

Rozvoj pracovníků v organizaci

Dolgormaa Dandar

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav managementu

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dolgormaa DANDAR**
Osobní číslo: **L08967**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Rozvoj pracovníků v organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Pojednejte o možnostech rozvoje pracovníků v organizaci
2. Analyzujte systém rozvoje pracovníků v organizaci HKU s.r.o.
3. Zhodnoťte stav a navrhněte možné opatření ke zkvalitnění rozvoje pracovníků v HKU s.r.o.



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

Seznam odborné literatury:

[1] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha : Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

[2] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2006. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

[3] BARTOŇKOVÁ, H., Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.


Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Josef Navrátil, DrSc.**
Ústav managementu

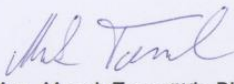
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
pověřená děkanka




Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Mezi klíčové oblasti managementu a řízení lidských zdrojů patří proces vzdělávání a rozvoje pracovníků. Strategická úroveň je však dosti abstraktní a pro lepší vymezení této klíčové oblasti je třeba se zaměřit na dílčí prvky tohoto procesu. Cílem této práce je popis a analýza současného stavu systému vzdělávání a rozvoje pracovníků společnosti HIAM KONSERVNY UILDVER s. r. o. (dále jen HKU s.r.o.). Zároveň s tím se pokusím na základě odborné literatury identifikovat případné nedostatky v systému (procesu) a navrhnout možné varianty nápravných opatření (řešení).

Klíčová slova:

Rozvoj pracovníků, vzdělávání pracovníků, učení (se), SWOT analýza, výkon pracovníků, dotazník, hodnocení, kariérní postup, metody vzdělávání, osobní rozvoj pracovníků.

ABSTRACT

The key area of management and human resource management is the process of learning and decision development workers. The strategic level is quite abstract, and for better definition of that key, you need to focus on individual elements of the process. The aim of this thesis is to describe and analyze the current state of education and staff development company HIAM KONSERVNY UILDVER Ltd. (hereinafter referred to as "HKU Ltd."). At the same time to try on the basis of scientific literature to identify potential weaknesses in the system (process) and to propose possible options for corrective action (solution).

Keywords:

Development workers, training workers, teaching (with), SWOT analysis, staff performance, questionnaire, evaluation, career development, training methods, personal development of employees.

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu prof. Ing. Josefu Navrátilovi, za vedení bakalářská práce a také za jeho podporu, trpělivost, rady, inspiraci a diskuze nejen při vypracování této bakalářská práce.

Rovněž patří můj dík rodině za podporu při studiu a tvorbu potřebného zázemí. Děkuji také příteli za jeho velkou trpělivost se mnou při práci na tomto tématu a jeho podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MANAGEMENT	11
2 STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
2.1 ORGANIZAČNÍ ROZVOJ A ROZVOJ JEDNOTLIVCŮ	13
2.2 DIFERENCIACE A INTEGRACE	13
2.3 VELKÝ SKOK A PLYNULÉ ZLEPŠOVÁNÍ.....	14
3 STRATEGICKÉ PRIORITY.....	15
4 ZÁKLADNÍ POJMY	16
5 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	17
5.1 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ.....	18
5.2 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
5.3 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
5.3.1 Metody vzdělávání	23
5.3.2 Metody „on the job“	24
5.3.3 Metody “ off the job “	25
5.4 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
5.5 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	28
6 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI.....	31
6.1 PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ.....	32
6.2 ŘÍZENÍ KARIÉRY	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
7 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	37
7.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	37
7.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	38
8 STRATEGIE V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ	40
9 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	42

9.1	SYSTEM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI HKU S.R.O.	43
9.2	IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ.....	44
9.3	NEJEFEKTIVNĚJŠÍ METODY VZDĚLÁVÁNÍ	45
9.4	PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI	47
9.5	HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	50
9.6	SHRNUTÍ PROVEDENÉHO PRŮZKUMU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	51
9.7	SWOT ANALÝZA ROZVOJE PRACOVNÍKŮ HKU S.R.O.....	53
10	DOPORUČENÍ KE ZKVALITNĚNÍ ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	56
10.1	KARIÉRNÍ POSTUP.....	56
10.2	PLÁNY OSOBNÍHO ROZVOJE	57
10.3	SOUČASNÉ ZNALOSTI A SCHOPNOSTI ZAMĚSTNANCE	57
10.4	ROZPOČET NA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ	58
10.5	POŽADOVANÝ STAV	58
10.6	METODY ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ.....	59
10.7	HODNOCENÍ PLNĚNÍ PLÁNU	59
10.8	HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI ABSOLVOVANÝCH KURZŮ A ŠKOLENÍ	60
10.9	ZVYŠOVÁNÍ JAZYKOVÉ ZNALOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	61
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Organizace, která chce být konkurenceschopná a dosáhnout určitého úspěchu, se musí umět přizpůsobit vznikajícím situacím na trhu, aby mohla dosáhnout svých cílů. K tomu může využít nejrůznější rozvojové aktivity. Mezi tyto aktivity lze zařadit také rozvoj pracovníků v organizaci. Žádná ze současných progresivních a dynamicky se rozvíjejících organizací se neobejde bez rozvoje pracovníků. Rozvoj pracovníků neodmyslitelně patří k dnešní společnosti, neboť představuje východiska pro pracovní činnosti. Rozvoj zaměstnanců představuje jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti organizací. V dnešní době je pro organizaci velmi důležité se co nejdříve přizpůsobit nejnovějším trendům, za což se považuje neustálá inovace a zavádění nových služeb na trh.

Cílem práce je systematický popis teoretických východisek a procesů v oblasti rozvoje pracovníků a jeho význam pro společnost HKU s.r.o., zjištění, zda společnost přikládá dostatečný význam k získávání a zpracovávání informací, týkající se nových změn. Hlavním záměrem práce je analyzovat systémový rozvoj pracovníků a provést návrh možnosti ke zkvalitnění.

V jednotlivých kapitolách se zabývám významem rozvoje pracovníků, jako rozvojovým systémem, který s danou problematikou úzce souvisí a zaměřuje se na rozvoj pracovníků. Praktická část práce analyzuje situaci ve společnosti HKU v oblasti rozvoje pracovníků. Metoda, která je základem celé mé práce, je metoda analýzy. V teoretické části bylo pro získání teoretických podkladů nutné nejprve shromáždit a utřídit potřebné literární zdroje. Pro získání informací byla v rámci rozvoje pracovníků využita metoda dotazníků. Pro vyvození závěrů a tvorbu doporučení jsem použila metodu syntézy. V závěru jsem navrhla případné změny v činnosti analyzované společnosti v souladu s výše uvedenými teoretickými východisky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

Počátek novodobé historie managementu je věnován otázkám optimálního využití pracovníků. Eihu Rooth, ministr války prezidenta Roosevelta, aplikoval teorii managementu na reorganizaci armády. V roce 1908 se objevil ve Stauntownu ve státě Virginia první „městský manažer“. I když se v té době zdálo, že hlavní oblastí aplikace managementu bude hlavně v nestátním sektoru, klasici managementu (Taylor, Weber, Fayol) směřovali pragmaticky management do podnikatelské oblasti. Tak jak se vyvíjela společnost, rozvíjelo se také podnikatelské prostředí a s tím i teorie managementu. Anglickému pojmu „management“ terminologicky odpovídá český výraz „řízení“, který však je potřeba v moderním pojetí chápat podle překladu z angličtiny „to manage“ zvládnout, dosáhnout. Managementu v industriálním pojetí můžeme definovat z několika pohledů:

- z pohledu vedení pracovníci,
- z pohledu specifických funkcí prováděných řídicími pracovníky,
- z pohledu předmětu a účelu studia.

Dale- Haysl (USA) *“Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.”*

Koontz *“Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů z pohledu předmětu a účelu studia.”*

J. A. Pearce, R. B. Robinson (USA) *“Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.”*

Je to proces, zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace. Rozvoj jednotlivců v souladu s potřebami organizace je jedním z nejdůležitějších úkolů organizace. Rozvoj managementu se vztahuje k procesu vzdělávání a rozvoje vybraného personálu tak, aby měl v budoucích funkcích znalosti a dovednosti potřebné k řízení. Tento proces začíná výběrem kvalifikovaných jedinců a pokračuje během celé jejich kariéry. Cílem rozvoje managementu je zajistit dlouhodobou úspěšnost organizace, zabezpečit přiměřené nástupnictví ve funkcích, vytvořit účinný a dobře spolupracující tým, umožnit každému manažerovi plné využití jeho schopností a potenciálu.

2 STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je přístup podnikání, orientovaný k rozvoji pracovníků odpovídající určité strategii. Strategický rozvoj lidských zdrojů definoval [15]: „Identifikace potřebných dovedností a aktivní řízení učení a vzdělávání pro dlouhodobé účely, vztahující se k explicitně formulované podnikové a podnikatelské strategii.“ Novější definici nabídl [16]:

Strategie rozvoje lidských zdrojů znamená takové zavádění nebo vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.

Strategický rozvoj lidských zdrojů je „Rozvoj vyplývající z jasné vize, schopností a potenciálu pracovníka, který probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daný organizace“ [1]. Strategický rozvoj lidských zdrojů představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií. Organizace je podnikově a podnikatelsky orientovaný a strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů jako součást strategického rozvoje lidských zdrojů vyplývají z podnikových strategií a hrají pozitivní roli při zabezpečování realizace podnikových cílů. Základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvýšit schopnost lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody. Konkrétními cíli strategického rozvoje lidských zdrojů jsou rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání a rozvoje a v němž znalosti jsou systematicky řízeny. [1, str. 443]

Vymezuje tři základní osy strategie vzdělávání a rozvoje v prostředí revitalizující organizace:

- organizační rozvoj a rozvoj jednotlivců;
- diferenciaci a integraci;
- velký skok a plynulé zlepšování. [7, str. 20]

Jistě by bylo možné uvádět další osy, podle kterých je možné vystavět strategii rozvoje a vzdělávání.

2.1 Organizační rozvoj a rozvoj jednotlivců

Rozvoj organizace a jejích pracovníků vede ke zvýšení výkonnosti celé organizace. Nelze se zaměřit jen na jedno a druhému se nevěnovat. Obvykle však organizace dává větší důraz na jedno než na druhé. V současné době mnoho velkých organizací dává důraz na učení a rozvoj v organizaci, protože prostředí organizace je důležité pro uplatnění individuálních kvalit, ale i pro jejich rozvoj. Ke zvýšení výkonnosti organizace i jejích jednotlivých pracovníků, může napomoci strategie organizačního rozvoje a rozvoje jednotlivců. V případě organizačního rozvoje je hlavním principem organizační, týmové učení. Vzdělávací aktivity hrají pouze podporující roli. Charakteristická pro tuto strategii je práce na společných problémech při chodu organizace. Řeší situaci, jak podnítit angažovanost tvořivost a iniciativu pracovníků ve světle organizačních pravidel a opatření tak, aby bylo dosaženo synergie mezi organizací a jednotlivcem. Na opačném protipólu této strategie, tj. rozvoj jednotlivců, se nachází jednatel, který je středem zájmu v rozvoji organizace. Vychází se z představy, že pouze odborně i personálně kvalifikovaní pracovníci mohou posunout výkonnost organizace na lepší úroveň. Zde se projevuje významnost kompetenčních modelů. V tomto případě hrají prioritu kompetence řešení problému, interpersonální a sebeřízení. Právě zde, oproti strategii organizačního rozvoje, hrají důležitou roli vzdělávací aktivity (externí nebo interní), jež jsou realizovány mimo chod organizace, tj. speciálně vymezený čas a prostor pro ně.

2.2 Diferenciace a integrace

Druhou v pořadí je strategie diferenciaci a integraci. Diferenciace může vést k efektivní výkonnosti celé organizace. Je zde ovšem paradox, jak v prostředí diferenciaci vytvořit bezbariérový přístup k rozvoji všech. Tato strategie nabývá dvou základních podob. Strategie minimální a maximální laťky. V případě minimální laťky se organizace zaměřuje na ty, kteří mají problém naplnit očekávání organizace v oblasti základních výkonových standardů, a pomáhá jim tyto nedostatky odstranit. Jinými slovy se zaměřuje na ty slabší. Maximální laťka je pravým opakem. Je zacílena na ty nejlepší, aby z nich připravila ještě lepší, výkonnější jedince. Je to určitá forma agresivní strategie v oblasti vzdělávání a rozvoje

v silném konkurenčním prostředí. Hybridní formou je strategie obou latěk, která v organizaci reprezentuje zastoupení obou přístupů dle klíčivosti/nekličivosti daného pracovníka. Protože je na druhé straně velmi důležité sjednotit onu různorodost (diferenciaci) v zájmu zvýšení celkové výkonnosti organizace, je další ideální podobou bezbariérový přístup. Ten uvolňuje vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci na všechny úrovně bez ohledu na výkonnost nebo klíčivost pracovníků. Bezbariérovost však samozřejmě neznamená sociální ústav, který o pracovníky bezmezně pečuje. I bezbariérovost očekává a vyžaduje jasně definovaná pravidla a iniciativu pracovníků, aby vzdělávání a rozvoj byl jejich zájmem a důležitou aktivitou v organizačním prostředí.

2.3 Velký skok a plynulé zlepšování

Posledním strategickým přístupem je strategie velkého skoku a plynulého zlepšování. Pokud chce organizace věci měnit, může tak učinit rychlou, agresivní, náhlou akcí nebo postupně, drobnými změnami. V prvním případě může být organizace k volbě tohoto přístupu tlačena časem, když je zapotřebí v krátkém období udělat výraznou změnu. Strategie velkého skoku pak má podobu různě formulovaných kampaní, které se zaměřují na jednoduché priority (SMART), klíčové kompetence atd. Plynulé zlepšování je inspirováno japonským managementem a jejich metodou (přístupem) Kaizen. S ohledem na strategii vzdělávání a rozvoje pracovníků jde o uplatňování drobných, důsledných a každodenních změn, které organizaci posouvají ke stále vyšší výkonnosti a efektivitě. Klade si pak organizace každý den otázku, jaká drobná změna ji posune k vytyčenému cíli. V reálném životě však tyto dva extrémy organizace běžně kombinují a posouvají váhu k jedné nebo druhé straně dle aktuální potřeby změny. Změny nereprezentuje přesně definovaný začátek a konec nějaké aktivity, nýbrž kontinuální proces, jehož výsledkem je plynulé zlepšování organizace a její výkonnosti.[7]

3 STRATEGICKÉ PRIORITY

Strategickými prioritami rozvoje lidských zdrojů jsou:

- Zvýšit vědomí potřeby kultury učení a vzdělávání, která vede k soustavnému zlepšování
- Zformovat schopnosti manažerů tak, aby se stali pracovníky aktivně zapojenými do učení a vzdělávání vedoucího k vytváření znalostí
- Rozšířit v celé organizaci schopnost učit se a vzdělávat
- Zaměřit se na všechny vzdělané pracovníky organizace, nikoliv jenom na klíčový personál
- Zapojit e-learning (elektronické vzdělávání) do předávání a vytváření znalostí.

Kroky rozvoje

Kroky potřebnými pro rozvoj a vzdělávání a pro strategie rozvoje jsou:

1. Dohodnout se na týmu vytvářejícím strategie.
2. Vyjasnit poslání organizace.
3. Prozkoumat základní hodnoty.
4. Identifikovat strategické záležitosti či problémy, jimž organizace bude čelit.
5. Dohodnout se na strategii a strategickém plánu. [1, str. 445]

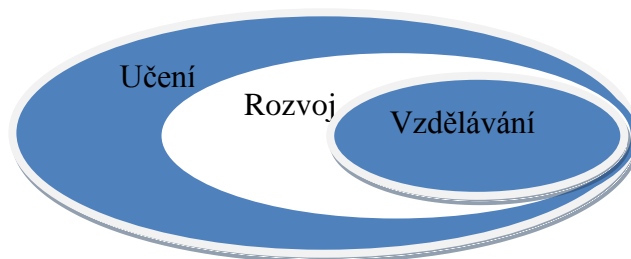
4 ZÁKLADNÍ POJMY

Snadno dochází k prolínání i záměně některých pojmů. Proto je třeba vysvětlit si rozdíl mezi učením, rozvojem a vzděláváním. Vzdělávání a rozvoj definoval následujícím způsobem:

Proces rozvíjení pracovníků v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro organizaci a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizacích.

- Učení se – je definovali jako „relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností“.
- Vzdělávání- jeden ze způsobů učení, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity mají svůj začátek a konec.
- Rozvoj- dosažení žádoucí změny pomocí učení. Rozvoj je růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.[1, str. 445]

Pro lepší pochopení ještě grafické znázornění, jak jsou tyto pojmy navzájem propojeny:



Obr. 1. Grafické znázornění propojení základních pojmů. [7, str. 31]

5 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Hlavním nástrojem rozvoje pracovníků ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i organizace jako celku, je podnikové vzdělávání. Vzdělávání je proces, během něhož určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Formování pracovních schopností překračuje hranice úzké odborné kvalifikace, zahrnuje i formování vlastností a osobnosti pracovníků. Tato oblast výchovy pracovníků bývá orientována:

- na rozvoj osobnosti,
- na formování vztahu k práci, profesi,
- na formování vztahu k organizaci,
- na osvojení základních principů podnikové kultury a podnikové etiky.[18]

Uveďme poněkud konkrétněji nejdůležitější důvody toho, proč se organizace, chtějí-li být úspěšné a konkurenceschopné, musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků:

- stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti pracovníků stále rychleji zastarávají,
- proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost jejich pracovníků,
- rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích,
- změny hodnotových orientací pracovníků a orientace na kvalitu pracovního života se projevují ve zvýšené potřebě pracovníků se vzdělávat.[8, str. 237]

Oblasti vzdělávání

- Oblast všeobecného vzdělávání – zde se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti; tato oblast je orientovaná především na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost; v této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací.
- Oblast odborného vzdělávání (oblast formování kvalifikace) – jde o proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností a jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa; tato oblast je tedy orientovaná na zaměstnání; zahrnuje základní

přípravu na povolání a doškolování (prohlubování kvalifikace), zvláštním případem je přeškolování a stále častěji se do této oblasti zahrnuje i orientace pracovníků.

- Oblast rozvoje lidských zdrojů – ta představuje nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci; je orientována na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku.

Tři přístupy ke vzdělávání pracovníků

- Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí – reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo organizace, vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací a které pro svou nahodilost nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt.
- Systematický přístup – ten se snaží propojit podnikovou strategii a systém podnikového vzdělávání; z hlediska tohoto přístupu je podnikové vzdělávání systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím dochází ke změnám v pracovním chování; dotýká se tak i motivace a způsobů motivování pracovníků.
- Koncepce učící se organizace – jedná se o komplexní model rozvoje pracovníků v rámci organizací nejrůznějšího typu; v takové organizaci se pracovníci učí průběžně, což se nazývá kontinuální rozvoj, také a především z každodenní zkušenosti; jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím; organizace se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování.

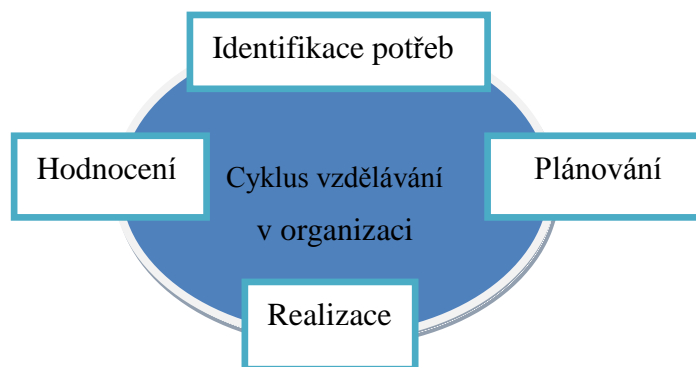
5.1 Systematický přístup ke vzdělávání

Pokud organizace dokáže dobře systematicky zorganizovat své podnikové vzdělávání, představují o nejefektivnější podobě podnikového vzdělávání. Jestliže se organizaci podaří uspořádat a rozčlenit její podnikové vzdělávání do logicky na sebe navazujících kroků, zajistí si tak lepší kontrolu nad tímto procesem, lepší návratnost vložených prostředků a v konečném důsledku tedy větší efektivitu vzdělávání a rozvoje svých pracovníků.

Výhody systematického přístupu ke vzdělávání pro organizaci uvádí následovně: [8, str. 213]

- přináší organizaci odborně připravené pracovníky, aniž by je musela hledat na pracovním trhu;
- dle konkrétních potřeb organizace formuje pracovní schopnosti pracovníků organizace (průběžné formování);
- je jím kontinuálně zlepšována kvalifikace, znalosti a dovednosti pracovníků;
- má významný vliv na pracovní výkon, produktivitu práce a kvalitu výrobků a poskytovaných služeb;
- jedná se o jednu z nejefektivnějších cest nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí dodatečné potřeby pracovníků;
- má podstatný vliv na náklady na vzdělávání, zejména v oblasti průměrných nákladů na jednoho školeného pracovníka;
- lépe umožňuje řídit dopady ztrát do pracovní doby v souvislosti se vzděláváním;
- u jednotlivých pracovníků zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu jejich individuální pracovní síly, dává jim větší šance na trhu práce;

Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus s následujícími fázemi:



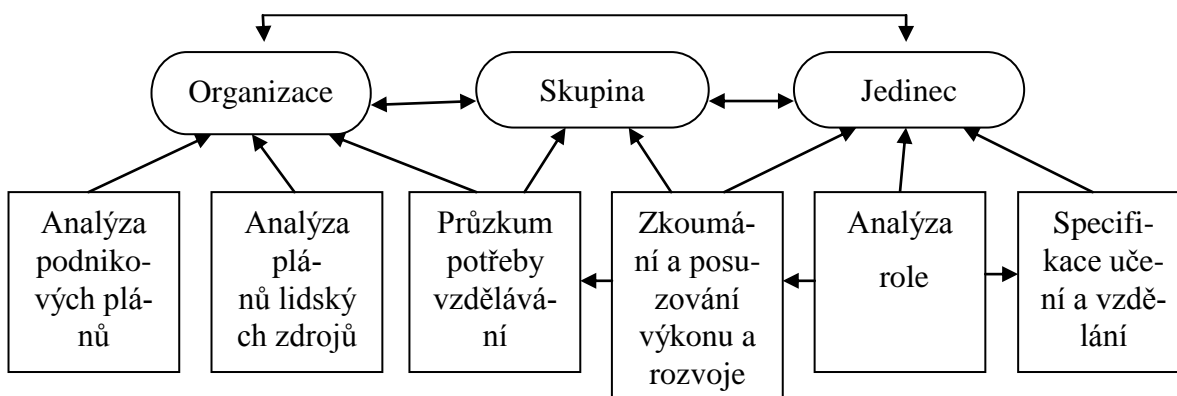
Obr. 2: Cyklus vzdělávání [7, str. 134]

1. Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků (kdo potřebuje vzdělávat a v čem).
2. Plánování vzdělávání (rozpočet, časový plán, koho se bude vzdělávání týkat, oblasti, obsah a metody vzdělávání aj.).
3. Vlastní realizace vzdělávacího procesu.

4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod – v této fázi se objevují skutečnosti, ke kterým se potom přihlíží v dalším cyklu, především v jeho fázích identifikace potřeby a plánování vzdělávání.
Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti pracovníka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce. Každé pracovní místo (zaměstnání) klade na pracovníka určité požadavky. Jednoduchá práce je spojena s menšími požadavky, nevyžaduje, aby pracovník řešil nějaké složitější problémy, spíše jde o rutinní záležitosti. Složitější práce však již vyžaduje např. speciální znalosti, pochopení složitějších principů a vazeb, speciální dovednosti, vysokou kvalitu práce, spolupráci s ostatními pracovníky, jejich řízení, rozhodování atd. Potřeba vzdělávání může vyplynout i ze soustavného sledování pracovního výkonu pracovníků, kvality výrobku či služeb, využívání zdrojů, využívání pracovní doby, stability pracovníků na jednotlivých pracovištích i v celé organizaci apod.[8, str. 246]

Potřeby vzdělávání by měly být analyzovány:



Obr. 3. Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody [1, str. 503]

1. U organizace jako celku – tedy jako podnikové potřeby.
2. U útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tedy jako skupinové potřeby.
3. U jednotlivých pracovníků – tedy jako individuální potřeby.

Podnikové plány a plány lidských zdrojů by měly v obecných pojmech ukazovat typy dovedností a schopností, které budou v budoucnosti zapotřebí, a také potřebné počty pracovníků s těmito dovednostmi a schopnostmi.

Mohou být prováděny zvláštní průzkumy, které analyzují informace z řady zdrojů, například ze zkoumání a posuzování pracovního výkonu, za účelem rozpoznání podnikových a skupinových potřeb vzdělávání a výcviku. Tyto informace mohou být užitečně doplněny rozhovory s pracovníky, aby bylo možné zjistit jejich názory na to, co se potřebují naučit. Důraz se klade na identifikování potřeb vzdělávání pro potřeby soustavného, trvalého rozvoje nebo pro potřeby konkrétního zlepšení pracovního výkonu.

Může analyzovat tři skupiny údajů:

1. Údaje týkající se celé organizace. Např. analýza budoucích trendů a možností, analýza strategických plánů, analýza podnikových cílů, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, brainstorming, dotazník, mezipodnikové srovnání (benchmarking), personální audit, práce s dokumenty, skupinové porady a diskuze, spotřebitelské průzkumy, stanovisko expertů, výstupní interview atd.
2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností. Např. analýza pracovní náplně, analýza problémů, analýza z popisů práce, brainstorming, dotazník atd.
3. Údaje o jednotlivých pracovnících. Např. hodnocení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, kariérový plán rozhovor, testy a zkoušky, osobní dokumentace, analýza dovedností. [4, str. 124]

Obvykle se přitom používá jedna nebo více z následujících metod:

- Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popř. přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.

- a) Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popř. i dalšími pracovníky.

Při identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků se nemůže opírat pouze o údaje týkající se organizace. Ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož organizace čerpá rozhodující množství svých pracovních sil, i preference vyskytující se u mládeže v období volby přípravy na povolání. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesně kvalifikačních skupin na trhu práce. [1, str. 503]

5.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřeshňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělávání.

Plán vzdělávání by měl odpovědět na otázky:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Jakým způsobem? Kým? Kdy? Kde? Za jakou cenu, s jakými náklady? Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? Komu?

Proces tvorby plánu vzdělávání se skládá z těchto fází:

- Přípravná fáze – zahrnuje specifikaci potřeb, analýze účastníků a stanovení cílů.
- Realizační fáze – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí jednotlivých témat. Jde zde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanovené vhodné formy, metody a techniky vzdělávání, eventuálně speciální didaktické postupy.

- Fáze zdokonalování – jde v ní především o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání. Patří sem ale i například prověřování informovanosti účastníků o vzdělávací akci, úrovně organizačního zajištění, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů. [1, str. 466]

Programy vzdělávání se týkají:

- definování cílů vzdělávání,
- vytváření prostředí, v němž dochází k efektivnímu vzdělávání (kultura vzdělávání),
- používání správně namixovaných, zkombinovaných přístupů ke vzdělávání,
- uplatňování systematického, plánovitého a vyváženého přístupu k zabezpečování vzdělávání,
- identifikování potřeb vzdělávání a rozvoje,
- uspokojování těchto potřeb poskytováním správně namixovaného, zkombinovaného rozmanitého vzdělávání, rozvoje a výcviků, včetně e-learningu (elektronického vzdělávání),
- vyhodnocování efektivnosti těchto procesů.[4, str. 112]

5.2.1 Metody vzdělávání

Jedním z důležitých kroků plánování vzdělávání je i volba metod vzdělávání. Cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání. Vzdělávající se osoby by měly ukázat, jaká metoda nebo metody vzdělávání by měly být použity. Při výběru vhodných metod vzdělávání pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb. Nemělo by se předpokládat, že postačí jen jediná metoda. Lepší výsledky pravděpodobně přinese kombinace metod. Správná kombinace různých, ale vhodných typů vzdělávání přináší nejlepší výsledky. Postupně se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin:

- metody používané pro vzdělávání na pracovišti (metody “on the job”),
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody “off the job” [10, str. 274])

Těchto metody se používají pro vzdělávání a rozvoj pracovníků a na řízení pracovního výkonu. První skupina metod bývá považována za metody vhodné pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou metod pro vzdělávání všech pracovníků.

5.2.2 Metody „on the job“

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (**metody “on the job ”**):

- Instruktaž při výkonu práce je nejjednodušším způsobem obvykle jednorázového zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.
- Koučování (coaching) již představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.
- Mentoring je obdobou koučování, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten v případě, že je ochoten fungovat jako mentor mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře, prosazuje jej, stává se jeho patronem.
- Counseling je vlastně vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným. Učí se oba.
- Asistování je tradiční a často používaná metoda. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům.
- Pověření úkolem je rozvinutím předcházející metody, popřípadě její závěrečnou fází. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem (nadřízeným) pověřen splnit

určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována.

- Rotace práce je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizaci (pracovních místech, pracovištích, úsecích).
- Pracovní porady jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémem a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

5.2.3 Metody “ off the job “

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště v organizaci nebo mimo ni:

- přednáška: zprostředkování teoretických znalostí nebo faktických informací,
- přednáška spojená s diskusí, seminář: zprostředkovává znalosti, informace s důrazem na aktivní účast posluchačů,
- demonstrování, praktické, názorné vyučování: zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, тренаžérů, modelů a podobně,
- případové studie: velmi rozšířená a oblíbená metoda vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, jednotliví účastníci nebo skupiny diagnostikují modelovou situaci a navrhnou řešení problému.
- workshop: je variantou případových studií, praktické problémy se řeší týmově s důrazem na komplexní přístup,
- brainstorming: jedna z metod orientovaná na podporu rozvoje tvořivosti a týmové práce,
- simulace: metoda více zaměřená na praxi a aktivní účast školených pracovníků,
- hraní rolí: metoda výrazně orientovaná na rozvoj praktických dovedností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivita a samostatnost při řešení modelových konkrétních situací,

- assessment centre: diagnosticko-výcvikový program zaměřený nejen na výběr, ale i vzdělávání manažerů,
- outdoor training (školení hrou, adventure education): jde o speciální metodu používanou při výcviku manažerů, školení se může odehrávat ve volné přírodě, často je orientováno na řešení stresových situací, důraz je položen na kooperaci, komunikaci, koordinaci, formování týmu, rozvoj dovedností pro týmovou práci.
- vzdělávání pomocí počítačů (e-learning), které umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností, umožňují kontakt se vzdělavatelem či s ostatními účastníky vzdělávání.

5.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání je předposlední složkou v systému podnikového vzdělávání. Touto fází celý cyklus dosahuje svého vrcholu. Ačkoli je klíčovým prvkem pro úspěšnou návratnost investovaných prostředků organizace do vzdělávání pracovníků fáze identifikace, realizační část není o nic méně důležitá a nelze ji podceňovat.

Realizaci lze v podstatě rozdělit do tří kroků:

- etapa přípravy;
- etapa vlastní realizace;
- etapa transferu.

V přípravné fázi realizace se jedná zejména o zajištění proveditelnosti scénáře, který byl sestaven při plánování vzdělávání. [7, str. 161] Je nezbytné důsledně připravit lektora, veškeré učební pomůcky a materiály k vzdělávacímu programu. Podcenění těchto „drobností“ může znehodnotit celý průběh.

Vlastní realizace již zahrnuje samotný průběh vzdělávacích aktivit. Dohlíží se při ní na zahájení kurzu, jeho průběh, působení lektora nebo řešení nenadálých situací.[7, str. 172]

Posledním krokem je transfer. Když se plánuje vzdělávací aktivita, jsou současně s tím navrženy činnosti, jež budou následovat po jejím skončení. V této závěrečné etapě realizace vzdělávání jde o zajištění jejich oživení.[7, str. 174]

Na samotný průběh realizace mají značný vliv i samotní účastníci. Zadavatel vzdělávání, ale i samotný lektor musí poznat složení účastníků a jejich styl učení. Ve vzdělávacím programu se může vyskytnout struktura účastníků od velmi aktivních pracovníků, přes klasické posluchače, až po pasivní příjemce obsahu školení. Rozlišují čtyři možné typy účastníků:[14, str. 90]

Aktivista;

- Je takový „rychlokonzument“. Vyhovuje mu situace teď a tady. Projevují se u něj okamžité zkušenosti a funguje dobře jako „hasič požárů“. Nebrání se novým výzvám, ale dlouhodobější činnosti ho mohou „otrávit“.

Reflektor;

- Je zvyklý akumulovat údaje a ty po té analyzovat. Teprve potom vytváří závěry. Vytváří si tedy různé pohledy před tím, než se rozhodne pro určitou akci. Je pro něj typický rys opatrnosti. Tyto osoby většinou stojí v pozadí a rády pozorují ostatní účastníky.

Teoretik;

- Oceňuje racionální a logické věci. Snaží se být objektivní, analytický a systémový, ale nevyhovují mu subjektivní zkušenosti. Vyhovují mu věci, které jsou upravené, mají svůj řád a jsou ve shodě s racionálními tématy.

Pragmatik;

- Hledá nové myšlenky. Z kurzu přijede naplněn novými myšlenkami a chce je uplatnit v praxi. Sáhne po první příležitosti, aby s nově nabytými znalostmi a dovednosti mohl hned experimentovat v praxi. Příležitosti a problémy jsou pro něj výzvou.

5.4 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení je důležitou součástí vzdělávacího procesu, poskytuje informace o efektivnosti vzdělávacích akcí. Hodnocení vzdělávání se vždy vztahuje k jeho cílům. Dopady vzdělávání mají především kvalitativní charakter a projevují se změnami probíhající praxe. Projevují se často až v dlouhodobé perspektivě a jejich měření je obtížné.

Možnosti hodnocení efektivnosti vzdělávacích akcí:

- a) hodnocení konkrétního vzdělávacího programu, mohou provádět experti, pozorovatelé nebo sami účastníci. Hodnotí se např. program, forma, metody, obsah, přínosy (takové hodnocení je do značné míry subjektivní);
- b) výstupní testy zjišťují získané znalosti a dovednosti. Mohou se porovnávat výsledky před vzdělávací akcí a po vzdělávací akci (sestavení testů je náročné);
- c) hodnocení využití získaných poznatků v praxi (rozpoznání změn je obtížné, často subjektivní, vyžaduje delší dobu, je třeba najít kritéria hodnocení).

Definice vyhodnocování vzdělávání

Proces vyhodnocování vzdělávání definuje jako “ každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace”. Vyhodnocování vyúsťuje do řízení, tj. rozhodování, zda mělo dané vzdělávání smysl (především z hlediska poměru nákladů a přínosů), či nikoliv, co zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější. Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků je, nebo mělo by být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv programu vzdělávání a rozvoje.

Úrovně vyhodnocování

Čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání: [1, str. 508]

Úroveň 1. Reakce

Na této úrovni se zkoumá, jak účastníci na toto vzdělávání reagují. V tomto smyslu se tedy zkoumá spokojenost bezprostředního zákazníka. Kroky pro hodnocení reakcí:

- určete, co chcete zjistit,
- vytvořte formulář, který bude kvantifikovat reakce,
- podněcujte účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy,
- zajistěte si, abyste získali odpověď od všech účastníků,
- zajistěte si, abyste získali poctivé a upřímné odpovědi,
- vytvořte přijatelný standard,
- posuzujte reakce účastníků podle těchto standardů a podnikněte vhodné kroky,
- informujte o reakcích účastníků, pokud je to vhodné.

Úroveň 2. Hodnocení poznatků

Na této úrovni se získávají informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Je třeba zjistit, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnil jejich postoje v žádoucím směru. Pokud je to možné, měly by být použity testy organizované před uskutečněním programu a po něm – testy typu papír a tužka, ústní zkouška nebo testy výkonu (ukázka práce).

Úroveň 3. Hodnocení chování

Na této úrovni se hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování. Je třeba odpovědět na otázku, nakolik absolventi vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. V ideálním případě by toto hodnocení mělo proběhnout před vzděláváním i po něm. Ale účastníkům by měl být dán určitý čas, aby byli schopni své chování při práci změnit. Hodnocení by mělo posoudit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí a dovedností.

Úroveň 4. Hodnocení výsledků

Jde o poslední úroveň hodnocení a poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Cílem je určit přidanou hodnotu program vzdělávání a rozvoje jak významně přispěly k zvýšení výkonu organizace oproti jeho předchozí úrovni.

Hodnocení musí být založeno na zkoumání před vzděláváním a po něm a musí určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání v oblastech, jako je přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Hodnocení

výsledků je samozřejmě snadnější, lze-li je kvantifikovat. Avšak není vždy snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných činitelů.

Někteří autoři obhajují návratnost investic jako prostředek hodnocení celkového účinku vzdělávání na výkon organizace. Vypočítává se jako:

$$\frac{[\text{Přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{Náklady na vzdělávání (Kč)}] \times 100}{\text{Náklady na vzdělávání (Kč)}}$$

6 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

Požadavky na znalosti a dovednosti pracovníka v moderní společnosti se neustále mění a pracovník, aby mohl fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Základním předpokladem úspěšnosti v podnikání je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu však vytvářejí flexibilní pracovníci, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale také akceptují a podporují ji. [10, str. 272] Programy vzdělávání a rozvoje zahrnují řadu aktivit, jejichž smyslem je informovat pracovníků o pravidlech a postupech, formovat jejich kvalifikaci a rozvíjet je pro potřeby budoucího pověřování náročnějšími úkoly a vyššími funkcemi. Význam vzdělávání a rozvoje pro organizace nemůže být nikdy dostatečně doceněn. Získávání a výběr mohou sice přivést do organizace dobré pracovníky, ale ti potřebují orientaci a neustálé vzdělávání a rozvoj proto, aby byly uspokojovány jejich potřeby a současně aby bylo možné dosahovat vytyčených cílů organizace. [6, str. 561] Rozvoj pracovníků představuje jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti organizací. Vedoucí společnosti věnují dnes na trénink a rozvoj svých pracovníků 6-8 procent přímých mzdových nákladů a jejich pracovníků jim věnují v průměru 40 hodin ročně. Úkolem manažera je být vnímavý vůči budoucím potřebám organizace i rozvojovým potřebám svých pracovníků a v dialogu s nimi stanovovat možnosti a směry jejich profesionálního i osobního rozvoje. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je pomocí organizací, jejím manažerům a pracovníkům efektivněji konkurovat - zlepšovat služby zákazníkům, zvyšovat kvalitu výrobků a služeb a podporovat růst produktivity, a to v současnosti i v budoucnosti. [13, str. 165] Rozvoj pracovníků je v podstatě vzdělávání, které připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje jeho současné pracovní místo, univerzalizuje a flexibilizuje jej, poskytuje mu širší rozhled a v neposlední řadě formuje jeho osobnost, jeho chování. Nesmí se zapomínat na to, že organizovaným či alespoň usnadňovaným vzděláváním pracovníků přispívá organizace ke zvyšování jejich konkurenceschopnosti na trhu práce, k jejich zaměstnatelnosti v organizaci i mimo ni, k jejich personálnímu a konečně i sociálnímu rozvoji, ke zvyšování jejich životní úrovně, neboť kvalifikovanější pracovník podává lepší výkon a je za něj lépe placen, resp. může vykonávat náročnější lépe placenou práci. Organizaci ve světě, včetně docela malých podniků, věnují rozvoji svých pracovníků stále větší pozornost a stále více prostředků. [9, str. 151] Reagují tak především na obtížnost nalézt na trhu práce kvalifikované a vysoce kvalifikované pracovníky, pracovníky široce použí-

telné a připravené na změny. Snaží se však tímto způsobem snížit i nebezpečí fluktuace. V neposlední řadě roste význam rozvoje pracovníků i v souvislosti s rostoucím důrazem na mezilidské vztahy a týmovou práci.

Role manažerů v procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci:

- role navrhovatelů anebo schvalovatelů – kdy na základě zjištění (diagnózy) a analýzy vzdělávacích potřeb určují (navrhují) nebo schvalují plány vzdělávání a rozvoje svých podřízených (spolupracovníků) na následující období,
- role tvůrců vzdělávacích akcí (programů nebo kurzů) a případně také jejich,
- role lektorů (školitelů nebo trenérů) a u moderních praktických metod vzdělávání také,
- role koučů, mentorů, tutorů nebo konzultantů (viz metody vzdělávání uplatňované v podnikovém vzdělávání),
- role účastníků vzdělávacích akcí,
- role hodnotitelů – ať už z pozice:
 1. pozice tvůrce akcí nebo vzdělavatele (včetně sebehodnotících aktivit),
 2. pozice navrhovatele nebo schvalovatele (vyhodnocení účinnosti vzdělávací akce pro jejího absolventa, tj. v tomto případě podřízeného, z hlediska změn v jeho chování v souladu s dohodnutým záměrem a cílem vzdělávací akce a s posouzením efektů vzdělávací akce pro organizace),
 3. pozice účastníka (na úrovni spokojenosti až změn v pracovním chování) – viz. úrovně hodnocení efektivity podnikového vzdělávání.[12, str. 99]

6.1 Plánování osobního rozvoje pracovníků

Plán osobního rozvoje pracovníka je jasný přehled činností, který může zahrnovat formální vzdělávání, samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, práci na projektech, účast na stážích, a další činnosti směřující k rozšíření znalostí a k rozvoji dovedností (obecně k rozvoji způsobilosti pracovníka). Cílem plánu osobního rozvoje pracovníka je definovat činnosti, které zajistí rozšíření znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení výkonu pracovníka a pro možný budoucí pohyb v rámci kariéry pracovníka. [2, str. 970]

Sestavování plánu osobního rozvoje pracovníka

Na sestavování plánu osobního rozvoje jednotlivých pracovníků se podílí jejich vedoucí společně s personálním útvarem. Vedoucí pracovníci navrhnou možnosti rozvoje pracovníků zejména na základě výsledků hodnocení způsobilosti pracovníků. U vedoucích pracovníků a manažerů se očekává, že se budou aktivně podílet na sestavování svých plánů osobního rozvoje. To znamená, že vedoucí pracovníci musí cítit zodpovědnost za vlastní rozvoj. Postup sestavování plánu osobního rozvoje pracovníka lze charakterizovat třemi kroky: [11, str. 144]

1) Identifikace a analýza potřeb rozvoje pracovníka.

Při identifikaci potřeb rozvoje pracovníka se vychází:

- z hodnocení způsobilosti pracovníka,
- z nutných školení, která musí pracovník pravidelně (periodicky) absolvovat,
- z potřeb organizace (např. nově zaváděné technologie a postupy),
- z očekávaného přesunu na jiné pracoviště nebo na jinou pracovní funkci (např. postup v rámci kariéry), a další.

2) Stanovení cílů rozvoje pracovníka, které mají být naplněny.

Mezi tyto cíle může patřit:

- zlepšování výkonů pracovníka,
- přesun na jinou funkci,
- změny technologií a postupů,
- zdokonalení některých dovedností, a další.

3) Stanovení náplně a formy rozvoje pracovníka, popřípadě časový plán činností souvisejících s rozvojem pracovníka.

Mezi hlavní formy rozvoje pracovníka patří:

- vzdělávací kurzy a školení,
- domácí i zahraniční stáže,

- účast na konferencích oboru blízkého pracovníka (hlavně u vedoucích pracovníků, kde to zároveň může sloužit k prezentaci organizace),
- poradenská a konzultační činnost, např. otevírání nových závodů nebo provozů v rámci organizace,
- sebevzdělávání, např. studium cizích jazyků.

U některých forem rozvoje pracovníka lze stanovit časový plán (termín a délku činností souvisejících s rozvojem pracovníka). Zejména to mohou být stáže nebo poradenská a konzultační činnost. U klasických vzdělávacích kurzů a školení je to obtížnější, neboť to ve velké míře závisí na pověřené vzdělávací instituci.

Při sestavování plánu osobního rozvoje pracovníka je nutné zvážit:

- zda je zvolená forma rozvoje pracovníka realizovatelná, zda například existuje možnost zahraniční stáže u organizace podobného zaměření,
- zda má pro pracovníka význam, zda například pracovník neodejde do důchodu, pracovnice na mateřskou dovolenou, nebo zda neproběhnou organizační změny, které ovlivní existenci dané pracovní funkce, apod.,
- zda jsou potřebné finanční prostředky na rozvoj pracovníka,
- časové možnosti pracovníka (je nutné zvážit, zda v případě, že bude vzdělávání probíhat v rámci pracovní doby, bude mít organizace za daného pracovníka odpovídající náhradu; u dlouhodobých stáží je nutné brát v úvahu rodinné důvody, apod.).

Kontrola dodržování plánu osobního rozvoje

Na dodržování plánu osobního rozvoje jednotlivými pracovníky by měl dohlížet jejich vedoucí. Ten by měl také provádět úpravu plánu dle potřeb a požadavků pracovníka, organizace, popřípadě vzdělávacích institucí. V případě neplnění plánu osobního rozvoje ze strany pracovníka, navrhuje vedoucí pracovníka patřičná opatření (krácení odměny, přeřazení na méně kvalifikovanou práci, rozvázání pracovního poměru). [17] Plán osobního rozvoje pracovníka je důležitým podkladem pro sestavování celkového plánu vzdělávání organizace.

6.2 Řízení kariéry

Pojmem kariéra se běžně označuje ta část životní dráhy pracovníka, která je spojena s jeho pracovními aktivitami a s jeho zařazením do činností (procesů) organizace nebo více organizací, respektive s jeho prací pro takové organizace. V této souvislosti se proto hovoří také o pracovní kariéře a obvykle se ztotožňuje s pracovním postupem, nejčastěji vzhůru ve vertikálním směru. Taková donedávna typická kariéra souvisí s prací pro organizaci s "pyramidálním" uspořádáním organizační struktury (vícestupňové organizační hierarchie). Jak již bylo výše naznačeno, týká se tento typ rozvoje jen určitých skupin pracovníků a s tím, jak se mění strategické zaměření i věcné (strukturální) uspořádání organizací, je stále větší důraz kladen také na horizontální rozvoj pracovníků, respektive na obohacování a rozšiřování jejich práce a na rozvoj jejich rozhodovacích kompetencí (v obou uvedených významech). V takových organizacích jsou pak pracovníci obecně vedeni k větší míře samostatnosti v myšlení i konání a zároveň s tím také k využívání všestranně výhodné týmové spolupráce.

V obou naznačených případech (vertikální anebo horizontální směr) se rozvoj kariéry uskutečňuje za součinnosti dvou jeho složek:

1. Plánování kariéry- v němž se jedná spíše o aktivitu jednotlivce, směřující k nalezení „vlastní cesty životem“ a uskutečnění z toho vyplývajících kroků: tato aktivita, respektive její konkrétní naplňování může být podpořeno organizací.
2. Řízení kariéry – umožňuje pracovníkovi rozvinout jeho potenciál.

Rozvoj profesní kariéry tak lze nazírat jak v kontextu jednotlivce, který na základě svých osobních motivů (zájmů, preferencí, potřeb) a hodnot, ale také svých schopností (talentu nebo nadání) plánuje svoji kariéru u určitých typů profesí, respektive ve spojení s určitými organizacemi. Cíle řízení kariéry:

- a) Na úrovni jednotlivce – rozvoj pracovní motivace pracovníků, kteří mohou dobře odhadovat svoji „perspektivu v organizaci“ a cílevědomě se soustředit na rozvoj osobního (lidského) potenciálu,
- b) Na úrovni organizací – trvalý rozvoj jejího „lidského kapitálu“ a zajištění kontinuity řídicích procesů (plánováním a zajišťováním nástupnictví v manažerských funkcích). [12, str. 98]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Název subjektu: HKU s.r.o.

IČO: 2776022

Sídlo: Ulaanbaatar, Mongolsko

7.1 Představení společnosti

HKU s.r.o. je dceřinou společností organizace Makh-impex, jednoho z největších mongolských výrobců masných výrobků a konzerv, která se nachází v Ulaanbaataru Mongolsku. Společnost je již více než 65 let tradičním výrobcem a dodavatelem širokého sortimentu masných výrobků a konzerv.

Společnost HKU patří mezi přední producenty trvanlivých masných výrobků v Mongolsku. V současnosti zaměstnává 130 zaměstnanců a roční objem výroby překračuje 7200 tun.

K velmi oblíbeným salámům se řadí Niislel, Ayanchin a Zochid. Jde o výrobky, které jsou známé na mongolském trhu řadu let a po celou dlouhou dobu zaznamenávají vysokou prodejnost.

Kvalita produktů značky je zajištěna dodržováním dvou hlavních zásad. První zásadou je nákup vybrané suroviny, tj. masa a koření, druhou potom zpracování suroviny na finální výrobky. Rozhodující surovinou pro produkty značky je vepřové libové maso a sádlo, v menší míře i maso hovězí. Dodaná surovina musí splňovat předepsaná kritéria, při jejím nedodržení se ihned vrací zpět dodavateli. Zásady jsou zakotveny v systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001. Společnost splnila kritéria pro udělení tohoto systému v roce 2005.

Zpracování surovin na salámové dílo, jeho plnění do obalových střev a další ošetření (tepelný ohřev a následné zrání, nebo fermentace a následné zrání) probíhá na strojích a zařízeních převážně německého i rakouského původu, jejichž špičková kvalita je spolu s vychovaným a zkušeným personálem zárukou jakosti finálních masných produktů. Samozřejmostí je pravidelná kontrola organoleptických vlastností polotovarů i hotových výrobků doplněná pravidelným mikrobiologickým chemickým vyšetřením v akreditovaných laboratořích.

Vysoká kvalita výrobků značky byla již mnohokrát prokázána na mezinárodních soutěžích v rámci EU. Pravidelně získává společnost ocenění na soutěžích v mongolském veletrhu (naposled v roce 2005 - tři medaile), úspěchem byla také jedna stříbrná medaile v roce 2006.

Společnost již dlouhou dobu zamýšlela vytvořit obchodní značku pro své výrobky. Značku, která by na trhu znamenala pojem pro kvalitní produkty. Zároveň značku, kterou si zákazníci budou dobře pamatovat a jejíž logo bude nepřehlédnutelné. Není snadné takovou značku vymyslet a stvořit. Pro výrobky, které mají ve organizaci téměř pětadvacetiletou tradici a jejichž rozvoji se posledních deset let intenzivně věnovali. Investice do budování nových kapacit a modernizace strojového vybavení přinesly své ovoce.

7.2 Historie společnosti

HKU s.r.o. byla založena v roce 1946 a vyráběla své výrobky jako pobočka Makh-impex a.s. a do roku 1990 bylo jedinou společností, která uvedené výrobky vyráběla. V roce 1968 došlo pomocí bývalé Německé demokratické republiky k ekonomické rekonstrukci. Společnost bylo schopna vyrábět 15-20 tun salámu za den, 30-40 tisíc kusů konzerv za den. V srpnu roku 1999 společnost přešla do soukromých rukou. Po privatizaci se objevily problémy spojené se změnou výrobků, bylo třeba bránit se konkurenci na trhu.

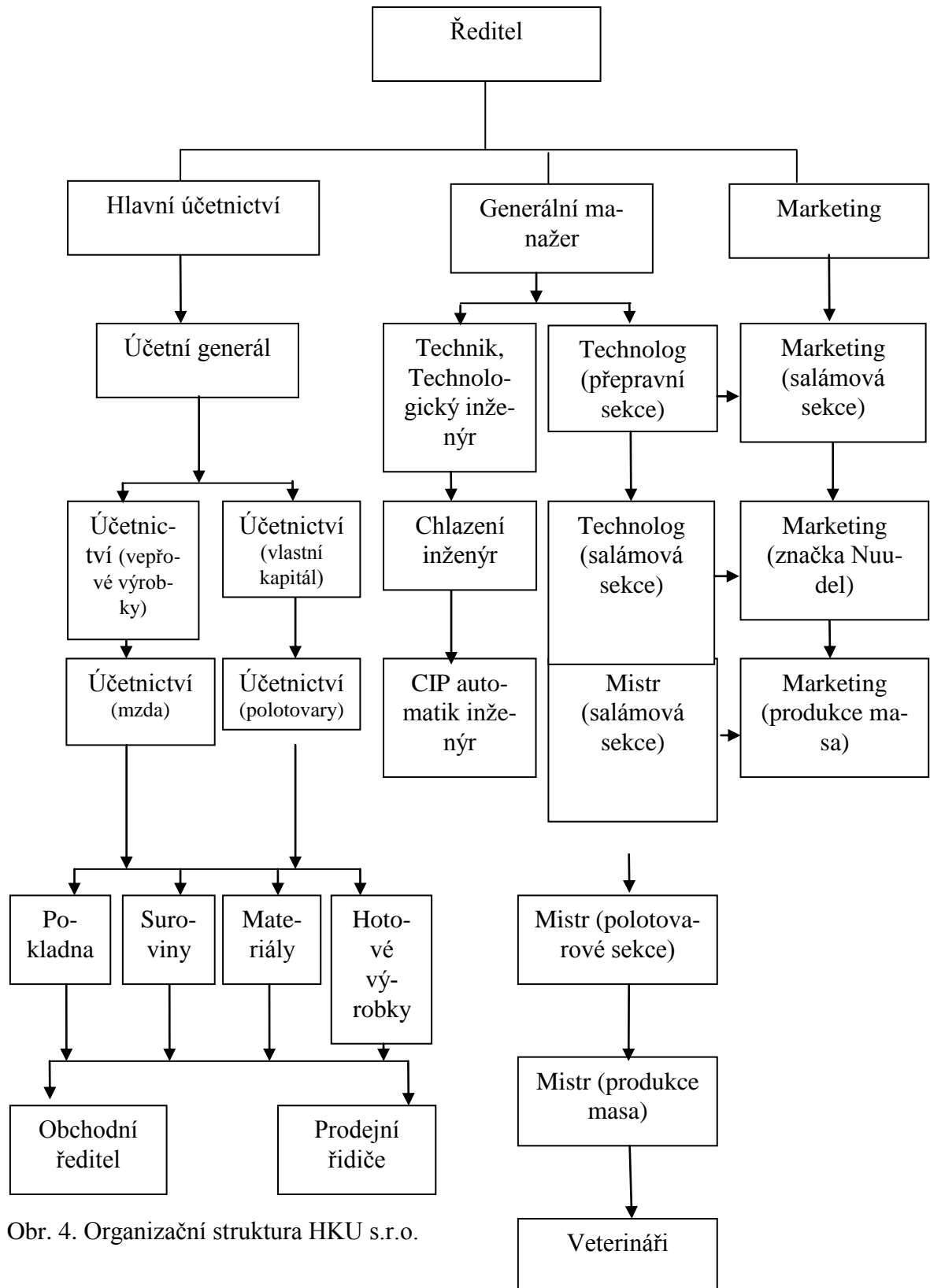
Kvůli ochraně spotřebitelských práv používali nejlepší technologii. Na každoročně se konající výstavbě Ulaanbaatar společník získali v roce 2000 "Ulaanbaatar" uzené salám bronzovou medaili, v roce 2001 "Tajga" klobása zlatá medaile. HKU s.r.o. od 1. 3. 2004 začala vyrábět samostatnou činností různé potravinářské výrobky, tj. salámy, masné výrobky atd. V roce 2004 "Turistický" polouzený salám se vyznamenal jako nejlepší salám roku "potravinářské společnosti 2005".

HKU s.r.o. je na stejné rovině Makh-impex a.s. ve vnitřních trzích v té společnosti.

Cílem je na jedné straně ve vnitřních trzích rozšířit svou výrobu a prodej, na druhé straně umožnit samostatnost veškeré výroby a zvýšit zisk.

V srpnu roku 2007 HKU s.r.o. došlo k rekonstrukci zařízení světově významné potravinářské firmy, tj. Rakousko, Německo, LASKA, BASTRAMAT, TIPPER TIE, WEBOMATIC, VEMAG.

V roce 2010 společnost poprvé zahájila novou výrobu, tj. různé masné polotovary a nová výroba mas, tím uvolnili nové pracovní místa. Vyrobili nové výrobky” NUUDEL”.



Obr. 4. Organizační struktura HKU s.r.o.

8 STRATEGIE V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vedení společnosti plánuje zpracování osobního rozvojového plánu pro každého jednotlivého zaměstnance. Plán bude obsahovat v první řadě odborný rozvoj. Tato část plánu se bude u různých zaměstnanců lišit podle jejich postavení ve společnosti. Dalším bodem bude rozvoj komunikačních dovedností, které tvoří zásadní předpoklad pro úspěšnou činnost poradce. Kromě těchto dvou oblastí se plán bude zaměřovat také na rozvoj jazykových znalostí. Vedle plánů osobního rozvoje bude kladen velký důraz také na přepracování motivačního systému zaměstnanců z důvodu změny daňových zákonů a zákonů v oblasti sociálního a zdravotního pojištění. Předpokládá se, že tento systém bude i nadále realizován formou cafeteria systému, kdy si zaměstnanci do určité výše bonusů mohou vybrat z řady různých benefitů. Možnost čerpání různých benefitů bude stále navázána na plnění cílů společnosti.

Rozvoj lidských zdrojů

Ve společnosti je zřejmá snaha o plánování budoucí potřeby lidských zdrojů, a to jak nových zaměstnanců, tak zvyšování a rozšiřování kvalifikace těch stávajících. Do úvahy se berou následující kritéria:

- předpokládaný vývoj v daných oborech,
- perspektiva jednotlivých oborů,
- vliv domácích i zahraničních organizací – konkurentů i zákazníků,
- osobní život zaměstnanců (ženy odcházejí na mateřskou dovolenou).

Vedení se snaží zajišťovat lidské zdroje v dostatečném počtu a vhodném složení s perspektivou 3-5 let. V současné době se ve společnosti vyskytl návrh na zavedení „firemní školy“, která by umožnila matkám nastoupit brzy po porodu opět do práce. Cílem tohoto návrhu je, aby neztratily zručnost a moderní technologie v oboru, což by znamenalo konec jejich kariéry.

Organizační rozvoj a rozvoj jednotlivce

V dnešní době se stávají informace, znalosti a vzdělání rozhodujícími faktory úspěchu organizace. Proto je nezbytné znalosti efektivně generovat, řídit a zajistit jejich přenos do míst, kde jich lze nejlépe využít. To je nejlépe zajištěno v prostředí takové podnikové kultury, která je založena na sdílení znalostí a permanentním učení.

Strategie diferenciacce a integrace

Společnost využívá obě strategie, ale více se zaměřuje na strategii diferenciacce. Všichni zaměstnanci mají možnost zúčastnit se jimi zvolených vzdělávacích a rozvojových aktivit. Každou účast však musí schválit vedení společnosti. To bere v úvahu především souvislost navrhovaného školení s pracovní náplní jednotlivého zaměstnance. Každý zaměstnanec je rozvíjen podle své pozice ve společnosti.

9 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Této činnosti se vedení společnosti snaží věnovat velkou pozornost. Důvodem je skutečnost, že nedostatečný zájem by mohl vést až k existenčním potížím společnosti. Úspěch poradenské společnosti stojí a padá s kvalitou jejích zaměstnanců.

Ve společnosti není vytvořen přesně definovaný adaptační program pro nově přichozí zaměstnance. Nového zaměstnance dostane „na starost“ jeden ze stávajících poradců - supervisor – podle odborného zaměření. Jeho úkolem je ukázat novému zaměstnanci veškeré činnosti spojené s jeho pracovní pozicí a zaučit ho. V první fázi tohoto adaptačního procesu pracuje nový zaměstnanec pouze na úkolech v sídle společnosti a veškeré výstupy své práce předkládá ke kontrole svému supervisorovi. Ve druhé fázi, která přichází většinou po několika měsících, začne nový zaměstnanec docházet se svým supervisorem ke klientům a pomáhá mu i s prací „v terénu“. Během této fáze již supervisor dává novému zaměstnanci stále komplexnější úkoly, aby ho postupně přivedl ke zcela samostatné práci.

Zkušenost ukázala, že celý tento proces trvá většinou přibližně 2-3 roky. Teprve poté je novému zaměstnanci umožněno pracovat na jednotlivých projektech zcela samostatně a to ještě za podmínky, že už minimálně jeden rok pomáhá svému supervisorovi s prací u klientů, které následně dostane na starost.

Jednotliví zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby zvyšovali svoji odbornou způsobilost a rozvíjeli se i v dalších oblastech souvisejících s výkonem povolání. Vzdělávání a rozvoj jsou v současné době dobrovolnou záležitostí, které se zaměstnanci mohou a nemusí účastnit dle vlastní vůle. Vedení se snaží směřovat jednotlivé zaměstnance podle předpokládaného vývoje společnosti a potřeb zákazníků neustále k dalšímu vzdělávání. V současné době více než polovina zaměstnanců vedle zaměstnání studuje na odborných školách.

Již delší dobu však vedení sleduje pokles zájmu a ochoty se dále vzdělávat a rozvíjet. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto o zpracování plánů osobního rozvoje pro všechny zaměstnance, na jejichž plnění bude jako motivační činitel navázána i část mzdy.

Rozhodování o vzdělávacím programu, kterého se zaměstnanci zúčastní na podnikové náklady, je záležitostí vedení společnosti. Návrh však může přinést kterýkoliv zaměstnanec.

Dříve se zaměstnanci poměrně hodně angažovali ve vyhledávání možností svého dalšího rozvoje, v poslední době však tato aktivita zejména u dlouholetých zaměstnanců výrazně poklesla. Vedení sleduje veškeré návrhy kurzů a hlavně lektory, kteří mají tyto kurzy vést. Vzhledem k mnohaletému působení v oboru jsou již známi lektoři, kteří mají zajímavé a přínosné kurzy. Na tyto kurzy jsou zaměstnanci vysíláni pravidelně.

V současné době se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců orientuje pouze na odbornou stránku každého zaměstnance. Vedoucí jednotlivých sekcí však vzhledem k nové pracovní pozici mají zájem spíše o rozvoj tzv. manažerských dovedností, ve kterých vidí své největší nedostatky.

V HKU s.r.o. je zaměstnáno 130 zaměstnanců. Jsou rozděleni do tří oddělení:

- oddělení marketingu,
- oddělení lidských zdrojů,
- oddělení financí.

Celkový počet zaměstnanců se pohybuje mezi 125 až 135 zaměstnanci. Struktura zaměstnanců podle věku, kvalifikace a pohlaví, zjištění přesných údajů bylo časově velice náročnou záležitostí. Pro účely této bakalářské práce bylo proto umožněno personální manažerkou nahlédnout do interních materiálů, odkud byly zjištěny přibližné informace týkající se věku a struktury zaměstnanců z hlediska zastoupení mužů a žen:

- **Struktura zaměstnanců dle věku** – průměrná hodnota věku zaměstnanců v Mongolsku se pohybuje mezi 30 – 40 lety.
- **Struktura zaměstnanců dle pohlaví** – z celkového pohledu na společnost lze říci, že muži jsou zastoupeni v převaze, v relativním vyjádření se jedná o 58% mužů a 42% žen.

Míra fluktuace zaměstnanců se ročně pohybuje průměrně okolo 8 %.[19]

9.1 Systém podnikového vzdělávání ve společnosti HKU s.r.o.

Společnost nemá v současné době příliš zaběhnutý systém podnikového vzdělávání, tento systém je na začátku svého vývoje. Proto je zapotřebí se zaměřit na problematiku zavádění systému podnikového vzdělávání ve společnosti.

Společnost si uvědomuje význam podnikového vzdělávání a přikládá mu vysoký význam. Toto tvrzení je podloženo náklady, které společnost na vzdělávání svých zaměstnanců vynakládá.

Pro porovnání plánovaného a skutečného stavu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti byl proveden ve spolupráci s personální manažerkou průzkum preferencí zaměstnanců ohledně podnikového vzdělávání ve společnosti HKU s.r.o.

Šetření proběhlo na základě pečlivě sestaveného dotazníku (viz příloha č. 1). Cílem dotazníku je zjistit, zda mají zaměstnanci zájem o vzdělávání v organizaci, popř. jaké metody by upřednostňovali a považovali za efektivní. Dotazník se skládá z dvanácti otázek.

Dotazování bylo provedeno na vzorku 130 zaměstnanců. Návratnost vyplněných dotazníků však byla necelých 37%, v absolutním vyjádření bylo tedy pouze 20 dotazníků vráceno. Nízká návratnost byla způsobena jistě více faktory. Jedním z nich může být přílišná pracovní vytíženost, nezájem o daný dotazník či neochota vyplněný dotazník odevzdat. I přesto, že návratnost nebyla 100%, lze z daného vzorku vysledovat určité trendy a zajímavé poznatky.

9.2 Identifikace potřeby vzdělávání

Základní úvahou, která musí předcházet všem ostatním činnostem, je jak potřeby vzdělávání ve společnosti identifikovat. Společnost HKU s.r.o. identifikuje potřebu vzdělávání zaměstnanců na základě jejich hodnocení, a to pomocí dvou základních pohledů:

- pohled **individuální**,
- pohled z hlediska **strategie společnosti**.

Pohled individuální je založen především na práci vedoucího manažera. Vedoucí manažer hodnotí své podřízené zaměstnance, vede s nimi rozhovory, vnímá jejich práci a odbornou způsobilost. Na základě hodnocení od vedoucího manažera je vypracován každému zaměstnanci individuální rozvojový plán, který má posloužit jako vhodné vodítko pro dozdělení daného zaměstnance v oblasti, ve které byly nalezeny jeho slabé stránky.

Rozvojový plán není záležitostí jedné přednášky či jednoho školení. Naopak, jedná se o soustavu vzdělávacích aktivit, které musí daný zaměstnanec absolvovat a postupně se tímto způsobem učit novým znalostem, daným dovednostem a potřebným zkušenostem, které bude v budoucnu v reálné praxi uplatňovat. Některé programy mají trvání až jeden

rok, po jejich absolvování je zaměstnanec kvalifikačně výborně vybaven pro vykonávání své práce.

Zatímco v individuálním pohledu je pozornost zaměřena především na hodnocení manažera, ve druhém pohledu, který se týká hlediska strategie společnosti, je kladen důraz přímo na zaměstnance. Pomocí dotazníků jsou zaměstnancům kladeny otázky a dotazy, které jsou sestaveny právě tak, aby bylo možné zjistit, kde mají zaměstnanci své nedostatky a následně došlo k jejich odstranění a doplnění znalostí na potřebnou úroveň, která jim umožňuje vykonávat jejich práci na požadované úrovni.

Po vyhodnocení obou pohledů pro identifikaci potřeby vzdělávání jsou vybráni konkrétní zaměstnanci, u kterých vyvstává potřeba se vzdělávat. Lze říci, že tímto způsobem je umožňováno vzdělávání „na míru“. Tito zaměstnanci jsou následně rozděleni podle rozvojových potřeb a vzdělávání v daných skupinách. Je samozřejmě důležité zaměstnance informovat o nutnosti se vzdělávat, což je v kompetenci nadřízeného manažera.

Společnost HKU s.r.o. se však staví kladně i k průběžnému vzdělávání. Dalo by se říci, že vzděláván by měl být každý, a to nejlépe při každé příležitosti.

9.3 Nejefektivnější metody vzdělávání

Z interview s personální manažerkou pro vzdělávání a rozvoj vyplývá, že ve společnosti HKU s.r.o. jsou nejefektivnějšími metodami vzdělávání metody „on the job“. Tedy metody vzdělávání používané při každodenní praxi, při nichž dochází k intenzivnímu kontaktu mezi vzdělávaným zaměstnancem a nadřízeným vzdělávatelem. Tyto metody vyžadují individuální přístup a budují pozitivní vztah mezi vzdělávaným a vzdělávatelem. Z metod „on the job“ jsou ve společnosti preferovány především tyto metody:

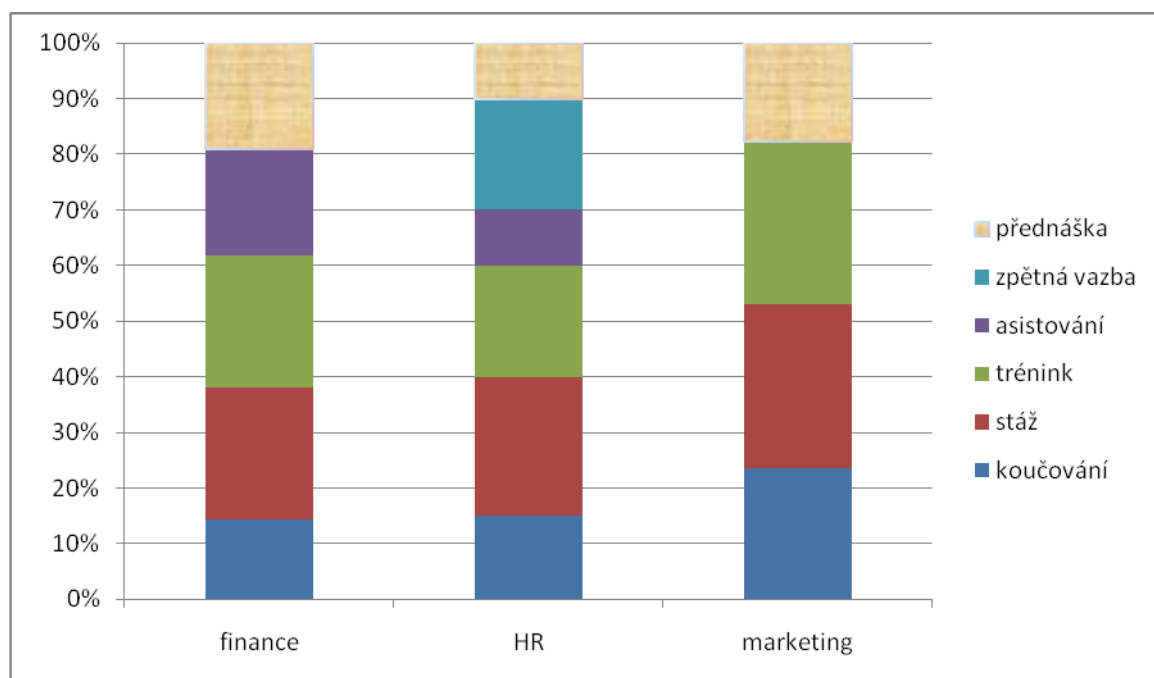
- coaching (koučování),
- stínování manažera,
- workshop,
- asistování,
- instruktáž,
- zpětná vazba.

Ve společnosti HKU s.r.o. nejsou součástí vzdělávání samozřejmě pouze metody využívané na pracovišti, tedy metody nazývané „on the job“, ale také metody vzdělávání používané

mimo pracoviště. Tyto metody se nazývají „off the job“, o tyto metody se zajímávají nejvíce podřízení zaměstnanci. Z těchto metod jsou ve společnosti HKU s.r.o. preferovány:

- trénink,
- stáž v zahraniční pobočce,
- konference,
- přednáška.

O jaké metody vzdělávání jeví zaměstnanci skutečně největší zájem, vyplývá z dotazníkového šetření. Zajímavým pohledem na tuto problematiku je jistě jak zájem o jednotlivé metody vzdělávání v rámci daných oddělení, tak celkové vyhodnocení nejvíce preferovaných metod vzdělávání bez použití třídění zaměstnanců dle určitých kritérií. Jako první je uvedeno vyhodnocení preferovaných metod vzdělávání v rámci oddělení.



Obr. 5. Preferované metody vzdělávání v rámci oddělení ve společnosti

Každé oddělení ve společnosti se zabývá jinou problematikou, náplň jejich práce se samozřejmě také liší. I přesto, že se jedná o oddělení v rámci jedné společnosti, každé má svůj specifický rytmus. Každé oddělení dává přednost jiným metodám vzdělávání, nepanuje zde v rámci organizaci jednotný názor na nejefektivnější metodu vzdělávání. Ze šesti metod, které byly zaměstnancům nabídnuty, byly vybrány pouze tři stěžejní metody, které dané oddělení považuje za podstatné. Výběr tří metod byl proveden především z důvodu přehlednosti a také proto, aby nedošlo k zahlcení daty.

Oddělení financí pokládá za neúčinnější metody stáž a trénink, dále pak metody přednáška a asistování manažeru, za podstatnou je považována také metoda koučování.

Oddělení lidských zdrojů považuje za stejně důležité metody přednášek, asistování a tréninků, na druhé místo byla zvolena metoda koučování a zpětná vazba a třetí neúčinnější metodou se stala stáž.

V oddělení marketingu panuje větší shoda mezi zaměstnanci ohledně představy o vzdělávání, lze zde vysledovat tři metody, kterým je přikládán největší důraz. Nejvíce preferovanou metodou je trénink, na druhém místě se jedná o stáž v zahraničí a třetí metodu reprezentuje koučování.

Z celkového hlediska, tedy bez třídění zaměstnanců podle oddělení, věku či jiných kritérií, preferují zaměstnanci jako nejoblíbenější metodu vzdělávání formu školení. I přesto, že je tato forma vzdělávání nejvíce preferována, existují skutečnosti, které je zapotřebí na školení zlepšit, aby tato metoda byla efektivní. Z provedeného průzkumu vyplývají stížnosti zaměstnanců na následující skutečnosti:

- školení se někdy jeví pouze jako teorie neuplatnitelná v praxi,
- stížnosti na nedostatečnou přípravu lektora,
- nevyhovující technické vybavení,
- jednostranný přístup nedávající zpětnou vazbu.

Výše zmíněné výtky nejsou automatickou součástí každého školení, jedná se pouze o občasné chyby, kterých se školitelé dopouštějí. O tom svědčí i fakt, že forma školení je nejoblíbenější metodou vzdělávání. Je však zapotřebí věnovat těmto skutečnostem vycházejícím přímo od zaměstnanců pozornost a snažit se je odstranit. Ve výsledku tak bude dosaženo spokojenosti na obou stranách, tedy jak na straně zaměstnanců, tak na straně zaměstnavatele.

9.4 Plánování vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

Jak často vzdělávání zaměstnanců ve společnosti HKU s.r.o. provádět, nelze jednoznačně určit. Ideálním případem je situace, kdy vzdělávání zaměstnanců probíhá každý den na pracovišti. Tato představa se stává skutečností pouze v případě, kdy jsou ve společnosti zaměstnání opravdu vysoce kvalifikovaní manažeři s velkou chutí do své práce a přirozeným talentem vést své podřízené. Takový manažer jde svým podřízeným příkladem, vede

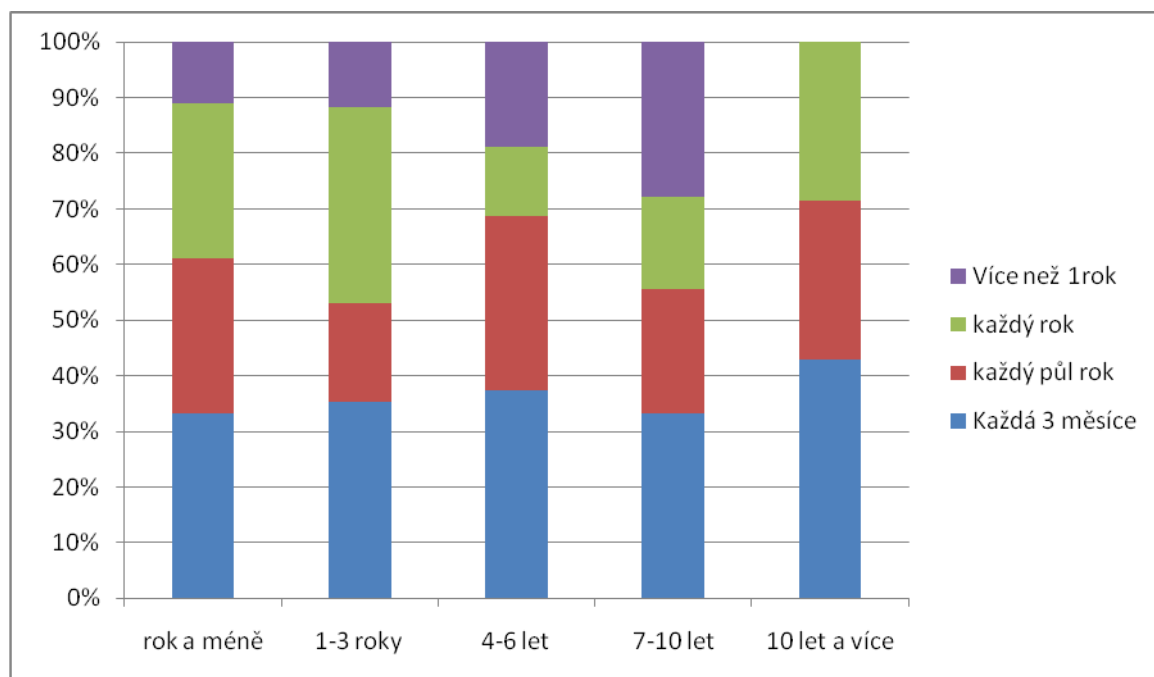
je a tak na ně kladně působí v průběhu každého pracovního dne. Tato možnost je však opravdu tou ideální alternativou, která může nastat. Při vzdělávání záleží na individuálních potřebách každého zaměstnance, nelze říci konkrétně, že všichni zaměstnanci z oddělení marketingu každé tři měsíce, zaměstnanci z oddělení financí každý půl rok apod. Takto to v praxi nefunguje. Každý zaměstnanec má určen svůj individuální plán rozvojových potřeb, na kterém se v průběhu roku plynule pracuje (viz kapitola Identifikace potřeby vzdělávání). Stejně úvahy se nabízejí při řešení periodického vzdělávání ve společnosti HKU s.r.o. Společnost nevyužívá periodického vzdělávání, protože tato metoda nevyhovuje podmínkám ve společnosti. Nelze stanovit přesné termíny pro vzdělávání daných zaměstnanců, jelikož rozvojové potřeby zaměstnanců nejsou diktovány časem či přesnými termíny, ale vždy udávají rytmus jejich individuální potřeby. Otázka, která v souvislosti s plánováním vzdělávání spočívá v tom, zda vzdělávat, když je potřeba nebo vzdělávat podle potřeby rozšiřování kvalifikace zaměstnanců. Společnost HKU s.r.o. se staví k této otázce kladně z obou pohledů. Zaměstnanci jsou vzděláváni ve chvíli, kdy je u nich zjištěna určitá slabá stránka, neznalost dané problematiky, ale kladen důraz je i na preventivní průběžné vzdělávání, neustálé zdokonalování zaměstnanců, které jim umožňuje profesní růst v rámci organizaci a zároveň umožňuje společnosti držet krok s konkurenčním prostředím. Jak často jsou zaměstnanci daných oddělení ochotni se účastnit dalšího odborného vzdělávání (absolvovat školení či jiné vzdělávací aktivity) vyplývá z obrázku číslo 6.



Obr. 6. Ochota zaměstnanců vzdělávat se dle daných oddělení ve společnosti

Jak už bylo zmíněno výše, zaměstnanci společnosti HKU s.r.o. si jsou velice dobře vědomi potřeby neustálého vzdělávání. Je však také otázkou, jak často dané vzdělávání podstoupit. Dotazovaným zaměstnancům byla nabídnuta čtyřstupňová škála hodnocení. Nejnižší možný interval vzdělávání byl nabídnut každé tři měsíce, dále každý půl rok, třetí možnost představovala každý rok a jako nejširší interval bylo nabídnuto vzdělávání po více než roce. Výsledky, které byly díky této závislosti zjištěny lze hodnotit jako velice příznivé.

Opakovanou potřebu vzdělávání považují za důležitou nejvíce zaměstnanci z oddělení lidských zdrojů, zde je celých 60 % zaměstnanců ochotno vzdělávat se každé tři měsíce. V oddělení marketingu panuje přesně poloviční shoda zaměstnanců. Jedna polovina cítí potřebu vzdělávat se každého půl roku a druhá polovina se přiklání ke vzdělávání jednou za rok. Oddělení financí zastává opačný přístup ke vzdělávání, převážné většině zaměstnanců z těchto oddělení postačuje zdokonalovat se a pracovat na sobě pouze každý rok. Jak častou potřebu vzdělávat se mají zaměstnanci společnosti, může ovlivnit i délka jejich pracovního poměru.



Obr. 7. Vliv délky pracovního poměru na ochotu zaměstnanců se dále odborně vzdělávat

Postoj zaměstnanců společnosti HKU s.r.o. k opakovanému vzdělávání lze hodnotit velmi pozitivně. Z nabídnutých čtyř odpovědí, každé tři měsíce, každý půl rok, každý rok a více než rok, vybrali pouze první dvě možnosti. Zaměstnanci pracující ve společnosti rok a méně se přiklánějí z 50% k odpovědím každé tři měsíce a každý půl rok. Ve skupině

pracujících od jednoho do tří let se jedna třetina přiklání k odpovědi každý půl rok, zbylé dvě třetiny zvolili odpověď každý rok. Jistě zajímavou skupinou jsou zaměstnanci pracující ve společnosti čtyři až šest let, ti se jednohlasně shodli na vzdělávání v periodě půl roku. Naopak zaměstnanci posledních dvou zbylých skupin, tedy zaměstnaní v délce od sedmi let a více, zastupují 100% názor na potřebu vzdělávat se každý půl rok.

Obecně lze říci, že zaměstnanci HKU s.r.o. pracující u společnosti kratší dobu pociťují větší a intenzivnější potřebu se vzdělávat a pracovat na sobě. Nejvíce si to uvědomují zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti od čtyř do šesti let. Zaměstnanci, kteří už jsou zvyklí na zaběhnutý systém společnosti, preferují delší periodu průběhu vzdělávacích aktivit.

9.5 Hodnocení vzdělávání zaměstnanců

Hodnocení efektivnosti vzdělávání je ve společnosti v počáteční fázi, nelze však říci, že by společnost v současné době nepoužívala žádné mechanismy pro hodnocení vzdělávání zaměstnanců. HKU s.r.o. je racionální společností, která si velice dobře uvědomuje význam vzdělávání a potřebu jeho vyhodnocení. Bez hodnocení výsledného efektu nelze posoudit, zda vzdělávací akce byla nákladově efektivní či nikoliv.

Nemalá část celkových nákladů společnosti je do vzdělávání zaměstnanců vkládána, a proto je zapotřebí vzdělávací proces neustále zdokonalovat a vylepšovat tak, aby byl nákladově, co nejefektivnější. V současné době využívá společnost HKU s.r.o. průběžného a závěrečného hodnocení. Tato hodnocení se od sebe liší na základě doby, kdy hodnotící akce proběhla. Průběžné hodnocení je realizováno v průběhu vzdělávací akce, slouží ke zjišťování mezi výsledky a ke sledování aktuálního stavu. Do průběžného hodnocení lze zahrnout například překlenovací úkoly zadávané manažerům v rámci vzdělávacího plánu. Při závěrečném hodnocení je kladen důraz na ověřování znalostí a dovedností po skončení vzdělávací akce. Oba tyto typy hodnocení probíhají v rámci interního hodnocení. Interní hodnocení je prováděné vlastními hodnotiteli organizace, zaměřuje se na hodnocení spokojenosti a nárůstu znalostí a dovedností zaměstnanců. Hlavní důraz je kladen na hodnocení vycházející od manažerů. Nadřízení manažeři jsou relevantními osobami pro zhodnocení efektu vzdělávací akce, kterou daný zaměstnanec absolvoval, neboť jsou s podřízenými v kontaktu a tak nejlépe posoudí, zda daný zaměstnanec eliminuje své slabé stránky a dokáže využít nově získané znalosti v praxi. Hodnocení od manažerů se následně přesou-

vá k manažerce pro vzdělávání a rozvoj, která vyhodnotí celkovou úspěšnost a užitek ze vzdělávací akce plynoucí pro společnost.

Hodnocení manažerů se k personální manažerce v současné době dostává neformálně, pouze na základě rozhovoru s daným manažerem.

Do budoucna plánuje společnost HKU s.r.o. zachovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávání s interním hodnotitelem a nově zavést dvoufázové hodnocení vzdělávání zaměstnanců:

- **1. fáze** - dotazování vzdělávaného zaměstnance,
- **2. fáze** – hodnocení od manažera.

Podstatou první fáze hodnocení podnikového vzdělávání je strukturovaný dotazník, kterým budou dotazováni přímo zaměstnanci, kteří vzdělávací akci absolvovali. Dotazník bude strukturován tak, aby výstup z něj posloužil jako relevantní podklad, na jehož základě bude možné vzdělávací akce zdokonalovat a přizpůsobovat. Otázky v dotazníku budou směřovány nejen na spokojenost zaměstnanců s absolvovanou vzdělávací akcí, ale budou pokládány i tak, aby bylo možné analyzovat, které poznatky zaměstnanci hodnotí jako přínosné pro svou práci, popř., které přímo uplatní v podnikové praxi. Klasické prověřovací otázky typu školního testu na procvičení učiva nejsou součástí tohoto dotazníku. Výjimkou mohou být prověřovací otázky z oblasti cizího jazyka (angličtina, němčina, apod.) a počítačových programů (Excel, Word, aj.).

Druhou fází hodnocení podnikového vzdělávání zůstane hodnocení od manažera, které má v sobě velkou vypovídací schopnost díky přímému kontaktu manažera s podřízeným zaměstnancem.

Hodnocení vzdělávání zaměstnanců ve společnosti HKU s.r.o. vyžaduje do budoucna zvýšenou pozornost, aby bylo možné zjištěné výstupy správně aplikovat.

9.6 Shrnutí provedeného průzkumu vzdělávání ve společnosti

Společnost HKU s.r.o. má v úmyslu zavést vzdělávací programy pro zaměstnance členěné dle čtyř zavedených oddělení ve společnosti. Tato představa, která je v současné době splněna pouze částečně se jeví jako reálná. Z provedeného dotazníkového šetření je zřejmý zájem zaměstnanců daných oddělení o další odborné vzdělávání. Zaměstnanci pracující ve společnosti rok a méně až tři roky, nemají intenzivní potřebu účastnit se vzdělávacích

aktivit. Tito zaměstnanci mají pocit, že dosavadní dosažené znalosti jsou dostatečné a není zapotřebí je nutně rozšiřovat. Ovšem jak je z daného průzkumu patrné, časem stráveným ve společnosti se tento názor mění. Zaměstnanci, pracující u společnosti čtyři roky a déle, považují možnost hlouběji rozšiřovat své profesní znalosti za nezbytnou nutnost.

Přesto, že vzdělávací programy jsou pečlivě sestavovány pro účely daného pracovního zařazení, je nutné pro dosažení jejich maximální efektivity zohlednit i individuální potřeby zaměstnanců. Neustále existují témata, kterým by se zaměstnanci rádi věnovali a prohlubovali si tak své znalosti na potřebnou úroveň. Oblast, o kterou mají zaměstnanci z celé společnosti největší zájem je výuka cizích jazyků.

Metody vzdělávání využívané ve společnosti jsou velice rozmanité a v převážné většině jsou realizované externími vzdělavateli. Za nejvíce účinné jsou považovány metody tréninku neboli zpětná vazba, koučování, asistování manažera či stáž v zahraničí. Číslem jedna se v rámci oddělení jakož i z celkového pohledu zaměstnanců stala metoda tréninku. Personální oddělení i zaměstnanci se na této metodě shodují jak z pohledu její účinnosti, tak její oblíbenosti. Na druhém místě preferují zaměstnanci koučování a jako třetí byla vybrána metoda zpětné vazby. První dvě výše uvedené metody se jeví jako ideální forma vzdělávání jak pro zaměstnance, tak pro vedení společnosti. Metoda asistování manažera se v praxi neseťká s takovou oblibou, jak bylo předpokládáno, ale i tuto metodu zaměstnanci akceptují.

Na opačné straně stojí metoda přednášky, která ani u zaměstnanců ani u vedení společnosti není preferována. Z uvedených srovnání lze vyvodit závěr, že přístup personálního oddělení společnosti HKU je založený na spolupráci se zaměstnanci.

Společnost si dobře uvědomuje, jaké metody vzdělávání jsou u zaměstnanců oblíbené a jaké jsou považovány za nutné zlo. To, co je vedením společnosti považováno za nejúčinnější, se však nemusí v praxi setkat s oblibou u zaměstnanců, toto tvrzení v případě společnosti HKU ovšem neplatí. Naopak souhra představ personálního oddělení a preferencí zaměstnanců je velice pozitivním znakem správně nasměrovaného systému vzdělávání.

Jak často vzdělávat zaměstnance je velice těžká otázka, na niž nezná jasnou odpověď. Za efektivní není považována metoda periodického vzdělávání, ale preferován je individuální přístup, který umožňuje individuální plán rozvojových potřeb každého zaměstnance,

na kterém lze v průběhu celého roku pracovat. Zaměstnanci jsou ochotni se vzdělávat v horizontu každých tří měsíců až jednoho roku. Tento výsledek vyplývající z dotazníkového šetření ukazuje na velice kladný přístup zaměstnanců k podnikovému vzdělávání. Ochota opakovaně se vzdělávat v tak krátkém horizontu může být však ovlivněna délkou pracovního poměru. Obecně lze říci, že zaměstnanci pracující u společnosti kratší dobu pociťují silnější potřebu pracovat na sobě. Nejintenzivnější je tato potřeba u zaměstnanců pracujících u společnosti od čtyř do šesti let.

Významnou součástí celého systému je hodnocení vzdělávání, tedy, zda náklady vynaložené do vzdělávání byly využity nejlepším možným způsobem, popř. kde je třeba zvýšit úsilí, aby výsledky vzdělávacích akcí byly na požadované úrovni. Toto hodnocení probíhá ve dvou rovinách. První rovinu tvoří zaměstnanci a druhou jejich nadřízení manažeři. Oboustranný pohled umožňuje objektivní posouzení, vyhodnocení a samozřejmě odhalení slabých stránek ze strany společnosti.

9.7 SWOT analýza rozvoje zaměstnanců HKU s.r.o.

SWOT analýza relativně jednoduchým způsobem umožňuje popsat a vyhodnotit situaci v oblasti externích a interních vlivů. Cílem SWOT analýzy je přehled společnosti, rozvoj a vzdělávání jejích zaměstnanců. Tato analýza by mohla vytvořit strategické možnosti do budoucnosti. Je to vhodný začátek pro vytváření jakékoliv strategie. Díky SWOT analýze získáme přehled minimálně o 4 základních strategiích. SWOT analýza v HKU s.r.o. bude charakterizovat dva hlavní pohledy: vnější (příležitosti a hrozby) a vnitřní (silné a slabé stránky).

Silné stránky

- dlouholetá práce v oboru,
- vysoká profesionalita poradců,
- komplexnost poradenských služeb,
- flexibilita a možnost vyrábění výrobků po celém Mongolsku,
- kultura společnosti, která nepůsobí negativně na odvalu zaměstnanců samostatně rozhodovat,
- propracovaný a průhledný systém odměňování,
- technik, technologické inovace,

- vysoká kvalita sociální péče.

Silnou stránkou společnosti je na prvním místě technologická inovace. Od roku 2007 každoročně mění staré zařízení za nové zařízení, které jsou původem z Německa i Rakouska. Z těchto důvodů školí své zaměstnance, se zaměstnancem ze zahraničí, kteří mají s novými zařízeními dlouholeté zkušenosti, aby uměli pracovat na nových zařízeních. Kladou velký důraz i na sociální péči zaměstnanců, aby zvýšili jejich pracovní výkon a efektivitu. Třeba v zimě dávají palivové dříví každému zaměstnanci a v létě posílají zaměstnance na ozdravnou kúru, aby léčili zaměstnanců. Kromě toho na svátky společnost motivuje své zaměstnance různými dárky, jako jsou elektrospotřebiče, dárkové poukázky atd. Přestože společnost patří mezi malé podniky, díky těmto motivačním metodám neztrácejí své zaměstnance ostatním společnostem.

Slabé stránky

- jazykové nedostatky poradců,
- nedostatečný marketing,
- neprovázaný informační systém ve společnosti,
- náhodný a subjektivní výběr zaměstnanců,
- nedostatečná finanční podpora vzdělávání zaměstnanců,
- pokles zájmu zaměstnanců vzdělávat a rozvíjet se,
- neurčitý program vzdělávání,
- nedostatečná příprava lektora,
- neefektivnost hodnocení vzdělávání,
- neexistující zpětná vazba.

Ve společnosti nemají systematický přístup ke vzdělávání. Jen informují své zaměstnance, kdy bude, jaká lekce se bude konat, která však nejsou poskytována společností, nýbrž ministerstvem školství a ministerstvem práce a sociálních věcí.

Příležitosti

- stabilní podnikatelský subjekt,
- spolupráce se zahraničními organizacemi,
- další prohloubení prací v omezených oborech,
- využití aktivity a iniciativy vybraných zaměstnanců,

- využití snahy vybraných zaměstnanců podílet se na řízení,
- dostatečné množství zdrojů pro rozšíření nabídky rekvalifikačních a vzdělávacích programů v souladu s potřebami trhu práce a tedy vedoucích k získání prakticky využitelných znalostí a dovedností,
- podpora a rozvoj informačních systémů v oblasti neformálního a formálního vzdělávání.

Společnost nemá technické problémy. Mají možnost vyrábět nové výrobky a rozšířit sortiment výrobků a také tím rozšířit znalosti zaměstnanců.

Hrozby

- pronikání zahraniční konkurence ve vybraných oborech,
- nestabilita politického prostředí, nejasné legislativní výklady,
- prohloubení nedorozumění mezi vlastníky,
- vznik negativní atmosféry pro spolupráci mezi jednotlivými zaměstnanci v důsledku, nedostatek financí, neuplatnění v praxi,
- nemá velkou možnost nabízet kariérní postup.

Na hrozbu největších problémů je nedostatek financí a nestabilita politického prostředí. Dále je neuplatnění znalostí v praxi. Na tomto případě sníží motivace zaměstnanců a zájem o vzdělávání. A zaplacené náklady k tomu budou nevratné a neefektivní.

Závěr SWOT analýzy

Díky SWOT analýze lze zjišťovat vnitřní stav a situaci organizaci týkající se rozvoje zaměstnanců a komplexně řešit veškeré možnosti zavedení. Na základě zjišťovaných informací ze SWOT analýzy vyplývá, že se jedná o organizaci, který má určité potíže související s jeho osobním rozvojem zaměstnanců. Ale také zároveň vyplývá, že se jedná o organizace, který při využití dané příležitosti by mohl mít výrazný potenciál a budoucnost v rozvoji a též by mohl mít efektivnější činnosti.

10 DOPORUČENÍ KE ZKVALITNĚNÍ ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Plány osobního rozvoje je také kariérových plánů rozvoje. Při plánování profesní kariéry jde vždy o individualizovaný plán, zpracovaný pro konkrétního zaměstnance. Zaměstnanec hodnotí své individuální schopnosti, zájmy a stanovuje své profesní cíle. Vedoucí hodnotí individuální schopnosti zaměstnance a jeho rozvojový potenciál. Zaměstnanec je informován, resp. má mít přístup k takovým informacím, které nabízejí potenciální možnosti kariérového postupu.

10.1 Kariérní postup

Vzhledem k velmi ploché organizační struktuře nemá společnost velkou možnost nabízet kariérní postup ve smyslu postupu na vyšší pozice. Kariérního postupu v tomto smyslu se dostalo pouze vedoucím jednotlivých sekcí. Hlavními kritérii pro výběr byly:

- vysoká odbornost (v dané oblasti odborně nejvyšš),
- přirozená autorita,
- výběr daného zaměstnance nesměl být v rozporu s obecným očekáváním, které vzniklo v okamžiku, kdy vedení oznámilo záměr tyto pozice vytvořit.

Konečná rozhodovací kritéria, podle kterých byli konkrétní zaměstnanci vybráni, se však výrazně lišila mezi jednotlivými sekcemi podle stávající situace.

V sekci finance byla vedením pověřena žena, která je v současnosti ve společnosti jedinou účetní. Podobně jednoduchý výběr byl v sekci ekonomické, kde se manažerem stala žena s největším přehledem v této oblasti – vystudovala ekonomii a právo, což zahrnuje veškeré činnosti připadající této sekci. Relativně jednoduchá volba byla i v sekci služeb, kde hlavním požadavkem bylo, aby byla vedením pověřena osoba, která dobře zná společnost.

Nejsložitější proces výběru proběhl pro sekci marketingu, kde byli tři vyrovnaní marketeři. Proběhlo tedy interní výběrové řízení, ve kterém měli uchazeči za úkol prezentovat své představy o budoucím směřování a fungování sekce. Vybrán byl uchazeč, jehož představa se nejvíce blížila představě vedení společnosti.

Kromě tohoto vertikálního postupu se kariéra buduje spíše formou růstu odměn v závislosti na zlepšování výkonnosti, získaných znalostech a zkušenostech.

10.2 Plány osobního rozvoje

V první fázi zavádění plánů osobního rozvoje do společnosti HKU mají být zpracovány plány osobního rozvoje pro dané oddělení, které se dostávají do zcela nové pozice a potřebují získat více jistoty při vykonávání svých každodenních povinností. V této práci jsou tedy zpracovány tři plány osobního rozvoje, a to pro jednotlivé oddělení. Cílem plánu je umožnit zaměstnanci rozvoj, který je pro něj motivující, ale který lze zvládat současně s časově náročnou prací.

10.3 Současné znalosti a schopnosti zaměstnance

Všichni nadřízení zaměstnanci jsou na špičkové úrovni v oblasti svého odborného zaměření. Hlavním úkolem, co se týká odbornosti, je dosáhnout dostatečných znalostí i v jiných oblastech, které spadají do jejich sekce tak, aby byli schopni na odborné úrovni zadávat úkoly a kontrolovat odbornou správnost jejich plnění. V současnosti čelí nejvíce problémům souvisejícím s vedením zaměstnanci. To je způsobeno tím, že dosud neměli větší šanci prakticky si to vyzkoušet. V následujícím textu uvádím současné znalosti a schopnosti jednotlivých oddělení.

Oddělení financí

Podmínkou pro získání „titulu“ účetní je složení zkoušek účetnictví, které byly složeny již před 4 lety. Jejich součástí byly mimo jiné i metody účtování podle mezinárodních účetních standardů. Úroveň jazykových znalostí se pohybuje na relativně nízké úrovni. Je schopna komunikovat v angličtině písemně formou e-mailu, není však schopna domluvit se s klientem ústně.

Oddělení marketingu

Stejně jako předcházející zaměstnanec je i tato žena špičkovým odborníkem ve svém oboru. Základem pro tuto odbornost jsou absolvování studia na Mongolské Národní Univerzitě. Úroveň jazykových znalostí je velmi dobrá vzhledem ke skutečnosti, že strávila šest měsíců v USA. Je schopna v angličtině bez větších problémů odborně komunikovat jak ústně, tak i písemně.

Oddělení lidských zdrojů

I tento zaměstnanec je uznávaným odborníkem ve svém oboru, kterým je především oblast technolog. Má již dlouholeté zkušenosti (cca 12 let, z toho 10 let ve společnosti HKU). Problémem jsou jazykové znalosti, protože tento zaměstnanec na jazyky „nemá talent“. Pravidelně absolvuje hodiny angličtiny, je však úplný začátečník, takže v současné době není schopen se anglicky domluvit ani ústně, ani písemně.

10.4 Rozpočet na vzdělávání a rozvoj

Vedení společnosti na začátku každého roku zpracovává předběžný rozpočet výdajů na jednotlivé činnosti, tzn. i na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Pro letošní rok 2010 jsou výdaje plánovány ve výši cca 600 000 Kč na 10 zaměstnanců společnosti, což v přepočtu na jednoho zaměstnance znamená cca 60 000 Kč ročně. V této práci se zabývám odbornými garanty, což jsou zaměstnanci na vyšší hierarchické úrovni, předpokládám, že se na jejich vzdělávání bude vynakládat větší částka než na ostatní zaměstnance. Budu tedy plány navrhopvat s předpokladem, že výdaje na vzdělávání každého z nadřízených zaměstnanců dosáhnou přibližně 80 - 90 000 Kč ročně.

10.5 Požadovaný stav

Plány navrhuji vytvářet na dobu přibližně jeden roku, což je dostatečně dlouhá doba, aby se zaměstnanec stihl něco naučit, ale dostatečně krátká, aby mohl neustále „vidět“ stanovené cíle a posuzovat, jak se mu daří je naplňovat. Vytvoření plánů by však nemělo být pevné a neměnné. Předpokládám, že bude průběžně docházet k hodnocení jejich plnění a přeformulování cílů podle aktuální situace každého jednotlivce. U nadřízených zaměstnanců již do budoucnosti zřejmě nebude kladen takový důraz na odbornou stránku, přestože se od nich bude neustále požadovat udržování se „v obraze“. Mnohem větší důležitosti dle mého názoru nabývá jejich schopnost vést zaměstnance a koordinovat práci na projektech. Představa generálního ředitele je věnovat přibližně 80% úsilí do schopností vedení zaměstnanců a řízení a pouze 20% do zvyšování odbornosti, s čímž souhlasím. Jako hlavní cíl tedy navrhuji zlepšení jejich manažerských dovedností, především schopnosti delegovat úkoly, správně je zadávat a poskytovat zpětnou vazbu. Vedle toho by měl být relativně velký důraz kladen také na rozvoj jazykových znalostí, které se stávají pomalu ale jistě nezbytností. Důvodem je, že celá řada klientských organizací získává zahraniční vedení,

kteří má sice zájem i nadále využívat poradce společnosti HKU, ale cizojazyčná komunikace je poměrně velký problém. Prozatím jsou v případě potřeby využíváni tlumočníci, čemuž by se však vedení společnosti chtělo v budoucnu vyhnout.

10.6 Metody rozvoje a vzdělávání

V oblasti odborného vzdělávání navrhuji jako hlavní metodu účast na odborných seminářích a školeních. Kromě tohoto oficiálního vzdělávání předpokládám, že se jednotliví manažeři budou vzdělávat také formou samostudia odborné literatury týkající se příslušného oboru, především odborných časopisů, ze kterých se dají získat velmi aktuální informace. Vedle toho očekávám, že celou řadu informací získají jednotliví nadřízení zaměstnanci během své každodenní činnosti, což také povede k plnění cíle průběžné aktualizace jejich znalostí. Pro získání příslušných jazykových znalostí předpokládám nadále individuální výukové lekce, které u většiny zaměstnanců probíhají již v současné době. Ve výběrovém řízení byla vybrána jazyková škola, která byla nejvíce ochotná přistoupit na podmínky společnosti. Vzhledem k vysoké spokojenosti zaměstnanců s úrovní lektorů i průběhem výuky a velmi uspokojivým pokrokům předpokládám pokračování spolupráce s touto institucí. Při rozvoji manažerských dovedností navrhuji využívat především metodu koučování, která je ve společnosti v jistých aspektech uplatňována již v současné době a přináší velmi dobré výsledky. Vedle toho předpokládám účast na interaktivních seminářích, kde by měli manažeři získat alespoň základní teoretické znalosti, ale hlavně si vyzkoušet některé situace mimo pracovní proces.

V současné době se generální ředitel snaží napomáhat rozvoji svých podřízených zaměstnanců také tím, že jim zadává k řešení různé úkoly. Jde vždycky o úkoly, které je sám schopen vyřešit, ale podporuje tím aktivitu a kreativitu svých zaměstnanců. Relativně často se mu v poslední době stává, že zaměstnanec přijde s velmi zajímavým návrhem, na který by on sám nepřišel. Tuto snahu doporučuji zachovat vzhledem ke komplexnosti zadávaných úkolů, které chápu jako velmi dobrou příležitost k rozvoji.

10.7 Hodnocení plnění plánu

Plnění plánu doporučuji sledovat průběžně, nejdéle po čtvrtletích. Podle aktuální situace by mělo v případě potřeby docházet také k úpravám plánu. V případě neplnění plánu navrhuji rozhovor s konkrétním zaměstnancem, při kterém se budou zkoumat důvody, proč

se plán neplní. Úpravy plánu ve smyslu jeho rozmělnění a prodloužení termínů by měly proběhnout pouze jako následek objektivních důvodů, za které považuji např. vysoké pracovní vytížení, které nedovolí zaměstnanci trávit dostatečný čas vzděláváním a rozvíjením se, příp. nevhodně stanovené cíle plánu. Subjektivní důvody neplnění plánu, za které považuji např. nezájem zaměstnance o další rozvoj, by neměly vést k žádné změně v plánu a projeví se pouze ve snížení odměny.

Při plnění plánu naopak doporučuji zkoumat, zda jsou naplánované cíle dostatečně vysoké a motivující. Pokud bude generální ředitel přesvědčen, že plán není stanoven správně, nebo přijde s takovým požadavkem sám zaměstnanec, doporučuji provést úpravy plánu ve smyslu zintenzivnění rozvoje nebo změny směřování plánu.

10.8 Hodnocení efektivnosti absolvovaných kurzů a školení

Pro každou oblast vzdělávání navrhuji stanovit kritéria a časový horizont, ve kterých se bude hodnotit jejich efektivnost. U odborných znalostí by měla být rozhodující schopnost zaměstnance uplatnit získané poznatky v praxi v okamžiku potřeby. Možnost vyzkoušet znalosti v praxi však záleží významnou měrou na náhodě, kdy klient tuto znalost potřebuje. Z tohoto důvodu navrhuji naplánovat veškeré kurzy a školení tak, aby byly zakončeny zkouškou znalostí, která by byla alespoň dočasným potvrzením o získaných znalostech.

Jazykové znalosti doporučuji hodnotit obdobným způsobem jako odborné znalosti. Opět bude rozhodující jejich využití v praxi. V průběhu vzdělávání však navrhuji stanovit termíny, do kterých se musí zaměstnanec dostat na určitou úroveň daného jazyka. Tato úroveň by měla být, stejně jako u odborných znalostí, ověřována přezkoušením v jazykové škole. U zvyšování úrovně PC gramotnosti navrhuji hodnocení znovu velmi podobné. Praktické prozkoušení ukáže, zda a kolik si zaměstnanec z kurzu odnesl. Nejobtížnější je hodnocení efektivnosti kurzů a školení zaměřených na tzv. soft skills, kam patří komunikační a manažerské dovednosti. Vzhledem k nízkému počtu nadřízených zaměstnanců navrhuji, aby rozhodujícím kritériem byla pozorovaná změna jejich chování a způsobu práce. Generální ředitel má přehled o tom, jakým způsobem nadřízení zaměstnanci pracují a kde dělají v současné době „chyby“. Mohl by tedy osobně sledovat pokroky odborných zaměstnanců ve způsobu jejich práce se svěřenými zaměstnancem a z toho vyvozovat efektivitu jednotlivých kurzů a školení.

10.9 Zvyšování jazykové znalosti zaměstnanců

Na základě získaných informací z dotazníku od zaměstnanců společnosti HKU s.r.o., bych chtěla v bakalářské práci navrhnout řešení, která by měla společnosti pomoci ke zvýšení jazykových znalostí zaměstnanců. Ve společnosti pracuje cca. 130 zaměstnanců. Většina z nich má jazykové potíže při komunikaci se zahraničními zaměstnanci, pracovat na počítači a s novými technologiemi, s cizím jazykem a použitím informační technologie atd. Protože většina zaměstnanců mají zájem o studia jazykových kurzů, navrhuji v bakalářské práci zvýšit znalost anglického jazyka zaměstnanců ve společnosti na pracovištích a praktickování.

Kurz může být pro jednotlivce nebo pro tým. O to může požádat zaměstnanec.

Společnost HKU s.r.o. je schopna investovat a umožnil dva způsoby řešení.

První je navrhovat vzdělávání metodou stáže v zahraničí po dobu jednoho měsíce, společnost zaplatí náklady školné a ubytování, ale zaměstnanec musí zaplatit ostatní náklady tj. letenky, kapesné atd.

Druhou možností jsou tuzemské vzdělávací akce po dobu měsíce, společnost zaplatí náklady školného.

Hodnocení je důležitou součástí, aby byl vzdělávací kurz efektivní. Hodnocení bude:

- a) výstupní test zjišťující získané znalosti a dovednosti. Mohou se porovnávat výsledky před akcí a po akci,
- b) hodnocení využití získaných poznatků v praxi,
- c) hodnocení chování
- d) hodnocení absolvování kurzu.

Se zaměstnanci, kteří úspěšně absolvovali kurzy, budeme komunikovat a navrhnout další řešení. To znamená, budeme odměňovat nebo je možnost přemístování do vyšších pozic.

ZÁVĚR

Současná civilizace se bezpochyby velmi rychle rozvíjí, projevuje se globalizace, rozvoj technologií a řada dalších skutečností, které vedou k neustále rostoucí konkurenci na trzích celého světa. Společnost prochází neustálými změnami, kterým je třeba čelit. Schopnost vyrovnat se s touto konkurencí i změnami záležitostí ve většině organizací na zaměstnancích, kteří v něm pracují. Je třeba mít zaměstnance, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní a ochotní se neustále vzdělávat, rozvíjet a těmto změnám se přizpůsobovat. Získání takových zaměstnanců je však v dnešní době velmi obtížnou záležitostí zejména pro malé a střední podniky, které nemají možnost nabízet svým zaměstnancům takové výhody jako podniky velké. Z tohoto důvodu je stále větší důraz kladen na nutnost své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet. Podmínky poskytované organizaci právě pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou v současnosti jedním z hlavních kritérií při rozhodování o přijetí nebo nepřijetí pracovní nabídky. Organizace, která svým zaměstnancům poskytuje široké možnosti rozvoje, jak odborného, tak osobnostního, mají spokojenější zaměstnance, kteří dosahují vyšší výkonnosti a jsou motivovanější než jejich kolegové z méně ochotných organizací.

Cílem této práce je popis a analýza současného stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti HKU s.r.o. a navrhnout možné varianty nápravných opatření, které by zvýšily jazykové znalosti zaměstnanců, aby použili nové informační technologie atd. Navrhla jsem v bakalářské práci možné varianty, podle kterých se může zaměstnanec vzdělávat jazykovými kurzy. To patří do metody mimo pracoviště a má vysoké náklady. Navrhla jsem dvě možnosti. Tato skutečnost dává příležitost pro rozvoj zaměstnanců, který je v každé organizaci nezbytný.

Za zmínku stojí také skutečnost, že vedení společnosti je ochotno investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Pokud investice půjde do přínosného vzdělávacího nebo rozvojového programu, nepovažuje vedení žádnou částku za příliš vysokou, přestože má stanoven přibližný rozpočet výdajů do této oblasti. To se výrazně odráží ve vnímání společnosti jejími zaměstnanci, kteří si velmi váží možností, které jim společnost nabízí. A jak praxe ukazuje, spokojenější zaměstnanci dosahují lepších výsledků a jsou motivovanější než ti méně spokojení a tím zvyšují výkonnost celé společnosti. To je základní myšlenka, na které je třeba stavět.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] ARMSTRONG, M. Personální management. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-8632-443-5
- [3] BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. Praha : Alfa Publishing, 2007. ISBN 80-86851-68-0
- [4] BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-29145
- [5] BEER, M., WALTON, E. Developing the competitive organization: Interventions and strategies. Francie: American Psychologist 45, 1994. 154-161
- [6] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-7261-033-3
- [7] DONELLY, J. H. Management. Praha : Grada, 2000. ISBN 978-80-247-3339-5
- [8] HALL, PETER DOBKIN, The organization of American culture. New York: New York University, 1984. ISBN 0-8147-3415-4
- [9] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- [10] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-033-3
- [11] KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 80-7169-206-9
- [12] SRPOVÁ, J. Základy podnikání. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5
- [13] STÝBLO, J. Moderní personalistika. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1
- [14] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6

- [15] URBAN, J. Řízení lidí v organizaci. Praha : ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4
- [16] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-3651-8

Internetové zdroje:

- [17] DUDEK, M. <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm>. VŠB-TU Ostrava. [Online] 1. 12 2000. [Citace: 21. 12 2011.]
- [18] ERRBANOVÁ, I. <http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatele/plan-a-realizace-vzdelavani-zamestnancu-v-organizaci.html>. Motiv8. [Online] 12. 10 2009. [Citace: 15. 12 2010.]
- [19] <http://www.mswl.gov.mn/index.php/mn/-2011.html> [Online] 13. 02 2011. [Citace: 18.04 2011.]

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

USA The United States of America.

HKU Hiam, konservny uildver

HR Human resource (lidských zdroj)

PC Personal computer (osobní počítač)

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ISO Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Grafické znázornění propojení základních pojmů.....	16
Obr. 2. Cyklus vzdělávání.....	19
Obr. 3. Analýza potřeb vzdělávání.....	20
Obr. 4. Organizační struktura HKU s.r.o.	39
Obr. 5. Preferované metody vzdělávání v rámci oddělení ve společnosti	46
Obr. 6. Ochota zaměstnanců vzdělávat se dle daných oddělení ve společnosti.....	48
Obr. 7. Vliv délky pracovního poměru na ochotu zaměstnanců se dále odborně vzdělávat.....	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Průzkum rozvoje zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK pro zaměstnance společnosti HKU s.r.o.

Dobrý den, jsem studentkou třetího ročníku Fakulty logistiky a krizového řízení UTB ve Zlíně a chtěla bych Vás touto cestou požádat o pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Pokud vyplníte tento dotazník, který Vám nezabere více než 5 minut, pomůžete mi dostat se k informacím, které jsou pro zpracování mé práce klíčové. Cílem tohoto dotazníku je získat souhrn informací o představách zaměstnanců společnosti HKU s.r.o. ohledně rozvoje zaměstnanců. Tento dotazník je zcela anonymní. Předem Vám děkuji za ochotu a spolupráci.

Dolgormaa Dandar

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) muž
 - b) žena
2. Věk.....
3. Jak dlouho ve společnosti HKU s.r.o. pracujete?
Od.....
4. Jaká je vaše pracovní pozice?
(V jakém oddělení pracujete?).....
5. Pociťujete potřebu se neustále vzdělávat a zdokonalovat?
 - a) ano
 - b) ne
 - c).....
6. Máte zájem vzdělávat se spíše:
 - a) na pracovišti
 - b) mimo pracoviště
7. Vyberte tři metody, které hodnotíte pro vzdělávání jako nejvhodnější:
 - stínování manažera
 - zpětná vazba
 - stáž v jiném oddělení nebo stáž v zahraničí
 - školení, trénink
 - odborná přednáška
 - účast na projektu, workshop
 - koučování
 - jiné

8. V jakých časových intervalech byste vzdělávání uvítal/a

a) každé tři měsíce

c) každý rok

b) každý půl rok

d) po více než roce

9. O jaká témata školení a kurzy byste měl/a zájem?

.....

10. Popište prosím naprosto konkrétně reálné situace z vaší pracovní praxe, kterým byste se chtěl/a věnovat na školení.

.....

11. Zkuste si prosím vzpomenout na tréninky a popsat, co se vám na nich nelíbilo. Z jakého důvodu se vám nelíbily?

.....

12. Kterou oblast byste chtěl/a především zlepšit? Váš názor

.....

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

PŘÍLOHA PII: PRŮZKUM ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

1. Má společnost vypracovanou strategii rozvoje zaměstnanců?
 ano - jaký (.....)
 ne
2. Znají všichni zaměstnanci společnosti, požadavky které jsou kladeny na manažery v oblasti personalistiky?
 ano
 ne
3. Adaptují se vaši zaměstnanci dobře na změny?
 ano
 ne
4. Jsou sledovány potřeby zaměstnanců?
 ano
 ne
5. Nabízí společnost svým zaměstnancům výhody?
 ano
 ne
6. Vede ve společnosti někdo vstupní rozhovory?
 ano (.....)
 ne
7. Je to formou:
 jen rozhovoru
 jen dotazníku
 obojí
8. Přizpůsobuje se váš styl vedení zaměstnanci zaměstnancům?
 ano
 ne
9. Je určena osoba, která dohlíží a výběr nových zaměstnanců?
 ano
 ne
10. Je ve společnosti adaptační program pro nové zaměstnance?
 ano
 ne
11. Je ve společnosti nastavena politika vzdělávání a rozvoje?
 ano
 ne
12. Je ve společnosti určena osoba, jež je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců?
 ano (.....)
 ne

13. Má společnost zpracován program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?

ano

ne

14. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?

ano

ne

15. Jste připravení na následující změny:

nové technologie ano ne

strategických plán ano ne

kvalifikace zaměstnance ano ne

zvýšení zakázek ano ne