

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

**Katedra inženýrské pedagogiky**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Praha 2014**

**Nikola Štechová**



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky

## **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v podniku**

Development and education of employees in a company

### **Bakalářská práce**

Studijní program:      Ekonomika a management  
Studijní obor:         Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
Vedoucí práce:        Ing. Soňa Cupalová

**Nikola Štechová**

---

**Praha 2014**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
**akademický rok:** 2013/2014

**Jméno a příjmení studenta:** Nikola Štechová  
**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky  
**Téma bakalářské práce:** Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v podniku  
**Téma bakalářské práce v anglickém jazyce:** Development and education of employees in a company

### Zásady pro vypracování:

- Zpracujte teoretický podklad problematiky týkající se rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v podniku.
- Proveďte průzkum realizace vzdělávání ve vybrané organizaci. Mezi zaměstnanci proveďte kvantitativní šetření pomocí dotazníků, poté proveďte rozhovor s personalistou.
- Zpracujte a vyhodnoťte získaná data.
- Porovnejte zjištěné výsledky stavu vzdělávání v organizaci. Pomocí získaných dat proveďte průzkum spokojenosti zaměstnanců.
- Navrhněte ve vybrané organizaci konkrétní doporučení v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.



## PROHLÁŠENÍ K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
**akademický rok:** 2013/2014

**Jméno a příjmení studenta:** Nikola Štechová  
**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky  
**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Soňa Cupalová  
**Název bakalářské práce:** Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v podniku

**Název organizace, která je v bakalářské práci jmenovitě uváděna:** Euro Air CZ s.r.o., IČ: CZ225461893

### Prohlášení organizace:

Prohlašujeme, že souhlasíme s uvedením názvu společnosti Euro Air CZ s.r.o., IČ: CZ225461893 ve výše specifikované bakalářské práci studentky Nikoly Štechové a s poskytnutím potřebných podkladů pro zpracování této bakalářské práce.

Ve Varnsdorfu

dne 28.4. 2014

Soňa Köglerová  
Manažerka logistiky  
(podpis, příp. razítko organizace)

**EURO AIR CZ s.r.o.**  
Žižkova 3095  
407 47 Varnsdorf  
ČESKÁ REPUBLIKA  
IČ: CZ225461893, DIČ: CZ225461893  
Tel.: +420 412 384 451, Fax: +420 412 384 452

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.*

*Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.*

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Soně Cupalové, vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly zpracovat tuto bakalářskou práci. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Euro Air CZ s.r.o. za poskytnutí materiálů potřebných ke zpracování praktické části této práce.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá rozvojem a vzděláváním zaměstnanců v podniku. Teoretická část práce nejprve vysvětluje důležitost lidského kapitálu, dále popisuje fáze rozvoje lidských zdrojů a základní pojmy spojené s rozvojem zaměstnanců. Následně je tvořena charakteristikou vzdělávacích metod. V praktické části je představena společnost Euro Air CZ s.r.o., u které je na základě využití kvantitativní metody dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru provedena analýza a zhodnocení poskytovaného vzdělávání. Získané výsledky budou použity pro zdokonalení vzdělávacího systému v podniku.

## **Klíčová slova**

Lidský kapitál, řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání zaměstnanců, SWOT analýza.

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the overall development and education of employees in companies. The theoretical part explains the importance of human capital and describes the stages of development of human resources. The main part explains special characteristics of different educational methods. The practical part introduces and evaluates specific aspects of the educational methods of Euro Air CZ s.r.o. The results will be applicable to improving the current educational system in their company.

## **Keywords**

Human capital, resources management, education of employees, methods of employee education, SWOT analysis.

# OBSAH

Prohlášení.....	V
Poděkování.....	VI
Abstrakt.....	VII
Abstract.....	VII
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>1</b>
Úvod.....	1
<b>1. Lidský kapitál a rozvoj lidských zdrojů</b> .....	<b>2</b>
Lidský kapitál .....	2
Rozvoj lidských zdrojů .....	2
Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů .....	4
<b>2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků</b> .....	<b>5</b>
Vzdělávání .....	5
Kompetence .....	6
Kvalifikace.....	7
Znalosti .....	7
Dovednosti .....	8
Význam vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	8
Cíle vzdělávání .....	9
Metoda SMART .....	9
<b>3. Učíci se organizace</b> .....	<b>10</b>
Definice pojmu .....	10
Disciplíny učící se organizace .....	11
Metody vzdělávání.....	12
1. Metody „on the job“ .....	14
2. Metody „off the job“ .....	15
3. Metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště .....	18
Systém podnikového vzdělávání .....	18
Identifikace potřeb vzdělávání.....	19
Plánování a rozpočtování vzdělávání .....	20
Realizace a vyhodnocení efektivnosti vzdělávacího procesu .....	21
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>23</b>
<b>4. Základní informace o společnosti</b> .....	<b>23</b>
Základní principy textilní ventilace .....	23



Výhody textilní ventilace.....	23
Organizační struktura společnosti.....	24
<b>5. Metodologie .....</b>	<b>26</b>
Cíle výzkumu.....	26
Výzkumný soubor.....	26
Výzkumné otázky .....	27
<b>6. Systém vzdělávání ve vybrané organizaci .....</b>	<b>28</b>
Vyhodnocení systému vzdělávání ve společnosti.....	30
1. SWOT analýza.....	30
2. Dotazníkové šetření – grafické vyhodnocení.....	32
Zodpovězení výzkumných otázek .....	43
<b>Vlastní doporučení.....</b>	<b>44</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>45</b>
Seznam použité literatury .....	47
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	49
Seznam příloh .....	49

## Úvod

V dnešní době jsou schopní lidé jedním z nejdůležitějších zdrojů, který podnik vlastní. Neustále se mění a zvyšují požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků. Vzdělávání a formování pracovníků se stává celoživotním procesem. Na tento proces mají největší vliv vzdělávací aktivity organizace, která tyto pracovníky zaměstnává. Vedoucí pracovníci podniku si uvědomují důležitost vzdělávání svých zaměstnanců, a proto se zaměřují na rozvoj vzdělávacího procesu.

Cílem mé bakalářské práce je shrnout teoretické podklady týkající se rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, zjistit průběh jednotlivých etap vzdělávacího procesu ve vybrané organizaci, poté zanalyzovat a zhodnotit úroveň poskytovaného vzdělávání v organizaci a na závěr navrhnout opatření na zlepšení stávající situace v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Bakalářská práce s názvem „**Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v podniku**“ se skládá z pěti kapitol. První kapitola je věnována lidskému kapitálu a postupnému vývoji lidských zdrojů. Druhá kapitola je zaměřena na vymezení základních pojmů, které jsou podstatné k pochopení problematiky rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Dále jsou zde uvedeny důvody, proč je vzdělávání v podnicích tak důležité.

Třetí kapitola popisuje disciplíny učící se organizace. Avšak podstatnou část této kapitoly tvoří charakteristika metod vzdělávání zaměstnanců a následný popis systému podnikového vzdělávání. Ve čtvrté kapitole je představena vybraná společnost **Euro Air CZ s.r.o.** a blíže znázorněna organizační struktura podniku.

V páté kapitole jsou uvedeny cíle výzkumu, výzkumný soubor a výzkumné otázky. V šesté a zároveň poslední kapitole dochází pomocí grafů k analyzování a zhodnocení poskytovaného vzdělávání ve vybrané společnosti pomocí kvantitativního dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Na základě zjištěných informací byly zodpovězeny výzkumné otázky a následně provedena SWOT analýza. V závěru práce jsem zhodnotila organizaci jako celek a navrhla vlastní doporučení na zefektivnění vzdělávání zaměstnanců.

# 1. Lidský kapitál a rozvoj lidských zdrojů

## Lidský kapitál

Lidé jsou důležitou součástí každé firmy. Lidský kapitál je možné označit za skrytý potenciál jednotlivce, který podstatně ovlivňuje úspěšnost firmy na trhu. Proto je v každé větší firmě kladen důraz na zavedení personálního oddělení.

### Definice lidského kapitálu

*„Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Vlastnictví lidského kapitálu se vztahuje k osobě uvedenými vlastnostmi disponující. Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet. Toto vše je zároveň nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení podniku na trhu.“* (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 24)

Lidský kapitál definoval americký ekonom G. S. Becker *„jako schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit.“* (G. S. Becker, 1963) Toto zjednodušené vysvětlení lidského kapitálu je v dnešní době obecně přijímáno.

V knize Efektivního vzdělávání zaměstnanců je rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji definován takto: *„Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací.“* (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 20).

## Rozvoj lidských zdrojů

Obecné termíny personální práce a personalistika jsou obvykle užívány v oblasti řízení organizace, ať už jde o jakoukoliv fázi vývoje. V současné době jsou známé tyto vývojové fáze personální práce:

### Personální administrativa

Koubek (2001) zmiňuje, že se jedná se o nejstarší užívaný pojem v personalistice, který byl chápán jako služba, která propojuje administrativní práci se zaměstnáváním lidí. Dále

je tato služba spojena s pořizováním a uchováváním informací o zaměstnancích a tyto informace jsou poskytovány řídicím složkám organizace.

### **Personální řízení**

Další vývojovou fází je podle Koubka (2006) personální řízení, které vzniklo již před druhou světovou válkou. Bylo uplatňováno v podnicích orientovaných na expanzi, a také v organizacích s progresivním vedením.

Cílem personálního řízení je ovládnutí velké části trhu a eliminace konkurence. Těchto cílů je možné dosáhnout, pokud se podnik zaměří na hledání a správné využívání konkurenčních výhod. Uplatnilo se přesvědčení, že významnou roli při dosažení cílů hraje pečlivě vybraný a motivovaný pracovní kolektiv v podniku. V důsledku tohoto přesvědčení se začalo prosazovat skutečné personální řízení. I přes veškeré pokroky zůstala personální práce orientována pouze na vnitropodnikové problémy zaměstnávání. V této fázi vývoje měla personální práce povahu operativního řízení.

### **Řízení lidských zdrojů**

Podle Koubka (2006) je řízení lidských zdrojů předposlední vývojovou fází personální práce. Ve vyspělých zemích se tato koncepce začala formovat v průběhu 50. a 60. let a postupem času se stala nejdůležitější složkou řízení organizace.

V odborných publikacích zabývajících se řízením lidských zdrojů můžeme nalézt mnoho definic, dle mého názoru mezi nejvýstižnější a nejsrozumitelnější patří tyto definice:

*„Řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“* (Armstrong, 2007, s. 24)

*„Nový přístup k řízení lidských zdrojů chápe člověka (a jeho působení v organizaci) nejen jako součást nákladů, ale jako produktivního činitele, o něž je třeba pečovat, do něhož se vyplatí investovat, a kterého je na druhé straně nutno všestranně využít. Vzdělávání v očích majitelů a manažerů dnes handicapuje především nezřetelnost jeho výsledků a dlouhodobý efekt. Proto se v jejich ekonomickém pohledu na podnik často velmi těžko argumentuje významem vzdělávání, které oni redukují na další zvyšování nákladů.“* (Palán, 2007, s. 27)

## **Řízení intelektuálního kapitálu**

Koubek (2001) také zmiňuje nejnovější koncepci personální práce - řízení intelektuálního kapitálu. Tato koncepce se objevila koncem 20. století. Lidské zdroje jsou chápány jako budoucnost dané organizace. Ta se snaží své kvalitní pracovníky udržet v podniku.

## **Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů**

Jednotlivé cíle řízení lidských zdrojů bývají ovlivňovány různými faktory. Podle Brodského (2009) se jedná o tyto základní faktory:

- strategie podniku či organizace,
- komerčně – finanční
- užívané technologie – určují kvalifikaci pracovníků, pracovní prostředí v podniku, atd.

Brodský (2009) také uvádí, že cíle navazují na samotné úkoly a jsou rozděleny do 4 skupin:

**Společenské cíle** - činnosti kontrolující vztahy mezi subjekty vně organizace.

**Organizační cíle** - kontrolní činnost, zhodnocení pracovního výkonu pracovníků výcviku a zaškolení atd.

**Funkční cíle** - vytváření pracovního prostředí a poskytování relevantních údajů organizaci.

**Osobní cíle** - vzájemné propojení osobní kariéry pracovníka a potřeb organizace.

Úkolem řízení lidských zdrojů je neustálé zlepšování využití a rozvoje lidských zdrojů v pracovním procesu. Zbývající zdroje organizace jsou provázány s lidskými zdroji, proto řízení lidských zdrojů rozhoduje i o zlepšování využití těchto zdrojů organizace.

Brodský (2009) specifikoval úkoly, které má útvar řízení lidských zdrojů:

- analýza poznatků a na základě této analýzy kvalifikace budoucích potřeb,
- odměňování,
- definování funkce a úkolů,
- shromažďování poznatků o lidských zdrojích,
- školení a informování,
- plánování lidských zdrojů,
- působení na pracovní podmínky,
- posuzování pracovního výkonu,
- povyšování, přesun a vybírání lidských zdrojů,

- zajišťování „personálně“ informačního systému,
- zajišťování průzkumu trhu práce.

Koubek (2001) uvedl **hlavní úkoly**, na které by se řízení lidských zdrojů mělo zaměřit:

1. Zařazování pracovníků na vhodná pracovní místa. Pracovníci by měli být neustále schopni přizpůsobovat se požadavkům dané pracovní pozice.
2. Optimální využívání kvalifikovaných pracovníků a pracovní doby.
3. Snaha o formování pracovních týmů a udržování zdravých mezilidských vztahů.
4. Rozvoj pracovníků organizace z personálního a sociálního hlediska. Jedná se například o propojení individuálních zájmů pracovníků se zájmy organizace, rozvoj pracovních schopností a osobností.
5. Vytváření a udržování dobré pověsti organizace.
6. Organizace by se měla řídit zákony z oblasti práce a lidských zdrojů.

## 2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

*„Kvalifikace, znalosti, vědomosti, vzdělávání se stávají výrobní silou. Práce s lidskými zdroji, které má podnik k dispozici, jsou předpokladem jeho efektivnosti. Proto mají podniky zájem o kvalifikované pracovníky, proto vynakládají vysoké prostředky na jejich další vzdělávání, na jejich další profesní růst.“ (Palán, 2007, s. 37)*

V odborných publikacích je definováno několik pojmů, které souvisejí se vzděláváním a rozvojem. Mezi základní pojmy patří vzdělávání, kompetence, kvalifikace, znalosti a dovednosti.

### Vzdělávání

*„Vzdělávání je definováno jako proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Působení na člověka či skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí, je tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání jako činnost účastníka vzdělávacího procesu. Vzdělávání jako společensky zabezpečená diferencovaná činnost vzdělávacích institucí – škol všech stupňů a zaměření, včetně institucí vzdělávání dospělých.“ (Palán, 2002, s. 237)*

Dle Hroníka je vzdělávání „jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky.“ (Hroník, 2007, s. 31)

Koubek (2001) definoval vzdělávání pracovníků jako personální činnosti zahrnující následující aktivity:

- a) Pracovníci by měli být schopni přizpůsobit své schopnosti požadavkům pracovní pozice. Jedná se o tzv. **prohlubování pracovních schopností**.
- b) Důležité je také, aby měli pracovníci alespoň základní znalosti a schopnosti potřebné k vykonávání jiných pracovních pozic či prací. Dochází k tzv. **rozšiřování pracovních schopností**.
- c) Poslední aktivitou je rekvalifikace, tzv. **přeškolení pracovníků** na jiné povolání, které organizace v danou chvíli potřebuje.

## **Kompetence**

Podle Palána (2002) je kompetence schopnost vykonávat určitou činnost a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Dále uvádí, že kompetence pracovníka popisují jeho schopnosti, povahové rysy, znalosti, zkušenosti, postoje a dovednosti.

Kompetenci lze chápat také jako: „jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů.“ (Urban, 2004, s. 69)

V anglickém jazyce je možné pojem kompetence pochopit dvěma způsoby. **Competence** odpovídá pojmům „kvalifikace“ či „odborná způsobilost“. Vztahuje se k oblasti práce či pracovního místa, kterou má určitá osoba způsobilost vykonávat. Tento termín byl poprvé použit v roce 1982 a to známým psychologem Richardem Boyatzisem.

Pojem **competency** je podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) chápán, jako schopnost člověka chovat se určitým způsobem, který odpovídá požadavkům pracovní pozice. Tento termín lze nahradit například pojmem „schopnost“.

## **Kvalifikace**

Dalším důležitým pojmem je kvalifikace. Ve výkladovém slovníku se kvalifikací rozumí: „*Odborná profesní příprava. Soustava schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti (většinou uznávané státem) k výkonu určité činnosti (povolání, funkce). Současná tendence v této oblasti spěje do úzké specializace k získání širšího profesního základu. Získává se přípravou na povolání nebo absolvování školy a následnou praxí, eventuálně i v dalším profesním vzdělávání či rekvalifikačním vzděláváním.*“ (Palán, 2002, s. 107)

## **Znalosti**

„*Znalost je možné definovat, jako souhrn teoretických poznatků, které jedinec získává učením, zkušenostmi či praktickou činností.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 58)

### **Explicitní znalosti:**

Jak uvádí Truneček (2004) explicitní znalosti mohou být sepsané, natočené, nakreslené či jinak znázorněné. Bývají vyjadřovány pomocí zaznamenaných dat. Mezi hlavní znaky patří:

- snadné vyjadřování,
- lze je dobře formalizovat,
- možné systematické uspořádání,
- dobrá komunikace,
- sdílení,
- většinou bývají v podobě informací.

### **Implicitní znalosti:**

Tyto znalosti Truneček (2004) popisuje jako „tiché znalosti“, které není možné formalizovat. Jedná se spíše o sdílené znalosti, které mohou mít částečně i emocionální povahu. Mezi hlavní znaky patří:

- jsou vázané na objekt,
- je velmi obtížné tyto znalosti poskytnout někomu jinému,
- bývají považovány za něco samozřejmého,
- získáváme je zkušenostmi a praxí.



## **Dovednosti**

Vodák a Kucharčíková (2007) označují dovednosti člověka jako způsobilost a dispozice umožňující konat určité činnosti. Pracovní dovednosti uvádějí jako efektivní a kreativní vykonávání pracovního úkonu. Zautomatizované dovednosti časem přerostou v návyky. Pokud jsou tyto návyky dobré, mohou pracovníkovi významně ulehčovat výkon profese. Odborné dovednosti pracovník získává a zdokonaluje pomocí vzdělávání a odborné přípravy v pracovním procesu.

Hroník (2007) v knize Rozvoj a vzdělávání pracovníků přibližuje pojem dovednost pomocí praktického příkladu. Tento termín vysvětluje na řídičských schopnostech. K řízení je sice potřeba určitých znalostí, ale ani tyto znalosti nejsou dostačující k tomu, aby člověk uměl opravdu řídit. Je potřeba značných zkušeností a praxe k bezpečnému řízení automobilu.

## **Význam vzdělávání a rozvoje pracovníků**

Požadavky na vzdělání a dovednosti se neustále mění s dobou, a aby byl pracovník užitečnou součástí podniku, musí své znalosti neustále rozšiřovat. V minulosti nebyla věnována rozvoji pracovníků dostatečná pozornost. Pracovníci po celou dobu čerpali pouze ze znalostí, které se naučili během přípravy na povolání. V moderní společnosti je naopak vzdělávání důležité a stává se tak celoživotním procesem.

*„Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmy.“* (Koubek, 2001, s. 141)

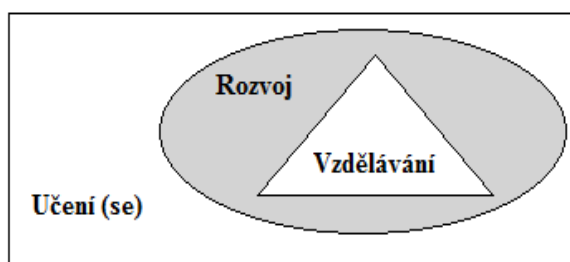
*„Rozvoj zaměstnanců spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i celé organizace. Rozvoj pracovníků je vlastně na podnik a podnikání orientovaný přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii.“* (Armstrong, 2005, s. 466)

Barták ve své knize uvedl, že mezi vzděláváním a rozvojem není jasná hranice a tyto pojmy definoval takto: *Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.*“ (Barták, 2007, s. 11)

„Rozvoj je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny.“ (Barták, 2007, s. 11)

Hroník (2007) na obrázku č. 1 zjednodušeně graficky znázornil vztah mezi vzděláváním, učením a rozvojem.

**Obrázek č.1:** Vztah mezi vzděláváním, učením se a rozvojem.



zdroj: (Hroník, 2007)

Koubek (2001) shrnul nejdůležitější **důvody**, proč by se podniky měly věnovat rozvoji a vzdělávání zaměstnanců:

- Vznik nových technologií a poznatků – znalosti a dovednosti zaměstnanců již nestačí, je potřeba je rozvíjet,
- proměnlivost trhu zboží a služeb, lidských potřeb, podnikatelského prostředí,
- změna technologie a techniky v organizacích,
- organizační změny, kterým se musí lidé přizpůsobovat,
- výraznější zaměření na kvalitu výrobků a služeb, které jsou zákazníkovi nabízeny,
- rozvoj informačních technologií,
- globalizace,
- potřeba snižování nákladů,
- pokud se firma snaží o rozvoj a vzdělávání svých pracovníků, zlepšuje se zaměstnavatelská pověst, usnadňuje to také získávání a stabilizaci pracovníků.

## Cíle vzdělávání

### Metoda SMART

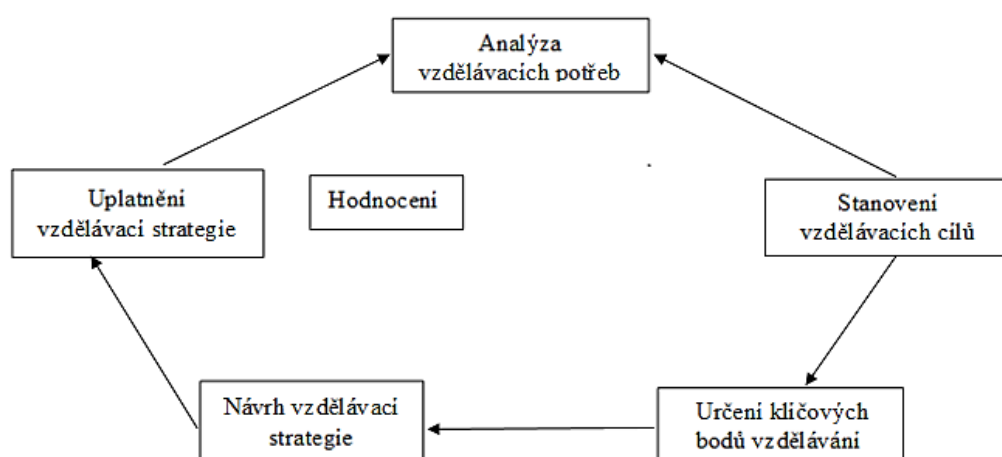
Nejen vzdělávací cíle by měly být formovány pomocí metody SMART. Tento anglický výraz je tvořen pomocí těchto slov:

- *Stretching, specific* – náročný, specifický,
- *Measurable* – měřitelný,

- *Agreed, Acceptable* – dohodnutý, přijatelný,
- *Realistic, relevant* – realistický a důležitý,
- *Timerelated* – časově přiměřený.

Cíle organizace jsou graficky znázorněny na **obrázku č. 2**. Podle Bartáka (2007) vytváří určitý koloběh, kdy na sebe vzájemně navazuje analýza vzdělávacích potřeb, stanovení vzdělávacích cílů, učení klíčových bodů vzdělávání, návrh vzdělávací strategie, následné uplatnění vzdělávací strategie a hodnocení splněných cílů.

**Obrázek č. 2:** Vzdělávací cyklus



(Barták, 2007)

Při určování cílů se vychází ze stanovených potřeb vzdělávání. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) se dělí cíle do dvou kategorií:

- Programové cíle - do cílů vzdělávání zahrnujeme cíle celého vzdělávacího programu,
- Cíle kurzu - skládají se z jednotlivých vzdělávacích aktivit, které mohou být dále členěny.

### 3. Učí se organizace

#### Definice pojmu

Většina autorů se při definování učící se organizace shoduje a vysvětlují tento pojem, jako organizaci, která se zaměřuje na vzdělávání svých zaměstnanců a usnadňuje jejich rozvoj. (Armstrong, 2007)

Tichá a Hron uvádějí, že „*učící se organizace nabízí takovou formu organizace, která je flexibilní, adaptabilní, s rychlou reakcí na změny. Učení je tím, jak se obchodní podmínky současných podniků stávají stále prchavějšími a zmatenějšími, jedním ze základů existence podniků. Učení – jednotlivců, skupin a organizace jako celku – nabízí za předpokladu, že bude v souladu se strategickým záměrem, cestu vpřed.*“ (Tichá, Hron, 2002, s. 171)

## **Disciplíny učící se organizace**

Peter Senge (2007) popisuje pět oblastí, které je potřeba zvládnout při zavedení konceptu učící se organizace. Uvádí, že je dokonce potřeba zvládnout tyto oblasti mistrovsky. Hlavní výhodou pro organizaci je schopnost učit se rychleji než konkurence. V případě, že organizace nemá tuto konkurenční výhodu, doporučuje rozvíjet týmové úsilí, přimět zaměstnance k novému způsobu myšlení a dosažení lepších výsledků.

**1. Osobní mistrovství** - jedná se o celoživotní úsilí, kdy se člověk snaží o rozvoj vlastní osobnosti, cílů a snah.

**2. Mentální modely** - každý jednotlivec vnímá určité situace rozdílně. Liší se v předsudcích, zažitými modely či způsoby, jakými vnímá svět. Při vytváření společné vize napomáhá tzv. „kolektivní myšlení“. Toto myšlení je založeno na dialozích a debatách, kdy každý jednotlivec sdílí své názory.

**3. Utváření společně sdílené vize** - organizace si vytváří obraz budoucnosti, který motivuje jednotlivce ke vzdělávání z vlastní iniciativy, ne proto, že k tomu byli vyzváni.

**4. Týmové učení** - v některých týmech je téměř nemožné poznat, kdo stojí za určitým produktem. Je to způsobeno silnou integrací a součástí týmového učení je dialog, ve kterém jsou schopni společně kreativně rozvíjet nápady a myšlenky.

**5. Systémové myšlení** - teoreticky je systémové myšlení založeno na vnímání celku a jeho částí. Snaží se vnímat organizaci jako živý systém. V praxi většinou bývá základním problémem neschopnost vnímat jednotlivé věci jako celek.

## Metody vzdělávání

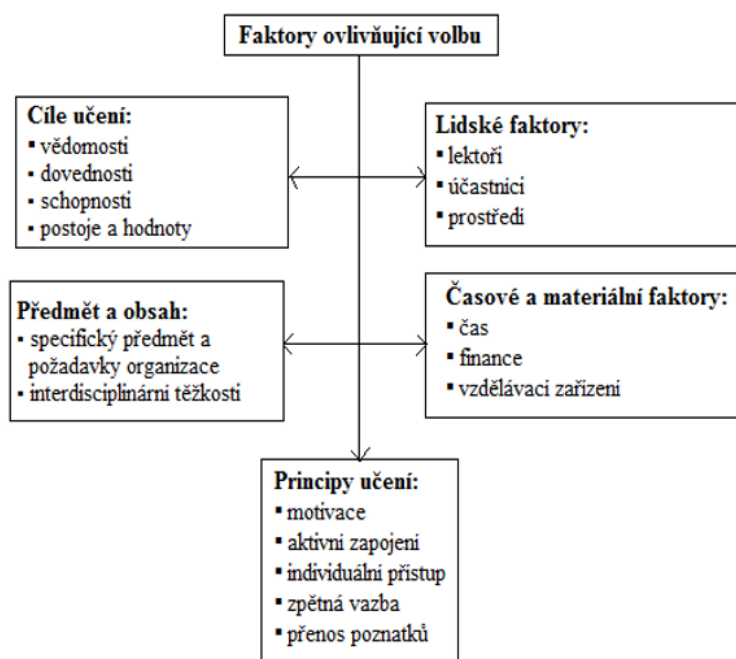
Bartoňková uvádí, že: „*Neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda vzdělávání - určité se užívají při předávání či osvojování vědomostí a znalostí, jiné při zvládnutí dovedností a rozvoji schopností, jiné při ovlivňování postojů, hodnotové orientace.*“ (Bartoňková, 2010, s. 150)

### Volba metod vzdělávání – ovlivňující faktory

Při stanovování cílů, kterých chce organizace dosáhnout, je důležité zvolit vhodnou metodu vzdělávání. Není možné postupovat podle přesného návodu a zvolit vhodnou a účinnou metodu vzdělávání pracovníků. Výběr vhodné metody závisí na individuálních potřebách a požadavcích podniku. Měl by být ovlivňován ekonomickými a technickými pokroky.

Vodák a Kucharčíková (2007) rozlišují důležité faktory, které ovlivňují volbu metod. Tyto faktory zobrazuje obrázek č. 3.

**Obrázek č. 3:** Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání



zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2007)

V následující tabulce shrnul Koubek (2001) koncepci vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiku.

**Tabulka č. 1: Koncepce vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky**

<b>Koncepce vzdělávání</b>		
Pomocí přednášek, výukových dílen, počítačů a diskuzí.	Předáváním pracovních zkušeností, vzdělávání na pracovišti či na rozvojovém pracovišti.	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment centre, outdoor training.
<b>Charakteristiky</b>		
Zprostředkování znalostí.	Zprostředkování dovedností.	Zprostředkování znalostí i dovedností.
Teoretické vzdělávání.	Praktické vzdělávání.	Praktické i teoretické vzdělávání.
Održené od skutečnosti.	Zkušenosti z nahodile vzniklých situací.	Skutečné zážitky bez rizik.
Malá účinnost.	Vyšší, ale problematická účinnost.	Optimální účinnost.

zdroj: (Koubek, 2001, s. 258)

Podle Koubka (2001) a dalších autorů (např. Vodák a Kuchaříková, 2007) jsou metody vzdělávání rozděleny do dvou skupin:

**1. Metody „on the job“** - tzv. metody užívané ke vzdělávání na pracovišti.

Jedná se o metody, které jsou vykonávány na konkrétním pracovním místě, nebo při vykonávání běžných pracovních povinností.

**2. Metody „off the job“** - tzv. metody užívané ke vzdělávání mimo pracoviště. Tyto metody mohou probíhat buď v organizaci, nebo mimo ni. V případě, že výuka probíhá mimo organizaci, bývá nejčastěji realizována ve vzdělávacích institucích, ve vývojových centrech či ve zvláštních zařízeních (např. počítačové učebny či trenažéry), apod. Jsou vhodné spíše pro vzdělávání manažerů a specialistů.

Avšak Brodský (2009) uvedené metody rozšířil o třetí skupinu:

**3. Metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště** – do této skupiny je možné zařadit metody jako je instruktáž při práci, e-learning, učení se akcí či studium odborné literatury.

# 1. Metody „on the job“

## Instruktaž při práci

Podle Koubka (2001) je instruktáž při práci nejčastěji užívaná metoda vzdělávání, kdy zkušený pracovník či nadřízený vysvětlí a následně předvede pracovní postup novému nebo méně zkušenému pracovníkovi. Ten se podle následujících kroků postupně zapracuje a osvojí si získané poznatky.

Brodský (2009) zařazuje instruktáž při práci do metod na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Dále uvádí, že je možné rozdělit instruktáž na několik kroků:

1. příprava na instruktáž,
2. vysvětlení, ukázka problému a řešení daného problému,
3. procvičování,
4. samostatné používání,
5. prohlubování získaných znalostí.

## Coaching (Koučování)

*„Metoda je založena na vztahu dvou lidí, kdy jeden si osvojuje nové poznatky a dovednosti.“* (Brodský, 2009, s. 100)

Whitmore (2009) popisuje koučování, jako metodu uvolňující potenciál vzdělávaného a vede k maximalizaci jeho výkonu.

Bartoňková (2010) doplňuje, že rozdíl mezi instruktáží a koučováním je v délce vzdělávání. Koučování definovala, jako soustavné vzdělávání vedoucí k žádoucímu výkonu práce, přičemž se přihlíží k individualitě školeného.

## Mentoring

*„Mentoring je proces používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou pracovníka a poskytují pragmatické rady a soustavnou podporu, čím pomáhají při vzdělávání a rozvoji pracovníka nebo pracovníků, kteří jsou jim přiděleni.“* (Armstrong, 2007, s.468)

Koubek (2001) nazval mentoring obdobou koučinku, pouze s tím rozdílem, že u mentoringu si vzdělávaný pracovník může svého mentora zvolit sám. Vybírá z okruhu proškolených pracovníků. Špatný výběr mentora může ovlivnit vzdělávaného pracovníka.

## **Counselling**

Bartoňková (2010) řadí counselling k nejnovějším metodám vzdělávání pracovníků. Tato metoda je založena na vzájemné konzultaci, formování a ovlivňování vzdělavatele a vzdělávaného. Koubek (2001) dodává, že vzdělávaný má možnost vyjádřit se k procesu vzdělávání. Obě strany se vzájemně ovlivňují a nedochází tím k jednosměrnému vztahu.

## **Pověření úkolem (aplikace získaných poznatků do praktického pracovního života)**

Koubek (2001) uvádí, že u této metody je vzdělávaný pracovník pověřen splnit zadaný úkol. Jeho práce je sledována a kontrolována nadřízeným, který zároveň působí jako tzv. „koordinátor“. V případě, že vzdělávaný narazí na určitý problém při plnění úkolu, může se obrátit na nadřízeného.

Podle Brodského (2006) se jedná o metodu patřící na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště a dodává, že bývá často také označována, jako přenesení či aplikace získaných poznatků do praktického pracovního života.

## **Cross training (rotace práce)**

Rotace práce je jednou z neznámějších metod „on the job“. Podle Brodského (2006) se jedná o tzv. přemísťování pracovníků. Vzdělávaný pracovník bývá na určitou dobu pověřen jinými pracovními úkoly, nebo je převeden na jiné pracovní místo. Metoda se uplatňuje především při výchově řídicích pracovníků.

## **2. Metody „off the job“**

### **Přednášky**

Armstrong (2007) definoval tuto metodu, jako výklad s malou nebo žádnou aktivní účastí účastníků, s výjimkou závěrečné části, kdy se přednášející věnuje otázkám a odpovědím. Efektivitu přednášky ovlivňuje přednášející svojí schopností prezentovat znalosti s využitím vizuálních pomůcek. Metoda se uplatňuje při předávání většího množství informací velkým skupinám. Přednášky se zaměřují především na zdokonalování vědomostí.

U této formy vzdělávání podle Koubka (2001) chybí komunikace mezi účastníky a přednášejícím, což většinou vede k pasivnímu přijímání informací ze strany účastníků.



## **Seminář (přednáška spojená se skupinovou diskuzí)**

Vodák a Kucharčíková (2007) uvádějí, že seminář probíhá formou referátů a diskuzí. Během diskuze si účastníci vyměňují informace a názory na předem známé téma. Kvalita učení je závislá na úrovni vědomostí účastníků vzdělávání.

## **Demonstrování**

*„Metoda založená na ukázání pracovního postupu daným pracovníkům. Ti sami vidí, jak v práci postupovat a také si sami postup po ukázce zkouší.“* (Brodský, 2009, s. 100)

Na rozdíl od Brodského, uvádí Armstrong (2007) demonstrování pouze, jako důležitou součást instruktáže, která se uskutečňuje ve třech krocích:

1. Celá operace je předvedena, jak by měl být daný úkol správně prováděn.
2. Operace je předvedena pomaleji – úkon po úkonu.
3. Alespoň dvakrát a třikrát je operace opět provedena pomaleji, aby se zdůraznilo provedení jednotlivých úkonů.

## **Případové studie**

Praktické vyučování, kdy jednotliví účastníci nebo malé skupiny mají za úkol prostudovat, diagnostikovat a navrhnout řešení zadaného problému. Jedná se o skutečná či smyšlená vylicení nějakého problému v organizaci. Tato metoda pomáhá rozvíjet analytické myšlení. Brodský (2009) uvádí, že se případové studie užívají převážně u vzdělávání tvůrčích pracovníků a manažerů.

## **Workshop**

Podle Koubka (2001) je workshop obdobou případových studií, jen s tím rozdílem, že u této metody účastníci zadaný problém řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Účastníci se naučí pracovat v týmech, což se v praxi hodí například u vytváření systémů nebo sestavování plánů.

## **Brainstorming**

Brainstorming je podle Koubka (2001) další variantou případových studií s tím rozdílem, že nejdříve každý účastník pracuje samostatně. Jednotlivci jsou vyzváni k ústnímu nebo písemnému návrhu řešení daného problému. Poté se uspořádá diskuse, kde se navrhovaná řešení předloží a hledá se jeden optimální návrh nebo optimální kombinace návrhů.

Podle mého názoru by měl být brainstorming zařazen spíše mezi metody užívané na pracovišti, jelikož se s touto metodou běžně v praxi setkáváme při firemních poradách.

## **Simulace**

Podle Armstronga (2007) a Brodského (2009) je simulace kombinací metody hraní rolí a případové studie. Metoda je využívána za účelem dosažení maximální míry realismu v podmínkách učebny.

Koubek (2001) zdůrazňuje, že metoda simulace je velmi náročná na přípravu. Je zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Jednotlivým účastníkům je předložen podobný scénář a mají za úkol, aby učinili řadu rozhodnutí během určité doby. Během vzdělávání se postupně přechází ke složitějším problémům. Obvykle se řeší běžné životní situace, které se vyskytují v práci vedoucích pracovníků.

Podle Bartoňkové (2010) se simulace užívají za účelem dosažení změny chování účastníků v reálných situacích.

## **Hraní rolí (manažerské hry)**

Metoda je zaměřena převážně na vedoucí pracovníky, u kterých je potřeba rozvíjet praktické schopnosti, aktivitu, samostatnost a také potřebnou dávku hravosti.

Podle Brodského (2009) se účastníci se vžijí do určité role a řeší konkrétní požadavky či nedorozumění a učí se vyjednávat. Armstrong (2007) dodává, že *„jde o situaci, v níž se projevuje vzájemné působení mezi dvěma lidmi nebo uvnitř skupiny.“*

Porovnání simulace a hraní rolí:

Jediným reálným parametrem při hraní rolí je úkol na rozdíl od simulace, která je založena více na realitě.

## **Skupinová cvičení**

Podle Armstronga (2007) je podstatou skupinového cvičení zkoumání problémů a snaha o formulaci jejich řešení ve skupině. Brodský (2009) dodává, že cílem je osvojení určitých prvků práce ve skupinách.

### 3. Metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

#### E-learning

Podle Brodského (2009) se e-learning řadí mezi metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Hroník (2007) se e-learningem zabývá podrobněji a uvádí, že bývá často vnímán jako nový směr vzdělávání, avšak některé autority tuto teorii odmítají.

*„E-learning zlepšuje učení a vzdělávání tím, že spíše rozšiřuje a doplňuje vzdělávání tváří v tvář, než aby je nahrazovalo.“ (Armstrong, 2007, s. 481)*

Armstrong (2007) rozděluje e-learning na 3 typy:

**1) Samostatný (separovaný)** – vzdělávaná osoba využívá příslušnou technologii, ale v dané

chvíli nespolupracuje s instruktory ani s ostatními vzdělávanými osobami.

**2) Živý** – vzdělávaná osoba je během využívání příslušné technologie v kontaktu s instruktorem či s ostatními vzdělávanými osobami.

**3) Kolektivní (kolaborativní)** – učící se osoby si předávají či vyměňují informace a znalosti

pomocí diskusních fór, společenských praktiků nebo formou besed (chat).

### System podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání představují Kucharčíková a Vodák (2007) jako dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi. Během tohoto procesu je vzdělávání realizováno pomocí interních pracovníků či vlastních školicích středisek, případně pomocí externích institucí.

Dvořáková (2007) uvádí, že základem efektivit podnikového vzdělávání je systematická ve vztahu k vlastníků, zaměstnancům i zákazníkům. Také rozděluje čtyři základní fáze podnikového vzdělávání na identifikaci potřeb, plánování a rozpočtování, realizaci a vyhodnocení efektivnosti procesu. Tyto fáze Koubek (2007) znázornil graficky na obrázku č. 4.

**Obrázek č. 4:** Základní cyklus podnikového vzdělávání



Zdroj: (Koubek, 2007, s. 260)

### **Identifikace potřeb vzdělávání**

V první fázi podnikového vzdělávání dle Tureckiové (2004) dochází ke zjišťování vzdělávacích potřeb. Tyto potřeby jsou zjišťovány ve třech úrovních – jednotlivec, tým a firma. Každá úroveň je dále dělena podle nejčastěji užívaných metod zjišťování vzdělávacích potřeb:

- a)Jednotlivec** – rozhovor s nadřízeným, analyzování osobních dokumentů, hodnocení procesu adaptace, analyzování pracovních míst, typových pozic či kompetenčních modelů.
- b)Tým** – průzkum očekávání a vzdělávacích potřeb pomocí dotazníků a rozhovorů, týmové hodnocení, brainstorming, analyzování strategických dokumentů.
- c)Firma** – analyzování hlavních právních norem, analyzování trhu a potřeb zákazníka, srovnávání s konkurenty, monitorování a analyzování činnosti firmy.

Při zjišťování úrovně kvalifikace a vzdělávání pracovníků naráží podle Koubka (2001) organizace na problém, neboť tyto vlastnosti jsou obtížně klasifikovatelné. Není snadné stanovit kvalifikační požadavky u pracovních míst a dále je obtížné najít soulad mezi pracovními schopnostmi pracovníků a požadavky pracovních míst. Kvalifikace a vzdělávání pracovníka je posuzováno pomocí velmi primitivních způsobů. Nejčastěji jej posuzujeme stupněm dokončeného vzdělání v kombinaci s délkou praxe.

Tomšík a Duda uvedli, že „proces identifikace potřeb vzdělávání musí být provázán na strategii podniku, plány osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců a na proces hodnocení zaměstnanců.“ (Duda, 2008, s. 115)

## **Plánování a rozpočtování vzdělávání**

Další fáze plynule navazuje na fázi identifikace potřeb. Dvořáková (2007) uvádí, že během této fáze jsou porovnávány zjištěné potřeby vzdělávání se schopnostmi pokrýt tuto potřebu v dané organizaci. Pomocí souboru otázek „8W“ dochází ke tvorbě plánu vzdělávání:

1. cíl a obsah vzdělávacího programu,
2. subjekt vzdělávání,
3. nejvhodnější metody vzdělávání,
4. kdo bude řídit a zabezpečovat vzdělávací program,
5. časový horizont vzdělávacího programu,
6. kde bude ke vzdělávání docházet,
7. rozpočet plánovaného vzdělávání,
8. způsob zjišťování účinnosti vzdělávacího programu.

Vodák a Kucharčíková (2007) popisují tvorbu vzdělávacího plánu, která se skládá ze tří fází:

- 1) V **přípravné fázi** dochází k analýze účastníků, specifikaci potřeb a ke stanovení cílů.
- 2) **Realizační fáze** stanovuje způsob, jakým bude vzdělávání probíhat. Dochází ke zpracování jednotlivých částí vzdělávacího projektu. Na počátku realizační fáze je potřeba stanovit příslušné techniky vzdělávání a rozvoje. Volba vhodné techniky závisí na mnoha faktorech. Mezi nejdůležitější faktory patří priority podniku, počet účastníků, motivace či intelektuální schopnosti vzdělávaných účastníků.
- 3) Poslední **fází tvorby** vzdělávacího plánu je zdokonalování. Jde o průběžné hodnocení tvorby vzdělávacího programu a kontrolu plnění stanovených cílů. Poté jsou hledány možnosti zlepšení vzdělávacího plánu pomocí hodnotících modelů a technik. V této fázi je také důležité ověřování organizačního zajištění a informovanosti účastníků o vzdělávacím procesu a posouzení vhodnosti zvolených lektorů.

## Realizace a vyhodnocení efektivnosti vzdělávacího procesu

„Vyhodnocení je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace.“ (Armstrong, 1999, s. 555)

Dle Mužíka (2011) lze hodnocení efektivnosti vzdělávání rozdělit na dvě části. Sledování a hodnocení nárůstu vědomostí a dovedností je prováděno v první části. Druhá část hodnotí dopad vzdělávání na efektivitu pracovních činností vzdělávaných pracovníků.

V odborné literatuře je uvedeno několik možných přístupů hodnocení efektivnosti vzdělávacích akcí. Podle Mužíka (2011) je nejvíce rozšířeným **Kirkpatrickův přístup**, který se zakládá na čtyřech úrovních vyhodnocování:

- 1. Reakce** – bezprostřední reakce účastníka na vzdělávací aktivity (ústní interview, jednoduché dotazníky)
- 2. Vyučování a učení** – zhodnocení míry rozvoje účastníků v oblasti znalostí a dovedností (pomocí testů změříme znalosti)
- 3. Chování** – zhodnocení do jaké míry účastníci uplatňují nově získané znalosti a dovednosti (vizuální sledování, měření různých ukazatelů, např.: počet úkonů, počet chyb, rychlost).
- 4. Výsledek** - posouzení úspěšnosti vzdělávacích aktivit pomocí měřitelných ukazatelů v procesech firmy, které mohou ovlivňovat nově získané znalosti zaměstnanců. Například pokud dojde ke snížení nákladů, zvýšení výroby, prodeje, kvality a zisku

## Modely vyhodnocování

Při vyhodnocování vzdělávání je možné užít několik modelů. Mezi nejužívanější patří podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) modely Hamblina a Simmondse.

**Hamblinův model** je založen na pěti úrovních:

- 1. Reakce** účastníků na vzdělávání. Zkoumá užitečnost vzdělávání a případné návrhy účastníků na změnu vzdělávacího programu.
- 2. Hodnocení poznatků** zjišťuje, čemu se účastníci vzdělávání naučili.
- 3. Hodnocení pracovního chování** zkoumá míru uplatnění získaných poznatků na pracovišti i mimo něj.
- 4. Hodnocení na úrovni organizační jednotky.** Zjišťuje se, jak ovlivňuje absolvované

vzdělávání produktivitu práce, kvalitu či zvýšení prodejů.

5. **Hodnocení konečné hodnoty** vyhodnocuje, v jaké míře přispělo vzdělávání na ziskovost a růst organizace.

Model podle **Simmondse** je založen na třech krocích:

1. **Interní validace** - cílem je posouzení kvality vzdělávacího programu.
2. **Externí validace** - cílem je posouzení, zda došlo ke zlepšení pracovního výkonu účastníků vzdělávacího programu.
3. **Evaluace** - hodnocení přínosu vzdělávacího programu pro organizaci.

## 4. Základní informace o společnosti

Pro zpracování bakalářské práce jsem si vybrala výrobní závod **Euro Air CZ s.r.o.**, který se nachází ve Varnsdorfu. Euro Air s.r.o. je dánský výrobce textilních vzduchotechnických rozvodů. Firma byla založena v roce 1992, ale v roce 2007 tento podnik převzala společnost **KE Fibertec Group**. Skupina KE Fibertec je největším světovým výrobcem technických rozvodů vzduchu.

Firma si zakládá na kvalitě poskytovaných výrobků, které vyrábí s použitím moderních technologií a poskytuje tak všechny výhody textilních rozvodů vzduchu pro vytápění, větrání i chlazení ve všech typech budov.

Zaměřuje se především na své zákazníky. Výsledný produkt je odvíjen od individuálních požadavků zákazníka. Pomocí speciálně vyvinutého programu AirVision je možné poskytnout potřebnou technickou dokumentaci.

Dodávaný materiál splňuje mezinárodně platné normy požární odolnosti a hygieny. K výrobě jsou užívány pouze evropské suroviny. Jako jediný výrobce textilních vyústek kontroluje celý proces výroby od samého začátku až po finální výrobek.

### Základní principy textilní ventilace

Vzhledem k nákladnosti plechové ventilace jsou textilní rozvody velmi efektivní alternativou. Textilní ventilace od **Euro Air s.r.o.** jsou známe pod označením „Low impulse system“ (nízké impulsní systémy). Výrobky podniku jsou určeny pro větrání, vyhřívání a chlazení.

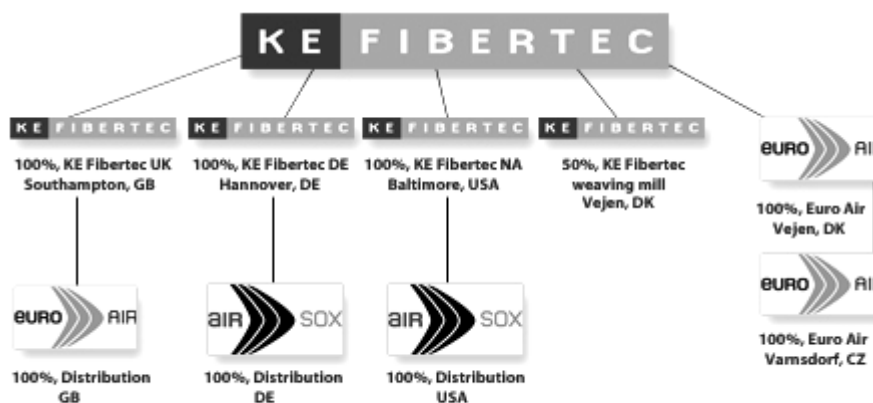
### Výhody textilní ventilace

- Textilní rozvody zajišťují rovnoměrnou obměnu vzduchu a v porovnání s plechovými rozvody vzduchu jsou flexibilní, estetické a ekonomické.
- U plechového potrubí prochází vzduch přes difuzéry, což vytváří hlučnost. Textilní rozvody zaručují tišší ventilaci.
- Na rozdíl od plechových rozvodů nehrozí nebezpečí koroze.
- Jedná se o propustný materiál, tudíž není nutné rozvody insulovat.
- Propustný systém splňuje požadavky NR 20.
- Textilní rozvody jsou vhodné pro opakovanou instalaci díky své nízké hmotnosti.



## Organizační struktura společnosti

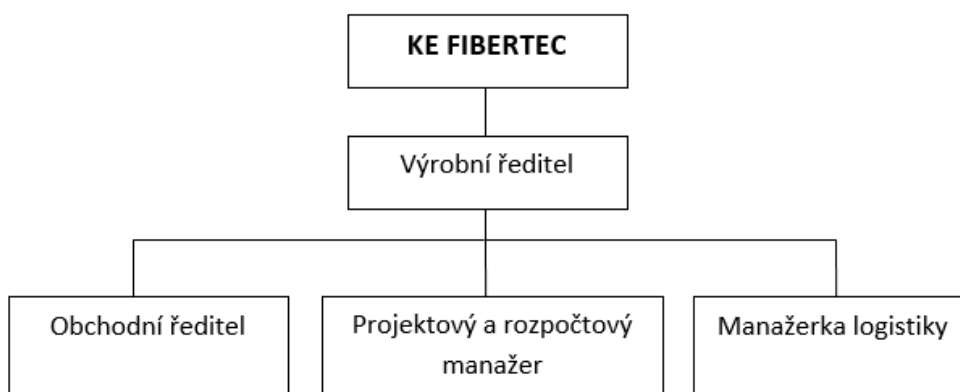
Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní záznamy podniku, 2014

Společnost je dělena na dvě oddělení prodeje. Oddělení prodeje pro střední a východní Evropu sídlí v České Republice (Varnsdorf). Oddělení prodeje pro zbytek světa sídlí v Dánsku (Vejen). Výrobní závod ve Varnsdorfu je zatím první pobočkou v České republice, která zde funguje od roku 2012.

Obrázek č. 6: Organizační struktura podniku **Euro Air CZ s.r.o.** ve Varnsdorfu



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### Výrobní ředitel

Ředitel výroby je zodpovědný za správný chod celého výrobního závodu, obzvláště výroby. Dohlíží na technologický rozvoj či výzkum, řídí výrobní procesy a zodpovídá za zavádění nových výrobků. Má přehled o aktuálním stavu výroby, realizovaných zakázkách a plánovaných aktivitách firmy. Výrobní ředitel také reprezentuje firmu na jednáních s obchodními partnery a potenciálními zákazníky.

## **Obchodní ředitel**

Obchodní ředitel je ve zkoumaném výrobním závodě spíše externím zaměstnancem. Působí převážně v oddělení prodeje v Dánsku. Zodpovídá za tvorbu strategických prodejních a marketingových plánů. Určuje vhodné distribuční kanály a cenovou politiku. Kontroluje a motivuje obchodní tým, udržuje obchodní vztahy se zákazníky.

## **Projektový a rozpočtový manažer**

Utváří a dohlíží na realizační týmy pro jednotlivé projekty. Podstatnou část pracovní náplně tvoří přijímání poptávek a objednávek, následné zpracování a zavedení do systému. Zpracovává technickou a rozpočtovou způsobilost zakázek.

## **Manažer logistiky**

Manažer logistiky provádí korekci zpracovaných zakázek a řídí oddělení nákupu. Vede celé oddělení logistiky, tzn., řídí tok zásob, jedná s přepravními společnostmi, zpracovává cenové kalkulace.

Zároveň zastává funkci personalisty a dohlíží na proces vzdělávání zaměstnanců v podniku. Koordinuje zaměstnance, v případě potřeby vypisuje a zodpovídá za průběh výběrového řízení.

Aktuální stav počtu zaměstnanců ve zkoumaném podniku je uveden v následující tabulce. Informace poskytl oddělení personalistiky.

**Tabulka č. 2: Počet zaměstnanců v podniku**

Technicko-hospodářští pracovníci	8
Pracovníci ve výrobě	31

Zdroj: interní záznamy podniku

## 5. Metodologie

### Cíle výzkumu

Cílem mého výzkumu je získat odpovědi na výzkumné otázky, analyzovat současný stav rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti **Euro Air CZ s.r.o.**, následně poukázat na slabá a silná místa ve vzdělávání a ze zjištěných výsledků následně doporučit efektivní řešení ke zlepšení současného stavu vzdělávání zaměstnanců.

### Výzkumný soubor

#### Dotazníkové šetření:

Podle Kořínka (1970) je dotazníkové šetření složeno ze soustavy otázek, na které chceme získat písemné odpovědi. Jelikož u této metody dotazování chybí přímý kontakt mezi tazatelem a respondenty, je důležité, aby tazatel důkladně promyslel formulaci otázek.

Pro účely bakalářské práce používám kvantitativní metodu dotazníkového šetření. Sestavila jsem dotazník, jehož vyplnění trvalo osloveným respondentům cca. 10 min. Otázky byly pro dotazované velmi srozumitelné. Jeho srozumitelnost jsem ověřila na kontrolním vzorku, kdy jsem dotazník nejprve předložila investičnímu manažerovi a manažerce logistiky. Po vyplnění neměli k předloženému dotazníku výhrady a předali jej ostatním zaměstnancům podniku k vyplnění. Oslovila jsem celkem 39 respondentů (všechny zaměstnance), přičemž se mi vrátilo 36 vyplněných dotazníků, jelikož v době vyplňování dotazníku nebyli 3 zaměstnanci ve firmě přítomni.

První část dotazníku sloužila k rozdělení respondentů do požadovaných kategorií - věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní pozice a délka pracovního poměru ve zkoumaném podniku). Následujících 11 otázek bylo formulováno tak, aby došlo ke zjištění, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným způsobem vzdělávání v daném podniku. Vzor dotazníku je uveden v **příloze č. 3**.

#### Polostrukturovaný rozhovor:

*„Jedna z nejrozšířenějších forem rozhovoru. Zahrnuje širokou škálu rozhovoru mezi zcela strukturovanými a zcela nestrukturovanými rozhovory. Pro tazatele obsahuje závazné schéma, které specifikuje okruhy a témata pokládaných otázek. Obvykle je možné měnit*

*znění otázek a pořadí jednotlivých okruhů podle situace.*“ (Vaculík, Ježek, Wortner, 2006, s. 10)

Jako pomocnou metodu jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor (**příloha č. 4**), jenž byl proveden s projektovým manažerem podniku, který je kompetentní v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Rozhovor proběhl v kanceláři dotazovaného v prostorách společnosti. Dotazovaný ochotně odpovídal na předem připravené otázky a tím mi pomohl získat potřebná data ke zpracování.

### **SWOT analýza:**

Získané informace jsem následně využila k tvorbě SWOT analýzy, kde jsem uvedla silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Analýza slouží ke zhodnocení společnosti jako celku a také ke shrnutí výsledků systému vzdělávání ve společnosti Euro Air CZ s.r.o.

Podle Bělohlávka (2001) je cílem analýzy identifikace rozsahu, kterým současná strategie společnosti a hlavně její silné a slabé stránky podporují schopnost vypořádat se s příležitostmi a hrozbami z vnějšího prostředí.

## **Výzkumné otázky**

### **Výzkumná otázka č. 1:**

Předpokládám, že zaměstnanci jsou spokojeni se současným způsobem vzdělávání v daném podniku.

### **Výzkumná otázka č. 2:**

Předpokládám, že vedení podniku při vzdělávání svých zaměstnanců využívá moderních metod nabízených externími firmami.

## 6. Systém vzdělávání ve vybrané organizaci

Výrobní závod působí v České republice pouze několik let, proto zde není systém vzdělávání tak propracován, jako v ostatních podnicích spadajících pod společnost KE Fibertec. Avšak společnost Euro Air CZ s.r.o. do budoucna plánuje zlepšení systému vzdělávání svých zaměstnanců.

Proces vzdělávání ve vybrané organizaci je tvořen identifikací vzdělávacích potřeb zaměstnanců, plánováním vzdělávání, realizací vzdělávání a hodnocením absolvovaného vzdělávání.

Podnik při identifikaci potřeb vzdělávání vychází z povinného zákonného vzdělávání, případného doškolování nových zaměstnanců podle potřeb pracovního místa, nebo při obnovování již získaných znalostí u stávajících zaměstnanců a také při inovaci výrobních strojů zajišťuje potřebná školení pro obsluhu.

**Euro Air CZ s.r.o.** je součástí zahraničního koncernu, proto je zde u vedoucích zaměstnanců kladen důraz na zlepšování jazykových znalostí. U dělnických pozic je sledována výkonnost jednotlivých zaměstnanců v dané profesi. Ve výrobní hale je přítomen odborný poradce- mistrová, který průběžně vzdělává zaměstnance během pracovního výkonu pomocí asistence.

Jelikož se jedná o podnik s nízkým počtem zaměstnanců, mohou se jednotlivě zapojovat při zpracování vzdělávacího plánu. Plán je zpracováván na celý rok dopředu a zodpovídá za něj investiční a rozpočtový manažer. Před tvorbou vzdělávacího plánu se manažer zaměřuje na stanovení předpokládaného rozpočtu. Poté určuje, jaké vzdělávací aktivity jsou v podniku potřebné. Při stanovování vzdělávacích aktivit vychází z identifikace vzdělávacích potřeb. Dále uvede zaměstnance, pro které jsou vzdělávací aktivity určené a předběžnou kalkulaci za jednotlivé vzdělávací aktivity.

Podnik neopomíná zákonná školení a průběžné prodlužování certifikací, na kterých si zakládá. Zákonná školení vychází z obecných ustanovení zákoníku práce a z dalších závazných právních předpisů. Do této oblasti školení patří bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) na kterou zaměstnavatel klade velký důraz a v souvislosti s bezpečností práce dodržuje všechny platné normy, předpisy a vyhlášky platné v České republice. Firma má zpracován dokument, který řeší požární ochranu.

Společnost **Euro Air CZ s.r.o.** je držitelem certifikace **SingaporeGreen BuildingCouncil**. Tento prestižní program vznikl jako snaha na podporu subjektů ve stavebnictví, ve snaze o udržitelný rozvoj a přátelské postupy vůči životnímu prostředí. Dalším osvědčením je **ISO 9001**, které je dokladem, že společnost udržuje systém managementu kvality splňující požadavky dané normy. Firma si na tomto certifikátu obzvláště zakládá, jelikož cílem společnosti je dokázat, že vyrábí a dodává výrobky nejvyšší kvality.

Jazykové kurzy probíhají pravidelně a jsou určeny především pro technicko-hospodářské pracovníky, kteří jsou v neustálém kontaktu s kolegy ze zahraničí. Jazykové kurzy probíhají pod vedením externí společnosti, jelikož firma v současné době nezaměstnává jazykového lektora.

Pro vybrané zaměstnance probíhá kurz komunikace, který pomáhá překonat komunikační bariéry a je prováděn formou simulace, kdy každý účastník obdrží podobný scénář a má za úkol učinit řadu rozhodnutí, která jsou zpětně probrána s lektorem. Tyto kurzy jsou prováděny externí firmou.

Hodnocení výsledků vzdělávání poskytuje zpětnou vazbu, avšak společnost se na poslední fázi vzdělávacího procesu příliš nezaměřuje. Zaměstnanci jsou pouze ústně vyzpovídáni, zda považují absolvované aktivity za přínosné. Vedení společnosti následně rozhodne, zda se vzdělávací aktivity budou nadále využívat ke vzdělávání zaměstnanců.

# Vyhodnocení systému vzdělávání ve společnosti

## 1. SWOT analýza

Na základě získaných informací z interních záznamů společnosti, z dotazníků a rozhovoru s personalistou byla provedena analýza SWOT. Podstata analýzy spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů., které jsou uvedeny jako silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

### Silné stránky:

- Mezinárodní společnost s dobrou pověstí v Dánsku i v České republice.
- Společnost je klíčovým výrobcem na trhu textilních vyústek již 20 let.
- Poskytuje vysokou kvalitu výrobků, která splňuje požadavky trhu.
- Veškeré textilní materiály jsou vyráběny přímo ve vlastní tkalcovně v Dánsku, pouze z evropských surovin. Na rozdíl od konkurence nedovází tkaniny z Asie.
- Distribuční síť po celém světě.
- Společnost vyrábí tkaniny nejvyšší kvality ve shodě s certifikací **ISO 9001**, proto si může dovolit nabídnout až 10 let záruky.
- Euro Air je součástí prestižního programu **Singapore Green Building Product Certification**.
- Požadavky na vzdělávání vychází nejen od nadřízeného, ale také od zaměstnanců. Pravidelně je prováděn průzkum spokojenosti zaměstnanců v podniku.

### Slabé stránky:

- Společnost dostatečně nevyhodnocuje efektivitu vzdělávacích aktivit.
- Vedení společnosti se nezabývá stanovením cílů, kterých by chtělo při vzdělávání svých zaměstnanců dosáhnout.
- Vedení společnosti přenechává výběr vzdělávacích aktivit spíše zaměstnancům.
- Jazyková bariéra mezi jednotlivými podniky.

### Příležitosti:

- Spolupráce s absolventy vysokých škol formou stáže. Absolventi mohou pomáhat při zpracování vzdělávacích plánů a hodnocení vzdělávacích aktivit.
- Zaměření na nové trhy či tržní segmenty.
- Využití modernějších forem vzdělávání.

### Hrozby:

- Společnost má silnou pozici na trhu, avšak ekonomická krize by mohla vést ke snižování nákladů na vzdělávání a odměňování zaměstnanců.
- Ztráta motivace zaměstnanců ke vzdělávacím aktivitám.

Obrázek č. 7: SWOT analýza

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ Atributy organizace	<b>STRENGTHS</b> Silné stránky	<b>WEAKNESSES</b> Slabé stránky
Vnější původ Atributy prostředí	<b>OPPORTUNITIES</b> Příležitosti	<b>THREATS</b> Hrozby

Zdroj: vlastní zpracování

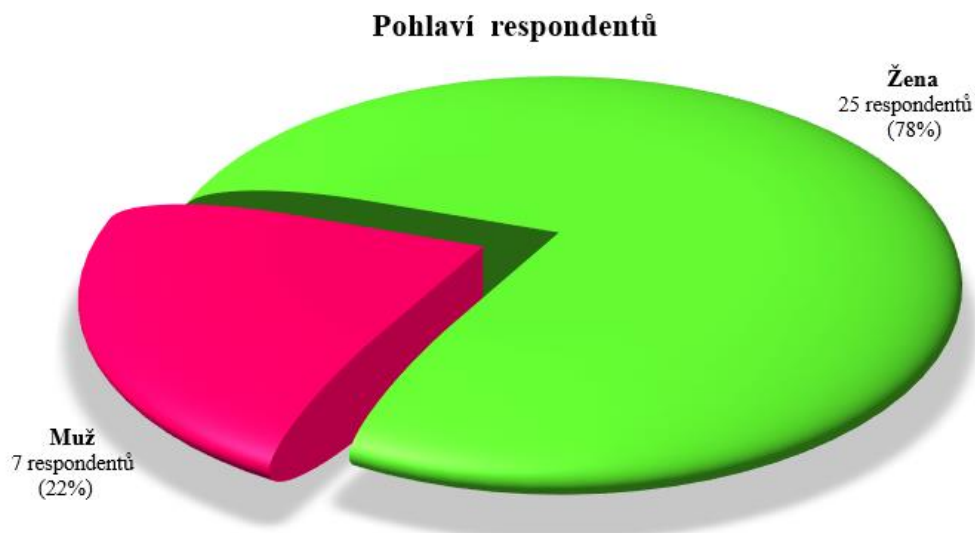


## 2. Dotazníkové šetření – grafické vyhodnocení

### Otázka č. 1: Pohlaví respondentů?

- **Graf č. 1:** Struktura respondentů dle pohlaví

Pohlaví respondentů je přehledně zobrazeno v grafu č. 1. Ze získaných údajů vyplynulo, že 28 respondentů (78%) byly ženy, což bylo předvídatelné, jelikož výrobní závod tvoří převážně dělnice pracující na výrobních strojích. Pouze 8 respondentů byli muži, tj. 22 %.



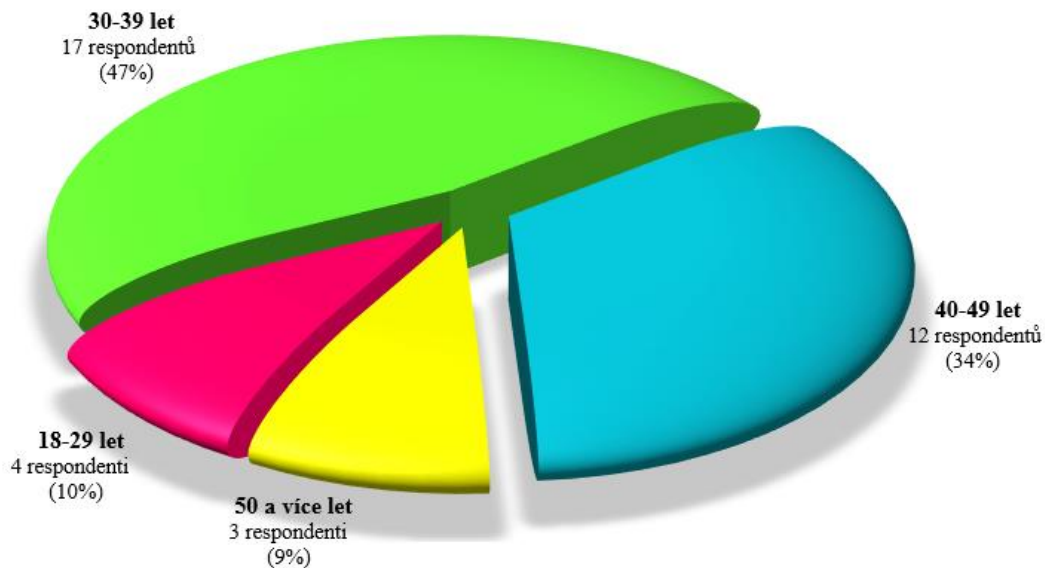
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

- **Graf č. 2:** Věková struktura zaměstnanců

Graf č. 2 rozděluje respondenty do věkových kategorií. Zaměstnanců ve věkové kategorii 30- 39 let je v podniku 16 (47 %), zaměstnanců ve věkové kategorii 40- 49 let je 12 (34%), zaměstnanci ve věkové kategorii 18-29 let jsou pouze 4 (10%) a v poslední věkové kategorii 50 a více let jsou také pouze 4 zaměstnanci.

### Věková struktura zaměstnanců



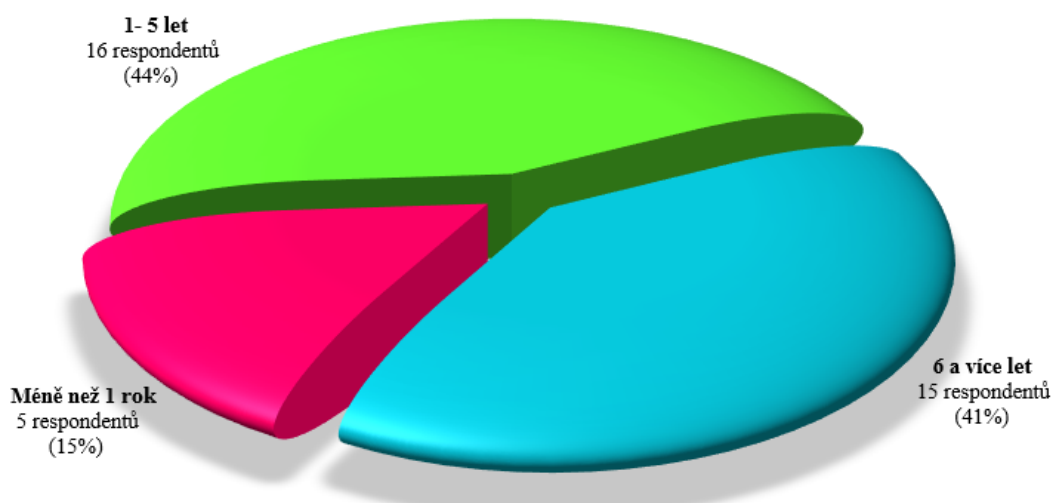
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### Otázka č. 3: Jak dlouho jste zaměstnancem ve společnosti Euro Air CZ s.r.o.?

- **Graf č. 3:** Délka zaměstnání ve vybrané organizaci

Z grafu č. 3 vyplývá, že podnik má se svými zaměstnanci dlouhodobé záměry, jelikož podstatná část - 31 respondentů (85%) je v podniku zaměstnána více než 1 rok. Necelá polovina - 15 respondentů (41%) je zaměstnána v podniku 6 a více let, což značí, že velké množství zaměstnanců pracuje v podniku již od počátku výrobního závodu v České republice.

### Délka zaměstnání ve vybrané organizaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

#### Otázka č. 4: Na jaké pozici jste v současné době zaměstnaný(á)?

- **Graf č. 4:** Profesní struktura zaměstnanců

V grafu č.4 je zobrazena profesní struktura zaměstnanců. Převážnou část – 28 respondentů(78%) tvoří pracovníci ve výrobě - šičky a stříhačky, které šijí textilní rozvody. Zbýlých 8 respondentů (22%) tvoří technicko-hospodářští pracovníci.

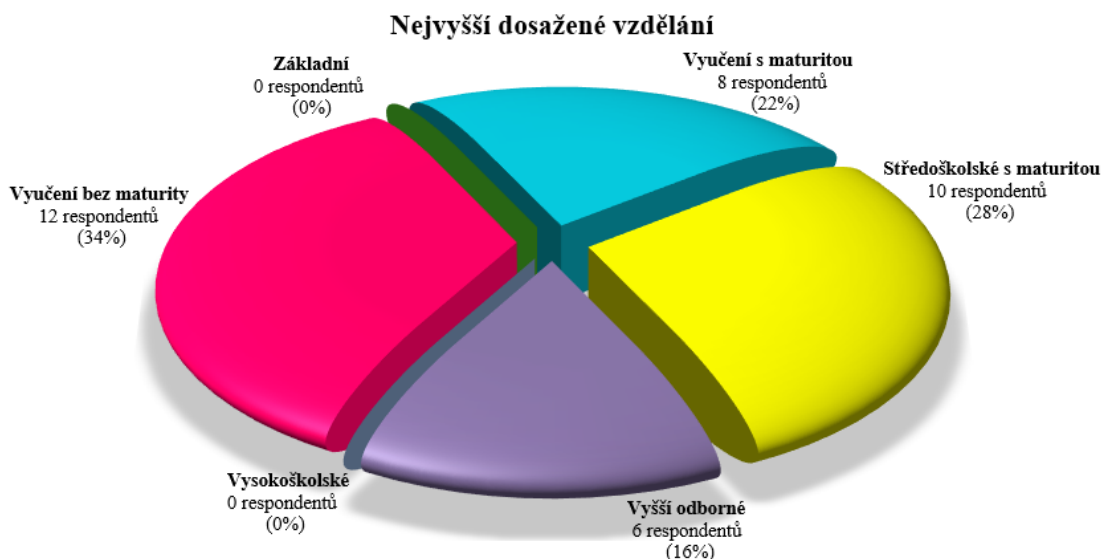


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

#### Otázka č. 5: Uved'te prosím, jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- **Graf č. 5:** Nejvyšší dosažené vzdělání

Další otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců. Jak je možné vidět v grafu č. 5, vzdělání zaměstnanců je ve firmě různorodé. Velké množství – 20 zaměstnanců (56%) dělnických profesí uvádělo jako nejvyšší dosažené vzdělání výuční list (s maturitou i bez). Nejvyšší dosažené vzdělání uvedené v dotaznících bylo vyšší odborné – 6 respondentů (16%). Takové vzdělání uvedla ve svém dotazníku pouze manažerka logistiky, účetní a vedoucí. Zbývajících 10 respondentů (28%) uvedlo středoškolské vzdělání s maturitou. Žádný z respondentů nevedl základní ani vysokoškolské vzdělání.

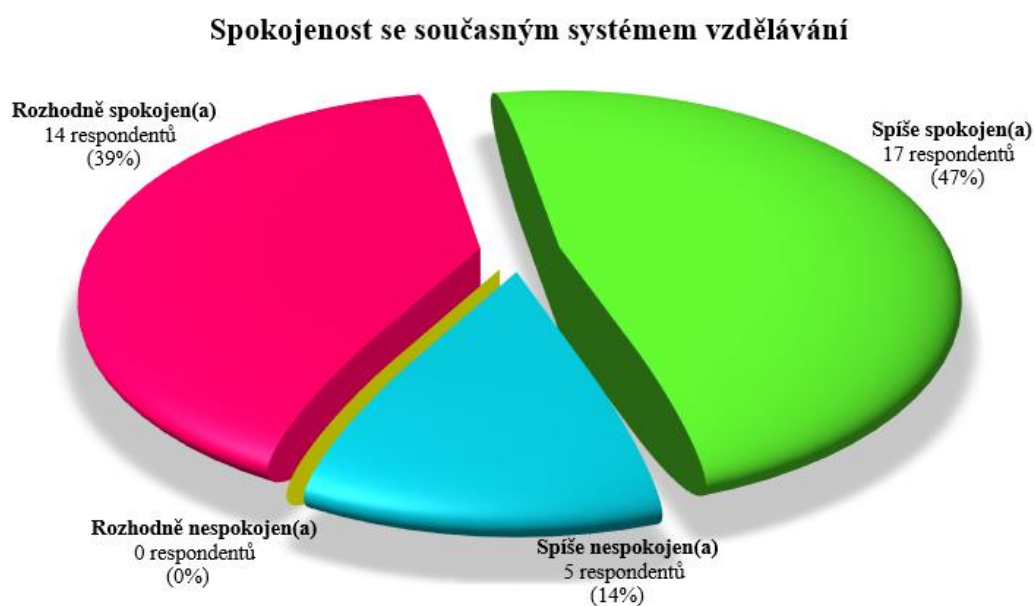


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

## Otázka č. 6: Jste spokojen (a) se současným systémem vzdělávání ve společnosti?

- **Graf č.6:** Spokojenost se současným systémem vzdělávání

Graf č. 6 zobrazuje spokojenost zaměstnanců se zavedeným systémem vzdělávání, kde více než polovina – 31 respondentů (86%) je se systémem spokojena a zbývajících 5 respondentů (14%) hodnotí vzdělávací systém spíše záporně.

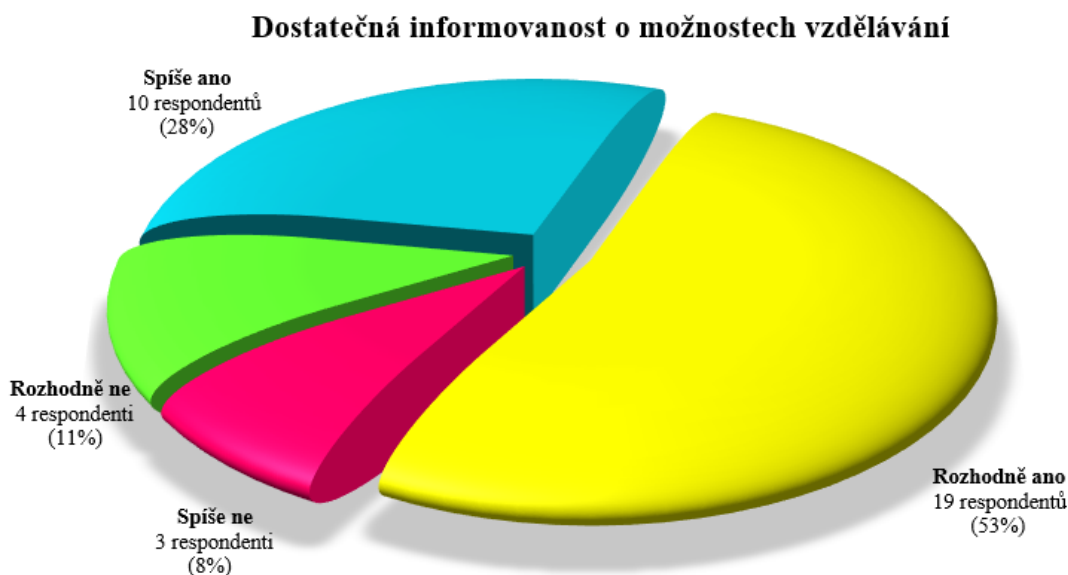


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

## Otázka č. 7: Jste dostatečně informován (a) o možnostech vzdělávání v rámci společnosti?

- **Graf č. 7:** Dostatečná informovanost o možnostech vzdělávání

Z grafu č. 7 vyplývá, že 29 zaměstnanců (81%) si myslí, že je společnost dostatečně informuje o možnostech vzdělávání, další 3 zaměstnanci (8%) se přiklání spíše k nedostatečné informovanosti a pouze 4 zaměstnanci (11%) jsou nespokojeni.



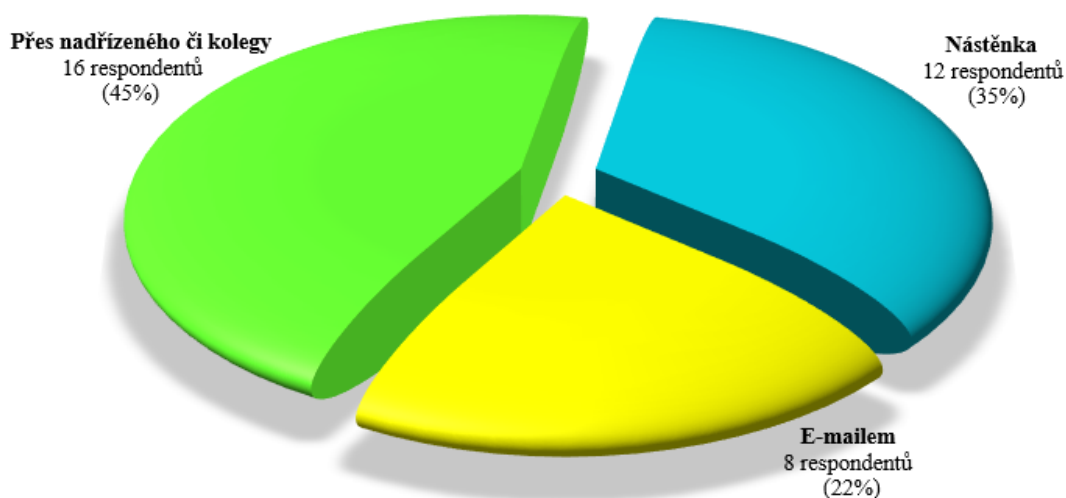
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

## Otázka č. 8: Jakým způsobem Vás společnost informuje o možnostech vzdělávání?

- **Graf č. 8:** Jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o možnostech vzdělávání

Graf č. 8 navazuje na předchozí graf, kde byla zkoumána spokojenost s informovaností zaměstnanců ohledně možnostech vzdělávání. V tomto grafu se zjišťoval způsob předávání informací o možných vzdělávacích aktivitách, kde 16 respondentů (45%) získává informace od nadřízeného či přes kolegy, dalších 12 respondentů (33%) uvádí, že informace získávají z nástěnek v areálu pracoviště a zbývajících 11 respondentů (22%) se o vzdělávacích aktivitách dozvídá e-mailem.

## Způsob, jakým jsou zaměstnanci informováni o možnostech vzdělávání



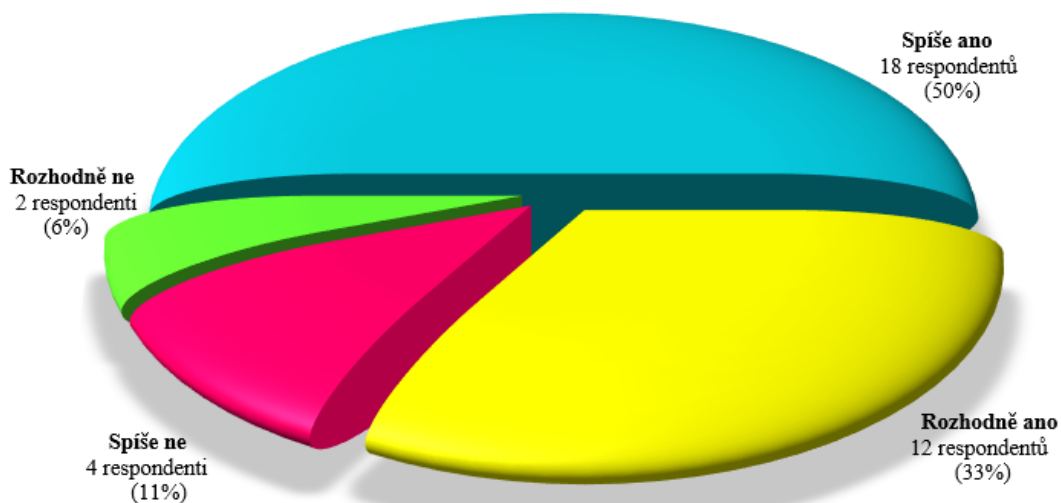
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

## Otázka č. 9: Přizpůsobuje společnost vzdělávací aktivity Vaším požadavkům?

- Graf č. 9: Přizpůsobení vzdělávacích aktivit požadavkům zaměstnanců

V grafu č. 9 je zjišťováno, zda společnost přizpůsobuje vzdělávací aktivity požadavkům svých zaměstnanců. Převážná většina – 30 respondentů (83%) uvedla, že se společnost přizpůsobuje požadavkům, 4 respondenti (11%) hodnotí možnost přizpůsobení vzdělávacích aktivit spíše záporně a zbývajících 2 respondenti (6%) rozhodně nesouhlasí.

### Přizpůsobení vzdělávacích aktivit požadavkům zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### Otázka č. 10: Jaké vzdělávací aktivity jste v poslední době ve společnosti absolvoval (a)?

- **Graf č. 10:** Vzdělávací aktivity absolvované v současné době

Graf č. 10 znázorňuje otevřenou otázku, kde respondenti uváděli příklad absolvovaných vzdělávacích aktivit v poslední době. Odpovědi byly odlišné vzhledem k pracovní pozici respondenta. 7 respondentů (20%) uvedlo výuku jazyků a jednalo se převážně o technicko- hospodářské pracovníky, dalších 10 respondentů (28%) uvedlo kurz komunikace, 15 respondentů (41%) absolvovalo školení k obsluze strojů, 3 respondenti (8%) uvedli kurz kontroly kvality a pouze 1 respondent (3%) uvedl školení v programu Auto CAD.



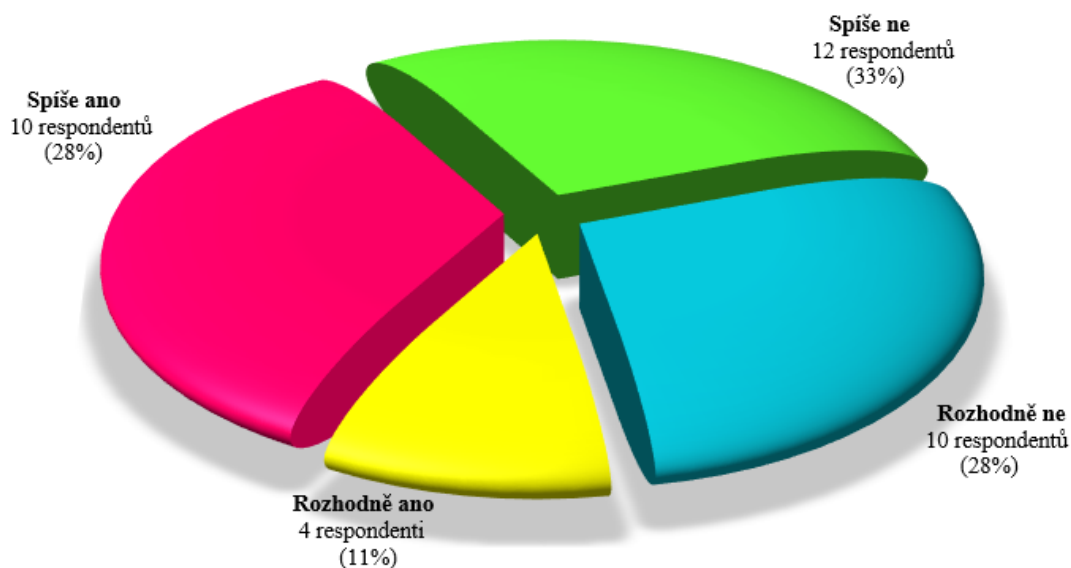
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### Otázka č. 11: Myslíte si, že Vám absolvování vzdělávacích aktivit pomohlo ke kariéernímu postupu?

- **Graf č. 11:** Závislost kariéerního postupu na absolvovaných vzdělávacích aktivitách

Dále jsem zjišťovala, zda si respondenti myslí, že absolvované vzdělávací aktivity ovlivňují jejich kariéerní postup ve společnosti. Jak znázorňuje graf č. 11, u této otázky větší část, tedy 22 respondentů (61%) myslí, že vzdělávací aktivity nemají vliv na kariéerní postup. Zbývajících 14 respondentů (39%) vnímá vzdělávací aktivity jako příležitost k možnému kariéernímu postupu ve společnosti.

## Závislost kariérního postupu na absolvovaných vzdělávacích aktivitách



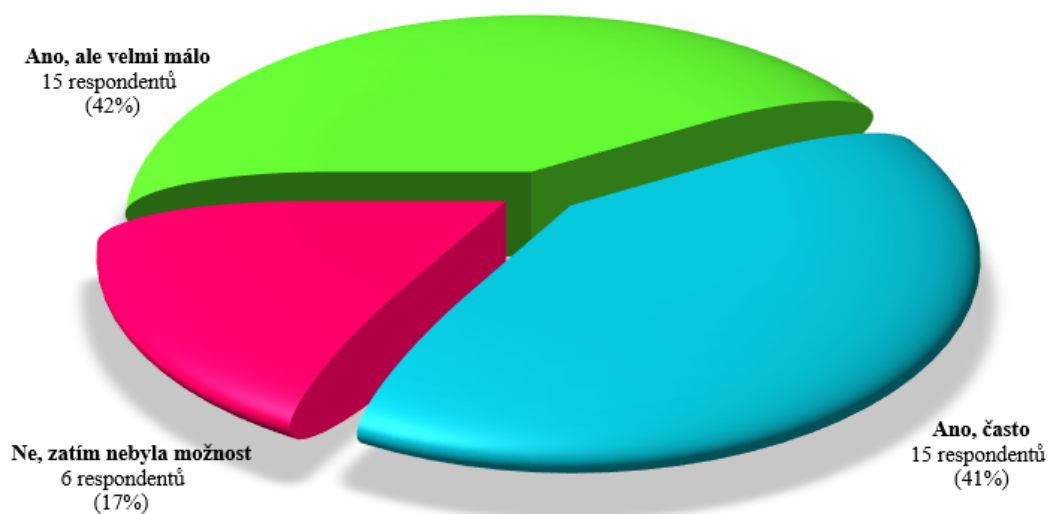
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

## Otázka č. 12: Uplatňujete nově získané znalosti či dovednosti při své práci?

- **Graf č. 12:** Uplatnění nově získaných znalostí a dovedností

Další otázka zjišťovala, zda si respondenti myslí, že nově získané znalosti či dovednosti uplatňují v pracovním procesu. Graf č. 13 zobrazuje, že 15 respondentů (41%) nově získané znalosti a dovednosti využívá poměrně často, dalších 15 respondentů (42%) je využívá, ale velmi málo a zbývajících 6 respondentů (17%) zatím nemělo možnost tyto znalosti či dovednosti využít v pracovním procesu.

## Uplatnění nově získaných znalostí a dovedností



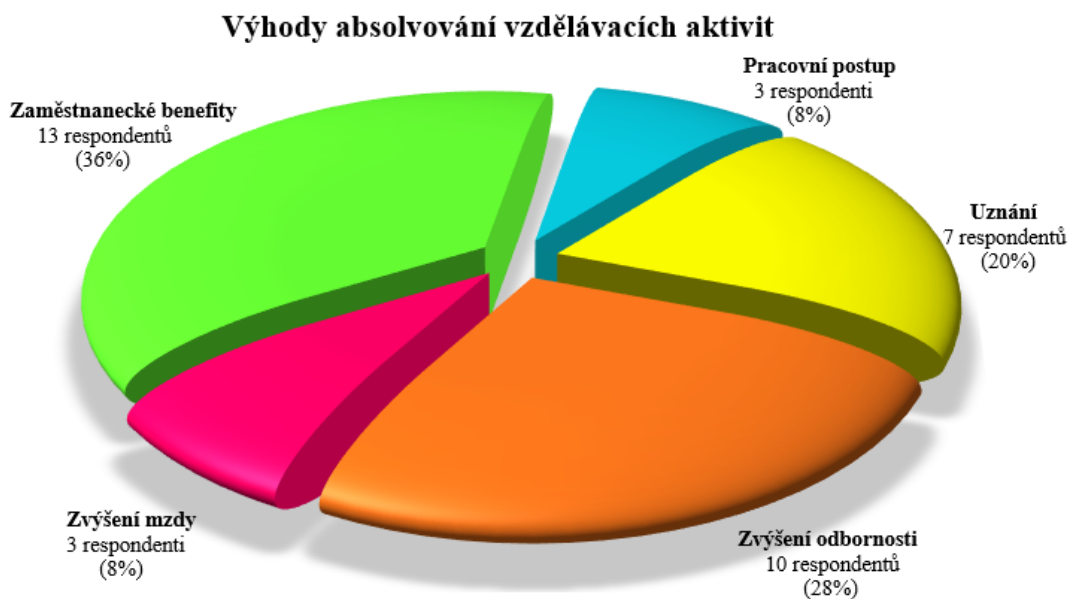
Zdroj: vlastní zpracování, 2014



### Otázka č. 13: Jaké výhody Vám přináší absolvování vzdělávacích aktivit?

- **Graf č. 13:** Výhody absolvování vzdělávacích aktivit

Graf č. 12 zjišťuje, jaké výhody přináší absolvování vzdělávacích aktivit, 13 respondentů (36%) motivují zaměstnanecké benefity, pro dalších 10 respondentů (28%) je hlavní výhodou možnost zvýšení odbornosti. Zbývajících 36% respondentů uvedlo zvýšení mzdy, pracovní postup či uznání jako výhodu, kterou jim přináší absolvování vzdělávacích aktivit.



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### Otázka č. 14: Preferujete spíše individuální nebo skupinové vzdělávání?

- **Graf č. 14:** Preference skupinového či individuálního vzdělávání

Graf č. 14 znázorňuje odpovědi respondentů ohledně průběhu vzdělávacích aktivit, převážná část, tedy 24 respondentů (67%) preferuje spíše skupinové vzdělávání a zbývajících 12 respondentů (33%) raději absolvuje vzdělávací aktivitu individuálně.

### Preference skupinového či individuálního vzdělávání



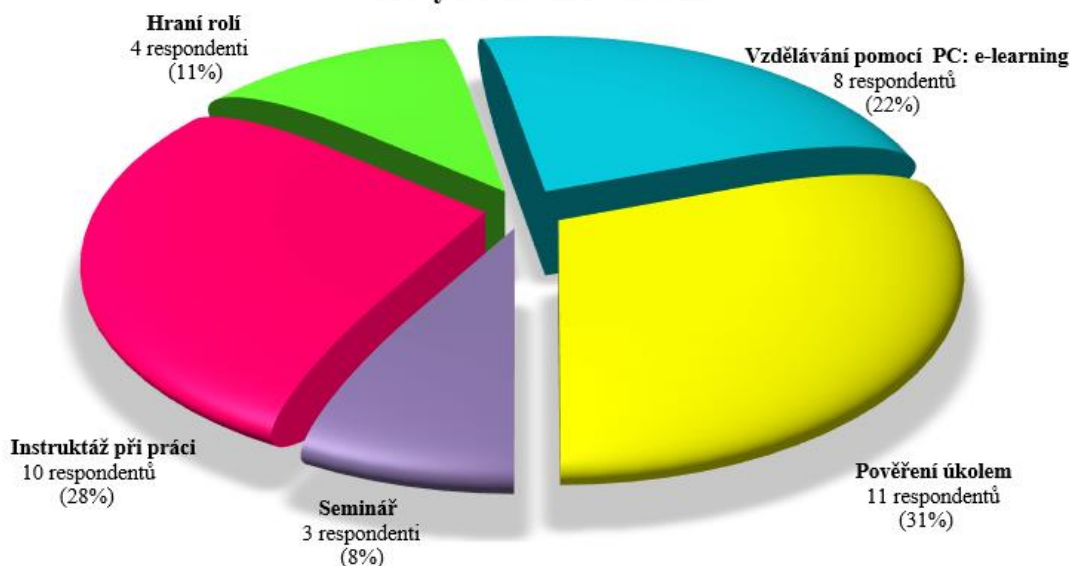
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### Otázka č. 15: Jakou metodu vzdělávání jste v poslední době ve společnosti absolvoval (a)?

- **Graf č. 15:** Metody vzdělávacích aktivit

U předposlední otázky jsem zjišťovala, jaké metody vzdělávání respondenti v poslední době ve společnosti absolvovali. Graf č. 15 znázorňuje využívané metody vzdělávání ve společnosti, 11 respondentů (31%) zde uvedlo, že ve společnosti využívají metodu pověření úkolem, dalších 10 respondentů (28%) uvedlo, že vzdělávání ve společnosti probíhá pomocí instruktáže, následujících 8 respondentů (22%) je vzděláváno pomocí počítačů, 4 respondenti (11%) – TH pracovníci odpověděli, že vzdělávání probíhá pomocí metody hraní rolí a 3 respondenti (8%) vybrali jinou metodu vzdělávání – seminář.

### Metody vzdělávacích aktivit

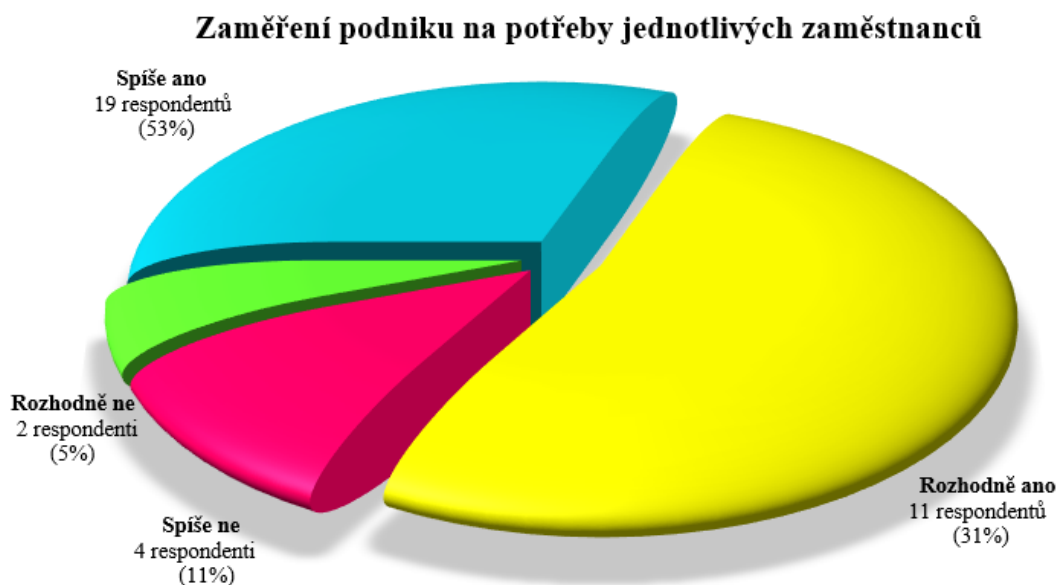


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### Otázka č. 16: Zaměřuje se Váš podnik na vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců?

- **Graf č. 16:** Zaměření podniku na potřeby jednotlivých zaměstnanců

U poslední otázky mě zajímalo, zda si respondenti myslí, že se společnost zaměřuje na individuální potřeby zaměstnanců. Z grafu č. 16 vyplývá, že 30 respondentů (84%) vnímá zaměření podniku spíše pozitivně a pouhých 6 respondentů (16%) hodnotí zaměření podniku na jejich potřeby záporně.



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

## **Zodpovězení výzkumných otázek**

**Výzkumná otázka č. 1:** Předpokládám, že zaměstnanci jsou spokojeni se současným způsobem vzdělávání v daném podniku.

Vedení společnosti uvedlo, že se zajímá o vzdělávání svých zaměstnanců. Pomocí interního průzkumu, který je prováděn v rámci zaměstnaneckého auditu, se průběžně zjišťují požadavky na vzdělávací a školicí aktivity. Podle výsledků dotazníkového šetření je převážná část zaměstnanců (86%) spokojena se současným způsobem vzdělávání v podniku.

Pouze 5 zaměstnanců (14%) hodnotí vzdělávací systém spíše záporně, ale žádný zaměstnanec nevedl, že by byl výrazně nespokojen. Z toho vyplývá, že se předpoklad potvrdil.

**Výzkumná otázka č. 2:** Předpokládám, že vedení podniku při vzdělávání svých zaměstnanců využívá moderních metod nabízených externími firmami.

Společnost se zaměřuje na zvyšování kvalifikace pracovníků ve výrobě, jelikož tvoří podstatnou část personálu a od jejich práce se odvíjí spokojenost odběratelů. Tyto zaměstnance kontroluje vedoucí výroby, která pracovníky současně vzdělává pomocí metod: instruktáž při práci a pověření úkolem.

U technickohospodářských pracovníků je kladen důraz na výuku cizích jazyků. Zaměstnanci se při komunikaci se zahraničním vedením společnosti potýkají s jazykovou bariérou. Za tímto účelem jsou oslovovány externí firmy, které nabízejí kvalifikovanou výuku požadovaných jazyků prostřednictvím zkušených zahraničních lektorů.

V současné době byl ve společnosti zaveden kurz komunikace zaměřený na zvládnutí a předcházení konfliktů, který zajišťuje externí společnost a probíhá formou simulace. Cílem kurzu je naučit vedoucí pracovníky, jak zvládat obtížné situace, které mohou nastat při jednání se zaměstnanci či klienty.

Na základě uvedených informací se domnívám, že společnost využívá moderní metody vzdělávání, které jsou vykonávány externími firmami.

## **Vlastní doporučení**

### **Systém podnikového vzdělávání**

Na základě zjištěných informací je systém vzdělávání ve vybrané společnosti velmi dobře organizován až na poslední fázi – hodnocení efektivity vzdělávání. Manažeři společnosti tuto fázi vzdělávacího procesu spíše podceňují, jelikož si neuvědomuje její důležitost. Po absolvování vzdělávacích aktivit se zajímá pouze o názor zaměstnanců ohledně průběhu školení.

Proto bych vedení společnosti doporučila, aby se více zaměřilo na:

- Zjištění toho, zda účastníci vzdělávacích aktivit uplatňují nově získané znalosti a dovednosti při výkonu práce,
- posouzení úspěšnosti vzdělávacích aktivit pomocí měřitelných ukazatelů (např. zvýšení výroby a snížení zmetkovitosti u dělnických pozic; zvýšení prodeje u vedoucích pracovníků).

### **Vzájemná spolupráce vedení společnosti se zaměstnanci**

Z rozhovoru s projektovým manažerem vyplynulo, že se společnost snaží své zaměstnance zapojovat při sestavování vzdělávacího plánu, avšak výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že několik zaměstnanců (16%) není spokojeno se zaměřením podniku na jejich potřeby. Proto bych společnosti Euro Air CZ s.r.o. doporučila využití dotazníků či rozhovorů se zaměstnanci, ve kterých by bylo možné navrhnout změny či zavedení nových vzdělávacích metod a kurzů.

### **Spolupráce s absolventy**

Dále bych společnosti navrhla spolupráci s absolventy vysokých škol. Tuto možnost nabízí velké množství mezinárodních firem buď formou tréninkových programů, nebo formou placených či neplacených stáží. Mezi hlavní výhody zaměstnávání absolventů bych zařadila možnost vychovat si budoucí manažery či odborníky v různých odděleních společnosti a v neposlední řadě možnost využití evropských dotací.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo shrnout teoretické podklady zabývající se vzděláváním zaměstnanců a na základě těchto podkladů zanalyzovat a zhodnotit úroveň poskytovaného vzdělávání ve společnosti **Euro Air CZ s.r.o.**

Dříve než jsem přistoupila k samotné analýze poskytovaného vzdělávání ve společnosti, zabývala jsem se prostudováním odborných publikací, které jsem shrnula v teoretické části práce. Nejprve jsem poukázala na postupný vývoj lidských zdrojů, poté jsem se zaměřila na vysvětlení základních pojmů, které pomohly pochopit problematiku rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Avšak podstatou teoretické části bylo charakterizování metod vzdělávání a popsání jednotlivých fází podnikového vzdělávání, tj. identifikace potřeb vzdělávání, plánování a rozpočtování vzdělávání, realizace a vyhodnocení vzdělávacího procesu.

V praktické části jsem představila společnost **Euro Air CZ s.r.o.**, zmínila jsem základní principy vyráběné textilní ventilace a organizační strukturu společnosti. V další části jsem stanovila cíle výzkumu a výzkumné otázky, které jsem následně zodpověděla na základě zjištěných informací. Poté jsem přistoupila k již zmíněné analýze poskytovaného vzdělávání ve společnosti. Tuto analýzu jsem provedla pomocí dotazníkového šetření, polostrukturovaného rozhovoru s investičním manažerem a na základě studia interních dokumentů společnosti. Výsledky provedené analýzy jsem využila k navržení vlastního doporučení.

Podle zjištěných informací se společnost Euro Air CZ s.r.o. zaměřuje nejen na zákonné vzdělávání zaměstnanců, ale také na rozvoj odborného a jakostního vzdělávání, jelikož svým odběratelům garantuje nejvyšší kvalitu dodávaných výrobků. Dále je kladen důraz na zlepšování jazykových schopností u technicko- hospodářských pracovníků, neboť jsou v neustálém kontaktu s kolegy ze zahraničí.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že převážná část zaměstnanců je spokojena se současným systémem vzdělávání ve zkoumané společnosti a potvrzují, že se podnik zaměřuje na potřeby jednotlivých zaměstnanců. Vzhledem k teoretickým modelům ideálního systému vzdělávání si vedení společnosti vytvořilo fungující systém vzdělávání pracovníků, který se snaží neustále zlepšovat.

Na základě výše uvedených informací se domnívám, že cíl bakalářské práce byl splněn. A že výsledky mého průzkumu poslouží společnosti jako zpětná vazba k současnému systému vzdělávání.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-7395-155-9.
- DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: KeyPublishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- MAZOUCH, Petr, FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2011. 116 s. Beckova edice ekonomie 116. ISBN 978-80-7400-380-6.
- MUŽÍK, Jaroslav a Jan HRON. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2010, 323 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-807-3575-816.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 288 s. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
- PALÁN, Z. *Další vzdělávání ve světě změn*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2007. 74 s. ISBN 978-80-86723-31-0.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6.
- SENGE, Peter M a Jan HRON. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.



TURECKIOVÁ, Michaela a Jan HRON. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: teorie a praxe učící se organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. ISBN 80-717-9884-3.

URBAN, Jan. *Projekty řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004, 102 s. ISBN 80-245-0773-0.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

### **Ostatní zdroje:**

Counselling. [online]. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z:  
<http://www.elseaz.cz/slovník/counselling/>

Euro Air CZ s.r.o. [online]. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z:  
[http://www.euroair.eu/Frontpage.aspx?lang=cz#.UxTP1\\_15NMg](http://www.euroair.eu/Frontpage.aspx?lang=cz#.UxTP1_15NMg)

KOŘÍNEK, Miroslav. *Metody a techniky pedagogického výzkumu: učební text pro studenty pedagogických fakult a pro postgraduální studium učitelů a školských pracovníků*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1970. 139 s.

VACULÍK, Martin – JEŽEK, Stanislav – WORTNER, Václav. *Základní pojmy z metodologie psychologie* [online]. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. Elportál. Dostupné z <http://is.muni.cz/elportal/?id=702644>. ISSN 1802-128X.

SMART cíle. [online]. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.network-marketing-mlm-success-system.com/smart-goal-setting.html>

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

<b>Obrázek č. 1:</b> Zjednodušené znázornění vztahů.....	8
<b>Obrázek č. 2:</b> Vzdělávací cyklus .....	10
<b>Obrázek č. 3:</b> Faktory ovlivňující volbu metod vzdělávání .....	12
<b>Obrázek č. 4:</b> Základní cyklus podnikového vzdělávání.....	18
<b>Obrázek č. 5:</b> Organizační struktura společnosti .....	23
<b>Obrázek č. 6:</b> Organizační struktura podniku Euro Air CZ, s.r.o. ve Varnsdorfu .....	23
<b>Obrázek č. 7:</b> SWOT analýza.....	30
<b>Tabulka č. 1:</b> Koncepce vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky .....	12
<b>Tabulka č. 2:</b> Počet zaměstnanců v podniku .....	24
<b>Graf č. 1:</b> Pohlaví respondenta .....	31
<b>Graf č. 2:</b> Věk respondenta .....	32
<b>Graf č. 3:</b> Doba zaměstnání v podniku .....	32
<b>Graf č. 4:</b> Pracovní pozice .....	33
<b>Graf č. 5:</b> Nejvyšší dosažené vzdělání .....	34
<b>Graf č. 6:</b> Spokojenost se současným systémem vzdělávání .....	34
<b>Graf č. 7:</b> Dostatečná informovanost o možnostech vzdělávání .....	35
<b>Graf č. 8:</b> Způsob informování o možnostech vzdělávání .....	36
<b>Graf č. 9:</b> Přizpůsobování společnosti požadavkům zaměstnanců .....	36
<b>Graf č. 10:</b> Absolvované vzdělávací aktivit.....	37
<b>Graf č. 11:</b> Závislost kariérního postupu na vzdělávacích aktivitách.....	38
<b>Graf č. 12:</b> Uplatňování nově získaných znalostí a dovedností .....	38
<b>Graf č. 13:</b> Výhody z absolvování vzdělávacích aktivit .....	39
<b>Graf č. 14:</b> Preference skupinového či individuálního vzdělávání .....	40
<b>Graf č. 15:</b> Forma vzdělávacích aktivit .....	40
<b>Graf č. 16:</b> Zaměření podniku na potřeby jednotlivých zaměstnanců .....	41

## Seznam příloh

<b>Příloha č. 1:</b> Dotazník .....	49-52
<b>Příloha č. 2:</b> Polostrukturovaný rozhovor.....	53

## Příloha č. 1:



### **Dotazník: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v podniku**

Dobrý den,

jsem studentkou Českého vysokého učení technického v Praze a ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku. Výsledky dotazníku budou sloužit ke zjištění současného stavu vzdělávacího systému ve společnosti Euro Air CZ s.r.o. Zjištěné výsledky budou použity do mé bakalářské práce „*Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v podniku*“ a zároveň budou poskytnuty vedení podniku. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní.

Předem děkuji za ochotu,

Nikola Štechová

---

#### **1. Jste:**

- muž
- žena

---

#### **2. Do jaké věkové kategorie patříte?**

- 18 – 29 let
- 30 – 39 let
- 40 – 49 let
- 50 a více let

---

#### **3. Jak dlouho jste zaměstnancem ve společnosti Euro Air CZ s.r.o.?**

- méně než 1 rok

- 1-5 let
  - 6 a více let
- 

**4. Na jaké pozici jste v současné době zaměstnaný(á)?**

- TH pracovník
  - pracovník ve výrobě
- 

**5. Uveďte prosím, jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:**

- základní
  - vyučení bez maturity
  - vyučení s maturitou
  - středoškolské s maturitou
  - vyšší odborné
  - vysokoškolské
- 

**6. Jste spokojen (a) se současným systémem vzdělávání ve společnosti?**

- rozhodně spokojen (a)
  - spíše spokojen (a)
  - spíše nespokojen (a)
  - rozhodně nespokojen (a)
- 

**7. Jste dostatečně informován (a) o možnostech vzdělávání v rámci společnosti?**

- rozhodně ano
  - rozhodně ne
  - spíše ano
  - spíše ne
- 

**8. Jakým způsobem Vás společnost informuje o možnostech vzdělávání?**

.....

---

**9. Přizpůsobuje společnost vzdělávací aktivity Vaším požadavkům?**

- rozhodně ano
  - rozhodně ne
  - spíše ano
  - spíše ne
- 

**10. Jaké vzdělávací aktivity jste v poslední době ve společnosti absolvoval (a)?**

.....

---

**11. Myslíte si, že Vám absolvování vzdělávacích aktivit pomohlo ke kariéernímu postupu?**

- rozhodně ano
  - rozhodně ne
  - spíše ano
  - spíše ne
- 

**12. Uplatňujete nově získané znalosti či dovednosti při své práci?**

- ano, často
  - ano, ale velmi málo
  - ne, zatím nebyla možnost
- 

**13. Jaké výhody Vám přináší absolvování vzdělávacích aktivit?**

- zvýšení mzdy
  - pracovní postup
  - zaměstnanecké benefity
  - zvýšení odbornosti
  - uznání
- 

**14. Preferujete spíše individuální nebo skupinové vzdělávání?**

- individuální

skupinové

---

**15. Jakou metodu vzdělávání jste v poslední době ve společnosti absolvoval (a)?**

instruktáž při práci

pověření úkolem

hraní rolí

jiná: .....

vzdělávání pomocí počítačů

---

**16. Zaměřuje se Váš podnik na vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců?**

rozhodně ano

rozhodně ne

spíše ano

spíše ne

---

## **Příloha č. 2:**

# **POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR**

## **„Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců“**

1. Je podle Vás pro vedení společnosti důležitý rozvoj a vzdělávání zaměstnanců? Myslíte si, že je vzdělávání v této firmě dostatečné?
2. Jakým způsobem dochází v podniku k identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců?
3. Zabývá se podnik zpracováním plánů vzdělávacích aktivit zaměstnanců? Kdo za tyto vzdělávací plány zodpovídá?
4. Jaké metody vzdělávání zaměstnanců ve Vašem podniku využíváte?
5. Jakým způsobem probíhá hodnocení efektivnosti vzdělávání zaměstnanců?
6. Na jaké vzdělávací aktivity se především společnost Euro Air CZ s.r.o. zaměřuje?