



Rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti s mezinárodní činností

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Karolína Palečková**
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Karolína Palečková**
Osobní číslo: E16000204
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Jana Pecinová, DiS.
Crytur spol. s r.o., Personalistka

Název práce: **Rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti s mezinárodní činností**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Teoretická východiska řízení lidských zdrojů a rozvoje zaměstnanců.
3. Představení vybrané společnosti.
4. Analýza HR prostředí a rozvoje lidských zdrojů ve vybrané společnosti.
5. Zhodnocení výsledků analýzy. Návrh na inovaci systému rozvoje zaměstnanců.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. 2017. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-2921-1956-4.
- BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPÍKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- BRISCOE, Dennis, Randall SCHULER a Ibraiz TARIQUE. 2012. *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. 4th ed. London: Routledge. ISBN 978-0415884761.
- VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce:	min. 30 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	1. října 2018
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

15. 4. 2019

Karolína Palečková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. Jaroslavovi Demelovi, PhD. za pomoc a odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce. Dále pak paní Ing. Janě Pecinové, Dis. za spolupráci a poskytnutí informací o vybrané společnosti, potřebné k vypracování mé bakalářské práce. V neposlední řadě patří poděkování také mé rodině za poskytnutou podporu a důvěru během celého mého studia.

Anotace

Cílem této bakalářské práce je návrh postupu pro vytvoření procesu rozvoje a vzdělávání a tím i inovaci celého systému rozvoje lidských zdrojů ve vybrané společnosti s mezinárodní činností. První část práce se zabývá teoretickými východisky řízení lidských zdrojů, jejich rozvojem a dále teoretickými východisky týkající se malého a středního podniku obchodujícího v rámci mezinárodního prostředí. Dále následuje představení a popis vybrané společnosti. Analytická část práce prezentuje informace získané na základě výzkumu, který byl prováděn jak pomocí kvantitativních, tak kvalitativních nástrojů analýzy. Celý výzkum se zabývá systémem rozvoje a vzdělávání ve vybrané společnosti. Na základě zjištěných skutečností je v poslední části této práce vytvořen praktický nástroj, kterým je praktický postup pro vytvoření procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, malý a střední podnik, mezinárodní obchod, rozvoj lidských zdrojů, proces rozvoje a vzdělávání.

Annotation

The aim of this bachelor thesis is to propose the process of learning & development in order to innovate employee learning & development within the whole chosen company. The first part of the thesis is focused on the theoretical background of human resource management, employee learning & development and small and medium-sized enterprises which are part of the international trade. Then follows the description of the chosen company. The analytical part of the thesis presents the information based on the research. The research is focused on the company's learning & development system. In the last part of the thesis there is shown the created practical tool. The practical tool is a practical guide which helps the company to create the process of learning & development and innovate the whole learning & development system.

Key Words

Human Resource Management, Small and Medium-sized Enterprises, International Trade, Employee Learning & Development, The Process of Learning & Development

OBSAH

Seznam obrázků.....	8
Seznam tabulek.....	9
Seznam zkratk.....	10
Úvod	11
1 Rozvoj a řízení lidských zdrojů v podniku.....	13
1.1 Řízení lidských zdrojů a strategické řízení lidských zdrojů.....	13
1.2 Rozvoj lidských zdrojů a související pojmy	14
1.2.1 Intelektuální kapitál a jeho podstata	15
1.2.2 Rozdíly v pojmech učení, rozvoj a vzdělávání.....	15
1.2.3 Znalosti a jejich řízení	16
1.2.4 Vymezení pojmu dovednosti.....	17
1.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v praxi.....	18
1.3.1 Vývojové stupně přístupu k rozvoji a vzdělávání.....	19
1.3.2 Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců	20
1.3.3 Systém identifikace potřeb rozvoje a vzdělávání	21
1.3.4 Důvody pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	23
2 Malý a střední podnik jako prvek mezinárodního obchodu	25
2.1 Specifika malého a středního podniku	25
2.2 Malé a střední podniky v mezinárodním prostředí.....	26
2.2.1 Podpora malých a středních podniků na trhu EU	28
2.3 Vliv mezinárodního obchodu na MSP	30
3 Představení vybrané společnosti.....	32
3.1 Základní informace o vybrané společnosti	32
3.2 Organizační struktura vybrané společnosti.....	33
3.3 Vývoj vybrané společnosti	34
3.4 Zapojení vybrané společnosti v mezinárodním obchodě.....	35
3.5 Silné a slabé stránky vybrané společnosti.....	35
4 HR prostředí a rozvoj lidských zdrojů ve vybrané společnosti.....	39
4.1 Silné a slabé stránky HR prostředí	39
4.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	42
4.3 Zhodnocení výsledků šetření a návrh na inovaci systému rozvoje lidských zdrojů	46
4.3.1 Zhodnocení výsledků šetření.....	46
4.3.2 Návrh na inovaci dosavadního systému rozvoje a vzdělávání.....	48
Závěr	51
Citovaná literatura	52
Seznam příloh	56

Seznam obrázků

Obr. 1: Souvislost pojmů učení, rozvoj, vzdělávání	16
Obr. 2: Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců	20
Obr. 3: Znázornění mezery výkonnosti	22
Obr. 4: Podíl podniků na exportu EU – rozdělení podle velikosti podniku	27
Obr. 5: Podíl podniků na importu EU – rozdělení podle velikosti podniku	28
Obr. 6: Organizační struktura společnosti	33
Obr. 7: Odpovědi respondentů na otázku č. 5	43
Obr. 8: Odpovědi respondentů na otázku č. 6	43
Obr. 9: Odpovědi respondentů na otázku č. 9	44
Obr. 10: Odpovědi respondentů na otázku č. 20	45
Obr. 11: Odpovědi respondentů na otázku č. 21	45
Obr. 12: Fáze procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců	48

Seznam tabulek

Tab. 1: Silné a slabé stránky vybrané společnosti.....	36
Tab. 2: Silné a slabé stránky HR prostředí	39

Seznam zkratek

ASTD – Association for Talent Development

B2B – Business-to-Business

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

MSP – Malý a střední podnik

R&D – Research and development (výzkum a vývoj)

Úvod

Zaměstnanci představují pro podniky po celém světě jeden z nejdůležitějších zdrojů. Díky zaměstnancům mohou podniky uskutečňovat své podnikání, růst a zároveň s tím se odlišovat a prosazovat v rámci dnešního náročného trhu. Pokud je podnik malým či středním podnikem, tento fakt se projevuje ještě silněji. Na malé a střední podniky je vystavován velký konkurenční tlak, jelikož z pravidla nemají tolik peněžních prostředků a vlivů, které na ně působí se neliší od vlivů, které působí na podniky velké. Řízení lidských zdrojů a jejich neustálý rozvoj přináší podnikům větší výkonnost i flexibilitu, díky které se mohou působícím vlivům efektivně přizpůsobovat.

Téma týkající se rozvoje zaměstnanců je velmi aktuální, jelikož podle Českého statistického úřadu nezaměstnanost k lednu 2019 činila 2,2 %. Podniky v České republice se dlouhodobě potýkají s velmi nízkou mírou nezaměstnanosti a o dobré, spolehlivé a loajální zaměstnance je nouze. Podniky si tento fakt uvědomují a o lidské zdroje a s nimi sdružené aktivity se zajímají víc a víc, a to z dobrého důvodu. Kde brát spolehlivé a loajální zaměstnance, když už se žádní noví na trhu práce nevyskytují? Na tuto otázku přináší odpověď právě rozvoj lidských zdrojů. Když podniky nemají možnost hledat nové zaměstnance, musí rozvíjet a vzdělávat své dosavadní víc než kdy dříve. Tím mohou podpořit nejen jejich odborné dovednosti a znalosti, ale zároveň i motivaci, loajálnost a celkově chuť pracovat právě pro daný podnik.

Pro spolupráci na této bakalářské práci byla vybrána firma CRYTUR spol. s r.o., která obchoduje převážně na mezinárodním trhu. Potřebu zaměstnaneckého know-how a jeho rozvoje ve svém oboru podnikání pocítuje velmi významně a důležitost lidských zdrojů si uvědomuje. Zároveň však systém rozvoje a vzdělávání nemá propracovaný na úrovni na jaké by ho potřebovala mít.

Na základě těchto faktů byl stanoven cíl bakalářské práce. Za cíl bylo určeno zhodnocení celé problematiky rozvoje lidských zdrojů v reálném prostředí konkrétního středního podniku s následným návrhem na postup pro inovaci dosavadního systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř částí. První dvě kapitoly se zabývají teoretickou rešerší dané problematiky, kterou je řízení lidských zdrojů a jejich rozvoj a následně charakteristika malých a středních podniků vystupujících v mezinárodním prostředí. Další dvě kapitoly obsahují analytickou část této bakalářské práce. Nejprve je představen vybraný střední podnik a dále je proveden výzkum zaměřený na danou problematiku. V poslední části této bakalářské práce je provedeno zhodnocení výzkumu a je představen návrh na postup pro inovaci dosavadního systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

1 Rozvoj a řízení lidských zdrojů v podniku

V nejširším pojetí řízení lidských zdrojů zahrnuje veškeré procesy týkající se zaměstnávání lidí v podnicích. Jedná se o procesy jako plánování lidských zdrojů, nábor a výběr zaměstnanců, hodnocení, odměňování, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců anebo např. řízení talentů. Většinu těchto procesů zajišťuje v podnicích zejména personální oddělení. Některé procesy však mají přesah i k liniovým manažerům, dochází zde tedy ke kooperaci mezi těmito útvary. Liniovní manažeři jsou mnohdy dotyčnému zaměstnanci blíží, mohou tedy určité procesy pomoci nastavit individuálně každému zaměstnanci.

1.1 Řízení lidských zdrojů a strategické řízení lidských zdrojů

První ucelený pojem týkající se nynějšího řízení lidských zdrojů sahá do dob první světové války. V té době se ustálil pojem „péče o pracovníky“ a tento pojem později nahradily pojmy jako „řízení pracovních sil“ a později pojem „personální řízení“. Podle Armstronga (2014) se pojem „lidské zdroje“ poprvé objevil až v šedesátých letech 20. století. V roce 1966 jej poprvé uvedl Bakke a v roce 1977 jej rozšířil Armstrong, když se zmínil o faktu, že pro organizaci jsou klíčovým zdrojem právě lidé. Samotné řízení lidských zdrojů však bylo poprvé zmíněno v osmdesátých letech 20. století Charlesem Fombrunem a Michaellem Beerem. Od té doby se řízení lidských zdrojů rozvíjí, zároveň s tím však bývá podrobeno kritice. V minulosti se objevily například názory, že nazývání lidí v podniku zdroji snižuje jejich hodnotu na úroveň jiných zdrojů, jako je materiál, či peníze. Celá filozofie lidských zdrojů je však založena právě na tom, že lidé jsou základním kamenem každého podniku a měli by být považovány spíše za aktiva nežli náklady (Šikýř, 2017).

Řízení lidských zdrojů v podniku je definováno jako strategický, ucelený a integrovaný přístup k zaměstnávání a všemu, co je s ním spojené. Tento přístup však bere v potaz rozvoj a uspokojování lidí pracujících v podniku.

Řízení lidských zdrojů má definováno několik obecných cílů. Mezi tyto cíle např. patří:

- rozvojem a uplatňováním lidských zdrojů podporovat organizaci v dosažení stanovených cílů,
- zajišťovat kvalifikované a talentované zaměstnance,

- vytvářet příjemné a pozitivní prostředí v organizaci a zároveň s tím budovat dobrý vztah mezi zaměstnanci a managementem organizace,
- uplatňovat etický přístup k řízení lidí (Armstrong, 2017).

Strategické řízení lidských zdrojů může být definováno jako proces, který rozvíjí schopnost podniku realizovat nové strategie. Podle Vodáka (2011) se jedná o kooperaci řízení lidských zdrojů a samotným strategickým řízením. Veškeré strategie řízení lidských zdrojů jsou v tomto procesu integrovány do strategií podniku. Jinak řečeno strategické řízení lidských zdrojů podporuje uskutečnění strategie podniku. Tento proces určuje, jakými aktivitami bude dosaženo vytyčených cílů podniku, ať už krátkodobých, či dlouhodobých.

Jedná se zejména o aktivity související s efektivností a výkonností podniku, ale také aktivity související s jeho kulturou a strukturou. Obecně se jedná o hlavní záležitosti týkající se zaměstnanců v souvislosti s vytyčenými plány podniku. Důležitým aspektem strategického řízení je podpora těchto cílů spojená s vytvářením a zachováváním konkurenční výhody, které podnik dosahuje (Bailey, 2018).

Když se tedy mluví o strategickém řízení lidských zdrojů, mluví se o procesu, který by neměl být v podnicích opomenut. Stejně tak by neměl být opomenut fakt, že lidské zdroje nestačí pouze řídit, ale je důležité dbát na to, aby docházelo k jejich rozvoji a tím i ke zkvalitnění celého procesu řízení lidských zdrojů.

1.2 Rozvoj lidských zdrojů a související pojmy

Je lidská přirozenost, chtít se lépe orientovat ve světě, který se pořád mění a nic v něm nezůstává statické. Je proto potřeba, aby se člověk neustále učil, rozvíjel a vzdělával. Rozvoj a vzdělávání je o to důležitější, pokud se jedná o tržní prostředí. Podniky se musí neustále přizpůsobovat změně a nejlépe ji dopředu předvídat, aby byly schopné konkurovat ostatním podnikům na trhu. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nástroj, který podnikům pomáhá se takovým změnám přizpůsobovat a tím i pomáhá i předcházet případným negativním důsledkům, které mohou nastat v případě, že se podniky změnám nepřizpůsobí.

1.2.1 Intelektuální kapitál a jeho podstata

V poslední době se prosadil trend zvyšování investic do nehmotných aktiv, a tedy i vzrostla důležitost intelektuálního kapitálu. Intelektuální kapitál tvoří veškeré zásoby a toky znalostí, které jsou v podniku dostupné, spolu s tím představuje i zkušenosti a profesionální dovednosti, technologie podniku a vztahy v rámci zákaznické i partnerské sítě, které zvyšují tržní hodnotu podniku (Page-Tickell, 2014).

Projevuje se v podobě přidané hodnoty, která napomáhá zvyšovat konkurenceschopnost produktů i podniku samotného. Dělení intelektuálního kapitálu není úplně sjednoceno, existují různé pohledy, jak tento kapitál dělit. Vodák (2011, s.23) uvádí: „*V některých případech se člení na lidský kapitál, organizační kapitál a relační kapitál (kapitál vztahů), v jiných jsou koncepce a dělení rozsáhlejší.*“. Podle tohoto rozdělení, lidský kapitál představuje znalosti zaměstnanců a ve chvíli, kdy zaměstnanci odchází, tento kapitál odchází z podniku s nimi. Organizační kapitál představuje znalosti, nastavené procesy, postupy a systémy. Jedná se o kulturu, která v podniku zůstává i poté, co zaměstnanci odejdou. Prvky organizačního kapitálu mnohdy bývají chráněny právy duševního vlastnictví. Relační kapitál neboli kapitál vztahů představuje veškeré vztahy, které zaměstnanci podniku navazují uvnitř i vně podniku. Jedná o vztahy mezi zaměstnanci a také o vztahy se zákazníky a partnery (Vodák, 2011).

Podniky intelektuálnímu kapitálu věnují stále víc pozornosti a snaží se o zvyšování jeho kvality. Zvyšování kvality intelektuálního kapitálu podle Trunečka (2004) přináší podnikům jasný přínos ve formě růstu efektivity, flexibility i inovací. K tomuto zvyšování podniky využívají právě rozvoj a vzdělávání.

1.2.2 Rozdíly v pojmech učení, rozvoj a vzdělávání

Nejprve je potřeba upřesnit samostatné pojmy, učení, rozvoj a vzdělávání. Tyto pojmy totiž často bývají zaměňovány. Obr. č. 1 znázorňuje spojitost mezi těmito pojmy, která je blíže vysvětlena níže.



Obr. 1: Souvislost pojmů učení, rozvoj, vzdělávání
Zdroj: vlastní zpracování dle Vodáka (2011)

Jak je na obrázku znázorněno, učení představuje nejširší pojem a zahrnuje v sobě více, než jen rozvoj a vzdělávání. Je to proces změny, který zahrnuje nové znalosti i konání a dochází k němu jak organizovaně, tak i spontánně. Rozvoj představuje dosažení určité změny pomocí učení a zahrnuje v sobě veškeré aktivity, které člověka k této změně dovedou. Vzdělávání pak může být definováno jako konkrétní organizovaný způsob učení. Tento způsob učení probíhá pomocí aktivit, které mají svůj začátek a konec, jsou tedy ohraničené. Při plánování těchto aktivit se podniky řídí podle systematického postupu, kterému se podrobněji věnuje kapitola 1.3.2. S pojmy učení, rozvoj a vzdělávání úzce souvisí i pojmy jako znalosti a dovednosti, které se pomocí učení, rozvoje a vzdělávání získávají a prohlubují (Hroník, 2006).

1.2.3 Znalosti a jejich řízení

Vodák (2011) charakterizuje znalosti jako souhrn poznatků, pojmů a představ, které si člověk osvojuje prostřednictvím učení a praktickou činností. Znalosti se v podniku nachází v dokumentech a zejména v podnikových procesech, činnostech a praktikách. Znalosti jako takové se vytvářejí v lidech a mezi lidmi jsou rozšiřovány. Jak uvedl Armstrong (2017) v devadesátých letech 20. století Nonaka a Tekuachi rozdělili znalosti na dvě skupiny, explicitní a tacitní.

Explicitní znalosti jsou znalosti, které jsou uloženy v databázích a dostupné ke zpracování. Zatímco **tacitní znalosti** jsou znalosti, které se nachází v myslích jednotlivců a získávají se zejména na základě osobních zkušeností (Armstrong, 2017).

Řízení znalostí se zabývá získáváním, udržením, rozvojem a sdílením znalostí zaměstnanců se záměrem zvyšování znalostí celé organizace. Řízení znalostí je zaměřeno zejména na lidi, kteří v organizaci pracují a na tom, jak znalosti získávají, jak si je osvojují a jakým způsobem je šíří mezi ostatní. Proces řízení znalostí se stará také o to, aby znalosti v organizaci zůstávaly, i přesto, že se lidé mění (Beardwell, 2017).

V dnešní době znalost, součást know-how, představuje klíčový zdroj, díky kterému se může podnik úspěšně odlišit od své konkurence a tím získat konkurenční výhodu na dnešním přehlceném trhu (Kocianová, 2014). Z tohoto důvodu se řízení znalostí a s tím i spojený rozvoj dovedností stalo důležitou součástí většiny podniků.

1.2.4 Vymezení pojmu dovednosti

Dovednosti úzce souvisí se znalostmi. Je to určitá aplikace znalostí do reálného světa a do určité situace. Jednoduchým příkladem může být např. řízení automobilu. Aby člověk mohl řídit automobil, musí mít určité znalosti, jako např. znalost pravidel silničního provozu, znalost určitých zákonných norem nebo znalost o způsobu řazení. Všechny tyto znalosti k řízení člověk potřebuje, ale nejsou dostačující. Člověk musí nasbírat nějaké zkušenosti, aby mohl složit zkoušky odborné způsobilosti a tím si dovednost oficiálně osvojit. To však neznamená, že tím práce na dovednosti končí. Dovednosti je potřeba prohlubovat, aby se člověk mohl stát odborníkem. Dovednosti se dělí na dvě skupiny, na tvrdé a měkké dovednosti (Peters-Kühlinger, 2007). Jejich rozdělení je blíže popsáno níže.

Hard skills (tvrdé dovednosti)

Pro tvrdé dovednosti se i v České Republice ustálil anglický název hard skills, je tedy naprosto běžné, že se v českých podnicích tento pojem objevuje pod anglickým názvem. Pod pojmem hard skills se schovávají odborné dovednosti, které představují odborné know-how neboli technické, vědomostní a jazykové dovednosti. Hard skills je jednodušší

zavést do procesu vzdělávání, jelikož se dají relativně snadno rozvíjet, sledovat a také měřit. Dají se tedy relativně snadno analyzovat a tím i zjišťovat jak rychle a dobře se tyto dovednosti rozvíjí.

Soft skills (měkké dovednosti)

Měkké dovednosti neboli soft skills v sobě zahrnují zejména komunikační dovednosti a dovednosti v oblasti řízení. Tyto dovednosti nejde jednoduše „uchopit“, jelikož se nedají lehce měřit. Soft skills se dají rozvíjet, ale ne stejným způsobem jako hard skills. Jeden ze zásadních rozdílů mezi hard skills a soft skills je, že měkké dovednosti představují dovednosti, které z určité části vychází z člověka samotného a už se s určitým nadáním pro tyto dovednosti rodí. Nedostatek těchto dovedností je důležité si nejprve uvědomit a poté na nich trpělivě pracovat a rozvíjet se v nich krok po kroku (Mühleisen, 2008).

Je důležité zmínit, že jak hard skills, tak soft skills jsou v dnešní době kritickým faktorem pro podniky po celém světě. Pokud má určitý podnik velkou úroveň odborných dovedností a neumí tuto přednost komunikovat (tedy má-li nedostatek soft skills), pak s největší pravděpodobností zůstane vysoká úroveň hard skills opomenuta. Mühleisen (2008, s. 22) uvádí: *„Měkké dovednosti pomáhají firmám a jejich pracovníkům i ve zvládnutí technologických a společenských změn.“*. Měkké dovednosti tedy úzce kooperují s dovednostmi tvrdými.

Rozvoj lidských zdrojů pod sebou skrývá spoustu pojmů, které spolu úzce souvisí a pouze dohromady tvoří kompaktní celek se kterým podniky pracují a rozvíjí ho právě pomocí procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

1.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v praxi

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je proces, který podniku zajišťuje vzdělané, kvalifikované a schopné zaměstnance. Zároveň s tím zaměstnancům přináší možnost rozvíjet se ve svých dovednostech a znalostech a tím i maximalizovat svůj potenciál (Bláha, 2016).

Jinými slovy se dá říci, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je systematické vytváření, rozšiřování a prohlubování znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, které jsou potřeba k vykonávání dohodnuté práce a dosahování lepšího výsledku. Armstrong (2015) říká, že by zaměstnancům měly být poskytnuty takové vzdělávací aktivity, aby byly získány takové znalosti a dovednosti, které jsou potřeba pro zvládnutí jakékoliv úrovně odpovědnosti, které jsou schopni dosáhnout.

Podniky k rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců přistupují různě. Obecně je možné říct, že existují tři vývojové stupně přístupu k rozvoji a vzdělávání.

1.3.1 Vývojové stupně přístupu k rozvoji a vzdělávání

Různé podniky mají různé přístupy k rozvoji vzdělávání, které se odvíjí podle jejich možností, strategie i celé podnikové kultury. Obecně se tyto přístupy dělí do tří vývojových stupňů:

- organizování jednotlivých vzdělávacích akcí,
- systematický přístup,
- koncepce učící se organizace (Tureckiová, 2014).

První vývojový stupeň představuje nesystematické, víceméně nahodilé organizování jednotlivých vzdělávacích akcí. Tento vývojový stupeň reaguje na momentální potřebu zaměstnance či podniku a tím odstraňuje rozdíly mezi aktuální dosahovanou kvalifikací a kvalifikací požadovanou, nedochází zde však ke skutečnému rozvojovému efektu.

Systematický přístup představuje druhý vývojový stupeň, který propojuje strategii podniku se strategií HR. Jedná se o systematický proces, prostřednictvím něhož dochází ke změnám v pracovním chování zaměstnanců a tím pozitivně ovlivňuje jejich motivaci. O tomto procesu podrobněji pojednává kapitola **1.3.2**.

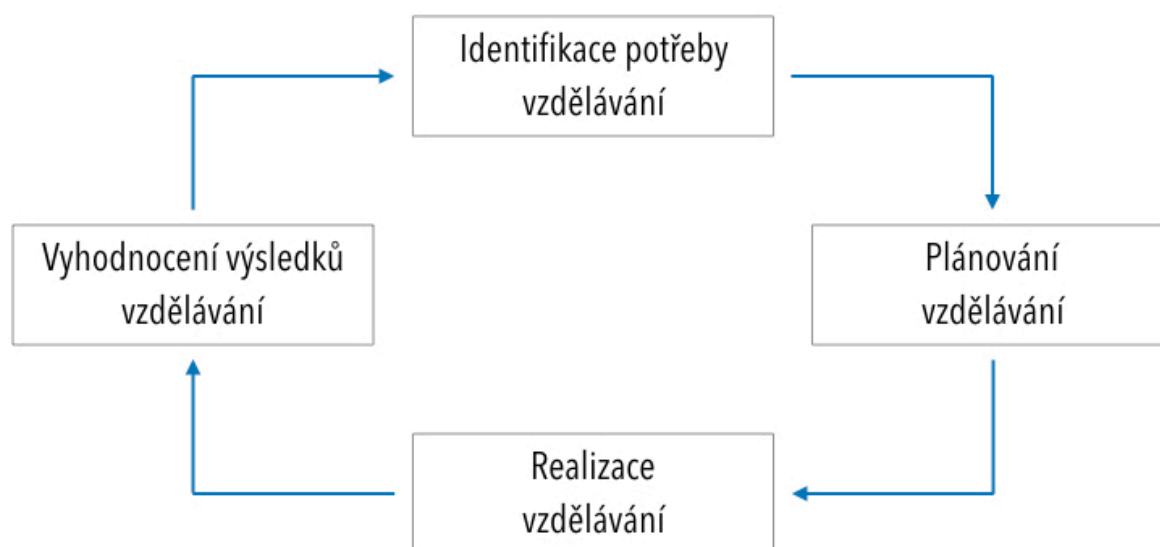
Třetím vývojovým stupněm lze označit koncept učící se organizace. Učící se organizací je podnik, který má vzdělávání a rozvoj zakomponován přímo do pracovního procesu a zaměstnanci se tedy učí průběžně. Jedná se o velmi propracovaný a cílený proces, který umožňuje, aby k učení docházelo rychleji než ke změnám vynuceným okolím. Učící se

organizace jsou velice flexibilní a na změny na trhu reaguje již v průběhu, kdy přichází. Jedná se o nejvyšší stupeň zapojení rozvoje a vzdělávání do svých podnikových procesů (Tureckiová, 2004).

Proces rozvoje a vzdělávání obecně je součástí všech tří vývojových stupňů přístupu k rozvoji a vzdělávání a podle těchto stupňů se také odlišuje. Následující kapitola se věnuje procesu rozvoje a vzdělávání zaměřeného na druhý vývojový stupeň, a tedy na systematický přístup k rozvoji a vzdělávání.

1.3.2 Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3.1, systematický přístup k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců s sebou přináší uspořádaný proces. Podle Šikýře (2017) je možné tento proces obecně definovat do čtyř fází (viz obrázek č. 2).



Obr. 2: Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka (2015)

První a základní fází je v tomto případě identifikace potřeby rozvoje a vzdělávání, které se více věnuje kapitola 1.3.2.

Další, neméně důležitou fází, je plánování vzdělávání, kde na základě zjištěných potřeb dochází k plánování budoucího vzdělávání. V rámci plánování je důležité **stanovit cíle**

vzdělávání. Ve chvíli, kdy je cíl nastaven, může dojít ke konkrétnímu plánování vzdělávací akce. Při plánování vzdělávání se určí:

- cílová skupina,
- konkrétní metody vzdělávání,
- instituce zajišťující vzdělávání,
- místo konání,
- čas konání,
- náklady na vzdělávání (Šikýř, 2017).

Dále přichází na řadu samotná realizace vzdělávání. V rámci realizace vzdělávání dochází k aplikaci vybrané vzdělávací metody. Tyto metody rozlišujeme na metody konané na pracovišti neboli **On the Job** a metody konané mimo pracoviště neboli **Off the Job**. On the Job metody je možné označit jako metody za chodu, tedy metody, které probíhají zpravidla v rámci pracovního procesu. Mezi tyto metody se řadí např. instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování, učení akcí, mentoring a stínování. Mezi metody Off the Job je možné zařadit vzdělávací aktivity jako jsou workshopy, přednášky, e-learning, simulace nebo hraní rolí (Myslivcová, 2017). V minulosti podniky preferovaly metody Off the Job, v poslední době si však systematické metody On the Job získávají na popularitě. Zřejmě i díky jejich efektivnosti a zdánlivé dostupnosti (Folwarczná, 2010).

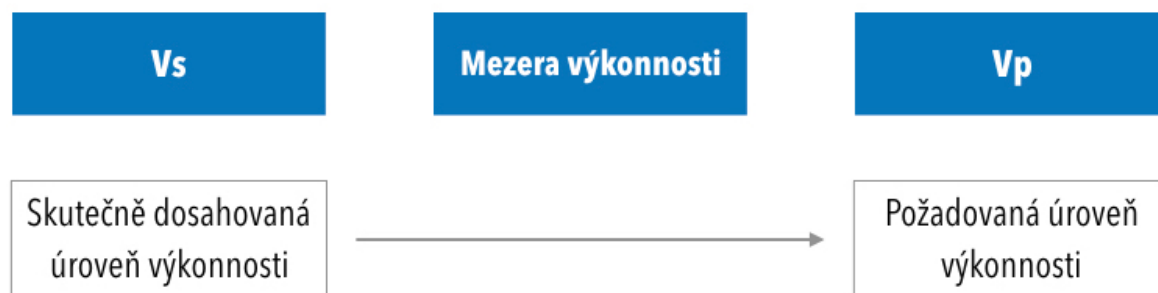
Jako zakončení celého procesu nesmí být opomenuto vyhodnocení výsledků vzdělávání, tedy zdali realizované vzdělávání bylo efektivní a přineslo společnosti požadovaný užitek. Tento užitek je zpravidla v souladu se stanovenými cíli podniku a tím podporuje jeho prosperitu a růst (Šikýř, 2017).

1.3.3 Systém identifikace potřeb rozvoje a vzdělávání

Bartoňková (2010) uvádí, že identifikace a analýza vzdělávacích potřeb je základním kamenem systému rozvoje a vzdělávání. Jedná se o kritickou a důležitou část vzdělávacího procesu, která nesmí být opomenuta. V případě, že identifikace není provedena správně, dochází k řetězovým reakcím, které se projeví v každé další části procesu rozvoje a vzdělávání. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb představuje shromažďování informací o současném stavu schopností, dovedností a znalostí jednotlivých zaměstnanců

společně s výkonností týmů a celého podniku. Tyto informace se porovnávají s požadovanou úrovní schopností, dovedností, znalostí a výkonnosti (Vodák, 2011).

Výsledkem tohoto porovnání je identifikování mezery ve výkonnosti, která se získá díky porovnání těchto dvou úrovní výkonnosti. Požadovanou výkonností označovanou jako **V_p** a výkonností současnou, označovanou jako **V_s** (Vodák, 2011).



Obr. 3: Znáznornění mezery výkonnosti
Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga (2017)

Obrázek č. 3 znázorňuje rozdíl mezi těmito výkonnostmi. Tento rozdíl se nazývá **mezera výkonnosti**, kterou se podniky snaží eliminovat právě pomocí vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců.

Jako základnu pro samotnou identifikaci potřeb vzdělávání uvádí literatura tři základní zdroje, ze kterých analýza a následná identifikace vychází. Koubek (2015) tyto zdroje popisuje jako tři oblasti zkoumání:

- údaje týkající se samotné společnosti (např. strategie a vize společnosti),
- údaje týkající se jednotlivých pracovních míst (např. popis pracovních míst),
- údaje týkající se jednotlivých zaměstnanců (např. osobní hodnocení zaměstnanců).

Bartoňková (2010) popisuje dvě základní metody, jak identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje, obě tyto možnosti čerpají ze tří výše uvedených zdrojů. První možnost se zabývá kvantitativním sociologickým výzkumem. Využívá informací posbíraných přímo od zaměstnanců podniku pomocí dotazníku, rozhovorů nebo pozorování. Druhá možnost je založena na kompetenčním přístupu ke vzdělávání a zpravidla využívá tzv. kompetenčního modelu, který představuje soubor kompetencí, které by zaměstnanec na určité pozici měl mít.

V ideálním případě by tyto metody měli být kombinovány, každý podnik si však musí tyto metody přizpůsobit své konkrétní situaci. Velký podnik se bude nejspíše nacházet v odlišné situaci a bude mít jiné možnosti k provedení analýzy a nastavení procesu vzdělávání, nežli podnik malý či střední. Proto je důležité situaci řádně zhodnotit a reálně k ní přistupovat. Neznamená to však, že malý či střední podnik má méně důvodů k rozvoji svých zaměstnanců než podnik velký. Tyto důvody obecně zůstávají stejné, jelikož na všechny podniky, nehledě na velikost, působí relativně stejné vlivy okolního světa.

1.3.4 Důvody pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

V minulosti podniky vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců nevěnovaly vysokou pozornost, tento jev se ovšem mění a vzdělávání zaměstnanců nyní představuje důležitou součást téměř každého podniku. Podniky si totiž uvědomují, že důvodů pro zařazení vzdělávání zaměstnanců do svého dlouhodobého plánování existuje hned několik. Jeden z hlavních důvodů je určitě zvýšení výkonnosti a zároveň motivace jak jednotlivce, tak i týmu a podniku. Motivace jednotlivců díky rozvoji a vzdělávání roste, tím se zvyšuje jejich výkonnost, která se potom promítá do výkonnosti týmu a celého podniku (Tureckiová, 2004).

Další důležitý důvod je ulehčená adaptace k měnícímu se světu. Podniky totiž vnímají neustálé změny, které okolní svět přináší. Dnešní globální svět, plný pokrokových technologií se mění mnohonásobně rychleji nežli dřív. Nové technologie s sebou přináší nové postupy řešení, nové myšlení a nové možnosti. Pokud chce podnik růst, musí se těmto změnám umět přizpůsobit a adaptovat. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je proces, který v této adaptaci podnikům pomáhá a tím napomáhá i jejich růstu (Bartoňková. 2010).

Dalším důvodem je např. vysoká konkurence na dnešním trhu. Zaměstnanci jsou ti, kteří odlišují jeden podnik od ostatních pohybujících se na trhu. Investice do vzdělávání zaměstnanců může podnikům mimo jiné přinést i větší konkurenceschopnost na přesyceném trhu. S přihlédnutím na nynější trh práce je pro podniky důležité si zaměstnance udržet. Jeden z mnohých nástrojů atraktivity zaměstnavatele jsou např. různé benefity. Jako jeden z benefitů může být brána možnost seberozvoje a vzdělávání, kterou zaměstnavatel

zaměstnancům může nabízet a tím se odlišit od ostatních zaměstnavatelů na trhu práce. Asociace ASTD (The American Society for Training and Development) uvádí, že možnost rozvoje a vzdělávání je pro zaměstnance dokonce jeden z pěti kritických faktorů. Pokud tuto možnost zaměstnanci v podniku nemají, může to pro ně být důvod k odchodu (Janišová, 2013).

Každý podnik má jiné možnosti, jiné příležitosti, ale základní věc se nemění. Nehledě na velikost podniku existuje mnoho důvodů, proč do HR strategie podniku zařadit rozvoj lidských zdrojů. Velké podniky mají mnohdy více finančních prostředků k rozvoji lidských zdrojů nežli podniky malé či střední a tomuto rozvoji často věnují více pozornosti. Pro malé a střední podniky tak není jednoduché s velkými podniky soutěžit a konkurovat jim na náročném trhu. Tato skutečnost pouze upozorňuje na důležitost řízení lidských zdrojů a jejich rozvoje. Pokud malý či střední podnik podporuje rozvoj lidských zdrojů, přináší mu to konkurenční výhodu, díky které se může stát jak atraktivnějším dodavatelem, tak zaměstnavatelem. Protože s rozvojem lidských zdrojů kontinuálně roste i podnik samotný.

2 Malý a střední podnik jako prvek mezinárodního obchodu

Malé a střední podniky (MSP) představují velký význam pro ekonomiku státu. Vytvářejí mnoho pracovních míst, jelikož podíl malých středních podniků na celkovém podnikání je vysoký a zároveň působí jako hnací síla pro růst, inovaci i tvorbu konkurenceschopnosti. Obecně jsou v mezinárodním prostředí hráči velké podniky a nadnárodní korporace. Malých a středních podniků však do mezinárodního prostředí vstupuje obrovské množství. MSP stejně jako velké podniky se potýkají s vlivy, které jim mezinárodní prostředí přináší. Mezi tyto vlivy patří např.

- sociálně-kulturní rozdíly (potřeby, chování, smýšlení, hodnoty, jazyk, ...),
- stupeň ekonomické vyspělosti,
- úroveň politické stability,
- úroveň podpory podnikání,
- stupeň zapojení země do mezinárodního obchodu (Štěrbová, 2013).

Malým středním podnikům se dostává podpory od státu i mezinárodních organizací a od vstupu České republiky do Evropské unie, je možnost mezinárodního obchodu dostupnější víc než kdy dřív. I z toho důvodu se mezinárodního obchodu účastní řada malých a středních podniků napříč celou republikou. MSP tedy celosvětově tvoří základní kámen podnikání.

2.1 Specifika malého a středního podniku

Veber (2012) se při definici malého středního podniku odkazuje na předpis Evropského společenství, který je zakotven i v českém zákoně a rozděluje malé a střední podniky do tří základních skupin, podle čtyř kritérií. Podle počtu zaměstnanců, ročního obratu, bilanční sumy roční rozvahy a na základě jejich nezávislosti na drobné, malé a střední podniky.

Drobný podnik je klasifikován jako podnik, který zaměstnává 10 a méně zaměstnanců s ročním obratem, či bilanční sumou roční rozvahy do 2 mil. EUR. Podnik, který zaměstnává 11 až 50 zaměstnanců a jeho roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy činí méně než 10 mil. EUR. Střední podnik zaměstnává do 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesáhne 50

mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesáhne 43 mil. EUR. Kritérium nezávislosti platí pro všechny drobné, malé či střední podniky a znamená, že podnik není vlastněn jiným podnikem, který nesplňuje kritéria MSP a to z 25 % a více procent (Veber, 2012).

Velká část malých a středních podniků je považována za rodinné a všeobecně se vyznačují neformálnější a přátelskou atmosférou. MSP se vyznačují také větší mírou flexibility a schopností rychleji se přizpůsobovat změně. Na druhou stranu mnohdy nemají dostatek finančních prostředků na tyto změny reagovat dostatečně efektivně. Také zde není kladen velký důraz na marketing, či samotné řízení lidských zdrojů. V malých a středních podnicích se také skrývá inovační potenciál a mnohdy vysoká míra motivace. Zaměstnanci zde disponují také větší mírou odpovědnosti a mnohdy mají na starost více činností (Wapshott, 2015).

Velká část malých a středních podniků se účastní mezinárodního obchodu a díky různým formám podpory, které se jim od státu i EU dostává, stále vstupují na nové trhy. Skutečnost, že MSP představují hnací sílu české ekonomiky, platí v dnešní době stejně tak pro ekonomiku EU i celého světa (Štěrbová, 2013).

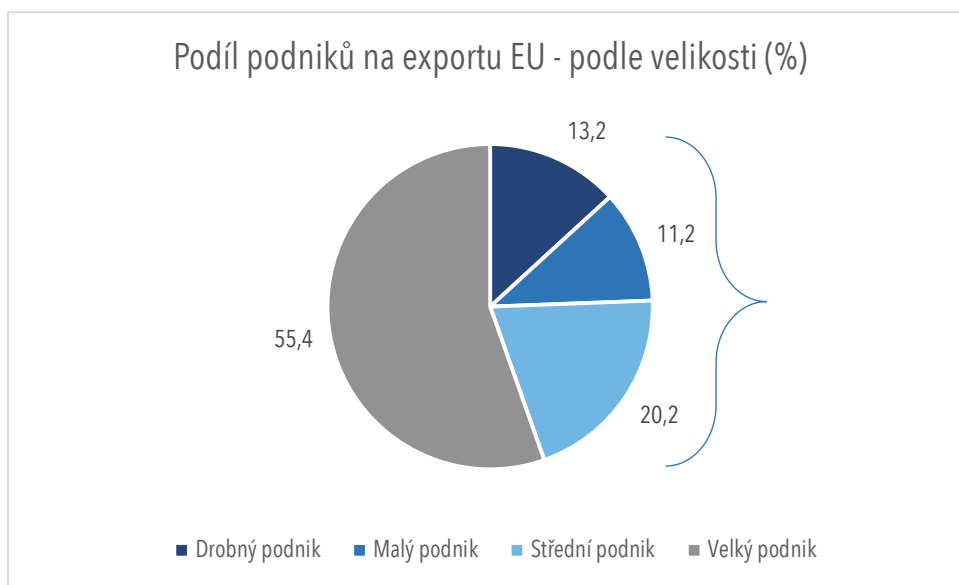
2.2 Malé a střední podniky v mezinárodním prostředí

Stejně jako v ekonomice ČR, hrají malé a střední podniky velkou roli i v ekonomice celé Evropské unie. Štěrbová (2013) uvádí, že malých a středních podniků na území EU vystupuje zhruba 23 mil., zatímco velkých podniků okolo 41 tisíc. Malé a střední podniky na trhu EU představují zhruba 98 % všech podniků. Otázkou zůstává, zdali je možno obchodování na trhu EU stále považovat za mezinárodní obchod, anebo už se spíše jedná o vnitřní trh. Mulačová (2013) mluví o trhu EU jako o vnitřním trhu, pro který je charakteristický společný hospodářský prostor a charakterizují ho čtyři základní ekonomické svobody. Volný pohyb zboží, služeb, pracovních sil a kapitálu, přičemž volný pohyb pracovních sil nepředstavuje pouze pohyb osob/pracovníků, ale také právo podnikat v jakémkoliv členském státě EU.

Česká republika je sice malou za to velmi otevřenou ekonomikou, ve které mezinárodní obchod, zejména export představuje jeden ze základních kamenů ekonomického růstu. Podle

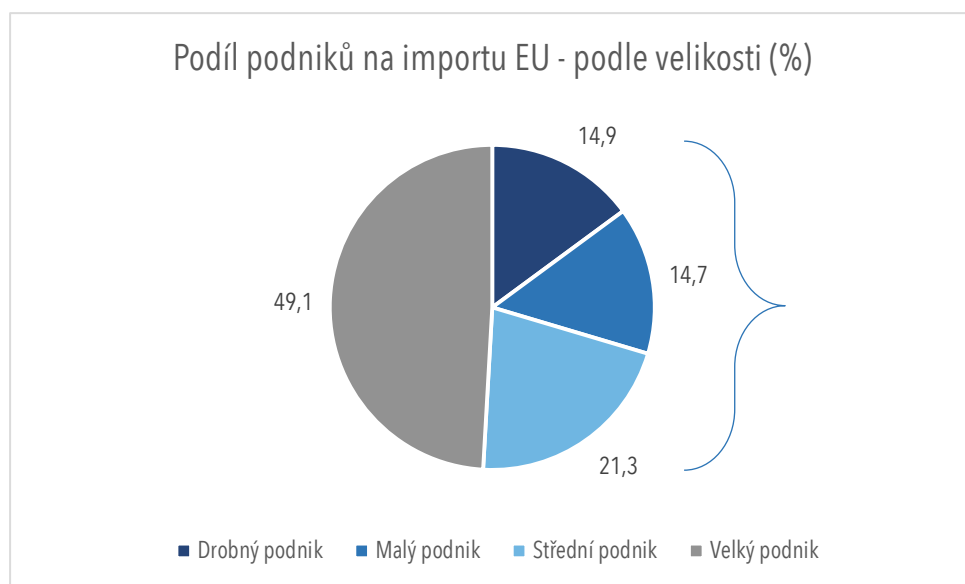
údajů publikovaných Ministerstvem průmyslu a obchodu roku 2019 je zhruba 84 % exportu prováděno se státy Evropské unie, zhruba 16 % realizovaného exportu potom připadá na obchodování se státy mimo EU. Téměř 73 % realizovaného importu připadá na obchodování se státy EU a tedy zhruba 27 % importu do ČR přichází ze států mimo EU.

Podle údajů Eurostat z konce roku 2017 hrají MSP důležitou roli pro ekonomiku celé Evropské Unie. MSP představují téměř 98 % všech podniků obchodujících na trhu EU a vytváří celkem 51 % hodnoty dovozu a 45 % hodnoty vývozu uvnitř EU. Tyto hodnoty znázorňují grafy níže.



Obr. 4: Podíl podniků na exportu EU – rozdělení podle velikosti podniku
Zdroj: vlastní zpracování dle Eurostat.eu

Obr. 4 znázorňuje podíl všech podniků rozdělených podle velikosti na exportu v rámci EU. 55 % veškeré hodnoty na exportu tvoří velké podniky s více jak 250 zaměstnanci, zbylých 45 % tvoří MSP. 13 % z této hodnoty připadá na drobné podniky, 11 % na malé podniky a zbývajících 20 % představují podniky střední.



Obr. 5: Podíl podniků na importu EU – rozdělení podle velikosti podniku
Zdroj: vlastní zpracování dle Eurostat.eu

Na obrázku č. 5 jsou znázorněny podíly podniků, rozdělených podle jejich velikosti, na importu v rámci EU. Necelých 49 % podílu představují velké podniky a zbylých 51 % připadá na podniky malé a střední. Necelých 15 % patří podnikům drobným, dalších 14 % představují podniky malé a zbývajících 21 % připadá podnikům středním. MSP se dle výše uvedených grafů účastní více importu nežli exportu, a to zhruba o 5 %.

Dle informací uvedených výše představují MSP důležitou roli pro ekonomiky napříč celou EU včetně té české. Jelikož je počet MSP v České republice vysoký a finanční prostředky a možnosti těchto podniků jsou mnohdy omezené, ČR malým a středním podnikům nabízí různé druhy podpory. Tyto podpory jsou poskytovány buď republikou samotnou anebo skrze Evropskou Unii.

2.2.1 Podpora malých a středních podniků na trhu EU

Na podporu malých a středních podniků v EU vznikla v roce 2000 Charta malých podniků. Cílem této charty bylo ulehčování podnikatelského prostředí pro malé a střední podniky. Z toho důvodu byl v roce 2008 přijat Small Business Act for Europe, neboli Akt o drobném podnikání pro Evropu uplatňující princip Think Small First.

Think Small First neboli „Zelenou malým a středním podnikům“ je princip snižující administrativní zátěž pro MSP a podporující jejich rozvoj. Na základě toho principu existuje deset zásad, které jsou implementovány do politiky Evropské Unie, a tedy i do samotných národních politik. Štěrbová (2013), která vychází z politických opatření EUR Lex 2008 tyto zásady představuje v následujících bodech:

- vytvoření podnikatelského prostředí, ve kterém se budou moci MSP rozvíjet,
- zajištění druhé šance pro čestné podnikatele, které se ocitli v úpadku,
- zajištění, aby státní správa reagovala na potřeby MSP,
- usnadnění MSP účast na veřejných zakázkách a lepší využívání státní podpory pro MSP,
- usnadnění přístupu MSP k financování a přizpůsobit právní prostředí, které podporuje včasné úhrady v obchodních transakcích,
- usnadnění využívání příležitostí, které trh EU malým a středním podnikům nabízí,
- podpora zvyšování atraktivnosti MSP jako zaměstnavatele a tím i zvyšování zaměstnanosti v MSP,
- podpora zvyšování kvalifikace a inovací v MSP,
- pomoci MSP přeměnit výzvy přinášející ochrana životního prostředí na příležitosti,
- podpora a povzbuzování MSP při využívání výhod růstu trhů.

V České republice jsou MSP vstupující na nový trh podporovány Ministerstvem zahraničních věcí, prostřednictvím projektů ekonomické diplomacie, zahraniční rozvojové spolupráce a programu OECD Eurasia. Projekty zahraniční rozvojové spolupráce se klasicky dělí na dvě oblasti. Možnost získání veřejných zakázek v oblasti dodání zboží, služeb či stavebních prací, anebo možnost získání dotací pro podnikatele v rámci Programu B2B (Program rozvojového partnerství pro soukromý sektor).

Na základě údajů publikovaných Ministerstvem průmyslu a obchodu bylo v roce 2017 přijato a schváleno celkem 67 žádostí a rozpočet tohoto programu pro rok 2017 činil celkem 20 milionů korun. Kromě těchto projektů probíhá proexportní podpora také skrze tzn. Podnikatelské mise, které jsou Ministerstvem průmyslu a obchodu pořádány agenturami jako je např. CzechTrade nebo CzechInvest. V roce 2017 byly tyto mise uskutečněny do několika zemí mezi které patří např. Afghánistán, Arménie, Bělorusko, Čína, Jižní Korea, Kanada a USA. Těmito formy podpory se snaží Česká republika i EU usnadnit malým a

středním podnikům vstupy na nové zahraniční trhy. Mnohdy se jedná o „neobjevené“ zahraniční trhy s velkým potenciálem, ale zároveň i velkým rizikem.

S růstem MSP, které se podílejí na mezinárodním obchodu přichází do podnikání intenzivně i mezinárodní aktivity, které ovlivňují chod celého podniku. Tato skutečnost se projevuje v obchodování, v nastavených podnikových procesech, v kultuře podniku i v samotném řízení lidských zdrojů.

2.3 Vliv mezinárodního obchodu na MSP

Účast na mezinárodním obchodu ovlivňuje podniky celosvětově. Na podniky působí vlivy pozitivní i negativní neohledně na velikosti. Malé a střední podniky oproti velkým zpravidla nebývají tak zásobeny finančními prostředky, tyto vlivy na ně mohou působit silněji. V malých a středních podnicích by z tohoto důvodu měl být kladen důraz na řízení lidských zdrojů a jejich rozvoj. Oproti velkým podnikům mají MSP výhodu větší flexibility, jelikož procesy uvnitř MSP nebývají tak spleť a neobsahují tolik prvků jako procesy v podnicích velkých. MSP už tedy mají předpoklad lépe se přizpůsobovat změnám, které k nim přichází. Tato schopnost roste v případě, že je podpořena rozvojem lidských zdrojů (Wapshott, 2015).

Vliv mezinárodního prostředí na MSP se přirozeně zvyšuje tím, jak intenzivně je podnik do mezinárodního obchodu zapojen. V případě, že se podnik účastní mezinárodního obchodu, ale jeho místo podnikání zůstává na území ČR je vliv mezinárodního prostředí na řízení lidských zdrojů v tomto podniku podstatně nižší nežli v podniku, který se např. rozhodl otevřít zahraniční pobočku (Harzing, 2010). Aby byl podnik schopný komunikovat a obchodovat na mezinárodní úrovni, musí do svých procesů zapojit přinejmenším rozvoj cizích jazyků. Ve chvíli, kdy ale podnik rozšíří své působení na další trhy v podobě nové pobočky, vliv mezinárodního obchodu roste. Podnik začne zaměstnávat pracovní sílu, která se pohybuje na daném trhu a s tím začne integrovat kulturu dané země do své dosavadní podnikové kultury. V tento moment se podnik začíná účastnit mezinárodního řízení lidských zdrojů, který s sebou přináší složité procesy a vysokou míru globalizace (Briscoe, 2012).

Lidské zdroje tvoří srdce podniků po celém světě. Pokud se jedná o podnik, který je z velké části závislý na zaměstnaneckém know-how, pak lidské zdroje tvoří důležitou část celého

řízení podniku. Podnik vybraný pro tuto bakalářskou práci je společností, která obchoduje ve velmi specifickém oboru podnikání, má tedy i specificky kvalifikované zaměstnance. Zaměstnanecké know-how této společnosti přináší konkurenční výhodu, díky které je předním výrobcem svého produktu na světě. Rozvoj a řízení lidských zdrojů je tedy důležitou aktivitou, která by měla podporovat vytyčené cíle a zároveň s nimi kooperovat.

3 Představení vybrané společnosti

K realizaci výzkumu této práce byla vybrána společnost CRYTUR spol. s r.o., která je rychle se rozvíjejícím středním podnikem z Libereckého kraje. Aktivně se účastní mezinárodních aktivit, které celou společnost ovlivňují. Tento vliv se projevuje nejen v samotném obchodování, ale také v kultuře společnosti i samotném řízení lidských zdrojů.

3.1 Základní informace o vybrané společnosti

Společnost CRYTUR vystupuje ve velice specifickém oboru podnikání, a to sice pěstování, opracování a zpracování syntetických krystalů. Produkci krystalů společnost dělí do šesti základních směrů:

- scintilační materiály a detektory,
- detekční jednotky pro elektronovou mikroskopii,
- laserové tyče,
- přesná krystalová optika,
- safírové profily,
- luminofory pro LED.

Tyto krystaly se využívají zpravidla v průmyslu, konkrétně např. jako komponenty do průmyslových laserů, elektronových mikroskopů nebo rentgenů. Společnost tedy vystupuje zejména na trhu B2B.

CRYTUR spol. s r.o. díky své jedinečné technologii a zaměstnaneckému know-how patří ke špičce ve svém oboru podnikání a dá se říci, že určuje směr, kterým se tento obor ubírá. Obchodní strategie společnosti je založena právě na jejich speciálních produktech, které jsou realizovány převážně v malých sériích na míru zákazníkovi.

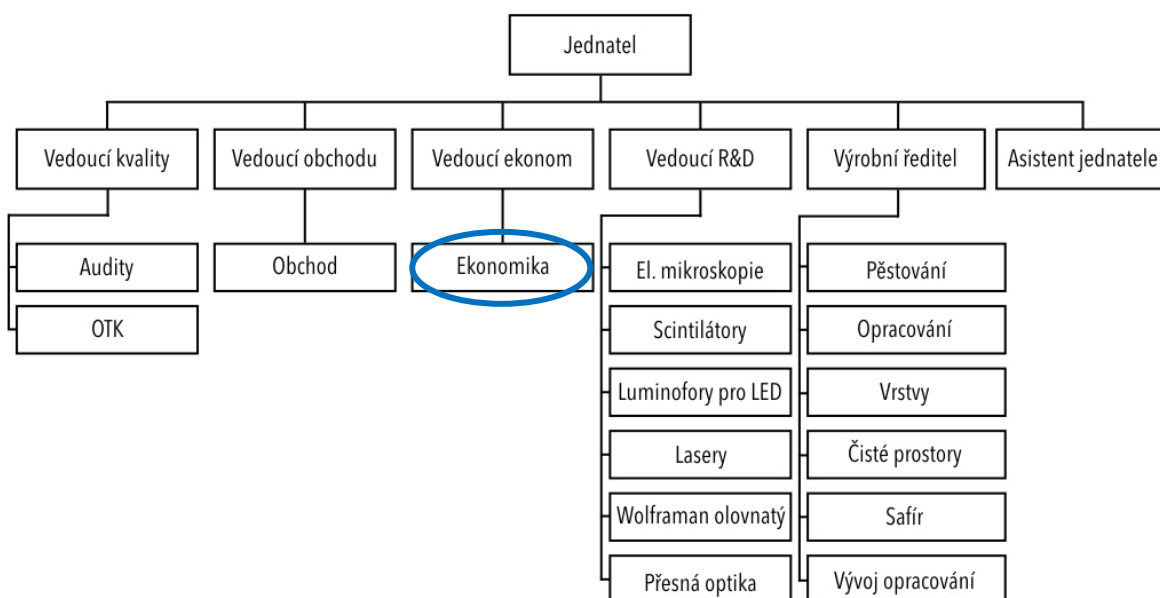
Jedná se o střední podnik, který zaměstnává okolo 170 zaměstnanců a spíše než na českém trhu, figuruje na trhu zahraničním. Většina produkce této společnosti je určena pro export na náročné trhy nejen Evropy (zejména západní) ale také USA, Japonska nebo Izraele. V posledních pěti letech výroba společnosti neustále roste, přičemž tempo růstu neustále

zrychluje. Hlavní strategií pro podporu růstu společnosti je vývoj nových produktů, materiálů a zároveň s tím i zvyšování přidané hodnoty k produktům dosavadním. Společnost si dlouhodobě udržuje velkou míru přidané hodnoty, která činí zhruba 60-70 % a neustále investuje do nových postupů a modernizací.

Pro společnost CRYTUR spol. s r.o. kromě výroby představuje významnou částí aktivit podniku právě výzkum a vývoj. Společnost na výzkum a vývoj vydává přes 20 % svého ročního obrátu. Je držitelem mezinárodní certifikace ISO9001, ale veškeré procesy ve společnosti procházejí řadou náročných zákaznických auditů, které jsou přísnější než samotný systém řízení kvality ISO9001. Jelikož zde dochází k téměř 100% kontrole a sledovanosti všech výrobků, procento reklamací je téměř nulové.

3.2 Organizační struktura vybrané společnosti

Společnost CRYTUR je společností s ručením omezeným, a tedy má svého jednatele. Společnost má celkem pět oddělení: kvalita, obchod, ekonomika, výzkum a vývoj (R&D) a oddělení výroby. Obrázek č. 6 znázorňuje organizační strukturu společnosti, která je blíže popsána dále.



Obr. 6: Organizační struktura společnosti
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti

Každé z těchto oddělení má svého nadřízeného, který vede tým zaměstnanců. Oddělení R&D a oddělení výroby je ještě rozděleno do šesti specifických odvětví a všechny tyto odvětví mají svého vedoucího. Díky této organizační struktuře je ve společnosti zajištěn tok informací od zaměstnanců, přes vedoucí pracovníky až k managementu a naopak.

Společnost prozatím **nemá HR oddělení**, tedy oddělení, které by se staralo o lidské zdroje. Činnosti spojené s řízením lidských zdrojů ve společnosti zajišťuje ekonomické oddělení. Do roku 2017 tyto činnosti zajišťovala přímo vedoucí ekonomického oddělení. V té době docházelo k přetížení personálu v rámci ekonomického oddělení a jak sama vedoucí, tak tým, který vedla, měl na starost více činností a odpovědností, než bylo dlouhodobě únosné. Z toho důvodu společnost přijala HR specialistu, který nyní zajišťuje veškeré činnosti spojené s řízením lidských zdrojů.

Společnost se od dob svého vzniku neustále vyvíjí a roste. S tím přímo roste i počet zaměstnanců a také pravděpodobnost, že se společnost brzy dostane k dalšímu důležitému milníku ve svém vývoji. Rozhodování, zdali být dále středním podnikem anebo tento milník překročit a stát se podnikem velkým.

3.3 Vývoj vybrané společnosti

Obor podnikání této společnosti je dán i její polohou. Společnost se nachází v městě Turnov, které je vzdáleno nedaleko od Českého ráje, který byl v minulosti nalezištěm polodrahokamů. Obor zabývající se zpracováním a opracováním polodrahokamů, ať už historický či moderně pojatý má v této oblasti dlouholetou tradici. První počátky společnosti se vážou do roku 1943, kdy vznikl Výzkumný ústav pro drahokamy. Tento výzkumný ústav je považován za přímého předchůdce dnešní společnosti. V roce 1966 se poprvé objevuje obchodní značka CRYTUR a vzniká společnost MONOKRYSTALY Turnov a začíná se s výrobou scintilačních detektorů. Od roku 1992 do roku 1998 se společnost stává součástí společnosti Preciosa, a.s. z důvodu rozpadu dosavadních trhů, zapříčiněným ekonomickou a politickou situací ve světě. Roku 1998 se společnost CRYTUR spol. s r.o. stává opět samostatnou a nezávislou společností obchodující na mezinárodním trhu, kterou je i nadále.

3.4 Zapojení vybrané společnosti v mezinárodním obchodě

Společnost CRYTUR je do mezinárodního obchodu zapojena hojně. Téměř 80 % veškeré produkce společnosti je určena pro export. Zbylých hrubých 20 % je určeno pro český trh, ale exportérům, které následně produkty s možnou přidanou hodnotou dále vyváží mimo Českou republiku. Zboží určené pro trh EU je z velké části také dováženo exportérům, které následně produkty vyváží mimo oblast EU do celého světa. Geografické rozložení zákazníků společnosti je široké a mezi hlavní odběratele společnosti patří trhy západní Evropy, USA, Japonska nebo např. Izraele.

Velkou výhodou pro společnost také představuje poměrně široké portfolio a s tím i spojené rozložení výroby do více segmentů, které zajišťuje fakt, že se obchodní cykly produktů různí. Společnost je také nezávislá na konkrétních odběratelích, jelikož podíl žádného z odběratelů nepřesahuje 15 %. Tyto skutečnosti napomáhají stabilnímu chodu společnosti, který je podpořen i individuálním přístupem ke každému zákazníkovi a s tím spojenou všeobecnou spokojeností zákazníků.

Když se opomene mezinárodní obchod jako takový, společnost je zapojena do mezinárodního prostředí i jinými aktivitami. V rámci výzkumu a vývoje má společnost uděleno několik zahraničních patentů o kterých se více zmiňuje kapitola níže **3.5**, a zároveň s tím probíhá vzdělávání na mezinárodní úrovni o kterém podrobněji hovoří kapitola **4.2**.

3.5 Silné a slabé stránky vybrané společnosti

Analytická část této bakalářské práce se skládá ze tří částí a jsou využity jak kvalitativní, tak kvantitativní nástroje analýzy. První část je v podstatě obsažena v této kapitole, se zabývá zmapováním silných a slabých stránek společnosti. Druhá část, která je podrobněji řešena v kapitole **4.1**, vychází z hlavní slabé stránky definované v rámci této kapitoly a věnuje se řízení lidských zdrojů a zmapování celého HR prostředí vybrané společnosti. Ke třetí části byl využit kvantitativní nástroj analýzy dotazník, na základě kterého byl popsán systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Třetí část se podrobněji věnuje kapitola **4.2**.

K identifikaci silných a slabých stránek společnosti byla využita konzultace s HR specialistou a výroční zpráva společnosti. Definované silné a slabé stránky jsou uvedeny v tabulce č. 1 a podrobněji popsány níže.

Tab. 1: Silné a slabé stránky vybrané společnosti

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
dlouholetá tradice	HR procesy
unikátní obor	sociální síť
přátelská atmosféra	leadership skills
výzkum a vývoj	komunikace se zaměstnanci
spolupráce s výzkumnými skupinami	

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti

Společnost CRYTUR je spojena s **dlouholetou tradicí**, jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3. Díky této tradici se společnost nejen postupně vyvíjela až se mohla stát specialistou ve svém oboru, ale také získávala dlouholeté, věrné zákazníky a partnery. Zároveň s tím budovala a stále buduje značku CRYTUR, která již získala celosvětové povědomí. Její dlouholetou tradici lze jednoznačně považovat za silnou stránku společnosti.

Jak již bylo zmíněno výše, v kapitole 3.1, společnost podniká ve velice **unikátním a specifickém oboru**, ve kterém se kvantitativně tolik společností nepohybuje, společnost má tedy relativně větší šanci se prosadit. Kvalitativně je v tomto oboru velký konkurenční tlak, v rámci kterého se však společnost velmi intenzivně projevuje a patří ke špičce ve svém oboru.

Jako další silnou stránku je možné definovat **přátelskou atmosféru**, která v podniku panuje. Jedná se o rodinný podnik, který z pravidla mývá přátelštější atmosféru než velké korporace. Jelikož je politika společnosti spojena právě se zaměstnaneckým know-how, zaměstnanců si společnost velmi váží a udržuje ke každému z nich **individuální přístup**, který přispívá ke spokojenosti každého zaměstnance. Tomuto faktu napovídá i míra fluktuace ve společnosti, která je téměř mizivá. Přesto ztráta i jednoho zaškoleného technologa představuje pro společnost možné riziko, jelikož někteří zaměstnanci jsou díky své vysoké odbornosti téměř nezastupitelní.

Výzkum a vývoj hraje pro společnost CRYTUR důležitou roli. Společnost neustále investuje do nových technologií a materiálů, které společně pomáhají udržet a zvyšovat přidanou hodnotu produktů. Zároveň s tím společnost vyvíjí nové produkty. V minulých letech byla ve společnosti vyvinuta unikátní nová metoda pěstování krystalů CRIG, díky které je možné vypěstovat pravděpodobně největší monokrystaly na světě. Tato metoda byla patentována, ale její vývoj nadále pokračuje. Tyto monokrystaly pro společnost otevírají nový prostor pro expanzi a vývoj nových výrobků. Jako poslední technologii společnost představila jedinečný způsob, jak zvýšit odolnost a výkonnost světel LED. Jelikož konkurence na trhu s LED technologiemi je vysoká, bude společnost tuto technologii patentovat jak v USA, tak např. v Japonsku.

Jako další silnou stránku spojenou právě s výzkumem a vývojem je možné zařadit i **spolupráci s výzkumnými skupinami**. Společnost má uzavřeno několik rámcových smluv s některými výzkumnými skupinami jak na území České republiky, tak i mimo ni. Tato spolupráce společnosti zajišťuje kvalitní zázemí po výzkumné stránce i po personální. Společnost hledá nové zaměstnance právě z řad výzkumných pracovníků a studentů, zároveň s tím podporuje své zaměstnance ve studiu při práci.

Mezi slabé stránky společnosti je určitě potřeba zařadit právě **HR procesy** celkově. Některé jsou propracované a fungují, některé jsou nastavené, ale není zajištěn jejich chod a některé nejsou ani nastavené. O slabých i silných stránkách v rámci HR procesů pojednává podrobněji kapitola 4.1.

Možný potenciál pro společnost představuje využívání **sociálních sítí**, a to nejen v rámci klasické propagace a sdílení informací, ale právě v tzv. Employer Brandingu. Employer Brandingem se rozumí budování značky zaměstnavatele a tím zvýšení využití sociálních sítí v rámci náboru nových zaměstnanců, který prozatím společnost plně nevyužívá.

Leadership skills, tedy dovednosti spojené s vedením lidí patří také do slabších stránek společnosti. Spoustu vedoucích pracovníků se dostalo na vedoucí pozice kariérním postupem, tedy nebyli od začátku vedoucími. Tato skutečnost je pro vedoucí velice přínosná, jelikož znají proces výroby od základu, což je pro tento obor velice důležité. Jsou to zaměstnanci, kteří jsou zaměřeni velmi odborně, stejně jako většina zaměstnanců

společnosti. I díky jejich vysoké odbornosti u nich převažují hard skills nad soft skills včetně právě leadership skills.

Jako poslední slabá stránka byla definována **komunikace se zaměstnanci**. I když organizační struktura společnosti napovídá skutečnosti, že by sdílení informací mělo fungovat plynule a správně, není tomu vždy tak. Informační tok ve společnosti je efektivní hierarchicky, plošně však tato efektivita zajištěna není. Komunikace mezi odděleními se prozatím nepodařilo dostatečně nastavit, společnost si však tuto slabou stránku uvědomuje a podniká kroky pro její zlepšení.

4 HR prostředí a rozvoj lidských zdrojů ve vybrané společnosti

Analýza HR prostředí a analýza rozvoje lidských zdrojů ve vybrané společnosti se opírá o rešerši informací z interních dokumentů společnosti jako je např. výroční zpráva společnosti, dále pak o konzultace s HR specialistou a o informace získané z dotazníku, který je přílohou této bakalářské práce (příloha č. 2) a dotazníku, který společnost vyplňovala v rámci projektu SHARPEN v akademickém roce 2017/2018.

Na základě výše uvedených zdrojů byla nejprve provedena analýza celkového HR prostředí společnosti, a to pomocí identifikace silných a slabých stránek. Po konzultaci s HR specialistou a určení potřeby zlepšení systému rozvoje lidských zdrojů, bylo rozhodnuto, že se další část analýzy bude detailněji věnovat právě situaci týkající se rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

4.1 Silné a slabé stránky HR prostředí

Ke zmapování samotného HR prostředí společnosti byla využita identifikace silných a slabých stránek společnosti. Tyto silné a slabé stránky byly definovány na základě konzultace s HR specialistou, výroční zprávy společnosti a dotazníku týkající se řízení lidských zdrojů, který společnost vyplňovala v rámci spolupráce na projektu SHARPEN v akademickém roce 2017/2018. Definované silné a slabé stránky jsou uvedeny v tabulce č. 2 a podrobněji popsány níže.

Tab. 2: Silné a slabé stránky HR prostředí

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
vysoce kvalifikovaní zaměstnanci	absence HR oddělení
minimální míra fluktuace	systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
efektivní adaptační proces	dlouhý adaptační proces
možnost profesního růstu	soft skills
podpora ze strany managementu	

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti

Jedna z nejsilnějších stránek společnosti, díky které má společnost možnost velice úspěšně konkurovat na náročném trhu, je fakt, že **velká část jejich zaměstnanců je odborníky** ve svém oboru. Více jak třetina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, od bakalářů počínaje až po PhD. konče. Tato skutečnost společnosti přináší velmi kvalitní zaměstnanecké know-how, které pro výrobu a zejména pro výzkum a vývoj představují kritický zdroj. S touto silnou stránkou je bohužel spojeno i riziko, které s sebou přináší ztráta byť jen jediného zkušeného zaměstnance. Každý zaměstnanec, který by měl ze společnosti z jakéhokoliv důvodu odejít představuje ztrátu jak peněžní, tak zejména časovou.

Jelikož si společnost tento fakt uvědomuje, přistupuje ke každému zaměstnanci individuálně, jak již bylo zmíněno v kapitole **3.5**, toto počínání se projevuje v další silné stránce společnosti, **kteřou je minimální míra fluktuace**. Míra fluktuace zaměstnanců ve společnosti je téměř zanedbatelná, což je v dnešní době vcelku ojedinělé. Zaměstnanci jsou ve společnosti velice spokojeni, což dělá skvělý Employer Brand pro nové potenciální zaměstnance. Minimální míra fluktuace je spojena i s faktem, že zaměstnanci jsou vyškoleni a kvalifikováni ve velmi specifickém oboru a uplatnění v tomto konkrétním oboru není, obzvláště na českém trhu práce, hojné.

Jelikož je samotný obsah práce ve společnosti specifický a složitý, adaptační proces musí být nastaven co nejefektivněji. To se společnosti daří úspěšně a **adaptační proces je na vysoké úrovni**, co se týče obsahu. Chybějící zkušenosti a dovednosti zde nejsou překážkou, jelikož se zaškolením zaměstnanců se počítá a nově přicházejícím se věnuje dostatek času i úsilí, aby veškeré nedostatky byly postupně doplněny.

Jelikož celá politika společnosti se opírá o to „vychovávat“ zkušené zaměstnance, **možnost profesního růstu** je zde považována za velmi důležitou. Zaměstnanci zde mají podporu v případě, že začínají na jednodušších pozicích a chtějí se posouvat a rozvíjet dál na odbornější, zkušenější a složitější pozice. Tento efekt je ve společnostech normální, avšak CRYTUR spol. s r.o. mu věnuje velkou část své pozornosti.

Jako další silnou stránku je možné definovat právě **podporu ze strany managementu**. Jak již bylo zmiňováno výše, společnost si velmi váží svých zaměstnanců a považuje důležitý základ svého podnikání. Kromě podpory v rámci rozvoje a dalších výše zmiňovaných věcí,

management společnosti také podporuje své zaměstnance např. při získávání dalšího vysokoškolského vzdělání, podporu také věnuje např. matkám na mateřské dovolené. Společnost i přes své technické zaměření totiž zaměstnává spoustu žen, poměr žen k mužům je zde téměř půl na půl, takže podpora matek zde nesmí být opomenuta. Obecně se dá tedy říci, že podpora zaměstnanců ze strany managementu zde není pouze povrchová, ale je jí věnována dostatečná pozornost.

Jak je již zmíněno v kapitole 3.2, jako jednu z hlavních slabých stránek HR prostředí lze určitě vnímat **absence HR oddělení**. Společnost má nyní okolo 170 zaměstnanců a ještě před dvěma lety ve společnosti stále nebyl žádný HR specialista. Veškeré procesy v té době zajišťovalo ekonomické oddělení, zejména vedoucí ekonomického oddělení, tento stav se změnil ve chvíli, kdy byl přijat HR specialista. Vedoucí ekonomického oddělení se uvolnil prostor pro další činnosti a z oddělení opadl dřívější tlak. Přijmutí HR specialisty byl pro společnost velmi zásadní krok k celkovému zlepšení řízení lidských zdrojů.

Za slabou stránku lze také označit **systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců**, kterému se podrobněji věnuje kapitola 4.2.

S velmi efektivním a vysoce vyvinutým adaptačním procesem společnosti je také spojena jeho doba trvání. **Délka adaptačního procesu** se pohybuje zpravidla mezi šesti měsíci a jedním rokem. Někdy je tato doba delší, záleží na úrovni pozice, na kterou se zaměstnanec zaučuje a na jeho dovednostech, znalostech a zkušenostech. Už ve chvíli, kdy probíhá nábor a výběr zaměstnanců se s touto skutečností počítá a potenciální zaměstnanci jsou s touto skutečností obeznámeni. V okamžiku, kdy společnost přijímá nového zaměstnance, počítá s tím, že zaměstnanec ve společnosti bude pracovat nejméně pět let, aby se jí investice do zaškolení nového zaměstnance vyplatila. Společnost se snaží o zlepšení efektivnosti adaptačního procesu právě z časového hlediska, otázku je, zdali je to při tak složité odbornosti vůbec možné.

Poslední již výše zmiňovanou (kapitola 3.5) slabou stránkou je pro společnost úroveň **měkkých dovedností** jejich zaměstnanců. Tento fakt souvisí s vysokou úrovní odbornosti všech zaměstnanců napříč společnostmi. Pro společnost však tento fakt představuje závažné téma, které ale aktivně řeší. V minulém roce se mnoho zaměstnanců, zejména na vedoucích pozicích účastnilo školení a workshopů zaměřených na komunikační dovednosti a

leadership skills. Měkké dovednosti pro společnost, i přes její odbornost, představují důležitou součást podnikání nejen kvůli zlepšení komunikace napříč společnostmi, ale i komunikací vně společnosti. Komunikaci s klienty a partnery se kterými mnohdy komunikují právě i vedoucí oddělení, ale i při prezentaci společnosti např. na různých světových odborných konferencích, kterých se zaměstnanci pravidelně účastní. Mnohdy se zaměstnanci těchto konferencí účastní aktivně, tedy vedou přednášky a diskuze, je proto důležité, aby komunikační a prezentační dovednosti zaměstnanců byly na dostatečně vysoké úrovni. V rámci podpory rozvoje soft skills se také společnost účastnila projektu SHARPEN (2018), kde vznikla případová studie detailněji zaměřená na toto téma.

Na základě zmapování silných a slabých stránek v rámci HR prostředí společnosti, byla pro bližší analýzu vybrána slabá stránka vnímaná ze strany společnosti jako kritickou oblastí. Touto oblastí je **rozvoj a vzdělávání zaměstnanců** ve společnosti. Jelikož znalosti a dovednosti zaměstnanců představují pro společnost důležitý zdroj, je potřeba mít rozvoj a vzdělávání systematicky ošetřen. Následující kapitola se podrobněji věnuje zmapování dosavadního systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

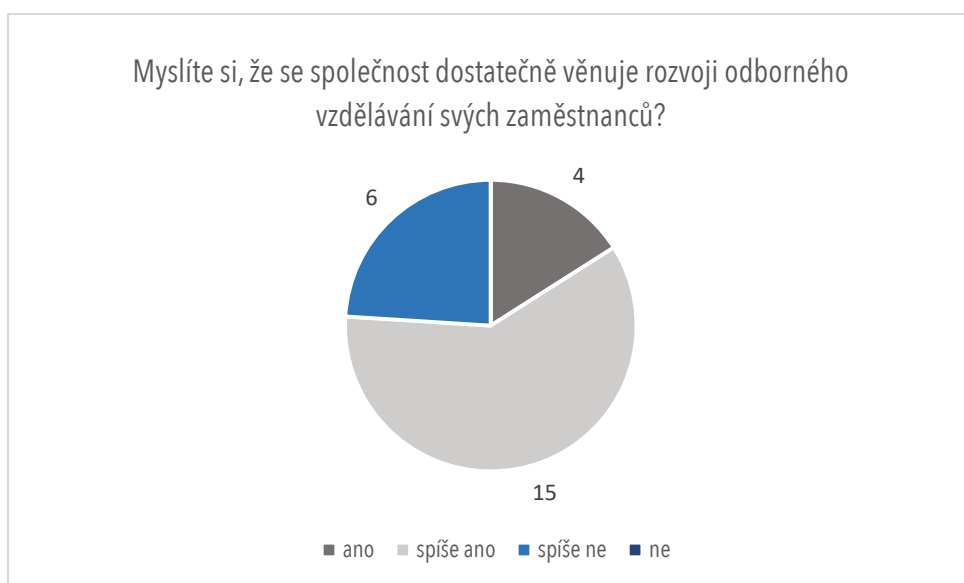
4.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Pro výzkum zaměřený na rozvoj lidských zdrojů ve společnosti byl vytvořen dotazník (příloha č. 2), který se skládá ze dvou částí. První část dotazníku se věnuje současné situaci ve společnosti, tedy jakým způsobem je vůbec systém rozvoje a vzdělávání nastaven, jedná se o zmapování situace i z pohledu zaměstnanců. Druhá část dotazníku je zaměřena na budoucí představu, přání, nápady přicházející přímo od zaměstnanců, jak by bylo dobré nově vznikající proces rozvoje a vzdělávání uchopit. V tomto případě je velmi důležité mít názor přímo od zaměstnanců, ne pouze od managementu společnosti, jelikož jejich náplň práce je mnohdy na vědecké úrovni a tedy oni sami jsou na ni největší odborníci.

Dotazník vyplnilo celkem 26 respondentů s rovnoměrným zastoupením obou pohlaví i všech oddělení napříč společnostmi. Zajímavé zjištění bylo, že odpovědi jednotlivých respondentů se mnohdy lišily právě v závislosti na oddělení. Např. respondenti z oddělení obchodu např. odpovídali jinak než respondenti z oddělení R&D. Tato skutečnost ukazuje, že dochází k různému rozvoji a vzdělávání podle oddělení, na kterém zaměstnanec pracuje. Tento fakt

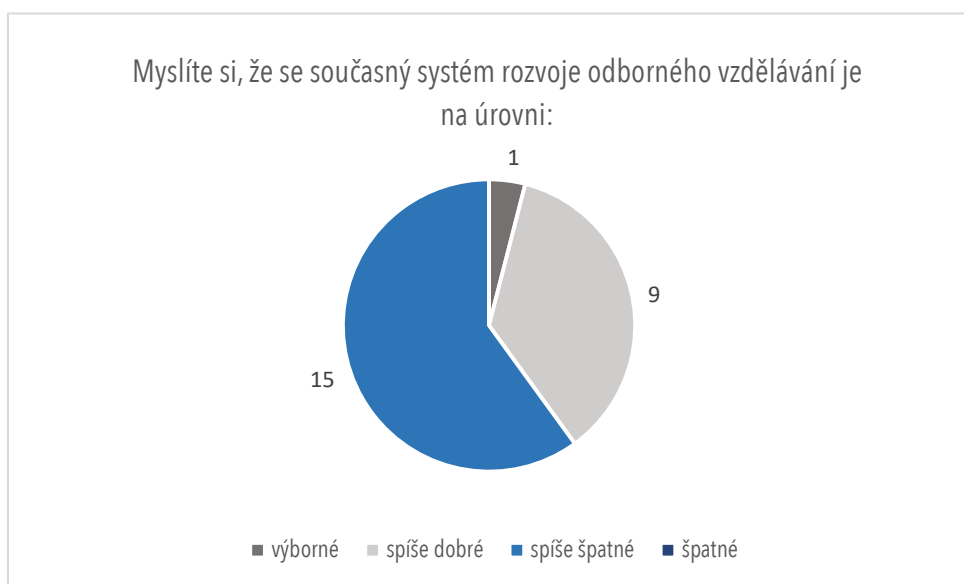
se dá pochopit, jelikož zaměstnanci ve výzkumu a vývoji potřebují neustále zvyšovat svoji odbornost, aby společnost stíhala konkurenční boj. Pokud by ve společnosti byl zaveden systematický proces rozvoje a vzdělávání, rozdíly mezi jednotlivými odděleními by se redukovaly a došlo by k celkovému zlepšení systému rozvoje a vzdělávání.

Z výsledků dotazníku bylo vybráno několik grafů, které jsou uvedeny a popsány níže. Grafy znázorňují současnou situaci v rámci rozvoje a vzdělávání ve společnosti očima zaměstnanců. Zároveň s tím poukazují na prostor pro zavedení systematiky do celého systému rozvoje a vzdělávání.



Obr. 7: Odpovědi respondentů na otázku č. 5

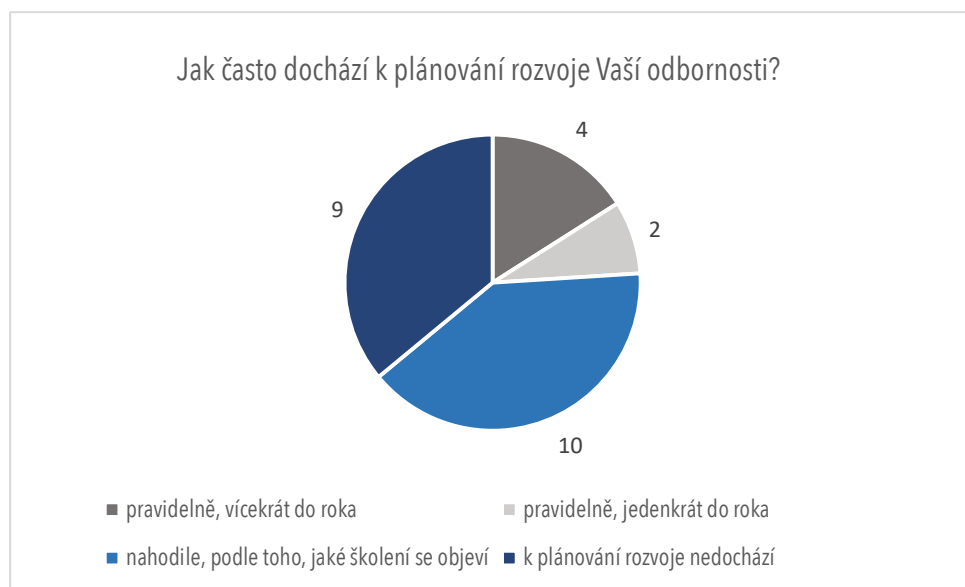
Zdroj: vlastní zpracování dle výsledky dotazníku, který je součástí přílohy č. 2



Obr. 8: Odpovědi respondentů na otázku č. 6

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledky dotazníku, který je součástí přílohy č. 2

Z obrázku č. 7 je patrné, že zhruba tři čtvrtiny dotazovaných mají pocit, že společnost rozvoji a vzdělávání věnuje dostatek pozornosti. Oproti tomu však obrázek č. 8 ukazuje, že více jak polovina zaměstnanců považuje dosavadní systém rozvoje a vzdělávání za nedostačující.

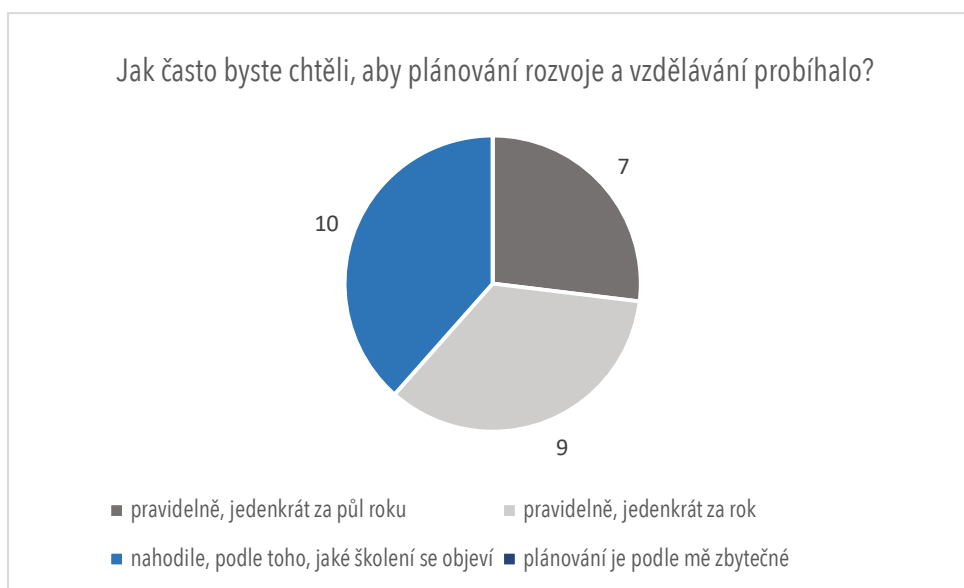


Obr. 9: Odpovědi respondentů na otázku č. 9

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledky dotazníku, který je součástí přílohy č. 2

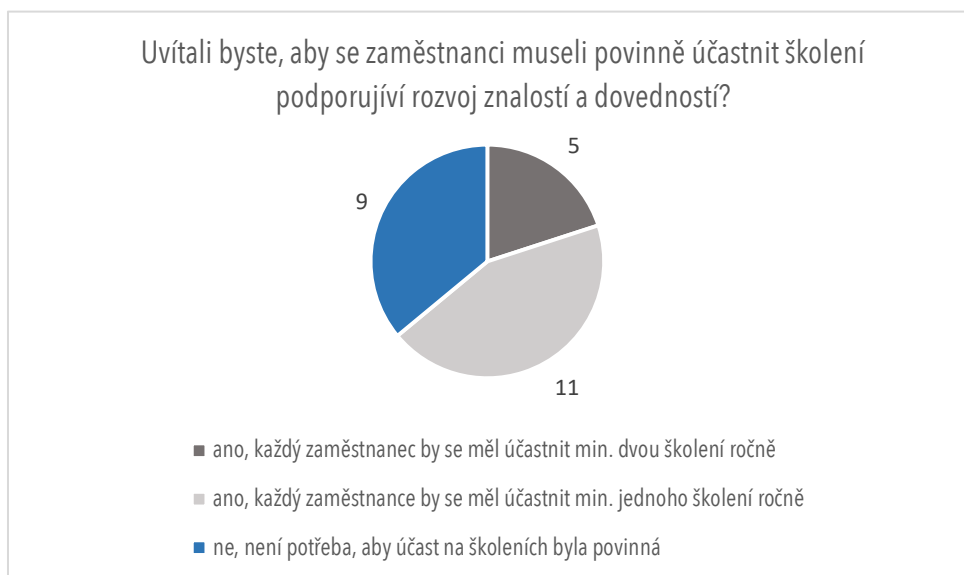
Dle obrázku č. 9 většina zaměstnanců uvedla, že k plánování rozvoje a vzdělávání dochází buď nahodile, nebo k němu nedochází vůbec. Tato skutečnost poukazuje na nesystematičnost celého systému rozvoje a vzdělávání.

Výše uvedené grafy jsou důkazem toho, že v systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců jsou mezery, které dávají prostor pro inovaci a zlepšení. Následující dva grafy již mapují názory zaměstnanců pro inovaci systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.



Obr. 10: Odpovědi respondentů na otázku č.20

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledky dotazníku, který je součástí přílohy č. 2



Obr. 11: Odpovědi respondentů na otázku č. 21

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledky dotazníku, který je součástí přílohy č. 2

Z obrázku č. 10 vyplývá, že více jak polovina zaměstnanců by uvítala, kdyby k plánování rozvoje a vzdělávání docházelo pravidelně jedenkrát, či dvakrát do roka. Žádný z dotazovaných neuvedl, že by k plánování vzdělávání nemělo docházet vůbec. Obrázek č. 11 ukazuje, že téměř tři čtvrtiny zaměstnanců si myslí, že by se měli povinně účastnit alespoň jednoho školení ročně.

Co se týká rozvoje a vzdělávání zaměstnanců s mezinárodním přesahem, zaměstnanci mají možnost účastnit se zahraničních konferencí a jazykových kurzů poskytovaných společností.

Zhruba polovina dotazovaných uvedla, že účast na školení, či konferenci mimo Českou republiku jim přijde atraktivní a že by se takové vzdělávací aktivity účastnili. Na druhou stranu pouze jedna třetina zaměstnanců uvedla, že aktivně využívá poskytovaných jazykových kurzů. Otázkou tedy zůstává, zdali zaměstnanci mají dostatečnou úroveň cizího jazyka, že se v něm nepotřebují nadále vzdělávat, anebo se v cizích jazycích vzdělávat nechtějí.

Z výše zjištěných poznatků je patrné, že prostor pro inovaci systému rozvoje zaměstnanců ve společnosti je a zaměstnanci jsou této inovaci zpravidla nakloněni. Podrobnému zhodnocení výsledků šetření se věnuje následující kapitola **3.4**.

4.3 Zhodnocení výsledků šetření a návrh na inovaci systému rozvoje lidských zdrojů

Odbornost a vzdělání zaměstnanců pro společnost představuje kritický faktor, právě z důvodu jejího specializovaného zaměření, ve kterém je potřeba hledat stále nové technologie a možnosti. Společnost v této oblasti své zaměstnance podporuje dostatečně, avšak ne systematicky. Jedná spíše o operativní formu podpory, která nemá ustálený a nastavený proces. Taková podpora je těžko uchopitelná, jelikož se nedá sledovat, nedá se měřit její efektivita a tím pádem se nedá zhodnotit její pozitivní, či negativní dopad.

4.3.1 Zhodnocení výsledků šetření

V rámci celého výzkumu bylo nejprve provedeno zmapování silných a slabých stránek společnosti, na základě kterého byla definována slabá stránka v řízení lidských zdrojů a některých HR procesech. Následně bylo provedeno zmapování HR prostředí s využitím kvalitativního nástroje, definice silných a slabých stránek. Po konzultaci s HR specialistou byla určena kritická slabá stránka společnosti, kterou je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Dotazník, který byl rozdán zaměstnancům společnosti, měl za cíl odhalit skutečnou podobu nynějšího systému rozvoje a vzdělávání a nastínit představu zaměstnanců na její zlepšení. Na základě předchozího výzkumu je v této kapitole provedeno zhodnocení výsledků šetření.

System rozvoje a vzdělávání ve společnosti není systematicky nastaven. V tuhle chvíli si celý proces řídí v podstatě zaměstnanci sami. Zaměstnanci si určují potřebu ke vzdělávání, provádějí samotné plánování tím, že si školení sami vybírají. K plánování školení dochází nepravidelně, zpravidla ve chvíli, kdy zaměstnanec zjistí určitou potřebu ke vzdělávání. Ve chvíli, kdy zaměstnanec vybere školení, či konferenci, které se chce účastnit, management ho v tomto počínání podpoří. K systematické podpoře rozvoje a vzdělávání zde ale nedochází. Ve společnosti nyní neexistuje žádný uchopitelný proces rozvoje a vzdělávání se kterým by se dalo pracovat. Nemůže zde tedy docházet ani k následnému vyhodnocení výsledků realizovaného vzdělávání a nelze zhodnotit, zdali vzdělávání bylo efektivní, či ne.

Společnost nemá systematickou kontrolu nad rozvojem a vzdělávání svých zaměstnanců. Management je sice informován o plánovaných školení a možnost přehledu zde existuje. Ke vzdělávání však dochází spíše nahodile než organizovaně a přehled i kontrola nad vzděláváním je těžko udržitelná. Tato skutečnost se může ve společnosti projevat negativně i v rámci nákladů na vzdělávání. Ve chvíli, kdy ke vzdělávání nedochází systematicky, mohou být peněžní zdroje vynaloženy na nerelevantní formu vzdělávání. Je tedy ve vlastním zájmu společnosti dostat proces rozvoje a vzdělávání do fáze nastaveného fungujícího procesu.

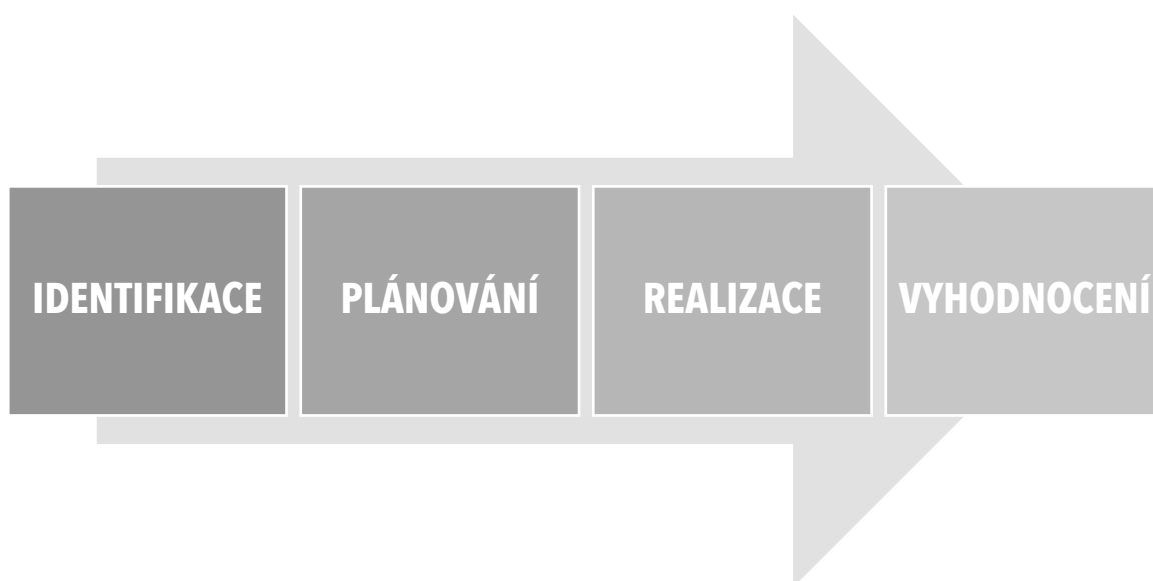
Na základě tohoto zhodnocení a teoretickým poznatkům z kapitoly **1.3.1** je možné říct, že společnost se nachází na **prvním vývojovém stupni** v přístupu k rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců. Tento stupeň se vyznačuje tím, že ke vzdělávání dochází nahodile, a to sice prostřednictvím organizování jednotlivých vzdělávacích akcí. O rozvoji a vzdělávání se zde neuvažuje jako o uceleném komplexu dlouhodobého charakteru jako spíše o reakci na aktuální situaci a potřebu společnosti či jednotlivce.

Vzhledem k neustálému růstu společnosti je potřeba, aby se společnost dostala z prvního vývojového stupně na stupeň druhý čímž je **systematický přístup** k rozvoji a vzdělávání (viz kapitola **1.3.1**). Následující kapitola navrhuje, jak postupovat při vytváření systematického procesu rozvoje a vzdělávání v případě, že takový proces nastaven ve společnosti není.

4.3.2 Návrh na inovaci dosavadního systému rozvoje a vzdělávání

Na základě předchozích kapitol bylo zjištěno, že společnost nemá ucelený systém rozvoje a vzdělávání a ke vzdělávání dochází prakticky náhodně ve chvíli, kdy zaměstnanec cítí potřebu vzdělávání. Vzhledem k tomu, že společnost nyní zaměstnává okolo 170 zaměstnanců a její podnikání je přímo závislé na zaměstnaneckém know-how, je potřeba jejich systém vzdělávání inovovat. Respektive vytvořit nový, systematický proces vzdělávání. Kompletní praktický postup na vytvoření systematického procesu vzdělávání a rozvoje se nachází v příloze č. 1., částečně je popsán níže.

Dle teoretické rešerše z kapitoly 1.3.2 existují čtyři fáze procesu rozvoje a vzdělávání, identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a následné vyhodnocení výsledků vzdělávání (viz obrázek č. 12).



Obr. 12: Fáze procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka (2015)

Prvním krokem k vytvoření procesu rozvoje vzdělávání je **identifikace vzdělávacích potřeb**. Tento krok je naprosto kritický, bez něho není na čem proces rozvoje a vzdělávání postavit. V tomto kroku společnost shromažďuje co nejvíce informací, které jí mohou pomoci v identifikaci vzdělávacích potřeb. Tyto informace může společnost načerpat buď pomocí kvantitativního sociologického výzkumu anebo využitím kompetenčního modelu společnosti, který dává informace o tom, jaké kompetence by měl zaměstnanec na určité

pozici mít. V ideálním případě by se společnost měla snažit tyto metody kombinovat, aby získala pohled do situace jak z kvantitativního hlediska, tak z kvalitativního. Informace může společnost načerpávat např. z následujících oblastí:

- informace o jednotlivých zaměstnancích,
- informace popisující dosahovanou výkonnost a její velikost,
- informace o jednotlivých pracovních místech,
- informace o společnosti (vize, strategie),
- informace popisující požadovanou výkonnost.

Shromážděné informace je nutné rozdělit do dvou oblastí. První oblast se týká současného stavu znalostí, schopností a dovedností jednotlivých zaměstnanců, které představují **dosahovanou výkonnost** zaměstnanců. Druhá oblast se týká požadovaného stavu znalostí, schopností a dovedností, které představují **požadovanou výkonnost**. Jak uvádí kapitola **1.3.3** při porovnání těchto dvou úrovní výkonnosti může společnost identifikovat tzv. mezeru výkonnosti. Na základě **mezery výkonnosti** je poté určována potřeba vzdělávání.

Druhým krokem procesu vzdělávání je, dle teoretické rešerše z kapitoly **1.3.2, plánování**. V rámci plánování se společnost zaměřuje nejprve na stanovení cílů vzdělávání. A následně pak na samotné plánování. Cíle by společnost měla stanovit pomocí pravidla SMART.

- **Specific** – cíl musí být jasně specifikovaný,
- **Measurable** – cíl musí být měřitelný,
- **Achievable** – cíl musí být dosažitelný,
- **Realistic** – cíl musí být relevantní,
- **Time bound** – cíl musí mít stanovené časové hranice (Smith, 2008).

Ve chvíli, kdy si společnost stanoví cíle vzdělávání, může přejít k samotnému plánování. Společnost si musí zpracovat plán vzdělávání, který vymezuje cílovou skupinu, **metody vzdělávání**, instituci, která bude vzdělávání zajišťovat, místo a čas konání a finanční náklady. K plánování vzdělávání by mělo docházet pravidelně nejlépe v ročních či půlročních intervalech.

Následně dochází k třetímu kroku, který představuje samotnou **realizaci vzdělávání**. V rámci realizace vzdělávání dochází k aplikaci konkrétní vzdělávací metody. Vzdělávací

metody společnost vybírá právě na základě určených vzdělávacích potřeb a plánu vzdělávání. Dle kapitoly **1.3.4** tyto metody rozdělujeme na dvě skupiny:

- On the Job (na pracovišti) – koučování, mentoring, učení akcí, rotace práce,
- Off the Job (mimo pracoviště) – workshop, přednáška, hraní rolí, e-learning.

Posledním krokem, který společnost nesmí zapomenout je **vyhodnocení výsledků vzdělávání**. K vyhodnocení by mělo dojít bezprostředně po realizaci a následně pak s určitým časovým odstupem, aby byla zjištěna efektivita realizovaného vzdělávání. Společnost by měla hodnotit, zdali byly použity adekvátní metody vzdělávání, dále pak kolik schopností, dovedností a znalostí si zaměstnanci v rámci vzdělávání osvojili a kolik těchto osvojených schopností, dovedností a znalostí zaměstnanci opravdu uplatní v reálném pracovním prostředí.

Vyhodnocení výsledků vzdělávání je posledním, za to velmi důležitým krokem v celém procesu. Na základě vyhodnocení společnost může zjistit efektivitu vzdělávání a identifikovat případné mezery v realizovaném vzdělávání i celém procesu. Tyto identifikované mezery společnosti pomůžou proces rozvoje a vzdělávání neustále **zlepšovat a inovovat**.

Prvním krokem k inovaci systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je vytvořit a nastavit samotný proces vzdělávání, aby společnost získala přehled a kontrolu nad celým systémem rozvoje a vzdělávání. Systematicčnost je zde základ, stejně jako ve všech podnikových procesech. Díky vytvořenému procesu společnost získá kromě přehledu a kontroly také vyšší míru efektivity, která se společnosti projeví ve zvýšené výkonnosti zaměstnanců a celého podniku. Dále tento proces zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, flexibilitu celé společnosti a společně s tím přináší společnosti konkurenční výhodu. Z těchto důvodů lze všem společnostem doporučit zařazení systematického procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců do svých podnikových procesů.

Závěr

Každý podnik chce být úspěšný a prosadit se na dnešním náročném trhu. Podniky proto hledají možnosti, jak tohoto cíle dosáhnout. Pro malé a střední podniky je tento úkol ještě náročnější, jelikož mají na trhu stejné podmínky jako podniky velké, ale prostředků už tolik nemají. Jednou z možností, jak tento úspěch a růst podpořit jsou sami zaměstnanci a jejich řízení. Zaměstnanci pro podniky představují důležitý zdroj, díky kterému mohou podniky zvýšit svou výkonnost i flexibilitu. Je proto důležité řízení lidských zdrojů věnovat velkou pozornost a zároveň s tím pracovat na jeho rozvoji. Rozvoj lidských zdrojů totiž podporuje výkonnost, spokojenost a motivaci zaměstnanců a s tím ruku v ruce podporuje výkonnost a efektivitu dalších podnikových procesů a s tím spojený růst podniku.

První část této bakalářské práce byla věnována detailní teoretické rešerši, která se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů a jejich rozvojem a popisem malého a středního podniku vystupujícího v mezinárodním prostředí. Dále následovala analytická část, která se opírá o poznatky získané z teoretické rešerše. Tato část byla věnována představení vybrané společnosti s mezinárodní činností a následnému výzkumu HR prostředí této společnosti. Stěžejním bodem tohoto výzkumu byl právě současný systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. V rámci výzkumu byly zjištěny určité nedostatky v tomto systému a na základě těchto nedostatků byl vytvořen návrh pro jeho inovaci. Návrh byl zapracován v podobě praktického postupu pro vytvoření systematického procesu rozvoje a vzdělávání, který je součástí přílohy č. 1. Tento postup popisuje jednotlivé fáze procesu rozvoje a vzdělávání a dává určité doporučení, jak by společnost měla postupovat při vytváření tohoto procesu.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit systém rozvoje lidských zdrojů ve společnosti CRYTUR spol. s r.o. a na základě tohoto zhodnocení navrhnout postup pro inovaci tohoto systému.

V důsledku tohoto zhodnocení a následného návrhu společnost začíná podnikat první kroky k vytvoření procesu rozvoje a vzdělávání. Nyní pracuje na nastavení procesu systému zjišťování vzdělávacích potřeb, který je první fází celého procesu rozvoje a vzdělávání.

Cíl práce byl splněn.

Citovaná literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7411-9.

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

BAILEY, Catherine, David MANKIN, Clare KELLIHER a Thomas GARAVAN. 2018. *Strategic Human Resource Management*. Second Edition. United Kingdom: OXFORD University Press. ISBN 978-0-19-108027-2.

BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. 2017 *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 8th edition. Great Britain. ISBN 978-1-2921-1956-4.

BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPÍKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, Albatros Media. ISBN 978-80-7261-430-1.

BRISCOE, Dennis, Randall SCHULER a Ibraiz TARIQUE. 2012. *International Human Recource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. 4th edition. London: Routledge, 2012, ISBN 978-0415884761

HARZING, Anne-Wil. 2010. *International Human Resource Management*. Third edition. London: SAGE Publications. ISBN 978-1847872937.

HRONÍK, František. 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. 2014. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MÍRY ZAMĚSTNANOSTI, NEZAMĚSTNANOSTI A EKONOMICKÉ AKTIVITY – LEDEN 2019. 2019. *Český Statistický Úřad [online]*. Praha: ČSÚ, 01.03.2019. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2019>

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780.

MÜHLEISEN, Stefan, Nadine OBERHUBER a Iva MICHŇOVÁ. 2008. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: Soft skills v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2662-5.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Strategické řízení výkonnosti podniku, Svazek: čtvrtý. ISBN 978-80-7494-382-9.

PAGE-TICKELL, Rebecca. 2014. *Learning and Development: HR Fundamentals*. Great Britain: Kogan Page Publishers. ISBN 9780749469894.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. 2007. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.

SHARPEN. 2018. *Human Resource Management in 5 different SMEs in the Liberec region. How to get the hard skills soft?* Liberec.

SMEs IN THE EUROPEAN UNION GENERATE HALF OF THE INTRA-EU TRADE IN GOODS: With a slightly higher share for imports. 2017. In: *European Commission: Eurostat* [online]. EU: European Commission, 21.11.2017 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8467294/6-21112017-AP-EN.pdf/ab123dd2-0901-4c64-95b0-f071a5f235e3>

SMITH, Karen Mitchell. *Taking Charge: Your Education, Your Career, Your Life*. Texas: TSTC Publishing, 2008. ISBN 978-1-934302-30-9.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. 2017. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

TRUNEČEK, Jan. 2004. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-884-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VELO, Veronica. 2011. *Cross-Cultural Management*. New York: Business Expert Press. ISBN 978-1606493502.

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WAPSHOTT a Oliver MALLETT. 2015. *Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises: Entrepreneurship and the Employment Relationship*. UK: Taylor & Francis. ISBN 9781138805194.

ZAHRANIČNÍ OBCHOD 1-11/2018. 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Zahraniční obchod* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/zahranicni-obchod-1-11-2018--242936/>

ZPRÁVA O VÝVOJI MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ A JEHO PODPOŘE V ROCE 2017. 2018. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Podnikání* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 2019-02-03]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf

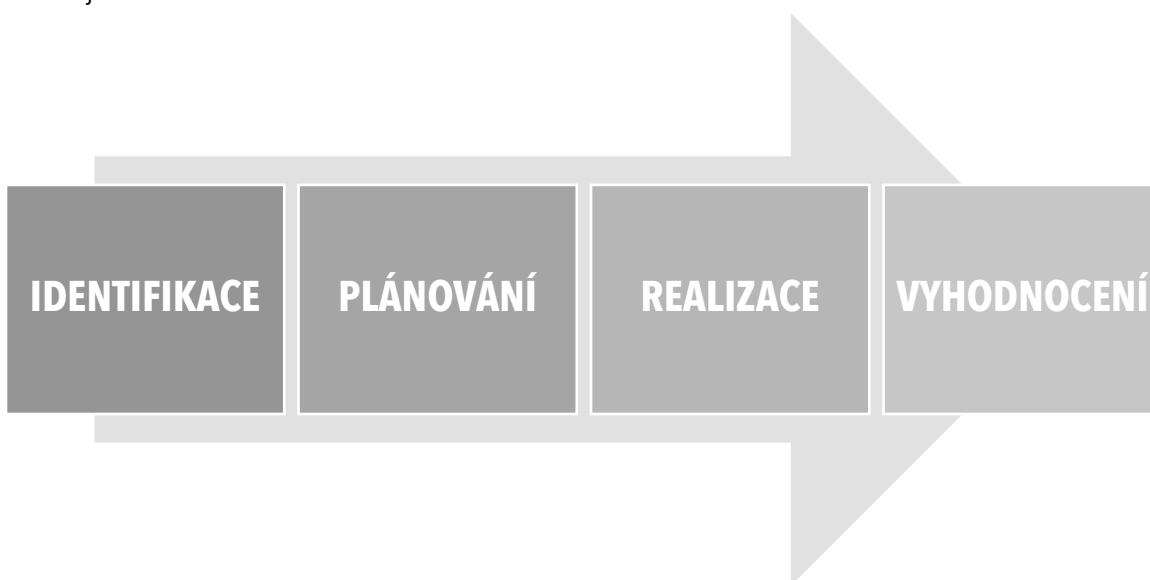
Seznam příloh

Příloha č. 1.....	57
Příloha č. 2.....	60

Praktický průvodce – ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vytvoření procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

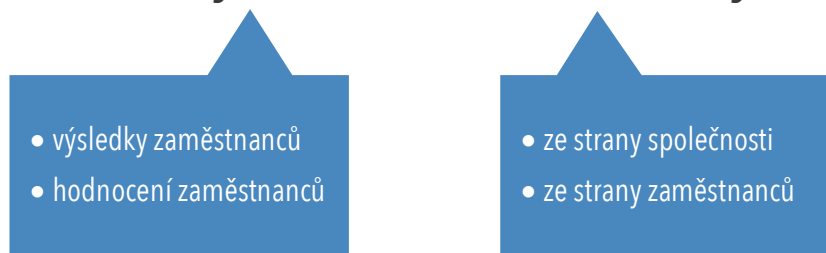
Proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je užitečný nástroj, který by neměl v žádné společnosti, která se stará o své zaměstnance chybět. Přináší spoustu výhod, jako je např. schopnost větší flexibility, zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců a s tím spojené zvyšování jejich výkonnosti a potažmo výkonnosti celé společnosti, nebo zvyšování konkurenční výhody. Tento praktický průvodce přináší postup pro vytvoření tohoto systematického procesu do dalších podnikových procesů a tím i podporuje růst společnosti. Vytvoření procesu se skládá ze čtyř následujících fází.



○ IDENTIFIKACE potřeby vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání je první a kritickou fází procesu vzdělávání. Jedná se o odrazový můstek celého procesu, je tedy důležité této fázi věnovat dostatek času a pozornosti. Fáze identifikace je zaměřená hlavně na sběr informací a základem celé této fáze je porovnání dvou úrovní výkonnosti:

DOSAHOVANÁ výkonnost VS POŽADOVANÁ výkonnost

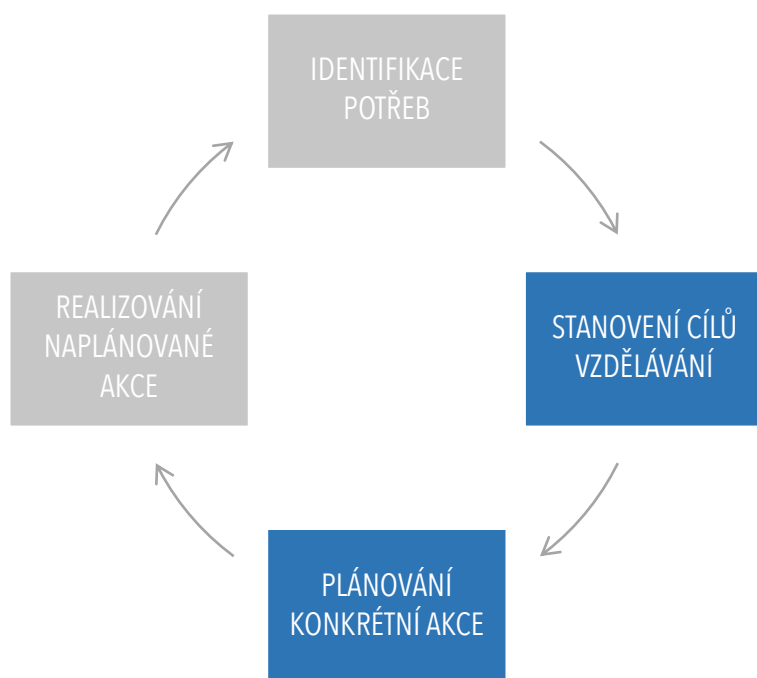


SBĚR INFORMACÍ

- o jednotlivých zaměstnancích
- popisující dosahovanou výkonnost
- popisující velikost dosahované výkonnosti
- o jednotlivých pracovních místech
- popisující vize a strategie společnosti
- popisující požadovanou výkonnost ze strany zaměstnanců

○ PLÁNOVÁNÍ vzdělávání

Ve chvíli, kdy byly identifikovány potřeby vzdělávání je možné přejít do druhé fáze procesu a to plánování. Jako v každém procesu i tady plánování představuje důležitou fázi, bez kterého by proces nemohl efektivně fungovat. Plánování jako takové se prolíná celým procesem vzdělávání. Jeho cyklus lze vysvětlit jednoduše takto:



STANOVENÍ CÍLE

- S**pecific – konkrétní
- M**easurable – měřitelný
- A**chievable – dosažitelný
- R**ealistic – relevantní
- T**ime bound – časově specifický

PLÁNOVÁNÍ AKCE

- cílová skupina
- metody vzdělávání
- instituce zabezpečující vzdělávání
- čas, místo
- náklady

○ REALIZACE vzdělávání

Po plánování přichází třetí fáze procesu, kterou je samotná realizace naplánovaného vzdělávání. Tato fáze vychází z předešlé fáze plánování a spočívá v aplikaci zvolené metody vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj. Tyto metody lze rozdělit na metody uskutečňované na pracovišti (On the Job) i v rámci pracovního procesu a metody uskutečňované mimo pracoviště (Off the Job).

ON THE JOB

koučování
mentoring
učení akcí
rotace práce

OFF THE JOB

workshop
přednáška
hraní rolí
e-learning

○ VYHODNOCENÍ výsledků vzdělávání

Poslední fází, na kterou spousta společností zapomíná, je fáze vyhodnocení výsledků vzdělávání. Pokud tuto fázi společnost neprovede, proces se neuzavře a s uskutečněným vzděláváním nepůjde dál pracovat. Společnost musí vzdělávání vyhodnotit, aby mohla být zjištěna efektivita. Hodnocena by měla být příprava, průběh vzdělávání a pak samotné výsledky vzdělávání. Výsledky vzdělávání by měli být hodnoceny ve dvou časových intervalech. Bezprostředně po uskutečnění vzdělávání a pak po delším časovém úseku např. v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců.

OBLASTI HODNOCENÍ

použití správných, adekvátních metod vzdělávání
bezprostřední odezva
odezva po určitém časovém období
skutečná míra osvojení nových znalostí, dovedností
míra uplatnění osvojených znalostí, dovedností

DOTAZNÍK - ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vážení zaměstnanci,

ráda bych vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník bude součástí mé bakalářské práce, která má za cíl analyzovat systém rozvoje vzdělávání zaměstnanců ve společnosti CRYTUR spol. s r.o. a současně s tím navrhnout postup pro inovaci dosavadního systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.

Předem Vám děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku.

1. Pohlaví:

- ☐ žena
- ☐ muž

2. Věk:

- ☐ 18 – 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ 51 – 60 let
- ☐ nad 60 let

3. V jakém útvaru pracujete? *(možnost uvést pracovní pozici)*

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 – 5 let
- ☐ 6 – 10 let
- ☐ více než 10 let

5. Myslíte si, že se společnost dostatečně věnuje rozvoji odborného vzdělávání svých zaměstnanců?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

6. Myslíte si, že současný systém rozvoje odborného vzdělávání zaměstnanců je na úrovni:
- ☐ výborné
 - ☐ spíše dobré
 - ☐ spíše špatné
 - ☐ špatné
7. Cítíte na své pozici potřebu rozvoje své profesní odbornosti?
- ☐ ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne
8. Jakým způsobem určujete potřebu rozvoje své odbornosti?
- ☐ potřebu určuji po konzultaci se svým nadřízeným
 - ☐ potřebu rozvoje odbornosti určuje můj nadřízený
 - ☐ nemám potřebu ke vzdělávání
 - ☐ potřebu si určuji sám (*doplňte prosím na základě čeho tuto potřebu určujete*):
9. Jak často dochází k plánování rozvoje Vaší odbornosti?
- ☐ pravidelně, vícekrát do roka
 - ☐ pravidelně, jedenkrát do roka
 - ☐ nahodile, podle toho, jaké školení se objeví
 - ☐ k plánování rozvoje nedochází
10. Máte možnost vybírat plánovaná školení podle osobních preferencí (např. podle toho, které školení se Vám zalíbí)?
- ☐ ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne
11. Preferujete vzdělávací aktivity konané na pracovišti před aktivitami konané mimo pracoviště v rámci České republiky?
- ☐ ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne

12. Vnímáte jako atraktivní, pokud se vzdělávací aktivita koná mimo Českou republiku?
- ☐ ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne
13. Uvedte prosím zdroje, ze kterých své školení vybíráte:
14. Dává Vám společnost možnost rozvíjet své jazykové dovednosti (např. poskytnutím jazykových kurzů apod.)? *Pokud Vaše odpověď zní ano, uveďte prosím, zda této možnosti využíváte.*
- ☐ ano, tuto možnost aktivně využívám
 - ☐ ano, tuto možnost ale nevyžívám
 - ☐ nemám informaci, zdali taková možnost existuje
 - ☐ ne, tuto možnost nemáme
15. V případě, že společnost nyní neposkytuje možnost rozvíjet své jazykové dovednosti. Uvítali byste možnost rozvíjet své jazykové dovednosti např. pomocí jazykových kurzů poskytovaných společností?
- ☐ ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne
16. Myslíte si, že je důležité určovat potřebu rozvoje odborných dovedností na základě osobní preference zaměstnance?
- ☐ ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne
17. Myslíte si, že je důležité, aby vybíraná školení byla v souladu se strategií společnosti?
- ☐ ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne

18. Myslíte si, že by bylo dobré do plánování rozvoje a vzdělávání zapojit svého nadřízeného? *Pokud Vaše odpověď zní ne, uveďte prosím důvod proč.*
- ☐ ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne:
19. Myslíte si, že by bylo dobré do plánování rozvoje a vzdělávání zapojit management společnosti?
- ☐ ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne
20. Jak často byste chtěli, aby plánování rozvoje a vzdělávání probíhalo?
- ☐ pravidelně, jedenkrát za půl roku
 - ☐ pravidelně, jedenkrát za rok
 - ☐ nahodile, podle toho, jaké školení se objeví
 - ☐ plánování je podle mě zbytečné
21. Uvítali byste, aby se zaměstnanci museli povinně účastnit školení podporující rozvoj odborných dovedností?
- ☐ ano, každý zaměstnanec by se měl účastnit min. dvou školení ročně
 - ☐ ano, každý zaměstnanec by se měl účastnit min. jednoho školení ročně
 - ☐ ne, není potřeba, aby účast na školeních byla povinná
22. Uvítali byste možnost vybírat školení z katalogu vzdělávání sestaveného společností?
- ☐ ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne
23. Popište prosím, jak probíhá proces rozvoje a vzdělávání odborných dovedností od plánování přes vybrání školení až po jeho realizaci. Jste s tímto procesem spokojeni? Co byste na tomto procesu rádi zlepšili?
24. Z jakých oblastí byste školení uvítali?