

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční
výhoda**

**Employee training and development as a competitive
advantage**

Monika Volfová

Plzeň 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda“

ve společnosti Otto Christ Wash Systems s.r.o. vypracovávala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, dne 15.4.2019

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, zájem, připomínky a čas, který mi věnovala. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům podniku Otto Christ Wash Systems s.r.o. za odborné konzultace a poskytnuté informace k vypracování této práce.

Obsah

Úvod.....	8
1. Vymezení základních pojmů	10
1.1. Lidé v organizaci.....	10
1.2. Personální strategie	10
1.3. Strategické řízení lidských zdrojů.....	10
1.4. Personální útvar.....	12
2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	14
2.1. Vzdělávání.....	14
2.2. Rozvoj.....	14
2.3. Formování pracovních schopností pracovníka organizace	15
3. Přístupy podniků ke vzdělávání pracovníků.....	20
3.1. Systematický přístup ke vzdělávání pracovníků v organizaci	20
3.1.1. Identifikace potřeb vzdělávání	22
3.1.2. Plánování vzdělávání pracovníků.....	23
3.1.3. Realizace vzdělávání – metody vzdělávání	24
3.1.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	31
3.1.4.1. Kirkpatrickův model	32
3.1.4.2. ROI – Návratnosti investic	33
3.2. Učíci se organizace	33
3.3. Přístupy podniků ke vzdělávání pracovníků – současný stav	34
4. Trendy v oblasti metod a forem vzdělávání	36
4.1. Peer (to peer) learning.....	36
4.2. Gamifikace	36
4.3. Online vzdělávání.....	36
4.4. Agilní řízení	37
5. Shrnutí	38
6. Charakteristika vybrané organizace	39
6.1. Historie skupiny Christ	40
6.2. Produktové portfolio	40
6.3. Konkurence společnosti	40
6.4. Cíle organizace.....	41
6.5. Organizační struktura organizace.....	42

6.6.	Zaměstnanci organizace	43
6.7.	Personální strategie firmy	45
6.8.	Personální politika.....	45
7.	Vzdělávání a rozvoj ve společnosti Otto Christ Wash Systems s. r. o.....	47
7.1.	Jazyková výuka ve společnosti	47
7.2.	E-learning ve společnosti	47
7.3.	Hodnotící rozhovory	47
7.4.	Vstupní vzdělávání zaměstnanců oddělení Obchodu a servisu.....	48
7.1.	Analýza vzdělávání a rozvoje ve společnosti.....	49
7.1.1.	Dotazníkové šetření	49
7.1.2.	Cíl dotazníkového šetření	50
7.1.3.	Respondenti	50
7.1.4.	Vyhodnocení dotazníkového šetření	50
7.1.5.	Shrnutí dotazníkového šetření	65
7.1.6.	Polostrukturované rozhovory s vedoucími oddělení	67
7.1.7.	Cíl polostrukturovaných rozhovorů.....	67
7.1.8.	Respondenti	68
7.1.9.	Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů	68
7.1.10.	Shrnutí polostrukturovaných rozhovorů	72
7.2.	Celkové zhodnocení analýzy vzdělávání a rozvoje ve společnosti.....	72
8.	Návrhy na zlepšení	73
8.1.	Koordinátor vzdělávání	73
8.2.	Katalog vzdělávacích akcí.....	75
8.3.	Podpora z fondů EU	76
8.4.	Vstupní školení/školení ve zkušební době	78
8.5.	Plán vzdělávání	78
8.6.	Shrnutí návrhů.....	79
	Závěr	80
	Seznam použité literatury a dalších zdrojů	82
	Knižní zdroje.....	82
	Elektronické zdroje	84
	Článek v časopise.....	84
	Seznam tabulek	86

Seznam obrázků.....	86
Seznam použitých zkratk	87
Seznam příloh	88

Úvod

Vzdělávání je obecně považováno za celoživotní proces. Každodenně jsou na nás kladeny vysoké nároky a požadavky, které musíme plnit. Podmínky trhu se nepřetržitě mění, rychlé tempo změn a vývoje způsobuje, že dovednosti i znalosti zastarávají. Proto je v zájmu organizací usilovat o vzdělání a rozvoj zaměstnanců prostřednictvím investic do vzdělávání, aby byli pracovníci schopni na změny pohotově reagovat, což přináší společnosti konkurenční výhodu.

Loajalita a kvalita zaměstnanců ve společnosti je pro organizaci značnou výhodou. Proto by se zaměstnavatelé měli starat o to, aby se zaměstnanci cítili s podnikem plně spjati. Kvalifikovaný a spokojený zaměstnanec ovlivňuje plynulý chod procesu v organizaci. Podílí se však i na ekonomických výsledcích organizace, například na výši tržeb.

Jako téma své diplomové práce si autorka vybrala „*Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda*“, konkrétně ve firmě Otto Christ Wash Systems s.r.o. Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Cílem této práce je provést analýzu stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků v této organizaci, stav zhodnotit a následně navrhnout doporučení ke zlepšení v dané oblasti. Ke splnění tohoto cíle jsou formulovány následující dílčí cíle:

- vymežit základní pojmy pro oblast podnikového vzdělávání;
- realizovat dotazníkové šetření s cílem zjistit stav současného systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti;
- uskutečnit rozhovory s vedoucími pracovníky organizace zaměřené na zjištění jejich názorů na současný systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti.

Práce je členěna do osmi kapitol. První kapitola definuje pojmy personální práce v podniku, navazující kapitola se věnuje pojmům vzdělávání a rozvoji v oblasti podnikového vzdělávání a také formování pracovních schopností pracovníka organizace. Ve třetí kapitole jsou představeny přístupy podniků ke vzdělávání, hlavní pozornost je zaměřena na systematický přístup, ve kterém jsou popsány metody firemního vzdělávání. V další kapitole je pojednáváno o současných trendech v oblasti metod a forem vzdělávání. Kapitola pět se věnuje shrnutí předchozích čtyř kapitol. Všechny tyto uvedené kapitoly byly zpracovány na základě studia odborných, převážně domácích, ale i zahraničních zdrojů.

V kapitole šesté je společnost Otto Christ Wash Systems s.r.o. popsána, včetně produktového portfolia, organizační struktury, personální politiky, personální strategie a konkurence společnosti. Sedmá kapitola se věnuje již analýze současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Analýza je provedena s využitím dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími zaměstnanci jednotlivých oddělení. Na základě provedení analýzy je poté v kapitole osm doporučeno několik návrhů pro danou oblast.

1. Vymezení základních pojmů

V této kapitole budou vysvětleny základní pojmy, které souvisí s oblastí vzdělávání a rozvoje v organizaci.

1.1. Lidé v organizaci

Beer a kol (1984) razili názor, že „*lidé by měli být považováni spíše za bohatství a za aktiva než za variabilní náklady,*“ jinými slovy, je třeba s lidmi jednat jako s lidským kapitálem. Karen Leggeová (1995) konstatovala, že „*lidské zdroje jsou drahocenností a zdrojem konkurenční výhody.*“ Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že „*lidé a jejich kolektivní schopnosti, dovednosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří důležitý zdroj konkurenční výhody.*“

Zaměstnanci jsou základním nástrojem pro realizaci strategických cílů organizace a jejich schopnosti, dovednosti a motivace k práci se výrazně na realizaci těchto cílů podílí. Dlouhodobou koncepcí řízení firmy pro dosažení těchto cílů, především pak optimální způsob zabezpečování, využívání a rozvoj disponibilních zdrojů (lidských, materiálních, finančních a informačních) definuje strategie společnosti. Přírozenou součástí tvorby a uskutečňování strategie společnosti je personální strategie (Šikýř, 2012).

1.2. Personální strategie

Personální strategie firmy vychází ze strategie podniku a týká se obecných a dlouhodobých cílů v oblasti potřeby pracovníků a zdrojů zabezpečení této potřeby, a také v oblasti využívání pracovníků a hospodaření s nimi (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Cíle musí být pojaty komplexně, což znamená, že v oblasti řízení lidských zdrojů jsou nutně provázány s ostatními cíli společnosti. Měly by být v souladu se zájmy organizace a měly by brát v úvahu i externí podmínky reprodukce, fungování a formování její pracovní síly (Koubek, 2015).

1.3. Strategické řízení lidských zdrojů

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je strategické řízení lidských zdrojů pak praktickým výsledkem personální strategie společnosti. Armstrong (2015) definuje řízení lidských zdrojů jako logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co společnosti mají

– lidí, kteří ve společnosti pracují a kteří individuálně či kolektivně přispívají k dosažení cílů společnosti.

Stejně tak jako personální strategie je i strategické řízení lidských zdrojů propojeno se strategickým řízením společnosti. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické personální plánování (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Problémy strategického řízení lidských zdrojů je tedy potřebné chápat ve spojení se strategií společnosti a jejího strategického řízení. Existuje určitá logická posloupnost, kterou nelze opomenout. Jednotlivé části této posloupnosti nejlépe pochopíme řešením nejdůležitějších otázek (Koubek, 2015):

1. Jakou filozofii si chce společnost vytvořit?
2. Jaké chce mít organizace poslání?
3. Jakým externím faktorům (pozitivním či negativním) musí společnost čelit?
4. Jaké jsou silné a slabé stránky organizace?
5. Jakých cílů chce firma dosáhnout?
6. Jak chce těchto cílů dosáhnout?

Tyto otázky v sobě implicitně obsahují problematiku lidských zdrojů. Ty totiž do určité míry ovlivňují formulaci filozofie společnosti, jejího poslání i její postavení na trhu. Negativním či pozitivním faktorem bývá nejčastěji populační vývoj neboli reprodukce pracovních sil a zdrojů, rozmístění obyvatelstva, prostorová mobilita a s tím související situace na trhu práce – aktuální množství a struktura pracovníků, produktivita práce, flexibilita, mobilita a podobně. Všechny tyto faktory determinují cíle organizace i cesty k jejich dosažení. Předchozí otázky se v průběhu strategických úvah konkretizují například na (Koubek, 2015):

1. Kolik a jaké pracovníky bude společnost potřebovat?
2. Jaká nabídka pracovních sil se předpokládá ve firmě i mimo ni?
3. Jaké aktivity jsou třeba, aby byla zabezpečena žádoucí potřeba pracovních sil v organizaci?

Je nutné, aby se organizace zabývala nejen vnitřními, ale i vnějšími podmínkami organizace, aby bylo možné odpovědět na všechny tyto otázky. Zmíněné podmínky pak určují mantinely, ve kterých se mohou pohybovat strategické úvahy (Koubek, 2015).

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace úspěšně plnila prostřednictvím lidí své cíle v následujících oblastech (Armstrong, 2017):

- **efektivnost organizace** (zvláštní, charakteristické postupy v oblasti lidských zdrojů se podílí na vytváření klíčových schopností, které rozhodují o tom, jak bude podnik konkurenceschopný);
- **řízení lidského kapitálu** (cílem je zabezpečit, aby si podnik získal a udržel potřebné kvalifikované a dobře motivované zaměstnance);
- **řízení znalostí** (jakýkoliv proces či postup, který vytváří, získává, ovládá, sdílí a využívá znalosti směřující ke zlepšování výkonu v organizace a učení se);
- **řízení odměňování** (usiluje o zvyšování motivace, oddanosti a pracovní angažovanosti tím, že zavádí do firmy politiku a postupy, které zajišťují hodnocení a odměňování pracovníků za to, co dělají a čeho dosahují, zároveň také za úroveň dovedností a schopností, které buď zaměstnanci mají nebo si osvojí)
- **zaměstnanecké vztahy** (vytváří klima produktivních a harmonických vztahů na pracovišti);
- **uspokojování rozdílných potřeb** (cílem je vytvářet politiku, která zabezpečuje vyváženost a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran);
- **překlenování propasti mezi rétorikou a realitou** (snaží se o přeměnu aspirací na soustavné a efektivní akce).

1.4. Personální útvar

Personální útvar neboli útvar lidských zdrojů, se zaměřuje na řízení a rozvoj pracovních sil v organizaci. Podílí se na vytváření a realizaci personální strategie a politiky, a také na všech následujících činnostech (Armstrong, 2017):

- personální plánování,
- získávání a výběr pracovníků,
- **vzdělávání a rozvoj,**

- řízení znalostí,
- odměňování,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- péče o pracovníky a jiné.

Dle Koubka (2004) je personální práce důležitým nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti, výkonnosti, a tedy s tím i související ekonomické úspěšnosti společnosti. Větší zaměření na oblast řízení lidských zdrojů může vést k tomu, že například hospodářský výsledek – množství a kvalita výrobků nebo zisk – mohou být v jedné podniku výrazně vyšší než v podniku druhém i přes to, že oba mají stejné disponibilní množství práce a kapitálu, a také vybavení technologií a stroji.

Důvodem pro tuto skutečnost může být mimo jiné i **vzdělávání a rozvoj pracovníků**, které mohou zvýšit hodnotu pracovních sil a zlepšit jejich práci, což má za následek zvýšení kvality výrobků a snížení výrobních nákladů (Koubek, 2015).

Jak uvedl Armstrong (2015), „zákazníkem“ personálního útvaru nemusí být jen vedení společnosti. Můžou to být i liniový manažeři, kteří provádí personální politiku a na které personální útvar spoléhá při realizaci personální práce. Proto je potřebné, aby si všichni vedoucí pracovníci osvojili nezbytné dovednosti a znalosti, které jsou nezbytné pro zabezpečení úkolů personální práce. Dle Koubka (2015) nebývají většinou vedoucí pracovníci v organizacích vybaveni těmito znalostmi, tudíž jejich personální práci musí někdo usměrňovat, koordinovat a zajišťovat její odbornost, formulovat cíle personální práce, doporučovat postupy a podobně. V menších firmách zpravidla tuto práci zabezpečuje majitel, popřípadě nejvyšší vedoucí pracovník. Ve větších společnostech jsou již specialisté na řízení lidských zdrojů (personalisté) nebo dokonce vyhraněné personální útvary.

2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

V moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti neustále mění, a tak je nutné, aby pracovníci své znalosti a dovednosti neustále prohlubovali a rozšiřovali. Člověk si nevystačí po celou dobu své ekonomické aktivity pouze s tím, co si osvojil během přípravy na budoucí povolání. Vzdělávání se stává celoživotním procesem (Koubek, 2015).

2.1. Vzdělávání

Vzdělávání je dle Armstronga (2016) proces, během kterého osoba nabývá a rozvíjí nové dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje. Je cílově orientované, ovlivňuje poznávání a chování a je založené na zkušenosti. Koubek (2015) dodává, že podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, jelikož společnost tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, jim dává najevo, že si jich váží. Podporou vzdělávání svých pracovníků přispívá společnost ke zvyšování a zkvalitňování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji organizace jako celku.

V minulosti bylo vzdělávání pro pracovníky za odměnu nebo se za vzdělávání utrácely narychlo poslední peníze z rozpočtů bez ohledu na cíl. Současný svět je ale netrpělivý, zaměřený na dosahování cílů, virtuální a bez hranic států či kontinentů. Firmy vyžadují maximální interaktivitu, minimálně teorie a vše co nejrychleji do praxe. To vše ale vyžadují při minimální investici jak času, tak energie do vlastního rozvoje (Běhounková, 2017).

Koubek (2015) dodává, že společnosti požadují, aby byli pracovníci nejen odborně připraveni a aby byli schopni si osvojovat nové dovednosti a znalosti, ale aby také měli žádoucí rysy osobnosti. Z toho důvodu vysvětluje Dvořáková Z. a kol (2007), že tradiční způsoby vzdělávání, jako například doškolování, zácvik nebo přeškolování, jsou již nedostačující. Do popředí se dostávají rozvojové aktivity, které jsou zaměřené na zlepšování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností a také na formování osobnosti zaměstnanců. A právě tyto aktivity zajišťují připravenost zaměstnanců na změny.

2.2. Rozvoj

Rozvoj lidských zdrojů vysvětlili Veteška a Tureckiová (2008) jako odstraňování negativních rozdílů v kvalifikaci lidí a kvalifikaci práce. Dvořáková Z. a kol. (2007)

definovala rozvoj jako rozšiřování sociálního a pracovního potenciálu člověka, který vychází z předpokladu, že investování do lidí se zhodnotí ve formě zvyšování týmového, podnikového, ale i individuálního výkonu. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) vyplývá rozvoj z jasné vize o potenciálu a schopnostech lidí a probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem dané společnosti. A v poslední řadě v širším pojetí dle Charváta (2007) má strategický rozvoj lidských zdrojů za úkol vytvořit logický, jednotný a úplný rámec pro rozvíjení lidí. Je významným příspěvkem k úspěšnému dosahování cílů společnosti.

Cílem rozvoje lidských zdrojů je dle Armstronga (2015) zvýšit schopnost lidských zdrojů zároveň s přesvědčením, že lidský kapitál společnosti je hlavním zdrojem konkurenční výhody. Zabezpečuje, aby společnost měla pro zajišťování svých současných a budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidí.

Nejčastějšími důvody, proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců mohou být například změny technologií v organizaci, organizační změny, důraz na kvalitu výrobků a služeb, změna povahy práce a jiné (Koubek, 2015).

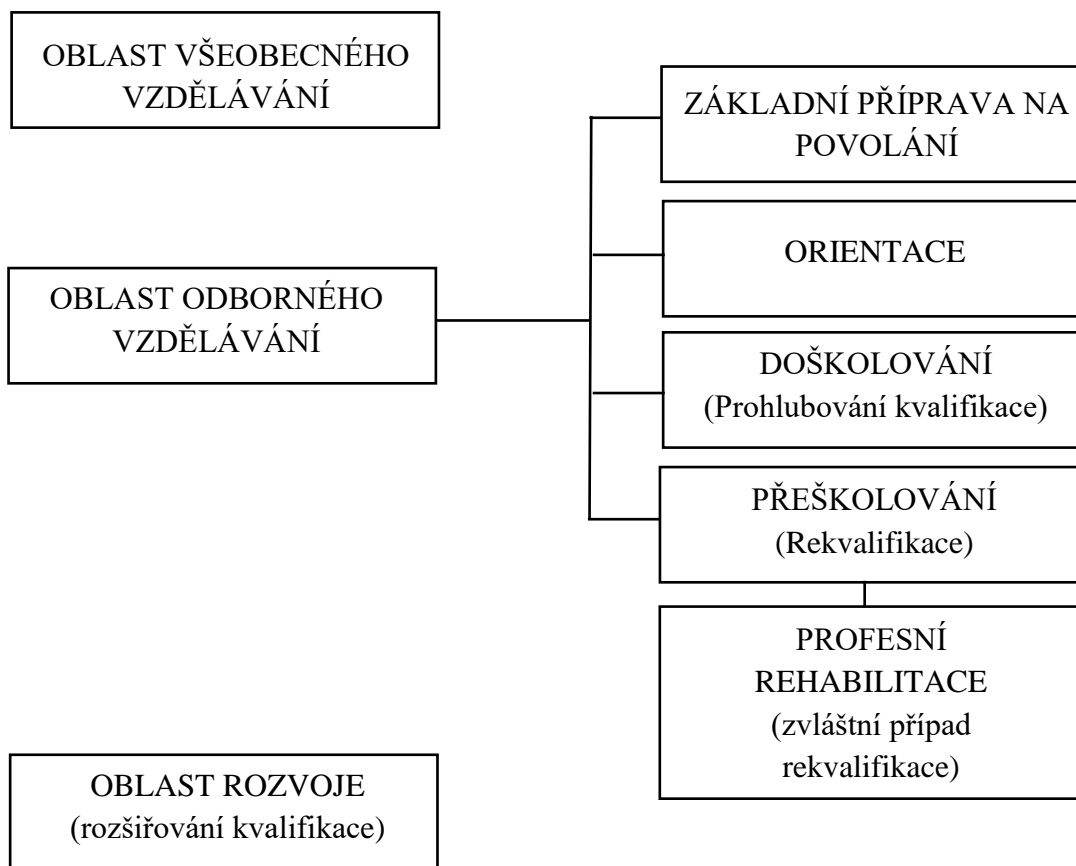
Většina firem v dnešní době implementuje změny v oblasti vzdělávání, jelikož je stále složitější najít kvalitního zaměstnance a udržet si ho. Ve velkých firmách je viditelný odklon od jednorázových tréninků k dlouhodobým rozvojovým aktivitám, které cílí na plynulé zlepšování a zvyšování kompetencí (Langer, 2017).

2.3. Formování pracovních schopností pracovníka organizace

Dle Šikýře (2012) lze obecně rozdělit formování pracovních schopností pracovníka do tří oblastí, a to:

- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání,
- oblast rozvoje.

Obrázek 1 - Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bartoňková, 2010

Do **oblasti všeobecného vzdělávání** lze zařadit všeobecné a základní znalosti a dovednosti, které poskytují člověku možnost žít ve společnosti a také možnost rozvíjet specializované pracovní schopnosti. Tato oblast je tedy převážně orientována na sociální rozvoj člověka a jeho osobnosti. Všeobecné vzdělávání zabezpečuje stát (Koubek, 2015).

Oblast odborného vzdělávání neboli oblast odborné či profesní přípravy, je známá ve světě pod pojmem *training*. Pod tuto oblast spadá příprava na povolání, formování znalostí a dovedností zaměřených na určité zaměstnání, jejich aktualizace nebo například přizpůsobování těchto znalostí a dovedností měnícím se požadavkům daného pracovního místa. Tato oblast je narozdíl od přechozí orientována na zaměstnání a obsahuje jednak základní přípravu na povolání, ale i orientaci a doškolování. Přeškolení neboli rekvalifikace je pak zvláštním případem (Koubek, 2015).

Základní příprava na povolání probíhá většinou mimo organizaci. Společnost se angažuje pouze do přípravy na dělnická povolání (v učňovských zařízeních), ale vzhledem k tomu,

že se to netýká zaměstnanců organizace, stojí tato příprava mimo systém vzdělávání pracovníků organizace (Šikýř, 2012).

Organizace se zpravidla angažuje v plné míře při doškolení pracovníků, jejich orientaci a popřípadě i při přeškolení, pokud k němu dochází z iniciativy společnosti (Bartoňková, 2010).

Orientace je úsilí o zefektivnění a zkrácení adaptace nové pracovní síly v organizaci. Probíhá pomocí zprostředkování všech potřebných informací a specifických dovedností a znalostí nutných pro řádný výkon pracovní pozice, na kterou byl pracovník přijat (Koubek, 2015).

Doškolení je pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém pracovník pracuje. Při doškolení si pracovník průběžně osvojuje nové dovednosti, znalosti a chování v souvislosti se změnou požadavků své současné pracovní pozice (změny vyvolané požadavky trhu, technikou či technologií nebo novými objevy v oboru) tak, aby mohl dále vykonávat sjednanou práci (Šikýř, 2012).

Doškolení je považováno za velmi důležitý nástroj zvyšování pracovního výkonu i zvyšování konkurenceschopnosti pracovníků na trhu práce uvnitř společnosti i mimo ni. V některých zemích (například Francie, Německo, Švédsko) je doškolení chápáno jako právo pracovníka a povinnost společnosti organizovat doškolení je zakotveno v kolektivních smlouvách nebo tripartitních dohodách (Koubek, 2015).

Pokud je potřeba, aby si pracovník osvojil nové pracovní schopnosti související s novým povoláním, pak se formování pracovních schopností uskutečňuje skrze přeškolení neboli rekvalifikaci. Přeškolení může být plné nebo částečné – v druhém případě lze využít v novém povolání znalosti a dovednosti z původní pracovní pozice (Koubek, 2015).

Dále využívají rekvalifikaci úřady práce z důvodu cíleného uvolňování pracovníků z pracovních procesů jako důsledek robotizace nebo automatizace výrobního procesu, při omezování výroby či v krajním případě při likvidaci části výrobního programu nebo celé organizace (Werner, 2001).

Zvláštním druhem rekvalifikace je profesní rehabilitace. Ta se snaží o opětovné pracovní zařazení osob, které vzhledem ke svému současnému zdravotnímu stavu nemohou dlouhodobě nebo trvale vykonávat dosavadní povolání. Velkou část rekvalifikačních

procesů v organizaci iniciují regionální či státní instituce v rámci uskutečňování politiky zaměstnanosti, výjimkou není ani iniciativa přímo od jednotlivce, který není spokojený v současném povolání nebo vidí lepší šanci zaměstnání v případě orientace na povolání jiné (Koubek, 2015).

Obecně tedy organizace dalším vzděláváním a rekvalifikací svých zaměstnanců usiluje o dosažení následujících cílů (Werner, 2001):

- získání nových pracovních znalostí a dovedností,
- znovuoobnovení dosud nepoužívaných dovedností a znalostí,
- nabytí doplňujících kvalifikací,
- vytvoření podmínek pro změny organizační struktury v podniku,
- vytvoření podmínek pro zvyšování produktivity práce,
- získání znalostí o nových metodách a postupech,
- snížení fluktuace zaměstnanců,
- podpora rozvoje organizace.

Oblast rozvoje neboli další vzdělávání či rozšiřování kvalifikace je třetí oblastí formování pracovních schopností. Zabývá se získáním širších znalostí a dovedností, než které jsou nutné k výkonu současné pracovní pozice. V této oblasti náleží významné místo vedle formování ryze pracovních schopností i formování osobnosti pracovníka. Lze tedy říci, že rozvoj se zaměřuje více na kariéru určitého jedince než na jeho momentálně vykonávanou práci. Oblast rozvoje formuje pracovní potenciál pracovníka spíše než kvalifikaci, a vytváří tak z pracovníka adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě se zabývá formováním osobnosti jedince tak, aby přispíval ke zlepšování mezilidských vztahů ve společnosti a ke splnění jejích cílů. Rozvoj vede ke zvýšení pracovního výkonu, ale především vede ke zlepšení šancí pracovníka na trhu práce jak v organizaci, tak mimo ni. Na závěr je třeba zmínit, že rozvoj může vést k hlubšímu porozumění vykonávané práci, tudíž ke zvýšení spokojenosti s vykonávanou prací (Koubek, 2015).

Pokud jde o rozvoj zaměstnanců ve smyslu rozšiřování, zdokonalování, prohlubování či změnu struktury a obsahu profesní způsobilosti pracovníků, a tím také příspěvek k vyšší

výkonnosti zaměstnanců i společnosti jako celku, je hlavním nástrojem dle Tureckiové (2004) podnikové vzdělávání.

3. Přístupy podniků ke vzdělávání pracovníků

Dle Tureckiové (2004) existují tři přístupy ke vzdělávání pracovníků:

- 1) **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – tyto akce reagují na aktuální potřeby pracovníků nebo organizace a odstraňují rozdíly mezi reálnou (aktuální) a požadovanou kvalifikací. Vzhledem ke své nahodilosti nemohou mít tyto akce skutečný rozvojový či vzdělávací efekt.
- 2) **Systematický přístup** – tento přístup propojuje personální a podnikovou strategii se systémem firemního vzdělání. Z hlediska tohoto přístupu je vzdělávání systematickým procesem, prostřednictvím kterého dochází ke změně pracovního chování. Dotýká se jak samotné motivace, tak i jejích způsobů.
- 3) **Koncepce učící se organizace** – komplexní model rozvoje pracovníků. V takové organizaci se zaměstnanci učí průběžně, na základě každodenní zkušenosti. Jde o cílený a uvědomělý proces, který podporuje rychlejší průběh učení.

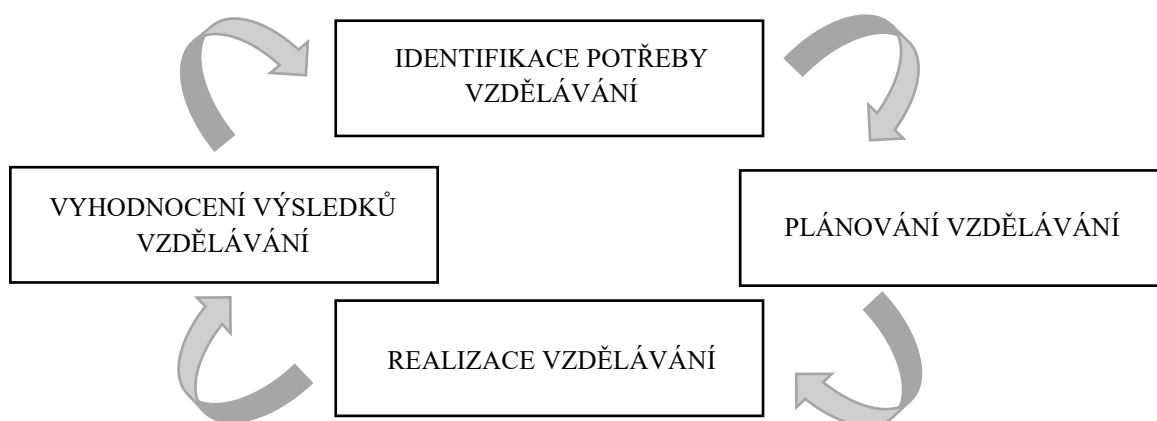
3.1. Systematický přístup ke vzdělávání pracovníků v organizaci

Náhled na vzdělávání pracovníků jako na systém je jedním z nejdůležitějších nástrojů implementace a realizace strategického přístupu k podnikovému vzdělávání. Dobře organizované systematické vzdělávání je nejefektivnějším vzděláváním. Jedná se o neustále se opakující cyklus, který vychází z pravidel politiky vzdělávání, sleduje strategické cíle vzdělávání v organizaci a opírá se o pečlivě vytvořené institucionální a organizační předpoklady vzdělávání. Těmi se rozumí hlavně existence skupiny pracovníků (obvykle jsou součástí i externí odborníci), kteří podněcují vzdělávání a zabezpečují jeho organizační a odbornou stránku. Důležité jsou taktéž speciální vzdělávací programy, dostatečně vybavené vzdělávací zařízení (mimo pracoviště) nebo vhodné podmínky (na pracovišti). Je potřeba mít vlastní či externí (smluvně zajištěné) vzdělavatele (Bartoňková, 2010).

Pro systematickost je také důležitá odpovídající organizační struktura. Nositeli tohoto přístupu jsou personalisté, avšak ve velkých firmách se na systematickém přístupu podílí i speciální oddělení – oddělení rozvoje lidských zdrojů (Hroník, 2007).

Na začátku vlastního cyklu je potřeba identifikovat potřebu vzdělávání pracovníků v organizaci. Následnou fází je plánování vzdělávání, během které je nutné odpovědět na otázku ohledně rozpočtu, pracovníků, kteří budou podrobeni vzdělávání, časového plánu a podobně. Další fází je vlastní proces vzdělávání neboli realizace vzdělávacího procesu. Vzhledem k tomu, že vzdělávání pracovníků bývá velmi nákladnou položkou, organizaci bude pochopitelně zajímat, v jaké míře byly splněny stanovené cíle a jak se osvědčily metody a nástroje, které byly ke vzdělávání pracovníků použity. Čtvrtou fází je proto hodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti programu vzdělávání a použitých metod. V této fázi jsou identifikovány skutečnosti, které následně ovlivní další cyklus, především fázi identifikace potřeby vzdělávání a také plánování vzdělávání (Koubek, 2015).

Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování dle Folwarczna, 2010

Systematické vzdělávání má mnoho výhod, především (Kocianová, 2010):

- neustále dodává společnosti odborně připravené jedince bez složitého vyhledávání na trhu práce,
- stará se o průběžné zlepšování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb společnosti,
- přispívá ke zvyšování pracovního výkonu, kvality výrobků a produktivity práce výrazněji než jiné druhy vzdělávání,
- neustále zlepšuje kvalifikaci, dovednosti, znalosti i osobnost pracovníků,
- nalézá vnitřní zdroje pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil,

- průměrné náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance bývají mnohdy nižší než u jiného druhu vzdělávání,
- umožňuje soustavné zlepšování vzdělávacích procesů tím, že využívá zkušenosti z předchozích cyklů a bere je v úvahu v cyklu následujícím,
- přispívá ke zlepšování mezilidských i pracovních vztahů.

3.1.1. Identifikace potřeb vzdělávání

Veškeré vzdělávací aktivity vycházejí z předpokladu pochopení a poznání toho, co se má udělat a také proč se to má udělat. Z tohoto důvodu je nezbytné nejdříve identifikovat a poté analyzovat potřeby vzdělávání. Existují dva základní druhy pro identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků. Prvním je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí. Druhým pak rozpracovaná strategie do cílů a způsobů jejich naplnění. Identifikují se tedy potřeby individuální (popřípadě skupin) a organizace. Následně je pak nutné definovat účel vzdělávacích aktivit (Armstrong a Taylor, 2015).

Kvalifikace a vzdělání jsou dle Koubka (2015) velmi obtížně měřitelné vlastnosti člověka. Posuzovat je dovedeme například dle stupně dokončeného školního vzdělání (respektive vyučením) nebo délky praxe. Avšak specifické schopnosti, vlastnosti, přístup k řešení úkolu či talent pracovníka postihnout měřením nedokážeme. Proto je fáze identifikace potřeby vzdělávání založena na aproximativních postupech a odhadech. Má tudíž povahu spíše experimentální. V praxi se hodnotí škála údajů, které se získají z informačního systému společnosti nebo ze speciálních šetření. Většinou jde o následující skupiny údajů (Koubek, 2015):

- 1) **Údaje týkající se celé organizace** (struktura organizace, výrobní program, zdroje, počet pracovníků, počet absencí, počet pracovních neschopností apod.)
- 2) **Údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech** (popis pracovního místa, požadavky na pracovníky, pracovní schopnosti pracovníků, styl vedení v organizaci, organizační kultura apod.)
- 3) **Údaje o jednotlivých pracovnících** (záznamy o vzdělání, hodnocení pracovníka, absolvování vzdělávacích programů, výsledky testů, názory pracovníka apod.)

Všechny tyto získané údaje dávají možnost vytvořit si přehled o současné situaci vzdělání pracovníků organizace na straně jedné a na straně druhé pak porovnat s požadavky pracovních míst.

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb existují dle Bartoňkové (2010) dvě možnosti (příčemž ideální je jejich kombinace):

- 1) **Kvantitativní sociologický výzkum** – jde o terénní šetření, nejčastěji využívaný je dotazník, pozorování či rozhovor. V podstatě se jde o osobu, která dělá výzkum, přímo zeptat zaměstnanců na jejich potřeby vzdělávání, popřípadě potřeby jejich kolegů, nadřízených a podobně.
- 2) **Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci** – zde jde hlavně o práci s literaturou a dokumenty. Zjistíme tak obecné požadavky na pracovní pozici (kostru kompetencí). Tento způsob je vhodný u manažerských pozic, popřípadě ho lze použít, pokud profil účastníka je „nulový“. Tato identifikace kompetencí vytvoří specifický soubor kompetencí, tzv. *kompetenční model*. Dle tohoto modelu pak lze měřit úroveň kompetencí u manažerů nebo kandidátů na určitou pozici.

3.1.2. Plánování vzdělávání pracovníků

Podle Koubka (2015) se již ve fázi identifikace potřeb vzdělávání vyskytují návrhy plánů, definují se první úkoly a priority vzdělávání. Z těch vyplývají návrhy rozpočtů a návrhy programů. Tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají ve skupině až se zformuluje definitivní podoba návrhu programu a rozpočtu. Dobře vypracovaný plán na vzdělávání pracovníků odpovídá na otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (Obsah)
- Komu má být určeno? (Jednotlivci, skupině, kritéria výběru účastníků)
- Jakým způsobem má být zabezpečeno? (Přímo na pracovišti výkonu práce, mimo pracoviště, učební texty, metody vzdělávání)
- Kým bude vzdělávání realizováno? (Interní či externí vzdělavatelé, vzdělávací instituce, organizace sama)

- Kdy se vzdělávání uskuteční? (Termín a časový plán vzdělávání)
- Kde se vzdělávání uskuteční? (Vzdělávací zařízení organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, stravování, doprava)
- Jaká bude cena a náklady? (Rozpočet)
- Jakým způsobem se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích programů? (Kdo bude hodnotit, metody hodnocení, kdy se bude hodnotit) (Koubek, 2015)

3.1.3. Realizace vzdělávání – metody vzdělávání

Po ukončení fáze plánování je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit. Fáze realizace se skládá z několika nezbytných částí, a to z cílů, programu, motivace, metod, účastníků a lektorů (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Šikýř (2014) uvádí, že nejdůležitější částí je aplikace vhodné metody vzdělávání, která umožní účastníkům osvojit si požadované znalosti, chování a dovednosti k výkonu dohodnuté práce a k dosažení požadovaného výkonu.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se rozlišují dvě skupiny metod vzdělávání, a to metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a metody používané ke vzdělávání na pracovišti mimo pracoviště.

1) **Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** (metody „on the job“)

Podle Dvořákové Z. a kol (2007) je společným rysem této skupiny metod individuální přístup ke vzdělávanému pracovníkovi, který respektuje jeho osobnost, a specifický přístup k osvojování dovedností a informací. Důležitou roli během těchto metod hraje i osoba školitele, jeho schopnost učit, naslouchat, vysvětlovat a poskytovat zpětnou vazbu.

Mezi metody „on the job“ patří především (Koubek, 2015):

- a) **Instruktaž při výkonu práce** patří mezi nejčastěji využívanou metodu. Jde o nejjednodušší zacvičení nového nebo méně zkušeného pracovníka. Nadřizený

předvede pracovníkovi pracovní postup (opakovaně, je-li to potřeba) a ten si pozorováním tento postup osvojí k uskutečňování svých vlastních úkolů.

Výhodou této metody je rychlost zácvičení a vytvoření pozitivního vztahu mezi pracovníky navzájem nebo mezi pracovníkem a jeho nadřízeným.

Nevýhodou naopak skutečnost, že je zácvičení vhodné spíše pro jednodušší či dílčí pracovní postupy. Vzdělávání se uskutečňuje často v rušivém a hlučném prostředí a pod tlakem pracovních povinností. Jde většinou o jednorázové působení.

- b) **Coaching** je na rozdíl od předchozí metody dlouhodobější vysvětlování a sdělování připomínek. Vzdělavatel či nadřízený provádí průběžnou kontrolu výkonu pracovníka. Jedná se vlastně o neustálé směřování a podněcování pracovníka k žádoucímu výkonu práce a iniciativě pracovníka, při kterém se dává důraz na jeho individualitu.

Výhodou je neustálé informování pracovníka o hodnocení jeho práce. Při této metodě vzniká úzká oboustranná spolupráce pracovníka s nadřízeným, zlepšuje se komunikace mezi nimi a vzniká zde prostor pro formulaci cílů pracovní kariéry daného pracovníka.

Nevýhody jsou podobné jako u předchozí metody, a to tlak pracovních úkolů na pracovníka a průběh coachingu často v rušivém a hlučném prostředí. Nevýhodou může také být rozkouskovanost coachingu.

- c) **Mentoring** je určitou obdobou coachingu, avšak část iniciativy a odpovědnosti je zde v rukou vzdělávaného pracovníka. Ten si sám vybírá, kdo bude jeho mentor (rádce). Mentor pracovníkovi dává rady, stimuluje a usměrňuje jej a pomáhá mu v jeho kariéře.

Výhody jsou stejné jako u coachingu, ale mentoring vnáší do procesu neformální vztah a prvek vlastní iniciativy a odpovědnosti pracovníka. Je proto hodnocen příznivěji na rozdíl od coachingu.

Nevýhody opět stejné jako u předchozí metody, navíc zde existuje riziko špatné volby mentora.

- d) **Counselling** je jedna z nejnovějších metod formování pracovních schopností pracovníka. Jedná se o vzájemné ovlivňování a konzultování, které odstraňuje

jednosměrnost vztahu mezi podřízeným a nadřízeným (vzdělávaným a vzdělavatelem).

Výhodou je, že vzdělávaný pracovník se aktivně vyjadřuje ke všem překážkám své práce i k celému procesu vzdělávání. Předkládá vlastní nápady k řešení problémů a tím poskytuje náměty ke zlepšení stylu vedení pracovníků. Nadřízený (vzdělavatel) si tak sám ověřuje své pracovní schopnosti z oblasti práce s lidmi.

Nevýhodou je časová náročnost této metody a vzdělávání tak může bránit plnění běžných úkolů pracovníka.

- e) **Asistování** patří již mezi tradiční a nezděděná využívané metody. Vzdělávaný pracovník je přiřazen na určitou dobu ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění úkolů a učí se od něj pracovní postupy. Postupem času se podílí na pracovních úkolech ve větší a větší míře a stále samostatněji. Na konec získá stejné znalosti a dovednosti jako zkušenější pracovník a je schopen sám vykonávat určitý pracovní úkol. Asistování se využívá nejen u manuálních zaměstnání, ale i při vzdělávání řídicích pracovníků a specialistů.

Výhodou je důraz na praktičnost a soustavnost vzdělávání.

Nevýhodou je, že se vzdělávaný může naučit návykům, které nejsou příliš vhodné na pracovišti, dostává informace a instrukce pouze od jednoho pracovníka a napodobování někoho jiného může potlačit tvůrčí přístup vzdělávaného.

- f) **Pověření úkolem** je závěrečná fáze metody asistování, respektive jejím rozvinutím. Vzdělavatel pověří vzdělávaného určitým úkolem, přičemž vzdělávaný má vytvořeny všechny potřebné podmínky a disponuje všemi příslušnými pravomocemi. Jeho práce je následně sledována. Tato metoda je častěji využívána při vzdělávání řídicích a tvůrčích pracovníků.

Výhodou této metody je, že vychovává vzdělávaného k samostatnému rozhodování a řešení úkolů, takže si může vyzkoušet své schopnosti a je více motivován k jejich rozvoji.

Nevýhodou pak lze označit to, že se vzdělávaný může dopustit chyb nebo nesplní úkol, kterým byl pověřen, protože usměrňování a sledování jednotlivých kroků není vždy zcela možné. Neúspěch pak může narušit jeho sebedůvěru či důvěru nadřízených ve schopnosti vzdělávaného pracovníka.

g) **Rotace práce** neboli cross training je metoda, při které dostává vzdělávaný pracovník vždy na určité období pracovní úkoly z různých částí organizace (pracovních míst, úseků, pracovišť). Rotace práce se používá spíše při vzdělávání řídicích pracovníků, úspěšná však může být i u řadových zaměstnanců. Tato metoda se může využívat i k jiným účelům, například k překonávání jednostranného zatížení organismu dlouhodoběji vykonávanou monotónní prací.

Výhody: Vzdělávaný si rozšiřuje svůj obzor zkušeností a schopností, vytváří si nové zájmy, poznává lépe (komplexněji) organizaci, její úkoly i problémy.

Nevýhody: Vzdělávaný nemusí uspět na každém pracovišti či v pracovní funkci, což může narušit jeho sebevědomí a případně se jeho selhání může odrazit v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.

h) **Pracovní porady** jsou taktéž považovány za metody „on the job“. Během pracovní porady se pracovníci seznamují s fakty a problémy ohledně jejich pracovišť, ale i ohledně celé organizace nebo jiné oblasti zájmu.

Výhodou je, že prezentace názorů a postojů k pracovním problémům zlepšují informovanost pracovníků, kteří pak cítí větší sounáležitost s organizací či pracovním kolektivem. Pracovníci jsou motivováni k individuálním projevům aktivity a iniciativy.

Nevýhodou je časové umístění porady, kdy pokud se koná během pracovní doby pracovníků, zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů a naopak, pokud se koná mimo pracovní dobu (popřípadě v době pracovních přestávek), pracovníci jsou často neochotní se porady zúčastnit nebo se snaží o co maximální zkrácení porady.

2) **Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště** (metody „off the job“)

Dle Koubka (2015) jsou metody off the job doporučeny pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů, ale jak bylo zmíněno již výše, obě skupiny metod se v praxi používají pro všechny kategorie zaměstnanců. Vesměs jde o metody vzdělávání velké skupiny účastníků. Tradiční metody se zaměřují na rozvoj sociálních vlastností a znalostí, moderní metody se zaměřují spíše na rozvoj dovedností. Dvořáková Z. a kol. (2007) uvádí, že vzdělávání mimo pracoviště může být zabezpečováno buďto externími školiteli nebo vzdělávacími institucemi, kteří mají výhodu v obohacení vzdělávaných účastníků o objevení dosud neodhalených aspektů problémů. Dále může být vzdělávání zajištěno

interními útvary, které mají výhodu naopak v tom, že znají podrobně prostředí organizace.

Mezi metody „off the job“ patří především (Koubek, 2015):

- a) **Přednáška** je většinou zaměřena na zprostředkování faktů, informací nebo teoretických znalostí.

Výhodou je nenáročnost na podmínky (například vybavení) a rychlost přenosu informací.

Nevýhodou naopak skutečnost, že se jedná o jednostranný tok informací zaměstnancům, kteří jej přijímají pouze pasivně.

- b) **Přednáška spojená s diskusí** neboli seminář odstraňuje nevýhody pouhé přednášky. Je zaměřena spíše na znalosti.

Výhodou je interakce mezi pracovníky, kteří přispívají svými nápady a návrhy řešení problémů.

Nevýhodou pak je, že akce musí být důkladně připravena a patřičným způsobem moderována.

- c) **Demonstrování** je praktické neboli názorné vyučování. Je spojeno s použitím audiovizuální techniky, trenažerů, počítačů a předváděním pracovních postupů nebo funkčních vlastností, obsluhy zařízení v dílnách, vývojových pracovištích či v podnicích, které tato zařízení vyrábějí. Demonstrování je zaměřeno na zprostředkování znalostí, ale klade důraz i na praktické využití získaných znalostí.

Výhody: Účastníci vzdělávání si mohou vyzkoušet získané dovednosti v bezpečném prostředí bez rizika, že způsobí závažnější škodu.

Nevýhody: Podmínky na pracovišti a ve vzdělávacím zařízení bývají odlišné.

- d) **Případové studie** jsou oblíbenou metodou formování pracovních schopností pracovníků. Obvykle se využívají při vzdělávání tvůrčích pracovníků nebo manažerů. Jedná se o smyšlené či skutečné popsání organizačního problému, který jednotliví účastníci vzdělávání (popřípadě skupiny) studují, následně se snaží diagnostikovat celou situaci a poté navrhnout případné řešení problému.

Výhodou případových studií je, že pokud jsou dobře promyšlené a připravené, napomáhají rozvíjet analytické myšlení pracovníka.

Nevýhodou jsou vysoké nároky na přípravu i na vzdělavatele.

- e) **Workshop** je jednou z variant případových studií. Problémy se řeší z komplexnějšího hlediska v týmu.

Výhodou je poskytnutí příležitosti podělit se o návrhy řešení běžných problémů s jinými pracovníky. Tato metoda je vhodná pro rozvíjení týmové práce.

Nevýhody workshopů jsou stejné jako u předchozí metody.

- f) **Brainstorming** je taktéž jednou z variant případových studií. Skupina pracovníků má za úkol vyjádřit se (písemně či ústně) k nějakému zadanému problému. Poté se návrhy pracovníků předloží, je uspořádána diskuze o těchto návrzích a hledá se nejlepší návrh nebo optimální kombinace více návrhů.

Výhody: Metoda přináší nové nápady a různé přístupy k řešení problému. Taktéž podporuje tvůrčí myšlení.

Nevýhody: Stejně jako u případových studií.

- g) **Simulace** patří mezi metody zaměřené ještě více na praktickou stránku vzdělávání a na aktivní účast vzdělávaných. Školení pracovníci dostanou scénář, ve kterém jsou požádáni, aby během určitého času učinili řadu rozhodnutí. Většinou se jedná o řešení běžné životní situace, která se objevuje v práci vedoucích pracovníků. Zpravidla se během vzdělávání přechází od jednoduchých problémů ke složitějším.

Výhodou je formování schopností rozhodovat se a vyjednávat.

Nevýhodou je složitost nalezení vhodného způsobu usměrňování pracovníků vzdělavatelem. Simulace je také velmi složitá na přípravu.

- h) **Hraní rolí** neboli manažerské hry. Tato metoda je již orientována hlavně na rozvoj praktických schopností pracovníků, od kterých se požaduje samostatnost, aktivita a určitá dávka hravosti. Vzdělávání se vžijí do určité role a v ní poznávají vyjednávání, střety a povahu mezilidských vztahů. Scénář může účastníkům ponechávat menší či větší prostor pro zdokonalování dané role, nicméně je vždy nutné řešit určitou situaci.

Výhody: Metoda hraní rolí podněcuje účastníky k samostatnému myšlení a reagování a v neposlední řadě i k ovládní svých emocí.

Nevýhody: Je zde nutná pečlivá organizační příprava a na vzdělavatele jsou kladeny náročné požadavky, stejně jako u případové studie nebo simulace.

- i) **Assesment centra** neboli výcviková centra jsou metodou pro výběr, ale i vzdělávání manažerů. Během assesment centra plní účastníci několik úkolů a řeší problémy, které jsou běžnou každodenní náplní práce manažera. Obvykle jsou problémy a úkoly generovány náhodně počítačem, stejně tak i hodnocení řešení problému bývají prováděna počítačem. Můžou existovat předem vypracovaná řešení, se kterými si pracovník může porovnat své řešení, čímž se učí.

Výhodou pro účastníka je, že si osvojí manažerské dovednosti, znalosti, učí se vyrovnávat se se stresem, jednat s lidmi nebo třeba hospodařit s časem.

Nevýhodou je opět velmi náročná příprava a nároky na technické vybavení.

- j) **„Outdoor training“** lze označit jako „učení se hrou“. Je to metoda, při které se skutečně používají hry a akce spojené se sportem, podobně jako je tomu na skautském táboře. V tomto případě ale hrají hry manažeři a učí se během nich novým dovednostem, jako je například řešení úkolů, umění koordinovat určitou činnost, komunikace, vedení spolupracovníků a jiné. „Outdoor training“ se odehrává obvykle ve volné přírodě, v upravené učebně nebo například v tělocvičně. Postup je takový, že se zadá úkol, který má podobu hry nebo sportovní aktivity. Úkoly jsou řešeny především kolektivně, vedení se ujímá vždy jeden účastník, který je buď pověřen nebo spontánně. Po dokončení úkolu probíhá diskuse o tom, jaké dovednosti byly potřebné k jeho splnění a zda by se dalo něco zlepšit.

Výhody: Manažeři se učí zábavnou formou novým dovednostem, uplatnění a význam těchto dovedností a jejich aplikování na běžnou manažerskou praxi.

Nevýhody: Metoda je organizačně náročná, je potřeba překonat počáteční neochotu manažerů si hrát, strach ze zesměšnění nebo nechut k pohybu.

- k) **Vzdělávání pomocí počítačů** je metoda, ve které jde o simulaci pracovní situace pomocí počítačů. Ty nabízejí účastníkům velké množství informací, testy a cvičení a poté umožňují průběžné vyhodnocení procesu osvojování si dovedností a znalostí. Tuto metodu využívají s výhodou společnosti, které vlastní interní počítačovou síť.

Výhody: Metoda je vhodná jak k individuálnímu, tak i ke kolektivnímu vzdělávání. Jedná se o interaktivní metodu vzdělávání, která probíhá zábavnou a názornou formou. Vzdělávání pomocí počítačů mohou využívat pracovníci v určité dny, kdy mají například méně práce, nebo se může přenést do soukromí účastníka mimo pracovní dobu. Tato metoda se může tedy využívat ke vzdělávání na pracovišti, ale i mimo něj.

Nevýhody: Náročná na vybavení (počítačová učebna), programy jsou většinou drahé, hlavně když jsou dělané na míru společnosti.

S podobným rozdělením metod se můžeme setkat i u Armstronga (2015), Vodáka a Kucharčíkové (2011) nebo například u Dvořákové Z. (2007).

3.1.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Na realizaci navazuje vyhodnocování výsledků vzdělávání. To je poměrně problematické, jelikož výsledky vzdělávání jsou obvykle obtížně měřitelné a většinou se projeví nepřímo a až s odstupem času v chování a přístupu pracovníků. Hlavním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání je určení kritérií hodnocení (Šikýř, 2012).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je vyhodnocování vzdělávání komplexní proces, který měří celkové náklady a přínosy tohoto vzdělávání. Než se rozhodne, zda se vyhodnocování uskuteční či ne, je vhodné, aby si před vyhodnocováním manažeři a lektori odpověděli na několik otázek, například na co si dávat pozor při vyhodnocování, jaké budou náklady vyhodnocování a jaká budou kritéria hodnocení.

Prvním způsobem hodnocení **je porovnání výsledků vstupních testů pracovníků s testy realizovanými po skončení vzdělávacího programu.** Dalším způsobem hodnocení je **monitorování vzdělávacího procesu a programu** neboli hodnocení účinnosti jednotlivých metod či postupů. Hodnocení je uskutečňováno odborníky, obvykle je dosti subjektivní, jelikož hodnotitel má sklon posuzovat lépe ty metody a postupy, které on sám upřednostňuje. Stejně tak bývá subjektivní i hodnocení ze strany zúčastněných. Dále můžeme **kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů**, což je například zvýšení produktivity práce, kvality výrobků, prodeje či zmetkovitost. Tento způsob také není ideální, vzhledem k tomu, že přínos vzdělávání se projeví v závislosti na charakteru a obsahu práce. U pracovních pozic, kde

zaměstnanci plní relativně jednoduché úkoly, se projeví efekt vzdělávání výrazněji než u například u pozic řídicích (Koubek, 2015).

Základem pro měření efektivity podnikového vzdělávání je tedy vymezení jeho cílů. Není-li cíl vzdělávání jasně určen, nelze jeho efektivitu ověřit, a to z důvodu, že nelze s určitostí říci, zda vzdělávání svých cílů opravdu dosáhlo. K tomu může docházet například tehdy, pokud je cíl školení stanoven nekonkrétně a obecně. Je ale nutné říci, že i jasně a konkrétně stanovený cíl nemusí vždy znamenat, že vzdělávání bylo efektivní i s ohledem na podnikový výkon. V tomto případě je důvodem nesprávné obsahové stanovení cíle, a to nejčastěji proto, že cíl nebyl definován na základě skutečné analýzy potřeb vzdělávání v podniku. Jako příklad lze zmínit školení zaměřené na rozvoj schopností či rozšíření znalostí, které ale pracovníci v praxi nevyužijí (Urban, 2015).

Jako obecné nevýhody vyhodnocování lze zmínit časovou a finanční náročnost, nutnost spoluúčasti lektorů, účastníků vzdělávání i managementu, subjektivnost některých posuzování a náročnost získání potřebných informací. Naopak k výhodám řadíme zvyšování zaměření se na požadované cíle vzdělávání a na cíle týmu i jednotlivců, vyhodnocení odpoví na otázku, zda je vzdělávání pro daný případ tím nejlepším řešením, stanoví, ve kterých oblastech lze dosáhnout lepší návratnosti investic a podobně (Vodák, Kucharčíková, 2011).

3.1.4.1. Kirkpatrickův model

Podle Folwarczné (2010) je nejznámější metodologií používané pro hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje model Donalda Kirkpatricka. Ten hodnotí efektivitu vzdělávání a rozvoje na čtyřech úrovních (Kirkpatrick D. a Kirkpatrick J., 2007):

1. Reakce – měří, jak účastníci vzdělávání reagují na vzdělávání, jinak řečeno, jak jsou se vzděláváním spokojeni. Důležité není získat reakci, ale získat pozitivní reakci, aby byli účastníci motivováni k dalšímu učení a rozvoji. Pro hodnocení se využívá dotazníků, interview či anket.
2. Učení – zabývá se tím, jak se zlepšily dovednosti či znalosti účastníků vzdělávání. Pro měření se používají testy či zkoušky.
3. Chování – vyhodnocuje, do jaké míry se změnilo chování účastníků vzdělávání. Hodnocení může probíhat buď přímo ve výuce (hraní rolí) či v jiných simulovaných situacích.

4. Výsledky – měření již finálních výsledků, které jsou ovlivněny účastí osoby na vzdělávání, jako například zvýšení produkce, prodejů, zlepšení kvality, snížení nákladů a podobně.

3.1.4.2. ROI – Návratnosti investic

Pomocí získaných dat ze 4. úrovně Kirkpatrickovo modelu (Výsledky) lze vypočítat návratnost investic. Cílem výpočtu je najít odpověď na otázku „Jaký je finanční přínos změny, která byla způsobena vzdělávací akcí?“ neboli ROI vyjadřuje, kolik vydělaných korun připadá na každou jednu korunu investovanou do vzdělávání. (Janišová a Křivánek, 2013)

Výpočet se provádí podle vzorce (Janišová a Křivánek, 2013):

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{finanční přínos programu} - \text{náklady na program}}{\text{náklady na program}} \times 100$$

Přístup pomocí ROI umožní, že dle očekávané efektivity bude na vzdělávací program přiděleno počáteční množství zdrojů. Po určité době se provede zhodnocení přínosu vzdělávací aktivity a podle výsledků se aktivita buď zastaví, nebo je dofinancována dle plánu, popřípadě jsou přiděleny dodatečné zdroje (Vodák a Kucharčíková, 2011).

3.2. Učící se organizace

Senge (1990), který vytvořil tento termín, definoval učící se organizaci jako organizaci, kde „*lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně*“. Existuje mnoho definic učící se organizace, ale všechny pramení z tohoto tvrzení. Například Hroník (2007) definoval učící se organizaci (neboli celostní přístup) jako permanentní učení, které je zaměřené na zvýšení výkonnosti pracovníků a na dosažení rovnováhy mezi individuální iniciativou a tvořivostí na straně jedné a pravidly a řádem na straně druhé. Učení je založeno na neustálé zpětné vazbě a zaměřeno na pohyblivé cíle. V minulosti byly upřednostňovány vzdělávací aktivity, popřípadě domácí úkoly zadávané jednotlivým pracovníkům, celostní přístup je naopak zaměřen na skloubení učení jednotlivce a organizačního učení.

3.3. Přístupy podniků ke vzdělávání pracovníků – současný stav

Následující kapitola se zaměřuje na popis a analýzu současného stavu přístupů podniků ke vzdělávání a rozvoji svých pracovníků. Vychází z Mezinárodního (evropského) šetření CVTS 5 (Continuing Vocational Training Survey), česky též Vzdělávání zaměstnanců (VZ 2015). Výsledky šetření z roku 2015 lze shrnout následovně (czso.cz, 2019):

- 91 % firem (s deseti a více zaměstnanci) poskytlo zaměstnancům vzdělávání, z toho 89 % byly kurzy povinné ze zákona, nepovinné kurzy pak 53 %.
- Nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje poskytování vzdělávání zaměstnancům je velikost firmy. Čím je firma větší, tím je větší pravděpodobnost, že poskytne svým zaměstnancům nejen povinné, ale i nepovinné vzdělávací aktivity.
- Hodnocení vzdělávací potřeby v podniku provedlo v roce 2015 sedm z deseti firem.
- Uskutečněné vzdělávání zpětně hodnotilo 42 % firem.
- 63 % firem nemá specializovaný útvar nebo osobu pověřenou organizováním vzdělávání.
- O vzdělávání ve firmách, pokud tam vzdělávání probíhá, rozhoduje nejčastěji management společnosti. Pouze v 6 % firem jsou do rozhodování o vzdělávání zapojeni i zástupci zaměstnanců.
- Analýzu budoucích potřebných dovedností svých zaměstnanců provádí 71 % firem, jedna pětina firem hodnotí vzdělávací potřeby svých zaměstnanců pravidelně. Mezi pravidelné hodnotitele patří zejména firmy s největším počtem zaměstnanců.
- Externích poskytovatelů vzdělávání využívá u kurzů či školení 79 % firem.
- V roce 2015 se u nepovinných kurzů nejčastěji školily specifické dovednosti potřebné pro výkon povolání (31 % firem) a cizí jazyky (15 %).
- Z jiných forem vzdělávání poskytovaly firmy nejčastěji zaškolování nebo instruktáž na pracovišti (27 %).
- Nejvíce firem považovalo za nejdůležitější dovednost svých zaměstnanců z hlediska celkového rozvoje firmy schopnost jednání se zákazníky a schopnost týmové práce.

- Většina firem (91 %) v ČR v roce 2015 nevyužívala žádné dotace na vzdělávání. Malý podíl (7 %) firem využilo dotace z Evropské unie.

Z uvedeného vyplývá, že i přes stále rostoucí význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jako jednoho z rozhodujících faktorů konkurenceschopnosti a ekonomického úspěchu organizace jsou přístupy podniků v dané oblasti rozdílné. Je jednoznačné, že s rostoucí velikostí podniku věnují vzdělávání a rozvoji v organizaci větší pozornost.

4. Trendy v oblasti metod a forem vzdělávání

4.1. Peer (to peer) learning

Peer learning, česky vzájemné učení, definuje Boud, Cohen a Sampson (2014) jako učení se od jiných lidí a s nimi navzájem. Základem této metody je, že žádný z účastníků nemá autoritu „učitele“ nebo experta. Pracovníci se neformálně navzájem učí, sdílí svoje dovednosti, znalosti, nápady a zkušenosti mezi sebou takovým způsobem, který oni sami považují za nejefektivnější.

Může se jednat o jednosměrný přenos od jednoho pracovníka k druhému nebo o vzájemné sdílení mezi více účastníky. Peer learning vzniká spontánně a pokud funguje, může být výhodný jak pro organizaci, tak pro její zaměstnance. Jako příklad lze uvést úsporu času i zdrojů, řeší problémy v pravý čas a konkrétních podmínkách a účastníci znají organizaci lépe než odborníci zvenčí (Dvořáková M., 2018).

4.2. Gamifikace

Gamifikace je metoda, která implementuje herní prvky do podnikových procesů. Cílem je zvýšit zájem o dané oblasti tak, že určité procesy učiní více zábavnými, protože angažovaný zaměstnanec je mnohem více produktivní. Je tedy nutné vytvořit natolik poutavé firemní prostředí, aby nedocházelo ke konfliktům či stereotypům a aby zaměstnanci měli pocit, že se můžou aktivně podílet na rozhodovacích procesech společnosti. Gamifikovat lze teambuildingovou aktivitu, interní workshopy či například e-learning a další. Hra je přirozenou součástí života, je to motivace něco dělat a je obsažena v každodenních činnostech, u kterých by nás to ani nemuselo napadnout (Szymańska, 2017).

4.3. Online vzdělávání

Jedná se o nahrazení části prezenčních kurzů moderními technologiemi, například e-kurzy, aplikace firemního vzdělávání nebo weby kombinující texty s animovanými videi, simulace a podobně. Může být spojováno i se zapojením virtuální a rozšířené reality do vzdělávání (Langer, 2018).

4.4. Agilní řízení

Běhounková (2018) popisuje agilní řízení jako propojení organizace napříč odděleními prostřednictvím spolupráce na rychle dosažitelných cílech v malých týmech. Šochová a Kunce (2017) dodává, že při agilním řízení děláme zásadně to, co má v danou chvíli smysl, a děláme to tak, jak nejlépe umíme. Řízení je o komunikaci, spolupráci a připravenosti na změnu.

V základu agilního řízení nalezneme čtyři hodnoty. Jde o to, že lidé a jejich interakce jsou důležitější než nástroje a procesy, že reakce na změny je podstatnější než dodržování původního plánu, že klíčový je vztah se zákazníkem a že funkční software je důležitější než jeho obsáhlá dokumentace (Běhounková, 2018).

5. Shrnutí

Shrneme-li výše uvedené, vyplývá, že je v zájmu společnosti usilovat o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, aby byli schopni na změny pohotově reagovat, protože to organizaci přinese konkurenční výhodu, tedy lidé jsou zdrojem konkurenční výhody. Zaměstnavatelé by se měli starat o to, aby se pracovníci cítili s podnikem plně spjati. Ovlivňují totiž plynulý chod procesu v organizaci, podílí se i na ekonomických výsledcích.

Tradiční způsoby vzdělávání (zácvik, doškolování,...) jsou již nedostačující, je potřeba provádět rozvojové aktivity, které jsou zaměřené na rozšiřování a zlepšování znalostí, dovedností a schopností, ale také na formování osobnosti zaměstnanců.

6. Charakteristika vybrané organizace

Společnost Otto Christ Wash Systems s.r.o. sídlící v Plzni, je dceřinou společností firmy Otto Christ AG v Memmingenu. Ta zastává již od roku 1963 jednu z vedoucích pozic na trhu automobilových mycích zařízení v Evropě. Skupina Christ zaměstnává přibližně 1400 pracovníků po celé Evropě a hospodaří s ročním obratem 158 milionů Euro na zastřešené výrobní ploše 83 209 m². Zhruba jedna čtvrtina zaměstnanců pracuje v Plzni. Dceřiné firmy existují ve Švýcarsku, Rakousku, Nizozemí, Slovensku, České republice, Španělsku, Francii a v Maďarsku (interní dokumenty, 2019).

Tabulka 1: Aktuální výpis z obchodního rejstříku společnosti Otto Christ Wash Systems s.r.o.

Datum vzniku a zápisu:	3. duben 1998
Spisová značka:	C 9783 vedená u Krajského soudu v Plzni
Obchodní firma:	Otto Christ Wash Systems s.r.o.
Sídlo:	Koterovská 534/175, Koterov, 326 00 Plzeň
Identifikační číslo:	25220349
Právní forma:	Společnost s r.o.
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
	Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
Člen statutárního orgánu, jednatel:	Alexander Christ Spolková republika Německo Den vzniku funkce: 19. prosinec 2002
	Otto Christ Spolková republika Německo Den vzniku: 19. prosinec 2002
Základní kapitál:	100 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle rejstrik-firem.kurzy.cz, 2019

6.1. Historie skupiny Christ

Historie skupiny Christ začala již v roce 1879, kdy Anton Christ založil řemeslný podnik v Memmingenu s výrobou sít na obilí, drátěných pletiv a kostelních mříží. V roce 1924 byl k výrobě poprvé použit automat. Průlomovým obdobím byl rok 1963, kdy Franz Christ postavil první automobilovou myčku vedle rodinného podniku v Dickenreiserweg. Během následujících let se díky nárůstu motorizace neustále zvyšovala poptávka a v roce 1980 se firma rozhodla pro ukončení výroby pásové oceli a začala se specializovat na výrobu automobilových mycích zařízení a mycích linek. V roce 1996 změnila společnost název na Otto Christ AG (christ-ag.com, 2019).

6.2. Produktové portfolio

Produktový program skupiny Christ se skládá například z portálových mycích linek přes tunelovou mycí linku, vlakovou a tramvajovou mycí linku, lešticí linku, mycí linku nákladních vozů a autobusů, až k samoobslužným mycím boxům a zařízením na recyklaci vody. Jako doplňkové produkty nabízí Christ vysavače, vysokotlaké čističe, čtečky paměťových karet, dotykové displeje, obalový materiál, čisticí prostředky a ostatní příslušenství k mycím linkám (interní dokumenty, 2019).

Skupina Christ poskytuje komplexní servis pro zákazníka od samotného návrhu nejvhodnějšího technického řešení mycí linky přes výrobu, montáž až po pravidelný servis včetně recyklace starých zařízení. Obchodní aktivity skupiny jsou zastoupeny prakticky po celém světě, největší distribuční síť je ve Spolkové republice Německo, Belgii, Francii, Anglii a Itálii. Exportní podíl činí cca 50 % (interní dokumenty, 2019).

Přibližně 98 % z celkové výrobní kapacity podniku Otto Christ Wash Systems s.r.o. pokrývá výroba pro mateřskou společnost, ostatní dvě procenta jsou využita pro externí zakázky, mezi které patří dodávky technických zařízení, a to nejen mycích linek pro mezinárodní společnosti, jakými jsou například velké zahraniční dráhy nebo jeden z předních výrobců zemědělské techniky. V České republice je zhruba 250 provozovatelů mycích linek firmy Otto Christ Wash Systems (interní dokumenty, 2019).

6.3. Konkurence společnosti

Největším konkurentem společnosti Otto Christ Wash Systems s.r.o. je WashTec Cz s.r.o. Tato společnost je světovou jedničkou v objemu výroby, v počtu zastoupení v zemích

světa a ve vynálezech a inovacích. Výrobní firma WashTec sídlí v německém Augsburgu. WashTec AG dosahuje obrátu kolem tří set milionů euro, což je pro srovnání zhruba o polovinu více, než je obrat společnosti Christ AG. V současnosti je v České republice zhruba 12 tisíc provozovatelů mycích technologií WashTec (washtec.cz, 2019).

Dalším konkurentem společnosti je firma Wash Service CR s.r.o., která je dodavatelem automatizovaných technologií a služeb v oblasti mytí automobilů. Tato společnost má 350 majitelů a provozovatelů mycích linek v Česku a na Slovensku. Zaměstnance firmy tvoří odborníci, z kterých mnozí pracují v oblasti mycích linek pro automobily již 18 let (washservice.cz, 2019).

Firma Kärcher s.r.o. nabízí kompletní sortiment na čištění interiérů a exteriérů osobních automobilů a užitkových vozidel. Do produktového portfolia firmy patří portálové mycí linky, samoobslužné mycí boxy, čisticí prostředky a prostředky pro péči o vozidla. V České republice má tato společnost tisíce zákazníků (karcher.cz, 2019).

Jako dalšího konkurenta lze zmínit firmu IMO Europe, která je dceřinou společností ICWG (International Car Wash Group). IMO působí prostřednictvím sítě 800 provozoven ve 12 evropských zemích a v Austrálii. Ročně obslouží 30 milionů vozů. Ceny mytí IMO jsou obvykle nejnižší v oblastech, kde působí, a navíc představují minimální dopady na životní prostředí (imocarwash.com, 2019).

Na trh s mycími linkami přichází neustále noví konkurenti, kteří rostou. Z tohoto důvodu je pro společnost Otto Christ Wash Systems s.r.o. důležité, aby měla kvalitní zaměstnance.

6.4. Cíle organizace

Cíle společnosti jsou následující:

- žádné nehody,
- žádné újmy na zdraví osob a majetkové škody,
- nejvyšší povědomí o kvalitě,
- žádný dopad na životní prostředí,

- neustálé snižování spotřeby energie a souvisejících emisí CO₂ (interní dokumenty, 2019).

Z důvodu omezených informací jsou cíle formulované v obecné rovině, jelikož si firma nepřála jejich zveřejnění.

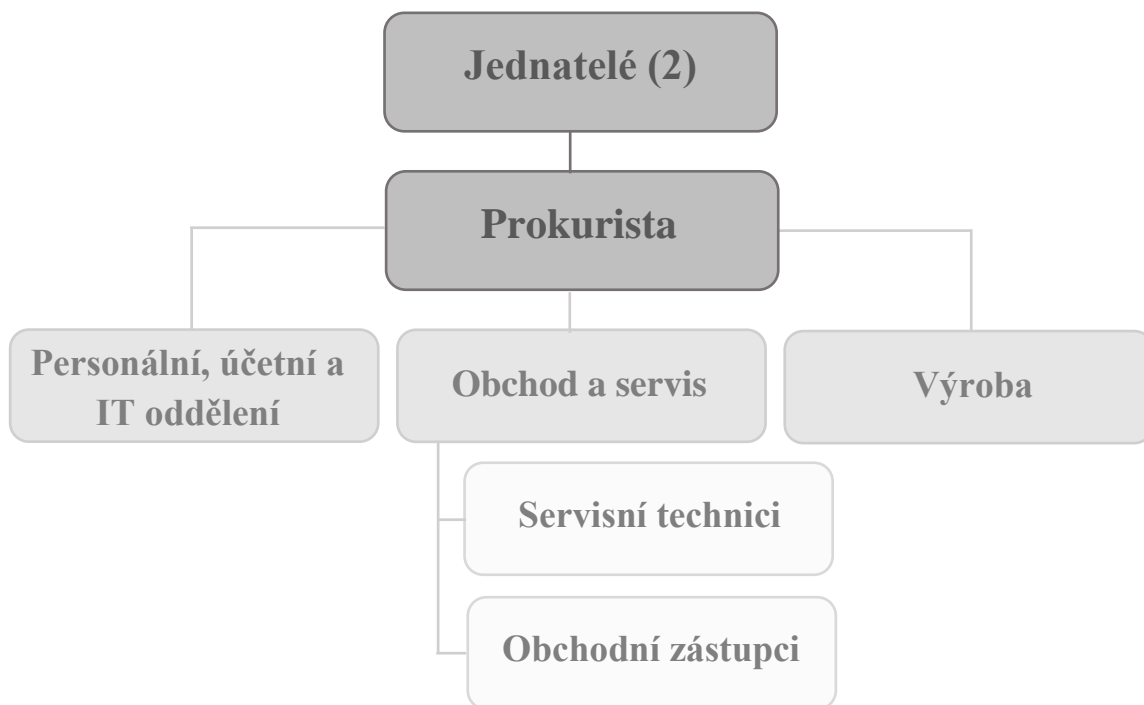
Za účelem splnění těchto cílů se organizace zavázala vytvářet bezpečné a zdravé pracovní podmínky, eliminovat nehody a environmentální poškození, snížit množství odpadů, odpadních vod a emisí ze zařízení, vyrábět kvalitní produkty, které mohou zákazníci společnosti bezpečně používat, pravidelně posuzovat bezpečnostní rizika, s nimiž je společnost konfrontována, a zajistit, aby tyto rizika byla odborně eliminována.

Dále je pro společnost velice důležité udržovat dobrý vztah se zákazníky, naslouchat jim a otevřeně reagovat na jejich potřeby. Zároveň si společnost zakládá na vztahu se svými zaměstnanci a projevování uznání těm, kteří pomáhají společnosti zlepšit cíle podnikání.

6.5. Organizační struktura organizace

Společnost Otto Christ Wash Systems s.r.o. má dva jednatele, kteří jsou ale většinu času v Německu, proto pro zastupování ve všech záležitostech mají ustanoveného prokuristu pro jednání v České republice. Firma se skládá ze tří oddělení. První se zabývá servisem a obchodem, patří sem 4 obchodní zástupci, 10 techniků, vedoucí servisního a obchodního oddělení, která je zároveň prokuristkou společnosti, a její asistentka. Druhé oddělení je účetní a personální, které čítá dohromady 4 zaměstnankyně, z toho jedna je vedoucí účetního a druhá vedoucí personálního oddělení a jejich asistentky. Dále se sem řadí i projektový a IT úsek, který má 7 pracovníků. Třetí oddělení je výroba.

Obrázek 3: Zjednodušená organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2019

6.6. Zaměstnanci organizace

Ve společnosti Otto Christ Wash Systems pracuje v současné době 302 zaměstnanců, z nichž 240 jich je na hlavní nebo částečný pracovní poměr, 4 pak na dohodu o provedení práce a ostatní jsou zaměstnanci pracovních agentur.

Tabulka 2 - Struktura zaměstnanců Otto Christ Wash Systems s.r.o. dle pohlaví

Pohlaví	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Ženy	29	9,6
Muži	273	90,4
Celkem	302	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Struktura zaměstnanců podle pohlaví je značně nevyrovnaná, většinu tvoří muži. To je z toho důvodu, že podnik je výrobního charakteru, a tak většinu pracovních míst vykonávají muži, ženy jsou převážně v administrativě.

Tabulka 3 - Struktura zaměstnanců Otto Christ Wash Systems .s.r.o. dle vzdělání

Vzdělání pracovníka	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Základní vzdělání	0	0
Středoškolské s výučním listem	185	61,25
Středoškolské s maturitou	88	29,14
Vysokoškolské	29	9,61
Celkem	302	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Vzdělání u pracovníků společnosti převažuje středoškolské s výučním listem, opět z důvodu, že se jedná o výrobní podnik. Velký počet zaměstnanců jsou svářeči. I přes to, že je určitá úroveň vzdělání jedním z požadovaných kritérií, vedení společnosti u většiny pracovních pozic přihlíží k dosavadním zkušenostem a znalostem, počtu let praxe v daném oboru.

Dle přání společnosti bude tato diplomová práce primárně zaměřena na analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců z oddělení Obchodu a servisu, jelikož právě ti jsou pro společnost klíčovými zaměstnanci. Do výzkumu byli ale zařazeni i další pracovníci z administrativní části společnosti z důvodu možnosti porovnání výsledků i s jinými odděleními.

Servisní technici mají za úkol stavbu mycích linek po celé České republice, ale především řešení nahlášených závad neboli záruční či pozáruční servis. Každý technik má určenou svoji oblast podle místa bydliště, i přes to ale musí často cestovat několik hodin na místo opravy.

Náplní práce obchodních zástupců je objíždět benzinové stanice po celé České republice. U těch stanic, které zatím nemají žádnou mycí linku, mají za úkol nabídnout právě koupi mycí linky. Naopak u těch, které již mycí linku mají, se nabízí chemie nebo jiné příslušenství k mycím linkám.

6.7. Personální strategie firmy

Podstatnými součástmi řízení zaměstnanců je stanovení a sjednocení cílů, dialog se zaměstnanci a kontrola úspěšnosti orientovaná na výsledek. K nejdůležitějším povinnostem vedoucích pracovníků patří podpora individuální výkonnosti, týmového ducha a motivace pracovníků. Naproti tomu je povinností zaměstnanců se angažovaně a cílevědomě zasazovat o prosperitu firmy Otto Christ AG a přispívat ke kontinuálnímu zlepšování pracovního procesu a jeho výsledků.

V rámci strategie rozvoje lidských zdrojů byly definovány klíčové oblasti personální politiky, a to: výběr a nábor nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a jejich hodnocení. Cílem výběru a naboru zaměstnanců je přijímat schopné a vzdělané lidi, kteří odpovídají potřebám a požadavkům společnosti. Při obsazování pracovních míst se vychází z popisu daného pracovního místa. Důraz je kladen i na osobnostní profil kandidátů.

6.8. Personální politika

Firma Otto Christ Wash Systems si uvědomuje, že základem jejich úspěchu jsou zaměstnanci, a proto dbá na jejich spokojenost a další rozvoj. Vizí společnosti v personální oblasti je mít pracovníky, kteří jsou motivováni, schopni týmové práce, připraveni na změny a v neposlední řadě pracovníky, kteří jsou loajální.

Společnost považuje za velmi důležitou formu komunikace a vztah se zaměstnanci. Firma si je vědoma, že je nezbytné pracovníky podporovat, zapojovat do realizace strategie společnosti a zlepšovat jejich pracovní podmínky. V neposlední řadě pravidelně informuje zaměstnance o výsledcích společnosti.

Součástí personální politiky je také motivace pracovníků a jejich odměňování. Cílem společnosti je mít spravedlivý systém odměňování, který zvyšuje pracovní motivaci a tím i úspěch celé organizace. Oblast hodnocení zaměstnanců zahrnuje pravidelné hodnotící rozhovory, které jsou blíže popsány v kapitole 6.8.3.

Zaměstnancům firma nabízí tzv. zaměstnanecké benefity. Mezi ty obecné pro všechny zaměstnance společnosti patří například den otevřených dveří pro rodiny pracovníků nebo každoroční vánoční večírek. Servisní technici a obchodní zástupci mají navíc firemní

auta, které mohou využívat i pro osobní účely, notebook, mobilní telefon, stravenky a samostatné pravidelné teambuildingy.

Dále firma Otto Christ Wash Systems dbá na bezpečnost práce na pracovištích a zaměstnanci jsou 1x za dva roky proškolení v BOZP, PO a v ochraně životního prostředí.

7. Vzdělávání a rozvoj ve společnosti Otto Christ Wash Systems

s. r. o.

Pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců nemá firma speciální oddělení, ale touto problematikou se zabývá personální oddělení. To se věnuje i dalším personálním činnostem, jako například získávání a výběr pracovníků, přijímání, odměňování, hodnocení, péče o zaměstnance a podobně.

Zaměstnanci organizace mají možnost navštěvovat jazykové kurzy a jednou ročně se ve firmě uskutečňují hodnotící rozhovory.

7.1. Jazyková výuka ve společnosti

Jelikož mateřská firma je německá a zaměstnanci jsou tak nuceni velmi často komunikovat v němčině, ať už osobně, telefonicky či po e-mailové komunikaci, nabízí firma především obchodním zástupcům a servisním technikům možnost německých kurzů. Ty si mohou sami pracovníci zařídit v místě svého bydliště, přičemž jim společnost kurzy následně proplácí. Vždy dvakrát do roka je pořádáno „přezkoušení“, zda je vidět u zaměstnance pokrok.

U ostatních zaměstnanců jsou tyto kurzy nabízeny individuálně jako benefit za velmi dobré výsledky, ovšem jako jedna z hlavních podmínek uzavření pracovního poměru pro společnost je velmi dobrá znalost německého jazyka již při nástupu.

7.2. E-learning ve společnosti

Školení formou e-learningu firma v minulosti zkoušela, avšak došla k názoru, že míru uplatnění je třeba znovu důkladně posoudit. Problémem je, že rozsah společnosti zatím organizačně nekorresponduje s nabízenými službami z hlediska efektivního využití systému a správy.

7.3. Hodnotící rozhovory

Od roku 2012 přijala společnost Otto Christ Wash Systems od mateřské společnosti interní směrnici, která zaváděla realizaci hodnotících rozhovorů. Došlo ke kompletnímu překladu a převzetí směrnice, průvodních dokumentů a formulářů z mateřské společnosti. Směrnice obsahuje postup, kdy a jakým způsobem mají být rozhovory vedeny. Průvodní dokumenty obsahují nejprve vysvětlení, s jakým účelem se hodnotící rozhovory dělají,

dále pak informace o tom, jak jsou rozhovory realizovány, včetně způsobu vyplňování formulářů a předání zpětné vazby. Během rozhovoru diskutuje zaměstnanec a jeho přímý nadřízený a vzájemně si předávají zpětnou vazbu. Je dbán velký důraz na to, aby zpětná vazba byla podána korektním způsobem, bez konfliktů a urážek.

Hodnotící rozhovory zahajuje vždy jednatel společnosti, který oznámí oficiální datum zahájení a domluví se se svými přímými podřízenými na konkrétních termínech jejich vzájemných rozhovorů. Následuje plánování jednotlivých rozhovorů s ostatními podřízenými. Z pravidla se účastníci rozhovorů informují čtrnáct dnů předem.

Hodnotící rozhovory jsou zahajovány v průběhu dubna, končí obvykle v září. Ve většině případů jsou účastníky rozhovoru pouze pracovník a jeho přímý nadřízený, v ojedinělých případech je k hodnotícímu rozhovoru přizván i jednatel společnosti.

Účastníci jsou o rozhovoru informováni dva týdny dopředu, u pracovníků v administrativě formou elektronické pozvánky v aplikaci Microsoft Outlook, u dělnických profesí ústní formou na pravidelných poradách. Každý zaměstnanec obdrží navíc i písemnou pozvánku (*Příloha A*) a má možnost se k termínu vyjádřit a navrhnout případně termín jiný. Spolu s pozvánkou obdrží zaměstnanec i „Formulář k přípravě na rozhovor se zaměstnanci pro zaměstnance“ (*Příloha C*). Nadřízený i pracovník by se měli na rozhovor dostatečně připravit a zajistit tak jeho hladký průběh.

Výstupem každého rozhovoru je písemný zápis, který pracovník i jeho nadřízený podepíší. Dále jsou navržena opatření k dalšímu rozvoji zaměstnance.

Vzhledem k tomu, že práce je primárně zaměřena na analýzu vzdělávání a rozvoje pracovníků oddělení Obchodu a servisu, v následující kapitole je popsáno vstupní vzdělávání těchto pracovníků.

7.4. Vstupní vzdělávání zaměstnanců oddělení Obchodu a servisu

Každý nový pracovník po nástupu do zaměstnání absolvuje vstupní školení. Nedílnou součástí tohoto zaškolení je seznámení nového zaměstnance s budoucími spolupracovníky a pracovní náplní pozice, na kterou byl přijat.

U servisních techniků probíhá vstupní zaškolování formou týdenního kurzu v Německu, kde je pracovník seznámen se všemi potřebnými informacemi ohledně stavby a oprav mycích linek. Poté následuje jednodenní školení již v Plzni, kdy je zaměstnanec

proškolen vedoucím oddělení Obchodu a servisu ohledně vyplňování zakázkových listů, objednávek na díly, zápisů o škodách apod. Následně je po dobu dvou měsíců proškolen metodou coachingu, kdy nový pracovník jezdí na servisy vždy s již zkušeným pracovníkem. Tyto dva měsíce jsou rozplánovány tak, aby si nový zaměstnanec vyzkoušel práci s každým servisním technikem. Po těchto dvou měsících začíná již nový zaměstnanec jezdit na opravy sám.

U obchodních zástupců je vstupním zaškolením přednáška opět v Německu, kdy se novému zaměstnanci předvedou všechny produkty a druhy mycích linek, které má za úkol nabízet. Obchodní zástupce dostane vždy katalog, který může rozdávat potencionálním zákazníkům. Jeho úkolem je nastudovat dopodrobna celé produktové portfolio, aby byl schopný si obhájit, proč zrovna produkty této firmy jsou lepší než konkurenční. Následně je zaměstnanec v Plzni proškolen v oblasti administrativy, ohledně vyplňování objednávek, vystavování faktur apod. Poté již jezdí po čerpacích stanicích sám.

7.1. Analýza vzdělávání a rozvoje ve společnosti

K analýze byl využit design smíšeného výzkumu, konkrétně kvantitativní, který reprezentuje dotazníkové šetření a kvalitativní reprezentující polostrukturované rozhovory.

Cílem kvantitativní výzkumu je zjistit, jak velká část cílové skupiny vykazuje stejné konkrétní znaky, například má určitý názor, zvyky atd., na druhé straně kvalitativní metody výzkumu umožňují získat informace, které vysvětlují příčiny chování respondentů. Kvalitativní výzkum je tedy doplňkem výzkumu kvantitativního (Machková, 2008).

7.1.1. Dotazníkové šetření

Za účelem zmapování současného stavu vzdělávání a rozvoje byla využita metoda písemného dotazování, tj. dotazník, který byl respondentům distribuován v písemné podobě. Volba této metody byla z důvodu nízkých nákladů, vzhledem k dobrým vztahům na pracovišti byl předpoklad vysoké návratnosti. Dotazník se skládal celkem z 33 otázek, přičemž 5 otázek sloužilo k identifikaci respondenta a 28 otázek se týkalo samotného vzdělávání ve společnosti. Konstrukce dotazníku vycházela z potřeb společnosti a z modelu systematického vzdělávání. Otázky byly sestaveny tak, aby se dotýkaly všech

částí vzdělávání. V dotazníku byly využity otevřené, polouzavřené i uzavřené otázky s využitím Likertových škál.

Dotazník v plném znění byl zařazen do příloh (*Příloha D*). Autorka nejprve požádala o vyplnění dotazníku vedoucí oddělení Servisu a obchodu, aby si ověřila jeho časovou náročnost a také pochopitelnost všech otázek. Poté osobně rozdala dotazníky všem ostatním pracovníkům. Dotazníkové šetření bylo provedeno v březnu 2019.

7.1.2. Cíl dotazníkového šetření

Pro úspěch společnosti jsou velmi důležití její zaměstnanci, a proto cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názor vybrané skupiny pracovníků na současný systém vzdělávání ve společnosti. Otázky se zaměřují na spokojenost se vzdělávacím systémem, absolvované vzdělávání a jeho kvalitu založené na subjektivním hodnocení pracovníků. Výsledky dotazníkového šetření by měly umožnit posouzení současného vzdělávacího systému a navrhnout doporučení ke zlepšení.

7.1.3. Respondenti

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno pouze na technickohospodářské pracovníky, největší důraz pak na pracovníky oddělení Obchodu a servisu. Zejména tito pracovníci patří ke klíčovým zaměstnancům z hlediska konkurence na trhu.

Dotazník byl rozdán 27 respondentům, z nichž všichni dotazník vyplnili. Návratnost dotazníku je tedy 100 %.

7.1.4. Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této kapitole je zobrazeno vyhodnocení dotazníkového šetření.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Z hlediska pohlaví byli zastoupeni více muži. Obchodní zástupci i servisní technici jsou pouze muži, IT oddělení má vyjma jedné ženy také pouze mužské zastoupení. Strukturu zaměstnanců podniku znázorňuje následující tabulka č.4.

Tabulka 4: Jaké je Vaše pohlaví?

Pohlaví	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Žena	7	26
Muž	20	74

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Nejvíce respondentů je ve věku od 36 do 55 let (celkem 17 zaměstnanců), následuje věková skupina 26 až 35 let (7 zaměstnanců). Pouze jeden respondent je ve věkové skupině 18 až 25 let, což je způsobeno tím, že kritériem pro přijetí na většinu administrativních pozic je alespoň bakalářský titul.

Tabulka 5: Jaký je Váš věk?

Věk	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
18–25	1	4
26–35	7	26
36–55	17	63
56 a více	2	7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Toto tvrzení potvrzuje výsledek hned následující otázky, kdy 26 dotazovaných z celkových 27 má vysokoškolské vzdělání. Kritérium vzdělání je zpravidla doplněno o požadavek praxe i další nároky podle uvedené pozice.

Tabulka 6: Jaké je Vaše vzdělání?

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Základní	0	0
Středoškolské s výučním listem	0	0
Středoškolské s maturitou	1	4
Vysokoškolské	26	96

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 4: Na jakém oddělení pracujete?

Následující otázka byla „Na jakém oddělení pracujete?“. Toto rozdělení odpovídá popisu výše, vedoucí Obchodního a servisního oddělení a její asistentka se přiřadili do oddělení Obchodu. Vzhledem k tomu, že tato práce se primárně zaměřuje na analýzu vzdělávání obchodních zástupců a servisních techniků, byla ostatní „oddělení“ sloučena do jednoho pro zjednodušení práce s porovnáváním výsledků. Strukturu odpovědí zobrazuje tabulka č. 7.

Tabulka 7: Na jakém oddělení pracujete?

Oddělení	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Účetní, personální, IT oddělení	11	41
Obchod	6	22
Servis	10	37

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 5: Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/-a?

Z hlediska délky nejvíce respondentů (12 osob) pracuje ve společnosti 4–6 let. Dalších 5 respondentů odpovědělo 7–10 let. Méně než 1 rok je zaměstnán pouze jeden respondent, a to obchodní zástupce, který byl přijat na pozici v únoru 2019.

Tabulka 8: Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/-a?

Doba zaměstnání ve společnosti	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Méně než 1 rok	1	4
1–3 roky	6	22
4–6 let	12	44
7–10 let	5	19
Více než 10 let	3	11

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 6: Vyhovovalo Vám množství informací, které jste získal/-a po nástupu do společnosti?

Další otázka byla zaměřena na vstupní vzdělávání pracovníků, zda byli spokojeni s množstvím informací, které při nástupu do práce obdrželi. Výsledek je zobrazen v následující tabulce č. 9.

Tabulka 9: Vyhovovalo Vám množství informací, které jste získal/-a po nástupu do společnosti?

Spokojenost pracovníků	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Určitě ano	18	67
Spíše ano	7	26
Spíše ne	2	7
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Osmnáct respondentů odpovědělo, že byli určitě spokojeni, sedm zvolilo odpověď *spíše ano*. Naopak dva respondenti zvolili odpověď *spíše ne*.

Otázka č. 7: Pokud jste v předchozí otázce zvolil/-a NE nebo SPÍŠE NE, napište prosím, jaké školení byste doplnil/-a.

Šestá otázka byla věnována právě těm, kteří odpovědělo buď *spíše ne* nebo *určitě ne*. Tito respondenti měli napsat, jaké školení by si přáli doplnit. Jejich odpovědi byly školení komunikace se zákazníkem a více obsáhlé školení ohledně produktů společnosti.

Otázka č. 8: Účastnil/-a jste se při práci nějakých školení, které se týkaly Vaší pracovní pozice?

Následující otázkou bylo, zda se pracovníci účastnili nějakých školení, která se týkaly jejich pracovní pozice. Všechny 27 respondentů odpovědělo kladně.

Otázka č. 9: Pokud ANO, jaké to byly? (zapište všechny, na které si vzpomenete)

Další otázka byla otevřená, kde měli respondenti vypsát všechna školení, kterých se účastnili a na které si vzpomenou. Kromě školení o bezpečnosti práce a školení řidičů bylo mezi nejčastěji zmiňovaným školením (24 odpovědí) administrativní školení, což zahrnuje školení na vystavování dokladů především pro obchodní zástupce, systém zápisů z oprav pro servisní techniky, report oslovených zákazníků a podobně. Následovalo školení programů na PC (20 odpovědí), které se týká především pracovníků z IT úseku a z oddělení Servisu i Obchodu. Přehled odpovědí včetně četností je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 10: Jakých školení jste se zúčastnili?

Školení	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Školení programů na PC	20	22
Administrativní školení	24	27
Jazykový kurz	19	21
Školení změn v účetnictví	2	2
Školení ohledně nových produktů	15	17
Školení na práci s elektrickou, vodou	10	11

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 10: Kolik školení jste absolvoval/-a v uplynulém roce? (Mezi školení nepočítejte vstupní BOZP nebo jiná povinná periodická školení.)

Na otázku „Kolik školení jste absolvoval/-a v uplynulém roce? (Mezi školení nepočítejte vstupní BOZP nebo jiná povinná periodická školení.)“ odpovědělo 20 dotazovaných 1–2 školení, 7 respondentů odpovědělo, že žádné. Ve společnosti se klade důraz na školení především u nových zaměstnanců, tedy zaškolení v administrativě, představení všech produktů společnosti a případně vysvětlení, ukázka a následně coaching sestavení nové mycí linky či její oprava. Jednou do roka by mělo být hromadné školení o nových nabízených produktech společnosti.

Tabulka 11: Kolik školení jste absolvoval/-a v uplynulém roce?

Počet absolvovaných školení	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Žádné	7	26
1–2	20	74
3–4	0	0
Více než 4	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 11: Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání ve společnosti?

Další otázka se věnovala současnému systému vzdělávání ve společnosti. Patnáct respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni se systémem vzdělávání, z toho tři byli servisní technici a jeden obchodní zástupce.

Tabulka 12: Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání ve společnosti?

Spokojenost pracovníků	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Určitě ano	2	7
Spíše ano	10	37
Spíše ne	15	56
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 12: Pokud jste v předchozí otázce zvolil/-a NE nebo SPÍŠE NE, uveďte, prosím, z jakého důvodu.

Jako důvod nespokojenosti většina respondentů uvedla, že vlastně žádné vzdělávání ve společnosti neprobíhá, neexistuje žádný plán či systém na provádění vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci nemají přístup k nabídce školení.

Otázka č. 13: Považujete nabídku školení za dostačující? (Nepočítejte vstupní školení BOZP nebo jiná povinná periodická školení.)

Tuto problematiku následně potvrdily výsledky další otázky, která zněla „*Považujete nabídku školení za dostačující? (Nepočítejte vstupní školení BOZP nebo jiná povinná periodická školení.)*“ Výsledek vyšel nepříznivě, 23 pracovníků jsou spíše nebo určitě nespokojeni. Strukturu odpovědí zobrazuje tabulka č. 13.

Tabulka 13: Považujete nabídku školení za dostačující? (Nepočítejte vstupní školení BOZP nebo jiná povinná periodická školení.)

Spokojenost pracovníků	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Určitě ano	0	0
Spíše ano	4	15
Spíše ne	15	55
Určitě ne	8	30

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2019*

Otázka č. 14: Máte možnost podílet se na výběru školení?

Na otázku „*Máte možnost se podílet na výběru školení?*“ odpovědělo *ne* 23 z dotazovaných a *ano* pouze 4 respondenti, a to vedoucí jednotlivých oddělení (IT oddělení, Obchod a servis, Účetní a personální oddělení). Co se týče ostatních respondentů, především obchodních zástupců a servisních techniků, mají možnost si zažádat o kurz německého jazyka v místě svého bydliště, ve kterém jim je vždy vyhověno a kurz je následně proplacen.

Otázka č. 15: Kde nebo od koho získáváte informace o nabízených školeních? (Mezi školení nepočítejte vstupní školení BOZP nebo jiná povinná periodická školení.)

V následující tabulce lze vidět, kde nebo od koho zaměstnanci získávají informace o školení. Nejvíce respondentů (18 osob) odpovědělo, že prostřednictvím e-mailu od nadřízeného pracovníka. Dva dotazovaní odpověděli, že se o školení dozvěděli z nástěnky v podniku. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 14.

Tabulka 14: Kde nebo od koho získáváte informace o nabízených školeních? (Mezi školení nepočítejte vstupní školení BOZP nebo jiná povinná periodická školení.)

Zdroj informací o školení	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Od nadřízeného	19	48
Od spolupracovníků	0	0
Z nástěnky	2	5
E-mailem	18	47
Z personálního oddělení	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 16: Považujete školení, kterých jste se zúčastnil/-a přínosné pro Vaši profesi?

Následující otázka se zabývala tím, zda byla absolvovaná školení přínosná pro profesi zaměstnanců. Devatenáct dotazovaných odpovědělo *spíše ano*, sedm *spíše ne* a jeden *určitě ano*.

Tabulka 15: Považujete školení, kterých jste se zúčastnil/-a přínosné pro Vaši profesi?

Názor pracovníků	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Určitě ano	1	4
Spíše ano	19	70
Spíše ne	7	26
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 17: Pokud jste v předchozí otázce zvolil/-a ANO nebo SPÍŠE ANO, uveďte, prosím, čím nebo jak vám ve Vaší profesi pomohla.

Ti, kteří odpověděli kladně (*spíše ano, určitě ano*) uvedli jako důvody lepší pochopení problematiky daného problému, lepší orientace mezi produkty, lepší orientace v programech či větší sebejistota v cizím jazyce.

Otázka č. 18: Splnila absolvovaná školení Vaše očekávání?

Pouze tři respondenti odpověděli na otázku, zda absolvovaná školení splnilo jejich očekávání záporně (*spíše ne*). Všichni zaměstnanci byli z IT úseku. Devatenáct respondentů zvolilo odpověď *spíše ano* a pět *určitě ano*. Strukturu odpovědí znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 16: Splnila absolvované školení Vaše očekávání?

Názor pracovníků	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Určitě ano	5	19
Spíše ano	19	70
Spíše ne	3	11
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 19: Pokud jste v předchozí otázce zvolil/-a NE nebo SPÍŠE NE, uveďte, prosím, důvod nesplnění očekávání.

Tři respondenti, kteří odpověděli v předchozí otázce *spíše ne* uvedli, že se na školení nedozvěděli nic nového nebo že školení bylo pouze teoretické a nezábavné.

Otázka č. 20: Zjišťuje Váš nadřízený (případně společnost) Vaše vzdělávací potřeby?

Další otázka zněla: „Zjišťuje Váš nadřízený (případně společnost) Vaše vzdělávací potřeby?“. 89 % respondentů (24 osob) odpovědělo *ne*, pouze 11 % *ano*.

Otázka č. 21: Je prováděná zpětná vazba od účastníků školení?

Naopak otázka „Je prováděná zpětná vazba od účastníků školení?“ dopadla kladně, a to 70 % respondentů (19 pracovníků) zvolilo odpověď *ano*, pouze 30 % (8 respondentů) *ne*.

Otázka č. 22: Jakým způsobem jsou ověřovány získané znalosti, schopnosti a dovednosti po absolvovaném školení?

Následující otázka byla otevřená a zaměřovala se na to, jakým způsobem jsou ověřovány získané znalosti, schopnosti a dovednosti po absolvovaném školení. 21 dotazovaných odpovědělo, že získané znalosti, schopnosti a dovednosti se ověřují praktickým zkoušením a 19 respondentů uvedlo, že testem. Jedna pracovnice (Účetní oddělení) zvolila odpověď *jiný způsob* a napsala, že se znalosti ověřují i ústně. Strukturu odpovědí zobrazuje následující tabulka č. 17.

Tabulka 17: Jakým způsobem jsou ověřovány získané znalosti, schopnosti a dovednosti po absolvovaném školení?

Způsob ověření získaných znalostí, dovedností a schopností	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Testem	19	46
Praktickým zkoušením	21	51
Neprobíhá	0	0
Ústně	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 23: Máte potřebu se vzdělávat a zdokonalovat v tom, co je náplní Vaší práce?

Velice uspokojivě dopadly výsledky otázky „*Máte potřebu se vzdělávat a zdokonalovat v tom, co je náplní Vaší práce?*“, které jsou zobrazeny v následující tabulce č. 18. Sedmnáct respondentů odpovědělo *spíše ano* a dalších sedm *určitě ano*. Pouze tři respondenti *spíše ne*.

Tabulka 18: Máte potřebu se vzdělávat a zdokonalovat v tom, co je náplní Vaší práce?

Spokojenost pracovníků	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Určitě ano	7	26
Spíše ano	17	63
Spíše ne	3	11
Určitě ne	0	0
Nevím	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 24: Z jakého důvodu se účastníte vzdělávacích akcí?

Následující tabulka č. 19 zobrazuje, z jakého důvodu se respondenti zúčastňují vzdělávacích akcí. 14 dotazovaných odpovědělo, že z důvodu nařízení nadřízeným pracovníkem, dalších 12 pak kvůli potřebě být aktivní či vzdělávat se. Jeden respondent z IT oddělení pak odpověděl z důvodu lepšího budoucího uplatnění na trhu práce.

Tabulka 19: Z jakého důvodu se účastníte vzdělávacích akcí?

Důvod účasti na vzdělávacích akcích	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Z důvodu nařízení nadřízeným pracovníkem	14	52
Z důvodu lepšího budoucího uplatnění na trhu práce	1	4
Mám potřebu být aktivní; vzdělávat se	12	44

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 25: Je pro Vás důležité účastnit se vzdělávání (školení, vzdělávacích kurzů)?

Další otázka se zaměřovala na to, zda je pro pracovníky společnosti důležité zúčastňování na vzdělávacích akcích. *Spíše ano* a *určitě ano* zvolilo dohromady 23 respondentů, naopak 4 dotazovaní zvolili *spíše ne*. Jeden z nich byl obchodní zástupce, jeden servisní technik a dva pracovníci z IT oddělení.

Tabulka 20: Je pro Vás důležité účastnit se vzdělávání (školení, vzdělávacích kurzů)?

Spokojenost pracovníků	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Určitě ano	8	30
Spíše ano	15	55
Spíše ne	4	15
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 26: Pokud jste v předchozí otázce zvolil/-a NE nebo SPÍŠE NE, uveďte, prosím, z jakého důvodu.

Na otázku, z jakého důvodu nepovažují tito čtyři respondenti vzdělávací akce za důležité odpověděli, že z důvodu nedostatku času nebo že je tyto akce nebaví.

Otázka č. 27: Domníváte se, že Vás Váš nadřízený motivuje k dalšímu rozvoji Vašich znalostí, schopností a dovedností?

V tabulce č. 21 jsou zobrazeny výsledky otázky „Domníváte se, že Vás Váš nadřízený motivuje k dalšímu rozvoji Vašich znalostí, schopností a dovedností?“, na kterou 67 % (18 respondentů, z toho 8 servisních techniků a dva obchodní zástupci) odpovědělo *spíše ne*. Naopak 5 dotazovaných uvedlo odpověď *spíše ano* a 4 *určitě ano*.

Tabulka 21: Domníváte se, že Vás Váš nadřízený motivuje k dalšímu rozvoji Vašich znalostí, schopností a dovedností?

Názor pracovníků	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Určitě ano	4	15
Spíše ano	5	18
Spíše ne	18	67
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 28: Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a ANO nebo SPÍŠE ANO, uveďte jak.

Čtyři respondenti zvolili odpověď *určitě ano* a pět pak *spíše ano*. Tito zaměstnanci dále napsali, že je nadřizený motivuje tím, že jim dává příležitost ke vzdělávacím akcím (že je naplňuje a oznámí možnost se jich účastnit).

Otázka č. 29: Jak byste ohodnotil/-a kvalitu vzdělávacích a rozvojových aktivit pro zaměstnance? (Vyberte ze škály – 1 výborné, 5 špatné)

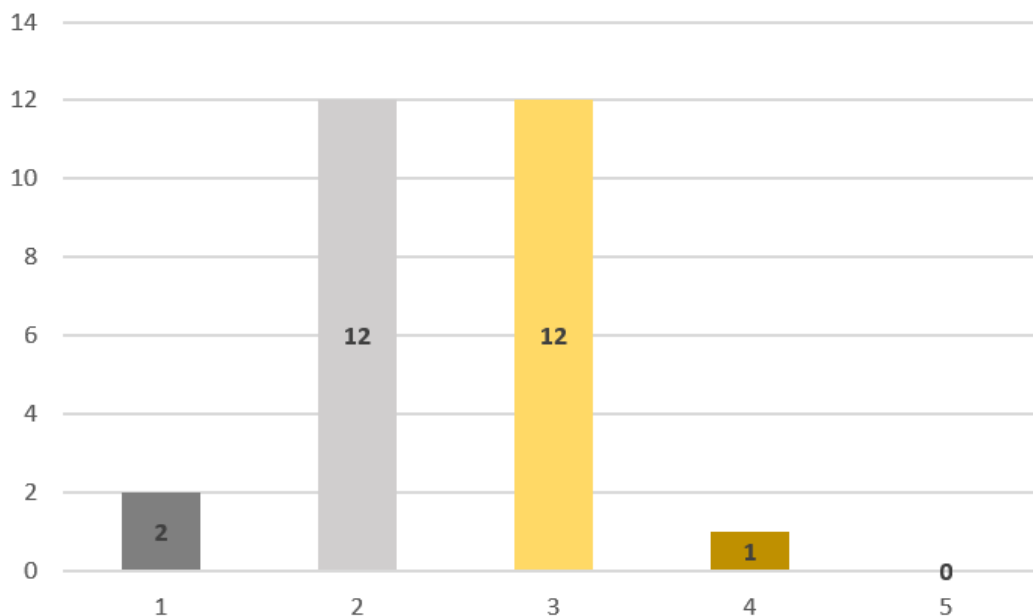
Následující tabulka č. 22 zobrazuje odpovědi na otázku ohledně kvality vzdělávacích akcí pro zaměstnance společnosti. Respondenti měli na výběr ze škály 1-5, přičemž 1 byla nejlepší a 5 nejhorší. Shodné počty odpovědí byly u odpovědi 2 a 3 (12 respondentů), dva pracovníci zvolili ohodnocení 1 a jeden pracovník 4. Průměrná odpověď je tedy 2,44.

Tabulka 22: Jak byste ohodnotil/-a kvalitu vzdělávacích a rozvojových aktivit pro zaměstnance? (Vyberte ze škály – 1 výborné, 5 špatné)

Ohodnocení	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
1	2	7
2	12	44
3	12	44
4	1	5
5	0	0

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2019*

Obrázek 4: Jak byste ohodnotil/-a kvalitu vzdělávacích a rozvojových aktivit pro zaměstnance? (Vyberte ze škály – 1 výborné, 5 špatné)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 30: Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

U otázky „*Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?*“ označilo 17 respondentů odpověď *zaučení od zkušeného kolegy*. Mezi tyto respondenty patřili všichni servisní technici i všichni obchodní zástupci. Dalších 8 dotazovaných pak odpovědělo, že jim nejvíce vyhovuje *workshop*. Dva pak upřednostňují *samostudium*. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 23.

Tabulka 23: Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

Forma vzdělávání	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Workshop	8	30
E-learning	0	0
Přednáška	0	0
Zaučení od zkušeného kolegy	17	63
Samostudium	2	7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 31: Na jaké oblasti by měla být podle Vašeho názoru zaměřena pozornost firmy z hlediska vzdělávání?

U další otázky „Na jaké oblasti by měla být podle Vašeho názoru zaměřena pozornost firmy z hlediska vzdělávání?“ zvolilo nejvíce respondentů (14 osob) odpověď *odborné znalosti, například práce na PC, výuka cizích jazyků*. Mezi tyto respondenty patřili téměř všichni servisní technici (8 techniků). Na obchodní dovednosti, například vyjednávání, komunikaci či prezentaci by se rádo zaměřilo 9 respondentů, včetně všech 4 obchodních zástupců. Manažerské dovednosti, například motivace a vedení týmu či delegování by rádi zařadili do vzdělávání 4 respondenti.

Tabulka 24: Na jaké oblasti by měla být podle Vašeho názoru zaměřena pozornost firmy z hlediska vzdělávání?

Oblasti vzdělávání	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Obchodní dovednosti, například vyjednávání, komunikace, prezentace	9	33
Manažerské dovednosti, například motivace a vedení týmu, delegování	4	15
Odborné znalosti, například práce na PC, výuka cizích jazyků	14	52

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 32: Co osobně považujete za největší přednost firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Jako největší přednost firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byla označena možnost jazykových kurzů v oblasti svého bydliště (15 respondentů). Další přednost je, že společnost umožňuje účast na školeních během pracovní doby (9 odpovědí). Někteří respondenti napsali, že žádná přednost neexistuje (3 respondenti).

Otázka č. 33: Co osobně považujete za největší nedostatek firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Na otázku „*Co osobně považujete za největší nedostatek firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?*“ odpovědělo nejvíce respondentů, že za největší nedostatek považují nedostatečnou nabídku školení a vzdělávacích aktivit, případně žádnou možnost školení (25 odpovědí). Konkrétně byly zmíněny chybějící PC kurzy, kurzy prodejního chování a kurzy komunikace se zákazníkem. Dva respondenti zmínili jako nedostatek nízkou úroveň kvality školení.,

7.1.5. Shrnutí dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření, který byl popsán v předešlé kapitole, bylo zjistit názor vybrané skupiny pracovníků na současný systém vzdělávání ve společnosti. Písemný dotazník, který obsahoval 33 otázek, byl rozdán všem 27 pracovníkům administrativní části společnosti. Vyplnilo jej 27 respondentů, tedy 100 %. Získaná data z dotazníkového šetření byla graficky zpracována a doplněna interpretací autorky výzkumu.

První část dotazníku obsahovala identifikační otázky, jako věk, pohlaví, vzdělání, na jakém pracuje zaměstnanec oddělení nebo třeba doba, po kterou je pracovník ve společnosti zaměstnán. Tyto otázky následně sloužili k rozdělení názorů zaměstnanců podle toho, jestli pracují na IT oddělení, oddělení Servisu nebo Obchodu, protože přístup ke vzdělávání se může dle oddělení lišit. Autorka kladla větší důraz na názory servisních techniků a obchodních zástupců, jelikož pro konkurenceschopnost firmy jsou dle jejího i názoru společnosti nejdůležitější, protože jsou v přímém kontaktu se zákazníky a vytváří tak dobrou pověst a image společnosti.

Z dotazníkového průzkumu bylo zjištěno následující:

- 93 % respondentů je spokojeno s množstvím informací, které dostali během vstupního školení po nástupu na pracovní pozici. Dva dotazovaní spokojeni nebyli a dodali, že by ocenili lepší školení o produktech společnosti či školení komunikace se zákazníkem;
- všichni respondenti se během doby zaměstnání u společnosti zúčastnili školení, které souviselo s jejich profesí, většinou to byly školení programů na PC, administrativní školení, jazykový kurz nebo školení ohledně produktů společnosti;
- více než polovina (56 %) respondentů uvedla, že současný vzdělávací systém ve společnosti jim spíše nevyhovuje;

- po vstupním školení následují maximálně 2 školení za rok, 26 % respondentů uvedlo, že za loňský rok se nezúčastnili žádného školení, 74 % respondentů pak uvedlo, že se účastnili 1-2 školení;
- 85 % dotazovaných se shodlo na tom, že nabídka školení je nedostatečná;
- respondenti projeví zájem se vzdělávat (85 %) a školení, které absolvovali označili za přínosná (74 %);
- 89 % respondentů uvedlo, že vedoucí pracovníci se svými podřízenými nespolupracují při výběru a stanovování dalších vzdělávacích aktivit, tedy ani nezjišťují jejich vzdělávací potřeby;
- kladně bylo hodnoceno (70 % dotazovaných), že ve společnosti po absolvovaném školení probíhá zpětná vazba,
- 67 % respondentů se shodlo na tom, že nadřízení pracovníci nemotivují dostatečně své podřízené ke vzdělávání;
- respondenti projeví zájem o školení jak obchodních, manažerských, tak i odborných znalostí. Poukázali na potřebu školení jednání se zákazníky a poměrně velký zájem o zdokonalení práce na PC;
- jako nejvíce vyhovující metodu vzdělávání označili respondenti (63 %, včetně všech servisních techniků i obchodních zástupců) zaškolení od zkušeného kolegy. Jako další vhodnou metodu uvedli workshop (30 % dotazovaných).

Tabulka č. 25 zobrazuje aritmetický průměr, modus a medián pro vybrané otázky. U těchto otázek byla vždy možnost výběru ze škály – určitě ano (1), spíše ano (2), spíše ne (3) a určitě ne (4). Ukazatelé potvrzují, že současný systém vzdělávání a nabídku školení hodnotí zaměstnanci velmi nepříznivě. Naopak například množství informací získané při nástupu do práce hodnotí kladně.

Tabulka 25: Statistické ukazatele pro vybrané otázky

Otázka	Aritmetický průměr	Modus	Medián
Otázka č. 6: Vyhovovalo Vám množství informací, které jste získal/-a po nástupu do společnosti?	1,40	1	1

Otázka č. 11: Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání ve společnosti?	2,48	3	3
Otázka č. 13: Považujete nabídku školení za dostačující? (Nepočítejte vstupní školení BOZP nebo jiná povinná periodická školení.)	3,15	3	3
Otázka č. 16: Považujete školení, kterých jste se zúčastnil/-a přínosné pro Vaši profesi?	2,22	2	2
Otázka č. 18: Splnila absolvovaná školení Vaše očekávání?	1,93	2	2
Otázka č. 23: Máte potřebu se vzdělávat a zdokonalovat v tom, co je náplní Vaší práce?	1,85	2	2
Otázka č. 25: Je pro Vás důležité účastnit se vzdělávání (školení, vzdělávacích kurzů)?	1,85	2	2
Otázka č. 27: Domníváte se, že Vás Váš nadřazený motivuje k dalšímu rozvoji Vašich znalostí, schopností a dovedností?	2,51	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

7.1.6. Polostrukturované rozhovory s vedoucími oddělení

Po dotazníku následovaly polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci, konkrétně s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. Metodu polostrukturovaného rozhovoru zvolila autorka z toho důvodu, že se nemusí dodržovat přesné pořadí otázek a tazatel může volně dotazy i přidávat dle situace v průběhu dotazování (Sedláková, 2014).

Rozhovory byly vedeny na základě předem připraveného podkladu. Podklad (*Příloha E*) měli pracovníci během rozhovoru vytištěný před sebou, aby měli strukturu otázek na očích. Nicméně tazatelka pokládala otázky podle toho, jak uznala za vhodné vzhledem k předchozím odpovědím.

7.1.7. Cíl polostrukturovaných rozhovorů

Cílem rozhovorů bylo získat více dat než v případě dotazníkového šetření, tedy rozšířit již získané informace o další zajímavé poznatky a utvořit si detailnější obraz současného

systemu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti pro následné doporučení pro organizaci.

7.1.8. Respondenti

Pro rozhovory byli vybráni vedoucí pracovníci oddělení Obchodu a servisu, Personálního oddělení a IT oddělení, kteří by měli mít částečně na starost vzdělávání a rozvoj svých podřízených. Autorku zajímal pohled vedoucích pracovníků na přístup společnosti ke vzdělávání, a také na to, zda vnímají své zaměstnance jako zdroj konkurenceschopnosti.

7.1.9. Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů

Rozhovory probíhaly jednotlivě se třemi zaměstnanci, a to s vedoucí oddělení Obchodu a servisu (paní V.), vedoucí oddělení IT (pan J.) a vedoucí Personálního oddělení (paní K.).

Otázka č. 1: Je podle Vás pro vedení společnosti důležitý rozvoj a vzdělávání zaměstnanců? Pokud ne, proč?

Paní V.: „Myslím si, že pro společnost je rozvoj a vzdělávání určitě důležité, ale zatím dle mého nikdo nedal požadavek na rozjetí nějakého uceleného systému vzdělávání, který by měl hlavu a patu. Nebo možná někdo ten požadavek dal, ale po prvotním neúspěchu se na to vykašlal, protože měl třeba na práci něco jiného. Měl by tu být asi někdo, kdo by měl na starosti pouze a jen vzdělávání a rozvoj našich zaměstnanců, aby se na to mohl soustředit.“

Pan J.: „Podle mě vedení společnosti vnímá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako něco moderního, co zatím naše společnost nepotřebuje. Jenže bohužel na tom pak pokulháváme.“

Paní K.: „Bohužel vedení společnosti v minulosti nechtělo přispívat velké částky z rozpočtu na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, v posledních třech letech je ale společnost v rozkvětu, zisky se zvětšily a pomalu ale jistě vidím, že se vedení společnosti snaží rozjet nové projekty, včetně například různých školení, nových databází atd. V budoucnu bychom chtěli nastavit systém vzdělávání tak, aby školení neprobíhala nahodile, jako do teď, ale abychom měli naplánované školení například na půl roku do předu, byl čas na projednání finanční stránky školení s vedením (jaký rozpočet nám vedení uvolní) a zabezpečení všeho ostatního.“

Otázka č. 2: Myslíte si, že je vzdělávání v této společnosti dostatečné? Pokud ne, z jakého důvodu?

Paní V.: „Tohle je složitá otázka. Samozřejmě bych chtěla, aby zaměstnanci měli na výběr různé vzdělávací aktivity a brali to jako benefit, problémem je ale chůc samotných pracovníků. Někteří jsou takoví pozitivní a akční, že by šli hned do všeho, druhým, když nabídnete školení, tak na něj půjdou jen pokud je povinné, jinak tím nebudou ztrácet čas. V rámci zkvalitňování služeb ale vidím, že školení je určitě nedostatečné, minimálně u nás na oddělení. Obchodní zástupci by potřebovali několikrát do roka jet na montáž se servisními techniky, aby viděli tu práci a čas a věděli pak, co můžou potenciálním zákazníkům slíbit, například za jak dlouho jsme schopni mycí linku namontovat a zprovoznit. Také by si zasloužili školení ohledně jednání se zákazníkem, protože doba se mění, a i jednání s lidmi se dostává na jinou úroveň, než před 15 lety.“

Pan J.: „Co se týče IT a Projektového oddělení, máme školení, které nutně potřebujeme. Je ovšem nutné říci, že o školení žádáme vždy několik měsíců dopředu a vlastně ani do poslední chvíle nevíme, zda bude. Není tu nikdo, kdo by se věnoval zabezpečování takovýchto akcí, takže školení pak nejsou na takové úrovni, jak by asi měla být.“

Paní K.: „V rámci společnosti je zcela jistě nedostatečné. Vlastně máme pouze povinná školení a občas nutná školení pro oddělení IT nebo zaškolení servisních techniků a obchodních zástupců v nových programech. Jiná školení jsou výjimkou. Určitě by bylo skvělé, kdyby byl nějaký výběr ze školení, kam by pracovníci mohli chodit dobrovolně a těšilo by je, že se vzdělávají a pracují na sobě.“

Otázka č. 3: Jakým způsobem dochází ve společnosti k identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců?

Paní V.: „Podle mě k žádné identifikaci nedochází. Já osobně také bohužel nemám čas na odhalování potřeb zaměstnanců v rámci vzdělávání, ač bych chtěla. Myslím si, že jediný impuls je skrz hodnotící rozhovory, kde mají zaměstnanci možnost říci, co by v budoucnu chtěli, co by chtěli zlepšit a podobně. Jenže bohužel dál se tím již nikdo nezabývá.“

Pan J.: „Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá tak, že zaměstnanci musí sami přijít za nadřízeným s tím, co potřebují. Pokud chtějí rozjet nový program, musí požádat

nadřízeného, ten dá požadavek na Personální oddělení a pak se čeká, zda se školení uskuteční.“

Paní K.: „Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců moc neprobíhá, hlavním nástrojem jsou hodnotící rozhovory, které probíhají každý rok, a každý zaměstnanec má možnost si promluvit s nadřízeným o tom, co se mu líbí nebo naopak nelíbí. Tam si může říci, že by potřeboval například školení práce v Microsoft Excel, že nechápe používání vzorců a podobně a poté se takové školení zařídí, pokud vedení uvolní peníze. Za poslední roky si ale nikdo výrazně nestěžoval na to, že by mu chybělo nějaké školení, co vím.“

Otázka č. 4: Jakým způsobem probíhá hodnocení efektivnosti vzdělávacích akcí pro zaměstnance?

Paní V.: „Zaměstnanci našeho oddělení mají možnost jazykových kurzů z německého jazyka, což je také vzdělávání. Já je pak osobně dvakrát do roka většinou přezkouším, abych viděla, zda ty kurzy opravdu k něčemu jsou. Obchodní zástupci musí zlepšovat svůj německý jazyk hlavně v oblasti vyjednávání, musí mít velkou slovní zásobu, protože často komunikují s někým z mateřské firmy, většinou po telefonu, takže musí umět rychle reagovat a popsat to, co chtějí. Servisní technici jsou na tom dost podobně, často když si například neví rady s nějakou opravou, komunikují po telefonu s někým z Německa. Jiné vzdělávání u nás moc neprobíhalo, pouze nějaké programy, ale tam se efektivnost nehodnotila.“

Pan J.: „Většinou po školení probíhaly různé testy, ale asi nejčastějším ověřením efektivnosti je to, zda ten dotyčný tomu rozumí. Tím myslím například pokud zaměstnanec absolvuje školení nějakého programu na PC, tak pokud se v něm pak umí pohybovat a vše zvládá, je to pro nás známka toho, že školení bylo úspěšné. Pokud za mnou někdo přijde, že ani po školení nechápe, co v tom programu má dělat a potřebuje pomoc, tak to dobré nebylo.“

Paní K.: „Ve firmě se nehodnotí efektivnost vzdělávacích akcí. Respektive nepočítáme žádné ukazatele, protože doposud vzdělávacích akcí bylo minimum, takže bylo zbytečné něco takového řešit. Pokud by se podařilo nastavit systém vzdělávání, tak by se nejspíš začaly počítat rozdíly například v prodeji nebo rychlost oprav mycích linek. Hodnocení probíhá ale u samotných zaměstnanců, kteří u hodnotících rozhovorů jsou dotazováni, zda absolvované školení bylo přínosné a podobně.“

Otázka č. 5: Na jaké vzdělávací aktivity se především společnost zaměřuje? A na jaké by se především zaměřovat měla? Proč?

Paní V.: „Společnost se zaměřuje především na povinné vzdělávací aktivity. Mimo ty se uskutečňují školení pouze toho, co je opravdu nutné, takže většinou nové programy na PC. Já bych ocenila, kdyby se společnost zaměřila také na soft skills, tedy pro obchodní zástupce školení na jednání se zákazníkem, což je pro úspěšný obchod opravdu důležité. Pro vedoucí pracovníky pak například školení ohledně vedení týmu a komunikaci v týmu.“

Pan J.: „Společnost se zaměřuje na odborná školení, což je dle mého skvělé a je to to, co potřebujeme. Co by ale šlo zlepšit, je počet školení. Mělo by jich být více a pravidelné.“

Paní K.: „Firma se zaměřuje na vzdělávací aktivity, které jsou povinné ze zákona, mimo to pak na jazykové kurzy, školení různých nových programů na PC a databází, školení produktů a určitě i školení na opravy a montáže mycích linek. Co v repertoáru ale chybí jsou školení například na sociální sítě (abychom rozšířili podvědomí o společnosti), na výběr zaměstnanců nebo mi napadá ještě jednání se zákazníkem pro obchodní zástupce.“

Otázka č. 6: Myslíte si, že Vaši zaměstnanci jsou zdrojem konkurenceschopnosti společnosti?

Paní V.: „Ano, myslím si, že zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších aspektů. Na mém oddělení mám servisní techniky a obchodní zástupce. Obchodní zástupci vytváří image firmy a jednají jako jedni z mála osobně se zákazníkem. Na jejich schopnostech závisí, zda mycí linku prodají nebo ne. Poté přichází na řadu servisní technici. Ti dojíždí k opravám mycích linek, samozřejmě čím dříve to mají hotové, tím lépe. Pokud se nějaká oprava táhne dlouho nebo jí technik provede špatně a za několik dní tam musí jet znovu, je dost možné, že při koupi další mycí linky (například na jinou pobočku benzinové pumpy) se rozhodne pro konkurenci.“

Pan J.: „Myslím si, že určitě ano, všichni zaměstnanci se starají o chod společnosti, musí jednat tak, aby se podniku vedlo. Mít kvalitní zaměstnance je v dnešní době pro společnost velká výhra.“

Pan K.: „Ano, určitě ano. Ať již se jedná o pracovníky z výroby, u kterých záleží na dobrém zpracování materiálů, nebo o pracovníky z oddělení Obchodu a servisu, který

mají na starosti hlavní zdroj zisku. Samozřejmě i pracovníci z IT oddělení, kteří se podílejí na tvorbě webových stránek a různých programů, které ulehčují práci ostatním.“

7.1.10. Shrnutí polostrukturovaných rozhovorů

V předchozí kapitole byla zpracována data, která byla získána z polostrukturovaných rozhovorů, které vedla autorka práce se třemi zaměstnanci – vedoucími jednotlivých oddělení. Dotazovaní měli k dispozici podklad s vypsány hlavními otázkami, které pokládala autorka většinou postupně, občas se zeptala na nějakou otázku navíc.

Z polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno následující:

- všichni tři respondenti se shodli na tom, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je pro společnost důležité, ale do současnosti mu společnost nevěnovala dostatečnou pozornost a dostatečné finanční prostředky;
- byla zmíněna potřeba nového pracovníka, který by nastavil ucelený systém vzdělávání;
- vzdělávání ve společnosti je nedostatečné, byl zmíněn nízký počet i složitý proces schvalování školení;
- identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců společnosti je nahodilý proces;
- výstupy z hodnotících rozhovorů se nikdo dále nezabývá;
- hodnocení efektivnosti vzdělávacích akcí probíhá nejčastěji praktickým přezkoušením, případně pomocí testů;
- společnost se zaměřuje především na povinné vzdělávací aktivity, mimo ty se uskutečňují většinou odborná školení;
- vedoucí pracovníci by měli zájem o rozšíření nabídky školení pro své podřízené například o školení vedení týmu a komunikaci v týmu nebo marketing na sociálních sítích;
- všichni tři respondenti vnímají své zaměstnance jako zdroj konkurenceschopnosti společnosti.

7.2. Celkové zhodnocení analýzy vzdělávání a rozvoje ve společnosti

Ve společnosti byl proveden smíšený výzkum, ze kterého vyplynulo několik poznatků. Mezi pozitivní zjištění patří, že většina respondentů byla spokojena s množstvím informací, které dostali během vstupního školení a že všichni dotazovaní se během doby

zaměstnání u společnosti zúčastnili školení, které souviselo s jejich profesí. Jako další pozitivní výsledek lze uvést, že všichni dotazovaní vedoucí pracovníci vnímají své podřízené jako zdroj konkurenceschopnosti. Většina respondentů v dotazníkovém šetření uvedla, že má zájem se vzdělávat a absolvovaná školení označili za přínosná.

Naopak jako negativní zjištění lze uvést, že respondenti v loňském roce absolvovali maximálně 2 školení, což je velmi málo. 85 % dotazovaných uvedlo, že nabídka školení je nedostatečná, vedoucí pracovníci by ocenili, kdyby se nabídka rozšířila o školení soft skills (komunikace v týmu, vedení týmu) nebo například o školení marketingu na sociálních sítích. Většina respondentů v dotazníkovém šetření uvedla, že vedoucí zaměstnanci v podřízenými nespolupracují při výběru a stanovování dalších vzdělávacích aktivit a že nemotivují dostatečně své podřízené ke vzdělávání.

8. Návrhy na zlepšení

V diplomové práci byla provedena analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Otto Christ sídlící v Plzni. Ta byla uskutečněna pomocí dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a rozborem interních dokumentů. Podstatou provedené analýzy bylo zjistit, nakolik současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zkoumané organizaci odpovídá požadavkům a potřebám zaměstnanců. V případě odhalení nedostatků v tomto systému pak navrhnout vlastní doporučení, která by nedostatky odstranila nebo alespoň snížila.

Z provedené analýzy bylo zjištěno, že firma zajišťuje zaměstnancům primárně vzdělávání určené ze zákona, vzdělávání nad rámec je spíše výjimkou. Současný systém vzdělávání a rozvoje tedy spíše neodpovídá potřebám a požadavkům zaměstnanců a většina pracovníků si je toho vědoma. Za jeden z hlavních nedostatků autorka práce považuje, že neexistuje žádný ucelený koncept, na základě kterého by se definovali potřeby vzdělávání u zaměstnanců, a následně by se dle těchto potřeb vytvořil plán vzdělávání.

Autorka by proto doporučila firmě několik následujících návrhů.

8.1. Koordinátor vzdělávání

Jako první krok by měla firma zaměstnat pracovníka na pozici koordinátor vzdělávání. V současné době na takové pozici nikdo není a vzdělávání ve společnosti mají na starosti pracovníci Personálního oddělení, které jsou ale časově vytíženy, a tak se této oblasti

nevěnují dostatečně. Vzhledem k velikosti podniku a počtu zaměstnanců, by stačil pracovník na poloviční úvazek.

Koordinátor vzdělávání by se měl zasadit o implementaci celého cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců, tedy nejprve by měl identifikovat potřeby vzdělávání u zaměstnanců společnosti. Poté, co provede analýzu pracovních míst, by měl dále naplánovat vzdělávání, tedy připravit vzdělávací plány, aktualizovat a rozesílat katalog vzdělávacích akcí, zabezpečit realizaci vzdělávacích akcí a v neposlední řadě by měl zajistit i hodnocení vzdělávání. V současné době je ve firmě realizováno hodnocení pracovníků a jejich vzdělávání pomocí hodnotících rozhovorů, tyto části ale nejsou provázané, a proto je vzdělávání neefektivní z pohledu účelnosti. Ve vzdělávání chybí ucelený systém, který by jej celý zefektivnil.

Náklady na koordinátora vzdělávání by byly zhruba 16 750 Kč/měsíčně, pracovní doba každý den 4 hodiny, případně více, pokud by byla potřeba (přesčasy by byly samozřejmě propláceny). Odpovědná osoba za nalezení vhodného kandidáta na tuto pozici je vedoucí Personálního oddělení.

Tabulka 26: Orientační výpočet nákladů pro zaměstnavatele

Položka mzdy	Náklad
Hrubá mzda	12 500 Kč
Zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (9 %)	1 125 Kč
Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem (25 %)	3 125 Kč
Mzdové náklady celkem	16 750 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Ročně by tedy náklady na tuto novou pracovní pozici byly 201 000 Kč.

Ideální kandidát na pozici Koordinátor vzdělávání by měl splňovat následující požadavky:

- SŠ/VŠ vzdělání – ekonomie, sociální zaměření;

- min. 3-letá praxe v oblasti vzdělávání zaměstnanců;
- samostatnost, systematičnost, komunikativnost, organizační dovednosti;
- znalost německého jazyka na úrovni alespoň B1.

Rizikem tohoto návrhu je nenalezení vhodného kandidáta, případně kandidát nemusí zvládnout tuto pozici a odejde.

8.2. Katalog vzdělávacích akcí

Dalším doporučením je katalog vzdělávacích aktivit. Katalog by reagoval na momentální nespokojenost s nabídkou školení a informací o dostupných školení ve společnosti.

Tento katalog by se rozesílal zaměstnancům společnosti dvakrát do roka e-mailem a sloužil by jako základní dokument vzdělávání zaměstnanců. Zároveň by byl vyvěšen na nástěnce v administrativní budově společnosti. Vzdělávací akce uvedené v katalogu by byly interní, které by pořádala společnost Otto Christ a mohli by se jich zúčastnit pouze její zaměstnanci.

Pro každou akci by byl zvolen buď interní nebo externí lektor, podle toho, který by zvládl danou problematiku lépe. Školení by mohlo probíhat jak v prostorách společnosti, tak i mimo firemní prostory, například v hotelu Primavera v Plzni, kde již kdysi jedno školení probíhalo a jsou na něj kladné ohlasy. Každá vzdělávací akce by měla uvedený minimální počet účastníků nutného k jejímu konání.

Další skupinou by mohly být také externí vzdělávací akce, které organizují specializované firmy či instituce a účastní se jich zaměstnanci více firem. Tyto akce jsou zaměřené většinou) na rozvoj zaměstnanců. Nabídka těchto vzdělávacích akcí by v katalogu nebyla, jelikož se rychle mění. Zaměstnanci by měli mít možnost vyhledat si tyto akce sami a navrhnout svoji účast nadřízenému, popřípadě naopak, nadřízený by dle momentálních potřeb svých podřízených mohl sám vyhledat vhodná školení.

Náklady na tvorbu katalogu by byly minimální, vzhledem k tomu, že by katalog byl rozesílán e-mailem a vytištěn na nástěnce. Jediný náklad by tedy byla grafická tvorba šablony katalogu, která by se dala například každý měsíc flexibilně upravovat dle požadavků, a tisk jedné kopie dvakrát do roka. Po konzultaci s pracovníky společnosti, kteří se věnují grafickým pracím, by tvorba šablony vyšla na maximálně 3 000,-.

O zařizování vzdělávacích akcí do katalogu, následnou aktualizaci a rozesílání katalogu by se staral koordinátor vzdělání.

8.3.Podpora z fondů EU

Vzhledem k tomu, že společnost nedisponuje velkým rozpočtem pro oblast vzdělávání a rozvoje, rozhodla se autorka o návrh školení financovaného z EU. Od 1.12.2015 do 30.11.2020 probíhá Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II). Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky. POVEZ II se zabývá problematikou adaptability pracovní síly ve společnostech na neustále se měnící podmínky na trhu. Pokud chtějí zaměstnavatelé zvýšit konkurenceschopnost a případně rozšířit činnost, musí disponovat kvalifikovanou pracovní silou. Tento projekt se tedy zabývá problémem v nesouladu mezi dovednostmi a kvalifikačními požadavky a zároveň problémem neochoty zaměstnavatelů investovat do vzdělávání svých pracovníků (portal.mpsv.cz, 2019).

V rámci tohoto projektu je financováno vzdělávání z 85 %, 15 % hradí společnost. Projekt ale zároveň hradí i mzdy zaměstnanců, kteří jsou v pracovní době na tomto školení, což není započteno v těchto 85 %. Firma tedy celkem dostane proplaceno téměř 100 % z celé částky školení. Podmínkou je, že musí být odškolen alespoň 40 hodin a společnost nesmí za poslední tři účetní období vyčerpat částku de minimis vyšší než 200 000 EUR (portal.mpsv.cz, 2019).

Žádost o dotaci není nijak složitá, nejprve se společnost zaregistruje na úřadu práce, poté se vyplní formulář s informacemi o zaměstnancích navržených ke školení (zaměstnanec nesmí být DPČ nebo DPP) a o podniku. Když se žádost odešle, do 7 dnů se musí na úřad práce buďto fyzicky nebo skrz datovou schránku odeslat všechny potřebné dokumenty podepsané jednatelem společnosti. Schvalování dotace proběhne do 30 dnů, následně do 6 měsíců od schválení se musí začít se školením. Na toto školení se musí najít externí firma, která bude zaměstnance školit (portal.mpsv.cz, 2019).

Je potřeba školení externí firmě zaplatit v celé výši, následně se podá žádost o platbu na úřad práce a zpětně se vyplátí částka 85 % z dotace a mzdové příspěvky na účet podniku.

Autorka má s touto dotací již zkušenosti, proto uznala POVEZ II jako nejlepší možnost pro financování vzdělávání zaměstnanců. Je ovšem nutné dobře promyslet, na jaké školení bude tato dotace použita, jelikož se jedná o několika týdenní školení.

POVEZ II nepodporuje školení soft skills, ale pouze odborná. Dal by se tedy využít na zvýšení počtu školení, který dle výsledků analýzy je nedostatečný pro oddělení IT, a to například:

- MS Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Project, OneNote, Publisher,
- grafické práce + fotografie produktů,
- digitální marketing.

Zároveň by se dal tento projekt využít na školení pro oddělení Obchodu a servisu, a to na výuku německého jazyka zaměřeného na obchodní jednání pro obchodní zástupce.

Pokud by školení probíhalo v prostorách společnosti, hradila by se pouze částka externí firmě, která by školení zařizovala. Po provedení a zaplacení školení by byla následně proplacena částka 85 % z ceny školení z projektu POVEZ II. Dále by byly proplaceny mzdové náklady včetně zákonných odvodů za dobu účasti zaměstnance na vzdělávání, které lze požadovat ve výši max. 198 Kč/hod. a max. 33 000 Kč/měsíčně.

Tabulka 27: Kalkulace školení skrz POVEZ II

Nákladová položka	Cena
Cena školení (40 hodin, 5 zaměstnanců)	80 000 Kč
85 % hrazených nákladů	-68 000 Kč
Mzdové náhrady (max 198,-/hod)	-39 600 Kč
Celkem	-27 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V tabulce je znázorněn výpočet proplacení dotace přes POVEZ II. Lze vidět, že v případě těchto cen by společnost Otto Christ Wash Systems nemusela za školení zaplatit nic, protože zaplacenou částku externí firmě by jí Úřad práce vrátil ve 100 %.

Za realizaci školení přes POVEZ II by byl odpovědný koordinátor vzdělávání, který by měl za úkol vyjednat a porovnat cenu u více firem poskytující školení a domluvit by takové školení, které by odpovídalo požadavkům společnosti, respektive zaměstnanců.

Rizikem může být neschválení dotace, v tomto případě by ale společnost nepřišla o žádné finanční prostředky, jelikož školení může začít až po schválení. Nákladem by tedy byl pouze zaplacený čas koordinátora vzdělávání, který by se tomu nějaký čas věnoval.

S firmou byly diskutovány další návrhy, které již nejsou dopodrobna autorkou práce zpracované, ale pouze zmíněné, jako další alternativy zlepšení stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti.

8.4. Vstupní školení/školení ve zkušební době

Vedoucí zaměstnanci ve zkušební době by měli mít možnost zúčastnit se školení například motivace v práci manažera, znalostní management, teorie řízení lidí a podobně. Noví obchodní zástupci by měli projít školením teorie v prodeji a řízení změny, emoce při prodeji, marketing a další. Servisní technici by měli absolvovat speciální odborná školení vhodná pro jejich profesi, jako například práci s elektřinou a vodou.

8.5. Plán vzdělávání

Zaměstnanci momentálně nemají možnost vyjádřit se ke svému dalšímu vzdělávání a rozvoji. Proto autorka navrhuje, aby administrativní pracovníci měli možnost písemně sdělit personálnímu oddělení, případně svému nadřízenému pracovníkovi, o jaké vzdělávání by měli zájem a pomohlo by jim v jejich práci. Tyto návrhy by poté byly projednány s pracovníci personálního oddělení nebo s koordinátorem vzdělávání, který plánuje vzdělávání a rozvoj, a následně s vedením společnosti, které rozhoduje o přidělení finančních prostředků na vzdělávání.

Taktéž výsledky hodnotících pohovorů by se neměly „uklízet do šuplíku“, ale pokud se zjistí nějaký nedostatek u zaměstnance, měl by nadřízený pracovník sám navrhnout školení pracovníka a následně ho dostatečně motivovat.

Na základě těchto návrhů by se vytvořil plán vzdělávání vždy na následující rok, aby vzdělávání a rozvoj ve společnosti probíhalo systematicky, tedy ne jako do teď nárazově.

Důležitou metodou vzdělávání je také sebevzdělávání. Každý technickohospodářský zaměstnanec by se měl neustále sebevzdělávat. Problém nastává v tom, zda je dostatečně motivovaný. Společnost (nadřízený pracovník) by tedy měla dbát na to, aby u svých podřízených zaměstnanců vzbudil zájem i o takovéto vzdělávání.

8.6. Shrnutí návrhů

Kapitola osm se věnovala několika doporučením, které autorka práce považuje za prospěšné pro firmu, protože by dle jejího mínění zvýšily a zefektivnily pracovní výkon zaměstnanců. Návrhy autorky se opírají o stěžejní bod, který by měl být realizován s ostatními jako celek, neboť při realizaci jen části opatření by nedošlo k žádoucímu efektu. Tímto pilířem je přijetí nového zaměstnance na pozici koordinátora vzdělávání, který by se staral o celý systém vzdělávání. Náklady na tohoto zaměstnance odhadla autorka na přibližně 16 750,- měsíčně.

Dalším důležitým pilířem je také dlouhodobá podpora vedení společnosti. Očekávaným důsledkem zavedení návrhů je zvýšení spokojenosti zaměstnanců společnosti, zvýšení efektivity vzdělávání a zejména pracovního výkonu zaměstnanců.

Závěr

Cílem této práce bylo provést analýzu stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Otto Christ Wash Systems s.r.o., stav zhodnotit a následně navrhnout doporučení ke zlepšení v dané oblasti. Ke splnění tohoto cíle byly formulovány následující dílčí cíle:

- vymežit základní pojmy pro oblast podnikového vzdělávání;
- realizovat dotazníkové šetření s cílem zjistit stav současného systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti;
- uskutečnit rozhovory s vedoucími pracovníky organizace zaměřené na zjištění jejich názorů na současný systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti.

Získané teoretické poznatky formou literární rešerše byly dále autorkou práce aplikovány do analýzy současného stavu vzdělávání ve společnosti. Situaci ve zvolené organizaci autorka analyzovala dotazníkovým šetřením a prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení v podniku. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názor vybrané skupiny pracovníků na současný systém vzdělávání ve společnosti. Dotazník obsahoval 33 otázek a zaměřoval se na všechny části vzdělávání (identifikace, plánování, realizace i hodnocení). Cílem rozhovorů bylo získat více dat než v případě dotazníkového šetření, tedy rozšířit již získané informace o další zajímavé poznatky a utvořit si detailnější obraz současného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti pro následné doporučení pro organizaci. Rozhovory byly zvoleny polostrukturované.

Po analýze dotazníků a rozhovorů došla autorka k následujícím závěrům:

- většina zaměstnanců má dle výsledků dotazníků zájem o vzdělávání, což je velmi důležitý faktor pro úspěch vzdělávacích aktivit;
- většina zaměstnanců jsou spokojeni s množstvím informací, které obdrželi po nástupu do společnosti;
- kromě zákonem povinných vzdělávacích aktivit a jazykových kurzů se v současné době neuskutečňují téměř žádná jiná školení;
- celková úroveň vzdělávání a rozvoje v organizaci je poměrně nízká;

- většina zaměstnanců považuje nabídku školení za nedostatečnou;
- vedoucí pracovníci nemotivují dostatečně své podřízené ke vzdělávání.

V odpovědích se vyskytovaly požadavky na školení z oblasti soft skills, jako je vedení týmu, jednání se zákazníkem, komunikace, ale také větší počet odborných školení (například školení programů na počítači). Ve zvolené společnosti se vzděláváním zaobírá personální útvar, který ale z časových možností nevěnuje vzdělávání a rozvoji dostatečnou pozornost.

Z tohoto důvodu doporučila autorka přijetí nového zaměstnance na pozici koordinátora vzdělávání, který by vytvořil v organizaci ucelený systém. Zároveň autorka navrhla několik dalších doporučení na zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje, jako například katalog vzdělávání, protože pokud je systém vzdělávání kvalitně zabezpečený, bude lépe fungovat celá organizace.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practise*. 14th ed. London: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management Practise*. 6th ed. London: Kogan Page, 2016. ISBN 978-0-7494-7682-3.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BOUD, David, COHEN, Ruth and SAMPSON, Jane. *Peer learning in higher education*. London: Kogan Page, 2014. ISBN 7494-3612-3

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KIRKPATRICK, L. Donald and KIRKPATRICK, D. James. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2008. ISBN 978-1-57675-796-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LEGGÉ, Karen. *What is human resource management?* Palgrave: London, 1995. ISBN: 978-0-333-57248-1.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 3., akt. a přepr. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

PLAMÍNEK, Jiří a FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 978-80-247-1074-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií – Nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-90-247-3568-9.

SENGE, M. Peter. *The fifth discipline: The art of practise of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency, 1990. ISBN 0-385-26094-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-79-14-0.

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

ŠOCHOVÁ, Zuzana a KUNCE, Eduard. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Albatros Media a.s., 2014. ISBN 978-80-251-4194-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-045-0.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2008. ISBN 978-80-867-2354-9.

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

WERNER, Rudolf. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. ISBN 978-80-7082-839-0.

Elektronické zdroje

HR NEWS. Gamifikace je víc než jen hra. [online]. Praha: IVITERA a.s., ©2019 [cit. 29.1.2019]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/gamifikace-je-vice-nez-jen-hra-id-3148546>

IMO CAR WASH. O nás. [online]. © IMO CAR WASH [cit. 10.4.2019]. Dostupné z: <https://www.imocarwash.com/cz/o-n%C3%A1s/>

KÄRCHER. Mycí linky. [online]. © 2019 Kärcher spol. s r.o. [cit. 10.4.2019]. Dostupné z: <https://www.karcher.cz/cz/professional/myci-linky.html>

PORTÁL MPSV. Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců. [online]. [cit. 10.4.2019]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii

REJSTRÍK FIREM. Otto Christ Wash Systems s.r.o. [online]. Kurzy.cz, spol s r.o. © 2000-2019 [cit. 9.4.2019]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25220349/otto-christ-wash-systems-sro/>

WASH SERVICE. O nás. [online]. © Wash Service 2011 [cit. 10.4.2019]. Dostupné z: <http://www.washservice.cz/>

WASH TEC. Jednička na světovém trhu. [online]. © 2019 WashTec Cz, spol. s r. o. [cit. 10.4.2019]. Dostupné z: <https://www.washtec.cz/>

Článek v časopise

URBAN, Jan. Lze měřit finanční efektivitu podnikového vzdělávání? *Profi HR*. Praha: A 11 s.r.o., 2009, 2 (4), 20-22.

BĚHOUNKOVÁ, Olga. (2017). Sdílení je základ rozvoje. *Firemní vzdělávání*. [online časopis]1(2), 3-4. [cit. 29.1.2019] Dostupné z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_2f61b40d923c471c8c4384d244911be9.pdf

- BĚHOUNKOVÁ, Olga. (2018). Trendem ve firmách je především agilní řízení. *Firemní vzdělávání*. [online časopis] 2(6), 3-5. [cit. 5.2.2019]. Dostupné z:
https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf
- DVOŘÁKOVÁ, Mirka. (2018). Peer (to peer) learning. *Firemní vzdělávání*. [online časopis]. 2(5), 13. [cit. 29.1.2019]. Dostupné z:
https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_64499e6e5c0a4d3b9416f2b04fa23455.pdf
- LANGER, Tomáš. (2018). Zaměstnance v Tchibu učení zkrátka baví. *Firemní vzdělávání*. [online časopis]. 1(4), 3-4. [cit. 25.1.2019]. Dostupné z:
https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf
- LANGER, Tomáš. (2018). Trendy ve firemních vzdělávání: Český pohled.. *Firemní vzdělávání*. [online časopis]. 2(6), 8-9. [cit. 25.1.2019]. Dostupné z:
https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf
- MIČUNEK, Tibor. (2017). Firemní plány vzdělávání – postrach HR? *Firemní vzdělávání*. [online časopis]. 1(2), 8-9. [cit. 29.1.2019]. Dostupné z:
https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_2f61b40d923c471c8c4384d244911be9.pdf

Seznam tabulek

Tabulka 1: Aktuální výpis z obchodního rejstříku společnosti Otto Christ Wash Systems s.r.o.....	39
Tabulka 2 - Struktura zaměstnanců Otto Christ Wash Systems s.r.o. dle pohlaví	43
Tabulka 3 - Struktura zaměstnanců Otto Christ Wash Systems .s.r.o. dle vzdělání.....	44
Tabulka 4: Jaké je Vaše pohlaví?	51
Tabulka 5: Jaký je Váš věk?	51
Tabulka 6: Jaké je Vaše vzdělání?	52
Tabulka 7: Na jakém oddělení pracujete?.....	52
Tabulka 8: Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/-a?	53
Tabulka 9: Vyhovovalo Vám množství informací, které jste získal/-a po nástupu do společnosti?.....	53
Tabulka 10: Jakých školení jste se zúčastnili?.....	54
Tabulka 11: Kolik školení jste absolvoval/-a v uplynulém roce?.....	55
Tabulka 12: Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání ve společnosti?	55
Tabulka 13: Považujete nabídku školení za dostačující? (Nepočítejte vstupní školení BOZP nebo jiná povinná periodická školení.).....	56
Tabulka 14: Kde nebo od koho získáváte informace o nabízených školeních? (Mezi školení nepočítejte vstupní školení BOZP nebo jiná povinná periodická školení.)	57
Tabulka 15: Považujete školení, kterých jste se zúčastnil/-a přínosné pro Vaši profesi?	57
Tabulka 16: Splnila absolvované školení Vaše očekávání?	58
Tabulka 17: Jakým způsobem jsou ověřovány získané znalosti, schopnosti a dovednosti po absolvovaném školení?	59
Tabulka 18: Máte potřebu se vzdělávat a zdokonalovat v tom, co je náplní Vaší práce?	60
Tabulka 19: Z jakého důvodu se účastníte vzdělávacích akcí?	60
Tabulka 20: Je pro Vás důležité účastnit se vzdělávání (školení, vzdělávacích kurzů)?	61
Tabulka 21: Domníváte se, že Vás Váš nadřizený motivuje k dalšímu rozvoji Vašich znalostí, schopností a dovedností?	61
Tabulka 22: Jak byste ohodnotil/-a kvalitu vzdělávacích a rozvojových aktivit pro zaměstnance? (Vyberte ze škály – 1 výborné, 5 špatné)	62
Tabulka 23: Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?	63
Tabulka 24: Na jaké oblasti by měla být podle Vašeho názoru zaměřena pozornost firmy z hlediska vzdělávání?	64
Tabulka 25: Statistické ukazatele pro vybrané otázky.....	66
Tabulka 26: Orientační výpočet nákladů pro zaměstnavatele	74
Tabulka 27: Kalkulace školení skrz POVEZ II	77

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Systém formování pracovních schopností člověka.....	16
Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků	21
Obrázek 3: Zjednodušená organizační struktura společnosti	43

Obrázek 4: Jak byste ohodnotil/-a kvalitu vzdělávacích a rozvojových aktivit pro zaměstnance? (Vyberte ze škály – 1 výborné, 5 špatné) 63

Seznam použitých zkratk

Atd. – a tak dále

Apod. – a podobně

Hod. – hodina

Kč – korun českých

Max. – maximálně

Tzv. – tak zvaný

Seznam příloh

Příloha A – Pozvánka k hodnotícímu rozhovoru

Příloha B – Přehled bodů k přípravě na rozhovor se zaměstnanci pro nadřízené a formulář k přípravě na rozhovor

Příloha C – Přehled bodů k přípravě na rozhovor se zaměstnanci pro zaměstnance

Příloha D – Dotazníkové šetření

Příloha E – Podklad pro polostrukturovaný rozhovor

Příloha A – Pozvánka k hodnotícímu rozhovoru

Christ Car Wash s.r.o. • Koterovská 175 • 326 00 Plzeň



Pozvánka k rozhovoru se zaměstnanci

(příloha 2 k podnikové dohodě o „rozhovorech se zaměstnanci“)

Vážená / Vážený

zaměstnankyně / zaměstnanec

Jak jsme se již ústně dohodli, bude se náš letošní rozhovor konat

	v	v
Datum	Hodina	Místo / místnost

Budeme podrobně hovořit o všech otázkách, které se týkají Vaší práce za uplynulých 12 měsíců.

Úspěch našeho rozhovoru závisí z velké části na Vašem přispění. Prosím, přemýšlejte o tématech, která jsou pro Vás důležitá. Jako opora Vám při přípravě na náš rozhovor poslouží podněty z příložených materiálů „Příručka k rozhovoru se zaměstnanci“ a „Formulář k přípravě na rozhovor se zaměstnanci“. Kromě toho můžete do rozhovoru zahrnout i další témata, která jsou pro Vás důležitá.

Dotazy Vám samozřejmě rád / ráda zodpovím.

Těším se na naše setkání při rozhovoru.

Datum	Podpis přímé vedoucí / přímého vedoucího

Příloha B – Přehled bodů k přípravě na rozhovor se zaměstnanci **pro nadřizené** a formulář k přípravě na rozhovor

Christ Car Wash s.r.o. • Koterovská 175 • 326 00 Plzeň



Přehled bodů k přípravě na rozhovor se zaměstnanci

pro nadřizené (příloha 5 k podnikové dohodě o „rozhovorech se zaměstnanci“)

	Včasně stanovení vhodného termínu rozhovoru (cca 2 týdny předem), předat / odeslat dané zaměstnankyni / danému zaměstnanci pozvání i s materiály (Formulář k přípravě, Příručka) na individuální přípravu, časové rozvržení cca 1 – 2 hodiny, zajistit zvláštní místnost na vedení rozhovorů.
	Ujasnění motivace a osobního užítku z rozhovoru se zaměstnanci. Pokud ze strany zaměstnankyně / zaměstnance vyvstanou nějaké pochybnosti, je třeba je vyjasnit.
	Cílená příprava na rozhovor na základě informačních materiálů, které jsou k dispozici.
	Poznámky podle Formuláře k přípravě, které využijete při rozhovoru jako pomoc.
	Úvahy o silných stránkách a možnostech zlepšení zaměstnankyně / zaměstnance a hodnocení podle hodnotících kritérií.
	První úvahy o opatřeních týkajících se dalšího vzdělávání případně změn na pracovišti nebo v jeho okolí.
	Příprava místnosti (spravedlivé rozvržení míst k sezení, nápoje, další nutné pomůcky) a vytvoření nerušené atmosféry k rozhovoru.

Formulář k přípravě na rozhovor se zaměstnanci

pro nadřízené (příloha 4 k podnikové dohodě o „rozhovorech se zaměstnanci“)

Úspěch rozhovoru se zaměstnanci je závislý na intenzivní přípravě obou účastníků rozhovoru. Využijte příležitostí, které rozhovor se zaměstnanci přináší tím, že se na něj cíleně připravíte.

Tento formulář vám slouží jako pomůcka pro osobní přípravu. Následující otázky vám mají poskytnout několik pokynů a námětů. Poznamenejte si i písemně, o kterých tématech chcete hovořit.

K tomuto formuláři k přípravě dbejte prosím ještě doplňujících pokynů v *Příručce k rozhovoru se zaměstnanci* i v *Záznamovém listu k vedení rozhovoru*.

Příklady otázek k přípravě:

- Jaké úkoly byly zaměstnanci v uplynulém roce přiděleny? V čem spočívala těžiště? Jakou zodpovědnost měla zaměstnankyně / měl zaměstnanec?
- Jsou kvalifikace / zkušenosti zaměstnankyně / zaměstnance dostačující?
- Jakou podporu mohu zaměstnankyni / zaměstnanci nabídnout?
- Jak hodnotím práci zaměstnankyně / zaměstnance?
- Jaké důvody mne vedou k tomuto hodnocení?
- V čem spočívají silné stránky zaměstnankyně / zaměstnance?
- Kde vidím její / jeho potenciál ke zlepšování?
- Jak by se mohly zlepšit potřebné znalosti a schopnosti zaměstnankyně / zaměstnance? (např. chováním zaměstnankyně / zaměstnance, opatřeními ohledně dalšího vzdělávání, změnami na pracovišti nebo v jeho okolí)
- Jaké dohody / cíle si chceme stanovit?
- Další body rozhovoru, které jsou z mého hlediska důležité.

Prosím ohodnoťte kvalitu práce, způsob práce a sociální chování vaší zaměstnankyně / vašeho zaměstnance na základě kritérií uvedených na následující straně.

<i>Hodnoticí měřítko</i>					
<i>(A) vynikající (B) dobrý (C) uspokojivý (D) nutné zlepšení</i>		A	B	C	D
Kvalita práce	Základní otázky¹				
Pečlivost práce	Dělá málo chyb? Pracuje s rozvahou?				
Pořádek na pracovišti	Udrží na svém pracovišti pořádek?				
Plánování práce	Rozděluje si dobře čas? Vyhýbá se zbytečným krokům?				
Pracovní tempo	Vyřizuje úkoly za přiměřenou dobu?				
Dosahování cílů	Dokáže realizovat stanovené požadavky? Vypracovává využitelná řešení?				
Poznámka					
Způsob práce					
Samostatnost	Vykonává úkoly samostatně?				
Vlastní iniciativa	Je otevřený změnám, projevuje zájem a vytváří nové nápady?				
Zodpovědnost a spolehlivost	Jedná úsporně? Zachází pečlivě s podnikovými prostředky? Dodržuje všeobecné bezpečnostní předpisy, pravidla a nařízení?				
Poznámka					
Sociální chování					
Schopnost práce v týmu	Spolupracuje se svými kolegy?				
Chování	Chová se přiměřeně a zdvořile?				
Schopnost snést kritiku	Připouští jiný názor? Má odvalu ke konstruktivní diskusi?				
Komunikační schopnosti	Komunikuje otevřeně o potřebách, problémech a přáních?				
Poznámka					

¹ Prosim dbejte následujících otázek při svém hodnocení. Použití mužského rodu v textu slouží pouze k jednodušší čitelnosti textu a obsahuje stejnou měrou i ženskou formu.

Příloha C – Přehled bodů k přípravě na rozhovor se zaměstnanci **pro** zaměstnance

Christ Car Wash s.r.o. • Koterovská 175 • 326 00 Plzeň



Formulář k přípravě na rozhovor se zaměstnanci pro zaměstnance (příloha 3 podnikové dohodě o „rozhovorech se zaměstnanci“)

Úspěch rozhovoru se zaměstnanci je závislý na intenzivní přípravě obou partnerů. Využijte příležitostí, které rozhovor se zaměstnanci přináší tím, že se na něj cíleně připravíte.

Tento formulář vám slouží jako pomůcka pro osobní přípravu. Následující otázky vám mají poskytnout několik pokynů a námětů. Samozřejmě můžete hovořit i o dalších tématech, která jsou pro Vás důležitá.

K tomuto formuláři k přípravě dbejte prosím ještě doplňujících pokynů v *Příručce k rozhovoru se zaměstnanci* i v *Záznamovém listu k vedení rozhovoru*.

Příklady otázek k přípravě:

- Jaké jsou mé úkoly a hlavní činnosti v mé současné pracovní pozici?
- Co mi při zvládnání mých hlavních úkolů nejvíce pomohlo? Co mi přineslo problémy a kde vidím příčiny těchto problémů?
- Mělo by se něco v pracovním procesu změnit?
- V které oblasti / ve kterých oborech potřebuji ještě další znalosti, případně doplňující zkušenosti?
- Co se mi líbí, případně co se mi nelíbí na mé současné činnosti?
- Jak se může spolupráce v rámci mé pracovní skupiny a s dalšími pracovišti ještě zlepšit?
- Jaké odborné a osobní silné stránky u sebe vidím?
- Kde vidím momentálně svůj odborný a / nebo osobní potenciál ke zlepšování?
- Jak hodnotím kvalitu své práce (např. pečlivost, čas, dosažení cíle)?
- Jak hodnotím způsob své práce (např. samostatná práce, zacházení s bezpečnostními předpisy a ochranou zdraví při práci)?
- Jak hodnotím své schopnosti mezilidského kontaktu (např. spolupráce s kolegy, komunikace)?
- Jaká opatření by mohla pomoci mému odbornému a / nebo osobnímu rozvoji?
- Jak si představuji svou profesní budoucnost? Ve které oblasti činností se vidím? Čeho bych chtěl dosáhnout?
- Další body rozhovoru, které jsou z mého hlediska důležité.

Příloha D – Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Monika Volfová a provádím ve společnosti Otto Christ Wash Systems s.r.o. průzkum vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tento průzkum slouží jako podklad pro vypracování mé diplomové práce na téma: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti jako zdroj konkurenceschopnosti**. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku, které zabere max. 15 minut.

Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

Jaký je Váš věk?

- 18–25
- 26–35
- 36–55
- 56 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- středoškolské s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

Na jakém oddělení pracujete?

- Účetní, personální, IT oddělení
- Obchod
- Servis

Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/-a?

- méně než 1 rok,
- 1–3 roky
- 4–6 let
- 7–10 let
- více než 10 let

Vyhovovalo Vám množství informací, které jste získal/-a po nástupu do společnosti?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Pokud jste v předchozí otázce zvolil/-a NE nebo SPÍŠE NE, napište prosím, jaké školení byste doplnil/-a.

.....

Účastnil/-a jste se při práci nějakých školení, které se týkaly Vaší pracovní pozice?

- ano
- ne

Pokud ANO, jaké to byly? (zapište všechny, na které si vzpomenete)

.....

Kolik školení jste absolvoval/-a v uplynulém roce? (Mezi školení nepočítejte vstupní BOZP nebo jiná povinná periodická školení.)

- žádné
- 1–2
- 3–4
- více než 4

Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání ve společnosti?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Pokud jste v předchozí otázce zvolil/-a NE nebo SPÍŠE NE, uveďte, prosím, z jakého důvodu.

.....

Považujete nabídku školení za dostačující? (Nepočítejte vstupní školení BOZP nebo jiná povinná periodická školení.)

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Máte možnost podílet se na výběru školení?

- ano
- ne

Kde nebo od koho získáváte informace o nabízených školeních? (Mezi školení nepočítejte vstupní školení BOZP nebo jiná povinná periodická školení.)

- od nadřízeného
- od spolupracovníků
- z nástěnky
- e-mailem
- z personálního oddělení
- jiný způsob:

Považujete školení, kterých jste se zúčastnil/-a přínosné pro Vaši profesi?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Pokud jste v předchozí otázce zvolil/-a ANO nebo SPÍŠE ANO, uveďte, prosím, čím nebo jak vám ve Vaší profesi pomohla.

.....

Splnila absolvované školení Vaše očekávání?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Pokud jste v předchozí otázce zvolil/-a NE nebo SPÍŠE NE, uveďte, prosím, důvod nesplnění očekávání.

.....

Zjišťuje Váš nadřízený (případně společnost) Vaše vzdělávací potřeby?

- ano
- ne

Je prováděná zpětná vazba od účastníků školení?

- ano
- ne

Jakým způsobem jsou ověřovány získané znalosti, schopnosti a dovednosti po absolvovaném školení?

- testem
- praktickým zkoušením
- neprobíhá
- jiný způsob:

Máte potřebu se vzdělávat a zdokonalovat v tom, co je náplní Vaší práce?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

Z jakého důvodu se účastníte vzdělávacích akcí?

- z důvodu nařízení nadřízeným pracovníkem
- z důvodu lepšího budoucího uplatnění na trhu práce
- mám potřebu být aktivní, vzdělávat se
- jiný důvod:

Je pro Vás důležité účastnit se vzdělávání (školení, vzdělávacích kurzů)?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Pokud jste v předchozí otázce zvolil/-a NE nebo SPÍŠE NE, uveďte, prosím, z jakého důvodu.

.....

Domníváte se, že Vás Váš nadřízený motivuje k dalšímu rozvoji Vašich znalostí, schopností a dovedností?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

Pokud jste v předchozí otázce zvolil/a ANO nebo SPÍŠE ANO, uveďte jak.

.....

**Jak byste ohodnotil/-a kvalitu vzdělávacích a rozvojových aktivit pro zaměstnance?
(Vyberte ze škály – 1 výborné, 5 špatné)**

1 2 3 4 5

Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

- workshop
- e-learning
- přednáška
- zaučení od zkušeného kolegy
- samostudium
- jiné:

.....

Na jaké oblasti by měla být podle Vašeho názoru zaměřena pozornost firmy z hlediska vzdělávání?

- obchodní dovednosti, například vyjednávání, komunikace, prezentace
- manažerské dovednosti, například motivace a vedení týmu, delegování
- odborné znalosti, například práce na PC, výuka cizích jazyků
- jiné:

.....

Co osobně považujete za největší přednost firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

.....

Co osobně považujete za největší nedostatek firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

.....

Děkuji za vyplnění tohoto dotazníku a přeji hezký den.

Monika Volfová

Příloha E – Podklad pro polostrukturovaný rozhovor

Dobrý den,

jmenuji se Monika Volfová a provádím ve společnosti Otto Christ Wash Systems s.r.o. průzkum vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tento průzkum slouží jako podklad pro vypracování mé diplomové práce na téma: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti jako zdroj konkurenceschopnosti.**

- 1) Souhlasíte s provedením rozhovoru?
- 2) Jaké je Vaše jméno a pracovní pozice?
- 3) Je podle Vás pro vedení společnosti důležitý rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?
Pokud ne, proč?
- 4) Myslíte si, že je vzdělávání v této společnosti dostatečné? Pokud ne, z jakého důvodu?
- 5) Jakým způsobem dochází ve společnosti k identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců?
- 6) Jakým způsobem probíhá hodnocení efektivnosti vzdělávacích akcí pro zaměstnance?
- 7) Na jaké vzdělávací aktivity se především společnost zaměřuje?
- 8) Na jaké vzdělávací aktivity by se měla především společnost zaměřovat? Proč?
- 9) Myslíte si, že Vaši zaměstnanci jsou zdrojem konkurenceschopnosti společnosti?

Děkuji za odpovědi.

Abstrakt

VOLFOVÁ, Monika. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda*. Plzeň, 2019. 88 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, vzdělávání pracovníků, rozvoj pracovníků, pracovníci, školení, systém vzdělávání

Vzdělávání je obecně považováno za celoživotní proces. Podmínky trhu se nepřetržitě mění, rychlé tempo změn a vývoje způsobuje, že dovednosti i znalosti zastarávají. Proto je v zájmu organizací usilovat o vzdělání a rozvoj zaměstnanců prostřednictvím investic do vzdělávání, aby byli pracovníci schopni na změny pohotově reagovat, což přináší společnosti konkurenční výhodu. Předložená práce je zaměřena na analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje ve společnosti Otto Christ Wash Systems s.r.o. Cílem bylo zhodnotit tento stav a následně navrhnout doporučení ke zlepšení v dané oblasti. Pro analýzu byl zvolen smíšený výzkum, který obsahoval dotazníkové šetření, analýzu dokumentů a polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky. Výstupem této analýzy bylo zjištění, že současný systém vzdělávání je nevyhovující a autorka proto navrhla několik řešení, které jsou nutné pro zvýšení kvality pracovníků organizace, a tudíž zvýšení její konkurenční výhody.

Abstract

VOLFOVÁ, Monika. *Employee training and development as a competitive advantage*. Plzeň, 2019. 88 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: competitive advantage, employee training, employee development, employee, education of employee, system of education

Education is generally considered a lifelong process. The market conditions are constantly changing, the rapid pace of change and development causes skills and knowledge outdated. Therefore, it is in the interest of all organizations to pursue the education and development of its employees by investing in education, so that they are able to respond promptly to change, giving the company a competitive advantage. The Diploma thesis is focused on the analysis of the current state of employee training and development in Otto Christ Wash Systems s.r.o. The main aim of the thesis is to evaluate current situation and then suggest recommendations for improvement. A mixed research was chosen for this analysis, which included a questionnaire survey, document analysis and semi-structured interviews with the executives. The outcome of this analysis was a finding that the current education system is insufficient and the author has proposed several solutions that are necessary to increase the quality of the organization's staff and thus increase its competitive advantage.