

Vzdělávání pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů

Monika Kršková, DiS.

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika KRŠKOVÁ, DiS.**
Osobní číslo: **H118147**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Vzdělávání pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálech IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na firemní vzdělávání (obecné pojetí, obecné pojmy),
- na vzdělávání pracovníků v konkrétní firmě,

Součástí práce bude empirické šetření zaměřené na vzdělávání zaměstnanců.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vyd. Praha: Grada, 2007.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001.

VODÁK, J.; KUCHARČIKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualit. vyd. Praha: Grada, 2011.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Institut mezioborových studií


Datum zadání bakalářské práce:

11. listopadu 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.
vedoucí katedry

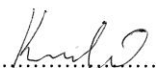
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně dne 10. 04. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá tématem vzdělávání pracovníků jako důležitou součástí řízení lidských zdrojů. V první části práce je tato problematika přiblížena v teoretické rovině. Dochází ke stručné definici řízení lidských zdrojů, vzdělávání pracovníků a je představen proces vzdělávání a metody vzdělávání jednak na pracovišti, ale také mimo pracoviště.

Práce obsahuje také část praktickou, která se věnuje stručnému představení společnosti DOSTING, spol. s r. o., charakteristice vzdělávací aktivity v tomto podniku a popisu dotazníkového průzkumu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vzdělávání pracovníků, firemní vzdělávání, metody vzdělávání, podnik.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the topic of employee training as an important part of the human resource management. The first part of the thesis is dedicated to approaching this matter in a theoretical level. Short definitions of human resource management and employee training are provided there and the concept of the educational process is introduced, as well as on the job and off the job training.

The thesis also contains a practical part, which is dedicated to brief introduction of company DOSTING, spol. s r. o., the characteristic of educational activities in the company, and the description of related questionnaire survey.

Keywords: human resource management, education of workers, business education, methods of education.

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc a odborné rady, které mi poskytl při zpracování bakalářské práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat vedení společnosti DOSTING, spol. s r. o. i jejím zaměstnancům, za ochotu a vstřícnost, kterou projevíli.

A v neposlední řadě chci poděkovat svojí rodině a přátelům za pomoc a podporu, kterou mi při zpracování mojí bakalářské práce věnovali.

Motto

„Vezměte mi mé továrny a spalte mé budovy, ale nechejte mi mé lidi a já můj podnik postavím znovu.“

Henry Ford

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně dne 10. 4. 2015

.....

Monika Kršková

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
2 PROCES A METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	26
2.1 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	26
2.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DOSTING, SPOL. S R. O.	43
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI DOSTING, SPOL. S R. O.	46
3.2 VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY VE SPOLEČNOSTI DOSTING.....	48
4 VÝZKUM VE SPOLEČNOSTI DOSTING, SPOL. S R. O.	54
4.1 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝZKUMU.....	56
ZÁVĚR	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	76
SEZNAM OBRÁZKŮ	77
SEZNAM TABULEK	78
SEZNAM GRAFŮ	79
SEZNAM PŘÍLOH	80

ÚVOD

Pro dnešní společnost je charakteristickým rysem rychlý rozvoj a neustále změny, a to ve všech oblastech. Tomuto faktu by se měli přizpůsobit nejen jednotlivci, ale také organizace, které chtějí uspět a prosadit se v neustále se rozrůstající konkurenci. Důležitým krokem pro efektivní fungování podniku je uvědomění si, že k dosažení stanovených cílů je zapotřebí kvalitních pracovníků. Právě ti jsou totiž tím nejdůležitějším zdrojem, kterým může organizace disponovat.

Důležitým nástrojem, který slouží k celkovému úspěchu organizace, je právě vzdělávání pracovníků, jehož prostřednictvím dochází k získávání a prohlubování znalostí, schopností a dovedností. Problémem, se kterým se ovšem často setkáváme, je přístup vedení společnosti k podnikovému vzdělávání, které kolikrát považují za zbytečný výdaj namísto investice, která se jim vrátí v podobě kvalitnějších pracovníků.

Téma mojí bakalářské práce „Vzdělávání pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů“, jsem si vybrala jednak proto, že je firemní vzdělávání čím dál tím více aktuálním tématem, ale také proto, že v oblasti lidských zdrojů krátce pracuji a velmi ráda bych se této oblasti věnovala i v budoucnosti.

Cílem bakalářské práce je stručně představit řízení lidských zdrojů se zaměřením na vzdělávání pracovníků, přiblížit vzdělávací aktivity ve společnosti DOSTING, spol. s r. o. (dále jen DOSTING), a na základě dotazníkového šetření prozkoumat, jak pracovníci společnosti tyto aktivity hodnotí a jaký k nim mají přístup.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a část praktickou. V první z nich se snažím v teoretické rovině přiblížit a popsat řízení lidských zdrojů a vzdělávání pracovníků, na základě prostudované literatury a internetových zdrojů.

Kapitola první obsahuje definici základních pojmů, souvisejících s oběma tématy a představení koncepce řízení lidských zdrojů. Jsou zde představeny cíle řízení lidských zdrojů a také základní personální činnosti. Dále jsou vymezeny vývojové etapy personálního práce, a to od personální administrativy, přes personální řízení, až k řízení lidských zdrojů. Součástí první kapitoly je zároveň stručná charakteristika firemního vzdělávání a oblastí tohoto vzdělávání.

Kapitola druhá se zaměřuje na systematický proces firemního vzdělávání, který tvoří čtyři fáze – identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího

procesu a hodnocení výsledků vzdělávání. Další část této kapitoly popisuje metody, které se při vzdělávání zpravidla používají a které jsou nejčastěji děleny na dvě oblasti. A to na metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště.

V části praktické se věnuji společnosti DOSTING, která si uvědomuje, že právě prostřednictvím vzdělávání může dosahovat konkurenční výhody. V první kapitole je představena samotná společnost a její organizační struktura a dále jsou přiblíženy vzdělávací aktivity společnosti DOSTING.

Další kapitola je věnována výzkumu, který jsem ve společnosti realizovala. Jeho cílem je zjistit, jak pracovníci hodnotí firemní vzdělávání a jak jsou s ním spokojeni. Toto hodnocení jsem prováděla prostřednictvím dotazníku, který jsem pro účely tohoto výzkumu vytvořila.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Doby, kdy se zaměstnavatelé domnívali, že tím nejdůležitějším vlastnictvím podniku je hmotný majetek, už pominuly. Je pravdou, že pro úspěšný podnik je finanční kapitál sice velmi důležitý, nicméně tím důležitějším je kapitál lidský, který můžeme charakterizovat jako „*souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů*“.¹ Tento fakt si, podle mého názoru, zaměstnavatelé čím dál tím více uvědomují a tak se snaží disponovat kvalitními lidskými zdroji. Ovšem pouze samotným přijetím a následnou adaptací pracovníka, ačkoliv perfektně odpovídajícího požadavkům dané pozice, není zajištěna jeho kvalita po dobu působení v dané organizaci. S neustálým vývojem moderní společnosti jsou spojeny stále se měnící požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků, což vede k potřebě jejich neustálého rozvoje prostřednictvím vzdělávání.

Podstatou úspěšného podniku je velká míra flexibility a schopnost rychle a pružně reagovat na změny. Tento základní klíč, potřebný k prosperujícímu podniku, můžeme získat právě prostřednictvím vzdělávání, které dokáže učinit daný podnik co nejvíce konkurenceschopný.

1.1 Vymezení základních pojmů

V oblasti řízení lidských zdrojů a vzdělávání pracovníků se setkáváme s řadou pojmů, které budu v této práci používat, často i opakovaně a proto si myslím, že je důležité si na začátku práce jednotlivé pojmy představit a stručně definovat. Mezi pojmy, kterým se budu níže věnovat, patří: lidské zdroje, lidský kapitál, lidský potenciál, řízení lidských zdrojů, vzdělávání, učení se a rozvoj.

- **Lidské zdroje** – jsou lidé v pracovním procesu, jejich odborná a kvalifikační úroveň, vzdělání, kázeň, motivace a nabídka práce. Velké množství autorů, kteří se zabývají tematikou řízení lidských zdrojů (Armstrong, Koubek, Dvořáková, Palán aj.) se shodují, že právě lidské zdroje patří k nejcennějším zdrojům, které může podnik vlastnit a díky kterým dochází k jeho správnému chodu.

¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 24.

- **Lidský kapitál** – patří k pojmům, který se často zaměňuje s pojmem lidské zdroje, ovšem rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je v tom, že lidský kapitál je vlastněn i těmi jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a kteří nejsou v žádném pracovněprávním vztahu. Palán ve svém výkladovém slovníku definuje lidský kapitál jako „zásobu znalostí a dovedností ztělesněných v lidských zdrojích, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe“.²
- **Lidský potenciál** – je souborem předpokladů a dispozic člověka, které jsou zaměřeny na výkon takových činností, pomáhajících organizaci postupovat vpřed a zvyšovat svoji konkurenceschopnost.³ Rozdíl mezi pojmy lidský kapitál a lidský potenciál není výrazně rozlišný, ovšem často se můžeme setkat s vysvětlením, že lidský kapitál se vztahuje spíše k přítomnosti kdežto lidský potenciál k budoucnosti.
- **Řízení lidských zdrojů** – je definováno jako „strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.⁴ Ve výkladovém slovníku je tento pojem definován jako „oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace, s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce“.⁵
- **Učení se** – je proces, který zahrnuje změnu v chování, a to především vlivem praxe a získaných zkušeností.⁶
- **Vzdělávání** – Palánova definice uvádí, že vzdělávání je „Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Působení na

² PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 113.

³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 34.

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27.

⁵ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 186.

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 30.

*člověka nebo skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí: je tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu.*⁷ Hroník pojem vzdělávání definuje jako „*Jeden ze způsobů učení (se), který je organizovaný a institucionalizovaný. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec.*“⁸

- **Rozvoj** – k definici toho pojmu opět využijí Palánův výkladový slovník, ve kterém uvádí, že rozvoj (chápán v oblasti vzdělávání dospělých ve smyslu odborné přípravy) „*připravuje jedince na zvládnutí jeho budoucích šancí bez ohledu na jeho současné zařazení ve společenské dělbě práce.*“⁹

1.2 Řízení lidských zdrojů

„Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo – a pak vám odvedou pořádnou práci.“

Alfred Plitchard Sloan

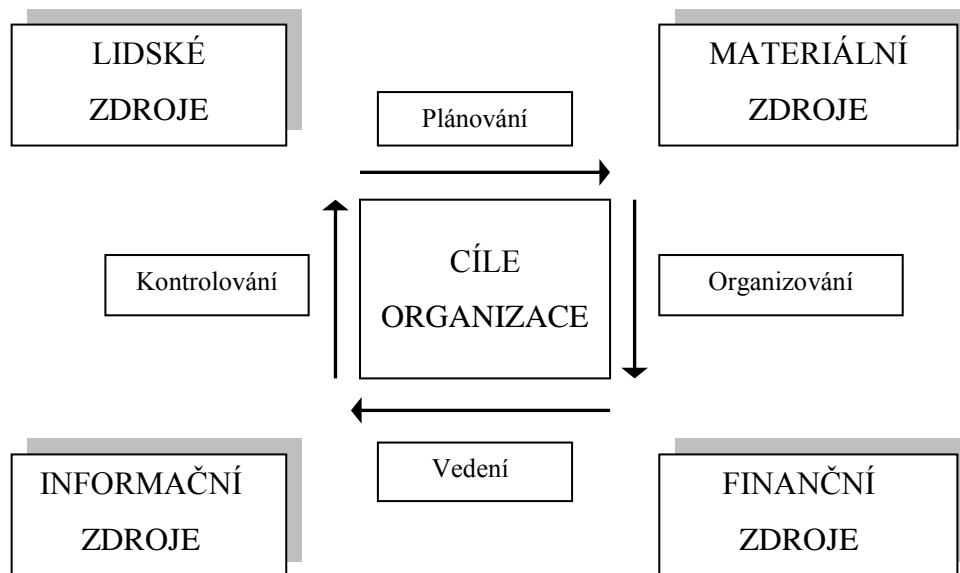
Každý podnik má za hlavní úkol plnění svých cílů a to prostřednictvím zvyšování výkonnosti, prosperity, konkurenceschopnosti, rozvoje a dosahování stanovených zisků. Pro fungování každého podniku jsou podstatné čtyři základní zdroje, mezi které patří zdroje materiální, finanční, informační a v neposlední řadě zdroje lidské. Pro správný chod každé organizace je velmi podstatné všechny tyto zdroje shromažďovat, propojovat a využívat (viz obr. č 1 níže). Takřka ve všech publikacích, zabývajících se řízením lidských zdrojů se setkáváme s tvrzením, že z výše uvedených základních zdrojů, jsou právě zdroje lidské těmi nejdůležitějšími a proto je zapotřebí věnovat jejich řízení velkou pozornost. Řízení lidských zdrojů je oblast procesů v organizaci, zabývajících se řízením

⁷ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 237.

⁸ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 31.

⁹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 184.

a rozvojem těchto zdrojů a zahrnuje celou řadu postupů a různých metod pro jejich řízení – pro práci s lidmi v organizaci. Zjednodušené řečeno, řízení lidských zdrojů vyjadřuje vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizaci.



Obr. 1: Zdroje organizace a proces řízení

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 13.

Vývojové etapy personální práce

Nejen v literatuře, ale i v praxi se setkáváme s termíny, které vymezují 3 základní vývojové etapy personální práce od vývojově nejstarší, za kterou je považována etapa **personální administrativy**, přes **personální řízení** až k současnosti, tj. k **řízení lidských zdrojů**. Všechny tyto pojmy obecně vyjadřují přístup organizace k řízení a vedení lidí a bez ohledu na vývojovou etapu se běžně používají jako nejvíce obecné označení personální oblasti termíny personální práce nebo personalistika.

Pojem **personální administrativa**, jako historicky nejstarší etapa personální práce, působila v období od počátku 20. století do poloviny 60. let. V tomto období měla péče o zaměstnance charakter zajištění základních potřeb zaměstnanců v rámci organizace, pod čímž si můžeme představit např. zajištění prostor pro stravování (kantýny apod.). V této etapě byla personální práce chápána jako služba, která má v první řadě charakter administrativní. Tzn., že šlo převážně o procedury spojené se zaměstnáváním lidí

(pořizování, uchovávání a aktualizace potřebných dokumentů, které se zaměstnanců týkaly). Na základě tohoto pojetí byla personální práci přisuzována pouze role pasivní. Ačkoliv by se mohlo zdát, že se s touto pasivní rolí v organizacích už nesetkáme, není tomu tak. Jelikož existují firmy, které význam personální práce stále podceňují, můžeme se tak s personální prací v podobě personální administrativy setkávat i v současnosti.¹⁰

Personální řízení je koncepcí personální práce, o které můžeme říci, že plynule navazuje na personální administrativu, tzn., že jeho začátek můžeme datovat od 60. let 20. století. Tato koncepce se objevuje převážně v organizacích, které mají progresivní a dynamické vedení, které jsou zaměřeny na expanzi, na ovládnutí podstatné části trhu a na omezení konkurence. Úroveň personálního řízení jako vývojové etapy, můžeme charakterizovat rozsahem činností nad rámec administrativy, existencí personální a sociální politiky, zvyšující se odborností personálních pracovníků a rozvíjejícími se personálními útvary, díky čemuž dostává personální práce roli aktivní a stává se důležitou v oblasti řízení organizace. Stalo se tak hlavně díky postupnému pochopení a uvědomění si, že hledání a využívání konkurenčních výhod, ke kterým bez pochyby patří dobře vybraný, adaptovaný a motivovaný pracovní kolektiv organizace, vede k úspěšným výsledkům práce. Během tohoto období se personální práce profesionalizovala a stala se téměř výhradně záležitostí odborníků na tuto práci. I když personální práce zaznamenala velký pokrok, stále se nezabývala strategickými otázkami řízení pracovníků a zaměstnanosti, takže měla spíše povahu operativního řízení.¹¹

Nejnovější koncepci personální práce představuje **řízení lidských zdrojů**, formující se na počátku ve vyspělých zemích. Personální práce začíná být vnímána jako strategický a vnitřně provázaný, manažerský a orientovaný přístup k získávání a řízení lidí, budování jejich motivace a oddanosti v zájmu organizace. Současně začíná být kladen důraz na strategické rozmístování pracovníků, na formování týmů, na budování firemní kultury, zdravých mezilidských vztahů apod. Lidé jsou chápáni jako prostředek, díky kterému lze dosáhnout konkurenčních výhod, a tak začíná být investováno do jejich rozvoje. Dochází

¹⁰ TURECKIOVA, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 43.

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 15.

k dovršení ve vývoji personální práce od administrativní činnosti k činnosti skutečně řídicí.¹²

Co je však pro řízení lidských zdrojů charakteristické a čím se odlišuje od personálního řízení? Autoři Vodák a Kuchařčíková¹³ se domnívají, že hlavní rozdíl mezi těmito dvěma pojetími personální práce spočívá v tom, že řízení lidských zdrojů zdůrazňuje zacházení s lidmi jako s nejdůležitějším zdrojem, jehož řízení je jednou z hlavních úloh managementu jako součást procesu strategického plánování při řízení podniku. V podstatě je to názor, jak nejlépe řídit lidi v rámci organizace s cílem dosažení konkurenční výhody. Personální řízení se spíše zaměřuje na pracovní sílu jako takovou, zatímco řízení lidských zdrojů je zaměřené zdrojově a soustřeďuje se na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidských zdrojů pro úspěch podniku.

V odborné literatuře je uváděna řada charakteristik a odlišností, nicméně většina autorů, píšících o personalistice, se shoduje na třech klíčových, kterými jsou:

- **Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem** – zaměření se na dlouhodobou perspektivu a důsledky všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
- **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace** – zájem o demografické ukazatele, ekonomický vývoj, trh práce, hodnotové orientace obyvatelstva, legislativa, životní způsob lidí atd.
- **Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků** – personální oddělení v organizaci nezaniká, pouze dochází k transformaci výkonné personální práce a pravomocí na vedoucí pracovníky, kteří mají blíže k jednotlivým zaměstnancům, na rozdíl od personálního útvaru.

Mimo výše uvedené tři klíčové odlišnosti, se můžeme setkat ještě s dalšími charakteristikami a odlišnostmi personální práce a řízení lidských zdrojů, kterými jsou:

- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace.

¹² KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 12.

¹³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 43.

- Personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členek nejužšího vedení organizace.
- Klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace.
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.¹⁴

Personální činnosti (činnosti personálního útvaru)

Jak už jsem uvedla výše, pro dosažení stanovených cílů organizace, je zapotřebí kromě finančních a materiálních zdrojů také, nebo spíše hlavně, zdrojů lidských. K řízení lidských zdrojů je využíváno nejrůznějších personálních procesů neboli činností, které jsou obstarávány personálním útvarem. Všechny tyto činnosti je potřeba zajišťovat, organizovat, řídit, kontrolovat a případně usměrňovat. Za úspěšnou existencí a úspěšným fungováním daných činností stojí personální oddělení. Jednotlivé personální činnosti by měly vycházet ze strategie dané organizace, která si tak určí, jakým způsobem budou jednotlivé personální procesy zabezpečeny. Vyjmenovat všechny tyto jednotlivé činnosti je obtížné, jelikož jich je velmi mnoho a v literatuře se setkáváme s odlišným výčtem. Nicméně ve většině těch základních personálních činností se literatura shoduje.

Níže se zaměřím na vyjmenování a stručnou charakteristiku personálních činností, které ve své publikaci uvádí Koubek.¹⁵

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – jde o proces sladování potřeb a zájmů organizace a pracovníků a pořizování potřebných informací o pracovních místech s cílem vytvořit co nejpřesnější popis pracovních míst a vymezení nároků na pracovníky.
- **Personální plánování** – je důležitým nástrojem při řízení organizace vycházející z podnikové strategie a dlouhodobých záměrů organizace. Úkolem personálního

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 16.

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 21.

plánování je zajištění pracovní síly, jak pro stav současný tak i budoucí, a to v potřebném množství, kvalitě, motivovanosti, řádném rozmístění a s dostatečnou mírou flexibility. K činnostem personálního plánování patří také plánování rozvoje pracovníků.

- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – ve zkratce se jedná o přípravu informací a inzerci volných pracovních míst s cílem najít uchazeče, kteří odpovídají daným požadavkům na obsazovaná místa. S tím je spojeno shromažďování a zkoumání materiálů o uchazečích, uskutečnění pohovorů, jednání s vybranými uchazeči o pracovních podmínkách, umístování přijatých pracovníků, jejich orientace a adaptace apod.
- **Hodnocení pracovníků** – je personální činností, jejíž výstup slouží jako podklad k zařizování dalších personálních činností, mezi které patří např. vzdělávání pracovníků a jejich odměňování. Jde o hodnocení a posouzení pracovního výkonu a chování, s čímž je spojena příprava potřebných formulářů, obsahu a metod hodnocení, vyhodnocování, navrhování a kontrola případných opatření.
- **Rozmístování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zahrnuje vnější i vnitřní mobilitu, jedná se tedy o řízení pohybu pracovníků a to jak v rámci organizace (povýšení, přeřazení na jinou práci...), tak do i z organizace (uvádění pracovníků do práce, penzionování, propouštění...).
- **Odměňování** – tj. odměna za vykonanou práci patří k hlavním motivačním prvkům pracovníků a zpravidla bývá dělena na dvě základní složky. Do první spadá základní plat a do druhé benefity, čili něco navíc.
- **Vzdělávání pracovníků** – tj. identifikace potřeb, plánování, realizace a hodnocení výsledků vzdělávacího procesu. Vzdělávání pracovníků je zajištěno prostřednictvím vzdělávacího procesu, který má za cíl posilovat a usměrňovat kvalifikaci pracovníků a také připravovat je pro budoucí potřeby organizace.
- **Pracovní vztahy** – sem spadají hlavně vztahy mezi vedením organizace a odbory, které slouží jako sdružení zaměstnanců ochraňující jejich práva a obhajující jejich zájmy. Jednání mezi vedením a odbory, má za cíl uzavřít kolektivní smlouvy neboli dohody o podmínkách práce zaměstnanců. Spadají sem i vztahy na pracovišti, čili komunikace jak ze strany vedení, tak komunikace mezi pracovníky samotnými.
- **Péče o pracovníky** - v rámci této činnosti se dohlíží na správné předpoklady pro výkon práce, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci,

organizace, vedení dokumentace, pracovní doba a pracovní režim, dále sem spadají záležitosti z oblasti sociálních služeb jako stravování, hygienické podmínky práce, kulturní aktivity, služby poskytované rodinným příslušníkům apod.

- **Personální informační systém** – je nezbytnou součástí personální činnosti zahrnující pořizování, uchovávání, zpracování a analýzy dat, které se týkají pracovníků, pracovních míst, mezd, sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek, které mají vztah k personální práci v organizaci. Mezi výhody personálního informačního systému patří usnadnění personální práce, umožnění efektivního propojení personálního útvaru s vedoucími pracovníky, umožnění provádění širších a kvalitnějších analýz atd.
- **Průzkum trhu práce** – který má cíl identifikovat potenciální pracovní zdroje pro podnik, analýza nabídky a poptávky na trhu práce, analýza konkurenční nabídky na trhu práce aj.
- **Zdravotní péče o pracovníky** – je zdravotním programem pro zaměstnance, který zahrnuje pravidelnou prohlídku zdravotního stavu pracovníků, první pomoc, rehabilitaci apod.
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**

Cíle řízení lidských zdrojů

Pro organizaci má řízení lidských zdrojů hlavní význam v tom, že usiluje o soulad s potřebami organizace, s potřebami vnitřního a vnějšího prostředí a v neposlední řadě s požadavky pracovníků. Tím pádem je prostřednictvím řízení lidských zdrojů zajištěno potřebné množství lidí a jejich řízení způsobem vedoucím k dosahování daných cílů organizace. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajištění plnění cílů organizace, jak jsem již zmiňovala v minulém odstavci. Podle Armstronga¹⁶ se plnění cílů konkrétněji týká následujících oblastí:

- Efektivnost organizace – jde o vytvoření charakteristických postupů v oblasti řízení lidských zdrojů, které vytvářejí klíčové schopnosti rozhodující o tom, jak budou

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 30.

podniky konkurenceschopné. Výsledkem intenzivního výzkumu je fakt, že právě tyto postupy mohou mít značný vliv na výkon podniku.

- Řízení lidského kapitálu – tento kapitál představuje v organizaci lidský faktor, který kombinuje inteligenci, dovednosti a zkušenosti, dávající organizaci její atypický charakter. Proces řízení lidského kapitálu velmi úzce souvisí s řízením lidských zdrojů, s tím rozdílem, že řízení lidského kapitálu je více zaměřen na využívání nástrojů kvantitativních (měření a výkon lidských zdrojů).
- Řízení znalostí – neboli kterýkoliv postup směřující k vytváření, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, které směřují ke zlepšování výkonů a učení se v organizaci.
- Řízení odměňování – jde o zavádění takových postupů, které mají za cíl zajistit, aby byli pracovníci odměňováni a hodnoceni za to, co dělají a čeho dosahují v rámci organizace a tím pádem došlo ke zvýšení jejich motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti.
- Zaměstnanecké vztahy – cílem je vytváření klimatu, ve kterém se snadno a dobře udržují harmonické vztahy a to jak mezi pracovníky, tak mezi pracovníky a odbory, managementem a vlastníky.
- Uspokojování rozdílných potřeb – má za úkol vytváření a realizování politiky, která respektuje potřeby zaměstnanců, odborů, managementu i vlastníků a zabezpečení různorodých lidských zdrojů. Zároveň je pro úspěšné uspokojování těchto potřeb důležité brát v potaz individuální i skupinové rozdíly, osobní potřeby, různé styly práce a různá očekávání a poskytovat všem zaměstnancům stejné příležitosti.

1.3 Vzdělávání pracovníků a firemní vzdělávání

Vzdělávání pracovníků se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu. Nemělo by se tedy jednat o vzdělávání, které by se soustředilo výhradně na formování pracovních schopností, ale mělo by se jednat i o vzdělávání zaměřené na formování samotné osobnosti pracovníka. Koubek¹⁷ ve své publikaci definuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost, zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností, které jsou na pracovníky kladeny v důsledku měnících se požadavků pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- b) Narůstání použitelnosti pracovníků díky alespoň částečnému zvládnutí znalostí a dovedností, které jsou potřebné k výkonu dalších, jiných prací. Jedná se tedy o rozšiřování pracovních schopností.
- c) Rekvalifikace v rámci organizace, díky které se pracovníci, mající povolání pro organizaci již nepotřebné, přeškolují na povolání, které je naopak potřebné.
- d) Přizpůsobování současných pracovních schopností pracovníka, který je v organizaci nově přijat specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii atd. Pracovník musí být přeškolen, doškolen nebo adaptován v procesu, který se nazývá orientace pracovníka.
- e) Formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností mající vliv na jeho chování, vědomí, motivaci apod. Všechny tyto vlastnosti se promítají do vztahů na pracovišti, ovlivňují formování týmu a také individuální a kolektivní výkon.

Firemní vzdělávání

Termín firemní (podnikové) vzdělávání se běžně používá pro označení souhrnu vzdělávacích aktivit, které jsou organizovány firmou/podnikem. Jedná se o proces změny pracovního chování, který je systematický. Úrovně znalostí a dovedností, včetně motivace zaměstnanců organizace, díky kterému dochází ke snižování rozdílu mezi jejich

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 238 - 239.

charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce.¹⁸

Vzdělávání v rámci firmy zajišťuje vznik a rozvoj znalostí a dovedností pracovníků, které jsou potřeba k alespoň uspokojivému výkonu práce jak v současnosti, tak i v budoucnosti. Vzdelávání v rámci firmy bývá velmi často zajišťováno personálním oddělením, které ale není přítomno ve všech firmách. Ve většině případů se jedná o firmy s nízkým počtem zaměstnanců, kde je personální činnost často vykonávána vedoucími pracovníky, samotným vedením nebo externím pracovníkem. Na druhou stranu se můžeme setkat i s podniky, které v rámci oddělení lidských zdrojů mají svého vlastního specialistu na vzdělávání.

Firemní vzdělávání bývá realizováno za účelem dosažení určitých cílů. Mezi základní a co možná nejefektivnější patří dosažení cílů organizace prostřednictvím zhodnocení jejich zaměstnanců. Ke konkrétním cílům vzdělávání patří:

- Rozvinutí schopností pracovníků a jejich výkonů.
- Pomoci lidem k růstu a rozvoji v rámci organizace tak, aby mohla být potřeba lidských zdrojů do budoucna maximálně uspokojována z vnitřních zdrojů.
- Snižování množství času, kterého je zapotřebí k zácvičení a adaptaci pracovníků, tedy zabezpečení toho, aby se pracovníci v co nejkratší době, a s co nejnižšími náklady stali plně schopni vykonávat novou práci.¹⁹

K dalším cílům firemního vzdělávání patří také vytváření co možná nejvhodnějších podmínek jak pro seberealizaci, tak pro zvyšování motivace zaměstnanců, zlepšení image firmy pro potenciální nové zaměstnance a zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům.

¹⁸ Andromedia, [cit. 2013-11-15]

Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/podnikove-firemni-vzdelavani>

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 531.

Oblasti firemního vzdělávání

Ve spojitosti s firemním vzděláváním, Koubek rozlišuje dvě oblasti, a to oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje. Obě tyto oblasti jsou považovány za významný nástroj zvyšující nejen výkon jedince, ale i celé organizace.



Poznámka: Tučným písmem jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Obr. 2: Systém formování pracovních schopností člověka

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd.

Praha: Management Press, 2001, s. 240.

1. **Oblast odborného vzdělávání** (oblast formování kvalifikace) je oblastí, ve které se pracovníci přizpůsobují požadavkům dané pozice prostřednictvím:
 - **Orientace** – zavedení nového pracovníka do chodu firmy, do činností, které souvisejí s výkonem jeho práce i do kolektivu zaměstnanců, se kterými bude spolupracovat. S orientací je také spojena dostatečná informovanost ze strany vedení či kolegů, a to včetně vymezení specifických znalostí a dovedností, které jsou k výkonu práce potřeba.

- **Doškolení** (prohlubování kvalifikace) – je považováno za významný nástroj, díky kterému je možné dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti, pracovního výkonu a tím pádem prosperity organizace. Jedná se tedy o prohlubování vzdělání v oboru, ve kterém zaměstnanec pracuje a to prostřednictvím přizpůsobování současných znalostí a dovedností novým požadavkům jeho pracovního místa. K jejich změně může dojít například vyvoláním změn techniky či technologie, rozvojem metod řízení nebo také změn na trhu práce.
 - **Přeškolení** (kvalifikace) – formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si požadavků a schopností souvisejících s vykonáváním nového povolání. Rekvalifikace může být buď plná anebo částečná. K rekvalifikaci částečné dochází v případě, kdy je možné využít některé znalosti a dovednosti původního povolání k výkonu povolání nového.
2. **Oblast rozvoje** (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) je orientována na získávání širšího spektra znalostí a dovedností, než kterých je nezbytně zapotřebí k vykonávání současného zaměstnání. Důležité je pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které často překračují i meze oboru. V oblasti rozvoje dochází jak k formování pracovních schopností, tak k formování osobnosti jedince, které má za cíl zlepšit mezilidské vztahy v organizaci a přispět k celkovému plnění cílů organizace. Rozvoj se orientuje spíše na pracovní potenciál než kvalifikaci a jde tedy převážně o celkový rozvoj kariéry pracovníka než přímo o momentálně vykonávanou práci.²⁰

Mimo výše uvedené oblasti, které jsou zajišťovány převážně organizací, Koubek²¹ často píše také o oblasti třetí, ve které se ovšem aktivita organizace neuplatňuje, proto tuto oblast jen stručně představím. Jde o **oblast všeobecného vzdělávání**, ve které dochází k formování základních znalostí a dovedností, které umožňují člověku žít ve společnosti a v této souvislosti získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti a další vlastnosti.

²⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 139.

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 240.

Dílčí závěr

S přibývajícimi požadavky, které jsou kladeny na znalosti a dovednosti pracovníků, vzrůstá potřeba jejich vzdělávání, které tak patří k významným faktorům, které zvyšují hodnotu lidského kapitálu a produktivitu práce. Pokud chce organizace uspět v konkurenčním boji, měla by si uvědomit, že těchto cílů lze dosáhnout právě prostřednictvím rozvoje schopností a dovedností svých pracovníků, a to nejen v oblasti odborného vzdělávání, ale i v oblasti rozvoje. Díky vzdělávání může být zvýšena spokojenost i motivace zaměstnanců a jak je známo, *spokojený pracovník = dobrý pracovník.*

2 PROCES A METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, vzdělávání pracovníků je proces systematický. Aby bylo vzdělávání pravidelné, efektivní a aby zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, je potřeba vytvořit dobře organizovaný a systematický plán, který musí vycházet ze zásad podnikové vzdělávací politiky a který musí sledovat cíle podnikové strategie vzdělávání. Velmi důležitý je také výběr vhodných metod vzdělávání, ke kterému dochází po stanovení cílů, kterých chce organizace prostřednictvím vzdělávání dosáhnout.

2.1 Systematické vzdělávání pracovníků

Systematické vzdělávání pracovníků přináší výhody jak pro zaměstnance, tak pro celou organizaci. K těmto výhodám patří např.:

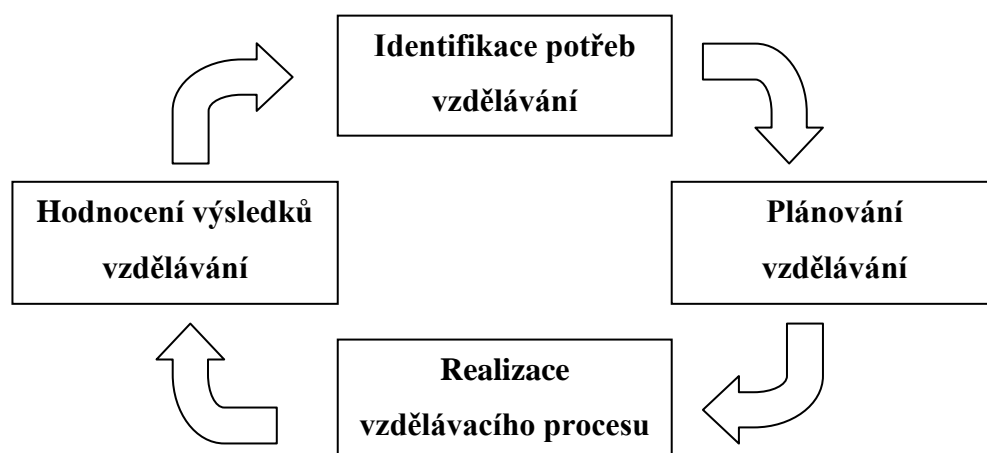
- možnost průběžného formování pracovních schopností zaměstnanců podle potřeb organizace,
- dodávání odborně připravených pracovníků organizaci,
- nižší náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka než při běžném vzdělávání,
- přispívání ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než nahodilé vzdělávání,
- možnost zdokonalení vzdělávacích procesů díky zkušenostem z předcházejícího vzdělávacího cyklu,
- zlepšení vztahu pracovníků k organizaci a zvýšení jejich motivace,
- zvýšení atraktivity organizace na trhu práce,
- zkvalitnění pracovních i mezilidských vztahů.²²

Pokud chce tedy být organizace úspěšná, měla by zavést cyklus systematického vzdělávání, který vychází jak z podnikových potřeb, tak z potřeb samotných zaměstnanců. Jak vystihuje obrázek č. 3, podnikové vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který je

²² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 66 - 67.

dlouhodobý a jeho efektivní realizace je založena na procesu, který je tvořen čtyřmi fázemi, mezi které patří:

1. **Identifikace vzdělávacích potřeb**
2. **Plánování vzdělávání**
3. **Realizace vzdělávacího procesu**
4. **Hodnocení výsledků vzdělávání**



Obr. 3: Cyklus vzdělávání

Zdroj: upraveno podle HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 134.

Jednotlivým fázím cyklu podnikového vzdělávání se budu podrobněji věnovat v následujícím textu.

Identifikace potřeb a plánování vzdělávání

Prvním krokem v cyklu systematického vzdělávání pracovníků je identifikace potřeb vzdělávání, během které musíme brát v úvahu hned několik aspektů, díky kterým bude vzdělávání pracovníků efektivní. K těmto aspektům patří poslání, vize, cíle, strategie filosofie a kultura podniku, ale také strategie a řízení lidského kapitálu. Potřebu vzdělávání ve své publikaci vystihuje Šikýř: „*Potřeba vzdělávání znamená nesoulad mezi schopnostmi*

(*znalostmi, dovednostmi a chováním*) zaměstnanců a požadavky pracovních míst.“²³
Z hlediska efektivní realizace identifikace vzdělávacích potřeb je velmi důležitým krokem informování zaměstnanců o chystané nebo právě probíhající aktivitě.

Identifikovat vzdělávací potřeby není jednoduchý úkol, jelikož jde o rozpoznání poměru mezi těžko měřitelnými hodnotami. Identifikace je založena na shromažďování informací, potřebných ke zjištění současného stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, výkonnosti jednotlivců, týmů i podniku (tzv. existující, současná výkonnost) a porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní (tzv. plánovaná, standardní výkonnost). Rozdíl mezi výkonností současnou a plánovanou představuje výkonnostní mezeru. Tyto mezery je zapotřebí co nejvíce eliminovat a zároveň je zapotřebí se zaměřit na ty, které lze odstranit právě prostřednictvím vzdělávání.²⁴

Konečným výsledkem první fáze je seznam, v němž jsou uvedeny vzdělávací potřeby zaměstnanců, na jehož základě by měly být zodpovězeny základní otázky: Kdo by měl být vzděláván? V čem by měl být vzděláván?

Na fázi identifikace potřeb vzdělávání plynule navazuje jeho plánování. K předběžným plánům realizace sice dochází již v první fázi, ale blíže se tyto návrhy formují až v této druhé fázi, kdy dochází ke vzniku definování podoby, rozpočtu a programu.

Během procesu plánování vzdělávací aktivity vzniká návrh v podobě vzdělávacího programu, který se skládá ze tří fází:

- 1. Přípravná fáze** – kdy se analyzují účastníci vzdělávacího programu, specifikují se jejich potřeby a stanovují se cíle vzdělávacího programu.
- 2. Realizační fáze** – ve které se zpracovávají jednotlivé etapy vzdělávacího programu, dochází k bližšímu určení způsobu průběhu vzdělávání a zároveň se určují vhodné metody, které budou při vzdělávání použity.
- 3. Fáze zdokonalování** – jedná se o část procesu, ve které dochází k hodnocení průběhu vzdělávání vzhledem ke vzdělávacím cílům, přičemž jsou hledány možnosti,

²³ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 149.

²⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 69.

sloužící ke zlepšení celého procesu vzdělávání a zároveň se dochází ke zvolení odpovídající metody hodnocení.²⁵

Dobře vypracovaný plán přechodu ze současného stavu k žádoucímu by měl obsahovat informace odpovídající na následující otázky (odpovědi na první dvě otázky jsou známy již z předchozí fáze):²⁶

1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?

Jaká témata a obsah vzdělávání je zapotřebí zajistit.

1. Komu?

Určení cílové skupiny účastníků, kteří by měli mít v ideálním případě přibližně stejné funkční zařazení a stejnou úroveň vědomostí a dovedností.

2. Jakým způsobem?

Prostřednictvím jakých metod a technik bude samotné vzdělávání realizováno, jaké didaktické pomůcky budou použity, učební texty apod.

3. Kým?

Kdo bude zabezpečovat a řídit vzdělávací program, jestli interní odborníci, vlastní vzdělávací centrum nebo externími instituce.

4. Kdy?

V jakém časovém období bude realizován vzdělávací program.

5. Kde?

Na jakém místě se bude vzdělávání odehrávat.

6. Kolik?

Jaké náklady budou na realizaci vzdělávání zapotřebí.

7. Jak bude zjišťována účinnost vzdělávání?

Kdy a jakým způsobem bude probíhat hodnocení účinnosti vzdělávání.

Průběh konkrétního vzdělávacího programu by měl být upravován v závislosti na nově vzniklých potřebách vzdělávání, na průběžném hodnocení výsledků apod. Mezi

²⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 80 - 81.

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 250.

nejdůležitější krok při plánování vzdělávání patří volba vhodné metody vzdělávání, které blíže představím dále v této práci. Ovšem někteří autoři se shodují, že návod na výběr vhodné metody neexistuje.

Realizace vzdělávacího procesu

Po ukončení fáze plánování vzdělávacího programu se na řadu dostává fáze samotné realizace konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s vytvořeným plánem vzdělávání. Tato část cyklu je jistým organizačním zajištěním vzdělávacích akcí a podle Dvořáčkové²⁷ sem zařazujeme tyto aktivity, z nichž některé se shodují s těmi z předchozí fáze:

- rozhodování o dodavateli vzdělávacího programu,
- vyjednávání konkrétních podmínek a tvorba smluv,
- zajištění místa konání vzdělávacích aktivit, potřebného vybavení a množství studijních pomůcek,
- případné zajištění dopravy a ubytování v závislosti na lokaci,
- včasné a přesné informování účastníků vzdělávacího programu, apod.

Jak vyplývá z výše uvedených bodů, fáze realizace vzdělávání začíná ještě předtím, než je zahájeno samotné školení s lektorem. Tato fáze je, podle autorů Vodáka a Kucharčíkové²⁸, tvořena několika zásadními prvky, mezi které patří cíle, program, motivace, metody, lektori a účastníci.

Cíle vzdělávacího procesu jsou určeny na základě vzdělávacího plánu, který byl vytvořen v předchozích fázích. Tyto cíle jsou rozděleny do dvou kategorií, z nichž první tvoří cíle programové, které obsahují cíle celého vzdělávacího programu, tzn., že jsou vázány na potřeby, které vyplývají z analýzy potřeb. A druhou kategorií jsou cíle konkrétního školení, lépe řečeno konkrétní lekce, což znamená, že zahrnují cíle vzdělávání jednotlivých lekcí. Pokud jsou cíle všech lekcí splněny, dochází tak k naplnění cílů programových.

²⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 293.

²⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 83 - 103.

Aby měl vzdělávací proces opravdu efektivní výsledek, je zapotřebí věnovat pozornost i dalšímu prvku, a to **programu**, který by měl pro jeho správné fungování, obsahovat jednak časový harmonogram, dále obsahový plán, ale také použité metody vzdělávání a pomůcky.

Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, volba a aplikace vzdělávací **metody** je velmi důležité, nicméně právě konkrétním metodám se budu věnovat dále v této práci.

Důležitou součástí při realizaci vzdělávání je **motivace** pracovníků k absolvování vzdělávacího programu, který by měl vést k růstu jejich potenciálu. Motivovat pracovníky není jednoduchou záležitostí, jelikož každý z nich má jiné hodnoty, různý vztah ke své pracovní pozici a budoucí kariéře apod. Někteří pracovníci mohou brát vzdělávací aktivitu jako ztrátu času, jelikož během školení nemohou vykonávat svojí běžnou práci. S tímto přístupem k nejrůznějším školením, ať už jednorázovým nebo dlouhodobým, jsem se setkala nejednou. Ale velmi často za to mohla špatná předchozí zkušenost, tzn., že vzdělávání nebylo nijak přínosné, jelikož nebyl zvolen vhodný lektor, nebyl správně vypracován plán vzdělávacích potřeb apod.

Zásadním prvkem ve fázi realizace vzdělávání je výběr a příprava **lektora**, který by měl být nejen odborníkem v dané oblasti, ale zároveň by měl mít určité pedagogické předpoklady. Také by měl mít dobré komunikační dovednosti a to jak v oblasti verbální, tak i nonverbální a měl by být schopen spolupráce s účastníky školení i s organizátory. Mimo projevu slovního může hrát i roli dojem vizuální, tzn. jakým způsobem je lektor oblečený, jak je upravený apod. Jak již bylo uvedeno výše, důležitá je i samotná příprava lektora, jeho informování se nejen o počtu a složení účastníků, ale i o firmě samotné.

Samotní **účastníci** jsou potom klíčovým prvkem, jelikož právě jim je vzdělávání určeno. Vytvořit vzdělávací program tak, aby vyhovoval všem účastníkům a jejich potřebám, je takřka nemožné, jelikož každý z nich má jinou schopnost se učit, má odlišnou motivaci a přístup ke vzdělávání, rozlišné styly učení apod. Roli také, mimo jiné, hraje i aktuální citové rozpoložení účastníka, které může mít vliv na jeho koncentraci.

Hodnocení výsledků vzdělávání

Hodnocení výsledků vzdělávání tvoří čtvrtou a zároveň poslední fázi celého vzdělávacího cyklu a mnozí autoři tuto fázi považují za velmi důležitou, ne-li za nejdůležitější. Během hodnocení dochází k porovnání stanovených cílů a výsledků, které by měly odpovídat na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle. Zároveň je

hodnocení nástrojem kontroly a ověření vzdělávacího programu a také napomáhá k identifikaci silných a slabých stránek vzdělávání.²⁹ Mnozí autoři se shodují, že způsob a metody měření výsledků vzdělávání by měly být stanoveny již ve fázi plánování vzdělávací aktivity. I když je tato fáze velmi problematická a složitá, neměla by být ze vzdělávacího cyklu odstraněna.

Hodnocení výsledků vzdělávání ale vyvolává velkou řadu otázek, na které je zapotřebí se zaměřit. Např. Jaké aktivity zahrnuje proces hodnocení? Jaké metody hodnocení by měly být použity? Kdy je nejvhodnější zkoumat efektivitu vzdělávání? Jestli bezprostředně po vzdělávací akci nebo s odstupem, pokud s odstupem, tak jaký by měl být? V literatuře i v praxi se setkáme s velkou řadou přístupů k hodnocení vzdělávacího programu a jeho účinnosti. Koubek³⁰ ve své publikaci zmiňuje, že proces hodnocení je nejčastěji rozdělen na několik dílčích hodnocení, které se zaměřují jak na bezprostřední a zřetelné účinky, tak na potenciální nebo perspektivní účinky a uvádí otázky, na které se hodnocení nejčastěji zaměřuje.:

- Byly použity odpovídající nástroje vzdělávání? Tzn., vhodný výběr metody vzdělávání, dodržení časového plánu a obsahové stránky vzdělávání, použití technického vybavení a příslušných vzdělávacích materiálů apod.
- Jaká je zpětná vazba ze strany účastníků? Tyto informace jsou zpravidla získávány prostřednictvím hodnotícího dotazníku, který se týká nejen hodnocení školení samotného, ale často i lektora. Získané názory mohou být ale subjektivní.
- Jaká je míra osvojení si rozvíjených znalostí a dovedností? Většinou jsou účastníci testováni bezprostředně po skončení vzdělávání.

Výše zmíněné otázky představují v podstatě nejsnazší postup vyhodnocování.

Nicméně je velmi důležité věnovat pozornost samotné aplikaci získaných znalostí a dovedností přímo v pracovním procesu.

²⁹ ARMSTRONG, M. *Personální management.*, Praha: Grada, 1999, s. 555.

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 260.

Podobně jako jiné aktivity, i aktivita hodnocení vzdělávacího procesu má své výhody a nevýhody, jak uvádějí autoři Vodák a Kucharčíková.³¹ Ke zmíněným výhodám patří např. podpora užší vazby mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli organizace, stanovování lepších návratností investic, vytváření bližší spolupráce mezi personálním oddělením a managementem atd. Na druhou stranu k nevýhodám procesu hodnocení patří náročnost při získávání potřebných informací, pravděpodobné vynaložení dodatečných finančních prostředků, velkého množství času i úsilí apod.

Velmi důležitým faktem, který by si měl podnik při hodnocení vzdělávacího procesu uvědomit, je projevení se přínosů v různém časovém rozpětí. Některé se mohou projevit již během samotné realizace vzdělávacího programu, jiné během ní a další až s odstupem času. Zároveň je zapotřebí brát na vědomí, že ne všechny přínosy lze změřit prostřednictvím finančních jednotek. Existují i takové, které lze označit za kvalitativní a které se projevují zlepšením komunikace, morálky, týmové práce, motivace a dalších, pro správně fungující a úspěšný podnik, potřebných přínosů, které lze jen velmi těžko vyjádřit peněžitě.³²

I když je hodnocení výsledné efektivity vzdělávání velmi náročné a často problematické, nemělo by se od této fáze vzdělávacího cyklu upouštět, jelikož slouží nejen jako přehled o celkových přínosech vzdělávání, ale také slouží jako kontrola, zda byly investice do vzdělávání pracovníků vynaloženy efektivně.

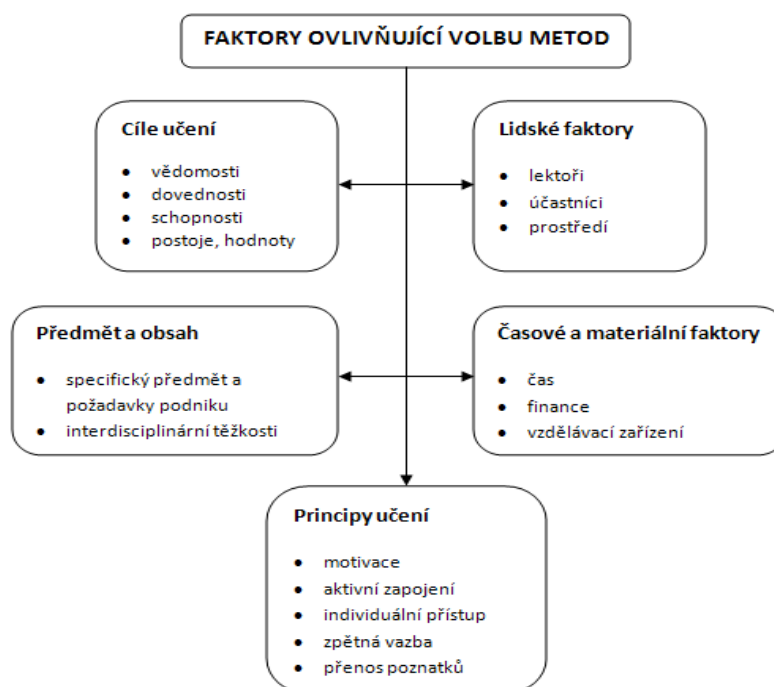
2.2 Metody vzdělávání pracovníků

Pojem metoda má svůj základ ve staré řečtině, kde slovo „methodos“ znamená „cesta, jak dosáhnout úspěchu“. Obecně platí, že ve vzdělávání dospělých neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda, proto je pro úspěšné vzdělávání pracovníků zapotřebí, během samotného plánování vzdělávacího procesu zvolit vhodnou metodu. K volbě metod, které budou použity, dochází po stanovení cílů, kterých chce organizace díky vzdělávání

³¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 126.

³² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 180 - 183.

svých pracovníků dosáhnout. Volba a také vhodné použití metody je závislé na okolnostech souvisejících jak s požadavky dané organizace, tak s individuálními potřebami samotných pracovníků a také se současnými trendy technického a ekonomického vývoje. K dalším důležitým faktorům, které hrají roli při výběru metod, patří např. předmět podnikání organizace, její cíle a priority, volba lektora a volba prostředí, ve kterém se bude samotné vzdělávání realizovat a dále k těmto faktorům patří také údaje, které se týkají účastníků (počet, věk, pracovní pozice, znalosti a dovednosti, kterých má být dosaženo apod.).³³



Obr. 4: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

Zdroj: upraveno podle VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.

Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 96.

Při výběru a použití vhodných metod během vzdělávání, bychom měli mít na paměti, že kombinace různých metod může přinést efektivnější výsledky, jelikož větší pestrost použitých metod může účastníka mnohem více upoutat. Protože vzdělávání je proces

³³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 96.

aktivní, měla být aktivita účastníků využívána co nejvíce, i když je to časově náročnější, ale o to účinnější než pasivní forma vzdělávání.³⁴

Postupem času se vyvíjí stále více metod vzdělávání, ale obecně se nejčastěji můžeme setkat s rozdělením na dvě základní skupiny, a to metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště. Někdy se můžeme setkat s tvrzením, že první skupina metod je vhodnější spíše pro vzdělávání pracovníků na pozicích, kde není zapotřebí příliš velká kvalifikace, na druhou stranu metody z druhé skupiny, jsou vhodnější pro vzdělávání pracovníků, kteří už potřebují kvalifikaci vyšší, často jde tedy o vedoucí pracovníky a specialisty. V praxi se ovšem používají obě skupiny metod pro všechny kategorie pracovníků a navíc často dochází ke kombinování více metod pro dosažení větší efektivity.

Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“)

K Metodám vzdělávání na pracovišti patří metody, probíhající na konkrétním pracovišti a při vykonávání běžné pracovní činnosti.³⁵ Jedná se tedy zpravidla o učení se praxí. Do této kategorie vzdělávání spadají následující metody: coaching, instruktáž při výkonu práce, mentoring, asistování, consuelling, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady.

- 1. Coaching** – nebo také „koučování“, je pojem, který v anglickém jazyce znamená „soustavně připravovat“, což přesně vystihuje tuto metodu. Coaching má totiž dlouhodobější charakter, na rozdíl od instruktáže při výkonu práce. Kouč, kterým je často nadřízený či školitel, pracovníka úkoluje, poskytuje mu vysvětlení potřebné informace a zároveň jej pravidelně kontroluje při výkonu práce. *„Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita daného pracovníka.“*³⁶ K základnímu nástroji, který je při koučování používán, patří schopnost kouče dobře pokládat otázky. Ty by měly sloužit k tomu, aby si koučovaný dokázal sám uvědomit, kde je problém, jak je možné tento problém řešit a jakým způsobem

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postup*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 464.

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 252 - 254.

³⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 150.

dokázat danou věc dotáhnout do konce. „*Koučování je dialog, ve kterém dáváte druhému možnost, aby se zlepšoval.*“³⁷ Tato forma vzdělávací metody je známa již z dob, kdy žil a působil filosof Sokrates, který právě díky dobře položeným otázkám přiměl své posluchače, přijít na podstatu a řešení problému sami.

2. **Instruktaž při výkonu práce** - patří k nejčastěji používané metodě, na základě které se nezkušený pracovník učí od pracovníka zkušeného (nebo vedoucího), který předvádí a popisuje správné pracovní postupy. Prostřednictvím pozorování a napodobování, je zaučující se pracovník, v relativně krátkém časovém úseku, schopen pracovní úkony vykonávat samostatně. Tato metoda je sice považována za nejjednodušší způsob zácvičení pracovníka, ovšem nehodí se pro složitější úkony.
3. **Mentoring** – je určitá obdoba coachingu, ale rozdíl spočívá v tom, že v případě mentoringu si svého rádce neboli mentora, vybírá sám pracovník. Jedná se tak o dobrovolný vztah zkušeného pracovníka (mentora), který v organizaci působí déle a často je taky na vyšší pozici a jeho svěřence. Tento vztah je často založen na důvěře a velmi často je i neformální. Základní funkcí mentoringu je odborný a sociální rozvoj svěřeného pracovníka v organizaci a jeho cílem je dlouhodobý rozvoj kariéry svěřence.³⁸
4. **Asistování** – je metodou tradiční, která bývá aplikována nezávisle na druhu pracovní činnosti, tzn., že se používá napříč celou organizací od výroby až po vedení. Pracovník, který má získat nové znalosti a dovednosti v dané oblasti, je získává za pomoci zkušenějšího pracovníka, ke kterému je na určitou dobu přiřazen. Postupem času by měl přiřazený pracovník (v tomto případě asistent) zvládat pracovní úkony čím dál tím samostatněji. Práce zkušeného pracovníka v tomto případě končí ve chvíli, kdy je jemu přiřazený pracovník schopen dané úkony vykonávat zcela bez pomoci.

³⁷ DAŇKOVÁ, M. *Koučování: kdy, jak a proč: [radý pro všechny manažery]*. Praha: Grada, 2008, s. 9.

³⁸ FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 102.

5. **Counselling** – neboli konzultace, která je založena na vzájemné komunikaci mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho školitelem (většinou nadřízeným), patří k metodám, lišícím se od koučingu i mentoringu tím, že jeho cíle jsou krátkodobější, a to z toho důvodu, že jsou cíleny převážně na momentální pracovní výkon. Jde o novější metodu formování pracovních schopností pracovníka, kdy vzdělávaný pracovník aktivně projevuje svoji iniciativu prostřednictvím sdělování vlastních návrhů řešení problému. Na základě této iniciativy vzniká mezi pracovníkem a školitelem zpětná vazba, díky které může být obohacen i sám školitel, zejména v oblasti práce s lidmi.³⁹
6. **Pověření úkolem** – jak již samotný název vypovídá, cílem této metody je realizace úkolu, kterým byl pracovník pověřen. Během plnění zadaného úkolu, by měl pracovník využívat svých dosavadních znalostí a dovedností, čímž může ukázat jejich dostatečné osvojení.
7. **Rotace práce** – neboli cross training, je metodou, která má vést ke zvýšení kvalifikace pracovníka a k jeho větší flexibilitě. Daný pracovník je v rámci organizace pověřen různými úkoly, které by měl v daném časovém intervalu splnit na různých pracovištích. Prostřednictvím této metody pracovník získá ucelenější představu o chodu společnosti, zároveň tím prokazuje svoje schopnosti a zvyšuje dosavadní znalosti a dovednosti.
8. **Pracovní porady** – ve zkratce představují setkání pracovníků za účelem komunikace a patří jednak k metodám vzdělávání, ale také k základním nástrojům řízení vůbec. V průběhu pracovní rady se její účastníci seznamují s informacemi, které jsou důležité jak pro výkon jejich pracovní pozice, tak pro chod celé organizace. Během pracovní rady dochází k prezentování vlastních názorů, k výměně zkušeností a mělo by docházet i k návrhům případných opatření, při vniklých problémech. Mimo jiné je cílem této rady utužení vztahů mezi pracovníky, zlepšení vzájemné

³⁹ KRÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada, 2011, s. 111.

komunikace, zvýšení motivace při výkonu práce a tvorba určitého pocitu sounáležitosti.

Vzdělávání na pracovišti s sebou přináší mnoho výhod, ale i nevýhod. K výhodám tohoto systému vzdělávání patří jeho cenová dostupnost, přizpůsobování průběhu vzdělávání individuálním potřebám vzdělávaného pracovníka, kterému jsou nové znalosti, dovednosti i praktické zkušenosti předávány prostřednictvím názorných ukázek a jeho je soustředěn na konkrétní podnikové podmínky. Mezi nevýhody patří např. nedostatek podmínek k nerušenému průběhu vzdělávání, plné vytížení potenciálních školitelů (neboli zkušených pracovníků), kteří tak nemají potřebný čas na vzdělávání jim svěřeného pracovníka, popřípadě dochází k úplné absenci vhodného školitele.

Metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)

Metody vzdělávání používané mimo pracoviště, mají vesměs charakter hromadného vzdělávání, jelikož jsou většinou určeny pro vyšší počet účastníků. Jak už samotný název napovídá, tyto metody přemísťují vzdělávací proces z místa pracoviště mimo pracoviště. Tento vzdělávací proces je tak realizován např. v externích školících institucích, v počítačových učebnách, na vývojových pracovištích a ve výukových dílnách. V publikacích patří k nejčastěji zmiňovaným metodám vzdělávání mimo pracoviště tyto: přednáška, seminář, demonstrování, případové studie, workshop, simulace, hraní rolí, assesement centrum, outdoor training a další.

- 1. Přednáška** – metoda, zaměřující se na získávání teoretických znalostí nebo faktických informací⁴⁰, které jsou zprostředkovány jednosměrně, a to ze strany přednášejícího směrem k posluchačům. Přednáška sice umožňuje rychlý přenos poměrně velkého množství informací, ale vzhledem k pasivní roli posluchačů, může dojít k jejich únavě a nepozornosti.

⁴⁰ GREGAR, A. *Personální řízení: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, 2008, s. 115.

2. **Seminář** – neboli přednáška spojená s diskusí, je metodou obohacenou o různé otázky, nové návrhy řešení problémů a to díky aktivní účasti posluchačů. Díky tomu, že výklad není tolik monotónní, je pro posluchače tato metoda zajímavější a často přínosnější.
3. **Demonstrování** – je praktické, názorné vyučování, při němž jsou znalosti a dovednosti zprostředkovány prostřednictvím počítačů, audiovizuální techniky, тренаžerů, názorného předvádění pracovních postupů apod. K realizaci této metody dochází, v již výše zmiňovaných, výukových dílnách, počítačových učebnách, v místě samotné výroby atd.⁴¹ Výhodou demonstrování je kladení důrazu na praktické využití získaných znalostí pod dozorem a v bezpečném prostředí, ale podmínky na reálném pracovišti jsou často velmi odlišné.
4. **Případové studie** – jsou oblíbenou a často používanou metodou vzdělávání, převážně manažerů a tvůrčích pracovníků, kde mají účastníci za úkol vyřešit nebo lépe řečeno navrhnout různé způsoby řešení předloženého problému, který je buď smyšlený anebo reálný. Výhodou této metody je podpora a rozvoj analytického myšlení. V tomto případě je ovšem nutné, aby byl lektor co nejvíce připraven. Určitou variantu případových studií tvoří brainstorming a brainwriting, kdy podstatou prvního ze zmiňovaných pojmů je předložení návrhu řešení ve formě ústní a ve druhém případě ve formě písemné.
5. **Workshop** – patří taktéž k jedné z variant případových studií, která se těší velké oblibě. V tomto případě se zadaný problém řeší ve větším týmu a z komplexnějšího hlediska, kdežto případové studie jsou určeny spíše pro jednotlivce nebo pro menší skupinu. Workshop tak nabízí rozvoj týmové spolupráce.
6. **Simulace** – je metoda zaměřená převážně na praxi a na aktivní spolupráci účastníků. Jak napovídá přesný výklad pojmu simulace „*napodobování dějů a procesů*“⁴², účastníci jsou v tomto případě vystaveni situaci, která se snaží co nejvíce napodobit realitu, a mají za úkol během určité doby navrhnout různá řešení

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 300.

⁴² ABZ slovník cizích slov, [cit. 2014-12-10]

Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/simulace>

dané situace. Díky použití této metody si účastníci mohou rozvinout schopnost argumentace a umění se rozhodovat.

7. **Hraní rolí** – se zaměřuje na praktické dovednosti. Při použití této metody se od účastníků očekává aktivita, samostatnost, nápaditost a hravost při řešení modelových situací. Tato metoda funguje tak, že jednotlivci dostanou za úkol vžít se do určité role, která je školitelem usměrňována, aby nedošlo k velkému odklonění se od zadaného charakteru role. Přestože je hraní rolí náročné na organizační přípravu, má svoji velkou výhodu v rozvoji samostatného myšlení, reagování a ovládnání emocí účastníků.
8. **Assessment centrum** – neboli diagnosticko-výcvikový program *„je metoda výběru, komplexního hodnocení a porovnávání osobnostních a profesních kvalit uchazečů o zaměstnání nebo pracovníků v organizaci.“*⁴³ Assessment centrum má různou délku svého trvání, a to od několika hodin až po několik dní. Tato metoda je určena pro 5-9 lidí a je založena na různých testech, individuálních i skupinových úkolech, simulací pracovních úkolů apod., které jsou hodnoceny personalistou, náborovým specialistou, konzultantem či podnikovým psychologem. Nespornou výhodou této metody je získání komplexního a objektivního srovnání uchazečů, ale nevýhodou je časová i finanční náročnost. Já osobně jsem assessment centrum jednou zažila a musím říct, že to pro mě byla nová a velmi zajímavá zkušenost.
9. **Outdoor training** – je metoda, nejčastěji používaná pro vzdělávání manažerů, která se odehrává většinou v přírodě nebo tělocvičně, a která často využívá nejrůznějších pohybových aktivit. Mohli bychom říci, že se jedná o učení hrou, což může být určitá nevýhoda, jelikož se ze strany účastníků můžeme setkat s nepochopením a neochotou si hrát. Outdoor training má za úkol budovat v účastnících schopnost komunikace, motivace, spolupráce, týmovosti a mnohým dalších kompetencí, které jsou potřebné pro výkon manažerské pozice.

⁴³ Managementmania, [cit. 2014-12-15]

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/assessment-centrum-ac>

Stejně jako vzdělávání na pracovišti, má i vzdělávání mimo pracoviště svoje výhody a nevýhody. Některé z nich byly uvedeny v předchozím textu, přesto bych ráda jmenovala ty, které platí pro většinu, ne-li pro všechny metody vzdělávání mimo pracoviště. K výhodám patří získávání nejnovějších informací, seznamování se s novými a moderními stroji a postupy a vedení těchto vzdělávacích aktivit opravdu zkušenými odborníky. Na druhé straně k nevýhodám patří náročnost při přípravě daných metod a to jak časová, tak finanční, což může být důvodem, který vede organizace k odrazení volby takovéto metody.

Dílčí závěr

Pro co nejefektivnější vzdělávání pracovníků, je zapotřebí vytvořit takový vzdělávací program, který odpovídá potřebám daného podniku a který je tvořen dobře organizovaným, systematickým plánem, vycházejícím z podnikové strategie a firemní kultury. Systematický vzdělávací program se skládá ze čtyř fází, které tvoří neustále se opakující cyklus. První z fází tvoří identifikace vzdělávacích potřeb, na které navazuje plánování samotného vzdělávání následované realizací vzdělávacího procesu a zakončené poslední fází, kterou je hodnocení vzdělávacího programu. Velmi důležitým krokem během vzdělávacího cyklu, je volba a aplikace vhodné metody, která bude při realizaci vzdělávací aktivity použita. Obecně se vzdělávací metody rozlišují na dvě kategorie a to podle místa jejich uskutečnění, tzn., že rozlišujeme metody vzdělávání na pracovišti, které probíhají často individuálně a přímo během výkonu práce a metody vzdělávání mimo pracoviště, které jsou naopak určeny pro větší počet účastníků a své působení relokují mimo běžné pracovní prostředí. V praxi se nesetkáváme se striktním oddělením těchto dvou metod, ale spíše se naopak využívá kombinace obou metod a to z důvodu dosažení větší účinnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DOSTING, SPOL. S R. O.

V první části této bakalářské práce se věnuji teoretickému seznámení s oblastí řízení lidských zdrojů a vzdělávání pracovníků, na základě studia odborné literatury. V části praktické se zaměřím na konkrétní podnik, který nejdříve stručně představím a dále se zaměřím na vzdělávací program tohoto podniku, kde v závěru vyhodnotím výsledky dotazníkového průzkumu.

Podnik, kterému je věnována praktická část bakalářské práce, je středně velkou firmou, působící v oblasti stavebnictví již více jak 20 let a nesoucí název DOSTING, spol. s r. o. (dále jen DOSTING). Společnost byla do obchodního rejstříku zapsána 13. prosince 1993 a od toho data se neustále úspěšně rozvíjí, a to také právě díky kvalitnímu systému vzdělávání. Společnost se od začátku svého působení několikrát stěhovala a nakonec zakotvila v Brně Králově Poli, konkrétně v areálu bývalé Královopolské strojírně – slévárny šedé litiny, kde soustřeďuje svoji veškerou činnost, tzn. obchodní, výrobní i technickou. Samotné vedení a celá společnost uvádí, že k základním stavebním kamenům a filosofii firmy patří: *„Kvalita dodávaným materiálů a výrobků, precizní projektová příprava, přesná a rychlá montáž podložená dlouhou zárukou. Vyjádřeno třemi slovy: serióznost – kvalita – spokojenost zákazníka.“*⁴⁴

Firemní slogan *„stavět s přáteli“*, který je již takřka neodmyslitelnou součástí názvu firmy, vyjadřuje myšlenku, že v každé zakázce jde společnosti o přátelský vztah se zákazníkem, který vede ke spokojenosti obou stran. Zároveň vystihuje fakt, že firma nechce být jen anonymním subdodavatelem, ale chce, aby koncový zákazník věděl, kdo mu výrobek dodal a na koho se může i s odstupem času obrátit. Z toho vyplývá, že společnost velmi dbá na to, aby se každému zákazníkovi věnovala maximální péče a dostalo se mu vše, co k úspěšné realizaci stavby potřebuje. K základním hodnotám společnosti DOSTING tak patří férovou, týmová spolupráce, stabilita, otevřenost novým myšlenkám a v neposlední řadě i vzájemný respekt.

⁴⁴ DOSTING, spol. s r. o., [cit. 2015-01-15]

Dostupné z: <http://www.dosting.cz/dosting/profil-spolecnosti/>

Předmětem podnikání společnosti DOSTING, je podle obchodního rejstříku:

- „výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- zámečnictví, nástrojařství,
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozována vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozována vozidly o největší povolené hmotnosti do 3, 5 tuny včetně,
- výroba nebezpečných chemických látek a chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako toxické a vysoce toxické“.⁴⁵

Nicméně pro lepší pochopení a představu, v jakých oblastech se společnost specializuje, uvedu konkrétnější oblasti jejího působení a na koci této práce budou na fotografii zobrazeny některé realizované zakázky (**příloha P1**):

- hliníkové prosklené fasády,
- provětrávané fasády – s nejrůznějšími obkladovými materiály (Alubond, sklo, dřevo, desky na bázi tvrdých plastů apod.),
- hliníkové výplně tavebních otvorů, tzn. okna, dveře
- střešní světlíky všech typů – s výplní se sklem, polykarbonátem...
- zastřešení nádvoří, átrií a zimní zahrady,
- opláštění budov sendvičovými panely,
- dálkové ovládání střešních oken a světlíků,

⁴⁵ Obchodní rejstřík, [cit. 2015-01-15]

Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/dosting-spol-s-r-o-49969234/>

- značkovací technika – značení parkovišť, sportovišť, výrobních a skladových prostor,
- ucelené části staveb i celé stavby.⁴⁶

O serióznosti a spolehlivosti společnosti DOSTING také vypovídají nejrůznější ocenění a certifikace, které společnost vlastní. DOSTING se již několikrát umístil mezi nejlepšími deseti firmami v kategorii malé a střední podniky v jihomoravském kraji, dále je dlouholetým a aktivním členem RHK (Regionální hospodářská komora) v Brně, také je členem ČKLOP (Česká komora lehkých obvodových plášťů).

K certifikátům, které společnost DOSTING již více jak deset vlastní a kterými se řídí, patří certifikát **ČSN ISO 9001:2009** neboli systém managementu kvality. Tato norma *„řeší používání procesního přístupu při vytváření, implementaci a zvyšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků“*.⁴⁷ Uvedená definice této normy přesně vystihuje výše zmíněný slogan společnosti – *„stavět s přáteli“*. Zavedení systému podle normy 9001:2009 pomáhá k identifikaci a uspořádání všech činností, jasnému určení odpovědnosti jednotlivých pracovníků, výběru kvalitních dodavatelů, zajištění odpovídající úrovně strojů apod. Společnost ovšem musí akceptovat, že všechny tyto procesy a jejich účinnost jsou měřeny a monitorovány. Zavedení systému managementu jakosti má pro organizaci hned několik přínosů, mezi které patří např. zprůhlednění organizace pro zákazníky i pro vedení, možnost optimalizace nákladů, udržení vysoké úrovně výrobního procesu a tím pádem i vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků, zvýšení konkurence schopnosti, možnost účastnit se výběrových řízení o zakázky ve státní správě, zlepšení celkové image společnosti atd.

Druhým z certifikátů, kterým se může DOSTING pochlubit je **ČSN ISO 14001:2005** – systém environmentálního managementu. Základní podstatou této normy je ochrana životního prostředí a prevence znečišťování, kde je kladen důraz na dodržování

⁴⁶ DOSTING, spol. s r. o., [cit. 2015-01-20]

Dostupné z: <http://www.dosting.cz/dosting/profil-spolecnosti/>

⁴⁷ Certifikace systémů, [cit. 2015-01-25]

Dostupné z: <http://www.certifikujeme.cz/certifikace-dle-iso-9001>

legislativních požadavků, které se týkají jednotlivých oblastí životního prostředí (voda, vzduch, půda, odpady, atd.). Systém environmentálního managementu je vhodný pro všechny typy organizace, nezávisle na jejich velikosti nebo oboru činnosti. ISO 14001:2005 s sebou přináší mnohé výhody, ke kterým patří např. systematický přehled stanovených legislativních požadavků v oblasti životního prostředí, zvýšení důvěryhodnosti organizace, úspora a redukce provozních nákladů, které jsou spojeny se zneškodňováním odpadů apod.

3.1 Organizační struktura společnosti DOSTING, spol. s r. o.

Společnost DOSTING v současné chvíli zaměstnává 39 pracovníků, tzn., že patří k malým nebo lépe řečeno ke středním firmám. DOSTING patří k firmám stabilním, které si svých pracovníků váží, a proto se nebojí investovat do vzdělávání, a to jak poměrně velkou mírou času, tak i finančních prostředků.

Celá společnost je v rukou dvou jednatelů. První z nich je zároveň ředitelem společnosti, a to s většinovým podílem a druhý má tím pádem podíl menšinový. Ředitel má na starosti oddělení ekonomické, obchodní, realizační, technické a také má na starosti středisko na Slovensku a druhý jednatel se stará o projekci dopravních staveb, správu počítačové sítě, správu areálu a o úsek řízení jakosti.

Neodmyslitelnou součástí celé společnosti je asistentka, která ve společnosti působí již dlouhou řadu let. Podle organizační struktury (která je součástí této práce jako **příloha P2**) je vidět, jaké činnosti má na starosti. Stará se jak o chod recepce, tak o některé personální činnosti, zároveň je asistentkou jak ředitele, tak i výrobního ředitele.

Ekonomické oddělení je zastoupeno třemi pracovníci, z nichž jedna je vedoucí, a zbylé dvě jsou účetní. I do tohoto úseku bychom mohli zařadit výše zmíněnou asistentku, jelikož má na starosti mzdy.

Obchodní úsek je rozdělen na několik oddělení, z nichž jedním z nich je marketing, o který se stará vedoucí celého obchodního úseku. K dalšímu oddělení patří oddělení obchodních zástupců, kterých v současnosti společnost zaměstnává šest. V oddělení techniků-cenařů vykonává tuto funkci pět pracovníků, z nich jsou tři zároveň obchodními zástupci. K poslednímu oddělení patří kancelář odbytu, kde pracují dvě zaměstnankyně. V obchodním úseku tedy celkem pracuje dvanáct lidí.

Na slovenské pobočce pracuje v současné chvíli pouze jeden člověk. Tento pracovník má na starosti chod pobočky, zároveň řeší obchodní záležitosti i samotné zakázky.

V oddělení realizace pracuje nejvíce zaměstnanců, a to šestnáct, lépe řečeno patnáct, protože jeden z pracovníků je zároveň obchodníkem i technikem-cenařem. Jeden z těchto pracovníků je pracovníkem externím.

Posledním úsekem, který spadá pod ředitele celé společnosti, je úsek technický. Zde najdeme tři pracovníky, opět jednoho vedoucího, který má na starosti chod technické kanceláře i své dva podřízené, se kterými zároveň na výrobní dokumentaci pracuje.

Mezi oddělení, která spadají pod druhého jednatele a zároveň technického ředitele, patří úsek BOZP a PO, který má na starosti sám, projekce dopravních staveb, kterou tvoří dva projektanti v čele právě s výše uvedeným technickým ředitelem.

K dalším úsekům patří správa počítačové sítě a úsek řízení jakosti, který dbá na chod firmy v souladu s uvedenými certifikáty ISO 9001:2009 a 14001:2005. Oba tyto úseky jsou zastoupeny jedním pracovníkem.

K externím oddělením společnosti DOSTING patří správa areálu a právní oddělení.

K snazšímu a rychlému přehledu, slouží grafické zobrazení organizační struktury společnosti, které je součástí této bakalářské práce, jak jsem již uvedla výše v textu.

Dílčí závěr

Společnost DOSTING je středně velkou firmou, která na našem trhu figuruje již více jak dvacet let. Tato úspěšná firma, působící v oblasti stavebnictví, se specializuje na zateplení, prosvětlení a opláštění staveb. Společnost velmi dobře vystihuje její slogan „stavět s přáteli“, který vyjadřuje snahu o přátelský vztah se zákazníkem během realizace zakázky, vedoucí ke spokojenosti na obou stranách a vedoucí také k důvěře na straně zákazníka. O důvěryhodnosti a spolehlivosti svědčí také mnohá ocenění a certifikace, která společnost vlastní. Celou firmu řídí dva jednatele, kteří mají na starosti různá oddělení. V současné chvíli ve společnosti pracuje 40 zaměstnanců, z nichž je převážná většina tvořena stabilním a dlouholetým týmem, což svědčí o DOSTINGu jako o kvalitním zaměstnavateli.

3.2 Vzdělávací aktivity ve společnosti DOSTING

Jak již bylo uvedeno, mezi nejdůležitější zdroje, které může organizace vlastnit, patří zdroje lidské. Pokud chce být podnik prosperující a konkurenceschopný, je zapotřebí tyto zdroje neustále rozvíjet, čehož může být dosaženo právě prostřednictvím vzdělávání. Jelikož si společnost DOSTING uvědomuje podstatu a důležitost neustálého rozvoje znalostí a dovedností svých pracovníků, vzdělávací aktivity tak nepovažuje za zbytečný výdaj. V této části bakalářské práce bych tak ráda představila některé vzdělávací aktivity se zaměřením na jeden konkrétní vzdělávací program, který byl díky evropskému sociálnímu fondu (dále ESF), ve společnosti realizován.

Vzdělávací program „Rozvoj zaměstnanců firmy DOSTING, spol. s r. o.“

Ačkoliv byl tento vzdělávací program realizován před pár lety, ráda bych jej použila v této práci a přiblížila tak jeho průběh. Jedním z důvodů, proč bych tento program ráda přiblížila, je fakt, že na něm lze srovnat teoretické poznatky, kterým jsem se věnovala v první části bakalářské práce, a to konkrétně systematickému vzdělávání. Potřebné informace o projektu jsem získala jednak přímo od společnosti DOSTING, ale také přímo od lektorky, které zaměstnance této společnosti školila.

V roce 2010 byl ve společnosti DOSTING zahájen projekt, který nesl název „Rozvoj zaměstnanců společnosti DOSTING, spol. s r. o.“, jehož realizace byla financována prostřednictvím ESF. Tento projekt byl na žádost firmy schválen Ministerstvem práce a sociálních věcí, výše jeho částky činila 4 986 301,00 Kč a projekt byl realizován v době od 1. prosince 2010 do 30. listopadu 2012.

Hlavním cílem vzdělávacího programu bylo zvýšení adaptability a konkurenceschopnosti podniků. Důležitým cílem bylo také zavedení komplexního systematického profesního, ale také osobnostního rozvoje pracovníků firmy DOSTING, zajištění rozvoje v oblastech manažerských dovedností, obchodních a komunikačních dovednostech. Dalším úkolem toho programu bylo také zdokonalení komunikace napříč společností, a to jak mezi kolegy, tak mezi nadřízeným a podřízeným a naopak.

Samotný projekt je na stránkách ESF popsán jako projekt, který klíčové aktivity programu plánoval tak, aby i v současné době ekonomického růstu, umožnil pokračovat v dalším rozvoji pracovníků na všech úrovních. Pro další osobnostní růst a rozvoj

kompetencí, je důležitým krokem udržení zavedeného systému komplexního rozvoje lidských zdrojů a jeho rozšíření na další cílové skupiny v rámci celé organizace.⁴⁸

Na realizaci samotného projektu bylo vypsáno výběrové řízení, které mělo za cíl vybrat vhodnou vzdělávací agenturu. Bližšímu popsání průběhu tohoto řízení se v mojí práci věnovat nebudu, jelikož to pro dané téma není podstatné. Jakmile byla zvolena vhodná instituce, která bude vzdělávací aktivitu zajišťovat, došlo k určení místa, respektive míst, kde bude probíhat samotná realizace a zároveň byl vypracován časový harmonogram.

Vzdělávací program se zaměřil na čtyři cílové skupiny, a to na management, obchodníky, techniky a dělníky. Samotná školení byla většinou dvoudenní a konala se přímo na pracovišti, čili v areálu společnosti DOSTING, anebo mimo pracoviště, ve školicím středisku v Orlických horách. (Fotografie obou školicích místností jsou součástí této práce jako **příloha P3**). Obě tyto místnosti jsou plně technicky vybaveny a stoly jsou uspořádány do tvaru písmene U. Toto uspořádání je praktické jak pro školitele, který má tak vhodnější pozici pro kontakt se všemi účastníky, tak pro samotné účastníky. Školicí středisko mimo areál firmy je vybaveno pokoji, sociálním zařízením a kuchyňkou, takže není problém v tomto objektu realizovat i vícedenní školení.

Velkou výhodou pro celkový efekt vzdělávacího programu byl výběr lektora, v tomto případě lektorky, která vedla převážnou většinu všech školení. Za dobu externího působení v společnosti DOSTING, měla možnost dobře poznat firemní kulturu, chování jednotlivých účastníků a vnitrofiremní komunikaci. Na základě těchto poznatků došlo k velkému zefektivnění realizovaných školení. Na konci každého semináře, vyplňovala lektorka formulář, který se týkal hodnocení semináře z jejího pohledu. V tomto formuláři měla možnost vyjádřit se k celkovému průběhu školení, k aktivitě účastníků, mohla také navrhnout, jaká další témata by pro školenou skupinu byla vhodná apod. (Tento formulář je umístěn na konci práce jako **příloha P4**).

Měla jsem možnost se s lektorkou osobně setkat a v krátkosti se s ní o vzdělávání ve společnosti DOSTING pobavit. K náplním seminářů mi pověděla, že ty se kryjí, protože cílem je, aby celá společnost získala společný základ a samozřejmě, aby docházelo k rozvoji jednotlivých oddělení. Proto se všechna témata vracela zpět ke vnitrofiremní

⁴⁸ Evropský sociální fond, [cit. 2015-02-15]

Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/rozvoj-zamestnancu-firmy-dosting-spol-s-r-o-posileni-jejich>

komunikaci, zodpovědnosti každého jednotlivce za svoji práci, plnohodnotnému využívání zpětné vazby, čímž se pomáhala utvářet firemní kultura, kterou si tímto rozvojem zaměstnanci a vedení společnosti utvoří sami, lépe řečeno vyplyne z potřeby.

Jako příklad zde uvedu obsah a náplň některých školení pro jednotlivé skupiny, tzn. pro management, obchodníky, techniky a dělníky. Na uvedeném obsahu školení je krásně vidět, jak lektorka využívala nejrůznějších metod vzdělávání.

1. Komunikace a asertivita – management

- Pravidla komunikace na semináři.
- Pozitivní postoj – základ vedení lidí.
- Osobnostní analýza a jak správně porozumět jednotlivým typům a sám sobě.
- Moderovaná diskuse o firemní kultuře společnosti DOSTIING.
- Základy vnitrofiremní komunikace.
- Firemní struktura – hra.
- Shrnutí poznatků a nejdůležitější myšlenky.

2. Základy komunikačních dovedností – technici

- Cvičení – pozitivní postoj v praxi.
- Česko – český slovník ve firmě.
- Vedení rozhovoru formou otázek.
- Vyhodnocení videotréninku formou vzájemné zpětné vazby.
- Test – mapování způsobů komunikace.
- Základní chyby v komunikaci.
- Shrnutí poznatků a nejdůležitější myšlenky.

3. Obchodní desatero a obchodní strategie – obchodníci

- Jak se radovat z úspěchů.

- Model prodeje a jeho využívání.
- Obchodní devatero (příprava, první kontakt, analýza potřeb, návrh řešení, námitky, kupní signál, zkušební uzavření, pochvala a posílení, nabídka dalších služeb).
- Příprava k obchodu a tvorba strategie dalších kroků.
- Trénink na tvorbu strategie obchodního jednání.
- Důležitost prvního kontaktu a jak na to.
- Trénink sociálních dovedností navazování kontaktů.
- Shrnutí poznatků a nejdůležitější myšlenky.

4. Firemní kultura – dělníci

- Koloběh změn.
- Jak se vyrovnat se změnami.
- Co je to firemní kultura.
- Cvičení – co je to loajalita.
- Hra – firemní struktura.
- Základní komunikační chyby.
- Jak se jich vyvarovat.

Na základě realizovaných školení, průběžně vznikaly i návrhy dalšího vzdělávání pro různé školící skupiny, pro zajímavost jeden z návrhů, konkrétně pro vzdělávání dělnické pozice ve společnosti DOSTING, přikládám ke svojí práci jako **přílohu P5**.

Nejen na základě návrhů na další vzdělávání ve společnosti DOSTING, ale hlavně v souvislosti se spokojeností s lektorkou a celou vzdělávací agenturou, se vedení společnosti rozhodlo pokračovat ve firemním vzdělávání i po skončení programu „Rozvoj zaměstnanců firmy DOSTING, spol. s r. o.“.

Další vzdělávací aktivity ve společnosti Dosting

Společnost DOSTING realizuje řadu dalších vzdělávacích aktivit, ty už jsou ale spíše ve formě jednorázového školení pro nebo kurzu, podle aktuální potřeby. Aktivitou dlouhodobou je jazykové vzdělávání, na které zaměstnavatel, čili společnosti DOSTING, svým zaměstnancům přispívá. Tato aktivita je zcela dobrovolná, ale je doporučena pro management a obchodníky, v závislosti na úzké spolupráci se zahraničím. Vzdělávání se týká anglického jazyka a probíhá 1x týdně s rodilým mluvčím mimo areál firmy, ale jeho blízkosti. Cílem jazykové výuky je rozvinutí slovní zásoby a frazeologie jazyka, zejména s důrazem na obchodní a technickou stránku. Tato výuka slouží také k posílení sebedůvěry a zběhlosti při komunikaci v cizím jazyce. Pozornost bude kladena převážně na příklady komunikačních situací z praxe.

Jednou z dalších dotací na vzdělávací aktivity, kterou společnost DOSTING poměrně čerstvě čerpá, je projekt „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“. Tento projekt je z 85% financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a z 15% je projekt financován z prostředků státního rozpočtu ČR. Tento projekt navazuje na sérii projektů, mající za cíl podpořit odborný rozvoj zaměstnanců. V tomto případě projekt navazuje na vzdělávací program, který byl představen výše v této práci. Projekt je určen převážně pro organizace, které i přes nepříznivý vývoj ekonomiky, mají na trhu stabilní postavení s možností růstu. Cílem projektu je podpora dalšího vzdělávání zaměstnanců a získáním finančních prostředků k jeho realizaci dostává organizace dále vzdělávat či rekvalifikovat svoje pracovníky. Ovšem i zde existuje mnoho podmínek, které musí organizace splnit. K těm základním patří podmínka realizace vzdělávání externím zařízením nebo interním lektorem a dále podmínka realizace vzdělávání prezenční formou s výhradním zaměřením na následující oblasti:

1. **Další profesní vzdělávání** zaměstnanců s důrazem na odborné vzdělávání stávajících nebo nově přijatých zaměstnanců – forma odborného rozvoje se zaměřuje převážně na získání, zvýšení, rozšíření, prohloubení, obnovení nebo udržení kvalifikace.
2. **Odborná jazyková výuka** – souvisí s pracovní činností, která je nebo bude pracovníkem v rámci firmy vykonávána.

3. Další profesní vzdělávání zaměstnanců v neakreditovaných vzdělávacích programech, v případě, kdy to vyžadují potřeby zaměstnavatele.⁴⁹

Společnost DOSTING se v tomto případě vzdělává v prvních dvou oblastech, tzn. v oblasti odborného vzdělávání (harmonogram je součástí této práce jako **příloha P6**) a v oblasti odborné jazykové výuky. Jazyková výuka je v tomto případě plně dotována, tím pádem v současné chvíli neprobíhá výuka anglického jazyka, na kterou si zaměstnanci přispívají, jak jsem uvedla výše. Tato výuka probíhá v období od února letošního roku a její skončení je plánováno na červen tohoto roku. Pracovníci jsou v tomto případě rozděleni na dvě skupiny podle jazykové úrovně, z nichž každá má výuku 2x týdně. Vzhledem k cílům a rozsahu bakalářské práce, se tomuto vzdělávání už dále nebudu věnovat.

Dílčí závěr

Společnost DOSTING si uvědomuje, že vzděláváním svých pracovníků může uspět v konkurenčním prostředí, a tak se vzdělávacím aktivitám nebrání. Mimo běžné, jednorázové školení, společnost využívá dotací na velké vzdělávací projekty, z nichž prvním byl projekt s názvem „Rozvoj zaměstnanců firmy DOSTING“, která byl realizován v letech 2010 – 2012. Projekt byl veden zkušenou lektorkou a školení probíhala jak v místě pracoviště, tak mimo pracoviště a jeho cílem bylo zvýšení adaptability a konkurenceschopnosti podniku. Druhým větším projektem, jehož realizace je stále aktuální, je projekt zaměřený na podporu odborného vzdělávání zaměstnanců. V tomto případě společnost využívá odborné jazykové výuky a dalšího profesního vzdělávání.

⁴⁹ Městská správa sociálního zabezpečení, [cit. 2015-03-18]

Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/podpora_odborneho_vzdelavani_zamestnancu

4 VÝZKUM VE SPOLEČNOSTI DOSTING, SPOL. S R. O.

V této kapitole svoji bakalářské práce se věnuji výzkumu, který jsem ve společnosti DOSTING realizovala. Nejdříve přiblížím cíl výzkumu, dále představím stanovené hypotézy, které budou v závěru potvrzeny nebo vyvráceny. Přiblížím také použitou metodu výzkumu a v závěru analyzuji výsledky dotazníkového šetření.

Cíl výzkumu

Cílem bakalářské práce je popsat vzdělávací aktivity ve společnosti DOSTING a na základě dotazníkového šetření zjistit, jak pracovníci společnosti přistupují k firemnímu vzdělávání, jak jsou s ním spokojeni a jak hodnotí konkrétní vzdělávací program, který je blíže představen v předchozí kapitole.

Pro zajištění potřebných informací, jsem zvolila metodu kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření, díky kterému jsem mohla co nejefektivněji získat tyto informace od všech respondentů, tzn. od pracovníků společnosti DOSTING.

Hypotézy

Kromě dotazníkového šetření, jsem ve svém výzkumu pracovala také s vytvořenými hypotézami, jejichž platnost byla potvrzena, čili verifikována případně vyvrácena, tj. falzifikována.

Pojem hypotéza pochází ze staré řečtiny, kde slovo „hypothesis“ znamená domněnka, předpoklad apod. Hypotéza je vědeckým předpokladem, splňujícím určité metodologické požadavky a vyžadující potvrzení prostřednictvím příslušných výzkumů. V andragogickém slovníku je hypotéza definována jako „*tvrzení o předpokládaném či pravděpodobném zjištění (výsledku, poznatku) k němuž má zkoumání dospět. Obvykle se vyjadřuje oznamovací větou, která konstatuje, že určitý fakt bude zjištěn, prokáže se jako existující, mající vliv na něco, něco prokazující. Hypotéza musí být formulována tak, aby jí bylo možné verifikovat, tj. buď potvrdit, nebo vyvrátit.*“⁵⁰

⁵⁰ PRŮCHA, J. VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 122 - 123.

Pro svůj výzkum jsem si stanovila tyto tři hypotézy, které se vztahují ke vzdělávání pracovníků.

Hypotéza 1:

H1 – Většina pracovníků si myslí, že vzdělávací aktivity odrážejí skutečné potřeby společnosti.

Hypotéza bude potvrzena v případě, kdy více než 50% respondentů zvolí v otázce č. 3 variantu „a) ano“ a variantu „b) spíše ano“.

Hypotéza 2:

H2 – Většina pracovníků využívá příspěvek na jazykové vzdělávání.

Hypotéza bude potvrzena v případě, kdy více než 50% respondentů zvolí v otázce č. 6 variantu „a) ano“.

Hypotéza 3:

H3 – Většina pracovníků je spokojena s celkovým průběhem vzdělávacího programu „Rozvoj zaměstnanců společnosti DOSTING“.

Hypotéza bude potvrzena v případě, kdy více než 50% respondentů zvolí v otázkách č. 10 – 13 variantu „a) ano“, „spokojen/a“ nebo „b) spíše ano“, spíše spokojen/a“.

Popis zkoumaného vzorku a postup výzkumu

Jak jsem již na začátku této kapitoly zmínila, zvolená metoda sběru potřebných informací má podobu dotazníku (**příloha P7**). Dotazník se skládá ze 13 otázek, které jsou rozděleny na 2 části. První z nich obsahuje 7 otázek a zaměřuje se na hodnocení a názor na firemní aktivity společnosti DOSTING a je určena všem pracovníkům, kteří v současné chvíli ve společnosti působí. Druhá část, obsahující 6 otázek, se potom orientuje na konkrétní vzdělávací program s cílem zmapovat spokojenost pracovníků s realizací programu, tzn., že je tato část dotazníku určena pouze pro ty respondenty, kteří se tohoto programu zúčastnili a tuto informaci, se dozvíme prostřednictvím otázky č. 8. Všechny otázky v dotazníku jsou uzavřené a jsou formulovány tak, aby byly respondentům srozumitelné.

V současné chvíli společnost DOSTING zaměstnává 39 pracovníků, které jsem požádala o vyplnění dotazníku, zaměřený na jejich hodnocení firemního vzdělávání.

Z těchto 39 pracovníků jsem dostala zpětnou vazbu od 35 z nich, tzn., že 4 pracovníci se do výzkumu nezapojili. Do průzkumu byli zahrnuti všichni pracovníci, nehledě na hierarchické zařazení ve společnosti. Naopak pro porovnání, jak která skupina pracovníků hodnotí vzdělávací program, se rozlišují 4 skupiny – management, obchodníci, technici a dělníci, jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly.

Výhodou pro mě byla velká vstřícnost ze strany společnosti DOSTING, takže jsem se dostala k některým pracovníkům osobně a mohla jsem s nimi tak o jejich názoru na vzdělávání krátce popovídat. Zbytek dotazníků jsem ponechala přímo na recepci, takže pracovníci, které jsem nezastihla, si jej tam na základě informování od asistentky, mohli převzít a vyplněný vrátit zpět. Dříve, než byl dotazník distribuován všem pracovníkům, jsem provedla malý předvýzkum, tzn., že jsem poprosila několik prašníků o přečtení dotazníku a zhodnocení, zdali jsou formulované otázky srozumitelné.

Respondenti jsou v úvodu samotného dotazníku informováni, že jeho vyplnění je zcela anonymní a že slouží k účelům této bakalářské práce.

4.1 Vyhodnocení a interpretace výzkumu

V této podkapitole se věnuji vyhodnocení a interpretaci dat, která jsem získala prostřednictvím 35 vyplněných dotazníků. Vzhledem k nižšímu počtu respondentů nejsou získané výsledky znázorněny v grafu procentuálně, ale jsou znázorněny v číselných hodnotách, které vyjadřují počet respondentů. Procentuální vyhodnocení je vyjádřeno v textu pod každým grafem. Každá otázka je vyhodnocena zvlášť, s tím že první 2 otázky se zaměřují na bližší specifikaci cílové skupiny respondentů. Otázky č. 1 – 9 jsou vyjádřeny pomocí výsečového grafu, jelikož respondenti odpovídali na otázky nezávisle na rozdělení do skupin, tudíž šlo o celkové vyjádření odpovědí. Konkrétní odpovědi jsou potom uvedeny v tabulce hned pod zněním otázky. Otázky č. 10 – 13 jsou znázorněny dvěma grafy, prvním z nich je graf výsečový, který znázorňuje odpovědi všech respondentů nezávisle na tom, do jaké školící skupiny patřili (management, obchodníci, technici, dělníci) a druhým grafem je graf sloupcový, ze kterého lze krásně vyčíst odpovědi respondentů v závislosti jejich školící skupině.

Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?**Tab. 1: vyhodnocení otázky**

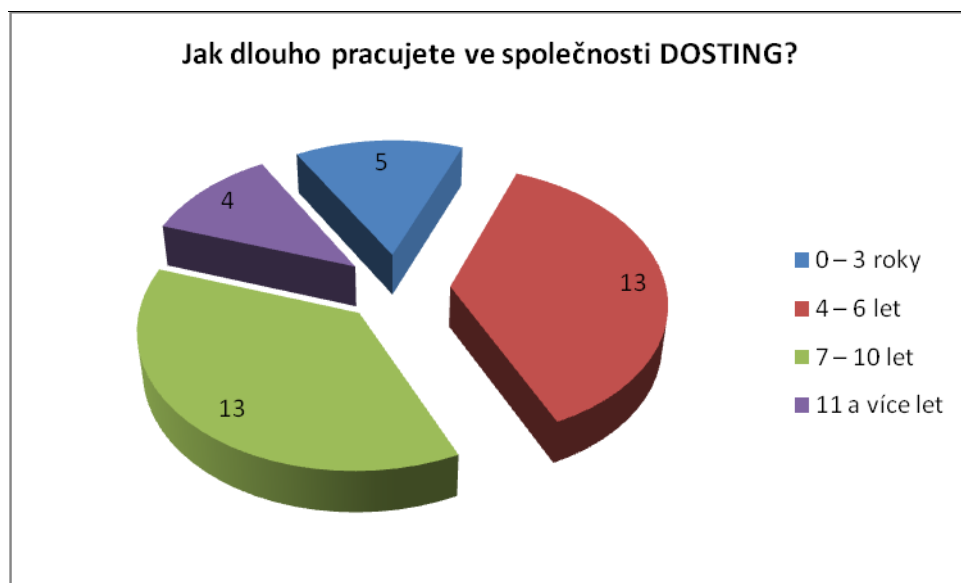
	Celkem
Žena	8
Muž	27

Graf 1

První otázka dotazníkového šetření je zaměřena na údaje týkající se pohlaví. Respondenti, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, jsou převážně muži, a to v konkrétním počtu 27 (77%). Zbýlý počet respondentů, čili 8 (33%), tvoří ženy. Z toho vyplývá, že se firemního vzdělávání zúčastňuje větší počet mužů, tím pádem ve společnosti DOSTING převažují pracovníci mužského pohlaví.

Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete ve společnosti DOSTING?**Tab. 2: vyhodnocení otázky**

	Celkem
0 – 3 roky	5
4 – 6 let	13
7 – 10 let	13
11 a více let	4

Graf 2

Výše uvedený graf znázorňuje dobu trvání pracovního poměru respondentů ve společnosti. Z grafu je patrné, že poměrně velký počet dotázaných působí ve firmě déle než 4 roky. Konkrétně 13 respondentů, tj. 37% v rozmezí 4 – 6 let a stejný počet respondentů 7 – 10 let. 12% představují pracovníci, kteří pro firmu pracují 11 let a více, a zbylých 14% je tvořeno pracovníky s kratší dobou působení ve společnosti, a to konkrétně v rozmezí 0 – 3 let. Z toho vyplývá, že společnost DOSTING je opravdu stabilním zaměstnavatelem, jelikož 86% respondentů zde pracuje 4 a více let.

Otázka č. 3: Myslíte si, že školení odrážejí skutečné potřeby firmy/Vašeho pracoviště?

Tab. 3: vyhodnocení otázky

	Celkem
Ano	13
Spíše ano	14
Ne	0
Spíše ne	2
Nevím	6

Graf 3



Třetí otázka směřuje k zjištění, zdali si respondenti myslí, že jsou školení, kterých se účastní, vybrána a realizována na základě skutečných potřeb firmy, případně jejich pracoviště. Jak je z grafu patrné, 27 respondentů, čili 77% se přiklání ke kladné odpovědi. Ani jeden respondent si nemyslí, že by školení vůbec neodrážela potřeby firmy.

Otázka č. 4: Považujete současný počet poskytovaných vzdělávacích aktivit za dostatečný?

Tab. 4: vyhodnocení otázky

	Celkem
Ano	25
Ne	4
Nevím	6

Graf 4



Vzhledem k různým vzdělávacím aktivitám, které společnost DOSTING nabízí, bylo cílem čtvrté otázky prozkoumat, jestli jsou respondenti spokojeni s počtem školení, které jsou jim poskytovány. Podle grafického znázornění je patrné, že 72% je spokojeno. Pouhých 11% spokojeno není a zbylých 17% neví.

Otázka č. 5: Preferujete konání školení na pracovišti nebo mimo pracoviště?**Tab. 5: vyhodnocení otázky**

	Celkem
Na pracovišti	12
Mimo pracoviště	23

Graf 5

Jelikož má společnost DOSTING k dispozici školicí středisko, které se nachází mimo vlastní areál, zaměřuje se pátá otázka na to, jestli respondenti preferují konání vzdělávací aktivity přímo na pracovišti nebo mimo něj. Z výzkumu vyplývá, že většina respondentů, konkrétně 66% dává přednost konání školení mimo pracoviště.

Otázka č. 6: Využíváte možnost příspěvku na jazykové vzdělávání?**Tab. 6: vyhodnocení otázky**

	Celkem
Ano	12
Ne	23

Graf 6

Vzhledem k tomu, že společnost DOSTING velmi často obchoduje se zahraničím, byla v rámci dotazníkového šetření vytvořena také otázka, jejímž cílem bylo zjistit, kolik respondentů využívá příspěvek na jazykové vzdělávání. Z výzkumu vyplývá, že jazykového vzdělávání se účastní pouze 37% respondentů, zbylých 63% příspěvku nevyužívá a tím pádem se v rámci firemního vzdělávání jazykového kurzu neúčastní.

Otázka č. 7: Pokud využíváte příspěvku na jazykové vzdělávání, jste s jeho průběhem spokojen/a?

Tab. 7: vyhodnocení otázky

	Celkem
Ano	8
Spíše ano	4
Ne	0
Spíše ne	0

Graf 7



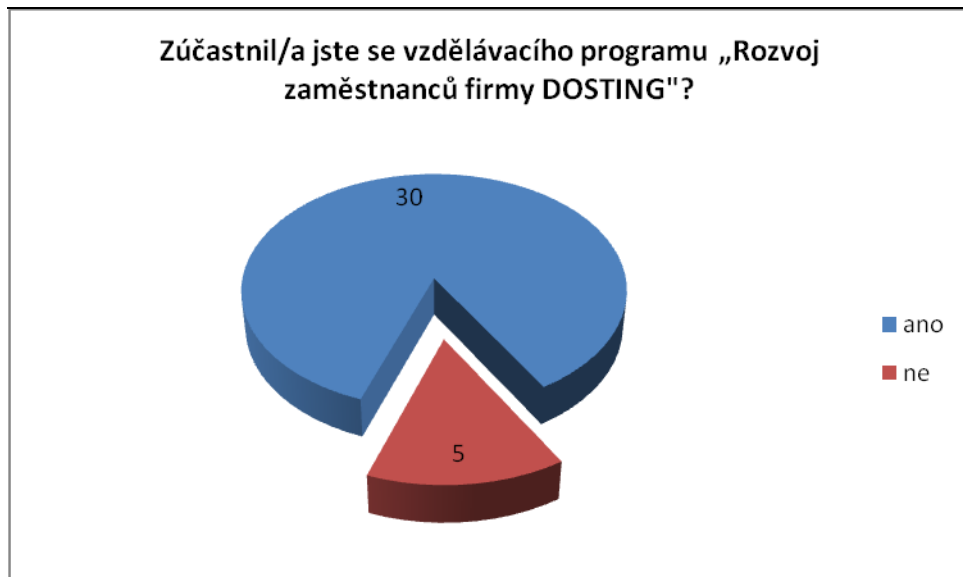
Na sedmou otázku odpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí otázce zvolili variantu „a) ano“, ze které vyplývá, že se účastní jazykového vzdělávání a tak byla tato otázka zaměřena na zmapování jejich spokojenosti s jeho průběhem. Jak je z grafu patrné, respondenti odpověděli ve 100% spíše kladně.

Otázka č. 8: Zúčastnil/a jste se vzdělávacího programu „Rozvoj zaměstnanců firmy DOSTING“?

Tab. 8: vyhodnocení otázky

	Celkem
Ano	30
Ne	5

Graf 8



Z grafického znázornění je patrné, že z celkového počtu respondentů, tzn. z 35, se 5 respondentů, čili 14% nezúčastnilo konkrétního vzdělávacího programu. Z toho vyplývá, že na následujících 5 otázek bude odpovídat 86% respondentů, tzn. zbývajících 30, kteří tento program absolvovali a mohli tak vyjádřit jejich spokojenost s jeho realizací.

Otázka č. 9: Do jaké školící skupiny jste byl/a zařazen/a?**Tab. 9: vyhodnocení otázky**

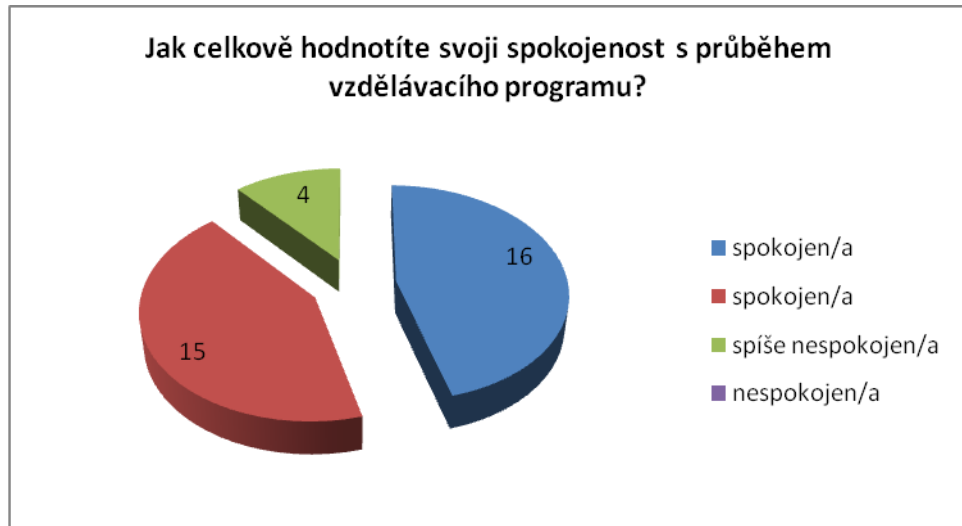
	Celkem
Management	6
Obchodníci	14
Technici	8
Dělníci	7

Graf 9

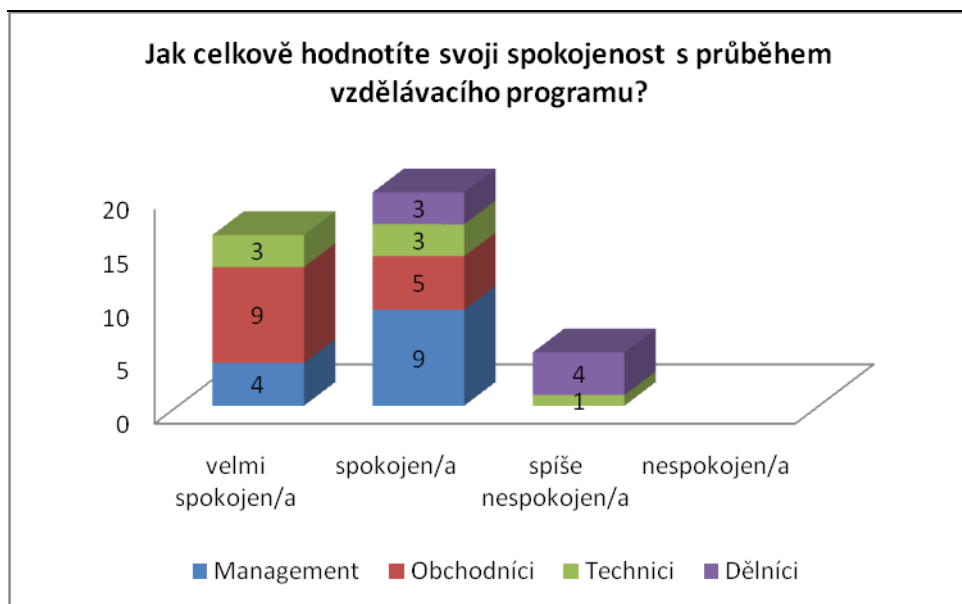
Otázka devatá má za cíl rozdělit celkový počet respondentů do konkrétních skupin, které jsou celkem 4. Na základě této bližší specifikace počtu respondentů v jednotlivých skupinách bude v dalších otázkách patrné nejen, jak odpovídali respondenti celkově, ale bude i patrné, z jaké vzdělávací skupiny respondent pochází. Procentuálním vyjádřením z výše uvedeného grafu vyplývá, že největší počet respondentů, tj. 40% spadá do skupiny obchodníků, 23% se školilo ve skupině techniků, 20% byla tvořena skupina dělníků a 17% tvořil management.

Otázka č. 10: Jak celkově hodnotíte svoji spokojenost s průběhem vzdělávacího programu?

Graf 10



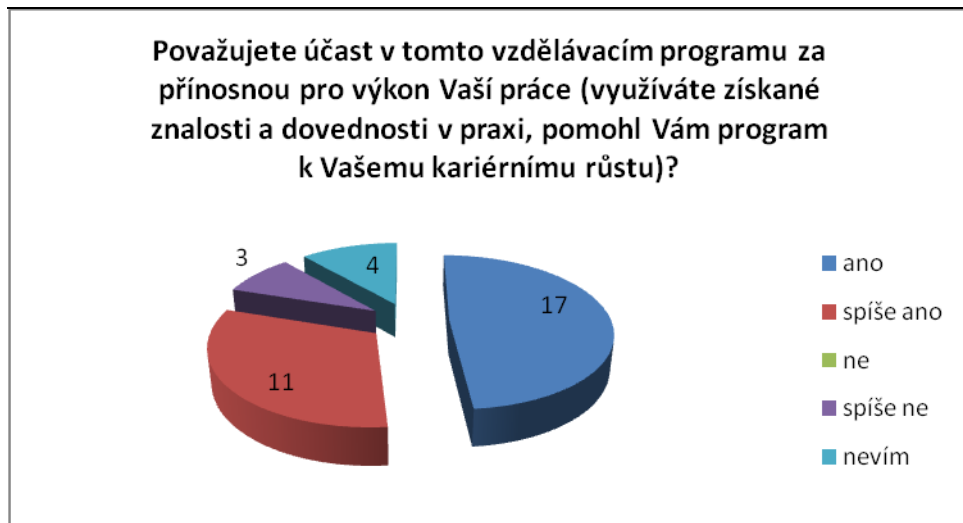
Graf 11



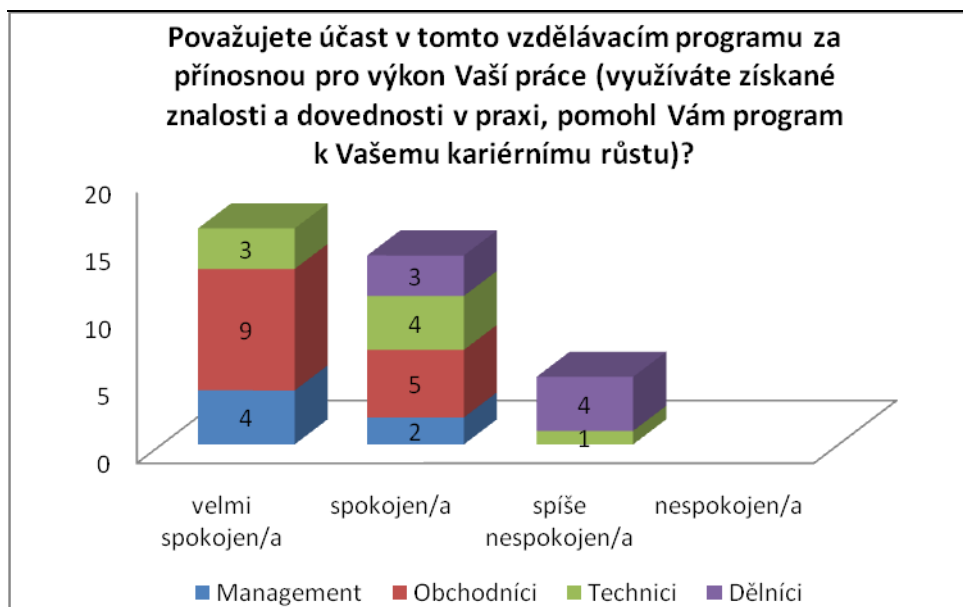
Z výše uvedených grafů vyplývá, že většina respondentů, 89%, hodnotí svoji spokojenost s průběhem vzdělávacího programu kladně. Spíše záporně se vyjádřilo zbylých 11%. Z grafu je ale zároveň patrné, že varinatu „a) velmi spokojen/a“ nezvolil žádný respondent ze skupiny dělníků. Z toho vyplývá, že spokojena byla většina respondentů ze skupiny managementu, obchodníků a techniků.

Otázka č. 11: Považujete účast v tomto vzdělávacím programu za přínosnou pro výkon Vaší práce (využíváte získané znalosti a dovednosti v praxi, pomohl Vám program k Vašemu kariéernímu růstu)?

Graf 12



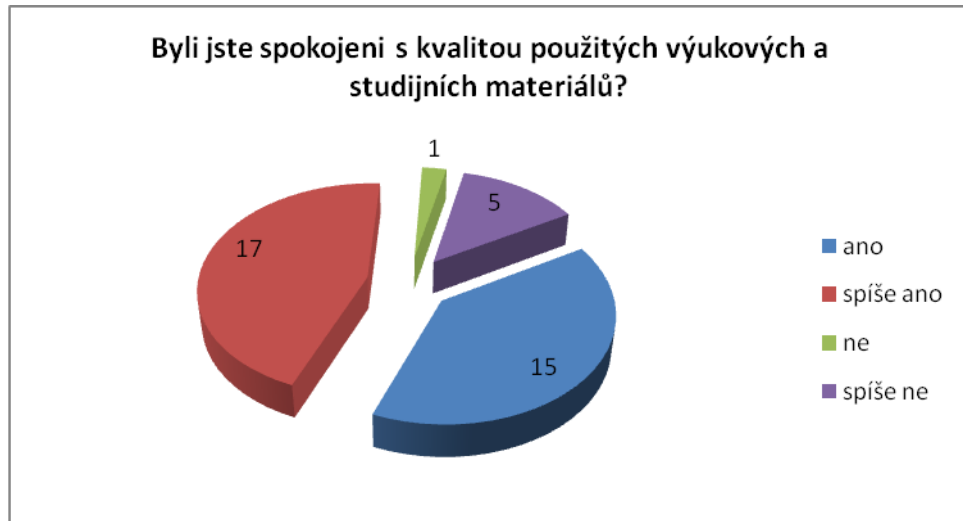
Graf 13



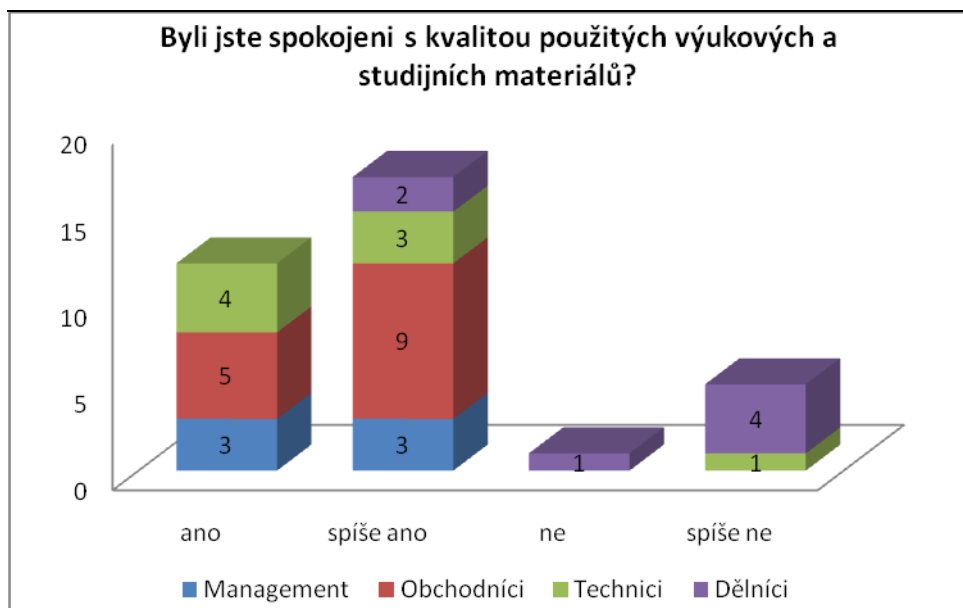
Také v případě této otázky jsou odpovědi respondentů převážně kladné, a to z 80%. I v tomto případě z výzkumu vyplynulo, že zbylých 20% respondentů, kteří zvolili variantu „c) spíše nespokojen“, patří převážná většina do skupiny dělníků.

Otázka č. 12: Byli jste spokojeni s kvalitou použitých výukových a studijních materiálů?

Graf 14



Graf 15



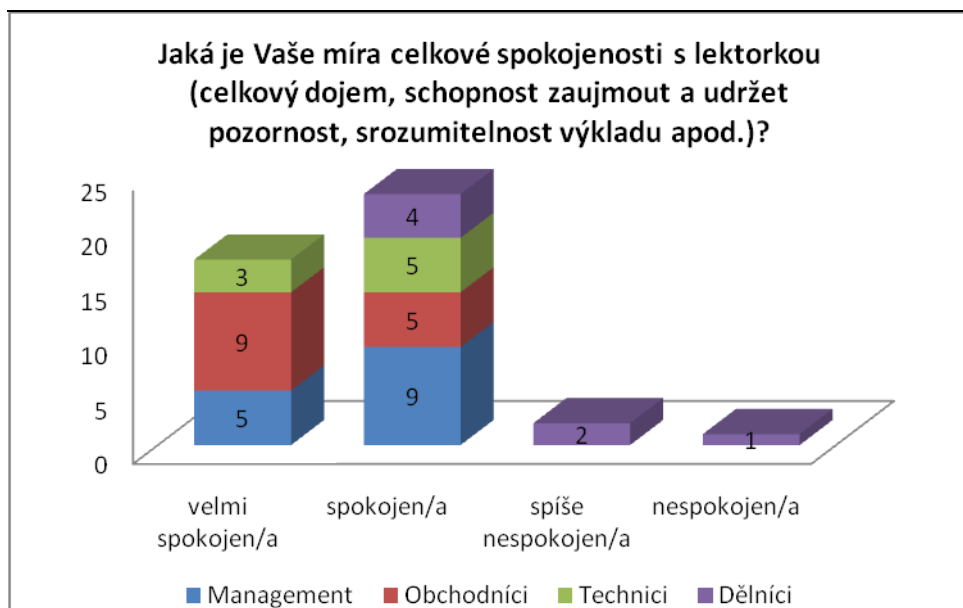
Protože výukové materiály, poskytované během školení mohou velmi přispět ke snažšímu pochopení probírané problematiky, cílem této otázky bylo zjistit, nakolik byli respondenti s těmito materiály spokojeni. 79% z nich bylo spíše spokojeno a spokojeno, naproti tomu spíše nespokojeno až nespokojeno bylo 16%. Jaké jsou konkrétní počty odpovědí u daných variant odpovědí, je patrné z grafu výše.

Otázka č. 13: Jaká je Vaše míra celkové spokojenosti s lektorem (celkový dojem, schopnost zaujmout a udržet pozornost, srozumitelnost výkladu apod.)?

Graf 16



Graf 17



Třináctá a zároveň poslední otázka má cíl získat od respondentů celkovou zpětnou vazbu na lektorku, která je vzdělávacím programem prázela a výsledek je velmi pozitivní. 32 respondentů zvolilo variantu „a) velmi spokojen/a“ nebo „b) spokojen/a“, tzn. že 93% respondentů je s lektorkou spokojeno.

Potvrzení hypotéz

Na základě dokončení výzkumu můžu v této části práce přejít k potvrzení nebo vyvrácení hypotéz, které jsem stanovila na začátku této kapitoly.

Hypotéza H1 „Většina pracovníků si myslí, že vzdělávací aktivity odrážejí skutečné potřeby společnosti.“

Tato hypotéza byla potvrzena, jelikož více než 50% respondentů, konkrétně 77%, vybralo variantu a) „ano“ nebo b) „spíše ano“.

Hypotéza H2 – „Většina pracovníků využívá příspěvek na jazykové vzdělávání.“

V tomto případě byla hypotéza vyvrácena, protože variantu odpovědi „a) ano“ nezvolilo více než 50% respondentů, zvolilo jí pouze 37%.

Hypotéza H3 „Většina pracovníků je spokojena s celkovým průběhem vzdělávacího programu „Rozvoj zaměstnanců společnosti DOSTING“.

Tato hypotéza byla potvrzena, jelikož více než 50% respondentů, zvolilo v otázkách č. 10 – 13 varianty a) nebo b). Konkrétně v otázce č. 10 zvolilo 89% respondentů variantu „a) velmi spokojen/a“ nebo „b) spokojen/a“. V otázce č. 11 vybralo variantu „a) ano“ nebo „b) spíše ano“ 80% respondentů a stejné odpovědi volilo 83% v otázce č. 12. V otázce č. 13 vybralo variantu a) velmi spokojen/a“ nebo „b) spokojen/a“ 93% respondentů.

Dílčí závěr

Výzkumu ve společnosti DOSTING, který byl založen na dotazníkovém šetření, se zúčastnilo 35 respondentů. Tento výzkum měl za cíl prozkoumat, jak jsou pracovníci spokojeni se vzdělávacími aktivitami ve firmě se zaměřením na konkrétní vzdělávací program s názvem „Rozvoj vzdělávání pracovníků firmy DOSTING“. Na základě získaných odpovědí vyplývá, že pracovníci společnosti DOSTING jsou převážně se vzděláváním spokojeni a že realizovaný program považují za přínosný pro výkon jejich práce.

ZÁVĚR

Vzdělávání pracovníků je považováno za jednu z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů, jehož prostřednictvím dochází ke zhodnocování nejcennějších zdrojů podniku – lidských zdrojů. Prostřednictvím systematického vzdělávání, které se skládá z analýzy potřeb firemního vzdělávání, z plánování a realizace vzdělávání a nakonec z hodnocení samotného vzdělávacího procesu, dochází k efektivnímu výsledku v podobě prosperity, spokojenosti pracovníků a s tím související konkurenceschopnosti.

Bakalářská práce se věnuje tématu vzdělávání pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů. Cílem bakalářské práce bylo teoretické přiblížení problematiky řízení lidských zdrojů se zaměřením na vzdělávání pracovníků, přiblížení firemního vzdělávání ve společnosti DOSTING a k hlavnímu cíli patřilo prozkoumání spokojenosti pracovníků s tímto vzděláváním.

V teoretické části této práce jsem věnovala pozornost poznatkům, které jsem na základě studia odborné literatury a internetových zdrojů, získala. Tyto poznatky se týkaly obecného představení oblasti řízení lidských zdrojů a firemního vzdělávání se zaměřením na metody, které se při realizaci vzdělávání uplatňují. Tyto metody se obecně rozdělují na dvě oblasti a to na metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště.

Část praktická je věnována společnosti DOSTING, která se vzdělávacím aktivitám poměrně intenzivně věnuje. Během mého bližšího seznamování se s touto společností jsem poznala, že je zde vzdělávání realizováno tak, jak jej popisují v části teoretické. Tzn., že je dodržen model systematického cyklu vzdělávání. Nejdříve jsem se věnovala obecnému představení společnosti, dále jsem ve stručnosti přiblížila, jaké vzdělávací aktivity byly, případně jsou ve společnosti realizovány a v samém závěru části praktické jsem se zaměřila na výzkum, jehož cílem bylo zmapovat, jak hodnotí firemní vzdělávání samotní pracovníci.

Výzkum jsem provedla prostřednictvím dotazníku, který obsahoval 13 otázek a na základě vyhodnocení odpovědí můžu potvrdit, že dotázaní pracovníci společnosti DOSTING jsou se vzdělávacími aktivitami ve velké většině případů spokojeni. Součástí výzkumu byly také hypotézy, které jsem si na jeho začátku stanovila, a které byly v závěru potvrzeny, případně vyvráceny.

Na základě krátké konzultace s lektorkou, která vedla většinu školení ve společnosti, jsem se dozvěděla, že nejnáročnější spolupráce byla se skupinou dělníků, kteří považovali vzdělávání za ztrátu času a nebyli příliš ochotni se zapojovat do případných diskusí a her. Tento fakt potvrzuje i můj výzkum, jelikož záporné odpovědi pocházejí právě od této školící skupiny. Nicméně postupem času se negativní postoj ke vzdělávání měnil a účastníci školení se stávali čím dál tím aktivnějšími a otevřenějšími, a to nejen ve skupině dělníků.

Musím poznamenat, že i během krátkého setkání na mě lektorka udělala velký dojem a to nejen díky svojí osobnosti. Předpokládám, že hlavní zásluhu na změně přístupu pracovníků ke vzdělávání, od nutného k užitečnému, nese právě ona lektorka.

Závěrem bych ráda poznamenala, že díky tvorbě této bakalářské práce jsem získala bližší představu o vzdělávání pracovníků a měla jsem možnost poznat firemní kulturu zajímavé a prosperující stavební firmy. Výsledky dotazníkového šetření poslouží společnosti DOSTING jako zpětná vazba od účastníků školení. Díky těmto výsledkům se může vedení utvrdit v tom, že firemní vzdělávání není z řad pracovníků vnímáno jako nutné zlo, ale že je naopak vnímáno vesměs pozitivně a že většina pracovníků využívá získaných znalostí a dovedností při výkonu svojí práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

DAŇKOVÁ, M. *Koučování: kdy, jak a proč: [radý pro všechny manažery]*. Praha: Grada, 2008, 107 s. ISBN 978-80-247-2047-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

GREGAR, A. *Personální řízení: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, 2008, 163 s. ISBN 80-214-1500-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011, 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

TURECKIOVA, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

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

Internetové zdroje

Andromedia, [cit. 2013-11-15]

Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/podnikove-firemni-vzdelavani>

ABZ slovník cizích slov, [cit. 2014-12-10]

Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/simulace>

Certifikace systémů, [cit. 2015-01-25]

Dostupné z: <http://www.certifikujeme.cz/certifikace-dle-iso-9001>

DOSTING, spol. s r. o. [cit. 2015-01-20]

Dostupné z: <http://www.dosting.cz/dosting/profil-spolecnosti/>

Evropský sociální fond, [cit. 2015-02-15]

Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/rozvoj-zamestnancu-firmy-dosting-spol-s-r-o-posileni-jejich>

Managementmania, [cit. 2014-12-15]

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/assessment-centrum-ac>

Městská správa sociálního zabezpečení, [cit. 2015-03-18]

Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/podpora_odborneho_vzdelavani_zamestnancu

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ESF Evropský sociální fond

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Zdroje organizace a proces řízení.....	13
Obr. 2: Systém formování pracovních schopností člověka.....	22
Obr. 3: Cyklus vzdělávání.....	26
Obr. 4: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod.....	33

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: vyhodnocení otázky.....	57
Tab. 2: vyhodnocení otázky.....	58
Tab. 3: vyhodnocení otázky.....	59
Tab. 4: vyhodnocení otázky.....	60
Tab. 5: vyhodnocení otázky.....	61
Tab. 6: vyhodnocení otázky.....	62
Tab. 7: vyhodnocení otázky.....	63
Tab. 8: vyhodnocení otázky.....	64
Tab. 9: vyhodnocení otázky.....	65

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1.....	57
Graf 2.....	58
Graf 3.....	59
Graf 4.....	60
Graf 5.....	61
Graf 6.....	62
Graf 7.....	63
Graf 8.....	64
Graf 9.....	65
Graf 10.....	66
Graf 11.....	66
Graf 12.....	67
Graf 13.....	67
Graf 14.....	68
Graf 15.....	68
Graf 16.....	69
Graf 17.....	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Realizované zakázky společnosti DOSTING

Příloha P2: Organizační struktura společnosti DOSTING

Příloha P3: Školící místnosti

Příloha P4: Hodnocení semináře lektorem

Příloha P5: Návrh vzdělávání

Příloha P6: Další vzdělávání

PŘÍLOHA PI: REALIZOVANÉ ZÁKAZKY

Letiště Brno – Tuřany

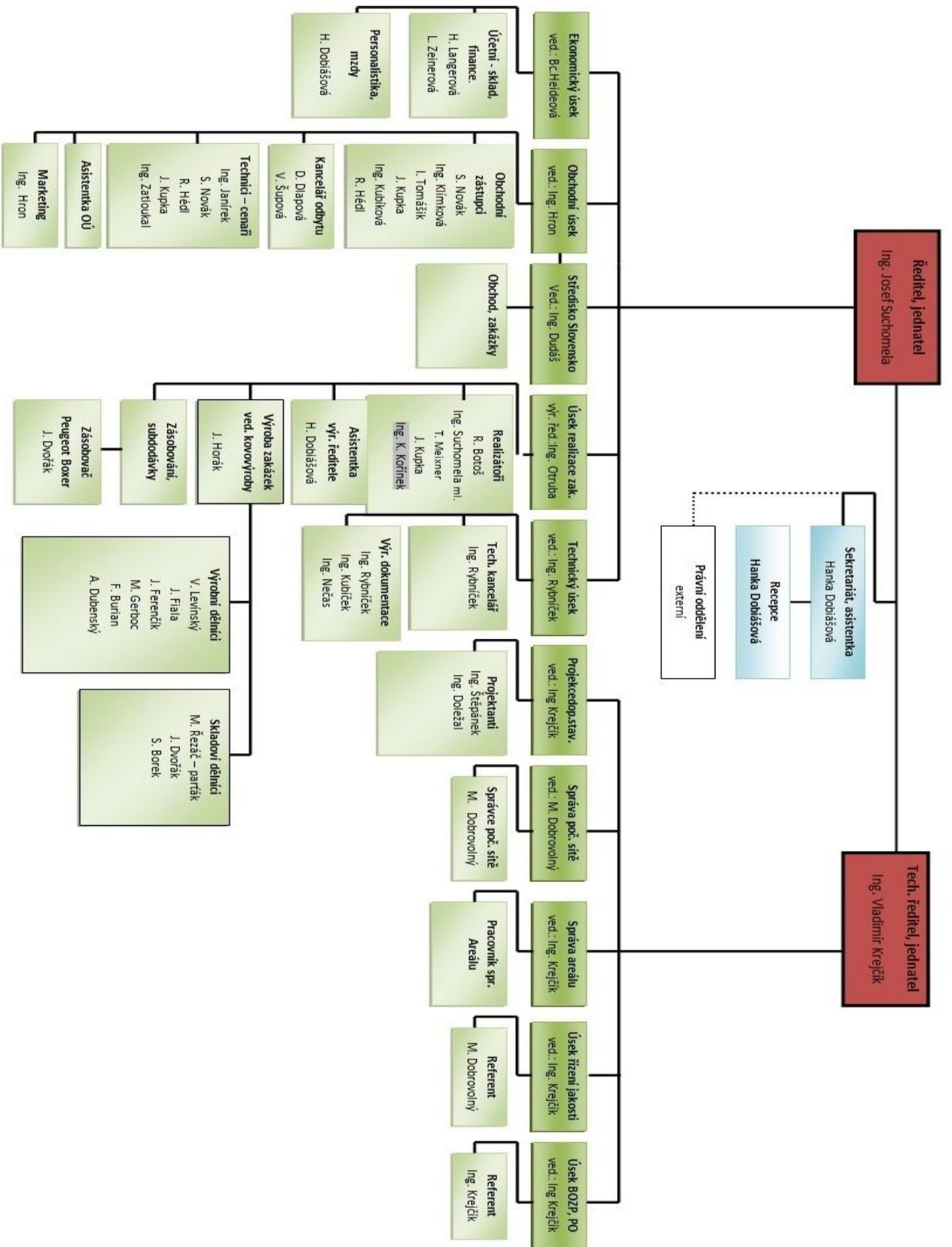


CERIT – FIT MU



BEA Centrum Olomouc





PŘÍLOHA P2: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DOSTING

PŘÍLOHA P3: ŠKOLICÍ MÍSTNOSTI

Školicí místnost v areálu firmy



Školicí místnost v Orlických horách



PŘÍLOHA P4: HODNOCENÍ SEMINÁŘE LEKTOREM



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

HODNOCENÍ SEMINÁŘE LEKTOREM

Název:
Skupina:
Termín:
Objednavatel:
Lektorka:

1. Zhodnoťte v krátkosti průběh semináře.
2. Délka trvání semináře byla: krátká vyhovující dlouhá
3. Ubytování bylo: vyhovující nevhovující nebylo
4. Strava byla: vyhovující nevhovující nebylo
5. Jak byste zhodnotil(a) aktivitu, jakou skupina vyvíjela během semináře?
6. Jak osobně vnímáte profesní přínos zvoleného tématu pro skupinu?
7. Jaká další témata byste skupině doporučil(a) pro její další profesní rozvoj?

8. Byly v průběhu semináře vznášeny dotazy, náměty či jiné podněty pro zkvalitnění průběhu semináře a jaké?

9. Vaše další případné nápady, připomínky, podněty či poznámky k průběhu semináře:

PŘÍLOHA P5: NÁVRH VZDĚLÁVÁNÍ

Návrh vzdělávání pro dělnické pozice pro společnost DOSTING

1. Interaktivní seminář pro dělnické profese zaměřený na sebezpoznání

Forma propojení venkovních her a vnitřního vzdělávání pomáhá vizualizaci a lepšímu přijetí určitých konkrétních pravidel a tím zefektivnění a lepšímu přijetí jejich profese. V průběhu všech aktivit vždy následuje zpětná vazba a hledání efektivnějších řešení.

Program:

1. Profil týmových rolí - sebezpřijetí a pochopení sám sebe.
2. Jak pracovat s negativními emocemi.
3. Zadávání a přijímání úkolů od kolegů.
4. Vyhodnocení zadaného úkolu.

Venkovní aktivity zaměřené na otevřenou a efektivní komunikaci.

2. Interaktivní seminář zaměřený na rozvoj osobnosti a přijetí role lídra v pozici dělníka

Forma propojení venkovních her a vnitřního vzdělávání pomáhá vizualizaci a lepšímu přijetí určitých konkrétních pravidel a tím zefektivnění a lepšímu přijetí jejich profese. V průběhu všech aktivit vždy následuje zpětná vazba a hledání efektivnějších řešení.

Program:

1. Kdo je to lídr?
2. Jak posílit svou odvalu a oddělit se od "stáda".
3. Jak otevřeně komunikovat a naučit se sdělit bez emocí své názory.
4. Jak pracovat s negativními emocemi.

Venkovní aktivity zaměřené na odvahu, převzetí role lídra a zvládnutí negativních emocí.

3. Interaktivní seminář zaměřený na asertivní komunikaci pro dělnické profese

Forma propojení venkovních her a vnitřního vzdělávání pomáhá vizualizaci a lepšímu přijetí určitých konkrétních pravidel a tím zefektivnění a lepšímu přijetí jejich profese. V průběhu všech aktivit vždy následuje zpětná vazba a hledání efektivnějších řešení.

Program:

1. Základní typy sociálního chování.
2. Jak mohu ovlivnit své sebevědomí.
3. Asertivní práva a techniky.
4. Jak se říci NE bez pocitů viny a převzetí zodpovědnosti a bez použití výmluv

Venkovní aktivity zaměřené na přejímání osobní zodpovědnosti s maximálním využíváním individuální vzájemné zpětné vazby.

PŘÍLOHA P6: ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ

REYNAERS SYSTEMS s. r. o.

Odborné školení na téma:

Návrh a použití hliníkových profilů systému REYNAERS ve stavebnictví

Lektor: Ing. Petr Pecháček

Reynaers systems Česká republika, area manager

Termín školení 5. 2. 2015

- Správný výběr systému – kompromis mezi užitnými vlastnostmi a cenou hliníkových prvků
 - Správný výběr systému
 - Přehled produktů Reynaers

Termín školení 12. 3. 2015

- HI-FINITY bezrámový posuvný systém pro čistou architekturu
 - HI-FINITY

Termín školení 13. 3. 2015

- Novinky v hliníkových konstrukcích Reynaers
 - CS86-HI update
 - CS86-HI Pivot
 - CF68
 - CS104
 - CP130

Termín školení 24. 3. 2015

- Vyvarujte se chyb při výrobě i montáži hliníkových konstrukcí
 - Montáž rámových a fasádních hliníkových konstrukcí
 - Typické chyby

PŘÍLOHA P7: DOTAZNÍK

Dotazník spokojenosti pracovníků s firemním vzděláváním

Vážení pracovníci společnosti DOSTING,

jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati, fakulty humanitních studií, Institutu mezioborových studií Brno a jako součást svojí bakalářské práce provádím průzkum, týkající se firemního vzdělávání.

Dotazník je anonymní a slouží pro potřeby mojí bakalářské práce. Skládá se ze dvou částí, z nichž první se týká obecně vzdělávání ve firmě a druhá část je zaměřena na konkrétní vzdělávací program. Dotazník obsahuje celkem 13 otázek a jeho vyplnění Vám nezabere více než 10 minut.

Vybranou odpověď zakroužkujte, prosím.

Předem děkuji za Váš čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali, a zároveň Vám přeji mnoho úspěchů.

Monika Kršková, DiS.

I. část – hodnocení firemního vzdělávání

1. Jakého jste pohlaví?

- a) žena
- b) muž

2. Jak dlouho pracujete ve společnosti DOSTING?

- a) 0 – 3 roky
- b) 4 – 6 let
- c) 7 – 10 let
- d) 11 a více

3. Myslíte si, že školení odrážejí skutečné potřeby firmy/Vašeho pracoviště?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) ne
 - d) spíše ne
 - e) nevím
4. Považujete současný počet poskytovaných vzdělávacích aktivit za dostatečný?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
5. Preferujete konání školení na pracovišti nebo mimo pracoviště?
- a) na pracovišti
 - b) mimo pracoviště
6. Využíváte možnost příspěvku na jazykové vzdělávání?
- a) ano
 - b) ne
7. Pokud využíváte příspěvku na jazykové vzdělávání, jste s jeho průběhem spokojen/a?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) ne
 - d) spíše ne

II. část – hodnocení vzdělávacího programu „Rozvoj zaměstnanců firmy DOSTING“

8. Zúčastnil/a jste se vzdělávacího programu „Rozvoj zaměstnanců firmy DOSTING“?
- a) ano
 - b) ne

9. Do jaké školicí skupiny jste byl/a zařazen/a?

- a) management
- b) obchodníci
- c) technici
- d) dělníci

10. Jak celkově hodnotíte svoji spokojenost s průběhem vzdělávacího programu?

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojen/a

11. Považujete účast v tomto vzdělávacím programu za přínosnou pro výkon Vaší práce (využíváte získané znalosti a dovednosti v praxi, pomohl Vám program k Vašemu kariérnímu růstu)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne
- e) nevím

12. Byli jste spokojeni s kvalitou použitých výukových a studijních materiálů?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

13. Jaká je Vaše míra celkové spokojenosti s lektorem (celkový dojem, schopnost zaujmout a udržet pozornost, srozumitelnost výkladu apod.)?

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojen/a