

Univerzita Pardubice
Fakulta filozofická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika HLOUŠKOVÁ**
Osobní číslo: **H08451**
Studijní program: **B6107 Humanitní studia**
Studijní obor: **Komunitní studia**
Název tématu: **Postoj zaměstnanců ke vzdělávání ve firmě DHL (filiálka Pardubice)**
Zadávající katedra: **Katedra sociálních věd**

Zásady pro vypracování:

Práce se bude orientovat na popis systému vzdělávání ve firmě a jeho kritický rozbor na základě komparace s obecně přijímaným modelem firemního vzdělávání, jak je prezentován v odborné literatuře. Nosným cílem je, na základě zjištění, podložených vlastní výzkumnou sondou zaměřenou na postoje zaměstnanců, ohodnotit praxi vzdělávání ve firmě a formulovat možné korekce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

Personální management, Jiří Stýblo (Praha, Grada 1993) Vedení a řízení lidských zdrojů, Jiří Halík (Praha, Grada 2008) Analýza dalšího profesního vzdělávání v Pardubickém kraji, Josef Vaculík (Pardubice, Univerzita Pardubice 2007) Rozvoj a vzdělávání pracovníků, František Hroník (Praha, Grada 2007) Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu, Monica Belcourt, Phillip C. Wright (Praha, Grada 1998)

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Jaroslav Paulovič**
Katedra sociálních věd

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

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2011**



prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.

děkan

L.S.



doc. MgA. Tomáš Petráň, Ph.D.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

Univerzita Pardubice

Fakulta filozofická

Postoj zaměstnanců ke vzdělávání ve firmě DHL

Monika Hloušková

Bakalářská práce

2011

Anotace

Práce se zabývá popisem systému vzdělávání ve společnosti DHL. Cyklus vzdělávání je v každé kapitole rozpracován teoreticky na základě studia odborné literatury a zároveň popsán z praxe společnosti DHL.

Postoj zaměstnanců ke vzdělávání byl podložen vlastní výzkumnou sondou, jejímž výsledkem je rozbor spokojenosti zaměstnanců a formulace možných korekcí.

Klíčová slova:

- společnost DHL
- vzdělávání pracovníků
- analýza vzdělávacích potřeb
- designování vzdělávací aktivity
- metody výcviku
- hodnocení pracovníků

Annotation

This work deals with the system of education at company DHL. The cycle of education is divided in each chapter to a teoretical part based on the study of skilled literature and also described from the experience from DHL. Employee's attitude to the education was backed by personal experimental probe. It's result is the analysis of empleyee's satisfaction and formulation of possible corrections.

Key words:

- company DHL
- employee's education
- analysis of educational needs
- designation of educational activity
- methods of training
- evaluation of empleyees

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Jaroslavu Pavlovičovi, za jeho ochotu a nápomocnou ruku při vedení této práce.

Zároveň moje poděkování patří společnosti DHL, která se uvolila stát se předmětem mé bakalářské práce.

V neposlední řadě děkuji zaměstnancům společnosti DHL, především na filiálce Pardubice, za jejich ochotu mi pomoci.

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k využití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na náhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích 30. 3. 2011

Monika Hloušková

Obsah

Úvod	1
1. kapitola - Vývoj školení a výcviku obecně.....	2
2. kapitola – Vzdělávání v organizaci (firmě, společnosti)	4
2.1 - Firemní vzdělávání v DHL.....	5
2.1.1 Adaptace nového zaměstnance	5
2.1.2 – Systém vzdělávání pro všechny zaměstnance	7
3. kapitola - Analýza problémů ve firmě	9
4. kapitola - Designování vzdělávací aktivity.....	11
5. kapitola – Realizace vzdělávací aktivity.....	16
6. kapitola – Hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba a hodnocení efektivity vzdělávání	18
7. kapitola - Motivace	21
8. kapitola - Postoj zaměstnanců ke vzdělávání ve firmě DHL.....	23
Závěr	30
Seznam použité literatury a dalších zdrojů:	31
Seznam tabulek a grafů:.....	32
Přílohy: dotazník pro zaměstnance DHL v plném znění	I

Úvod

V posledních letech je na rozvoj lidského kapitálu kladen stále větší důraz. Mnoho velkých a úspěšných firem se správně domnívá, že kvalitní a dobře vyškolení zaměstnanci jsou jejich konkurenční výhodou oproti ostatním podnikům. Výhody ovšem mohou být, především pro výrobní podniky, také ekonomické. Vyškolení pracovníci vykonají ve své pracovní době více práce a jejich práce je také kvalitnější. Tím se ušetří mnoho nákladů za takzvané „zmetky“ neboli nekvalitní výrobky. Je logické, že zaměstnanci, kteří jsou dobře vyškoleni ve své práci, potřebují i nižší míru kontroly a mívají větší pracovní morálku.

Stejný názor panuje i ve společnosti DHL, kterou se ve své práci zabývám. Rozhodla jsem se zaměřit právě na společnost DHL, protože u této společnosti na částečný úvazek pracuji po celou dobu svého studia, tudíž znám její chod minimálně na filiálce Pardubice a mohu svou práci doplnit o vlastní postřehy.

Tato společnost je na českém trhu největší přepravní společností a působí zde od roku 1986. Samozřejmě společnost od té doby prošla mnohými změnami – například sloučením se společností DANZAS a Deutsche Post Euro Express. Společnost DHL disponuje týmem zkušených pracovníků a jejich rozvoj neustále podporuje investicemi do vzdělávání. Vzdělávání ve firmě DHL je nutností a zároveň i benefitem, a přístup k němu je umožněn každému zaměstnanci společnosti. Pracovníci DHL společně se svými přímými nadřízenými pravidelně tvoří individuální plány osobního rozvoje, což rozvíjí jejich potenciál a také kariérní postup. Samotná společnost DHL se stále rozvíjí a pracuje na sobě. Ve svých zaměstnancích vidí svou silnou stránku a také je chápe jako zajištění konkurenceschopnosti na trhu. Z těchto důvodů bude muset stále rozvíjet své systémy řízení a způsoby práce s lidmi.

Ke své práci jsem zpracovala krátké dotazníkové šetření, díky kterému bych chtěla zjistit, jaký postoj mají zaměstnanci ke vzdělávání ve společnosti DHL, jak spokojení se vzděláváním jsou, případně jaké změny v systému vzdělávání by ocenili.

1. kapitola - Vývoj školení a výcviku obecně

Autorka Monica Belcourt ve své knize „Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu“ dělí historii výcviku na čtyři etapy, které odpovídají vývoji průmyslu a navyšování kapacit vůbec. První etapou jsou řemesla. Výcvik v řemeslné výrobě byl původně neformální a probíhal přímo v dílně řemeslníka, kde se učedník pokoušel napodobit práci svého mistra. Později se na podobný systém výcviku vztahovaly určité zákony a jeho průběh byl smluvně ustaven. Společnost je v tuto dobu především zemědělská a také statická. Svoboda jednotlivce je velmi nízká a existuje velmi silná kontrola a to jak formální, tak i neformální.

Druhou etapou je velkovýroba. Průmyslová revoluce přinesla mnoho změn nejen v samotné průmyslové výrobě, ale také ve společnosti celkově. Společnost se stala dynamickou, svou budoucnost mohl ovlivnit a změnit každý jednatel, stoupla anonymita. Změnil se také výklad světa, došlo k rozvolnění norem a do popředí zájmu se dostala věda. Výroba se přesunula do velkých továren do měst a dělníci nebyli kvalifikováni. V tomto období začalo probíhat školení v továrnách. Školení se soustředilo na malý okruh jednoduchých dovedností. V této etapě se na vzdělávání začala podílet vláda zřizováním škol. Systém spojoval teoretickou výuku ve škole s praxí přímo v továrně.

Třetí etapa je období po druhé světové válce, kdy se do středu zájmu dostal zaměstnanec. Důraz se začal klást více na spokojenost zaměstnance, než jen efektivnost. Toto období je v historii velmi důležité, protože došlo k poznání, že spokojený zaměstnanec je produktivnější a vedoucí pracovníci se začali školit k rozvoji mezilidských dovedností a vztahů.

Čtvrtou etapou historie je saturační výcvik, který je doménou posledních dvou desetiletí. Výcvik je přesouván z učeben zpět na pracoviště a umožňuje zaměstnanci získat zkušenosti v řešení problémů, se kterými se pravidelně setkává. Vzniká model učící se organizace, která je schopna tvořit budoucí podobu pracovního prostředí. Objevuje se požadavek školit zaměstnance ve více oblastech, nejen po technické stránce jejich práce, ale také jej vychovávat po osobnostní stránce.

V současnosti se požadavky na rozvoj lidského kapitálu stále zvyšují a předpokládá se, že se i nadále se zvyšovat budou. Lidský kapitál je totiž hodnotou,

která používáním hodnotu neztrácí, nýbrž jí nabývá (Belcourt, 1998). Z tohoto důvodu je potřeba chápat vzdělávání na pracovišti jako důležitou investici. Funkcí řízení lidských zdrojů je motivace, rozvoj a udržení si zaměstnanců.

2. kapitola – Vzdělávání v organizaci (firmě, společnosti)

Vzdělávání a rozvoj bychom měli chápat v celé složitosti tohoto pojmu. Abychom docílili předpokladu, že rostou-li lidé, roste i organizace, stejně jako zvyšuje-li se výkon lidí, zvyšuje se i výkon dané organizace, je nutné vnést do organizace systém. Tento systém by měl smísit zájmy zaměstnanců se zájmy organizace a zaměstnancům ukáže cestu k dosažení společných výsledků. Aby se předešlo zbytečným zmatkům a komplikacím, je dobré přistupovat k této problematice systematicky, což znamená vypracovat organizační strukturu, kterou jsou personalisté. Samozřejmostí je, že jedná-li se o velkou firmu, je nezbytné vytvořit speciální struktury zabývající se rozvojem a vzděláváním pracovníků. Těmito strukturami bývají personální oddělení, oddělení lidských zdrojů, oddělení rozvoje a podobně.

Podle Františka Hroníka (Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007) má vzdělávání v organizaci dvě funkce: rozvoj způsobilostí a zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti pracovníků.

Pojem kompetence neboli způsobilost, můžeme v podstatě chápat ze dvou úhlů pohledů. První vysvětlení vychází z pojmu „competence“, kdy se jedná o formulaci standardů práce. Formulujeme očekávaný pracovní výkon. Určujeme minimální a optimální kompetenci, přičemž důraz klademe na určení definice pro minimální úroveň kompetencí. Často tyto kompetence označujeme jako minimální kvalifikační požadavky. Na jejich základě můžeme potom stavět plán na odborný rozvoj a vzdělávání. „Competence“ je pojem pro tvrdé schopnosti nutné k výkonu dané práce. (Bartoňková, 2010)

Druhým úhlem pohledu myslíme pojem „competency“, který můžeme překládat jako způsobilost, tedy způsoby, kterými dosahujeme výkonu. (Hroník, 2007, s. 62-63) „Competencies jsou měkkými dovednostmi, které odlišují efektivní výkon od neefektivního.“ (Bartoňková, 2010, s. 85)

Vzdělávání v organizaci si můžeme rozdělit na tři základní části, kterými jsou: adaptace, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a outplacement. Outplacement je vzdělávání, které by mělo odcházejícím pracovníkům pomoci najít si nové zaměstnání, je tedy velmi prakticky zaměřeno. Je to v podstatě vypořádání, které považujeme za jaksi hodnotnější než odstupné.

2.1 - Firemní vzdělávání v DHL

Firemní vzdělávání ve společnosti DHL je propracované a tím, že zde není zastoupen outplacement, můžeme je rozdělit na dvě nejzákladnější části. První z nich je adaptace nového zaměstnance a druhou pak systém vzdělávání pro všechny zaměstnance.

Vzdělávání je ve společnosti DHL řízeno lokálně, na území jednotlivých států, kde má společnost DHL své pobočky. To znamená, že DHL Czech Republic si pro svoje zaměstnance může vzdělávání řídit a organizovat samostatně, dle své úvahy a potřeby, není nařizováno z Bonnu (sídla společnosti).

2.1.1 Adaptace nového zaměstnance

První částí firemního vzdělávání je adaptační proces nových pracovníků. Tato část bývá často relativně podceňována. (Urban, 2003, s. 54) V tomto směru má společnost DHL detailně propracované materiály – jak pro vedoucí pracovníky, kteří mají v adaptačním procesu hlavní roli, tak i pro nově příchozí. Existují operativní pokyny, kterých je nutno se držet, protože byly vypracovány jako závazné pro všechny zaměstnance a na jejich dodržování dohlíží útvar T&D (trénink a rozvoj).

Hlavním úkolem adaptace je přizpůsobení nového pracovníka pracovním podmínkám. Výsledkem je určitá míra vyrovnání člověka s prací a jejími podmínkami, kolektivem a nadřízeným. Objekty adaptačního procesu mohou být noví pracovníci, ale také pracovníci, kteří se na své místo vrací po delším čase (například po dlouhé nemoci nebo po mateřské dovolené) a pracovníci, kteří mění své pracovní zařazení v rámci firmy. Následný popis procesu adaptace je zaměřen na zcela nového zaměstnance. U zaměstnanců, kteří se vrací na své místo anebo mění svou pozici ve firmě, je praktikována především druhá část adaptace – a to adaptace na pracovní místo a kolektiv.

Adaptace má dvě části. První z nich je adaptace na společnost, kdy je nový zaměstnanec seznámen s bezpečností práce, s firemními předpisy, organizačním a pracovním řádem a také se společností samotnou. Zaměstnanec je obeznámen s historií firmy, s jejím současným stavem a také s perspektivou a strategií dalšího rozvoje. Tato první část adaptace trvá zhruba dva dny a spolupracuje na něm

přímý vedoucí nového zaměstnance s útvarem pro trénink a rozvoj. Zaměstnanec obdrží základní část tištěného materiálu, včetně personální příručky zaměstnance a marketingových materiálů společnosti.

Druhou částí adaptačního procesu je adaptace na pracovní místo a kolektiv. Tato část je podstatně delší, trvá prakticky celou zkušební dobu, a pracuje na ní především přímý nadřízený nováčka, možno i ve spolupráci s osobou trenéra. Trenér je firemní označení pro lektora, který je interním zaměstnancem společnosti. Jeho úkolem je trénovat a školit zaměstnance především v tzv. tvrdých znalostech.

Během prvního měsíce adaptace na pracovní místo a kolektiv, je vedoucí povinen vypracovat adaptační plán pro konkrétního jednotlivce, který stanovuje rámcový postup pro školení a adaptaci nováčka. Tento plán je přizpůsoben věku, vzdělání a také zkušenostem konkrétního zaměstnance. Nově příchozí je svým vedoucím uveden do kolektivu, představen a potom ústně seznámen se svými právy, povinnostmi, podrobnou náplní práce a také obdrží veškeré vybavení nutné k výkonu své práce.

Celý průběh adaptace je sledován a hodnocen pracovníkem odboru Lidských zdrojů. Tento pracovník provede s nováčkem adaptační pohovor, jehož úkolem je zachytit první dojmy a postřehy o firemní realitě, kolektivu, vztazích na pracovišti, ale také o pracovním prostředí a mzdových podmínkách. Děje se tak už proto, že nejen společnost ovlivňuje nového zaměstnance, ale i nováček ovlivňuje svoje okolí. Už z tohoto důvodu je adaptační pohovor přínosem pro obě strany. Na základě adaptačního pohovoru je posouzena zaměstnancova adaptace a v případě, že délka adaptace odpovídá sjednané zkušební době je tento pohovor rozšířen o profesní oblast působnosti zaměstnance. Této části pohovoru se musí účastnit i přímý nadřízený pracovník. Hodnotí se především množství a kvalita odvedené práce, přístup k práci a spolehlivost zaměstnance, ale také jeho vystupování a jednání v rámci firemní kultury. V tomto momentě je proveden písemný záznam a ze zjištěných závěrů se vyhodnotí, zda zaměstnanec zvládá svou práci a zůstane u společnosti či nikoli. Adaptace končí stanovením individuálního plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnance. (DHL, 2009)

2.1.2 – Systém vzdělávání pro všechny zaměstnance

Vzdělávání ve firmě DHL má velký význam. Už při výběru zaměstnanců pro společnost se klade důraz na zájem uchazečů o další vzdělávání a touze na sobě pracovat a být ve směru vzdělávání aktivní.

Po adaptační části vzdělávání pracovníka následuje vzdělávání a rozvoj zaměstnance. Toto vzdělávání je úzce spjato s hodnocením pracovníků – konkrétně hodnocením pracovní výkonnosti. Cyklus vzdělávání je jakési schéma, podle kterého můžeme vzdělávání plánovat.

Cyklus vzdělávání v organizaci má čtyři části, kterými jsou:

- Identifikace potřeb vzdělávání
- Design vzdělávací aktivity
- Realizace vzdělávací aktivity
- Zpětná vazba

Tohoto cyklu se drží většina firem, protože je to model funkční. Můžeme ho označit jako všeobecně přijímaný model. (Hroník, 2007)

Ve společnosti DHL existuje personální subsystém, který eviduje dosažené vzdělání každého pracovníka, absolvované školení, získané odbornosti a také veškeré náklady s tím spojené. Tyto informace zpracovává odbor Lidských zdrojů a důležitou roli hraje útvar T&D (trénink a rozvoj). Tento útvar definuje strategii a politiku vzdělávání zaměstnanců, definuje postupy pro vzdělávání a rozvoj – jako jsou analýza potřeb vzdělávání, jeho plánování a realizace a samozřejmě vyhodnocování úspěšnosti vzdělávacích aktivit. Sám tedy určuje a zároveň kontroluje proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Útvar také navrhuje a posléze obhospodařuje finanční rozpočet, který společnost vyčlenila pro rozvoj svých pracovníků. Nedílnou a velmi důležitou součástí práce tohoto útvaru je vyhodnocování efektu vzdělávání na společnost samotnou.

Z tohoto subsystému vyplývají informace o plnění kvalifikačních požadavků konkrétního pracovníka na konkrétní pracovní pozici, čímž je možné hodnotit jeho výkon a kompetence, zároveň tímto způsobem lze sledovat ochotu zaměstnance účastnit se školení a kurzů, jeho vlastní zájem a aktivní přístup ke vzdělávání a svému růstu. Na těchto základech je možné vybudovat individuální vzdělávací plán, ve kterém jsou návrhy na absolvování školení, kurzů anebo různých seminářů.

V posledních letech přibývají nové funkce managementu, stává se tedy nezbytností, aby firmy školili i své manažery. Vzhledem k tomu, že nejdůležitější manažerskou funkcí už není jen schopnost organizovat a přerozdělovat práci, ale především pracovníky motivovat, nadchnout, je potřeba školit manažery v oblastech sociálních dovedností a v komunikaci. Místo hrozeb a vystrašování je vhodné vytvořit podnětné, kreativní prostředí. Důležitým bodem se stává dokázat spravedlivě odměňovat své podřízené, ale také dokázat vytvořit atraktivní a přesvědčivou vizi o budoucnosti firmy, která přiměje podřízené vydat ze sebe při plnění pracovních úkolů to nejlepší. (Urban, 2003, s. 17)

3. kapitola - Analýza problémů ve firmě

Obecně se velká část pracovních problémů týká zaměstnanců. Je to složitý problém, protože lidé samotní jsou složití a ve své podstatě je každý jedinečný. Ve firmě si můžeme povšimnout relativně malého problému, který se ale po analýze může ukázat jako zásadní. Proto je dobré analýzu provést. Analýza (identifikace mezer) je první fází vzdělávacího cyklu.

Během analýzy vzdělávacích potřeb je potřeba přihlídnout k individuálním potřebám zaměstnance a k potřebám organizace. Pokud tyto potřeby sladíme, přikročíme tím k další fázi cyklu vzdělávání.

K analýze bychom mohli přistoupit ze tří úhlů pohledů, které se potom prolnou v rozvojovém plánu. V rozvojovém plánu se samozřejmě odráží i potřeby a požadavky organizace (společnosti). Zjišťujeme potřeby subjektu (jeho přání), požadavky vyplývající z pracovní funkce – především zjišťujeme mezery mezi požadavky na toto pracovní místo a reálné kompetence, a také očekávání do budoucnosti, plánování kariérního a profesního růstu.

Prvním krokem je rozpoznat rozdíly mezi skutečným chováním zaměstnanců a tím, jak by se měli chovat a samozřejmě mezi skutečným stavem a stavem, který je žádoucí.

Důvody proč analyzovat potřeby zaměstnanců bychom mohli jmenovat tři – základní východisko, právní zodpovědnost a morální zodpovědnost. Základním východiskem je především definovat výkonnost a najít měřítko zlepšování. V tomto kroku je důležité zjistit, co zaměstnanec už zná, v jaké oblasti je potřeba, aby se zlepšil, obstarat výukový anebo výcvikový program a posléze jeho zlepšení otestovat. Právní zodpovědnost se týká především některých znalostí a dovedností zaměstnanců, které reguluje vláda. Jedná se většinou o problematiku bezpečnosti práce a tyto dovednosti musí být pravidelně přeškoleny a přezkušovány. Zaměstnavatel je povinen toto zabezpečit a samozřejmě mít o tomto přezkoušení doklad. Morální závazek vůči zaměstnancovým potřebám je důvod trochu diskutabilní a lze na něho pohlížet z více úhlů. Pro firmu samotnou je potřebné, aby nedocházelo k zastarání znalostí zaměstnanců, a aby byli schopni pracovat

s novými metodami i technologiemi. Také odbory chtějí, aby se prověřilo, zda jsou některé znalosti a dovednosti opravdu nutné k výkonu dané práce.

Důležitou částí analýzy problémů ve firmě je analýza pracovního místa. Popis práce je v podstatě seznam jednotlivých povinností, které pracovník musí vykonávat, aby dosáhl splnění úkolu. V tomto kroku sepíšeme jednotlivé úkony a operace, a zároveň podmínky, za kterých by měli být splněny. Určíme kvalifikaci potřebnou k výkonu této funkce. Je nutné sestavit tento seznam povinností a úkonů po diskuzi s odpovědnými pracovníky a specialisty na danou oblast. Aktualizaci popisu pracovního místa provádíme každý rok.

Na základě popisu pracovního místa můžeme sestavit krátký dotazník nebo strukturovaný rozhovor, na jehož základě zjistíme, jakou důležitost přiřkládají pracovníci jednotlivým povinnostem a také jak kompetentní se cítí. Tímto způsobem dosáhneme poznání, jaké úkoly jsou důležité a často prováděné, a přitom se k jejich plnění pracovníci necítí být kompetentní. Díky tomu můžeme vést efektivní školení s citelným zlepšením pracovního výkonu i motivace zaměstnanců.

Potřeba vzdělávání ve společnosti DHL je analyzována stejně jako u obecného modelu, který jsme si právě nastínili, interními předpisy a směrnicemi, požadavky na konkrétní pracovní místo a také požadavky, které vyplývají z platné legislativy České republiky.

4. kapitola - Designování vzdělávací aktivity

Designování vzdělávací aktivity je další fází vzdělávacího cyklu. Z analýzy a identifikace mezer již známe potřeby vzdělávání, stejně jako zaměstnance, kterým školení (výcvik, výuku) chceme poskytnout. Designování je fáze před samotnou realizací vzdělávací aktivity.

První nutností v této fázi je určit si hlavní cíle, kterých chceme v daném termínu dosáhnout. Abychom lépe formulovali svoje cíle, můžeme si položit různé otázky, které mívají charakter proč. Takto určené cíle nám potom určují i celé zaměření vzdělávací aktivity, a také její ohraničení „za chodu“ a „mimo chod“. Vzdělávací aktivity ve firmách nejsou jen jednorázovým školením, ale je to složitá koncepce malých úkonů, které postupně praktikujeme v pracovním prostředí. Za chodu můžeme pozorovat aktivitu a výkonnost celé pracovní jednotky (anebo jednotlivce) a korigovat jeho případné chyby (odchylky). Tímto pozorováním také můžeme hledat možnosti zlepšení, zvýšení efektivity a podobně. Člověk se samozřejmě učí i každodenní praxí, a především v této praxi lze odhalit nejvíce chyb, odchylek a tím pádem i jejich nápravu. Z praxe přichází mnoho nápadů ke zlepšení. Tímto způsobem lze přímo za chodu vyvinout metodu, která rychle zvedne efektivitu konané práce.

Pokud známe cíle i zaměření vzdělávací aktivity, můžeme určit, zda využijeme standardizované kurzy nebo zakázkové řešení. Rozdíl je v tom, že standardizovaný kurz spočívá především v opakování a nácviku různých dovedností (znalostí, reakcí), který má vést k určité automatizaci dovedností, zatímco zakázkové řešení reaguje na konkrétní firmu, její konkrétní problémy a situace, které je potřeba řešit – a během kurzu nehledáme samotné řešení, ale učíme se procesu. Při užití zakázkového řešení je kladen velký důraz na transfer. „Transferem se rozumí implementace dovedností získaných během výcvikového programu na pracovišti a udržování těchto nových dovedností v čase.“ (Belcourt, 1998, s. 93) Transfer můžeme chápat jako úložiště znalostí. Je možné, že kurz (školení, výcvik) zakončím odjezdem, nebo alespoň dotazníkem spokojenosti, ale není to efektivní. Především první dny po skončení kurzu je dobré oživit znalosti, které z kurzu vyplynuly. Můžeme vypracovat databanku, která zachytí důležité poznatky, které je dobré uplatnit v praxi. Tyto zápisky můžeme uplatnit pro opakovaný trénink, ale také je lze předat dalším pracovníkům. Databanka může

obsahovat samotné poznatky, ale také fotodokumentaci, nebo různé materiály zpracováváné přímo během kurzů. Velmi důležité je taky poznatky, které si pracovník přiveze z kurzu (školení, výcviku), vyzkoušet v praxi. Aby k tomuto vyzkoušení opravdu došlo, je vhodné pracovníka podpořit určitým úkolem. Je možné zadat mu zpracování projektu na téma přínos kurzu, nebo ho můžeme nechat uskutečnit přednášku či krátký výcvik pro kolegy.

Podle Františka Hroníka je v designování pět elementů. Prvním je kontext neboli firma samotná, její kultura, strategie a pracovní prostředí. Tímto elementem jsme se zabývali hned v počátku designování vzdělávací aktivity, kdy jsme si určovali cíle. Druhým elementem designování je student. Musíme si vyjasnit a také brát ohled na to, co pracovníci znají, jaké kurzy již absolvovali a na jakých základech tudíž mohou stavět své další vzdělávání. Třetím elementem je lektor, u kterého musíme určit především typ lektorování. Nejde vždy jen o jeho fyzickou přítomnost, během e-learningových programů se pracovník stává sám sobě lektorem. Lektorování je zakomponováno do programu, který potom pracovníka vede. Čtvrtý element designování je na základě identifikace mezer (analýzy potřeb) a formulace cílů určit téma, obsah a strukturu vzdělávací aktivity. Posledním pátým elementem je prostředí, ve kterém bude aktivita probíhat. Toto prostředí může být přímo pracoviště, učebna, ale také venkovní prostory anebo virtuální prostředí (v případě e-learningu).

Dosavadní činnost nás dovede až k tvorbě harmonogramu, což znamená, že vzdělávací aktivitu naplánujeme a rozložíme v čase. Pokud se jedná o rozsáhlé změny ve firmě, na kterých hodláme dlouhodobě pracovat, je nutné myslet na také reaktivní část programu, která probíhá za chodu pracovní reality. Dlouhodobé aktivity nejsou pouze jednotlivé kurzy, které naplánujeme v čase, ale počítáme a využíváme také mezidobí. V mezidobí lze využívat e-learning, ve kterém můžeme trénovat řešení situací, které již známe, nebo lze zadávat určité úkoly, které pracovníka aktivují k využití svých znalostí. Nevyužíváme-li virtuální prostředí, můžeme za chodu firmy využívat metody supervizních setkání (například při poradách) či zpětnou vazbu na již absolvované kurzy.

Samozřejmostí je, že vytváříme i harmonogram každého jednotlivého kurzu (výcviku, školení), kdy si rozložíme dobu kurzu na části, a vytvoříme jakýsi program kurzu. Důležité je, aby po sobě nenásledovaly části, ve kterých užíváme

stejnou metodu práce. Dobré je střídat pasivní část s aktivní. U některých vzdělávacích kurzů je potřeba využít přednášky (výkladu), který je ale potřeba proložit praktickou částí, diskuzí, modelovou situací či příběhem. Tím nám neklesá pozornost posluchačů a navíc znalosti (dovednosti), které si pracovník vyzkouší v praxi, jsou pro něho zážitkem a lépe si je zapamatuje a naučí se je vhodně užívat.

Do designování vzdělávací aktivity patří také tvorba rozpočtu a výběr dodavatelů. Kalkulace je složitým a také časově náročným úkolem. Je do ní potřeba zahrnout všechny náklady, které se musí vynaložit – od jasných částek za školitele a technické vybavení až k položkám za občerstvení, dopravu a další, na které by bylo možné zapomenout, ale jejich opomenutí je velkou chybou, která může vzdělávací akci ohrozit. Ovšem vyčíslení nákladů není jedinou částí kalkulace. Je potřeba také vyčíslit hodnotu vzdělávací aktivity a také návratnost a zisk takové investice. (Belcourt, 1998)

„... výdaje na trénink a rozvoj zaměstnanců jsou investicemi do lidského kapitálu, na jejichž návratnost je třeba klást stejné nároky jako na všechny ostatní investice.“ (Urban, 2003, s. 168)

4. 1. Metody a formy výcviku

Výběr metod výcviku je částí designování vzdělávací aktivity. Moderní trend vzdělávání směřuje k využívání aktivních metod, ale vhodné je aktivní metody vzdělávání kombinovat s pasivními. Učíme-li nějakému standardu chování (reakce, řešení), je dobré studenty vyburcovat k akci – vyzkoušet si standart v praxi, pracovat ve skupině. Ovšem samotná akce není dostačující. Je důležité, aby studenti také věděli, proč používají zrovna tento standard a proč je vhodné tuto nacvičenou reakci užívat.

Typicky pasivní metodou výuky je přednáška. Přednáška je nejefektivnější formou kontaktu s velkým množstvím studentů. Pokud chceme této metody užít, je nejdůležitější zajistit opravdu kvalitního přednášejícího. Takový přednášející má celkově rád kontakt s lidmi a dokáže s nimi sdílet realitu. Vhodné je, pokud přednášející má podobné (pracovní) zkušenosti, jako studenti. Potom má pochopení pro jejich realitu a zájem. (Belcourt, 1998) Před přednáškou je nutné rozvrhnout si čas přednášky tak, aby posluchač zvládal pojmout hlavní myšlenky.

I samotný přednes musí být zajímavý, aby se udržela posluchačova pozornost, stejně dobrým tipem je použít nějaký krátký příběh, nebo trochu humoru, případně doplňkový materiál. Přednáška je prezentací nejen samotného přednášejícího, ale také celého tématu, oboru anebo instituce, kterou zastupuje.

Dnes už se stává v podstatě samozřejmostí, že k přednášce využíváme multimédia. Jedná s o powerpointové prezentace, projekce dalších materiálů anebo výukových filmů. Především prezentace slouží k nastínění učební látky, která se tím zpřehlední a stane se jakýmsi záchytným bodem pro lektora i posluchače. Výjimkou není ani e-learning, který spadá do „multimédií“, ale nemívá formu přednášky.

Často využívanou metodou jsou krátké případové studie, které uvedou studenty do praxe a osvětlí jim hlavní myšlenku přednášky, výkladové kapitoly a podobně. Velmi užitečné je případovou studii využít k tréninku hned několika dovedností. Ze studentů můžeme vytvořit týmy, které se nad případovou studií zamyslí, zhodnotí ji, shrnou ji do důležitých bodů. Mohou také hledat řešení popsané situace. V takovém případě se rozvíjí budování týmů, diskuze, spolupráce a posléze také prezentační dovednosti. Zároveň při řešení případové studie může student využít své zkušenosti, anebo nově nabitě vědomosti aplikovat v praxi. Krátké případové studie změni dynamiku výuky, a v případě, kdy lektor využívá převážně jednu dominantní metodu výuky, aktivizuje pozornost studentů i pasivnější jedince.

Další metodou, která studenty nutí k aktivní účasti na výuce, jsou simulace a také hry. Studenti hrají určité role, scénky, snaží se vžít do reality a tu si následně „osahat“. Nebezpečím je možnost, že si studenti zažijí špatný postup anebo budou ovlivněni touhou zvítězit. (Belcourt, 1998)

Zajímavou a hojně užívanou metodou jsou filmy. Může se jednat o krátké výukové filmy, jejichž délka se pohybuje kolem půl hodiny a obsahem je především instruktáž, která může být doplněna jednoduchým dějem.

Využít ovšem můžeme i hrané filmy. Film je zapamatovatelný příběh, který ve studentech zanechá stopu jistě déle než přednáška. Můžeme tedy využít buď celé filmy, anebo jejich části, které se nám tematicky hodí. Po ukázce anebo zhlédnutí filmu je vhodné se studenty vést diskuzi, podpořenou vhodně zvolenými otázkami. Taková diskuze podpoří oblast, kterou chceme rozvíjet. Můžeme ji také

využit jako případovou studii, kdy týmy anebo i jednotlivci shrnou situaci, kterou shlédli a navrhnou vlastní řešení, které by využili. Pro využití filmů je ovšem nutné držet se autorského zákona. Tento zákon ovšem umožňuje využití filmu bez poplatku, pokud je využit ke vzdělávání a po jeho zhlédnutí následuje diskuze – tudíž je film využit jako určité pozadí pro výuku. (Hroník, 2007)

5. kapitola – Realizace vzdělávací aktivity

Realizace je předposlední fází vzdělávacího cyklu. Mohlo by se zdát, že tato fáze začíná, obrazně řečeno, příchodem lektora do učebny a končí jeho odchodem. To je ovšem omyl. Fáze realizace začíná daleko dříve a mohli bychom ji pomyslně rozdělit na tři části, kterými jsou příprava, vlastní realizace a transfer, o kterém jsem se zmiňovala v předchozí kapitole. (Hroník, 2007)

Přípravou prochází v první řadě lektor. Jedná se v základě o profesní přípravu lektora a posléze jeho přípravu na konkrétní akci. Důležitým bodem přípravy je přehrát si harmonogram kurzu. Především jedná-li se o kurz standardizovaný, jehož harmonogram je rozpracován do detailu a takřka na minuty. Standardizované kurzy mohou být mnohokrát opakovány, přesto je vhodné, aby se na ně i zkušený lektor podíval znovu, zopakoval si stěžejní body a také si připravil nějaké alternativní řešení pro nenadálou situaci, kterou může být výpadek elektřiny, selhání techniky a podobně. Lektori standardizovaných kurzů bývají interními zaměstnanci, neboť různá produktová školení, především ta zaměřená na hlavní podnikatelskou činnost firmy, těžko může školit externí lektor. Výhodou interního lektora je také znalost prostředí, ve kterém má výuku provádět, tudíž je jeho příprava v této oblasti citelně snazší. Lektor před kurzem nachystá všechny potřebné materiály, které jsou potřeba k realizaci vybraných výcvikových metod.

Stejně jako přípravou prochází lektor, je potřeba i účastníky určitým způsobem nachystat. Účastníky známe už po dokončení analýzy vzdělávacích potřeb. Nejdůležitější je, aby všichni účastníci vzdělávací aktivity obdrželi organizační informace, kterými jsou místo, datum, hodina zahájení a konání, témata vzdělávání, případně jestli se mají na aktivitu nějak připravit, jméno lektora a kontaktní osoba, a také je dobré uvést dress-code. Pokud se jedná o vzdělávací akci, která není pouze jednodenní, musí účastníci dostat informace o ubytování a stravování a způsobu uhrazení těchto nákladů. Především jedná-li se o dlouhodobou vzdělávací aktivitu, je vhodné lektora (případně lektory) předem představit účastníkům. Při této příležitosti je vhodné sdělit anebo zopakovat organizační informace, seznámit studenty se strukturou a harmonogramem programu, případně zařadit nějaké ukázky ze samotného kurzu (vzdělávací aktivity).

Vedle přípravy aktérů musí probíhat i příprava samotného kurzu, kterou obstarává buď personální oddělení firmy, anebo zaplacená externí vzdělávací společnost. Taková společnost má vlastní tým (v jehož čele stojí lektor, který se běžně na přípravě kurzu nepodílí), který zajistí celý kurz. Jedná se především o zajištění vhodných výukových míst, zabezpečení nutné techniky a potřebných pracovních a studijních materiálů, zajištění ubytování, stravování a občerstvení během kurzu. (Hroník, 2007)

Po těchto přípravách následuje realizace samotné vzdělávací aktivity. Během této aktivity lektor postupuje podle programu a zároveň sleduje atmosféru, aby mohl v případě nutnosti zařadit do programu přestávku nebo jiné odreagování, aby udržel co nejvyšší míru výkonnosti a soustředění účastníků.

Poslední fází realizace vzdělávací aktivity je transfer znalostí a vědomostí, které studenti získali absolvováním vzdělávací aktivity (výcviku, školení). Transfer byl popsán v předešlé kapitole, proto chci pouze zopakovat, že se jedná o uchování, udržení, oživení a také přenos získaných informací na ostatní kolegy.

6. kapitola – Hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba a hodnocení efektivity vzdělávání

Hodnocení zaměstnanců probíhá na několika úrovních. Jedná se průběžné hodnocení pracovníka a o hodnocení splnění stanoveného úkolu, který trvá určitou dobu, a po jeho skončení je hodnocena kvalita tohoto plnění. Průběžné hodnocení probíhá každodenně vedoucím pracovníkem, a v podstatě je hodnocena kvalita práce. Takovéto hodnocení je spíše neformální a společnost (organizace, firma) by se s ním neměla spokojit. Hodnocení splněného úkolu může být opomíjeným typem hodnocení, přestože poskytuje zřetelnou zpětnou vazbu.

Důležité je, aby hodnocení bylo systematické, což znamená, že má předem daná kritéria pro hodnocení zaměstnanců, zaměstnanci vědí, že jsou hodnoceni a také jaké důsledky pro ně z hodnocení vyplývají a organizace má stanovený systém a postup pro hodnocení. Důležitým bodem dlouhodobého hodnocení je hodnocení kompetencí, které vyplývají z popisu pracovního místa, na kterém zaměstnanec působí. „Nejlépe měřitelnými kompetencemi jsou odborné znalosti, dovednosti řídicí, komunikační a týmové a z osobnostních vlastností pak samostatnost, tvořivost, inovativnost.“ (Petříková a kol., 2002, s. 54)

Novým trendem v hodnocení pracovníků je vícekritériální hodnocení, někdy se také užívá název „360° zpětná vazba“. Stejně jako řadoví zaměstnanci, jsou i jejich nadřízení a manažeři hodnoceni. Hlavním bodem tohoto hodnocení je zpětná vazba, kterou získávají manažeři od svých podřízených, kteří hodnotí jejich chování a jednání, styl a efektivitu jejich vedení. K tomuto hodnocení se často užívají dotazníky, které vyplní sám o sobě vedoucí pracovník (jedná se o sebeposouzení) a tytéž dotazníky o něm vyplní jeho podřízení, spolupracovníci a klienti. Tato metoda není nejvhodnější v případě, že se snažíme budovat otevřenou kulturu a vzájemnou důvěru. V takovém prostředí je vhodnější využít dvoustranné rozhovory, při nichž je anonymita samozřejmě vyloučena. Této metody využívá například firma Aral a doporučuje jí. (Stýblo, 2001) Nevýhodou této hodnotící metody je její náročnost. Je náročná na přípravu, samotnou realizaci, ale také administrativu a především vyhodnocení. Důležité je uvědomit si důležitost hodnocení pracovníků. „Tvrzení, že hodnocení slouží pouze k identifikaci rezerv v pracovních výkonech a jeho smyslem je stupňování tlaku

na zaměstnance je krajním zjednodušením. Musí ale v něm být systém... Musí být formalizováno a standardizováno.“ (Petříková a kol., 2002, s. 58)

Hodnocení efektivity vzdělávací aktivity je důležité pro vzdělávací firmu, která kurzy pořádá stejně jako pro potencionální odběratele neboli firmy a společnosti, kteří tvoří klientelu vzdělávací společnosti. Vedle finanční stránky ale hodnotíme především dopad školení na školeného. Můžeme využít takzvaného Kirkpatrickův rámec, který zahrnuje vliv učení na školeného do tří oblastí – reakce, znalost a dovednosti, čtvrtou oblastí jsou výsledky (efekt pro organizaci). (Belcourt, 1998) V první řadě zjišťujeme, jestli byli školení s kurzem spokojeni, jak se jim líbil. To znamená, že měříme reakci školených. Toto měření je velmi oblíbené pro svou jednoduchost. Toho hodnocení je subjektivní a jako metoda se nejčastěji využívá dotazník spokojenosti, který studenti vyplní přímo po skončení vzdělávací aktivity anebo s určitým časovým odstupem. Hodnotit kurz s odstupem několika dní po skončení má výhodu především v tom, že se zamezí haló efektu při hodnocení. Důležité je, aby v takovém dotazníku spokojenosti byl prostor pro volné vyjádření anebo zvolit otevřené otázky. Často se stává, že při bodovém hodnocení lektora či kurzu dochází k jistému nadhodnocení. Ve verbálním vyjádření už bývají studenti kritičtější, anebo vhodněji zformulují své názory.

Hodnocení učení se realizuje především prostřednictvím znalostních testů před a po zahájení kurzu. Výhodou je, že jakoukoli změnu, která se projeví v závěrečném testu, lze označit za přínos kurzu. Za objektivní označujeme testy, u nichž je vždy jen jediná správná odpověď, za subjektivně hodnocené zkoušky považujeme ústní zkoušky, eseje či úvahy. Vědomí studentů, že je čeká závěrečný test, je zároveň motivací zvládnout výkladovou látku a věnovat učení dostatek pozornosti.

Třetí oblastí, která je hodnocením efektivity vzdělávací aktivity, je posuzování změn v pracovním chování. Je potřeba pozorovat, jak jsou získané znalosti a dovednosti aplikovány v praxi. Toto pozorování musí být samozřejmě provedeno až nějakou dobu po kurzu, protože pracovník si musí nové dovednosti nejprve zažít. (Belcourt, 1998) K tomuto účelu se užívá „assessment centre“, kdy několik pozorovatelů - hodnotitelů, především interních, pozorují ukázkou práce, anebo uspořádají přímo praktickou zkoušku dovedností, a to především „měkkých“ manažerských a prodejních dovedností. (Hroník, 2007)

Nejsložitějším bodem hodnocení efektivity vzdělávací aktivity je měření jejího vlivu na pracovní výkon jedinců, na „dosažení firemních cílů v oblasti produktivity, prodeje, nákladů, kvality, podílu na trhu apod.“ (Urban, 2003, s. 171) Výsledky jsou těžko měřitelné a ne vždy je možné toto měření identifikovat v datech, číslech, hodnotách. Proto s někdy jako náhrada těchto „tvrdých“ dat používají „měkké údaje“ jako jsou pocity, postoje. Pracovník, který je schopen demonstrovat nabitě dovednosti, má vliv na celkovou situaci v organizaci, který je ovšem těžko vyjádřitelný v tvrdých datech. (Belcourt, 1998, s. 190)

Při hodnocení efektivity vzdělávací aktivity na její účastníky je potřeba využít několikero hodnocení – vhodné je užít kombinace objektivního a subjektivního hodnocení a zároveň by tento výběr měl umožnit sledování rozdílu mezi vstupem a výstupem, který vzdělávací aktivita měla.

Získané výsledky lze i s jejich interpretací zformulovat do závěrečné zprávy, kterou předložíme všem zainteresovaným. Těmi zpravidla bývají nadřízení lektora, nadřízení školených osob, vedení oddělení lidských zdrojů, lektor a samotní účastníci. Vhodné je tyto výsledky prezentovat a vést se zúčastněnými diskuzi. „Takovýto průběh je však představitelný u komplexního pojetí“ (Hroník, 2007, s. 193), nerealizuje se po každé jednotlivé vzdělávací aktivitě.

7. kapitola - Motivace

Motivací pracovníka ke vzdělávání může být především jeho vlastní zájem vzdělávat se a dále se rozvíjet, nestagnovat v profesních znalostech, ale také se zdokonalovat v různých dovednostech, nebo se novým dovednostem naučit. „Podle západních výzkumů jsou hlavními důvody dalšího vzdělávání snaha rozvíjet vlastní schopnosti, získávání nových poznatků, udržení pracovního místa, přání zaměstnavatele. V ČR lze očekávat obdobnou situaci [...]“.(Beneš, 2003, s. 132) Častou motivací ke vzdělávání je u dospělých potřeba řešit konkrétní problémy. (Beneš, 2003) Někdy je však více než žádoucí podpořit (motivovat) i zaměstnance, kteří nejsou tak úplně poháněni vlastním zájmem. Motivace je nutná nejen ke vzdělávání, ale především k lepším pracovním výkonům. Vzhledem k tomu, že vzdělávací aktivita by se měla projevit i na hospodářských výsledcích firmy, je vhodné jako motivaci použít pohyblivé složky mzdy. Tyto variabilní složky bývají odvozeny poměrně od výkonu organizace celkově, od výkonu jednotlivé části organizace, kde zaměstnanec působí, a od osobní snahy jednotlivce. Stejný model je využíván i u společnosti DHL, kde část pohyblivé složky tvoří osobní ohodnocení každého jednotlivého zaměstnance. U efektivních vzdělávacích kurzů by měl být patrný vztah mezi objemem prostředků vložených do vzdělávání a růstem variabilních složek mzdy. (Hroník, 2007)

Pohyblivá část mzdy ovšem není jediným způsobem motivace pro zaměstnance. „Efektivní systém odměn podporuje takové chování zaměstnanců, které vede k dosažení výkonnostních cílů organizace.“ (Urban, 2003, s. 95) Vedle benefitů je nutné vytvořit i pracovní prostředí, které pracovníka motivuje k lepším výkonům. V první řadě je pro pracovníky silně motivační pozornost vůči úspěchům, kterých dosáhli. Nedostatek uznání dobře odvedené práce často zaměstnance vede k opuštění dosavadního pracoviště. Je úkolem manažera oceňovat kvalitní práci a vytvářet tím motivaci svým podřízeným. Častější než uznání dobře odvedené práce je kritika za zjištěné pracovní chyby. (Urban, 2003) Důležité je, aby pochvala byla (stejně jako kritika) především konkrétní, výstižná a stručně podaná. Pochvala musí být důvěryhodná, bez přemrštěných superlativů a upřímná. (Rychtaříková, 2008)

Také pokud manažer věří ve schopnosti svých podřízený, že jsou schopni plnit pracovní úkoly a dosahovat zadaných cílů, zvyšuje tím jejich motivaci vykonat zadanou práci co možná nejlépe.

Moderním řešením odměňovacího systému, jsou předplacené karty. Oproti poukazům mají tu výhodu, že je má zaměstnanec stále při sobě a není limitován nominální hodnotou poukazu. Je pouze na jeho vlastním rozhodnutí, které možnosti předplacené karty využije a také v jaké výši. Jediným limitem je výše předplacení. (www.personalista.com)

Ve společnosti DHL funguje propracovaný program zaměstnaneckých výhod. Jeho součástí je příspěvek na stravování, neboli stravenky, které jsou hrazeny v plné výši zaměstnavatelem. Samozřejmostí je vyplácení stravného při pracovních cestách, příspěvky na životní a penzijní pojištění, nápoje na pracovištích. Milou pozorností jsou nepeněžní dary (v nezanedbatelné hodnotě) zaměstnancům, kteří slaví významné pracovní výročí, stejně jako vánoční dárky a dar pro zaměstnance, kteří po více než deseti letech v DHL odchází do starobního důchodu. Dalšími nezanedbatelnými položkami v programu zaměstnaneckých výhod jsou ocenění společenské odpovědnosti (dárcovství krve, dobročinnost, dobrovolnické dny), slevové programy u partnerských společností, sociální půjčky a finanční poradenství. (DHL, 2011)

Jako zúčastněný pozorovatel vím, že tento program skutečně funguje a zaměstnanci mohou čerpat všechny výhody, na které dosáhnou. Nepeněžní dary, které společnost DHL poskytuje svým zaměstnancům, mají formu poukazů a jejich výše není nezanedbatelná. Dary při pracovním výročí získávají zaměstnanci po pěti letech práce pro DHL. S každým dalším kulatým výročím se citelně zvyšuje i hodnota daru. Velmi milé jsou vánoční dárky v podobě poukazů, ale i věcné dary pro zdraví a pohodu zaměstnanců (vitamínové doplňky stravy, wellness výrobky apod.)

8. kapitola - Postoj zaměstnanců ke vzdělávání ve firmě DHL

Ve společnosti DHL jsem provedla vlastní výběrové šetření za pomoci dotazníku. Vzhledem k tomu, že v posledních letech je na rozvoj lidského kapitálu kladen velký důraz a schopní zaměstnanci jsou považováni za konkurenční výhodu (Belcourt, 1998) vycházím pro svůj výzkum z předpokladu, že zaměstnanci společnosti DHL mají přístup ke kvalitně vedenému vzdělávacímu systému, nabídka školení a kurzů je nejen praktická, ale pro zaměstnance i zajímavá. Vedle praktických školení, týkajících se práce ve firmě, je zaměstnancům poskytována široká škála kurzů k jejich osobnímu růstu. Důvodem by mohla být i filozofie, že rostou-li lidé (zaměstnanci), roste i organizace (firma, společnost), stejně jako zvyšuje-li se výkon lidí, zvyšuje se i výkon dané organizace.

Jako metodu zkoumání postojů zaměstnanců k firemnímu vzdělávání ve firmě DHL jsem si určila kvantitativní výběrové šetření. Jedná se o aplikovaný jednorázový výzkum, jehož téma je úzce vymezeno a výsledky vedou k doporučení, jak změnit zjištěnou situaci.

Z hlediska cílů se jedná o výzkum deskriptivní, který problém především popíše, a zároveň sociotechnický, což znamená, že se pokusím formulovat návrhy ke zlepšení situace.

Pro výběr reprezentativního vzorku jsem zvolila kvótní výběr. Nejprve jsem získala seznam zaměstnanců Divize Freight. Z tohoto seznamu jsem zjistila poměrné rozložení mužů a žen v divizi, a stejný poměr dodržela i ve svém vzorku. Výběr samotných respondentů byl náhodný – ze seznamů zaměstnanců – mužů a zaměstnanců – žen jsem oslovila každého třetího zaměstnance. Použít by se dal také stratifikovaný náhodný výběr, kdy by bylo možné určit straty podle pracovních pozic. V tomto případě bych seznam zaměstnanců rozdělila podle pracovní pozice a ve zkoumaném vzorku pak udržela stejné poměrné rozložení.

Zjištěné výsledky jsem se rozhodla posoudit z několika možných hledisek. Proto jsem do úvodu dotazníku vložila tři v podstatě filtrovací otázky. Poté jsem data setřídila nejprve podle pohlaví respondentů. Dalších výsledků jsem se dobrala po rozřídění dat podle pracovní pozice respondentů a nakonec jsem na výsledky nahlédla z pohledu délky zaměstnání u firmy DHL.

Dotazník obsahuje deset v podstatě základních otázek, na dvě z nich reaguje podotázka k doplnění informace z předchozí otázky. První tři otázky jsou

filtrovací a slouží k rozřídění respondentů. Otázky jsou položeny objektivně, bez sugesce, citového zabarvení, haló efektu a nejsou vícehlavňové.

Celkem se mi podařilo získat padesát respondentů. Vzhledem k celkovému rozložení zaměstnanců podle pohlaví jsem získala dotazník od devětatvaceti mužů a jednatvaceti žen. Pohlaví bylo jediným kritériem, proto se liší pracovní pozice zaměstnanců i délka jejich fungování u DHL.

Výsledky výběrového šetření potvrdili mou hypotézu, že vzdělávání ve společnosti DHL je velmi rozvinuté a nabízí svým pracovníkům dostatek příležitostí k profesnímu vzdělávání i osobnímu růstu. Jako zúčastněný pozorovatel jsem také zjistila, že nabídka vzdělávacích kurzů a školení, která chodí zaměstnancům každý měsíc pomocí e-mailové korespondence, je velmi rozsáhlá a dotýká se mnoha zajímavých oblastí. Jedná se o kurzy vhodné především pro osobní rozvoj, ať už jde o trénování paměti, využívání obou hemisfér mozku, rozvoj komunikačních, prezentačních a sebeprezentačních technik. Tyto kurzy a školení bývají často realizovány za pomoci najaté externí vzdělávací společnosti, která společnosti DHL nabídla standardizovaný kurz, který posléze realizuje především v prostorách společnosti DHL. Vzdělávání na úrovni profesního vzdělávání se týká především zaškolování v nových systémech a softwarech, legislativních změnách obchodního práva a podobně. Tato školení provádí interní lektori a trenéři, kteří často přišli z řad zaměstnanců běžného provozu, znají proto dobře nejen podmínky, ale také pracovní náplň školených, stejně jako produkty a systémy, ve kterých zaměstnanci pracovali doposud a které se nyní mění. Přesto některá zjištění, vyplývající z dotazníkového šetření, pro mě byla překvapující. Většina respondentů uvedla, že mají (anebo spíše mají) dostatek možností ke vzdělávání i osobnímu růstu, přesto nejsou zcela spokojeni.

Odpověď „ano“, na otázku, zda zaměstnanci využívají firemního vzdělávání, uvedlo pouze 30% respondentů. Dalších 43% respondentů uvedlo, že vzdělávání spíše využívají.

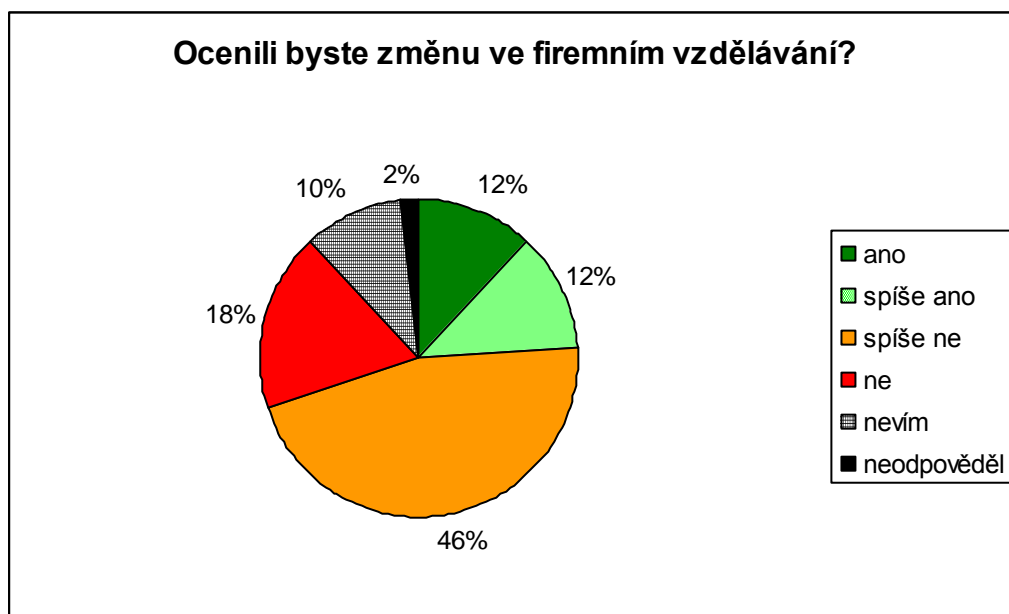


Graf 1 - zdroj: vlastní šetření 2011

Respondenti, kteří uvedli, že vzdělávání spíše nevyužívají anebo nevyužívají vůbec, měli možnost uvést důvod, který je k tomu vede. Této možnosti bohužel využilo jen velmi málo respondentů. Pokud už někteří uvedli důvod, proč nevyužívají firemního vzdělávání, byl to především nedostatek času. S tím se ztotožňuji i jako zúčastněný pozorovatel. Běžný provoz neumožňuje všem zaměstnancům absolvovat každý kurz, kdykoli chtějí. Děje se tak z kapacitních důvodů, které na některých odděleních anebo postech jsou. Některé pozice jsou těžko zastupitelné.

Na druhou stranu ale není možné říct, že nedostatek času by vůbec neumožňoval absolvovat vybraný kurz. Vzhledem k nedostatku času je nabídka školení pro některé jednotlivé pracovníky omezena, ale rozhodně jim vzdělávání není znemožněno. Druhým nejčastěji uváděným důvodem k neúčasti na firemním vzdělávání byl důvod „nezajímavé nabídky“. Vzhledem k tomuto zjištění jsem byla přesvědčena, že pokud zaměstnanci vnímají, že mají příležitosti ke vzdělávání, přesto je nevyužívají, protože jim přijdou nezajímavé, ocenili by změny ve vzdělávacím systému. Ovšem z průzkumu vyplývá, že tomu tak není. Změnu, která ovšem téměř nebyla specifikována, by ocenilo pouze 24%

respondentů. V tomto momentě opět měli dotazovaní zaměstnanci prostor pro vyjádření, specifikaci, jakou změnu ve vzdělávání ve společnosti DHL by ocenili, ale ta nebyla využita v podstatě vůbec.



Graf 2 - zdroj: vlastní šetření 2011

Specifikaci uvedli pouze tři respondenti, a to změnu místa konání kurzů.

Dalším zjištěným jevem je, že muži jsou spokojenější s firemním vzděláváním i možnostmi osobního rozvoje, který jim společnost DHL nabízí. Častěji také odpovídali, že možnosti vzdělávání využívají a takto získané znalosti uplatní při své práci. Celkově na dotazník odpovídali spíše kladně.

Ženy už jsou spokojené o něco méně. Dotazníky, které vyplňovaly ženy, byly naladěny poněkud pesimističtější. Rozdíl není markantní, ale je patrný, stejně jako jakási rozhodnost ve volených odpovědích. Ženy velmi málo užily odpovědi „nevím“ anebo „nechci odpovídat. Možnosti uvedené slovem „spíše“ ovšem převažovaly nad jasně kladným či záporným hodnocením.

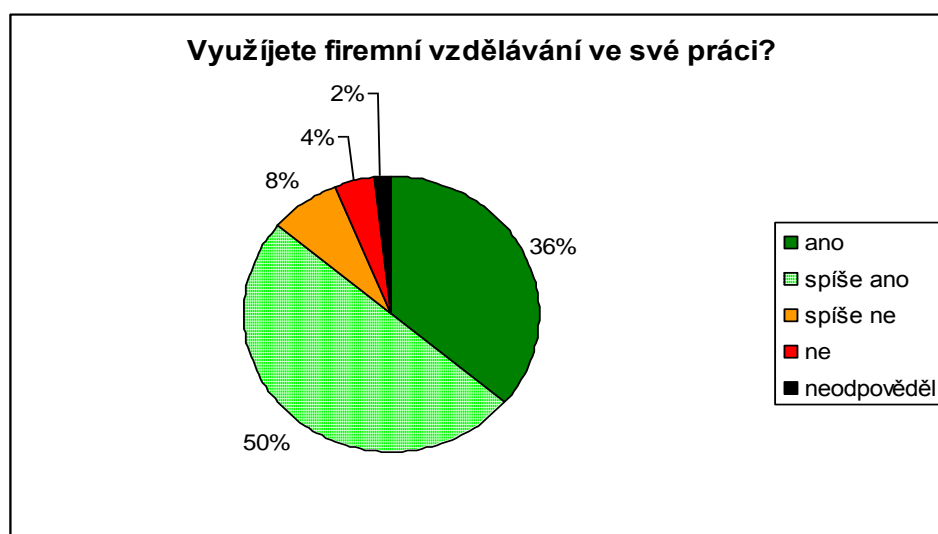
Z dotazníků také vyplývá, že zaměstnanci se k firemnímu vzdělávání mohou vyjádřit, a to všemi nabízenými způsoby. Ke vzdělávání se mohou vyjádřit v každoročním hodnocení spokojenosti zaměstnanců (EOS), stejně jako v každodenním kontaktu se svým přímým nadřízeným. Zaměstnanci mají také možnost kontaktovat příslušné oddělení.

Společnost DHL vnímá svoje zaměstnance jako konkurenční výhodu a snaží se o jejich maximální spokojenost. Každý rok se provádí hodnocení spokojenosti

zaměstnanců (EOS), kde se každý zaměstnanec může vyjádřit k několika hlavním tématům. Jedním z nich je právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, dalšími tématy jsou firemní komunikace a aktivní vedení zaměstnanců, kde se pracovníci mohou vyjádřit, jestli od svého vedoucího dostávají přesné pokyny a také zpětnou vazbu. Výsledky hodnocení (EOS) za rok 2010 ovšem nebyli stejné, k jakým jsem došla ve svém šetření já. Prezentace výsledků jsem se účastnila jako zúčastněný pozorovatel na filiálce Pardubice. Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci nejsou absolutně spokojeni v žádné zkoumané oblasti. Ve své práci se věnují vzdělávání, proto se ostatních témat hodnocení a jejich výsledků nebudu dotýkat.

V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nepocítují pracovníci dostatečnou podporu pro svůj osobní rozvoj. Důvodem by zde mohl být opravdu nedostatek času, který pracovníci na svých pracovních postech pocítují. Tento důvod uváděli i v mém dotazníkovém šetření. Je ovšem nutno říci, že v tomto směru nebudou odpovědi stejné na všech filiálkách DHL, především na filiálkách, kde jsou z kapacitních důvodů kurzy a školení pořádány, budou zaměstnanci jistě vnímat časový prostor pro vzdělávání jinak. S tímto tvrzením ovšem vyvstává i otázka, zda jsou pracovníci ochotni věnovat svému rozvoji i část volného času. Bohužel během prezentace výsledků hodnocení a volné diskuse, která byla její součástí, se pracovníci nebyli ochotni vyjádřit k problematice. Nedokázali specifikovat svoje postoje vedoucí k takovýmto výsledkům hodnocení, nebyli schopni označit místa ve vzdělávání a rozvoji, která vnímají jako slabá, nedokázali ani navrhnout možná řešení, která by jejich postoj a osobní pocit vylepšila.

Během této prezentace výsledků hodnocení (EOS) jsem si ovšem potvrdila zjištění vyplývající z mého vlastního šetření. Jedná se o to, že pracovníci na vyšších postech – vedoucí a manažeři – hodnotí vzdělávání a rozvoj spíše kladně, jsou spokojenější a možností firemního vzdělávání více využívají, stejně tak kladněji hodnotí předpoklad, že znalosti získané absolvováním vzdělávacího kurzu či školení využijí ke své práci.



Graf 3 - zdroj: vlastní šetření 2011

Dalším předpokládaným kritériem hodnocení mého dotazníkového šetření měla být doba, po kterou jsou respondenti zaměstnanci společnosti DHL. Zde jsem ovšem zjistila, že v podstatě dochází k překrytí s kritériem pracovní pozice. Pracovníci na vyšších postech jsou také ve valné většině zaměstnanci společnosti delší dobu, na rozdíl od referentů (řadových pracovníků). Samozřejmě i mezi referenty jsou jedinci, kteří jsou zaměstnanci společnosti DHL již dlouhá léta. Zaměstnanci, kteří pro DHL pracují delší dobu, jsou se vzděláváním spokojenější než služebně mladší kolegové. Rozdíl ovšem ani zde ale není nijak výrazný.

Důvodem k těmto zjištěním by mohlo být nedostatečné pochopení strategie, nebo nedostatek informací o strategiích. Pracovníci na vyšších pracovních pozicích jsou se strategií a cíli společnosti ztotožnění více než zaměstnanci na nižších postech. (Michálek, 2007) Někdy zaměstnanci na nižších postech nespátřují spojitost mezi zvyšováním svého výkonu a výkonnosti společnosti, stejně tak nevnímají pojítka mezi svým osobním rozvojem a plněním strategie a cílů společnosti. Zaměstnanci na nižších pracovních pozicích, přestože ve společnosti je podporována rovnost možností v rozvoji pracovníků, vzdělávání často vnímají jako benefit. Může to být zaviněno i kapacitním obsazením některých oddělení nebo těžkou zastupitelností některých zaměstnanců, což způsobuje, že nemohou být uvolňováni na školení, která by chtěli absolvovat.

Také jsem zjistila – jako zúčastněný pozorovatel provozu i na prezentaci výsledků EOS, že hodnocení spokojenosti velmi silně ovlivňuje kromě opravdových hodnot

a postojů zaměstnanců i jejich momentální nálada v okamžiku, kdy vyplňují dotazníky. Z osobních rozhovorů s kolegy jsem zjistila, že mnozí se podívali, jak špatně naložení museli být, když jsou ty výsledky takto pesimistické.

Vedle momentální nálady jsou zaměstnanci celkově pesimističtěji naladěni, což přičítám důsledkům ekonomické krize, která se odráží ve všech oborech i odvětvích ekonomické činnosti.

Doporučením, která by mohla vést ke zlepšení zjištěné situace, je především zlepšit komunikaci. Komunikace ve formální i neformální rovině je na vysoké úrovni, bohužel je potřeba dohlédnout na to, aby se všechny informace dostaly ke všem zaměstnancům ve vhodné formě. Společnost DHL vydává mimo jiné vlastní časopis, ve kterém se zaměstnanci dozví všechno podstatné v lokální úrovni Česká republika. Všechny informace ovšem nejsou srozumitelné pro všechny pracovníky, především pro zaměstnance na nižších pracovních pozicích je obtížné některým pojmům porozumět. Bylo by tedy dobré zjednodušit terminologii, která je využívána pro obecné informování všech zaměstnanců. Velmi často také zaměstnanci neví, jak výsledky, které se dozví z intranetu anebo časopisu souvisí s jejich pracovním místem či výsledky jejich oddělení. Ke zlepšení by vedlo, kdyby vedoucí pracovníci informovali podřízené na svém oddělení a v krátkosti jim osvětlili pojmy, které jim nejsou zcela jasné anebo jim ozřejmili souvislosti a především důsledky, které to bude mít pro ně osobně.

Také o strategii společnosti se zaměstnanci pravidelně dozvídají, ovšem ne vždy je jim zřejmé, jak by se na dosažení těchto cílů konkrétně měli podílet. Cíle a dlouhodobé strategie jsou mnohým zaměstnancům velmi vzdálené a nepocít'ují na nich svou vlastní účast. Bylo by vhodné detailně rozpracovat strategii a cíle společnosti na menší cíle, a i tyto cíle dále zpracovat do dílčích kroků, které si každý pracovník bude umět představit na svém pracovišti a konkrétní pracovní pozici.

Závěr

System dalšího vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ve společnosti DHL rozvinutý a na vysoké úrovni. Všechny kroky od adaptace, přes příspěvky na jazykové kurzy, až po hodnocení zaměstnanců jsou formalizovány, rozpracovány v operačních pokynech, ke kterým mají přístup všichni zaměstnanci společnosti. Zaměstnanci společnosti DHL považují nabídku profesního vzdělávání i možnosti osobního růstu za dostačující. Nemají výhrady k formě, kterou se k nim informace o vzdělávání dostávají.

Slabším místem je komunikace, kdy přílišná odbornost některých výrazů zamezuje části zaměstnanců správně pochopit sdělení, která získávají díky newsletteru a intranetu. Z tohoto důvodu si nejsou schopni najít pojítka mezi vývojem společnosti a svým osobním ohodnocením.

Zaměstnanci, především na nižších postech, nejsou zcela ztotožněni s dlouhodobou strategií společnosti. Vnímají ji jako sobě vzdálenou. Vhodným řešením by bylo rozpracovat strategii na menší cíle a ty dále rozdělit na dílčí úkoly, které jsou zaměstnancům mnohem bližší a lépe si je spojí s vlastním oddělením a svou pracovní pozicí.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů:

- BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání*, Praha, Grada, ISBN 978-80-247-2914-5
- BELCOURT, Monica. WRIGHT, Philip C. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Praha, Grada, ISBN 80-7169-459-2
- HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha, Grada, ISBN 978-80-247-1457-8
- Interní dokumenty společnosti DHL:
 - Operativní pokyny pro adaptaci, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – zpracoval Štěpán Němec, 2009
 - Operativní pokyny – Program zaměstnaneckých výhod – zpracovala Hana Stodůlková, 2011
 - Michálek Zdeněk, Výsledky vstupní analýzy společnosti, 2007
- Internetový zdroj:
 - www.personalista.com
- PETŘÍKOVÁ, Růžena. 2002. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (Znalostní dimenze jakosti)*, Ostrava, Dům techniky Ostrava spol. s. r. o., ISBN 80-02-0149-1
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*, Havlíčkův Brod, Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-2100-2
- STÝBLO, Jiří. 2001. *Lidský kapitál v nové ekonomice*, Professional Publishing, ISBN 80-86419-12-6
- URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*, Praha, ASPI Publishing s.r.o., ISBN 80-86395-46-4

Seznam tabulek a grafů:

Graf 1 - zdroj: vlastní šetření 2011	25
Graf 2 - zdroj: vlastní šetření 2011	26
Graf 3 - zdroj: vlastní šetření 2011	28

Přílohy: dotazník pro zaměstnance DHL v plném znění

Dobrý den,

žádám Vás o vyplnění tohoto krátkého dotazníkového šetření, které se věnuje problematice firemního vzdělávání. Dotazník a jeho výsledky budou použity pro mou bakalářskou práci na téma „Postoj zaměstnanců k firemnímu vzdělávání v DHL“.

Otázky jsou především uzavřené, stačí zakřížkovat Vámi zvolenou odpověď. V některých otázkách je i prostor pro Vaše volné vyjádření.

Dotazník je anonymní.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas, který tomuto dotazníku věnujete.

Monika Hloušková

monika.hlouskova@dhl.com

MonikaHlouskova@seznam.cz

1. Jsem:

Žena	
Muž	

2. Uveďte prosím Vaší pracovní pozici:

Referent	
Vedoucí oddělení	
Manažer	

3. Jak dlouho pracujete ve firmě DHL?

Méně než 1 rok	
1 – 3 roky	
4 – 6 let	
6 – 10 let	
Více než 10 let	

4. Poskytuje Vám DHL dostatek možností k profesnímu vzdělávání?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím	Nechci odpovídat

5. Poskytuje Vám DHL dostatek možností k osobnímu růstu?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím	Nechci odpovídat

6. Využijete školení a kurzy ve své práci?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím	Nechci odpovídat

7. Dostávají se k Vám nabídky školení a kurzů včas a vyhovující formou?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím	Nechci odpovídat

8. Využíváte možnosti firemního vzdělávání?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím	Nechci odpovídat

*** Pokud možnosti firemního vzdělávání spíše nevyužíváte nebo nevyužíváte, jaký k tomu máte důvod?**

Nedostatek času	
Nezájem o firemní vzdělávání celkově	
Nezajímavé nabídky kurzů a školení	
Nevyhovující podmínky	
Firma mi vzdělávání nenabízí	
Jiný důvod, prosím uveďte:	

9. Ocenili byste nějakou změnu v nabídce vzdělávání ve firmě?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím	Nechci odpovídat

*** Pokud ano, napište prosím, jakou změnu byste uvítali:**

10. Máte možnost vyjádřit své nápady a návrhy k firemnímu vzdělávání?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Nevím	Nechci odpovídat

***Pokud ano, jakým způsobem se můžete vyjádřit?**

V každodenním styku se svým vedoucím	
Při hodnocení zaměstnavatele	
Lze kontaktovat příslušné oddělení	

Děkuji Vám za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Pokud Vám dotazník neumožnil plně se vyjádřit k problematice firemního vzdělávání, zde máte prostor pro svoje další postřehy a názory:
