

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci

**Education and development of Human Resources
in an organization**

Kateřina Dvořáková

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina DVOŘÁKOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0292P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

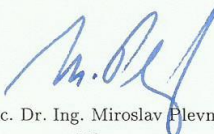
1. Zpracujte teoretickou část pojednávající o problematice bakalářské práce.
2. Charakterizujte sledovaný subjekt, obor činnosti, vnitřní a vnější prostředí a cíle pro nejbližší horizont.
3. Analyzujte současný vzdělávací systém pracovníků ve sledovaném subjektu.
4. Navrhněte případná opatření pro zkvalitnění současného vzdělávacího systému.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

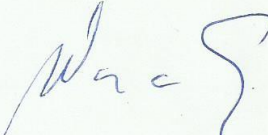
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Management lidských zdrojů.* Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **HRONÍK, František, BUCMAN, Petr a Martin ŠIKÝŘ.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- **EGEROVÁ, Dana.** *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků.* Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 141 s. ISBN 978-80-261-0139-0.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Věra Dvořáková**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou (bakalářskou) práci na téma:

„Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Věře Dvořákové za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytovala během společných konzultací.

Poděkování patří také Mgr. Marcelu Gondorčínovi za trpělivost a čas, který mi věnoval, čímž významně přispěl na vypracování této práce. Rovněž bych chtěla poděkovat i všem dalším zaměstnancům Regionální hospodářské komory Plzeňského kraje za jejich vstřícný přístup při vedení rozhovorů za účelem zpracování praktické části bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů	8
1.1 Význam vzdělávání a rozvoje	8
1.1.1 Základní pojmy.....	8
1.1.2 Důvody ke vzdělávání a rozvoji pracovníků.....	9
1.2 Systém formování pracovních schopností	10
1.2.1 Formy vzdělávání	13
2 Systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků	15
2.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje	17
2.1.1 Metody sběru údajů	17
2.2 Plánování vzdělávání a rozvoje	18
2.2.1 Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků	19
2.3 Realizace vzdělávání a rozvoje.....	28
2.4 Hodnocení vzdělávání a rozvoje.....	29
3 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v ČR.....	30
4 Shrnutí teoretické části	32
5 Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje.....	33
5.1 Představení subjektu	33
5.1.1 Činnosti a služby RHK PK	34
5.2 Vnitřní prostředí	35
5.2.1 Organizační struktura.....	35
5.2.2 Financování RHK PK	36
5.2.3 Projekty	36
5.2.4 Silné stránky.....	38

5.2.5	Slabé stránky	39
5.3	Vnější prostředí.....	39
5.3.1	Příležitosti	39
5.3.2	Hrozby.....	40
5.4	Cíle pro časový horizont do 5 let.....	40
6	Analýza současného vzdělávacího systému RHK PK	42
6.1.1	Struktura zaměstnanců RHK PK	42
6.1.2	Současný vzdělávací systém	44
6.1.3	Shrnutí analýzy současného vzdělávacího systému	48
7	Návrhy za účelem zkvalitnění současného vzdělávacího systému	51
7.1	Identifikace potřeb a zájmů pracovníků o vzdělávání a rozvoj.....	51
7.1.1	Shrnutí identifikace potřeb.....	55
7.2	Navrhovaná opatření pro zkvalitnění současného vzdělávacího systému	56
	Seznam tabulek.....	69
	Seznam obrázků.....	70
	Seznam použitých zkratk.....	71
	Seznam použité literatury.....	73
	Seznam použitých elektronických zdrojů	75
	Seznam příloh.....	76

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá vzděláváním a rozvojem lidských zdrojů v organizaci, což představuje jednu z klíčových oblastí personálního řízení. Neustále měnící se požadavky trhu vyžadují pružné jednání podniků na vyskytující se změny. Má-li podnik pružně reagovat na proměnlivé tržní prostředí, musí disponovat flexibilními zaměstnanci. V současné době si pracovníci nevystačí se vzděláním, kterého dosáhli v rámci školského systému. Dnes jsou na pracovníky kladeny nároky, které vyžadují neustálé přizpůsobování se vývoji a pokroku ve všech oblastech. Vzdělávání a rozvoj se tak stává životní cestou za úspěchem. Pokud chce podnik v konkurenčním prostředí uspět, měl by vzdělávání a rozvoj svých pracovníků podporovat.

Cílem této práce je provést analýzu vzdělávacího systému a identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje v Regionální hospodářské komoře Plzeňského kraje a následně navrhnout opatření, která by vedla ke zkvalitnění vzdělávacích procesů v organizaci.

V teoretické části si autorka klade za cíl poukázat na význam vzdělávání a rozvoje v podniku, vymezuje základní pojmy a formy v oblasti vzdělávání a rozvoje. Současně se také zabývá cyklem systematického vzdělávání a jeho jednotlivými kroky. V závěru teoretické části autorka doplňuje problematiku vzdělávání a rozvoje pracovníků o výsledky ze statistického šetření, které poukazují na účast podniků na vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců.

V praktické části autorka představuje vybranou organizaci – Regionální hospodářskou komoru Plzeňského kraje a charakterizuje její činnost. Zároveň je zde popsáno vnitřní a vnější prostředí, představeny jsou také cíle organizace pro časový horizont následujících pěti let. Po seznámení s organizací následuje analýza současného vzdělávacího systému a identifikace potřeb a zájmů o vzdělávání a rozvoj. Za účelem zpracování analýzy vzdělávacího systému a identifikace potřeb a zájmů o vzdělávání a rozvoj autorka využívá polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci organizace. Zjištěné informace tvoří důležitý podklad pro opatření k zefektivnění vzdělávání a rozvoje v organizaci. Navrhovaná opatření jsou formulována jako možné alternativy vzdělávání a rozvoje v různých oblastech včetně peněžního vyjádření.

1 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

1.1 Význam vzdělávání a rozvoje

„Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti organizace jako celku.“ [5, s. 286] Dvořáková dále uvádí, že procesy vzdělávání a rozvoje, jak individuálního, tak celé organizace, jsou vzájemně provázané a zaměřují se na zlepšování efektivity organizace zvyšováním kvality lidských zdrojů, jež jsou chápány jako **nejcennější aktivum** podniku. [5]

Soustavné formování znalostí, dovedností a osobních vlastností pracovníků v podniku umožňuje zvyšující se připravenost pracovníků na proměnlivé podmínky a požadavky pracovních funkcí, podniku a pracovního trhu, čímž dochází k neustálému zvyšování výkonu pracovníků a podniku. Zároveň se také zvyšuje uplatnitelnost pracovníků na vnitřním i vnějším trhu práce. [10]

1.1.1 Základní pojmy

Učení (se) lze definovat jako určitý proces, jenž vede k přetrvávající a efektivní změně zahrnující nejen vědění, ale i konání. K tomuto procesu dochází buď spontánně, nebo záměrně (organizované vzdělávací aktivity). [7]

Rozvoj je *„vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností.“* [1, str. 470] O rozvoji lze tedy hovořit, pokud dochází k růstu či realizaci osobních schopností a potenciálu během vzdělávacích aktivit či praxe. [1]

Vzdělávání je jedna z forem učení (se), které lze definovat jako organizované, institucionalizované a časově ohraničené. Jedná se o rozvoj znalostí, vědomostí a hodnot, které jsou potřebné spíše obecně ve všech oblastech života. Nejedná se tedy o konkrétní znalosti a dovednosti, které se vážou k určité pracovní činnosti. [1], [7]

Znalosti rozlišujeme na:

- explicitní, což jsou ty, které se dají určitým způsobem znázornit a které jsou nejčastěji předmětem vzdělávání a je snadnější je předávat ostatním,
- tiché, které nelze znázornit a verbalizovat a které jsou ovlivněny individuálními zkušenostmi, rutinami, nápady, emocemi a uznávanými hodnotami nositele těchto znalostí. Pro organizaci jsou tyto znalosti velmi významné, jelikož díky nim se může rozvíjet a inovovat. [4], [7], [24]

Dovednosti znamenají „*schopnost využít své znalosti ve svém chování.*“ [7, s. 38]

Kompetence představují to, jakým způsobem a pomocí čeho dosahujeme výsledků. [7] „*Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.*“ [7, s. 61]

Rozvoj lidských zdrojů spočívá v rozvoji pracovních schopností a pružnosti organizace jako celku. Je důležité, aby podnik vytvořil takové podmínky uvnitř organizace, které budou motivovat a pobízet pracovníky ke vzdělávání a rozvoji. Organizace, jež právě takového prostředí vytváří, se nazývá jako učící se organizace. [5]

Senge tvrdí, že **učící se organizace** je organizace, kde pracovníci neustále rozšiřují jejich schopnosti a dosahují tak toho, co si přejí, a vytváří tak budoucnost organizace. Na základě nových způsobů myšlení, jež by měli vedoucí pracovníci přijmout a snažit se je rozvíjet i u ostatních pracovníků, se zároveň učí, jak se učit kolektivně. Tím tak organizace získává konkurenční výhodu proti ostatním společnostem. Organizace se snaží vzdělávat a rozvíjet své pracovníky za účelem přežití a přizpůsobení se požadavkům okolí, což je pro ni přímo nezbytné, ovšem učící se organizace navíc vyžaduje propojení s takovým způsobem učení, díky kterému budou pracovníci schopni tvořit právě budoucí úspěchy společnosti. [12]

1.1.2 Důvody ke vzdělávání a rozvoji pracovníků

Organizace, které chtějí uspět v konkurenčním prostředí, musí věnovat svou pozornost vzdělávání a rozvoji. Nejdůležitější důvody, které by podniky měly vést ke vzdělávání a rozvoji pracovníků (VRP) jsou:

- **zvyšující se požadavek konkurenceschopnosti podniků,**
- **nedostatek pracovníků v jistých profesích** v důsledku nepříznivého demografického vývoje,

- **mezery v kvalifikaci pracovníků**, jež by mohly ohrozit budoucí růst a úspěch podniku,
- **měníci se podnikatelské prostředí**,
- **proměnlivost trhu výrobků a služeb**, která je zapříčiněna měnicími se potřebami lidí, což vyžaduje od podniků a jejich pracovníků pružné reagování na tyto změny,
- **vysoká orientace na kvalitu** produktu a služby poskytované zákazníkům,
- **organizační změny a měnicí se organizace práce, povaha práce a způsoby řízení** z hlediska delegování a posilování pravomocí, prohlubování a rozšiřování práce atd.,
- **zastaralost znalostí a dovedností** v důsledku neustále vznikajících nových technologií a objevujících se poznatků,
- **změny v technice a technologiích**, včetně stále rozvíjených informačních technologií, a jejich efektivní využívání,
- **nezbytnost minimalizace nákladů**,
- **globalizace a zmezinárodnování ekonomických aktivit**, které vedou k tomu, že organizace musí podnikat, pohybovat se a komunikovat v mezinárodním prostředí,
- **přeměna hodnotových orientací lidí se soustředěním se na kvalitu života** reprezentovanou zvyšujícími se požadavky se vzdělávat,
- **dobrá zaměstnavatelská pověst**, která vyplývá z péče o vzdělávací a rozvojové aktivity pracovníků a pomáhá při jejich získávání a stabilizaci. [6], [9]

Výkonnost organizace je silně ovlivňována výkonností lidských zdrojů, kterými podnik disponuje. Rozvíjení organizace a zvyšování její výkonnosti je tedy podmíněno neustálým rozvojem a zdokonalováním schopností, znalostí a dovedností pracovníků. Je tedy velmi důležité, aby byla v organizaci na tuto oblast kladena permanentní pozornost.

1.2 Systém formování pracovních schopností

VRP se soustředí na formování pracovních schopností. V tomto smyslu lze hovořit o:

- **formování pracovních schopností člověka**, k němuž dochází během celého života,
- **formování pracovních schopností pracovníka**, kdy se jedná o organizovanou, podporovanou či umožňovanou činnost konkrétního podniku v oblasti řízení lidských zdrojů. [9]

Systémem vzdělávání se v podniku zabývá personální útvar nebo dokonce zvláštní útvar zabývající se vzděláváním pracovníků, ale současně se na něm podílí také všichni vedoucí

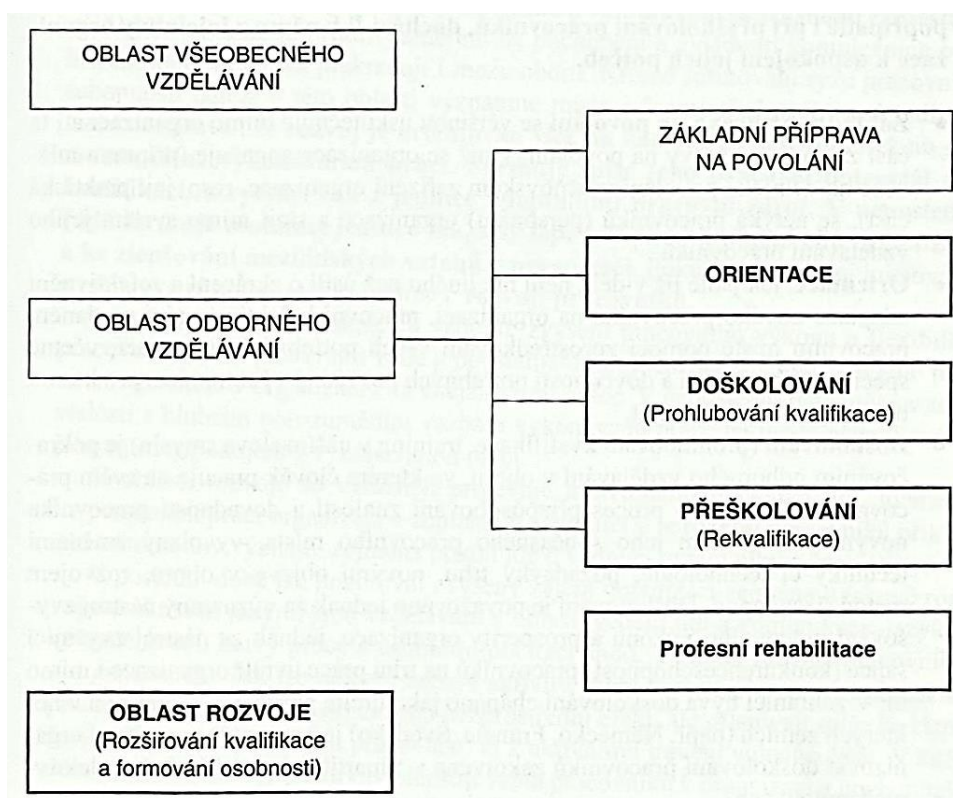
pracovníci, odbory, případně další zaměstnanecká sdružení. Často spolupracují personální oddělení v rámci VRP se specializovanými vzdělávacími institucemi a externími odborníky. [9]

System **formování pracovních schopností člověka** zahrnuje tři oblasti:

- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání,
- oblast rozvoje. [9]

Oblasti systému formování pracovních schopností člověka znázorňuje obrázek č. 1. Vzdělávací a rozvojové činnosti, jež jsou součástí vzdělávání zaměstnanců v organizaci, jsou vyznačeny tučným písmem v tučných rámečcích. [9]

Obr. č. 1: System formování pracovních schopností člověka



Zdroj: [9, s. 255]

Oblast všeobecného vzdělávání (OVV) představuje zdroj základních a všeobecných znalostí, které tvoří předpoklad člověka žít ve společnosti a dále získávat a rozvíjet odborné pracovní schopnosti a další vlastnosti. OVV se zaměřuje zejména na osobnost člověka a jeho sociální rozvoj. Tuto oblast řídí a kontroluje stát. [9]

Oblast odborného vzdělávání (OOV) se zaměřuje na proces přípravy na povolání – tedy na formování specifických znalostí a dovedností potřebných k určitému zaměstnání, jejich aktualizaci nebo přizpůsobování na základě měnících se požadavků pracovního místa. [9]

Proces přípravy na povolání zahrnuje následující oblasti:

1. Základní příprava na povolání

Základní příprava na povolání probíhá mimo vzdělávací systém organizací. [9]

2. Adaptace pracovníků (orientace)

Adaptace pracovníků čili orientace napomáhá pracovníkům přizpůsobit se novým podmínkám a požadavkům jednotlivých pracovních pozic a podniku. Adaptace probíhá ve chvíli, kdy do podniku přichází nový pracovník či v okamžiku, kdy současný zaměstnanec podniku přechází na jinou pracovní funkci v podniku. Orientace napomáhá pracovníkovi zprostředkovat potřebné informace, specifické znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro řádný výkon práce. Proces adaptace by měl pracovníkovi napomoci získat sebedůvěru, že bude práci vykonávat dobře. [8], [9], [10]

3. Prohlubování kvalifikace (doškolení)

Prohlubování kvalifikace znamená doškolení pracovníků, které si klade za cíl osvojení takových znalostí, dovedností a osobních vlastností pracovníků, jež bude vyhovovat novým podmínkám a požadavkům stávajících pracovních funkcí a organizace. Na doškolení se klade velký důraz zejména v zahraničních státech, kde je prohlubování kvalifikace považováno za právo pracovníka a například v Německu, Francii či Švédsku je tato oblast vzdělávání předmětem kolektivních smluv či tripartitních dohod a ukládá tak povinnost organizacím doškolení provádět. [9], [10]

4. Rekvalifikace (přeškolení)

Rekvalifikace jako přeškolení pracovníků umožňuje pracovníkům osvojení si nových znalostí, dovedností a osobních vlastností, díky kterým bude schopen vykonávat práci i na jiných pracovních pozicích v podniku. Rekvalifikaci zprostředkovávají buď organizace v rámci restrukturalizace a reorganizace činností, nebo státní orgány, konkrétně úřady práce, které kladou důraz na aktivní politiku zaměstnanosti. K rekvalifikaci lze také zařadit tzv. **profesní rehabilitaci zaměstnanců**, jež se snaží o opětovné zařazení pracovníků, kteří jsou dlouhodobě omezováni svým zdravotním stavem ve výkonu práce, do pracovního

života. Rekvalifikační programy se zřídka uskutečňují v malých podnicích, a to z důvodu finanční, organizační a časové náročnosti a nedostačujících podmínek pro jejich realizaci. [8], [10]

5. Rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků zahrnuje získávání znalostí, dovedností a osobních vlastností nad rámec požadavků současných pracovních pozic a podniku, čímž dochází ke zvyšování využitelnosti pracovníků v podniku i mimo něj. [10] „Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuluje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci... V neposlední řadě také formuluje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.“ [9, s. 257]

1.2.1 Formy vzdělávání

„Formou vzdělávání rozumíme druh procesu, při kterém dochází k tomuto předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností.“ [5, s. 296]

Budeme-li považovat za základní členění vzdělávacích procesů na řízené – neřízené a pracovní – nepracovní, jejich kombinací vzniká šest forem vzdělávání. [5]

1. Neformální vzdělávání – Tato forma vzdělávání patří mezi řízené vzdělávací procesy, které se uskutečňují přímo na pracovišti při výkonu práce. Pracovníci se učí novým dovednostem a získávají nové poznatky za přítomnosti interního školitele nebo zkušeného kolegy. Walker uvádí jako nejhodnotnější formu neformálního vzdělávání *týmové učení se ze zkušeností*, které představuje neformálně organizovaná setkávání pracovníků, jež spojují společné úkoly či intelektuální a emocionální zájmy. V rámci setkávání pak probíhají vzájemné diskuze nad probíranými pracovními problémy. [5], [14]

2. Formální vzdělávání – Formální vzdělávání je řízeným procesem, jenž je organizován mimo běžné pracoviště zaměstnanců, např. ve školicích místnostech či výukových dílnách. Formální vzdělávací aktivity mohou být vedené buď interními, nebo externími vzdělavateli. [5]

3. Institucionalizované vzdělávání – Tato řízená forma vzdělávání probíhá mimo prostory organizace. Od předchozích dvou forem má institucionální vzdělávání

dlouhodobější charakter a odpovědnost za něj přenechává zaměstnavatel jiným subjektům. Zaměstnavatel se pouze snaží vytvářet prostředí, ve kterém budou mít zaměstnanci prostor k efektivnímu využívání externích vzdělávacích programů, a figuruje v něm jako spoluúčastník nebo objednatel těchto vzdělávacích procesů. [5]

Ty můžeme rozlišovat takto:

- vzdělávání v rámci národního školského systému (zejména na úrovni SŠ a VŠ),
- vzdělávání ve vzdělávacích institucích, jež nepatří do první kategorie (např. specializované certifikační instituce, komerční vzdělávací instituce),
- vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest.

Tato forma s sebou přináší výhodu ve formě vysoké motivace zaměstnanců na vlastním vzdělávání a osobním rozvoji, a zároveň přidanou hodnotu spočívající ve výměně zkušeností s ostatními pracovníky z jiných podniků. [5]

4. Informální vzdělávání – Toto vzdělávání je neřízené a vyskytuje se na pracovišti. Princip spočívá v tom, že pracovník se neustále vzdělává při výkonu své práce (např. vyhledávání informací, začlenění se do pracovního kolektivu), aby dokázal uspokojivým způsobem plnit své pracovní úkoly a dosahoval tak požadavků, které jsou na něj kladeny zaměstnavatelem. Od zaměstnavatele se očekává, že bude k takovému chování zaměstnance vést a motivovat, a od zaměstnance zase aktivní přístup. [5]

5. Interpersonální vzdělávání – Tato neřízená forma vzdělávání funguje mimo výkon práce na pracovišti. Do popředí se zde dostávají mezilidské vztahy a společenské postavení pracovníka v rámci organizace, jelikož, kromě vzdělávacích procesů a vlastního výkonu práce, získává pracovník nové informace i jinými způsoby, např.:

- neformální komunikací s kolegy,
- organizační kulturou, která definuje hodnoty, jež by měly být v podniku sdíleny, a současně podporuje jednání,
- formálními procesy, do nichž zahrnujeme například motivační programy a odměňování. [5]

6. Celoživotní sebevzdělávání – Jedná se o neřízené vzdělávání, které probíhá mimo prostory organizace. Dnešní doba, kdy se stále objevují nové poznatky a dochází k pokrokům ve všech oblastech našeho života, vyžaduje snahu o neustálé

zdokonalování sebe sama pomocí vzdělávání a osobnostního rozvoje. Lze tvrdit, že celoživotní sebevzdělávání je nutnou podmínkou pro úspěšné uplatnění na trhu práce. [5]

2 Systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků

„Systematické vzdělávání zaměstnanců je neustále se opakující cyklus, který odráží jak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, tak cíle generální organizační strategie. Základním zdrojem efektivity procesu vzdělávání a rozvoje je jeho systematickost ve vztahu k zaměstnancům i vlastníkům a zákazníkům.“ [5, s. 288]

Systematické vzdělávání organizované ve velkých podnicích vychází z podnikové politiky a strategie vzdělávání zaměstnanců. Právě velké podniky mají organizační a institucionální předpoklady k systematickému vzdělávání. To ovšem neznamená, že vedení malých podniků by se nemělo vzdělávání věnovat. I malé podniky by měly mít jednoznačně stanovenou koncepci vzdělávání svých zaměstnanců a být připravené reagovat na situace, kdy vznikne potřeba vzdělávání. Organizace s nízkým počtem zaměstnanců se nebudou věnovat hromadným vzdělávacím akcím, jako to je u velkých podniků, ale spíše se budou věnovat individuálním aktivitám. [8]

Armstrong tvrdí, že pokud má být vzdělávání systematické, musí:

- specificky směřovat k uspokojení nadefinovaných potřeb,
- být řízeno a plánováno osobami, které ví, jak vzdělávat, a
- musí být pečlivě vyhodnocován jeho dopad. [2]

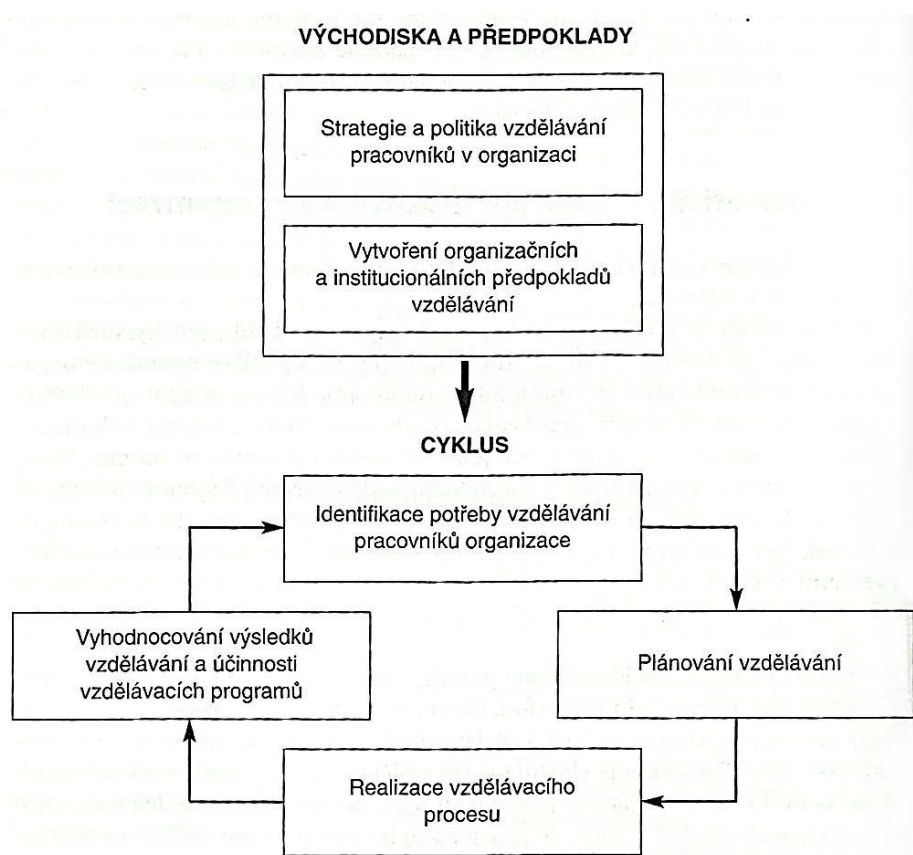
Důležitým faktorem efektivnosti VRP je zaujetí a motivace. O tom hovoří Barták, který uvádí, že *„investice do znalostí představuje nejperspektivnější investici s vysokou návratností. Předpokládá ovšem zainteresovanost vedení firmy a zaměstnanců na znalostním rozvoji.“ [3, str. 30]* Armstrong v tomto ohledu konstatuje, že pracovní by měli brát na vědomí fakt, že *„současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností nebo jejich současné postoje či chování je třeba rozvinout nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných... Aby byli motivováni, musejí vzdělávající se lidé nalézat ve vzdělávání uspokojení.“ [1, s. 462]*

Cyklus vzdělávání, který je v praxi běžně aplikován, lze rozdělit dle Němce, Bucmana a Šikýře do následujících fází:

- identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje,
- plánování vzdělávání a rozvoje,
- realizace vzdělávání a rozvoje,
- hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje. [10]

Přestože každá tato fáze tvoří samostatný dílčí celek, fáze na sebe vzájemně navazují, prolínají se a ovlivňují. Představují tak procesy samostatné a zároveň doplňující se, což ve výsledku přináší synergický efekt¹. [5]

Obr. č. 2: Systematický cyklus vzdělávání



Zdroj: [9, s. 260]

¹ Synergický efekt je „efekt společného působení více prvků, který je obvykle větší nebo kvalitativně lepší než prostý součet.“ [23]

2.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje

Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje je první fází systematického vzdělávání. Jedná se o problematickou část, jelikož kvalifikaci a vzdělání lze považovat za obtížně měřitelné vlastnosti člověka. Stejně tak je komplikované určit kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst a nesoulad mezi nimi a pracovními schopnostmi zaměstnance. Zjišťování potřeb v rámci vzdělávání a rozvoje je tak založeno spíše na odhadech a vyvozování na základě zkušeností z této oblasti. [8], [9]

Hroník identifikuje potřeby na základě dvou různých pohledů. První možností je shledání potřeby vzdělávání a rozvoje na základě hodnocení pracovníků, jejich výkonů a požadovaných kompetencí na jednotlivá pracovní místa, jde tedy o identifikaci **individuální potřeby**. Z druhého hlediska se sleduje, zda jsou strategické cíle organizace naplňovány podle očekávání, a identifikují se tak **potřeby organizace**. [7]

Nezbytností je tedy provedení analýzy na základě dostupných údajů. Jedná se o:

- **údaje o vnějším prostředí organizace** – profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, preferenční chování při výběru povolání atd.,
- **údaje o organizaci** – organizační struktura, používaný výrobní program apod.,
- **údaje o pracovních funkcích** – záznamy z formálního a neformálního hodnocení pracovních výkonů a chování pracovníků, vzdělávání ze strany bezprostředně nadřízených vedoucích pracovníků atd. [10]

Konečným výstupem této fáze by mělo být určení zaměstnanců, kteří by se měli účastnit vzdělávacího programu a současně jeho zaměření. [5]

2.1.1 Metody sběru údajů²

Strukturovaný rozhovor – je rozhovor vedený na základě předpřipraveného seznamu otázek, který zkoumá důvody neuspokojivého výkonu pracovníků a názory, postoje a postřehy od klíčových zaměstnanců. Rozhovor je náročný na čas a osoba vedoucí rozhovor musí mít dostatečnou kvalifikaci.

Pozorování – znamená záměrné sledování zaměstnanců při výkonu práce. Na základě pozorování je možné porovnávat výkony zaměstnanců mezi sebou a také s popisem práce,

² Celá tato kapitola byla zpracována dle [13].

normami a postupy. Sledování pracovníci mohou být ovšem zaskočeni a mohou se začít chovat nestandardně.

Dotazník – je cíleně strukturované seskupení otázek různého typu, jehož použitím je možné získat informace o pracovních úkolech a postojích zaměstnance k různým oblastem jeho práce. Jedná se o levný nástroj sběru údajů, ale respondent nemusí správně pochopit otázky a vyhodnocování otevřených otázek nebývá snadné.

Participace – znamená, že výzkumník po určité časovou dobu na sebe bere úkoly a zodpovědnost zaměstnance s cílem blíže porozumět pracovním postupům, které lze těžko vysvětlit, či jsou podniku nové. Tato metoda napomáhá lépe pochopit pracovní podmínky, ovšem někdy jsou pro výkon práce potřebné speciální dovednosti.

Popis práce vytvořený zaměstnancem – představuje úplný popis práce z pracovníkovy perspektivy z hlediska důležitosti a náročnosti jednotlivých pracovních úkolů a povinností, které jeho práci tvoří. Pro pracovníka však může být tato analýza náročná a může tak přinést nekompletní či zkreslené výsledky.

Skupinová diskuze – spočívá v diskutování problémů skupinou pracovníků, jež jsou spojovány určitým způsobem s danou prací. Výhodou je rychlé shromáždění klíčových informací, které mohou napomoci při řešení problému. Stinnou stránkou je nutnost moderátora diskuze s dostatečnou kvalifikací a možné zábrany pracovníků se otevřeně zapojit do diskuze.

2.2 Plánování vzdělávání a rozvoje³

Na základě výsledků předchozí fáze se lze přesunout k další fázi. V plánování vzdělávání a rozvoje je nutné se zaměřit na několik oblastí. Jsou to:

- **cíl a obsah vzdělávání a rozvoje**, který vychází z potřeby vzdělávání a rozvoje,
- **cílovou skupinu pracovníků**, která také vychází z potřeby vzdělávání a rozvoje,
- **metody vzdělávání a rozvoje**,
- **požadavky na materiální a technické vybavení**,
- **instituci, která zabezpečí vzdělávání a rozvoj** – budou-li vzdělávací a rozvojové aktivity organizovány přímo podnikem či externím dodavatelem,

³ Celá tato kapitola byla zpracována dle [10].

- **místo a čas vzdělávání a rozvoje** – budou-li vzdělávací a rozvojové aktivity probíhat přímo v podniku či mimo něj, v pracovní době či mimo ni, v rámci několika hodin či dnů,
- **náklady na vzdělávání a rozvoj**, které jsou ovlivněny obsahem vzdělávacích a rozvojových aktivit a současně též počtem pracovníků, vybranými metodami, požadavky na materiální a technické vybavení, institucí, místě a čase,
- **metody hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje**, kam lze zahrnout porovnávání výsledků vstupních a výstupních testů, monitorování průběhu vzdělávacího a rozvojového programu, vyčíslení přínosů pomocí ekonomických ukazatelů atd.

2.2.1 Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků

Metody vzdělávání bývají rozdělovány do dvou až tří kategorií podle toho, zda se uskutečňují na pracovišti, mimo něj či se využívá jejich kombinace. Zařazení jednotlivých metod VRP se může podle různých autorů také lišit. Autorka se v tomto případě přiklání k rozčlenění metod VRP do dvou kategorií podle Koubka.

1. Metody vzdělávání na pracovišti

Tyto metody vzdělávání se praktikují přímo při výkonu práce, kdy jsou zahrnuty do každodenních aktivit přizpůsobených požadavkům organizace na vzdělávání a rozvoj. Díky těmto metodám si pracovníci osvojují, prohlubují a rozšiřují své znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti a to takovým způsobem, aby byli schopni úspěšně vykonávat práci na konkrétní pracovní pozici. Tento způsob vzdělávání se praktikuje zejména u administrativních a manuálních pracovníků, ale stále se zvyšuje frekvence využívání těchto metod také u manažerů a specialistů. Efektivní využití těchto metod vzdělávání a rozvoje závisí na osobnosti a schopnostech školitele, kterým může být i zkušenější pracovník či manažer. [1], [10]

Instruktaž při výkonu práce – patří mezi nejčastěji využívané metody vzdělávání při výkonu práce. Princip spočívá v osvojování pracovních postupů, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání práce na konkrétní pracovní funkci, a to díky pozorování a napodobování činnosti zkušenějšího pracovníka či manažera. [9], [10]

Výhody:

- poměrně rychlá adaptace nového a nezkušeného pracovníka na požadavky dané pracovní funkce,

- vytvoření kladného vztahu spolupráce mezi pracovníky. [9], [10]

Nevýhody:

- omezené použití této metody (využití pro jednoduché či dílčí pracovní postupy),
- realizace vzdělávací metody v rušivém prostředí pod tlakem pracovních úkolů, což může snížit efektivitu vzdělávání,
- jednorázová či krátkodobá realizace vzdělávání. [9]

Coaching – tato metoda představuje „*dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřazeným či vzdělavatelem*“. [9, s. 267] Je tedy založena na soustavném podněcování pracovníka zkušenějším kolegou či manažerem k požadovanému pracovnímu výkonu, chování, iniciativě a samostatnosti. [10]

Výhody:

- dlouhodobý charakter vzdělávání,
- individualizovaný přístup k pracovníkovi,
- vzájemná komunikace mezi pracovníkem a coachem,
- rozvoj spolupráce a mezilidských vztahů mezi pracovníky,
- rozvoj potenciálu pracovníka. [9], [10]

Nevýhody:

- realizace coachingu je prováděna v rušivém prostředí pod tlakem běžných pracovních úkolů, což může narušit efektivitu této metody vzdělávání a rozvoje. [10]

Mentoring – Při mentoringu dochází k osvojování, prohlubování a rozšiřování žádoucích znalostí a dovedností pod soustavným vedením mentora, což může být specialista v dané oblasti, jež se snaží pracovníka nasměrovat k požadovanému pracovnímu výkonu a chování. Tato metoda se zaměřuje na vlastní iniciativu pracovníka a vzájemnou komunikaci mezi pracovníkem a mentorem, přičemž výběr vhodné osoby mentora může být poměrně náročný. [10] „*Principem mentoringu je princip volby a dobrovolnosti – pracovník si volí svého mentora, a ten to buď akceptuje, nebo neakceptuje.*“ [9, s. 267]

Výhody:

- zaměření se na vlastní iniciativu vzdělávaného a jeho uvědomělý výběr mentora,
- vytvoření neformálního vztahu mezi vzdělávaným a mentorem,

- jinak shodné s coachingem. [9]

Nevýhody:

- náročnost výběru vhodného mentora,
- nevhodné pro pracovníky odlišného pohlaví z důvodu rozdílné interpretace vztahu vzdělávajícího a mentora. [9], [10]

Counselling – jedná se o jednu z nejnovějších metod, jež je založená na vzájemném sdílení a předávání znalostí a dovedností prostřednictvím konzultace a vzájemného ovlivňování mezi pracovníkem a manažerem. [9]

Výhody:

- kladení důrazu na vlastní iniciativu pracovníka,
- vzájemná komunikace mezi ním a manažerem. [10]

Nevýhody:

- časová náročnost,
- vysoké požadavky na schopnosti a ochotu manažera,
- zvýšená iniciativa pracovníka může být chápána manažerem jako ohrožení jeho vlastní autority, což může působit jako rušivý element pro jejich vztah. [10]

Asistování – tato tradiční metoda patří mezi často využívané metody vzdělávání. Je založená na pomoci pracovníka svému zkušenějšímu kolegovi při jeho činnosti, díky čemuž si pracovník pomalu osvojuje požadované pracovní postupy a postupně se osamostatňuje. [9], [10]

Výhody:

- využití nejen pro manuální zaměstnání, ale také při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to především v případech, kdy formování pracovních schopností trvá delší dobu,
- možnost neustálého působení na nového pracovníka,
- důraz na praktické provádění činností souvisejících s prací na dané pracovní pozici. [9], [10]

Nevýhody:

- náročnost výběru vhodného školitele,

- nový pracovník si může osvojit nevhodné návyky, postupy a postoje, kterých by se následně těžko zbavoval. [10]

Pověření úkolem – představuje rozšířenou formu asistování popsaného výše anebo jeho závěrečnou fázi. Princip spočívá ve splnění jistého úkolu, jímž je pověřen vzdělávacím pracovníkem, a to za všech požadovaných podmínek a s poskytnutými pravomocemi. Práce vzdělávaného pracovníka je monitorována a je využívána především pro vzdělávání tvůrčích a řídicích pracovníků. [9]

Výhody:

- výchova k rozhodování,
- vedení k samostatnému a tvůrčímu řešení úkolů. [9]

Nevýhody:

- nedostatečné sledování jeho práce může způsobit nesplnění úkolu či chybování,
- neúspěšné pověření úkolem může negativně ovlivnit důvěru nadřízených v pracovníkovy schopnosti,
- neúspěch může snížit sebevědomí vzdělávaného. [9]

Rotace práce (cross training) – spočívá v tom, že pracovník plní různé pracovní úkoly v různých pracovních podmínkách, jelikož dochází k jeho postupnému a dočasnému přemísťování z jedné pracovní funkce na jinou. [10]

Výhody:

- využití nejen při formování pracovních schopností řídicích pracovníků, ale také u řadových pracovníků, a současně u absolventů škol při seznamování se s prostředím organizace,
- rozšíření znalostí a dovedností vzdělávaného pracovníka,
- rozvoj přizpůsobivosti pracovníka pracovnímu prostředí,
- možnost vypořádat rozvojový potenciál pracovníka,
- rozšíření uplatitelnosti pracovníka a s tím související flexibilita podniku. [9], [10]

Nevýhody:

- neúspěch v některém pracovním oddělení může narušit sebedůvěru pracovníka,

- neúspěšné působení na některém pracovišti se může odrazit na hodnocení nadřízených pracovníků. [9]

Pracovní porady – jsou chápány jako vhodná metoda pro formování pracovních schopností zaměstnanců. V rámci porad se pracovníci seznamují s problémy a skutečnostmi související s jejich vlastním pracovištěm, ale i mimo něj – mohou se týkat i celé organizace nebo jiných témat. [9]

Výhody:

- rozvoj zkušeností a schopností pracovníka,
- rozšíření znalostí nových pracovníků,
- zvyšování informovanosti zaměstnanců,
- pocit sounáležitosti pracovníků s ostatními pracovníky či organizací díky možnosti prezentovat své názory a zaujímat postoje k řešeným problémům,
- motivace k individuální aktivitě a iniciativě. [9]

Nevýhody:

- krácení doby k plnění pracovních úkolů v případě jejího uspořádání v pracovní době,
- neochota účastnit se na pracovních poradách o přestávkách či mimo pracovní dobu. [9]

2. Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště se uskutečňují většinou hromadně v podniku, avšak mimo běžná pracoviště zaměstnanců, nebo mimo podnik, a to například ve vzdělávacích institucích. Zde dochází k osvojování, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a osobních vlastností pracovníků nejen na základě požadavků jejich pracovních funkcí, ale také nad jejich rámec, čímž pracovníci zvyšují svou cenu nejen v podniku, ale i na celém trhu práce. Tyto metody jsou využívány zejména pro manažery a specialisty, ale zároveň mohou být aplikovány také na administrativní a manuální pracovníky. Úspěšnost vzdělávání mimo pracoviště závisí na kvalitě služeb poskytovaných dodavatelem vzdělávacích a rozvojových programů. [10]

Přednáška – tato metoda umožňuje pracovníkům získávání nových znalostí prostřednictvím výkladu školitele, což představuje poměrně rychlou a nenáročnou formu zprostředkování znalostí pro určitý výkon práce většímu množství pracovníků. [10]

Výhody:

- možnost rychlého přenosu informací vzdělávaným pracovníkům,
- nenáročné podmínky na vybavení. [9]

Nevýhody:

- neexistence prostoru pro motivaci pracovníků k aktivnímu osvojování znalostí. [10]

Semináře – lze chápat jako přednášky propojené s diskuzí. Pracovníci tak získávají znalosti a dovednosti nejen díky výkladu školitele, ale také na základě vzájemné komunikace se školitelem. [10]

Výhody:

- diskuze podporuje kreativní myšlení a hledání nových nápadů a řešení problémů,
- aktivní účast vzdělávaných pracovníků na osvojování znalostí a dovedností,
- jinak shodné jako u přednášky. [9], [10]

Nevýhody:

- náročnější organizační příprava než je u přednášky,
- nezbytnost dobrých organizačních schopností školitele. [9], [10]

Demonstrování – představuje názorné vyučování, při němž pracovníci získávají znalosti a dovednosti na základě předvádění konkrétních pracovních postupů v reálných či modelových podmínkách. [9]

Výhody:

- získávání nejen nových znalostí ale i dovedností,
- cvičení zkušenosti bez rizika způsobení závažnějších škod,
- příležitost konkrétní postupy sledovat a také je vyzkoušet pod vedením školitele. [9], [10]

Nevýhody:

- zjednodušování postupů a schematičnost ve vzdělávacím zařízení neodpovídá skutečným podmínkám. [9]

Případové studie – Případové studie lze považovat za často využívanou a oblíbenou metodu formování pracovních schopností zejména u tvůrčích pracovníků a manažerů.

Pracovníci či skupiny pracovníků diagnostikují skutečné nebo smyšlené organizační problémy zaměřené buď na určitou oblast řízení podniku (krátké případové studie), nebo komplexně na organizační problémy podniku (komplexní případové studie), a navrhnou případná řešení. [9]

Výhody:

- rozvoj analytického myšlení a schopnosti hledat řešení problému,
- možnost využití reálných situací řešených v organizaci (s dostatečným časovým odstupem) a porovnat řešení navrhovaná účastníky studie s řešením aplikovaným v praxi. [9]

Nevýhody:

- náročná příprava,
- vysoké nároky na osobnost školitele. [9]

Workshop (group exercise) – také skupinové cvičení je formou případových studií. Princip spočívá v komplexnějším řešení praktických problémů v týmech.

Výhody:

- prostředek umožňující výchovu pracovníků k týmové práci a interdisciplinárního přístupu,
- příležitost sdílet nápady k řešení reálných situací a posoudit problémy z různých hledisek. [9]

Nevýhody:

- nedostatek znalostí a zkušeností účastníků při řešení dílčích problémů v komplexní případové studii,
- jinak shodné s případovými studiemi. [9]

Brainstorming a brainwriting – Další varianta případových studií, která spočívá v individuálním nebo týmovém navrhování řešení určitého problému fungování podniku. Následně je vedena diskuze o navrhovaných řešeních a potom dochází k výběru optimálního návrhu. Tímto způsobem lze nalézt nová a originální řešení problémů, avšak za přítomnosti zkušeného školitele, aktivní účasti a komunikace mezi účastníky. [9], [10]

Výhody:

- příležitost k hledání nových a originálních řešení problémů,
- podpora ke kreativitě. [9], [10]

Nevýhody:

- shodné s případovými studii. [9]

Simulace – spočívá v tom, že pracovníci se musí rozhodovat podle daného scénáře při řešení modelových úloh, které simulují reálné problémy fungujícího podniku. Zpravidla se jedná o řešení obvyklých životních situací, které se běžně stávají při práci vedoucích pracovníků, a to od jednodušších situací až po ty složitější. [9], [10]

Výhody:

- rozvoj komunikačních a vyjednávacích schopností,
- rozvoj schopnosti argumentovat a činit rozhodnutí. [10]

Nevýhody:

- obtížné nalezení vhodné formy ovlivňování a usměrňování účastníků školitelem,
- vysoké nároky na vedení ze strany školitele,
- časová náročnost na přípravu simulace. [9], [10]

Hraní rolí – neboli manažerské hry, určené především vedoucím pracovníkům, umožňují osvojit si určitou sociální roli, na základě které řeší určitý problém v konkrétní situaci, a to podle předpřipraveného scénáře. Účastníci tak na sebe berou jistou roli, v níž poznávají povahu interpersonálních vztahů, střetů a vyjednávání. Pracovníci mají prostor k dotváření si své vlastní role při řešení určitých situací. [9], [10]

Výhody:

- rozvoj schopností samostatně uvažovat, rozhodovat se a ovládat své emoce. [10]

Nevýhody:

- nezbytnost pečlivé organizační přípravy,
- vysoké nároky na školitele. [9]

Assessment centre – tato metoda představuje zdokonalenou verzi případových studií, simulací a hraní rolí. Jedná se o individuální či týmové řešení modelových nebo reálných

problémů fungujícího podniku v různých podmínkách a situacích. Problémy bývají náhodně generovány pomocí počítače, který také dokáže vyhodnotit řešení situací a učiněných rozhodnutí a případně nabídne i optimální řešení problému. Účastníci mají možnost porovnávat svá navrhovaná řešení s optimálním. [9], [10]

Výhody:

- velmi efektivní metoda, při níž dochází k celkovému rozvoji znalostí a manažerských dovedností,
- možnost naučit se překonávat stres,
- řešení různých úkolů,
- zdokonalení se v mezilidské komunikaci, time managementu a dalších. [9]

Nevýhody:

- vysoké požadavky na osobnost školitele,
- vysoké nároky na přípravu,
- vysoká náročnost z hlediska technického vybavení. [9], [10]

Učení se hrou – jinak známé jako outdoor training/learning či adventure education. Outdoor training představuje sportovní aktivity organizované mimo podnik, zpravidla v přírodě, jejichž prostřednictvím pracovníci na manažerských pozicích poznávají různé oblasti pracovní náplně manažerů, např. organizování, plánování, hodnocení, rozhodování, komunikace atd., a to zábavnou formou. Zpravidla bývá zadán úkol ve formě hry či pohybové aktivity. Dochází ke kolektivnímu řešení úkolu, kdy se jeden účastník obvykle ujímá vedení – buď je tím pověřen, nebo spontánně. Po splnění úkolu přichází diskuze o tom, jaké manažerské dovednosti byly potřebné k vyřešení úkolů, zda byly využity, a co by se dalo zdokonalit. [9], [10]

Výhody:

- vysoce efektivní metoda,
- odhalení silných stránek manažerů,
- možné naučit se zvládat neobvyklé problémy a stresové situace,
- propojení rekreačních a relaxačních aktivit při formování pracovních schopností manažerů. [9], [10]

Nevýhody:

- vysoce náročná příprava,
- nezbytné překonat neochotu manažerů si hrát, nechuť k pohybovým aktivitám či strach ze zesměšnění,
- v případě fyzicky náročného programu není vhodné pro jisté kategorie pracovníků (ženy, lidé ve vyšším věku, osoby se zdravotními problémy). [9]

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) – za e-learning lze považovat propojení technologií a učení v tom smyslu, kdy technologie je pouhým, ovšem nezbytným nástrojem k učení. Ke VRP jsou využívány nejen počítačové technologie (internet, intranet), ale také technologie mobilní, interaktivní TV, satelitní vysílání apod. E-learning „*usnadňuje učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí různé testy a cvičení...*“. [9, s. 273] Studijní výsledky jsou během výuky monitorovány, čímž dochází k efektivitě v řízení a hodnocení vzdělávání v organizaci. [6]

Výhody:

- úspora času a nákladů (na cestovné, pronájem učeben...),
- vysoká dostupnost vzdělávání,
- použití pro individuální (přizpůsobení výuky potřebám a schopnostem pracovníka) i kolektivní vzdělávání,
- příležitost vzdělávat se atraktivní formou,
- možnost využití e-learningu ke vzdělávání na pracovišti i mimo něj. [6], [9]

Nevýhody:

- vysoké požadavky na vybavení,
- vysoké finanční nároky, především v případě, kdy je e-learning „šit na míru“ potřebám podniku. [9]

2.3 Realizace vzdělávání a rozvoje⁴

Vytvořené plány vzdělávání a rozvoje jsou východiskem pro jejich realizaci. Důležité kroky, které musí být zajištěny:

⁴ Celá tato kapitola byla zpracována dle [10].

- určení odpovídajících vzdělávacích a rozvojových metod v závislosti na plánovaném cíli, obsahu a cílové skupině pracovníků, jež mají být vzděláváni,
- zajištění instituce pověřené vzdělávacími a rozvojovými činnostmi a dojednání podmínek realizace,
- vymezení času a místa pro realizaci,
- zajištění materiálního a technického vybavení,
- informování cílové skupiny pracovníků a případné zajištění dopravy, ubytování a stravování,
- stanovení nákladů,
- volba vhodné metody hodnocení výsledků vzdělávacího programu.

K vlastní realizaci vzdělávání a rozvoje dochází v okamžiku aplikace vybraných metod. V průběhu realizace se kontroluje soulad s plánem vzdělávání a rozvoje, a navíc se hodnotí celková úroveň a vývoj pracovních schopností účastníků vzdělávacích a rozvojových aktivit.

2.4 Hodnocení vzdělávání a rozvoje

Problematika měřitelnosti kvalifikace, vzdělávání a požadavků na pracovní místa, jež musí být řešena již při identifikaci potřeb, souvisí i s vyhodnocováním efektivnosti vzdělávacích programů. K hodnocení úrovně a velikosti změny se využívají různá kritéria a metody vyhodnocování. Jedná se například o:

- **srovnání výsledků** vstupního testu účastníků vzdělávání s výsledky testu řešeného po absolvování vzdělávacího programu,
- **sledování vzdělávacího procesu a programu**, kde dochází k hodnocení použitých metod podle toho, jak byly vhodné a účinné,
- **vyčíslení účinnosti vzdělávacího programu hospodářskými ukazateli**, například zvýšením prodeje, poklesem nákladů atd. [9]

Všechny výše popsané techniky ovšem mohou přinést nepřesné výsledky ovlivněné nevhodně sestavenými testy, aktuálním rozpoštěním účastníků, subjektivním hodnocením, obtížností měření řídicích a vysoce kvalifikovaných prací apod. Dalšími faktory, které ovlivňují možnost měřit účinnost vzdělávacích aktivit, jsou charakter práce a obsah práce. S měřením efektivnosti vzdělávacího programu také souvisí řešení problému, zda zjišťovat účinnost vzdělávání ihned po ukončení vzdělávacího procesu

anebo zda by bylo vhodnější zkoumat jeho efektivitu s určitým časovým odstupem od ukončení vzdělávání. Velmi důležitým kritériem pro hodnocení vzdělávacího programu je využití získaných znalostí a dovedností pracovníky v praxi. [9]

Armstrong doporučuje využít k hodnocení účinnosti vzdělávání **Kirkpatrickův model**, který zahrnuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání:

1. **Reakce.** Tato úroveň zjišťuje spokojenost pracovníků se vzděláváním. Nejdříve je nutné si stanovit, jaké informace je nutné zjistit. Na základě toho se vytvoří dotazník, který se účastníkům vzdělávání předkládá. Důležitým faktorem je v tomto případě získat od účastníků vzdělávání upřímné odpovědi s připomínkami a návrhy.
2. **Hodnocení poznatků.** V této úrovni se zkoumá, do jaké míry byly naplněny cíle vzdělávacího procesu. Pro tento účel je vhodné využít testy před uskutečněním vzdělávacího programu a po něm. Zjišťuje se tak, jaké znalosti a dovednosti a v jakém rozsahu pracovníci získali či zlepšili, nebo zda došlo ke změně jejich postojů žádoucím směrem.
3. **Hodnocení chování.** Tato úroveň hodnotí změnu v chování pracovníků po ukončení vzdělávacího programu. Jedná se zejména o využití získaných znalostí, dovedností a postojů v praxi. I v tomto případě je vhodné zjistit stav před zahájením programu a po něm. Hodnocení po uskutečnění vzdělávacího programu by se mělo realizovat s určitým časovým odstupem, aby měli pracovníci dostatečný prostor na změny svého chování.
4. **Hodnocení výsledků.** Poslední úroveň se zaměřuje na zhodnocení prospěšnosti vzdělávacího programu. Zkoumá se tedy stav před vzděláváním a po něm, aby bylo možné stanovit rozsah naplnění cílů vzdělávání (např. v oblasti přírůstků prodeje, zvýšení produktivity apod.). Pro vyhodnocení vzdělávání se často využívá ukazatel návratnosti investic. [1]

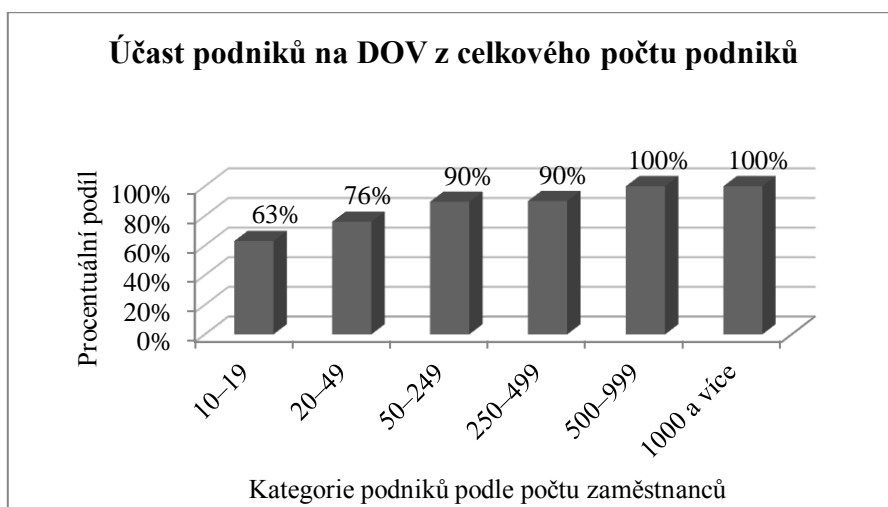
3 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v ČR

Problematika VRP se také stává předmětem statistických šetření. V rámci EU se organizuje šetření CVTS⁵, což představuje první průzkum EU o tématu dalšího odborného vzdělávání, který je zajišťován Eurostatem. [19]

⁵ Continuing vocational training survey [19]

V roce 2011 ČSÚ provedl za referenční rok 2010 výběrové šetření, které se zabývalo právě oblastí **dalšího odborného vzdělávání dospělých osob (DOVDO)**. Informace o tom, co konkrétně DOV zahrnuje, a další, lze nalézt v příloze A. Tohoto průzkumu se zúčastnilo 81 % z 10 000 vybraných ekonomických subjektů, u nichž počet zaměstnanců čítá 10 a více. Z výsledků šetření vyšlo najevo, že necelé tři čtvrtiny podniků organizují DOVDO. Nejvyšší míru účasti v jeho poskytování lze pozorovat u velkých podniků s více než 499 pracovníky. Tyto podniky si uvědomují, že v dnešní době je nutné řídit fungující personální útvary, které se budou zabývat zvyšováním kvalifikace svých zaměstnanců. Spolu s tím také roste množství finančních prostředků, které do DOVDO investují. Platí zde, že čím vyšší je počet pracovníků v podniku, tím více podniky soustředí svou pozornost na oblast vzdělávání. K této přímé úměrnosti vede prostý důvod, který spočívá v množství peněz vkládaných do DOVDO, což u malých a středních podniků představuje problém. To také vyplývá z obrázku níže. [17]

Obr. č. 3: Účast podniků na DOVDO z celkového počtu podniků



Zdroj: Vlastní zpracování dle [17], 2014

4 Shrnutí teoretické části

Z teoretického zpracování řešené problematiky lze usoudit, že vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci patří k nejdůležitějším činnostem personálního řízení. Lidé představují pro organizace nástroj úspěchu, a proto je nutné zaměstnancům věnovat dostatečnou péči a podporovat je v jejich růstu, protože právě oni vytvářejí produkt, kterým následně podnik konkuruje na trhu.

Autorka využije teoretických poznatků pro vypracování praktické části této práce, a to zejména v oblasti formování pracovních schopností člověka a forem vzdělávání a rozvoje, dále zhodnotí vzdělávací systém v podniku z hlediska systematického přístupu a jeho jednotlivých fází. Navrhovaná opatření se též budou opírat o teoretická doporučení.

5 Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje

Za účelem zpracování praktické části bakalářské práce využila autorka informace z interních dokumentů organizace a z rozhovoru s projektovým manažerem Mgr. Marcelem Gondorčínem. Značnou část potřebných informací autorka zjistila díky šetření, které provedla mezi pracovníky organizace.

5.1 Představení subjektu

Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje (RHK PK) je právnická osoba s právní formou *komora*, která sídlí na adrese Nerudova 25, Plzeň. Identifikační číslo je 48365556.

Obr. č. 4: Logo RHK PK



Zdroj: RHK PK

RHK PK je zřízena v souladu se zákonem č. 301/1992 Sb. o Hospodářské komoře České republiky (HK ČR) a Agrární komoře České republiky. Ten ustanovuje účel Hospodářské komory takto:

„K podpoře podnikatelských aktivit mimo zemědělství, potravinářství a lesnictví, k prosazování a ochraně zájmů a k zajišťování potřeb svých členů se zřizuje Hospodářská komora České republiky (dále jen "hospodářská komora").“ [15]

RHK PK vznikla ke dni 27. 3. 2008 na základě sloučení tří okresních komor, a to Plzeň-město (Hospodářská komora Plzeň), Plzeň-sever a Tachov.

RHK PK se věnuje podnikatelským zájmům v Plzeňském kraji – snaží se podporovat a rozvíjet podnikatelské prostředí, poskytuje poradenské a konzultační činnosti a zajišťuje celou širokou škálu služeb podnikatelům, nepodnikajícím právnickým osobám a současně i veřejnosti. Zároveň funguje jako spojovací článek mezi veřejnou a soukromou sférou na základě spolupráce se státními institucemi. Vzhledem ke geografickému umístění

a intenzivním ekonomickým vztahům západočeských podniků s německými se snaží o prohlubování mezinárodní spolupráce s Bavorskem. Zároveň pracuje s ostatními okresními hospodářskými komorami Plzeň-jih, Domažlice a Klatovy, a to jak na úrovni bilaterální, tak i v rovině multilaterální v rámci Hospodářské komory ČR.

RHK PK nabízí všem obchodním korporacím a osobám samostatně výdělečně činným se sídlem nebo bydlištěm na území České republiky, které provozují podnikatelskou činnost s výjimkou zemědělství, potravinářství lesnictví, členství v RHK PK, a to na základě písemné přihlášky a následného přijetí za člena představenstvem RHK PK. Členství v RHK PK je dobrovolné a práva a povinnosti člena komory vznikají dnem zápisu do seznamu jejích členů. Členství v RHK PK přináší svým členům řadu výhod. Mimo jiné se jedná o následující:

- členství v Hospodářské komoře je mezinárodně považováno za prestižní v postavení na trhu,
- možnost aktivně se vyjádřit k legislativnímu procesu,
- možnost být volen do orgánů komory,
- možnost účastnit se akcí pořádaných RHK PK či Hospodářskou komorou atd.

V současné době má RHK PK 229 členských podniků.

5.1.1 Činnosti a služby RHK PK

Činnosti a služby RHK PK lze rozdělit podle oddělení, která tyto aktivity uskutečňují:

Činnosti a služby oddělení mýta, certifikace, Czech POINT (oddělení MCC):

- ověřování certifikátů o původu zboží,
- vystavování karnetů ATA pro dočasný vývoz zboží,
- zajišťování elektronického mýtného – kontaktní místo Premid Point,
- zajišťování služeb Czech POINT.

Činnosti a služby projektové kanceláře (PrK):

- poskytování poradenských a konzultačních služeb,
- pořádání seminářů, školení, workshopů,
- realizace vzdělávacích projektů a aktivit,
- účast na národních a mezinárodních projektech.

5.2 Vnitřní prostředí

5.2.1 Organizační struktura

Shromáždění delegátů představuje nejvyšší orgán RHK PK. Představenstvo, v němž zasedají představitelé členských podniků, řeší otázky týkající se činnosti komory. Delegáti jsou voleni na základě podmínek uvedených ve volebním řádu RHK PK.

Představenstvo je řídicí a výkonný orgán RHK PK, který řídí činnost komory, a má pravomoc rozhodovat o veškerých záležitostech, jež nejsou vyhrazeny jinému orgánu na základě zákona, statutu, jednacího řádu či usnesení shromáždění delegátů RHK PK – například tedy rozhodují o schválení žádostí o členství v RHK PK, jmenují a odvolávají ředitele úřadu či předsedu oblastní rady atd. V současné době je v představenstvu 11 členů.

Předseda či místopředseda představenstva vystupuje vůči veřejnosti jako představitel RHK PK a jedná jejím jménem. Současným předsedou představenstva je od roku 2010 Ing. Jan Michálek (INGEM INŽENÝRSKÁ a.s.), pozici místopředsedy zaujímá od roku 2012 Ing. Oldřich Kepka (REVOS Rokycany).

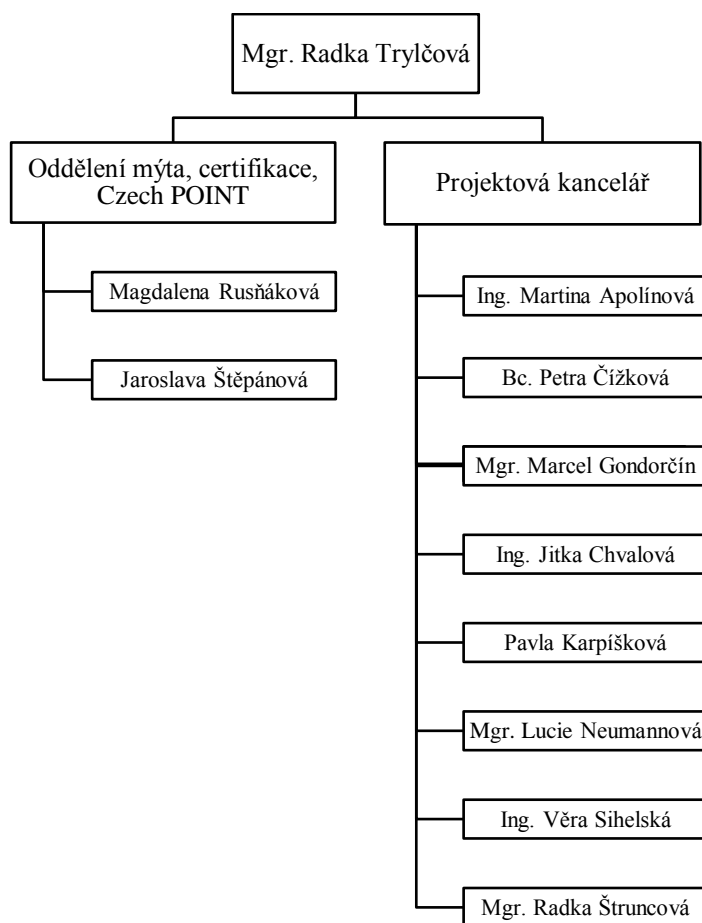
Dozorčí rada představuje kontrolní orgán RHK PK, jehož činnost řídí její předseda, kterým je Ing. Zdeněk Mužik. Zprávy o své činnosti předává shromáždění delegátů, kterému také za svou činnost odpovídá. Aktuálně čítá dozorčí rada 5 členů.

Oblastní rady slouží k prosazování společných podnikatelských zájmů svých členů v jednotlivých okresech, jež RHK PK zastupuje (Plzeň-město, Plzeň-sever, Tachov, Rokycany). Každá oblastní rada má v čele svého předsedu.

Úřad je výkonným orgánem komory, v jejímž čele od roku 2010 působí jako ředitelka Mgr. Radka Trylčová. Úřad zajišťuje činnost komory a to organizačně, administrativně a hospodářsky. V rámci RHK PK fungují dvě oddělení – projektová kancelář a oddělení mýta, certifikace a Czech POINT.

Organizační strukturu úřadu RHK PK znázorňuje obrázek č. 5:

Obr. č. 5: Organizační struktura úřadu RHK PK



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2.2 *Financování RHK PK*

RHK PK je financována ze dvou hlavních zdrojů:

- členské příspěvky členů RHK PK,
- peněžní prostředky z Evropské unie (EU) v rámci realizace projektů financovaných z fondů EU.

Vedlejším zdrojem financování je také vlastní komerční činnost (např. zpracovávání projektových žádostí), u níž je snaha ji do budoucna výrazně posílit.

5.2.3 *Projekty*

Tato kapitola v krátkosti představí projekty, kterým se současně pracovníci PrK věnují, a také ty, které se připravují. Důvodem je možnost účastnit se seminářů, které RHK PK

v rámci projektů organizuje, a proto autorka považuje za vhodné seznámit čtenáře s oblastmi, kterými se PrK zabývá.

Projekty realizované v současné době

1. *Vzdělávání pro samostatný rozvoj a růst konkurenceschopnosti* – Projekt, který má za cíl realizovat dva vzdělávací programy („Rozvoj pracovníků jako manažerská role“ a „Rozvoj zákazníků a trhu jako dovednost obchodníka“), které vyškolí účastníky tak, aby mohli nabyté znalosti v dané oblasti dále aplikovat ve svých firmách.
2. *Podpora technických dovedností žáků Plzeňského kraje* – Projekt, který reaguje na klesající zájem o studium technického zaměření, ať už na SŠ, ale hlavně na odborných učilištích. Cílem je seznámit žáky posledních ročníků ZŠ s nabídkou SŠ a SOU a pořádat soutěže zaměřené na technické dovednosti a podpořit tak zájem žáků o technické zaměření.
3. *Asistenční centrum pro podporu podnikání žen v Plzeňském kraji* – Projekt, který se zaměřuje na podporu rovných příležitostí na trhu práce a vytváření podmínek, které budou pomáhat sladit rodinný život s pracovním. Projekt nabízí individuální poradenství v přípravě podnikatelského záměru a plánu a při vstupu do podnikání, odborné konzultace z oblasti daní, práva aj. a semináře a workshopy týkající se různých oblastí, díky kterým si účastnice mohou osvojit tvrdé i měkké dovednosti.
4. *Komplexní inovace bakalářského studijního programu Ekonomika a Management (INEM)* – Projekt, který si klade za cíl komplexně inovovat výše zmiňovaný studijní program v souladu s nejnovějšími trendy v oboru a na základě požadavků praxe a podpořit tak růst odborníků schopných globálně uspět na trhu práce.
5. *E-learning v Rokycanech* – Projekt, který se zaměřuje na výuku z oblasti programování, obsluhy a údržby číslicově řízených strojů, systémů řízení jakosti a nových metod řízení výroby. Výuka probíhá částečně prezenčně a z části je také podporována e-learningem.
6. *NOVÁ DIMENZE jazykového vzdělávání 2* – větší šance pro lidi a firmy v Plzeňském kraji – Projekt, který představuje kombinaci prezenční výuky a e-learningu s cílem rozvíjet svou mírnou až středně pokročilou znalost daného jazyka o odbornou terminologii a obraty v různých oblastech.

7. *UNIPRANET* – Projekt, jenž je realizovaný ve spolupráci se ZČU s cílem rozšířit síť kontaktů a spolupráci mezi univerzitami a soukromým i veřejným sektorem a posílit tak konkurenceschopnost pracovní síly.

Připravované projekty

1. *Technika a ICT⁶: Cherchez la femme! Podpora odbourávání genderové segregace v Plzeňském kraji* – Projekt, o jehož financování se žádá v rámci Norských fondů v grantové výzvě Dejme (že)nám šanci. Cílem je potlačit genderovou segregaci ve vzdělávání a zvýšit zájem dívek o studium technických a ICT oborů.
2. *Občanské vzdělávání v periferních oblastech Plzeňského kraje* – Projekt, který by měl být financován z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Projekt se bude soustředit na vzdělávání občanů v malých obcích Plzeňského kraje do dvou tisíc obyvatel. Občané těchto obcí budou mít možnost účastnit se bezplatných školení zaměřená na dovednosti nezbytné v běžném životě (právní vzdělávání, finanční a spotřebitelská gramotnost), jež zároveň zvýší jejich uplatitelnost na trhu práce.

5.2.4 Silné stránky

1. **Tradice** – Původ sdružení, která hájila práva a zájmy svých členů sahá až do středověku, kdy tuto činnost vykonávaly cechy.
2. **Specifické postavení na trhu** – RHK PK je, jak již bylo výše řečeno, založená na základě legislativního dokumentu, který ustanovuje její činnost. Pozice RHK PK je tímto specifická mezi podniky na trhu, což dostává komoru do výhodné pozice v oblasti jejích činností, např. v oceňování nabízených služeb. RHK PK má také účast v zastoupení ve výborech a komisích Plzeňského kraje, což také upevňuje její postavení.
3. **Nízký vstupní poplatek členům RHK PK** – Výše poplatku je v porovnání s výhodami členství relativně nízká, což představuje poměrně snadný vstup do RHK PK.
4. **Síť kontaktů** – RHK PK spolupracuje se značným počtem zaměstnavatelů, politiků, veřejnou správou (Úřad práce, Plzeňský kraj), díky nimž si vytvořila síť exkluzivních kontaktů.

⁶ z anglického Information and Communication Technologies (informační a komunikační technologie)

5.2.5 Slabé stránky

- 1. Nízký počet zaměstnanců** – Personální kapacity závisí na realizaci projektů, jelikož pracovníci v projektové kanceláři jsou placeni právě z financí určených k realizaci projektů. Mimo aktivit týkajících se projektů se pracovníci projektové kanceláře starají o poskytování dalších služeb svým členům.
- 2. Nepovinné členství podnikatelů** – Dobrovolné členství od roku 1992 nyní znamená pro RHK PK problém z důvodu značného omezení přísunu finančních prostředků.
- 3. Nedostatek finančních prostředků** – Skutečnost vyplývající z výše uvedeného nepovinného členství.
- 4. Složitá komunikace** – Problém v komunikaci spočívá zejména v souvislosti s rozhodovacími pravomocemi, které patří představenstvu. Členové představenstva jsou v RHK PK jako dobrovolní členové, přičemž se současně věnují svým vlastním podnikům atd. Představenstvo se proto schází nejvýše jednou měsíčně, tudíž nedochází ke komunikaci tak často, jak by pracovníci úřadu požadovali (např. za účelem schválení projektu) – přenos informací je tak velmi zdlouhavý.

5.3 Vnější prostředí

5.3.1 Příležitosti

- 1. Geografické umístění** – Vzhledem k blízkosti německých hranic je zde možnost neustálého posilování vztahů se sousedním Bavorskem.
- 2. Snaha o udržitelný rozvoj** – Projektová kancelář se podílí na projektech, které podporují udržitelný rozvoj, na což se v dnešní době klade velký důraz.
- 3. Změna legislativy** – Dojde-li k úspěšnému vyústění aktivit usilujících o povinné členství podnikatelů v hospodářských komorách a rozšíření činnosti o funkci živnostenského úřadu, velmi pozitivně to ovlivní RHK PK posílením přílivu financí, růstem počtu členů a celkově větším vlivem na trhu.
- 4. Cena služeb** – Některé služby, které RHK PK poskytuje, jsou cenově výhodnější, než jak je tomu u společností, které působí v obdobné oblasti služeb – a to zejména v poradenských a konzultačních službách, tvorby projektových žádostí či vzdělávacích aktivitách, kde cena RHK PK je často poloviční než nabízí konkurence na trhu.

5.3.2 Hrozby

1. **Existence Okresní hospodářské komory Plzeňsko (OHK Plzeňsko)** – Od roku 2013 byly zrušeny vazby HK ČR k tomuto subjektu, přesto nadále funguje mimo komorovou strukturu, čímž má veřejnost a RHK PK tak přichází o své potenciální členy.
2. **Neschválení projektů** – Projekty, o které zažádá RHK PK v rámci výzev operačních programů strukturální fondů EU na období 2014 – 2020 nebudou schváleny.
3. **Vnější zdroje financování** – Nemožnost nalézt nové způsoby financování RHK PK po ukončení operačních programů pro období 2014 – 2020 a bude tak ohroženo další působení PrK.
4. **Konkurence ze strany organizací nabízející služby obdobného charakteru** – jazykové školy, vzdělávací agentury (např. Grafia, s.r.o.) a poradenské agentury nabízející poradenství v oblasti čerpání financí z fondů EU).

Vnitřní a vnější prostředí zjednodušeně znázorňuje následující tab. č. 1:

Tab. č. 1: SWOT analýza RHK PK

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">▪ tradice▪ specifické postavení na trhu▪ nízký vstupní poplatek▪ síť kontaktů	<ul style="list-style-type: none">▪ nízký počet zaměstnanců▪ nepovinné členství podnikatelů▪ nedostatek finančních prostředků▪ složitá komunikace
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">▪ geografické umístění▪ snaha o udržitelný rozvoj▪ změna legislativy▪ cena služeb	<ul style="list-style-type: none">▪ existence OHK Plzeňsko▪ neschválení projektů▪ vnější zdroje financování▪ konkurenční organizace

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.4 Cíle pro časový horizont do 5 let

1. **Povinné členství** – RHK PK dlouhodobě usiluje o povinné členství podnikatelů, čímž se dosáhne navýšení počtu členů RHK PK, a tím i nárůstu finančních prostředků.

2. **Vyšší vliv díky novým pravomocím** – RHK PK má cíl získat pravomoci živnostenského úřadu. Každý nový podnikatel, který by požádal o živnostenské oprávnění (ŽO), by se automaticky registroval do RHK PK. Plynuły by tak příjmy z vydávání ŽO, ale také z mnohem vyššího množství přibývajících členů. Díky pozici na trhu by zde také byla snaha o sledování kvality produkce podnikatelů a případné pozastavování a odebrání ŽO. Po nástupu nové vlády je šance uspět v usilování o žádoucí stav přibližně padesátiprocentní.
3. **Rozšíření činnosti** – PrK se nejen bude snažit získat funkci živnostenského úřadu, ale také bude usilovat o možnost čerpání finančních prostředků z komunálních fondů a rozvíjet vlastní výdělečnou činnost (např. zintenzivnění jazykového vzdělávání pro firmy). Tím se bude snažit vyřešit situaci financování PrK po ukončení operačních programů v rámci EU.
4. **Udržet počet zaměstnanců** – Snaha minimálně zachovat stávající pracovní kolektiv RHK PK. V rámci PrK je nutné vyhledávat nové aktivity a oblasti působení, které budou pracovníky PrK živit po uplynutí možností financování z fondů EU (viz cíl 3.).
5. **Spolupráce se zahraničím** – RHK PK chce prohlubovat spolupráci mezi ČR a Bavorskem a současně také navazovat vztahy s dalšími státy.
6. **Úspěšně dokončit projekty** – Hlavním cílem je obhájit navrhované projekty v rámci výzev EU a získat dotace. Následně dosáhnout definovaných účelů a cílů v současně realizovaných a také připravovaných projektech.
7. **Dořešení organizační struktury v rámci HK** – Snaha dosáhnout odchodu OHK Plzeňsko z trhu a převzít její členy.

6 Analýza současného vzdělávacího systému RHK PK

Za účelem zmapování současného stavu vzdělávání a rozvoje autorka využila průzkum mezi zaměstnanci RHK PK. Informace zjišťovala prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů vedených na základě předpřipraveného podkladu, který lze nalézt v příloze B. Dotazovaní měli před sebou vždy prázdnou kopii podkladu, aby měli strukturu otázek rozhovoru na očích. Současně byly v průběhu rozhovoru vysvětlovány některé termíny, aby nedošlo ke zkreslení jejich vnímání (counselling, coaching...). Formu rozhovorů autorka volila zejména z toho důvodu, že se jedná o organizaci s nízkým počtem zaměstnanců, takže jejich proveditelnost u všech pracovníků byla reálná. Dalším důvodem byla také příležitost získat větší množství informací než v případě pouhého rozdání dotazníků. Cílem šetření bylo zjistit aktuální situaci v oblasti vzdělávání a rozvoje v RHK PK. Autorku zajímala spokojenost se vzdělávacím systémem, absolvované metody VRP a jejich kvalita založená na subjektivním hodnocení pracovníků.

6.1.1 Struktura zaměstnanců RHK PK

Strukturu zaměstnanců popisují tabulky č. 2 – 6.

Tab. č. 2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
žena	10	91,0 %	91,0 %
muž	1	9,0 %	100,0 %
Celkem	11	100,0 %	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 3: Struktura zaměstnanců dle věkových skupin

Věková skupina (v letech)	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
25 a méně	2	18,2 %	18,2 %
25–36	3	27,3 %	45,5 %
36–45	4	36,3 %	81,8 %
45 a více	2	18,2 %	100,0 %
Celkem	11	100,0 %	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 4: Struktura zaměstnanců dle nejvýše dosaženého vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
základní	0	0,0 %	0,0 %
středoškolské s výučním listem	0	0,0 %	0,0 %
středoškolské s výučním listem	3	27,3 %	27,3 %
vysokoškolské	8	72,7 %	100,0 %
Celkem	11	100,0 %	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 5: Struktura zaměstnanců dle oblasti práce

Oblast práce	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
projektová kancelář	8	72,7 %	72,7 %
mýto, certifikace, Czech POINT	2	18,2 %	90,9 %
řídící funkce	1	9,1 %	100,0 %
Celkem	11	100,0 %	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 6: Struktura zaměstnanců podle doby úvazku na současné pracovní pozici

Doba úvazku (v letech)	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
méně než 2	5	45,4 %	45,5 %
2 – 3	4	36,4 %	81,8 %
3 – 4	0	0,0 %	81,8 %
4 – 5	2	18,2 %	100,0 %
Celkem	11	100,0 %	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Analyzování současného vzdělávacího systému se účastnilo 9 zaměstnanců z celkových 11. Důvodem byla skutečnost, že 2 zaměstnanci působili v RHK PK pouze krátce (1 až dva

měsíce), proto neměli možnost za tuto dobu dostatečně poznat a následně zhodnotit současný stav VRP.

6.1.2 Současný vzdělávací systém

Obr. č. 6: Spokojenost se vzdělávacím systémem v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výše uvedený graf napovídá, že pracovníci RHK PK nejsou jednoznačně spokojeni či nespokojeni se vzdělávacím systémem. Pracovníci se tak rozdělili do dvou skupin, kdy 5 z nich (56 %) je se vzdělávacím systémem spíše spokojeno, zatímco 4 (44 %) jsou spíše nespokojeni. Spokojenější pracovníci oceňovali zejména možnost účastnit se různorodých vzdělávacích a rozvojových aktivit v rámci projektů, které sama RHK PK realizuje. Někteří označovali za negativum těchto aktivit skutečnost, že se zřídka týkají oblasti, která by pro ně byla přínosná a uplatitelná ve výkonu práce. Konkrétně pracovníci oddělení MCC zaznamenali ve vzdělávacím systému zlepšení a pochvalovali si odbornost vzdělávacích aktivit, které jsou organizovány přes HK ČR. Naopak shledávají nedostatky v předávání informací a to v důsledku jejich velkého množství. Ve většině případů by zaměstnanci ocenili zavedení systematičnosti do VRP.

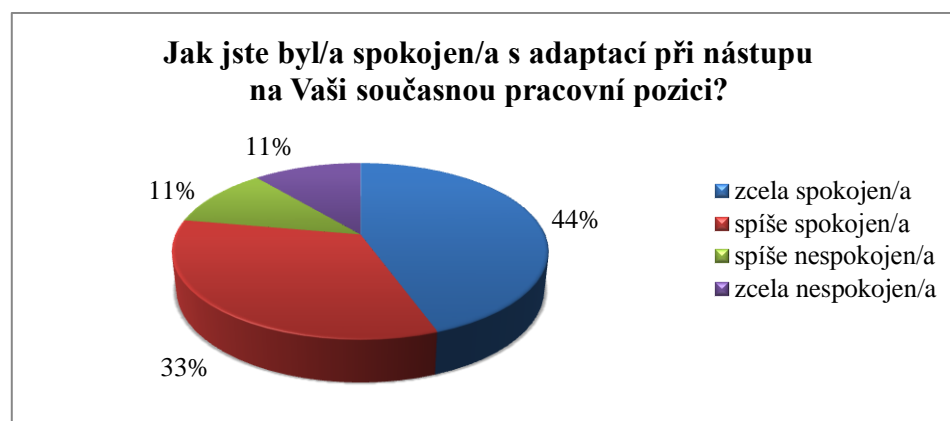
Obr. č. 7: Způsob organizace vzdělávacích a rozvojových aktivit v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dvě třetiny pracovníků (6; 67 %) označily organizaci VRP za nárazovou, zatímco 3 další pracovníci (33 %) ji považují za systematickou. Rozdílnost v těchto názorech je částečně dána tím, že pracovníci oddělení MCC (2) se účastní vzdělávacích aktivit, jež jsou realizovány pod záštitou HK ČR. Ta se snaží pracovníkům zajistit aktuální informace o problematice mýta, certifikací, Czech POINTu atd., takže v případě, že nastane výrazná změna v těchto oblastech, pracovníci jsou doškolení.

Obr. č. 8: Spokojenost s adaptací při nástupu na současnou pracovní pozici



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V souvislosti s adaptací pracovníků lze konstatovat, že přibližně tři čtvrtiny z nich byly spokojené. Spokojení pracovníci uváděli, že měli dostatek informací potřebných k výkonu práce a dobře se začlenili do kolektivu. Někteří uváděli, že spoustu informací si museli dohledat sami, ale připustili, že vždy byl k dispozici pracovník, který jim byl v případě potřeby nápomocen. Nespokojení pracovníci patřili k těm, kteří nejdéle působí v RHK PK,

tedy 4 – 5 let. Jejich orientace v RHK PK byla spojena s nedostatky, jako jsou nejasně přidělené úkoly a nejasná odpovědnost, neproškolení v určitých oblastech náplně pracovní pozice a s tím související nezbytnost učit se vše za pochodu.

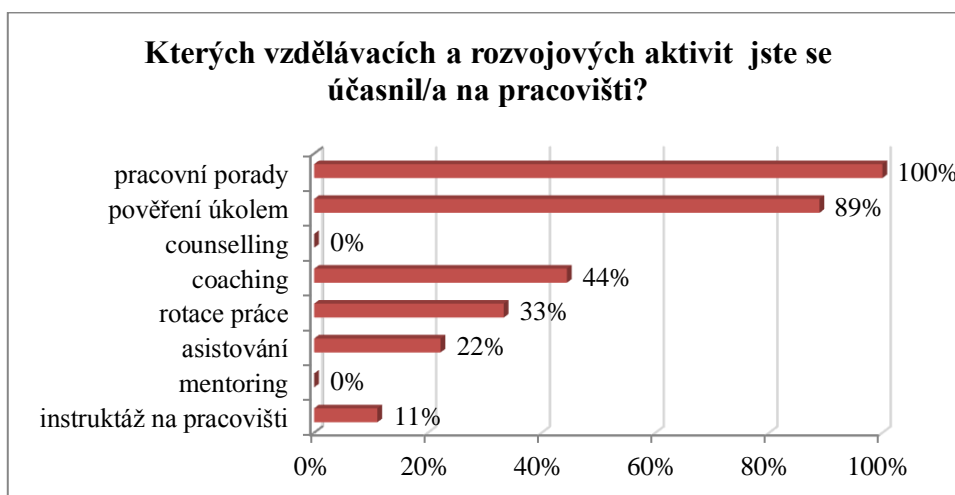
Obr. č. 9: Počet vzdělávacích a rozvojových aktivit za poslední rok



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Co se týče počtu vzdělávacích a rozvojových aktivit, jež pracovníci absolvovali za poslední rok, lze na obrázku č. 9 vyzorovat rozdílnost. Ta je dána především různou povahou práce na jednotlivých pracovních pozicích a potřebných pracovních schopnostech. Při zkoumání toho, zda jsou pracovníci s počtem vzdělávacích a rozvojových aktivit spokojeni, bylo zjištěno, že nadpoloviční většina z nich (5; 56 %) je s tímto počtem spíše spokojena. Zbývající 4 pracovníci (44 %) jsou spíše nespokojeni. Společně se však shodují na tom, že by se rádi účastnili většího množství VRP.

Obr. č. 10: Účast na vzdělávacích a rozvojových aktivitách na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obrázek č. 10 znázorňuje, že všichni pracovníci se účastnili *pracovních porad* jako jedné ze vzdělávacích metod na pracovišti. Četností následovalo *pověření úkolem*, které bylo zejména zprostředkováváno vedením, jehož představitelka byla naopak jediným pracovníkem, který tuto metodu vzdělávání neabsolvoval. V souvislosti s *coachingem* nutno podotknout, že se jednalo pouze o základní prvky *coachingu*, a nadále se v něm nepokračuje z důvodu nedostatečně kvalifikované osoby coache a časové vytíženosti. Další uvedené metody nebyly využívány v průběhu roku příliš hojně.

Obr. č. 11: Kvalita vzdělávacích a rozvojových aktivit na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Výše uvedený obrázek č. 11 ukazuje, že pracovníci jsou s kvalitou vzdělávacích metod uskutečňovaných na pracovišti spíše spokojeni, ovšem objevily se zde také výhrady. Týkaly se zejména pracovních porad, které jsou podle pracovníků často nepřínosné.

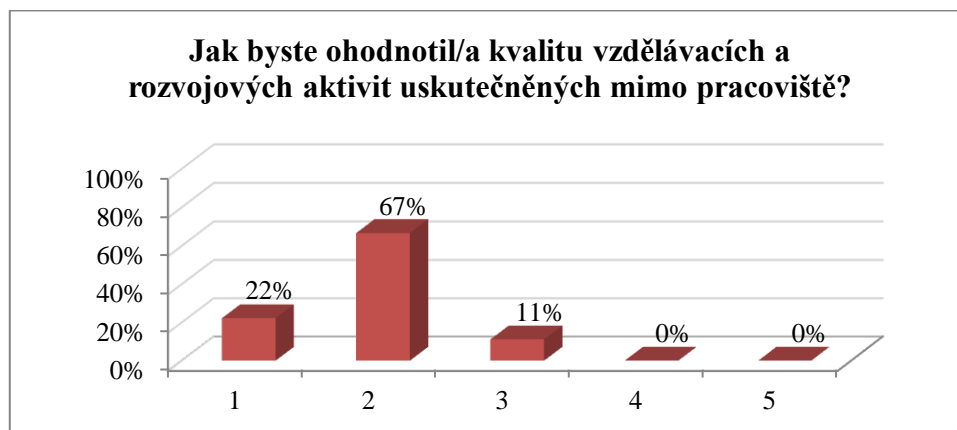
Obr. č. 12: Účast na vzdělávacích a rozvojových aktivitách mimo pracoviště



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obrázek č. 12 znázorňuje téměř sto procentní účast (8; 89 %) na různých odborných přednáškách. Druhou nejčastěji zmiňovanou metodou byl *workshop* (5; 56 %), za níž následovaly *semináře* s třetinovou účastí pracovníků. Metod, jako jsou *brainstorming/brainwriting*, *e-learning*, *simulace* a *demonstrování*, se účastnil pouze jeden pracovník – ředitelka RHK PK.

Obr. č. 13: Kvalita vzdělávacích a rozvojových aktivit mimo pracoviště



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Vzdělávací a rozvojové metody uskutečňované mimo pracoviště dopadly v hodnocení jejich kvality lépe, než ty organizované na pracovišti. U pracovníků převažuje spokojenost, ale existují zde také připomínky. Zaměstnanci vytýkají hlavně nezajímavou formu předávání informací a obsah vzdělávacích aktivit, které jsou zaměřené převážně na teorii. Pracovníci by více preferovali takové metody VRP, které kladou důraz na praktickou stránku probírané problematiky.

6.1.3 Shrnutí analýzy současného vzdělávacího systému

RHK PK je specifickou organizací, co se její činnosti týče. S touto skutečností by se mělo pracovat i při vytváření personálních plánů. Systém vzdělávání se s velkou pravděpodobností nebude nikdy podobat charakteru vzdělávacích programů ve velkých podnicích. Vzhledem k velikosti organizace, není možné očekávat, že bude pověřeno oddělení či alespoň jeden pracovník, který by se řízením lidských zdrojů zabýval, jako tomu bývá ve velkých podnicích. Přesto by jistou míru systematičnosti ve vzdělávání RHK PK a její zaměstnanci uvítali.

Co se týče identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje, nejsou soustavně sledovány a vyhodnocovány, tím pádem nejsou stanoveny ani cíle VRP. Pracovníci oddělení MCC

jsou částečně řízeni HK ČR, která zajišťuje odborné vzdělávání v oblasti mýta, certifikace, ATA karnetů atd. Při jakýchkoliv změnách tak zajišťuje pracovníkům aktuální informace pro řádný výkon práce v tomto oddělení. Dalšího vzdělávání organizovaného RHK PK se pracovníci oddělení MCC neúčastní. Pracovníci PrK si sami vyhledávají příležitosti vzdělávání, které by mohli využít při výkonu své práce. Absolvování vzdělávacích aktivit je ovšem velmi nahodilé a neexistuje zde jakýkoliv řád. Příležitostně se pracovníci PrK účastní seminářů, jež sami organizují v rámci svých projektů, ale nelze říci, že by se často jednalo o aktivity, které by měly významný přínos pro výkon jejich práce. Vzhledem k tomu, že se nedefinují potřeby vzdělávání, nedochází ani k plánování vzdělávacího programu, jeho realizaci a vyhodnocování účinnosti.

Oblast vzdělávání a rozvoje na pracovišti není příliš rozsáhlá. Pracovníci ji v této omezené míře však hodnotí relativně kladně. Nejčastějším zdrojem informací a obohacování pracovníků jsou pracovní porady. Ne vždy však naplňují svůj účel a často bývají pracovníky označovány za bezpředmětné. Dochází k tomu zejména v případě, kdy se pracovní porady účastní všichni zaměstnanci. Příčinou je skutečnost, že v RHK PK jsou dvě oddělení s odlišnou oblastí práce. Často tak pracovníci jednoho oddělení pouze přihlížejí diskuzi nad problematikou druhého oddělení, a je to pro ně nepřínosné. Pověření úkolem je často doprovázeno s nedostatkem přesných informací, což způsobuje prodloužení doby řešení úkolu. Nedostatečný se zdá být i proces adaptace, jehož pravidla nejsou pevně stanovena, což způsobuje jeho rozdílné vnímání pracovníky. Autorka se domnívá, že je možné se na slabá místa zaměřit a učinit tak vzdělávání na pracovišti efektivnějším.

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že pracovníci projektové kanceláře se vzájemně obohacují v oblasti jazykových znalostí. Jeden pracovník učí dva své spolupracovníky angličtinu, a zároveň on sám se pak díky svému kolegovi zdokonaluje ve francouzském jazyce.

Vzdělávací a rozvojové aktivity mimo pracoviště nejsou využívány ve velkém měřítku, ale pracovníky RHK PK jsou hodnoceny lépe než ty na pracovišti. Možnosti vzdělávání a rozvoje lze rozdělit do tří skupin:

Vzdělávací a rozvojové aktivity organizované v rámci projektů RHK PK

Pracovníci jsou si vědomi možnosti účastnit se vzdělávacích akcí v rámci realizace projektů, ovšem zřídka jsou zaměřené na oblast, ve které by zaměstnanci mohli či chtěli získávat nové pracovní schopnosti nebo prohlubovat ty stávající s možností uplatnění v praxi.

Vzdělávací a rozvojové aktivity organizované HK ČR

Pracovníci mohou využívat zvýhodněných nabídek vzdělávacích činností, které organizuje HK ČR. Ta nabízí regionálním komorám vzdělávací akce zdarma nebo za symbolické poplatky. Jak již bylo zmíněno výše, zvýhodněné nabídky HK ČR jsou využívány především oddělením MCC.

Vzdělávací a rozvojové aktivity nabízené dalšími subjekty

Do RHK PK je také zasláno velké množství nabídek na vzdělávání a rozvoj, které by pro pracovníky znamenaly jistě přínos a zlepšení se v potřebných oblastech. Zásadním problémem je zde financování vzdělávání. V minulém roce se na vzdělávání a rozvoj věnovaly finanční prostředky v přibližné výši 4.000 Kč pro všechny zaměstnance RHK PK. Do budoucna se nepředpokládá, že by se tato částka výrazně zvýšila.

7 Návrhy za účelem zkvalitnění současného vzdělávacího systému

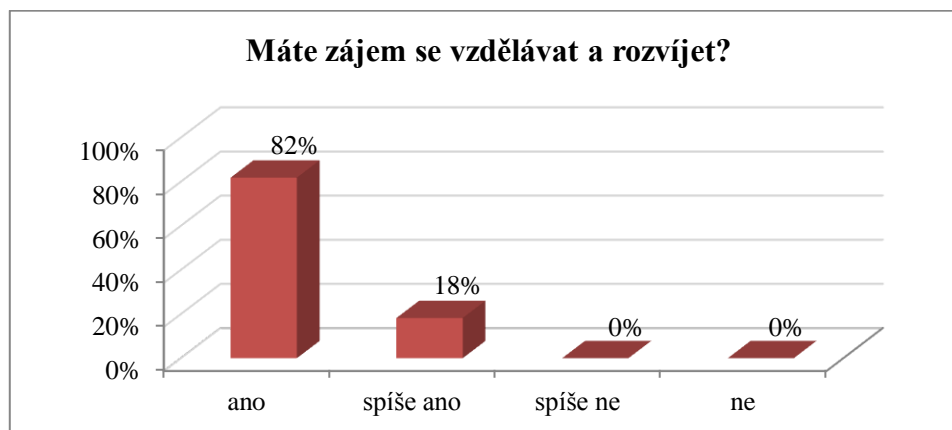
7.1 Identifikace potřeb a zájmů pracovníků o vzdělávání a rozvoj

Za účelem prezentace návrhů na zkvalitnění současného vzdělávacího využíla autorka stejný postup jako při jeho analýze – polostrukturované rozhovory se všemi zaměstnanci (výjimku tvoří dvě otázky).

Autorka si je vědoma, že analýza potřeb je v tomto ohledu velice subjektivní. Bohužel není možné vycházet z minulých zkušeností, jelikož vzdělávání se po dobu fungování organizace nikdo speciálně nevěnoval. Zároveň nelze pro identifikaci potřeb použít ani záznamů z hodnocení pracovníků, jelikož procesy formálního a neformálního hodnocení a porovnávání výsledků s požadavky pracovního místa nejsou vedením praktikovány.

Cílem šetření bylo zmapovat subjektivně vnímané potřeby pracovníků v oblasti vzdělávání a rozvoje. Autorku zajímal postoj, preference místa a doby vzdělávání a rozvoje. Šetření také mělo přinést odpovědi na to, v jakých oblastech pracovníci pocítují nedostatky, či zda jsou do svého vzdělávání ochotni investovat své peníze.

Obr. č. 14: Zájem pracovníků o vzdělávání a rozvoj



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obrázek č. 14 ukazuje, že pracovníci se staví kladně ke vzdělávání a rozvoji, což autorka považuje za důležitý faktor ovlivňující efektivitu vzdělávání. 82 % pracovníků (9) má zcela zájem vzdělávat se a rozvíjet, zbývajících 18 % (2) je vzdělávání pozitivně nakloněno. Mezi uváděné důvody, jež ovlivňují pracovníky k takovému postoji, jsou

potřeba osobního růstu, poznávání nových lidí, vzdělávání jako celoživotní cesta, možnost rozšiřovat své znalosti, schopnosti a dovednosti v rámci různých oborů, možnost získat potřebné pracovní schopnosti k úspěšnému výkonu práce či příležitosti k aktualizaci znalostí.

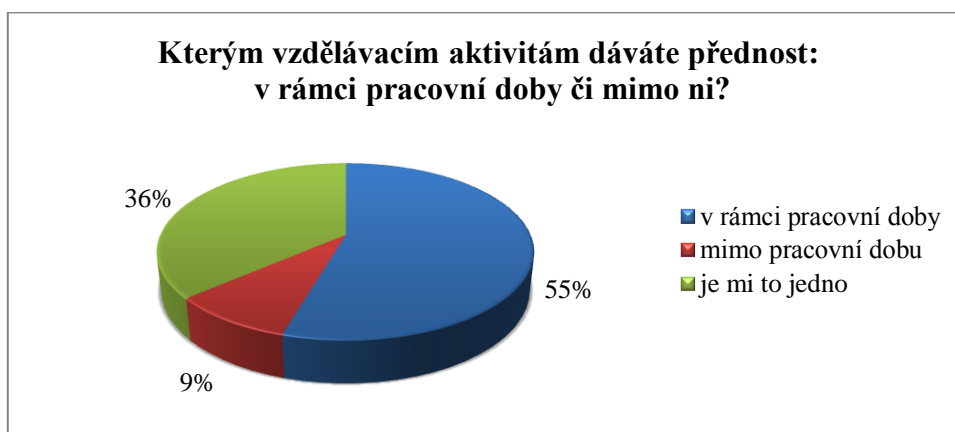
Obr. č. 15: Preference konání vzdělávacích aktivit na pracovišti či mimo něj



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obrázek č. 15 ukazuje návaznost se spokojeností s kvalitou vzdělávacích aktivit. Pracovníci tedy upřednostňují spíše vzdělávací akce mimo pracoviště, což dokazují téměř dvě třetiny (7; 64 %) pracovníků. Zbývajícím 36 % zaměstnanců (4) nezáleží na místě konání vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Obr. č. 16: Preference konání vzdělávacích aktivit v rámci pracovní doby či mimo ni

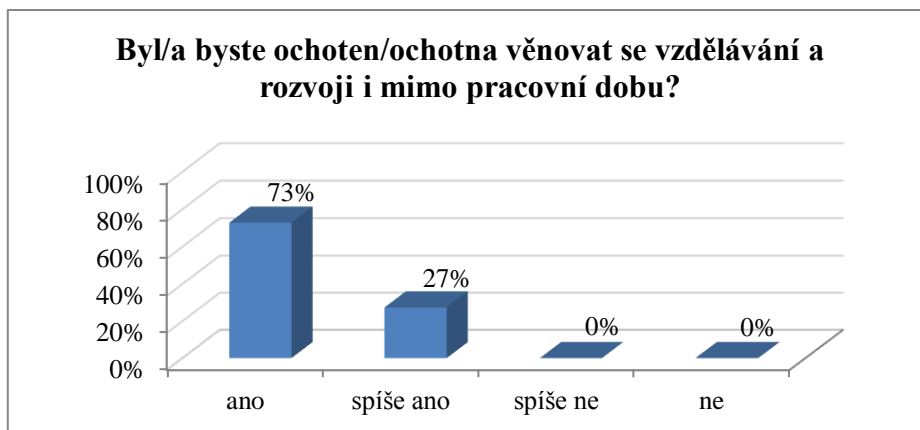


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Při zjišťování, zda se pracovníci vzdělávají raději v rámci pracovní doby či mimo ni, se ukázalo, že sice nadpoloviční většina (6; 55 %) pracovníků preferuje vzdělávání v rámci

pracovní doby, ale na druhou stranu zde byli i tací (4; 36 %), u kterých doba vzdělávání nerozhoduje. Jednomu z pracovníků (9 %) by dokonce více vyhovovalo vzdělávat se mimo pracovní dobu.

Obr. č. 17: Ochota věnovat se vzdělávání mimo pracovní dobu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obrázek č. 17 navazuje na předchozí otázku průzkumu a zobrazuje ochotu věnovat se vzdělávání i ve svém volném čase. Z takového výsledku lze usoudit, že pracovníci mají vážný zájem o to zvyšovat své kvality a cenu nejen v rámci organizace, ale také na trhu práce jako takovém. Rozhodujícími kritérii pro ochotu vzdělávat se i mimo pracovní dobu jsou oblast vzdělávacích a rozvojových aktivit a přímá aplikovatelnost do praxe.

Obr. č. 18: Hodnocení pracovních schopností v souvislosti s *řádným*⁷ výkonem práce⁸



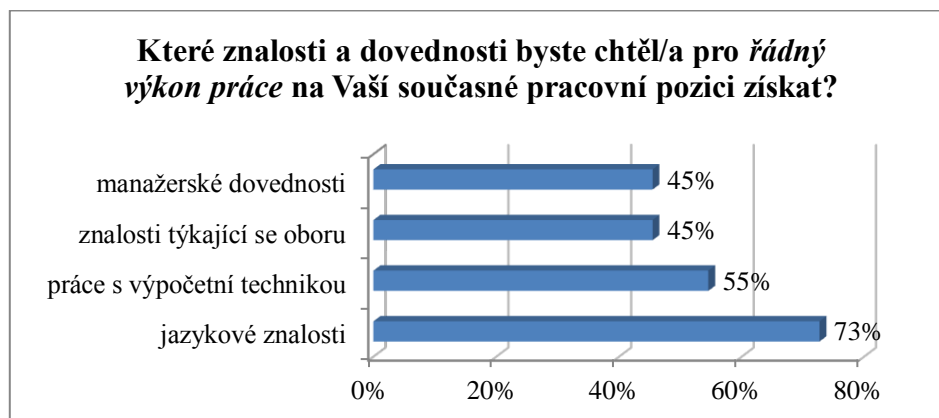
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

⁷ Řádný výkon práce byl při rozhovoru vysvětlován jako takový výkon práce, kdy má pracovník pocit, že nemá žádná slabá místa ke zlepšení pracovních schopností potřebných k výkonu práce na pracovní pozici.

⁸ Tuto otázku zodpovídali stejní zaměstnanci, kteří se podíleli na analýze současného vzdělávacího systému. Důvodem bylo, že pracovníci, kteří působili krátce v RHK PK nemohou ještě objektivně posoudit slabá místa v řádném výkonu práce.

Jak lze vidět na obrázku č. 18, téměř všichni pracovníci jsou si vědomi jistých nedostatků ve svých pracovních schopnostech. Nejčastěji (7; 78 %) by se pracovníci ohodnotili známkou dva. Ve svém hodnocení se lišili pouze 2 pracovníci, přičemž první (11 %) považuje svůj výkon práce za bezchybný, zatímco druhý (11 %) byl k sobě nejvíce kritický a oznámkoval své pracovní schopnosti známkou 3.

Obr. č. 19: Pracovní schopnosti, které chtějí pracovníci pro *řádný výkon práce* získat⁸



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Obrázek č. 19 ukazuje, že nejčtenější oblastí, ve které by se chtěli pracovníci zdokonalovat, jsou jazykové znalosti. Tuto možnost zvolilo 8 pracovníků (73 %). Zájem se v tomto případě projevil zejména o angličtinu a němčinu, někteří pracovníci by uvítali příležitost získat či prohloubit jazykové znalosti ve francouzském (FJ), španělském (ŠJ) či italském jazyce (IJ). Co se týče zdokonalování v oblasti výpočetní techniky, zaměstnanci (5; 55 %) by se rádi zlepšili v používání MS Excel za účelem usnadnění a urychlení práce a maximálního využití toho, co program nabízí. Ukázalo se, že jeden pracovník by se chtěl naučit pracovat s některými grafickými programy a rozšířit své obzory v oblasti tvorby webových stránek. Necelá polovina zaměstnanců (5; 45 %) má zájem prohloubit své odborné znalosti týkající se náplně práce. V oddělení MCC se projevil zájem ohledně certifikace. V PrK se ukázalo atraktivní získání informací v oblasti zahájení podnikání a o možnostech jeho rozvoje, a také například o oblast marketingu. Stejný podíl zaměstnanců (5; 45 %) by se rád rozvíjel v oblasti manažerských dovedností. Pracovníci by se chtěli účastnit vzdělávacích aktivit, kde by se naučili technikám time managementu, prezentování, asertivního chování, komunikace, coachingu, vedením lidí a delegování.

Obr. č. 20: Souhlas s finanční účastí na vzdělávacích a rozvojových aktivitách organizace a roční výše finanční účasti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Poslední otázka se týkala toho, zda by byli pracovníci ochotni se finančně podílet na svém vzdělávání a rozvoji. Obrázek č. 20 znázorňuje příznivé zjištění, kdy většina pracovníků (9; 82 %) je ochotna přispět jistým finančním obnosem na své vzdělávací a rozvojové aktivity. Tato skutečnost by mohla alespoň částečně řešit problém nedostatku peněžních prostředků směřovaných na vzdělávání. Z těchto pracovníků by 4 z nich (44 %) byli ochotni věnovat i více než 3.000 Kč, stejný počet 4 (44 %) by přispěl částkou ve výši 1.000 – 3.000 Kč ročně. Jeden pracovník (11 %) by souhlasil s příspěvkem do 1.000 Kč. Souhlas s finanční spoluúčastí ovlivňuje (stejně tak jako ochotu vzdělávat se mimo pracovní dobu) téma vzdělávací aktivity a její možnost praktického uplatnění.

Pracovníci, kteří nemají zájem přispět (2; 18 %), svůj postoj zdůvodnili rozdílnými důvody. Jeden z nich by uvítal možnost vzdělávání jako formu benefitu i za předpokladu, že by došlo k mírnému snížení platu. Druhý pracovník by byl ochoten přispět pouze v případě, pokud by mu byl zvýšen plat.

7.1.1 Shrnutí identifikace potřeb

Z výsledků šetření lze usoudit, že pracovníci jsou si vědomi naléhavosti neustále se rozvíjet a posilovat svou flexibilitu jak uvnitř organizace, tak také na vnějším pracovním trhu. Velká část z nich považuje vzdělávání a rozvoj jako životní cestu a ukazují tak svou motivaci učit se novým věcem, prohlubovat dosavadní znalosti, schopnosti a dovednost a rozšiřovat si své obzory.

Z hlediska preferencí realizace vzdělávání se ukázalo, že pracovníci by raději dali přednost vzdělávat se mimo pracoviště, jelikož tato možnost pro ně představuje kvalitnější způsob vzdělávání a rozvoje. Pracovníkům by také dále vyhovovalo účastnit se vzdělávacích akcí v rámci pracovní doby, ovšem ve výsledku by byli všichni ochotni se vzdělávat i ve svém volném čase s přihlédnutím na téma a praktický přínos vzdělávání.

Nedostatek finančních prostředků směřujících na vzdělávání by mohl být částečně řešen díky proaktivnímu přístupu pracovníků k spolufinancování vzdělávacích činností.

Pracovníci také subjektivně hodnotili své pracovní schopnosti. Upozornili na svá slabá místa a současně měli možnost vyjádřit se k tomu, v čem by se rádi dále vzdělávali a rozvíjeli, což autorka využije jako stavební kámen pro navrhování možných opatření pro zvýšení efektivity VRP.

7.2 Navrhovaná opatření pro zkvalitnění současného vzdělávacího systému

RHK PK představuje malý podnik se specifickou činností. Tuto skutečnost je nutné zohledňovat zejména při plánování vzdělávacích aktivit, při kterých by se měla dbát zvýšená pozornost na individuální potřeby pracovníků. Individuální potřeby pracovníků se vztahují k charakteru jejich práce, která je často různorodá. Nebylo by efektivní pořádat hromadné vzdělávací akce pro všechny pracovníky, jelikož je velice nepravděpodobné, že by pro každého z nich znamenaly přínos. Autorka navrhuje opatření v těchto oblastech:

1. Financování

Jak již bylo řečeno, v minulém roce se částka věnovaná na vzdělávání a rozvoj pohybovala ve výši 4.000 Kč na vzdělávací a rozvojové aktivity pro všechny zaměstnance. Do budoucna se příliš nepředpokládá její navýšení. Tomuto problému by mohla napomoci ochota pracovníků podílet se na vzdělávání a rozvoji. Tabulka č. 7 je odhadem možných finančních příspěvků na vzdělávání. (Uvažuje se splnění předpokladů pro ochotu podílet se na financování vzdělávacích a rozvojových aktivit jako je téma, přínos do praxe atd.)

Tab. č. 7: Možná výše finanční spoluúčasti pracovníků na vzdělávání

Interval	Počet pracovníků	Průměr intervalu ¹⁾	Částka	Maximum intervalu ²⁾	Částka
do 1 000 Kč	1	500	500	1.000	1.000
1 000 až 3 000 Kč	4	2.000	8.000	3.000	12.000
více než 3 000 Kč	4	3.000	12.000	4.000	16.000
Celkem	9	x	20.500	x	29.000

¹⁾ Průměry intervalu byly počítány aritmetickým průměrem s výjimkou posledního, který byl nahrazen spodní hranicí neomezeného intervalu.

²⁾ Maximum intervalu bylo stanoveno jako horní hranice daného intervalu s výjimkou poslední, který byl nahrazen spodní hranicí intervalu navýšenou o polovinu velikosti rozsahu intervalu předchozího.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 8 ukazuje, o kolik by se peněžní prostředky určené na tuto oblast mohly do budoucna navýšit.

Tab. č. 8: Možné navýšení finančních prostředků určených ke vzdělávání (v Kč)

Zdroj příjmů	Současnost	Možná budoucnost	
		s průměrnými příspěvky	s maximálními příspěvky
finance z rozpočtu	4.000	4.000	4.000
finanční příspěvky	–	20.500	29.000
Celkem	4.000	24.500	33.000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Je zřejmé, že finanční spoluúčast zaměstnanců RHK PK by mohla významně posílit problém nedostatku peněžních prostředků. Pokud by pracovníci přispěli průměrnou částkou ve zvoleném intervalu, mohlo by dojít k šestinásobnému navýšení financí. V případě maximálního finančního příspěvku by se tak stávající objem peněz na vzdělávání mohl vyšplhat až na jeho osminásobek.

Vedení RHK PK by mělo určitě využít přístupu pracovníků ke vzdělávání a jejich ochoty na spolufinancování, která by značně napomohla při řešení problému nedostatku peněžních prostředků na vzdělávání. Účast na vzdělávacích a rozvojových aktivit by se plánovala individuálně podle výše finančních příspěvků. Dnes nabízené vzdělávací a rozvojové

aktivity se však na trhu pohybují v takové cenové hladině, při které je ovšem nutné, aby se organizace aktivně podílela na financování vzdělávání svých zaměstnanců, jelikož výše možných příspěvků, jako jediný zdroj financování VRP, není dostačující.

Jelikož za několik let vyprší možnost čerpat peníze z fondů EU, RHK PK bude snažit rozšířit své dosavadní činnosti s cílem zachovat fungování PrK (její činnost je doposud financována především penězi EU). Rozšíření činnosti zároveň předpokládá nové pracovní schopnosti, kterými budou muset pracovníci disponovat, a proto je třeba na to pracovníky dostatečně připravit potřebnými vzdělávacími a rozvojovými aktivitami. Autorka tedy doporučuje zvážit navýšení finančních prostředků směřovaných na VRP. Zdrojem by, pro tuto možnost, mohlo být právě navýšení zisků z komerční činnosti, kterou se RHK PK zabývá a chce ji do budoucna významně posílit. V této souvislosti je nutné uvědomit si skutečnost, že pouze kvalifikovaní zaměstnanci zaručují úspěch společnosti.

2. Adaptace nových pracovníků

Adaptace nových pracovníků je jednou z oblastí, která by se dala jistě zefektivnit bez vynaložení velkého množství finančních prostředků.

Autorka se domnívá, že by bylo vhodné zavést několik pravidel, která by platila při přijímání nových zaměstnanců. Tato pravidla by směřovala k rychlejšímu a efektivnějšímu zapracování pracovníka, a tím přispívala k tomu, aby pracovník brzo začal podávat stoprocentní výkon. K adaptaci, stejně tak jako k vzdělávání a rozvoji, by bylo vhodné přistupovat individuálně v souvislosti s povahou práce, na kterou je pracovník přijat. Mělo by existovat ale několik kroků, které by měly být pro adaptaci stěžejní.

Vedení představí nového pracovníka ostatním kolegům.

Vedení určí pracovníka (autorka by navrhovala nejdéle pracujícího pracovníka v konkrétním oddělení), který provede nového pracovníka podnikem. Nastupující pracovník je seznámen s pracovištěm, všeobecnými a organizačními předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a s podnikovými zvyklostmi.

- Pověřený pracovník provede nového pracovníka po pracovišti a ukazuje mu práci ostatních. Často dochází k tomu, že si pracovníci v projektové kanceláři navzájem vypomáhají, a proto je vhodné, aby měl nový pracovník povědomí o aktivitách svých kolegů.

- Pověřený pracovník ukáže nastupujícímu pracovníkovi jeho pracovní místo a poradí mu, jak používat různá technická zařízení, která mu jsou k dispozici.
- Pověřený pracovník pracovníkovi ukáže, odkud může čerpat informace (Dropbox⁹, skříně se šanony, sklad), a uvede, na které pracovníky je vhodné se obrátit v případě problémů v různých oblastech.
- Pověřený pracovník nebo vedení nového pracovníka detailně seznámí s odpovědnostmi a pracovními úkoly, které se vztahují k pracovní pozici.
- Pověřený pracovník ujistí nového pracovníka, že se nemusí ostýchat na kohokoli obrátit, protože všichni kolegové mu budou ochotni pomoci.
- Vedení se bude snažit věnovat novému pracovníkovi zejména v prvním měsíci od nástupu zvýšenou pozornost. Bude sledovat jeho pokroky, vyslechne jeho starosti a bude se je snažit vyřešit.
- Pokud se nový pracovník osvědčí, vedení mu vytvoří individuální vzdělávací plán na základě doposud subjektivně zjištěných nedostatků pracovníkem, jeho pozorování či názorů spolupracujících kolegů.

3. Vzdělávací a rozvojové aktivity na pracovišti

Pracovníci se nejčastěji účastní pracovních porad a to přibližně jednou týdně. Pracovní porady však nebývají vždy pro všechny pracovníky přínosné. K možnému zefektivnění by mohlo dojít v případě, že by se pracovní porady organizovaly zvlášť pro pracovníky oddělení MCC a zvlášť pro PrK. Tím se docílí toho, že probíraná témata v oblasti MCC budou řešena právě s pracovníky MCC, kteří k tomu mají co říci. Na druhou stranu, pokud se vedení bude chtít zabývat problematikou projektů, zorganizuje pracovní poradou pouze pro pracovníky PrK. Nebude tak docházet k situacím, kdy někteří účastníci porady nebudou mít možnost aktivně se podílet na diskusi nad řešeným tématem.

Vhodným opatřením by také bylo rozesílat s předstihem několika dní e-mail s pozvánkou na poradou, kde budou jasně stanovené cíle porady a její harmonogram. Vedení se tak předem zamyslí nad tím, co chce řešit a opodstatní tak důvod porady. Pracovníci se budou moci na poradou připravit a být schopni aktivně diskutovat probíraná témata, což ušetří čas a napomůže nalézt vhodná řešení. Díky určeným cílům porady bude následně možné

⁹ Dropbox je bezplatná služba, která umožňuje uživatelům uložit data v bezpečném webovém úložišti a sdílet je dále dalším uživatelům.

zhodnotit, zda byly cíle naplněny, a pracovníci nebudou odcházet z porady s tím, že čas strávený na poradě, mohli využít mnohem lépe.

Pověření úkolem jako vzdělávací aktivita realizovaná v RHK PK má také své slabiny. Zvýšit efektivnost této metody by bylo možné, pokud by vedení, které pověřuje úkoly, dbalo zvýšené pozornosti na zadávání úkolu. Pracovníci by měli získat dostatek přesných informací, díky kterým budou znát požadovaný výsledek zadaného úkolu, jejich pravomoci a odpovědnost. Pokud se při pověření úkolem přesně definují tato důležitá fakta, umožní to pracovníkům řešit zadaný úkol lépe a rychleji.

V souvislosti s dalšími vzdělávacími metodami na pracovišti by bylo možné navrhnout využít instruktáže při práci, zejména pokud přichází do organizace nový pracovník. Pro něj by také bylo vhodné využít rotace práce (a to především v PrK), která by mu umožnila poznat náplň práce na různých pracovních místech pod dozorem různých pracovníků. Kolegové by mu tak ukázali, jak řeší různé problémy v projektech ze své perspektivy. Taková zkušenost by se mu mohla následně hodit při řešení svého vlastního projektu.

4. Vzdělávací a rozvojové aktivity mimo pracoviště

Vzdělávací a rozvojové metody mimo pracoviště považují pracovníci za kvalitnější. Ale i v této oblasti je prostor ke zlepšování. Lze předpokládat, že RHK PK jen těžko ovlivní kvalitu externích vzdělávacích a rozvojových aktivit. Pravomoci má ovšem ve výběru organizátorů těchto aktivit, na což je nutné se důsledně zaměřit. Externě organizované vzdělávací a rozvojové metody totiž vyžadují financování, které je v podniku problémem, a proto je nutné, aby byly finance na vzdělávání využité co nejefektivněji.

Vždy by bylo nejlepší u každého pracovníka konkrétně definovat, které pracovní schopnosti potřebuje nebo chce získat, nebo do jaké míry je zlepšit. Vhodné by bylo také stanovit mezní datum, kdy by měl konkrétní znalosti, schopnosti či dovednosti získat. Časové omezení by mělo být určeno reálně, aby byl pracovník schopen v určitém termínu stanovených cílů dosáhnout. Pokud by se stanovilo pouze to, že Pracovník XY se naučí základy angličtiny, pak by se mohlo stát, že potřeby vzdělávání si budou pracovníci i vedení vědomi, ale nikdy nedojde k realizaci vzdělávání z důvodu vytíženosti apod.

Na základě definování potřeb by se dále rozhodlo o tom, kdo bude zajišťovat vzdělávací akce. Jak již bylo zmíněno výše, pracovníci mají možnost účastnit se vzdělávacích akcí v rámci vlastních projektů, organizovaných pod záštitou HK ČR či u ostatních podniků.

V následujících oblastech pracovních schopností budou navrženy různé vzdělávací a rozvojové aktivity, které by organizaci mohly sloužit jako inspirace při plánování vzdělávání. Cenové nabídky externích vzdělávacích a rozvojových aktivit byly dohledány na jejich webových stránkách, v některých případech autorka zažádala o cenovou nabídku na základě konkrétních požadavků (časový rozsah a náplň kurzů byly stanoveny podle nabídky konkurenčních společností z důvodu zajištění alespoň částečné porovnatelnosti). To umožní vedení RHK PK a jejím zaměstnancům získat představu o cenách nabízených vzdělávacích a rozvojových aktivit na trhu, a také porovnat různé nabídky organizací. Pokud se RHK PK rozhodne využít externích služeb, autorka doporučuje kontaktovat některé referenční firmy či osoby a zjistit tak více informací o nabízených službách. Tím se lze vyhnout například tomu, že kurzy budou pouze teoreticky zaměřené bez praktického přínosu.

Konkrétní návrhy vzdělávacích aktivit se týkají těchto oblastí:

a) Jazykové vzdělávání

Výsledky šetření ukázaly značný zájem o výuku cizích jazyků. Pracovníci by nejraději studovali anglický jazyk (5 pracovníků) a německý jazyk (6 pracovníků). O studium ostatních jazyků (IJ, ŠJ, FJ) projevil zájem vždy právě jeden zaměstnanec. Vzhledem k různé úrovni jazykových znalostí pracovníků, nelze využít výhodných nabídek při hromadné výuce či organizaci firemního vzdělávání. V tomto případě by se tedy jednalo o individuální vzdělávání jednotlivých pracovníků v rámci nabízených jazykových kurzů.

Při zjišťování cenových nabídek nebyly jazykové školy příliš sdílné ohledně přibližné hodinové sazby lektora a dalších informací, jelikož vyžadovaly podrobné informace o úrovni znalostí jazyka jednotlivých pracovníků apod. Jediná jazyková škola, která se o tyto informace podělila, byla **Česká jazyková škola**, která nabízela firemní výuku po týdenních lekcích v délce 90 minut. Skupinovou a individuální výuku nabízí za 593,- Kč (vč. DPH), přičemž cena výuky nezahrnuje učební materiály ve výši 400,- Kč.

Jak již bylo výše řečeno, úroveň jazykových znalostí je u pracovníků rozdílná, proto by bylo nutné zvážit, zda by se tato cenová nabídka vyplatila. Vhodným řešením by také mohlo být soukromé doučování od fyzických osob, které by byly schopné vydat doklad o zaplacení. Tato varianta by byla přínosná zejména v individuálním přístupu k jednotlivcům a dále vzhledem k ceně, kterou soukromí učitelé nabízejí.

b) Práce s výpočetní technikou

Zaměstnanci (5 pracovníků) mají největší zájem o zdokonalení se v používání MS Excel za účelem usnadnění a urychlení práce, a tím jeho maximálního využití. V souvislosti s využíváním výpočetní techniky, by se jeden pracovník rád naučil pracovat v grafických editorech a také by ho zajímala tvorba webových stránek. Pracovník by měl možnost uplatnit nabyté pracovní schopnosti v praxi, jelikož se podílí na tvorbě obsahu webových stránek RHK PK.

- Vzdělávací a rozvojové akce v rámci HK ČR: [20]
 - seminář *Moderní webové nástroje na podporu podnikání a firemního řízení* – autorka doporučuje zúčastnit se tohoto semináře pracovníkovi, který se zajímá o grafickou úpravu a tvorbu webu, jelikož tento pracovník by mohl uplatnit nové znalosti, schopnosti a dovednosti nejen při administraci webových stránek RHK PK a její propagaci, ale také v rámci svého působení v AC (zdarma).
- Vzdělávací a rozvojové akce pořádané RHK PK v rámci projektu:
 - seminář *Právní a finanční minimum pro začínající podnikatelky* – kde by našli využití především pracovníci AC v rámci poradenských a konzultačních služeb (zdarma).
- Vzdělávací a rozvojové akce pořádané ostatními organizacemi – cenové nabídky vybraných vzdělávacích organizací, které pořádají kurzy zaměřené na používání výpočetní techniky, lze nalézt v tabulce č. 9.

Tab. č. 9: Cenové nabídky kurzů zaměřené na práci s výpočetní technikou od vybraných vzdělávacích organizací

Název kurzu	Rozsah	Počet účastníků	Cena za osobu ¹⁾
TRIGON CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, s.r.o.			
MS EXCEL pro začátečníky i pokročilé	10 hodin	5	2.190 Kč
Pracovník grafického studia (Adobe Photoshop, Corel)	86 hodin	1	11.950 Kč
Tvorba www stránek	86 hodin	1	10.950 Kč
POČÍTAČOVÁ ŠKOLA – Mgr. Martin Groulík			
Microsoft Excel pro pokročilé	8 hodin	5	1.600 Kč
Dům techniky Plzeň spol. s r.o.			
Microsoft Excel – pokročilí	13 hodin	5	3.360 Kč
Centrum odborného vzdělávání, s.r.o.			
Pracovník grafického studia	80 hodin	1	8.900 Kč
Tvorba www stránek	80 hodin	1	7.900 Kč

¹⁾ Pozn.: Cena na osobu byla pro TRIGON CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, s.r.o. zjištěna díky e-mailové komunikaci se zástupkyní společnosti. Ostatní cenové nabídky byly zveřejněny na webových stránkách jednotlivých společností.

Zdroj: Vlastní zpracování částečně dle [16], [18], [21], 2014

c) Odborné znalosti

Na základě šetření se ukázal zájem prohloubit znalosti v oblasti certifikace (oddělení MCC), pracovníci PrK se chtějí zaměřit na oblast zahájení a možnosti rozvoje podnikání či na marketing.

– Vzdělávací a rozvojové akce v rámci HK ČR: [20]

- seminář *Účetní a daňové minimum pro podnikatele* – využijí zejména pracovníci AC v souvislosti s poskytováním poradenských služeb (zdarma).
- seminář *Efektivní propagace v zahraničí? Víme jak na to!* – vhodné pro pracovníka zajímavější se o marketing, který by mohl dále využít získané poznatky v posilování spolupráce mezi českými a zahraničními (zejména bavorskými) podniky (zdarma).

V souvislosti se vzdělávacími aktivitami pořádanými HK ČR autorka doporučuje sledovat kalendář akcí HK ČR za účelem co nejvíce využít její zvýhodněné nabídky pro zaměstnance RHK PK. Vzdělávacích akcí zejména využijí pracovníci oddělení MCC, které

jim zajišťuje doškolování oblasti mýta, certifikátů o původu zboží, ATA karnetů, Czech POINTu atd.

- Vzdělávací a rozvojové akce pořádané RHK PK v rámci projektů:
 - seminář *Právní a finanční minimum pro začínající podnikatelky* – kde by našli využití především pracovníci AC v rámci poradenských a konzultačních služeb.
- Vzdělávací a rozvojové akce pořádané ostatními organizacemi – cenové nabídky vybraných vzdělávacích agentur, které se zabývají aktivitami, jež by mohli pracovníci využít a prohloubit si tak odborné znalosti, jsou znázorněné v tabulce č. 10.

Tab. č. 10: Cenové nabídky kurzů zaměřených na odborné znalosti od vybraných vzdělávacích agentur

Název kurzu	Rozsah	Počet účastníků	Cena za osobu ¹⁾
TRIGON CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, s.r.o.			
Projektový manažer	156 hodin	1	10.950 Kč
Marketing	10 hodin	1	3.750 Kč
Centrum odborného vzdělávání, s.r.o.			
Sklik – internetový marketing	4 hodiny	1	990 Kč
Dům techniky Plzeň spol. s r.o.			
Základy podnikání – podnikatelské minimum	120 hodin	1	10.000 Kč
Projektový manažer	90 hodin	1	13.310 Kč

¹⁾ Pozn.: Cena na osobu byla pro TRIGON CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, s.r.o. zjištěna díky e-mailové komunikaci se zástupkyní společnosti. Ostatní cenové nabídky byly zveřejněné na webových stránkách jednotlivých společností.

Zdroj: Vlastní zpracování částečně dle [16], [18], 2014

Přestože při identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje nebyla zmíněna potřeba vzdělávání a rozvoje v oblasti projektování, autorka ji navrhla jako vhodnou oblast vzdělávání. Důvodem je fakt, že zaměstnanci sice pracují na projektech, ale nikdo z nich v této oblasti nebyl řádně proškolen. Účast na kurzu zaměřeném na tuto problematiku by mohla zvýšit efektivitu práce na projektech a také by sloužila jako relevantní doklad způsobilosti k tvorbě projektových žádostí jako jedné z nabízených komerčních služeb.

d) Manažerské dovednosti

Z hlediska manažerských dovedností by pracovníci nejvíce upřednostňovali osvojení si zejména technik time managementu, prezentování, komunikace a asertivity.

- Vzdělávací a rozvojové akce pořádané RHK PK v rámci projektů:
 - seminář *Self management* – tento seminář by ocenili zejména ti, kteří mají zájem o získání manažerských dovedností (např. time management),
 - seminář *Základní manažerské dovednosti pro podnikatele* – viz seminář *Self management*,
 - praktický vzdělávací program *Rozvoj pracovníků jako manažerská role* – program, který se skládá z pěti samostatných modulů (např. pozitivní komunikace manažera, motivace pracovníků formou zdokonalování, manažer jako kouč...) a mohl by pracovníky zajímající se o tyto oblasti výrazně obohatit.
- Vzdělávací a rozvojové akce pořádané ostatními organizacemi – cenové nabídky vybraných vzdělávacích společností, které se zabývají kurzy orientovanými na manažerské dovednosti, jsou uvedeny v tabulce č. 11.

Tab. č. 11: Cenové nabídky kurzů zaměřených na manažerské dovednosti od vybraných vzdělávacích organizací

Název kurzu	Rozsah	Počet účastníků	Cena za osobu ¹⁾
TRIGON CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, s.r.o.			
Efektivní komunikace	10 hodin	3	4.950 Kč
Time management	10 hodin	3	4.950 Kč
Student Future s.r.o.			
Asertivita	10 hodin	3	3.660 Kč
Efektivní komunikace	10 hodin	3	3.660 Kč
Efektivní komunikace po telefonu	5 hodin	3	1.830 Kč
Prezentační dovednosti	10 hodin	3	3.660 Kč
Dům techniky Plzeň spol. s r.o.			
Prezentační dovednosti	14 hodin	3	3.630 Kč
Komunikace a vyjednávání	14 hodin	3	3.630 Kč

¹⁾ Pozn.: Cena na osobu byla pro TRIGON CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ, s.r.o. zjištěna díky e-mailové komunikaci se zástupkyní společnosti. Ostatní cenové nabídky byly zveřejněny na webových stránkách jednotlivých společností.

Zdroj: Vlastní zpracování částečně dle [18], [22], 2014

Vzhledem k objemu finančních prostředků lze usoudit, že nebude možné, aby se pracovníci účastnili všech uvedených vzdělávacích aktivit, ale pouze vybraných. Z tohoto důvodu bude otázkou priorit, které vzdělávací aktivity budou pro pracovníky nejpřínosnější. Jak již bylo výše zmíněno, vedení organizace by mělo uvážit přínos vzdělávání a rozvoje a objem vkládaných prostředků do této oblasti, a to pokud chce posilovat své místo na trhu, a také vzhledem ke skutečnosti, že se bude v budoucnu snažit rozšiřovat škálu nabízených komerčních služeb. Pokud mají být další služby prováděny kvalitně, je nutné, aby pracovníci, kteří je budou poskytovat, k tomu byli kompetentní.

e) Hodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit

Veškeré vzdělávací aktivity by měly být po jejich absolvování hodnoceny, aby byla zjištěna jejich efektivita a to, zda bylo dosaženo cílů vzdělávání, a to buď rozhovorem anebo pomocí dotazníku (návrh tohoto dotazníku je uveden v příloze C). V každém případě by měl pracovník získat nové pracovní schopnosti či ty současné zdokonalit. S hodnocením vzdělávacích a rozvojových aktivit také souvisí hodnocení osoby školitele, obsahová náplň vzdělávací akce, přínos do praxe a časový rozsah. Pracovník by měl mít možnost sdělit své další připomínky. Subjektivní hodnocení vzdělávacích a rozvojových aktivit pracovníky bude sloužit k zhodnocení toho, jestli pracovník skutečně získal potřebné pracovní schopnosti. Dotazníkové šetření přinese takové informace, které naleznou své uplatnění zejména při rozhodování o dalším využití služeb vybrané vzdělávací společnosti, a to zejména z důvodu co nejefektivnějšího vynaložení peněžních prostředků na VRP. Výsledky dotazníkového šetření by také mohly posloužit jako zpětná vazba poskytovatelům externího vzdělávání.

Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat současný vzdělávací systém v Regionální hospodářské komoře Plzeňského kraje, identifikovat potřeby a zájmy jejích zaměstnanců a na základě toho dále navrhnout opatření, která povedou ke zkvalitnění vzdělávání a rozvoje v organizaci.

Teoretická část pojednávala o významu vzdělávání a rozvoje v dnešní době, charakterizovala základní pojmy a popisovala formování pracovních schopností a jeho různé formy. Autorka v této části věnovala značný prostor systematickému cyklu vzdělávání a jeho jednotlivým fázím.

V praktické části je představena Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje a její činnost, vnitřní prostředí, které popisuje zdroje financování, organizační strukturu, současné i připravované projekty a také silné a slabé stránky. Je zde také popsáno vnější prostředí, které naznačuje příležitosti a hrozby. Autorka věnovala významnou část praktické části práce analýze současného vzdělávacího systému a také identifikaci potřeb a zájmů o vzdělávání a rozvoj ze strany zaměstnanců, jejichž podkladem byly polostrukturované rozhovory s jednotlivými pracovníky. Takto zjištěné informace autorka nadále využila při navrhování možných opatření, která by vedla k zefektivnění vzdělávacího systému.

Díky šetření mezi pracovníky byla zjištěna ochota finančně přispět na vzdělávání a rozvoj. Autorka navrhuje využít této skutečnosti, zajistit tak vyšší objem peněžních prostředků určených ke vzdělávání a rozvoji a posílit tak postavení vzdělávání a rozvoje v organizaci. Vhodné by také bylo zamyslet se nad možným navýšením financí směřujících na vzdělávání a rozvoj v rámci rozpočtu RHK PK.

Další oblastí, které by se měla věnovat pozornost je adaptace pracovníků. Bylo by vhodné stanovit jasná pravidla tohoto procesu, která by novým pracovníkům napomohla k orientaci na pracovišti a umožnila jim tak co nejdříve řádně vykonávat svou práci. Nápomocná by v tomto směru byla instruktáž při výkonu práce, která by též pracovníkovi usnadnila jeho proces adaptace.

K určitým opatřením by mělo také dojít v souvislosti se vzděláváním na pracovišti, např. u pracovních porad, kterých se pracovníci účastní. Často jsou považovány za nepřínosné, a proto by bylo vhodné učinit jisté změny, které by pracovní porady dělaly efektivními.

Mezi tyto změny by mohly patřit oddělené porady pro jednotlivá oddělení a pozvánka na poradu s harmonogramem a jeho následné dodržování. Další oblastí, kterou by bylo možné zefektivnit je pověřování úkolem. Tato metoda vzdělávání by měla být doprovázena přesnými informacemi a jasnými odpovědnostmi, což by vedlo k úspěšnému dokončení úkolu pracovníky.

Z hlediska vzdělávání mimo pracoviště se zde musí řešit problém financování. Jelikož má Regionální hospodářská komora omezený rozpočet, je nutné, aby byla výběru poskytovatelů vzdělávacích služeb věnována opravdu vysoká pozornost. Organizace si nemůže dovolit chybovat v tom, že vynaloží finanční prostředky na vzdělávací aktivity, které nebudou pro její zaměstnance přínosné. V tomto ohledu by bylo vhodné se obrátit na referenční společnosti, které mají se vzdělávací institucí zkušenosti, a požádat je o některé informace, které by Regionální hospodářské komoře Plzeňského kraje napomohly při rozhodování. Vzhledem k tomu, že organizace spolupracuje s velkým množstvím podnikatelských subjektů v Plzeňském kraji, nabízí se příležitost využít i jejich zkušeností při výběru poskytovatele vzdělávacích služeb.

Součástí navrhovaných opatření jsou nejen vzdělávací aktivity organizované HK ČR a RHK PK, ale také cenové nabídky různých vzdělávacích společností v Plzeňském kraji, které jsou rozdělené podle oblastí, na které se vzdělávací služby zaměřují (jazykové znalosti, odborné znalosti, práce s výpočetní technikou, manažerské dovednosti). Uvedené cenové nabídky by měly sloužit vedení a zaměstnancům jako inspirace při výběru vzdělávacích aktivit.

Autorka věří, že navrhovaná opatření budou pro vedení a zaměstnance Regionální hospodářské komory Plzeňského kraje přínosná a budou představovat atraktivní náměty, které vypomohou vedení při snaze zefektivnění svého vzdělávacího systému.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: SWOT analýza RHK PK

Tab. č. 2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Tab. č. 3: Struktura zaměstnanců dle věkových skupin

Tab. č. 4: Struktura zaměstnanců dle nejvýše dosaženého vzdělání

Tab. č. 5: Struktura zaměstnanců dle oblasti práce

Tab. č. 6: Struktura zaměstnanců podle doby úvazku na současné pracovní pozici

Tab. č. 7: Možná výše finanční spoluúčasti pracovníků na vzdělávání

Tab. č. 8: Možné navýšení finančních prostředků určených ke vzdělávání (v Kč)

Tab. č. 9: Cenové nabídky kurzů zaměřené na práci s výpočetní technikou od vybraných vzdělávacích organizací

Tab. č. 10: Cenové nabídky kurzů zaměřených na odborné znalosti od vybraných vzdělávacích agentur

Tab. č. 11: Cenové nabídky kurzů zaměřených na manažerské dovednosti od vybraných vzdělávacích organizací

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Systém formování pracovních schopností člověka

Obr. č. 2: Systematický cyklus vzdělávání

Obr. č. 3: Účast podniků na DOVDO z celkového počtu podniků

Obr. č. 4: Logo RHK PK

Obr. č. 5: Organizační struktura úřadu RHK PK

Obr. č. 6: Spokojenost se vzdělávacím systémem v organizaci

Obr. č. 7: Způsob organizace vzdělávacích a rozvojových aktivit v organizaci

Obr. č. 8: Spokojenost s adaptací při nástupu na současnou pracovní pozici

Obr. č. 9: Počet vzdělávacích a rozvojových aktivit za poslední rok

Obr. č. 10: Účast na vzdělávacích a rozvojových aktivitách na pracovišti

Obr. č. 11: Kvalita vzdělávacích a rozvojových aktivit na pracovišti

Obr. č. 12: Účast na vzdělávacích a rozvojových aktivitách mimo pracoviště

Obr. č. 13: Kvalita vzdělávacích a rozvojových aktivit mimo pracoviště

Obr. č. 14: Zájem pracovníků o vzdělávání a rozvoj

Obr. č. 15: Preference konání vzdělávacích aktivit na pracovišti či mimo něj

Obr. č. 16: Preference konání vzdělávacích aktivit v rámci pracovní doby či mimo ni

Obr. č. 17: Ochota věnovat se vzdělávání mimo pracovní dobu

Obr. č. 18: Hodnocení pracovních schopností v souvislosti s *řádným výkonem práce*

Obr. č. 19: Pracovní schopnosti, které chtějí pracovníci pro *řádný výkon práce* získat⁸

Obr. č. 20: Souhlas s finanční účastí na vzdělávacích a rozvojových aktivit a roční výše finanční účasti

Seznam použitých zkratk

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

CVTS – Continuing Vocational Training Survey

č. – číslo

DOVDO – Další odborné vzdělávání dospělých osob

EU – Evropská unie

HK ČR – Hospodářská komora České republiky

ICT – Information and Communication Technologies

MCC – mýto, certifikace, Czech POINT

např. – například

obr. – obrázek

OHK Plzeňsko – Okresní hospodářská komora Plzeňsko

OOV – oblast odborného vzdělávání

OVV – oblast všeobecného vzdělávání

PrK – projektová kancelář

RHK PK – Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje

SOU – střední odborné učiliště

SŠ – střední škola

tab. – tabulka

TV – televizní vysílání

VRP – vzdělávání a rozvoj pracovníků

VŠ – vysoká škola

ZČU – Západočeská univerzita

ZŠ – základní škola

ŽO – živnostenské oprávnění

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [3] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6
- [4] BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [6] EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Vydání první. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. 142 s. ISBN 978-80-261-0139-0
- [7] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [8] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [10] NĚMEC, Otakar., BUCMAN, Petr., ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8
- [11] ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8
- [12] SENGE, Peter M. *The fifth discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. 1st ed. New York: Doubleday/Currency, 1990. 424 p. ISBN 03-852-6094-6

- [13] VODÁK, Josef., KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8
- [14] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8
- [15] Zákon č. 301/1992 Sb., o Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky, v platném znění

Seznam použitých elektronických zdrojů

- [16] *Centrum odborného vzdělávání, s.r.o.* [online]. ©2012 [cit. 2.4.2014]. Dostupné z: <http://vzdelavani-kurzy.cz/index.php>
- [17] Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob v roce 2010 (DOV). *Český statistický úřad* [online]. 2013. Aktualizace 14.3.2014 [cit. 2.4.2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/3311-13>
- [18] *Dům techniky Plzeň* [online]. [2014] [cit. 2.4.2014]. Dostupné z: <http://www.dtplzen.cz/index.php>
- [19] Glossary: Continuing vocational training survey (CVTS). *Statistics Explained* [online]. ©2014. Last update 13.04.2014 [cit. 19.2.2014]. Dostupné z: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Continuing_vocational_training_survey_\(CVTS\)](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Continuing_vocational_training_survey_(CVTS))
- [20] Kalendář akcí. *Hospodářská komora České republiky* [online]. ©2013 [cit. 30.3.2014]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/aktualni-zpravodajstvi/kalendar-akci/>
- [21] Microsoft Excel pro pokročilé. *POČÍTAČOVÁ ŠKOLA* [online]. [2014] [cit. 2.4.2014]. Dostupné z: <http://www.pocitacova-skola.com/pocitacove-kurzy/microsoft-excel-pro-pokrocile.html>
- [22] Profesionální vzdělávání. *STUDENT FUTURE - VZDĚLÁVACÍ AGENTURA* [online]. [2013] [cit. 30.3.2014]. Dostupné z: <http://www.studentfuture.cz/homepage/page/work>
- [23] Synergický efekt. *Business.center.cz* [online]. ©1998 – 2014 [cit. 28.9.2013]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p891-synergicky-efekt.aspx>
- [24] Tacitní znalost. *EVERESTA* [online]. ©2011 [cit. 12.11.2013]. Dostupné z: <http://www.everesta.cz/slovník/tacitni-znalost>
- [25] *TRIGON vzdělávací agentura* [online]. [2013] [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.trigon-cz.cz>

Seznam příloh

Příloha A: Odborné vzdělávání dospělých osob v roce 2010

Příloha B: Podklad pro vedení rozhovoru s pracovníky RHK PK

Příloha C: Dotazník pro hodnocení vzdělávací/rozvojové aktivity

Odborné vzdělávání zaměstnaných osob v roce 2010

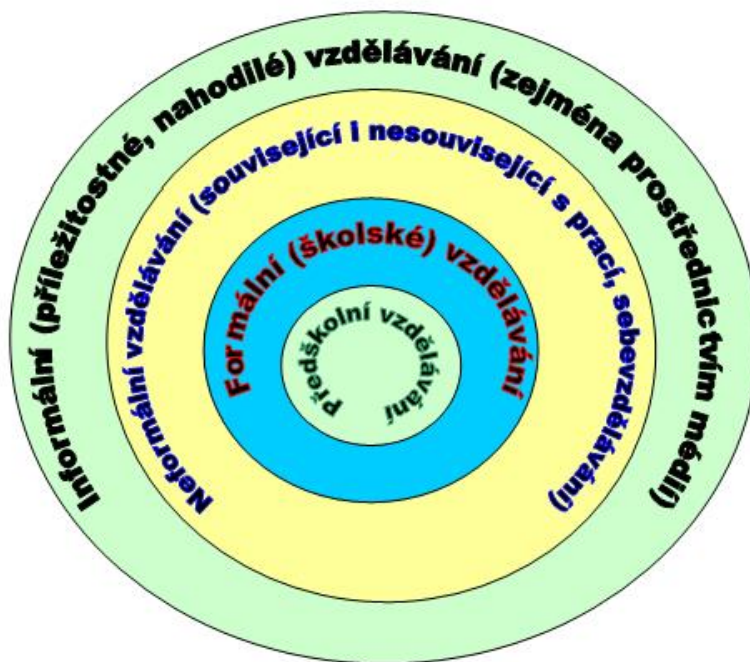
1. Úvod

a) Obecná část

Neustále se celosvětově uplatňující vědecko-technický a společenský rozvoj obecně klade výrazně vyšší nároky na komplexní vědomosti a znalosti jednotlivců ve společnosti. Vzdělanostní úroveň obyvatelstva se v podstatě stává dominujícím faktorem, zásadně ovlivňujícím celkovou ekonomickou, sociální i kulturní úroveň společnosti.

Poznatky a vědomosti nabyté na různých stupních a v různých typech škol naší vzdělávací soustavy přestávají být již několik desetiletí dostačující a čím dál tím více se jako nezbytný předpoklad dalšího rozvoje společnosti ukazuje nutnost soustavného doplňování a rozvíjení stávajících poznatků. Celoživotní vzdělávání se tak stává naší každodenní realitou. Naštěstí si tuto skutečnost uvědomuje jak většina jednotlivců naší společnosti, tak i vedení podniků, společností a institucí.

Není žádnou novou skutečností, že vzdělávací proces začíná již v rodině a v předškolních zařízeních před nástupem dětí do školy. Největší díl vědomostí a poznatků však nabývají žáci a studenti ve školských zařízeních v rámci tzv. formálního vzdělávání, které je omezeno věkovou hranicí 26 let. Kromě toho získávají jednotlivci další znalosti v rámci tzv. neformálního vzdělávání (rodina, společnost, sebezvzdělávání) a informálního, příležitostného vzdělávání (především prostřednictvím médií). Uvedené formy vzdělávání jsou patrné z následujícího grafu, který je schematickým znázorněním vrstev celoživotního učení (vzdělávání).



Další vzdělávání se obecně prolíná veškerými formami vzdělávání a zahrnuje v našich podmínkách zásadně dvě základní kategorie, a to další odborné vzdělávání osob zaměstnaných v ekonomických subjektech (Continuing Vocational Training; dále jen CVT resp. v češtině DOV) a vzdělávání dospělých osob (Adult Education; dále jen AE resp. v češtině VD), které se uskutečňuje mimo zmíněné ekonomické subjekty.

Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob (dále jen „DOV“) chápeme jako proces zvyšování a zdokonalování profesních znalostí a dovedností, organizovaný zaměstnavateli pro své zaměstnané osoby, a to včetně povinných školení a kurzů vyplývajících ze zákonných norem. Nezbytnou podmínkou tohoto typu vzdělávání je skutečnost, že musí být předem plánováno a organizováno s konkrétním vzdělávacím cílem.

2. Interpretace výsledků šetření

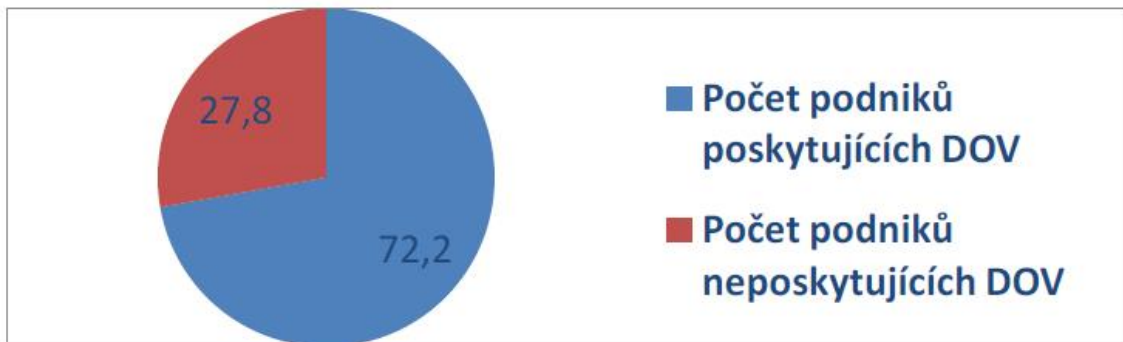
a) Členění výběrového souboru

Analýza výsledků šetření byla založena, stejně jako předchozí analýzy k šetřením CVTS 2 a CVTS 3, na hodnocení jednotlivých, dílčích částí šetření. Z finálních výsledků ze zpracovaných dotazníků byl vytvořen soubor dílčích dat v tabulkové podobě, a to vždy podle určitých hledisek, které jsme považovali za nejvhodnější kritéria, která by mohla kvantifikovat a popsat procesy odehrávající se v oblasti DOV (nadále budou pod tímto pojmem zahrnovány kurzy DOV a tzv. ostatní formy DOV, dále jen „ostatní formy DOV“).

V této souvislosti můžeme obecně konstatovat, že **závažný vliv na vzdělávání zaměstnaných osob v podnicích měla velikost daného podniku** (měřená počtem zaměstnaných osob) a dále **druh ekonomické aktivity**, kterou se zabývá. O těchto faktorech jsou v souvislosti s hodnocením úrovně vzdělávání v podnicích poskytujících vzdělávání zaměstnaným osobám podrobnější informace v dalších odstavcích. Na tomto místě je však při hodnocení vlivů na úroveň vzdělávání vhodné uvést **faktor obecnějšího charakteru, kterým je velikost podniků v jednotlivých odvětvích či skupině odvětví**. Je známo, že velikostní rozdělení podniků se v jednotlivých odvětvích liší, často velmi výrazně. Při průměrném počtu 58 zaměstnaných osob na 1 podnik v základním souboru zaměstnávaly podniky v odvětví ubytování, stravování a pohostinství v průměru 27 osob, zatímco v odvětví finančního zprostředkování, pojištění a penzijního financování to bylo 319 osob.

Rozhodujícím kritériem je však členění podniků na ty, které DOV poskytují (72,2%) a na ty, které jej neposkytují (27,8%), jak vyplývá z tab.č. 3a a z následujícího grafu č.1.

Graf 1. Počet podniků poskytujících a neposkytujících DOV z celkového počtu podniků v %

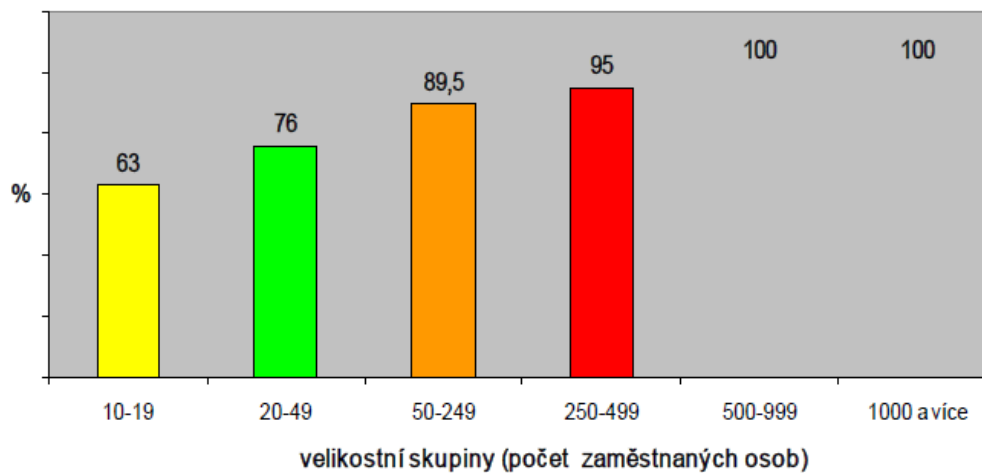


Relativně silný vztah lze sledovat mezi velikostí podniku a rozsahem vzdělávání poskytovaného zaměstnaným osobám. Do šetření byly zahrnuty podniky s více jak 10 zaměstnanými osobami v členění do šesti základních velikostních kategorií (podle počtu zaměstnaných osob), a to: 10 - 19, 20 - 49, 50 - 249, 250 - 499, 500 - 999 a 1 000 a více osob. Nejvyšší rozsah vzdělávání zaměstnaných osob se očekávaně vyskytoval v kategoriích nejvyšších (ve stoprocentní úrovni dokonce v kategorii 500 - 999 a 1 000 a více) a naopak nejnižší (63%) v kategorii 10 - 19 zaměstnaných osob. Zde tedy platí přímá úměra, že **čím je vyšší velikostní kategorie podniků (čím více osob zaměstnávají), tím je vyšší stupeň poskytovaného DOV**. Uvedené výsledné hodnoty jsou odrazem skutečnosti, že vedení velkých podniků si uvědomuje nezbytnost soustavného zvyšování kvalifikace zaměstnaných osob, který je jednou ze základních podmínek jejich dalšího rozvoje, podstatně silněji než vedení podniků s nižšími stavy zaměstnaných osob. Navíc větší podniky disponují obvykle výrazně většími objemy finančních prostředků určenými na vzdělávání a současně k tomu účelu personálně vybavenými útvary.

Značně volnější je relace mezi účastí zaměstnaných osob na procesu vzdělávání v podnicích poskytujících DOV a jejich odvětvovou příslušností. Podíl podniků poskytujících vzdělávání svým zaměstnaným osobám podle jednotlivých odvětví se pohyboval od cca 45% (u výroby textilií, oděvů a usní + ubytování, stravování a pohostinství ve velikostní kategorii 10 - 19 osob) do 100% (u všech odvětví ve velikostních kategoriích od 500 osob výše). Současně s tím je zajímavé uvést u právě zmíněné nejnižší velikostní kategorie 10 - 19 zaměstnaných osob, kde byl zaznamenán průměrný podíl ve výši 63%, že na opačném konci souboru podniků byly zjištěny relativně vysoké podíly (očekávaně - u odvětví finančního zprostředkování, pojištění a penzijního financování ve výši 90% a neočekávaně - u odvětví těžby a dobývání nerostných surovin, stejně jako u výroby koksů, ropných produktů, chemických aj. výrobků ve výši cca 80%).

K právě uvedeným údajům je možné ještě navíc uvést **obecně platný závěr**, že **podniky některých odvětví věnovaly procesu vzdělávání nižší pozornost, zejména pak u dvou nejnižších velikostních kategorií 10 - 19** (celkový průměrný podíl již uvedený – 63%) **a 20 - 49 zaměstnaných osob** (celkový průměrný podíl – 76%), a to velmi pravděpodobně z důvodů u menších podniků shora již uváděných. Uvedené podíly šesti velikostních skupin podniků jsou patrné z grafu č.2.

Graf 2. Podíl počtu podniků poskytujících DOV z celkového počtu podniků v %



Zdroj: [17]

Příloha B

Podklad pro vedení rozhovoru s pracovníky RHK PK

A) ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE V RHK PK

1. Jak jste spokojen/a se vzdělávacím systémem v organizaci?

- zcela spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a zcela nespokojen/a

Zdůvodněte:

2. Jak jsou organizovány vzdělávací a rozvojové aktivity v organizaci?

- systematicky nárazově vůbec

3. Jak jste byl/a spokojena s adaptací při nástupu na Vaši současnou pracovní pozici?

- zcela spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a zcela nespokojen/a

Zdůvodněte (nedostatek informací o pracovních úkolech, pomalé zapojení se do kolektivu...):

4. Kolika vzdělávacích a rozvojových aktivit, kterých jste se zúčastnil/a za poslední rok?

- 1 – 2 3 – 4 5 – 6 7 a více

5. Jak jste s tímto počtem spokojen/a?

- zcela spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a zcela nespokojen/a

Zdůvodněte:

6. Kterých vzdělávacích či rozvojových aktivit jste se účastnil/a na pracovišti?

- instruktáž při výkonu práce coaching
- mentoring counselling
- asistování pověření úkolem
- rotace práce pracovní porady
- jiné:

7. Jak byste ohodnotil/a kvalitu vzdělávacích a rozvojových aktivit uskutečněných na pracovišti? (Oznámkujte jako ve škole.)

1 2 3 4 5

Zdůvodněte (nezajímavé, bez přínosu, nedostatečná odbornost školitele...):

8. Kterých vzdělávacích či rozvojových aktivit jste se účastnil/a mimo pracoviště?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> přednáška | <input type="checkbox"/> seminář (přednáška spojená s diskuzí) |
| <input type="checkbox"/> demonstrování | <input type="checkbox"/> případové studie |
| <input type="checkbox"/> workshop | <input type="checkbox"/> brainstorming/brainwriting |
| <input type="checkbox"/> simulace | <input type="checkbox"/> hraní rolí |
| <input type="checkbox"/> assessment centre | <input type="checkbox"/> učení se hrou |
| <input type="checkbox"/> e-learning | <input type="checkbox"/> jiné: |
-
-

–

9. Jak byste ohodnotil/a kvalitu vzdělávacích a rozvojových aktivit uskutečněných mimo pracoviště? (Oznámkujte jako ve škole.)

1 2 3 4 5

Zdůvodněte (nezajímavé, bez přínosu, nedostatečná úroveň školitele...):

B) IDENTIFIKACE POTŘEB A ZÁJMŮ PRACOVNÍKŮ O VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

10. Máte zájem se vzdělávat a rozvíjet?

ano spíše ano spíše ne ne

Zdůvodněte:

11. Kterým vzdělávacím aktivitám dáváte přednost: na pracovišti či mimo něj?

- na pracovišti mimo pracoviště

12. Kterým vzdělávacím aktivitám dáváte přednost: v rámci pracovní doby či mimo ni?

- v rámci pracovní doby mimo pracovní dobu

13. Byl/a byste ochoten/ochotna věnovat se vzdělávání a rozvoji i mimo pracovní dobu?

- ano spíše ano spíše ne ne

Zdůvodněte:

14. Jak byste ohodnotil/a své pracovní schopnosti v souvislosti s řádným výkonem práce na Vaší současné pracovní pozici? (Oznámkujte jako ve škole.)

- 1 2 3 4 5

15. Které znalosti a dovednosti byste chtěla pro řádný výkon práce na Vaší současné pracovní pozici získat?

- jazykové znalosti znalosti týkající se Vašeho oboru
 práce s výpočetní technikou manažerské dovednosti
 jiné:.....

Poznámka:

16. Souhlasil/a byste s finanční účastí na vzdělávacích a rozvojových aktivitách organizace? Pokud ano, do jaké výše byste přispěl/a ročně?

- ano
└───┬───> do 1 000 Kč 1 000 – 3 000 Kč více než 3 000 Kč
 ne

C) IDENTIFIKACE RESPONDENTA

17. Pohlaví

- muž žena

18. Věk (v letech):

- 25 a méně 26 – 35 36 – 45 46 a více

19. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní středoškolské s výučním listem
 středoškolské s maturitou vysokoškolské

20. Oblast Vaší práce:

- projektová kancelář mytlo, certifikace, Czech POINT řídicí funkce

21. Náplň Vaší práce:

22. Jak dlouho pracujete na Vaší současné pracovní pozici (v letech)?

- méně než 2 2 – 3 4 – 5

Další poznámky:

DOTAZNÍK

PRO HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH AKTIVIT

Název vzdělávací/rozvojové aktivity:

Společnost, která vzdělávací/rozvojovou aktivitu organizovala:

1. Jak byste ohodnotil/a své pracovní schopnosti před absolvováním vzdělávací/rozvojové aktivity? (Oznámkujte jako ve škole.)

1 2 3 4 5

2. Jak byste ohodnotil/a své pracovní schopnosti po absolvování vzdělávací/rozvojové aktivity? (Oznámkujte jako ve škole.)

1 2 3 4 5

3. Jak byste ohodnotil/a obsah vzdělávací/rozvojové aktivity? (Oznámkujte jako ve škole.)

1 2 3 4 5

⇒ Konkretizujte důvody, které Vás vedou k tomuto hodnocení.

.....

.....

4. Jak byste ohodnotil/a možnost využití získané pracovní schopnosti ve výkonu práce?

(Oznámkujte podle: známka 1 – stoprocentní uplatnění v praxi; známka 5 – bez praktického přínosu.)

1 2 3 4 5

⇒ Konkretizujte důvody, které Vás vedou k tomuto hodnocení.

.....

.....

5. Cítil/a jste se na školení příjemně?

zcela ano spíše ano spíše ne zcela ne

⇒ Konkretizujte důvody, které Vás vedou k tomuto názoru.

.....
.....
6. Jak byste ohodnotil/a organizaci vzdělávací/rozvojové aktivity? Zvažte například četnost a délka přestávek, technické vybavení, dostupnost potřebných pomůcek atd. (Oznámkujte jako ve škole.)

1 2 3 4 5

7. Působil na Vás školitel jako odborník?

zcela ano spíše ano spíše ne zcela ne

8. Byl výklad školitele srozumitelný a pochopitelný?

zcela ano spíše ano spíše ne zcela ne

9. Prokázal školitel trpělivost a byl ochoten vždy cokoliv zopakovat či znovu vysvětlit?

zcela ano spíše ano spíše ne zcela ne

10. Jakým způsobem byly ověřeny získané znalosti, schopnosti a dovednosti?

.....
.....
11. Byl tento způsob ověření relevantní?

zcela ano spíše ano spíše ne zcela ne

⇒ Konkretizujte důvody, které Vás vedou k tomuto názoru.

.....
.....
12. Jak hodnotíte poměr cena a přínos vzdělávací/rozvojové aktivity?

odpovídající neodpovídající

⇒ Konkretizujte důvody, které Vás vedou k tomuto názoru.

.....
.....
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Abstrakt

DVOŘÁKOVÁ, Kateřina. *Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 76 s., 2014

Klíčová slova: vzdělávání, rozvoj, lidské zdroje

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v organizaci, jakožto jednu z klíčových oblastí personálního řízení. Cílem této práce je analyzovat současný stav vzdělávacího systému ve vybrané organizaci a na základě identifikace potřeb a zájmů o vzdělávání navrhnout vhodná opatření k zefektivnění vzdělávacího systému.

První část, teoretická, poukazuje na význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro podniky, vymezuje základní pojmy v této oblasti a popisuje formy a metody vzdělávání. Teoretická část se zabývá také cyklem systematického vzdělávání a jeho jednotlivými fázemi. Na konci této části autorka poukazuje na výsledky statistického šetření, které znázorňují účast podniků na vzdělávání svých zaměstnanců.

V praktické části autorka představuje vybraný subjekt – Regionální hospodářskou komoru Plzeňského kraje, následuje charakteristika její činnosti, vnitřního a vnějšího prostředí a také cíle organizace. Autorka pomocí rozhovorů se zaměstnanci analyzuje současný vzdělávací systém a identifikuje potřeby a zájmy zaměstnanců o vzdělávání a rozvoj. V závěru autorka využívá zjištěných faktů pro navrhování opatření, která by mohla vést k zefektivnění současného vzdělávacího systému.

Abstract

DVOŘÁKOVÁ, Kateřina. *Education and development of human resources in an organization*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 76 p., 2014

Key words: education, development, human resources

This bachelor thesis is focused on the topic of education and development of human resources in an organization as one of the key fields of personal management. The goal of this thesis is to analyze the current educational system in the chosen organization and suggest suitable arrangements to streamline educational system.

The first part, which is theoretical, emphasizes the importance of education and development of employees for the company, it also defines basic terms in this field and it describes forms and methods of education. This part deals with the cycle of systematical education and its particular phases. In the end of the theoretical part author refers to the results of statistical survey which demonstrate the participation of companies in education of their employees.

In the practical part author introduces the chosen organization – Regionální hospodářská komora Plzeňského kraje, following with characteristic of its activities, interior and exterior environment and goals of the organization too. Author analyzes the current educational system and identifies needs and interests of employees in education and development area via interviews with the employees. In the conclusion author uses ascertained facts to suggest some arrangements which could increase efficiency of current educational system.