

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda

**Training and development of the company employees as a competitive
advantage**

Bc. Jana Brecklová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana BRECKLOVÁ**
Osobní číslo: **K17N0008P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční
výhoda**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte teoretický vstup ke zkoumanému tématu.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci.
3. Analyzujte a zhodnoťte stávající systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve zvolené organizaci.
4. Navrhněte doporučení pro oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků a identifikujte jejich přínosy.



[Handwritten signature]

2018.09.17 15:48:17

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **BARTOŇKOVÁ, Hana.** *Firemní vzdělávání.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky.* 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka





Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 11. 5. 2020

.....

podpis autorky

Obsah

Úvod	11
1 Základní pojmy	13
1.1 Lidské zdroje	13
1.2 Konkurenční výhoda	14
1.3 Personalistika, personální práce	16
1.3.1 Vývojové etapy personalistiky, personální práce	17
1.4 Řízení lidských zdrojů.....	18
1.4.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	20
1.5 Personální strategie a personální politika.....	20
2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku.....	23
2.1 Vymezení vzdělávání a rozvoje	23
2.1.1 Rozdíl mezi pojmy vzdělávání, učení a rozvoj.....	25
2.2 Formování pracovních schopností	26
2.3 Efektivita vzdělávání a rozvoje	27
2.4 Přístupy ke vzdělávání a rozvoji	29
2.5 Systematické vzdělávání	30
2.6 Cyklus systematického vzdělávání	32
2.6.1 Identifikace potřeby vzdělávání.....	34
2.6.2 Plánování vzdělávání	36
2.6.3 Realizace vzdělávání.....	39
2.6.4 Hodnocení vzdělávání.....	42
3 Shrnutí teoretické části.....	47
4 Doosan Škoda Power s.r.o.....	48
4.1 Představení společnosti	49

4.1.1	Firemní logo	50
4.1.2	Vize, cíl, strategie a zásady	51
4.1.3	Krédo společnosti Doosan.....	53
4.1.4	Finanční situace.....	54
4.1.5	Lidské zdroje	55
4.1.6	Organizační struktura	56
4.2	Úsek Personalistika.....	57
4.2.1	Odbor Řízení lidských zdrojů	57
5	Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti DSPW	58
5.1	Základní údaje	58
5.2	Oblasti vzdělávání a rozvoje.....	59
5.3	Identifikace potřeby vzdělávání.....	60
5.3.1	Hodnocení zaměstnanců.....	60
5.3.2	Personální systémy	60
5.3.3	Individuální podněty	60
5.3.4	Organizační změny.....	61
5.4	Plánování vzdělávání	62
5.4.1	Zákonná školení	62
5.4.2	Soft skills a počítačové kurzy.....	62
5.4.3	Jazykové vzdělávání.....	64
5.4.4	Odborné profesní vzdělávání.....	64
5.4.5	Interní vzdělávání.....	66
5.4.6	Volba dodavatele (vzdělávací instituce).....	66
5.5	Realizace vzdělávání	67
5.5.1	Zákonná školení	67

5.5.2	Soft skills kurzy	68
5.5.3	Počítačové kurzy	69
5.5.4	Jazykové vzdělávání	70
5.5.5	Odborné profesní vzdělávání	70
5.6	Hodnocení vzdělávání	71
5.6.1	Hodnocení zaměstnance	71
5.6.2	Hodnocení vzdělávací akce	72
5.6.3	Hodnocení efektivity	74
5.6.4	Hodnocení dodavatele	74
6	Výzkumné šetření ve společnosti DSPW	76
6.1	Cíl a výzkumné otázky	76
6.2	Konstrukce strukturovaného dotazníku a realizace šetření	77
6.3	Obsah strukturovaného dotazníku	78
6.4	Respondenti	79
6.5	Nástroje pro rozbor dat	80
6.6	Výstupy z dotazníkového šetření	83
6.6.1	Jak je pro zaměstnance významná možnost vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW	84
6.6.2	Jak zaměstnanci vnímají vzdělávání a rozvoj ve společnosti DSPW	85
6.6.3	Jaká je informovanost v oblasti vzdělávání a rozvoje mezi zaměstnanci společnosti DSPW	88
6.6.4	Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit společnosti DSPW	90
6.6.5	Jaké jsou preference zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje	92
6.6.6	Jak zaměstnancům vyhovuje současný proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW	95

6.6.7	Jaké přínosy, případně nedostatky, zaměstnanci shledávají ve vzdělávání a rozvoji.....	99
6.6.8	Další rozbor vybraných otázek z dotazníku	102
6.7	Shrnutí výstupů z dotazníkového šetření	105
7	Navrhovaná opatření a doporučení	109
7.1	Více zaměstnance informovat v oblasti vzdělávání a rozvoje.....	109
7.2	Tvorba přehledu aktuálně nabízených kurzů na trhu.....	111
7.3	Zjednodušit, zpřehlednit a sjednotit proces přihlašování se na kurzy	111
7.4	Vyhodnocovat a porovnávat veškeré výstupy z hodnocení.....	112
7.5	Rozšířit hodnocení zaměstnanců a manažerů	113
	Závěr.....	115
	Seznam použitých zdrojů.....	117
	Seznam tabulek.....	119
	Seznam obrázků	121
	Seznam použitých zkratk a značek	122
	Seznam příloh	123
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Tématem diplomové práce je Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda. Aby byly organizace schopny pružně reagovat na měnící se požadavky trhu, musí věnovat zvýšenou pozornost rozvoji svých lidských zdrojů. Právě lidské zdroje, pracovníci, tvoří tu část podniku, která je schopna se rozvíjet, kreativně myslet, podněcovat a uskutečňovat změny. Proto jsou pracovníci jedním z ojedinelých zdrojů trvalé konkurenční výhody.

Zvolené téma bude zpracováno ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o., která považuje své pracovníky za základ svého úspěchu, a proto jejich rozvoji věnuje zvýšenou pozornost. Potřebu vzdělávání a rozvoje má společnost zakotvenou již ve své hlavní strategii, strategii „2G“, která spočívá v závislosti růstu společnosti na růstu individuálním, tedy růstu pracovníků.

Hlavním cílem práce je analyzovat a zhodnotit současný stav vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. a navrhnout případná opatření a doporučení, jež by mohla vést k jeho zlepšení.

Diplomová práce bude členěna do dvou hlavních částí, a to do části teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě rešerše odborné literatury a bude se skládat ze tří kapitol. V první kapitole budou vymezeny základní pojmy, jež s tématem diplomové práce souvisí. Konkrétně se bude jednat o pojmy lidské zdroje, konkurenční výhoda, personální práce, řízení lidských zdrojů, personální strategie a personální politika. Druhá kapitola bude věnována vzdělávání a rozvoji pracovníků v podniku. Bude obsahovat vymezení vzdělávání a rozvoje, formování pracovních schopností, efektivitu vzdělávání a rozvoje, přístupy ke vzdělávání a rozvoji a proces systematického vzdělávání. Poslední kapitola teoretické části bude zaměřena na shrnutí klíčových poznatků z předchozích kapitol.

Praktická část diplomové práce bude obsahovat celkem čtyři kapitoly. První kapitola se bude zabývat představením společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. V druhé kapitole bude podrobně popsán proces vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti. V třetí kapitole bude provedeno výzkumné šetření. Výstupy z výzkumného šetření budou na konci kapitoly shrnuty. Na základě analyzování a zhodnocení současného stavu vzdělávání a rozvoje a výstupů z výzkumného šetření budou navržena konkrétní

opatření a doporučení, jež by mohla současný stav vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti zlepšit. Navrhovaná opatření a doporučení budou předmětem poslední kapitoly.

Praktická část diplomové práce bude zpracována na základě analyzování více zdrojů. K představení společnosti budou využity její webové stránky, interní dokumenty a výroční zprávy. Zatímco k analyzování a zhodnocení současného stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti budou realizovány interní rozhovory a rovněž bude uskutečněno i dotazníkové šetření. Na základě interních rozhovorů budou získány hlubší informace o současném stavu procesu vzdělávání a rozvoje, zatímco prostřednictvím dotazníkového šetření budou zjištěny pohledy a názory zaměstnanců na současný stav vzdělávání a rozvoje ve společnosti, v níž pracují.

1 Základní pojmy

V této kapitole budou vymezeny základní pojmy související se vzděláváním a rozvojem pracovníků v organizacích.

1.1 Lidské zdroje

Každá organizace vlastní určité zdroje. Jedním ze zdrojů jsou právě zdroje lidské. Pojmem lidské zdroje jsou označováni lidé, kterými příslušná organizace disponuje, a kteří napomáhají organizaci dosahovat jejích strategických cílů. Lidské zdroje jsou stejně nezbytné jako například zdroje finanční, materiální a informační. Je jim však přikládán daleko větší význam, protože právě lidské zdroje rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji zdrojů ostatních. (Šikýř, 2012)

Hendry (2011) vymezuje lidské zdroje jako cenná aktiva organizací, která mohou být obohacována prostřednictvím investic do vzdělávání. Vlivem jejich zanedbání by stejně jako u fyzických aktiv, jakou jsou například výrobní stroje, mohlo dojít ke zhoršení jejich kvality.

Barták (2007) a Šikýř (2012) uvádějí, že lidské zdroje představují nejcennější zdroj a největší bohatství, jež organizace vlastní (jejich dovednosti, znalosti, cit, rozum a vůle). Lze je tedy pokládat za klíč k úspěchu všech organizací. Proto jsou pro organizaci nezbytní schopní a motivovaní lidé, jejichž schopnosti a motivace ovlivňují jejich výkon, který má vliv na výkon celé organizace. Dvořáková a kol. (2012) navíc dodávají, že pracovníci, někdy označovaní jako lidské zdroje, jsou zároveň zdrojem budoucích hodnot.

Dle Vodáka & Kucharčíkové (2011) reprezentují lidské zdroje tu složku podniku, která je schopna se učit, kreativně myslet, podněcovat, inovovat a uskutečňovat změny, a tím budovat přidanou hodnotu společnosti.

V pracovním procesu jsou lidské zdroje nositeli lidského kapitálu a potenciálu. Rozdíl mezi lidským kapitálem a potenciálem spočívá v tom, že lidský kapitál vlastní všichni lidé, a to bez ohledu na to, zda jsou nebo nejsou zařazeni do pracovního procesu. Zatímco lidský potenciál je spojen s cílevědomým podněcováním schopností v činnostech, které směřují k rozvoji podniku. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Pojem lidský kapitál je možné vymezit jako komplex vrozených a získaných schopností, motivace, dovedností, návyků, vědomostí a zkušeností, jimiž lidé disponují. (Mazouch & Fischer, 2011; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Efektivní využívání lidského potenciálu je považováno za výchozí podmínku pro úspěšné fungování jakékoliv organizace. Organizace by měly z důvodu vlastního rozvoje usilovat o využívání svých lidských zdrojů, a to způsobem, který povede k naplňování jejich cílů. Jedním z cílů, který by měl být sdílen napříč celou organizací, je prosperita a rozvoj firmy. Na problematiku lidských zdrojů se musí pohlížet jako na neoddělitelnou součást řídicích aktivit, jež jsou uskutečňovány na všech úrovních řízení. (Veber, 2017)

Chybný, nevhodný a neodborný postoj k využívání a rozvoji lidského potenciálu může zapříčinit velké ztráty. Dokonce i rozvrátit pozici organizace na trhu. Proto Barták (2007) upozorňuje na časté nadhodnocování významu tvrdých faktorů řízení a naopak podceňování významu faktorů měkkých. Nutný je však komplexní pohled na systém podnikového řízení.

Organizace musí v rámci své činnosti zkvalitňovat vlastní pracovní potenciál, budovat pozitivní postoj pracovníků k práci a motivovat je k vysokému výkonu. (Veber, 2017)

Jedním ze způsobů, jak se organizace může odlišit od své konkurence, je zaměstnávání schopných a motivovaných lidí. Ti, pokud umějí a chtějí, mohou organizaci opatřit trvalou konkurenční výhodou, a tedy dlouhodobou prosperitu. (Šikýř, 2012)

Pokud je organizace schopna zužitkovat svůj sociální a znalostní kapitál, dokáže efektivně uplatnit znalosti a dovednosti svých lidí a prosadit se v podmínkách konkurence. (Barták, 2007)

1.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu tvoří vše, v čem organizace vyniká. Představuje jakýsi nástroj sloužící k vytváření hodnoty, prostřednictvím které se organizace odlišuje od ostatních firem. (Magretta, 2012)

Spočívá v pochopení podstaty specifické a unikátní hodnoty, kterou organizace produkuje za účelem zvýhodnění určitých skupin zákazníků. (Huggins & Izushi, 2011)

Podle Kotlera & Kellera (2018) tkví konkurenční výhoda ve schopnosti organizace vykonávat věci způsobem, jímž konkurence nedokáže.

S konkurenční výhodou úzce souvisí pojem konkurenční rivalita. Konkurenční rivalitu lze označit za vytrvalý proces nepřetržitě působící na schopnost firmy objevovat a uchovávat si konkurenční výhodu. (Magretta, 2012)

Nenapodobitelným zdrojem trvalé konkurenční výhody jsou dle Šikýře (2016) schopní a motivovaní pracovníci. Walker (2003) navíc dodává, že významná je i jejich angažovanost, kterou si zaměstnanci určují do podstatné míry sami.

Proto je důležitý způsob zacházení s lidskými zdroji v organizacích, od kterého se dále odvíjí přístup pracovníků k inovacím a hledání nových řešení. (Folwarczná, 2010)

Předpokladem úspěchu při zdolávání problémů a výzev, jež s konkurenceschopností souvisí, jsou včetně lidských zdrojů i útvary, které se jimi zabývají. Od personálních postupů a personálních činností je vyžadováno, aby vedly ku prospěchu podnikání. Současná podoba konkurence si žádá nové způsoby myšlení, a to hlavně v oblasti lidských zdrojů. Právě postupy v oblasti lidských zdrojů jsou těmi, na něž by se mělo pohlížet jako na další zdroje konkurenční výhody. (Ulrich, 2009)

Konkurenceschopnost organizacím zajišťují jejich inovace. Inovace odlišují produkty a služby od konkurence a dělají je unikátními. Mezi šířitele inovací patří hlavně lidé, kteří jsou schopni reagovat na změny a orientovat se v nich. (Dvořáková a kol., 2012; Stýblo, 2010)

Flexibilitu organizací tvoří flexibilní lidé, kteří jsou na změnu připraveni, akceptují a podporují ji. Uplatňované strategie v organizacích by měly být orientovány na práci s lidskými zdroji. To znamená, že musejí identifikovat, podporovat a rozvíjet své zaměstnance směrem ke změnám. (Měrtllová, 2014; Stýblo, 2010)

Je důležité, aby organizace své lidské zdroje zhodnocovaly prostřednictvím investic do vzdělávání a rozvoje. Prostřednictvím vzdělávání a rozvoje rozšiřují jejich schopnosti, zvyšují jejich motivaci a zlepšují jejich celkovou připravenost reagovat na změny. Na základě připravenosti reagovat na změny a využívání změn jako příležitostí mohou organizace získat výraznou konkurenční výhodu. (Šikýř, 2012; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Aby organizace pochopily nutnost rozvoje svých zaměstnanců, musí znát trh, konkurenční prostředí, kritická místa a podnikatelské příležitosti. Dále je nutná definice potřebných změn a snaha těchto změn prostřednictvím potenciálu zaměstnanců dosáhnout. Nezbytnou podmínkou je i vstřícné vedení, které bude brát v úvahu možné potřeby a očekávání svých zaměstnanců. (Barták, 2007)

Je však zapotřebí, aby lidé, kteří jsou nositeli odborných znalostí, dovedností a schopností, měli pozitivní vztah k práci a byli si vědomi důležitosti vlastního osobního a profesního rozvoje. Právě tvořiví a pružní lidé, kteří umí pracovat, učit se a reagovat na změny trhu, doplňují potřebné vlastnosti dnešních organizací. (Dvořáková a kol., 2012)

1.3 Personalistika, personální práce

Pojem personalistika, někdy personální práce, představuje v organizaci úsek, který se zabývá vším, co souvisí s člověkem v pracovním procesu. Zaměřuje se tedy na jeho získávání, utváření, fungování, využívání, zajišťování a propojování veškerých jeho činností, stejně tak jeho výsledků, schopností a chování, ale i na jeho vztah k samotné práci, společnosti, kolegům a všem dalším osobám, s nimiž přichází do kontaktu. (Koubek, 2015)

Šikýř (2016) definuje personalistiku, personální práci, jako oblast řízení organizace zaměřující se na řízení a vedení lidí. Vzhledem k důležitosti lidských zdrojů ji označuje za nejvýznamnější okruh v řízení organizace.

Dle Koubka (2015) a Měrtlové (2014) lze personalistiku chápat i jako část administrativy, která je nedílnou součástí každé organizace, a která se orientuje na zaměstnance a jejich záležitosti. Představuje jakýsi nástroj sloužící ke zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a celkové úspěšnosti organizace.

Jedním ze základních úkolů personalistiky je zajišťovat organizaci dostatek schopných a motivovaných pracovníků, kteří organizaci pomohou dosahovat jejích strategických cílů. (Šikýř, 2012)

Jako další úkoly personalistiky jsou uváděny:

- zlepšování kvality pracovního života;
- zvyšování produktivity;

- zvyšování spokojenosti pracovníků;
- zlepšování rozvoje pracovníků;
- zvyšování připravenosti na změny. (Koubek, 2015)

Naplňování úkolů personalistiky probíhá za pomoci personálních činností. Svého úspěchu organizace dosahují pochopením nutnosti souladu mezi strategií, strukturou a systémem personálních činností. (Šikýř, 2012)

Do personálních činností patří vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, rozmísťování a zařazování pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování a motivování pracovníků, vzdělávání pracovníků, zajišťování pracovních vztahů, péče o pracovníky, zajišťování personálního informačního systému, provádění průzkumu trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Dále se do nich řadí i poradenství, které je poskytováno manažerům a zaměstnancům. Personální činnosti jsou někdy označovány jako personální služby, a to v případě, pokud je personální útvar považován za subjekt zajišťující požadavky a potřeby zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015)

Cíle a zásady jednotlivých personálních činností by měly být vzájemně zkoordinovány, propojeny a měly by se vzájemně podporovat. Systém personálních činností má vliv na výkon pracovníků, který má pro změnu vliv na výkon organizace. (Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

Dle Dvořákové a kol. (2012) a Koubka (2015) se personalistikou v organizacích zabývají vedoucí zaměstnanci. Ve větších organizacích, které zaměstnávají větší počty zaměstnanců, jsou na řešení problematiky personalistiky vytvářeny personální útvary, případně najímány poskytovatelé personálních služeb.

Vytvořené personální útvary ale nemohou převzít veškeré úkoly, které s řízením lidských zdrojů souvisí. Proto řízení lidských zdrojů zůstane vždy i záležitostí každého vedoucího pracovníka. (Veber, 2017)

1.3.1 Vývojové etapy personalistiky, personální práce

Kocianová (2012) a Šikýř (2016) uvádějí jako jednotlivé koncepce a vývojové etapy personalistiky personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

V jednotlivých přístupech a vývojových etapách lze vidět, jak se měnil pohled na význam lidí a personální práci z hlediska dosažení úspěchu organizace. Průběh vývoje znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř (2016), zpracováno autorkou

Za veškerými změnami stojí celá řada faktorů. Podle Šikýře (2016) se jedná hlavně o rostoucí konkurenci a měnící se požadavky zákazníků, které souvisejí s globalizací, rozvojem informačních a komunikačních technologií, a rušením bariér volného obchodu.

Vlivem vývoje se vzdělávání pracovníků začalo považovat za nezbytné, aby jak samotní jedinci, tak i organizace, dokázali reagovat na veškerá rizika a příležitosti, jež jsou s globalizací spojovány, a předvídat růstové možnosti společnosti. (Dvořáková a kol., 2012)

Vzhledem k zaměření diplomové práce bude věnována pozornost rovnou třetí etapě, a to etapě řízení lidských zdrojů.

1.4 Řízení lidských zdrojů

V etapě řízení lidských zdrojů se stává personální práce činností koncepční, nebo-li skutečně řídicí. Vyznačuje se strategickými prvky a orientuje se na naplňování vize a poslání organizace. (Měrtlová, 2014)

Pojem řízení lidských zdrojů lze vymezit jako strategický a sjednocený přístup k získávání, výběru, zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování pracovníků v organizaci. Tento přístup zahrnuje veškeré činnosti, které jsou s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci spjaté, a které vedou k dosažení osobních i organizačních cílů. (Armstrong & Taylor, 2015; Price, 2011)

Vodák & Kucharčíková (2011) doplňují, že se jedná o předem promyšlený logický přístup k řízení a vedení lidí, který napomáhá k dosahování cílů organizace. Pojem

řízení lidských zdrojů definují i jako podnikatelsky orientovanou filozofii, která se vztahuje k řízení lidí, a jejímž cílem je dosažení konkurenční výhody právě prostřednictvím lidí.

Dle Horváthové (2011) tvoří řízení lidských zdrojů komplex metodik a rozhodování, které mají za úkol řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích a to tak, aby organizace dosahovaly svých plánovaných krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů.

Koncepci řízení lidských zdrojů odlišuje od předchozích koncepcí celá řada charakteristik, které jsou následující:

- Personální práce by měla uplatňovat strategický přístup, který povede k dosahování strategických cílů organizace. Měla by zvažovat dopady svých rozhodnutí a být realizována v souladu se strategií organizace.
- Zároveň by měla respektovat vnější podmínky, které se v průběhu času mění. Jedná se o ekonomické, kulturní, politické, technické, právní, přírodní, technologické, demografické, sociální a další, které souvisejí s životem lidí a činnostmi organizace.
- Personální práce již není pouze záležitostí specializovaných personalistů, ale začíná se týkat i vedoucích zaměstnanců. Ti ji uplatňují ve své každodenní práci, a to na všech stupních řízení. (Šikýř, 2012)
- Personální práce by měla být sjednocena se strategiemi a plány organizace.
- Začíná být považována za nejdůležitější oblast řízení organizace, tedy za jádro jejího řízení.
- Rozvoji lidských zdrojů je přikládán ojedinělý význam, jakožto nástroj pro přípravu na změny. (Koubek, 2015)
- Pro maximální motivaci a loajalitu pracovníků se organizace začínají více zabírat kvalitou pracovního života a spokojeností svých pracovníků. (Měrtlová, 2014)
- Velký význam začíná být přikládán silné organizační kultuře, která se odvíjí od vize a stylu vedení organizace.
- Ředitel lidských zdrojů by měl být součástí vrcholového vedení organizace. (Dvořáková a kol., 2012)

- Role personalistů se stávají čím dál složitějšími a komplexnějšími. Důležitou podmínkou je promítnutí podnikové strategie do priorit personálního útvaru a jeho práce. (Ulrich, 2009)

1.4.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů představuje speciální přístup k tvorbě a uplatňování strategie lidských zdrojů. Strategie lidských zdrojů by měla být sjednocována s obecnou strategií organizace, a zároveň by měla vést k naplňování strategií podnikových. (Armstrong & Taylor, 2015; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Dle výše uváděných autorů (Armstrong & Taylor, 2015; Vodák & Kucharčíková, 2011) strategické řízení lidských zdrojů souvisí s pochopením nutnosti systematictějšího a dlouhodobějšího pohledu na řízení lidských zdrojů, které by mělo podporovat konkurenční strategii podniku.

Strategické řízení lidských zdrojů lze chápat i jako výsledek personální strategie organizace. (Koubek, 2015)

Vodák & Kucharčíková (2011) uvádějí, že strategické řízení lidských zdrojů se zabývá jak cíli, tedy jak by mělo něco v budoucnu vypadat nebo čeho by mělo být dosaženo, tak i nástroji, pomocí nichž bude možné cílů dosáhnout. Jedná se o cíle, které jsou definovány v personální strategii.

Důležité je, aby vytvářené a prosazované zásady, systémy a postupy v řízení lidských zdrojů byly v harmonii s potřebami organizace, a aby personalisté uplatňovali strategický přístup ve své každodenní práci. (Armstrong & Taylor, 2015)

1.5 Personální strategie a personální politika

Kocianová (2012), Koubek (2015) a Šikýř (2012) definují personální strategii jako strategii lidských zdrojů, jež je východiskem personalistiky organizací. Pramení ze strategie organizace a měla by vymezovat dlouhodobou koncepci řízení a vedení pracovníků příslušné organizace. Z komplexně pojaté personální strategie jsou tvořeny personální strategie specifické, jež jsou vztahovány ke konkrétním personálním činnostem. Jako příklad lze uvést strategii výběru, strategii hodnocení, strategii odměňování nebo strategii vzdělávání. Nutné je, aby konkrétní personální strategie byly

vytvářeny a prováděny jako systém vedoucí k naplňování obecných, dlouhodobých a komplexně pojatých cílů organizace.

Strategie lidských zdrojů určuje, co je zapotřebí udělat a změnit v oblasti řízení lidských zdrojů, aby veškeré její aktivity vedly k dosažení jejích cílů. Je nezbytné, aby byly zohledněny jak externí a interní podmínky organizace, tak i potřeby a očekávání zaměstnanců. Strategie lidských zdrojů by měla vystihovat záměry organizace, které souvisejí s politikami a postupy v řízení lidských zdrojů. Ty jsou vzájemně propojeny a hlavně jsou propojeny se strategií organizace. Zahrnovat by měla jak strategické cíle, tak i postupy a prostředky využívané k jejich dosažení. (Armstrong & Taylor, 2015; Dvořáková a kol., 2012)

Personální politika, jež bývá často označována jako politika lidských zdrojů, tvoří nástroj, který slouží pro uplatňování personální strategie v organizaci. Personální strategie je základem pro vznik personální politiky, která stanovuje zásady řízení a vedení pracovníků. Z celkové personální politiky organizace vznikají personální politiky specifické, které určují zásady vykonávání konkrétních personálních činností. Může se jednat například o politiku výběru, politiku hodnocení, politiku odměňování nebo politiku vzdělávání. Stejně jako jednotlivé personální strategie, tak i specifické personální politiky musí tvořit systém, který zajistí dosahování strategických cílů organizace. (Kocianová, 2012; Šikýř, 2012)

Dle Koubka (2015) si lze personální politiku vyložit dvojím způsobem. Je možné ji chápat jako systém zásad, které jsou veškerými subjekty personální politiky dodržovány, a to zejména při konáních týkajících se lidských zdrojů. Lze ji však chápat i jako soubor opatření, prostřednictvím kterých se subjekty personální politiky snaží působit na lidské zdroje a oblasti práce. Správně definovaná, srozumitelná a pracovníky akceptovatelná personální politika má značný vliv na úspěšnost celé organizace.

Armstrong & Taylor (2015) uvádějí, že politika lidských zdrojů by měla korespondovat se strategickými cíli a napomáhat k budování vhodné kultury organizace. Jelikož lidské zdroje představují cenný zdroj konkurenční výhody, měly by být co nejefektivněji využívány. K tomu může pomoci systém vzájemně konzistentních politik, který přispívá k oddanosti a ochotě pracovníků konat své činnosti v zájmu organizace.

V průběhu uplatňování jednotlivých personálních strategií a politik se považuje za nezbytné provádět systematické hodnocení úrovně personalistiky v organizaci. K hodnocení úrovně personalistiky se v organizacích využívá například hodnocení zaměstnanců, personální audit, controlling, reporting a personální benchmarking. Systematické hodnocení úrovně personalistiky představuje pro organizaci cenný zdroj informací sloužících pro případné úpravy uplatňovaných personálních strategií a politik. (Šikýř, 2012)

2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku

Jelikož se požadavky na znalosti a dovednosti nepřetržitě vyvíjí a mění, je nezbytné, aby pracovníci své znalosti a dovednosti neustále prohlubovali a rozšiřovali. Jedině tak bude organizace schopna pružně reagovat na změny v podnikatelském prostředí. (Koubek, 2015; Měrtlová, 2014; Vodák & Kucharčíková, 2011)

2.1 Vymezení vzdělávání a rozvoje

Armstrong (1999) definuje vzdělávání a rozvoj pracovníků jako systematické rozvíjení a prosazování vzdělávacích aktivit, které mají vést k podpoře schopností, znalostí a dovedností, aby byli jedinci připraveni vykonávat rozsáhlejší a obtížnější okruhy úkolů jak v současnosti, tak i v budoucnosti.

Subhash (2019) uvádí celou řadu definic. Jedna z nich popisuje rozvoj jako proces, během kterého management určuje, jak se má organizace posunout v oblasti pracovní síly ze své stávající pozice do pozice žádoucí. Management se prostřednictvím plánování snaží mít správný počet lidí na správném místě a ve správný čas. Celý proces vede k dosažení dlouhodobých výhod jak pro organizaci, tak i samotné jedince.

Dle Bedrnové a kol. (2012) a Měrtlové (2014) je vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizacích cílevědomý a celoživotní proces, během něhož se pracovníci připravují na konkrétní pracovní role. Veber (2017) navíc dodává, že je nezbytný zájem jak ze strany organizace, která by měla proces vzdělávání a rozvoje usměrňovat a řídit, tak i ze strany pracovníků samotných.

Bedrnová a kol. (2012) a Měrtlová (2014) dále uvádějí, že vzdělávání a rozvoj pracovníků je jednou z mnoha personálních činností. Koubek (2015) podotýká, že se jedná o tu nejdůležitější. Organizace, které se vzdělávání a rozvoji věnují, dle Vodáka & Kucharčíkové (2011) dokazují, že si svých pracovníků vysoce váží.

Proces vzdělávání a rozvoje má organizaci zajistit potřebné, vzdělané, kvalifikované a angažované jedince. Umožňuje osvojit si potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti pomocí vzdělávacích programů, vlastních zkušeností, vedení manažerů a ostatních subjektů, nebo aktivit zprostředkovaných organizací. (Armstrong & Taylor, 2015)

Během procesu vzdělávání a rozvoje dochází k rozšiřování, prohlubování a zdokonalování profesní způsobilosti a pracovních schopností. Tím je zvyšována

použitelnost pracovníků, neboť jsou jejich schopnosti a dovednosti přizpůsobovány specifickým požadavkům pracovních míst. Proces se nezaměřuje pouze na odbornou způsobilost, ale i na osobnost pracovníků. Vede k vyšší výkonnosti jak pracovníků, tak i organizace jako celku. (Měrtlová, 2014; Tureckiová, 2004; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Cílem podnikového vzdělávání je, včetně rozvoje nových znalostí a dovedností, dosažení změn v myšlení a chování pracovníků. Nově nabyté znalosti, dovednosti, pracovní návyky a postoje tvoří základ pro úspěšné zavádění organizačních změn, které organizaci zajišťují její konkurenceschopnost. (Tureckiová, 2004)

Vodák & Kucharčíková (2011) razí názor, že smyslem vzdělávání a rozvoje je sjednotit měnící se požadavky na různé pracovní činnosti s kvalifikací a chováním pracovníků, aby bylo možné účinně dosahovat cílů organizace.

Podle Armstronga & Taylora (2015) je hlavním smyslem vzdělávání a rozvoje podpora kolektivního zdokonalování formou odborného, vzájemného a etického povzbuzování a ulehčování vzdělávání, která mají přispívat ke strategickým cílům, rozvíjet individuální potenciál a zohledňovat různorodost pracovníků.

Smyslem tedy je, aby napříč celou organizací pracovali odborně zdatní a iniciativní pracovníci, kteří budou schopni reagovat na měnící se požadavky trhu. (Bedrnová a kol., 2012)

Aby tomu tak bylo, je nutná jak vertikální, tak i horizontální flexibilita. Vertikální flexibilita spočívá v rozvoji pracovních schopností využívaných na stejném pracovišti. Horizontální flexibilita tkví v rozvoji schopností, jež jsou nezbytné pro výkon pracovních činností na podobných pracovních pozicích. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Příznivé vlivy organizace pocítí, pokud se jí podaří proces vzdělávání a rozvoje propojit se svým posláním, vizí a strategií. V takovém případě se jedná o efektivní zdroj urychlení růstu ekonomik a především podniků samotných. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Barták (2007) považuje za hlavní předpoklady související s rozvojem pracovníků v organizacích následující:

- porozumění naléhavosti rozvoje;

- sdílená kultura organizace;
- návrh a plán rozvoje;
- připravenost organizace na realizaci rozvoje;
- účinné uplatňování nástrojů rozvoje;
- efektivní používání výsledků;
- příprava na možné změny.

Proces vzdělávání a rozvoje bývá v organizacích zaměřen na různé skupiny pracovníků. Důležitou skupinu tvoří manažeři, kteří mají značný vliv na výsledky organizace. (Bedrnová a kol., 2012; Koubek, 2015)

Systém podnikového vzdělávání může probíhat prostřednictvím různých aktivit. Aktivitu lze rozdělit na dva základní typy, a to na tréninkové a rozvojové. Tréninkové aktivity slouží k získávání specifických znalostí a dovedností, jež jsou aktuálně nezbytné pro výkon práce. Slouží k doplnění chybějících znalostí a dovedností. Rozvojové aktivity sledují budoucí potřeby a přispívají k seberealizaci pracovníků. Vzdělávací aktivity rozvojového typu se zpravidla týkají pouze některých skupin pracovníků. Konkrétně manažerů, specialistů a klíčových pracovníků, kteří jsou výkonní a strategicky významní pro organizaci. (Tureckiová, 2004)

Oblastí, ve kterých se vzdělává a rozvíjí, je mnoho. Lze je dle Hroníka (2007) rozdělit do několika základních skupin, kterými jsou funkční vzdělávání, doplňkové funkční vzdělávání, manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání, IT školení, účelové vzdělávání a školení ze zákona.

Problematice vzdělávání a rozvoje se v organizacích věnují personální útvary, někdy speciální útvary vzdělávání, všichni vedoucí pracovníci, odbory a jiná sdružení. Organizace při zajišťování vzdělávání a rozvoje zpravidla spolupracují s externími odborníky a specializovanými vzdělávacími institucemi. Intenzita a rozsah vzdělávání se odvíjí od personální politiky a personální strategie dané organizace. (Koubek, 2015)

2.1.1 Rozdíl mezi pojmy vzdělávání, učení a rozvoj

Aby byly rozvojové programy úspěšné, je nutné porozumět rozdílu mezi pojmy vzdělávání, učení, rozvoj a vztahu mezi nimi.

Vzdělávání je aktivita vedoucí k učení. Ať už je vzdělávání uskutečňováno formální nebo neformální metodou, představuje takové aktivity, které vedou k rozvoji podnikové pracovní síly a následnému růstu produktivity, míry inovací a konkurenceschopnosti. (Dvořáková a kol., 2012; Walker, 2003)

Učení je pak osobní výsledek. Zahrnuje získávání nových znalostí, zdokonalování dovedností a schopností, zlepšování způsobilosti a participaci zkušeností. Představuje proces změny, jež sebou nese nové vědění a konání. Zajišťuje přetrvávající a efektivní změnu v duševní činnosti. (Dvořáková a kol., 2012; Hroník, 2007; Walker, 2003)

Pojem rozvoj je chápán obecněji a s delším časovým výhledem. Účelem rozvoje je, aby pracovníci disponovali variabilními vědomostmi, dovednostmi a postoji, které jim mohou zajistit odborný a osobní růst. Rozvoj lze chápat jako konečný výsledek, výsledek učení, a to jak pro organizaci, tak i pro samotné pracovníky. V takovém případě dochází u pracovníků k posunu z jejich současné úrovně na úroveň vyšší. (Bedrnová a kol., 2012; Hroník, 2007; Walker, 2003)

V rámci rozvoje se rozlišují dva termíny, rozvoj pracovníků a rozvoj lidských zdrojů. V případě rozvoje lidských zdrojů se jedná o nový pohled na vzdělávání a rozvoj pracovníků, jež v organizacích probíhají. Zaměřuje se na rozvoj pracovních schopností organizace jako celku. (Měrtlová, 2014)

Bedrnová a kol. (2012) navíc klasifikují rozvoj individuální. Ten lze uskutečňovat včetně pomocí vzdělávacích a rozvojových programů i při vlastním výkonu práce. Pracovníci v rámci vlastního výkonu práce mohou zužitkovat dříve nabyté a postupně rozšiřované a prohlubované schopnosti, znalosti a dovednosti k rozvoji svých zkušeností.

V diplomové práci budou termíny vzdělávání a rozvoj pracovníků a rozvoj lidských zdrojů brány jako synonyma.

2.2 Formování pracovních schopností

Šikýř (2012) uvádí tři základní oblasti, v rámci nichž dochází k formování pracovních schopností. Jedná se o:

- oblast všeobecného vzdělávání;
- oblast odborného vzdělávání;

- oblast rozvoje.

Oblast všeobecného vzdělávání se týká základního školství, v němž se angažuje hlavně stát, a jehož smyslem je zajistit všem občanům základní a všeobecné znalosti, schopnosti, dovednosti a způsoby chování nezbytné pro život ve společnosti. Prostřednictvím všeobecného vzdělávání dochází k sociálnímu rozvoji jedince a jeho osobnosti. Navíc tvoří základy pro získávání a rozvoj specializovaných pracovních schopností. (Měrtlová, 2014; Šikýř, 2012)

Odborné vzdělávání se zabývá procesem přípravy na povolání a formováním specifických dovedností a znalostí týkajících se určitého pracovního místa. Oblast odborného vzdělávání lze dále členit na oblast základní přípravy na povolání, kterou zabezpečují státní i soukromé subjekty ve formě učilišť, středních škol, vyšších odborných škol a vysokých škol, a oblast orientace, doškolení a přeškolení, jimiž se zabývají samotné organizace. (Koubek, 2015; Měrtlová, 2014)

Prostřednictvím orientace se organizace snaží zkrátit a zefektivnit proces adaptace svých pracovníků. Doškolení znamená osvojování si nových schopností, které souvisí s měnícími se požadavky určitého pracovního místa. Přeškolení je spojeno s osvojováním si nových pracovních schopností, jež jsou nutné k výkonu jiné práce. (Měrtlová, 2014; Šikýř, 2012)

Poslední oblastí je oblast rozvoje. Tou se zabývají organizace s podporou státu a vzdělávacích institucí. Pracovníci si prostřednictvím rozvoje osvojují nové schopnosti, znalosti, dovednosti a chování, které jsou nad rámec požadavků určitého pracovního místa, a které jim umožní zvýšit svoji uplatnitelnost, a to jak v organizaci, tak i mimo ni. Oblast rozvoje se zaměřuje především na kariéru pracovníků a jejich pracovní potenciál. Vytváří z pracovníků adaptabilní pracovní zdroj. V rámci rozvoje se výrazněji projevuje individuální iniciativa pracovníků. (Koubek, 2015; Šikýř, 2012)

2.3 Efektivita vzdělávání a rozvoje

Efektivní vzdělávání a rozvoj pracovníků je jedním z hlavních interních faktorů, které mají vliv na kvalitu poskytovaných služeb organizace. Proto je oblastí vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizacích přikládán takový význam. Hlavním problémem je ale rozpor mezi růstem potřeby vzdělávání a rozvoje, a tlakem na snižování nákladů. (Walker, 2003)

Mezi faktory, které působí na růst potřeby vzdělávání a rozvoje, se řadí:

- navyšování počtu poskytovaných služeb;
- výrazná fluktuace pracovníků;
- složitější počítačové technologie;
- pracovní kariéra a upevňování pracovní síly; (Walker, 2003)
- neustálý vývoj nových poznatků a technologií;
- nezbytnost pružné reakce na variabilitu lidských potřeb a trhu;
- časté organizační změny;
- globalizace a internacionalizace;
- změny v hodnotové orientaci lidí - důraz na kvalitu pracovního života.
(Měrtlová, 2014)

Přestože existuje celá řada podnětů pro investování do vzdělávání a rozvoje, každou organizaci vždy zajímá, jestli se jí investice vyplatí. Proto je nutné měřit a porovnávat návratnost těchto investic, a to ideálně v porovnání s trhem. Na základě toho bude možné zjistit, co přinášejí investice do lidských zdrojů v porovnání s uplatňovanou strategií rozvoje. Organizace tak získá významné informace o své konkurenceschopnosti na trhu. (Stýblo, 2010)

Bedrnová a kol. (2012) definují základní požadavky, které mají vliv na efektivitu vzdělávacích aktivit. Tyto požadavky je možné shrnout do následujících bodů:

- komplexní rozvoj znalostí a dovedností v konkrétní oblasti;
- kladný vliv na postoj pracovníků ke vzdělávání;
- interaktivita výukových programů;
- dobrovolná účast - motivace;
- možnost stanovení konkrétních cílů v oblastech vzdělávání účastníky.

Na efektivitu podnikového vzdělávání mají dále vliv - klíčové postavy procesu podnikového vzdělávání, identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, kvalita zpracování koncepce, plánů a cílů vzdělávání, míra propracovanosti vzdělávacího projektu, volba typu, forem a metod vzdělávání, výběr správných pracovníků, kvalita vzdělávací akce a lektorů, kvalita vyhodnocování vzdělávání, jeho průběhu, výsledků a změn. Výsledky vzdělávání do určité míry ovlivňuje motivace pracovníků, klima

v organizaci, možnost uplatnit získané znalosti a dovednosti ve své práci a kontrola pracovníků. (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015; Tureckiová, 2004)

Aby bylo vzdělávání pracovníků efektivní, je dle Bedrnové a kol. (2012) nezbytný systémový a systematický přístup. Tento přístup spočívá v promyšlené propojenosti veškerých forem vzdělávacích a rozvojových aktivit se strategickými cíli organizace.

Za efektivnost vzdělávání a rozvoje odpovídají v organizaci jak personalisté, tak i manažeři na všech úrovních řízení. Právě manažeři by se měli zaměřit na rozvoj svých podřízených, včetně rozvoje vlastního, a vytvořit vhodné podmínky. (Bedrnová a kol., 2012; Folwarczná, 2010)

2.4 Přístupy ke vzdělávání a rozvoji

Organizace může k zabezpečování firemního vzdělávání přistupovat dvěma způsoby. Jedná se o přístup centralizovaný a decentralizovaný. V případě centralizovaného přístupu je celá agenda, jež souvisí s firemním vzděláváním, zajišťována personálním útvarem. Personální útvar spravuje veškerou evidenci, hlídá pravidelná plnění povinných školení, spravuje požadavky na vzdělávání a zabezpečuje jejich realizaci. V případě decentralizovaného přístupu se agendou související s firemním vzděláváním zaobírají samy jednotlivé útvary. Ty pak předávají osvědčení a certifikáty personálnímu útvaru, který je musí uchovávat ve složkách zaměstnanců. Ať už je uplatňován centralizovaný nebo decentralizovaný přístup, měl by personální útvar zpracovávat plán vzdělávání a na jeho základě kontrolovat plnění rozpočtu. (Veber, 2017)

Vodák & Kucharčíková (2011) definují tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání. První přístup říká, že se vzdělávání realizovat musí. V tomto případě jde o základní požadavky na vzdělávání pracovníků, které bývají dány zpravidla legislativou a potřebou různých dovedností, které jsou nezbytné pro výkon práce. Druhý přístup se vyznačuje tím, že by se vzdělávání realizovat mělo. Důvodem je pravděpodobný přínos pro organizaci. Poslední přístup spočívá v tom, že organizace vzdělávání realizovat chce. Uvědomuje si přínosy vzdělávání, a to i v delším časovém horizontu.

Podle toho, jak organizace přistupuje ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, rozlišuje Tureckiová (2004) tři vývojové stupně vzdělávání. Jedná se o organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, systematický přístup a koncepci učící se organizace. První přístup, organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, spočívá v reakci na aktuální

potřeby vzdělávání. Má odstranit nesoulad mezi aktuální a požadovanou kvalifikací, ale nemá opravdový vzdělávací nebo rozvojový efekt. Systematický přístup spočívá ve sjednocení firemní a personální strategie se systémem firemního vzdělávání. Poslední přístup, koncepce učící se organizace, představuje komplexní model rozvoje pracovníků v organizacích, který je založen na průběžném vzdělávání, a to i na základě každodenních zkušeností. Lze ho charakterizovat i jako cíleně a záměrně řízený proces, který je nepřetržitý, a který zajišťuje rychlejší vzdělávání, než jsou změny vynucené okolím. Měrtlová (2014) navíc dodává, že koncepce učící se organizace zahrnuje vytváření vhodného klimatu v organizaci, které bude podněcovat pracovníky ke vzdělávání a rozvoji.

Armstrong & Taylor (2015) vyzdvihují přístup strategický. Ten se zabývá dosahováním strategických cílů prostřednictvím lidských zdrojů, kultury, strategií, politik a způsobů vzdělávání a rozvoje.

Podle Bedrnové a kol. (2012) a Dvořákové a kol. (2012) je nezbytné vytvářet vhodné prostředí, které povede k podněcování vzdělávání a rozvoje, samostudiu, aktivnímu vyhledávání příležitostí a participaci znalostí. Proto je nutné v rámci organizace utvářet kulturu, která bude podněcovat odpovědnost pracovníků za svůj profesní a osobní rozvoj.

2.5 Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání pracovníků je vymežováno jako neustále se opakující cyklus vyplývající ze zásad vzdělávací politiky, strategie vzdělávání a rozvoje, cílů a strategie organizace. Strategie vzdělávání by měla být definována a uplatňována v souladu se strategií personální a strategií organizace. Jedině tak je vzdělávání pracovníků v organizaci cílené, efektivní a zajišťuje návratnost vložených prostředků. (Bartoňková, 2010; Dvořáková a kol., 2012; Folwarczná, 2010; Koubek, 2015; Šikýř, 2012; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Systematický přístup přispívá k větší přehlednosti a pořádku v procesu vzdělávání. Správně organizované systematické vzdělávání je považováno za nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizacích. Obzvláště pokud je ušité na míru dané organizace. (Folwarczná, 2010; Hroník, 2007; Koubek, 2015)

Hlavním úkolem systematického vzdělávání je zprostředkovat pracovníkům možnost neustálého rozšiřování, inovování a nabývání širšího rozsahu znalostí, poznatků a specifických dovedností, vybudovat vhodné podmínky pro naplňování plánu jejich osobního rozvoje a podporovat osvojování myšlenky potřeby vzdělávání. Tím bude pracovníkům umožněna jejich seberealizace. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Pokud je vzdělávání prováděno systematicky, připravuje pracovníky na možné změny podmínek a požadavků souvisejících s pracovním místem. Vede ke změnám ve struktuře znalostí, dovedností a v pracovním chování. Značný vliv má na motivaci pracovníků. Přidanou hodnotou systematického vzdělávání je kvalifikovaný a stabilizovaný pracovník podle potřeb organizace, který je zároveň motivován k dalšímu rozvoji a participaci svých znalostí a informací s interními i externími partnery. (Dvořáková a kol., 2012; Šikýř, 2014; Tureckiová, 2004)

Nutné je, aby organizace zajistila základní předpoklady a podmínky, jež jsou východiskem pro realizaci systému vzdělávání. (Folwarczná, 2010; Koubek, 2015; Měrtllová, 2014)

Organizace by měla dle Šikýře (2012) disponovat:

- pracovníky, kteří jsou za přípravu a realizaci vzdělávání zodpovědní;
- kvalitními vzdělávacími programy;
- adekvátními podmínkami;
- vhodným materiálem a technickým vybavením;
- prostory, aby se vzdělávání mohlo uskutečňovat jak na pracovišti, tak i mimo ně.

Do podmínek, které jsou nezbytné pro realizaci systematického vzdělávání, se dle Měrtllové (2014) řadí:

- pracovníci podněcující vzdělávání;
- existence vzdělávacích programů;
- odpovídající podmínky pro realizaci vzdělávání na pracovišti nebo mimo ně;
- zajištění externích lektorů.

Pro zabezpečení systematického vzdělávání je nezbytná spolupráce napříč celou organizací. Důležitá je i spolupráce s různými odborníky, ať už interními nebo

externími, a vzdělávacími institucemi. (Folwarczná, 2010; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Systematické vzdělávání má celou řadu výhod, mezi které patří:

- zajištění řádně připravených pracovníků pro organizaci;
- kontinuální utváření schopností pracovníků dle potřeb organizace;
- zdokonalení znalostí, kvalifikací a osobností pracovníků;
- zlepšení produktivity práce a pracovního výkonu – pracovníků i organizace;
- forma využití vnitřních zdrojů k pokrytí dodatečné potřeby pracovníků; (Kocianová, 2012)
- možnost využívat důsledky ztrát pracovní doby, které se vztahují ke vzdělávání;
- zlepšení motivace pracovníků a napomáhání k budování lepšího vztahu k organizaci;
- růst image a atraktivnosti organizace na trhu práce;
- napomáhání ke zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů; (Měrtllová, 2014)
- získání konkurenční výhody prostřednictvím pracovníků;
- podpora manažerských procesů - řídicích, organizačních a rozhodovacích;
- zvýšení spjatosti pracovníků s firmou - vyšší spokojenost, motivovanost, angažovanost a loajalita pracovníků;
- zkvalitňování služeb;
- zlepšování kvality života pracovníků; (Tureckiová, 2004)
- neustálé zlepšování vzdělávacích procesů - uplatnění zkušeností z předcházejícího cyklu v cyklu následujícím; (Vodák & Kucharčíková, 2011)
- průměrné náklady připadající na jednoho zaměstnance jsou nižší než u jiných způsobů vzdělávání. (Dvořáková a kol., 2012)

2.6 Cyklus systematického vzdělávání

Cyklus systematického vzdělávání zahrnuje čtyři základní fáze, které jsou vzájemně propojeny, a které se vzájemně ovlivňují. Výstupy z předchozích cyklů jsou uplatňovány v cyklech následujících, čímž se proces vzdělávání neustále zlepšuje. (Bartoňková, 2010; Folwarczná, 2010; Hroník, 2007; Šikýř, 2016)

Zmiňovaní autoři (Bartoňková, 2010; Folwarczná, 2010; Hroník, 2007; Šikýř, 2016) uvádí následující čtyři fáze:

- identifikace potřeby vzdělávání;
- plánování vzdělávání;
- realizace vzdělávání;
- hodnocení vzdělávání.

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: Šikýř (2012), zpracováno autorkou

Systematický přístup spočívá v dodržování všech fází rozvojového cyklu a zachování jejich posloupnosti. (Bedrnová a kol., 2012)

V procesu systematického vzdělávání jsou považovány za hlavní tři fáze, konkrétně fáze identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání. Právě tyto fáze mají vliv na účinnost cyklů dalších. Hraniční fáze, fáze identifikace potřeby vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání, jsou navíc považovány za strategické prvky procesu řízení rozvoje. (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015)

V praxi mnohdy dochází k zanedbání, a někdy dokonce i k opomíjení, fáze hodnocení vzdělávání. Častým důvodem bývá její časová a metodologická náročnost. Jedná se však o velmi důležitou fázi, která poskytuje cenné informace, zda daná vzdělávací aktivita vedla k naplnění svého cíle a přinesla požadované výsledky. Hodnocení vzdělávacích aktivit je významné i pro sledování efektivnosti vynaložených investic.

Hodnota podnikového vzdělávání je vnímána lépe, pokud se organizace zabývá vyhodnocováním jeho přínosů. (Bedrnová a kol., 2012; Vodák & Kucharčíková, 2011)

2.6.1 Identifikace potřeby vzdělávání

První etapou cyklu systematického vzdělávání je identifikace potřeby vzdělávání. Veškeré vzdělávací aktivity by měly vyplývat z poznání a pochopení potřeb vzdělávání a rozvoje organizace. Potřeba vzdělávání se vyznačuje neshodou mezi požadavky pracovního místa a schopnostmi, znalostmi, dovednostmi, chováním a přístupem pracovníků. (Armstrong & Taylor, 2015; Měrtlová, 2014; Šikýř, 2012)

Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje vychází z analyzování potřeb vzdělávání a rozvoje. Nezbytná je jejich realizace na všech úrovních. Tedy na úrovni organizace, skupin a jednotlivých pracovníků. Při jejich provádění je nutné brát v úvahu poslání, vizi, cíle, filozofii, kulturu a strategii organizace, a zároveň politiku řízení a rozvoje lidských zdrojů. (Armstrong & Taylor, 2015; Folwarczná, 2010; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Identifikace rozvojových potřeb je tedy zaměřena jak na individuální potřeby, tak i na potřeby organizace. Veškeré tyto potřeby je nutné dávat do souladu, aby byly sladěny zájmy pracovníků se zájmy organizace. Potřeby jsou zjišťovány na základě posouzení hledisek, kde se organizace nyní nachází a kam směřuje, jací jsou její aktuální pracovníci a jaké potřebuje. (Hroník, 2007)

Proces identifikace potřeby vzdělávání má dle Vodáka & Kucharčíkové (2011) celkem tři etapy. První etapa se zabývá analýzou podnikové kultury a podnikových cílů. Druhá etapa je zaměřena na analyzování znalostí, schopností, dovedností a úkolů pracovníků. Ve třetí etapě jsou analyzovány osoby v organizaci, ve smyslu porovnání jejich individuálních charakteristik s požadavky organizace.

Šikýř (2012) uvádí, že lze potřeby vzdělávání a rozvoje identifikovat na základě dostupných údajů o pracovních místech a zaměstnancích. Mezi údaje o pracovních místech patří povinnosti, odpovědnosti, úkoly, požadavky, pravomoci a podmínky související s vykonávanou prací. V případě údajů o zaměstnancích se jedná o informace týkající se odborné způsobilosti, specifických znalostí, dovedností a rozvojového potenciálu.

Bartoňková (2010), Folwarczná (2010) a Měrtlová (2014) člení analyzované informace do třech základních skupin. První skupinou jsou údaje, které souvisí s celou organizací a trhem. Mezi tyto údaje patří cíle a strategie organizace, struktura organizace a pracovníků, styly vedení, výstupy z průzkumů týkající se například spokojenosti pracovníků, firemní kultura, vývoj trhu, průzkumy konkurence, trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje a v oblasti, v níž organizace podniká. Druhá skupina zahrnuje informace o jednotlivých pracovních místech a činnostech. Tyto informace souvisí s popisem pracovních míst a požadavky na pracovníky a jejich schopnosti. Poslední skupinou jsou údaje o jednotlivých pracovnících. Řadí se do nich výstupy z hodnocení pracovníků, testů a rozhovorů, vlastní požadavky pracovníků a záznamy o absolvovaných vzdělávacích aktivitách. Koubek (2015) navíc dodává, že v těchto informacích bývají obsaženy postoje a názory, a to jak jednotlivých pracovníků, tak i jejich nadřízených.

Dle Dvořákové a kol. (2012) lze analyzované údaje členit na primární a sekundární. Primární údaje jsou získávány prostřednictvím dotazování pracovníků a jejich nadřízených. Zatímco údaje sekundární vznikají zkoumáním výsledků hodnocení, reportů, projektových dokumentů a šetření.

Identifikace potřeby vzdělávání je náročnou fází, neboť kvalifikace a vzdělání představují náročně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Vzdělání a kvalifikace se u pracovníků posuzují na základě dosaženého vzdělání a délky praxe. Jejich individualitu však posoudit nelze. Proto identifikace potřeb vzdělávání často vychází z odhadů a aproximativních postupů. Jedná se tedy o jakýsi experiment, jehož výsledky je možné považovat za zkušenosti, které mohou ovlivnit identifikaci potřeb v dalším cyklu. (Koubek, 2015; Měrtlová, 2014)

Koubek (2015) navíc podotýká, že by se organizace měla zajímat i o profesně kvalifikační strukturu pracovníků a její vývoj na území, na němž působí.

Analýzy získaných informací umožňují organizaci udělat si přehled o současném stavu, na základě kterého je organizace schopna stanovit nerovnoměrnosti mezi současnou kvalifikací a vzděláním pracovníků a požadavky pracovních míst. Výstupem z analýz jsou pak mezery, jež je třeba eliminovat, a návrhy vzdělávacího programu. (Koubek, 2015; Měrtlová, 2014; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Efektivita těchto analýz je závislá na kompletnosti a kvalitě dokumentů a informací, z nichž vychází, a na frekvenci jejich realizace. (Dvořáková a kol., 2012)

Na výsledky tohoto procesu má vliv celá řada faktorů. Vodák & Kucharčíková (2011) uvádí například výstupy podnikání, odvětví podnikání, velikost organizace, organizační strukturu, předešlé vzdělávací aktivity, počet osob účastnících se procesu identifikace, časovou a finanční náročnost, počet účastníků vzdělávání, zkušenosti vzdělávací instituce a metody používané k identifikaci potřeb.

K získávání informací, a tedy zjišťování vzdělávacích potřeb, jsou v organizacích využívány různé metody. Jedná se například o dotazníková šetření, tvůrčí workshopy, benchmarking, analýzy dokumentů, řízené rozhovory, skupinové diskuse, sebehodnocení, testy schopností, participaci, pozorování a vyhodnocování výsledků. Často dochází k identifikaci potřeb vzdělávání na základě požadavků vedoucích manažerů, požadavků samotných pracovníků a materiálů z pravidelného hodnocení pracovníků. V materiálech hodnocení pracovníků bývá definován plán jejich osobního rozvoje. Čím jsou materiály pravidelného hodnocení podrobnější a detailnější, tím tvoří kvalitnější podklad pro identifikaci potřeb vzdělávání. (Bartoňková, 2010; Hroník, 2007; Koubek, 2015; Měrtllová, 2014; Šikýř, 2012; Tureckiová, 2004)

Častým podnětem ke vzdělávání a rozvoji pracovníků bývají změny způsobené technickým rozvojem. (Měrtllová, 2014)

Přestože mají pracovníci možnost podílet se na identifikaci potřeb svého vzdělávání a rozvoje, měl by to být právě jejich nadřízený, kdo o jejich schválení rozhodne. Nadřízený je totiž ten, kdo posuzuje soulad nebo nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem. (Folwarczná, 2010; Hroník, 2007)

2.6.2 Plánování vzdělávání

Druhou etapou cyklu systematického vzdělávání je plánování vzdělávání. Dvořáková a kol. (2012) vymezují plánování vzdělávání jako záměrné činnosti a opatření, které se zabývají zajišťováním potřebné kvalifikační struktury pracovníků a zlepšováním flexibility jejich pracovních schopností.

Podle Vodáka & Kucharčíkové (2011) se jedná o proces, který se skládá ze tří fází. První fáze je přípravná a zabývá se konkretizací potřeb, analýzou účastníků

a definováním cílů vzdělávání. Druhá fáze je realizační a spočívá v přípravě jednotlivých etap vzdělávacího programu a v jeho následné realizaci. Poslední fází je fáze zdokonalování, ve které se průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího programu za účelem zlepšení celého procesu.

Kocianová (2012) definuje fáze čtyři:

- analyzování současného stavu a určení potřeby rozvoje;
- stanovení cílů rozvoje;
- příprava plánu akcí a plánu činností;
- realizace naplánovaných akcí.

Cílem plánování je na základě záměrného získávání nových znalostí a dovedností postupně odstranit kvalifikační mezery u pracovníků. Stanovit cíle rozvoje, harmonogram, náklady, účastníky vzdělávacích aktivit, formy a nástroje vzdělávání a kritéria hodnocení. (Dvořáková a kol., 2012)

Při plánování vzdělávacích potřeb je dobré vycházet z více zdrojů. Využívají se plány rozvoje organizace, hodnocení pracovníků, rozhovory s pracovníky a jejich vedoucími o potřebách navyšování kvalifikace, výstupy z analýz a sebehodnocení zaměstnanců. Potřeby vzdělávání mohou být vnímány jinak ze strany pracovníků a jinak ze strany jejich vedoucích. Proto se doporučuje, aby manažeři projednávali plány vzdělávání se svými podřízenými. (Měrtlová, 2014)

Prvotní plány vzdělávání vznikají už na základě identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje. Během fáze identifikace potřeby se zjistí předmět a účastníci vzdělávacích aktivit. Potřeby pracovníků a organizace jako celku se transformují do přesně formulovaných rozvojových cílů, které předurčují zaměření programu. Cíle a záměry vzdělávacích aktivit pomáhají vybrat konkrétní metody vzdělávání. Jestli bude využit například standardizovaný kurz nebo zakázkové řešení. V prvotním plánu je zahrnut i rozpočet a časový plán. Zpravidla se jedná o práci personalistů, kterou schvaluje vedení organizace. (Folwarczná, 2010; Hroník, 2007; Koubek, 2015)

Podle Šikýře (2012) by měl plán vzdělávání obsahovat následující:

- cíl vzdělávání;
- cílovou skupinu pracovníků;

- metody vzdělávání - zda-li se vzdělávání bude uskutečňovat na pracovišti, nebo mimo pracoviště;
- instituce zajišťující vzdělávání - jestli bude vzdělávání zabezpečovat samotná organizace, anebo externí dodavatel, případně se bude jednat o jejich kombinaci;
- lektora vzdělávání - zda-li vzdělávání povede interní, nebo externí lektor;
- místo vzdělávání - vzdělávání může probíhat v prostorách organizace, mimo ně, anebo se může jednat o jejich kombinaci;
- čas vzdělávání - vzdělávání se může uskutečňovat v pracovní době nebo mimo ni, v rozmezí několika hodin nebo dnů;
- materiální a technické vybavení a služby - zda-li budou nezbytné k realizaci vzdělávání nějaké studijní materiály, výpočetní technika, stravování, ubytování, doprava nebo jiné požadavky;
- metody hodnocení vzdělávání - jakým způsobem bude vzdělávání vyhodnocováno, může se jednat například o srovnávání výsledků vstupních a výstupních testů nebo monitoring během vzdělávacího programu;
- náklady na vzdělávání - závisí na celé řadě faktorů, například na počtu vzdělávaných pracovníků, zvolené instituci zajišťující vzdělávání, metodě vzdělávání a hodnocení, místu a času vzdělávání nebo požadavcích na vybavení.

Základní podmínkou úspěšného plánování je stanovení cílů vzdělávacího programu. Tedy co se mají účastníci naučit, a co by měli po absolvování programu ovládat. Cíle pomáhají určit náplň vzdělávání. Vychází se z nich při definování hodnotících kritérií, jež slouží k hodnocení vzdělávacího programu, a hodnocení výsledků. (Měrtlová, 2014)

Na samém počátku by měly být definovány priority a úkoly procesu podnikového vzdělávání. Ty by měly vycházet z celkové strategie organizace a strategie a politiky vzdělávání. Pokud organizace spolupracuje s externími vzdělávacími společnostmi, následuje výběr vzdělávacích subjektů. V případě, že vzdělávání zabezpečuje samotná organizace, vypracovávají pověření pracovníci vzdělávací program a rozpočet sami, a případně se participují na další přípravě. (Koubek, 2015; Tureckiová, 2004)

V rámci přípravy rozvojového programu je nutné se zamyslet nad otázkami, které organizaci pomohou definovat - koho rozvíjí, co rozvíjí, proč rozvíjí a jak rozvíjí. Odpověďmi na otázky, jaké vzdělávání má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem,

kým, kdy, kde, za jakou cenu, s jakými náklady, jak budou hodnoceny výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů, je konkretizován samotný program vzdělávání. (Folwarczná, 2010; Koubek, 2015)

Dalším krokem při plánování a přípravě vzdělávání je stanovení typu podnikového vzdělávání, tedy v jakém prostředí se bude vzdělávání uskutečňovat. Stejně tak je nutné určit formy a metody podnikového vzdělávání. Mezi základní formy podnikového vzdělávání patří prezenční, distanční a kombinovaná forma. Pro účinnější rozvoj znalostí a dovedností bývá doporučována forma prezenční a kombinovaná. U prezenční formy vzdělávání jsou doporučovány interaktivní metody, během nichž dochází k vyšší míře aktivity účastníků. Výběr formy podnikového vzdělávání by měl vycházet z cílů a účelů podnikového vzdělávání, a obsahu vzdělávací akce. (Tureckiová, 2004)

Plány vzdělávání a rozvoje lze posunout na úroveň kariérního plánování. Kariérní plánování spočívá v dlouhodobém utváření kvalifikačního a pracovního potenciálu konkrétních pracovníků, kteří jsou pak schopni vykonávat náročnější činnosti a řídicí funkce. Vede k motivaci pracovníků a stává se jádrem pro jejich společensko-sociální růst. (Dvořáková a kol., 2012)

2.6.3 Realizace vzdělávání

Třetí etapa cyklu systematického vzdělávání se zabývá realizací vzdělávání. Představuje fázi, v níž je konkrétní rozvojový program uskutečňován. (Folwarczná, 2010)

Fáze realizace vzdělávání začíná dříve, než je konkrétní vzdělávací aktivita započata. Má své vlastní tři fáze, kterými jsou příprava, vlastní realizace a transfer. Během fáze přípravy je nutné zabezpečit lektora, účastníky, materiální a technické vybavení. Dále je nutné například zajistit ubytování, stravování, občerstvení a uspořádání zvolených prostor. V rámci přípravy je důležité všechny seznámit se základními informacemi o vzdělávací aktivitě a u dlouhodobějších programů seznámit účastníky s lektorem. Během vlastní realizace dochází k zahájení vzdělávací aktivity, monitorování jejího dění a průběhu, vytváření a udržování vysoké úrovně pracovního společenství, a k řešení nenadálých situací. Transfer je zaměřen na aktivity, jež jsou realizovány po skončení vzdělávací akce. (Hroník, 2007; Šikýř, 2012)

Před realizací rozvojového programu je dle Dvořákové a kol. (2012) nutné vytvořit podmínky, které budou mít přímý vliv na požadované výstupy. Dále je před zahájením

realizace rozvojového programu doporučováno vykonat revizi relevantních dokumentů, analýzu potřeb rozvoje, navštívit reálné pracovní prostředí, provést rozhovory s nadřízenými, stanovit cíle vzdělávacích aktivit, metriky, pomocí kterých se budou posuny u pracovníků sledovat, a uskutečnit úvodní workshop.

S realizací úzce souvisí několik důležitých prvků, jako jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. Cíle vzdělávání jsou stanovovány podle předem definovaných potřeb vzdělávání a měly by být v souladu se strategií a cíli celé organizace. Je dobré s těmito cíli seznámit veškeré účastníky vzdělávací akce, a to před jejím zahájením. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Program konkrétní vzdělávací akce by měl obsahovat náležitosti, jako jsou časový harmonogram, téma, metody a případné materiály a pomůcky. Motivace pracovníků má významný vliv na celkovou efektivitu vzdělávání. Účastníci jsou ti pracovníci, pro které jsou vzdělávací aktivity určeny. Jejich odhodlání je do určité míry závislé na jejich emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Lektory může organizace využívat interní i externí. V případě interních se jedná o manažery, kolegy, lektory, kouče nebo samotné personalisty. V případě externích se nejčastěji jedná o vzdělávací agentury, konzultanty, mentory a kouče. Osobnostní předpoklady lektorů bývají důležitou podmínkou pro úspěšnou realizaci vzdělávání. Významné jsou jejich zkušenosti, odborná úroveň a míra sociální inteligence. Správný lektor by měl podněcovat tvořivost, vytvářet pozitivní atmosféru, respektovat individualitu každého účastníka a být schopen podat dané téma správným způsobem. (Folwarczna, 2010; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Aby byla realizace vzdělávání úspěšná, je nutné zvolit správnou metodu vzdělávání. Jde o nástroj, který zajišťuje vzdělávací proces a vede k osvojení požadovaných schopností, znalostí, dovedností a chování nutných k výkonu práce a dosahování požadovaného výkonu. Výběr konkrétní metody probíhá dle několika hledisek. Těmito hledisky jsou konkrétní potřeba vzdělávání, cíl vzdělávání, cílová skupina pracovníků a organizační předpoklady vzdělávání. Výsledná volba a aplikace metody by měla reflektovat individuální potřeby a požadavky organizace a reagovat na aktuální

trendy technického a ekonomického vývoje. (Šikýř, 2012; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Klasifikují se dvě základní skupiny metod vzdělávání, které obsahují širokou škálu dílčích metod. Jedná se o metody aplikované na pracovišti při výkonu práce a metody aplikované mimo pracoviště. (Koubek, 2015; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Na pracovišti je využíváno především individuální vzdělávání, které probíhá zpravidla na běžném pracovišti pracovníka a při výkonu jeho práce. Nejčastěji bývá uplatňováno pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí, jako například dělníků. (Dvořáková a kol., 2012; Měrtlová, 2014; Šikýř, 2012)

Mezi metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce patří dle Koubka (2015) instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling (poradenství), asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady.

Oproti tomu vzdělávání mimo pracoviště představuje aktivity, které jsou aplikovány většinou hromadně a mimo obvyklé pracoviště pracovníků, ať už v organizaci nebo mimo ni. Slouží ke vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů na všech organizačních úrovních. (Dvořáková a kol., 2012; Měrtlová, 2014; Šikýř, 2012)

Koubek (2015) do metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště řadí přednášky, demonstrování, případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, assesment centra, outdoor training a vzdělávání pomocí počítačů.

V praxi jsou využívány obě skupiny metod, a to ke vzdělávání všech kategorií pracovníků. Pouze jsou prováděny jejich modifikace dle náplně práce příslušné skupiny účastníků. Existují však i metody, které lze použít jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště, skupinově i individuálně. Jako příklad takové metody lze uvést elektronické vzdělávání například skrze e-learning. (Koubek, 2015; Šikýř, 2012)

Během samotné realizace dochází k aplikování zvolené metody vzdělávání, monitorování jejího dění a řešení nenadálých situací. Konkrétní vzdělávací aktivity by měly být realizovány dle plánu podnikového vzdělávání, který by měl být po skončení plánovací fáze kompletní. K zajišťování odborného vzdělávání je vždy nutné přistupovat individuálně a dle požadavků jednotlivých pracovníků. (Bedrnová

a kol., 2012; Dvořáková a kol., 2012; Hroník, 2007; Šikýř, 2012; Vodák & Kucharčíková, 2011)

2.6.4 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání je poslední a velmi významnou etapou, kterou zpravidla bývá zakončen celý proces vzdělávání a rozvoje pracovníků. (Belcourt & Wright, 1998; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Představuje dlouhodobý a komplexní proces, který překračuje hranice okamžité zpětné vazby, a který měří celkové přínosy a náklady vzdělávacího programu a návratnost investic. Proto by měl být proces vyhodnocování umístěn do centra vzdělávacího procesu. (Folwarczná, 2010; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Prostřednictvím vyhodnocování vzdělávání a rozvoje jsou získávány informace o účincích podnikového vzdělávání, někdy určitého vzdělávacího programu, a to jak pro pracovníky, týmy, tak i pro samotnou organizaci. Zda byly čas a peníze vynaloženy efektivně vzhledem k dosažení stanových cílů. Včetně zjišťování míry naplňování účelu vzdělávacích aktivit jde i o nalézání oblastí, které vyžadují změnu, aby byl proces vzdělávání a rozvoje ještě efektivnější. (Armstrong & Taylor, 2015; Folwarczná, 2010; Tureckiová, 2004; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Během vyhodnocování vzdělávání a rozvoje dochází k ověřování, jestli byly aplikovány a dodrženy vhodné metody, a zjišťování, jaká byla odezva u pracovníků, kteří se vzdělávání a rozvoje účastnili. Doporučuje se i posuzovat skutečnou míru osvojení a následného uplatňování nově nabytých znalostí, dovedností, schopností a chování při výkonu práce. Je vhodné uskutečňovat průzkumy spokojenosti a vlivu na výsledky práce, neboť hlavním cílem realizace vzdělávacích aktivit je zvyšování pracovního výkonu. (Hroník, 2007; Koubek, 2015; Šikýř, 2012)

Zkoumána je spokojenost pracovníků s věcnou stránkou vzdělávacích aktivit a kvalitou jejich technického a organizačního zabezpečení. Výstupy z hodnocení by pak měly sloužit organizaci k realizaci případných nápravných opatření a lektorům, kteří je využívají k adaptaci aktivit podle konkrétních potřeb pracovníků. (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015; Tureckiová, 2004)

Je to etapa hodnocení, která dělá proces podnikového vzdělávání systematickým. Výsledky poslední fáze, fáze hodnocení, mají vliv na cyklus nový, který se prostřednictvím tohoto procesu neustále zdokonaluje. (Folwarczná, 2010)

Proces vyhodnocování lze rozdělit do několika kroků a fází. Tureckiová (2004) uvádí následující fáze:

- plánování procesu hodnocení a definování jeho účelu;
- přípravná část, ve které se určují kritéria a standardy hodnocení;
- tvorba nástrojů ke sběru dat;
- sběr dat;
- analýza výtěžených údajů;
- závěrečná zpráva;
- úpravy v cyklu podnikového vzdělávání a jejich následné pozorování.

Podle Folwarczné (2010) lze postupovat dle následujících kroků:

- určit požadované výsledky rozvojové aktivity;
- transformovat potřeby vzdělávání do podoby cílů na úrovni organizace, jednotlivých pracovních míst a pracovníků - cíle jsou přesně stanovené potřeby a měly by být SMART;
- na začátku seznámit účastníky rozvojového programu, nadřízeného a lektora s cíli;
- zvolit správné metody pro srovnání výsledků s cíli;
- vyhodnotit okamžité reakce - po skončení rozvojového programu;
- vyhodnotit efektivitu rozvojového procesu - s časovým odstupem;
- využít výsledky v příštím cyklu.

Vyhodnocování by mělo probíhat od samého počátku vzdělávací aktivity, tedy od její přípravy. Dále by mělo pokračovat v jejím průběhu a především v závěru. Nejvíce komplikované a náročné je měřit výsledky v závěru, jelikož se většinou projevují nepřímo, převážně v přístupu a chování pracovníků, a navíc až za nějaký čas. (Dvořáková a kol., 2012; Šikýř, 2012)

Jedním z hlavních problémů procesu vyhodnocování, ať už výsledků vzdělávání nebo účinnosti vzdělávacího programu, je volba správných kritérií. Zvolená kritéria značně ovlivňují efekt procesu vyhodnocování. Doporučuje se volit vyšší počet kritérií

pro zajištění vyšší objektivitu a přesnosti procesu vyhodnocování. Rozlišují se kritéria vnitřní a vnější. Vnitřní se týkají obsahu vzdělávacího programu. Oproti tomu vnější kritéria se zabývají konečnými cíli vzdělávacího procesu a aspekty výkonu. (Koubek, 2015; Vodák & Kucharčíková, 2011)

Dalším problémem při vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit je dle Folwarcznė (2010) správné načasování. Tedy zda je lepší zjišťovat efektivitu vzdělávacích aktivit ihned po jejich skončení, nebo s časovým odstupem. Hroník (2007) uvádí, že působnost vzdělávacích aktivit je rozpoznatelná až se značným časovým odstupem.

Existuje několik typů hodnocení. Tureckiová (2004) hodnocení podnikového vzdělávání člení dle toho, kdy hodnocení probíhá, konkrétně na hodnocení úvodní, závěrečné a průběžné, a dle osob hodnotitelů na interní, externí a komplexní. Úvodní hodnocení probíhá před začátkem vzdělávací akce k získání informací o současném stavu znalostí a dovedností, které budou sloužit k následnému srovnání. Závěrečné hodnocení je realizováno po skončení vzdělávací akce, a to za účelem zjištění změny ve znalostech a dovednostech pracovníků. Slouží tedy ke zhodnocení účinnosti podnikového vzdělávání. Interní hodnocení je uskutečňováno hodnotiteli z interních zdrojů a orientuje se na hodnocení spokojenosti a změny ve znalostech a dovednostech pracovníků. Externí hodnocení je prováděno externími hodnotiteli a slouží oproti internímu ještě navíc ke zhodnocení změn v chování pracovníků a přínosu pro organizaci. Komplexní hodnocení je realizováno ke zjištění komplexní účinnosti podnikového vzdělávání.

Hroník (2007) hodnocení podnikového vzdělávání člení na subjektivní a objektivní. Subjektivní bývá uskutečňováno samotnými účastníky vzdělávací aktivity, zatímco objektivní někým jiným.

Podle Koubka (2015) bývá proces hodnocení často členěn do několika dílčích hodnocení, v rámci kterých jsou rozlišovány bezprostřední a zřetelné, potenciální a perspektivní účinky vzdělávání.

Dvořáková a kol. (2012) hodnocení vzdělávacích programů vymezují v několika rovinách. V první jsou vyhodnocovány dopady rozvojových programů, kdy je zkoumáno využívání nabytých vědomostí. Druhá se zaměřuje na verifikaci naplňování cílů vzdělávacích aktivit. Ve třetí rovině dochází k porovnávání výsledků rozvojových

programů s požadavky manažerů a očekáváními pracovníků. Ve čtvrté rovině je dokazována efektivnost zvolených vzdělávacích aktivit k pokrytí konkrétních potřeb rozvoje z hlediska jejich nákladovosti. Předposlední rovina slouží k zjišťování kvality obchodních partnerů zabezpečujících rozvojové aktivity, aby byla možná jejich optimalizace. V rámci poslední roviny dochází k aktualizaci kvalifikačního profilu pracovníků, a to jak z hlediska aktuálního, tak i požadovaného.

Armstrong & Taylor (2015) a Tureckiová (2004) rozlišují čtyři základní úrovně vyhodnocování vzdělávání. První je úroveň reakce, v rámci níž je řešena spokojenost pracovníků, kteří se vzdělávání účastní, s lektorem, obsahem a programem. Druhá je úroveň poznatků (učení), ve které se posuzuje rozsah nabytých znalostí. Třetí úroveň je úroveň chování, ve které jsou vyhodnocovány nové a rozšířené dovednosti prostřednictvím změn v pracovním chování. Čtvrtá je úroveň výsledků, jež je zaměřena na efekty pro organizaci. Poslední je úroveň hodnotová, která má vliv na rozvoj firemních cílů.

Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje lze realizovat několika způsoby. Může se jednat o srovnávání výsledků vstupních a výstupních testů po skončení vzdělávacího programu, monitorování vzdělávacího procesu a programu, během něhož je hodnocena vhodnost a účinnost vybraných metod, postupů a práce lektorů, nebo o ekonomické ukazatele, prostřednictvím nichž je hodnocena například produktivita práce, velikost prodeje, kvalita a náklady. Vyhodnocování vzdělávání může být prováděno buď písemně, ústně anebo jejich kombinací. (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015)

Důvodů pro vyhodnocení vzdělávání a rozvoje je mnoho. Jedná se především o posouzení efektivnosti vzdělávacího programu nebo aktivity, zhodnocení kvality lektorů a metod, hledání způsobů, jak zlepšit proces vzdělávání a rozvoje, zvyšování důvěryhodnosti vzdělávacích programů a o motivaci pracovníků k využívání nabytých znalostí a dovedností. (Belcourt & Wright, 1998)

Klíčovými subjekty pro proces vyhodnocování jsou personální útvary, případně útvary zabývající se vzděláváním a rozvojem, vrcholový management, manažeři, účastníci vzdělávacích aktivit, externí a interní odborníci, externí a interní zákazníci. Většina těchto subjektů je ale spoluzodpovědná i za efektivitu realizace ostatních fází vzdělávání. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Výsledky hodnotících aktivit zpracovává a shrnuje pověřený pracovník personálního útvaru, někdy útvaru rozvoje lidských zdrojů. Výsledky by měly být prezentovány všem zainteresovaným osobám, tedy účastníkům a jejich nadřízeným, lektorům a jejich nadřízeným, manažerům personálního útvaru nebo útvaru rozvoje lidských zdrojů. (Hroník, 2007)

3 Shrnutí teoretické části

Z teoretické části vyplývá, že lidské zdroje jsou nejcennějším zdrojem a největším bohatstvím, jež organizace vlastní. Jelikož jsou tvůrcem a šířitelem inovací, představují nenapodobitelný zdroj konkurenční výhody. Proto je důležité, aby organizace své lidské zdroje zhodnocovaly prostřednictvím investic do vzdělávání.

Vzhledem k významnosti lidských zdrojů je personální práce nejvýznamnějším okruhem v řízení organizace. Personální práce prošla několika vývojovými etapami, z nichž teprve až ta poslední, řízení lidských zdrojů, pohlíží na pracovníky jako na unikátní bohatství, které je třeba rozvíjet.

Pro proces vzdělávání a rozvoje je důležitý zájem jak ze strany organizace, tak i ze strany jejich pracovníků. Proto je nutné budovat v rámci organizace kladný postoj ke vzdělávání, podněcovat u pracovníků vlastní odpovědnost a motivovat je k dalšímu rozvoji.

Proces vzdělávání a rozvoje by se měl zaměřovat jak na individuální potřeby pracovníků, tak i na potřeby organizace. Pozornost by mu měla být věnována na všech úrovních řízení, neboť efektivní vzdělávání má vliv na kvalitu poskytovaných služeb organizace.

Významný je systémový a systematický přístup, na základě kterého je vzdělávání cílené, efektivní a zajišťuje návratnost vložených prostředků. Aby bylo vzdělávání prováděno systematicky, je nutné dodržovat všechny fáze rozvojového cyklu a zachovávat jejich posloupnost. Za hlavní jsou považovány tři fáze, a to identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a zejména vyhodnocování vzdělávání. Právě tyto fáze mají vliv na účinnost cyklů dalších.

4 Doosan Škoda Power s.r.o.

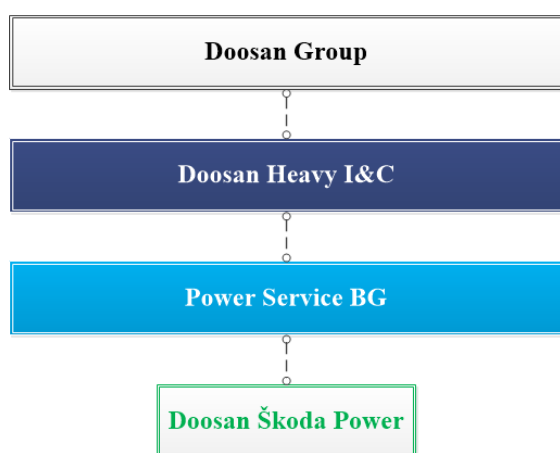
Počátky společnosti sahají až do roku 1859, kdy hrabě Waldštejn založil strojírenskou dílnu, kterou o deset let později koupil Emil Škoda. Za významný je považován rok 1904, neboť v daném roce byla vyrobena první parní turbína. Po roce 1904 následovala rychlá expanze ve výrobě turbín, kterou doprovázel celosvětový rozvoj výroby elektrické energie. (Doosan Škoda Power, 2019)

Společnost byla založena 27. dubna 1993 na základě společenské smlouvy. Samotný vznik se váže ke dni 1. července 1993, kdy byl v Plzni proveden zápis do obchodního rejstříku. (Doosan Škoda Power, 2018)

Od roku 2009 je společnost součástí korejské skupiny Doosan a dceřinou společností Doosan Heavy Industries and Construction. (Doosan Škoda Power, 2019)

Globální mateřská společnost Doosan působí ve více než 30 zemích světa. Její síla tkví převážně v tradici a širokém produktovém portfoliu. Produktové portfolio zahrnuje jaderné elektrárny, tepelné elektrárny, odsolování mořské vody, produkty a služby pro automobilový průmysl a zemědělství, finanční služby, vzdělávání a provozování restaurací. (Doosan Škoda Power, 2019)

Obrázek 2: Provázanost společností Doosan



Zdroj: Doosan Škoda Power (2019), zpracováno autorkou

Název Doosan Škoda Power (DSPW) spolu s právní formou s.r.o. byl zaveden v roce 2012. (Doosan Škoda Power, 2019)

4.1 Představení společnosti

Společnost DSPW se řadí mezi přední světové výrobce a zároveň dodavatele parních turbín. Zabývá se výrobou a dodávkou nových turbín a souvisejících energetických zařízení, obstaráváním strojoven pro různé typy elektráren, odbornými službami, poskytováním náhradních dílů, komplexní údržbou a obnovou již stávajících zařízení. Služby poskytuje v rozsahu od samotného projektu až po montáž a uvedení do provozu. Na základě vyspělého technického zázemí a dlouhodobých zkušeností špičkových odborníků je společnost schopna zajistit své činnosti a služby i pro zařízení ostatních výrobců. (Doosan Škoda Power, 2018)

Výsledky, jež společnost vykazuje, jí umožňují trvalý růst. Ten tkví převážně ve vlastním technickém výzkumu a vývoji, v investicích do informačních technologií, výrobních zařízení a rozvoje zaměstnanců. Sídlo společnosti se nachází v průmyslovém areálu Škoda v jihozápadní části Plzně. (Doosan Škoda Power, 2018)

Tabulka 2: Základní údaje o společnosti DSPW

Oficiální název společnosti	Doosan Škoda Power s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti	Tylova 1/57, 301 28 Plzeň, Česká republika
Registrace	Společnost zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 24733
Základní kapitál	3 298 345 000 Kč (splaceno 100 %)
Identifikační číslo	49193864
E-mail	info.power@doosan.com

Zdroj: Doosan Škoda Power (2019), zpracováno autorkou

Parní turbíny ŠKODA byly již dodány do více než šedesáti zemí Asie, Afriky, Ameriky a Evropy. Dlouholeté globální působení na světových trzích vypovídá o jejich vysoké technické úrovni a zároveň konkurenceschopnosti. Dominantní pozici si společnost udržuje i na domácím trhu. (Doosan Škoda Power, 2019)

Hlavní činnost společnosti lze rozdělit do tří businessových linií (divizí). Za nejvýznamnější jsou považovány Nové projekty. Představují zakázky na klíč a turbíny od 50 do 350 megawatt. Prostřednictvím schopnosti zajistit zákazníkovi řešení na klíč se společnost významně odlišuje od většiny svých světových konkurentů, kterými jsou například Siemens, Alstom nebo General Electric. Ti se zaměřují spíše na sériovou výrobu. Další divize, Malé průmyslové parní turbíny, se orientuje

na zakázky v oblasti turbín o výkonu 10 až 50 megawatt. Poslední divizí je Servisní oddělení. (P. Minářová, osobní komunikace, 15. 3. 2018)

4.1.1 Firemní logo

Prostřednictvím svého loga si společnost buduje image jakožto firmy, která obohacuje životy lidí po celém světě. Firemní logo má utvářet obraz spolehlivé, přátelské, sebejisté, silné a trvale udržitelné společnosti, v jehož duchu se snaží firma působit. (Doosan Škoda Power, 2019) Na následujícím obrázku si lze logo prohlédnout.

Obrázek 3: Logo společnosti DSPW



Zdroj: Doosan Škoda Power (2019)

Tři kostky ilustrují lidi, kterými se společnost zabývá. Jedná se o zákazníky, zaměstnance a lidstvo jako celek. Natočení čtverců znázorňuje pohyb vpřed, jímž se firma neustále řídí. Modrá barva vyjadřuje spolehlivost a racionalitu. Zelená barva znamená soucit a srdečnost. Spojení těchto tří barev vyjadřuje soulad a rovnováhu mezi lidmi. Svůj význam má i přechod od modré barvy po zelenou. Ztvárňuje ohromný růstový potenciál společnosti Doosan. (Doosan Škoda Power, 2019)

K označení některých svých produktů společnost aplikuje symbol okřídlený šíp, konkrétně parních turbín ŠKODA. Jedná se o logický akt, aby byla zachována identita na tradičních trzích. Přestože se jedná o starší symbol, je respektován a považován za moderní. Spojuje výtvarnou dokonalost a symbolické hodnoty vystihující přednosti produktů ŠKODA. Kruh ztvárňuje skutečnost, že společnost vytváří produkty pro zákazníky z celého světa. Křídlo symbolizuje pokrokové technologie. Oko znázorňuje vysokou přesnost a šíp aplikaci moderních technologických postupů. (Doosan Škoda Power, 2019) Symbol je možné vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 4: Symbol ŠKODA



Zdroj: Doosan Škoda Power (2019)

4.1.2 Vize, cíl, strategie a zásady

Vize

DSPW je českou společností, jejíž vizí je stát se za podpory mateřské společnosti světovým výrobcem parních turbín. Společnost usiluje o produkci kvalitních výrobků a služeb zaměřených na zákazníky. K tomu ji napomáhá její filozofie a přístup. (Doosan Škoda Power, 2019)

Filozofie

K produkci kvalitních výrobků a služeb zaměřených na zákazníky společnost využívá vlastní výzkum a vývoj, moderní design, klíčové schopnosti z oblasti technologie a výroby, aplikovaná řízení projektů, procesy zaměřující se na maximální jakost, optimální hospodárná řešení, podporu z oblasti řízení lidských zdrojů a trvalý dynamický rozvoj společnosti. (Doosan Škoda Power, 2019)

Přístup

DSPW má v úmyslu zůstat hrdou českou společností s dlouholetou historií. Perfektní postupy ve strojírenství společnosti zaručují špičkovou kvalitu a konkurenceschopné ceny. Je mocným hráčem jak na českém, tak i středoevropském energetickém trhu. Jako člen skupiny Doosan chce dosáhnout postavení špičkového světového výrobce parních turbín a hlavního člena skupiny, který poskytuje řešení v oblasti energetiky. Stát se centrem dokonalosti v technologii turbín s hlavní provozní základnou v České republice. (Doosan Škoda Power, 2019)

Cíl

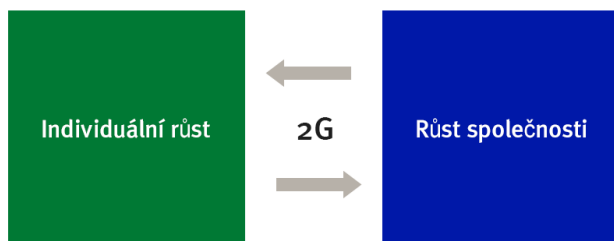
Cílem společnosti je působit jako firma, která je zaměřena na zákazníka, trvalý růst a všestranný rozvoj svých zaměstnanců. (Doosan Škoda Power, 2018)

Jako další své cíle společnost uvádí vyrábět výrobky špičkové kvality, poskytovat zákazníkům komplexní a specializované služby, a dosáhnout pozice špičkového výrobce energetických zařízení jak v evropském, tak i světovém měřítku. (Doosan Škoda Power, 2019)

Strategie

Hlavní strategie společnosti, od které se odvíjí strategie další, je založena na principu „2G“. Ten spočívá v závislosti růstu společnosti na růstu individuálním, tedy růstu jednotlivých zaměstnanců. (Doosan Škoda Power, 2019) Princip strategie „2G“ je zachycen na následujícím obrázku.

Obrázek 5: Princip strategie „2G“



Zdroj: Doosan Škoda Power (2019)

„Lidé již celé jedno století tvoří základ našeho úspěchu a budou nám pomáhat vytvářet dalších sto let firemní existence. Tato důvěra v lidi leží v samém středu filozofie vedení společnosti Doosan.“ (Doosan Škoda Power, 2019)

Společnost je přesvědčena, že permanentního úspěchu lze docílit jen za pomoci kvalitních lidí. Právě lidé podporují růst společnosti, a proto je nutné se věnovat jejich rozvoji. (Doosan Škoda Power, 2019)

Zásady

Strategii „2G“ podporují zásady, které jsou v rámci individuálního růstu a růstu společnosti zastávány. Jedná se o následující zásady:

Individuální růst:

- zaměřenost na lidi;
- skutečná péče a rozvoj lidí;
- Inhwa.

Růst společnosti:

- udržitelný růst;
- špičkové výrobky a technologie;
- moderní vědecké systémy a procesy.

(Doosan Škoda Power, 2019)

Společnost je názoru, že trvalý úspěch spočívá v lidech. Váží si každého svého zaměstnance a individuálnímu růstu přikládá nejvyšší význam. Podporuje rozvoj svých zaměstnanců a umožňuje jim růst prostřednictvím pracovních zkušeností a vlastních

úspěchů. Snaží se u svých zaměstnanců vyvolat individuální motivaci, která povede k jejich růstu a seberealizaci. (Doosan Škoda Power, 2019)

Výše zmiňovaná zásada Inhwa představuje harmonickou týmovou práci, jež má v zaměstnancích iniciovat svobodné, transparentní, spravedlivé a důstojné chování, které je úzce spjaté s komunikací napříč celou organizací. (Doosan Škoda Power, 2019)

Udržitelného růstu společnost dosahuje rovněž prostřednictvím svých lidí. Lidé jsou zdrojem nekonečné snahy a inovací, které vedou k růstu společnosti. Ten pro změnu umožňuje jejich individuální růst. Jelikož se společnost snaží co nejlépe pochopit potřeby a přání svých zákazníků, dokáže se na základě moderních technologií, jež využívá, a inovací zdárně odlišit od své konkurence. Prostřednictvím neustálé snahy o co nejefektivnější a nejvýkonnější způsoby práce je společnost schopna vytvářet moderní vědecké systémy a procesy, které představují pevný základ pro růst jak společnosti samotné, tak i jejích zaměstnanců. (Doosan Škoda Power, 2019)

4.1.3 Krédo společnosti Doosan

Péče o individuální růst zaměstnanců je dále obsažena v krédu společnosti Doosan. Krédo lze popsat jako soubor zásad, které prezentují filozofii a specifický způsob podnikání společnosti DSPW. Zásady jsou nerozlučnou součástí firmy, jejích zaměstnanců a je jim přizpůsobováno veškeré rozhodování, podnikání a vystupování. (Doosan Škoda Power, 2019)

Krédo v sobě zahrnuje snahu a ústřední hodnoty. Snahu o dosahování cílů, které si firma vytyčí. Zaměstnanci každodenně uplatňují při výkonu své práce devět ústředních hodnot za účelem naplnění cíle nejvyššího, kterým je vytvoření hrdé světové firmy Doosan. Ústředním hodnotám je přizpůsobováno podnikání, chování a spolupráce v rámci všech zainteresovaných stran. (Doosan Škoda Power, 2019)

Mezi ústřední hodnoty společnosti Doosan patří:

- lidé;
- individuální růst;
- bezúhonnost a transparentnost;
- Inhwa;
- špičkové technologie a inovace;

- zákazníci;
- bezpečnost a životní prostředí;
- společenská odpovědnost;
- zisk. (Doosan Škoda Power, 2019)

4.1.4 Finanční situace

Následující tabulka zachycuje vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, a vývoj výsledku hospodaření za účetní období v průběhu několika let. Pro srovnání byly použity dostupné hodnoty za posledních 6 let.

Tabulka 3: Vývoj finanční situace společnosti DSPW (v tisících Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	9 443 124	9 671 151	7 766 525	4 628 220	6 374 972	4 362 591
Výsledek hospodaření za účetní období	1 185 204	1 742 489	1 451 105	526 166	757 557	251 011

Zdroj: Doosan Škoda Power (2013 - 2018), zpracováno autorkou

V době, kdy ČEZ v České republice prováděl retrofity uhelných elektráren, vyhrála společnost DSPW veřejnou nabídkovou soutěž. V té době byla společnost zakázkově naplněna a zaměřovala se převážně na český trh. Retrofity zahrnovaly modernizaci několika elektráren a přinesly společnosti DSPW značné výnosy. Jednalo se převážně o české zakázky s dobrou marží. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 2. 2019)

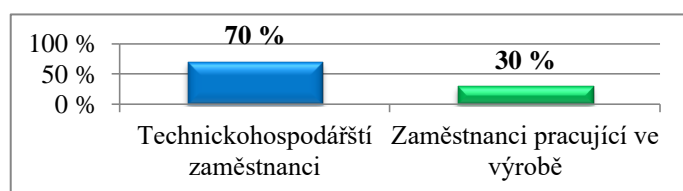
V současné době je situace taková, že na českém trhu společnost téměř žádné zakázky nemá. Většina produkce je směřována do zahraničí, kde je ale i větší konkurence. Silnější konkurenční prostředí způsobuje vyšší náročnost, vyšší nároky na logistiku a řízení, dosahování nižších ziskových marží a pokles celkové ziskovosti. Poptávka je téměř poloviční oproti roku 2013. Finanční pokles tedy souvisí s aktuální situací na energetickém trhu, který je v regresi. Budoucnost společnosti tkví převážně v servisu. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 2. 2019)

Navzdory všem těmto skutečnostem si společnost DSPW zachovává silnou pozici na trhu a nadále věnuje zvýšenou pozornost rozvoji svých lidských zdrojů, které jsou pro ni tak důležité.

4.1.5 Lidské zdroje

Společnost považuje lidské zdroje za základ veškerého úspěchu. Pracovníci se v organizaci dělí na technickohospodářské zaměstnance (THZ) a zaměstnance pracující ve výrobě (dělníky). Jelikož je společnost spíše inženýrsko-výrobní organizací, počet THZ nad počtem zaměstnanců pracujících ve výrobě výrazně převyšuje. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 2. 2019) Poměr THZ a zaměstnanců pracujících ve výrobě si lze prohlédnout v následujícím grafu.

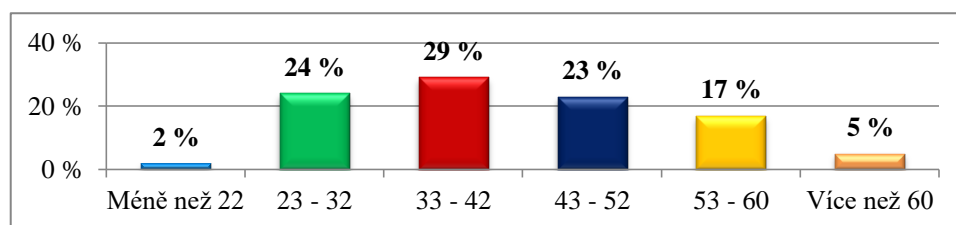
Graf 1: Poměr THZ a zaměstnanců pracujících ve výrobě



Zdroj: Doosan Škoda Power (2019), zpracováno autorkou

Celkem ve společnosti DSPW pracuje 1110 zaměstnanců. Vzhledem k zaměření organizace jsou jednotlivé pozice ve společnosti obsazeny převážně muži. Mužů je ve společnosti 936 a žen 174. Průměrný věk zaměstnance se pohybuje okolo 42 let. (Doosan Škoda Power, 2019) Zastoupení věkových kategorií ve společnosti DSPW si lze prohlédnout v následujícím grafu.

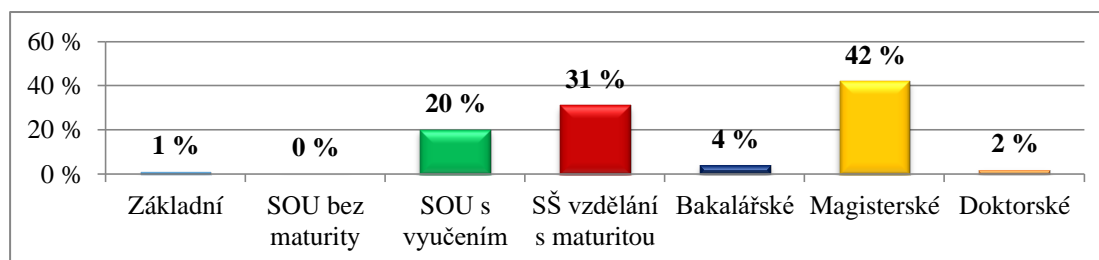
Graf 2: Členění zaměstnanců ve společnosti DSPW podle věku



Zdroj: Doosan Škoda Power (2019), zpracováno autorkou

Ve výrobě pracují převážně zaměstnanci, kteří úspěšně dokončili střední odborné učiliště s vyučením nebo středoškolské vzdělání s maturitou. Zatímco na technickohospodářských pozicích převažují absolventi vysokých škol. Oproti jiným organizacím vlastní většina zaměstnanců různé certifikáty, průkazy a osvědčení, jež dokládají jejich vysokou kvalifikaci. Nejvyšší dosažené vzdělání všech zaměstnanců napříč společností zobrazuje následující graf.

Graf 3: Členění zaměstnanců ve spol. DSPW podle nejvyššího dosaženého vzdělání



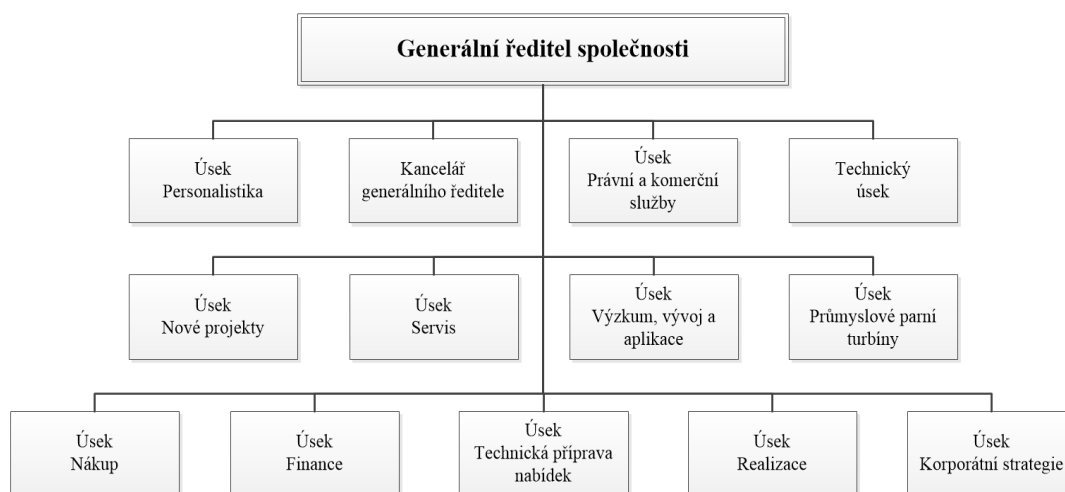
Zdroj: Doosan Škoda Power (2019), zpracováno autorkou

4.1.6 Organizační struktura

V čele společnosti DSPW působí generální ředitel. Generální ředitel je jedním z pěti jednatelů a vykonává funkci výkonného ředitele. Jeho hlavním úkolem je obchodně vést a řídit společnost. (Doosan Škoda Power, 2019)

Generálnímu řediteli jsou přímo podřízeni ředitelé jednotlivých úseků, kterých je celkem 13. Každý úsek má svou asistentku. Úseky se dále člení na odbory. V čele každého odboru je vedoucí, který má pod sebou řadové zaměstnance. V případě úseků zabývajících se výrobou je mezi vedoucím odboru a řadovými zaměstnanci navíc mistr, případně mistři. (Doosan Škoda Power, 2019) Konkrétní jednotlivé úseky si lze prohlédnout na následujícím obrázku.

Obrázek 6: Základní organizační struktura společnosti DSPW



Zdroj: Doosan Škoda Power (2019), zpracováno autorkou

Lidskými zdroji se ve společnosti DSPW zabývá úsek Personalistika. Proto bude tomuto úseku věnována větší pozornost.

4.2 Úsek Personalistika

Úsek řídí pověřený ředitel, který je zodpovědný za veškerou jeho činnost. Jelikož se úsek Personalistika zabývá rozsáhlejší problematikou, člení se na jednotlivé odbory dle předmětu činnosti. (Doosan Škoda Power, 2019) Konkrétní odbory úseku Personalistika jsou uvedeny v následujícím obrázku.

Obrázek 7: Odbory úseku Personalistika



Zdroj: Doosan Škoda Power (2019), zpracováno autorkou

Vzhledem k zaměření diplomové práce bude podrobněji popsán pouze odbor Řízení lidských zdrojů.

4.2.1 Odbor Řízení lidských zdrojů

Odbor Řízení lidských zdrojů se zabývá řízením lidského kapitálu. Oproti manažerskému řízení řídí zaměstnance jako celek. Poskytuje manažerům nástroje, prostřednictvím kterých mohou manažeři buď přímo, nebo nepřímo ovlivňovat růst a produktivitu práce svých podřízených. (Doosan Škoda Power, 2019)

Odbor Řízení lidských zdrojů zastřešuje celou řadu činností. Jedná se o plánování, vyhledávání, získávání a výběr zaměstnanců dle zvolené personální strategie, adaptaci nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení procesů a kariéry, hodnocení a ověřování pracovní způsobilosti a výkonnosti, a v neposlední řadě o personální administrativu a reporting. (Doosan Škoda Power, 2019)

Veškeré činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé pracovníky odboru Řízení lidských zdrojů. Problematikou vzdělávání a rozvoje se zabývají specialisté vzdělávání a rozvoje. Ti realizují své činnosti tak, aby byla naplňována hlavní strategie podniku, tedy strategie „2G“ – k rozvoji společnosti je nutný rozvoj zaměstnanců. (Doosan Škoda Power, 2019) Podrobněji bude proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW popsán v následující kapitole.

5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti DSPW

Potřeba vzdělávání a rozvoje vychází ve společnosti DSPW ze strategie „2G“ (k rozvoji společnosti a jejího businessu je nutný rozvoj zaměstnanců). Prostřednictvím podpory vzdělávání a rozvoje buduje společnost u svých pracovníků odpovědnost za svůj rozvoj. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

V rámci diplomové práce jsou pojmy školení, kurzy, vzdělávací akce a vzdělávací aktivity považovány za synonyma.

5.1 Základní údaje

Rozpočet na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnost plánuje vždy dopředu. O jeho výši bývá rozhodnuto v říjnu, tedy dříve, než jsou stanoveny konkrétní potřeby. Důvodem je tvorba finančních plánů, které se dělají dopředu. Výše finančních prostředků je určena na základě zkušenosti z předchozích let. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Poté, co je vymezen rozpočet, dochází k analyzování konkrétních potřeb. Kolik finančních prostředků bude zapotřebí na jednotlivé oblasti vzdělávání. Rozdíl mezi stanoveným rozpočtem a analyzovanou potřebou představuje částku, která bude sloužit na realizaci odborných profesních kurzů, jež jsou poptávány v průběhu roku. Pokud by došlo k tomu, že by požadavky převyšovaly volné finanční prostředky, bylo by nutné se řídit prioritou. Ve společnosti je situace však taková, že finanční prostředky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vždy stačily, případně zbyly. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Společnost DSPW ročně vyčleňuje na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců přibližně 9 000 000 Kč. Vzhledem k současnému počtu zaměstnanců připadá na jednoho zaměstnance částka 8 - 9 000 Kč. Je však nutné brát v úvahu, že ne každý zaměstnanec se v každém roce placených kurzů nebo školení účastní. Opačným případem jsou jedinci, kteří během roku absolvují rozvojových aktivit více. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Procesem vzdělávání a rozvoje se ve společnosti DSPW zabývají specialisté vzdělávání a rozvoje. Specialisté vzdělávání a rozvoje identifikují potřeby vzdělávání a rozvoje,

plánují a organizují vzdělávací akce, podílejí se na jejich realizaci, evidují vzdělávací akce do systémů a koordinují proces hodnocení.

Vzdělávací akce jsou evidovány na základě prezenčních listin, osvědčení, certifikátů a přijatých faktur. Absolvované vzdělávací akce jsou zaměstnancům zadávány do personálních systémů, kterých má společnost více.

5.2 Oblasti vzdělávání a rozvoje

Ve společnosti DSPW se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců člení do pěti základních oblastí, kterými jsou:

- zákonná školení;
- soft skills kurzy;
- počítačové kurzy;
- jazykové vzdělávání;
- odborná profesní školení. (Doosan Škoda Power, 2019)

V rámci zákonných školení dochází k udržování, obnovování a zvyšování kvalifikace pracovníků vlastních různá oprávnění, která jsou nutná pro výkon jejich činnosti a profese. Prostřednictvím soft skills kurzů si zaměstnanci rozvíjí své měkké dovednosti, jako jsou například konstruktivní komunikace, vzájemná spolupráce, projev, prezentace a manažerské dovednosti. Na počítačových kurzech se zaměstnanci zdokonalují zejména v užívání sady MS Office a programů, jako jsou například Catia a SolidWorks. Odborná profesní školení slouží ke zvyšování a rozšiřování odborných znalostí a dovedností, jež zaměstnancům umožňují jejich odborný a profesní růst. Na základě získaných poznatků by zaměstnanci měli být schopni svou práci zefektivnit. (Doosan Škoda Power, 2019)

Jelikož je DSPW globální společností, hraje významnou roli jazykové vzdělávání. Zaměstnanci mají příležitost rozvíjet své jazykové dovednosti prostřednictvím individuální firemní výuky, skupinové firemní výuky nebo veřejných kurzů. Individuální a skupinová firemní výuka je zaměstnancům plně hrazena. Veřejné jazykové kurzy si zaměstnanci hradí sami, zpětně si však mohou zažádat o příspěvek. (Doosan Škoda Power, 2019)

Nyní budou rozebrány jednotlivé etapy cyklu systematického vzdělávání ve společnosti DSPW.

5.3 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání probíhá na základě analyzování více zdrojů. Těmito zdroji jsou:

- hodnocení zaměstnanců - rozvojové plány;
- personální systémy;
- individuální podněty – zaměstnanců, nadřízených a specialistů vzdělávání a rozvoje;
- organizační změny. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.3.1 Hodnocení zaměstnanců

V rámci procesu hodnocení si zaměstnanci vytváří svůj rozvojový plán. Do rozvojového plánu uvádí, v čem by se chtěli zlepšit, lépe informovat a co by se chtěli naučit, nebo konkrétní kurzy, které by chtěli absolvovat. Do rozvojových plánů mohou zasahovat nadřízení příslušných zaměstnanců. Celý proces hodnocení probíhá v systému, z něhož si specialisté vzdělávání a rozvoje vyjíždí report. Report obsahuje přehled kurzů, které si zaměstnanci a jejich nadřízení definovali v rozvojovém plánu. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.3.2 Personální systémy

V personálních systémech specialisté vzdělávání a rozvoje evidují zaměstnancům veškeré kurzy a školení, jež absolvovali. Zákonná školení mají nastavenou periodu dle zákona a musí se obnovovat. Na základě evidence si specialisté vzdělávání a rozvoje generují ze systému report, v němž je vidět, jaká školení, komu a kdy propadají. Prostřednictvím reportu určují druhy a množství zákonných školení, která se budou muset v daném roce uskutečnit. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.3.3 Individuální podněty

Potřebu vzdělávání a rozvoje může identifikovat zaměstnanec, jeho nadřízený nebo specialisté vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanci jdou s konkrétní potřebou buď za svým nadřízeným, který pak kontaktuje specialisty vzdělávání a rozvoje, anebo ji uvádí do svého rozvojového plánu. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Nadřízení by měli být schopni stanovit, co od svých podřízených na příslušných pozicích očekávají, a jaké znalosti a kvalifikace požadují. Na základě pravidelného kontaktu a odvedené práce by měli být schopni vyhodnotit, jak na tom jejich podřízení z hlediska potřeby vzdělávání a rozvoje jsou. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Potřebu vzdělávání a rozvoje mohou identifikovat i specialisté vzdělávání a rozvoje. Ti vidí zejména u manažerů (vedoucích), jestli je nebo není jejich práce adekvátní. Pokud shledají potřebu, mohou manažerům (vedoucím) nabídnout některou z forem spolupráce. Může se jednat o konkrétní formu rozvoje, anebo diskuzi, jak situaci vidí oni a kde pocítují problémy. Poté specialisté vzdělávání a rozvoje hledají kurzy, které by manažerům (vedoucím) mohly pomoci. Pokud specialisté vzdělávání a rozvoje shledají potřebu ve větším počtu, mohou konkrétní kurzy a školení nabízet plošně. V takových případech se nejčastěji jedná o kurzy, jako jsou například manažerské dovednosti, leadership, vedení porad, hodnocení a vedení týmu. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Specialisté vzdělávání a rozvoje jsou spíše pomocníky a průvodci zaměstnanců a manažerů (vedoucích). Pomáhají identifikovat potřeby a nalézat vhodné nástroje a kurzy. Samotná identifikace je na zaměstnancích a jejich nadřízených, kteří jsou s nimi v pravidelném kontaktu. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.3.4 Organizační změny

Zpravidla se jedná o organizační změny, v rámci nichž jsou zvažovány přesuny zaměstnanců na vyšší pozice. V takových případech může být využito osobnostní nebo individuální testování. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Pokud je využito osobnostní testování, je poptán psycholog, kouč nebo development centrum. Zaměstnanec, kterého by se změna týkala, prochází testováním, jehož výsledkem je závěrečná zpráva. Závěrečná zpráva obsahuje informace, v čem je zaměstnanec dobrý, co mu nejde a na co by bylo třeba se u něho zaměřit. Se závěrečnou zprávou pak pracují specialisté vzdělávání a rozvoje dále. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Individuální testování bývá využito u zaměstnanců, u nichž se ví, že mají potenciál, ale neví se, v čem přesně. Na individuální testování je poptán externí odborník.

Externí odborník je zvolen proto, aby se zaměstnanci lépe otevřeli. Pokud by individuální testování bylo realizováno interně, mohly by být jeho výsledky zkreslené. Zaměstnanci by mohli mít strach ze zneužití výsledků, a tudíž by se tolik neotevřeli. V rámci individuálního testování dělají zaměstnanci osobnostní test, test zátěže a manažerského potenciálu. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.4 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání vychází z identifikace potřeb vzdělávání. Během fáze plánování jsou veškeré identifikované potřeby rozděleny do jednotlivých oblastí. Výsledkem je pak plán, v němž je vidět, kolik finančních prostředků bude nutné vymezit na zákonná školení, soft skills kurzy, počítačové kurzy, jazykové vzdělávání a kolik finančních prostředků zbyde na odborné profesní kurzy. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.4.1 Zákonná školení

Zákonná školení jsou plánována na základě reportu z personálního systému, v němž jsou zaměstnancům evidována. Z reportu lze vyčíst, komu, kdy a jaké školení propadá. Z těchto dat specialisté vzdělávání a rozvoje připraví harmonogram na celý rok. Harmonogram obsahuje druhy, množství a částky jednotlivých školení, která se budou muset během roku uskutečnit. V průběhu roku pak specialisté vzdělávání a rozvoje poptávají konkrétní školení u příslušných dodavatelů. Většina zákonných školení probíhá hromadně a v prostorách společnosti DSPW, zpravidla v zasedacích místnostech. Proto specialisté vzdělávání a rozvoje rezervují zasedací místnosti dopředu dle objednaných termínů školení. U časově náročnějších školení dále zajišťují zaměstnancům do zasedací místnosti občerstvení. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.4.2 Soft skills a počítačové kurzy

Soft skills a počítačové kurzy jsou rovněž plánovány na základě reportu z personálního systému, ve kterém probíhá celý proces hodnocení zaměstnanců. Report obsahuje kurzy, které si zaměstnanci uvedli do svého rozvojového plánu. Je z něho patrné, kdo jaký kurz potřebuje, nebo kterého kurzu by se chtěl kdo účastnit. Z těchto dat specialisté vzdělávání a rozvoje vytváří přehled, v němž je vidět, jaké kurzy je třeba poptat, a v jakém množství. Po vytvoření přehledu specialisté vzdělávání a rozvoje

osloví vzdělávací instituce (dodavatele vzdělávání). Zpravidla po vzdělávacích institucích požadují více termínů, než je třeba, aby si z nich bylo možné vybrat. Z navržených termínů vyberou ty, které jsou z hlediska organizace nejschůdnější, a ty vzdělávací instituci potvrdí. Ve vybraných termínech pak vytvoří v systému, do něhož mají zaměstnanci přístup, plánované termíny pro požadované kurzy. Snahou je, aby byly termíny rozloženy během celého roku, a tím byl zaměstnancům zajištěn výběr. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Specialisté vzdělávání a rozvoje informují zaměstnance o vypsání termínů, na které se mohou začít zapisovat, prostřednictvím e-mailu. E-mail obsahuje i návod, jak postupovat. Jelikož specialisté vzdělávání a rozvoje chtějí, aby se poptané kurzy co nejvíce naplnily, registrace průběžně kontrolují a zápis na kurzy zaměstnancům připomínají. Vytvořené plánované termíny jsou v systému přístupné všem zaměstnancům, a tudíž se na ně mohou zapsat i ti, co si příslušný kurz do rozvojového plánu nedali. V okamžiku, kdy se zaměstnanec zaregistruje na konkrétní termín kurzu, spustí se schvalovací workflow. Smyslem schvalovacího workflow je, aby byli nadřízení o účasti svých podřízených na kurzech informováni a případně mohli termín ovlivnit. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Soft skills kurzy probíhají zpravidla v hotelu s konferenčními prostory. Specialisté vzdělávání a rozvoje objednají kurz u vzdělávací instituce. Vzdělávací instituce zajistí konkrétního lektora. Specialisté vzdělávání a rozvoje dále rezervují místo, rozešlou zaregistrovaným zaměstnancům skrze e-mail pozvánky a připraví prezenční listinu. Občerstvení je u soft skills kurzů součástí objednávky místa. Veškeré pomocné materiály zajišťuje lektor. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Počítačové kurzy se uskutečňují v prostorách společnosti DSPW. Společnost má zřízenou vlastní IT učebnu. Specialisté vzdělávání a rozvoje opět objednají kurz u vzdělávací instituce, která zajistí konkrétního lektora. Dále rezervují IT učebnu, rozešlou zaregistrovaným zaměstnancům prostřednictvím e-mailu pozvánky a připraví prezenční listinu. Jelikož počítačové kurzy probíhají v prostorách společnosti, z občerstvení je zaměstnancům zajištěn pouze barel s vodou. Pomocné materiály k výuce zasílá vzdělávací instituce, případně lektor, skrze e-mail specialistům vzdělávání a rozvoje. Ti je účastníkům kurzu buď vytisknou a donesou v den konání kurzu do IT učebny, nebo rozešlou skrze e-mail. V takovém případě je na účastnících,

jestli si materiál s sebou na kurz vytisknou. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.4.3 Jazykové vzdělávání

Jazyková výuka se plánuje na školní rok. Na jejím plánování se podílí vedoucí, specialisté vzdělávání a rozvoje a jazyková vzdělávací instituce. Vedoucí mají za úkol vyhodnotit, kteří z jejich podřízených jazykovou výuku k výkonu práce potřebují a komu se bude výuka na základě docházky a posunu z předešlého roku dále plně financovat. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Když už se ví, kolik zaměstnanců se bude jazykové výuky účastnit a zároveň jestli se bude jednat u příslušných zaměstnanců o individuální nebo skupinovou výuku, dochází u vybraných zaměstnanců k testování jejich jazykové úrovně. Zaměstnanci, u kterých byla zvolena skupinová výuka, jsou rozřazeni do skupin dle jejich výsledné úrovně. Poté, co je znám počet všech skupin a množství individuální výuky, přichází na řadu tvorba podrobného harmonogramu. Harmonogram obsahuje rozpis výuky v konkrétních časech a učebnách. Součástí harmonogramu je i rozpis lektorů. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Společnost DSPW disponuje vlastními jazykovými učebnami, které jsou rozmístěny v budově společnosti. Specialisté vzdělávání a rozvoje informují zaměstnance prostřednictvím e-mailu o skupině, do které byli zařazeni, času a učebně, v nichž bude jazyková výuka probíhat. Pomocné materiály na jazykovou výuku vybírá lektor. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.4.4 Odborné profesní vzdělávání

Odborné profesní vzdělávání lze dopředu naplánovat pouze finančně, a to na základě zkušenosti z předchozích let. Jedná se o specifické kurzy, kterých se zpravidla účastní velmi nízký počet zaměstnanců. Pokud si zaměstnanci uvedou odborné profesní kurzy do svého rozvojového plánu, specialisté vzdělávání a rozvoje je informují, aby si na tento typ kurzu založili požadavek na vzdělávání. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Odkaz na požadavek na vzdělávání je uložen na intranetu, kam mají všichni zaměstnanci přístup. V požadavku zaměstnanci vyplňují název požadované vzdělávací

akce, cíl vzdělávací akce, dodavatele (vzdělávací instituci), termín, cenu za osobu v Kč, seznam účastníků a úsek, z něhož jsou. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Zaměstnanci si kurz, kterého se chtějí účastnit, najdou buď sami a zadají si požadavek na vzdělávání, nebo mohou požádat o pomoc specialisty vzdělávání a rozvoje. Specialisté vzdělávání a rozvoje na základě bližší specifikace požadavku vytvoří zaměstnancům nabídku. Nabídku i s instrukcemi, jak si založit požadavek, zasílají zaměstnancům skrze e-mail. Jakmile si zaměstnanci založí požadavek na vzdělávání, spustí se schvalovací workflow. Požadavek na vzdělávání schvaluje přímý nadřízený a vedoucí odboru. Pokud požadovaná vzdělávací akce přesahuje částku 15 000 Kč, schvaluje požadavek i ředitel úseku a personální ředitel. Poté, co je kurz schválen, specialisté vzdělávání a rozvoje ho objednají. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

U specifických kurzů, u kterých nejsou vypisovány veřejné termíny, je nutné vytvořit objednávku na míru. Zaměstnanci se svým nadřízeným přijdou za specialisty vzdělávání a rozvoje a konkretizují potřebu v určité odborné oblasti. Někdy zaměstnanci vědí, která vzdělávací instituce se problematikou zabývá. V opačném případě musí specialisté vzdělávání a rozvoje nejprve dodavatele (vzdělávací instituci) vyhledat. Poté, co je znám dodavatel, specialisté vzdělávání a rozvoje vytvoří poptávku, objednávku na míru. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Veškeré objednávky a faktury si specialisté vzdělávání a rozvoje evidují v excelovském přehledu, aby věděli, kdo, kdy, na jaký kurz a za jakou cenu jde. Jedině tak jsou specialisté vzdělávání a rozvoje schopni vyčleněnou částku na odborné profesní vzdělávání plánovat, hlídat a koordinovat. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Odborné profesní kurzy probíhají zpravidla externě. Zaměstnanci se na kurzy dopravují sami. Občerstvení bývá zpravidla součástí objednávky kurzu. Jen ve výjimečných případech si zaměstnanci hradí oběd, nebo jeho část sami. Veškeré tyto vzniklé náklady si zaměstnanci mohou vykázat prostřednictvím cestovních náhrad. Materiály na odborné profesní kurzy zajišťuje vzdělávací instituce. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.4.5 Interní vzdělávání

Ve společnosti DSPW se lze dále setkat s interním vzděláváním. Interní vzdělávání probíhá dvěma způsoby. V prvním případě identifikuje potřebu vzdělávání zaměstnanec, který je odborníkem v určité profesní oblasti. Zpravidla se jedná o zaměstnance, který spolupracuje s dalšími lidmi, u nichž zjistí, že jim chybí informace nezbytné k výkonu práce. Zaměstnanec, který identifikuje potřebu, osloví specialisty vzdělávání a rozvoje, aby naplánovali školení. Dále připraví prezentaci na školení, materiály a případně doporučí zaměstnance, kteří by se školení měli účastnit. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

V druhém případě identifikují potřebu získání znalostí v určité profesní oblasti sami zaměstnanci. Specialisté vzdělávání a rozvoje pak musí nalézt někoho, kdo bude schopný informace z konkrétní problematiky zaměstnancům předat, a připraví prezentaci na školení i s materiály. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

V obou případech se zpravidla jedná o populárně naučné přednášky, co jaký úsek dělá, nebo jak určitý proces probíhá. Je nutné se vždy domluvit, jakou formou a kým budou materiály účastníkům předány. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Specialisté vzdělávání a rozvoje plánují termíny, rezervují zasedací místnosti, objednávají drobné občerstvení a připravují prezenční listiny. Pokud se bude jednat o kurz na míru, který bude potřebovat jen vybraný počet zaměstnanců, jako například 5 – 8, bude termín vybírán dle kalendářů všech zúčastněných. V případě většího počtu účastníků jsou termíny vybírány jen dle možností lektora (konkrétního zaměstnance) a zasedacích místností. Jakmile jsou stanoveny termíny, specialisté vzdělávání a rozvoje vytvoří v systému plánované termíny a rozešlou zaměstnancům pozvánky skrze e-mail. Pokud jsou témata zajímavá, mohou být plánované termíny v systému zpřístupněny všem zaměstnancům ve společnosti. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.4.6 Volba dodavatele (vzdělávací instituce)

Volba dodavatele u vzdělávacích aktivit probíhá více způsoby. Pokud se jedná o menší částky, stanovují dodavatele specialisté vzdělávání a rozvoje. Jestliže se ale jedná o větší částky, částky větší než 50 000 Kč, uskutečňuje se na dodavatele výběrové řízení, na kterém se podílí i úsek Nákup. Postup je stanoven směrnicí, kterou je nutné se řídit. V případě částek větších než 250 000 Kč se uskutečňuje takzvané risk revue.

Jedná se o posouzení, jestli je finanční náklad opravdu nutný a nelze zvolit jiné řešení. Mnohdy se však stává, že školení nemůže dodat jiná firma než ta, která byla poptána. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

S dodavateli soft skills a počítačových kurzů má společnost uzavřeny rámcové smlouvy. Rámcové smlouvy umožňují specialistům vzdělávání a rozvoje objednávat kurzy, aniž by se vždy muselo uskutečňovat výběrové řízení. Lektori jsou voleni podle referencí a minulých zkušeností. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Na dodavatele, s nimiž má společnost uzavřeny rámcové smlouvy, bylo v minulosti realizováno klasické výběrové řízení. Výběrové řízení probíhá tak, že si nejprve specialisté vzdělávání a rozvoje nadefinují kurzy, o které mají zaměstnanci ve společnosti zájem. Poté úsek Nákup vypíše výběrové řízení a osloví konkrétní dodavatele. Dodavatele do výběrového řízení volí jak specialisté vzdělávání a rozvoje, tak i úsek Nákup. Následně dodavatelé vzdělávání zašlou svoji nabídku. Nabídka například obsahuje, jaké kurzy firma (vzdělávací instituce) nabízí, obsahy kurzů, profily jednotlivých lektorů a zpětnou vazbu na lektory. V rámci výběrového řízení je posuzována cena, kvalita lektorů, reference a obsah školení. Se vzdělávacími institucemi, které jsou vybrány, je uzavřena rámcová smlouva. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Zhruba jednou za dva až tři roky probíhá výběrové řízení na dodavatele jazykové výuky. Cílem je, aby byla zajištěna kvalita dodavatele a přijatelná cena. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.5 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání bude uvedena dle jednotlivých oblastí vzdělávání a rozvoje.

5.5.1 Zákonná školení

Zákonná školení se týkají převážně zaměstnanců pracujících ve výrobě (dělníků), kteří zpravidla nemají e-mailové účty. Proto veškerá komunikace probíhá s jejich nadřízenými. Platnost školení hlídají ve společnosti DSPW specialisté vzdělávání a rozvoje. K hlídání platnosti využívají reporty z personálních systémů. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Specialisté vzdělávání a rozvoje mají vytvořený přehled, jaká školení, komu a kdy propadají. Na základě tohoto přehledu vytváří pro nadřízené tabulky v Excelu na všechna zákonná školení. V tabulkách jsou uvedeni jmenovitě zaměstnanci, kterým školení v daném roce propadá i s termínem konce platnosti, a objednané termíny školení. Všechny tabulky na všechny zákonné kurzy jsou uloženy na sdíleném uložišti, kam mají všichni nadřízení přístup. Specialisté vzdělávání a rozvoje pak v průběhu roku posílají konkrétním nadřízeným skrze e-mail odkaz na sdílené uložisko, aby své podřízené, kterých se to týká, zapsali na objednané termíny. Zápis bývá urgován, aby bylo možné neobsazené termíny zavčasu zrušit. Specialisté vzdělávání a rozvoje před konáním kurzu vytváří prezenční listiny, v den konání kurzu odvádí lektory na školení a po jejich realizaci zadávají zaměstnancům účast do systému. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Zákonná školení, která neprobíhají interně, jsou zpravidla pro mistry a THZ, kteří vlastní e-mailový účet. Prostřednictvím e-mailových účtů je specialisté vzdělávání a rozvoje informují o blížícím se konci platnosti jejich školení, volných termínech a dalších informacích týkajících se kurzu. V okamžiku, kdy si zaměstnanci vyberou termín, specialisté vzdělávání a rozvoje je na termín objednají. V den konání kurzu zaměstnanci školení absolvují. Po školení specialisté vzdělávání a rozvoje zadávají zaměstnancům účast do systému. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Zákonná školení probíhají více formami. Jedná se buď o e-learning nebo prezenční školení. E-learning je využíván ve společnosti DSPW na školení BOZP PO OŽP, BI, ISŘ a řidičů referentů. V případě prezenční formy se jedná například o školení jeřábníků a vazačů, svářečů a práce ve výškách. U zákonných školení se vždy jedná o výklad, po kterém následuje test k ověření znalostí dané problematiky. Účast musí být doložena prezenční listinou, certifikátem nebo osvědčením. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.5.2 Soft skills kurzy

Před konáním kurzu obdrží zaměstnanci, kteří se mají kurzu účastnit, od vzdělávací instituce podrobné informace, kdy, v kolik a kam se mají dostavit. Pouze u soft skills kurzů jsou od účastníků předem zjišťovány jejich potřeby a očekávání. Jakmile specialisté vzdělávání a rozvoje ví, kteří zaměstnanci se budou konkrétního kurzu

účastnit, informují příslušnou vzdělávací instituci. Ta pak zasílá příslušným zaměstnancům odkaz na online dotazník. Smyslem dotazníků je zjistit potřeby, zkušenosti a očekávání zaměstnanců, které lektorovi slouží k přípravě na kurz. Lektor na základě získaných informací přizpůsobuje konkrétní kurz konkrétní skupině lidí. Dotazník ke zjišťování potřeb a očekávání si vytváří příslušná vzdělávací instituce sama. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Zhruba den před konáním kurzu připravují specialisté vzdělávání a rozvoje prezenční listinu. Prezenční listinu pak předávají některému ze zaměstnanců, který se má kurzu účastnit, aby ji v den konání kurzu vzal s sebou. Soft skills kurzy zpravidla probíhají mimo společnost. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Na konci kurzu vyžadují lektori od účastníků zpětnou vazbu. Zpětná vazba je získávána písemně. Poté, co kurz proběhne, zadávají specialisté vzdělávání a rozvoje na základě prezenční listiny účast zaměstnancům do systému. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Forma výuky je ponechána na lektorovi. Nejčastěji se jedná o kombinovanou formu. Obsahuje tedy výklad, interaktivní zkoušení, zkoušení rolí a společnou týmovou práci. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.5.3 Počítačové kurzy

Před konáním kurzu obdrží zaměstnanci, kteří se mají kurzu účastnit, od specialisty vzdělávání a rozvoje podrobné informace, kdy, v kolik a kam se mají dostavit. Zhruba den před konáním kurzu vytvoří specialisté vzdělávání a rozvoje prezenční listinu. V den konání kurzu specialista vzdělávání a rozvoje vyzvedne lektora na informacích a zavede ho do IT učebny, která se nachází ve společnosti DSPW. Účastníci (zaměstnanci) dorazí do IT učebny sami. Specialista vzdělávání a rozvoje předá lektorovi prezenční listinu, seznámí ho s technickými instrukcemi a uvede kurz. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Potřeby a přání zaměstnanců jsou u počítačových kurzů zjišťovány až na začátku výuky. Lektor seznámí účastníky s obsahem kurzu a domluví se s nimi na průběhu kurzu. U počítačových kurzů je lektor schopen reagovat na potřeby a přání zaměstnanců okamžitě. Počítačové kurzy probíhají prostřednictvím výkladu s praxí, kdy si účastníci

probíranou problematiku rovnou vyzkouší. Průběh výuky je opět ponechán na lektorovi. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Na konci kurzu bývá po zaměstnancích lektorem vyžadována zpětná vazba, a to prostřednictvím online formuláře. Po skončení kurzu zadávají specialisté vzdělávání a rozvoje účast zaměstnancům do systému na základě prezenční listiny. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.5.4 Jazykové vzdělávání

Jazyková výuka probíhá dle naplánovaného harmonogramu. Při prvním setkání je nutné, aby specialista vzdělávání a rozvoje na informacích lektora vyzvedl, předal mu potřebné informace, přístupovou ID kartu pro průchod přes turnikety a zavedl ho do příslušné jazykové učebny. V průběhu měsíce specialista vzdělávání a rozvoje zadává zaměstnancům docházku do excelovského souboru dle prezenčních listů za předchozí měsíc. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Pokud některému ze zaměstnanců nevyhovuje stanovená jazyková úroveň, lektor nebo čas konání jazykové výuky, může se obrátit na specialistu vzdělávání a rozvoje, který se o změnu postará. Specialista vzdělávání a rozvoje průběžně od zaměstnanců vyžaduje zpětnou vazbu na výuku a lektora, aby mohl jazykovou výuku koordinovat. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Společnost má zhruba 80 skupin jazykové výuky a u 58 zaměstnanců probíhá výuka individuálně. Průběh jazykové výuky je vždy ponechán na lektorovi. Pouze v případě nespokojenosti zaměstnanců jsou na jazykovou instituci vzneseny podněty. Výuka zpravidla zahrnuje výklad, konverzaci, poslech a práci s výukovými materiály. Nejčastěji se jedná o učebnice nebo pracovní listy. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.5.5 Odborné profesní vzdělávání

Odborné profesní kurzy objednávají specialisté vzdělávání a rozvoje na základě požadavku na vzdělávání. Jakmile je kurz objednán, přijde zaměstnancům notifikace ze systému. Zaměstnanci si mohou stav svého požadavku kontrolovat sami na intranetu. Pouze některé vzdělávací instituce zasílají zaměstnancům před konáním kurzu podrobnější informace. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Na kurz se zaměstnanci dopravují vlastním způsobem. Občerstvení bývá zpravidla na kurzu zajištěno, jelikož bývá součástí samotné objednávky kurzu. Pouze v některých případech si zaměstnanci oběd na kurzu doplácí. Náklady vzniklé v důsledku absolvované cesty a případné stravné si zaměstnanci mohou vykázat prostřednictvím cestovních náhrad. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Odborné profesní kurzy probíhají mnoha formami. Jedná se buď o výklad, interaktivní zkoušení, zkoušení rolí, týmovou práci, e-learning, anebo jejich kombinaci. Vše záleží na typu kurzu. Průběh a konkrétní forma je vždy ponechána na lektorovi. Na konci kurzu zaměstnanci obdrží od vzdělávací instituce certifikát nebo osvědčení, jenž dokládá jejich účast. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Začátkem následujícího měsíce zadávají specialisté vzdělávání a rozvoje účast zaměstnancům do systému. Účast je zaměstnancům zadávána na základě zaevidované faktury v excelovském přehledu. Na odborné profesní kurzy si specialisté vzdělávání a rozvoje vedou excelovský přehled, v němž evidují objednané kurzy a přijaté faktury. Prostřednictvím excelovského přehledu hlídají čerpání finančních prostředků vyhrazených na odborné profesní vzdělávání. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.6 Hodnocení vzdělávání

Ve společnosti DSPW probíhá několik druhů hodnocení. Jedná se o hodnocení zaměstnance, vzdělávací akce, efektivity a dodavatele. Veškeré získané výstupy jsou pak použity při plánování vzdělávání a rozvoje na další rok. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.6.1 Hodnocení zaměstnance

Každý zaměstnanec provádí vlastní sebehodnocení. Sebehodnocení probíhá během prosince a ledna. Rozlišuje se sebehodnocení řadových zaměstnanců a sebehodnocení manažerů (vedoucích). V rámci sebehodnocení zaměstnanci hodnotí své kompetence za uplynulý rok. V čem jsou dobří, co se jim podařilo, co jim jde naopak hůře a v čem je třeba se zlepšit. Během sebehodnocení si zaměstnanci definují svůj rozvojový plán na následující rok. Do rozvojového plánu si mohou dát vše, v čem by se chtěli zlepšit, lépe informovat a co by se chtěli naučit. V rozvojovém plánu mohou být uvedeny jak úkoly a kurzy, tak i takzvaný „on the job training“, kdy se zaměstnanci učí během

výkonu své práce něco nového a dále se rozvíjí. V průběhu roku se pak zaměstnanci snaží svůj rozvojový plán naplňovat a případně ho mohou upravovat. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Po sebehodnocení následuje hodnocení ze strany nadřízených. Nadřízení hodnotí u svých podřízených silné a slabé stránky, co pro svůj rozvoj udělali a kam se posunuli. Mohou zasahovat do jejich rozvojového plánu. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Po hodnocení ze strany nadřízených následuje kalibrace. Každý nadřízený může být při hodnocení svých podřízených jinak přísný. Proto vedoucí o linii výše hodnocení nadřízených (svých podřízených) kontrolují a případně upravují. Po kalibraci probíhají hodnotící pohovory, v rámci nichž poskytují nadřízení svým podřízeným zpětnou vazbu. Na konci roku se celý proces hodnocení opakuje. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Celý proces hodnocení probíhá v personálním systému. Výjimkou jsou zaměstnanci pracující ve výrobě (děláci), kteří v systému své účty nemají. U nich probíhá proces hodnocení prostřednictvím papírového formuláře. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.6.2 Hodnocení vzdělávací akce

Téměř u všech kurzů, které jsou zaměstnancům zadávány do systému, probíhá hodnocení vzdělávací akce. Hodnocení vzdělávací akce se zaměstnancům spouští po zaznamenání příslušného kurzu do systému. Uskutečňuje se elektronicky, a to v systému, v němž se kurzy zaměstnancům evidují. Hodnocení vzdělávací akce obsahuje celkem šest částí. Jednotlivé části jsou zaměřeny na obecné zhodnocení vzdělávací akce, obtížnost s obsahem, doporučení ke zlepšení, dojem z kurzu, hodnocení lektora a na doplňující informace. Hodnocení vzdělávací akce je dobrovolné a spravují ho specialisté vzdělávání a rozvoje. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Zákonná školení

U zákonných školení hodnocení vzdělávací akce neprobíhá. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Soft skills kurzy

Soft skills kurzy jsou hodnoceny více způsoby. Jedná se o hodnocení vzdělávací akce a hodnocení na konci kurzu. Hodnocení na konci kurzu probíhá v den konání vzdělávací akce. Má papírovou podobu a vyžaduje ho vzdělávací instituce. Vzdělávací instituce poskytuje hodnocení na konci kurzu spolu se zpětnou vazbou a shrnutím lektora specialistům vzdělávání a rozvoje. Specialisté vzdělávání a rozvoje výstupy z hodnocení na konci kurzu s výstupy z hodnocení vzdělávací akce nijak nesrovnávají. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Počítačové kurzy

Počítačové kurzy jsou rovněž hodnoceny více způsoby. Opět se jedná o hodnocení vzdělávací akce a hodnocení na konci kurzu. Hodnocení na konci kurzu probíhá v den konání vzdělávací akce, a to online. Vyžaduje ho vzdělávací instituce. Vzdělávací instituce hodnocení na konci kurzu specialistům vzdělávání a rozvoje neposkytuje. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Jazykové vzdělávání

U jazykového vzdělávání probíhá hodnocení jinak. Jazyková výuka zaměstnancům do systému zadávána není. Proto zaměstnanci nevyplňují hodnocení vzdělávací akce v systému. Specialisté vzdělávání a rozvoje vyžadují po zaměstnancích zpětnou vazbu v průběhu a na konci roku. Průzkum zpětné vazby je zaměřen na spokojenost zaměstnanců s výukou a lektorem. V případě pochybností je zpětná vazba vyžadována i nárazově. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Na konci školního roku vyhodnocují specialisté vzdělávání a rozvoje u zaměstnanců docházku a posun v jazyce. Výstupy z hodnocení docházky a posunu v jazyce slouží k posuzování, komu se bude jazyková výuka dále plně financovat. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Odborné profesní kurzy

Odborné profesní kurzy jsou hodnoceny prostřednictvím hodnocení vzdělávací akce v systému. Výjimečně u nich vzdělávací instituce požadují hodnocení na konci kurzu. Pokud je hodnocení na konci kurzu vyžadováno, specialistům vzdělávání a rozvoje poskytnuto není. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.6.3 Hodnocení efektivity

V rámci hodnocení efektivity je posuzován přínos vzdělávací akce. Specialisté vzdělávání a rozvoje si pravidelně v průběhu roku vyjíždí report, kdo jaký kurz kdy absolvoval. Nadřízeným příslušných zaměstnanců píše e-mail. Informují je, kdo z jejich podřízených jaký kurz absolvoval. E-mail obsahuje i odkaz na hodnotící formulář. Úkolem nadřízených pak je, aby u příslušných podřízených posoudili, jestli se u nich nějakým způsobem projevilo, že kurz absolvovali, a jestli nabyté znalosti a dovednosti uplatňují při své práci. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Ve formuláři na hodnocení efektivity se uvádí jméno zaměstnance, z jakého je úseku, jaký kurz absolvoval, od kdy do kdy kurz probíhal, kolik dní trval, jaké byly náklady, dodavatel kurzu, jméno nadřízeného, hodnocení a komentář. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Hodnocení efektivity probíhá zhruba s odstupem půl roku od vzdělávací akce, a v excelovském souboru. Z hodnocení efektivity jsou vyjmuty zákonná školení a jazykové vzdělávání. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

5.6.4 Hodnocení dodavatele

Hodnoceni jsou pouze ti dodavatelé (vzdělávací instituce), kterým společnost DSPW zaplatila více než 100 000 Kč za příslušný rok. Zbylých dodavatelů se hodnocení netýká. Hodnocení dodavatelů probíhá jednou za rok, a to na začátku roku. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Specialisté vzdělávání a rozvoje si vygenerují všechny kurzy a školení, které se za předchozí rok uskutečnily. Kurzy a školení si seřadí dle dodavatelů. U dodavatelů, kterým společnost zaplatila za příslušný rok více než 100 000 Kč, provedou specialisté vzdělávání a rozvoje hodnocení. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Na hodnocení dodavatelů je v excelovském souboru vytvořena tabulka s kritérii. Hodnocení dodavatele se skládá ze dvou částí, kterými jsou spolupráce a kvalita. V rámci spolupráce je hodnocena cena, komunikace, dodržování termínů a podmínek, bohatost nabídky a flexibilita. V oblasti kvality je hodnocen obsah kurzu, výkon lektora a efektivita. Po zhodnocení všech těchto kritérií provedou specialisté vzdělávání a rozvoje celkové zhodnocení. Společnost má stanovené hodnoty, kterých když některý

z dodavatelů dosáhne, je u něho zavedeno opatření ke zlepšení, nebo je s příslušným dodavatelem ukončena spolupráce. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Nevýhodou hodnocení je, že jsou dodavatelé hodnoceni za veškeré kurzy, které společnosti poskytly. Hodnotit dodavatele po jednotlivých kurzech by bylo příliš obsáhlé a časově náročné. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

Specialisté vzdělávání a rozvoje již ale v průběhu roku řeší, jestli kurzy, které proběhly, byly v pořádku, nebo se někde vyskytl problém jakéhokoliv rázu. V případě, že by některý z dodavatelů, případně lektorů, často rušil termíny, nebo by s ním byly jiné problémy, byla by situace řešena hned. Specialisté vzdělávání a rozvoje by zaměstnance před příslušnými dodavateli, případně lektory, varovali, nebo by s nimi rozvázali spolupráci, případně by lektory vyřadili z odběru. (M. Mužáková, osobní komunikace, 13. 3. 2019)

6 Výzkumné šetření ve společnosti DSPW

Z výzkumných nástrojů pro sběr dat byl zvolen strukturovaný dotazník. Strukturovaný dotazník byl vybrán proto, aby byla data získána v co největším počtu a napříč celou společností. Použita byla jeho online forma.

Strukturovaný dotazník se řadí především mezi kvantitativní metody sběru dat. Je univerzálním nástrojem pro získání dat v empirickém výzkumu. V zásadě jde o formulář, který vyplňují respondenti. Jeho obsah a organizace se odvíjí od zájmu výzkumníka. (Eger & Egerová, 2017; Hendl & Remr, 2017)

Strukturovaný dotazník zpravidla obsahuje skupinu již předem nadefinovaných otázek, na které dotazovaná osoba odpovídá. Slouží k získání většího počtu dat, a to během relativně krátkého časového horizontu. Otázky jsou ve strukturovaném dotazníku kladeny v pevně daném pořadí a převažuje jejich uzavřená forma. Jeho hlavní výhodou je srovnatelnost odpovědí napříč respondenty. (Eger & Egerová, 2017)

Čím dál více je využíváno dotazování formou online. Online dotazování je velmi rychlé a může obsahovat podmíněné odskoky. Autor průzkumu při něm nepřichází do osobního kontaktu s respondenty, a tudíž je nemůže ovlivnit. Online dotazování poskytuje respondentům větší prostor, zejména v otevřených otázkách. Má však i své nevýhody. Například se může jednat o situaci, kdy respondent zanechá vyplňování dotazníku ještě před jeho dokončením, nebo vyplní dotazník vícekrát, a tím zhorší kvalitu získaných dat. (Hendl & Remr, 2017)

První z výše zmiňovaných nevýhod byla kompenzována motivací dotazník dokončit. Po vyplnění dotazníku se respondenti mohli zařadit do slosování o odměnu. Druhá z uváděných nevýhod byla ošetřena nastavením dotazníkového formuláře. V rámci nastavení byla zvolena varianta, aby šel odkaz na dotazník otevřít pouze jednou. Tím bylo znemožněno jeho opakované vyplnění na stejném zařízení.

6.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit pohledy a názory zaměstnanců na současný stav vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW. Jak proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanci vnímají. Výstupy z dotazníkového šetření umožní zhodnotit současný stav

vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW a navrhnout případná opatření a doporučení, jež by mohla současný stav zlepšit.

Ke splnění výše uváděného cíle byly formulovány následující výzkumné otázky:

- *Jak je pro zaměstnance významná možnost vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW?*
- *Jak zaměstnanci vnímají vzdělávání a rozvoj ve společnosti DSPW?*
- *Jaká je informovanost v oblasti vzdělávání a rozvoje mezi zaměstnanci společnosti DSPW?*
- *Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit společnosti DSPW?*
- *Jaké jsou preference zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje?*
- *Jak zaměstnancům vyhovuje současný proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW?*
- *Jaké přínosy, případně nedostatky, zaměstnanci shledávají ve vzdělávání a rozvoji?*

Rozklad cíle dotazníkového šetření do jednotlivých výzkumných otázek, z nichž byly dále tvořeny konkrétní otázky strukturovaného dotazníku, je uveden v příloze A.

6.2 Konstrukce strukturovaného dotazníku a realizace šetření

Strukturovaný dotazník byl tvořen ve spolupráci se specialisty vzdělávání a rozvoje společnosti DSPW. Otázky byly formulovány dle jejich požadavků a vycházely ze současného stavu vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Srozumitelnost a délka trvání strukturovaného dotazníku byla testována na třech zaměstnancích z různých úseků. Po testovací fázi prošel strukturovaný dotazník drobnými formálními úpravami, po kterých byl kompletní.

K realizaci dotazníkového šetření byl zvolen Google formulář, který je ve společnosti DSPW využíván k uskutečňování průzkumů. Odkaz na formulář byl distribuován prostřednictvím e-mailu. V e-mailu se autorka diplomové práce představila, informovala zaměstnance o cíli a účelu dotazníkového šetření, délce trvání, která byla odhadnuta na 15 minut, a mezním termínu vyplnění. Dále zaměstnance ujistila o zachování jejich anonymity. Závěr e-mailu byl věnován informacím o odměně, poděkování a odkazu na online dotazník.

Dotazníkové šetření bylo dobrovolné a anonymní. Probíhalo v časovém intervalu od 22. 3. 2019 do 16. 4. 2019. Celkem bylo osloveno 700 zaměstnanců. Ze 700 oslovených vyplnilo strukturovaný dotazník 215 respondentů. Návratnost tedy byla 30,7 %. Zásahu takto vysoké návratnosti lze přikládat nabízené odměně. Za vyplnění dotazníku se zaměstnanci mohli zařadit do slosování o roční licence e-learningu v oblasti odborných a soft skills kurzů. Zařazení do slosování probíhalo na základě vyplnění nového formuláře, který se zaměstnancům zpřístupnil po odeslání vyplněného dotazníku. Prostřednictvím nového formuláře byla u respondentů zachována jejich anonymita, neboť v něm uváděli své jméno, příjmení a e-mail.

6.3 Obsah strukturovaného dotazníku

Strukturovaný dotazník obsahoval celkem 30 otázek. Z toho 4 otázky sloužily k identifikaci respondentů a zbylých 26 se zaměřovalo na získání dat k zodpovězení otázek výzkumných. Jejich rozložení si lze prohlédnout v následující tabulce.

Tabulka 4: Rozložení otázek ve strukturovaném dotazníku

Výzkumná otázka	Počet otázek v dotazníku
<i>Jak je pro zaměstnance významná možnost vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW?</i>	2
<i>Jak zaměstnanci vnímají vzdělávání a rozvoj ve společnosti DSPW?</i>	6
<i>Jaká je informovanost v oblasti vzdělávání a rozvoje mezi zaměstnanci společnosti DSPW?</i>	3
<i>Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit společnosti DSPW?</i>	2
<i>Jaké jsou preference zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje?</i>	5
<i>Jak zaměstnancům vyhovuje současný proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW?</i>	4
<i>Jaké přínosy, případně nedostatky, zaměstnanci shledávají ve vzdělávání a rozvoji?</i>	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Dotazník se skládal z 18 uzavřených, 7 polouzavřených a 5 otevřených otázek. Uzavřené otázky byly dvojího typu, a to dichotomické a polytomické. V případě otázek dichotomických respondenti vybírali jednu odpověď ze dvou uváděných, konkrétně odpověď Ano nebo odpověď Ne. Zatímco polytomické otázky obsahovaly více možných odpovědí. Polytomické otázky byly ve strukturovaném dotazníku rovněž dvojího typu. Jednalo se o otázky výběrové a otázky výčtové. Ve výběrových otázkách respondenti volili pouze jednu odpověď. U výběrových otázek byly aplikovány převážně otázky škálové, v rámci nichž respondenti uváděli intenzitu svého tvrzení.

Použity byly škály verbální, konkrétně škála Ano, Spíše ano, Spíše ne a Ne, nebo škála Zcela dostatečná, Dostatečná, Nedostatečná a Zcela nedostatečná. V rámci škálových otázek byla uplatněna i Likertova škála, prostřednictvím které byly zjišťovány preference v rámci jednotlivých forem vzdělávání. Ve výčtových otázkách respondenti mohli uvádět odpovědi více.

Polouzavřené otázky byly rovněž výčtového typu. Měly předem nadefinované odpovědi a zároveň v nich respondenti mohli uvádět odpověď jinou. Podrobněji si lze strukturovaný dotazník prohlédnout v příloze B.

6.4 Respondenti

Dotazníkového šetření se účastnili převážně THZ, kteří využívají vzdělávání a rozvoj ve společnosti v plném rozsahu, a kteří jsou klíčovými pracovníky z hlediska konkurenceschopnosti na trhu. Respondenti byli v dotazníkovém šetření identifikováni dle následujících parametrů:

- věková kategorie;
- nejvyšší dosažené vzdělání;
- profesní oblast, v rámci níž působí;
- doba působnosti ve společnosti – doba, po kterou ve společnosti pracují.

Profesní oblast byla zvolena místo konkrétního úseku proto, aby byla lépe zachována anonymita respondentů. Zastoupení respondentů v dotazníkovém šetření dle výše uváděných parametrů si lze prohlédnout v následujících tabulkách.

Tabulka 5: Věková kategorie respondentů

Věková kategorie	Počet respondentů	Počet respondentů v %
18 - 28	34	16 %
29 - 40	100	47 %
41 - 54	57	27 %
55 a více	24	11 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Středoškolské	11	5 %
Středoškolské s maturitou	44	20 %
Bakalářské	10	5 %
Magisterské/Inženýrské a vyšší	150	70 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka 7: Profesní oblast, v rámci níž respondenti ve společnosti působí

Profesní oblast	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Obchod	9	4 %
Engineering	80	37 %
Projektový management	21	10 %
HR	8	4 %
Finance	7	3 %
Výzkum a vývoj	41	19 %
Výroba a zajišťování kvality	25	12 %
Ostatní	24	11 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka 8: Doba působnosti respondentů ve společnosti

Doba působnosti ve společnosti	Počet respondentů	Počet respondentů v %
0 - 1 rok	14	7 %
1 rok - 4 roky	50	23 %
Více než 4 roky	151	70 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Získaná data potvrzují, že na technickohospodářských pozicích převažují absolventi vysokých škol. Dále vypovídají o stálosti, tedy nízké fluktuaci, zaměstnanců pracujících ve společnosti DSPW.

6.5 Nástroje pro rozbor dat

Data budou analyzována pomocí více nástrojů. Konkrétně se bude jednat o χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce, korelační analýzu, aritmetický průměr, vážený aritmetický průměr, modus, medián, směrodatnou odchylku, jednofaktorovou analýzu rozptylu (ANOVA 1F) a dvoufaktorovou analýzu rozptylu bez interakcí (ANOVA 2F).

χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce

Jedná se o nástroj, který slouží k ověření nezávislosti dat v kontingenční tabulce. Princip spočívá v porovnání četností skutečných (pozorovaných) s četnostmi očekávanými (teoretickými). Proto je nutné rozšířit kontingenční tabulku obsahující skutečné četnosti o marginální četnosti, tedy četnosti celkové. Prostřednictvím marginálních četností je vytvořena tabulka očekávaných četností. Vzorec pro výpočet očekávaných četností je uveden v rovnici (1).

$$o_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n} \quad (1)$$

kde: o_{ij} ... očekávané četnosti;

n_i ... marginální součty příslušných řádků;

n_j ... marginální součty příslušných sloupců;

n ... celkový součet četností. (Neubauer & Sedlačík & Kříž, 2016)

Pomocí funkce CHITEST v Excelu lze vypočítat p-hodnotu, která se následně porovná se zvolenou hladinou významnosti (α). Na základě porovnání p-hodnoty se zvolenou hladinou významnosti lze rozhodnout o zamítnutí nebo nezamítnutí nulové hypotézy. Pokud je p-hodnota menší než zvolená hladina významnosti, nulová hypotéza se zamítá a přijímá se hypotéza alternativní. Naopak pokud je p-hodnota větší než zvolená hladina významnosti, nulová hypotéza se nezamítá. (Neubauer & Sedlačík & Kříž, 2016) Nulové a alternativní hypotézy jsou definovány následujícím způsobem:

- H_0 : znaky (sloupce a řádky) v kontingenční tabulce jsou nezávislé;
- H_A : znaky (sloupce a řádky) v kontingenční tabulce jsou závislé.

Korelační analýza

Lineární korelační koeficient vyjadřuje podobnost trendu vývoje dvou datových souborů. Pokud se hodnoty v datových souborech vyvíjí stejným způsobem, nabývá korelační koeficient hodnoty $r = 1$. V opačném případě nabývá korelační koeficient hodnoty $r = -1$. Čím více je absolutní hodnota korelačního koeficientu blíže 1, tím je provázanost dat silnější. Jestliže je korelační koeficient $r = 0$, neexistuje v datových souborech vzájemný trend vývoje. (Mentlík a kol., 2011) Korelační analýzy budou provedeny pomocí jednoho z nástrojů Analýzy dat v Excelu.

Aritmetický průměr

Aritmetický průměr je považován za nejlepší odhad střední hodnoty v souboru dat, který pochází z normálního rozdělení. Lze ho určit pomocí funkce PRŮMĚR v Excelu nebo výpočtem rovnice (2).

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{n} \quad (2)$$

kde: \bar{X} ... aritmetický průměr;

X_n ... n-tý prvek datového souboru;

n ... počet prvků v datovém souboru. (Tůmová, 2009)

Vážený aritmetický průměr

Vážený aritmetický průměr je určován obdobně jako aritmetický průměr, akorát zohledňuje významnost jednotlivých prvků v datovém souboru. Vzorec pro výpočet je uveden v rovnici (3).

$$\bar{X}' = \frac{X_1 \cdot h_1 + X_2 \cdot h_2 + \dots + X_n \cdot h_n}{h_1 + h_2 + \dots + h_n} \quad (3)$$

kde: \bar{X}' ... vážený aritmetický průměr;

X_n ... n-tý prvek datového souboru;

h_n ... váha n-tého prvku. (Tůmová, 2009)

Modus

Modus je nejčastěji se vyskytující hodnota v datovém souboru. (Tůmová, 2009) Lze ho určit pomocí funkce MODE v Excelu.

Medián

Medián je prostřední hodnota v datovém souboru, jehož prvky jsou seřazeny dle velikosti. (Mentlík a kol., 2011) Lze ho určit prostřednictvím funkce MEDIAN v Excelu.

Směrodatná odchylka

Směrodatná odchylka udává variabilitu hodnot v souboru dat. Pokud je její hodnota malá, jedná se i o malou variabilitu hodnot v souboru dat. (Mentlík a kol., 2011) Hodnotu směrodatné odchylky je možné stanovit pomocí funkce SMODCH.P v Excelu.

Analýza rozptylu (ANOVA)

Jedná se o jeden ze způsobů analýzy dat, který využívá variabilitu prvků v datových souborech k provedení závěru o jejich shodnosti nebo rozdílnosti. Závěr lze provést na základě porovnání výsledné p-hodnoty (p-hodnot v případě vícefaktorových analýz) se zvolenou hladinou významnosti (α). Pokud je p-hodnota menší než zvolená hladina významnosti, nulová hypotéza se zamítá a přijímá se hypotéza alternativní. Naopak pokud je p-hodnota větší než zvolená hladina významnosti, nulová hypotéza se nezamítá. (Tůmová, 2009) Nulové a alternativní hypotézy jsou definovány následujícím způsobem:

Jednofaktorová analýza rozptylu (ANOVA 1F)

- H_0 : neexistuje rozdíl mezi sloupci;
- H_A : existuje rozdíl mezi sloupci.

Dvoufaktorová analýza rozptylu (ANOVA 2F)

- H_{01} : neexistuje rozdíl mezi sloupci;
- H_{02} : neexistuje rozdíl mezi řádky;
- H_{A1} : existuje rozdíl mezi sloupci;
- H_{A2} : existuje rozdíl mezi řádky.

Přesné interpretace výstupů budou provedeny v příslušných testech. Analýzy rozptylu budou realizovány pomocí nástroje Analýzy dat v Excelu.

Kontingenční tabulky, v rámci nichž budou ověřovány závislosti, jsou uvedeny v příloze C, zatímco tabulky, ve kterých budou testovány rozdílnosti, jsou uvedeny v příloze E.

6.6 Výstupy z dotazníkového šetření

Získaná data z dotazníkového šetření budou zpracována po jednotlivých výzkumných otázkách. V rámci výzkumných otázek budou zjišťovány pozoruhodné souvislosti mezi konkrétními odpověďmi respondentů. Diagram pracovního postupu při vyhodnocování dat si lze prohlédnout v příloze F.

6.6.1 Jak je pro zaměstnance významná možnost vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW

Ke zjištění významnosti možnosti vzdělávání a rozvoje u zaměstnanců ve společnosti DSPW byly definovány dvě otázky. Na první otázku (tabulka 9) odpovídali pouze zaměstnanci, kteří do společnosti nastoupili během posledního roku. Testovací vzorek byl tedy omezen pouze na respondenty, kteří by si proces výběru svého zaměstnavatele mohli ještě pamatovat.

Tabulka 9: Možnost vzdělávání a rozvoje jako jeden z důvodů nástupu do spol. DSPW

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano	0	0 %
Spíše ano	9	64 %
Spíše ne	3	21 %
Ne	2	14 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Více než polovina respondentů uvedla, že pro ně možnost vzdělávání a rozvoje spíše byla jedním z důvodů nástupu do společnosti DSPW.

Tabulka 10: Možnost vzdělávání a rozvoje jako jeden z důvodů setrvání ve spol. DSPW

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano	24	11 %
Spíše ano	65	30 %
Spíše ne	69	32 %
Ne	57	27 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z tabulky 10 lze vypočítat, že pouhých 11 % respondentů shledává možnost vzdělávání a rozvoje za jeden z důvodů jejich setrvání ve firmě. Z dat tedy vyplývá, že buď není možnost vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW pro zaměstnance až tak významná, nebo je společností málo propagována, případně není propagovaná nabídka příliš atraktivní.

Dále bylo provedeno testování dat prostřednictvím χ^2 testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Ověřována byla závislost mezi považováním možnosti vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW za jeden z důvodů setrvání ve firmě, a následujícími parametry:

- věková kategorie (výsledná p-hodnota = 0,64825);
- nejvyšší dosažené vzdělání (výsledná p-hodnota = 0,46795);

- doba působnosti ve společnosti (výsledná p-hodnota = 0,57207).

Ve všech třech případech byla p-hodnota větší než zvolená hladina významnosti ($\alpha = 0,05$), a proto nebyla nulová hypotéza zamítnuta. Tudíž nebyla potvrzena statisticky významná závislost.

6.6.2 Jak zaměstnanci vnímají vzdělávání a rozvoj ve společnosti DSPW

Vnímání vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW bylo zkoumáno z více hledisek. Konkrétně bylo zjišťováno:

- zda si zaměstnanci uvědomují vlastní odpovědnost za svůj rozvoj a vzdělání, nebo si myslí, že o jejich vzdělání a rozvoji rozhoduje někdo jiný;
- zda zaměstnanci považují pracovní povinnosti za důležitější než účast na vzdělávacích a rozvojových akcích;
- jak zaměstnanci možnost vzdělávání a rozvoje ve společnosti vnímají;
- čím společnost zaměstnance motivuje ke vzdělávání a rozvoji.

Tabulka 11: Vnímání vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW

Otázka	Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Domníváte se, že jste sám/sama odpovědný/na za svůj rozvoj a vzdělání?	Ano	140	65 %
	Spíše ano	67	31 %
	Spíše ne	6	3 %
	Ne	2	1 %
Domníváte se, že Vaše pracovní povinnosti jsou důležitější než účast na vzdělávacích a rozvojových akcích?	Ano	83	39 %
	Spíše ano	97	45 %
	Spíše ne	22	10 %
	Ne	13	6 %
Zrušil/a jste někdy účast na některém z kurzů, na který jste byl/a přihlášen/a?	Ano	71	33 %
	Ne	144	67 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Na následující otázku odpovídali pouze zaměstnanci, kteří v minulosti zrušili účast na již zapsaném kurzu. Cílem bylo zjistit důvod jejich neúčasti.

Tabulka 12: Důvod neúčasti na již zapsaném kurzu

Odpověď	Počet výskytů	Počet výskytů v %	Počet respondentů v %
Nemoc	8	11 %	11 %
Pracovní povinnosti měly přednost	63	86 %	89 %
Rozmyslel/a jsem si to	0	0 %	0 %
Zapomněl/a jsem	1	1 %	1 %
Jiné	1	1 %	1 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Ze získaných dat vyplývá, že většina respondentů se cítí být sama odpovědná za svůj rozvoj a vzdělání. Dále dle většiny respondentů mají pracovní povinnosti před vzděláváním a rozvojem přednost. Zajímavé je, že 7 respondentů, kteří účast na kurzu v minulosti zrušili z důvodu pracovních povinností, uvedlo, že pracovní povinnosti nejsou důležitější než účast na vzdělávacích a rozvojových akcích. Jiným uváděným důvodem neúčasti na kurzu byly rodinné důvody.

Tabulka 13: Vnímání možnosti vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW

Odpověď	Počet výskytů	Počet výskytů v %	Počet respondentů v %
Benefit	92	24 %	43 %
Povinnost	24	6 %	11 %
Součást náplně práce	101	26 %	47 %
Možnost zabývat se i něčím jiným než prací	27	7 %	13 %
Získání a udržení nových znalostí a dovedností	147	38 %	68 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Respondenti možnost vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW nejčastěji vnímají jako příležitost získání a udržení nových znalostí a dovedností. Pouhých 43 % respondentů vnímá možnost vzdělávání a rozvoje jako jeden z benefitů. Jestliže společnost DSPW považuje možnost vzdělávání a rozvoje za jednu ze svých předností, případně konkurenčních výhod, měla by na způsobu vnímání u svých zaměstnanců a potenciálních uchazečů zapracovat.

Tabulka 14: Čím společnost zaměstnance motivuje ke vzdělávání a rozvoji

Odpověď	Počet výskytů	Počet výskytů v %	Počet respondentů v %
Možnost kariérního růstu	37	10 %	17 %
Rozmanitost kurzů	71	19 %	33 %
Možnost absolvování nákladnějších kurzů	52	14 %	24 %
Možnost účasti na zahraničních konferencích	13	4 %	6 %
Podpora nadřízeného	68	18 %	32 %
Rozvojové plány při ročním hodnocení zaměstnanců	52	14 %	24 %
Žádnou motivaci neshledávám	62	17 %	29 %
Jiné	14	4 %	7 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Respondenti, kteří zvolili rozvojové plány, jež si vytváří v rámci svého sebehodnocení, potvrzují významnost realizace fáze hodnocení v procesu vzdělávání.

V odpovědi Jiné se vyskytla celá řada dalších podnětů. Uvedena byla například vnitřní motivace, bez které by ta vnější neměla význam. Některého z respondentů motivuje schopnost společnosti zajistit kurz dle individuální potřeby, který nelze absolvovat veřejně. Jiné respondenty motivuje potřeba udržení si aktuálních znalostí a dovedností, a potřeba vlastního rozvoje. Tři respondenti chtěli vyzdvihnout tvrzení, že společnost pro své zaměstnance nedělá nic. Zvláštní však je, že pro jednoho z těchto respondentů je možnost vzdělávání a rozvoje jedním z důvodů setrvání ve společnosti, a dva z nich si myslí, že pracovní povinnosti před vzděláváním a rozvojem přednost nemají. V rámci odpovědi Jiné byla uvedena i myšlenka postrádání lepšího kontaktu s průmyslem. Zaměstnanci by v tomto případě získávali zkušenosti prostřednictvím návštěv u dodavatelů a zákazníků. Mezi respondenty se našel i zaměstnanec, jehož nadřazený je zásadně proti absolvování vzdělávacích akcí.

Dále proběhlo testování dat pomocí χ^2 testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Ověřována byla závislost mezi:

- upřednostňováním pracovních povinností před vzděláváním a rozvojem a parametry:
 - věková kategorie (výsledná p-hodnota = 0,30099);
 - doba působnosti ve společnosti (výsledná p-hodnota = 0,72877);
- rušením kurzů a parametry:
 - profesní oblast, v rámci níž působí (výsledná p-hodnota = 0,47964);
 - doba působnosti ve společnosti (výsledná p-hodnota = 0,07296);
- vnímáním možnosti vzdělávání a rozvoje a parametry:
 - nejvyšší dosažené vzdělání (výsledná p-hodnota = 0,94355);
 - doba působnosti ve společnosti (výsledná p-hodnota = 0,99250).

Ve všech případech byla p-hodnota větší než zvolená hladina významnosti ($\alpha = 0,05$), a proto nebyla nulová hypotéza zamítnuta. Tudiž nebyla potvrzena statisticky významná závislost.

6.6.3 Jaká je informovanost v oblasti vzdělávání a rozvoje mezi zaměstnanci společnosti DSPW

Prostřednictvím níže uváděných otázek bylo zkoumáno, jak jsou zaměstnanci informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW, jejich dostupnosti a postupu v případě zájmu o vzdělávací akci. Zda:

- se zaměstnanci cítí být informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje;
- zaměstnanci považují informace za dostatečné;
- jsou vzdělávací akce dostupné - je snadné se vzdělávací akce zúčastnit;
- zaměstnanci vědí, jak postupovat v případě zájmu o vzdělávací akci.

Tabulka 15: Informovanost zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje ve spol. DSPW

Otázka	Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Jste dostatečně informován/a o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW?	Ano	60	28 %
	Spíše ano	116	54 %
	Spíše ne	30	14 %
	Ne	9	4 %
Vnímáte možnosti vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW jako dostupné?	Ano	83	39%
	Spíše ano	94	44%
	Spíše ne	35	16%
	Ne	3	1%
Víte, jak máte postupovat v případě zájmu o Vámi vybranou vzdělávací akci?	Ano	109	51 %
	Spíše ano	78	36 %
	Spíše ne	22	10 %
	Ne	6	3 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z uvedených dat lze vypožorovat, že respondenti považují informace, které mají o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW, za spíše dostatečné. Vzdělávací aktivity shledávají převážně za dostupné, a tedy přístupné všem. Dále z dat vyplývá, že většina respondentů ví, jak má postupovat v případě zájmu o vzdělávací akci.

Data byla rovněž testována pomocí χ^2 testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Verifikována byla závislost mezi:

- informovaností o možnostech vzdělávání a rozvoje a parametry:
 - profesní oblast, v rámci níž působí (výsledná p-hodnota = 0,21855);
 - doba působnosti ve společnosti (výsledná p-hodnota = 0,17002);

- považováním možnosti vzdělávání a rozvoje za dostupné a parametry:
 - doba působnosti ve společnosti (výsledná p-hodnota = 0,22584);
- informovaností o postupu v případě zájmu o vzdělávací akci a parametry:
 - doba působnosti ve společnosti (výsledná p-hodnota = 0,20794).

Ve všech těchto testech byla p-hodnota větší než zvolená hladina významnosti ($\alpha = 0,05$). Z tohoto důvodu nebyla nulová hypotéza zamítnuta a zároveň nebyla potvrzena statisticky významná závislost.

Následně byla ověřována závislost mezi informovaností o možnostech vzdělávání a rozvoje a informovaností o postupu v případě zájmu o vzdělávací akci. Zde byla určena p-hodnota $5,56177 \cdot 10^{-17}$, která byla menší než zvolená hladina významnosti ($\alpha = 0,05$). Proto byla nulová hypotéza zamítnuta a přijata byla hypotéza alternativní. Statisticky významná závislost se potvrdila. Prokázaná závislost byla dále zkoumána pomocí relativních četností a korelační analýzy, jejichž výsledky jsou uvedeny v následujících dvou tabulkách.

Tabulka 16: Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 14

Informace o možnostech vzdělávání a rozvoje považovány za dostatečné	Informace o postupu v případě zájmu o vzdělávací akci považovány za dostatečné			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Ano	82 %	17 %	0 %	2 %
Spíše ano	47 %	46 %	7 %	1 %
Spíše ne	17 %	40 %	40 %	3 %
Ne	11 %	33 %	22 %	33 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka 17: Korelační analýza pro test č. 14

	Řádek 1	Řádek 2	Řádek 3	Řádek 4
Řádek 1	1			
Řádek 2	0,7289	1		
Řádek 3	-0,2225	0,2862	1	
Řádek 4	-0,7985	-0,3550	0,0320	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z kontingenční tabulky relativních četností a korelační analýzy pro test č. 14 vyplynulo, že četnosti odpovědí respondentů se v prvním a druhém řádku vyvíjí obdobným způsobem (korelační koeficient $r = 0,7289$). Z relativních četností pak dále vyplynulo, že respondenti, kteří jsou dostatečně informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje

(odpovědi Ano a Spíše ano), vědí jak postupovat v případě zájmu o vzdělávací akci (odpovědi Ano a Spíše ano). Naopak při vzájemném porovnání prvního a čtvrtého řádku je trend vývoje četností odpovědí opačný (korelační koeficient $r = -0,7985$). Jinými slovy, respondenti, kteří nejsou dostatečně informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje (dopověď Ne), mají tendenci být i hůře informováni o postupu v případě zájmu o vzdělávací akci.

6.6.4 Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit společnosti DSPW

Analyzována byla spokojenost zaměstnanců se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit společnosti DSPW. Konkrétně bylo zjišťováno, jestli zaměstnanci považují současnou nabídku vzdělávacích aktivit za dostatečnou, případně co jim v nabídce schází.

Tabulka 18: Spokojenost se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit spol. DSPW

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Zcela dostatečná	9	4 %
Dostatečná	160	74 %
Nedostatečná	43	20 %
Zcela nedostatečná	3	1 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Respondenti shledávají současnou nabídku vzdělávacích aktivit společnosti DSPW převážně za dostatečnou. V předchozích otázkách celkem 33 % respondentů uvedlo, že u nich společnost podporuje zájem o vzdělávací akce prostřednictvím rozmanitosti kurzů, jež svým zaměstnancům nabízí. Zvláštní však je, že 6 % z těchto respondentů shledává současnou nabídku vzdělávacích aktivit za nedostatečnou.

Zaměstnanci, kteří považují současnou nabídku vzdělávacích aktivit za nedostatečnou nebo zcela nedostatečnou, měli uvést, jaké kurzy/školení/vzdělávací akce jim v nabídce schází. Dva respondenti uvedli, že neví, co jim v nabídce schází. Současnou nabídku vzdělávacích aktivit neznají. O nedostatečné informovanosti vypovídaly i následující odpovědi. Nejčastěji zmiňovanými byly odborné kurzy různého charakteru. Převážně se však jednalo o kurzy související s předmětem podnikání společnosti, tedy s problematikou parních turbín. Konkrétní příklady kurzů budou poskytnuty specialistům vzdělávání a rozvoje společnosti DSPW. Dále zaměstnanci v nabídce

postrádají odbornou jazykovou výuku, rozmanitost jazykové výuky, počítačové kurzy, konference, IT kurzy, prohlubující soft skills kurzy a konkrétní nabídku vzdělávacích aktivit. Někteří by uvítali interní přednášky na intranetu, konkrétně o trhu a práci ostatních útvarů. Zmiňována byla i online výuka, a to zejména pro ty, kteří se nemohou účastnit prezenčních kurzů z důvodu služebních cest.

V rámci výzkumné otázky bylo dále provedeno testování dat prostřednictvím χ^2 testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Testována byla závislost mezi spokojeností se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit a dobou působnosti ve společnosti. Výsledná p-hodnota byla 0,41676, tedy větší než zvolená hladina významnosti ($\alpha = 0,05$), a proto nebyla nulová hypotéza zamítnuta. Tudíž nebyla potvrzena statisticky významná závislost.

Poté byla ověřována závislost mezi spokojeností se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit a informovaností o možnostech vzdělávání a rozvoje. V tomto testu byla p-hodnota $4,35401 \cdot 10^{-12}$, tedy menší než zvolená hladina významnosti ($\alpha = 0,05$). Z tohoto důvodu byla nulová hypotéza zamítnuta a přijata byla hypotéza alternativní. Statisticky významná závislost tedy byla potvrzena. Prokázaná závislost byla dále zkoumána pomocí relativních četností a korelační analýzy, jejichž výsledky jsou uvedeny v následujících dvou tabulkách.

Tabulka 19: Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 16

Informace o možnostech vzdělávání a rozvoje považovány za dostatečné	Současná nabídka kurzů považována za			
	Zcela dostatečná	Dostatečná	Nedostatečná	Zcela nedostatečná
Ano	12 %	82 %	5 %	2 %
Spíše ano	2 %	84 %	14 %	1 %
Spíše ne	0 %	43 %	57 %	0 %
Ne	0 %	11 %	78 %	11 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka 20: Korelační analýza pro test č. 16

	Řádek 1	Řádek 2	Řádek 3	Řádek 4
Řádek 1	1			
Řádek 2	0,9807	1		
Řádek 3	0,3948	0,5470	1	
Řádek 4	-0,2922	-0,1158	0,7620	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z kontingenční tabulky relativních četností a korelační analýzy pro test č. 16 se ukázalo, že četnosti odpovědí respondentů se v prvním a druhém řádku vyvíjí velmi podobným způsobem (korelační koeficient $r = 0,9807$). Z relativních četností pak dále vyplynulo, že respondenti, kteří jsou dostatečně informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje (odpovědi Ano a Spíše ano), považují současnou nabídku kurzů převážně za dostatečnou. Podobným způsobem se vyvíjely i četnosti odpovědí respondentů v třetím a čtvrtém řádku (korelační koeficient $r = 0,7620$). Respondenti, kteří nejsou dostatečně informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje (odpověď Ne), shledávají současnou nabídku kurzů převážně za nedostatečnou.

6.6.5 Jaké jsou preference zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje

V rámci výzkumné otázky bylo zjišťováno:

- jaké kurzy mají zaměstnanci největší zájem;
- preference zaměstnanců u jednotlivých forem vzdělávání;
- výhody a nevýhody e-learningu;
- jaká témata a jaké kurzy by zaměstnanci uvítali formou e-learningu.

V současné době společnost DSPW aplikuje formu e-learningu pouze na zákonná školení. Jelikož chtěli specialisté vzdělávání a rozvoje společnosti DSPW zjistit, zda má smysl tuto formu rozvoje implementovat i do jiných oblastí vzdělávání, obsahoval strukturovaný dotazník více otázek týkajících se problematiky e-learningu. Tyto otázky však byly pouze průzkumového charakteru.

Tabulka 21: O jaké kurzy mají zaměstnanci největší zájem

Odpověď	Počet výskytů	Počet výskytů v %	Počet respondentů v %
Soft skills kurzy	61	12 %	28 %
PC kurzy – MS Office	60	12 %	28 %
PC kurzy - odborné	72	14 %	33 %
Jazykové kurzy	144	28 %	67 %
Odborné profesní kurzy	165	32 %	77 %
Jiné	10	2 %	5 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Zaměstnanci ze společnosti DSPW mají převážně zájem o odborné profesní kurzy a jazykové kurzy. V odpovědi Jiné respondenti uváděli konkrétní příklady odborných

profesních kurzů, počítačových kurzů a soft skills kurzů. Konkrétní příklady kurzů budou poskytnuty specialistům vzdělávání a rozvoje společnosti DSPW.

Tabulka 22: Preference zaměstnanců v rámci jednotlivých forem vzdělávání

Formy vzdělávání	Počet výskytů v rámci odpovědi			
	Zcela vyhovuje	Vyhovuje	Nevyhovuje	Zcela nevhovuje
Prezenční odborný seminář	126	84	4	1
Prezenční soft skills kurz	76	104	27	8
Prezenční jazykový kurz	126	70	11	8
E-learning odborný seminář	33	93	66	23
E-learning soft skills kurz	23	60	92	40
E-learning jazykový kurz	25	67	85	38
Interní přednáška	83	115	14	3
Workshop	74	106	30	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Ze získaných dat je zřejmé, že zaměstnanci ze společnosti DSPW upřednostňují u výuky prezenční formu. Forma e-learningu by se dle respondentů nejvíce uplatnila u odborných seminářů.

Tabulka 23: Výhody a nevýhody e-learningu

	Odpověď	Počet výskytů	Počet výskytů v %	Počet respondentů v %
Výhody	Úspora času	115	29 %	53 %
	Volba termínu splnění	148	37 %	69 %
	Volba místa, odkud lze kurz splnit	108	27 %	50 %
	Absence interakce s lektorem	7	2 %	3 %
	Jiné	19	5 %	9 %
Nevýhody	Absence interakce s lektorem	159	26 %	74 %
	Absence praktické ukázky	128	21 %	60 %
	Nemožnost konzultace	161	26 %	75 %
	Monotónní forma	65	10 %	30 %
	Odkládání splnění	66	11 %	31 %
	Technické problémy se spuštěním	35	6 %	16 %
	Jiné	9	1 %	4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Za hlavní výhodu e-learningu respondenti považují volbu termínu splnění, tedy dobu, během které se budou konkrétnímu kurzu věnovat. V odpovědi Jiné se respondenti nejčastěji shodli na tvrzení, že e-learning žádné výhody nemá. Toto tvrzení uvedlo 13 respondentů z 19. Jako další výhody byly uváděny:

- absence nevhodného lektora;

- zamezení častého střídání lektora;
- při doplnění funkce Skype – kompenzována interakce s lektorem;
- opakovaně dostupný;
- možnost realizace výuky těmi nejlepšími z oboru za dostupnou cenu;
- v soukromí vyšší míra soustředění;
- při vyplňování testů možnost konzultace odpovědí s kolegy.

Za hlavní nevýhody e-learningu respondenti považují nemožnost konzultace a absenci interakce s lektorem. Jako další nevýhody byly uváděny:

- záměna e-learningu za e-testing, ze kterého si nikdo nic neodnese;
- potřeba klidného prostředí, které v práci ne vždy bývá;
- zpravidla bez dlouhodobého efektu;
- absence času;
- žádné;
- preferováno ve všech firmách a na všech úrovních;
- absence českých vysvětlivek u výuky cizího jazyka;
- přerušování z důvodu pracovních povinností.

Otázku, která se zabývala tématy a kurzy, jež by zaměstnanci uvítali formou e-learningu, pojali někteří respondenti obecně, zatímco jiní uváděli konkrétní příklady. Pro potřeby diplomové práce budou odpovědi shrnuty do jednotlivých oblastí. Konkrétní příklady budou poskytnuty specialistům vzdělávání a rozvoje spol. DSPW.

Čtvrtina respondentů (25 %) je názoru, že by se forma e-learningu měla využívat na zákonná periodická školení, jako je tomu doposud. Konkrétně se jedná o školení BOZP PO OŽP, BI, ISŘ a Řidičů referentů. Jelikož někteří respondenti (15 %) e-learningovou formu vzdělávání neuznávají, nedoporučili by žádné téma, ani žádný kurz. E-learning dle těchto respondentů nemá žádný význam. Jako výjimku uváděli pouze výše zmiňovaná zákonná periodická školení. Zbývající respondenti by formu e-learningu rozšířili do následujících oblastí:

- **jazyková výuka;**
- IT systémy;
- **odborné profesní kurzy;**
- soft skills kurzy;

- seznamovací přednášky;
- pracovní postupy;
- **počítačové kurzy.**

Zvýrazněné oblasti se v odpovědích vyskytovaly nejčastěji. U jazykové výuky by tomu bylo tak, že by se buď jednalo o hlavní výuku, anebo by prostřednictvím e-learningu byla doplňována prezenční forma. V rámci odborných profesních kurzů a soft skills kurzů by měl e-learning více způsobů uplatnění. Mohl by sloužit k hlavní výuce, k nastudování potřebné teorie před započítím prezenční formy, anebo k opakování již nabytých znalostí. Dle některých respondentů by e-learning mohl být využíván k seznámení se s interními záležitostmi, novými Windows, pracovními postupy a k adaptaci nových nástupů. Své uplatnění by našel i u počítačových kurzů a softwarových aplikací.

Dále bylo provedeno testování vybraných dat prostřednictvím χ^2 testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Verifikována byla závislost mezi kurzy, o které mají zaměstnanci největší zájem, a profesní oblastí, v rámci níž působí. Výsledná p-hodnota byla 0,45356, tedy větší než zvolená hladina významnosti ($\alpha = 0,05$), a proto nebyla nulová hypotéza zamítnuta. Tudiž nebyla potvrzena statisticky významná závislost.

6.6.6 Jak zaměstnancům vyhovuje současný proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW

Aby bylo možné zhodnotit, jak zaměstnancům vyhovuje současný proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW, bylo zkoumáno následující:

- jak zaměstnancům vyhovuje proces výběru a přihlašování se na kurz;
- co by zaměstnanci, kteří jsou s procesem výběru a přihlašování se na kurz nespokojeni, na procesu změnili;
- počet absolvovaných kurzů za poslední rok (mimo zákonných);
- důvod neúčasti na žádném z kurzů.

Z dat tabulky 24 je patrné, že zaměstnanci s procesem výběru a přihlašování se na kurz problém nemají, ale zároveň jim ne zcela vyhovuje.

Tabulka 24: Spokojenost zaměstnanců s procesem výběru a přihlašování se na kurz

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano	49	23 %
Spíše ano	119	55 %
Spíše ne	37	17 %
Ne	10	5 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Respondenti, kteří uvedli, že jim proces výběru a přihlašování se na kurz spíše nevyhovuje, nebo nevyhovuje, měli uvést, co by na procesu změnili. V odpovědích se vyskytlo následující:

- **zjednodušit a zpřehlednit proces přihlašování se na kurz;**
- sjednotit proces přihlašování se na kurz – některé kurzy jsou v personálním systému a jiné na Intranetu;
- **objednávat se na kurzy prostřednictvím e-mailu u konkrétního pracovníka;**
- definovat podmínky pro schvalování kurzů;
- vytvořit návod, jak postupovat v rámci procesu výběru a přihlašování se na kurz;
- **prostředí personálního systému je přes veškerou snahu personalistů administrativně nepřátelské;**
- v mnoha případech se jedná pouze o chvilkové zpestření, než o nástroj dlouhodobého růstu;
- kvalitnější výběr a dlouhodobější kurzy;
- kurzy jsou vnímány jako oficiální plnění položek z rozvojového plánu bez motivace;
- nedostatek času na absolvování kurzů z důvodu vysoké vytíženosti;
- **ze strany personalistů - více aktivního přístupu, mapování odborných kurzů, tvorba konkrétní nabídky kurzů, zvýšit informovanost o nabízených kurzech;**
- ze strany personalistů - tvorba konkrétních návrhů kurzů pro konkrétní pozice;
- individuální přístup při výběru kurzu;
- **hledání odborných seminářů zabere velké množství času, který by měl být věnován pracovním povinnostem;**
- snadněji dostupné informace o kurzech, rozšířit popisy kurzů;

- do hodnocení manažerů by měl být promítnut rozvoj jejich podřízených – jak z pohledu manažerů, tak z pohledu jejich podřízených;
- některým zaměstnancům je zamezováno absolvovat kurzy, o které mají zájem.

Zvýrazněné odpovědi se vyskytovaly nejčastěji.

Tabulka 25: Počet absolvovaných kurzů, mimo zákonných, za poslední rok

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
0	53	25 %
1 - 2	139	65 %
3 - 4	22	10 %
5 a více	1	0 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Většina respondentů (75 %) během posledního roku absolvovala minimálně jeden kurz. Následující otázka byla kladena pouze respondentům, kteří za poslední rok neabsolvovali žádný kurz.

Tabulka 26: Důvod neúčasti na žádném z kurzů

Odpověď	Počet výskytů	Počet výskytů v %	Počet respondentů v %
Pracovní vytíženost	23	38 %	43 %
Nedostal/a jsem žádnou nabídku	12	20 %	23 %
Žádný z mých požadavků nebyl schválen	5	8 %	9 %
Neměl/a jsem zájem	10	17 %	19 %
Jiné	10	17 %	19 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Nejčastěji zmiňovaným důvodem byly pracovní povinnosti, zde uváděné jako pracovní vytíženost. Zajímavé je, že tři respondenti, kteří zvolili pracovní vytíženost, v předchozích otázkách uvedli, že nepovažují, nebo spíše nepovažují pracovní povinnosti za důležitější než účast na vzdělávacích a rozvojových akcích. Dále se v odpovědích potvrdilo, že zaměstnanci očekávají konkrétní nabídku kurzů ze strany společnosti. V rámci odpovědi Jiné 5 respondentů z 10 uvedlo, že mezi kurzy nebyl žádný vhodný. Jako důvod bylo i zmiňováno následující:

- zkušební doba;
- vyčerpanost neabsolvovaných soft skills kurzů;
- práce a komunikace se zkušenějšími kolegy přináší daleko větší přínos než kurzy;

- absence potřeby vzdělávání a rozvoje z důvodu vzdělávání a rozvoje během předchozích let;
- žádný z kurzů nebyl přidělen.

Rovněž zde bylo provedeno testování dat pomocí χ^2 testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Ověřována byla závislost mezi spokojeností s procesem výběru a přihlašování se na kurz a věkovou kategorií (výsledná p-hodnota = 0,90250). Poté byla testována závislost mezi počtem absolvovaných kurzů za poslední rok a parametry:

- věková kategorie (výsledná p-hodnota = 0,08037);
- profesní oblast, v rámci níž působí (výsledná p-hodnota = 0,11234);
- doba působnosti ve společnosti (výsledná p-hodnota = 0,94137).

P-hodnota byla vždy větší než zvolená hladina významnosti ($\alpha = 0,05$), a proto nebyla nulová hypotéza zamítnuta. Tudíž nebyla potvrzena statisticky významná závislost.

Verifikována byla i závislost mezi spokojeností s procesem výběru a přihlašování se na kurz a informovaností o postupu v případě zájmu o vzdělávací akci. V testu byla určena p-hodnota $4,71352 \cdot 10^{-8}$, která byla menší než zvolená hladina významnosti ($\alpha = 0,05$). Z tohoto důvodu byla nulová hypotéza zamítnuta a přijata byla hypotéza alternativní. Statisticky významná závislost tedy byla potvrzena. Prokázaná závislost byla dále zkoumána pomocí relativních četností a korelační analýzy.

Tabulka 27: Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 22

Informace o postupu v případě zájmu o vzdělávací akci považovány za dostatečné	Proces výběru a přihlašování se na kurz považován za vyhovující			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Ano	37 %	53 %	7 %	3 %
Spíše ano	10 %	62 %	26 %	3 %
Spíše ne	5 %	55 %	27 %	14 %
Ne	0 %	17 %	50 %	33 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka 28: Korelační analýza pro test č. 22

	Řádek 1	Řádek 2	Řádek 3	Řádek 4
Řádek 1	1			
Řádek 2	0,7118	1		
Řádek 3	0,5124	0,9564	1	
Řádek 4	-0,7427	-0,0632	0,1615	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z kontingenční tabulky relativních četností a korelační analýzy pro test č. 22 vyplynulo, že četnosti odpovědí respondentů se v prvním a druhém řádku vyvíjí obdobným způsobem (korelační koeficient $r = 0,7118$). Na základě relativních četností lze prohlásit, že respondenti, kteří vědí jak postupovat v případě zájmu o vzdělávací akci (odpovědi Ano a Spíše ano), považují proces výběru a přihlašování se na kurz převážně za vyhovující (odpovědi Ano a Spíše ano). Obdobným způsobem se vyvíjí i četnosti odpovědí respondentů v druhém a třetím řádku (korelační koeficient $r = 0,9564$). Respondenti, kteří spíše vědí nebo spíše nevědí jak postupovat v případě zájmu o vzdělávací akci, považují proces výběru a přihlašování se na kurz převážně za spíše vyhovující. Zatímco při vzájemném porovnání prvního a čtvrtého řádku je trend vývoj četností odpovědí opačný (korelační koeficient $r = -0,7427$). Respondentům, kteří nevědí jak postupovat v případě zájmu o vzdělávací akci (odpověď Ne), proces výběru a přihlašování se na kurz převážně nevyhovuje (odpovědi Spíše ne a Ne).

6.6.7 Jaké přínosy, případně nedostatky, zaměstnanci shledávají ve vzdělávání a rozvoji

Přínosy plynoucí ze vzdělávání a rozvoje byly zjišťovány jak obecné, tak i konkrétní, a to z již uskutečněných kurzů. Analyzovány tedy byly i pocity a dojmy zaměstnanců z absolvovaných kurzů. Zaměstnanci, kteří v absolvovaných kurzech přínos neshledali, měli uvést, proč si myslí, že pro ně kurzy přínosné nebyly.

Tabulka 29: Obecné přínosy plynoucí ze vzdělávání a rozvoje

Odpověď	Počet výskytů	Počet výskytů v %	Počet respondentů v %
Osobní růst	145	26 %	67 %
Kariérní růst	67	12 %	31 %
Prohlubování odbornosti	165	30 %	77 %
Zefektivnění vykonávané práce	135	25 %	63 %
Lepší finanční ohodnocení	30	5 %	14 %
Jiné	8	1 %	4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Nejčastěji zmiňovanými přínosy byly prohlubování odbornosti, osobní růst a zefektivnění vykonávané práce. V odpovědi Jiné se často vyskytovaly různé kombinace již nadefinovaných odpovědí. Zajímavé byly myšlenky některých respondentů, konkrétně překonávání kulturních rozdílů a seznámení se s jiným pohledem na věc. V šetření se našli i dva respondenti, kteří ve vzdělávání a rozvoji

žádné přínosy neshledávají. Zvláštní však je, že jeden z těchto respondentů nepovažuje pracovní povinnosti za důležitější než účast na vzdělávacích a rozvojových akcích, a zároveň je pro něho možnost vzdělávání a rozvoje jedním z důvodů setrvání ve společnosti.

Tabulka 30: Považování absolvovaných kurzů za přínosné

Odpověď	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano	72	33 %
Spíše ano	128	60 %
Spíše ne	12	6 %
Ne	3	1 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Respondenti, kteří shledávají absolvované kurzy za přínosné, nebo spíše přínosné, pokračovali otázkou zabývající se konkrétními přínosy. Co jim rozvojové aktivity dle jejich názoru přinesly. Nejčastěji se respondenti shodli na získávání nových znalostí, vědomostí a dovedností, jejich prohlubování a rozšiřování, které vedlo ke zvýšení jejich odbornosti. Často zmiňovaným byl i osobní růst, někdy uváděn jako seberozvoj, který se u vybraných jedinců promítl do jejich soukromého života. Mnohdy kurzy vedly k aplikaci znalostí a vědomostí do praxe, zefektivňování vykonávané práce, zlepšování jazykové úrovně a komunikačních dovedností.

Dále bylo mezi přínosy uváděno následující: kariérní růst; neustálé zdokonalování; získávání širšího rozhledu (například technického) a nadhledu; zlepšování prezentačních dovedností a schopnosti využívat softwarové nástroje; poznávání lidí napříč firmou a nových lidí zvenčí, nových přístupů, metod, úspěchů a chyb ostatních; zpřehledňování informací a lepší orientace v problematice; zvyšování kvality odváděné práce; výstup ze stereotypu; lepší poznání sebe samého; uvědomování si vlastních chyb, schopností a důležitosti lidského faktoru; pochopení kulturních rozdílů; dodání odvahy; učení se schopnosti asertivity; pochopení procesů; přínosy z dotazů; nové pohledy na zkoumanou problematiku; zlepšení sebevědomí, jistoty, manažerských dovedností a time managementu; praxe; rady; zkušenosti a ujasnění si priorit.

Respondenti, kteří neshledávají, nebo spíše neshledávají absolvované kurzy za přínosné, pokračovali otázkou, která se zabývala důvody. Proč si myslí, že jim absolvované kurzy nic, nebo téměř nic, nepřinesly. Podle některých respondentů je účast na soft skills

kurzech vynucená systémem, a proto z nich neplyne žádný přínos. Soft skills kurzy někdy sice navedou k zamyšlení se správným směrem, ale vyloženě se o přínos dle respondentů nejedná. Jiní respondenti v absolvovaných kurzech přínos neshledávají, jelikož se nedozvěděli nic nového. Kurzy dle respondentů příliš přístup a návyky nezmění. V některých případech byl důvodem nízký počet absolvovaných kurzů. Jiní jsou názoru, že se nabyté poznatky nedají aplikovat v praxi. Kurzy bývají až příliš teoretické. Mezi respondenty se našli i tací, u nichž došlo k demotivaci. Důvodem byla pracovní vytíženost a povinná účast na kurzech, které si sami nevybrali.

Dále bylo v rámci výzkumné otázky provedeno testování dat prostřednictvím χ^2 testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Ověřována byla závislost mezi obecnými přínosy vzdělávání a rozvoje a následujícími parametry:

- doba působnosti ve společnosti (výsledná p-hodnota = 0,24520);
- věková kategorie (výsledná p-hodnota = 0,05003).

V prvním z výše uváděných testů byla určena p-hodnota větší než zvolená hladina významnosti ($\alpha = 0,05$), a proto nebyla nulová hypotéza zamítnuta. Tudíž nebyla potvrzena statisticky významná závislost. Zatímco ve druhém z výše uváděných testů byla p-hodnota rovna zvolené hladině významnosti ($\alpha = 0,05$). Z tohoto důvodu byla nulová hypotéza zamítnuta a přijata byla hypotéza alternativní. Statisticky významná závislost tedy byla potvrzena. Prokázaná závislost byla dále zkoumána pomocí relativních četností a korelační analýzy. Výsledky relativních četností a korelační analýzy jsou uvedeny v následujících dvou tabulkách.

Tabulka 31: Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 23

Věková kategorie	Přínosy plynoucí ze vzdělávání a rozvoje				
	Osobní růst	Kariérní růst	Prohlubování odbornosti	Zefektivnění vykonávané práce	Lepší finanční ohodnocení
18 - 28	88 %	65 %	85 %	65 %	32 %
29 - 40	77 %	32 %	77 %	65 %	13 %
41 - 54	51 %	21 %	75 %	58 %	7 %
55 a více	38 %	4 %	67 %	63 %	8 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka 32: Korelační analýza pro rest č. 23

	Řádek 1	Řádek 2	Řádek 3	Řádek 4
Řádek 1	1			
Řádek 2	0,9125	1		
Řádek 3	0,8120	0,9454	1	
Řádek 4	0,5981	0,8477	0,9483	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z kontingenční tabulky relativních četností a korelační analýzy pro rest č. 23 vyplynulo, že četnosti odpovědí respondentů se napříč všemi věkovými kategoriemi vyvíjí velmi podobným způsobem. Nejnižší korelační koeficient byl zaznamenán mezi rozložením četností odpovědí nejmladších a nejstarších respondentů, tedy mezi prvním a čtvrtým řádkem (korelační koeficient $r = 0,5981$). Příčinou je patrně změna četností týkajících se vnímání přínosů vzdělávání a rozvoje jako kariérního růstu a lepšího finančního ohodnocení. S rostoucím věkem respondenti méně vnímají kariérní růst a lepší finanční ohodnocení jako přínos plynoucí ze vzdělávání a rozvoje. Rovněž lze z relativních četností vypočítat, že s rostoucím věkem pozvolna klesá i vnímání osobního růstu coby přínosu vzdělávání a rozvoje.

6.6.8 Další rozbor vybraných otázek z dotazníku

Nejprve byly slovní odpovědi vybraných otázek převedeny na číselné hodnoty. Převod vypadal následovně:

- odpovědi: Ano, Zcela dostatečná = 1;
- odpovědi: Spíše ano, Dostatečná = 2;
- odpovědi: Spíše ne, Nedostatečná = 3;
- odpovědi: Ne, Zcela nedostatečná = 4.

Hodnota 1 je z hlediska vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti DSPW vnímána jako pozitivní, zatímco hodnota 4 jako negativní. Pouze u osmé otázky byly číselné hodnoty přiřazeny v opačném pořadí. Důvodem bylo znění této otázky, které bylo záměrně provedeno tak, aby bylo lépe přijato respondenty. Tabulku četností hodnocení vybraných otázek si lze prohlédnout v příloze E.

Jako první byla u vybraných otázek provedena korelační analýza. Výsledné hodnoty korelační analýzy vyjadřují, jak jsou si trendy rozložení četností hodnocení mezi otázkami vzájemně podobné. Vyznačeny byly absolutní hodnoty korelačního

koeficientu, a to ve třech úrovních - větší než 0,7, 0,8 a 0,9. Jednalo se tedy o nejpodobnější a nejodlišnější trendy v hodnocení vybraných otázek. Nejvyšší absolutní hodnoty korelačních koeficientů by mohly posloužit jako podnět k dalším šetřením.

Tabulka 33: Korelační analýza četností hodnocení vybraných otázek

Řádek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	0,65	1.								
3	-0,17	-0,83	1							
4	-0,20	0,62	-0,91	1						
5	0,74	0,00	0,53	-0,77	1					
6	0,41	-0,33	0,80	-0,88	0,91	1				
7	0,05	-0,68	0,97	-0,95	0,71	0,92	1			
8	0,97	0,49	0,05	-0,38	0,87	0,62	0,27	1		
9	0,83	0,17	0,39	-0,66	0,99	0,85	0,59	0,94	1	
10	0,65	-0,14	0,63	-0,86	0,99	0,93	0,78	0,79	0,95	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poté byl z četností hodnocení vybraných otázek vypočten vážený aritmetický průměr, modus a medián. Pro výsledky vážených aritmetických průměrů, modů a mediánů byla stanovena směrodatná odchylka a provedena jednofaktorová analýza rozptylu (ANOVA 1F). Posléze byl určen celkový aritmetický průměr, vážený aritmetický průměr, modus a medián.

Hodnota směrodatné odchylky udává, že vypočtené hodnoty vážených aritmetických průměrů, modů a mediánů se významně neliší od celkové střední hodnoty. Pro přesnější určení celkové střední hodnoty byl použit vážený aritmetický průměr. Vážený aritmetický průměr zde zohledňuje nižší významnost hodnocení v otázce číslo tři, protože se hodnocení zúčastnilo pouhých 7 % respondentů. Pokud by bylo hodnocení považováno za stejně významné i přes nižší počet respondentů, byla by celková střední hodnota vypočtena aritmetickým průměrem.

Jednofaktorovou analýzou rozptylu (ANOVA 1F) bylo ověřeno, že v tomto případě neexistuje statisticky významný rozdíl mezi aplikovanými nástroji pro určení střední hodnoty (vážený aritmetický průměr, modus a medián). Výsledná p-hodnota byla 0,89103, tedy větší než zvolená hladina významnosti ($\alpha = 0,05$), a proto nebyla nulová hypotéza zamítnuta.

Tabulka 34: Výsledné hodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků ve spol. DSPW

Otázka číslo	Znění otázky	Vážený aritmetický průměr	Modus	Medián
5	<i>Byla pro Vás možnost vzdělávání a rozvoje jedním z důvodů nástupu do společnosti DSPW?</i>	2,50	2	2
6	<i>Považujete možnost vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW za jeden z důvodů ovlivňující Vaše setrvání ve firmě?</i>	2,74	3	3
7	<i>Domníváte se, že jste sám/sama odpovědný/na za svůj rozvoj a vzdělání?</i>	1,40	1	1
8	<i>Domníváte se, že Vaše pracovní povinnosti jsou důležitější než účast na vzdělávacích a rozvojových akcích?</i>	3,16	3	3
13	<i>Jste dostatečně informován/a o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW?</i>	1,94	2	2
14	<i>Vnímáte možnosti vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW jako dostupné?</i>	1,80	2	2
15	<i>Víte, jak máte postupovat v případě zájmu o Vámi vybranou vzdělávací akci?</i>	1,65	1	1
16	<i>Považujete současnou nabídku kurzů/školení/vzdělávacích akcí ve společnosti DSPW za dostatečnou?</i>	2,19	2	2
23	<i>Vyhovuje Vám proces výběru a přihlašování se na vzdělávací akce/kurzy/školení?</i>	2,04	2	2
28	<i>Domníváte se, že pro Vás měly absolvované kurzy přínos?</i>	1,75	2	2
Směrodatná odchylka		0,51	0,63	0,63
Celkový vážený aritmetický průměr, modus a medián		2,08	2	2
Celkový aritmetický průměr, modus a medián		2,12	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z odhadů celkové střední hodnoty vyplynula výsledná hodnota 2. Z celkového hlediska tedy není současný stav vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti DSPW zcela ideální, avšak zaměstnanci jej hodnotí spíše pozitivně. Konkrétní problematické oblasti budou řešeny v další kapitole.

Vybrané otázky z dotazníku byly dále testovány pomocí dvoufaktorové analýzy rozptylu bez interakcí (ANOVA 2F). K realizaci dvoufaktorové analýzy rozptylu byla nejprve určena průměrná hodnota pro každou kategorii každého parametru z hodnocení respondentů. Z dvoufaktorové analýzy rozptylu byla vyjmuta otázka č. 5, které se účastnili pouze zaměstnanci, kteří do společnosti nastoupili během posledního roku. Důvodem byl nulový počet respondentů v rámci některých kategorií, kvůli kterému nebylo možné dvoufaktorovou analýzu rozptylu provést. Testována byla rozdílnost v hodnocení respondentů mezi zbylými vybranými otázkami a všemi parametry, pomocí nichž byli respondenti identifikováni. Konkrétně se jednalo o parametry - věková

kategorie (první p-hodnota = $7,45866 \cdot 10^{-16}$, druhá p-hodnota = 0,01477), nejvyšší dosažené vzdělání (první p-hodnota = $3,88877 \cdot 10^{-18}$, druhá p-hodnota = 0,04064), profesní oblast, v rámci níž působí (první p-hodnota = $4,46174 \cdot 10^{-27}$, druhá p-hodnota = 0,01030) a doba působnosti ve spol. (první p-hodnota = $1,41863 \cdot 10^{-11}$, druhá p-hodnota = 0,00197). Ve všech čtyřech testech byla p-hodnota vždy menší než zvolená hladina významnosti ($\alpha = 0,05$). Proto byla nulová hypotéza vždy zamítnuta a přijata byla hypotéza alternativní. Tudíž existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení respondentů, a to jak napříč otázkami, tak i napříč parametry.

6.7 Shrnutí výstupů z dotazníkového šetření

Výstupy z dotazníkového šetření budou shrnuty po jednotlivých výzkumných otázkách.

Jak je pro zaměstnance významná možnost vzdělávání a rozvoje ve spol. DSPW

Ze získaných dat vyplynulo, že pro zaměstnance není možnost vzdělávání a rozvoje jedním z významných důvodů nástupu do společnosti DSPW, ani důvodů setrvání ve společnosti DSPW. Lze tedy říci, že možnost vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW pro zaměstnance příliš významná není nebo je společností málo propagována, případně není propagovaná nabídka příliš atraktivní.

Jak zaměstnanci vnímají vzdělávání a rozvoj ve společnosti DSPW

Zaměstnanci se cítí být sami odpovědni za svůj rozvoj a vzdělání. Pracovní povinnosti však před vzděláváním a rozvojem upřednostňují. Možnost vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW vnímají převážně jako příležitost získání a udržení nových znalostí a dovedností. Pouhých 43 % respondentů vnímá možnost vzdělávání a rozvoje jako jeden z benefitů. Jestliže společnost DSPW považuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců za jednu ze svých předností, případně konkurenčních výhod, měla by na vnímání vzdělávání a rozvoje jak u svých současných zaměstnanců, tak i potenciálních uchazečů zapracovat.

Jaká je informovanost v oblasti vzdělávání a rozvoje mezi zaměstnanci společnosti DSPW

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti shledávají informace z oblasti vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW za spíše dostatečné. V dalších otázkách se ale ukázalo, že je nutné na kvalitě a množství informací, jež zaměstnanci

o vzdělávání a rozvoji ve společnosti mají, zapracovat. Zaměstnanci, kteří považují informace o možnostech vzdělávání a rozvoje za dostatečné, vědí jak postupovat, pokud se chtějí vzdělávací akce zúčastnit. Zatímco zaměstnanci, kteří jsou hůře informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje, mají i tendenci být hůře informováni o postupu v případě zájmu o vzdělávací akci.

Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit společnosti DSPW

Pro většinu zaměstnanců je současná nabídka vzdělávacích aktivit společnosti DSPW dostatečná. Z odpovědí respondentů na otázku, kterou bylo zjišťováno, co zaměstnancům v nabídce schází, se ale ukázalo, že současnou nabídku vzdělávacích aktivit společnosti DSPW zcela neznají. Nejčastěji zmiňovanými byly odborné kurzy různého charakteru, přestože je společnost schopna zajistit kurz dle individuální potřeby zaměstnanců. Uváděnými byly i počítačové kurzy, odborné konference, IT kurzy a prohlubující soft skills kurzy, kterých se ale pracovníci v případě potřeby účastnit mohou. Zaměstnanci, kteří považují informace o možnostech vzdělávání a rozvoje za dostatečné, shledávají současnou nabídku kurzů převážně za dostatečnou. Oproti tomu zaměstnanci, kterým informace o možnostech vzdělávání a rozvoje schází, považují současnou nabídku kurzů hlavně za nedostatečnou.

Jaké jsou preference zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje

Zaměstnanci ze společnosti DSPW mají zájem především o odborné profesní kurzy a jazykové kurzy. U výuky upřednostňují její prezenční formu. E-learning by uvítali hlavně ti, kteří se prezenční výuky účastnit nemohou, ať už z důvodu pracovní vytíženosti nebo služebních cest. Čtvrtina respondentů by formu e-learningu uplatňovala zejména na zákonná periodická školení, jako je tomu doposud. Dále by dle respondentů e-learning své uplatnění našel u jazykové výuky, odborných profesních kurzů a počítačových kurzů. Za hlavní výhody e-learningu zaměstnanci považují volbu termínu splnění, volbu místa splnění a úsporu času. Zatímco jako nevýhody byly nejčastěji uváděny nemožnost konzultace, absence praktické ukázky a absence interakce s lektorem.

Jak zaměstnancům vyhovuje současný proces vzdělávání a rozvoje ve spol. DSPW

Podle získaných dat zaměstnanci s procesem výběru a přihlašování se na kurz problém nemají, ale zároveň jim ne zcela vyhovuje. Zaměstnanci, kteří vědí, jak postupovat v případě zájmu o vzdělávací akci, považují proces výběru a přihlašování se na kurz převážně za vyhovující. Oproti tomu zaměstnanci, kteří neví, jak postupovat v případě zájmu o vzdělávací akci, shledávají proces výběru a přihlašování se na kurz převážně za nevyhovující. Respondenti by proces výběru a přihlašování se na kurz zejména zjednodušili a zpřehlednili. Současné prostředí, v němž proces výběru a přihlašování se na kurz probíhá, shledávají jako „administrativně nepřátelské“. Zároveň je pro ně matoucí, že se na některé kurzy mají přihlašovat v personálním systému a na jiné na Intranetu. Někteří by preferovali objednávky kurzů prostřednictvím e-mailové komunikace, konkrétně se specialisty vzdělávání a rozvoje. Dále by zaměstnanci uvítali více aktivního přístupu ze strany společnosti. Specialisté vzdělávání a rozvoje by podle nich měli mapovat kurzy, které jsou na trhu nabízeny, a tvořit přehledy s konkrétními nabídkami kurzů. Z šetření totiž vyplynulo, že pro zaměstnance je hledání kurzů příliš časově náročné. Specialisté vzdělávání a rozvoje by dále dle respondentů měli rozšířit informace, které uvádí u nabízených kurzů. Přestože se zaměstnanci cítí být sami odpovědní za svůj rozvoj a vzdělání, očekávají konkrétní nabídky kurzů ze strany společnosti. Zajímavý byl jeden z podnětů respondentů, který se týkal promítnutí rozvoje řadových zaměstnanců do hodnocení manažerů.

Jaké přínosy, případně nedostatky, zaměstnanci shledávají ve vzdělávání a rozvoji

Za hlavní přínosy plynoucí ze vzdělávání a rozvoje zaměstnanci považují prohlubování odbornosti, osobní růst a zefektivnění vykonávané práce. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že s rostoucím věkem zaměstnanci méně vnímají kariérní růst, lepší finanční ohodnocení a osobní růst jako přínos plynoucí ze vzdělávání a rozvoje. Zmiňovaným nedostatkem u již absolvovaných kurzů byla účast vynucená systémem, vlivem které neměl kurz žádný přínos. Dle některých respondentů bývají kurzy příliš teoretické, a proto nelze nabyté znalosti aplikovat v praxi. Většina zaměstnanců však určitý přínos v absolvovaných kurzech shledala.

Další rozbor vybraných otázek z dotazníku

V dalším rozboru vybraných otázek z dotazníku bylo prokázáno, že existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení respondentů, a to jak napříč vybranými otázkami, tak i napříč všemi identifikačními parametry. Hodnocení respondentů se tedy v otázkách liší dle jejich věkové kategorie, nejvyššího dosaženého vzdělání, profesní oblasti, v rámci níž působí a doby působnosti ve společnosti.

V rámci celkového hodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti DSPW byla určena výsledná hodnota 2, a to na škále od 1 do 4. Z celkového hlediska tedy není současný stav vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti DSPW zcela ideální, avšak hodnocen je zaměstnanci spíše pozitivně.

V následující kapitole budou navržena konkrétní opatření a doporučení, jež by mohla současný stav vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti DSPW zlepšit.

7 Navrhovaná opatření a doporučení

Konkrétní návrhy jsou zpracovány na základě výstupů z dotazníkového šetření a zhodnocení procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti DSPW. Jedná se však o návrhy, které by bylo v případě zájmu nutno propracovat a implementovat dle možností a potřeb společnosti.

7.1 Více zaměstnance informovat v oblasti vzdělávání a rozvoje

Jelikož je v zájmu společnosti, aby se její zaměstnanci vzdělávali a rozvíjeli, měla by firma své zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji motivovat a lépe je v oblasti vzdělávání a rozvoje informovat.

Navrhovaná doporučení reagují na výstupy z následujících výzkumných otázek:

- *Jak je pro zaměstnance významná možnost vzdělávání a rozvoje ve spol. DSPW?*
- *Jak zaměstnanci vnímají vzdělávání a rozvoj ve společnosti DSPW?*
- *Jaká je informovanost v oblasti vzdělávání a rozvoje mezi zaměstnanci společnosti DSPW?*
- *Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit společnosti DSPW?*

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že možnost vzdělávání a rozvoje nepatří mezi významné důvody nástupu do společnosti DSPW, ani důvody setrvání ve společnosti DSPW. Dále se ukázalo, že zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni s možnostmi, jež svým pracovníkům společnost ve vzdělávání a rozvoji nabízí. Pravděpodobně proto ne všichni zaměstnanci považují vzdělávání a rozvoj za benefit. Zjištěno bylo i to, že pracovní povinnosti jsou ve společnosti před vzděláváním a rozvoje upřednostňovány.

Proto je zapotřebí, aby společnost u svých zaměstnanců zvýšila povědomí o možnostech v oblasti vzdělávání a rozvoje, a to jak u svých současných pracovníků, tak i potenciálních uchazečů. Je zapotřebí zdůraznit, že společnosti na rozvoji zaměstnanců záleží. Rozvoj jim totiž umožní jejich práci zefektivnit. Důležité je i připomenout, že se zaměstnanci mohou zúčastnit kteréhokoliv kurzu, jenž by jim mohl pomoci. Ať už by se jednalo o některý z kurzů předem nasmlouvaných, nebo z kurzů veřejných. Zaměstnance je dále nutné informovat, že v případě potřeby

jim specialisté vzdělávání a rozvoje s výběrem a objednáním kurzu pomohou, případně jim zajistí kurz dle jejich individuální potřeby. Pracovníkům by mělo být připomínáno, že ne každá společnost takto široký rozvoj svým zaměstnancům nabízí. Jedná se o velmi významný benefit, který je zároveň konkurenční výhodou.

Informování zaměstnanců by probíhalo prostřednictvím školení, kterého by se ujali specialisté vzdělávání a rozvoje, adaptačního programu, na kterém by specialisté vzdělávání a rozvoje prezentovali zmíněné informace, případně prostřednictvím interního dokumentu nebo e-learningu. Za jejich vyhotovení by opět odpovídali specialisté vzdělávání a rozvoje.

Školení by bylo zaměstnancům nabízeno v pravidelných intervalech, například jednou měsíčně, a bylo by přístupné všem. Aby informace pronikly i mimo společnost, bylo by vhodné je určitým způsobem implementovat i do firemní propagace a komunikace. Informace o vzdělávání a rozvoji by mohly být velmi důležité i pro potenciální uchazeče. V takovém případě by se do návrhu zapojili i specialisté propagace a komunikace. Lepší informovanost by současně vedla ke zvýšení celkové image společnosti na trhu.

Časová náročnost:

- příprava školení – 1 pracovní den;
- školení – ½ pracovního dne v měsíci (každý měsíc);
- vytvoření prezentace na adaptační program – ½ až 1 pracovní den;
- tvorba interního dokumentu – 1 až 2 pracovní dny;
- tvorba e-learningu – 2 až 3 pracovní dny.

Nákladem by v tomto případě byl převážně čas specialistů vzdělávání a rozvoje a specialistů propagace a komunikace, který lze vyčíslit poměrnou částí jejich mzdy. Dalším možným nákladem, o kterém lze uvažovat, by byly ztráty způsobené absencí zaměstnanců v pracovním procesu. Technické prostředky a IT infrastruktura jsou již k dispozici, a tudíž by nebyly nutné další investice.

Navrhovaná doporučení mají i svá rizika. Práce specialistů vzdělávání a rozvoje a specialistů propagace a komunikace by byla zbytečná, pokud by zaměstnanci neprojevíli o informace zájem a jejich přístup by se nikterak nezměnil.

7.2 Tvorba přehledu aktuálně nabízených kurzů na trhu

Přestože se zaměstnanci cítí být sami odpovědní za svůj rozvoj a vzdělání, požadují více aktivního přístupu ze strany společnosti. Hledání kurzů je pro ně příliš časově náročné. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci nemají dostatečné informace, kde kurzy hledat, a proto hledání kolikrát předem vzdají. Z tohoto důvodu by bylo vhodné poskytnout zaměstnancům větší podporu.

Současná opatření reagují na zjištění z výzkumné otázky: *Jak zaměstnancům vyhovuje současný proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW?*

Specialisté vzdělávání a rozvoje by mohli v pravidelných intervalech mapovat kurzy na trhu a tvořit přehledy aktuálně nabízených kurzů. V přehledech by kurzy byly řazeny dle profesní oblasti. Přehledy by obsahovaly odkazy na příslušné kurzy, kde by se zaměstnanci mohli dozvědět více informací. Zaměstnanci by dále uvítali více informací o již nabízených kurzech. Proto by specialisté vzdělávání a rozvoje měli popisy u kurzů rozšířit o podrobnější informace.

Zaměstnanci by byli na základě lepší informovanosti a větší podpory ze strany společnosti více motivováni ke vzdělávání a rozvoji. Jejich zájem o kurzy by mohl vzrůst.

Časová náročnost: pravidelně tři pracovní dny v měsíci.

Nákladem by byl opět čas specialistů vzdělávání a rozvoje, který by bylo nutné vyčíslit poměrnou částí mzdy. Tyto náklady by byly však kompenzovány ušetřením času ostatních zaměstnanců, kteří by v rámci své pracovní doby nemuseli kurzy vyhledávat.

Potenciálním rizikem je, pokud by zájem o kurzy ze strany zaměstnanců nevzrostl.

7.3 Zjednodušit, zpřehlednit a sjednotit proces přihlašování se na kurzy

Pracovníkům ze společnosti DSPW plně nevyhovuje současný proces přihlašování se na kurzy. Pro zaměstnance je matoucí, že proces přihlašování se na kurzy probíhá na více místech. Z tohoto důvodu častokrát neví, kde konkrétní typ kurzu hledat a kde se na vybraný kurz přihlásit.

Navrhované opatření reaguje na výstup z výzkumné otázky: *Jak zaměstnancům vyhovuje současný proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW?*

Bylo by vhodné proces přihlašování se na kurzy zjednodušit, zpřehlednit a sjednotit. Přihlašování by mohlo probíhat na jednom místě. Hlavním místem by byl Intranet. Na Intranet by byl umístěn rozcestník i s podrobnými instrukcemi. Pokud by zaměstnanci chtěli absolvovat některý ze soft skills kurzů nebo počítačových kurzů, klikli by na příslušný odkaz, který by je přesměroval do personálního systému, kde by si už vybírali konkrétní kurz. Pokud by zaměstnanci chtěli absolvovat odborný profesní kurz, například některý z vytvořeného přehledu, klikli by na druhý příslušný odkaz, který by je přesměroval na požadavek na vzdělávání. Instrukce na rozcestníku by dále zahrnovaly informaci, že pokud by pracovníci potřebovali kurz specifický, mají se obrátit na specialisty vzdělávání a rozvoje. Na základě bližší specifikace by se jim specialisté vzdělávání a rozvoje pokusili kurz zařídit. Rozcestník by včetně základních instrukcí a příslušných odkazů obsahoval i návody, jak postupovat.

Smyslem tohoto návrhu je usnadnit a zpřehlednit zaměstnancům proces přihlašování se na kurz. Veškeré instrukce a návrhy by zpracovali specialisté vzdělávání a rozvoje. Zatímco o technické zpracování by se postarali specialisté propagace a komunikace a pracovníci z IT útvaru.

Časovou náročnost by bylo možné odhadnout až na základě vzájemné konzultace všech zainteresovaných stran.

Náklady by byly vyčísleny v závislosti na době trvání realizace, a to poměrnou částí mzdy všech zúčastněných specialistů.

Největším rizikem tohoto návrhu by byly počáteční reakce zaměstnanců na nový proces přihlašování se na kurz. Ten by však měl být jednodušší a přehlednější.

7.4 Vyhodnocovat a porovnávat veškeré výstupy z hodnocení

Společnost DSPW má vysoce propracovaný systém vzdělávání a rozvoje. Ve společnosti probíhá několik druhů hodnocení. Konkrétně se jedná o hodnocení zaměstnance, vzdělávací akce, efektivity a dodavatele. Byla by škoda, pokud by získaná data nebyla plně využita.

Návrh reaguje na zhodnocení procesu vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW, zejména na fázi hodnocení vzdělávání.

Jelikož některé vzdělávací instituce vyžadují po pracovnících hodnocení na konci kurzu v den konání vzdělávací akce, bylo by vhodné, aby toto hodnocení specialisté vzdělávání a rozvoje v rámci služeb od vzdělávací instituce vyžadovali. Konkrétně se jedná o hodnocení na konci kurzu u počítačových a odborných profesních kurzů. U soft skills kurzů je tato forma spolupráce již nastavena.

Poté by specialisté vzdělávání a rozvoje měli zaznamenat, vyhodnocovat a porovnávat tuto bezprostřední okamžitou zpětnou vazbu (hodnocení na konci kurzu) se zpětnou vazbou, která probíhá s časovým odstupem (hodnocení vzdělávací akce). Výstupy by mohly být dále porovnávány s výstupy z hodnocení efektivity, kdy nadřízení posuzují u svých podřízených přínosy plynoucí ze vzdělávací akce.

Získaná data by vedla k eliminaci nevhodných a nekvalitních kurzů a lektorů. Zároveň by mohla sloužit k hodnocení dodavatelů a zaměstnanců samotných. Na základě těchto dat by byli specialisté vzdělávání a rozvoje lépe schopni zaměstnancům doporučit ať už lektora, vzdělávací instituci nebo konkrétní kurz.

Časová náročnost: každý měsíc dle počtu zrealizovaných kurzů, průměrně by se mohlo jednat o 3 pracovní dny v měsíci.

Náklady by odpovídaly časové náročnosti vkládání, vyhodnocování a porovnávání dat v příslušném měsíci a byly by vyčísleny poměrnou částí mzdy specialistů vzdělávání a rozvoje. Vzhledem ke skutečnosti, že již existují procesy sběru dat, není nutno vynakládat další prostředky na jejich vytvoření. Nicméně by stálo za zvážení sjednotit stávající procesy sběru dat do jednoho systému, konkrétně zavést hodnocení efektivity a dodavatele do systému personálního.

Potenciálním rizikem je, pokud by zaměstnanci nebyli v rámci hodnocení upřímní. Neupřímnost a případná neobjektivita by snížily kvalitu získané zpětné vazby, vlivem které by mohlo dojít k nesprávným závěrům a neadekvátním opatřením.

7.5 Rozšířit hodnocení zaměstnanců a manažerů

Napříč otázkami bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci se účastní kurzů z povinnosti, zatímco jiným je tato možnost ze strany jejich nadřízených odepřena. Aby bylo možné

tyto případy odhalit, bylo by vhodné promítnout do hodnocení manažerů hodnocení rozvoje jejich podřízených. Rozvoj podřízených by byl zjišťován dvojitým způsobem. Manažeři by hodnotili, jak vnímají rozvoj svých podřízených. Například kolik kurzů jejich podřízení absolvovali, co pro svůj rozvoj udělali, zda se někam posunuli. Řadoví zaměstnanci by naproti tomu například hodnotili, jaké měli podmínky pro svůj rozvoj, zda jim byl jejich nadřízený v případě potřeby nápomocný, zda je v rozvoji podporoval, kolika kurzů se během roku zúčastnili a v čem konkrétně pro ně byly kurzy přínosné.

Společnost zastává strategii „2G“ – k rozvoji společnosti a jejího businessu je nutný rozvoj zaměstnanců. Získaná data by pomohla odhalit problematická místa, jež by bylo třeba zlepšit. Odhalen by mohl být nevhodný přístup, a to jak ze strany nadřízených, tak i ze strany podřízených. Nevhodné přístupy je nutné odhalit, jelikož by mohly mít negativní vliv na další zaměstnance a celkovou image společnosti.

Na rozšíření hodnocení zaměstnanců a manažerů by pracovali specialisté vzdělávání a rozvoje. Ti by získaná data i vyhodnocovali.

Časová náročnost:

- specifikace kritérií a tvorba v systému – 1 až 2 pracovní týdny;
- práce s daty – až 1 pracovní týden (jednou ročně).

Náklady by zde byly opět vyjádřeny poměrnou částí mzdy specialistů vzdělávání a rozvoje. Vlivem zavedených opatření by mohly být ušetřeny náklady vynaložené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kteří o kurzy zájem nemají a k účasti jsou nuceni. Naproti tomu ušetřené prostředky by mohly být investovány do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kteří o kurzy zájem mají.

Případným rizikem by mohl být konflikt mezi nadřízeným a podřízeným, jenž by plynul z jejich odlišného přístupu ke vzdělávání a rozvoji nebo vlivů jiných.

Závěr

Tématem diplomové práce bylo Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda.

Z teoretické části vyplynulo, že pracovníci jsou nejcennějším zdrojem a největším bohatstvím, jímž organizace disponují. Jelikož jsou tvůrci a šířitelé inovací, představují nenapodobitelný zdroj trvalé konkurenční výhody. Proto je nutné pracovníky rozvíjet, a to prostřednictvím investic do vzdělávání. Jedině tak budou organizace schopny pružně reagovat na měnící se podmínky trhu a změny v podnikatelském prostředí.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků představuje cílevědomý a celoživotní proces, u kterého je nutný zájem jak ze strany organizace, tak i ze strany zaměstnanců. Jelikož má vzdělávání a rozvoj pracovníků vliv na kvalitu produktu a poskytovaných služeb, je důležité jeho výstupy porovnávat a měřit. Aby bylo vzdělávání zaměstnanců cílené, efektivní a zajistilo návratnost vložených prostředků, doporučuje se systematický přístup. Ten spočívá v neustále se opakujícím cyklu, jenž zahrnuje čtyři základní fáze, které jsou vzájemně propojeny, a které se vzájemně ovlivňují. Jedná se o fáze identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení vzdělávání.

Hlavním cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit současný stav vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. a navrhnout případná opatření a doporučení, jež by mohla vést k jeho zlepšení.

Společnost Doosan Škoda Power s.r.o. je názoru, že trvalý úspěch spočívá v lidech. Proto si váží každého svého zaměstnance. Za hlavní cíl si společnost klade působit jako firma, která je zaměřena na zákazníka, trvalý růst a všestranný rozvoj svých zaměstnanců. O významnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků vypovídá vysoce propracovaný systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti a rozmanitost kurzů, jež svým zaměstnancům firma nabízí.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hlavním problémem ve vzdělávání a rozvoji pracovníků společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. je informovanost zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje. Informovanost by mohla mít významný vliv na celkové vnímání vzdělávání a rozvoje, a to jak u současných zaměstnanců, tak i potenciálních

uchazečů. Z celkového hlediska není současný stav vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. zcela ideální, avšak zaměstnanci jej hodnotí spíše pozitivně. Proto byla společnosti navržena určitá opatření a doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje a jeho celkového vnímání u pracovníků. Dále by mohla vést ke zlepšení celkové image společnosti na trhu.

V případě potřeby získání přesnějších a podrobnějších dat by bylo vhodné na každou výzkumnou otázku z dotazníkového šetření realizovat samostatný průzkum. Je už však na společnosti, jak bude se získanými daty dále pracovat a zda bude pokračovat v podrobnějším průzkumu.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. (1. vyd.). Praha, Česko: Alfa.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha, Česko: Grada.
- Bedrnová, E. a kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. (1. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Eger, L., & Egerová, D. (2017). *Základy metodologie výzkumu*. (2. vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Folwarczyna, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Hendl, J., & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. (1. vyd.). Praha, Česko: Portál.
- Hendry, C. (2011). *Human Resource Management a strategic approach to employment*. New York, United States: Routledge.
- Horváthová, P. (2011). *Talent management*. (1. vyd.). Praha, Česko: Wolters Kluwer.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Huggins, R., & Izushi, H. (2011). *Competition, Competitive Advantage, and Clusters*. New York, United States: Oxford University Press.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Marketing management*. (15. vyd.). Noida, Indie: Pearson.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (5. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. (1. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Mazouch, P., & Fischer, J. (2011). *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. (1. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Mentlík, V. a kol. (2011). *Spolehlivostní aspekty elektrotechnologie*. Praha, Česko: BEN - technická literatura.
- Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. (1. vyd.). Brno, Česko: Akademické nakladatelství CERM.

- Neubauer, J., & Sedlačík, M., & Kříž, O. (2016). *Základy statistiky: aplikace v technických a ekonomických oborech*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Price, A. (2011). *Human resource management*. (4th ed.). Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning.
- Stýblo, J. (2010). *Management podniku světové třídy*. (1. vyd.). Praha, Česko: Professional.
- Subhash, DR. (2019). *Fundamentals of Human Resource Development*. (1st ed.). Lunawada, India: RED'SHINE.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Tůmová, O. (2009). *Metrologie a hodnocení procesů*. Praha, Česko: BEN - technická literatura.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Veber, J. (2017). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. (2. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. (1. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Doosan Škoda Power s.r.o. (2019). *Doosan Škoda Power*. Dostupné 21. 11. 2019 z <http://www.doosanskodapower.com/cz/>
- Doosan Škoda Power s.r.o. (2013 – 2018). *Veřejný rejstřík a Sbíрка listin*. Dostupné 21. 11. 2019 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- Doosan Škoda Power s.r.o. (2019). *Příručka nového zaměstnance*. Interní dokument podniku Doosan Škoda Power s.r.o. se sídlem v Plzni.
- Doosan Škoda Power s.r.o. (2019). *Směrnice Lidské zdroje*. Interní dokument podniku Doosan Škoda Power s.r.o. se sídlem v Plzni.
- Doosan Škoda Power s.r.o. (2019). *Prezentace na GIP*. Interní dokument podniku Doosan Škoda Power s.r.o. se sídlem v Plzni.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce.....	18
Tabulka 2: Základní údaje o společnosti DSPW	49
Tabulka 3: Vývoj finanční situace společnosti DSPW (v tisících Kč).....	54
Tabulka 4: Rozložení otázek ve strukturovaném dotazníku	78
Tabulka 5: Věková kategorie respondentů	79
Tabulka 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	80
Tabulka 7: Profesní oblast, v rámci níž respondenti ve společnosti působí	80
Tabulka 8: Doba působnosti respondentů ve společnosti.....	80
Tabulka 9: Možnost vzdělávání a rozvoje jako jeden z důvodů nástupu do spol. DSPW	84
Tabulka 10: Možnost vzdělávání a rozvoje jako jeden z důvodů setrvání ve spol. DSPW	84
Tabulka 11: Vnímání vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW	85
Tabulka 12: Důvod neúčasti na již zapsaném kurzu.....	85
Tabulka 13: Vnímání možnosti vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW.....	86
Tabulka 14: Čím společnost zaměstnance motivuje ke vzdělávání a rozvoji.....	86
Tabulka 15: Informovanost zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje ve spol. DSPW	88
Tabulka 16: Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 14	89
Tabulka 17: Korelační analýza pro test č. 14.....	89
Tabulka 18: Spokojenost se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit spol. DSPW.....	90
Tabulka 19: Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 16	91
Tabulka 20: Korelační analýza pro test č. 16.....	91
Tabulka 21: O jaké kurzy mají zaměstnanci největší zájem.....	92
Tabulka 22: Preference zaměstnanců v rámci jednotlivých forem vzdělávání.....	93

Tabulka 23: Výhody a nevýhody e-learningu	93
Tabulka 24: Spokojenost zaměstnanců s procesem výběru a přihlašování se na kurz....	96
Tabulka 25: Počet absolvovaných kurzů, mimo zákonných, za poslední rok.....	97
Tabulka 26: Důvod neúčasti na žádném z kurzů.....	97
Tabulka 27: Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 22	98
Tabulka 28: Korelační analýza pro test č. 22	98
Tabulka 29: Obecné přínosy plynoucí ze vzdělávání a rozvoje	99
Tabulka 30: Považování absolvovaných kurzů za přínosné.....	100
Tabulka 31: Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 23	101
Tabulka 32: Korelační analýza pro test č. 23	102
Tabulka 33: Korelační analýza četností hodnocení vybraných otázek	103
Tabulka 34: Výsledné hodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků ve spol. DSPW ...	104

Seznam obrázků

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání.....	33
Obrázek 2: Provázanost společností Doosan	48
Obrázek 3: Logo společnosti DSPW	50
Obrázek 4: Symbol ŠKODA.....	50
Obrázek 5: Princip strategie „2G“	52
Obrázek 6: Základní organizační struktura společnosti DSPW	56
Obrázek 7: Odbory úseku Personalistika.....	57

Seznam grafů

Graf 1: Poměr THZ a zaměstnanců pracujících ve výrobě.....	55
Graf 2: Členění zaměstnanců ve společnosti DSPW podle věku	55
Graf 3: Členění zaměstnanců ve spol. DSPW podle nejvyššího dosaženého vzdělání ..	56

Seznam použitých zkratk a značek

DSPW – Doosan Škoda Power s.r.o.

THZ – technickohospodářští zaměstnanci

BOZP PO OŽP – bezpečnost práce, požární ochrana a ochrana životního prostředí

BI – bezpečnost informací

ISŘ – integrovaný systém řízení

Spol. – společnost

Č. – číslo

Atd – a tak dále

HR – Human Resources

r - korelační koeficient

Seznam příloh

Příloha A: Rozklad cíle dotazníkového šetření do výzkumných a konkrétních otázek

Příloha B: Strukturovaný dotazník

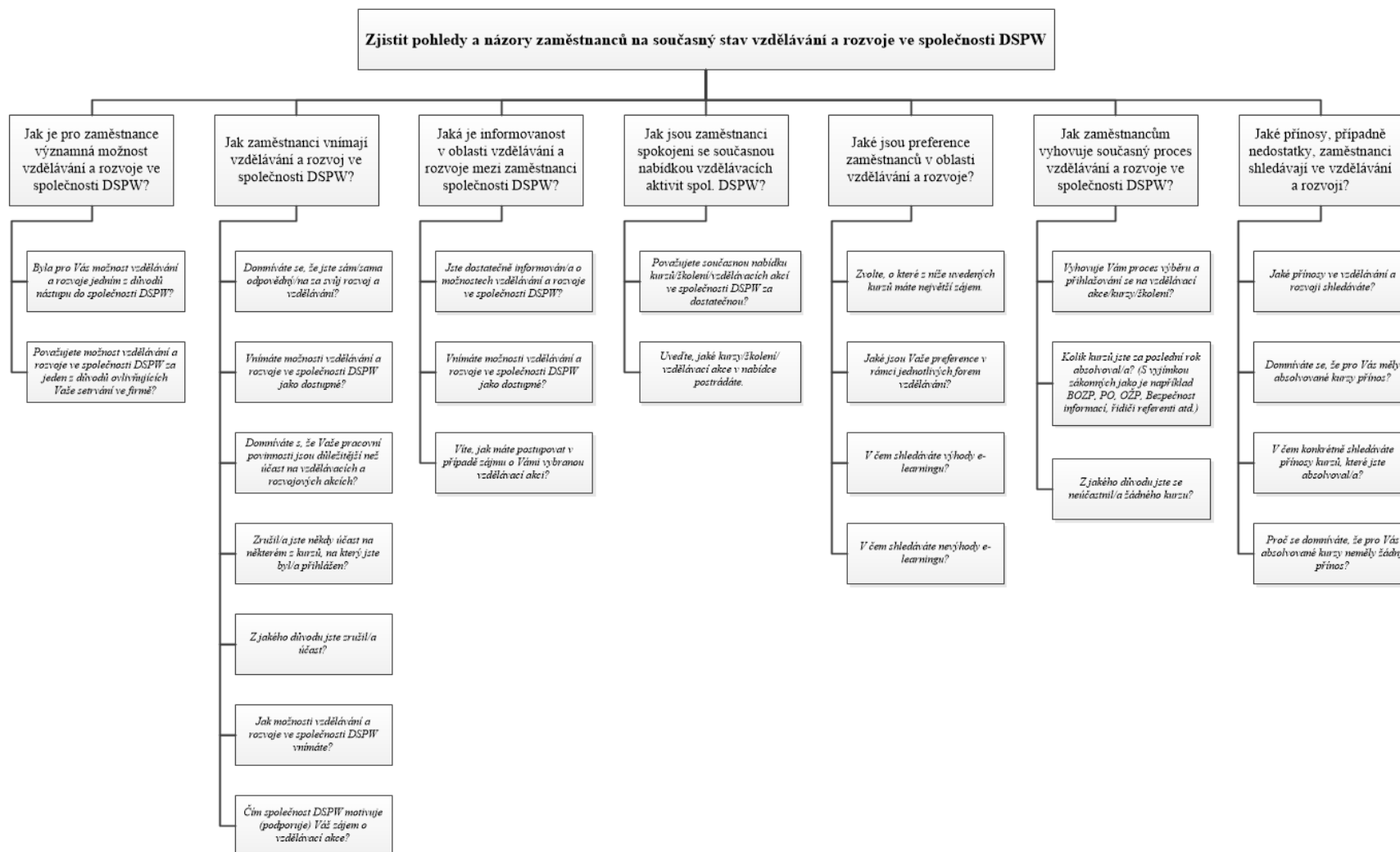
Příloha C: Kontingenční tabulky

Příloha D: Relativní četnosti v kontingenčních tabulkách

Příloha E: Data pro další rozbor vybraných otázek z dotazníku

Příloha F: Diagram pracovního postupu při vyhodnocování dat

Příloha A: Rozklad cíle dotazníkového šetření do výzkumných a konkrétních otázek



Příloha B: Strukturovaný dotazník

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda

Dobrý den,

Jmenuji se Jana Brecklová a již od srpna roku 2017 pracuji v této společnosti. Momentálně se podílím na šetření, jehož smyslem je zjistit Vaše pohledy a názory na současný stav vzdělávání a rozvoje ve společnosti Doosan Škoda Power (dále jen DSPW). Šetření je pochopitelně anonymní a jeho výstupy budou využity jak pro účely společnosti, tak i jako podklady k sepsání praktické části mé diplomové práce na téma „Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda“.

Předem bych Vám ráda poděkovala za Váš čas a spolupráci.

*Povinné pole

Identifikace respondentů

Do které věkové kategorie spadáte? *

- 18 - 28
- 29 - 40
- 41 - 54
- 55 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- Středoškolské
- Středoškolské s maturitou
- Bakalářské
- Magisterské/Inženýrské a vyšší

V jaké profesní oblasti v rámci společnosti DSPW působíte? *

- Obchod
- Engineering
- Projektový management
- HR
- Finance
- Výzkum a vývoj
- Výroba a zajišťování kvality
- Ostatní

Jak dlouho již ve společnosti DSPW pracujete? *

- 0 - 1 rok
- 1 rok - 4 roky
- Více než 4 roky

Jak je pro zaměstnance významná možnost vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW

Byla pro Vás možnost vzdělávání a rozvoje jedním z důvodů nástupu do společnosti DSPW? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Považujete možnost vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW za jeden z důvodů ovlivňující Vaše setrvávání ve firmě? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jak zaměstnanci vnímají vzdělávání a rozvoj ve společnosti DSPW

Domníváte se, že jste sám/sama odpovědný/na za svůj rozvoj a vzdělání? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Domníváte se, že Vaše pracovní povinnosti jsou důležitější než účast na vzdělávacích a rozvojových akcích? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Zrušil/a jste někdy účast na některém z kurzů, na který jste byl/a přihlášen/a? *

Ano

Ne

Z jakého důvodu jste zrušil/a účast? *

Lze vybrat více odpovědí

Nemoc

Pracovní povinnosti měly přednost

Rozmyslel/a jsem si to

Zapomněl/a jsem

Jiné: _____

Jak možnost vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW vnímáte? *

Lze vybrat více odpovědí

Benefit

Povinnost

Součást náplně práce

Možnost zabývat se i něčím jiným než prací

Získání a udržení nových znalostí a dovedností

Čím společnost DSPW motivuje (podporuje) Váš zájem o vzdělávací akce? *

Lze vybrat více odpovědí

Možnost kariérního růstu

Rozmanitost kurzů

Možnost absolvování nákladnějších kurzů

Možnost účasti na zahraničních konferencích

Podpora nadřízeného

Rozvojové plány při ročním hodnocení zaměstnanců

Žádnou motivaci neshledávám

Jiné: _____

Jaká je informovanost v oblasti vzdělávání a rozvoje mezi zaměstnanci spol. DSPW?

Jste dostatečně informován/a o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW? *

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Vnímáte možnosti vzdělávání a rozvoje ve společnosti DSPW jako dostupné? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Víte, jak máte postupovat v případě zájmu o Vámi vybranou vzdělávací akci? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit společnosti DSPW

Považujete současnou nabídku kurzů/školení/vzdělávacích akcí ve společnosti DSPW za dostatečnou? *

- Zcela dostatečná
- Dostatečná
- Nedostatečná
- Zcela nedostatečná

Uveďte, jaké kurzy/školení/vzdělávací akce v nabídce postrádáte: *

Vaše odpověď

Jaké jsou preference zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje

Zvolte, o které z níže uvedených kurzů máte největší zájem: *

Lze vybrat více odpovědí

- Soft skills kurzy
- PC kurzy – MS Office
- PC kurzy - odborné
- Jazykové kurzy
- Odborné profesní kurzy
- Jiné: _____

Jaké jsou Vaše preference v rámci jednotlivých forem vzdělávání? *

	Zcela vyhovuje	Vyhovuje	Nevyhovuje	Zcela nevhovuje
Prezenční odborný seminář	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-learning odborný seminář	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prezenční soft skills kurz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-learning soft skills kurz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prezenční jazykový kurz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-learning jazykový kurz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interní přednáška	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workshop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V čem shledáváte výhody e-learningu? *

Lze vybrat více odpovědí

- Úspora času
- Volba termínu splnění
- Volba místa, odkud lze kurz splnit
- Absence interakce s lektorem
- Jiné: _____

V čem shledáváte nevýhody e-learningu? *

Lze vybrat více odpovědí

- Absence interakce s lektorem
- Absence praktické ukázky
- Nemožnost konzultace
- Monotónní forma
- Odkládání splnění
- Technické problémy se spuštěním
- Jiné: _____

Jaká témata a jaké kurzy byste uvítali formou e-learningu? *

Vaše odpověď

Jak zaměstnancům vyhovuje současný proces vzdělávání a rozvoje ve spol. DSPW

Vyhovuje Vám proces výběru a přihlašování se na vzdělávací akce/kurzy/školení? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Uveďte, co byste na procesu změnili: *

Vaše odpověď

Kolik kurzů jste za poslední rok absolvoval/a? (S výjimkou zákonných jako je například školení BOZP PO OŽP, Bezpečnost informací, Řidiči referenti atd.) *

- 0
- 1 - 2
- 3 - 4
- 5 a více

Z jakého důvodu jste se neúčastnil/a žádného kurzu? *

Lze vybrat více odpovědí

- Pracovní vytíženost
- Nedostal/a jsem žádnou nabídku
- Žádný z mých požadavků nebyl schválen
- Neměl/a jsem zájem
- Jiné: _____

Jaké přínosy, případně nedostatky, zaměstnanci shledávají ve vzdělávání a rozvoji

Jaké přínosy ve vzdělávání a rozvoji shledáváte? *

Lze vybrat více odpovědí

- Osobní růst
- Kariérní růst
- Prohlubování odbornosti
- Zefektivnění vykonávané práce
- Lepší finanční ohodnocení
- Jiné: _____

Domníváte se, že pro Vás měly absolvované kurzy přínos? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

V čem konkrétně shledáváte přínosy kurzů, které jste absolvoval/a? *

Vaše odpověď

Proč se domníváte, že pro Vás absolvované kurzy neměly žádný přínos? *

Vaše odpověď

Příloha C: Kontingenční tabulky

Kontingenční tabulka pro test č. 1

Věková kategorie	Počet respondentů	Možnost vzdělávání a rozvoje jako jeden z důvodů setrvání ve spol.			
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
18 - 28	34	7	8	12	7
29 - 40	100	12	29	32	27
41 - 54	57	3	21	17	16
55 a více	24	2	7	8	7

Kontingenční tabulka pro test č. 2

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet respondentů	Možnost vzdělávání a rozvoje jako jeden z důvodů setrvání ve spol.			
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Středoškolské	11	1	3	4	3
Středoškolské s maturitou	44	3	17	14	10
Bakalářské	10	1	4	0	5
Magisterské/Inženýrské a vyšší	150	19	41	51	39

Kontingenční tabulka pro test č. 3

Doba působnosti ve společnosti	Počet respondentů	Možnost vzdělávání a rozvoje jako jeden z důvodů setrvání ve spol.			
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
0 - 1 rok	14	2	5	6	1
1 rok - 4 roky	50	8	15	14	13
Více než 4 roky	151	14	45	49	43

Kontingenční tabulka pro test č. 4

Věková kategorie	Počet respondentů	Upřednostňování pracovních povinností před vzděláváním a rozvojem			
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
18 - 28	34	16	12	3	3
29 - 40	100	33	55	8	4
41 - 54	57	25	22	6	4
55 a více	24	9	8	5	2

Kontingenční tabulka pro test č. 5

Doba působnosti ve společnosti	Počet respondentů	Upřednostňování pracovních povinností před vzděláváním a rozvojem			
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
0 - 1 rok	14	3	9	1	1
1 rok - 4 roky	50	20	24	4	2
Více než 4 roky	151	60	64	17	10

Kontingenční tabulka pro test č. 6

Profesní oblast	Počet respondentů	Účast na kurzu v minulosti zrušena	
		Ano	Ne
Obchod	9	2	7
Engineering	80	25	55
Projektový management	21	10	11
HR	8	4	4
Finance	7	1	6
Výzkum a vývoj	41	13	28
Výroba a zajišťování kvality	25	6	19
Ostatní	24	10	14

Kontingenční tabulka pro test č. 7

Doba působnosti ve společnosti	Počet respondentů	Účast na kurzu v minulosti zrušena	
		Ano	Ne
0 - 1 rok	14	1	13
1 rok - 4 roky	50	15	35
Více než 4 roky	151	55	96

Kontingenční tabulka pro test č. 8

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet respondentů	Vnímání možnosti vzdělávání a rozvoje				
		Benefit	Povinnost	Součást náplně práce	Možnost zabývat se i něčím jiným než prací	Získání a udržení znalostí a dovedností
Středoškolské	11	4	1	5	1	5
Středoškolské s maturitou	44	20	3	21	9	31
Bakalářské	10	4	2	5	0	7
Magisterské, Inženýrské a vyšší	150	64	18	70	17	104

Kontingenční tabulka pro test č. 9

Doba působnosti ve společnosti	Počet respondentů	Vnímání možnosti vzdělávání a rozvoje				
		Benefit	Povinnost	Součást náplně práce	Možnost zabývat se i něčím jiným než prací	Získání a udržení znalostí a dovedností
0 - 1 rok	14	9	2	7	2	13
1 rok - 4 roky	50	19	6	24	8	33
Více než 4 roky	151	64	16	70	17	101

Kontingenční tabulka pro test č. 10

Profesní oblast	Počet respondentů	Informace o možnostech vzdělávání a rozvoje považovány za dostatečné			
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Obchod	9	3	6	0	0
Engineering	80	20	41	15	4
Projektový management	21	5	12	3	1
HR	8	7	1	0	0
Finance	7	1	4	2	0
Výzkum a vývoj	41	9	23	6	3
Výroba a zajišťování kvality	25	6	16	3	0
Ostatní	24	9	13	1	1

Kontingenční tabulka pro test č. 11

Doba působnosti ve společnosti	Počet respondentů	Informace o možnostech vzdělávání a rozvoje považovány za dostatečné			
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
0 - 1 rok	14	2	11	1	0
1 rok - 4 roky	50	14	22	12	2
Více než 4 roky	151	44	83	17	7

Kontingenční tabulka pro test č. 12

Doba působnosti ve společnosti	Počet respondentů	Možnosti vzdělávání a rozvoje považovány za dostupné			
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
0 - 1 rok	14	7	7	0	0
1 rok - 4 roky	50	19	18	13	0
Více než 4 roky	151	57	69	22	3

Kontingenční tabulka pro test č. 13

Doba působnosti ve společnosti	Počet respondentů	Informace o postupu v případě zájmu o vzdělávací akci považovány za dostatečné			
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
0 - 1 rok	14	7	6	1	0
1 rok - 4 roky	50	20	18	10	2
Více než 4 roky	151	82	54	11	4

Kontingenční tabulka pro test č. 14

Informace o možnostech vzdělávání a rozvoje považovány za dostatečné	Počet respondentů	Informace o postupu v případě zájmu o vzdělávací akci považovány za dostatečné			
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Ano	60	49	10	0	1
Spíše ano	116	54	53	8	1
Spíše ne	30	5	12	12	1
Ne	9	1	3	2	3

Kontingenční tabulka pro test č. 15

Doba působnosti ve společnosti	Počet respondentů	Současná nabídka kurzů považována za			
		Zcela dostatečná	Dostatečná	Nedostatečná	Zcela nedostatečná
0 - 1 rok	14	1	13	0	0
1 rok - 4 roky	50	2	35	13	0
Více než 4 roky	151	6	112	30	3

Kontingenční tabulka pro test č. 16

Informace o možnostech vzdělávání a rozvoje považovány za dostatečné	Počet respondentů	Současná nabídka kurzů považována za			
		Zcela dostatečná	Dostatečná	Nedostatečná	Zcela nedostatečná
Ano	60	7	49	3	1
Spíše ano	116	2	97	16	1
Spíše ne	30	0	13	17	0
Ne	9	0	1	7	1

Kontingenční tabulka pro test č. 17

Profesní oblast	Počet respondentů	Největší zájem o				
		Soft skills kurzy	PC kurzy MS Office	PC kurzy odborné	Jazykové kurzy	Odborné profesní kurzy
Obchod	9	5	2	2	5	6
Engineering	80	21	19	38	54	68
Projektový management	21	8	7	4	13	15
HR	8	3	5	0	7	7
Finance	7	2	3	0	6	5
Výzkum a vývoj	41	11	6	16	30	33
Výroba a zajišťování kvality	25	7	11	6	14	14
Ostatní	24	4	7	6	15	17

Kontingenční tabulka pro test č. 18

Věková kategorie	Počet respondentů	Proces výběru a přihlašování se na kurz považován za vyhovující			
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
18 - 28	34	10	19	4	1
29 - 40	100	21	58	18	3
41 - 54	57	13	29	11	4
55 a více	24	5	13	4	2

Kontingenční tabulka pro test č. 19

Věková kategorie	Počet respondentů	Počet absolvovaných kurzů za poslední rok			
		0	1 - 2	3 - 4	5 a více
18 - 28	34	4	23	7	0
29 - 40	100	26	65	8	1
41 - 54	57	12	41	4	0
55 a více	24	11	10	3	0

Kontingenční tabulka pro test č. 20

Profesní oblast	Počet respondentů	Počet absolvovaných kurzů za poslední rok			
		0	1 - 2	3 - 4	5 a více
Obchod	9	3	5	1	0
Engineering	80	19	53	8	0
Projektový management	21	4	15	2	0
HR	8	0	4	4	0
Finance	7	4	3	0	0
Výzkum a vývoj	41	10	28	3	0
Výroba a zajišťování kvality	25	8	14	2	1
Ostatní	24	5	17	2	0

Kontingenční tabulka pro test č. 21

Doba působnosti ve společnosti	Počet respondentů	Počet absolvovaných kurzů za poslední rok			
		0	1 - 2	3 - 4	5 a více
0 - 1 rok	14	2	10	2	0
1 rok - 4 roky	50	12	32	6	0
Více než 4 roky	151	39	97	14	1

Kontingenční tabulka pro test č. 22

Informace o postupu v případě zájmu o vzdělávací akci považovány za dostatečné	Počet respondentů	Proces výběru a přihlašování se na kurz považován za vyhovující			
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Ano	109	40	58	8	3
Spíše ano	78	8	48	20	2
Spíše ne	22	1	12	6	3
Ne	6	0	1	3	2

Kontingenční tabulka pro test č. 23

Věková kategorie	Počet respondentů	Přínosy vzdělávání a rozvoje				
		Osobní růst	Kariérní růst	Prohlubování odbornosti	Zefektivnění vykonávané práce	Lepší finanční ohodnocení
18 - 28	34	30	22	29	22	11
29 - 40	100	77	32	77	65	13
41 - 54	57	29	12	43	33	4
55 a více	24	9	1	16	15	2

Kontingenční tabulka pro test č. 24

Doba působnosti ve společnosti	Počet respondentů	Přínosy vzdělávání a rozvoje				
		Osobní růst	Kariérní růst	Prohlubování odbornosti	Zefektivnění vykonávané práce	Lepší finanční ohodnocení
0 - 1 rok	14	13	9	14	11	5
1 rok - 4 roky	50	42	24	41	31	10
Více než 4 roky	151	90	34	110	93	15

Příloha D: Relativní četnosti v kontingenčních tabulkách

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 1

Věková kategorie	Možnost vzdělávání a rozvoje jako jeden z důvodů setrvání ve spol.			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
18 - 28	21 %	24 %	35 %	21 %
29 - 40	12 %	29 %	32 %	27 %
41 - 54	5 %	37 %	30 %	28 %
55 a více	8 %	29 %	33 %	29 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 2

Nejvyšší dosažené vzdělání	Možnost vzdělávání a rozvoje jako jeden z důvodů setrvání ve spol.			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Středoškolské	9 %	27 %	36 %	27 %
Středoškolské s maturitou	7 %	39 %	32 %	23 %
Bakalářské	10 %	40 %	0 %	50 %
Magisterské/Inženýrské a vyšší	13 %	27 %	34 %	26 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 3

Doba působnosti ve společnosti	Možnost vzdělávání a rozvoje jako jeden z důvodů setrvání ve spol.			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
0 - 1 rok	14 %	36 %	43 %	7 %
1 rok - 4 roky	16 %	30 %	28 %	26 %
Více než 4 roky	9 %	30 %	32 %	28 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 4

Věková kategorie	Upřednostňování pracovních povinností před vzděláváním a rozvojem			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
18 - 28	47 %	35 %	9 %	9 %
29 - 40	33 %	55 %	8 %	4 %
41 - 54	44 %	39 %	11 %	7 %
55 a více	38 %	33 %	21 %	8 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 5

Doba působnosti ve společnosti	Upřednostňování pracovních povinností před vzděláváním a rozvojem			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
0 - 1 rok	21 %	64 %	7 %	7 %
1 rok - 4 roky	40 %	48 %	8 %	4 %
Více než 4 roky	40 %	42 %	11 %	7 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 6

Profesní oblast	Účast na kurzu v minulosti zrušena	
	Ano	Ne
Obchod	22 %	78 %
Engineering	31 %	69 %
Projektový management	48 %	52 %
HR	50 %	50 %
Finance	14 %	86 %
Výzkum a vývoj	32 %	68 %
Výroba a zajišťování kvality	24 %	76 %
Ostatní	42 %	58 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 7

Doba působnosti ve společnosti	Účast na kurzu v minulosti zrušena	
	Ano	Ne
0 - 1 rok	7 %	93 %
1 rok - 4 roky	30 %	70 %
Více než 4 roky	36 %	64 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 8

Nejvyšší dosažené vzdělání	Vnímání možnosti vzdělávání a rozvoje				
	Benefit	Povinnost	Součást náplně práce	Možnost zabývat se i něčím jiným než prací	Získání a udržení znalostí a dovedností
Středoškolské	36 %	9 %	45 %	9 %	45 %
Středoškolské s maturitou	45 %	7 %	48 %	20 %	70 %
Bakalářské	40 %	20 %	50 %	0 %	70 %
Magisterské, Inženýrské a vyšší	43 %	12 %	47 %	11 %	69 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 9

Doba působnosti ve společnosti	Vnímání možnosti vzdělávání a rozvoje				
	Benefit	Povinnost	Součást náplně práce	Možnost zabývat se i něčím jiným než prací	Získání a udržení znalostí a dovedností
0 - 1 rok	64 %	14 %	50 %	14 %	93 %
1 rok - 4 roky	38 %	12 %	48 %	16 %	66 %
Více než 4 roky	42 %	11 %	46 %	11 %	67 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 10

Profesní oblast	Informace o možnostech vzdělávání a rozvoje považovány za dostatečné			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Obchod	33 %	67 %	0 %	0 %
Engineering	25 %	51 %	19 %	5 %
Projektový management	24 %	57 %	14 %	5 %
HR	88 %	13 %	0 %	0 %
Finance	14 %	57 %	29 %	0 %
Výzkum a vývoj	22 %	56 %	15 %	7 %
Výroba a zajišťování kvality	24 %	64 %	12 %	0 %
Ostatní	38 %	54 %	4 %	4 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 11

Doba působnosti ve společnosti	Informace o možnostech vzdělávání a rozvoje považovány za dostatečné			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
0 - 1 rok	14 %	79 %	7 %	0 %
1 rok - 4 roky	28 %	44 %	24 %	4 %
Více než 4 roky	29 %	55 %	11 %	5 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 12

Doba působnosti ve společnosti	Možnosti vzdělávání a rozvoje považovány za dostupné			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
0 - 1 rok	50 %	50 %	0 %	0 %
1 rok - 4 roky	38 %	36 %	26 %	0 %
Více než 4 roky	38 %	46 %	15 %	2 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 13

Doba působnosti ve společnosti	Informace o postupu v případě zájmu o vzdělávací akci považovány za dostatečné			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
0 - 1 rok	50 %	43 %	7 %	0 %
1 rok - 4 roky	40 %	36 %	20 %	4 %
Více než 4 roky	54 %	36 %	7 %	3 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 14

Informace o možnostech vzdělávání a rozvoje považovány za dostatečné	Informace o postupu v případě zájmu o vzdělávací akci považovány za dostatečné			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Ano	82 %	17 %	0 %	2 %
Spíše ano	47 %	46 %	7 %	1 %
Spíše ne	17 %	40 %	40 %	3 %
Ne	11 %	33 %	22 %	33 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 15

Doba působnosti ve společnosti	Současná nabídka kurzů považována za			
	Zcela dostatečná	Dostatečná	Nedostatečná	Zcela nedostatečná
0 - 1 rok	7 %	93 %	0 %	0 %
1 rok - 4 roky	4 %	70 %	26 %	0 %
Více než 4 roky	4 %	74 %	20 %	2 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 16

Informace o možnostech vzdělávání a rozvoje považovány za dostatečné	Současná nabídka kurzů považována za			
	Zcela dostatečná	Dostatečná	Nedostatečná	Zcela nedostatečná
Ano	12 %	82 %	5 %	2 %
Spíše ano	2 %	84 %	14 %	1 %
Spíše ne	0 %	43 %	57 %	0 %
Ne	0 %	11 %	78 %	11 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 17

Profesní oblast	Největší zájem o				
	Soft skills kurzy	PC kurzy MS Office	PC kurzy odborné	Jazykové kurzy	Odborné profesní kurzy
Obchod	56 %	22 %	22 %	56 %	67 %
Engineering	26 %	24 %	48 %	68 %	85 %
Projektový management	38 %	33 %	19 %	62 %	71 %
HR	38 %	63 %	0 %	88 %	88 %
Finance	29 %	43 %	0 %	86 %	71 %
Výzkum a vývoj	27 %	15 %	39 %	73 %	80 %
Výroba a zajišťování kvality	28 %	44 %	24 %	56 %	56 %
Ostatní	17 %	29 %	25 %	63 %	71 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 18

Věková kategorie	Proces výběru a přihlašování se na kurz považován za vyhovující			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
18 - 28	29 %	56 %	12 %	3 %
29 - 40	21 %	58 %	18 %	3 %
41 - 54	23 %	51 %	19 %	7 %
55 a více	21 %	54 %	17 %	8 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 19

Věková kategorie	Počet absolvovaných kurzů za poslední rok			
	0	1 - 2	3 - 4	5 a více
18 - 28	12 %	68 %	21 %	0 %
29 - 40	26 %	65 %	8 %	1 %
41 - 54	21 %	72 %	7 %	0 %
55 a více	46 %	42 %	13 %	0 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 20

Profesní oblast	Počet absolvovaných kurzů za poslední rok			
	0	1 - 2	3 - 4	5 a více
Obchod	33 %	56 %	11 %	0 %
Engineering	24 %	66 %	10 %	0 %
Projektový management	19 %	71 %	10 %	0 %
HR	0 %	50 %	50 %	0 %
Finance	57 %	43 %	0 %	0 %
Výzkum a vývoj	24 %	68 %	7 %	0 %
Výroba a zajišťování kvality	32 %	56 %	8 %	4 %
Ostatní	21 %	71 %	8 %	0 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 21

Doba působnosti ve společnosti	Počet absolvovaných kurzů za poslední rok			
	0	1 - 2	3 - 4	5 a více
0 - 1 rok	14 %	71 %	14 %	0 %
1 rok - 4 roky	24 %	64 %	12 %	0 %
Více než 4 roky	26 %	64 %	9 %	1 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 22

Informace o postupu v případě zájmu o vzdělávací akci považovány za dostatečné	Proces výběru a přihlašování se na kurz považován za vyhovující			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Ano	37 %	53 %	7 %	3 %
Spíše ano	10 %	62 %	26 %	3 %
Spíše ne	5 %	55 %	27 %	14 %
Ne	0 %	17 %	50 %	33 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 23

Věková kategorie	Přínosy vzdělávání a rozvoje				
	Osobní růst	Kariérní růst	Prohlubování odbornosti	Zefektivnění vykonávané práce	Lepší finanční ohodnocení
18 - 28	88 %	65 %	85 %	65 %	32 %
29 - 40	77 %	32 %	77 %	65 %	13 %
41 - 54	51 %	21 %	75 %	58 %	7 %
55 a více	38 %	4 %	67 %	63 %	8 %

Kontingenční tabulka relativních četností pro test č. 24

Doba působnosti ve společnosti	Přínosy vzdělávání a rozvoje				
	Osobní růst	Kariérní růst	Prohlubování odbornosti	Zefektivnění vykonávané práce	Lepší finanční ohodnocení
0 - 1 rok	93 %	64 %	100 %	79 %	36 %
1 rok - 4 roky	84 %	48 %	82 %	62 %	20 %
Více než 4 roky	60 %	23 %	73 %	62 %	10 %

Příloha E: Data pro další rozbor vybraných otázek z dotazníku

Četnosti hodnocení vybraných otázek

Otázka číslo	Hodnota			
	1	2	3	4
5	0	9	3	2
6	24	65	69	57
7	140	67	6	2
8	13	22	97	83
13	60	116	30	9
14	83	94	35	3
15	109	78	22	6
16	9	160	43	3
23	49	119	37	10
28	72	128	12	3

Tabulka pro test č. 26

Otázka číslo	Věková kategorie			
	18 - 28	29 - 40	41 - 54	55 a více
5	2,56	2,50	2,00	
6	2,56	2,74	2,81	2,83
7	1,29	1,42	1,37	1,50
8	3,21	3,17	3,19	3,00
13	1,76	2,16	1,75	1,75
14	1,47	1,93	1,82	1,71
15	1,56	1,77	1,54	1,54
16	2,06	2,27	2,21	1,96
23	1,88	2,03	2,11	2,13
28	1,65	1,77	1,68	1,96

Tabulka pro test č. 27

Otázka číslo	Nejvyšší dosažené vzdělání			
	Středoškolské	Středoškolské s maturitou	Bakalářské	Magisterské/Inženýrské a vyšší
5		2,00	2,00	2,70
6	2,82	2,70	2,90	2,73
7	1,45	1,45	1,30	1,38
8	3,18	3,25	3,50	3,11
13	1,91	1,86	2,10	1,96
14	1,82	1,86	1,80	1,79
15	1,45	1,57	1,80	1,68
16	2,09	2,14	2,40	2,19
23	1,91	2,07	2,20	2,03
28	1,73	1,73	1,60	1,77

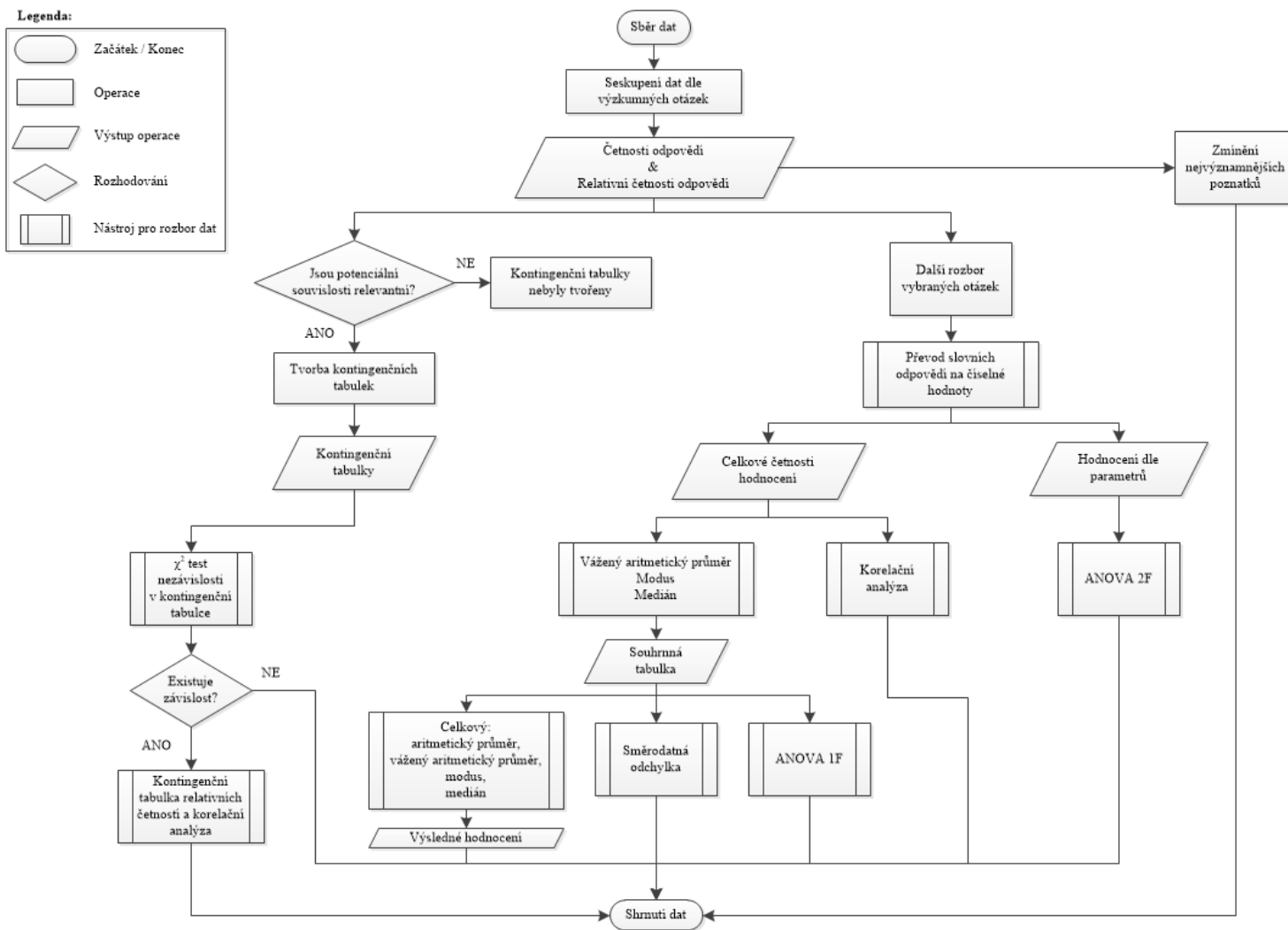
Tabulka pro test č. 28

Otázka číslo	Profesní oblast							
	Obchod	Engineering	Projektový management	HR	Finance	Výzkum a vývoj	Výroba a zajišťování kvality	Ostatní
5		2,50	2,50		2,00	2,00	2,50	4,00
6	3,22	2,69	2,90	2,63	3,14	2,66	2,68	2,71
7	1,22	1,40	1,48	1,13	1,14	1,29	1,68	1,42
8	3,00	3,23	3,00	3,13	3,57	3,00	3,28	3,21
13	1,67	2,04	2,00	1,13	2,14	2,07	1,88	1,75
14	1,78	1,86	1,86	1,38	1,71	1,78	1,88	1,71
15	1,33	1,70	1,62	1,38	1,71	1,66	1,60	1,75
16	2,00	2,20	2,19	2,00	2,00	2,34	2,32	1,92
23	1,78	2,06	1,76	2,00	1,43	2,10	2,20	2,21
28	1,78	1,79	1,71	1,25	1,86	1,78	1,72	1,75

Tabulka pro test č. 29

Otázka číslo	Doba působnosti ve společnosti		
	0 - 1 rok	1 rok - 4 roky	Více než 4 roky
5	2,50		
6	2,43	2,64	2,80
7	1,43	1,34	1,41
8	3,00	3,24	3,15
13	1,93	2,04	1,91
14	1,50	1,88	1,81
15	1,57	1,88	1,58
16	1,93	2,22	2,20
23	1,79	2,02	2,07
28	1,64	1,70	1,77

Příloha F: Diagram pracovního postupu při vyhodnocování dat



Abstrakt

Brecklová, J. (2020). *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: lidské zdroje, konkurenční výhoda, vzdělávání a rozvoj, kurzy, výzkumné šetření

Tématem předkládané diplomové práce je *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda*. Téma bylo zvoleno na základě potřeby podniku zjistit pohledy a názory zaměstnanců na současný stav vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Nejprve byl zpracován teoretický vstup ke zvolenému tématu, který sloužil jako podklad k vypracování části praktické. V praktické části byl podrobně popsán proces vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku. Aby bylo možné zjistit pohledy a názory zaměstnanců na současný stav vzdělávání a rozvoje ve společnosti, bylo uskutečněno výzkumné šetření. Výzkumné šetření probíhalo prostřednictvím strukturovaného dotazníku. Ze získaných dat vyplynulo, že současný stav vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Doosan Škoda Power s.r.o. není zcela ideální, avšak zaměstnanci jej vnímají spíše pozitivně. Navrhovaná opatření a doporučení by mohla vést ke zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků v podniku.

Abstract

Brecklová, J. (2020). *Training and development of the company employees as a competitive advantage* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: human resources, competitive advantage, training and development, courses, research

The topic of the submitted Diploma thesis is “Training and development of the company employees as a competitive advantage”. The subject was chosen based on the company's need to ascertain the views and opinions of the employees on the current status of training and development in the company. First, a theoretical input to the selected topic was elaborated, which was used as a basis for the practical part. Second, the practical part described in detail the process of training and development of employees in the selected company. In order to explain the views and opinions of the employees on the current status of training and development in the company, a research survey was conducted. The research was carried out by means of a structured questionnaire. The obtained data showed that the current status of training and development of the employees at Doosan Škoda Power Ltd. is not entirely ideal, but employees perceive it rather positively. The proposed measures and recommendations may lead to an improvement in the current status of training and development of the company employees.