší překážku podnikového vzdělávání zaměstnanci považují absenci pracovního výkonu při účasti na školení a kurzech. Pro společnost je tedy žádoucí najít způsob, jak minimalizovat negativní dopady na pracovní výkon, způsobený absencí zaměstnance na jeho pracovní pozici. Tento problém by se možná dal řešit prostřednictvím flexibilnějších školících programů.

4.2 Návrhy a doporučení ke zlepšení

Implementace následujících doporučení by měla přispět k vhodnějšímu využití vzdělávacích aktivit a k celkovému zlepšení rozvoje a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Arveti spol. s r. o.

- Pravidelné provádění průzkumu potřeb a přání zaměstnanců a přizpůsobení nabídky současných vzdělávacích možností jejich požadavkům.
- Rozšíření stávající nabídky kurzů a školení tak, aby byla více různorodá, zajímavá a uspokojivá vůči potřebám a preferencím zaměstnanců.
- Nabídnout další motivační nástroje, které do budoucna zvýší ochotu zaměstnanců se dále vzdělávat, jako jsou např. kariérní příležitosti a osobní rozvoj.
- Zajištění flexibilnějších školicích programů, za účelem minimalizace negativních dopadů na pracovní výkon, respektive jeho absenci při účasti zaměstnance na vybraném školení. Je žádoucí najít způsoby, jak minimalizovat tuto absenci, například organizací školení mimo pracovní dobu nebo využitím online vzdělávacích programů.
- Aktivní komunikace se zaměstnanci o dostupných možnostech vzdělávacích aktivit, dále umožnění zaměstnancům vybrat si kurzy podle svých potřeb a zájmů.
- Vzhledem ke skutečnosti, že zhruba polovina pracovníků má možnost vybrat si, kterých vzdělávacích aktivit se účastnit, zatímco zbylá polovina tuto volbu nemá, je na místě zajistit možnost volby vzdělávacích kurzů pro všechny zaměstnance rovnocenně.
- Zajištění, aby vyhodnocování vzdělávacích aktivit bylo pravidelné a systematické.
- Pracovní porady, jsou finančně i časově nákladné a proto, by mohlo dojít k jejich zredukování či zrušení. Důležitá sdělení mohou být zaměstnancům posléze rozesílána např. prostřednictvím firemních e-mailů.
- Zvýšení aktivního zapojení zaměstnanců do účasti na jazykových kurzech, především anglického a německého jazyka.
- Pokud to charakter kurzu umožňuje, mohl by být realizován online formou, čímž by se snížila případná potřeba dojíždění na místo konání a společně s ní i časové a finanční náklady na dopravu apod.
- Začít využívat i jiné vzdělávací metody a neomezovat se pouze na ty, které firma využívala doposud.

Dále by také autorka vzhledem k podnikatelské činnosti v oblasti pohostinství a hotelnictví doporučila konkrétní kurzy, vztahující se k tomuto oboru. Jedná se tedy o:

4.2.1 Jazykový kurz

Znalost cizích jazyků je pro tento obor klíčová. Proto by bylo vhodné, aby u zaměstnanců byli pravidelně prohlubovány jazykové znalosti.

Název kurzu: Improve your English skills!

Jazykový vzdělávací kurz vedený společností James Cook Languages sídlící v Praze, pomůže zaměstnancům zdokonalit jejich znalost anglického jazyka a tím pomůže i k zefektivnění komunikace mezi ním a zahraničními klienty. Cílem kurzu je také naučit se předejít nedorozumění a konfliktům, vznikajícím kvůli jazykové bariéře a posílit vyjednávací a vyjadřovací schopnosti.

Zaměstnanci si tak díky tomuto kurzu budou jistější ve svých komunikačních dovednostech, vedených v anglickém jazyce. Kurz je navíc veden formou online, tudíž není nutné kvůli němu dojíždět do Prahy. Jednodenní kurz proběhne v čase od 9:00 do 14:00.

Očekávané náklady: Cena 2 699 Kč bez DPH, pro jednu osobu. Celková kapacit kurzu je 10 míst.

4.2.2 Manažerský gastro leadership

Získání dovedností v oblasti gastro leadershipu je pro tento podnik také zásadní. Firma potřebuje ve svých řadách uvěřitelného a autentického leadera s pozitivním přístupem při vedení a rozvoji podřízených.

Název kurzu: Manažerský gastro leadership

Zaměstnanci budou nejprve uvedeni do postoje využívající pozitivní leadership dovedností. Dozví se, jaké jsou rozdíly a uplatnění v typech vedení (tlak, tah...) – uplatnění na různé úrovně vyspělosti týmu. Také jim budou demonstrovány typické konflikty z praxe – důvody konfliktů a jejich předcházení a techniky, jak komunikovat v konfliktní situaci. Bude zde podrobně rozvedena emoční sebekontrola – využití asertivity a test na zvládání asertivního chování. Každý z účastníků získá manuál a absolvuje vybraný osobní test pro vlastní analýzu.

Workshop se koná na provozovně v délce 4,5 hod. Jeho cena závisí na množství odebraných služeb.

ZÁVĚR

V této diplomové práci bylo shrnuto a osvětleno téma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku, konkrétně tedy ve firmě Arveti spol. s r.o. a zároveň byla čtenářům tato firma přehledně a srozumitelně představena. Věřím, že bude tato diplomová práce pro její čtenáře zajímavá.

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců identifikovat a provést zhodnocení stávající úrovně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku, včetně formulace návrhů ke zlepšení.

V teoretické části se autorka nejprve zabývala vymezením základních pojmů, které spadají do oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. První kapitola této práce byla tedy věnována vymezení teoretických pojmů týkajících se účelu tohoto vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, cyklem systematického vzdělávání, analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb, plánováním vzdělávání, jeho realizací a vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Ve druhé kapitole se autorka zaměřila na definování jednotlivých metod vzdělávání. Byly zde podrobně popsány metody vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Čtenáři mohou v této kapitole nalézt definice pojmů, jako je instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porada, přednáška, demonstrování, případová studie, brainstorming, simulace, assessment centre, outdoor training a také e-learning.

Třetí kapitola byla zaměřena na představení společnosti, která byla zvolena pro provedení analýzy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jednalo se společnost Arveti spol. s r.o. U vybraného podniku byli ve stručnosti představeni její zakladatelé a historie. Zároveň v této kapitole byla provedena analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců daného podniku Arveti spol. s r.o., sídlem ve Zruči nad Sázavou. K vypracování této kapitoly bylo využito především získaných interních informací, poskytnutých ze strany firmy. Bylo zde zpracováno dotazníkové šetření a podrobně popsány metody vzdělávání, které jsou v této společnosti využívány.

Závěrečná část diplomové práce byla na základě získaných informací a předchozích poznatků věnována zhodnocení zjištěných výsledků analýzy. Byly zde také sestaveny a podány návrhy možných doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v analyzované společnosti Arveti spol. s r.o., včetně formulace závěrů.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BARTÁK, Jan, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ. *Personální řízení, současnost a trendy: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-7452-020-4.
5. BARTOŇKOVÁ, Hana, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ. *Firemní vzdělávání: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80247-2914-5.
6. BIELIKOVÁ, Alžběta a HRAŠKOVÁ, Dagmar. *Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace*. Online. Ekonom.cz. Žilinská univerzita v Žilině, Fakulta PEDaS, Katedra ekonomiky, 2006. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>. [cit. 2024-02-01].
7. DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing, 2018. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7418-290-7..
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
9. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-807-4003-479.
10. FINSTRLOVÁ, Michaela. *Řízení lidských zdrojů ve firmě Arveti spol., s.r.o.* Seminární práce. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2021.
11. FINSTRLOVÁ, Michaela. *Analýza personálního řízení ve vybraném podniku*. Bakalářská práce. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2022.
12. FOTR, Jiří a ŠVECOVÁ, Lenka. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

13. HRONÍK, František; KURNICKÝ, Roman a SPILLEROVÁ, Dagmar. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: způsobilosti výjimečných manažerů*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
14. Jak připravit efektivní vzdělávání zaměstnanců. Online. Jenprace.cz. 2022. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/jak-pripravit-efektivni-vzdelavani-zamestnancu#:~:text=Aby%20spole%C4%8Dnost%20mohla%20reagovat%20na%20rychle%20se%20m%C4%9Bn%C3%ADc%C3%AD,vzd%C4%9B%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD%20a%20vyhodnocen%C3%AD%20efektivit%C3%A9%20poskytnut%C3%A9ho%20vzd%C4%9B%C3%A1n%C3%AD%20%C4%8Dn%C3%AD%20rozvoje..> [cit. 2023-12-07].
15. KUBEŠ, Marián; KURNICKÝ, Roman a SPILLEROVÁ, Dagmar. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Manažer. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
16. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
17. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
18. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-807-2612-888.
19. LIKER, Jeffrey K. a MEIER, David. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9386-8.
20. MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
21. MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Společnost (Academia). Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
22. ROSS, Stanley C. *Training and Development in Organizations: An Essential Guide For Trainers*. United Kingdom: Routledge, 2018. ISBN 9781351599733.
23. *Seminarni-prace.net*. Online. 2014. Dostupné z: <http://www.seminarni-prace.net/cs/tipy-a-triky/pripadova-studie/>. [cit. 2024-02-07].

24. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
25. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
26. URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Právo - edice pro právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.
27. VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Finanční řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
28. VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
29. WHITMORE, John. *Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose*. 3rd ed. London: Nicholas Brealey Publishing, 2002. ISBN 978-18-578-8303-9.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance.....	78
--	----

Příloha A – Dotazník pro zaměstnance

Vážená respondentko, vážený respondente,

jmenuji se Michaela Finstrlová a jsem studentkou posledního ročníku navazujícího studia Univerzity Pardubice, Fakulty ekonomicko-správní. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad k mé diplomové práci s názvem *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku*.

Dotazník je anonymní a bude použit čistě za účelem zpracování diplomové práce.

Z uvedených odpovědí je možné vybrat pouze jednu.

Děkuji předem za Váš čas věnovaný vyplňování dotazníku.

Klasifikační otázky

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena;
- muž.

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- méně než 20;
- 20 – 30 let;
- 31 – 40 let;
- 41 – 50 let;
- 51 a více let.

3. Jak dlouho v tomto podniku pracujete?

- méně než 1 rok;
- 1 – 4 roky;
- 5 – 7 let;
- 8 a více let.

4. Jste spokojen/a s úrovní vzdělávání v této firmě?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

- 5. Vyhovuje Vám současná nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou Vám v podniku k dispozici?**
- ano, nabídka je široká;
 - nabídka je dostačující;
 - ne, nabídka je nedostatečná.
- 6. Jste spokojen/a s organizačním zajištěním vzdělávacích akcí konaných na pracovišti?**
- ano;
 - spíše ano;
 - spíše ne;
 - ne.
- 7. Jste spokojen/a s organizačním zajištěním vzdělávacích akcí konaných mimo pracoviště?**
- ano;
 - spíše ano;
 - spíše ne;
 - ne.
- 8. Upřednostňujete vzdělávací akce konané:**
- na pracovišti;
 - mimo pracoviště;
 - jiné
- 9. Informace o nabízených školeních získáváte:**
- od vedení firmy;
 - od svého přímého nadřízeného;
 - od svých kolegů;
 - jiné
- 10. Jaká je Vaše motivace k dalšímu vzdělávání? Vyberte z uvedených tu největší.**
- možnost zlepšení platového ohodnocení;
 - kariérní růst;
 - získání certifikátu, diplomu, ocenění atd.;
 - zájem naučit se něco nového;
 - snaha o udržení pracovního místa;
 - jiné

11. Využijete získané znalosti/dovednosti např. ze vzdělávacích kurzů při výkonu práce?

- ano;
- většinou ano;
- občas;
- téměř nikdy;
- ne.

12. Zajímá se Váš nadřízený o Vámi absolvované vzdělávací aktivity?

- velmi se zajímá;
- spíše se zajímá;
- spíše se nezajímá;
- vůbec se nezajímá.

13. Vyhodnocování vzdělávacích aktivit se obvykle uskutečňuje:

- ihned po jejich skončení;
- v průběhu 1 týdne;
- v průběhu 1 měsíce;
- déle než za 1 měsíc;
- neuskutečňuje se.

14. Na co se vyhodnocování podle Vašeho názoru nejvíce zaměřuje?

- zda bylo školení vhodně zvoleno;
- zda bylo školení dobře zorganizováno;
- zda bylo školení přínosem pro účastníka a zefektivnilo jeho pracovní výkon;
- zda by se v budoucnu vyplatilo toto školení znovu absolvovat s novými kolegy;
- zda cena školení odpovídala jeho kvalitě;
- zda školení vedl kvalitní lektor;
- jiné

15. Jste ochoten/na se finančně podílet na Vašem podnikovém vzdělávání?

- ano;
- částečně;
- ne.

16. Které problémy z hlediska podnikového vzdělávání jsou podle Vás nejzávažnější:

- nedostatečná/nevyhovující nabídka vzdělávacích aktivit;
- pracovní vytížeností znemožňující účast na školení;
- absence pracovního výkonu při účasti na školení;

- jiné

17. Máte možnost vybrat si, jakých vzdělávacích aktivit se zúčastníte?

- ano, vždy;
- pouze někdy;
- téměř nikdy;
- ne, nikdy.

18. Myslíte si, že získané znalosti/dovednosti z absolvovaných kurzů, budete moci uplatnit i jinde, než ve stávajícím zaměstnání?

- ano;
- spíše ano;
- nevím;
- spíše ne;
- ne.

19. Jaká metoda vzdělávání je u Vás ve firmě při vzdělávání na pracovišti nejčastěji využívána?

- instruktáž při výkonu práce;
- coaching (koučování);
- mentoring;
- asistování;
- pověření úkolem;
- rotace práce;
- pracovní porada.

20. Jaká metoda vzdělávání je u Vás ve firmě při vzdělávání mimo pracoviště nejčastěji využívána?

- přednáška spojená s diskusí (seminář);
- demonstrování (praktické, názorné vyučování);
- brainstorming;
- outdoor training (učení hrou);
- vzdělávání pomocí počítačů (e-learning).