

Hodnocení vzdělávání zaměstnanců

Ing. Michaela Špačková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Michaela ŠPAČKOVÁ**
Osobní číslo: **H10904**
Studijní program: **B 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Učitelství odborných předmětů pro SŠ**

Téma práce: **Hodnocení vzdělávání zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti vzdělávání zaměstnanců.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvantitativního výzkumu v oblasti vzdělávání zaměstnanců.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledku výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. Management lidských zdrojů. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

MILKOVICH, G., T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-8562-329-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Svatava Kašpárková, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**

Ve Zlíně dne 12. ledna 2012


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

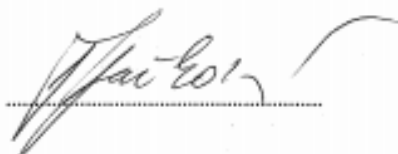
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 26.4.2012



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola veřejně přístupně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, v kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím datového katalogučních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví mělní předpis vysoké školy.

(2) *Dizertace, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odvedené uchazečem k obhajobě musí být otištěny nejvýše pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nabízení veřejnosti v místě určeném místním předpisy na vysoké škole nebo není-li tak určeno, v místě pracovního výkonu školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisk, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odvedená práce autor osobně se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 1;*

(3) *Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školská či vzdělávací zařízení, uložte-li náleží za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školské dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo;*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

2). *Odprávo-ň autor školního díla uděliti svolení bez náhrady díveřda, mohou se tyto osoby domáhat nakřuzení obyčejného projevu jeho vůle a souhlasu. Ustanovení § 35 odst. 3 zákona nedotýká.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo sdělit poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z vyřídilku jim dovoluěho v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přineřtřně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; právoem se přihlíbe k výřt vyřídilku dovoluěho školou nebo školským či vzdělávacím zařizením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou systému vzdělávání zaměstnanců. Cílem této práce je vyhodnocení vzdělávacích procesů a na jejich základě navržení takových opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem ve společnosti Randstad, s.r.o.

Teoretická část je zaměřená na vymezení základních pojmů z oblasti vzdělávání a vzdělávání dospělých. Velká část je věnována zejména vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

V praktické části je provedena analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců. Na základě výsledků analýzy provedené pomocí dotazníkového šetření jsou formulovány návrhy a doporučení vyplývající z výsledku průzkumu.

Klíčová slova: vzdělávání, vzdělávání dospělých, celoživotní vzdělávání, dotazníkové šetření, lidské zdroje

ABSTRACT

The Bachelor thesis deals with the issue of the employee education. The aim of this thesis is to evaluate the educational process and on the basis of the results to propose such measures to increase employee satisfaction with the educational process in the company Randstad, Ltd.

The theoretical part is focused on defining the basic concepts of education and adult education. Most of the theoretical part is dedicated in particular to employee education in the company.

In the practical part there is realized the analysis of current situation of the employee education. On the basis of the results of the analysis carried out by the survey are formulated proposals and recommendations arising from the outcome of the survey.

Keywords: Education, Adult Education, Lifelong Education, Questionnaire Research, Human Resources

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Mgr. Svatavě Kašpárkové, Ph.D., za odborné vedení, ochotu i čas, který mi po celou dobu utváření této práce věnovala.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 VZDĚLÁVÁNÍ	12
1.2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	12
2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	13
2.1 VZNIK A ROZVOJ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	13
2.2 SOUČASNÝ STAV	13
2.3 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	14
2.4 UČÍCÍ SE ORGANIZACE	16
3 LIDSKÉ ZDROJE	17
3.1.1 Interní zdroje	18
3.1.2 Čas a externí zdroje	19
4 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	20
4.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	21
4.1.1 Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti)	21
4.1.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	23
4.1.3 Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště.....	24
4.2 VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY PRO NOVÉ PRACOVNÍKY.....	24
4.3 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	25
4.4 HODNOCENÍ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
5 TALENT MANAGEMENT	28
5.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	28
5.1.1 Definice pojmu Talent managementu.....	28
5.1.2 Definice pojmu talent	29
5.2 ROZVOJ TALENTŮ	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
6 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI RANDSTAD	31
6.1 ZÁKLADNÍ STAVEBNÍ KAMENY SPOLEČNOSTI RANDSTAD.....	31
6.1.1 Silné koncepty	31
6.1.2 Nejlepší lidé	31
6.1.3 Prvotřídní realizace.....	31
6.1.4 Vynikající značka	31
6.2 RANDSTAD ČESKÁ REPUBLIKA.....	32
6.2.1 Pojištění proti úpadku	33
6.2.2 Členství v APPS	33
7 VĚCNÝ A ČASOVÝ HARMONOGRAM PRŮZKUMU	34
7.1 VĚCNÝ HARMONOGRAM PRŮZKUMU	34
7.1.1 Příprava dotazníků	34
7.1.2 Sběr dat	34
7.1.3 Zpracování dat.....	34
7.1.4 Interpretace výsledků.....	34

7.1.5	Návrhy a doporučení.....	35
7.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM PRŮZKUMU	35
7.3	FORMULACE HYPOTÉZ.....	35
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ.....	36
8.1	STANOVENÍ CÍLŮ MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU.....	36
8.2	REALIZAČNÍ FÁZE.....	36
8.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	36
8.4	HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK	36
8.4.1	Jste spokojeni se vzděláváním, které Vám společnost Randstad zajišťuje?	36
8.4.2	V případě, že jste v předchozí otázce odpověděli „ne“, uveďte prosím návrhy na zlepšení.	37
8.4.3	Vzděláváte se sami ze své vlastní iniciativy, tj. mimo společnost v oblasti, která je důležitá pro Váš pracovní výkon?.....	37
8.4.4	Jste ochotni si přispívat i na jiné vzdělávací aktivity probíhající ve společnosti mimo jazykový kurz angličtiny?.....	37
8.4.5	Jak byste ohodnotili průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti Randstad? Ohodnoťte prosím na škále od 1 (výborné) do 5 (neuspokojivé)?	37
8.4.6	Jsou nějaké vzdělávací aktivity, které společnost Randstad nezajišťuje, a přesto by byly pro Vaši práci přínosné?.....	39
8.4.7	Máte zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti a zúčastňovat se vzdělávacích aktivit, i když nejsou nutné pro vykonávání Vaší práce?	40
8.4.8	Splnily absolvovaná školení Vaše očekávání?.....	40
8.4.9	Doplňující otázky	41
8.5	TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ.....	42
8.5.1	χ^2 -test nezávislosti v kombinační tabulce	42
9	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU	47
9.1	SILNÉ STRÁNKY VYPLÝVAJÍCÍ Z VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU	47
9.2	SLABÉ STRÁNKY VYPLÝVAJÍCÍ Z VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU	48
10	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	59
	SEZNAM TABULEK	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

V současné době, více než kdy jindy, společnost vyžaduje, aby se člověk neustále vzdělával, pakliže chce uspět na trhu práce. Již dávno neplatí, že si člověk po celou dobu své ekonomické činnosti vystačí v podstatě jen s tím, co se naučil v průběhu přípravy na budoucí povolání. Naopak, požadavky na vědomosti, znalosti a dovednosti člověka se v dnešní moderní společnosti neustále mění a člověk, který chce uspět na trhu práce, nutně musí svoje vědomosti, znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat.

Stejně tak je kladen tento důraz i na podniky. Jestliže chtějí v konkurenčním boji uspět, zvyšovat svou výkonnost a maximalizovat svou tržní hodnotu, je třeba k tomu mít i vzdělané a spokojené zaměstnance. Proto je vzdělávání zaměstnanců pro podniky tak důležité.

Podnikové vzdělávání se zaměřuje např. dle Armstronga (1999) zejména na utváření postojů, znalostí a dovedností zaměstnanců učením, které směřuje k dosažení efektivního výkonu určité činnosti. Jeho cílem z hlediska práce je rozvinutí schopností člověka a uspokojení nejen současné, ale i budoucí potřeby podniku týkající se pracovní síly.

Tato bakalářská práce se zaměřuje právě na hodnocení systému vzdělávání. Její autorka si pro ni vybrala společnost Randstad, s.r.o., ve které téměř dva roky pracuje.

Cílem bakalářské práce je vyhodnocení vzdělávacích procesů a na jejich základě navrzení takových opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem, což bude mít v celkovém důsledku vliv na zvýšení výkonnosti podniku a maximalizaci jeho tržní hodnoty.

V teoretické části je zpracována literární rešerše na základě odborné, tematicky orientované literatury. Jsou zde definovány a rozebrány pojmy zejména z oblastí vzdělávání, vzdělávání dospělých a podnikového vzdělávání s cílem vymezení teoretických východisek pro praktickou část této práce.

Praktická část má za cíl analyzovat současný stav na základě dotazníkového šetření to, jak zaměstnanci pracující na jednotlivých pobočkách hodnotí vzdělávací systém ve společnosti, vymezení silných a slabých stránek vyplývající z výsledku průzkumu a na jejich základě stanovení návrhů a doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti se vzdělávacím systémem. Dále jsou stanoveny v praktické části dílčí cíle, a to, zda-li existuje závislost mezi mírou spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a jejich odpracovanou dobou ve společnosti, resp. jejich věkem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V kontextu s cílem a zaměřením této bakalářské práce je nutné nejdříve vymezit pojmy, kterými jsou zejména vzdělávání a vzdělávání dospělých.

1.1 Vzdělávání

Vzděláváním se, např. dle Beneše (2008), rozumí proces zprostředkování znalostí, dovedností a rozvoj schopností člověka. Vzdělávání je:

- cílevědomý proces realizace nějakých pedagogických cílů a ideálů;
- plánovaný proces;
- zprostředkování je systematické a obsahově, věcně a časově strukturované.

Hroník (2007, s. 16) ve svém díle *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* definuje vzdělávání jako: „*jeden ze způsobů učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec...*“.

Učením i vzděláváním se dle Plamínka (2010) rozšiřuje potenciál člověka, tzn., že vznikají nebo se rozvíjejí lidské zdroje. S tím to termínem se v dnešní době můžeme častěji setkat také v jeho anglickém ekvivalentu *human resources*.

1.2 Vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých je oblast, kterou se zabývá vědní obor andragogika. Pojem andragogika, jak uvádí Napper a Newton (2010), byl odvozen ze dvou řeckých slov, „aner“ (dospělý) a „agogus“ (průvodce nebo vůdce). Existuje řada definic, které tento vědní obor definují.

Beneš (2008, s. 11) andragogiku vymezil jako: „... *vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých.*“.

Knowles, Holton a Swanson (1998) definovali andragogiku jako umění a vědu, jejímž posláním je pomáhat dospělým se učit.

Kasíková a Vališová (2007, s. 62) uvádí, že: „*andragogika je výchova a vzdělávání dospělých.*“.

Vzhledem k tématu bakalářské práce bude v následujícím textu věnována velká pozornost oblasti vzdělávání dospělých.

2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Dle Palána (2003) je vzdělávání dospělých obecným pojmem pro vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity, realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých (získání určitého stupně vzdělání) nebo jako další vzdělávání.

Vystupuje jako:

- **Vzdělávací proces** – což je proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.
- **Vzdělávací systém** - je to systém institucionálně organizovaných i individuálních, resp. sebevzdělávacích aktivit, jež nahrazují, doplňují, rozšiřují, mění nebo jinak obohacují počáteční vzdělání dospělých osob, které záměrně rozvíjejí své znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy a jiné osobní a sociální kvality, potřebné pro plnohodnotnou práci a plnění životních i společenských rolí.

2.1 Vznik a rozvoj vzdělávání dospělých

Jak uvádí Beneš (2008), samotný vznik vzdělávání dospělých je reakcí na historické a společenské změny v moderních společnostech.

Pavlík, Chaloupka a Kohout (1997) popisují jako počátek vzdělávací expanze období 50. a 60. let, kdy se objevila idea vzdělávání jako doprovodu celého průběhu lidského života, tzn. nejen pouze jako přípravu dětí a mládeže na jejich budoucí život a pracovní povolání. V té době vznikl *koncept permanentního vzdělávání* (l'education permanente), jehož terminologický ekvivalent převzatý z anglického jazyka je *celoživotní vzdělávání* (lifelong education).

2.2 Současný stav

Současná situace ve vzdělávání dospělých se dá dle Beneše (2008) charakterizovat například takto:

- Díky rostoucí hodnotě a prestiži vzdělávání stále více lidí cítí potřebu participovat na dalším vzdělávání.

- Vzdělávání dospělých je v současné době součástí personálních politik v organizacích, kde se výrazně posouvá těžiště vzdělávání dospělých od zájmového a všeobecného směru ke vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí.
- Podíl nestátní nabídky vzdělávacích kurzů pro dospělé prudce roste. Vzdělávání není již jen spotřebou veřejných statků, tedy toho, co nám poskytuje stát, nýbrž stává se potřebou lidí a tedy i zbožím, resp. službou, která může vydělávat peníze. Vzdělávání dospělých má tedy svůj trh.

Výše uvedené je důsledkem nejen společenského vývoje, čili měnících se nároků na lidi, ale i změn ve vzdělanostní úrovni a hodnotových zaměření současného člověka. Vzdělávání dospělých musí tedy reagovat nejen na změny ve společnosti. Mění se i samotní účastníci vzdělávacích kurzů. Vlivem moderní doby jsou lidé náročnější, kritičtější, vzdělanější a také vybíravější.

2.3 Celoživotní vzdělávání

Cílem celoživotního vzdělávání, blíže viz König (2009), je poskytnutí přístupu ke vzdělávání všem občanům bez ohledu na jejich věk.

Celoživotní vzdělávání může být chápáno jako investice do lidských zdrojů a také podpora získávání nově se objevujících znalostí v průběhu života, např. počítačová gramotnost apod.

Dle Vetešky a Tureckiové (2008) se vzdělávání dá obecně charakterizovat jako proces, ve kterém si prostřednictvím vyučování jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou učením přetváří na vědomosti, znalosti, dovednosti a také návyky. Vzdělávání se odehrává mezi dvěma subjekty – vzdělavatelem (resp. učitelem či lektorem) a vzdělávaným (studentem). Z pohledu vzdělavatele jde tudíž o vyučování, z pohledu vzdělávaného jde o učení.

Plamínek (2010) uvádí, že pro učení a vlastně i pro úspěšné vzdělávání jsou důležité zejména tyto faktory:

- obsah;
- forma;
- lektor.

Tyto tři faktory v zásadě rozhodují o tom, jak bude vzdělávání úspěšné. Učíme-li se efektivně něčemu nepodstatnému nebo učíme-li se neefektivně něčemu užitečnému, vždy vede k neúspěchu. Zároveň člověk, který je v postavení učitele či lektora často rozhoduje o vztazích k daným oborům.

Na druhou stranu, skupina účastníků vzdělávacích programů bývá vnitřně nestejnorodá jak v tom, jaké podněty připadají jejím členům obsahově působivé, tak i v tom, kterými komunikačními kanály se k nim podněty nejlépe dostanou. Lektor či učitel, hodlá-li skupinu nebo jednotlivce, jemuž se právě věnuje, spíše učit než uspávat, musí nutně udělat představu o tom, s jakými účastníky je v interakci a jak tomu přizpůsobit obsah a formu vzdělávání.

V této oblasti existuje několik jednoduchých modelů, které umožňují rychlou a účinnou diagnózu účastníků vzdělávání a usnadňují působení na ně. Jako příklad je možné uvést model „motivační založení“, které blíže popisuje Plamínek (2010) ve svém díle Tajemství motivace. Motivační založení vychází z poznání, že lidé s v průběhu evoluce vyvinuli odlišnou citlivost na čtyři základní znaky, které musí skupina splňovat jako celek proto, aby mohla být z dlouhodobého hlediska úspěšná.

Jedná se o tyto znaky:

- užitečnost – to, co skupina dělá, musí být účelné, tudíž prospěšné jí nebo někomu jinému.
- efektivita – konání skupiny musí být také účinné, musí tedy poskytovat co největší výsledek (výstupy) při co nejmenším vynaložení zdrojů (vstupy).
- stabilita – nutnost učení se v rámci skupiny jak z úspěchů, tak i neúspěchů, týmový duch.
- dynamika – skupina musí umět reagovat nejen na již vzniklé situace, ale musí umět i předvídat.

Motivační založení vychází z poznání, že čím více jsou lidé zaměřeni na efektivitu, tím méně bývají citliví k potřebám užitečnosti (proč se dané věci právě dějí, jaké výsledky jsou žádoucí apod.) a čím více se zaměřují na stabilitu, tím méně je přitahuje dynamika.

Je více než žádoucí, aby tuto rozmanitost skupiny vzal lektor v úvahu. Někteří ze skupiny nemají problém vystoupit před ostatními, zeptat se na něco či zahrát nějakou modelovou scénku, pro jiné členy skupiny to však může být velmi obtížné, možná snad i traumatizují-

cí. Z tohoto je patrné, že pakliže se bude lektor snažit vyhovět pouze jedné části skupiny, pravděpodobně bude nudit zbytek účastníků školení.

2.4 Učící se organizace

Učící se organizace je dle Folwarczné (2010) taková, ve které se lidé mohou učit a kde na všech úrovních individuálně i kolektivně zvyšují svou schopnost dosahovat výsledků.

Pro vytvoření učící se organizace jsou potřebné tyto disciplíny:

- osobní mistrovství;
- vnitřní modely vnímání světa;
- vytváření sdílené vize;
- týmové učení;
- systémové učení.

Všech pět učících disciplín zahrnuje učení se myšlenkovým dovednostem, osvojování si umění efektivního jednání a také neustálé zlepšování toho, co děláme. Zavádění učící se organizace je nástrojem nejen učení, ale i organizačních změn a rozvoje organizace. Jednou ze zásadních manažerských úloh je vytvoření prostředí, kde lidé ze sebe dávají to nejlepší a zároveň se při tom učí.

Na úrovni organizace je účelem vzdělávání a rozvoje zvýšení produktivity organizace pomocí zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. V organizaci je požadováno, aby vzdělávání a rozvoj zajistily znalosti a dovednosti u těch zaměstnanců či manažerů, kteří je potřebují, a v okamžiku, kdy je potřebují, a to vše za přijatelnou cenu, aby byl proces nákladově efektivní.

Analýzu potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zároveň nutné zavést na úrovni pracovních míst, protože často existují potřeby společné pro specifická pracovní místa. Analýza určí, na která z nich je třeba se zaměřit.

Na úrovni jednotlivce se hovoří o osobním a odborném rozvoji. Každý zaměstnanec cítí potřebu dalšího růstu a rozvoje.

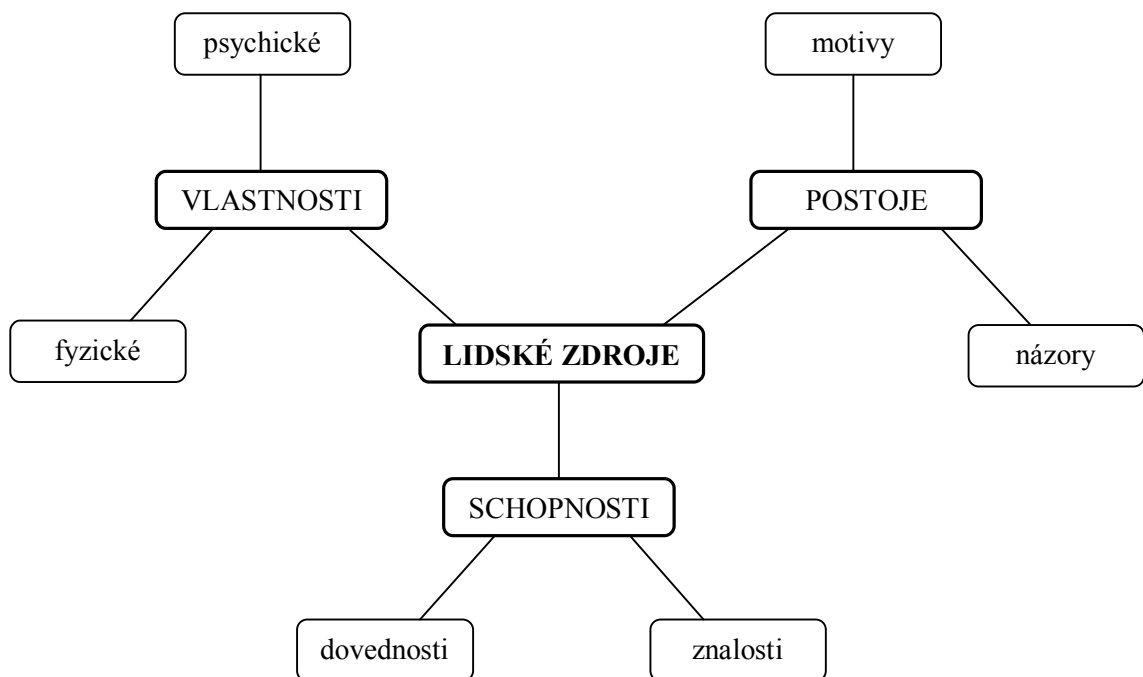
O podnikovém vzdělávání pojednává samostatná kapitola č. 4, jelikož toto téma je pro tuto bakalářskou práci stěžejní.

3 LIDSKÉ ZDROJE

Vojtovič (2011) vymezuje lidské zdroje jako vztah k lidem jakožto k hlavnímu bohatství, dominantnímu výrobnímu zdroji nebo výrobnímu kapitálu organizace.

Armstrong (1999, s. 149) definuje řízení lidských zdrojů jako: „... *strategický, průmyslový a logický přístup v řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.*“.

Jak ukazuje Plamínek (2010) na níže uvedeném obrázku, lidské zdroje jsou rozdělené na tři základní typy – vlastnosti, postoje a schopnosti. Tyto typy lidských zdrojů by se též mohly být nazvány jako zdroje interní, tzn. zdroje každého jedince.



Obrázek 1 Typy lidských zdrojů (Plamínek, 2010)

3.1.1 Interní zdroje

Vlastnosti

Označení vlastností souvisí s tím, že jsou nám přirozeně vlastní. Dědíme je, a buď zůstávají neměnné po celý život, nebo se mění spontánně tak, že na to nemáme přímý vliv. Jejich podstatu tvoří jejich prostá existence. Vlastnosti jsou přítomny v každém z nás.

Jejich význam je mimořádný, jelikož představují hluboce vkořeněné složky naší osobnosti. Vlastnosti můžeme rozdělit na dvě, na jednu stranu výrazně odlišné, na druhou stranu překvapivě úzce propojené podskupiny – vlastnosti fyzické a psychické.

Vlastnosti jsou obecně, zejména ty fyzické, poměrně dobře měřitelné. Jejich hlavním znakem je stálost a neovlivnitelnost.

Postoje

Postoje na rozdíl od vlastností zděděné přímo nemáme. Osvojujeme si je v průběhu života, zpravidla však toto osvojování probíhá nevědomě. Můžeme však zdědit tento typ lidských zdrojů nepřímo, jako vlohy k určitým postojům.

Podstata postojů je vztažnost. Představují totiž jak celkově naše vztahy ke světu a okolí, tak zároveň i k sobě samotnému.

Velmi běžné jsou jejich krátkodobé změny, a to zejména v méně důležitých kontextech, kde rozhodují změny nálad nebo zvenčí poskytované informace. Naopak v důležitých kontextech bývají postoje stabilnější a odrážejí individuální systém hodnot konkrétního člověka.

Můžeme je rozdělit na dvě podskupiny – názory a motivy.

Názory jsou subjektivním odrazem toho, čemu lidé věří a co si myslí. Mohou tudíž být, a často také bývají, pouze založeny na víře bez důkazu a mohou se tedy dostávat do rozporu s objektivními fakty.

Motivy jsou subjektivním odrazem toho, co lidé chtějí. I toto chtění se však může dostat do rozporu s objektivními potřebami lidí, a to například působením manipulace

Schopnosti

Stejně jako postoje, ani schopnosti nemáme zděděné. Na rozdíl však od postojů si je osvojujeme vědomě, jak z praktických, tak i pragmatických důvodů. Co ale můžeme dědit, tak

jsou vlohy k určitým schopnostem. Právě těmito vlohy jsou dány limity, ve kterých si konkrétní člověk v konkrétní situaci může osvojovat konkrétní schopnosti.

Pojem schopnost můžeme rozdělit také na dvě podskupiny – znalosti a dovednosti.

Znalosti, resp. vědomosti, se řadí mezi schopnosti teoretické. Jsou to, co lidé objektivně vědí. Dovednosti jsou to, co lidé umějí udělat. Zároveň jsou pokračováním znalostí.

Podstatou schopností je jejich vlastnictví. Dá se říci, že je to jakýsi majetek, který můžeme jak nabývat, tak i pozbývat.

3.1.2 Čas a externí zdroje

Dalším ze zdrojů, se kterými se můžeme dle Plamínka (2010) setkat, je zcela jistě čas. Čas je neobnovitelný lidský zdroj. Jeho množství můžeme jen omezeně ovlivňovat, ale můžeme mít přímý vliv na jeho využití. Problematiku efektivního využití času vymezuje samostatná oblast, a to Time management, vzhledem však k rozsahu této bakalářské práce se tímto její autorka blíže zabývat nebude.

Kromě interních zdrojů a času je třeba zmínit také zdroje externí. Externími zdroji může být myšleno například využití internetu nebo literatury. Nositeli externích zdrojů jsou také jiní lidé – zejména učitelé nebo lektori. Obvyklou formou čerpání z externích zdrojů je i vzdělávání, které v rámci této bakalářské práce její autorka rozdělila na dvě základní skupiny – celoživotní a podnikové vzdělávání, kterému je věnována samostatná kapitola.

4 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Bartoňková (2010, s. 16) definuje podnikové vzdělávání jako: „... *vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).*“. Tato oblast je blíže rozebrána v subkapitole 4.1.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je dle Kocianové (2012) významnou oblastí systému personálního řízení, jehož úkolem je sledovat průběžné přizpůsobování schopností lidí nárokům pracovních míst, tj. prohlubování jejich schopností i jejich rozšiřování vzhledem k požadované flexibilitě v rámci organizace. Personální specialisté či specialisté na vzdělávání v organizacích by se měli podílet jak na určování strategie a politiky vzdělávání pracovníků, tak vytváření organizačních předpokladů. V neposlední řadě zajišťují odbornou úroveň vzdělávání.

Podnikové vzdělávání dle Bartoňkové (2010) zahrnuje zejména:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu, neboli přípravu pracovníků k pracovní činnosti (úvodní orientace);
- prohlubování kvalifikace (doškolení), tzn. pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém zaměstnanec pracuje;
- rekvalifikace (přeškolení) – jde o formování pracovních schopností zaměstnance, které je zaměřeno na osvojení si nového povolání;
- zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).

Koubek (2001, s. 237) uvádí, že: „... *požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.*“.

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále opakující se proces, který vychází ze zásad politiky vzdělávání. Sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se také o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Tím se rozumí zejména existence skupin pracovníků, kteří iniciují vzdělávání a zajišťují jeho odbornou a organizační stránku. Důležitá je i v tomto ohledu také existence standardních i speciálních vzdělávacích programů, přimě-

řeně vybavených vzdělávacích zařízení (pro vzdělávání mimo pracoviště) či vhodných podmínek (pro vzdělávání na pracovišti).

Tureckiová (2004) dále uvádí, že základním cílem systému podnikového vzdělávání by neměl být pouze rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Nové znalosti, dovednosti a také pracovní návyky a postoje jsou prostředkem, a také zároveň i podmínkou úspěchu zavádění organizačních změn.

Jde o vzájemné propojení:

- ochoty (motivace) k vynaložení určitého úsilí, aby pracovník získal nové znalosti, osvojil si či rozvinul dosažené dovednosti, které se projeví následně v jeho pracovním chování (tzn. „chtít se učit“);
- schopnosti osvojování si nových pracovních postupů, které jsou důležité a rozhodující pro úspěšnou implementaci změny („umět se učit“);
- možnost zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit nové poznatky v práci („moci se učit“).

4.1 Metody vzdělávání

Dvořáková (2007) rozlišuje metody vzdělávání dle místa, kde ke vzdělávání dochází. Rozlišujeme zejména tyto dva hlavní typy:

- metody vzdělávání na pracovišti;
- metody vzdělávání mimo pracoviště;
- metody vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště.

V případě vzdělávání mimo organizaci se volba metod, jak bude vzdělávání provedeno, nechává zpravidla na vzdělávací organizaci, nicméně záleží však také na míře participace organizace. Komerční vzdělávací zařízení často organizacím připravují tzv. vzdělávací programy, které jsou „šité na míru“ přímo potřebám organizace.

4.1.1 Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti)

Dle Dvořákové (2007) je u těchto metod společným rysem možnost individuálního přístupu k zaměstnanci, které respektují jeho osobnost. Mimořádnou roli při této metodě hraje

osobnost školitele, jeho ochota a schopnost lidi učit, vysvětlovat, naslouchat a v neposlední řadě poskytovat zpětnou vazbu účastníkům kurzu.

Jedná se o tyto metody:

Instruktaž při výkonu práce – jedná se o způsob zacvičení jak nového zaměstnance, tak i zaměstnance méně zkušeného na určitý výkon práce. Principem této metody je to, že se školený učí od svého zkušenějšího kolegy pomocí pozorování a napodobování jeho práce, čímž si postupně osvojuje pracovní postupy. Výhodou této metody je rychlost a také vytvoření pracovního vztahu mezi oběma zaměstnanci.

Asistování – školený zaměstnanec je přidělený ke svému zkušenějšímu kolegovi, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů, čímž se postupně od něj učí pracovními postupy. S přibývajícím časem získá školený větší míru autonomie až do okamžiku, kdy bude schopen pracovat zcela samostatně. Výhodou je soustavná přítomnost školitele, nevýhoda však může být ta, že si školený v případě špatného tréninku osvojí nesprávné pracovní návyky.

Rotace práce – znamená také střídání pracovních úkolů. Tuto metodu můžeme rozdělit na:

- horizontální rotaci, což znamená střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení;
- vertikální rotaci, která znamená přemísťování zaměstnance na jiný stupeň řízení.

Tato metoda nachází uplatnění všude tam, kde je vyžadována vzájemná zastupitelnost zaměstnanců při plnění pracovních úkolů. Hlavní výhodou rotace práce je růst flexibility zaměstnanců a získání schopnosti vidět problémy organizace v širších souvislostech. Nevýhodou je náročnost a také riziko pracovního selhání zaměstnance při příliš častém střídání pracovních míst.

Coaching, mentoring a counselling – tyto původem anglické názvy metod jsou zaměřené na rozvoj zaměstnanců.

Coaching znamená proces, při kterém si zaměstnanec pod dohledem svého školitele-kouče dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj. Pomáhají mu také k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů.

Mentoring je metodou, kdy si zaměstnanec svého mentora (vzdělavatele) vybírá sám, jejich vztah je méně formální jako vztah zaměstnanec-kouč a obsah vzdělávání se více orien-

tuje na rozšiřování potenciálu zaměstnance. Mentor se často stává i rádcem v mimopracovní oblasti.

Counselling je metoda, kdy dochází ke vzájemnému konzultování obou zainteresovaných stran.

Hlavním přínosem těchto metod je aktivní podíl školeného na procesu vzdělávání a neustálá zpětná vazba zaměstnanci od školitele. Nevýhodou se může zdát velká časová náročnost, nesoustavnost a vysoké zatížení školitele.

4.1.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Armstrong (1999) uvádí, že tyto metody jsou používané ve formálních kurzech, které se konají ve vzdělávacích zařízeních. Jedná se zejména o tyto metody:

Přednáška – vyznačuje se tím, že má přednášející pod svou kontrolou jak časovou, tak i obsahovou stránku dané problematiky. Bývá malá, nebo spíše žádná participace školených, pouze s výjimkou závěrečné části, která je vymezena pro otázky a odpovědi.

Případové studie – používají se zejména pro kurzy pro manažery. Principem případových studií je to, že manažeři, případně vedoucí týmu mají k dispozici popis nějaké události, kterou analyzují. Z analýzy se snaží určit příčiny problémů a vypracovávají jeho řešení. Tato metoda pomáhá zdokonalovat analytické schopnosti. Pro školitele je časově velmi náročná, jelikož jsou zde kladeny velké nároky na přípravu.

Hraní rolí – tato metoda je zaměřená na to, že účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav. Každý účastník dostane stručný popis situace s hrubým náčrtem své role, jakou v ní hraje. Stává se, že hraní rolí vyplyne i z případové studie. Hraní rolí se vyskytuje zejména v manažerských nebo vůdčích postech, a to zejména z toho důvodu, aby si tyto lidé naučili zvládat situace, se kterými se mohou při výkonu své práce setkat. Může se například jednat o hodnotící pohovory, výběrové řízení, řešení stížností, vedení obchodního jednání apod. Výhoda této metody nejen dle Armstronga (1999), ale i dle zkušeností autorky bakalářské práce je v tom, že si účastník nejen vyzkouší danou situaci, ale také dostane od svých zkušenějších kolegů nebo hodnotitelů zpětnou vazbu a také i doporučení, jak tuto situaci příště zvládnout lépe. Navíc vždy je to pouze hra, kde není co zkazit.

Outdoor training – neboli metoda „učení se hrou“. Smyslem outdoorových aktivit je to, že zaměstnanci jsou rozděleni do týmů, kde na ně postupně čekají různé aktivity a úkoly, o kterých dopředu zhora nic nevědí. Cílem je to, aby viděli, jak pracují pod tlakem jako

vedoucí nebo jako členové týmu. Může se odehrávat jak v přírodě, tak i třeba v tělocvičně. Autorka bakalářské práce je však toho názoru, že tato forma vzdělávání ve firmách spíše brána jako utužování či stmelování kolektivu než jako vzdělávací metoda.

Assessment centre – jak uvádí Dvořáková (2007), assessment centre je metodou, která je široce používaná i při jiných personálních činnostech, jako je například výběr zaměstnanců a hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnanců. U této metody je účastník assessment centra přímo konfrontován s reálnými situacemi a případovými studiemi v různých časových intervalech. Právě střídání dynamiky nahodilých jevů se mění míra stresu účastněného, se kterou se musí umět vypořádat. Metoda patří k jedné z nejeftivnějších metod vzdělávání, která odráží širokou škálu způsobilosti zaměstnance. Nevýhoda je její finanční náročnost.

4.1.3 Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště

Tyto metody zahrnují instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, usměrňované čtení či e-learning. Milkovich a Boudreau (1993) zároveň uvádějí, že podniky často využívají vzdělávacích a výcvikových programů, které jsou nabízeny univerzitami či odbornými školami pro realizaci vzdělávacích potřeb podniku.

4.2 Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky

Koubek (2007) uvádí, že vzdělávací aktivity určené pro nové pracovníky musejí zajistit:

- aby nový pracovník porozuměl všem aspektům své práce a byl schopen zvládnout všechny její úkoly;
- aby se ve firmě zorientoval;
- aby získal sebedůvěru, že bude dělat práci dobře;
- aby se zařadil do pracovního kolektivu firmy a do kolektivu své pracovní skupiny;
- odhalení potenciálních problémů, aby mohly být bezodkladně řešeny;
- aby celý tento proces proběhl hladce a co nejrychleji.

Proces vstupního vzdělávání nového zaměstnance musí být individuální a vycházet nejen z charakteru a obsahu práce na pracovním místě, pro které byl přijat, ale i z informací, které jsme o novém zaměstnanci získali v procesu získávání a výběru, popřípadě při dosavadních kontaktech s ním. Měli bychom si uvědomit, že určité zapracování a adaptaci na nové prostředí potřebuje každý nový pracovník bez ohledu na to, jak plní kvalifikační požá-

davky pracovního místa a jaké má zkušenosti s prací na stejném či obdobném pracovním místě. I sebelepší a sebeschopnější pracovník nepodává zpočátku na novém pracovním místě stoprocentní výkon. Musí si nejprve zvyknout na nové pracovní prostředí, překonat obvyklý nováčkovský stres, zorientovat se na pracovišti natolik, aby se nemusel ptát spolupracovníků a zvyknul si na nové vybavení a uspořádání jeho nového pracoviště.

Jedním z nejdůležitějších úkolů vzdělávání nových pracovníků je, aby tento proces proběhl co nejrychleji a aby nový pracovník co nejdříve začal odvádět stoprocentní výkon. Vyžaduje to však určitou pozornost ze strany majitele či vedoucích pracovníků firmy a neměla by být opomenuta ani součinnost spolupracovníků nového pracovníka.

Tureckiová (2004) doplňuje, že účinné uplatňování systémových nástrojů řízení a vedení lidí, do něhož patří také podnikové vzdělávání zaměstnanců, vede v optimálním případě ke zvýšení sepectí pracovníků s firmou, které se projevuje zvýšením pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči firmě, v důsledku čehož dochází k:

- růstu výkonnosti nejen jednotlivce, ale také týmu;
- celkovému zlepšení image firmy.

Zlepšení kvality života zaměstnanců (podnikové vzdělávání jako prostředek osobnostního rozvoje zaměstnanců, tzn. rozvoj sebepoznání a převzetí odpovědnosti za vlastní kariérový rozvoj).

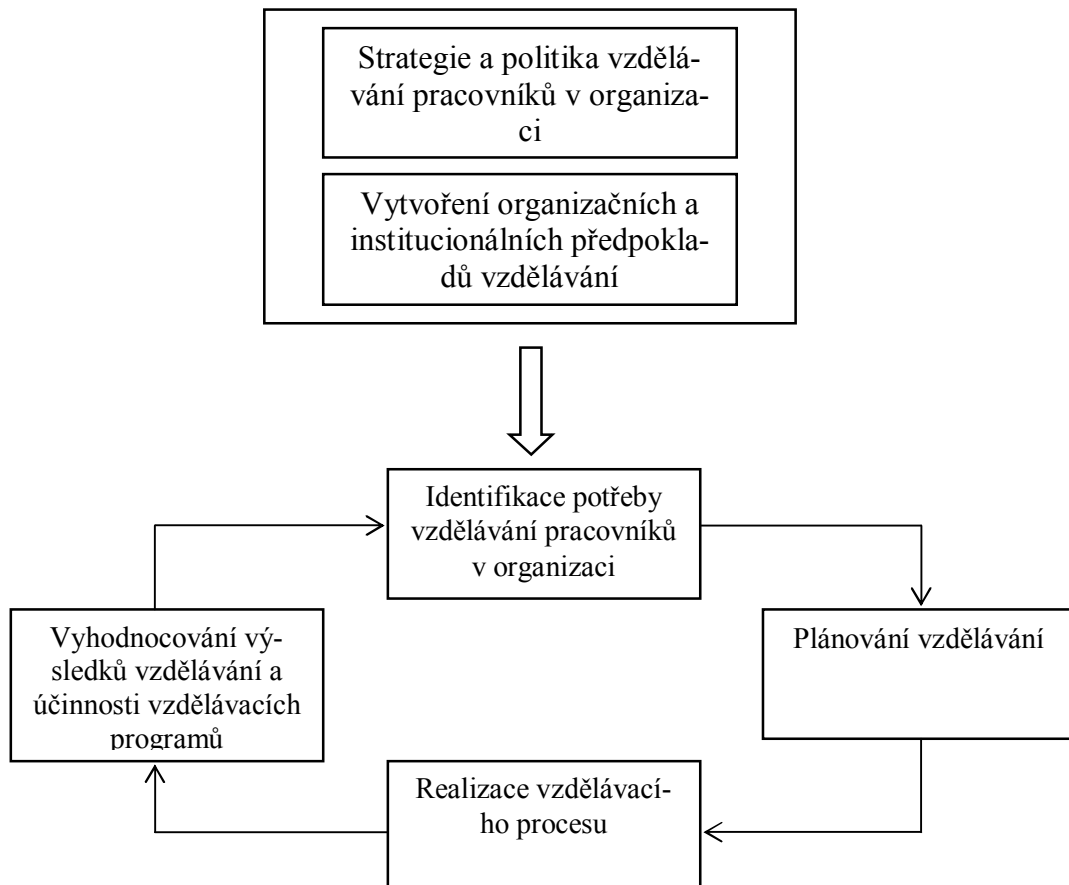
Kromě zřejmých výhod však existuje celá řada důvodů, proč může „systematické“ podnikové vzdělávání selhávat, respektive neplnit svůj účel. Jak uvádí Tureckiová (2004), v důsledku toho jsou prostředky vynakládány pro firmu bezúčelně – k rozvoji pracovníka buď nedochází vůbec, nebo ho „zúročí“ až v jiném dalším zaměstnání u jiného zaměstnavatele.

4.3 Systematické vzdělávání pracovníků

Základní cyklus vzdělávání pracovníků v organizaci, jak ukazuje Koubek (2001) na obrázku níže, začíná identifikací potřeb vzdělávání pracovníků. Poté následuje fáze plánování, kde je hlavním tématem řešení otázek týkajících se zejména:

- rozpočtu;
- časového plánu;
- pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat;
- oblastí, obsahu a metod vzdělávání apod.

Další fáze se týká vlastního procesu vzdělávání, tzn. realizace vzdělávacího procesu. Vzhledem k faktu, že vzdělávání zaměstnanců bývá velmi nákladnou záležitostí, tak firmy pochopitelně zajímá, jak byly cíle stanovené na počátku splněny a jak se osvědčily nástroje a metody vzdělávání, které byly v procesu použity. Proto jako poslední fáze následuje vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.



Obrázek 2 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků (Koubek, 2001)

4.4 Hodnocení podnikového vzdělávání

Hodnocení podnikového vzdělávání není podle Tureckiové (2004) pouze jednorázovou aktivitou. Existuje několik typů a fází hodnocení podnikového vzdělávání probíhající v následujícím sledu kroků, které jsou vymezeny základními činnostmi:

- plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení;
- příprava – stanovení kritérií a standardů hodnocení;
- vytváření nástrojů pro sběr dat;
- sběr dat;

- analýza získaných údajů;
- příprava a zpracování výsledků;
- provedení případných úprav v cyklu podnikového vzdělávání a jeho následný monitoring.

5 TALENT MANAGEMENT

Davis (2007) definuje talent management jako nábor, rozvoj a udržení jedinců, kteří trvale poskytují vynikající výkon. Tyto kritéria pomáhají identifikovat klíčové prvky strategie řízení talentů.

Každá organizace si musí dle Hroníka (2007) sama vymezit, koho bude považovat za talent. Je třeba však talent management odlišit jak od odborné přípravy, tak i od adaptačního programu. Zatímco odborná příprava je úzce zaměřená na to, aby byl zaměstnanec schopen co nejrychleji plně zastávat pozici, na které působí, tak adaptační program je určen pro všechny zaměstnance, kteří do organizace vstupují.

5.1 Vymezení pojmů

Ke správnému pochopení toho, co znamená talent management a jaké vlastnosti a dovednosti má mít člověk, aby byl označen za talent je nutné si tyto pojmy nejprve teoreticky vymezit.

5.1.1 Definice pojmu Talent managementu

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že zatímco byl v minulosti pojem talent management chápán jako zaměření se na získání a udržení těch nejlepších, tak v současnosti znamená v mnoha podnicích novou formulaci pro management výkonnosti, tzn. nalézání, výchovu a udržení talentů.

Pokud se zaměříme na přežití podniku z dlouhodobého hlediska, pak v souvislosti s lidským kapitálem se objevují některé důležité prvky. Jedná se především o kulturu orientovanou na výkonnost – management výkonnosti (Performance management). Dále je to nízká fluktuace zaměstnanců, zejména pokud jde o klíčové skupiny. V neposlední řadě je nutné zmínit vysokou úroveň spokojenosti zaměstnanců, efektivní systém odměňování spolu s investováním do rozvoje lidského kapitálu a potenciálu a využívání firemního systému kompetencí při výběru zaměstnanců a vyhodnocování jejich výkonnosti.

Chce-li podnik v dnešním a budoucím náročném konkurenčním prostředí dlouhodobě dosahovat vynikajících výsledků, musí si uvědomit potřebu aktivní práce s talenty a vytvořit si systematický přístup k této práci. Talent je možné chápat jako jednu ze složek lidského kapitálu.

Talent management by se měl zabývat tím, jak správně identifikovat zaměstnance s výrazným potenciálem ve vybraných oblastech a jak zajistit, aby tento jejich potenciál dali k dispozici podniku k lepšímu dosahování požadovaných výsledků.

5.1.2 Definice pojmu talent

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí také to, co si podnikoví manažeři obvykle představují pod pojmem *talent*. Jedná se zejména o:

- zaměstnance s potenciálem;
- zaměstnance s vysokou výkonností;
- zaměstnance určené na budoucí klíčové pozice.

Za talent je tedy zpravidla považovaný zaměstnanec, který dosahuje vysokého výkonu a má zároveň prokazující potenciál do budoucna. Pracuje s nadstandardní výkonností, svým chováním jde ostatním zaměstnancům příkladem.

Hroník (2007) dodává, že v současnosti převažuje názor, že kritérium talentu není jen výkonnost, ale také respekt. Talent se taktéž vyznačuje perspektivou. Má v dané situaci nejen vysokou výkonnost, ale i perspektivu tuto výkonnost ještě zvýšit.

5.2 Rozvoj talentů

Horváthová (2011) uvádí, že úkolem rozvoje talentů je zajištění toho, kdy talentovaní jednotlivci rozvíjejí své silné stránky, pracují na svých kvalitách, rozvíjejí své kompetence, svou kariéru apod. Nástrojem rozvoje talentů jsou nejenom rozvojové programy, což mohou být speciálně volené metody rozvoje pro přesně specifikovanou skupinu talentů, doplněnou o individuální potřeby jednotlivých účastníků programů, ale také mentoring talentů a řízení jejich kariér, tedy plánování a koučování jejich kariérního rozvoje.

Tímto však práce s talenty nekončí. Je nutné dosáhnout stavu, kdy talentovaní jednotlivci v organizaci zůstávají a neodcházejí z ní. Už vzhledem k určitým finančním nákladům vynaloženým na jejich vzdělávání by cílem každé organizace mělo být udržení svých talentů v organizaci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI RANDSTAD

Randstad byl založen v roce 1960 a dnes je druhým největším poskytovatelem personálně-poradenských služeb na světě. Na internetových stránkách společnosti Randstad (2011) je uvedeno, že má zastoupení ve více než 40 zemích, v jeho 4195 pobočkách pracuje skoro 26 000 zaměstnanců. Portfolio služeb společnosti Randstad zahrnuje klasické agenturní zaměstnávání, vyhledávání pracovníků na hlavní pracovní poměr, Inhouse řešení, executive search a komplexní řešení v oblasti HR.

Základní hodnoty, které společnost Randstad zastává, vyjadřuje její motto **‘to know, to serve, to trust’ - ‘znát, sloužit, důvěřovat’**. Společnost se vždy snaží porozumět současným i budoucím potřebám jejich klientů a kandidátů. Čím více je zná, tím lépe jim může vyhovět a naplnit jejich očekávání.

6.1 Základní stavební kameny společnosti Randstad

Níže definované stavební kameny pomáhají lidem najít práci a zaměstnavatelům se snaží poskytovat ty nejkvalitnější zaměstnance.

6.1.1 Silné koncepty

Služby a dodavatelská řešení, které společnost Randstad nabízí po celém světě, vycházejí z prověřených metod a konceptů.

6.1.2 Nejlepší lidé

Služby poskytují nejlepší specialisté v oboru, kteří neustále pracují na zvyšování své kvalifikace odborných znalostí.

6.1.3 Prvotřídní realizace

Systémy, procesy a obchodní koncepty jsou implementovány s ohledem na detail, vždy je kladen důraz na kvalitu a efektivnost.

6.1.4 Vynikající značka

Randstad je vysoce respektovanou a široce uznávanou značkou. Pomáhá přilákat ty nejlepší kandidáty a pro klienty představuje záruku, že jim poskytne služby nejvyšší kvality.

6.2 Randstad Česká republika

V České republice a na Slovensku navazuje Randstad (2011), jak uvádí na svých internetových stránkách na historii společnosti **AYS Placements & Workshops**, která byla založena v roce 1992 a jako jedna z prvních v ČR nabízela agenturní zaměstnávání. AYS byla v roce 1999 převzata 4. největší personální společností na světě - společností **Vedior**.

Sloučením **Vedioru** a **Randstadu** v roce 2008 vzniká 2. největší personálně-poradenská společnost na světě a silná značka Randstad vstupuje i na český trh. V srpnu 2010 posiluje Randstad své postavení díky akvizici společnosti **Start People Staffing**.

Síť poboček je rovnoměrně rozprostřena po celé České republice. Jak ukazuje následující obrázek, kromě Prahy má Randstad zastoupení také v Brně, Ostravě, Hradci Králové, Kutné Hoře, Liberci, Ústí nad Labem, Mladé Boleslavi. Na Slovensku je jedna pobočka, a to v Bratislavě.



Obrázek 3 Síť poboček v České republice (Randstad, 2011)

Randstad v České republice nabízí široké spektrum služeb v oblasti agenturního zaměstnávání a výběru pracovníků na stálé pracovní úvazky, stejně tak jako v oblasti personálního poradenství. Všechny poskytované služby splňují vysoké standardy kvality. Spojení znalostí, unikátní firemní kultury a hodnot, které společnost získala během téměř dvacetiletého působení na českém trhu, s kvalifikací a zkušenostmi, které během 50 let své existence získala skupina Randstad na mezinárodní úrovni, jí umožňuje nabízet služby s vysokou přidanou hodnotou.

6.2.1 Pojištění proti úpadku

Personální agentury musí být nově od 1. 4. 2011 podle § 58a) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění p.p., pojištěny proti úpadku jak svému, tak i svých klientů uživatelů, k nimž umísťují své pracovníky. Randstad jakožto seriózní personální agentura toto pojištění vlastní.

6.2.2 Členství v APPS

Randstad je řádným členem Asociace poskytovatelů personálních služeb (dále jen „APPS“) a byl dokonce při jejím vzniku v roce 2002.

APPS je nezávislým profesním sdružením personálních agentur a jejím cílem je vytvoření podmínek pro rozvoj stabilního trhu pracovních sil v České republice. APPS komunikuje s příslušnými institucemi a státními orgány. Členové APPS prokazují svou odbornou úroveň prostřednictvím vysoké kvality poskytovaných služeb, mnohaletých zkušeností a také přistoupením k Etickému kodexu APPS.

Jak uvádí APPS na svých webových stránkách (2012), celkový počet členů v APPS je v současnosti 24, včetně největších konkurentů společnosti Randstad, jako jsou Grafon Recruitment s.r.o., Adecco s.r.o., Manpower s.r.o. či Trenkwalder a.s. Zakládající členové APPS v roce 2002 byly StartPeople s.r.o., Manpower s.r.o., Adecco s.r.o. a Index Nosluš s.r.o.. Všechny tyto personální agentury jsou členové APPS i v současnosti.

7 VĚCNÝ A ČASOVÝ HARMONOGRAM PRŮZKUMU

Věcný harmonogram průzkumu vzdělávání je zaměřen na celý proces průzkumu, počínaje tvorbou dotazníků až po konečné návrhy a doporučení. V časovém harmonogramu průzkumu je vymezené období, během kterého byli zaměstnanci společnosti Randstad osloveni.

7.1 Věcný harmonogram průzkumu

Průzkum vzdělávání zaměstnanců probíhal v těchto fázích:

- příprava dotazníků;
- sběr dat;
- zpracování dat;
- interpretace výsledků;
- návrhy a doporučení.

7.1.1 Příprava dotazníků

Pro zjištění průběhu a hodnocení vzdělávacího procesu zaměstnanci ve společnosti Randstad byl vytvořen dotazník čítající 12 otázek. Jejich struktura byla volena s ohledem na pravidla pro sestavování dotazníků.

7.1.2 Sběr dat

Průzkum byl proveden pomocí dotazníků, které byly jak v tištěné podobě, tak v elektronické podobě. Tištěné dotazníky byly rozdány konzultantům v brněnské pobočce, konzultanti z ostatních poboček byli osloveni pomocí e-mailu, vyplněné dotazníky v rámci zachování anonymity odpovědi byly zaslány zpět poštou. Průzkum probíhal v období od 14. do 26. března 2012, kde bylo osloveno všech 53 zaměstnanců na jednotlivých pobočkách.

7.1.3 Zpracování dat

Pro zpracování dat byl použitý program MS Excel, jak pro tvorbu zdrojových tabulek, tak i grafů.

7.1.4 Interpretace výsledků

Otázky byly vyhodnocené zejména pomocí grafů a jeho komentáře.

7.1.5 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků průzkumu vzdělávání zaměstnanců byly společností vypracovány návrhy a doporučení s cílem zvýšení spokojenosti zaměstnanců s kvalitou vzdělávání ve společnosti, což se pozitivně odrazí i na celkové výkonnosti podniku.

7.2 Časový harmonogram průzkumu

Průzkum zabývající se oblastí vzdělávání zaměstnanců byl proveden v období od 14. do 26. března 2012. Byli osloveni všichni zaměstnanci pracující na jednotlivých pobočkách pracující ve společnosti déle jak 3 měsíce.

7.3 Formulace hypotéz

Na základě cílů marketingového průzkumu jsem si stanovila níže uvedené hypotézy:

- H1: Existuje závislost mezi mírou spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a jejich odpracovanou dobou ve společnosti Randstad.**
- H2: Existuje závislost mezi mírou spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a jejich věkem.**

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ

Průzkum zabývající se zjištěním stavu v oblasti vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Randstad byl proveden na všech jejich pobočkách v České republice.

8.1 Stanovení cílů marketingového průzkumu

Hlavním cílem marketingového průzkumu bylo zjištění kritických míst a nedostatků v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Jako dílčí cíle si autorka bakalářské práce stanovila zjištění, jestli existuje závislost mezi mírou spokojenosti zaměstnanců a jejich věkem, resp. odpracovanou dobou ve společnosti. Na základě výsledků marketingového průzkumu byly stanoveny návrhy a doporučení.

8.2 Realizační fáze

Průzkum zabývající se oblastí vzdělávání zaměstnanců byl proveden v období od 14. do 26. března 2012. Bylo osloveno všech 53 zaměstnanců pracujících ve společnosti Randstad déle jak 3 měsíce. Metoda kontaktování zaměstnanců byla jak osobní s využitím tištěného dotazníku (pobočka Brno), z ostatních poboček vyplněné dotazníky v rámci zachování anonymity byly zaslány poštou.

8.3 Vyhodnocení dotazníků

Dotazník (viz Příloha P I) byl předložen všem zaměstnancům na jednotlivých pobočkách pracujících ve společnosti Randstad déle jak 3 měsíce. Celkový počet zaměstnanců pracujících na jednotlivých pobočkách je 54, z toho bylo osloveno 53 zaměstnanců. Kompletně a správně vyplněný dotazník odevzdalo 51 zaměstnanců.

8.4 Hodnocení jednotlivých otázek

Kompletně a správně vyplněné dotazníky byly vyhodnoceny dle jednotlivých otázek, které jsou vyhodnocené níže.

8.4.1 Jste spokojeni se vzděláváním, které Vám společnost Randstad zajišťuje?

Na tuto otázku kladně odpovědělo 31 zaměstnanců. Zbývajících 20 z nich odpovědělo záporně. V následující otázce měli zaměstnanci možnost uvést důvody jejich záporné odpovědi.

8.4.2 V případě, že jste v předchozí otázce odpověděli „ne“, uveďte prosím návrhy na zlepšení.

Zaměstnanci, kteří odpověděli v předchozí otázce „ne“, měli možnost uvést důvod jejich odpovědi. Někteří z respondentů uvedli i více důvodů. Níže jsou uvedeny důvody:

5x hodně teoreticky zaměřená školení, 8x školení orientované zejména na obchodní dovednosti, 10 respondentů uvedlo, že jim by ocenili školení na time management, 7 uvedlo zájem o školení na prezentační dovednosti a 6x konzultanti uvedli, že jim chybí možnost školení na vedení pohovorů.

8.4.3 Vzděláváte se sami ze své vlastní iniciativy, tj. mimo společnost v oblasti, která je důležitá pro Váš pracovní výkon?

Na výběr měli zaměstnanci odpovědi „ano“ a „ne“. Kladně odpovědělo 10 z dotazovaných, zmiňované byly hlavně jazykové kurzy, a to 9x, 2x bylo zmíněno mzdové účetnictví. Zbýlých 41 respondentů se dále nevzdělává.

8.4.4 Jste ochotni si přispívat i na jiné vzdělávací aktivity probíhající ve společnosti mimo jazykový kurz angličtiny?

V této otázce měli zaměstnanci opět na výběr pouze odpovědi „ano“ a „ne“. Nicméně výsledek je docela zajímavý, protože pouze 4 zaměstnanci uvedli, že jsou ochotni si přispívat i na jiné vzdělávací aktivity, zbytek, tj. 47 zaměstnanců ochoten není, a to právě proto, že už je ze strany zaměstnanců spoluúčast v rámci jazykového kurzu angličtiny.

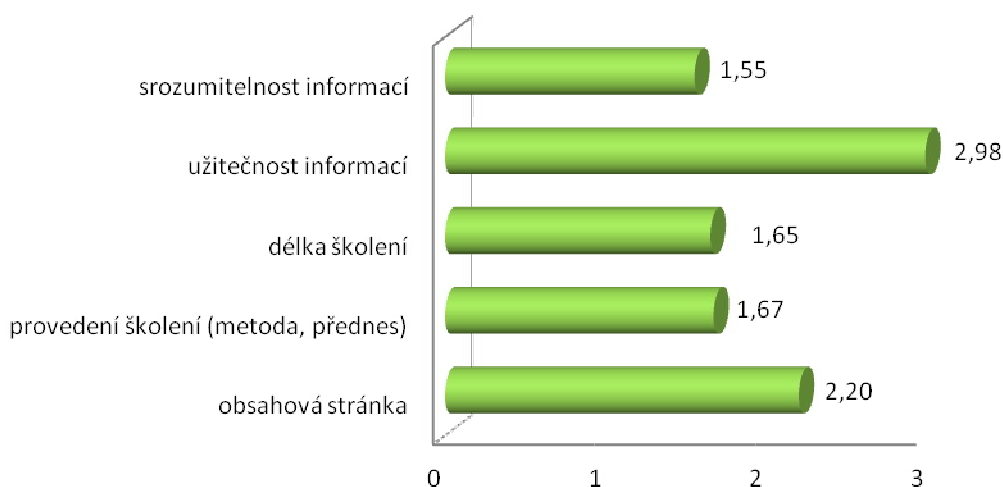
8.4.5 Jak byste ohodnotili průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti Randstad? Ohodnot'te prosím na škále od 1 (výborné) do 5 (neuspokojivé)?

V této otázce je hodnoceno 5 oblastí, které se týkají průběhu vzdělávacích aktivit, které ve společnosti Randstad probíhají. Každá z oblastí byla hodnocena na stupnici od 1 (výborné) do 5 (neuspokojivé). Jednalo se o tyto oblasti:

- srozumitelnost informací;
- užitečnosti informací;
- délka školení;
- provedení školení (metoda, přednes);
- obsahová stránka.

Při vyhodnocování této otázky postupovala autorka bakalářské práce tak, že všechny původní hodnoty odpovědí přepočítala pomocí váženého aritmetického průměru pro získání přesnějších výsledků. Ta oblast, jejíž hodnota nejnižší je tedy nejlépe hodnocenou. Naopak ta, jejíž hodnota je nejvyšší, tak poukazuje společnosti určitý podnět, kde je příležitost pro zlepšení, tudíž na tuto oblast by se měla společnost zaměřit. Tabulky s výpočty jsou uvedeny v příloze (Příloha P II, tabulky č. 1, 2)

Hodnocení vzdělávacích aktivit



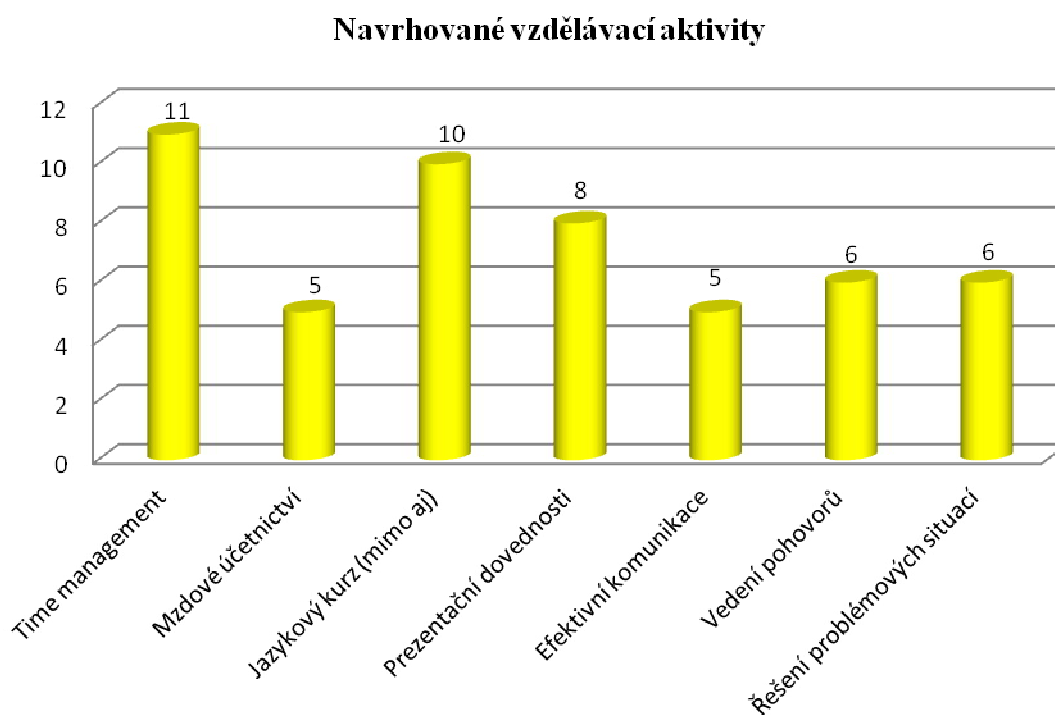
Graf 1 Hodnocení vzdělávacích aktivit [vlastní zpracování]

V této otázce měli zaměstnanci možnost hodnotit pět oblastí. Nejlépe hodnocenou oblastí byla „srozumitelnost informací“, kde průměrná přepočtená hodnota vypočtená pomocí váženého aritmetického průměru dosáhla na úroveň 1,55. Na druhém místě se umístila oblast týkající se „délka školení“ s dosaženou hodnotou 1,65. Těsně v závěsu dopadla i oblast „provedení školení (metoda, přednes)“ což souvisí i s nejlépe hodnocenou oblastí týkající se srozumitelnosti informací. I „délku školení“ hodnotili zaměstnanci relativně pozitivně, kdy hodnota u této oblasti byla 1,74.

Příležitost ke zlepšení vidí autorka bakalářské práce v bodech „obsahová stránka“, kde hodnota byla 2,20 a „užitečnost informací“ s hodnotou 2,98. Tyto výsledky souvisí i s výsledky otázky č. 1 a č. 2, kde celkově spokojeno se vzděláváním je ve společnosti jen 31 zaměstnanců z 51 celkových.

8.4.6 Jsou nějaké vzdělávací aktivity, které společnost Randstad nezajišťuje, a přesto by byly pro Vaši práci přínosné?

V této otázce se měli možnost zaměstnanci vyjádřit, jestli je něco, co jim v rámci vzdělávání ve společnosti chybí a co by jim pomohlo práci vykonávat lépe. Nutno podotknout, že byt' byla tato otázka otevřená a zaměstnanci mohli, ale i nemuseli v této otázce uvést odpověď, tak všech 51 zaměstnanců odpověď uvedlo. Níže uvedený graf ukazuje, jaké vzdělávací aktivity by zaměstnanci od společnosti ocenili.



Graf 2 Navrhované vzdělávací aktivity [vlastní zpracování]

Z výsledků je patrné, že by zaměstnanci nejvíce ocenili i zařazení do vzdělávacího procesu zejména školení na time management a další jazykový kurz. Obě z těchto aktivit jsou pro práci konzultantů na pobočkách velmi důležité. Time management, jako snad u každé vykonávané činnosti, na správné rozvržení času a určení priorit a jazykové znalosti mimo anglický jazyk také pro ověřování jazykových znalostí kandidátů. Následují prezentační dovednosti, vzdělávání v oblasti vedení pohovorů a řešení problémových situací, se kterými se čas od času, ať už se zaměstnanci, tak i klienty, konzultanti setkávají. Uveden byl také kurz zaměřující se na efektivní komunikaci a také na mzdové účetnictví, které by ocenili zejména pracovníci v oddělení temporary staffing, tedy v oddělení, které se stará

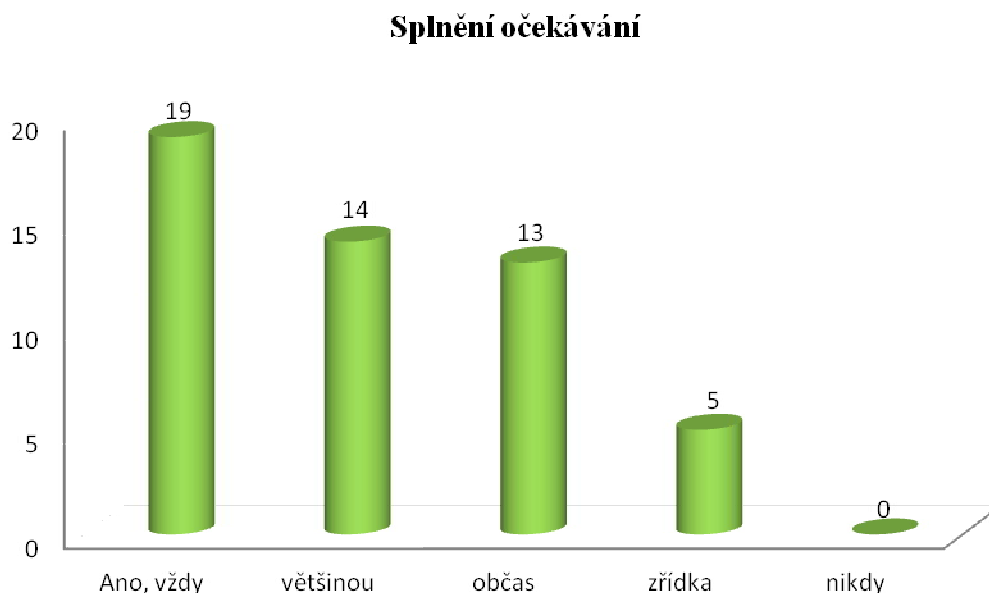
o agenturní zaměstnance, kde je potřeba se v základu orientovat i v oblasti mzdové problematiky v případě dotazů ohledně zpracovaných mezd apod.

8.4.7 Máte zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti a zúčastňovat se vzdělávacích aktivit, i když nejsou nutné pro vykonávání Vaší práce?

Převaha odpovědí „ano“ nad odpovědí „ne“ byla v tomto případě jednoznačná, protože 46 zaměstnanců z celkových 51 je ochotno se vzdělávat i v činnostech, které pro vykonávání jejich práce nejsou bezpodmínečně nutné. Pouze 5 zaměstnanců zájem vzdělávat se v „nepovinných“ oblastech nemá.

8.4.8 Splnily absolvovaná školení Vaše očekávání?

V této otázce zaměstnanci hodnotili to, jestli byly jejich očekávání před absolvováním jednotlivých kurzů, naplněny. Jak je patrné v grafu níže, tak se v zásadě dá říci, že očekávání zaměstnanců naplněny byly, protože 19 zaměstnanců uvedlo, že jejich očekávání byly splněny „vždy“, 14 z nich uvedlo, že jejich očekávání jsou „většinou“ naplněny, 13 zaměstnanců uvedlo, že jsou jejich očekávání naplněny „občas“. Jen 5 z celkových 51 zaměstnanců uvedlo, že jejich očekávání jsou naplněná „zřídka“. Možnost „nikdy“ nezvolil žádný z respondentů.



Graf 3 Splnění očekávání [vlastní zpracování]

8.4.9 Doplnující otázky

V závěru dotazníku byly uvedeny následující otázky. Zaměřují se na pohlaví, věk a vzdělání respondentů. Také je obsažena otázka týkající se odpracované doby ve společnosti Randstad.

Pohlaví

Z celkových 51 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník kompletně a správně bylo 42 žen a 9 mužů.

Věk

Jak ukazuje níže uvedená tabulka, největší podíl mají zaměstnanci s věkovým rozmezím 26-30 let, jejichž zastoupení je 19 z 51 celkových respondentů. Následují skupiny zaměstnanců s věkem 25 let a méně, kterých je 10, stejně tak jako zaměstnanců s věkem 31-35 let. Hned potom následuje skupina 36-40 let, kterých je ve společnosti Randstad 9. Nejméně zaměstnanců je ve věkové kategorii 41 let a více, kterých je pouze 5.

*Tabulka 1 Věková struktura zaměstnanců
[vlastní zpracování]*

Věk	Absolutní četnosti
25 let a méně	10
26-30 let	19
31-35 let	10
36-40 let	9
41 let a více	5
Celkem	51

Vzdělání

Nejvíce zaměstnanců ve společnosti, jak ukazují výsledky průzkumu, mají vysokoškolské vzdělání, celkově 29 z 51, což je nadpoloviční většina. Následují zaměstnanci se středoškolským vzděláním, kterých je 16. Nejméně, a to pouze 6, je zaměstnanců, kteří mají vystudovanou vyšší odbornou školu.

Délka odpracované doby ve společnosti Randstad

Poslední otázka v dotazníku byla zaměřena na délku zaměstnaneckého poměru ve společnosti Randstad.

*Tabulka 2 Délka odpracované doby ve společnosti
[vlastní zpracování]*

Délka	Absolutní četnosti
méně než 6 měsíců	4
6 až 12 měsíců	9
1-3 roky	18
3-5 let	11
5 let a více	9
Celkem	51

Jak je z tabulky patrné, největší část tvoří ti, kteří pracují pro společnost 1-3 roky, kdy tuto možnost označilo 18 z celkových 51 zaměstnanců. Dále následují zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti 3-5 let, kterých je 11 a zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle jak 5 let, kterých je 9. Nejmenší podíl mají ve společnosti Randstad nováčci, kdy těch, kteří jsou v Randstadu 6-12 měsíců je 9 a ti, kteří jsou u společnosti méně, než 6 měsíců jsou pouze 4.

8.5 Testování hypotéz

Pro testování hypotéz autorka bakalářské práce použila χ^2 -test nezávislosti v kombinační tabulce.

8.5.1 χ^2 -test nezávislosti v kombinační tabulce

Hindls (2007) popisuje kombinační tabulku tak, pokud třídíme jednotky souboru podle variant dvou kvalitativních znaků, např. znaku A a B , kdy znak A má r variant a znak B má s variant, které jsou uvedeny v legendě, resp. hlavičce tabulky. Četnosti v jednotlivých polích uvnitř tabulky označujeme n_{ij} . První index vyjadřuje i -tou variantu znaku A , druhý index vyjadřuje j -tou variantu znaku B . Okrajové četnosti mají jeden index. Symbol n_i znamená součet všech četností v i -tém řádku (tzn. počet všech prvků, u kterých se vyskytla i -tá varianta znaku A bez ohledu na znak B), n_j je součet všech četností v j -tém sloupci, tj. počet všech prvků, u nichž se vyskytla j -tá varianta znaku B bez ohledu na znak A .

Tento test se používá k ověření nezávislosti v kombinační tabulce a porovnává získané (empirické) četnosti s teoretickými, které bychom očekávali v případě nezávislosti. Teoretické četnosti jsou značeny n'_{ij} a pro $i = 1, 2, \dots, r$ a $j = 1, 2, \dots, s$ platí

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

Hypotézy jsou v tomto tvaru:

H0: Znaky v kombinační tabulce jsou *nezávislé*

H1: non H0 (tj. znaky jsou *závislé*)

Jako testové kritérium volíme veličinu G:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}, \quad (2)$$

kteřá má v případě nezávislosti a při dostatečně velkém počtu pozorování přibližně χ^2 -rozdělení s $\nu = (r-1)(s-1)$ stupni volnosti. Jestliže hodnota testového kritéria překročí kritickou hodnotu, kterou je kvantil χ^2 -rozdělení s $\nu = (r-1)(s-1)$ stupni volnosti, zamítáme na zvolení hladině významnosti hypotézu H0 o nezávislosti a považujeme závislost obou kvalitativních znaků za prokázanou.

Na základě výše uvedených kritérií byl výsledek hypotéz následující.

H1: Existuje závislost mezi mírou spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a jejich odpracovanou dobou ve společnosti Randstad.

Tabulka 3 Kombinační tabulka – empirické četnosti [vlastní zpracování]

Odpracovaná doba \ Míra spokojenosti	1	2	3	4	5	Σ_j
méně než 6 měsíců	11	6	3	0	0	20
6 až 12 měsíců	25	10	8	2	0	45
1-3 roky	47	19	11	7	6	90
3-5 let	11	26	9	7	2	55
5 let a více	9	23	9	3	1	45
Σ_i	103	84	40	19	9	255

Očekávané (teoretické) četnosti jsou vypočtené podle vzorce:

$$n'_{11} = \frac{n_1 * n_1}{n} = \frac{20 * 103}{255} = 8,1 ,$$

$$n'_{12} = \frac{n_1 * n_2}{n} = \frac{20 * 84}{255} = 6,6 ,$$

$$n'_{55} = \frac{n_5 * n_5}{n} = \frac{45 * 9}{255} = 1,6$$

Výsledky teoretických četností jsem sestavila do níže uvedené tabulky, aby odpovídaly hypotéze o nezávislosti.

Tabulka 4 Kombinační tabulka – teoretické četnosti [vlastní zpracování]

Odpracovaná doba \ Míra spokojenosti	1	2	3	4	5	Σ_j
méně než 6 měsíců	8,1	6,6	3,1	1,5	0,7	20,0
6 až 12 měsíců	18,2	14,8	7,1	3,4	1,6	45,0
1-3 roky	36,4	29,6	14,1	6,7	3,2	90,0
3-5 let	22,2	18,1	8,6	4,1	1,9	55,0
5 let a více	18,2	14,8	7,1	3,4	1,6	45,0
Σ_i	103,0	84,0	40,0	19,0	9,0	255,0

Hodnota testového kritéria G je následující:

$$G = \frac{(11 - 8,1)^2}{8,1} + \frac{(6 - 6,6)^2}{6,6} + \dots + \frac{(1 - 1,6)^2}{1,6} = 40,95$$

Počet stupňů volnosti $\nu = (5-1)(5-1) = 16$. Při zvolené hladině významnosti 5 % je kritická mez $\chi^2_{0,95} = 26,296$. Jelikož je $G > \chi^2_{0,95}$, tzn. $40,95 > 26,296$, tak hypotéza H_0 je zamítnuta a platí alternativní hypotéza, tzn., že **míra spokojenosti zaměstnanců je závislá na jejich odpracované době ve společnosti Randstad.**

H2: Existuje závislost mezi mírou spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a jejich věkem.

Tabulka 5 Kombinační tabulka – empirické četnosti [vlastní zpracování]

Věk \ Míra spokojenosti	1	2	3	4	5	Σ_j
25 let a méně	23	6	8	2	1	40
26-30 let	47	27	10	7	4	95
31-35 let	15	18	10	4	3	50
36-40 let	12	19	9	4	1	45
41 let a více	6	14	3	2	0	25
Σ_i	103	84	40	19	9	255

Očekávané (teoretické) četnosti jsou vypočtené podle vzorce:

$$n'_{11} = \frac{n_1 * n_1}{n} = \frac{40 * 103}{255} = 16,2 ,$$

$$n'_{12} = \frac{n_1 * n_2}{n} = \frac{40 * 84}{255} = 13,2 ,$$

$$n'_{55} = \frac{n_5 * n_5}{n} = \frac{25 * 9}{255} = 0,9$$

Výsledky teoretických četností jsem sestavila do níže uvedené tabulky, aby odpovídaly hypotéze o nezávislosti.

Tabulka 6 Kombinační tabulka – teoretické četnosti [vlastní zpracování]

Věk \ Míra spokojenosti	1	2	3	4	5	Σ_j
25 let a méně	16,2	13,2	6,3	3,0	1,4	40,0
26-30 let	38,4	31,3	14,9	7,1	3,4	95,0
31-35 let	20,2	16,5	7,8	3,7	1,8	50,0
36-40 let	18,2	14,8	7,1	3,4	1,6	45,0
41 let a více	10,1	8,2	3,9	1,9	0,9	25,0
Σ_i	103,0	84,0	40,0	19,0	9,0	255,0

Hodnota testového kritéria G je následující:

$$G = \frac{(23 - 16,2)^2}{16,2} + \frac{(6 - 13,2)^2}{13,2} + \dots + \frac{(0 - 0,9)^2}{0,9} = 25,91$$

Počet stupňů volnosti $\nu = (5-1)(5-1) = 16$. Při zvolené hladině významnosti 5 % je kritická mez $\chi^2_{0,95} = 26,296$. Jelikož je $G < \chi^2_{0,95}$, tzn. $25,91 < 26,296$, tak to znamená, že přijímáme hypotézu H_0 , tudíž platí, že **míra spokojenosti zaměstnanců není závislá na jejich věku.**

9 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

V této kapitole jsou vyhodnocené výsledky provedené analýzy vzdělávacího systému společnosti Randstad, s.r.o. Na základě výsledků průzkumu vzdělávání zaměstnanců byly společností vypracovány návrhy a doporučení s cílem zvýšení spokojenosti zaměstnanců s kvalitou vzdělávání ve společnosti, což se pozitivně odrazí i na celkové výkonnosti podniku.

Hlavním cílem marketingového průzkumu bylo zjištění kritických míst a nedostatků v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Jako dílčí cíle si autorka bakalářské práce stanovila zjištění, jestli existuje závislost mezi mírou spokojenosti zaměstnanců a jejich věkem, resp. odpracovanou dobou ve společnosti. K ověření hypotéz použila autorka bakalářské práce χ^2 -test nezávislosti v kombinační tabulce. Na základě výsledků tohoto testu je patrné, že míra spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním je závislá na jejich odpracované době ve společnosti, nikoli však na jejich věku.

Intepretace výsledků vychází z vyhodnocení jednotlivých otázek v dotazníkovém šetření (blíže viz kapitola 8.4). Nejprve je třeba vymezit silné a slabé stránky průzkumu.

9.1 Silné stránky vyplývající z výsledků průzkumu

Z výsledku průzkumu je patrné, že zaměstnanci společnosti Randstad, s.r.o. v zásadě hodnotí vzdělávací systém pozitivně. V rámci otázky č. 5, kde měli zaměstnanci možnost ohodnotit jednotlivé oblasti vzdělávání na stupnici 1 až 5, se jedná o tyto oblasti:

- srozumitelnost informací;
- délku školení;
- provedení školení.

Srozumitelnost informací hodnotili zaměstnanci známkou 1,55, což byla nejlépe hodnocená oblast. Délka školení a provedení, resp. forma školení dopadla taktéž v pořádku.

Zajímavý je i výsledek otázky č. 7, kde měli zaměstnanci možnost uvést, zda-li jsou ochotni se účastnit školení nebo vzdělávacích aktivit, byť by přímo nesouviseli s náplní jejich práce. Na tuto otázku kladně odpovědělo 46 z 51 respondentů.

Tento fakt poukazuje na skutečnost, že zaměstnanci jsou ochotni se vzdělávat i v dalších oblastech, což má zcela jistě pozitivní dopad zejména na zastupitelnost jednotlivých kon-

zultantů na pobočkách. Dále je to znak toho, že jsou zaměstnanci ochotni pracovat na svém osobním rozvoji ve společnosti. Randstad vnímá osobní a kariérní rozvoj jako velmi důležitý nástroj motivace svých zaměstnanců a jejich udržení ve společnosti. V roce 2011 vznikl ve společnosti Randstad projekt zaměřený na hledání talentů, kde na základě pracovního nasazení, plnění KPIs¹ a výsledků pracovního hodnocení jsou identifikovány silné stránky zaměstnance a také jeho potenciál k osobnímu rozvoji a kariérnímu růstu.

9.2 Slabé stránky vyplývající z výsledků průzkumu

Příležitost ke zlepšení je spatřována v těchto oblastech hodnocení vzdělávání:

- obsahová stránka;
- užitečnost informací.

Obsahová stránka měla přepočtenou hodnotu výsledku pomocí váženého aritmetického průměru 2,20 a užitečnost informací vyšla s hodnotou 2,98.

Tyto výsledky úzce souvisí i s výsledky otázky č. 1 a č. 2, které byly zaměřeny na spokojenost zaměstnanců se vzděláváním. Na otázku č. 1 týkající se toho, jestli zaměstnanci jsou či nejsou spokojeni se vzděláváním, odpovědělo kladně 31 z 51 zaměstnanců.

Byť výsledek této otázky není nijak alarmující, je třeba identifikovat důvody, proč 20 zaměstnanců hodnotilo tuto otázku záporně. Tuto možnost poskytovala otázka č. 2, kde mohli zaměstnanci, v případě jejich předchozí negativní odpovědi, uvést důvod. Mohli uvést i více možností:

- 5x hodně teoreticky zaměřená školení;
- 8x školení orientované zejména na obchodní dovednosti;
- 6 respondentů uvedlo, že jim by ocenili školení na time management;
- 7 uvedlo zájem o školení na prezentační dovednosti;
- 6x konzultanti uvedli, že jim chybí možnost školení na vedení pohovorů.

¹ KPI (Key Performance Indicator) – klíčové ukazatele výkonnosti. Jsou základním prvkem systémů pro měření výkonnosti a pomáhají organizacím dosahovat stanovených cílů.

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Provedený průzkum ukázal, že zaměstnanci hodnotí systém vzdělávání ve společnosti Randstad v zásadě pozitivně. Jsou však určité oblasti, na které by se společnost měla zaměřit, aby dosáhla nejen kvalitnější práce od svých konzultantů na jednotlivých pobočkách, ale i jejich větší spokojenosti se vzdělávacím systémem, což v konečném důsledku bude mít i pozitivní dopad na celkovou výkonnost podniku.

V předchozí kapitole jsou vymezené silné a slabé stránky vzdělávání zaměstnanců, které vyvstaly z výsledků průzkumu. Pro celkové zvýšení výkonnosti podniku však bude důležité nejen pracovat na slabých stránkách, které průzkum ukázal, ale i udržovat a prohlubovat to, co zaměstnanci hodnotili pozitivně.

Oblasti, které průzkum jasně ukázal, že je třeba se na ně zaměřit, jsou následující:

- obsahová stránka školení;
- užitečnost informací.

V předchozí kapitole rovněž autorka bakalářské práce již nastínila možné vazby mezi jednotlivými otázkami, a to zejména mezi otázkami č. 1 a 2 a vyhodnocenými oblastmi v otázce č. 5. Při vzájemné komparaci těchto otázek bylo zjištěno, že 20 zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni se vzděláváním ve společnosti, uvedli jako problémové oblasti zejména:

- teoreticky zaměřená školení;
- školení orientované zejména na obchodní dovednosti.

Dále bylo poukázáno na to, že chybí i další jiná potřebná školení (prezentační dovednosti, time management či vedení pohovorů), které jsou potřeba pro kvalitní výkon práce také.

Takto vyhodnocená otázka se dá zjednodušeně interpretovat tak, že zaměstnancům nevyhovuje obsah školení, protože nekoresponduje s jejich potřebami, které potřebují k výkonu jejich práce. Naopak je uvedeno od osmi zaměstnanců, že školení bývají zejména orientovaná pouze na jednu oblast, a to na obchodní dovednosti. Dále zaměstnanci zmínili to, že jsou školení hodně zaměřená pouze na teorii.

Při hlubším pohledu na tyto výsledky je vidět provázanost právě s nejhůře hodnocenými oblastmi vzdělávacích aktivit. Užitečnost informací v sobě odráží to, že jsou zaměstnanci nespokojeni s tím, že školení jsou hodně teoreticky zaměřená. Obsahová stránka v sobě zahrnuje jak nespokojenost s tím, že většina školení je zaměřená pouze na obchodní do-

vednosti, tak i s tím, že školení naopak neprobíhají na další důležité oblasti, které zaměstnanci uvedli, protože jsou důležité pro výkon jejich práce také.

Ve společnosti Randstad probíhají všechny školení na centrále v Praze, kde školitelé jsou interními zaměstnanci společnosti. Na základě výsledků průzkumu budou vedení společnosti prezentovány tyto návrhy:

- školení zajištěné externím dodavatelem;
- aplikace modelových situací do jednotlivých školení;
- školení nejen na obchodní dovednosti.

Školení zajištěné externím dodavatelem je navrženo zejména z toho důvodu, aby byl konzultantům ukázán i jiný rozměr dané problematiky, než by byl schopen poskytnout interní školitel díky jisté profesionální slepotě. Na tyto aktivity by autorka bakalářské práce doporučovala více využívat poradenské společnosti například Motiv P či Krauthammer, se kterými Randstad již dlouhou dobu spolupracuje, například v oblasti psychodiagnostiky, Assessment center apod.

Aplikace modelových situací do jednotlivých školení a školení nejen na obchodní dovednosti jsou jistě cennou zpětnou vazbou pro vedení společnosti. V rámci širšího tematického zaměření budou prezentovány níže uvedená školení, které vzešly z provedeného průzkumu jako nejvíce potřebné:

- time management;
- prezentační dovednosti;
- vedení pohovorů;
- řešení problémových situací.

Jak již bylo napsáno výše, není hlavním cílem se zaměřit pouze na oblasti, které byly v dotazníku hodnoceny nejhůře. Je třeba vyzdvihnout fakt, že 46 z celkových 51 zaměstnanců uvedlo, že jsou ochotni se vzdělávat i v oblastech, které přímo s jejich náplní práce nesouvisí, což poukazuje na jejich ochotu se dále vzdělávat a kariérně růst.

S tímto přímo souvisí i Talent Management Program, který je zaměřen právě na rozvoj zaměstnanců ve společnosti, kteří do toho programu jsou vybíráni na základě zejména pracovního nasazení, plnění KPIs a výsledků pracovního hodnocení. V současné době je do tohoto programu zapojeno 7 z celkových 54 zaměstnanců z řad konzultantů.

Autorka bakalářské práce je do tohoto rozvojového programu zapojena také. Nicméně byt tento program byl spuštěn ke konci roku 2011, zatím nevidí, že by tento program přinášel pro zaměstnance do něj zařazené nějaké změny, možná částečně i díky současné ekonomické situaci. Proto bude společně s ostatními výsledky průzkumu prezentovat i tento poznatek.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala tématem hodnocení vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Randstad, s.r.o.. Téma vzdělávání zaměstnanců s ohledem na dnešní moderní společnost je více než aktuální a pro podniky, které chtějí uspět v konkurenčním boji více než důležité.

Hlavním vytčeným cílem bylo vyhodnocení vzdělávacích procesů v podniku a na jejich základě navrzení takových opatření, která povedou v celkovém důsledku nejen ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem, ale zejména ke zvýšení výkonnosti podniku a maximalizaci jeho tržní hodnoty. K naplnění tohoto hlavního cíle byly formulovány i cíle další, a to jak pro část teoretickou, tak i praktickou. V teoretické a praktické části byly formulovány mj. tyto cíle:

- zpracování literární rešerše na základě odborné, tematicky orientované literatury;
- vymezení základních pojmů zejména z oblastí vzdělávání, vzdělávání dospělých a podnikového vzdělávání;
- analyzování současného stavu vzdělávacího systému pomocí dotazníkového šetření;
- vymezení silných a slabých stránek vyplývajících z výsledků analýzy;
- stanovení návrhů a doporučení pro praxi.

Autorka bakalářské práce je toho názoru, že vytčené cíle byly v této práci naplněny. Výsledky průzkumu ukázaly, že zaměstnanci jsou se vzdělávacími procesy ve společnosti v zásadě spokojeni. Nicméně i přesto průzkum ukázal oblasti, na které je třeba se zaměřit. Jednalo se zejména o to, že jsou školení orientovaná pouze na oblast obchodních dovedností a také to, že školení jsou zaměřená zejména na teorii.

Na základě těchto výstupů byly navrženy tyto doporučení:

- školení zajištěné externím dodavatelem;
- aplikace modelových situací do jednotlivých školení;
- školení nejen na obchodní dovednosti.

Školení od externího dodavatele bylo navrženo zejména z toho důvodu, aby zaměstnanci měli možnost poznat i jiný rozměr dané problematiky, než je jim schopen poskytnout interní školitel. Navrženy byly poradenské společnosti např. Motiv P či Krauthhammer,

se kterými společnost Randstad aktivně spolupracuje zejména v oblasti pořádání Assessment center či psychodiagnostiky.

Aplikace modelových situací do jednotlivých školení a širší tematické spektrum jednotlivých školení jsou jistě cennou zpětnou vazbou pro vedení společnosti, která se dá aplikovat do procesu vzdělávání téměř s okamžitou platností.

V kapitole popisující návrhy a doporučení (viz kapitola č. 10) bylo ale také poukázáno na fakt, že je více než žádoucí neopomenout i oblasti, které zaměstnanci hodnotili kladně, jako je zejména výsledek otázky č. 7, kde 46 z 51 zaměstnanců pracujících na pobočkách uvedlo, že jsou ochotní se vzdělávat i v oblastech, které přímo nesouvisí s výkonem jejich práce. Tento fakt zcela jistě poukazuje na skutečnost, že zaměstnanci chtějí pracovat na svém osobním rozvoji, prohlubovat i rozšiřovat si svoje znalosti a dovednosti.

V závěru této kapitoly byl zmíněn také projekt Talent Management Program, který společnost Randstad spustila v závěru roku 2011 a který je právě zaměřen na rozvoj talentovaných zaměstnanců. Autorka bakalářské práce zmínila, že je v tomto programu zainteresovaná také. Poukazuje však na skutečnost, že zatím nevidí žádné přínosy, které by tento projekt měl zaměstnancům poskytnout. Je fakt, že tento projekt trvá zatím zhruba půl roku, nicméně by byla velká škoda, kdyby tento projekt začal a zároveň i skončil tím, že se vyberou talentovaní zaměstnanci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- [2] Asociace poskytovatelů personálních služeb: Seznam členů. *APPS* [online]. 2012 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.apps.cz/seznam-clenu.html>
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. ISBN 978-802-4725-802.
- [5] DAVIS, Tony. *Talent assessment: a new strategy for talent management*. Burlington, VT: Gower, c2007, 232 s. ISBN 05-660-8731-6.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [8] HINDLS, Richard. *Statistika pro ekonomy*. 8. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 415 s. ISBN 978-80-86946-43-6.
- [9] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 249 s. ISBN 978-807-3576-653.
- [10] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [12] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3 (BROŽ.).
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3
- [14] KÖNIG, Petr. *Rozpočet a politiky Evropské unie: příležitost pro změnu* :. 2., aktualiz. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, 630 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-011-9.

- [15] KNOWLES, Malcolm S, Elwood F HOLTON a Richard A SWANSON. *The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development*. 5th ed. Houston, Tex.: Gulf Pub. Co., c1998, 310 s. ISBN 08-841-5115-8.
- [16] MILKOVICH, George T a John W. Boudreau. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-856-2329-3.
- [17] NAPPER, Rosemary a Trudi NEWTON. *Taktika transakční analýzy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 264 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4729-152.
- [18] PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003, 199 s. ISBN 80-86723-03-8.
- [19] PAVLÍK, Oldřich, Luboš CHALOUPKA a Karel KOHOUT. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997, 111 s. ISBN neuvedeno.
- [20] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [21] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 318 s. ISBN 978-802-4732-350.
- [22] Randstad: O nás. *Randstad* [online]. 2011 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.randstad.cz/o-randstadu/o-nas>
- [23] Randstad: O Randstadu. *Randstad* [online]. 2011 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.randstad.cz/o-randstadu/randstad-%c4%8deska-republika>
- [24] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [25] VALIŠOVÁ, Alena a Hana KASÍKOVÁ. *Pedagogika pro učitele*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 402 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-340.
- [26] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.
- [27] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- [28] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

[29] Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění p.p.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APPS Asociace poskytovatelů personálních služeb

HR Human Resources (Lidské zdroje)

KPI Key Performance Indicator (Klíčové ukazatele výkonnosti)

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1</i> Hodnocení vzdělávacích aktivit [vlastní zpracování]	38
<i>Graf 2</i> Navrhované vzdělávací aktivity [vlastní zpracování]	39
<i>Graf 3</i> Splnění očekávání [vlastní zpracování]	40

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Typy lidských zdrojů (Plamínek, 2010)</i>	17
<i>Obrázek 2 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků (Koubek, 2001)</i>	26
<i>Obrázek 3 Síť poboček v České republice (Randstad, 2011)</i>	32

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Věková struktura zaměstnanců [vlastní zpracování]</i>	41
<i>Tabulka 2 Délka odpracované doby ve společnosti</i>	42
<i>Tabulka 3 Kombinační tabulka – empirické četnosti [vlastní zpracování]</i>	43
<i>Tabulka 4 Kombinační tabulka – teoretické četnosti [vlastní zpracování]</i>	44
<i>Tabulka 5 Kombinační tabulka – empirické četnosti [vlastní zpracování]</i>	45
<i>Tabulka 6 Kombinační tabulka – teoretické četnosti [vlastní zpracování]</i>	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Zdrojové tabulky

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení kolegové,

V současné době jsem studentkou 3. ročníku Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a předkládám Vám dotazník, jehož otázky jsou zaměřeny **vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Randstad**.

Tímto bych Vás chtěla požádat, zda-li byste byli tak laskaví a obětovali několik málo minut na zodpovězení níže uvedených otázek. **(U každé uzavřené otázky můžete zaškrtnout vždy jen jednu odpověď.)**

Veškeré údaje, které uvedete u následujících dvanácti otázek, budou zpracovány **anonymně** a budou sloužit výhradně pro účely zpracování bakalářské práce.

Předem Vám srdečně děkuji za čas, který věnujete tomuto dotazníku.

Ing. Michaela Špačková

1. Jste spokojeni se vzděláváním, které Vám společnost Randstad zajišťuje?
 Ano
 Ne
2. V případě, že jste v předchozí otázce odpověděli „ne“, uveďte prosím návrhy na zlepšení:
.....
3. Vzděláváte se sami ze své vlastní iniciativy, tj. mimo firmu, v oblasti, která je důležitá pro Váš pracovní výkon?
 Ano (uveďte v jaké).....
 Ne
4. Jste ochotní si přispívat na vzdělávání?
 Ano
 Ne
5. Jak byste ohodnotili průběh vzdělávacích aktivit ve společnosti Randstad? Ohodnoťte prosím na škále od 1 (výborné) do 5 (neuspokojivé).

	1	2	3	4	5
Obsahová stránka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provedení školení (metoda, přednes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Délka školení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užitečnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srozumitelnost informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Jsou nějaké vzdělávací aktivity, které firma nezajišťuje, a přesto by byly pro Vaši práci přínosné?

uved'te.....

7. Máte zájem rozvíjet své znalosti a dovednosti a zúčastňovat se vzdělávacích aktivit, i když nejsou nutné pro vykonávání Vaší práce?:

Ano

Ne

8. Splnily absolvovaná školení Vaše očekávání?:

Ano, vždy

Většinou

Občas

Zřídka

Nikdy

9. Jste:

Muž

Žena

10. Váš věk je v rozmezí:

25 let a méně

26-30 let

31-35 let

36-40 let

41 let a více

11. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

SŠ

VOŠ

VŠ

12. Ve společnosti Randstad pracuji:

Méně než 6 měsíců

6 až 12 měsíců

1-3 roky

3-5 let

5 let a více

PŘÍLOHA P II: ZDROJOVÉ TABULKY

Tabulka č. 1: Absolutní četnosti odpovědí hodnotících vzdělávací aktivity

Faktor	Absolutní četnosti				
	1	2	3	4	5
Obsahová stránka	15	18	12	5	1
Provedení školení (metoda, přednes)	25	19	6	1	0
Délka školení	26	19	4	2	0
Užitečnost informací	8	11	14	10	8
Srozumitelnost informací	29	17	4	1	0

Tabulka č. 2: Průměrné hodnoty vyjadřující spokojenost se vzdělávacími aktivitami

Faktor	Přepočít na škálu					Součet	Průměrná hodnota
	1	2	3	4	5		
Obsahová stránka	15	36	36	20	5	112	2,19
Provedení školení (metoda, přednes)	25	38	18	4	0	85	1,67
Délka školení	26	38	12	8	0	84	1,65
Užitečnost informací	8	22	42	40	40	152	2,98
Srozumitelnost informací	29	34	12	4	0	79	1,55

Tabulka č. 3: Školení, která by byla pro zaměstnance přínosná

Školení	Absolutní četnosti odpovědí
Time management	11
Jazykové kurzy – mimo AJ	10
Prezentační dovednosti	8
Efektivní komunikace	5
Vedení pohovorů	6
Řešení problémových situací	6
Mzdové účetnictví	5

Tabulka č. 4: Splnění očekávání od školení

Faktor	Absolutní četnosti odpovědí
Ano, vždy	19
Většinou	14
Občas	13
Zřídka	5
Nikdy	0