



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ZMĚN V SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU**

THE PROPOSAL OF CHANGES IN THE SYSTEM OF EMPLOYEE EDUCATION IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adam Vaněk

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Adam Vaněk**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn v systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je navržení změn v systému vzdělávání ve vybrané společnosti, které povedou ke zlepšení aktuální situace. Návrhy by dále měly zvýšit spokojenost zaměstnanců a efektivitu systému vzdělávání.

Základní literární prameny:

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

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

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

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

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-24-0405-6.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce obsahuje teoretické poznatky týkající se vzdělávání zaměstnanců. Následně je provedena analýza aktuálního stavu vzdělávacího systému ve sledované společnosti, na jejímž základě jsou navržena opatření vedoucí ke zlepšení vzdělávacího systému podniku.

Abstract

Master's thesis deals with issue of the educational system and development of employees in selected company. Thesis includes theoretic concepts related to employee training. Next part analyses current education system of selected company. Based on the results, there are suggestions which aims to improve current state of educational system in selected company.

Klíčová slova

vzdělávání zaměstnanců, systém vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, metody vzdělávání, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů

Key words

employee training, educational system, employee development, education methods, human resources, human resources management

Bibliografická citace

VANĚK, A. *Návrh změn v systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2020. 93 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky, které mi během zpracování diplomové práce poskytl. Poděkování patří také zaměstnancům analyzované společnosti za ochotu, vstřícnost a poskytnuté informace.

OBSAH

ÚVOD.....	7
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY.....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	10
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	10
1.1.1 Lidský kapitál	10
1.1.2 Lidské zdroje.....	11
1.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů.....	11
1.2 Základní pojmy firemního vzdělávání	12
1.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci.....	15
1.3.1 Cíle vzdělávání pracovníků	15
1.3.2 Význam vzdělávání pracovníků.....	16
1.3.3 Oblasti vzdělávání.....	17
1.3.4 Formy vzdělávání.....	20
1.4 Metody vzdělávání	21
1.4.1 Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti	22
1.4.2 Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště	23
1.5 Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	26
1.5.1 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb.....	28
1.5.2 Plánování vzdělávání a rozvoje	29
1.5.3 Realizace vzdělávacích aktivit.....	30
1.5.4 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje	31
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	33
2.1 Základní informace o společnosti	33
2.1.1 Předmět podnikání společnosti	33

2.1.2	Organizační struktura	34
2.2	Vzdělávání ve společnosti	36
2.2.1	Identifikace potřeb	36
2.2.2	Plánování vzdělávání.....	37
2.2.3	Povinná školení.....	39
2.2.4	Financování vzdělávání.....	39
2.2.5	Hodnocení vzdělávání	40
2.3	Dotazníkové šetření.....	41
2.3.1	Výsledky dotazníkového šetření	41
2.4	Hodnocení vzdělávacího systému v podniku	64
3	NÁVRH ZMĚN V SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ PODNIKU.....	68
3.1	Snížování dodatečných nákladů při zprostředkovávání vzdělávacích aktivit ..	68
3.2	Zjednodušení procesu zprostředkování vzdělávací aktivity	72
3.3	Hodnocení vzdělávání ze strany přímého nadřízeného.....	74
3.4	Informovanost o možnostech vzdělávání	77
3.5	Úprava informačního systému	78
	ZÁVĚR.....	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK.....	88
	SEZNAM GRAFŮ.....	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Žijeme v době, kdy je každý člověk závislý na získávání a předávání znalostí a myšlenka celoživotního vzdělávání a rozvoje není pouhým teoretickým faktem, ale nabývá reality. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se neustále mění a aby byl člověk schopný obstát na trhu práce, je nutné své znalosti, dovednosti a schopnosti neustále prohlubovat a rozvíjet. V moderním světě se od zaměstnavatelů očekává a požaduje, aby jejich zaměstnancům zmiňované rozšiřování schopností bylo nejen umožněno, ale aby bylo i finančně a duševně podporováno.

Tato zmiňovaná podpora vzdělávání je nutná i pro růst podniku. Důležité je zachovat si náskok před konkurenty, kde základním zdrojem konkurenční výhody je právě podnikové vzdělávání. Pokud podniky chtějí dosahovat výborných výsledků a plnit své cíle, nestačí disponovat jen moderními technologiemi, ale i kvalifikovanými zaměstnanci, které je nutné v podniku udržet a podporovat je ve svém rozvoji.

Stále častěji se objevují nové poznatky a vyvíjí se nové technologie. S tímto pokrokem zároveň čím dál tím rychleji zastarávají znalosti a dovednosti, které lidé v průběhu let načerpali. Tento rychlý vývoj zapříčiňuje neustálé zvyšování technické náročnosti jednotlivých činností ve všech oblastech a na všech pracovních pozicích v organizaci. Vlivem technologií jsou tedy zaváděny nové pracovní postupy ve firmách i na nejnižších pracovních pozicích. I na těchto pozicích je tedy rozvoj znalostí a dovedností nevyhnutelný.

Podnikové vzdělávání, které je ve většině případů pro každého zaměstnance neodmyslitelné, tvoří velkou investici, u které je velmi náročné odvodit či vypočítat přesnou návratnost. Investované finanční prostředky se při správném postupu mnohokrát vrátí v podobě kvalitních zaměstnanců. Investice do lidského kapitálu je považována za základní předpoklad pro zvýšení efektivnosti a výkonnosti podniku.

Diplomová práce je složena ze tří hlavních částí. První část se zabývá teoretickými poznatky, které je nutné znát pro zpracování dalších částí práce. Poznatky jsou převzaty z odborné literatury. Teoretická část obsahuje základní informace o řízení lidských zdrojů, vysvětluje základní pojmy v podnikovém vzdělávání, přibližuje cíle a význam

firemního vzdělávání, popisuje jednotlivé metody podnikového vzdělávání a v neposlední řadě se zabývá systematickým vzdělávacím cyklem zaměstnanců.

Druhá část diplomové práce je soustředěna na analýzu současného stavu vzdělávacího systému ve vybrané společnosti. V této části dojde k představení vybrané společnosti, její historie, předmětu podnikání, organizační struktury a celkovému působení. Dále proběhne analýza aktuální situace systému vzdělávání zaměstnanců, jejíž součástí bude dotazníkové šetření zabývající se průběhem a distribucí vzdělávacích aktivit uvnitř podniku. Výsledky analýzy budou zhodnoceny a následně využity v další části práce.

Třetí část práce vychází z předešlé analytické části a je zaměřena na vlastní návrhy změn a doporučení v současném systému vzdělávání podniku. Návrhy a doporučení budou navrženy tak, aby sloužily k odstranění zjištěných nedostatků nebo aby vedly ke zdokonalení systému.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY

Hlavním cílem diplomové práce je navržení změn v systému vzdělávání společnosti EmbedIT, které povedou ke zlepšení aktuální situace. Navržené změny by měly být pro podnik reálné a přijatelné. Dále by měly zvýšit spokojenost zaměstnanců a efektivitu systému vzdělávání.

Dílčím cílem diplomové práce je analyzovat aktuální situaci vzdělávacího systému a zjištění nedostatků, které systém obsahuje. Ke splnění dílčího cíle bude využito dotazníkové šetření, k jejímuž zodpovězení budou vyzváni všichni zaměstnanci společnosti.

K dosažení hlavního cíle je nutné nejdříve splnit cíl dílčí. Při zpracování analytické části je využito dat, která jsou nasbírána z poskytnutých firemních dokumentů a z konzultací s příslušným HR pracovníkem, který se v podniku konkrétně zabývá rozvojem a vzděláváním zaměstnanců.

Další data jsou získána pomocí výzkumu. Pro zpracování výzkumu byl využit kvantitativní přístup, konkrétně dotazníkové šetření, přičemž pro sběr a následnou analýzu dat byl vytvořen standardizovaný dotazník. Tato výzkumná metoda byla zvolena z důvodu velkého počtu zaměstnanců rozprostřených po třech kancelářských prostorech, které jsou umístěny v různých městech České republiky.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola diplomové práce se věnuje teoretickým východiskům, která budou následně využita k provedení analýzy systému vzdělávání v konkrétním podniku. Jsou zde uvedeny základní poznatky o lidských zdrojích a lidském kapitálu, klíčové pojmy o vzdělávání zaměstnanců, cíle a význam podnikového vzdělávání, metody vzdělávání a systematický cyklus vzdělávání a rozvoje.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním, vedením a řízením lidí v organizaci. Jedná se o velice široký pojem, který zahrnuje především činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, zabezpečování lidských zdrojů, ale především problematiky řízení znalostí, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, což jsou klíčové činnosti, na které se bude tato práce zaměřovat (1, s. 46).

Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. Společnostem nestačí vybavení kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Hodnotu organizace vytvářejí lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez kterých by technické prostředky a řešení zůstaly nevyužité nebo by ani nedošlo k jejich vzniku (2, s. 34).

Vzhledem k důležitosti lidských zdrojů v podnicích, je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů udržení zaměstnanců v organizaci a zajišťovat, aby podávali vysoké výkony, čímž by přispívali k dosažení cílů organizace (3, s. 1)

V rámci řízení lidských zdrojů je nutné rozlišit často zaměňované či ztotožňované pojmy lidský kapitál a lidské zdroje (2, s. 34)

1.1.1 Lidský kapitál

„Získané bohatství národů pochází ze získaných schopností lidí - jejich vzdělání, znalostí, zkušeností a zdraví.“ (1, s. 111)

Pod pojmem lidský kapitál si lze představit vrozené a v průběhu života získané znalosti, schopnosti a dovednosti. Jedná se o dynamickou veličinu, kterou lidé v průběhu svého

života využívají k výrobě produktů. Lidský kapitál tedy lze považovat za výrobní faktor, který podniku dodává specifický charakter, bez kterého by společnost neměla prvek schopný učit se, inovovat, podněcovat a realizovat změny a kreativně myslet. Hodnota lidského kapitálu je v každém podnikovém odvětví jiná a představuje pro každý podnik odlišný přínos (2, s. 35).

1.1.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje lze definovat, jako lidi v pracovním procesu, kteří disponují lidským kapitálem. Uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využití. Lidské zdroje jsou považovány za nejcennější, a i nejdražší zdroj, rozhodující o výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku, čímž tvoří jádro veškerého řízení podniku (2, s. 40).

V ekonomii jsou lidské zdroje jedním ze čtyř základních zdrojů, které určují ekonomický rozvoj organizace. Mezi tyto zdroje patří:

- přírodní zdroje – zemědělská půda, nerostné bohatství, pozemky
- tvorba kapitálu – budovy, továrny, stroje, materiál
- technologie – věda, výzkum, technické znalosti
- lidské zdroje (4, s. 11).

Rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji je tedy v tom, že lidský kapitál vlastní i jedinci, kteří nejsou zařazeni v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací (2, s. 34).

1.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

„Posláním řízení lidských zdrojů je podporovat životaschopnost podniku prostřednictvím nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly“ (1, s. 48).

Lze tvrdit, že hlavním cílem řízení lidských zdrojů je podporovat dosahování strategických cílů organizace prostřednictvím lidských zdrojů, přispívat k rozvíjení kultury, zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi a vytváření pozitivních pracovních vztahů a vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci (1, s. 48).

Obecnější a jednodušší pojetí cíle řízení lidských zdrojů lze vyjádřit jako zajištění výkonné organizace a její neustálé zlepšování. Řízení lidských zdrojů je tedy zaměřené

na neustále zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje rozhodují i o využití materiálních a finančních zdrojů, jsou řízením lidských zdrojů přímo ovlivněny i zbývající zdroje organizace (5, s. 16).

Zmíněných cílů je možné dosáhnout průběžným plněním hlavních úkolů, mezi které patří:

- Usilovat o zařazení správného člověka na správné pracovní místo a snažit se o to, aby byl pracovník neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům na dané pracovní pozici. Ve snaze optimálně využít pracovních schopností se stále více uplatňuje tzv. tailoring neboli „šití“ pracovních úkolů na míru pracovníkovi. To znamená, že se nevyhledává správný pracovník pro správnou pracovní pozici, ale hledá se správný pracovní úkol pro daného zaměstnance.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci – využití optimálního fondu pracovní doby a využití pracovní kvalifikace zaměstnanců.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení a mezilidských vztahů.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků – rozvoj pracovních schopností, osobností, sociálních vlastností a rozvoj pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení. Vytváření příznivých pracovních podmínek a zlepšování kvality pracovního života.
- Dodržování zákonů práce, zaměstnávání lidí a lidských práv (5, s. 16, 17).

Zatímco první tři uvedené úkoly sledují zájmy organizace, čtvrtý úkol sleduje především zájmy pracovníka. Bez náležité péče o sociální a personální rozvoj pracovníků není možné plnit předcházející tři úkoly řízení lidských zdrojů. Pátý úkol pak sleduje zájmy jak organizace, tak i pracovníka. Organizace se nechce dostat do potíží a chce působit jako atraktivní zaměstnavatel, zatímco zaměstnanec vyžaduje a nárokuje slušné zacházení.

1.2 Základní pojmy firemního vzdělávání

V oblasti firemního vzdělávání zaměstnanců často dochází k záměnám či prolínání pojmů učení se, vzdělávání a rozvoj. Tyto pojmy nejsou synonyma a je nutné mezi nimi stanovit a vysvětlit rozdíl (6, s. 31).

- **Učení se** je proces změny, který zahrnuje nové znalosti a konání. Tento proces je trvalou změnou ve vědění, chování a prožívání, které jsou výsledkem určité činnosti nebo zkušenosti člověka. Proces učení není pouze jednoduchá schopnost přijímat nové vědomosti a fakta. Učit se je možné buď organizovaně nebo spontánně. Při organizovaném učení dochází k záměrnému zjištění nových informací a faktů, zatímco u spontánního učení se člověk učí novým dovednostem či načerpává zkušenosti bez toho, aby si to uvědomoval (3, s. 92)
- **Vzdělávání** je organizovaný způsob učení se. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené, tedy mají svůj začátek a konec. Při vzdělávací aktivitě dochází k procesu získávání nebo rozvíjení specifických znalostí, schopností nebo dovedností, které jsou využity k výkonu práce. (7, s. 122)
- **Rozvoj** lze popsat jako dosažení nutné změny pomocí učení. Rozvoj je tedy vývojový proces, který umožňuje postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností k budoucímu stavu, v němž je žádoucí disponovat vyšší úrovní znalostí, dovedností a schopností. Jedná se o vzdělávací aktivity, které jsou zaměřené na přípravu pracovníka k převzetí náročnějšího pracovního úkolu (3, s. 92).

Další pojmy, které je důležité od sebe odlišit jsou pojmy znalosti, schopnosti a dovednosti (6, s. 37, 38):

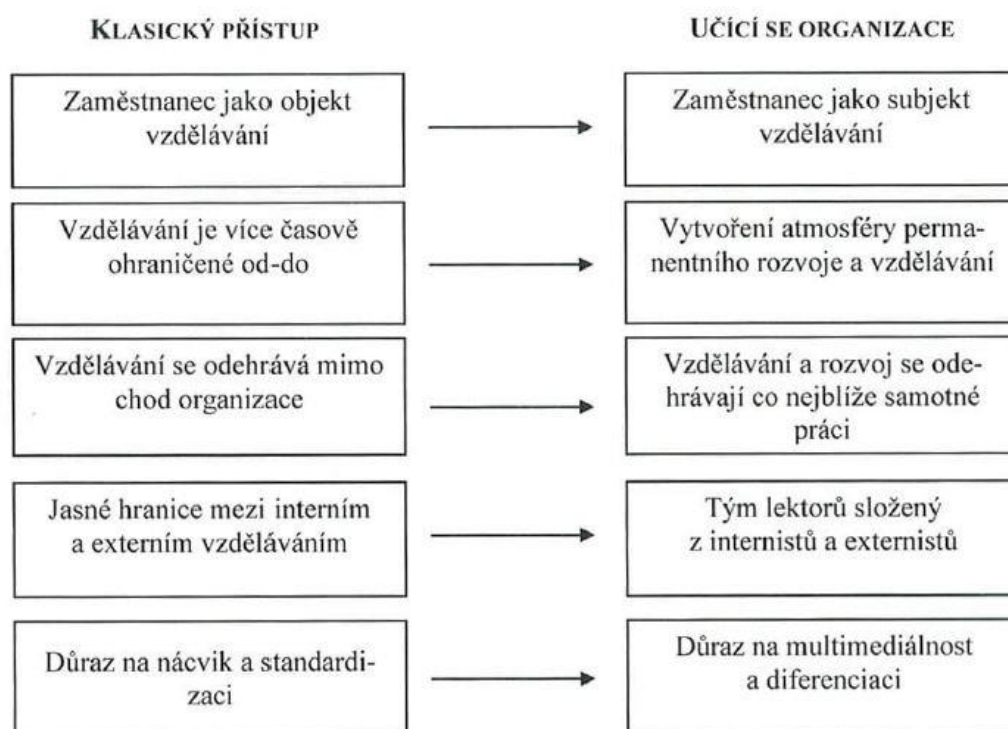
- **Znalosti** jsou informace, poznatky nebo zkušenosti, které člověk načerpal v průběhu celého svého života.
- **Dovednost** je schopnost člověka využít své načerpané znalosti ve svém rozhodování a chování.
- **Schopnosti** jsou vrozené předpoklady, potenciál a dispozice člověka pro určitý druh dovednosti či činnosti. I přes vrozené předpoklady je nutné schopnosti dále rozvíjet učním.

V rámci definice základních pojmů dojde i k vysvětlení úrovní učení, které probíhají na třech úrovních:

- **Individuální úroveň** se opírá o načerpané znalosti, dovednost a jejich následnou aplikaci. K tomu, aby člověk něco uměl, musí nejdříve načerpat znalosti dané

problematiky a aby člověk něco dělal, musí to nejdřív umět. Jedná se tedy o propojení znalostí a dovedností v jejich praktické užití (3, s. 92)

- **Skupinová úroveň** bývá často špatně chápána jako učení jednotlivců ve skupině. Skupinové učení však slouží především k vytváření souhry mezi jednotlivými členy. Role ve skupině nejsou dány na stálo a členové se učí určité zastupitelnosti. Tyto skupiny bývají tvořeny v případech, kdy není možné zabezpečit splnění zadání jednotlivcem (3, s. 93).
- **Úroveň organizace**, která bývá často zastoupena pojmem **učící se organizace**. Organizace se učí prostřednictvím svých členů, kteří pro sebe, ale i pro celou organizaci načerpávají znalostí, dovedností a schopností. Řízením organizační kultury zaměřené na vzájemné učení se mohou lidé od sebe učit a rozvinout tak své schopnosti a rozvíjet nejen sebe, ale i ostatní členy organizace (3, s. 93). Tato úroveň učení je postavena na plnění pěti faktorů – systematické řešení problémů, experimentování, učení se zkušeností, učení se od jiných a rychlé a efektivní přenášení znalostí v celé organizaci (1, s. 350)



Obr. 1: Učící se organizace (Zdroj: 6, s. 122)

1.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem a v tomto sehraává stále větší roli organizace a jí zprostředkované vzdělávací aktivity (5, s. 252).

1.3.1 Cíle vzdělávání pracovníků

Jedním z hlavních cílů vzdělávání zaměstnanců je vytvořit předpoklady pracovníka, které povedou ke správnému či dokonalejšímu zvládnutí pracovních úkolů. Jedná se především o schopnosti řešit nové úkoly, lépe zvládat současné úkoly, nechybovat a přizpůsobit se novým podmínkám (8, s. 99).

Důležitý však není pouhý rozvoj znalostí a dovedností zaměstnance, ale především dosažení změn v myšlení a chování pracovníka. Tento faktor se projevívá v dalším rozvoji firmy a udržení své konkurenceschopnosti. Nově načerpané znalosti, dovednosti, pracovní návyky a postoje zaměstnanců jsou podmínkou při zavádění jakékoliv změny uvnitř organizace. Jedná se tedy o vzájemné propojení:

- ochoty a motivace zaměstnance k vynaložení úsilí potřebnému k získání nových znalostí a dovedností, které se následně promítnou v pracovním chování zaměstnance („chtít se učit“),
- schopností k osvojení nových pracovních postupů, které jsou rozhodující u zavedení jakékoliv změny („umět se učit“),
- možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání a nové znalosti uplatnit v pracovních činnostech („moci se učit“) (9, s. 92).

Různé studie prokázaly, že v některých případech může být vzdělávání pracovníků podporováno a nabízeno z důvodu, že má pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců s jejich aktuální pracovní pozicí a pracovní náplní (10).

1.3.2 Význam vzdělávání pracovníků

Podnikové vzdělávání je nástroj, který se využívá ke zdokonalení, rozšiřování a prohlubování znalostí a dovedností. Tyto hodnoty dále přispívají nejen k vyšší výkonnosti zaměstnance, ale i organizace samotné (9, s. 89). Jinými slovy se jedná o proces, v kterém pracovník získává nezbytné znalosti o tom, jak podávat kvalitní pracovní výkony v organizaci. Proto je nutné, aby bylo podnikové vzdělávání umožněno všem zaměstnancům (10).

Dříve se podnikové vzdělávání považovalo za náklad, který nepřináší podniku žádnou dodatečnou hodnotu a je využíváno pouze v nutných situacích. Vzdělávání v organizaci se postupem času stává stále důležitějším, jelikož funguje i jako forma motivace pro zaměstnance. Zprostředkováním vzdělávacích aktivit pro zaměstnance, dává organizace najevo, že si pracovníků váží, vidí v nich potenciál a má zájem o jejich rozvoj. Investice prostředků do systému vzdělávání přispívá ke zkvalitnění vnitřních procesů, zvyšování efektivity a k celkovému rozvoji společnosti (2, s. 79).

Zaměstnanci v organizaci nepracují pouze k uspokojení ekonomických potřeb, ale i potřeb sociálních, tedy určitého růstu a rozvoje. Pokud podnik umožní zaměstnanci uspokojovat tyto potřeby, zaměstnanci budou motivovanější a budou svoji práci odvádět řádně, čímž se zvýší kvalita výrobků či poskytovaných služeb a příjmy podniku. Uspokojení této potřeby může být umožněno prostřednictvím různých vzdělávacích aktivit, které pomůžou zaměstnanci v rámci pracovních povinností s rozhodováním, řešením problémů a adaptací novým podmínkám nebo prostředí, které se neustále mění vlivem rozvoje technologií. Schopnost podniku uspokojovat jiné, než ekonomické potřeby zaměstnanců působí i jako motivace pro pracovníky (11).

Zaměstnanci nepožadují od svého zaměstnavatele pouze kariérní růst ve formě povýšení a navýšení mzdy. Růst zahrnuje především příležitosti učení se, vzdělávání a sdílení znalostí a úvah, které získá rozšířením pracovních povinností. Možnosti učení se a rozvoje jsou pro zaměstnance příležitostí nejen pro jejich budoucnost v organizaci ale i v profesním životě obecně (13, s. 63).

Výdaje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představují dlouhodobou investici, která se časem projeví na výkonnosti organizace. Organizaci se vrátí čas i prostředky, které

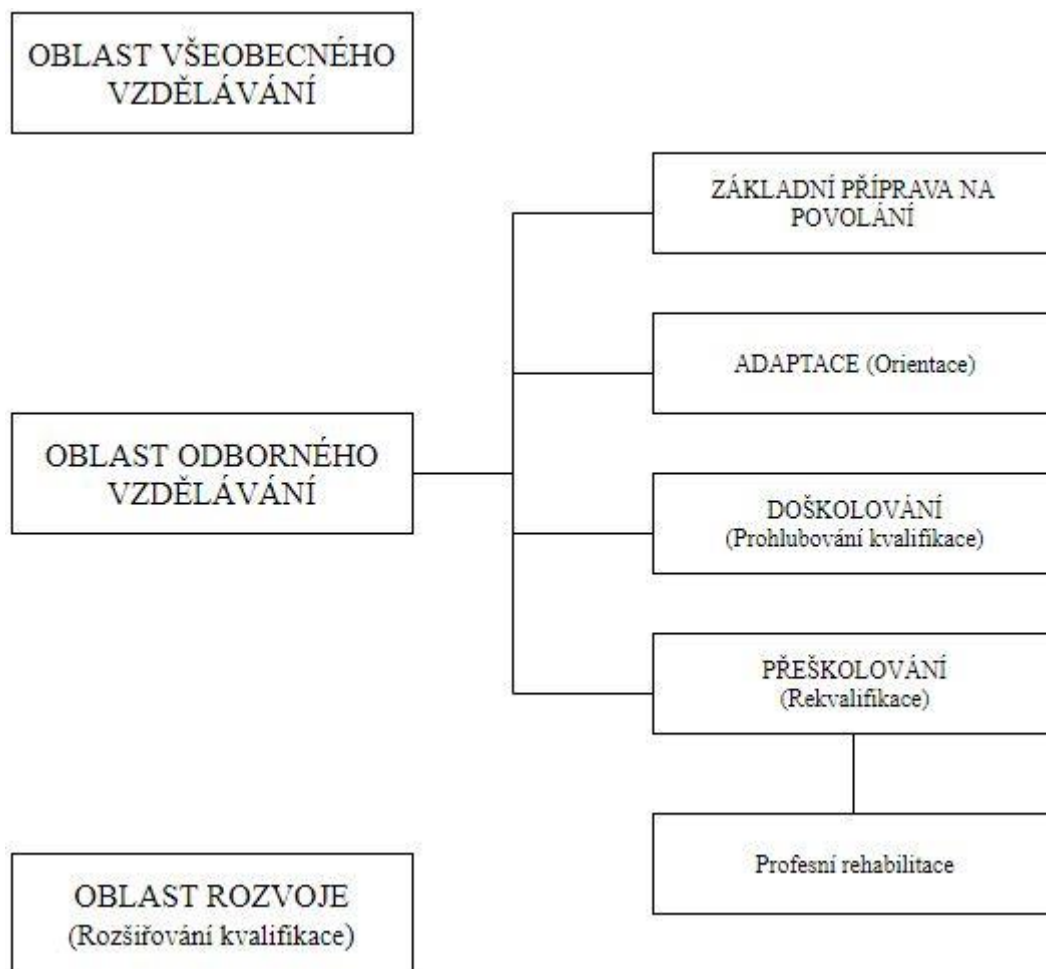
byly na rozvoj pracovníka vynaloženy, jestliže nabídne zaměstnanci příležitosti, aby mohl dosáhnout svých kariérních cílů (12, s. 55). Naopak při dosahování špatných ekonomických výsledků je nejčastější příčinou nedostatek znalostí u zaměstnanců, kteří neví, co mají dělat, jak to dělat nebo proč musí svoji práci dělat určitým způsobem. Vzdělávací aktivity by pracovníkům poskytly vysvětlení a detaily týkající se jejich pracovní náplně (10).

Každý zaměstnanec by měl mít pracovní náplň, která umožní pracovníkovi se neustále rozvíjet pouhým výkonem práce, ať už se jedná o rutinní práci, nebo participaci u různých nových úkolů. Nejdůležitější faktor u rozvoje zaměstnanců je však samotný zájem pracovníka o rozšíření svých znalostí a dovedností. Pracovník by se měl kromě účasti na různých vzdělávacích aktivitách, seminářích a konferencích především zajímat o svou práci, diskutovat o ní s kolegy a experty v oboru, měl by se věnovat samostudiu a hodnotit své vlastní výkony (14).

1.3.3 Oblasti vzdělávání

V souvislosti s formováním pracovních schopností člověka se rozlišují pojmy formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností zaměstnance. U formování pracovních schopností člověka se jedná o obecnou schopnost člověka pracovat, která se neváže k žádné konkrétní pracovní pozici nebo organizaci. Při formování pracovních schopností zaměstnance probíhá cílená aktivita, která souvisí s prací, kterou zaměstnanec vykonává (3, s. 95). Tyto formy jsou dále rozděleny do tří oblastí:

- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání,
- oblast rozvoje (5, s. 255).



Obr. 2: Oblasti vzdělávání (Zdroj: Zpracováno dle 5, s. 255)

V **oblasti všeobecného vzdělávání** dochází k formování základních a všeobecných znalostí a dovedností, které umožňují člověku žít ve společnosti. Tyto znalosti jsou nezbytné k nadcházejícímu získání a rozvoji specializovaných pracovních schopností a vlastností. Oblast všeobecného vzdělávání je zaměřena na sociální rozvoj jedince a jeho osobnost. Tato oblast je řízena a kontrolována státem, ne organizací (5, s. 255).

Oblast odborného vzdělávání bývá častěji označován jako training. Jedná se o proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností nebo přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovní pozice. Tato oblast se tedy zaměřuje na zaměstnání a zahrnuje přípravu na povolání, doškolování, přeškolení a orientaci pracovníků. Oblast odborného vzdělávání bývá většinou řízena organizací (5, s. 256).

- **Základní příprava na povolání** se uskutečňuje mimo organizaci včetně části, ve které se mládež připravuje na dělnická povolání, v níž se organizace angažuje. Tato část se netýká pracovníků organizace a je mimo systém podnikového vzdělávacího systému (5, s. 256).
- V rámci **orientace** se jedná o úsilí zkrátit a zefektivnit adaptaci nového pracovníka na organizaci, kolektiv a na danou pracovní pozici. Organizace poskytuje novému pracovníkovi všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností, které jsou nutné k řádnému výkonu práce, pro kterou byl pracovník přijat (3, s. 96).
- **Doškolení** nebo jinak řečeno prohlubování kvalifikace, je pokračováním odborného vzdělání v oboru, ve kterém člověk pracuje. Jedná se o proces přizpůsobení znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současné pracovní pozice. Nutnost doškolení může být vyvolána změnami techniky či technologií, požadavky trhu, novými objevy v oboru apod. Doškolení je významný nástroj, který zvyšuje pracovní výkony a prosperitu organizace (5, s. 256).
- **Přeškolení** nebo rekvalifikace, směřuje k osvojení si nového povolání nebo nových pracovních schopností. Rekvalifikace může být plná nebo částečná. Při částečné rekvalifikaci jsou některé načerpané znalosti a dovednosti z předchozí pracovní zkušenosti využitelné i v novém povolání. Zvláštní případ přeškolení je profesní rehabilitace, která proběhne za předpokladu, že pracovníkův zdravotní stav mu neumožňuje dále pokračovat v dosavadní pracovní pozici. Rekvalifikační procesy iniciují státní nebo lokální instituce na trhu práce, nebo i sami jednotlivci, kteří nenalezli uspokojení v dosavadním povolání (5, s. 257).

Oblast rozvoje je orientována na rozšíření znalostí a dovedností do takové hloubky, než je nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Tato oblast je více orientována na kariéru jedince než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje tedy spíš jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, čímž vzniká z jedince „adaptabilní pracovní zdroj“ (5, s. 257).

Oblasti vzdělávání je dále možné rozdělit dle vlastního obsahu. Tyto oblasti jsou funkční vzdělávání, doplňkové funkční vzdělávání, manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání, IT školení, účelové vzdělávání a školení ze zákona (3, s. 96).

- Funkční vzdělávání se týká určité pracovní pozice a navazuje na popis práce. Často bývá předmětem certifikace (projektant) (3, s. 96).
- Doplňkové funkční vzdělávání je rozšiřující nadoborová příprava. To, co je pro jednu pracovní pozici funkční vzdělávání, může být pro druhou pouze doplňkové vzdělávání (3, s. 96).
- Manažerské vzdělávání slouží k osvojení a rozvoji znalostí a dovedností nutných k výkonu manažerské pozice (6, s. 129).
- Jazykové vzdělávání rozšiřuje znalosti cizích jazyků, které zaměstnanci potřebují na své pracovní pozici, nebo o ně jeví zájem (6, s. 129).
- IT školení rozšiřuje znalosti v oblasti informačních technologií. Ve většině případů se jedná o školení ohledně počítačů nebo nových softwarů (6, s. 129).
- Účelové vzdělávání poskytuje především rozvoj měkkých dovedností např. time management, stress management apod. (3, s. 97).
- Školení ze zákona jsou vzdělávací aktivity dány zákoníkem práce. Mezi školení ze zákona patří například školení o požární ochraně a bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Tato školení jsou pro všechny ze zákona povinné (6, s. 129).

1.3.4 Formy vzdělávání

Formou vzdělávání rozumíme druh procesu, při kterém dochází k získávání nových informací a procvičování dovedností. Kombinací dvou základních členění vzdělávacího procesu, tedy řízený, neřízený a pracovní nepracovní, vznikne následujících šest forem vzdělávání (15, s. 296):

Neformální vzdělávání je vzdělávání řízené, které probíhá při výkonu práce. Neformální vzdělávání zpravidla probíhá pod dohledem interního školitele nebo zkušeného spolupracovníka, kteří učí zvládat zaměstnance nové dovednosti a poznatky při plnění běžné pracovní náplně. Zaměstnanci se mohou v rámci neformálního vzdělávání setkávat i dobrovolně bez dohledu školitele, kdy si zaměstnanci mezi sebou vyměňují zkušenosti a diskutují nad pracovními problémy (15, s. 296).

Formální vzdělávání je vzdělávání řízené, mimo výkon práce na pracovišti. Zaměstnanci podstupují proces učení mimo své pracoviště, např. ve výukových dílnách nebo školicích místnostech. Vyučující mohou být jak interní, tak externí (15, s. 296).

Institucionalizované vzdělávání je řízené vzdělávání, probíhající mimo areál zaměstnavatele. Jedná se o vzdělávání národního školského systému, mezi které patří např. střední a vysoké školy, vzdělávací instituce, stáže, studijní cesty. Ve srovnání s předešlými formami se jedná o dlouhodobější proces, kde zaměstnavatel vystupuje jako spoluúčastník na řízení vzdělávacího procesu. Hlavní odpovědnost za řízení vzdělávacího procesu nese samotná vzdělávací instituce nebo jejich zřizovatelé (15, s. 296).

Informální vzdělávání je neřízené vzdělávání, které probíhá při výkonu práce. Pracovní způsobilost si pracovník formuje pouhým pozorováním práce jiných, vyhledáváním potřebných informací pro plnění svých pracovních povinností nebo pouhým vstupováním do pracovních vztahů. Předpoklad ze strany zaměstnance je aktivní přístup a zájem. Ze strany zaměstnavatele motivování pracovníků (15, s. 296).

Interpersonální vzdělávání je neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti. Při této formě vstupují do procesu vzdělávání mezilidské vztahy a sociální postavení jedince. Pracovník přijímá informace při jiných procesech než při práci nebo vzdělávacích aktivitách (15, s. 296).

Celoživotní sebevzdělávání je neřízené vzdělávání, probíhající mimo areál organizace. Jedná se o ustavičný proces osobního rozvoje, který napomáhá k uplatnění na trhu práce (15, s. 297).

1.4 Metody vzdělávání

O nejlepší metodě vzdělávání rozhoduje především cíl vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání jednotlivých osob. Pro každou organizaci bude nejlepší jiná metoda a jiné postupy, neexistuje tedy návod k určení nejvhodnější a nejúčinnější metody vzdělávání. Doporučuje se však využívat kombinaci jednotlivých metod, čímž vzdělávání upoutá zájem vzdělávajících se osob. Metody vzdělávání a rozvoje jsou rozděleny do dvou základních skupin – metody na pracovišti a metody mimo pracoviště (3, s. 100).

1.4.1 Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti

Jedná se o metody vzdělávání, které jsou používány na konkrétním pracovním místě, při vykonávání pracovních úkolů a povinností. Metody vzdělávání na pracovišti jsou více cílené na zaměstnance nižších pracovních pozic s menší odpovědností. V praxi je však tato metoda využívána pro zaměstnance všech kategorií pracovníků. Vzhledem k náplni práce účastníků dochází k různým modifikacím, čímž dojde k využívání stejné metody odlišným způsobem (5, s. 266). Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří:

Instruktaž při výkonu práce bývá nejčastější používanou metodou. Jedná se o jednoduchý jednorázový zácvik nového pracovníka, při němž zkušenější pracovník nebo nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění vlastních pracovních úkolů. Výhodou této metody je efektivita a rychlost zácviku a tvorba pozitivního vztahu mezi pracovníky. Nevýhodou této metody je, že je cílená především na jednodušší pracovní postupy (5, s. 267).

Coaching představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a pravidelnou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem. Jde vlastně o soustavné směřování pracovníka k žádoucímu výkonu práce (3, s. 101). Výhodou je soustavné informování o hodnocení pracovníka a úzká oboustranná spolupráce vzdělávaného se vzdělavatelem. Za nevýhodu této metody se dá považovat působení neustálého tlaku na pracovní výkony vzdělávaného (5, s. 267).

Mentoring lze považovat za metodu individuálního koučování. Mentor vystupuje na pozici rádce, kdy si ve většině případů sám vzdělávaný svého mentora vybírá. Mentor je zpravidla zkušenější a obvykle starší kolega, který je nápomocen lepší integrací pracovníka do firmy a bývá součástí kariérového rozvoje vzdělávaného (9, s. 104). Výhodou je neformální osobní vztah mentora a jeho svěřence a možnost výběru svého mentora, nevýhodou může být nebezpečí výběru špatného mentora, časová náročnost a neustálé působení tlaku (3, s. 101).

Při **asistování** je vzdělávanému pracovníkovi přiřazen jako pomocník zkušený kolega, který mu pomáhá při plnění pracovních povinností a učí se tak pracovním postupům. Postupem času se práci věnuje samostatněji, až se dopracuje k tomu, že může práci

vykonávat bez asistování zcela samostatně. Výhodou metody je důraz na praktickou stránku vzdělávání. Nevýhodou je, že informace a postupy plynou z jednoho zdroje, který může mít naučené nevhodné pracovní návyky (5, s. 268).

Pověření úkolem bývá často využíváno při metodě asistování, kdy je pověření úkolem závěrečnou fází. Pracovník je nadřízeným pověřen splnit určitý úkol. Při plnění úkolu má vytvořeny všechny potřebné podmínky a disponuje vybavením k úspěšnému splnění úkolu. Výhodou této metody je samostatné řešení úkolu a rozšíření pole působnosti, nevýhodou je možnost dopuštění se chyb nebo nesplnění úkolu, čímž může dojít k ohrožení důvěry nadřízeného (5, s. 269).

Gamifikace je pojem, který pochází ze Spojených států, kde už roky slouží jako běžná forma firemního vzdělávání. Jedná se o implementaci herních prvků do firemních procesů. Cílem gamifikace je zvýšit zájem o určité téma tak, že učiní některé procesy více zábavné. Většina současných aplikací gamifikace je založena na odměňování zaměstnanců nějakou hmatatelnou odměnou, případně získávání odznaků nebo posouvání se na žebříčku. Tato metoda vzdělávání neslouží pouze k motivaci zaměstnanců, ale zároveň zvyšuje jejich loajalitu a formuje či zlepšuje vztahy na pracovišti. Pokud by došlo k využití metody gamifikace místo například dlouhé přednášky o bezpečnosti práce, účastníci si nejen školení o bezpečnosti užijí, ale zároveň si i mnohem více zapamatují. Mimo utužení kolektivu a motivace zaměstnanců získává zaměstnavatel zajímavé informace o svých podřízených, které se mohou projevit i u pracovních výkonů. Někteří zaměstnanci mohou považovat účast ve hře za dobrodružství, jiní se hry zúčastní pouze pro zábavu a budování lidských vztahů. Někteří zase chtějí za každou cenu vyhrát, čímž se mohou projevit i známky manipulace (16).

1.4.2 Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště

Tyto metody bývají nejčastěji realizovány ve zvláštních zařízeních (trenažéry, výukové dílny), na vývojových pracovištích nebo v zařízeních předvádějících novou techniku apod. Jedná se o metody používané k hromadnému vzdělávání účastníků, zatímco metody na pracovišti jsou více cílené na jednotlivce (5, s. 270).

Přednášky jsou verbální prezentace určitého tématu, které se zaměřují na zprostředkování faktů či teoretických znalostí (3, s. 102). Výhodou přednášek je rychlost předání informací a nenáročnost na vybavení. Mezi nevýhody lze zahrnout, že účastníci pouze pasivně přijímají informace, jedná se o jednostranný tok informací. Tato nevýhoda může být eliminována za předpokladu, že přednáška bude podána spíše formou semináře, nebo zakončena skupinovou diskusí. Tímto doplněním musí být přednáška důkladněji připravena (5, s. 270).

Demonstrování se soustředí na praktické názorné vyučování, které poskytuje znalosti a dovednosti použitím audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů či využitím jednotlivých zařízení ve výukových dílnách. Výhodou zmíněné metody je zkouška dovedností v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažné škody, nevýhodou mohou být rozdílné podmínky ve vzdělávacím zařízení a na pracovišti (2, s. 114).

Případové studie bývají nejčastěji využívány při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečná nebo smyšlená vyličení organizačního problému, který je zaměřen jen na jednu organizační oblast nebo celý komplex problémů. Účastníci se snaží v rámci případové studie tento problém analyzovat, diagnostikovat situaci a následně navrhnout řešení problému. Výhodou této metody je rozvoj analytického myšlení účastníků. Za nevýhodu lze považovat vysoké požadavky na přípravu vzdělavatele (5, s. 271).

Workshop je varianta případových studií, ve které jsou problémy řešeny týmově z komplexnějšího hlediska. Varianta workshopů na rozdíl od případové studie nabízí posouzení problémů z různých aspektů. Tato varianta však neodstraňuje nevýhody případové studie, která je vypracována samostatně (5, s. 271).

Brainstorming je další variantou případové studie. V tomto případě je skupina účastníků vyzvána, aby každý z nich navrhl svůj pohled na řešení zadaného problému. Následně dojde k diskusi, kde budou všechny návrhy řešení rozebrány a hledá se optimální návrh nebo kombinace návrhů. Tato metoda podporuje kreativní myšlení účastníků a přináší nové nápady a přístupy k řešení problémů (5, s. 271).

Simulace je metoda zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných, která je nejčastěji využívána při vzdělávání manažerů nebo pracovníků na vedoucích pozicích. Účastníci v rámci metody simulace obdrží podrobný scénář a musí během určité doby učinit řadu

rozhodnutí. Z pravidla se v průběhu přechází od jednodušších problémů k náročnějším. Výhodou metody simulace je formování schopností vyjednávat a rozhodovat se, nevýhodou je náročnost na přípravu lektora a vysoké požadavky na jeho znalosti a zkušenosti (3, s. 103).

Učení se hrou nebo také „outdoor training“ či „adventure education“. Jedná se o metodu využívanou pro vzdělávání manažerů, při které dochází k hraní skutečných her spojených se sportovními výkony. Manažeři se při hrách či pohybových aktivitách učí manažerským dovednostem, např. koordinovat činnosti, komunikace se spolupracovníky, pověřovat je úkoly nebo vést a spolupracovat s kolegy. Úkol se řeší kolektivně, kde se jeden účastník ujímá vedení. Po splnění úkolu nebo ukončení hry se řeší, jakých manažerských dovedností bylo využito a co by se dalo zlepšit. Výhodou metody je učení se zábavnou formou a využití dovedností i mimo pracovní výkon. Nevýhodou mohou být obavy ze zesměšnění, neochota manažerů si hrát, nechut' k pohybovým aktivitám. Program může být fyzicky náročný a nevhodný pro ženy, starší osoby nebo osoby se zdravotním postižením (5, s. 272).

E-learning je vzdělávání pomocí počítačů, které umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí grafů, schémat a obrázků a nabízejí vzdělávajícím velké množství informací. Dále umožňují vzdělávajícím plnit testy a cvičení, které průběžně hodnotí osvojení znalostí a dovedností, umožňují kontaktovat vzdělavatele nebo ostatní účastníky a řešit nejasnosti či problémy na dálku (15, s. 303). Rozeznáváme tři typy e-learningu:

- samostatný e-learning, kdy vzdělávajícímu byla poskytnuta možnost užívat příslušnou technologii, ale není v dané chvíli nijak napojen na instruktora nebo ostatní účastníky,
- živý e-learning, při kterém je účastník a vzdělavatel za užití příslušné technologie v kontaktu, ale jsou na různých místech,
- kolektivní, kolaborativní e-learning, který podporuje učení předáváním a výměnou informací mezi učícími se osobami prostřednictvím různých diskusních fór nebo internetových článků (5, s. 273).

Výhodou e-learningu je především možnost přizpůsobení tempa vzdělávání individuálním potřebám a schopnostem jednotlivých účastníků. Jedná se o zábavnou

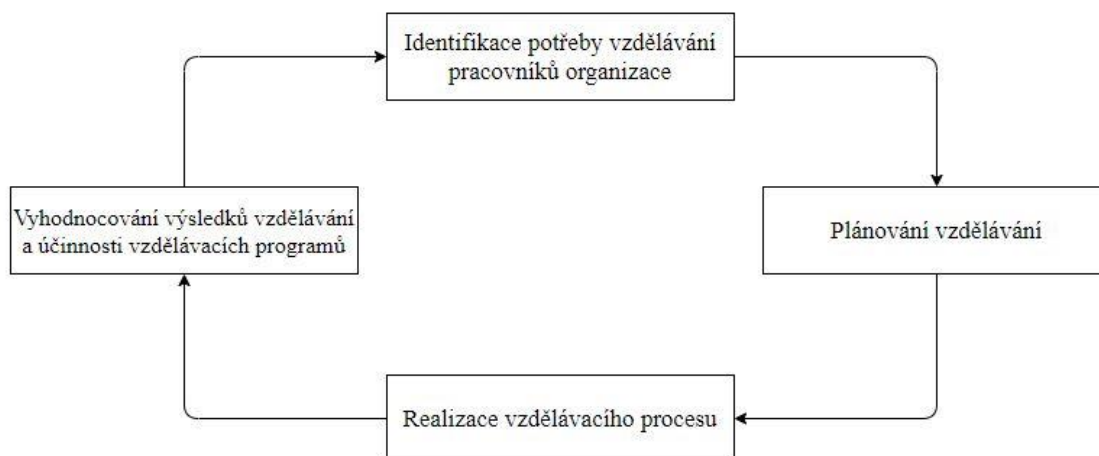
a názornou formu vzdělávání, je to časově efektivní metoda, které se mohou účastníci věnovat i v soukromém životě nebo na pracovišti, kdy mají méně pracovních povinností. Metoda e-learningu tedy může být využita jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Nevýhodou této metody je finanční náročnost a náročnost na vybavení (3, s. 101).

Stejně, jako u metody e-learningu, existují další metody, které lze používat na rozhraní na pracovišti a mimo pracoviště. Dalším příkladem může být například **samostudium doporučené literatury** zabezpečené organizací. Tato metoda vzdělávání je zahrnuta v mnoha již zmiňovaných metodách ať už na pracovišti, tak mimo pracoviště. Výhodou pro organizaci je, že probíhá mimo pracovní dobu a pracovníkovi umožňuje vzdělávat se vlastním tempem. Za nevýhodu lze považovat, že organizace nemá pod kontrolou a nemůže ani vyžadovat, aby pracovník ve svém volném čase plnil zadané úkoly a věnoval se samostudiu. Pro pracovníka je naopak nevýhoda, že by se samostudiu měl věnovat mimo pracovní dobu (2, s. 116).

1.5 Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Jedná se o neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání organizace, řídí se strategií, cíli a opírá se o organizační předpoklady vzdělávání a rozvoje (2, s. 81).

Cíle vzdělávání by měly být stanoveny tak, aby jasně specifikovaly, které problémy je nutné v systému vzdělávání řešit. Pomocí stanovených cílů může organizace správně využít vhodných metod vzdělávání a následně vyhodnocovat a zjišťovat, zda vzdělávací systém funguje a je efektivní jak z nákladového hlediska, tak i z hlediska dosahovaných přínosů pro celou organizaci (4, s. 119).



Obr. 3: Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Zdroj: Zpracováno dle 5, s. 260)

Celý cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následně dojde k fázi plánování vzdělávání, kde se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, oblastí, obsahu a vhodných metod vzdělávání. Další fází cyklu je samotná realizace vzdělávacího procesu. V neposlední řadě je nutné zjistit, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny, jak kvalitní byly použité nástroje a metody vzdělávání a přihlédnout ke zpětné vazbě ze strany zaměstnanců. Tato zjištění se promítnou ve fázi vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Zmiňovaná zjištění poslouží ke zdokonalení celého cyklu (5, s. 259).

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přináší přínosy v mnoha oblastech:

- poskytuje organizaci odborně připravené zaměstnance,
- formuje pracovní schopnosti zaměstnance dle potřeb organizace,
- zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost zaměstnanců,
- zvyšuje produktivitu práce, kvalitu výrobků a služeb a zlepšuje pracovní výkony,
- průběžně zdokonaluje vzdělávací systém organizace,
- zvyšuje motivaci zaměstnanců a zlepšuje jejich vztah k organizaci,
- usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců,
- zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců, jejich kvalitu, hodnotu na trhu a tím i šanci uspět na trhu práce (3, s. 97).

Systematické vzdělávání pracovníků představuje jeden z nejefektivnějších nástrojů plnění hlavních úkolů personální práce. Napomáhá k uspokojení požadavků

na jednotlivých pracovních místech, zvyšuje pracovní schopnosti zaměstnanců, zařazuje zaměstnance na správné pozice, formuje týmy a pracovní vztahy (5, s. 261).

1.5.1 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Prvním krokem cyklu je stanovení potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy snaha o rozpoznání nepoměru mezi kvalifikací zaměstnanců a požadavků pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci pracovníka. Tyto hodnoty požadované kvalifikace jsou těžko měřitelná a celá identifikace potřeby vzdělávání je založena pouze na expertních odhadech (15, s. 290).

Identifikace potřeb vzdělávání je založena na odhadech a aproximativních postupech, čímž má tato fáze cyklu spíše povahu experimentu, jehož výsledky lze považovat za zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání, a zdokonalují tak další cyklus vzdělávání pracovníků (5, s. 261).

Zjišťování vzdělávacích potřeb probíhá na třech úrovních analýzy – jednotlivce, tým, organizace. Analýza se zaměřuje na shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců a o výkonnosti jednotlivců, týmů a organizace. Zjištěné údaje jsou dále srovnávány s požadovanou úrovní. Srovnání ukáže organizaci nedostatky ve výkonnosti, které je nutné eliminovat, se zaměřením na ty mezery, které je možné odstranit vzděláváním (3, s. 99).

Ke shromažďování informací k identifikaci potřeb se využívá různých metod. Obvykle se však využívá jedna či více z následujících:

- statistické metody nebo jiné údaje o organizaci, pracovních místech a jednotlivcích,
- dotazníky nebo jiné formy průzkumu názorů, postojů a požadavků ze strany pracovníků týkajících se vzdělávání,
- informace získané od vedoucích pracovníků, týkající se potřeby kvalifikace a vzdělávání podřízených,
- sledování a hodnocení pracovního výkonu jednotlivců,
- výsledky porad a diskusí o současných pracovních problémech (5, s. 263).

Výsledek této fáze cyklu by měl být seznam vzdělávacích potřeb, které pomůžou odstranit nedostatky a problémy ve výkonnosti organizace a určení kdo a proč potřebuje vzdělávat (2, s. 95).

1.5.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

K sestavení plánu poslouží výsledky z předchozí fáze, která poskytla informace o tom, co bude předmětem vzdělávací aktivity a kdo se této aktivity zúčastní. Před sestavením samotného plánu se musí stanovit cíle vzdělávacích aktivit a až poté dojde k přípravám plánu vzdělávání a rozvoje (3, s. 99). Cíle vyjadřují, co mají účastníci vzdělávací akce po absolvování znát a co by měli být schopni udělat (4, s. 121).

Z fáze identifikace potřeb vzdělávání vzejde návrh plánu a předběžný plán, stanovují se první úkoly a priority vzdělávání a z těchto faktorů vychází návrhy programů a rozpočtů na vzdělávání. Předběžný plán se dále specifikuje, až v definitivní podobě vymezí veškeré oblasti, na které bude vzdělávání zaměřeno (5, s. 264).

Tvorba plánu je složena ze tří fází:

Přípravná fáze se soustředí na již zmíněné stanovení cílů vzdělávacích aktivit. Stanovené cíle budou v dalších cyklech využity jako měřítko ke srovnání dosažených výsledků (2, s. 96).

Fáze realizace slouží k určení způsobů a metod, dle kterých bude vzdělávání uskutečněno. Určení průběhu procesu se sestavuje dle pracovních pozic, které se vzdělávacích aktivit účastní, počtu účastníků, stanovených podmínek, preference vedení nebo dle zkušeností z předešlých cyklů. Dalším úkolem fáze realizace je zajištění přenosu informací a seznámení s procesem vzdělávání pro účastníky (2, s. 97).

Ve **fázi zdokonalování** dochází k průběžnému hodnocení jednotlivých etap plánu vzdělávání vzhledem ke stanoveným cílům. Hlavním úkolem fáze zdokonalování je hledat možnosti zlepšení celého vzdělávacího procesu a systému (2, s. 97).

Správně vypracovaný plán vzdělávání by měl být schopen odpovědět na následující otázky:

- Kdo se bude vzdělávat? – bude vzdělávání určeno pro jednotlivce, skupinu, organizaci, konkrétní pracovní pozici

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? – čím se vzdělávací aktivita bude zabývat, jaké znalosti, dovednosti a schopnosti by měla zlepšit
- Jaké metody budou využity? – proběhne vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště, jakou konkrétní metodou
- Kým bude vzdělávání realizováno? – využití interního nebo externího vzdělavatele
- Kdy se vzdělávání uskuteční? – stanovení časového plánu
- Kde se vzdělávání uskuteční? – pokud bude vzdělávání uskutečněno mimo organizaci, bude nutné zajistit ubytování, stravování, dopravu apod.
- Jaké jsou náklady na vzdělávání? – stanovení rozpočtu
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti vzdělávacích akcí? – stanovení metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit (3, s. 99)

1.5.3 Realizace vzdělávacích aktivit

Ve fázi realizace vzdělávání dochází k uskutečnění plánovaného vzdělávání. Je nutné připravit lektora, učební pomůcky, materiály a v neposlední řadě samotné účastníky. V některých případech je celá realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit zajišťována interními lektory, jindy organizace přenechávají celou přípravu a realizaci na externích vzdělávacích agenturách. Je možné interní a externí přístup kombinovat tím, že lektorskou dvojici budou tvořit interní a externí lektori (3, s. 100).

Realizace vzdělávacího procesu má tři fáze – příprava, vlastní realizace a transfer.

V rámci **přípravy** je nutné zajistit veškeré body předem stanoveného plánu z předchozí fáze cyklu. Pokud bylo v plánu ve vzdělávací aktivitě využít externího vzdělavatele, v rámci přípravy dojde k jeho konkrétnímu stanovení apod. (16, s. 141)

Vlastní realizace vzdělávací aktivity započne v okamžiku aplikace zvolené metody vzdělávání. Během realizace vzdělávání se kontroluje plán, monitoruje se průběh vzdělávací aktivity a hodnotí se celková úroveň a rozvoj znalostí, dovedností a schopností účastníků vzdělávací aktivity. Veškeré vypořizované poznatky budou využity při vyhodnocení nebo při plánování dalšího vzdělávání (16, s. 141).

Ve fázi **transferu** je vhodné motivovat účastníky k tomu, aby své nově získané znalosti ověřili a vyzkoušeli v praxi. Ze strany lektora dojde k navržení aktivit, které by měl účastník provádět i po skončení vzdělávání. Tyto aktivity mohou být například zpracování poznatků, fotodokumentace, videodokumentace, provedení workshopu apod. (6, s. 162).

1.5.4 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje je považována za nejdůležitější a zároveň nejnáročnější fázi v celém cyklu systematického vzdělávání. V této fázi dochází k měření a srovnání celkových nákladů a přínosů vzdělávací akce, jejichž výsledky jsou východiskem pro plánování dalšího vzdělávání (4, s. 121).

Fáze hodnocení je považována za nejnáročnější, jelikož je obtížné stanovit úroveň kvalifikace a její velikost změny. Hodnocení efektivity vzdělávání nabízí značnou rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. Jednou z možností měření efektivity je porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávací aktivity. Při této metodě je však velmi obtížné sestavit test, který by objektivně srovnal současnou a budoucí úroveň znalostí a dovedností. Mezi další metody měření efektivity patří například monitorování vzdělávacího procesu a programu nebo kvantifikace přínosu pomocí ekonomických ukazatelů. Zmíněné metody jsou snadno ovlivněny okolními vlivy nebo rozpoložením testovaného. Výsledky tedy mohou být zavádějící (5, s. 275).

Od testů a jiných spíše formálních metod hodnocení se stále více ustupuje a převahu získávají hodnocení neformálního charakteru, která jsou založena na informacích získaných přímo od účastníků nebo od vedoucích pracovníků. Při této metodě hodnocení se hodnotící musí oprostit od subjektivního názoru a zkreslování (5, s. 277).

Nejvíce rozšířenou metodou je Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení, který byl v průběhu let upravován a aktualizován předními HR konzultanty vzhledem k vývoji podnikového vzdělávání. Zmíněný model vyhodnocuje různé parametry spojené s efektivitou vzdělávání a je založen na předpokladu, že na sebe jednotlivé úrovně modelu posupně navazují. Informace z každé předešlé úrovně slouží jako základ pro hodnocení úrovně vyšší (3, s. 105).

Kirkpatrickův/Phillipsův model je složen z následujících pěti úrovní (3, s. 105):

1. **Úroveň reakce** – v první úrovni účastníci hodnotí spokojenost s lektorem a vzdělávacím programem. Dochází ke zkoumání reakce účastníků na jednotlivé aspekty vzdělávacího programu a k zjištění, co do programu pro příští vzdělávání zařadit nebo naopak co vypustit.
2. **Úroveň učení** – na úrovni učení dochází k posouzení, co se účastníci při vzdělávání naučili, jaké dovednosti získali a jak se změnila schopnosti účastníků.
3. **Úroveň chování** – u úrovně chování dochází ke zkoumání, nakolik účastníci vzdělávací aktivity uplatňují nově načerpané znalosti, dovednosti a schopnosti při výkonu práce. Sleduje se tedy dopad procesu učení na výkonnosti při vykonávání pracovní povinnosti.
4. **Úroveň výsledků** – v této úrovni hodnocení dochází k posouzení vlivu vzdělávání na výkonnost organizace. Úroveň výsledků si klade za cíl určit, jak vzdělávání přispělo ke zvýšení výkonnosti organizace oproti předchozím výsledkům.
5. **Úroveň návratnosti investic** – na úrovni návratnosti investic dochází ke srovnání finančních přínosů s vynaloženými náklady.

$$\text{Návratnost investice v \%} = \frac{\text{Přínosy} - \text{Náklady}}{\text{Náklady}} \times 100$$

Náročnost a častá nepřesnost hodnocení efektivity by však neměla organizaci odradit od pravidelného vyhodnocování výsledků vzdělávací aktivity. Stále je lepší výsledky vyhodnotit než nad jejich kontrolou rezignovat. Je však nutné si neustále uvědomovat hranice možností vyhodnocování a jeho relativitu (5, s. 277).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola diplomové práce se zabývá analýzou současného stavu systému vzdělávání v podniku EmbedIT. Obsahem kapitoly je seznámení s vybranou společností a s jejím předmětem podnikání. Dále se kapitola zabývá analýzou současného systému vzdělávání zaměstnanců. Na zmíněná zjištění navazuje vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a shrnutí veškerých zjištěných informací o aktuálním stavu systému vzdělávání.

2.1 Základní informace o společnosti

EmbedIT je české IT centrum, které poskytuje IT služby od samotného designu aplikací, až po jejich nepřetržitou podporu. Těchto služeb využívají společnosti jako je Home Credit Group a Air Bank. Navržené aplikace slouží pro více než 45 milionů uživatelů v deseti různých zemích světa. Podnik je zaměřen především na finanční sektor v Asii. EmbedIT působí jako employer brand právě společnosti Home Credit International a.s.

EmbedIT spravuje 20 datacenter po celém světě, s objemem přes 130 milionů transakcí denně. Hlavní úlohou společnosti je podporovat a usnadňovat podnikání za použití nejnovějších technologií a inovací, které poskytnou uživatelům nejlepší zákaznickou zkušenost.

Sledovaný podnik zaměstnává přes 900 odborníků. Kanceláře společnosti jsou rozmístěny ve městech Brno, Praha a Ostrava. (18)

2.1.1 Předmět podnikání společnosti

Jak již bylo zmíněno, EmbedIT se primárně zabývá vývojem a podporou IT služeb pro bankovní společnosti. Důležité je si uvědomit, co všechno obnáší vývoj jedné aplikace, aby byla pro uživatele co nejjednodušší a nejpohodlnější, ale zároveň, aby nabízela mnoho možností. Již při samotném počátku vývoje aplikace dochází k rozlišení operačního systému, které budou pro zákazníky dostupné. Pro každý operační systém je nutné disponovat odlišnými znalostmi a dovednostmi. O aplikaci dále pečují týmy, které se zabývají například ověřováním a přístupem k citlivým informacím pomocí otisku prstů nebo rozpoznáváním obličeje, tým zabývající se managementem věrnostních programů, který přes aplikaci odměňuje uživatele podle toho, jak užívají svoji kreditní

kartu, zatímco užití kreditní karty pomocí aplikace spadá do kompetencí zase zcela odlišného týmu.

Na zdokonalení nabízených služeb se podílí více než 50 týmu, které mají odlišené povinnosti a musí tak mít k dispozici pracovníky s rozdílnými znalostmi a schopnostmi.

V rámci vývoje a údržby již existujících produktů, se zaměstnanci podílí zároveň i na tvorbě svých vlastních komponent, které jsou následně do existujících produktů začleněny. Pod zmíněnými komponenty si lze představit například vlastní systém pro uvedení platební karty k produktu nebo komponenta k identifikaci a ověření uživatele pomocí otisku prstu a rozpoznání obličeje. Podnik se tedy snaží minimalizovat užití externích softwarů.

EmbedIT poskytuje jeden flexibilní produkt Homer Select. Tento produkt funguje v pěti zemích, jejichž finanční sektor funguje na podobné, ne-li stejné bázi. Klienti z těchto pěti zemí mají však možnost získat volitelné komponenty, které upraví systém přesně dle specifického trhu. Některé trhy jsou však tak specifické, že je pro jejich prostředí nemožné tento sdílený produkt zavést. V tomto případě nastane vývoj produktu na zakázku, který je přizpůsoben tomu, aby se vypořádal s problémy, které by nastávaly u flexibilního produktu. Jako příklad lze uvést nadměrné množství denních transakcí v Číně (19).

2.1.2 Organizační struktura

Již v předešlé kapitole bylo zmíněno, že EmbedIT je employer brand společnosti Home Credit International. Název EmbedIT vznikl v roce 2012, dříve se jednalo o IT oddělení Home Creditu. Ke změně názvu a transformaci v employer brand došlo ve chvíli, kdy bylo náročné přilákat nové zaměstnance. O počátcích EmbedITu se vyjádřil Khalid Husseini, CIO EmbedITu v rozhovoru pro firemní blog.

„O převedení IT oddělení Home Creditu na EmbedIT se rozhodlo, když jsme museli začít řešit nábor – pro ajťáky jsme nebyli zajímavý. Problém byl už jen to, aby k nám dojeli na pohovor...“ (20).

„Druhá věc byla, že už tehdy nechtěli ajťáci dělat v back officu nějaké finanční instituce. Chtěli dělat v ajťácké firmě. Nás vnímali podobně jako třeba Komerčku nebo ČSOB

a neviděli v tom rozdíl. Takže bylo jasné, co musíme udělat – přestěhovat se a změnit název.“ (20).

Společnost Home Credit je stejně jako Air Bank, pro kterou EmbedIT poskytuje své služby, součástí investiční skupiny PPF. Zakladatelem a majoritním vlastníkem PPF Group je Petr Kellner, který je již dlouhodobě uznáván jako nejbohatší Čech (21).

V roce 2016 odstartovala první vlna transformace, ve které se zcela změnila organizační struktura a s ní i způsob práce. Před transformací fungovala v EmbedITu projektová diktatura. Každá dodávka měla projektového manažera, ten dostal instrukce z vedení a projektový manager předával instrukce projektovým týmům. Tento způsob organizace fungoval, ale měl mnoho nedostatků a rozhodně jej bylo možné zefektivnit. Transformace probíhala tak, že se vedení setkávalo se skupinami po zhruba 25 lidech a vysvětlovalo jim, co se od nich očekává, jaké jsou na ně požadavky a odpovídali na případné dotazy. Vysvětlovali jim, že dojde ke zrušení projektových manažerů. Pracovníci se přihlásí do jednotlivých týmů a sami si zvolí, kdo bude daný tým reprezentovat. Takto vedení dvakrát obešlo 300 lidí a vznikla tak první transformace.

K dnešnímu dni je v EmbedITu více než 50 týmů rozmístěných v Brně, Praze a Ostravě. Tyto týmy mají rozdílný počet členů dle potřeby. Velikost týmů se však ve většině případů pohybuje kolem deseti členů. Týmy fungují jakožto samostatné jednotky, které si samy vytvořily role a authority, jež jsou nezbytné k end-to-end rozvoji v rámci určité komponenty. Každý tým si zvolil svoji vlastní metodu agilní práce. Mohou sledovat specifickou metodu, nebo si vytvořit vlastní hybridní metodu. Credit Card Management team si upravil dle vlastních potřeb metodu Kanban, tým pro ověřování otisku prstů si zase zvolil kombinaci metody Scrum a Kanbanu. Některé týmy mají až tak specifickou metodu, že ji ani nelze přirovnat k žádným již existujícím metodám. Cílem jednotlivých týmů je dodat slíbený výsledek zákazníkovi. Jak tohoto cíle tým dosáhne, to už je čistě jen na nich. Tento systém organizace práce se stal velkým lákadlem pro potencionální kandidáty. Doslechli se o tom, jak podnik funguje a chtějí být tohoto systému součástí. Přesně toto byl hlavní cíl celé transformace. IT odvětví má velkou konkurenci a tato organizační struktura je jedním z hlavních lákadel pro IT odborníky.

2.2 Vzdělávání ve společnosti

V kapitole je rozebrán systematický cyklus vzdělávání zaměstnanců od identifikace potřeb a plánování po financování a hodnocení vzdělávání zaměstnanců

2.2.1 Identifikace potřeb

Potřeby vzdělávání jsou zjištěny přímo na pracovišti. Podnik je složen z velkého množství týmů, kde často dochází k přesunu zaměstnanců z jednoho týmu do druhého. K tomu patří i zvyšování zodpovědností a podílení se na složitějších pracovních úkolech. Pokud člen týmu nebo team leader vidí v jistém ohledu nedostatky zaměstnance, domluví se mezi sebou na účasti vzdělávací aktivity, která však team leaderem musí být schválena.

Pokud jsou v týmu pracovníci, kteří svoji práci zvládají a není od nich vyžadována účast na vzdělávací aktivitě, mají prostor vybrat si vzdělávací aktivitu sami dle sebe. Mohou si vybrat cokoli je zajímavé. Výběr může být ovlivněn čistě zájmem o problematiku, opakováním dříve nepoužívaných praktik nebo první krok k posunu na vysněnou pracovní pozici. Stále však platí pravidlo, že team leader musí účast na vzdělávací aktivitě schválit.

Povinností každého zaměstnaného na hlavní pracovní poměr je absolvovat kurz angličtiny, který je přizpůsoben firemnímu prostředí. Vzhledem k tomu, že společnost dodává své produkty převážně mimo ČR, komunikace s odběrateli probíhá výhradně v anglickém jazyce. Znalost anglického jazyka není nutná jen pro zaměstnance, kteří se podílí na komunikaci s odběrateli, ale je nutná i v rámci interní komunikace v podniku. Ve společnosti je zaměstnáno i mnoho cizinců, kteří český jazyk neovládají na komunikační úrovni. Ovládat anglický jazyk je tedy nutností i na pozicích, na kterých se zaměstnanci do kontaktu s odběrateli nedostanou.

Na HR oddělení byl vytvořen sdílený dokument přes MS Excel, do kterého zájemci o vzdělávání zapisují svoji žádost na vzdělávání včetně veškerých potřebných údajů. Potřebnými údaji se chápe jméno účastníka, jméno team leadera, název kurzu, místo konání kurzu, cena, termín a krátký popis toho, co od kurzu účastník očekává a jaké znalosti si rozšíří.

Školení při nástupu

Noví zaměstnanci nastupují vždy k 1. nebo 15. dni v měsíci ve větších skupinách. Současně nastupuje například kolem deseti lidí, aby se tak usnadnila práce HR oddělení. První den nových zaměstnanců začíná představením kancelářských prostor, který vede zaměstnanec HR oddělení. V rámci představení budovy jsou novým zaměstnancům ukázána všechna důležitá oddělení a zázemí. Po prohlídce čeká nové zaměstnance společný oběd, který hradí firma. Dále jsou nově nastupující zaměstnanci předáni do rukou svých team leaderů, kteří jim představí své nové kolegy, pracovní místo a náplň jejich nadcházející každodenní práce.

2.2.2 Plánování vzdělávání

Jak již bylo zmíněno v rámci identifikace potřeb, zájemci si vzdělávací aktivitu ve většině případů vybírají sami, případně pod dohledem team leadera. Pracovníci mají ze strany HR oddělení doporučené poskytovatele školení, s kterými má podnik dlouhodobě dobré zkušenosti. Pokud vzdělávací aktivitu, kterou si zájemce přeje absolvovat nenajde u doporučených dodavatelů školení, může vyhledat jiné poskytovatele.

Při tak vysokém počtu zaměstnanců, kterým podnik disponuje může trvat i měsíce, než se příslušní zaměstnanci HR oddělení dostanou k jednotlivým požadavkům zaměstnanců. Zmíněný sdílený dokument obsahuje přes tisíc požadavků na vzdělávání ročně. V první řadě je tedy nutné, aby HR oddělení kontaktovalo zájemce o vzdělávací aktivitu a ujistilo se, zda zájem a uvedené údaje v dokumentu nejsou zastaralé a zda stále platí. Tato domluva probíhá většinou prostřednictvím e-mailu, ojediněle telefonicky nebo osobně.

Po domluvě se zaměstnancem se přejde k dohodě s dodavatelem. HR oddělení provede rezervaci u dodavatele dle požadavku zájemce o vzdělávání. Při potvrzení rezervace poskytne HR oddělení dodavateli kontakt na účastníky, aby konečné informace o všem, co bude potřeba k absolvování dané vzdělávací aktivity byly předány přímo účastníkovi.

HR oddělení musí dále podat žádost o vzdělávání vedení. Žádost má podobu jednoduchého formuláře, do kterého se zadává jméno pracovníka HR oddělení, který vzdělávací aktivitu zprostředkoval, dále jméno účastníka, jméno team leadera, cena a předpokládané přínosy vzdělávací aktivity.

Po domluvě se všemi stranami, proběhne zápis účastníka do informačního systému. Systém se běžně využívá převážně jen na HR oddělení, a to k elektronické evidenci veškerých informací o zaměstnancích. Je však využíván i k evidenci vzdělávacích kurzů. Příslušní HR pracovníci uvádí jednotlivé kurzy do systému, aby bylo v budoucnu možné odloučit se od sdíleného dokumentu v Excelu a přešlo by se na pouhé registrace účastníků prostřednictvím informačního systému. Zaměstnanci, kteří s informačním systémem příliš nepracují, mají k dispozici návod k registracím na vzdělávací kurzy.

Po schválení z vedení směřuje formulář zpět na HR oddělení. Touto dobou by mělo HR obdržet fakturu ze strany dodavatele, která je následně zároveň se schváleným formulářem z vedení předána finančnímu sektoru, který fakturu proplatí. Tímto krokem práce HR končí a samotný zájemce o školení již jen čeká na instrukce od dodavatele školení. Dodavatel poskytne účastníkovi informace o stravování, srazu, co s sebou a předpokládaném průběhu školení.

Interní vzdělávání

Požadavky na vzdělávání bývají ve většině případů individuální. IT obor je velice široký a každý zaměstnanec má mezery v jiné problematice, případně je na jiné úrovni znalostí než kolegové. Pokud se však najde více zájemců o stejnou vzdělávací aktivitu, příslušní zaměstnanci HR oddělení začnou řešit, zda by tato vzdělávací aktivita nemohla proběhnout interně a tím samozřejmě i levněji.

Úspora nákladů není jedinou výhodou interního vzdělávání. Při interním vzdělávání jsou zaměstnanci ve známém prostředí a jsou školeni zkušenějším kolegou, který vyvolává při vzdělávání přátelskou atmosféru. Největší výhodou interního vzdělávání je však přizpůsobení průběhu vzdělávání přímo na firemní prostředí. Při vzdělávání s lektorem, který má na svém kurzu účastníky z různých odvětví, není vzdělávání cíleno na konkrétní problematiku a vyučuje se především v obecné rovině.

Pokud není žádný odborník, který by mohl interní vzdělávání vést k dispozici, začne se vzhledem k vysokému zájmu jednat o ceně s dodavatelem školení. Kurzy především v IT oboru bývají často několikadenní a velice nákladné. Jeden den běžného IT kurzu vychází přibližně na 8000 Kč. Pokud je na několika denní vzdělávací aktivitu nahlášeno například 7 lidí, sleva i 5 % se blíží k hranici desetitisíce korun.

2.2.3 Povinná školení

Všichni zaměstnanci musí při nástupu na svou novou pracovní pozici absolvovat vstupní školení. Školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochrany jsou dány zákonem, zatímco školení o manipulaci s poskytnutou technikou a poučení vlastníka vstupní a identifikační karty jsou prováděny pouze z vlastní iniciativy.

Při nástupu na pracovní pozici je HR oddělení povinno seznámit zaměstnance s jejich právy a povinnostmi stanovenými Zákoníkem práce. V rámci BOZP jsou pracovníci informováni ohledně pracovních úrazů a seznámeni se všemi riziky, která mohou při výkonu práce nastat. Zároveň dojde k poučení o požární ochraně a jejich povinnostmi vyplývajícími ze zákona o požární ochraně. Zaměstnanci jsou dále informováni o požárním nebezpečí na pracovišti a zásadách prevence.

Školení ze zákona jsou zaměstnanci představena i v papírové formě, kterou si zaměstnanec musí nastudovat a následně podepsat prohlášení o seznámení s danou problematikou.

HR je dále povinno doprovázet nového zaměstnance po ostatních odděleních, kde jsou zaměstnanci předány veškeré pracovní pomůcky, bez kterých by se při běžných pracovních povinnostech neobešel. V první řadě je nutné opatřit si identifikační a vstupní kartu, kterou zaměstnanec obdrží na vrátnici. K předání této karty se váže i poučení vlastníka o používání vstupní karty, představení, k čemu všemu slouží a seznámení s případnou náhradou škody při poškození nebo ztrátě.

Každý zaměstnanec získá při nástupu firemní mobilní telefon včetně karty SIM a laptop, který obsahuje nutné softwary, které bude zaměstnanec používat při běžném výkonu práce. K předání zmíněné techniky se váže zaškolení o manipulaci s poskytnutou technikou, které je následně zaměstnanci představeno i v papírové podobě.

2.2.4 Financování vzdělávání

Každý tým má na vzdělávání svých členů vyhrazený roční budget, ze kterého jsou financovány veškeré vzdělávací aktivity, kterých se členové daného týmu zúčastní. O využití budgetu rozhoduje team leader. Jakým způsobem bude budget využit záleží především na jeho uvážení. Pokud je v jednom týmu velký zájem o vzdělávací aktivity,

bývá častým řešením doplatek ze strany zaměstnanec na vzdělávání, která nejsou příliš relevantní vzhledem k pracovní náplni daného zaměstnance.

Budget poskytnutý jednotlivým týmům se finančně liší vzhledem k počtu členů v týmu a pracovní náplni týmu. Vzdělávací aktivity zaměřené například na mzdový systém pro HR pracovníky bývá zpravidla levnější než vzdělávací aktivity pro software developery. HR tedy pracuje s nižším budgetem.

Vyhledat kvalitní vzdělávací kurz je v IT oboru velice náročné. Těžké je především sehnat opravdového odborníka, který zároveň dokáže své zkušenosti a znalosti předávat dál. Zaměstnanci tedy jezdí za vzdělávacími kurzy po celé republice bez ohledu na to, jaké mají místo pracovního výkonu. Pravidelně se tedy stává, že zaměstnanci s místem výkonu práce v Praze jezdí na školení do Brna a naopak. Vzdělávací aktivity bývají ve většině případů několikadenní a podnik zaměstnancům nehradí tedy pouze náklady na vzdělávací kurz, ale také ubytování a cestu.

Při nevyužití poskytnutých finančních prostředků, se nevyužitý budget nepřenáší do dalšího roku. Při plném využití budgetu bývá zaměstnancům umožněno uhradit či doplatit náklady na vzdělávací aktivitu ze svých vlastních prostředků.

2.2.5 Hodnocení vzdělávání

Zpětná vazba od účastníků vzdělávání je pro celý vzdělávací systém v podniku velmi důležitá. Zpětná vazba usnadňuje výběr dodavatelů vzdělávací aktivity pro nadcházející kurzy a školení, čímž napomáhá i ke zlepšení celkového systému vzdělávání v podniku.

Hlavním hodnotitelem přínosu vzdělávací aktivity je team leader daného účastníka. Pouze ten může posoudit, jaký přínos účastníkovi vzdělávací aktivita poskytla. HR oddělení, které danou vzdělávací aktivitu zprostředkovává, se zajímá především o spokojenost zaměstnance se vzdělávací aktivitou. Tato spokojenost či naopak nespokojenost se následně projeví ve výběru dodavatelů budoucích vzdělávacích aktivit. O spokojenosti se vzdělávací aktivitou je HR oddělení informováno následným vyplněním dotazníku, který bývá zaslán na firemní e-mailové adresy účastníků po absolvování kurzu.

Již při odeslání požadavku účasti na vzdělávací aktivitě je od zaměstnance požadováno, aby uvedl, proč má zájem se vzdělávací aktivity zúčastnit a jaké má od vzdělávací aktivity

očekávání. K tomuto očekávání se zaměstnanec vrací právě při vyplnění dotazníku pro HR. Dotazník obsahuje otázky zaměřené převážně na to, zda byla tato prvotní očekávání naplněna, na organizaci vzdělávací aktivity nebo přístup a kvalitu lektora. Kvalita a náplň vzdělávací aktivity, probíraná látka a načerpané znalosti jsou tématem diskuse mezi účastníkem a jeho team leaderem.

2.3 Dotazníkové šetření

Aby bylo možné zefektivnit systém vzdělávání sledovaného podniku, je nutné znát názor samotných zaměstnanců společnosti a zjistit tak jejich pohled na aktuální stav vzdělávacího systému v podniku. Cílem výzkumu je tedy zjištění spokojenosti zaměstnanců sledovaného podniku s kvalitou poskytovaných vzdělávacích aktivit, jejich zkušenost se vzdělávacím systémem a jejich názor na systém vzdělávání. Z odpovědí vzejdou případné nedostatky, které současný systém obsahuje.

Pro zpracování výzkumu byl zvolen kvantitativní přístup, konkrétně dotazníkové šetření. Sběr dat byl proveden pomocí on-line platformy pro tvorbu dotazníků Survio. Dotazník obsahoval 24 otázek, a to jak uzavřených, tak jedné otevřené. U některých otázek měl respondent možnost vyjádřit svoji odpověď na hodnotící škále nebo seřadit priority. Dotazník je uveden v příloze č. 1.

Dotazník byl rozeslán prostřednictvím e-mailu na firemní mailové adresy všech zaměstnanců sledovaného podniku. Dotazníkové šetření probíhalo celkem 20 pracovních dní od 17. února do 13. března 2020. Za tuto dobu se podařilo nasbírat 174 odpovědí. Návratnost dotazníku je tedy 18,9 %.

2.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

K analýze nasbíraných dat z dotazníkového šetření bylo využito tabulkového procesoru Microsoft Excel. Výsledné hodnoty k jednotlivým otázkám jsou interpretovány ve formě grafů, které jsou doplněny slovním komentářem.

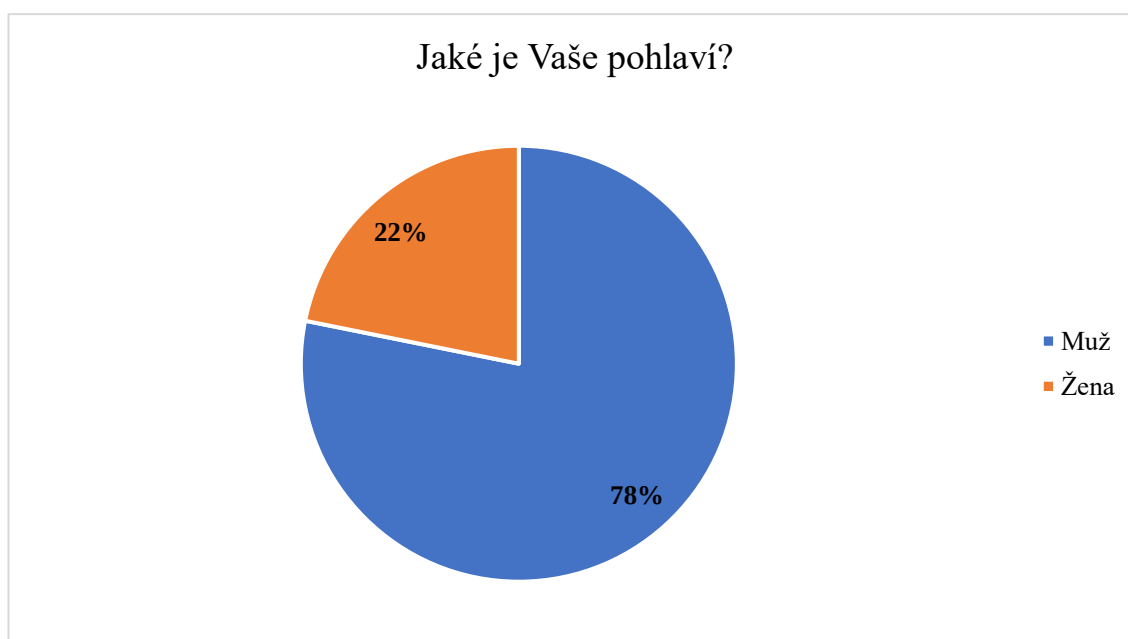
U značného množství otázek je uvedena možnost odpovědi „Nevím“. Tato možnost odpovědi je zde uvedena pro respondenty, kteří nechtějí na danou otázku odpovídat nebo nemají na otázku žádný názor. Pokud by respondenti neměli možnost této odpovědi

u povinných otázek, jiná odpověď by neodpovídala jejich pocitům a názorům a došlo by tak k znehodnocení výsledků.

Dotazník je upravený tak, aby byl nejdřív stanovený profil respondenta, následné otázky budou sloužit k analýze současného stavu systému vzdělávání. Poté dojde ke zjištění preferencí a celkového zájmu zaměstnanců o vzdělávací aktivity nabízené společností. V neposlední řadě proběhne hodnocení vzdělávacích aktivit.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

První otázka zkoumá pohlaví respondentů. Dotazník vyplnilo celkem 174 zaměstnanců, z kterých je 78 % mužského pohlaví a 22 % ženského pohlaví. Analyzovaná společnost se zabývá IT oborem, v kterém je všeobecně známá převaha mužského pohlaví. Sledovaná společnost není v tomto případě výjimkou.

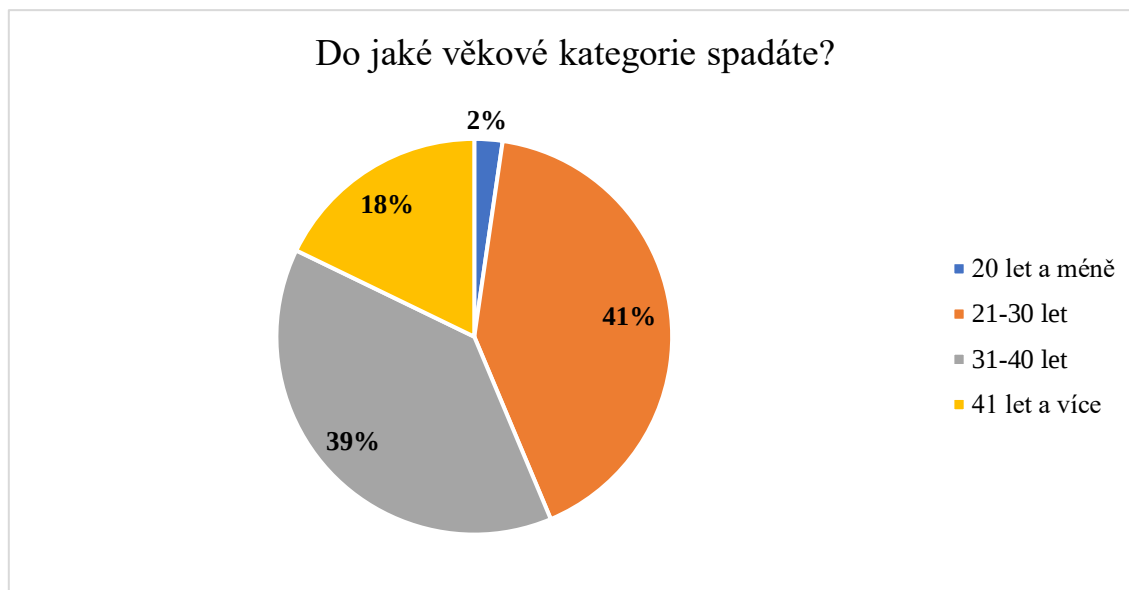


Graf 1: Pohlaví respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

Druhá otázka dotazníku se zabývá věkem respondentů. Z níže uvedeného grafu lze vyčíst, že nejvíce zaměstnanců spadá do věkové kategorie 21-30 let, konkrétně 41 % respondentů. Následuje věková kategorie 31-40 let, kterou označilo 39 % dotazovaných, a poté kategorie 41 let a více, kterou tvoří 18 % respondentů. Věkovou kategorii 20 let a méně označily pouhé 2 % respondentů. Tato věková kategorie není v podniku běžná,

jelikož většina zaměstnanců dosáhla vysokoškolského vzdělání, které se získává ve vyšším věku. Z výsledků lze usoudit, že podnik je složen z relativně mladého kolektivu.

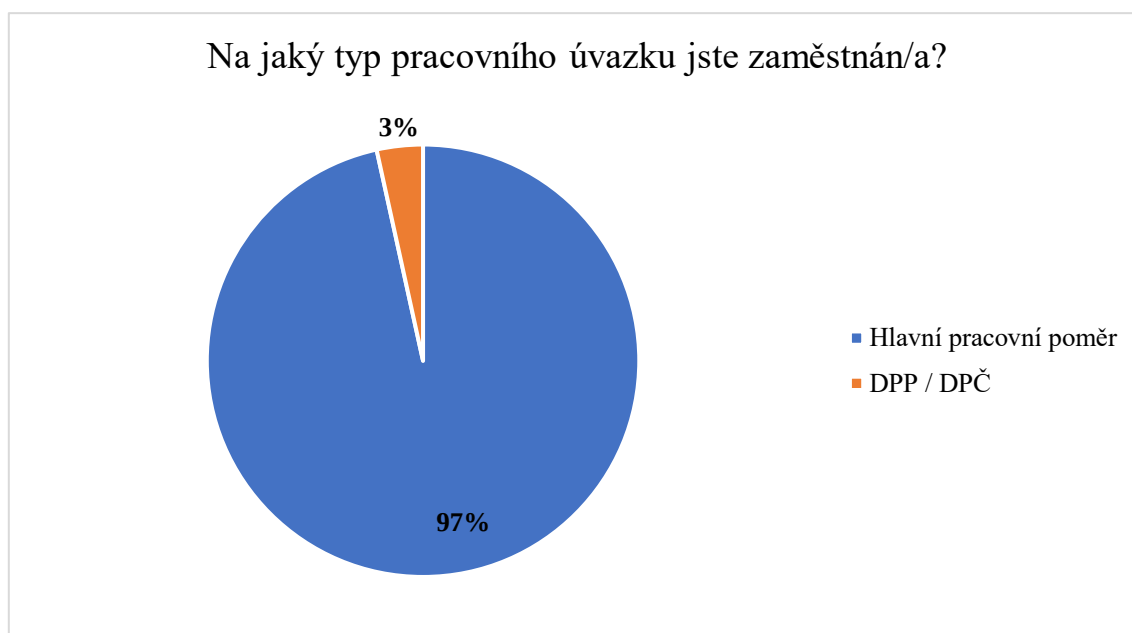


Graf 2: Věk respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

3. Na jaký typ pracovního úvazku jste zaměstnán/a?

Třetí otázka zkoumá, na jaký typ pracovního úvazku jsou respondenti zaměstnáni. Jak je vidět na níže uvedeném grafu, drtivá většina respondentů, konkrétně 97 %, je zaměstnána na hlavní pracovní poměr. Na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti jsou zaměstnány zbylé 3 % respondentů.

Společnost se snaží nabízet maximálně kvalitní služby, které musí být poskytovány zkušenými zaměstnanci. Zaměstnanci na dohody jsou využíváni především u administrativních činností. Pokud zaměstnanci na hlavní pracovní poměr vykonávají pracovní povinnosti spadající k jiné pracovní pozici, dohodnou se s nadřízeným o podpisu dohody o provedení práce. Tento případ je v podniku spíše ojedinělý, ale vyskytuje se. Respondenti, kterých se tato ojedinělost týká, jsou zahrnuti pouze v odpovědi „Hlavní pracovní poměr“.



Graf 3: Typ úvazku respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

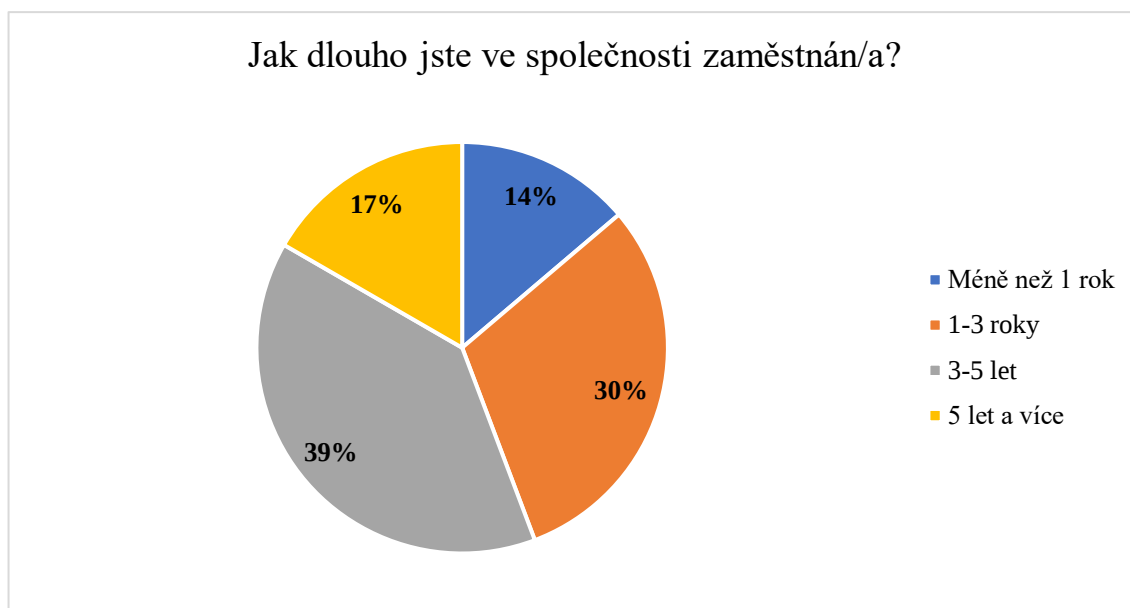
4. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

Čtvrtá otázka se zabývá dobou, po kterou jsou respondenti ve společnosti zaměstnáni. Graf č. 4 zobrazuje, že 39 % respondentů je ve společnosti zaměstnáno 3 až 5 let. 1 až 3 roky označilo celkem 30 % respondentů a 5 a více let je ve společnosti zaměstnáno 17 % respondentů. Pouze 14 % respondentů je v podniku zaměstnáno méně než 1 rok.

Z grafu tedy lze vyčíst, že zaměstnanci jsou nejčastěji ve společnosti zaměstnáni v rozmezí 3 až 5 let. Tento výsledek má návaznost na předchozí otázku týkající se věkové kategorie. Zaměstnanci společnosti jsou tvořeni z velké části mladými pracovníky, kteří si ve společnosti ještě nestihli vybudovat kariéru, nebo naopak společnost opustit pro práci, která by daného zaměstnance více naplňovala. Z výsledků je dále očividné, že po třech až pěti letech ve společnosti začnou zaměstnanci z podniku odcházet. Tento výsledek může být zapříčiněn mnoha různými faktory. Úkolem diplomové práce je zjistit, zda jedním z těchto faktorů není právě vzdělávací systém podniku.

Vzhledem k vysokému počtu pracovníků, a jejich ne příliš vysoké loajalitě dochází k fluktuaci zaměstnanců, kdy zaměstnanci odchází z podniku kvůli lepším nabídkám od podniků ze stejného odvětví. Vzhledem k úzké spolupráci s východními zeměmi, kde se nachází většina klientů sledovaného podniku, se aktuální pandemie projevila na sledovaném podniku dříve než u ostatních firem z českého prostředí. Podnik neměl

příliš zakázek a nemohl si dovolit přijímat nové zaměstnance. Společnost byla nucena propustit veškeré zaměstnance ve zkušební době.

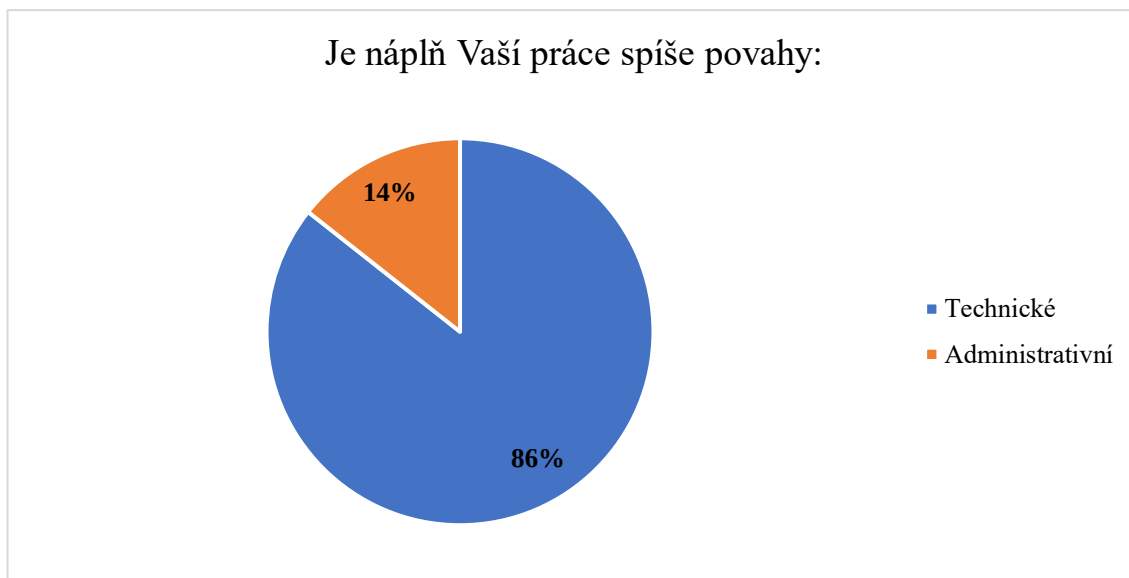


Graf 4: Délka zaměstnání ve společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

5. Je náplň Vaší práce spíše povahy:

Pátá otázka zkoumá zaměření pracovní náplně respondentů. V podniku je velké množství různých pracovních pozic, které se liší svojí pracovní náplní nebo například softwarem, s kterým daný zaměstnanec pracuje. Co se však týče vzdělávání, postupy při dané vzdělávací aktivitě jsou podobné a pečlivější roztrídění pracovních pozic by výzkumu nepřinášelo žádnou přidanou hodnotu. Z tohoto důvodu je otázka stylizována tak, aby byli respondenti rozděleni do skupin dle technické a administrativní povahy pracovní náplně, u kterých se průběh a způsob vzdělávání liší.

Z grafu č. 5 lze vyčíst, že 86 % respondentů má pracovní náplň spíše technického charakteru, zatímco zbylých 14 % respondentů se zabývá administrativní činností.



Graf 5: Pracovní pozice respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

6. Jaké je Vaše místo výkonu práce?

Šestá otázka řeší místo výkonu práce respondenta. Podnik funguje ve třech městech, a to v Brně, Praze a Ostravě. V brněnských kancelářských prostorech se vyskytuje nejvíce zaměstnanců společnosti a stejně tak je z brněnských prostor i nejvíce respondentů, konkrétně 49 %. 36 % respondentů má své místo výkonu práce v Praze a 15 % respondentů v Ostravě.

Od většiny pracovníků se vyžaduje, aby navštěvovali i ostatní kancelářské prostory podniku než jejich místo výkonu práce, kvůli jednodušší komunikaci a navázání vztahů s kolegy i na osobní úrovni.

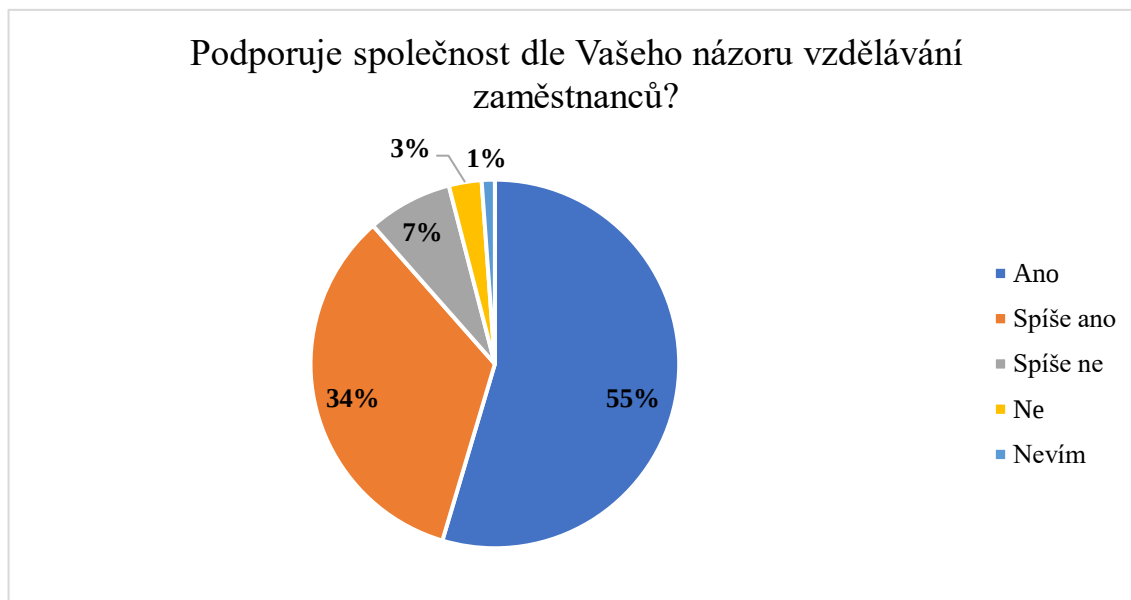


Graf 6: Místo výkonu práce respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

7. Podporuje společnost dle Vašeho názoru vzdělávání zaměstnanců?

U sedmé otázky se již přechází od určení profilu respondenta k analýze aktuálního stavu vzdělávacího systému. Tato otázka se konkrétně zabývá tím, zda společnost dle názoru dotazovaných podporuje vzdělávání zaměstnanců. Respondenti měli na výběr z pěti možností, přičemž 89 % respondentů souhlasí s tím, že společnost podporuje vzdělávání zaměstnanců a označili tedy odpovědi ano nebo spíše ano. Možnosti ne nebo spíše ne označilo 10 % respondentů.

Zmiňovaných 10 % respondentů je tvořeno z velké části zaměstnanci, kteří jsou v podniku kratší dobu než 1 rok. Je tedy nutné zaměřit se na to, zda jsou nově přijatí zaměstnanci dostatečně informováni o možnostech vzdělávání, které podnik nabízí.



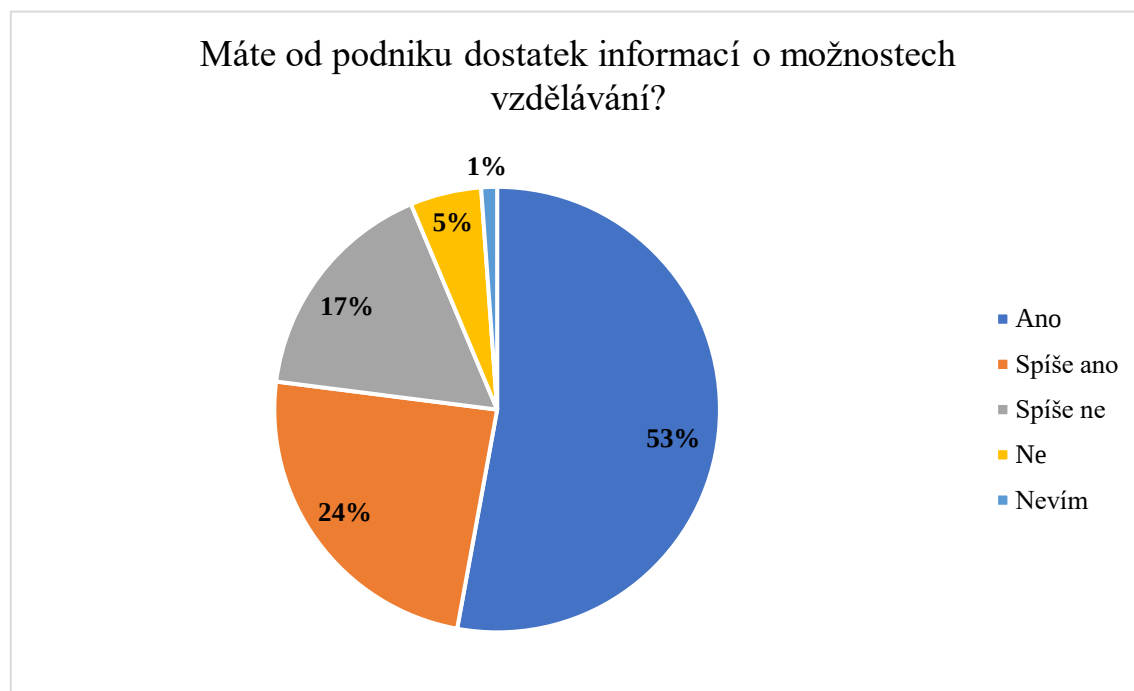
Graf 7: Podpora vzdělávání zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

8. Máte od podniku k dispozici dostatek informací o možnostech vzdělávání?

Osmá otázka zkoumá, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o možnostech vzdělávání, které podnik nabízí. Z grafu níže lze vyčíst, že 77 % respondentů zvolilo odpověď ano nebo spíše ano a jsou tedy dostatečně informováni o možnostech vzdělávání. Zbýlých 23 % respondentů není dostatečně informováno.

Z předchozí otázky můžeme usoudit, že společnost podporuje vzdělávání zaměstnanců. I přesto se téměř jedna čtvrtina zaměstnanců domnívá, že nejsou o možnostech vzdělávání dostatečně informováni. Je tedy nutné zaměstnancům představit veškeré

možnosti, které v rámci podnikového vzdělávání mají, a nejen možnost vzdělávání nastítnit.

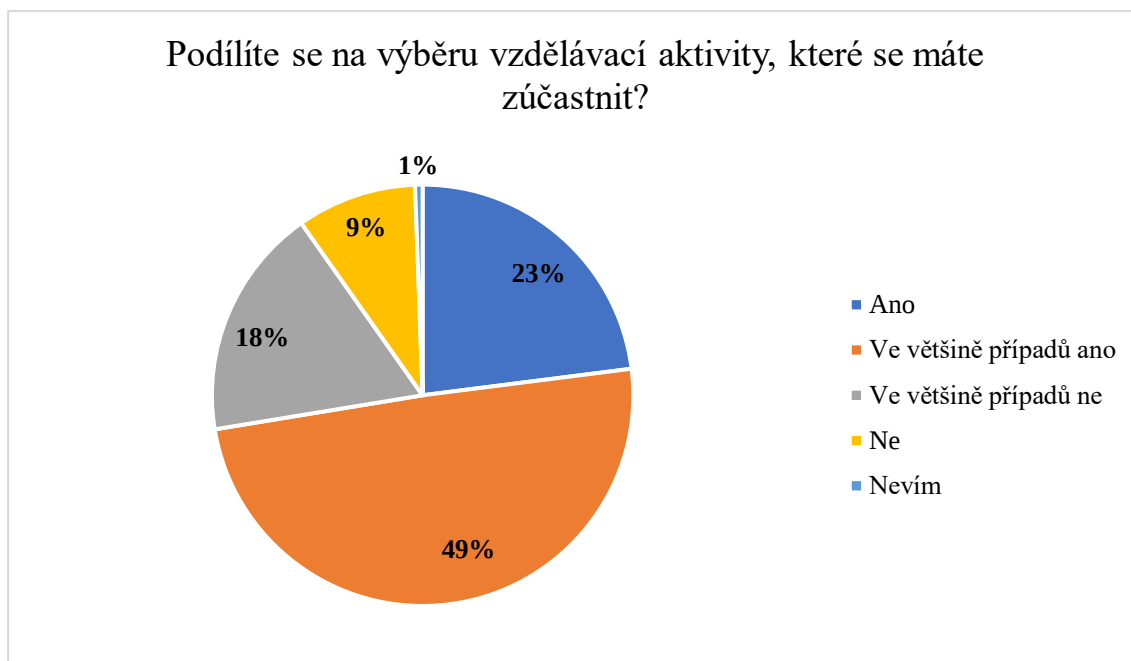


Graf 8: Informovanost o možnostech vzdělávání (Zdroj: Vlastní zpracování)

9. Podílíte se na výběru vzdělávací aktivity, které se máte zúčastnit?

Devátá otázka dotazníkového šetření se zabývá možností zaměstnanců podílet se na výběru vzdělávací aktivity, které se mají zúčastnit. Celkem 72 % dotazovaných uvedlo možnost ano nebo ve většině případů ano. Dalších 27 % respondentů se na výběru vzdělávací aktivity ve většině případů nepodílí, nebo se na výběru nepodílí vůbec. Zbylé jedno procento využilo možnosti odpovědi nevím, což je považováno také za negativní odpověď.

Většina respondentů, kteří označili odpověď ne nebo ve většině případů ne jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti nepracují příliš dlouho. Je zde tedy očividná návaznost mezi těmito otázkami. Když je zaměstnanec na své pracovní pozici nový, team leader jej bez ohledu na názor nového zaměstnance vyšle na vzdělávací aktivitu, kterou nutně potřebuje k vykonávání svých pracovních povinností. Až je zaměstnanec plně obeznámen se svými pracovními povinnostmi a disponuje veškerými nutnými znalostmi nutnými k vykonávání své práce, může se podílet na výběru vzdělávací aktivity.



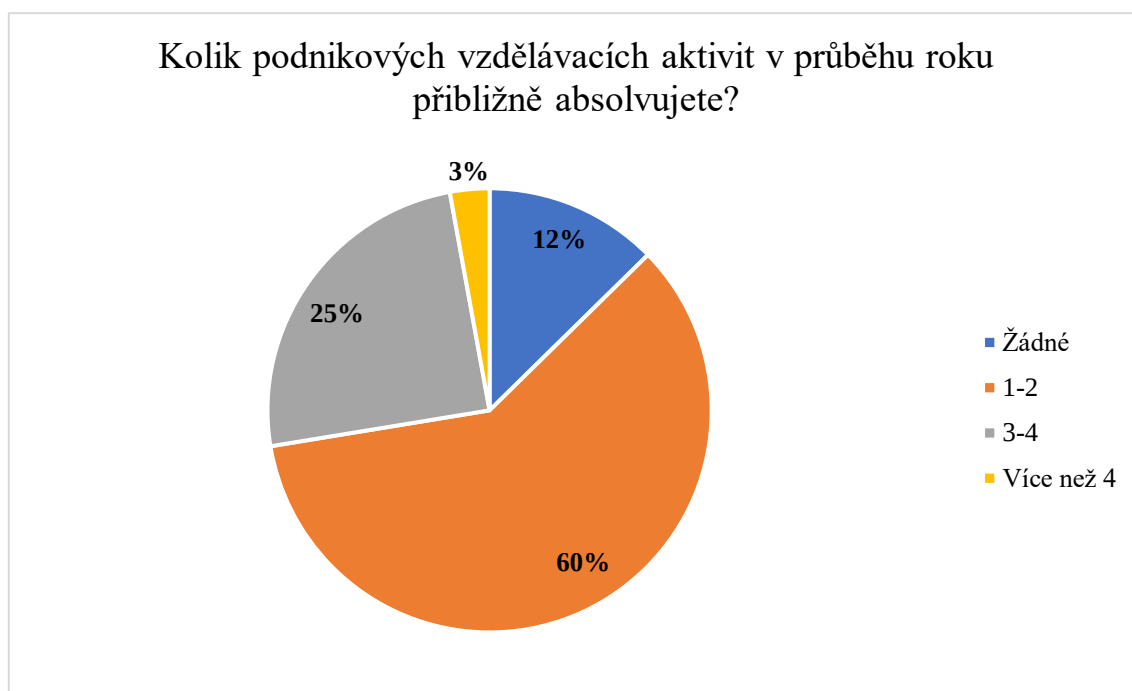
Graf 9: Podílení se na výběru vzdělávací aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

10. Kolik podnikových vzdělávacích aktivit v průběhu roku přibližně absolvujete?

Desátá otázka řeší, kolik vzdělávacích aktivit v průběhu roku respondenti absolvují. Z grafu níže lze vyčíst, že většina, konkrétně 60 % respondentů, absolvuje ročně jednu až dvě vzdělávací aktivity. Tři až čtyři vzdělávací aktivity absolvuje 25 % respondentů, 12 % se nezúčastní vzdělávací aktivity žádné a pouhé 3 % dotazovaných absolvuje více než čtyři vzdělávací aktivity ročně.

Každý zaměstnanec na různých pracovních pozicích má odlišné potřeby vzdělávání. Absolvovat více než čtyři vzdělávací aktivity ročně je však příliš a není možné, aby znalosti a dovednosti načerpané z takového množství vzdělávacích aktivit navrátilo náklady na absolvování kurzů. Případy takového množství absolvovaných kurzů jsou však pouze ojedinělé.

12 % dotazovaných se ročně nezúčastní žádné vzdělávací aktivity. Nutností je zjistit, zda tito respondenti mají zájem zúčastnit se vzdělávací aktivity, ale není jim to umožněno, nebo o podnikové vzdělávání nemají zájem. Tento potencionální problém bude tedy odkryt až u nadcházejících otázek.



Graf 10: Množství absolvovaných vzdělávacích aktivit (Zdroj: Vlastní zpracování)

11. Jste spokojen/a s množstvím vzdělávacích aktivit, které v průběhu roku absolvujete?

Jedenáctá otázka pojednává v přímé návaznosti na předešlou otázku o spokojenosti respondentů s množstvím vzdělávacích aktivit, které jsou jim poskytovány. Celkem 75 % dotazovaných zvolilo odpověď ano nebo spíše ano a jsou tedy spokojeni s množstvím vzdělávacích aktivit, které jsou jim poskytovány. 19 % respondentů není s množstvím absolvovaných vzdělávacích aktivit spokojeno a 6 % dotazovaných se k otázce nevyjádřilo.

Mezi respondenty se našli i tací, kteří se nezúčastňují vzdělávacích aktivit a jsou s tím spokojeni. Pokud zaměstnanci nemají o vzdělávání zájem a není od nich vyžadováno, aby vzdělávání absolvovali, je lepší využít budget pro pracovníky, kteří o vzdělávání zájem mají. Kolik znalostí a dovedností si účastníci ze vzdělávací aktivity odnesou záleží především na přístupu daného účastníka. I nejlepší školitel nedokáže předat své znalosti člověku, který o svůj rozvoj nemá zájem.

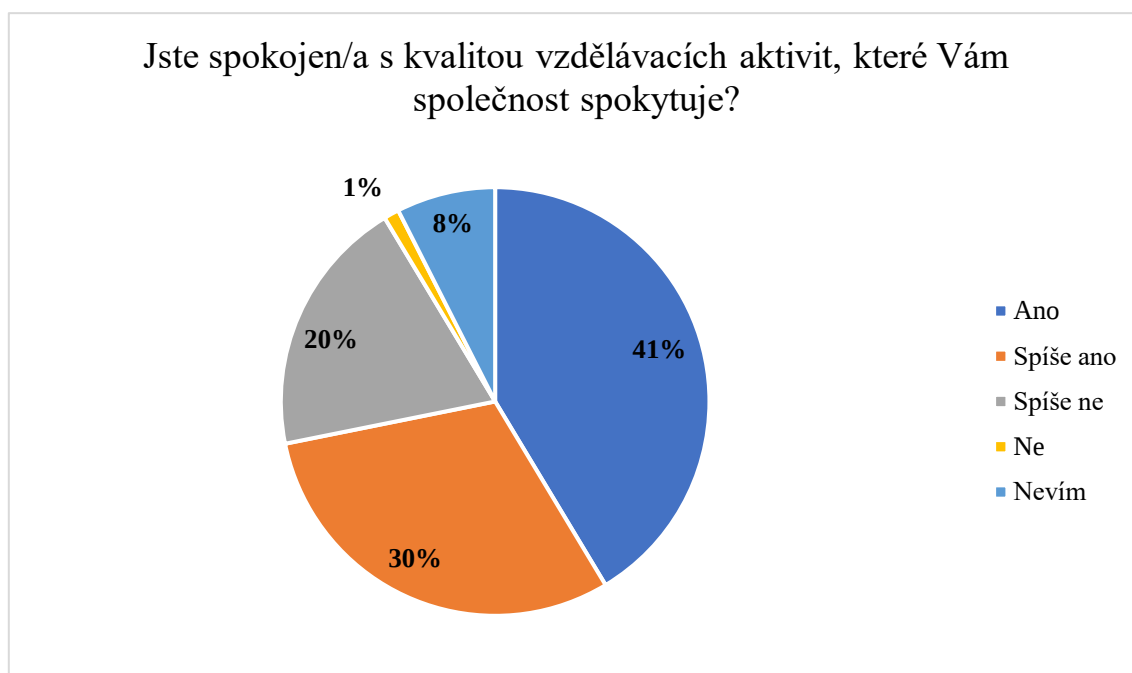


Graf 11: Spokojenost s množstvím absolvovaných vzdělávacích aktivit (Zdroj: Vlastní zpracování)

12. Jste spokojen/a s kvalitou vzdělávacích aktivit, které Vám společnost poskytuje?

Oproti předešlé otázce se dvanáctá otázka dotazníkového šetření nezaměřuje na množství, ale na celkovou kvalitu vzdělávacích aktivit, které společnost svým zaměstnancům poskytuje. Celkem 71 % dotazovaných uvedlo možnosti ano nebo spíše ano a s kvalitou poskytovaných vzdělávacích aktivit jsou tedy spokojeni. Vyskytly se i negativní odpovědi, které zvolilo celkem 21 % respondentů. Odpověď ne však označilo pouze 1 % dotazovaných, 20 % zvolilo tedy spíše ne a 8 % respondentů se nevyjádřilo.

Z těchto výsledků lze usoudit, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni s kvalitou vzdělávacích aktivit, které jim společnost zajišťuje. To, že jsou zaměstnanci spokojeni se samotnou vzdělávací aktivitou však neznamená, že je systém vzdělávání v podniku optimální. Můžeme však říct, že podnik využívá správných dodavatelů školení, s kterými jsou zaměstnanci v převážné míře spokojeni. Nespokojenost se vzdělávací aktivitou musí účastník zmínit ve svém hodnocení, které následuje po absolvování dané vzdělávací aktivity. Pokud se tato nespokojenost bude objevovat v hodnocení pravidelně u různých zaměstnanců, je nutné přehodnotit budoucí spolupráci s daným dodavatelem školení.

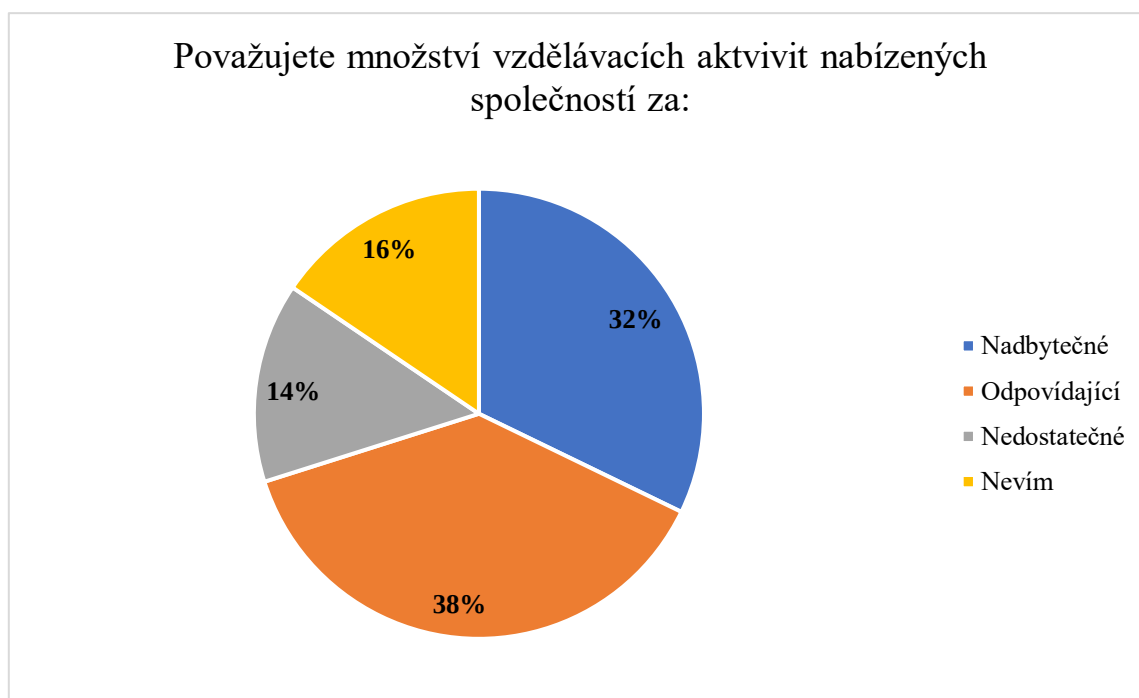


Graf 12: Spokojenost s kvalitou absolvovaných vzdělávacích aktivit (Zdroj: Vlastní zpracování)

13. Považujete množství vzdělávacích aktivit nabízených společností za:

Třináctá otázka se dotazovaných ptá na to, zda považují množství nabízených vzdělávacích aktivit za nadbytečné, odpovídající nebo nedostatečné. Nejvíce respondentů, přesněji 38 % zvolilo odpověď odpovídající. K tomu, že nabízené množství vzdělávacích aktivit je nadbytečné, se přiklání 32 % respondentů. Pouze 14 % dotazovaných považuje nabízené množství za nedostatečné a 16 % respondentů se nepřiklání k žádné z uvedených možností.

Dotazovaní se často přikláněli k odpovědi, že nabízené množství je nadbytečné. Pokud je nabídka vzdělávacích kurzů příliš vysoká a není v informačním systému možné použít žádný filtr pro vyhledávání, dojde k zahlcení systému a je náročné dohledat vzdělávací aktivitu, která by odpovídala potřebám daného zaměstnance. Pracovníci se tedy nezúčastní vzdělávací aktivity jen proto, jak je časově náročné dohledat vhodnou vzdělávací aktivitu.



Graf 13: Množství nabízených vzdělávacích aktivit (Zdroj: Vlastní zpracování)

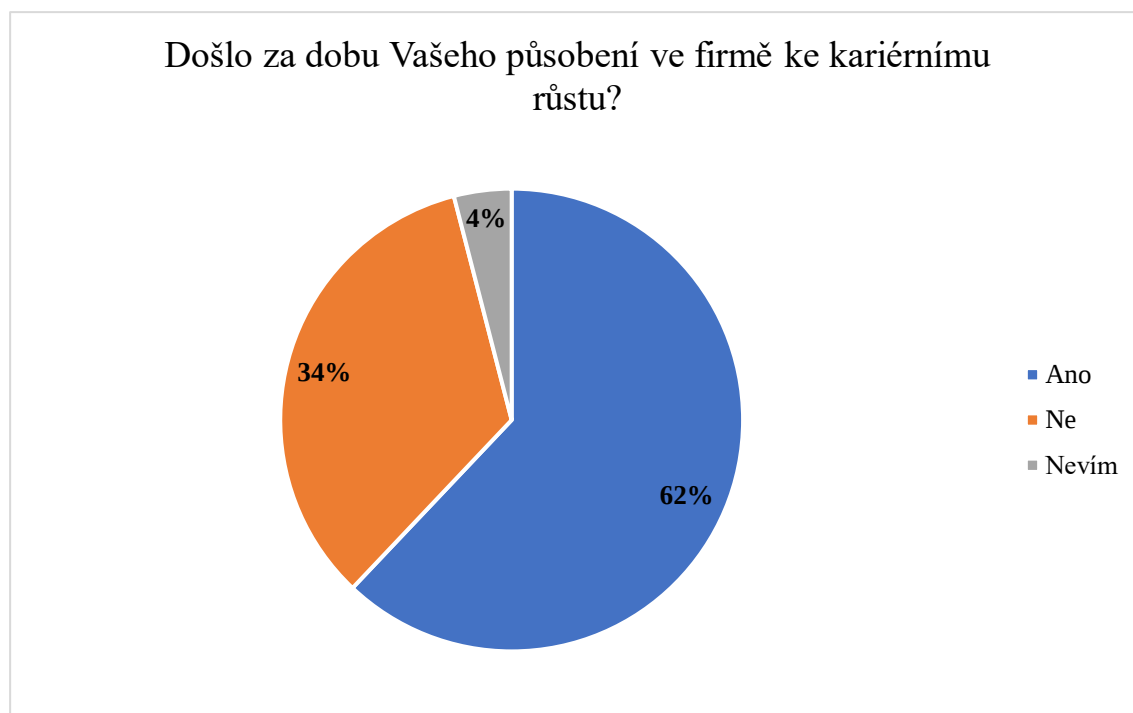
14. Došlo za dobu Vašeho působení ve firmě ke kariérnímu růstu?

Čtrnáctá otázka se zabývá kariérním růstem zaměstnanců. Otázka si klade za cíl zjistit, zda se společnost snaží vychovávat své zaměstnance a přenášet na ně další zodpovědnost či zajistit, aby byli schopni plnit náročnější pracovní úkoly.

Celkem 62 % dotazovaných si za své působení v podniku prošlo kariérním růstem, zatímco pouze 34 % respondentů je stále na pracovní pozici, na kterou byli přijati. Z výsledků lze usoudit, že vedení společnosti preferuje vychovávat své vlastní zaměstnance a zaučit je tak ve fungování na lepší pracovní pozici, než aby na tyto pozice přijímala nové pracovníky přímo.

K tomu, aby byli zaměstnanci povýšeni nebo aby jim byly přiděleny náročnější pracovní úkoly, je nutné projít určitým způsobem procesem vzdělávání. Může jít o případ, kdy si zaměstnanec sám tento cíl vytyčí a bude se snažit účastnit se vzdělávacích aktivit, které zaměstnanci napomůžou k dosažení tohoto cíle. Z předešlých otázek dotazníkového šetření již víme, že zaměstnanci společnosti mají ve většině případů volnost ve výběru vzdělávací aktivity, takže se dá považovat již zmíněná cesta k cíli za reálnou. V některých případech však může v zaměstnanci vidět potenciál nadřizený, který bude pracovníka vést k tomu, aby se dostal na lepší pracovní pozici. Zaměstnanec tedy nebude využívat

vzdělávacích kurzů vedených externistou, ale bude ke kariérnímu růstu veden přímo na pracovišti navyšováním pracovních povinností a přizpůsobováním jeho pracovní náplně.



Graf 14: Kariérní růst respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

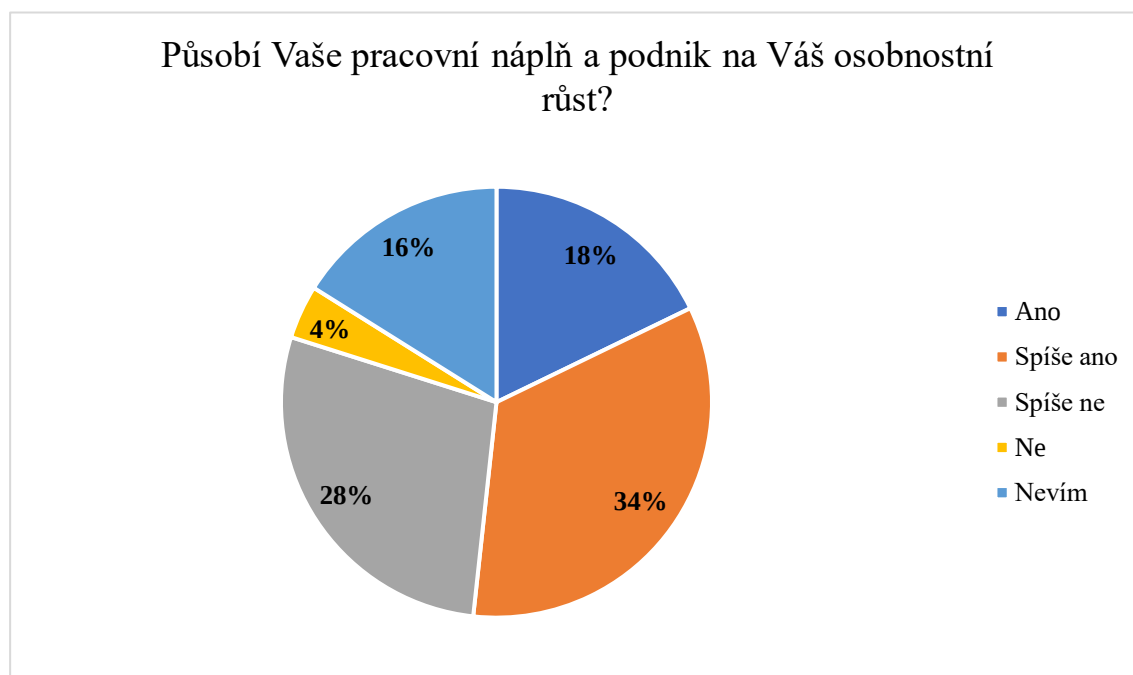
15. Působí Vaše pracovní náplň a podnik na Váš osobnostní růst?

Patnáctá otázka zjišťuje, zda má společnost vliv na zaměstnance i mimo pracovní prostředí a projevuje se tedy i v osobním životě dotazovaných. Vzdelávání ve společnosti nemusí mít vliv pouze na pracovní výkony pracovníka. Zaměstnanci si ze svého působení v podniku mohou odnést kvality, které se projeví i v jejich osobním životě.

Každý člověk se neustále učí novým věcem, které napomáhají jejich osobnostnímu růstu. Veškerí zaměstnanci stráví většinu dne vykonáváním své práce, která by měla působit na jejich chování i mimo pracoviště. V dnešní době se od zaměstnání očekává víc než jen finanční ohodnocení. Pracovníci chtějí mít ze své práce dobrý pocit, který se následně projeví i v osobním životě zaměstnance.

Odpovědi u této otázky jsou velmi různorodé. Celkem 54 % dotazovaných zvolilo odpověď ano nebo spíše ano a myslí si tedy, že jejich zaměstnání se projevuje na jejich chování a osobnosti i mimo pracovní náplň. Naopak 32 % respondentů se domnívá, že

se zaměstnání na jejich osobním životě neprojevuje. Zbýlých 16 % dotazovaných vybralo odpověď nevím.

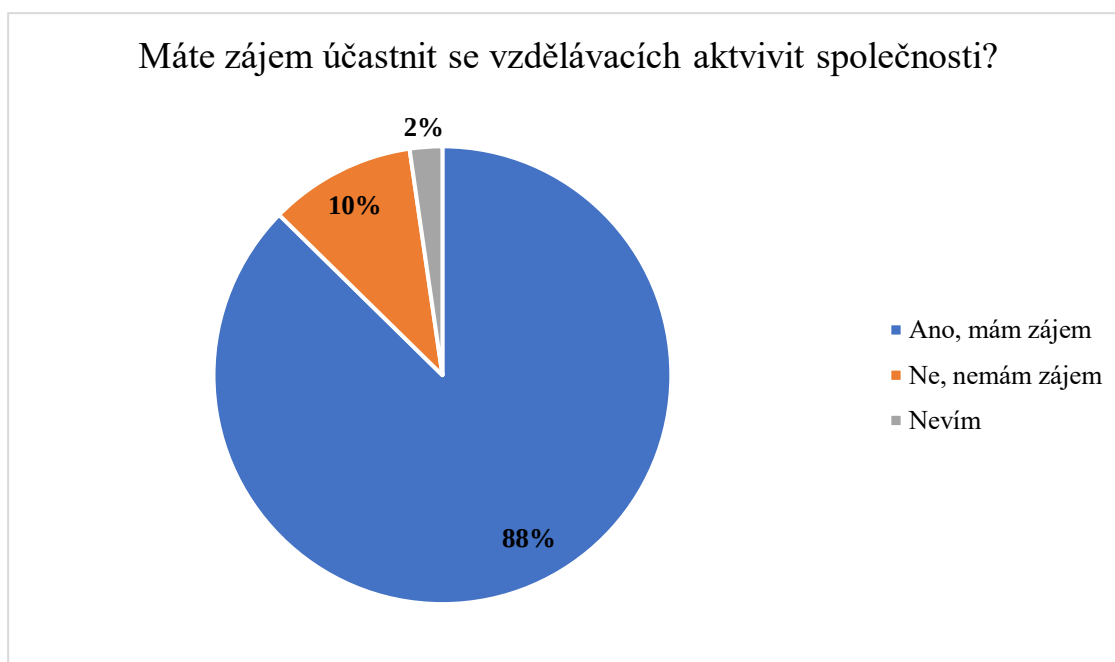


Graf 15: Vliv práce na osobnostní růst (Zdroj: Vlastní zpracování)

16. Máte zájem účastnit se vzdělávacích aktivit společnosti?

Šestnáctá otázka zkoumá, zda dotazovaní zaměstnanci mají zájem účastnit se vzdělávacích aktivit. Odpovědi na tuto otázku jsou zahrnuty v grafu č. 16, z kterého lze vyčíst, že 88 % respondentů má zájem účastnit se vzdělávacích aktivit, zatímco 10 % dotazovaných o účast na vzdělávacích aktivitách nemá zájem. Zbýlé 2 % respondentů zvolilo odpověď nevím.

Pokud proběhne srovnání odpovědí z této otázky s odpověďmi z otázky desáté, dojde ke zjištění, že téměř u všech zaměstnanců, kteří o vzdělávání mají zájem, vzdělávání probíhá. V desáté otázce, týkající se množství absolvovaných vzdělávacích aktivit, řeklo 12 % respondentů, že se nezúčastňují žádné vzdělávací aktivity. Nyní víme, že 10 % dotazovaných o vzdělávání nemá zájem. Pokud k těmto deseti procentům přičteme dvě procenta respondentů, kteří si svým zájmem o vzdělávání nejsou jisti, v ohledu poskytování vzdělávání pracovníkům, kteří mají o vzdělávání zájem, si společnost vede dobře.



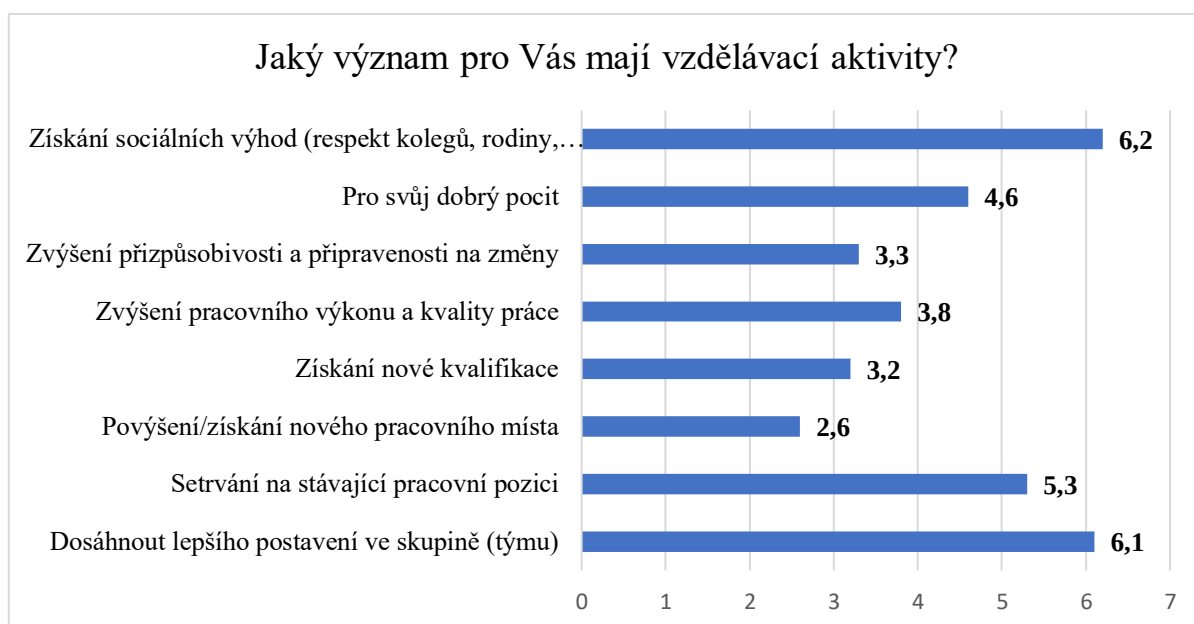
Graf 16: Zájem o účast na vzdělávacích aktivitách (Zdroj: Vlastní zpracování)

17. Jaký význam pro Vás mají vzdělávací aktivity?

U sedmnácté otázky měli respondenti seřadit osm možností dle důležitosti. Otázka se zabývá významem vzdělávacích aktivit, tedy proč je pro respondenty důležité účastnit se firemního vzdělávání. Odpovědi z grafu č. 17 jsou zprůměrovány, tzn. čím menší výsledná hodnota, tím důležitější daný faktor pro respondenty je.

Z grafu č. 17 lze vyčíst, že nejdůležitějšími faktory pro zaměstnance jsou povýšení nebo získání nového pracovního místa, získání nové kvalifikace a zvýšení přizpůsobivosti a připravenosti na změny. Nejméně důležité je pro dotazované dosáhnout lepšího postavení ve skupině a získání sociálních výhod. Méně důležitými faktory jsou dále setrvání na stávající pozici a vzdělávání pro svůj dobrý pocit.

Z výsledků je očividné, že respondenti se účastní vzdělávacích aktivit převážně kvůli výhodám, které získají ve svém pracovním životě. Zaměstnanci chtějí rozšiřovat svoji kvalifikaci, dostat se na lepší pracovní pozici, sledovat trendy v IT oboru a být tak otevřen novým možnostem a přístupům v IT světě. Sociální výhody nejsou pro dotazované příliš důležité. Zároveň je možno vidět, jak ambiciózními zaměstnanci společnost disponuje, vzhledem k nižšímu umístění možnosti setrvání na stávající pracovní pozici.



Graf 17: Význam vzdělávání (Zdroj: Vlastní zpracování)

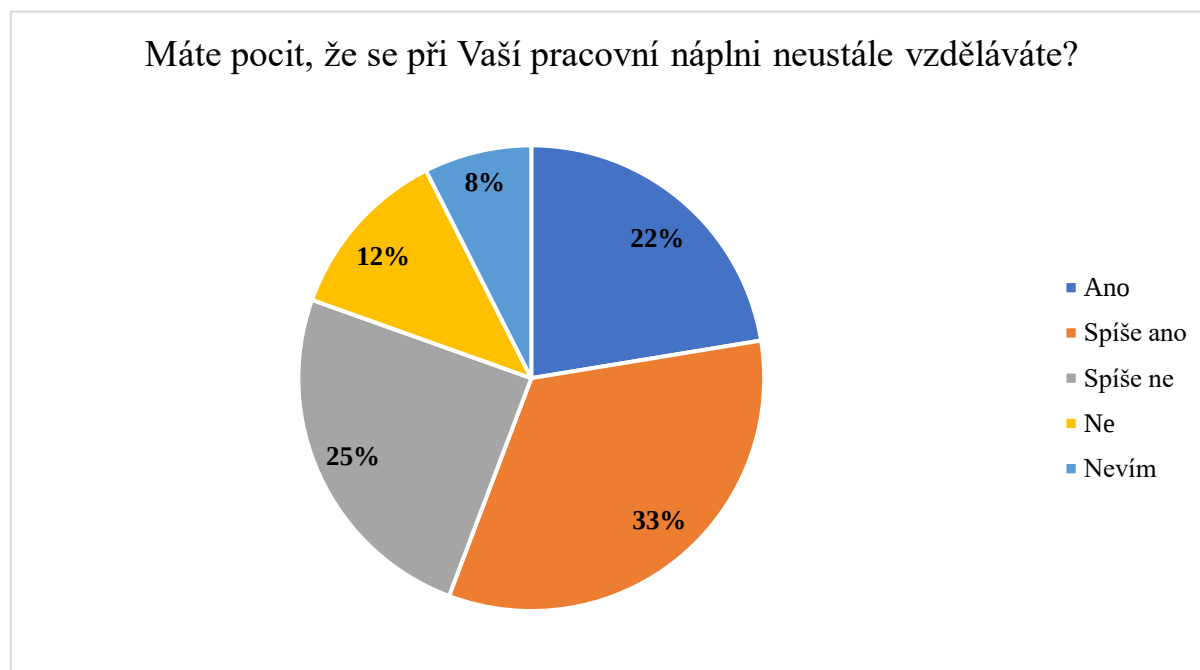
18. Máte pocit, že se při Vaší pracovní náplni neustále vzděláváte?

Osmnáctá otázka dotazníkové šetření se zabývá pracovní náplní respondentů. Pokud se zaměstnanci při běžném pracovním výkonu neustále setkávají s novými informacemi a postupy řešení, práce je pro ně atraktivnější a zároveň si tak rozšiřují své schopnosti a dovednosti.

Celkem 55 % dotazovaných vybralo odpověď ano nebo spíše ano a domnívá se tedy, že jejich pracovní náplň je takového charakteru, že jsou pracovníci nuceni se neustále vzdělávat a rozšiřovat tak své znalosti. Naopak 33 % respondentů označilo odpověď ne nebo spíše ne a zbylých 8 % dotazovaných neví.

Jedna třetina zaměstnanců si nemyslí, že jejich pracovní náplň je vede k neustálému vzdělávání. Pokud je jejich pracovní náplň nastavená tak, aby šlo pouze o neustále se opakující proces, zaměstnanci brzy nebudou na své pozici spokojeni a dojde k fluktuaci zaměstnanců. Tento problém se dá vyřešit zpestřením pracovní náplně daného pracovníka, například převedením zodpovědnosti. V některých případech je tento problém neřešitelný a je nutné používat neustále stejné postupy. Ovšem každý

zaměstnanec je jiný a není pravidlem, že pracovníci požadují od svého zaměstnání neustálý rozvoj a rozšiřování svých znalostí.



Graf 18: Vzdělávání při práci (Zdroj: Vlastní zpracování)

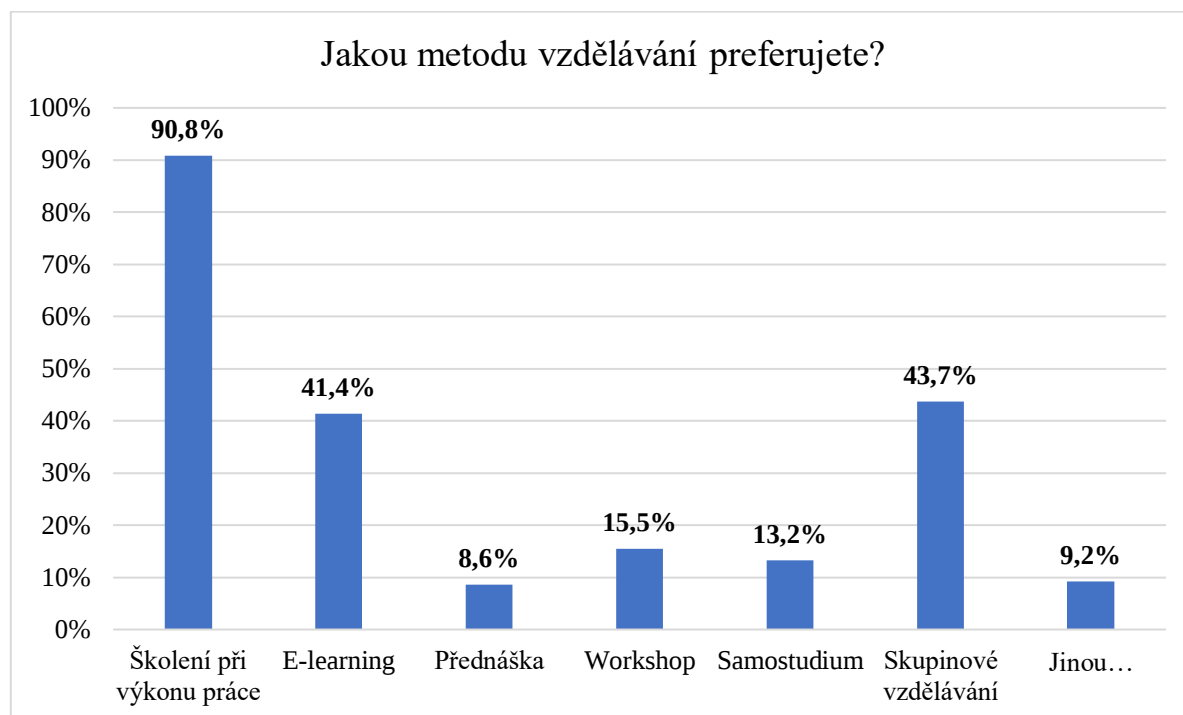
19. Jakou metodu vzdělávání preferujete?

Devatenáctá otázka řeší preference zaměstnanců, co se týče konkrétní metody vzdělávání. Respondenti měli možnost zvolit více než jednu odpověď nebo i nějakou nezmíněnou metodu doplnit.

Nejvíce preferovaná metoda je školení při výkonu práce, která byla vybrána téměř v 91 % případů. Dalšími preferovanými metodami jsou skupinové vzdělávání, které zvolilo 44 % respondentů a E-learning, který vybralo 41 % respondentů. Nejméně oblíbenou metodou vzdělávání je přednáška, kterou vybralo necelých 9 % dotazovaných. Preferenci jiné metody vybralo 9 % respondentů, kde byly nejčastěji zmíněny metody simulace nebo mentoring.

Vzhledem k oboru působení společnosti není překvapením, že nejvíce preferovanou metodou je právě školení při výkonu práce. IT obor je velice široký a vzdělávání s externím lektorem může být často nepřínosné, jelikož se může dotknout zájmu účastníka pouze okrajově. U školení při výkonu práce dochází k rozšiřování znalostí a dovedností přímo u případů, u kterých je jisté, že budou při běžném výkonu práce nutně

potřebovány. Další oblíbenou metodou je e-learning, která umožňuje zaměstnancům rozšiřovat své znalosti kdykoliv a kdekoliv.

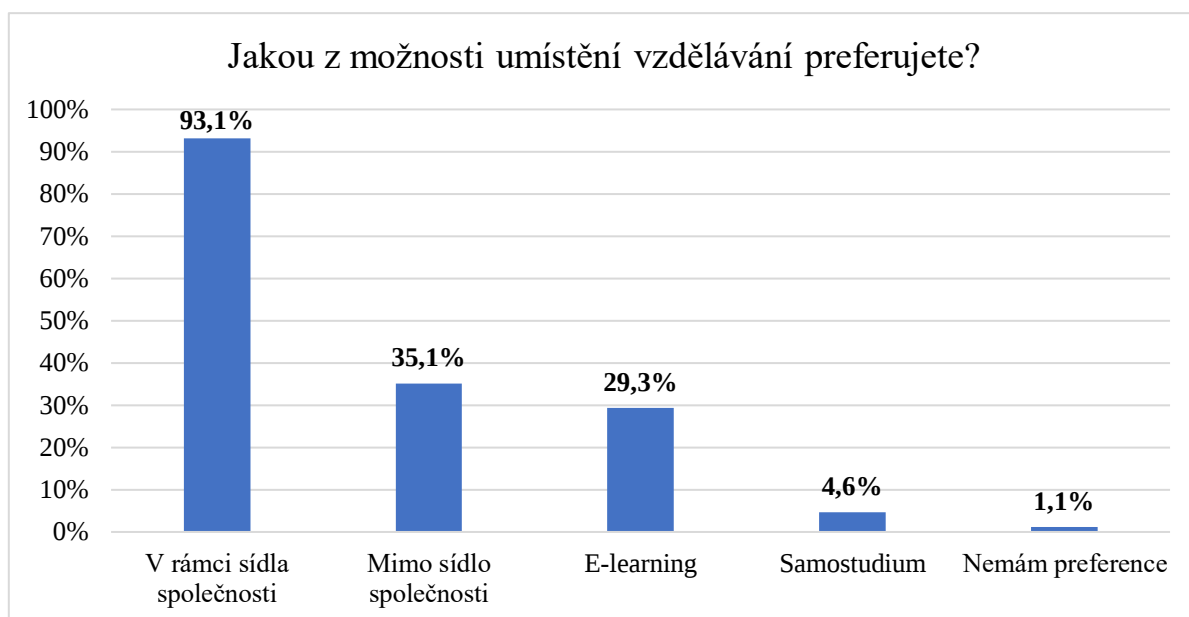


Graf 19: Preference metod vzdělávání (Zdroj: Vlastní zpracování)

20. Jakou z možností umístění vzdělávacích aktivit preferujete?

Dvacátá otázka se zabývá tím, jakou možnost umístění vzdělávací aktivity dotazovaní preferují. Respondenti mohli zvolit více odpovědí a měli na výběr ze čtyř možností, konkrétně školení v rámci prostorů společnosti, mimo prostory společnosti, e-learning nebo samostudium. Respondenti měli dále možnost uvést jako odpověď jinou možnost umístění, ta však nebyla zvolena ani jednou.

Nejoblíbenějším umístěním vzdělávací aktivity je v rámci prostorů společnosti. Tuto možnost zvolilo jako nejvíce preferovanou 93 % respondentů. Méně preferovaným umístěním je dále možnost vzdělávání mimo prostory společnosti, například ve vzdělávací místnosti poskytnuté dodavatelem vzdělávací aktivity. Možnost mimo prostory společnosti preferuje 35 % dotazovaných a e-learning preferuje 29 % dotazovaných. Nejméně oblíbenou možností umístění je doma ve svém volném čase, tedy samostudium. Tuto volbu preferuje pouze necelých 5 % respondentů.



Graf 20: Preference umístění vzdělávací aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

21. Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti získané z absolvované vzdělávací aktivity?

Dvacátá první otázka se zaměřuje na hodnocení absolvovaných vzdělávacích aktivit, konkrétně hodnocení ze strany nadřízeného. Z grafu č. 21 lze vyčíst, že 52 % respondentů zvolilo odpovědi ne nebo většinou ne, což znamená že si nadřízený neověřuje znalosti a dovednosti účastníka získané ze vzdělávací aktivity. Naopak 43 % dotazovaných se přiklání k možnostem ano nebo většinou ano.

Hodnocení ze strany nadřízeného je velice důležité. Tím, že přiměje pracovníka mluvit o své zkušenosti z absolvované vzdělávací aktivity si zaměstnanec opakuje čím vším si při vzdělávání prošel a lépe se mu tak pamatuje probíraná problematika. Zároveň se nadřízený dozví konkrétní nové dovednosti, kterými jeho podřízený disponuje a může zaměstnance využít k novým úkolům.

Hodnocení probíhá i ze strany příslušných HR pracovníků, ovšem ti se příliš nezabývají probíranou problematikou, ale spíše lektory, poskytnutými materiály a celkovým zážitkem ze vzdělávací aktivity, což vypomůže k výběru budoucích dodavatelů vzdělávání. Hodnocení ze strany nadřízeného a HR je tedy velmi odlišné a slouží k naprosto rozdílným účelům.



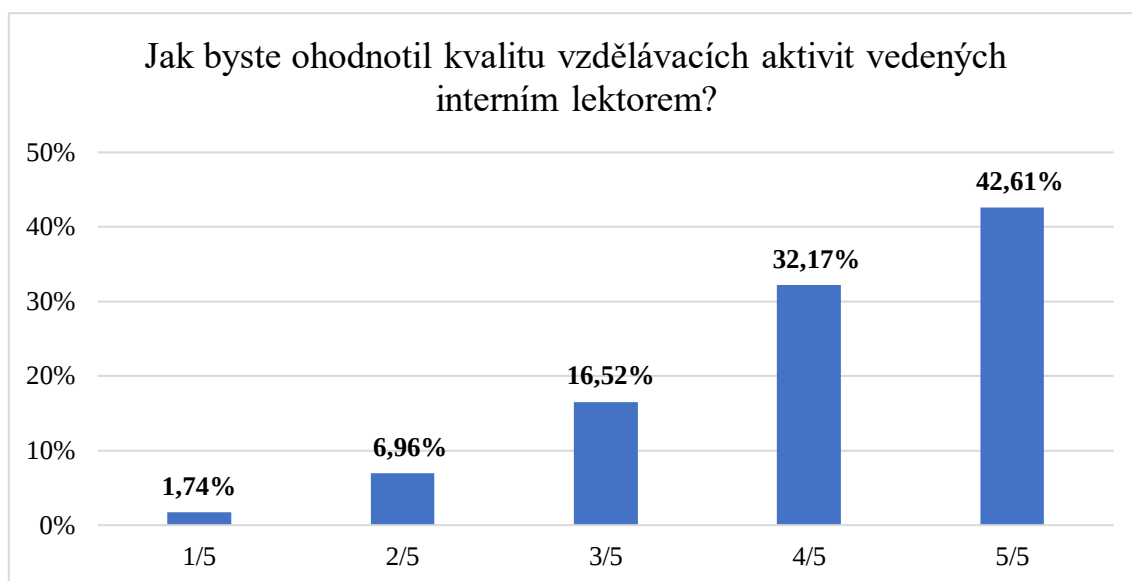
Graf 21: Hodnocení vzdělávání ze strany nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování)

22. Jak byste ohodnotil/a kvalitu vzdělávacích aktivit vedených interním lektorem?

Dvacátá druhá otázka zjišťuje kvalitu vzdělávacích aktivit vedených interním lektorem. Otázka byla v rámci šetření nepovinná, jelikož se někteří respondenti nemuseli doposud žádné vzdělávací aktivity vedené interním lektorem zúčastnit. Celkem se vyjádřilo 115 respondentů. Dotazovaní měli ohodnotit kvalitu lektora na škále v rozmezí 1 - 5 s tím, že 5 je považováno za nejvíce kvalitní a 1 za nepříliš kvalitní.

Z výsledků lze říct, že respondenti považují vzdělávací aktivity vedené interním lektorem za velice kvalitní. Téměř 75 % dotazovaných hodnotilo kvalitu vzdělávání interním lektorem hodnocením 4 a 5 z pěti, zatímco necelých 9 % respondentů zvolilo odpovědi 1 a 2 z pěti, tedy považují vzdělávání vedené interním lektorem za nekvalitní. Zbylých 16,5 % respondentů vybralo zlatý střed, tedy hodnotu 3 z pěti.

Hodnocení kvality interních lektorů je velmi pozitivní. Společnost by se měla snažit co nejvíce využívat interního vzdělávání nejen kvůli oblíbenosti a kvalitě, ale taky z důvodu úspory nákladů. Náklady při využití interního vzdělávání lze vyčíslit pouze jako náklady ušlé příležitosti, jelikož jsou zaměstnanci vzděláváni ve chvíli, kdy by normálně odváděli své pracovní povinnosti.



Graf 22: Hodnocení kvality interních lektorů (Zdroj: Vlastní zpracování)

23. Jak byste ohodnotil/a kvalitu vzdělávacích aktivit vedených externím lektorem?

Dvacátá třetí otázka se soustředí oproti otázce předešlé na kvalitu vzdělávacích aktivit vedených externím lektorem, tedy lektorem, kterého obstaral dodavatel vzdělávací aktivity. I v tomto případě byla otázka nepovinná, jelikož někteří respondenti se doposud mohli zúčastnit pouze vzdělávacích aktivit vedených interním lektorem. Celkem se k této otázce vyjádřilo 150 dotazovaných. Respondenti měli ohodnotit kvalitu lektora na škále v rozmezí 1 - 5 s tím, že 5 je považováno za nejvíce kvalitní a 1 za nepříliš kvalitní.

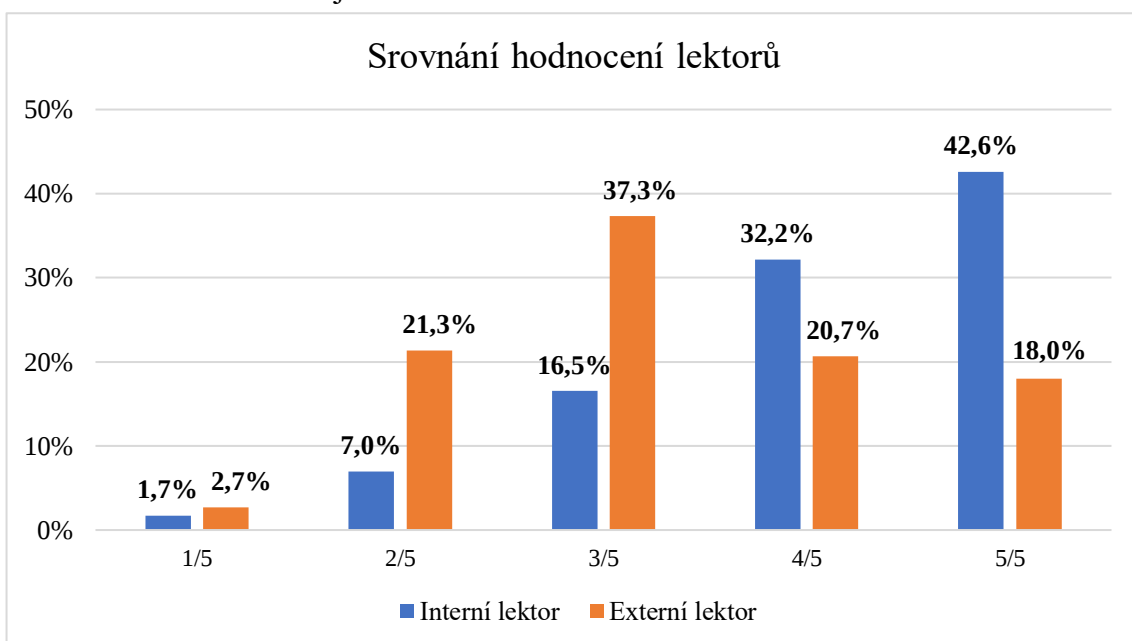
Z výsledků lze říct, že respondenti považují vzdělávací aktivity vedené externím lektorem za kvalitní. Necelých 39 % respondentů vybralo hodnocení 4 a 5 z pěti, zatímco pouze 24 % respondentů zvolilo hodnoty 1 a 2 z pěti. Zbýlých 37 % dotazovaných vybralo hodnotu 3 z pěti.

Respondenti jsou s kvalitou externího lektora ve většině případů spokojeni. Často se objevující odpověď střední hodnoty vypovídá o jistých nedostacích ve vzdělávacích aktivitách vedených tímto způsobem. Častý výskyt této odpovědi nelze tedy považovat za pozitivní.



Graf 23: Hodnocení kvality externích lektorů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Při srovnání výsledků hodnocení externích a interních lektorů je na první pohled očividné, že interní lektori jsou daleko lépe hodnoceni než lektori externí. Interní lektori ve většině případů nedisponují takovým množstvím znalostí a dovedností jako externí lektori, ale za to jsou přímo z podniku, ví, co musí účastníci znát a umět a svoji vzdělávací aktivitu může přizpůsobit přímo firemnímu prostředí. Další výhodou je, že vzdělávací aktivita vzhledem k jasnému zaměření nemusí být tak časově náročná a probíhá přímo v prostorech společnosti, takže není nutné nikam cestovat. Pro podnik je tento způsob vzdělávání i daleko levnější.



Graf 24: Srovnání hodnocení lektorů (Zdroj: Vlastní zpracování)

24. Máte konkrétní doporučení, jak systém vzdělávání v podniku zlepšit?

Poslední, dvacátá čtvrtá otázka dotazníkového šetření nechává respondentům prostor na doporučení, jak systém vzdělávání v podniku zlepšit. Otázka byla otevřená a dotazovaní se tak mohli rozepsat ohledně způsobů, jak systém vzdělávání zefektivnit. Tato možnost nebyla často využita a málo kdy obsahovala konkrétní doporučení. Návrhy zaměstnanců často korespondují s výsledky z uzavřených otázek. Hlavními a častěji se opakujícími návrhy zaměstnanců jsou:

- více komunikovat s pracovníkem o tom, kam bude na školení vyslán,
- zavést pouze nepovinné jazykové kurzy,
- přenést povinnost hlídat, kdy je nutné absolvovat zákonem povinné školení z vedoucích pracovníků na příslušné HR pracovníky,
- úprava informačního systému, sloužícího pro registraci na školení (nepřehlednost, náročné vyhledávání kurzů),
- hodnotit absolvované vzdělávací aktivity – zaměstnanec nemá prostor ukázat svému nadřízenému, co se naučil,
- podpora vzdělávání zaměstnanců na dohodu.

2.4 Hodnocení vzdělávacího systému v podniku

Na základě provedené analýzy systému vzdělávání a vyhodnocení dotazníkové šetření, je možné souhrnně vyhodnotit kvalitu vzdělávacího systému, který je v podniku nastolen. Systém vzdělávání má své přednosti, ale i slabiny, které musí být eliminovány.

HR odvádí dobrou práci oddalováním se od sdíleného dokumentu a přechodem pouze na registrace přes informační systém. To by zároveň umožnilo i řešit následující nedostatek, který se týká složitého procesu zprostředkování vzdělávací aktivity. Zaměstnanci by neměli čekat na své školení přes půl roku. Zprostředkovat jednu žádost trvá ve většině případů přibližně týden a množství právě zprostředkovaných vzdělávacích aktivit je omezeno kapacitě zaměstnance. Snažit se naráz zprostředkovat desítky vzdělávacích aktivit může působit velmi chaoticky, docházelo by k chybovosti zaměstnance a pracovní náplň by se stala stresující.

Složitý proces zprostředkování celý proces brzdí, jelikož je nutné odsouhlasit vzdělávací aktivitu přes velké množství složek. Důležitá by měla být domluva především mezi HR pracovníkem, účastníkem vzdělávání a dodavatelem školení. Další složky řeší pouze uvolnění finančních prostředků, které musí projít schváleními před tím, než bude vzdělávání uhrazeno dodavateli.

Financování vzdělávání je v podniku vhodně nastaveno. Každý tým manipuluje se svým budgetem a vše v rámci vzdělávání záleží na domluvě se svými kolegy a přímým nadřízeným. Pokud zaměstnanci není umožněno jít na vzdělávací aktivitu, kterou si přeje, je zcela jasné proč a čím je to rozhodnutí, není tedy možné kritizovat systém nebo korporát.

Z dotazníkového šetření lze vyvodit základní informace o vzdělávání a pocity zaměstnanců, týkajících se systému vzdělávání. Téměř všichni zaměstnanci vědí, že v podniku probíhá vzdělávání a jsou i dostatečně informováni o jejich možnostech. Tento fakt by měl být zcela jasný všem zaměstnancům. Možnost účastnit se firemního vzdělávání je pro mnoho zaměstnanců významný benefit, o kterém by měl vědět každý pracovník společnosti.

Vzdělávání v podniku je nastaveno tak, že si zaměstnanci sami zvolí, na jakou vzdělávací aktivitu chtějí být vysláni. Z tohoto důvodu je nutné na vzdělávání nahlížet spíše jako na benefit. Zaměstnanci se mohou vzdělávat v jakékoliv problematice chtějí, dokud jim to schválí přímý nadřízený a uvolní pro toto vzdělávání prostředky z týmového budgetu. Tento přístup by mohl být důvodem fluktuace zaměstnanců. Z dotazníkového šetření bylo vyčteno, že nepřiliš zaměstnanců setrvá v podniku déle než 5 let. Je možné, že zaměstnanci z tohoto benefitu načerpají dostatečné množství znalostí a dovedností na to, aby mohli pracovat na složitějších a náročnějších úkolech, což jim společnost není schopna umožnit. Zaměstnanec se tak stane pro svoji pracovní pozici překvalifikovaný a najde si práci jinde. Tuto situaci není vhodné považovat za problém. Systém je takto nastaven u většiny předních podniků zabývajících se IT problematikou a zaměstnanci na složitější pracovní pozice si takto navzájem bez domluvy poskytují.

V podniku jsou i zaměstnanci, kteří se na vzdělávacích aktivitách podniku nechtějí podílet a nemají zájem se jich zúčastnit. Vzhledem k tomu, že mají v tomto ohledu zaměstnanci volnost při výběru vzdělávacích aktivit, tato menšina zaměstnanců

se žádných vzdělávacích aktivit nemusí účastnit. Týmový budget na vzdělávání se tedy využije pro zaměstnance, kteří zájem o vzdělávání mají. Pokud by se vzdělávání zúčastnili pracovníci, kteří o něj nemají zájem, nic si ze vzdělávací aktivity neodnesou.

Z dotazníkového šetření dále vyplynula nespokojenost respondentů s nadbytečným množstvím nabízených vzdělávacích aktivit. Je možné argumentovat tak, že alespoň mají zaměstnanci široký výběr. Ovšem v praxi je nadbytečné množství vzdělávacích aktivit velmi neefektivní. IT obor je velice široký a vzdělávací aktivity jsou tedy nastaveny pro úzké množství zájemců. Kurzy se mohou lišit operačním systémem, programovacím jazykem, různými aplikacemi a jejich konkrétním využitím, dále je třeba zohlednit, zda jsou kurzy přizpůsobeny pro začátečníky, pokročilé atd. Po zapsání veškerých již proběhnutých kurzů do systému, dojde k jeho zahlcení a je velmi náročné dohledat vzdělávací aktivitu, která by odpovídala potřebám daného zaměstnance. Pracovníci se tedy nemusí zúčastnit vzdělávacích aktivit čistě jen z toho důvodu, že se nechtějí trápit zdoluhavým výběrem vhodné vzdělávací aktivity.

Většina zaměstnanců si za dobu svého působení v podniku prošla kariérním růstem. Je tedy časté, že si zaměstnanci podnik vyškolí pro atraktivnější pracovní pozice. Z předešlých zjištění však víme, že tento kariérní růst nebývá u některých zaměstnanců dostatečný a stále nenaplnuje ambice zaměstnanců. Podnik v tomto ohledu však dělá, co může, aby tuto potřebu zaměstnanců uspokojil.

Třetina zaměstnanců se domnívá, že se nevzdělává při výkonu práce a používají tedy neustále se opakující pracovní metody, které se stačí jednou naučit. Tento problém lze považovat za další vliv, který působí na fluktuaci zaměstnanců. Již z předešlých zjištění se dá usoudit, že zaměstnanci analyzovaného podniku jsou ambiciózního charakteru a požadují od své pracovní pozice víc než jen finanční ohodnocení. Toto zjištění, i přes to že se týká přímo vzdělávání zaměstnanců, nelze napravit změnami v systému vzdělávání. Jedná se o nastavení pracovních povinností na jednotlivých pracovních pozicích, které přiděluje přímý nadřízený.

Pracovníci se zmínili jak u uzavřené otázky, tak i u otevřené otázky o nedostatečném hodnocení ze strany nadřízeného po účasti na vzdělávací aktivitě. Zaměstnanci tak nemají prostor ukázat co nového se naučili a jaké další pracovní povinnosti by mohly být zařazeny do jejich běžné pracovní náplně.

Co se týče preferencí zaměstnanců na konkrétní metodu vzdělávání, tak se ukázalo, že zaměstnanci silně preferují vzdělávání přímo na pracovišti, nejlépe při výkonu práce. Tato metoda se však dá aplikovat pouze u jednotlivců nebo velmi malých skupin pracovníků. Zaměstnanci nejpreferovanější umístění vzdělávací aktivity je přímo na pracovišti. Zároveň považují vzdělávání interním lektorem za velice kvalitní, dokonce i kvalitnější než vzdělávací aktivity vedené externím lektorem. Na pracovišti panuje příjemnější atmosféra a vzdělávací aktivity jsou přizpůsobeny firemnímu prostředí. Veškeré informace, které se účastník dozví, mu budou prospěšné při výkonu práce. Pro podnik je metoda vzdělávání na pracovišti interním lektorem finančně přívětivější. Vzdělávací aktivity v IT prostředí jsou časově i finančně velmi náročné i bez započtení nákladů ušlé příležitosti.

V poslední otázce dotazníkového šetření přednesli zaměstnanci zajímavé návrhy. Především přenést povinnost hlídat, kdy je nutné absolvovat zákonem povinné školení z vedoucích pracovníků jednotlivých týmů na příslušné HR pracovníky. Tato povinnost by v každém případě měla být zodpovědností HR pracovníka, který se přímo zabývá rozvojem a vzděláváním zaměstnanců. Naopak s některými návrhy zaměstnanců nelze souhlasit. I přesto, že se jim takto nastolené podnikové vzdělávání nelíbí, je nutné jej podstoupit. Konkrétně se jedná o povinnost zaměstnanců absolvovat kurz angličtiny, kde si zaměstnanec zopakuje anglický jazyk a zároveň si rozšíří slovní zásobu o slovíčka, které je nutné znát vzhledem k oboru působení společnosti. Podnik dodává služby do celého světa a komunikace se zákazníkem probíhá výhradně v anglickém jazyce. I přesto, že se zaměstnanec na své pracovní pozici do kontaktu se zákazníkem nedostane, v podniku je, zaměstnáno mnoho pracovníku ze zahraničí. Vyšší úroveň anglického jazyka se tak usnadní i vnitropodniková komunikace.

3 NÁVRH ZMĚN V SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ PODNIKU

Třetí část diplomové práce je zaměřena na vlastní návrhy řešení zjištěných problémů v systému vzdělávání sledovaného podniku. Návrhy jsou vypracovány na základě zjištěných nedostatků z analýzy současného stavu a dotazníkového šetření, vyplňovaného zaměstnanci společnosti.

Mezi hlavní nedostatky systému vzdělávání zaměstnanců patří:

- vysoké dodatečné náklady při účasti na vzdělávacích aktivitách,
- složitý proces zprostředkování vzdělávací aktivity,
- nedostatečné hodnocení proběhlého vzdělávání ze strany přímého nadřízeného,
- nedostatečná informovanost pracovníků o možnostech vzdělávání,
- nepřehlednost v informačním systému, sloužícím pro registraci na vzdělávací aktivitu

3.1 Snižování dodatečných nákladů při zprostředkovávání vzdělávacích aktivit

Vzhledem k množství požadavků na podnikové vzdělávání se každá drobná úspora v konečném souhrnu projeví. Aktuálně je zaměstnanci při cestování za vzděláváním hrazena jak doprava, tak i ubytování po dobu délky vzdělávací aktivity. V praxi to tedy probíhá tak, že pokud zaměstnanec s místem výkonu práce v Brně má absolvovat třídní vzdělávací aktivitu v Praze, podnik zajistí a uhradí náklady za dopravu tam i zpět a ubytování na dvě noci. Zaměstnanec se samozřejmě může rozhodnout zajistit si ubytování sám u přátel nebo příbuzných, ale tuto možnost má pouhá hrstka pracovníků. V některých případech je samozřejmě nutné za kvalitním vzděláváním cestovat a tyto náklady jsou nevyhnutelné. Podnik by se měl snažit tyto dodatečné náklady omezit na minimum.

Návrh snižování nákladů bude aplikován na smyšleném příkladu. Budeme předpokládat, že se 7 brněnských zaměstnanců rozhodlo absolvovat stejnou vzdělávací aktivitu, která má proběhnout v Praze. Vzdělávací aktivita proběhne za necelé 4 měsíce a bude trvat 3 dny. V tomto případě se mezi sebou dostatečně znají pouze dva participantů a rozhodli se sdílet jeden pokoj. Ostatní účastníci se necítí natolik komfortně, aby sdíleli pokoj

s kolegou, s kterým se dostatečně neznají. Vzdělávací aktivita je zprostředkována dodavatelem ICT Pro, s kterým podnik již dlouhodobě spolupracuje. Cena na osobu za třídní kurz je 16 900 Kč s tím, že v ceně je zahrnut oběd a svačina, které zprostředkuje dodavatel školení. Společnost využívá služeb hotelu Silenzio, s kterou má již dlouhodobě dobré zkušenosti. Do ceny za ubytování uvedené v tabulce č. 1 je zahrnuta i snídaně.

Cena kurzu nebude promítnuta do kalkulace dodatečných nákladů. Náklady za stravné a cestu promítnuté v tabulce č. 1 jsou vyvozené z cestovního příkazu, který je k nahlédnutí v příloze č. 2. Náklady za ubytování jsou převzaty z internetových stránek hotelu Silenzio, kde jsou ceny za pokoj uvedené v eurech (22). Tyto ceny byly následně převedeny do české měny.

Tab. 1: Denní dodatečné náklady za účast na vzdělávací aktivitě (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Cena	Počet	Celkem na den
Doprava Brno-Praha	756 Kč	7	5 292 Kč
Ubytování jednolůžkové na noc	2 061 Kč	5	10 305 Kč
Ubytování dvoulůžkové na noc	2 721 Kč	1	2 721 Kč
Stravné na den	131 Kč	7	917 Kč
Cesta MHD na den	50 Kč	7	350 Kč
			19 585 Kč

Pro sedm lidí je na jeden den tvořeno 19 585 Kč dodatečných nákladů včetně dopravy mezi Brnem a Prahou. Vzdělávací aktivita má v našem případě trvat tři dny, které je nutné zahrnout do celkové kalkulace. Délka pobytu nemá na dopravu mezi Brnem a Prahou žádný vliv, u ubytování se předpokládá, že se účastníci zdrží na dvě noci. U stravného a využití MHD musí být zohledněna celá délka pobytu.

Tab. 2: Celková kalkulace dodatečných nákladů za účast na vzdělávací aktivitě (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Cena	Počet kusů	Počet dnů	Celkem
Doprava Brno-Praha	756 Kč	7	x	5 292 Kč
Ubytování jednolůžkové	2 061 Kč	5	2	20 610 Kč
Ubytování dvoulůžkové	2 721 Kč	1	2	5 442 Kč
Stravné	131 Kč	7	3	2 751 Kč
Cesta MHD	50 Kč	7	3	1 050 Kč
				35 145 Kč

Celkové dodatečné náklady za účast na vzdělávací aktivitě tvoří 35 145 Kč.

Vzhledem k tomu, kolik účastníků vzdělávací aktivity je z jednoho podniku, je v této situaci běžný postup ze strany podniku takový, že dojde k vyjednávání o možné slevě. Se slevou ve většině případů dodavatel souhlasí, aby si tím zajistil i další vzájemnou spolupráci. Sleva, na kterou dodavatel přistoupí, se nejčastěji pohybuje v rozmezí 5 až 10 % z celkové ceny. V našem příkladu je cena za jednoho účastníka stanovena na 16 900 Kč. Nyní proběhne výpočet celkové ceny a slevy za předpokladu, že dodavatel přistoupil na slevu ve výši 9 %. Takovou slevu je vhodné vzhledem k oboru působení a celkové částce považovat za poměrně štedrou.

$$16\,900 \times 7 = \mathbf{118\,300\,Kč}$$

$$118\,300 \times 0,09 = \mathbf{10\,647\,Kč}$$

Celková cena za všech sedm účastníků je 118 300 Kč. Sleva z této částky ve výši 9 % je stanovena na 10 647 Kč.

Pokud proběhne srovnání vyjednané slevy a celkových dodatečných nákladů za ubytování a dopravu, dojde ke zjištění, že sleva pokryje z dodatečných nákladů na vzdělávací aktivitu pouhých 30 %. Podnik může na tuto skutečnost nahlížet tak,

že právě ušetřil na nákladech deset tisíc, ovšem nabízí se i jiné řešení, které by podniku umožnilo ušetřit značně vyšší částku.

Namísto jednání o slevě, by společnost mohla jednat o přesunu místa vzdělávání z Prahy do Brna. Dodavatel kurzu ICT Pro disponuje vzdělávacími prostory jak v Praze, tak i v Brně (23). Častým problémem bývá, že se některé vzdělávací kurzy uskutečňují pouze v jednom ze dvou zmíněných měst kvůli místu působnosti lektora. Kurzy v IT oboru ve většině případů nebývají vyučovány pro velké množství účastníků. Pouze sledovaná společnost by tedy měla se svými sedmi účastníky tvořit značnou většinu celkové kapacity kurzu. Za předpokladu, že by došlo k přesunu vzdělávací aktivity, by byly odstraněny veškeré zmiňované dodatečné náklady. Tímto způsobem by neušetřila jen sledovaná společnost, ale také dodavatel, jelikož cesta a ubytování pro lektora by na celou délku kurzu nepřesáhla 10 647 Kč, které by byly jinak považovány za slevu.

Tento způsob by se vztahoval i na dalšího často využívaného dodavatele, s kterým má společnost velmi kladné vztahy – GOPAS (24). Tento dodavatel stejně jako ICT Pro disponuje vzdělávacími prostory umístěnými v Praze a Brně. Návrh by samozřejmě nebyl aplikovatelný u všech dodavatelů, ovšem u těch nejčastěji využívaných by fungoval. Návrh by dále nebyl aplikovatelný u zaměstnanců s místem výkonu práce v Ostravě. Žádný z nejčastěji využívaných dodavatelů v Ostravě vzdělávacími prostory nedisponuje. Vzhledem k nižšímu počtu pracovníků s místem výkonu práce v Ostravě však nebývá časté, aby měla větší skupina pracovníků zájem o stejnou vzdělávací aktivitu.

Nejoptimálnější řešení zmiňovaného příkladu by však bylo zcela odlišné a bývá už za současné situace v podniku aplikováno. Pokud je o vzdělávací aktivitu velký zájem, podnik se snaží najít ve vlastních řadách zaměstnance, který má o dané problematice dostatečný přehled a byl by schopný své znalosti a schopnosti předat dál. Tento způsob je finančně nejúspornější a z provedené analýzy lze usoudit, že také nejefektivnější a mezi zaměstnanci neoblíbenější. Vybrat vhodného interního školitele je velice náročné a ve většině případů je nemožné tímto způsobem vzdělávat.

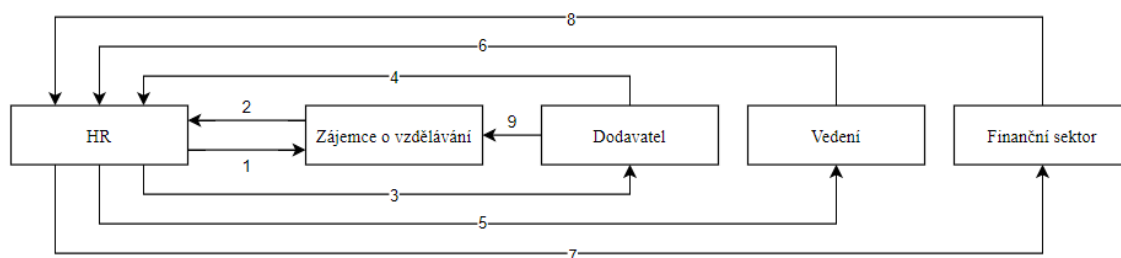
3.2 Zjednodušení procesu zprostředkování vzdělávací aktivity

Během analýzy aktuálního stavu proběhlo seznámení se situací zprostředkování vzdělávacích aktivit. Proces zprostředkování se zdá být velice chaotický a časově neefektivní. Zmiňovaný proces bude v rámci návrhu opět přiblížen jak slovně, tak i graficky. Grafické znázornění obsahuje pouze jednotlivé komunikační cesty, nikoliv řešený problém.

V první řadě je nutné, aby z HR oddělení kontaktovali zájemce o vzdělávací aktivitu a zjistili, zda zájem uvedený ve sdíleném dokumentu je stále aktuální. Po domluvě se zaměstnancem se na HR přejde k dohodě s dodavatelem vzdělávací aktivity. Při potvrzení rezervace účastníka na vzdělávací aktivitu poskytne HR oddělení dodavateli kontakt na účastníky, aby důležité informace k vzdělávání byly předány přímo jim a nemuselo by tak docházet k předávání dodatečných informací mezi HR a účastníkem školení.

Po potvrzení rezervace musí HR oddělení vyplnit formulář obsahující informace ke vzdělávací akci. Na základě formuláře vedení odsouhlasí či zamítne uvolnění finančních prostředků na vzdělávání. Při schválení putuje formulář zpět na HR oddělení, které jej přepośle finančnímu sektoru, který náklady na vzdělávací aktivitu uhradí.

V poslední řadě dodavatel kontaktuje účastníka vzdělávací aktivity s konkrétními instrukcemi k průběhu vzdělávací akce. Tento krok je jediným krokem zprostředkování vzdělávání, který neprochází přímo přes HR.



Obr. 4: Aktuální proces zprostředkování vzdělávací aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

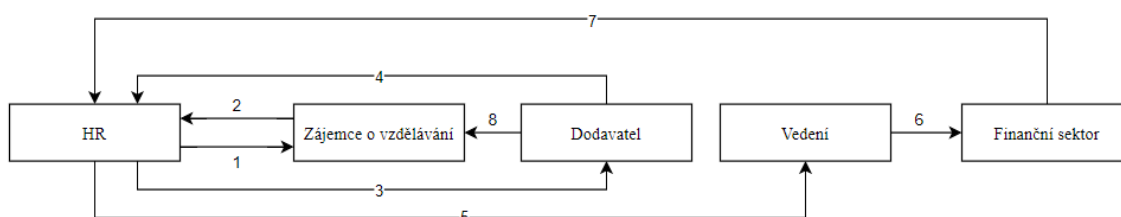
Vzhledem ke složitému procesu zprostředkování a vysokému počtu zájemců o vzdělávání, může trvat měsíce, než se příslušní zaměstnanci HR oddělení dostanou k jednotlivým požadavkům zaměstnanců. I drobným usnadněním procesu

zprostředkování, by mohli pracovníci rozvoje a vzdělávání zajišťovat více jednotlivých žádostí. Zaměstnanci by tak nemuseli na vyřízení čekat i několik měsíců.

Jediný zjednodušený krok, který se v aktuálním procesu nachází, je finální komunikace mezi dodavatelem vzdělávání a účastníkem školení. HR oddělení poskytlo dodavateli při rezervaci vzdělávání kontakt na účastníka, čímž byla odstraněna jedna komunikační cesta a zároveň se tak usnadnila jejich vzájemná komunikace. Nedochozí tak ke zbytečnému předávání informací mezi více stranami.

Při komunikaci s vedením nebo finančním sektorem by měl mít pracovník zprostředkovávající vzdělávací aktivitu přehled o tom, jak se proces vyvíjí a kde je případné zpoždění. To ovšem neznamena, že veškeré postupy musí procházet přímo rukou HR pracovníka. HR by mělo v každém případě zajistit domluvu se zájemcem o vzdělávání a dodavatelem, tedy kroky z grafického znázornění 1 až 4 by bylo vhodné zachovat. Komunikace s vedením HR a finančním sektorem už je pouhá byrokracie, kterou je nutné provádět, ale celý proces zprostředkování značně zpomaluje.

Do komunikace mezi vedením a finančním sektorem nemusí být HR vůbec zahrnuto. Aby měli na HR přehled o probíhajícím procesu, stačí při e-mailové komunikaci uvádět zprostředkovatele do kopie. Tímto by byl zcela odstraněn krok 7 z grafického znázornění procesu zprostředkování z obrázku č. 4. Vedení má samozřejmě i jiné problémy než řešit vzdělávání zaměstnanců, ale v konečném výsledku se jedná pouze o odeslání e-mailu jinému sektoru. Vedení tedy nebude provádět žádnou dodatečnou práci.



Obr. 5: Navrhovaný proces zprostředkování vzdělávací aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celý proces se touto úpravou zkrátí o jeden krok, ale co je více důležité, tak nebude tvořen takový nápor na zprostředkovatele vzdělávání, což je očividné z upraveného modelu, který je vyjádřen na obrázku č. 5. Pracovníci vzdělávání a rozvoje budou touto úpravou schopni řešit více žádostí o vzdělávání najednou, čímž se značně zkrátí čekací doba zájemců na vyřízení jejich požadavku.

3.3 Hodnocení vzdělávání ze strany přímého nadřízeného

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou dostatečně hodnoceni a nedostávají prostor ukázat svému nadřízenému efekt absolvované vzdělávací aktivity. V současnosti jsou zaměstnanci po absolvování vzdělávací aktivity nuceni vyplnit dotazník pro HR, který se soustředí na spokojenost účastníka se vzdělávací aktivitou, a zjišťuje, zda je vhodné navázat s dodavatelem vzdělávání dlouhodobou spolupráci. Dotazník se tedy soustředí především na spokojenost a pohodlí účastníka než na načerpané odborné znalosti. Na HR musí samozřejmě zohlednit schopnost lektorů, předávání informací a náplň vzdělávací aktivity. V dotazníku jsou ale uvedeny i otázky, které se týkají naplnění očekávání účastníka a splnění stanoveného cíle, nahlášeného při přihlášení na vzdělávací aktivitu. Odpovědi jsou však jen obecného charakteru a není z nich možné vyčíst konkrétní znalost či dovednost, kterou pracovník nově získal. Tímto by se měl zabírat přímý nadřízený účastníka. To se však dle dotazníkového šetření ve většině případů neděje.

Dotazník by po vyplnění zaměstnancem měl být přeposlán i přímému nadřízenému, který na jeho základě prodiskutuje probíranou problematiku s účastníkem. Přeposlání vyplněného dotazníku by mělo být úkolem příslušného HR pracovníka. Pracovník zabývající se rozvojem a vzděláváním by zároveň měl ve zprávě uvést žádost na hodnocení zaměstnance. Vzhledem k tomu, že je dotazník v první řadě vyplňován pro HR, nebude pro přímého nadřízeného obsahovat příliš důležitých informací. Jeho součástí jsou však i informace jako je název a délka kurzu, názory zaměstnance na vzdělávací aktivitu, naplnění jeho očekávání a splnění předpokládaných cílů. Na základě dotazníku by měla proběhnout diskuse mezi nadřízeným a účastníkem vzdělávání. I v případě, že není možné, aby zaměstnanec tyto nově načerpané znalosti plně využil při svém pracovním výkonu, pouhá diskuse o probírané problematice napomůže rozvoji zaměstnance, který si průběh vzdělávací aktivity diskusí zopakuje. Vedoucí pracovník tak zároveň získá přehled o nově načerpaných znalostech pracovníka.

Takto provedené hodnocení vzdělávání vyřeší dva problémy zjištěné z analýzy aktuální situace. Zaměstnanci dle svých slov nemají prostor k tomu, aby ukázali svému nadřízenému, co nového se při vzdělávání naučili. Nadřízený takto ignoruje jejich rozvoj a neumožňuje jim růst jak kariérně, tak i osobnostně. Respondenti dotazníkového šetření

také často uváděli, že se nevzdělávají při svém výkonu práce, tedy že jejich pracovní povinnosti jsou statického charakteru, používají neustále stejné pracovní postupy a nemají prostor k využití kreativního myšlení.

Nadřízený by měl vnímat rozvoj svého podřízeného a uvědomit si, že zaměstnanec znalostně není na stejné úrovni jako při jeho náboru. Takto by nadřízený mohl přizpůsobovat pracovní náplň zaměstnanců na základě toho, co nového se učí a co je zajímavé. Rozšiřoval by povinnosti zaměstnanců a jejich pracovní pozice by tím byla dynamičtější a atraktivnější. Tímto by se zvýšila spokojenost a motivace zaměstnanců jak při vzdělávání, tak i při běžném výkonu práce.

Když si nadřízený nebude uvědomovat rozvoj svých členů týmu, zaměstnanci nebudou mít motivaci účastnit se vzdělávacích aktivit, jelikož se budou cítit nedocenění. Pracovníci se v tomto případě nebudou vzdělávat buď vůbec, nebo budou podnikové vzdělávání považovat za přípravu pro své budoucí povolání v jiném podniku. V obou těchto případech dochází k neefektivnímu využití zdrojů.

Časová a finanční náročnost implementace návrhu se odvíjí od jednotlivce. Ve společnosti je přes 50 týmů zabývajících se rozdílnými problematikami. Každý hodnotící team leader je jinak finančně ohodnocen vzhledem k rozdílné náplni práce. Stejně tak bude každému nadřízenému trvat jinou dobu, než bude schopen efektivně poskytnout zpětnou vazbu k proběhlému vzdělávacímu kurzu.

V kalkulaci se vychází z toho, že hodnotící nadřízený je zaměstnán na pozici team leadera a vývojáře softwaru, což bývá v rámci jednotlivých týmů nejčastější pracovní náplň. V šetření o průměrném výdělku není uvedena kombinace těchto dvou pracovních pozic (25). K výpočtu nákladů ušlé příležitosti se tedy vychází z průměrné měsíční superhrubé mzdy pro pozici vývojáře softwaru, která je navýšena o 20 % vzhledem k větším pracovním povinnostem, které obnáší pozice team leadera.

Jak již bylo zmíněno, časová náročnost bude u každého nadřízeného odlišná. V kalkulaci se vychází z toho, že hodnocení po absolvování vzdělávací aktivity by mělo trvat jednu hodinu. Tento čas bude navýšen o pět hodin, které hodnotiteli zaberou, než bude schopen provádět hodnocení efektivně a řádně. Dále se v kalkulaci vychází z dotazníkového šetření, konkrétně z otázky č. 10, která se zabývá počtem absolvovaných vzdělávacích aktivit v průběhu jednoho roku. Nejčastější reakcí byla odpověď jedna až dvě

absolvovaných vzdělávacích aktivit ročně. V kalkulaci se tedy vychází z hodnoty dvě. Dále se uvažuje s devíti členy v týmu včetně team leadera.

Průměrná superhrubá měsíční mzda vývojářů softwaru byla ve čtvrtém kvadrátu roku 2019 vyčíslena na 84 631 Kč (25). Po navýšení o zmiňovaných 20 % je v kalkulaci uvažováno se superhrubou mzdou 101 557 Kč. Z měsíční mzdy je následně vypočtena mzda hodinová. Ve výpočtu hodinové mzdy se předpokládá, že v měsíci je 21 pracovních dní a pracovní doba je běžných 8 hodin.

$$21 \times 8 = \mathbf{168 \text{ hod}}$$

$$101\,557 \div 168 = \mathbf{604,51 \text{ Kč/hod}}$$

V kalkulaci se počítá s hodinovou mzdou hodnotitele 605 Kč/hod.

$$84\,631 \div 168 = \mathbf{503,76 \text{ Kč/hod}}$$

V kalkulaci se počítá s hodinovou mzdou hodnoceného 504 Kč/hod.

Jeden celý tým není samozřejmě složen pouze z vývojářů softwarů. Co se však týče například oblasti testování softwarů, tak je dle šetření o průměrném výdělků rozdíl v hrubé měsíční mzdě testera a vývojáře pouhých 500 Kč, tedy 3 Kč/hod (25). Při kalkulaci se tedy uvažuje s jednotnou mzdou veškerých členů týmu. Celkové náklady z kalkulace je tedy nutné považovat za pouhý odhad.

Tab. 3: Náklady hodnocení vzdělávací aktivity na tým (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Hodinová mzda	Počet hodnocení	Počet hodin strávených hodnocením	Celkem
Hodnotitel	605 Kč	16	21	12 705 Kč
Hodnocení	504 Kč	16	21	10 584 Kč
				23 289 Kč

Roční náklady na hodnocení vzdělávací aktivity za jeden tým jsou 23 289 Kč.

Pro přesné vyčíslení nákladů na hodnocení vzdělávacích aktivit celého podniku by bylo nutné znát celkový počet týmů, kolik jednotlivé týmy mají členů a mzdy členů týmů včetně team leaderů. Tým o devíti členech, s kterým se počítalo v kalkulaci, lze

považovat za poměrně početný tým. V podniku funguje přibližně 50 týmů. Pokud by mělo dojít ke stanovení hrubého odhadu celkových nákladů ušlé příležitosti vynaložených na hodnocení vzdělávací aktivity, roční náklady na celý podnik by se pohybovaly v rozmezí 850 000 Kč až 950 000 Kč.

3.4 Informovanost o možnostech vzdělávání

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř jedna čtvrtina respondentů není dostatečně informovaná o možnostech vzdělávání. Vzhledem k tomu, jak je systém vzdělávání v podniku rozšířený lze tuto reakci respondentů považovat za nedostatečnou informovanost, na kterou mohou zaměstnanci nahlížet jako na odepírání benefitu.

Informovat o možnostech vzdělávání by měl v první řadě vedoucí pracovník daného zaměstnance. Participaci na vzdělávací aktivitě a uvolnění budgetu musí v každém týmu odsouhlasit team leader nebo přímý nadřízený. Každý tým pracuje se svým vlastním budgetem, a proto je nutné, aby právě vedoucí pracovník představil jejich metodu určování, kdo se jaké vzdělávací aktivity zúčastní. Pokud by tento úkol byl převeden na HR pracovníka, který vzdělávání zajišťuje, informace by byly příliš generické a zaměstnanci by v několika případech museli odpovědi získat přímo od svého nadřízeného.

Ideálním řešením je informovat o možnostech vzdělávání při náboru zaměstnance. Takto se podnikové vzdělávání dostane do povědomí zaměstnanců okamžitě při nástupu. Vedoucí pracovník seznámí zaměstnance s jejich týmovou metodou manipulace s budgetem a určováním, jaký zaměstnanec, se jaké vzdělávací aktivity zúčastní. Další informace o vzdělávání by zaměstnanci poskytly podklady sepsané na HR oddělení, které by obsahovaly veškeré důležité informace ohledně vzdělávání zaměstnanců a přihlášení na vzdělávací aktivity.

Vzhledem k probíhajícímu přechodu z metody nahlášení na vzdělávací aktivitu prostřednictvím sdíleného dokumentu v tabulkovém procesoru, na nahlášení pomocí informačního systému, je nutné veškeré dosavadní podklady aktualizovat. Zároveň by měli být všichni vedoucí pracovníci o této změně informováni a ti by měli informace předat dál svým členům týmu. V rámci předávání informací by měly být

zaměstnancům poskytnuty i nové podklady, které by sloužily jako návod k nahlášení na vzdělávací aktivitu do informačního systému.

Pokud všichni vedoucí pracovníci splní svoji povinnosti a budou informovat každého člena svého týmu, vyřeší se tím nejen problém o nedostatečné informovanosti o možnostech vzdělávání, ale zároveň to napomůže přechodu na nový efektivnější systém nahlášení na vzdělávací aktivitu. Zaměstnanci budou vědět, jaké mají možnosti ohledně vzdělávání, kde hledat potřebné informace a nebude docházet k nejasnostem, případně s kým nejasnosti řešit a na koho se obrátit.

Pokud by měli zaměstnanci jakékoliv další dotazy ohledně zprostředkování vzdělávací aktivity nebo nahlášení zájmu o vzdělávání, měli by být odkázáni na HR pracovníka, který se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Podklady k systému vzdělávání by však měly být zpracovány tak, aby byly srozumitelné i pro nového zaměstnance.

Zmíněný proces by nepřinášel téměř žádné dodatečné náklady a stejně jako při předešlém návrhu by se jednalo především o efektivnější komunikaci. Za náklady lze považovat investovaný čas, který by museli investovat HR pracovníci ze vzdělávání a rozvoje k aktualizaci podkladů k firemnímu vzdělávání. Tento úkol je však součástí jejich pracovní náplně, nejedná se tedy o práci nad rámec jejich pracovních povinností. Investovaný čas ze strany vedoucího pracovníka je minimální. Nemíjí nutné provádět žádné zdoluhavé meetingy. Jednalo by se o pouhé předávání informací podřízeným a odkázání na podklady vypracované od HR.

3.5 Úprava informačního systému

Jak již bylo zmíněno, v systému vzdělávání dochází aktuálně k přechodu registrací na vzdělávací aktivity přes informační systém. Nový systém registrací zajistí vyšší přehlednost a jednodušší správu. Přechod na tento systém byl nevyhnutelný a byla jen otázka času, kdy se společnost oddálí od registrací pomocí sdíleného dokumentu. Přechod byl však uspěchaný a respondenti v dotazníkovém šetření projevili svoji nespokojenost. Konkrétně došlo ke stížnostem na nepřehlednost v systému, zapříčiněnou nadbytečným množstvím uvedených kurzů.

Společnost zaměstnává velké množství zaměstnanců, kteří se zabývají odlišnou problematikou a mají tedy i odlišné požadavky na vzdělávací aktivity. V informačním

systemu není možné filtrovat, jen vyhledávat pomocí názvu. Zájemci o vzdělávání ve většině případů však nemají přesnou představu o tom, jaké vzdělávací aktivity se chtějí zúčastnit. Tento problém by vyřešila možnost filtru, kdy by si zájemci o vzdělávání mohli vybírat vzdělávací akci z užšího výběru. Filtrovat by se mohlo podle různých softwarů, databází, procesů nebo operačních systémů. Možností, podle čeho filtrovat by bylo mnoho, ale výběr konkrétního kurzu by se tak stal daleko přehlednější.

Vzhledem k IT zaměření podniku se o správu informačního systému stará interní zaměstnanec na pozici administrátora systému, který zároveň pro vzdělávání informační systém přizpůsobil dle požadavků ze sektoru vzdělávání a rozvoje. Systém tedy obsahuje vše důležité, ale je nutné jej přizpůsobit pro větší pohodlí uživatelů.

Aktuálně jsou do systému zadávány veškeré kurzy, kterých se kdo zúčastnil. Takto se již nahromadily stovky různých vzdělávacích aktivit s tím, že některé jsou v systému uvedeny duplicitně, z důvodu různých možností umístění a času, v kterém se má vzdělávací aktivita uskutečnit.

Podnik využívá k veškerým operacím na všech úrovních podniku mzdový a personální systém EGJE. Do tohoto informačního systému byl vložen interním administrátorem systému i modul pro vzdělávání. Společnost má dvě možnosti, jak vyřešit nedostatky tohoto modulu. První možností je využití oficiální podpory přímo od dodavatele informačního systému. Tato možnost by byla rychlejší, výsledek by byl kvalitnější, ale přinášel by vysoké dodatečné náklady. Druhou možností je opět využít administrátora systému, který modul prvotně nastavil. Tato možnost by naopak trvale déle, ale nákladově by byla přívětivější. Využití interního zaměstnance je považováno za vhodnější, jelikož chybovost v modulu pro vzdělávání není natolik kritická, jako u ostatních operací, které v informačním systému probíhají. Zároveň by preferencí interního zaměstnance došlo k aplikaci předešlého návrhu o rozšiřování pracovních povinností zaměstnanců, pomocí kterých by se rozvíjely znalosti a dovednosti pracovníka přímo při výkonu práce.

Úpravou modulu by zaměstnanec načerpal zkušenosti, které by byly cenné u možných následujících korektur složitějších modulů, u kterých by chybovost způsobila větší škody. Pokud zaměstnanec nemá dostatečné kapacity, měl by dostat možnost účastnit se vzdělávací aktivity zabývající se pokročilými technikami programování v jazyce JAVA. Absolvováním kurzu by již tato možnost řešení nedostatku nebyla nákladově

přívětivější, ale rozšířila by znalosti zaměstnance, které mohou být využitelné u nadcházejících problémů. V konečném výsledku by se stále jednalo o úsporu.

Návrh o úpravě informačního systému je doprovázen dodatečnými náklady. Do kalkulace je zahrnuta mzda zaměstnance, která je odvozena z informačního systému o průměrném výdělku v ČR ke čtvrtému kvartálu roku 2019 (25). Dále je v kalkulaci zohledněna i případná nutnost participace na vzdělávací aktivitě. Ta byla dohledána u dodavatele ICT Pro, což je jeden ze stálých dodavatelů vzdělávacích aktivit sledované společnosti. Kurz probíhá jak v Brně, tak i v Praze, trvá dva dny a cena je 11 900 Kč bez DPH (26). Dva dny na vzdělávací aktivitě se v kalkulaci projeví jako čas investovaný do úpravy modulu vzdělávání. Bez těchto dvou dnů je předpokládaný čas investovaný úpravě systému odhadnut na pět pracovních dní. Do úpravy modulu investuje tedy zaměstnanec celkem 7 pracovních dní, po přepočtu na hodiny 56 hodin.

Průměrná superhrubá měsíční mzda administrátorů systémů byla ve čtvrtém kvadrantu roku 2019 vyčíslena na 76 065 Kč (25). Z měsíční mzdy je následně stejným způsobem jako u předešlého návrhu vypočtena mzda hodinová. Ve výpočtu hodinové mzdy se předpokládá, že v měsíci je 21 pracovních dní a pracovní doba je běžných 8 hodin.

$$21 \times 8 = \mathbf{168 \text{ hod}}$$

$$76\,065 \div 168 = \mathbf{452,77 \text{ Kč/hod}}$$

V kalkulaci se počítá s hodinovou mzdou administrátora systému 453 Kč/hod.

Tab. 4: Předpokládané náklady na úpravu modulu informačního systému (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Cena	Počet zaměstnanců	Počet hodin	Celkem
Školení	11 900 Kč	1	x	11 900 Kč
Hodinová mzda	453 Kč	1	56	25 368 Kč
				37 268 Kč

Předpokládané náklady na úpravu modulu vzdělávání v informačním systému jsou 37 268 Kč. Pokud zaměstnanec má dostatečné znalosti na úpravu modulu, lze od nákladů odečíst 11 900 Kč za absolvování vzdělávací aktivity. I kdyby měl vzdělávání absolvovat,

nové znalosti a dovednosti využije při případných nadcházejících povinnostech podobného typu. Tuto položku lze považovat spíše za investici.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navržení změn v systému vzdělávání společnosti EmbedIT, které povedou ke zlepšení aktuálního systému vzdělávání. Navržené změny měly být pro podnik reálné a přijatelné, měly zvýšit spokojenost zaměstnanců a efektivitu systému vzdělávání.

První část práce se zabývala teoretickými poznatky, které byly zaměřeny na vzdělávání zaměstnanců v organizaci. V úvodu kapitoly byla uvedena problematika lidských zdrojů a lidského kapitálu, na kterou bylo navázáno již základními pojmy k problematice firemního vzdělávání. Po upřesnění základních pojmů se přešlo k samotným poznatkům o vzdělávání a rozvoji pracovníků v organizaci. Dále byly přiblíženy používané metody vzdělávání a představen čtyřfázový cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Druhá část diplomové práce se věnovala analýze současného stavu sledované společnosti. V kapitole bylo obsaženo seznámení se společností EmbedIT, které zahrnovalo základní informace o společnosti, předmět podnikání, nastínění organizační struktury a přiblížení běžného fungování společnosti. Následně se přešlo k analýze aktuálně používaného systému vzdělávání společnosti, která zahrnovala popis identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, financování a hodnocení vzdělávání. Následně se přešlo k vyhodnocení dotazníkového šetření a konečné shrnutí a hodnocení aktuálního stavu systému vzdělávání.

Dotazníkové šetření spočívalo ve zjišťování názorů a spokojenosti zaměstnanců se současným systémem vzdělávání. I přesto, že má společnost již dlouhodobě zaběhlý vzdělávací systém, který umožňuje většině zaměstnanců dostatečný rozvoj, dotazníkové šetření odhalilo nedostatky, na které je nutné se zaměřit. Velké množství nedostatků spočívá ve špatné komunikaci. Vzhledem k již dlouhodobě fungujícímu systému vzdělávání se stále našli zaměstnanci, kteří o podnikovém vzdělávání nemají dostatek informací. Nedostatečná komunikace se projevuje i při neprobíhajícím hodnocení nadřízeným. Z dotazníkového šetření dále vyplynula nespokojenost zaměstnanců s nadbytečným množstvím nabízených vzdělávacích aktivit a nedostatečným rozvojem při běžném výkonu práce. Téměř všichni zaměstnanci se však pravidelně vzdělávacích aktivit účastní a prochází kariérním růstem v podniku. Zaměstnanci preferují vzdělávání na pracovišti pod vedením interního lektora.

Třetí část práce byla věnována návrhům řešení zjištěných nedostatků v systému vzdělávání. Návrhy byly sestaveny na základě získaných informací z analýzy systému vzdělávání a z výsledků dotazníkové šetření.

První dva návrhy jsou navrženy z nedostatků zjištěných z analýzy aktuálního stavu. První návrh by umožnil podniku snížit dodatečné náklady při zprostředkování vzdělávacích aktivit. Návrh obsahuje jak popis řešení, tak i kalkulaci úspory na smyšleném příkladu. Druhý návrh se zabývá zjednodušením procesu zprostředkování vzdělávací aktivity. Podnik při zprostředkování komunikuje velmi neefektivně, čímž se omezuje kapacita množství žádostí, které může jeden pracovník vyřizovat současně. Třetí a čtvrtý návrh je navržen v návaznosti na zjištěné nedostatky z výsledků dotazníkového šetření. Tyto návrhy spočívají v efektivnější komunikaci nadřízeného s podřízeným, o možnostech vzdělávání a hodnocení proběhlé vzdělávací aktivity. Návrhy obsahují doporučení, jak přimět team leadery komunikovat o vzdělávání se svými členy v týmu. Poslední návrh řeší problém nadbytečného množství nabízených vzdělávacích aktivit, který je řešitelný úpravou informačního systému využívaného pro registraci na vzdělávací aktivitu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (2) VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- (3) ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Grada, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- (4) DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
- (5) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (6) HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- (7) BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0
- (8) URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- (9) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- (10) HANAYSHA, Jalal. *Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction* [online]. 2016. [cit. 2019-12-20]. Dostupné z:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816300763>
- (11) OZKESER, Banu. *Impact of training on employee motivation in human resources management* [online]. 2019. [cit. 2019-12-20]. Dostupné z:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919312876>
- (12) KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

- (13) BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- (14) RUPČIČ, Nataša. *Managing people and learning – major challenge for modern managers* [online]. 2017. [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-02-2017-0014/full/html>
- (15) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (16) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- (17) PEREIRA, Marcelo, Marcelo OLIVEIRA a Andréia VIEIRA. *The gamification as a tool to increase employee skills through interactives work instructions training* [online]. 2018. [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/search/advanced?qs=Gamification%20training>
- (18) EmbedIT. *About us* [online]. © 2019 EmbedIT [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.embedit.com/about-us>
- (19) Medium. *EmbedIT* [online]. © 2019 EmbedIT [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://medium.com/embeditcom>
- (20) Medium. *O počátcích EmbedITu* [online]. © 2019 Medium [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://medium.com/embeditcom/home-credit-hodně-trpěl-tím-že-tu-všichni-byli-vychovaní-interně-6d3aba59ce2>
- (21) Forbes. *100 nejbohatších Čechů 2019* [online]. © 2019 Forbes [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://miliardari.forbes.cz>
- (22) Hotel Silenzio. *Ceny pokojů* [online]. © 2020 Silenzio hotel [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://silenziohotel.cz/book-now/>
- (23) ICT Pro. *Školící prostory* [online]. © 2020 ICT Pro [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.ictpro.cz/kontakty.aspx>
- (24) GOPAS. *Školící prostory* [online]. © 2020 GOPAS [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.gopas.cz/O-Firme/Kontakty-1.aspx>
- (25) ISPV. *Mzdová sféra 2019* [online]. © 2019 TREXIMA [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

- (26) ICT Pro. *JAVA - Pokročilé techniky programování* [online]. © 2020 ICT Pro [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.skoleni-ict.cz/kurz/Java-pokrocile-techniky-programovani-JAV2.aspx>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Učící se organizace.....	14
Obr. 2: Oblasti vzdělávání	18
Obr. 3: Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	27
Obr. 4: Aktuální proces zprostředkování vzdělávací aktivity.....	72
Obr. 5: Navrhovaný proces zprostředkování vzdělávací aktivity	73

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Denní dodatečné náklady za účast na vzdělávací aktivitě	69
Tab. 2: Celková kalkulace dodatečných nákladů za účast na vzdělávací aktivitě	70
Tab. 3: Náklady hodnocení vzdělávací aktivity na tým	76
Tab. 4: Předpokládané náklady na úpravu modulu informačního systému.....	80

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví respondentů	42
Graf 2: Věk respondentů.....	43
Graf 3: Typ úvazku respondentů.....	44
Graf 4: Délka zaměstnání ve společnosti	45
Graf 5: Pracovní pozice respondentů	46
Graf 6: Místo výkonu práce respondentů	46
Graf 7: Podpora vzdělávání zaměstnanců	47
Graf 8: Informovanost o možnostech vzdělávání	48
Graf 9: Podílení se na výběru vzdělávací aktivity	49
Graf 10: Množství absolvovaných vzdělávacích aktivit	50
Graf 11: Spokojenost s množstvím absolvovaných vzdělávacích aktivit	51
Graf 12: Spokojenost s kvalitou absolvovaných vzdělávacích aktivit.....	52
Graf 13: Množství nabízených vzdělávacích aktivit	53
Graf 14: Kariérní růst respondentů.....	54
Graf 15: Vliv práce na osobnostní růst.....	55
Graf 16: Zájem o účast na vzdělávacích aktivitách	56
Graf 17: Význam vzdělávání	57
Graf 18: Vzdělávání při práci	58
Graf 19: Preference metod vzdělávání	59
Graf 20: Preference umístění vzdělávací aktivity	60
Graf 21: Hodnocení vzdělávání ze strany nadřízeného	61
Graf 22: Hodnocení kvality interních lektorů.....	62
Graf 23: Hodnocení kvality externích lektorů	63
Graf 24: Srovnání hodnocení lektorů	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců s podnikovým vzděláváním.....	I
Příloha 2: Cestovní příkaz.....	VII

Příloha 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců s podnikovým vzděláváním

Dobrý den,

jmenuji se Adam Vaněk a jsem studentem 5. ročníku fakulty podnikatelské na VUT v Brně. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je určen pro vypracování diplomové práce na téma "Návrh změn v systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku".

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění by nemělo zabrat více než 5 minut.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Žena
- ☐ Muž

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie spadáte?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ 20 let a méně
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41 a více

Otázka č. 3: Na jaký typ pracovního úvazku jste zaměstnán/a?

Vyberte jednu odpověď. Pokud jste zaměstnán/a na HPP i dohodu, označte "Hlavní pracovní poměr".

- ☐ Hlavní pracovní poměr
- ☐ Dohoda o pracovní činnosti / dohoda o provedení práce

Otázka č. 4: Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1-3 roky

- ☐ 3-5 let
- ☐ Více než 5 let

Otázka č. 5: Je náplň Vaší práce spíše povahy:

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Administrativní
- ☐ Technické (analytik, developer, tester, ...)

Otázka č. 6: Jaké je Vaše místo výkonu práce?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Brno
- ☐ Praha
- ☐ Ostrava

Otázka č. 7: Podporuje společnost dle Vašeho názoru vzdělávání zaměstnanců?

Vyberte jednu odpověď. V případě, že nechcete odpovídat nebo nemáte na otázku žádný názor, označte odpověď "Nevím"

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Otázka č. 8: Máte od podniku k dispozici dostatek informací o možnostech vzdělávání?

Vyberte jednu odpověď. V případě, že nechcete odpovídat nebo nemáte na otázku žádný názor, označte odpověď "Nevím"

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Otázka č. 9: Podílíte se na výběru vzdělávací aktivity, které se máte zúčastnit?

Vyberte jednu odpověď. V případě, že nechcete odpovídat nebo nemáte na otázku žádný názor, označte odpověď "Nevím"

- ☐ Ano
- ☐ Ve většině případů ano
- ☐ Ve většině případů ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Otázka č. 10: Kolik podnikových vzdělávacích aktivit v průběhu roku přibližně absolvujete?

Vyberte jednu odpověď.

- ☐ Žádné
- ☐ 1-2
- ☐ 3-4
- ☐ Více než 4

Otázka č. 11: Jste spokojen/a s množstvím vzdělávacích aktivit, které v průběhu roku absolvujete?

Vyberte jednu odpověď. V případě, že nechcete odpovídat nebo nemáte na otázku žádný názor, označte odpověď "Nevím"

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Otázka č. 12: Jste spokojen/a s kvalitou vzdělávacích aktivit, které Vám společnost poskytuje?

Vyberte jednu odpověď. V případě, že nechcete odpovídat nebo nemáte na otázku žádný názor, označte odpověď "Nevím"

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Otázka č. 13: Považujete množství vzdělávacích aktivit nabízených společností za:

Vyberte jednu odpověď. V případě, že nechcete odpovídat nebo nemáte na otázku žádný názor, označte odpověď "Nevím"

- ☐ Nadbytečné
- ☐ Odpovídající
- ☐ Nedostačující
- ☐ Nevím

Otázka č. 14: Došlo za dobu Vašeho působení ve firmě ke kariérnímu růstu?

Vyberte jednu odpověď. V případě, že nechcete odpovídat nebo nemáte na otázku žádný názor, označte odpověď "Nevím"

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Otázka č. 15: Působí Vaše pracovní náplň na Váš osobnostní růst?

Vyberte jednu odpověď. V případě, že nechcete odpovídat nebo nemáte na otázku žádný názor, označte odpověď "Nevím"

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Otázka č. 16: Máte zájem účastnit se vzdělávacích aktivit společnosti?

Vyberte jednu odpověď. V případě, že nechcete odpovídat nebo nemáte na otázku žádný názor, označte odpověď "Nevím"

- ☐ Ano, mám zájem
- ☐ Ne, nemám zájem
- ☐ Nevím

Otázka č. 17: Jaký význam pro Vás mají vzdělávací aktivity?

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, 8. - nejméně důležitá)

- 1 Dosáhnout lepšího postavení ve skupině (týmu)
- 2 Setrvání na stávající pracovní pozici

- 3 Povýšení / získání nového pracovního místa
- 4 Získání nové kvalifikace
- 5 Zvýšení pracovního výkonu a kvality práce
- 6 Zvýšení přizpůsobivosti a připravenosti na změny
- 7 Pro svůj dobrý pocit
- 8 Získání sociálních výhod (uznání kolegů, rodiny, přátel, ...)

Otázka č. 18: Máte pocit, že se při Vaší pracovní náplni neustále vzděláváte? (setkáváte se s novými informacemi, pracovními postupy, ...)

Vyberte jednu odpověď. V případě, že nechcete odpovídat nebo nemáte na otázku žádný názor, označte odpověď "Nevím"

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Otázka č. 19: Jakou metodu vzdělávání preferujete?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- E-learning
- Školení při výkonu práce
- Samostudium
- Přednáška
- Workshop
- Skupinové vzdělávání
- Jinou ...
- Nemám preference

Otázka č. 20: Jakou z možností umístění vzdělávacích aktivit preferujete? (možnost více odpovědí)

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- V rámci sídla společnosti
- Mimo prostory společnosti

- E-learning
- Samostudium
- Jinou ...
- Nemám preference

Otázka č. 21: Ověřuje si Váš nadřízený znalosti a dovednosti získané z absolvované vzdělávací aktivity?

Vyberte jednu odpověď. V případě, že nechcete odpovídat nebo nemáte na otázku žádný názor, označte odpověď "Nevím"

- ☐ Ano
- ☐ Většinou ano
- ☐ Většinou ne
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Otázka č. 22: Jak byste ohodnotil/a kvalitu vzdělávacích aktivit vedených interním lektorem? 5 – velmi kvalitní, 1 – nepříliš kvalitní

1 2 3 4 5

Otázka č. 23: Jak byste ohodnotil/a kvalitu vzdělávacích aktivit vedených externím lektorem? 5 – velmi kvalitní, 1 – nepříliš kvalitní

1 2 3 4 5

Otázka č. 24: Máte konkrétní doporučení, jak systém vzdělávání v podniku zlepšit?

.....

.....

.....

.....

Příloha 2: Cestovní příkaz

Firma - razítko <i>Home Credit International a.s., Brno,</i>		Cestovní příkaz		Osobní číslo:	
Číslo: 2020/0001				Středisko: SP-02-36 CZ0642-001	
Jméno: [REDACTED]		Bydliště: [REDACTED]		Telefon:	
Prac. doba: 08:30 - 17:00					
Počátek cesty Brno	Místo jednání Praha	Dopravní prostředek Rychlík	Konec cesty Brno		
Účel cesty: [REDACTED]		Zakázka: Středisko: SP-02-36 CZ0642-001			
Záloha Kč: 0,00 vyplacená dne: pokl. doklad číslo:		Spolucestující:			
Podpis pokladníka		Cestu schválil(a)			
Doplatek: 887,00 Doklad:		Slovy: osmsetosmdesát sedm Zakázka:			
Datum a podpis pracovníka který upravil vyúčtování		Datum a podpis příjemce (prukaz totožnosti)		Datum a podpis pokladníka	
				Schválil(a) (datum a podpis)	

Číslo: 2020/0001										
Jméno: [REDACTED]										
Vyúčtování pracovní cesty										
Datum	Místo odjezdu	Čas	Důvod jízdy	Ujeto	Jízdné	Ubytování	Stravné	Vedlejší náklady	Celkové náklady	Upraveno
	Místo příjezdu			Úhrada			Stravné % (po krájení)			
21.01.2020	Brno-vlak*	06:00	[REDACTED]	0 km	756,00	0,00	131,00	0,00	887,00	
	Praha	09:00		0,00			100 %			
21.01.2020	Praha-vlak*	16:00	[REDACTED]	0 km	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Brno	19:00		0,00			0 %			
Celkem				0,00	756,00	0,00	131,00	0,00	887,00	
Celkem (zaokrouhleno)				0,00			131,00		887,00	

Použité sazby stravného: 87, 131, 206

Dopravní prostředek: Rychlík

Celkem zaokrouhleno	887,00
Záloha	0,00
Doplatek	887,00

Prohlašuji, že jsem všechny údaje uvedl(a) úplně a správně

.....

Datum a podpis pracovníka který upravil vyúčtování

.....

Datum a podpis příjemce (prukaz totožnosti)

.....

Datum a podpis pokladníka

.....

Datum a podpis účtovatele

.....

Schválil(a) (datum a podpis)