

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku Galatek, a. s.

Education and development in the company Galatek, a. s.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

CICVÁRKOVÁ

NICOLE

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Cicvářková	Jméno:	Nicole	Osobní číslo:	437463
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagožických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Galatek a.s.

Název bakalářské práce anglicky:
Education and development in the company Galatek a.s.

Pokyny pro vypracování:

Cíl BP: Cílem bakalářské práce je analyzovat nedostatky systému vzdělávání a navrhnout jeho zlepšení tak, aby byl vzdělávací systém pro zaměstnance co nejprínosnější a nejefektivnější.
PŘÍNOS: Přínosem práce je navržení zlepšení vzdělávacího systému, aby byl systematictější a pro zaměstnance přínosnější.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - vymezení základních pojmů, cyklus vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání zaměstnanců; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza vzdělávacího systému a současné situace podniku, navržení zlepšení vzdělávacího systému; 4. Závěr

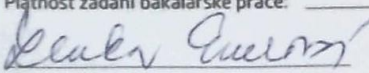
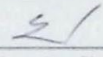
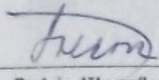
Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada;
PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Emrová, Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

12-04-2017
Datum převzetí zadání

Cicvářková
Podpis studenta(ky)

CICVÁRKOVÁ, Nicole. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku Galatek, a. s.* Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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: 03. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí své bakalářské práce PhDr. Lence Emrové za její cenné rady, pomoc a podporu při psaní této práce. Mé poděkování patří také firmě Galatek, a. s. za možnost spolupráce, ochotu a podklady ke zpracování praktické části. V neposlední řadě bych také chtěla poděkovat své rodině a všem blízkým za podporu při celém studiu i při psaní bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá oblastí podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Cílem práce je analyzovat systém podnikového vzdělávání ve společnosti Galatek, a. s. a v případě zjištění nedostatků navrhnout řešení, která by tyto nedostatky odstranila a systém tak vylepšila. Teoretická část práce je věnována základním pojmům z oblasti lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje. Praktická část je věnována dotazníkovému šetření, které bylo zvoleno jako metoda výzkumu a samotné analýze vzdělávacího systému. V závěru praktické části jsou analyzovány nedostatky vzdělávacího systému a zároveň jsou zde navržena řešení, která by mohla vzdělávání v podniku udělat efektivnější a přínosnější pro zaměstnance.

Klíčová slova

Vzdělávání, rozvoj, podnikové vzdělávání, identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacích akcí, hodnocení vzdělávání.

Abstract

The bachelor thesis deals with field of company education and development of employees. The aim of the thesis is to analyse the system of company education in Galatek, a. s. and in case of deficiencies to propose a solution that would eliminate these deficiencies and improve the system. The theoretical part is devoted to basic concepts of human resources, education and development. The practical part is devoted to the questionnaire survey which was chosen as a method of research and to the analysis of the educational system of the company. At the end of the practical part, the weaknesses of the education system are analyzed and at the same time there are proposed solutions that could make the education in the company more efficient and beneficial for the employees.

Key words

Education, development, company education, identification of educational needs, planning of education, implementation of educational events, evaluation of education

Obsah

Úvod.....	5
1 LIDSKÝ KAPITÁL A LIDSKÉ ZDROJE.....	7
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	7
1.2 Strategické řízení lidských zdrojů.....	8
1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci.....	9
1.4 Podnikové vzdělávání.....	10
2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
2.1 Význam systematického vzdělávání v podniku	12
2.2 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	13
2.2.1 Vzdělávací potřeby	13
2.3 Plánování vzdělávání.....	16
2.3.1 Metody vzdělávání.....	17
2.4 Realizace vzdělávacího procesu a její fáze.....	21
2.4.1 Příprava.....	21
2.4.2 Vlastní realizace.....	22
2.4.3 Transfer.....	23
2.5 Vyhodnocení výsledků vzdělávání.....	23
2.5.1 Kritéria hodnocení vzdělávání.....	23
2.5.2 Přístupy a modely vyhodnocování vzdělávání.....	24
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	28
3.1 Historie podniku a předmět podnikání.....	28
3.2 Lidské zdroje v podniku Galatek, a. s.	29
4 ANALÝZA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	30
4.1 Vzdělávání v podniku Galatek, a. s.....	30
4.1.1 Zákonná školení.....	30
4.1.2 Specializovaná školení.....	31
4.1.3 Jazykové vzdělávání.....	32
4.1.4 Ostatní školení.....	32

4.2	Cíl a metody šetření.....	32
4.3	Respondenti.....	33
4.3.1	Identifikační otázky.....	34
4.4	Interpretace dat.....	37
5	Shrnutí výsledků.....	48
6	Nedostatky a návrhy jejich odstranění.....	51
6.1	Nedostatky spojené se vzdělávacím systémem	51
6.2	Nedostatky vzdělávacího systému.....	52
6.2.1	Identifikace vzdělávacích potřeb	52
6.2.2	Plánování vzdělávání.....	53
6.2.3	Realizace vzdělávacích akcí	53
6.2.4	Hodnocení vzdělávání	53
Závěr.....		55
Seznam příloh		59
Seznam obrázků a grafů.....		65
Seznam obrázků		65
Seznam grafů.....		65
Evidencí výpůjček.....		66

Úvod

„Vědomosti je nutné neustále doplňovat, zkvalitňovat, podceňovat a zvyšovat, nebo se vytratí.“

Peter F. Drucker

V dnešní době je lidský kapitál jedním z nejdůležitějších zdrojů, které podnik má. Všechny důležité činnosti a procesy spojené se správným fungováním podniku jsou vykonávány pomocí lidských zdrojů, a tudíž je důležité, aby se lidské zdroje dále rozvíjely. Právě lidský kapitál je totiž rozhodujícím faktorem pro postavení organizace v konkurenčním prostředí a je velice těžké si toto postavení získat, a ještě těžší si ho udržet.

Téma *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku* jsem si vybrala, protože mě tato oblast týkající se lidských zdrojů zajímá. Stojím si za tím, že vzdělávání a rozvoj souvisí s pracovním životem každého člověka, protože od prvního do posledního dne, který strávíme v zaměstnání, získáváme nové vědomosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti, a zároveň se rozvíjíme v mnoha ohledech. Myslím si, že každý člověk by měl jít svému vzdělávání a rozvoji naproti, aby byl na trhu práce co nejžádanější a mohl si vybrat práci, která ho bude naplňovat. Aby bylo vzdělávání pro zaměstnance co nejpřínosnější, mělo by být systematické a mít určitou formu. Zároveň musí být pracovník dobře motivován a mít chuť se dál rozvíjet a vzdělávat.

Svou bakalářskou práci jsem se rozhodla psát za přispění podniku Galatek, a. s. se sídlem v Ledči nad Sázavou, který se zabývá poskytováním služeb v oboru technologií a výrobou zařízení pro povrchové úpravy. Tuto firmu jsem zvolila, protože bych ráda zjistila, jak funguje systém podnikového vzdělávání a rozvoje v menší firmě zaměřené hlavně na strojírenství.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat oblast podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jak po stránce teoretické, tak po stránce praktické. V teoretické části se zaměřím na vymezení základních pojmů souvisejících se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. V praktické části se chci zaměřit na analýzu systému vzdělávání a na možnosti rozvoje, které firma Galatek, a. s. svým zaměstnancům poskytuje. V případě zjištění nedostatků navrhu možné způsoby jejich odstranění.

TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÝ KAPITÁL A LIDSKÉ ZDROJE

Lidský kapitál je v dnešní době považován za jeden z nejdůležitějších zdrojů, jaké podnik má. Velice často je dokonce považován za zdroj nejcennější, protože jeho prostřednictvím jsou plněny cíle organizace a zároveň je určováno postavení organizace v konkurenčním prostředí trhu.

Lidský kapitál organizace je tvořen lidmi, kteří v ní pracují, a na nichž závisí úspěšnost podnikání (Armstrong, 2007, s. 31). Nejedná se však pouze o zaměstnance jako takové. „Lidský kapitál totiž lze charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu období mohou být využívány k výrobě produktů“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34). Za lidský kapitál lze tedy považovat téměř vše, co souvisí se zaměstnanci. Pojem lidské zdroje totiž označuje nejen zaměstnance pracující v organizaci, ale také všechny personální činnosti týkající se řízení a vedení lidí. Lidské zdroje potom řídí a pracují se všemi ostatními zdroji tak, aby organizace efektivně fungovala a prosperovala. Podle Armstronga (2007, s. 31) je lidský kapitál prvořadé bohatství každé organizace, do kterého podniky musí investovat a neustále ho rozvíjet, pokud chtějí zajistit svůj růst a přežití. Rozvíjením lidského potenciálu totiž může společnost získávat nové příležitosti, které mohou být přínosem jak pro celý podnik, tak i pro jedince. Efektivním využíváním lidského potenciálu a těchto příležitostí může podnik snadno získat konkurenceschopnost (Toth, 2010, s.12).

1.1 Řízení lidských zdrojů

S lidskými zdroji bezprostředně souvisí také jejich řízení. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je to, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit svoje cíle. Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, toho nejcennějšího, co organizace mají. Jedná se o zaměstnance, kteří v organizaci pracují a přispívají tak k dosažení jejích cílů, ať už individuálně nebo kolektivně.

Řízení lidských zdrojů se zabývá všemi činnostmi, které se týkají lidí v organizaci v souvislosti s pracovním procesem. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je neustálé zlepšování využití a rozvoje pracovních schopností lidských zdrojů tak, aby efektivně nakládaly s ostatními zdroji podniku. Právě lidské zdroje totiž pracují se všemi ostatními zdroji, které podnik vlastní, tj. s finančními, materiálními a informačními

zdroji (Koubek, 2009, s. 15). Podle Kociánové (2007, s. 12) řízení lidských zdrojů zajišťuje potřebné množství lidí a jejich zařazení tak, aby firma směřovala k dosažení prosperity a konkurenceschopnosti.

Koubek (2009, s. 16) považuje zařazování správného člověka na správné místo, tj. podle jeho schopností a kompetencí, za jeden z nejdůležitějších úkolů řízení lidských zdrojů. Dalšími důležitými úkoly řízení lidských zdrojů jsou optimální využívání pracovních sil v organizaci, vytváření efektivních pracovních týmů, dohlížení na osobní a profesní rozvoj zaměstnanců, udržování dobrých mezilidských vztahů a dodržování všech práv a zásad.

Podle Dvořákové a kol. (2004, s. 107) za řízení lidských zdrojů zodpovídají linioví manažeři a personální útvar, který jim poskytuje poradenství a podpůrné služby. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 44) naproti tomu tvrdí, že řízení lidských zdrojů je úkolem všech manažerů v podniku, nejen těch, kteří jsou součástí oblasti personalistů a personálního útvaru.

1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů musí mít jasně danou strategii. *„Pojetí strategického řízení lidských zdrojů je odvozeno od pojetí řízení lidských zdrojů a strategie. Přebírá model řízení lidských zdrojů s jeho zaměřením na strategii, integraci a spojitost a přidává k tomu hlavní prvky strategie, tj. strategický záměr, na zdrojích založenou strategii, konkurenční výhodu, strategickou schopnost a strategický soulad“* (Armstrong, 2007, s. 116).

Strategické řízení lidských zdrojů se týká celého podniku a plnění jeho strategie prostřednictvím lidí. Dotýká se všech činností, které jsou spojeny s řízením lidí. Jedná se o vytváření dlouhodobých plánů určitých činností a procesů, a také jde o rozhodování o tom, co je třeba udělat a co je třeba změnit. Jedná se především o záležitosti spojené se strukturou podniku, s jeho kulturou, efektivností a výkonností zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 44). Jednou z důležitých činností, která je součástí strategického řízení lidských zdrojů, je právě vzdělávání a rozvoj pracovníků.

1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

Za předpokladu, že je lidský kapitál jedním z nejdůležitějších zdrojů v organizaci a zároveň hlavním zdrojem konkurenční výhody, je nutné o tento zdroj pečovat a investovat do něj. Právě rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou jednou z možností, jak zabezpečit to, aby měla organizace při plnění svých cílů a potřeb kvalitní zaměstnance na správných místech. Další věc, kterou získáme rozvojem lidského kapitálu, je také konkurenční výhoda na trhu (Wilson, 2005, s. 22). Proto je vhodné, aby každá organizace měla strategii rozvoje lidských zdrojů a řídila se podle ní.

Konkrétními cíli strategického rozvoje lidských zdrojů jsou rozvoj lidského kapitálu, vzdělávání a učení se, ať už individuální, týmové nebo celood organizační. K těmto cílům napomáhá vytváření kultury vzdělávání, což znamená vytváření prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci ke vzdělávání podněcováni a zároveň jsou v něm plně podporováni. I když je strategický rozvoj lidských zdrojů podnikově orientovaná záležitost, musí být brán ohled na individuální potřeby. Významnou součástí politiky rozvoje lidských zdrojů by měla být také péče o zaměstnatelnost v organizaci i mimo ni (Armstrong, 2007, s. 443).

Podle Koubka (2009, s. 258) se vzdělávání zaměstnanců zaměřuje na formování pracovních schopností v širším pojetí. Zahrnuje formování charakteristik osobností a hodnot potřebných pro vytvoření zdravých vztahů na pracovišti u osob, které v organizaci pracují. Podle Armstronga (2007, s. 434) je vzdělávání nepřetržitý proces, který zvyšuje existující schopnosti, a navíc vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují člověka na budoucí náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly. Vzdělávání patří do procesu rozvoje, což je *„růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím vzdělávacích akcí a praxe“*.

Moderní doba je plná změn a na organizaci z vnějšku působí mnoho vlivů, které přinášejí změny i v organizaci. Lidé musejí být připraveni přizpůsobit svoje schopnosti změnám, musejí být flexibilní a změnu akceptovat či dokonce podporovat. Proto je tak důležité formování jejich schopností a dovedností (Koubek, 2009, s. 252). Podle Palána (2003, s. 24) jsou vzdělávání a rozvoj důležité zvláště kvůli udržitelnosti člověka na trhu práce. Aby se člověk dokázal orientovat a udržet, musí být flexibilní a připravený na změny.

Vzdělávání zaměstnance v organizaci souvisí také se vzděláváním člověka během jeho života a ve společnosti (někdy nazýváno formováním pracovních schopností člověka). Podle Koubka (2009, s. 254) vzdělávání zahrnuje:

- **Oblast všeobecného vzdělávání** – zde se formují základní všeobecné znalosti a dovednosti, které člověku umožní žít ve společnosti. V návaznosti na ně lze získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti a další vlastnosti. Tato oblast se v převážné míře týká sociálního rozvoje jedince a jeho osobnosti.
- **Oblast odborného vzdělávání** – jedná se o proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností, které jsou orientovány na určité zaměstnání. Tato oblast zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování (prohlubování kvalifikace) a přeškolování neboli rekvalifikaci. Do této oblasti patří i orientace, což je zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka v organizaci.
- **Oblast rozvoje** – souvisí s dalším vzděláváním a rozšiřováním kvalifikace pracovníka. Je orientována na získání širších znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné pro vykonávání současného zaměstnání.

Ve strojírenském podniku, jehož vzdělávací systém je analyzován v praktické části, se jedná hlavně o oblast odborného vzdělávání. Velice rychle probíhá modernizace výroby a na podniky se v této oblasti klade velký důraz. Je důležité, aby se organizace zajímaly o technické zdokonalování svých výrobních procesů, zvýšení kvality produktů a zavádění nových informačních technologií. Mohlo by se zdát, že se jedná spíše o fyzické zdroje, ale někdo musí nové technologie a postupy znát a ovládat. Právě proto je potřeba lidský kapitál vyspělý nejen technicky a vědomostně, ale také schopný pružně reagovat na změny a realizovat inovace (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 70). Podnik musí pracovat na tom, aby takové zaměstnance měl.

1.4 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání je vzdělávací proces, který je organizovaný firmou/podnikem. Zahrnuje vzdělávání jak v podniku (interní, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i mimo podnik (externí, v některém specializovaném vzdělávacím zařízení nebo ve škole) (Bartoňková, 2010, s. 16).

Existuje mnoho způsobů a variant, jak zaměstnance v podniku vzdělávat. Tureckiová (2004, s. 89) chápe podnikové vzdělávání jako jeden z nástrojů, pomocí něhož dochází u zaměstnanců ke zdokonalování, rozšiřování a prohlubování profesní kvalifikace. Rozlišuje tři vývojové stupně podnikového vzdělávání:

- **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – tyto vzdělávací akce reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo celé firmy. Vedou k odstranění rozdílů mezi aktuální a požadovanou kvalifikací. Tyto akce pro svou nahodilost nemají skutečný vzdělávací či rozvojový efekt.
- **Systematický přístup** – tento přístup propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání. Podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností dochází i ke změnám v pracovním chování. Tento přístup se dotýká i motivace a způsobů, jak zaměstnance motivovat. Podrobněji se tímto přístupem budu zabývat v následující kapitole.
- **Koncepce učící se organizace** – jedná se o komplexní model rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu. V takové organizaci se pracovníci učí průběžně. Jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím.

2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ

2.1 Význam systematického vzdělávání v podniku

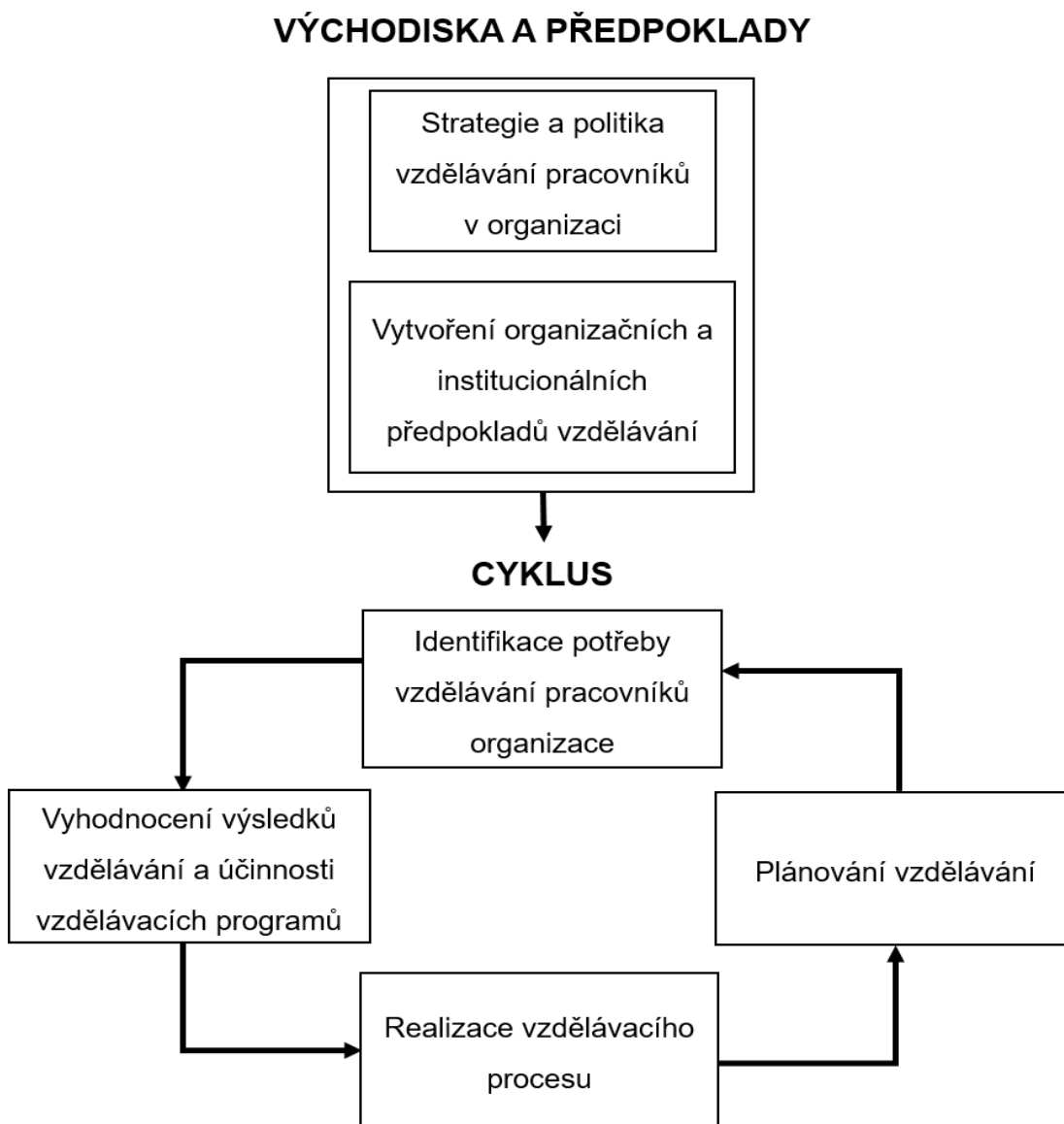
Podporou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců přispívá organizace ke zkvalitňování produkce, k lepšímu fungování interních procesů a k rozvoji celého podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85). Aby mělo vzdělávání zaměstnanců smysl, musí být prováděno systematicky a musí vycházet z celkové podnikové strategie. V praxi je nejrozšířenější variantou strategického vzdělávání v organizaci systematické podnikové vzdělávání. Součástí tohoto systému jsou firemní strategie a kultura, které podporují vzdělávání, strategie podnikového vzdělávání, vzdělávací politika a samotná organizace vzdělávání. Výhodou systematického podnikového vzdělávání je především možnost získání konkurenční výhody a podpora ostatních manažerských procesů ve firmě. Systém podnikového vzdělávání by měl být součástí nejen útvaru personální práce, ale i všech vedoucích pracovníků (Tureckiová, 2004, s. 89).

Podle Koubka (2009, s. 259) je systematické vzdělávání neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. *„Představuje jeden z nejvýznamnějších a nejefektivnějších nástrojů plnění všech hlavních úkolů personální práce: uspokojování požadavků pracovních míst na pracovní schopnosti pracovníků a zařazování správných pracovníků na správné místo, optimální využívání pracovníků, formování týmu a pracovních vztahů a v neposlední řadě personální a sociální rozvoj pracovníků.“*

Systematické vzdělávání je uspořádaný celek propojený vazbami a má tyto čtyři fáze (Koubek, 2009, s. 260):

- Identifikace vzdělávacích potřeb, definice cílů vzdělávání
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávacího procesu
- Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Tyto fáze systematického vzdělávání jsou zobrazeny v následujícím schématu:



Obrázek 1 Cyklus systematického vzdělávání (Koubek, 2009, s. 260)

2.2 Identifikace vzdělávacích potřeb

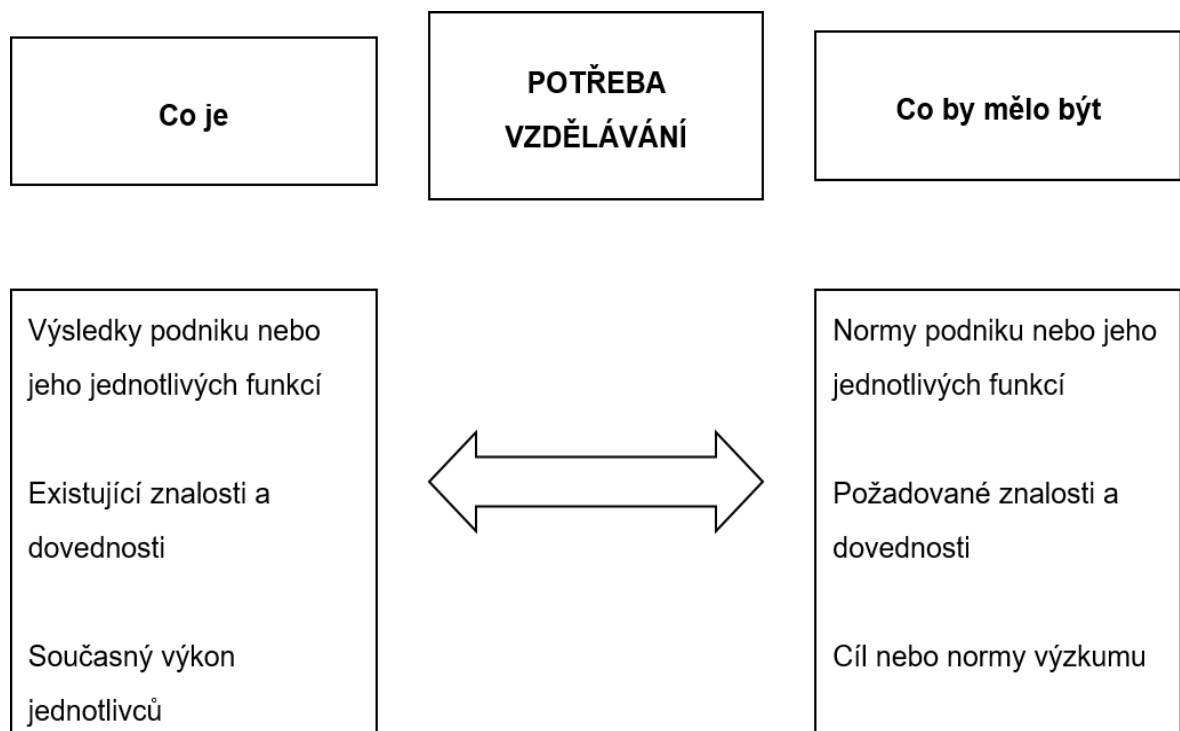
2.2.1 Vzdělávací potřeby

Vzdělávací potřeby vznikají jako stav, kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které jsou důležité pro jeho další práci, ale také pro zachování psychických, fyzických nebo společenských funkcí. „Potřebu tedy představuje jakákoliv disproporce mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn“. (Bartoňková, 2010, s. 119). To znamená rozdíl mezi tím, „co je“ (současné výsledky a výkon zaměstnanců) a tím, „co je žádoucí, co by mělo být“ (normy podniku, nebo cíle,

kterých chce podnik dosáhnout). Systém potřeb vzdělávání je znázorněn v Obrázku 2 (Bartoňková, 2010, s. 119).

Podle Bartoňkové (2010, s. 119) vzdělávací potřeby nejčastěji vznikají ve dvou situacích:

- nastane-li změna ve vnějším prostředí firmy (změna jakéhokoliv segmentu),
- nastane-li změna ve vnitřním prostředí firmy (strategie, organizační struktura, technologie apod.).



Obrázek 2 Schéma potřeb vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 119)

Aby bylo vzdělávání efektivní a mělo pro zaměstnance přínos, je třeba vědět na jakou oblast vzdělávání se zaměřit a proč. K tomu slouží identifikace vzdělávacích potřeb, díky níž můžeme analyzovat potřeby vzdělávání jak celé organizace, tak i skupin nebo jednotlivců (Armstrong, 2007, s. 503).

Identifikace vzdělávacích potřeb organizace však představuje dost obtížný problém. Kvalifikace a vzdělání člověka jsou obtížně měřitelné vlastnosti, a tudíž se těžko stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst. Také se složitě měří a stanovuje soulad mezi požadavky na pracovní místo a schopnostmi pracovníka (Koubek, 2009, s. 261).

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláním“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85).

Podle Bartoňkové (2010, s. 119) je identifikace vzdělávacích potřeb prvním krokem jak v systému vzdělávání, tak i v plánu vzdělávací akce. Je to nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit, ale zároveň také nejkritičtější. Chyba provedená v této fázi se projeví i ve všech dalších krocích cyklu vzdělávání.

Potřeba vzdělávání v podniku může být analyzována kdykoliv. Často však může vyplynout ze soustavného sledování pracovníků, kvality výrobků nebo služeb, z využívání zdrojů a také ze stability pracovníků na jednotlivých pracovních místech, ale i v celé organizaci. Možných zdrojů informací pro identifikaci vzdělávacích potřeb je velké množství a jen zřídka lze stanovit pořadí důležitosti jednotlivých faktorů. V praxi se postupuje tak, že se analyzuje škála údajů (širší nebo užší), získaných z běžného informačního systému organizace nebo ze zvláštních šetření. Jedná se o tři skupiny údajů: údaje týkající se celé organizace, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností a údaje o jednotlivých pracovnících (Koubek, 2009, s. 262).

Podle Tureckiové (2004, s. 101) vychází identifikace vzdělávacích potřeb z procesu zjišťování ve třech úrovních analýzy – jednotlivec, tým a firma. Nejčastějšími metodami jsou analýzy dokumentů (o organizaci, pracovních místech, jednotlivých pracovnících), dotazníkové šetření (ankety a průzkumy), řízené rozhovory, kreativní workshopy, pozorování (monitoring) a hodnocení výsledků (adaptační proces, pracovní výkon). Podle Koubka (2009, s. 263) může být jednou z možností identifikace vzdělávacích potřeb i analýza pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky nebo specialisty.

Armstrong (2007, s. 503) potvrzuje to, že potřeby vzdělávání by měly být analyzovány u organizace jako celku – podnikové potřeby, u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – skupinové potřeby a u jednotlivých pracovníků – individuální potřeby. Tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny.

V první fázi cyklu podnikového vzdělávání by měly být definovány také cíle vzdělávání.

2.3 Plánování vzdělávání

Fáze plánování vzdělávání plynule navazuje na identifikaci vzdělávacích potřeb. Tyto dvě fáze jsou propojené, protože již ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb se objevují návrhy plánů, formulují se první úkoly a priority vzdělávání. K nim jsou velice často vytvářeny i předběžné návrhy programů a rozpočtů. Než vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu, jsou všechny tyto předběžné návrhy ještě upraveny a upřesněny (Koubek, 2009, s. 264).

Proces tvorby plánu má tři fáze. První fází je **přípravná fáze**, která zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Další fáze je **realizační** a představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu. Na počátku této fáze se stanovují techniky vzdělávání a rozvoje. V této fázi je třeba dbát na to, jaké má lidský kapitál vzdělání, schopnosti a zároveň na jaké pozici v podniku jednotliví zaměstnanci pracují. Dále je třeba zohlednit nejen počet účastníků a zájmy podniku i jednotlivých zaměstnanců, ale také celkové podmínky, které má podnik k dispozici. Poslední fáze procesu tvorby plánu je **fáze zdokonalování**. V této fázi jde o běžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu s ohledem na to, jestli odpovídají cílům vzdělávání. Kromě hodnocení je důležité také prověřování informovanosti účastníků o akci, úroveň organizace vzdělávací akce a vhodnosti vybraných lektorů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99).

Dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl podle Koubka (2009, s. 265) odpovídat na následující otázky:

- *Jaké vzdělávání má být zabečeno?* (obsah)
- *Jakým způsobem?* (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, učební didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
- *Kým?* (interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- *Kdy?* (termín, časový plán)
- *Kde?* (místo konání, např. konkrétní organizační jednotka, vzdělávací zařízení organizace apod., zajištění ubytování, stravování, dopravy)
- *Za jakou cenu, s jakými náklady?* (rozpočtová stránka plánu)
- *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?* (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Důležitou otázkou celého plánování vzdělávání jsou také náklady. Nejedná se pouze o přímé náklady, které jsou spojeny se studijními materiály, dopravou, ubytováním, mzdou pro lektory a podobně. Do nákladů musíme počítat také čas účastníků, který je vynaložen na vzdělávání a který by jinak strávili v zaměstnání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 98).

2.3.1 Metody vzdělávání

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání je volba metod, které budou pro vzdělávání zvoleny. Podle Koubka (2009, s. 265) lze metody vzdělávání rozdělit do dvou základních skupin:

- **metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** (metody „on the job“) – používají se při výkonu běžných pracovních úkolů,
- **metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště** (metody „off the job“), ať už v přímo v organizaci nebo mimo ni.

Metody on the job

Metody na pracovišti („on the job“) jsou využívány pro nácvik praktických dovedností, ale zároveň mohou sloužit i k předávání znalostí a rozvoji pracovníka. Většina z těchto metod je založena na osobním přístupu k pracovníkovi a vzdělavateli jsou zpravidla interní lektoři, kteří se této činnosti věnují vedle vlastní práce. Vzdělavateli však můžou být také kolegové a nadřízení pracovníci. Předávání znalostí a dovedností probíhá intenzivněji a je zde snadná a rychlá možnost zpětné vazby. Jedná se vesměs o individuální metody vzdělávání (Žufan, 2012, s. 12). Nejčastější metody vzdělávání na pracovišti jsou:

- **Instruktaž při výkonu práce** je metoda, která se používá pro jednorázové zaškolení nového nebo méně zkušeného pracovníka. Jedná se o metodu, kdy zkušenější pracovník či přímý nadřízený předvede pracovní postup méně zkušenému pracovníkovi, který si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí a poté je schopen pracovní úkoly vykonávat sám (Koubek, 2009, s. 267).
- **Coaching** je na rozdíl od instruktáže metoda, která se používá dlouhodobě. Jde o instruování, vysvětlování a sdělování připomínek, často také o periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným. Vzdělavatel neustále podněcuje

vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce tak, aby využil vlastní iniciativu (Koubek, 2009, s. 267). Coaching však není používán pouze pro naučení se nových činností, ale častěji je používán pro zlepšení výkonu pracovníků. Jedná se totiž o metodu, která je zaměřená na rozvoj pracovníků tak, aby si koučovaný uvědomil jádro problému a možnosti, jež může použít jako řešení (Žufan, 2012, s. 130).

- **Mentoring** je obdobou coachingu, ale v tomto případě si pracovník svého mentora vybírá sám (za svůj vzor), takže za své vzdělávání svým způsobem přebírá zodpovědnost. Mentor pracovníkovi radí, stimuluje ho a usměrňuje jej. Pomáhá mu však nejen s pracovními úkoly, ale také s jeho kariérním růstem, prosazuje jej a stává se jeho patronem. V některých případech může být mentor pracovníkovi přidělen, ale oproti coachingu se jedná o spíše neformální přístup, ve kterém se objevují prvky vztahu patrona a chráněnce. Mentoring bývá díky neformálním vztahům hodnocen příznivěji, než coaching (Koubek, 2009, s. 267).
- **Counselling** je moderní metodou formování pracovních schopností pracovníků, která je založena na konzultování a vzájemném ovlivňování vzdělávaného a vzdělavatele, ale také podřízeného a nadřízeného. Je zde překonána jednosměrnost vztahu z vyšší na nižší pozici (Koubek, 2009, s. 267).
- **Asistování** se často používá jako jedna z metod formování pracovních schopností pracovníků. Méně zkušený pracovník je přidělen jako pomocník zkušenějšímu pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a tím se od něj učí pracovními postupům. Postupem času se na práci podílí stále větší mírou a stále samostatněji, až získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen práci vykonávat zcela sám. Metoda se používá nejen u manuálních prací, ale také při formování schopností vedoucích pracovníků, u kterých je vzdělávání dlouhodobější (Koubek, 2009, s. 268).
- **Pověřením úkolem** je rozšíření předchozí metody nebo její závěrečná fáze. Pracovník dostane od svého vzdělavatele určitý úkol, který musí splnit. Pro splnění tohoto úkolu má vytvořeny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce při plnění úkolu je sledována a hodnocena. Tato metoda se používá u řídicích pracovníků (Koubek, 2009, s. 268).
- **Rotace práce** (často také cross training) je metoda, při níž je pracovník pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (na více pracovních místech, pracovištích, úsecích), kde tráví určité období. Tato metoda se nejčastěji používá

pro řídicí pracovníky, ale je vhodná také pro čerstvé absolventy škol, aby se co nejlépe seznámili s organizací, tzv. „kolečko“ (Koubek, 2009, s. 268).

- **Pracovní porady** jsou rovněž považovány za metodu vzdělávání pracovníků. Účastníci porady se na poradách seznámí s fakty, které se týkají nejen jejich pracoviště, ale i celé organizace či pracovišť se zaměřením na jinou oblast a zároveň společně sdílí informace nezbytné pro správné fungování organizace (Koubek, 2009, s. 268). Pracovní porada je jedna z mála metod na pracovišti, která se nezaměřuje na vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Vzdělávání na pracovních poradách probíhá spíše jako „něco navíc“, protože pracovníci zde mohou získat znalosti a zkušenosti na základě rozebírání úspěšných a neúspěšných výsledků práce všech zúčastněných (Žufan, 2012, s. 130).

Metody off the job

Realizace metod mimo pracoviště („*off the job*“) je často podobná školnímu režimu. Tyto kurzy probíhají mimo pracoviště (mohou ale probíhat i v prostorách organizace), protože nejsou přímo spojeny s výkonem práce na daném pracovišti (Žufan, 2012, s. 130). Často se tyto metody realizují na školách, ve vzdělávacích institucích, v zařízeních předvádějících novou techniku, na vývojových pracovištích apod. Jde o metody používané k hromadnému vzdělávání větších skupin účastníků. Orientují se na rozvoj znalostí a dovedností (Koubek, 2009, s. 270). Mezi metody používané mimo pracoviště patří:

- **Přednáška zprostředkovává** především teoretické znalosti a faktické informace. Tato metoda má výhodu v nenáročnosti na podmínky jejího průběhu, ale není příliš efektivní. Tok informací je pouze jednosměrný a účastníci ho často vnímají pouze pasivně (Žufan, 2012, s. 131).
- **Přednáška spojená s diskusí/seminář** uvedené nedostatky klasické přednášky vylepšuje. Metoda je stále zaměřená na teoretické znalosti a fakta, ale díky diskusi není tok informací pouze jednostranný (Koubek, 2009, s. 270).
- **Demonstrování** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem. Často je používána audiovizuální technika, počítače, trenažéry, předvádění pracovních postupů a obsluhy jednotlivých zařízení apod. I když je tato metoda zaměřena spíše na zprostředkování znalostí, klade důraz také na praktické

využívání těchto znalostí – oproti předchozím metodám. Je zde větší orientace na dovednosti (Koubek, 2009, s. 270).

- **Případová studie** využívá popisu nějakého problému nebo situace (reálné nebo smyšlené), kterou musí pracovníci individuálně nebo ve skupinách vyřešit. Pracovníci si vyzkouší své schopnosti analyticky myslet, daný problém diagnostikovat a vyřešit (Žufan, 2012, s. 131).
- **Workshop** (skupinové cvičení) je jedna z variant případové studie. Pracovníci ve skupinách hledají nejlepší řešení určitého problému, který je buď hypotetický anebo je přímo z praxe (Žufan, 2012, s. 131).
- **Brainstorming** je také jednou z variant případové studie. Zde musí každý pracovník ze skupiny navrhnout způsob řešení zadaného problému (Koubek, 2009, s. 271).
- **Simulace** se zaměřuje na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Pracovníci dostávají podrobný scénář, který se týká běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. Jejich úkolem je danou situaci vyřešit. Postupem času se postupuje od jednoduchých ke složitějším případům (Koubek, 2009, s. 271).
- **Hraní rolí (manažerské hry)** je metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků. Vyžaduje se od nich především aktivita a samostatnost, ale také dávka hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní si zkoušejí střety, vyjednávání, fungování mezilidských vztahů a podobně. Vždy se řeší konkrétní situace a podle scénáře mají účastníci různě velký prostor, aby řešili situaci tak, jak uznají sami za vhodné. Tato metoda se používá spíše u vedoucích pracovníků (Koubek, 2009, s. 271).
- **Assessment centre** (ale i development centre nebo také diagnosticko-výcvikový program) je metoda, která se používá pro vzdělávání a rozvoj manažerů, ale velice často se tyto metody používají také k výběru pracovníků. Účastník vzdělávání musí plnit různé úkoly a řešit problémy, které potkávají všechny manažery v každodenním pracovním životě (Koubek, 2009, s. 271).

Mnoho autorů se shoduje, že mezi nejnovější metody vzdělávání pracovníků patří outdoor training, e-learning a blended learning.

- **Outdoor training/learning** je metoda, která by mohla být nazvána jako „učení se hrou či pohybovými aktivitami“ a stále častěji se používá ve vzdělávání manažerů. Jde o hry či akce, které jsou spojeny se sportovními výkony, při nichž se manažeři učí hledat řešení problémů, koordinovat některé činnosti, komunikovat se spolupracovníky a dávat jim úkoly, vést je, spolupracovat v týmu a mnohé další. Vzdělávání se může odehrávat venku, v tělocvičně, ale také v učebně upravené pro tyto podmínky (Koubek, 2009, s. 272).
- **E-learning** je metodou, jejíž používání v dnešní době neustále vzrůstá. Díky informačním a komunikačním technologiím mají pracovníci vzdělávání poměrně usnadněné. V e-learningu se používá například simulace pracovní situace, schémata, grafy, obrázky, testy, cvičení a podobně. Zároveň je vzděláváním předáváno velké množství informací. Vzdělávání pomocí počítače také umožňuje průběžné hodnocení procesu osvojování si znalostí a dovedností a také kontakt se vzdělavatelem či účastníky (Koubek, 2009, s. 273).
- **Blended learning** představuje kombinaci metod vzdělávání. Všechny metody se zaměřují na zlepšování celkové efektivnosti podniku pomocí vzdělávání a blended learning tyto metody kombinuje tak, aby se doplňovaly a podporovaly (Armstrong, 2015, s. 375).

2.4 Realizace vzdělávacího procesu a její fáze

Po ukončení fáze plánování vzdělávání začíná samotná realizace vzdělávacího procesu. V tento moment již existuje zpracovaný vzdělávací plán, kterého se musí realizace vzdělávacího procesu držet. Může se ale stát, že plán bude potřeba ještě pozměnit nebo upravit. Podle Hroníka (2007, s. 161) má realizace vzdělávacího procesu tři fáze:

- Příprava
- Vlastní realizace
- Transfer

2.4.1 Příprava

Aby mohlo být vzdělávání zrealizováno, musí být připraven lektor, učební materiály, pomůcky, ale také je nutné připravit účastníky a zajistit celou organizaci vzdělávací akce. Jedním z nejdůležitějších úkolů této fáze je právě příprava lektora. Existuje

mnoho různých kurzů pro lektory zaměřených na různé oblasti, ale nejdůležitější je, jaké má lektor znalosti, schopnosti, dovednosti, jak se chová a jestli dokáže správně předat všechny informace účastníkům vzdělávací akce.

Správně provedená realizace vzdělávacího procesu závisí také na volbě studijních materiálů a učebních pomůcek. Na jednu stranu je důležité, aby vzdělávání neměli studijních materiálů příliš mnoho, ale na druhou stranu by bez těchto pomůcek vzdělávání nebylo ani možné. V praxi se nejčastěji používají powerpointové prezentace, datový projektor a flipcharty. Tyto metody jsou zároveň nejoblíbenější jak u lektorů, tak u vzdělávaných.

Organizační zajištění vzdělávací akce záleží hlavně na tom, zda se koná v prostorech podniku, anebo ji zajišťuje některá externí organizace. Patří sem hlavně zajištění ubytování, stravování (společně s ubytováním), doprava, občerstvení během dne, ale také zajištění prostorů pro vzdělávání, lektora, vybavení apod.

Velice důležitou součástí přípravy realizace vzdělávání je také příprava účastníků. Se vzdělávací akcí jsou velice často seznámeni již při identifikaci vzdělávacích potřeb, ale v této fázi jde pouze o základní informace. V přípravě na realizaci vzdělávací akce musí znát datum, hodinu, místo konání, cíl vzdělávací akce a témata, kterými se budou zabývat (Hroník, 2007, s. 162).

2.4.2 Vlastní realizace

Vlastní realizace začíná příjezdem lektora na místo konání a zahrnuje zahájení akce, monitorování dění a průběhu, vytvoření a udržování vysoké úrovně vzdělávací akce. Do vlastní realizace patří také řešení nenadálých situací, protože kdykoliv se něco může vymknout kontrole a nemusí vše fungovat podle plánu.

Během zahájení je nutné, aby se všichni účastníci, včetně lektora, představili a zároveň se seznámili s programem vzdělávací akce. Zahájení nesmí být úspěšáno, protože ovlivňuje průběh celé akce. Lektor by se měl držet programu, ale nikdy ho nemůže dodržet úplně přesně. Měl by být vnímavý a získat si důvěru a pozornost všech účastníků tak, aby se dobrovolně zapojovali do výuky. Lektor zároveň musí umět dobře řešit nenadálé situace, jako jsou například pasivní účastníci, přítomnost rušiče a podobně (Hroník, 2007, s. 172).

2.4.3 Transfer

Fáze transferu nastává až po skončení vzdělávací akce. Hned v prvních dnech po ukončení kurzu je třeba zachytit různé poznatky, které během kurzu vznikly. Vše by se mělo pečlivě zapsat a tím tak vzniká databanka know-how. Její součástí mohou být i jiné záznamy, například fotodokumentace, videa, ale i flipchartové zápisy. Každý účastník kurzu by měl být bezprostředně po ukončení kurzu motivován k tomu, aby své nově nabyté znalosti a dovednosti vyzkoušel v praxi. K této činnosti by měl účastníka motivovat přímý nadřízený. Pokud se tak nestane v krátké době po skončení kurzu, 80 % účastníků se o to již nepokusí (Hroník, 2007, s. 174).

2.5 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Vyhodnocení výsledků vzdělávací akce je poslední fází cyklu systematického podnikového vzdělávání. Tato fáze je poměrně složitá, protože výsledky vzdělávání jsou těžko měřitelné a zpravidla se projevují v přístupu a chování zaměstnanců až s odstupem času. Při vyhodnocování výsledků se posuzuje, zda byly použity správné metody vzdělávání, jaká je odezva účastníků a zda nově nabyté znalosti, dovednosti a zkušenosti dokáží uplatnit v praxi (Šikýř, 2016, s. 161). Plamínek (2014, s. 238) k této myšlence přidává názor, že pokud jsou před vzdělávací akcí správně definovány vzdělávací potřeby cíle, vyhodnocení nemůže být ničím jiným než srovnáváním stavu před a po vzdělávací akci. Vracíme se pouze na začátek a posuzujeme, jestli je dosaženo cílů vzdělávání a zda byly uspokojeny vzdělávací potřeby.

2.5.1 Kritéria hodnocení vzdělávání

Vzhledem k tomu, že vyhodnocování vzdělávání je poměrně složité, je dobré si pro zvýšení objektivnosti a přesnosti hodnocení určit kritéria. Čím více kritérií máme, tím objektivnější a přesnější bude výsledek hodnocení. Kritéria můžeme rozdělit do dvou základních skupin (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 135):

- **Vnitřní kritéria** – souvisí s obsahem vzdělávacího programu. Jedním z vnitřních kritérií může být například reakce účastníků a jejich vlastní hodnocení průběhu vzdělávací akce. Toto kritérium však nemusí být nejvhodnější, protože nedokáže určit kvalitu dovedností, znalostí, ale ani změny v pracovním chování.
- **Vnější kritéria** – vztahují se k cíli celého vzdělávacího procesu. Můžeme sem zařadit například hodnotu výkonu, změnu v objemu prodeje, změnu v nákladech

apod. Problém vnějších kritérií je ale to, že se obtížně měří a těžko se zjišťuje, zda byly změny ve výkonu podniku důsledkem vzdělávání.

V závislosti na použitých kritériích nebo jejich případných kombinacích vznikly modely vyhodnocování vzdělávání, které jsou používány v praxi (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 136).

2.5.2 Přístupy a modely vyhodnocování vzdělávání

Existuje několik modelů, podle nichž vyhodnocování vzdělávání v praxi funguje, ale každý přístup by měl mít několik úhlů pohledu, podle nichž se dá sledovat například vliv na změnu výkonnosti, vliv na změnu chování pracovníků, zájem a spokojenost účastníků apod. To vše bychom měli sledovat před začátkem a po ukončení celé vzdělávací akce (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 136).

Podle Bartoňkové (2010, s. 186) se k vyhodnocení vzdělávání ve firemní praxi nejčastěji používá Kirkpatrickův model evaluace, který zkoumá přínos vzdělávání ve čtyřech oblastech:

- **Reakce** – v oblasti reakce zkoumáme spokojenost účastníků a hledáme odpověď na otázku: „Líbilo se nám to“?
- **Učení** – v oblasti učení zjišťujeme, kolik si toho účastníci ze vzdělávací akce odnesli a hledáme odpověď na otázku: „Naučili se to?“
- **Chování** – v oblasti chování zjišťujeme, zda jsou účastníci schopni své nově nabyté zkušenosti, dovednosti a znalosti schopni použít v praxi a hledáme odpověď na otázku: „Použili to na pracovišti?“
- **Výsledky** – v této oblasti se zaměřujeme na veškeré změny, které po vzdělávací akci v podniku nastaly (jestli nastaly) a hledáme odpověď na otázku: „Došlo ke změně efektivity organizace?“

Úroveň reakce se podle Bartoňkové (2010, s. 186) používá nejčastěji, protože se nejjednodušeji zjišťuje. Na této úrovni se zkoumá bezprostřední spokojenost účastníka s průběhem a výsledky vzdělávací akce. Kirkpark navrhuje následující kroky pro hodnocení reakce (Armstrong, 2007, s. 508):

- *určete, co chcete zjistit;*
- *vytvořte formulář, který bude kvantifikovat reakce;*

- *podněcujte účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy;*
- *zajistěte si, abyste získali odpověď od všech účastníků;*
- *zajistěte si, abyste získali poctivé a upřímné odpovědi;*
- *vytvořte přijatelné standardy;*
- *posuzujte reakci účastníků podle těchto standardů a podnikněte vhodné kroky;*
- *pokud je to vhodné, informuje o reakcích účastníků.*

Úroveň učení (poznatků) zkoumá, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Na této úrovni je třeba zjistit, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti získali nebo zlepšili a do jaké míry se změnila jejich postoje vzhledem k cílům vzdělávání. Pokud je to možné, měly by se provést srovnávací testy před uskutečněním vzdělávací akce a také po jejím ukončení (Armstrong, 2007, s. 508).

Úroveň chování hodnotí, do jaké míry se po návratu pracovníků na pracoviště se změnila jejich chování. Důležité je zjistit, jak účastníci vzdělávací akce uplatňují získané znalosti, dovednosti, zkušenosti, případně jak se změnila jejich postoje. V ideálním případě by toto hodnocení mělo proběhnout před začátkem i po skončení vzdělávací akce. Účastníkům by však měl být dán určitý čas, aby byli schopni své chování a postoje k výkonu práce změnit. Hodnocení úrovně chování by mělo posoudit, jak velký rozdíl je mezi chováním absolventů vzdělávání na začátku a po skončení vzdělávací akce (Armstrong, 2007, s. 509).

Úroveň výsledků poskytuje základ pro hodnocení vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Cílem je zjistit přidanou hodnotu vzdělávání a rozvoje – jak přispěly k zvýšení výkonnosti organizace oproti předchozí úrovni. *„Hodnocení musí být založeno na zkoumání před vzděláváním a po něm a musí určit míru, v jaké byly dosaženy základní cíle vzdělávání v oblastech, jako je přírůstek prodeje, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Hodnocení výsledků je samozřejmě snazší, lze-li jej kvantifikovat“* (Armstrong, 2007, s. 509).

Při hodnocení vzdělávání je nutné dodržet několik principů. Hodnocení by mělo být plánováno už v době, kdy se provádí identifikace vzdělávacích potřeb a měření výsledků vzdělávání by mělo být prováděno vícekrát a několika metodami. Vyhodnocování vzdělávání je možné udělat pomocí několika metod: dotazníky, rozhovory, testy před a po školení, 360° zpětná vazba, analýzy trendů, analýzy dopadů apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 165). Zároveň je nutné, aby byli školitelé a pracovníci z oddělení personálních zdrojů v organizaci vyškoleni v metodách

stanovování měřitelných cílů a jejich dosažitelnosti a také v připravování hodnotícího systému (Bartoňková, 2010, s. 192).

Výsledky měření jsou obvykle zpracovány do závěrečné zprávy vzdělávací aktivity. Tato zpráva obsahuje přehled všech uskutečněných měření a poté je prezentována zainteresovaným stranám, jimiž mohou být lektor, nadřízený lektora, nařízený účastníků vzdělávací aktivity, manažer rozvoje lidských zdrojů, ale i samotní účastníci (Hroník, 2007, s. 193).

Vyhodnocení vzdělávání je poslední fází celého cyklu systematického vzdělávání. Následující praktická část se bude věnovat rozboru tohoto systému, určení případných nedostatků a návrhu jejich odstranění.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Praktická část bakalářské práce je věnována analýze systému podnikového vzdělávání ve firmě Galatek, a. s. se sídlem v Ledči nad Sázavou.



Obrázek 3 Logo společnosti Galatek, a. s. (www.galatek.cz)

3.1 Historie podniku a předmět podnikání

Firma Galatek, a. s. se zabývá výrobou strojů a zařízení pro povrchové úpravy evropské kvality se zaměřením na střední a větší zákazníky.

Společnost byla založena v roce 1990 jako veřejná obchodní společnost pod názvem GALATEK TECHNIK, v. o. s. a od počátku své existence poskytovala především projekční a poradenské služby. Na základě obchodních výsledků se společnost začala rozvíjet a jelikož přibývalo zákazníků, kteří měli náročnější požadavky, společnost později začala řešit zakázky komplexně, včetně výrobních, montážních a servisních služeb. Rostoucí počet zakázek přiměl společníky k rozhodnutí změnit status společnosti. Nejdříve se společnost změnila na GALATEK spol. s. r. o., která převzala veškerý majetek, práva a zakázky původní společnosti GALATEK TECHNIK v. o. s. a v roce 1998 proběhla transformace ze společnosti s ručením omezením na akciovou společnost GALATEK, a. s. Cílem transformace bylo zlepšení podmínek pro podnikání, získání větší věrohodnosti navýšením základního jmění na hodnotu 10 milionů Kč, udržení stávajících a získání nových zákazníků a obchodních partnerů (Almanach 1995–2015 GALATEK, a. s., 2015, s. 6 – 19).

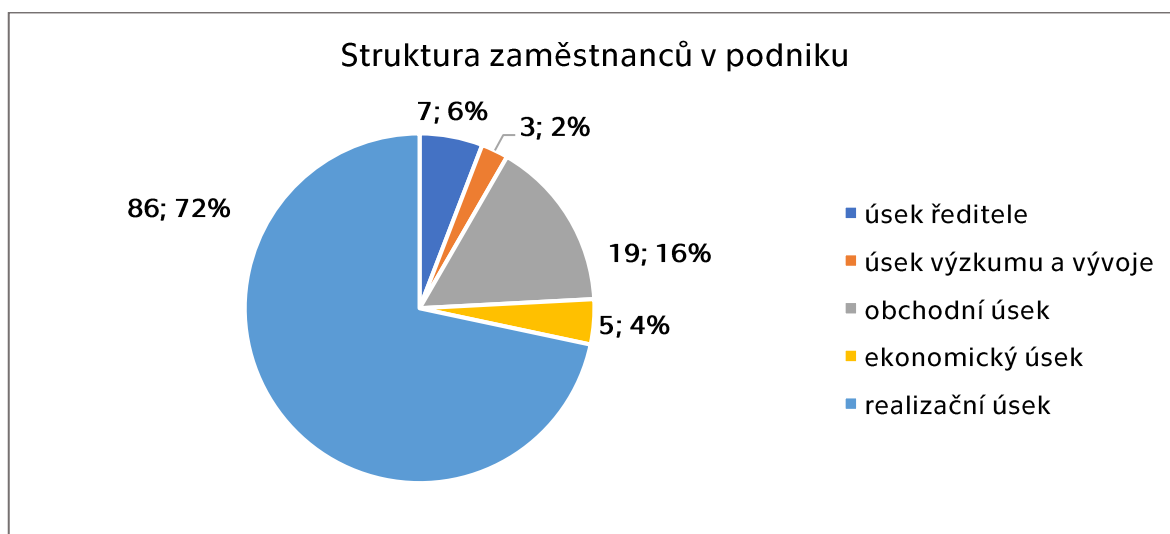
Jedním z nejdůležitějších faktorů k uspokojení mnoha různých potřeb zákazníků je rozvoj a zdokonalování výrobků s ohledem na nové technologie, snižování nákladů a s co nejmenšími dopady na životní prostředí. Výsledkem této snahy bylo vybudování výzkumného a vývojového pracoviště, které je vybaveno nejmodernějšími technologiemi. Vedení firmy předpokládá, že bude možné provádět inovace rychleji a dojde k rozšíření dodavatelských možností společnosti, a to nejen na trhu českém, ale také na trhu zahraničním (Almanach 1995–2015 GALATEK, a.s., 2015, s. 26).

3.2 Lidské zdroje v podniku Galatek, a. s.

Strategie podniku Galatek, a. s. sleduje mimo jiné stále se zvyšující konkurenci způsobenou neustálým technickým rozvojem, rozšiřováním služeb a nových postupů. Snaží se od ní odlišit a získat si tak významné postavení na trhu. Jedním ze způsobů, jak toho docílit, je mít stabilní tým vytvořený z vysoce kvalifikovaných zaměstnanců.

V současné době je jednou z velice silných stránek společnosti právě vysoce kvalifikovaný, stabilní a loajální tým zaměstnanců. Společnost se snaží zaměstnancům dát co nejvíce možností k dalšímu vzdělávání, zvyšování kvalifikace, získávání znalostí a nových dovedností. Důkazem toho, že tento tým opravdu funguje je dlouhá doba zaměstnanosti a také nízká míra fluktuace zaměstnanců (Almanach 1995-2015 GALATEK, a. s., 2015, s. 21)

Ke dni 31. 3. 2017 pracuje ve společnosti Galatek, a. s. 120 zaměstnanců. V následujícím grafu je zjednodušeně zobrazena organizační struktura podle jednotlivých úseků (viz Příloha 1).



Graf 1 Struktura zaměstnanců v podniku (vlastní zdroj)

Nejvíce zaměstnanců (86, 72 %) v podniku pracuje v realizačním úseku, který je tvořen výrobním oddělením, oddělením konstrukce a projekce, elektro oddělením a oddělením montáže a servisu. Další velká část zaměstnanců (19, 16 %) pracuje v obchodním úseku, který se zaměřuje převážně na záležitosti spojené s obchodem a péčí o zákazníky. Méně zaměstnanců pak pracuje v úseku ředitele (7, 6 %) a v ekonomickém úseku (5, 4 %). Nejméně zaměstnanců (3, 2 %) pracuje v úseku vývoje a výzkumu.

4 ANALÝZA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

4.1 Vzdělávání v podniku Galatek, a. s.

Vzdělávání v podniku Galatek, a. s. je zaměstnancům poskytováno ve čtyřech oblastech, které patří do systému vzdělávání pracovníků a to: orientace/adaptace, doškolování, přeškolování a rozvoj.

- **Orientace/adaptace:** jedná se o výcvik a zaškolení nového zaměstnance. Každý nový zaměstnanec dostane přiděleného instruktora na pracovišti a podle adaptačního plánu, který je připraven pro danou pracovní pozici, se seznamuje s prací a s fungováním procesů, které v podniku probíhají. Adaptační proces má u každé pozice různou délku trvání, záleží na náročnosti vykonávané práce.
- **Doškolování:** do této oblasti patří mnoho vzdělávacích akcí a školení, které firma Galatek, a. s. poskytuje svým zaměstnancům. Jsou to například zákonná školení, cizojazyčné kurzy, specializované kurzy pro různé pracovní pozice a další.
- **Přeškolování:** probíhá hlavně u dělnických profesí za spolupráce s místní integrovanou střední školou. Dělníci zde mají možnost rekvalifikačních kurzů na práci s obráběcími stroji.
- **Rozvoj:** oblast rozvoje je zaměřena hlavně na ředitele jednotlivých úseků. Absolvují vzdělávací akce dle svého uvážení a podle svých potřeb. Pro ostatní pracovníky – ani pro vedoucí a klíčové zaměstnance – není vypracovaný žádný plán rozvoje a neexistuje ani interní směrnice, která by oblast rozvoje řešila.

V podniku Galatek, a. s. probíhá několik typů školení a vzdělávacích akcí. Ze schváleného vzdělávacího plánu na rok 2017 jsem zjistila, jaká školení a vzdělávací akce jsou pro zaměstnance připraveny.

4.1.1 Zákonná školení

Podle zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce je každý zaměstnavatel povinen zajistit svým zaměstnancům zákonná školení. Jedná se o školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), školení požární ochrany, školení řidičů a také školení první pomoci.

Ve firmě Galatek, a. s. jsou na rok 2017 naplánována tato zákonná školení:

- Řidiči
- Řidič referenčních vozidel
- Řidiči manipulačních vozíků – přezkoušení
- Montážní plošina – přezkoušení
- Školení pro lešenáře a práce ve výškách
- Kurz jeřábníků a vazačů – přezkoušení
- BOZP a PO a systémy řízení – dělnické profese
- BOZP a PO a systémy řízení – THP pracovníci
- Přezkoušení svářečů
- Obecné nakládání s chemickými látkami
- Školení zaměstnanců, kteří nakládají s CHL a CHS

Jednotlivá školení se periodicky opakují po určité době, která je daná zákonem a zaměstnanci jsou podle zákona také přezkušováni. Zákonná školení probíhají v podniku a jsou vedena zaměstnanci z firmy, kteří jsou za tato školení odpovědní.

4.1.2 Specializovaná školení

Specializovaná školení jsou určena převážně pro zaměstnance technického zaměření z realizačního úseku a úseku vývoje a výzkumu. Do kategorie specializovaných školení jsou však zařazeny vzdělávací kurzy i pro ekonomický a obchodní úsek. Na rok 2017 jsou v plánu tyto vzdělávací akce a školení:

- Projektování a provoz povrchových úprav
- Podnikový ekolog
- Progresivní a netradiční technologie povrchových úprav
- Systém ISPOP – obaly, odpady
- Seminář pro elektrotechniky
- ST-MICRO1 SIMATIC S7-1200
- ST-MICRO1 SIMATIC S7-200
- Eplán Basic
- Kontrola kvality v práškování
- Tloušťka vrstvy nátěrů

- Školení pro mzdové, personální, ekonomické oddělní
- Školení pro obchodníky
- Péče o klíčové zákazníky

Tato školení probíhají nejen ve specializovaných vzdělávacích zařízeních, ale i v prostorech určených pro vzdělávání přímo ve firmě. Výuku vedou externí lektori.

4.1.3 Jazykové vzdělávání

Firma Galatek, a. s. spolupracuje přibližně s dvaceti státy po celém světě, tudíž je vzdělávání v oblasti cizích jazyků velice důležité pro celý podnik. Zaměstnanci mají možnost vzdělávat se v anglickém, německém a ruském jazyce. Účastníci kurzů jsou rozděleni do skupin podle úrovně jejich znalostí, přičemž každá skupina má jasně stanovené dílčí cíle, kterých by měla dosáhnout. Vzdělávání v oblasti jazyků probíhá za přítomnosti externích lektorů v podniku i mimo něj.

4.1.4 Ostatní školení

Firma dále nabízí svým zaměstnancům několik školení, která jsou určena pro konkrétní zaměstnance. Tato školení jsou většinou pro menší počet lidí nebo pro jednotlivce a probíhají mimo podnik pod vedením externích lektorů. Na rok 2017 jsou v plánu tato školení:

- Školení v oblasti ISO – školení interních auditorů
- Manažerské vzdělávání – školení pro manažery
- Řízení lidských zdrojů – školení pro personalistku

4.2 Cíl a metody šetření

Cílem bakalářské práce je analyzovat systém podnikového vzdělávání ve společnosti Galatek, a. s. a zjistit, jak vzdělávání v podniku funguje. Dílčími cíli je zjistit jednotlivé aspekty vzdělávacího systému, které se zabývají tím, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o možnostech vzdělávání a rozvoje a o vzdělávacích akcích, jak ke vzdělávání přistupují, zda podnikové vzdělávání navazuje na strategii celého podniku a jestli je vzdělávání v podniku systematické. Ke zjištění těchto informací byly formulovány tyto čtyři výzkumné otázky:

- 1) Mají zaměstnanci o vzdělávání v podniku zájem a kladný přístup?
- 2) Jsou zaměstnanci v podniku dostatečně informováni o možnostech vzdělávání a o vzdělávacích akcích?
- 3) Navazuje vzdělávání zaměstnanců na vzdělávací potřeby podniku?
- 4) Je vzdělávání ve společnosti systematické?

Pro výzkumnou část bakalářské práce byla zvolena metoda dotazníku. Dotazník (viz Příloha 2) obsahuje 22 otázek, z čehož je 5 otázek (18., 19., 20., 21., 22.) identifikačních. Ostatní otázky jsem formulovány a seřazeny tak, aby byly získány odpovědi na otázky výzkumné.

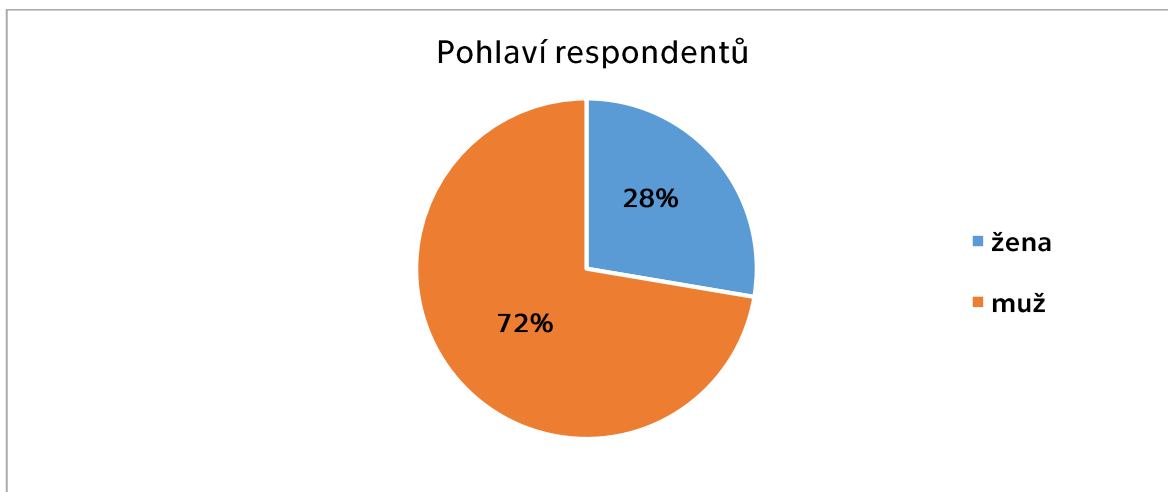
Dotazník byl zaměstnancům předán osobně za spolupráce personalistky. Zaměstnanci jej vyplňovali dobrovolně a celé dotazníkové šetření probíhalo anonymně.

4.3 Respondenti

Ve firmě ke dni 31. 3. 2017 pracuje 120 zaměstnanců a pro výzkum byli vybráni zaměstnanci ze všech úseků celého podniku (úsek ředitele, úsek výzkumu a vývoje a realizační, obchodní a ekonomický úsek). Do dotazníkového šetření nebyli zařazeni všichni zaměstnanci z realizačního úseku, protože výrobních a nevýrobních dělníků, kteří jsou součástí realizačního úseku, se týkají pouze školení daná zákonem. Osloveno bylo 50 zaměstnanců, což je 60 % ze všech zaměstnanců podniku. Vrátilo se 47 vyplněných dotazníků, takže návratnost je poměrně vysoká, konkrétně 94 %.

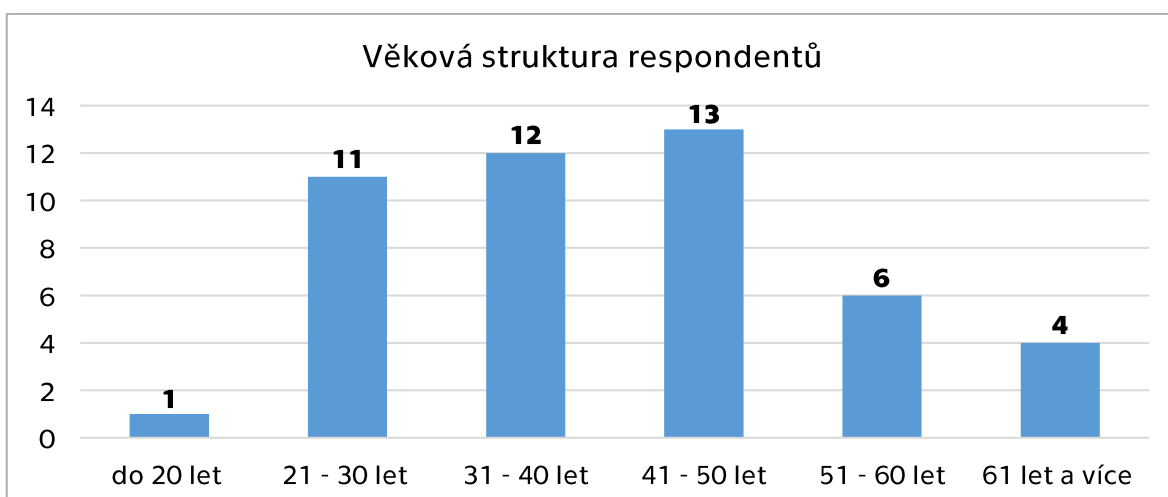
4.3.1 Identifikační otázky

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 13 žen (28 %) a 34 mužů (72 %), což koresponduje s procentuálním zastoupením mužů a žen v celém podniku. Toto složení je dáno převážně tím, že firma je zaměřena na strojírenství a v tomto oboru obecně pracuje více mužů než žen.



Graf 2 Pohlaví respondentů (vlastní zdroj)

Nejvyšší zastoupení z dotazovaných respondentů mají zaměstnanci ve věku 41-50 let (28 %), ale velice podobné zastoupení mají také zaměstnanci ve věku 31-40 let (26 %) a 21-30 let (23 %). Menší zastoupení však mají zaměstnanci ve věkových skupinách 51-60 let (13 %) a 61 let a více (8 %). Nejmenší zastoupení má věková skupina do 20 let, kterou v dotazníkovém šetření zastupuje pouze jeden respondent (2 %).



Graf 3 Věková struktura respondentů (vlastní zdroj)

Největší podíl respondentů mají zaměstnanci se středním odborným vzděláním s maturitou (50 %). Druhou nejčastější odpovědí bylo vysokoškolské vzdělání (25 %)

a poté vyšší odborné vzdělání (17 %). Nejméně respondentů má střední odborné vzdělání bez maturity (4 %) a střední všeobecné vzdělání s maturitou (4 %). Pouze základní vzdělání nemá nikdo z respondentů.



Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zdroj)

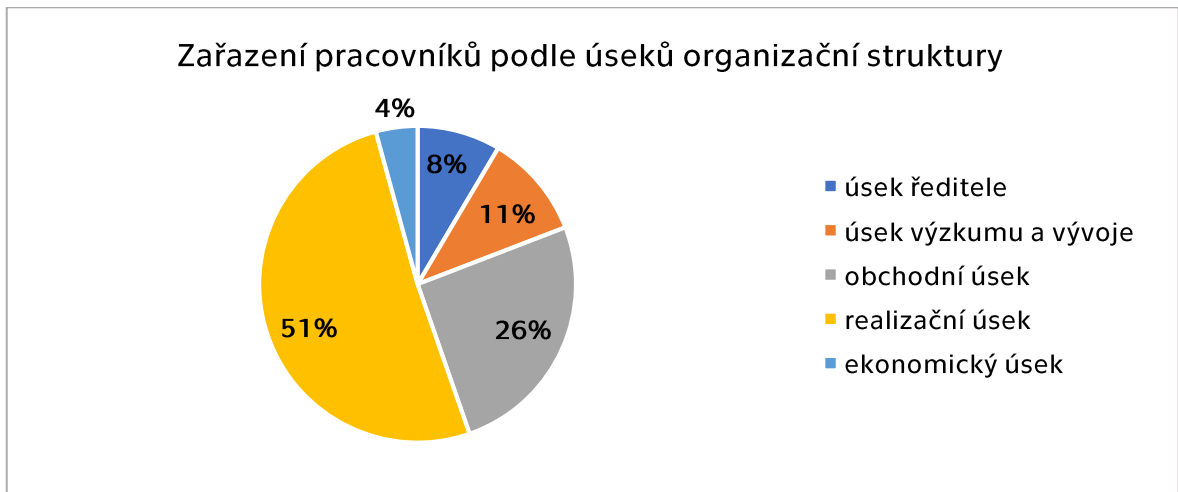
Další identifikační otázka je zaměřena na délku pracovního poměru ve společnosti Galatek, a. s. Tato otázka byla respondentům položena s cílem zjistit, jak dlouho ve firmě pracují, protože pro výzkum byly potřebné informace spíše od zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují delší dobu a mají s podnikovým vzděláváním více zkušeností. Téměř všichni respondenti (93 %) pracují ve firmě déle než jeden rok, pouze 3 respondenti (7 %) jsou zde zaměstnání po dobu kratší než jeden rok.



Graf 5 Délka pracovního poměru u zaměstnavatele (vlastní zdroj)

Do dotazníkového šetření se zapojili zaměstnanci ze všech úseků organizační struktury. Většina zaměstnanců, která se zúčastnila dotazníkového šetření, je z realizačního úseku, konkrétně 24 lidí (51 %). Dalším nejvíce zastoupeným úsekem

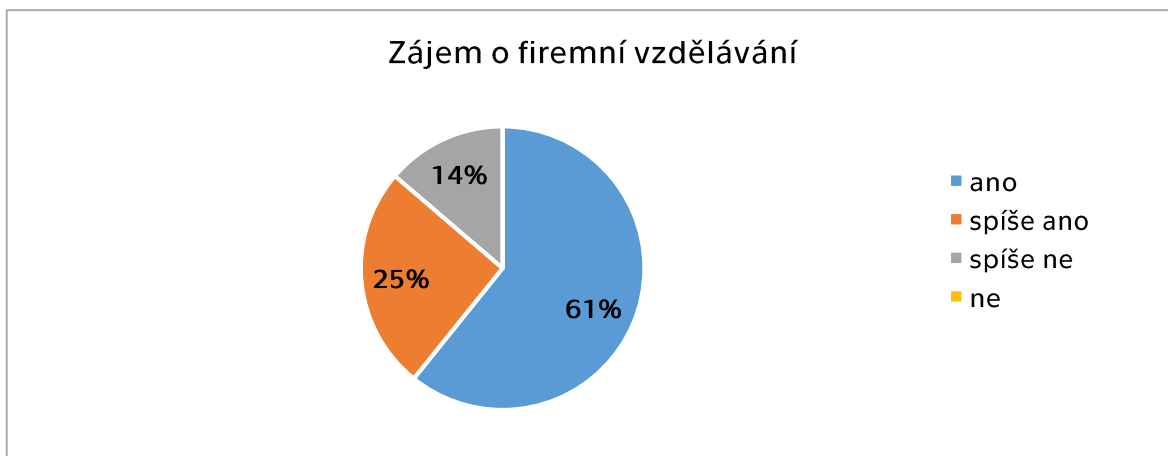
organizační struktury je obchodní úsek, ze kterého se výzkumu zúčastnilo 12 respondentů (26 %). Z úseku výzkumu a vývoje na dotazník odpovědělo 5 respondentů (11 %), z úseku ředitele 4 respondenti (8 %) a nejméně odpovědí bylo získáno z úseku ekonomického, a to pouze od 2 respondentů (4 %).



Graf 6 Zařazení pracovníků podle organizační struktury (vlastní zdroj)

4.4 Interpretace dat

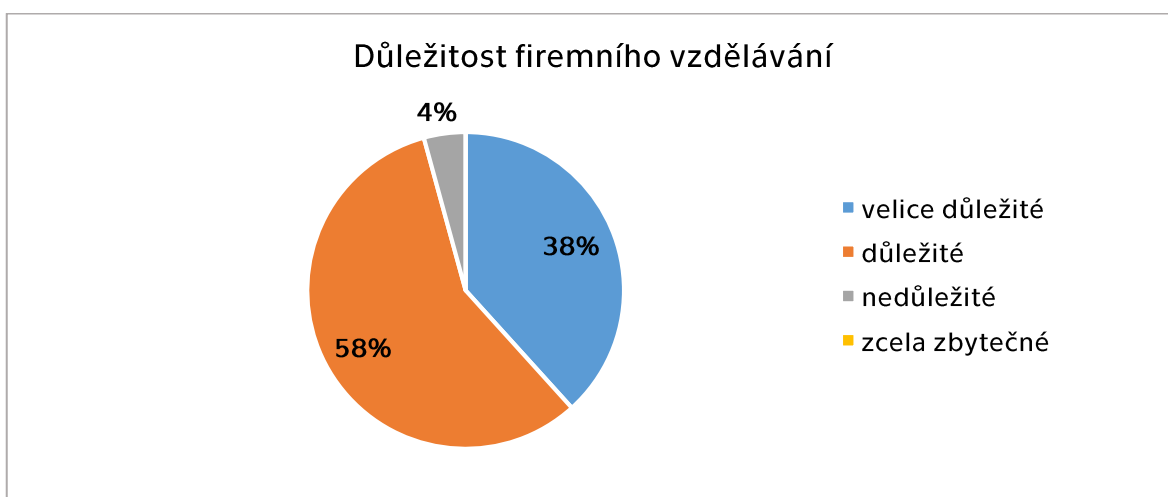
Otázka 1: Máte zájem o podnikové vzdělávání a účast na firemních vzdělávacích akcích?



Graf 7 Zájem o firemní vzdělávání (vlastní zdroj)

Jedna z výzkumných otázek byla zaměřena na postoj zaměstnanců k podnikovému vzdělávání. Naprostá většina respondentů (86 %) má k podnikovému vzdělávání kladný přístup. Nejvíce respondentů (61 %) uvedlo, že o podnikové vzdělávání zájem mají. Další nejčastější odpovědí bylo, že respondenti (25 %) o vzdělávání v podniku a účasti na firemních vzdělávacích akcích zájem spíše mají a pouze 7 respondentů (14 %) odpovědělo, že zájem spíše nemá.

Otázka 2: Průběžné firemní vzdělávání považují za:



Graf 8 Důležitost firemního vzdělávání (vlastní zdroj)

Další otázka navazuje na zájem zaměstnanců o firemní vzdělávání a účast na vzdělávacích akcích. Odpovědi respondentů korespondují s jejich zájmem o vzdělávání, protože naprostá většina zaměstnanců o vzdělávání zájem má a je pro

ně důležité. Nejvíce respondentů (58 %) odpovědělo, že vzdělávání je pro ně důležité. Pro 38 % respondentů je vzdělávání velice důležité a pouze 3 respondenti (4 %) považují vzdělávání za nedůležité. Nikdo z respondentů nepovažuje firemní vzdělávání za zcela zbytečné. Pro většinu respondentů tedy hraje vzdělávání v podniku velkou roli.

Otázka 3: Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje pro Vás znamená:



Graf 9 Význam dalšího vzdělávání (vlastní zdroj)

Následující otázka zjišťuje, co konkrétně pro zaměstnance představuje možnost dalšího vzdělávání a rozvoje. Dotazovaní zaměstnanci měli možnost označit více odpovědí. Nejvíce respondentů (27) odpovědělo, že další vzdělávání a rozvoj pro ně znamená možnost zvýšení kvalifikace a 19 respondentů se chce účastnit firemního vzdělávání kvůli vyšší flexibilitě a připravenosti na změny. Dalším důvodem účasti na firemním vzdělávání byla možnost seberealizace, zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce a také možnost lepšího mzdového ohodnocení. Tyto tři důvody označilo 17 respondentů. Nejméně respondentů (13) se chce vzdělávat kvůli kariérnímu růstu.

Otázka 4: Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání v podniku?



Graf 10 Spokojenost s možnostmi vzdělávání (vlastní zdroj)

Další otázka souvisí s jednou z výzkumných otázek, která je zaměřena na postoj zaměstnanců ke vzdělávání v podniku. Téměř polovina respondentů (49 %) odpovídala, že jsou s možnostmi vzdělávání spíše spokojeni a 26 % respondentů je s možnostmi vzdělávání spokojeno. Spíše nespokojeno je 23 % dotázaných zaměstnanců a 2 % respondentů.

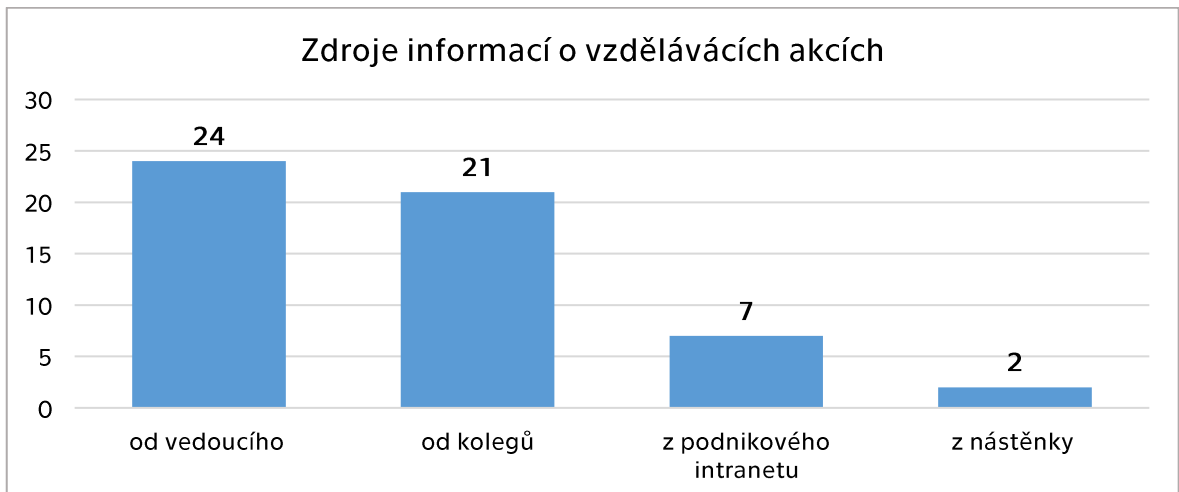
Otázka 5: Jste svým zaměstnavatelem motivován/a k vzdělávání v podniku a k účasti na vzdělávacích akcích?



Graf 11 Motivace ke vzdělávání ze strany zaměstnavatele (vlastní zdroj)

V dalším grafu jsou znázorněny odpovědi respondentů na otázku zaměřenou na motivaci zaměstnanců ze strany zaměstnavatele, protože motivace je se vzděláváním a rozvojem úzce spjata. Naprostá většina respondentů (66 %) odpověděla, že od svého zaměstnavatele motivována není. Zbýlých 34 % respondentů odpovědělo, že svým zaměstnavatelem k podnikovému vzdělávání a účasti na vzdělávacích motivováno je.

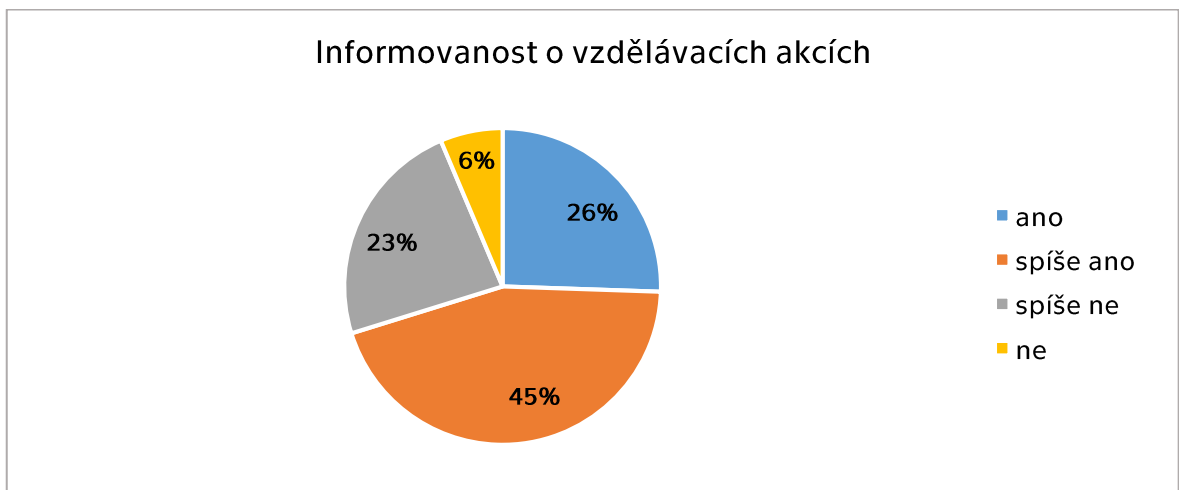
Otázka 6: Odkud se dozvídáte o vzdělávacích akcích?



Graf 12 Zdroje informací o vzdělávacích akcích (vlastní zdroj)

Následující graf zobrazuje odpovědi respondentů na otázku zabývající se informovaností o vzdělávání v podniku, která souvisí s jednou z výzkumných otázek. Respondenti měli možnost více odpovědí. Z grafu vyplývá, že nejvíce respondentů (24) se o vzdělávacích akcích dozvídá od svého vedoucího. Dalším nejčastějším zdrojem informací jsou pro 21 respondentů kolegové, mezi nejméně časté zdroje informací zařadilo 7 respondentů podnikový intranet a dva respondenti uvedli podnikovou nástěnku.

Otázka 7: Myslíte si, že informovanost o vzdělávacích akcích ve Vaší firmě je dostatečná?

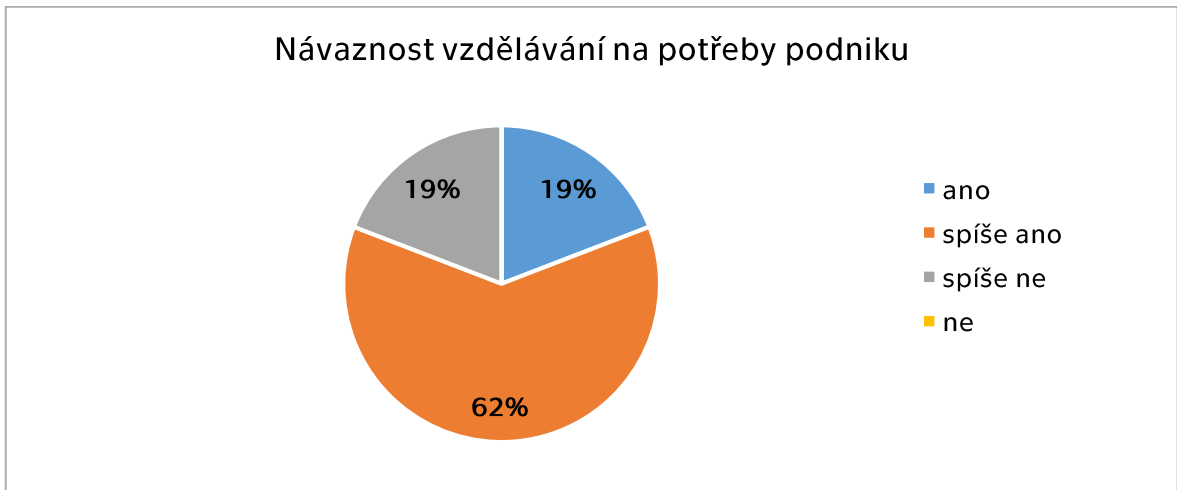


Graf 13 Informovanost o vzdělávacích akcích (vlastní zdroj)

Dílčím cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda je informovanost o vzdělávacích akcích v podniku dostatečná. Téměř polovina respondentů (45 %) odpověděla, že informovanost o vzdělávacích akcích v podniku je pro ně spíše dostatečná a 26 %

respondentů uvedlo, že je informovanost dostatečná. Pro 11 respondentů (23 %) je informovanost spíše nedostatečná a 3 respondenti (6 %) považují informovanost o vzdělávacích akcích za nedostatečnou.

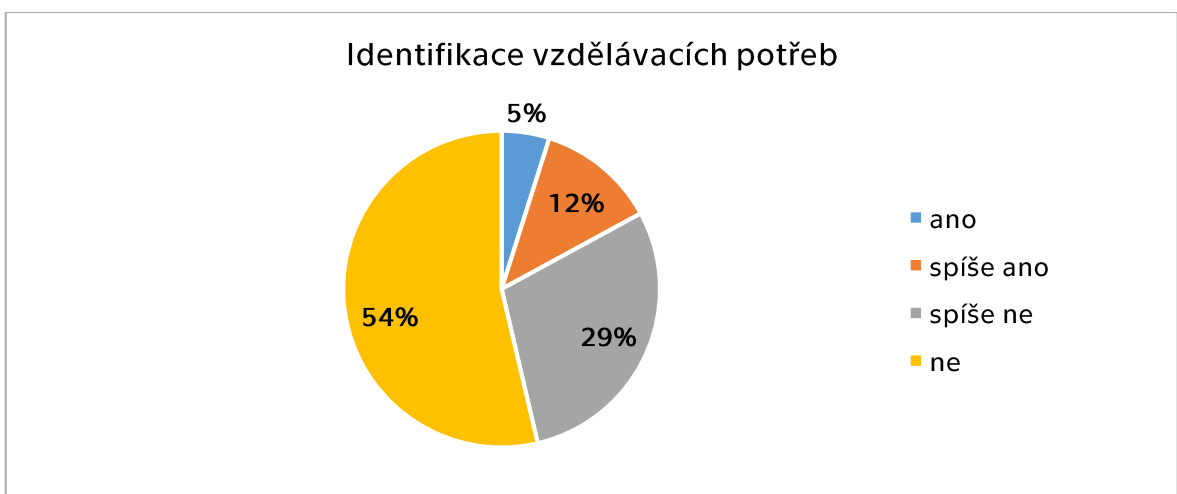
Otázka 8: Myslíte si, že vzdělávání ve Vaší společnosti odpovídá vzdělávacím potřebám celého podniku?



Graf 14 Návaznost vzdělávání na potřeby podniku (vlastní zdroj)

Na otázku, zda vzdělávání v podniku navazuje na podnikovou strategii, odpovědělo pozitivně 81 % respondentů. Více než polovina respondentů (62 %) si myslí, že vzdělávání spíše navazuje na podnikovou strategii a celkové vzdělávací potřeby a 19 % respondentů si to myslí určitě. Naopak 19 % respondentů nepovažuje firemní vzdělávání za navazující na vzdělávací potřeby podniku.

Otázka 9: Probíhá na pracovišti identifikace vzdělávacích potřeb?

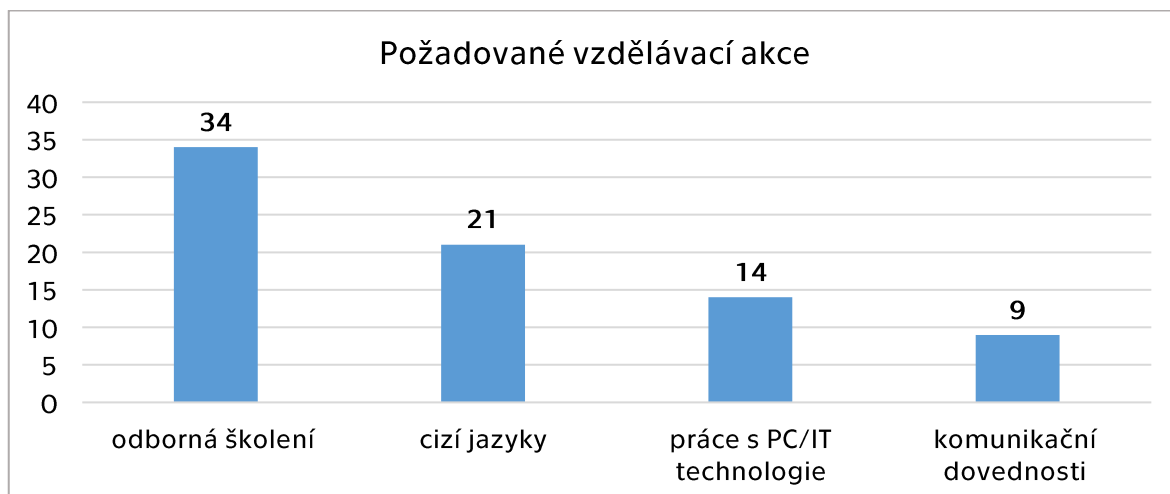


Graf 15 Identifikace vzdělávacích potřeb (vlastní zdroj)

Velice důležitou součástí systematického vzdělávání je identifikace vzdělávacích potřeb, která je první fází tohoto procesu a odvíjí se od ní všechny další fáze. Více než

polovina respondentů (54 %) odpověděla, že na pracovišti identifikace vzdělávacích potřeb neprobíhá a více než čtvrtina dotazovaných zaměstnanců (29 %) se s identifikací vzdělávacích potřeb spíše nesešla. Několik respondentů (12 %) odpovědělo, že identifikace vzdělávacích potřeb na pracovišti spíše probíhá a jen 5 % respondentů má s identifikací vzdělávacích potřeb zkušenosti.

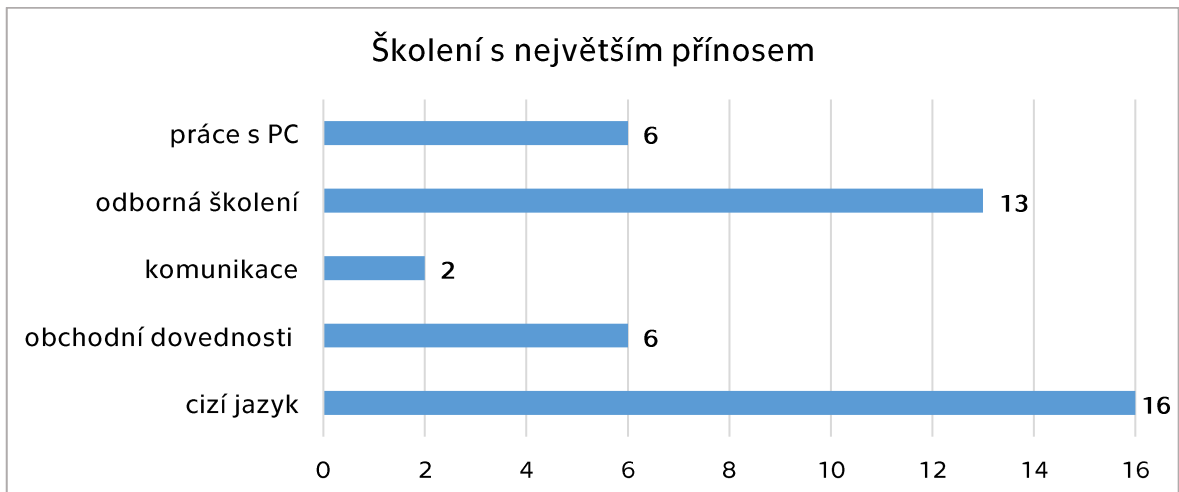
Otázka 10: Jakých oblastí by se měla týkat školení, která byste v blízké době uvítal/a?



Graf 16 Požadované vzdělávací akce (vlastní zdroj)

Další otázka se týkala zaměření vzdělávacích akcí, kterých by se dotazovaní zaměstnanci chtěli v blízké době zúčastnit. Respondenti opět měli možnost více odpovědí. Nejvíce respondentů (34) by uvítalo, aby se v blízké době mohli zúčastnit odborných školení. Vzhledem k tomu, že jde o strojírenskou firmu a odpovídalo mi mnoho zaměstnanců z realizačního úseku a z úseku výzkumu a vývoje, předpokládám, že půjde hlavně o odborná školení pro ně. Téměř polovina z dotazovaných zaměstnanců (21) by uvítala vzdělávací akce zaměřené na cizí jazyky. O kurzy zaměřené na IT technologie by stálo 14 respondentů a vzdělávací akce se zaměřením na komunikační dovednosti by ocenilo 9 respondentů.

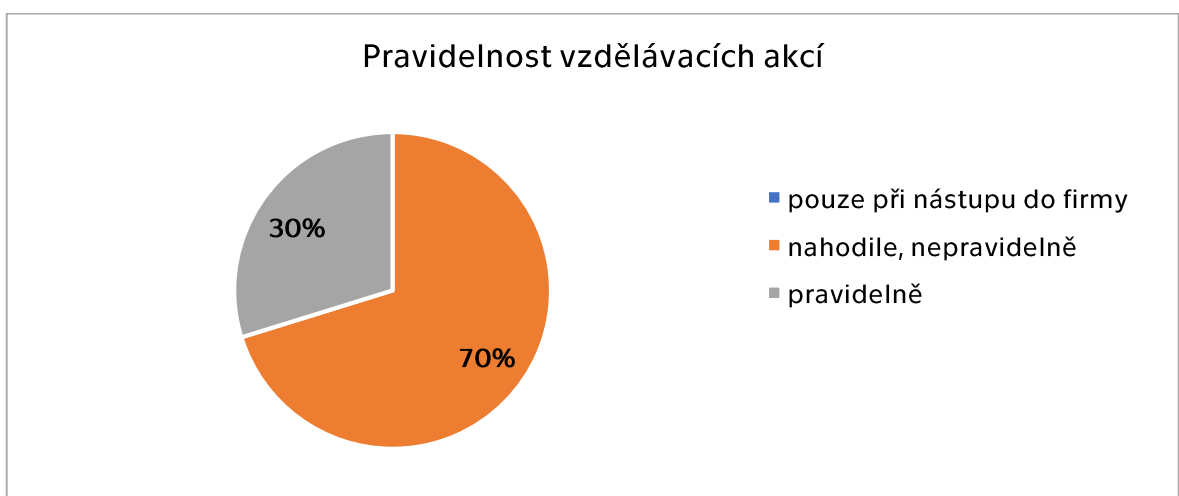
Otázka 11: Jaká školení pro vás byla nejpřínosnější?



Graf 17 Školení s největším přínosem (vlastní zdroj)

Po otázce zaměřené na školení, kterých by se chtěli zaměstnanci zúčastnit, následovala otázka na téma, jaká školení byla pro zaměstnance nejpřínosnější. Otázka nebyla povinná a nevyplnili ji všichni dotazovaní zaměstnanci. Nejvíce respondentů (16) odpovědělo, že nejpřínosnější pro ně byly kurzy a vzdělávací akce zaměřené na cizí jazyky. Dalšími nejvíce přínosnými vzdělávacími akcemi byla podle 13 respondentů odborná školení. Pro 6 respondentů měly největší přínos kurzy zaměřené na práci s počítačem a pro 6 respondentů kurz obchodních dovedností. Pouze dva respondenti považují za nejpřínosnější kurz zaměřený na komunikační dovednosti.

Otázka 12: V jakých časových intervalech probíhají ve vaší firmě školení a vzdělávací akce?

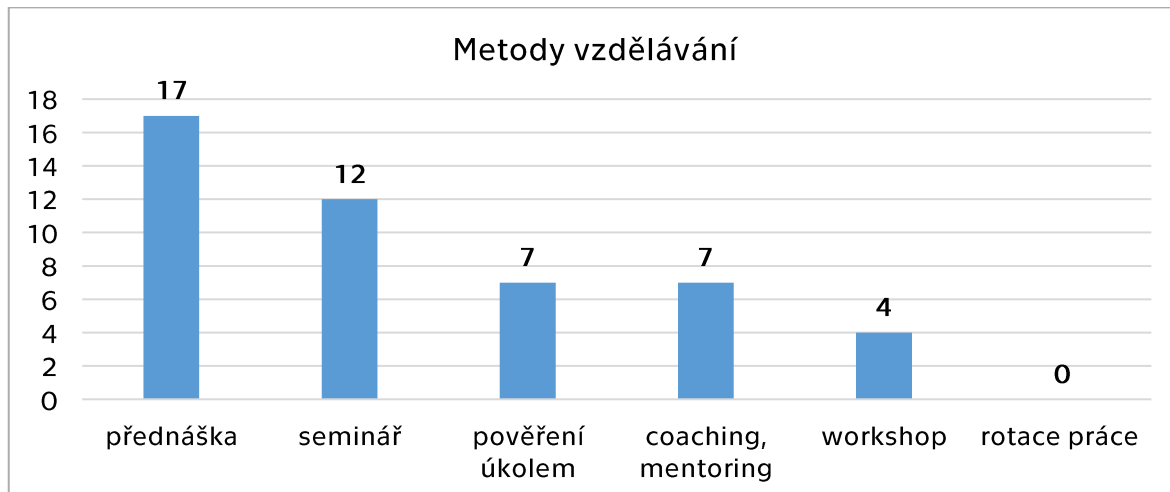


Graf 18 Pravidelnost vzdělávacích akcí (vlastní zdroj)

Jedním z nejdůležitějších aspektů systémového podnikového vzdělávání, kterým se zabývá další z výzkumných otázek je pravidelnost vzdělávacích, Naprostá většina

respondentů (70 %) odpověděla, že firemní vzdělávání probíhá nepravidelně nebo nahodile. Zbytek respondentů (30 %) považuje podnikové vzdělávání za pravidelné.

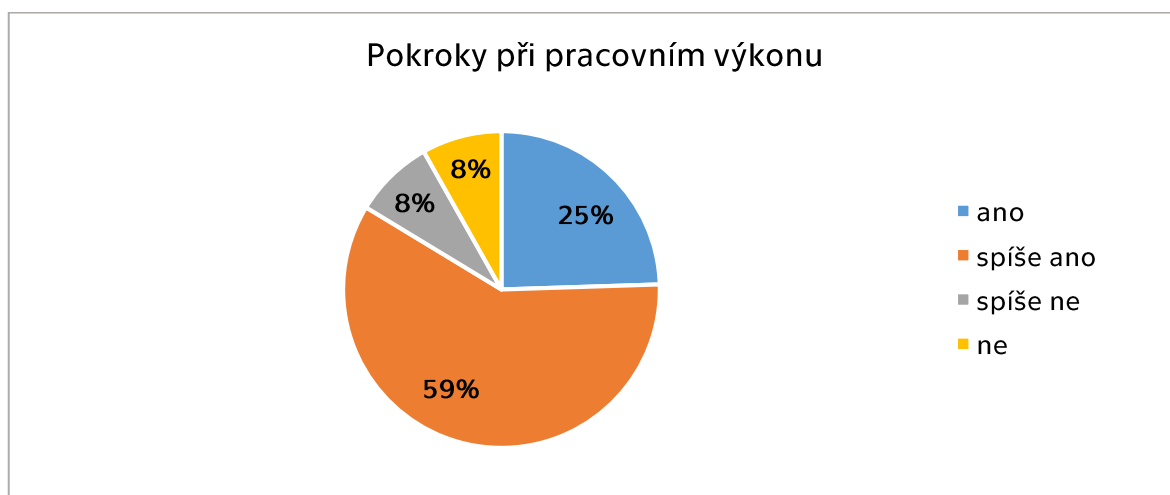
Otázka 13: Jaká metoda vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?



Graf 19 Metody vzdělávání (vlastní zdroj)

Nejvíce respondentů, konkrétně 17 (36 %), zvolilo jako vyhovující metodu vzdělávání přednášku. Další nejvíce oblíbenou metodou je seminář, který označilo 12 respondentů (26 %). Méně oblíbené metody jsou pověření úkolem a mentoring/coaching, které v obou případech označilo 7 respondentů (15 %). Nejméně respondentů zvolilo jako oblíbenou metodu workshop a rotaci práce neoznačil nikdo.

Otázka 14: Pozorujete na sobě při výkonu pracovních činností pokroky díky absolvování vzdělávacích akcí?



Graf č. 18: Pokroky při pracovním výkonu (vlastní zdroj)

Následující otázka se zabývá tím, zda na sobě zaměstnanci pozorují při pracovním výkonu nějaká zlepšení. Více jak tři čtvrtiny respondentů (85 %) odpověděly kladně –

59 % dotazovaných zaměstnanců na sobě pokroky spíše pozoruje a 25 % zlepšení opravdu vidí. Pokroky na sobě spíše nepozoruje 8 % respondentů a 8 % dotazovaných nevidí vůbec žádné zlepšení. Při vyhodnocení musíme brát v potaz, že se jedná o subjektivní hodnocení samotných zaměstnanců.

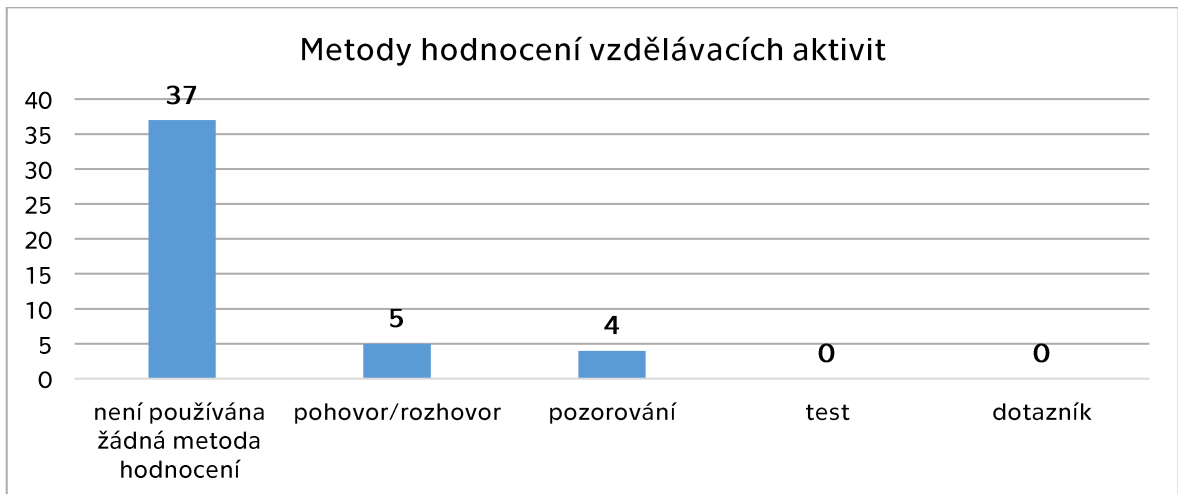
Otázka 15: Je na Vašem pracovišti prováděno hodnocení, které odráží vaši výkonnost a zároveň vaše vzdělávací potřeby?



Graf 20 Hodnocení na pracovišti (vlastní zdroj)

Jednou ze součástí systematického vzdělávání je také hodnocení zaměstnanců. Tato otázka souvisí s výzkumnými otázkami a navazuje na otázky ohledně toho, zda na sobě zaměstnanci díky absolvování vzdělávacích akcí pozorují nějaké pokroky. Po každé vzdělávací akci by mělo následovat hodnocení, aby měli zpětnou vazbu jak zaměstnanci, tak i vedoucí pracovníci a lektori jednotlivých kurzů. Naprostá většina respondentů (81 %) se neseťkává s hodnocením, které by odráželo jejich výkonnost a zároveň vzdělávací potřeby, zbylých 19 % má s takovým hodnocením zkušenosti.

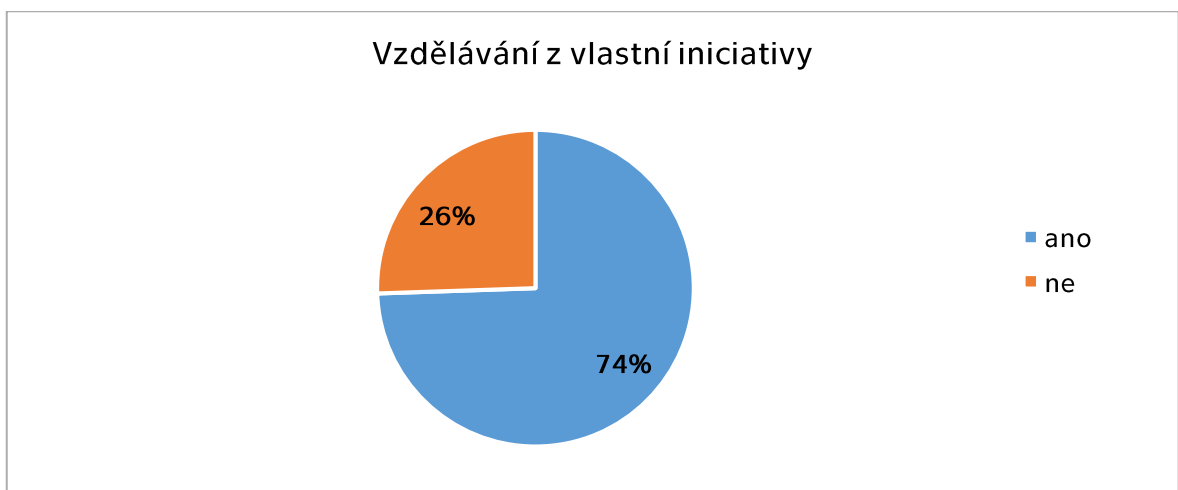
Otázka 16: Jaké metody hodnocení vzdělávací aktivity jsou na vašem pracovišti používány?



Graf 21 Metody hodnocení vzdělávacích akcí (vlastní zdroj)

Naprostá většina respondentů odpověděla, že na pracovišti nedochází k hodnocení, které by odráželo výkonnost a vzdělávací potřeby. Na otázku, zda jsou hodnoceny alespoň vzdělávací akce odpovědělo 37 (79 %) respondentů, že není po vzdělávacích akcích není prováděna žádná hodnotící metoda. Pouze několik respondentů se setkalo s hodnocením – 5 (11 %) dotazovaných s rozhovorem nebo pohovorem a 4 (10 %) s pozorováním. Dotazník ani test nejsou jako metody hodnocení vzdělávací aktivity v podniku používány.

Otázka 17: Vzděláváte se i sám/sama z vlastní iniciativy?



Graf 22 Vzdělávání z vlastní iniciativy (vlastní zdroj)

Poslední otázka navazuje výzkumnou otázku ohledně zájmu zaměstnanců o vzdělávání, v tomto případě však mimo podnik z vlastní iniciativy. Většina respondentů (74 %) se vzdělává a zbylých 26 % respondentů se žádného dalšího

vzdělávání mimo firmu neúčastní. Součástí této otázky byla podotázka, která nebyla povinná a byla určena respondentům, kteří se vzdělávají i z vlastní iniciativy. Tato otázka zjišťovala, v jakých oblastech se dotazovaní zaměstnanci vzdělávají ve svém volném čase. Na otázku odpovědělo z 35 respondentů, kteří se vzdělávají sami, 28 respondentů (80 %). Nejvíce respondentů se vzdělává v oblasti cizích jazyků, hlavně tedy v angličtině. Méně respondentů odpovídalo, že se vzdělávají v oboru, ve kterém pracují a také v oblasti počítačových technologií.

5 Shrnutí výsledků

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na několik aspektů vzdělávacího systému společnosti Galatek, a. s. Jedná se především o postoj a zájem zaměstnanců o další možnosti rozvoje a vzdělávání, o to, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o všech možnostech vzdělávání a rozvoje, a zda vzdělávání pracovníků navazuje na podnikovou strategii celé firmy. Poslední výzkumná otázka se zabývá tím, zda je vzdělávání v podniku systematické.

První z výzkumných otázek se zabývala **přístupem zaměstnanců ke vzdělávání v podniku**. Do dotazníkového šetření bylo zařazeno několik dílčích otázek, které zjišťovaly odpověď na otázku výzkumnou. Z otázky zaměřené na zájem o podnikové vzdělávání a účast na vzdělávacích akcích bylo zjištěno, že zaměstnanci k podnikovému vzdělávání přistupují velice pozitivně. Naprostá většina zaměstnanců, která na dotazník odpovídala, má o podnikové vzdělávání a také o účast na vzdělávacích akcích zájem. Pouze několik respondentů o vzdělávání a rozvoj zájem nemá. Zaměstnanci považují průběžné firemní vzdělávání ve většině případů za důležité nebo dokonce velice důležité, což odpovídá i jejich velkému zájmu vzdělávat se. Našli se ale i respondenti, kteří podnikové vzdělávání považují za nedůležité.

Přístup zaměstnanců ke vzdělávání může ovlivňovat mnoho faktorů, přičemž jedním z nich je také význam dalšího vzdělávání a rozvoje. Pro nejvíce zaměstnanců, kteří na dotazník odpovídali, další vzdělávání a rozvoj znamená možnost zvýšení své kvalifikace. Velice častým důvodem, proč jsou zaměstnanci ochotni se vzdělávat, je vyšší flexibilita a připravenost na změny. Respondenti také často odpovídali, že vzdělávání je pro ně významné kvůli lepšímu mzdovému ohodnocení, zvyšující se možnosti uplatnění na trhu práce a také kvůli seberealizaci. Nejméně častým důvodem pro vzdělávání je možnost kariérního růstu. Téměř polovina dotazovaných zaměstnanců je se svými možnostmi vzdělávání spíše spokojena. Čtvrtina respondentů je dokonce naprosto spokojena, ale ostatní zaměstnanci v mnoha případech spíše spokojeni nejsou a objevili se i respondenti, kteří s možnostmi vzdělávání nejsou spokojeni vůbec.

Další faktor, který může silně ovlivnit přístup zaměstnanců je motivace. Zaměstnanci musí být nějakým způsobem motivováni, aby měli o vzdělávání zájem a přistupovali k němu pozitivně. Na otázku týkající se motivace zaměstnanců ke vzdělávání ze strany

zaměstnavatele odpověděla naprostá většina respondentů, že od svého zaměstnavatele ke vzdělávání motivováni nejsou.

Aspektem vzdělávacího systému v podniku, kterým se zabývala další z výzkumných otázek, byla **informovanost o možnostech vzdělávání a vzdělávacích akcích**. Nejčastějšími zdroji informací pro zaměstnance jsou vedoucí pracovníci a hned poté kolegové. Méně respondentů odpovědělo, že se o možnostech vzdělávání a vzdělávacích akcích dozvídá z podnikového intranetu a pouze dva respondenti se tyto informace dozvídají z nástěnky. Zaměstnanci celkově považují informovanost za spíše dostatečnou nebo dostatečnou, ale značná část dotazovaných zaměstnanců odpovídala, že informovanost je spíše nedostatečná anebo ji považují dokonce za nedostatečnou.

Dalším dílčím cílem výzkumu bylo zjistit, zda **firemní vzdělávání navazuje na strategii podniku a na vzdělávací potřeby zaměstnanců**. Tímto problémem se opět zabývala jedna z výzkumných otázek. Více než polovina respondentů si myslí, že vzdělávání na potřeby podniku spíše navazuje. Zbytek respondentů lze rozdělit na dvě stejně velké skupiny, z nichž jedna považuje vzdělávání za navazující na potřeby podniku a druhá si myslí, že vzdělávání tyto potřeby spíše nenaplnuje. Problém nastává také v oblasti **identifikace vzdělávacích potřeb**, která souvisí i se systematičností celého podnikového vzdělávání, protože více než polovina respondentů odpověděla, že identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců na pracovišti neprobíhá. Téměř čtvrtina zaměstnanců si myslí, že identifikace vzdělávacích potřeb spíše neprobíhá a pouze několik respondentů odpovídalo, že se s identifikací vzdělávacích potřeb na pracovišti opravdu setkali. V návaznosti na tento problém byly respondentům položeny otázky, které se týkaly vzdělávacích akcí, kterých by se zaměstnanci v blízké době chtěli účastnit a vzdělávacích akcí a kurzů, jež pro ně měly největší přínos. Nejvíce zaměstnanců by chtělo, aby se v blízké době mohli zúčastnit odborných školení se zaměřením na činnosti, které při práci vykonávají. Po odborných školeních byl největší zájem o cizí jazyky a menší zájem pak o školení v oblasti počítačových technologií a komunikačních dovedností. Za nejpřínosnější kurzy považuje nejvíce respondentů kurzy cizích jazyků a odborná školení. Méně přínosné pak byly kurzy v oblasti obchodních dovedností, práce s počítači a komunikace.

Cílem výzkumu bylo zjistit, **zda je podnikové vzdělávání systematické** a jak ve firmě celý systém funguje. Jedním z největších problémů, který dělá vzdělávání v podniku nesystematickým, je identifikace vzdělávacích potřeb, která na pracovišti zřejmě vůbec neprobíhá. Není to však jediný problém. Aby bylo vzdělávání přínosné a systematické, mělo by probíhat v pravidelně se opakujících intervalech. Naprostá většina respondentů odpověděla, že vzdělávací akce probíhají pouze nahodile nebo nepravidelně. Menší část respondentů považuje vzdělávání za pravidelné. Součástí vzdělávacího systému jsou také metody vzdělávání, přičemž nejoblíbenějšími metodami jsou podle respondentů přednáška a seminář. Méně dotazovaných zaměstnanců preferuje pověření úkolem, coaching, mentoring a workshop. Nikomu z respondentů nevyhovuje vzdělávací metoda rotace práce.

Přínos podnikového vzdělávání hodnotili v dotazníku sami zaměstnanci. Více než polovina respondentů na sobě pokroky při pracovním výkonu spíše pozoruje a další velká část dotazovaných zaměstnanců pokroky při výkonu pracovních činností opravdu vidí. Zbylí respondenti na sobě pokroky spíše nevidí a někteří nevidí vůbec žádné zlepšení. Součástí systematického vzdělávání je také hodnocení, protože zpětná vazba je v tomto případě velice důležitá. Více než tři čtvrtiny respondentů však odpověděly, že na pracovišti není prováděno žádné hodnocení, které by odráželo jejich výkonnost a zároveň vzdělávací potřeby. Zbylí respondenti se s hodnocením na pracovišti setkali. U otázky zaměřené na metody hodnocení vzdělávacích aktivit odpovídala většina respondentů stejně jako u předchozí otázky a to tak, že na pracovišti žádné hodnocení neprobíhá. Respondenti, kteří na otázku odpovídali kladně, se setkali buď s pozorováním nebo s pohovorem a rozhovorem.

Poslední otázka, kterou jsem položila respondentům, byla zaměřena na vzdělávání z jejich vlastní iniciativy. Zjistila jsem, že téměř tři čtvrtiny dotazovaných respondentů se dále vzdělávají a rozvíjí i z vlastní iniciativy, nejen v rámci podnikového vzdělávání. Nejčastěji se jedná o vzdělávání v oblasti cizích jazyků, zvláště pak angličtiny.

6 Nedostatky a návrhy jejich odstranění

Na základě studia odborné literatury a informací, které jsem získala prostřednictvím dotazníkového šetření a zaměstnanců firmy, jsem došla k závěru, že má vzdělávací systém ve společnosti Galatek, a. s. určité nedostatky. V této kapitole se zaměřím na navržení možných řešení, která by tyto nedostatky odstranila.

6.1 Nedostatky spojené se vzdělávacím systémem

Zájem zaměstnanců o účast na vzdělávacích akcích a o vzdělávání celkově je mimořádně velký, což potvrzuje i vzdělávání zaměstnanců z jejich vlastní iniciativy mimo firmu. V dotazníkovém šetření se však objevily i odpovědi, které byly naopak poměrně negativní. Někteří zaměstnanci se o podnikové vzdělávání nezajímají, nepovažují ho za důležité a celkově nejsou s fungováním vzdělávacího systému spokojeni. Může to mít hned několik důvodů, které je třeba odhalit. Dle mého názoru patří mezi hlavní důvody **nedostatečná motivace a nedostatečná informovanost o vzdělávacích akcích**.

Motivace bývá často brána na lehkou váhu, ale ve skutečnosti má obrovský vliv na výkon zaměstnanců – jak na samotnou práci, tak i na činnosti, které jsou s ní souvisí. Jedním z možných řešení, které navrhuji, je vyvinutí aktivit směřovaných k motivaci zaměstnanců jak od vedoucích pracovníků, tak od samotného zaměstnavatele. Jednou z možností by mohla být motivace pomocí vyššího finančního hodnocení, ale nevím, jestli k tomu má firma finanční zdroje, a navíc to nepovažuji za úplně nejlepší metodu, jak zaměstnance motivovat. Dotazovaní zaměstnanci často odpovídali, že další vzdělávání pro ně znamená možnost zvýšení kvalifikace, vyšší flexibility a připravenosti na změny nebo také možnost seberealizace. Myslím si, že nejlepší možností, jak zaměstnance motivovat, je větší výběr vzdělávacích akcí a širší nabídka kurzů, kterých by se sami chtěli zúčastnit, ale podnik jim tyto možnosti nenabízí a nechtějí se tomu věnovat ve svém volném čase. Tyto informace lze od zaměstnanců získat například pomocí metody pozorování, poskytování zpětné vazby, analyzování vzdělávacích akcí, udržování dobrých pracovních vztahů a zlepšením komunikace na pracovišti.

Druhým problémem spojeným s přístupem zaměstnanců ke vzdělávání je **nedostatečná informovanost**. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že většina

respondentů považuje informovanost v podniku za dostatečnou, ale našlo se také hodně respondentů, pro které je informovanost nedostačující. Dle mého názoru jsou hlavním problémem informační zdroje. Nejčastějšími zdroji informací byli vedoucí pracovníci a kolegové, méně častými pak podnikový intranet a nástěnka. Zásadní problém shledávám v tom, že zdroj informací není jednotný pro všechny. Může to vést ke zkreslení informací nebo informačním bariérám a zaměstnanci tak získávají špatné informace, které se k nim dostávají špatně anebo vůbec. Navrhuji řešení, kterým by bylo vylepšení informačního systému v podniku a jednotný zdroj informací, díky němuž by se o vzdělávacích akcích dozvěděli všichni zaměstnanci. Mohlo by jít například o sdílení informací přes podnikový intranet či rozesílání hromadných emailů všem zaměstnancům. Pro jistotu by mohl být ještě každý vedoucí pracovník jednotlivých úseků pověřen sdělením informací svým podřízeným, protože může nastat situace, že někteří zaměstnanci se k počítači nedostanou. Záleží na tom, co by vedení firmy a samotným zaměstnancům nejvíce vyhovovalo.

Další zjištěné nedostatky se týkají samotného systému vzdělávání, přičemž poslední výzkumná otázka byla zaměřena na to, zda je podnikové vzdělávání systematické. Nedostatky vzdělávacího systému však ukazují na to, že vzdělávání systematické není. Mám několik návrhů, které by mohly udělat vzdělávání systematické a celý vzdělávací systém tak vylepšit.

6.2 Nedostatky vzdělávacího systému

6.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Prvním a zároveň asi největším a nejzávažnějším nedostatkem je chybějící nebo nesprávná identifikace vzdělávacích potřeb. Identifikace vzdělávacích potřeb je první fází cyklu systematického vzdělávání a určuje to, jak budou probíhat ostatní fáze a co se v nich bude odehrávat. Pokud se chybuje už v první fázi, bude to mít špatný vliv i na ostatní fáze cyklu. V podniku existují popisy a specifikace některých pracovních míst, ale jsou zastaralé a nepřesné, takže podle nich identifikace vzdělávacích potřeb probíhat nemůže. Jinou metodou identifikace vzdělávacích potřeb v podniku neprobíhá, což je velkým problémem jak pro jednotlivce, tak pro celý podnik. Navrhuji, aby podnik zpracoval popisy a specifikace všech pracovních míst a pozic, aby podle nich mohli být identifikovány vzdělávací potřeby zaměstnanců. Identifikaci vzdělávacích potřeb na úrovni jednotlivců lze také realizovat pomocí rozborů osobních dokumentů,

rozhovorů s vedoucími, hodnotících pohovorů a dalších doplňkových metod hodnocení (např. 360° zpětná vazba, assessment centra apod.). Na úrovni týmů by mohla identifikace vzdělávacích potřeb fungovat obdobně, navíc by podnik mohl vyzkoušet týmové aktivity nebo workshopy a po následném hodnocení zjistit, v čem jsou členové týmu a týmy celkově slabší a co je potřeba zlepšit. Na úrovni firmy je třeba analyzovat podnikové plány, které obsahují strategii celého podniku. K identifikaci vzdělávacích potřeb celého podniku by mohl přispět také benchmarking a průzkum trhu.

6.2.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je druhou fází cyklu systematického vzdělávání a informace o této fázi jsem získala pouze z plánu vzdělávání na rok 2017 (viz *Příloha 3*), který je velmi přesně zpracován po finanční stránce a převážně i po stránce informační. Jediným, avšak poměrně důležitým nedostatkem, který jsem v plánu vzdělávání objevila, jsou chybějící informace o tom, jaké vzdělávací metody budou u jednotlivých vzdělávacích akcí a kurzů použity. Na základě identifikace vzdělávacích potřeb by mělo být dopředu jasné, na jaké oblasti budou vzdělávací akce zaměřeny a jaké metody vzdělávání budou pro zaměstnance nejefektivnější. Při plánování vzdělávacích akcí by se měl podnik mimo návaznost na podnikovou strategii zaměřit také na to, o jaké kurzy mají zaměstnanci zájem.

6.2.3 Realizace vzdělávacích akcí

Dalším z nedostatků firemního vzdělávacího systému je nepravidelnost vzdělávacích akcí a školení. Tu bych zařadila jak do plánování vzdělávání, tak i do třetí fáze, ve které jde o realizaci vzdělávacích akcí. Část zaměstnanců považuje vzdělávání za pravidelné, ale mnohem více respondentů v dotazníkovém šetření odpovídalo, že vzdělávací akce probíhají nepravidelně nebo nahodile. Aby mělo vzdělávání pro zaměstnance co největší přínos, musí se opakovat v pravidelných intervalech. Na tom by si firma při plánování a realizaci vzdělávacích akcí měla dát záležet.

6.2.4 Hodnocení vzdělávání

Poslední nedostatek, který jsem pomocí analýzy získaných informací objevila, se týká hodnocení vzdělávání. Z dotazníkového šetření vyplývá, že na pracovišti neprobíhá žádné systematické hodnocení ani zaměstnanců ani vzdělávacích aktivit. Pokud na

pracovišti neprobíhá hodnocení vzdělávacích akcí ani zaměstnanců, nikdy se nezjistí, jestli je vzdělávání efektivní, zda zaměstnancům vyhovuje a jestli pro ně má nějaký přínos. Navrhuji, aby byl v podniku zaveden hodnotící systém a po každé vzdělávací akci proběhlo s odstupem určité doby testování (např. formou testu, pozorování, rozhovoru) a poté hodnocení a zpětná vazba. Dále bych zavedla pravidelné hodnocení všech zaměstnanců, které by probíhalo formou rozhovoru s vedoucím, kdy by si obě strany řekly, co je v pořádku a co by se mělo zlepšit. Pokud se ve firmě zavede pravidelné hodnocení výsledků vzdělávání a zaměstnanců, firma i jednotliví pracovníci uvidí, jaké výsledky jim vzdělávání přináší, co by se mělo změnit nebo případně vylepšit a také to, jaká je návratnost investic do vzdělávání.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě studia odborné literatury a informací získaných z dotazníkového šetření a z interních zdrojů podniku analyzovat vzdělávací systém ve společnosti Galatek, a. s. a v případě zjištění nedostatků navrhnout některá opatření, která by tyto nedostatky odstranila.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Na začátku teoretické části práce jsem se věnovala vymezení základních pojmů, které souvisí s oblastí vzdělávání jako jsou lidské zdroje a lidský kapitál, řízení lidských zdrojů, strategické řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci a také pojmu podnikové vzdělávání. Ve druhé části jsem se zaměřila na vysvětlení pojmu systematické vzdělávání a popis všech fází, které cyklus systematického podnikového vzdělávání má: identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacích akcí a vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Praktická část navazuje na teoretické poznatky z odborné literatury a věnuji se v ní analýze podnikového vzdělávacího systému společnosti Galatek, a. s. Na začátku praktické části jsem představila firmu a uvedla základní informace o tom, čím se zabývá. Poté jsem podle vzdělávacího plánu a dostupných informací popsala, jakých oblastí se vzdělávání ve společnosti týká a jaká školení a kurzy jsou pro zaměstnance naplánovány.

Další část je věnována dotazníkovému šetření, ve kterém jsem zjišťovala odpovědi na čtyři výzkumné otázky, které jsem si položila. Otázky se týkaly toho, zda je informovanost o možnostech vzdělávání a vzdělávacích akcích pro zaměstnance dostatečná, zda zaměstnanci přistupují ke vzdělávání kladně a mají zájem se vzdělávat, jestli navazují vzdělávací potřeby na celkovou strategii podniku a jestli je vzdělávání v podniku systematické. Při získávání odpovědí na výzkumné otázky jsem zjistila, že zaměstnanci v podniku nejsou ke vzdělávání motivováni, že informovanost je pro zaměstnance spíše nedostatečná a nejsou spokojeni se vzdělávacími možnostmi, které jim podnik nabízí. Vzdělávání v podniku Galatek, a. s. směřuje k tomu, aby bylo systematické, ale objevila jsem několik podstatných nedostatků, s nimiž vzdělávání systematické být nemůže.

Poslední část praktické práce je tedy věnována analýze těchto nedostatků a návrhů řešení, které by tyto nedostatky mohly odstranit a zlepšit tak vzdělávání v podniku, což považuji za hlavní přínos mé práce.

Seznam použité literatury

Literární zdroje:

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

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata. 2007. *Personální řízení*. Vyd. 2. Praha: Mowshe. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9946-4.

KOUBEK, Josef. 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1168-3.

PLAMÍNEK, Jiří. 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.

PALÁN, Zdeněk. 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Zdeněk. 2003. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského. ISBN 80-86723-03-8.

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOTH, Daniel. 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-87415-04-7.

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

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

ŽUFAN, Jan. 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN: 978-80-7357-947-0.

WILSON, John P. 2005. *Human resource development: learning & training for individuals & organizations*. 2nd ed. Sterling, VA: Kogan Page Limited. ISBN 0749443529.

Elektronické zdroje:

GALATEK, a. s. [online]. [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: <http://www.galatek.cz/>

Další zdroje:

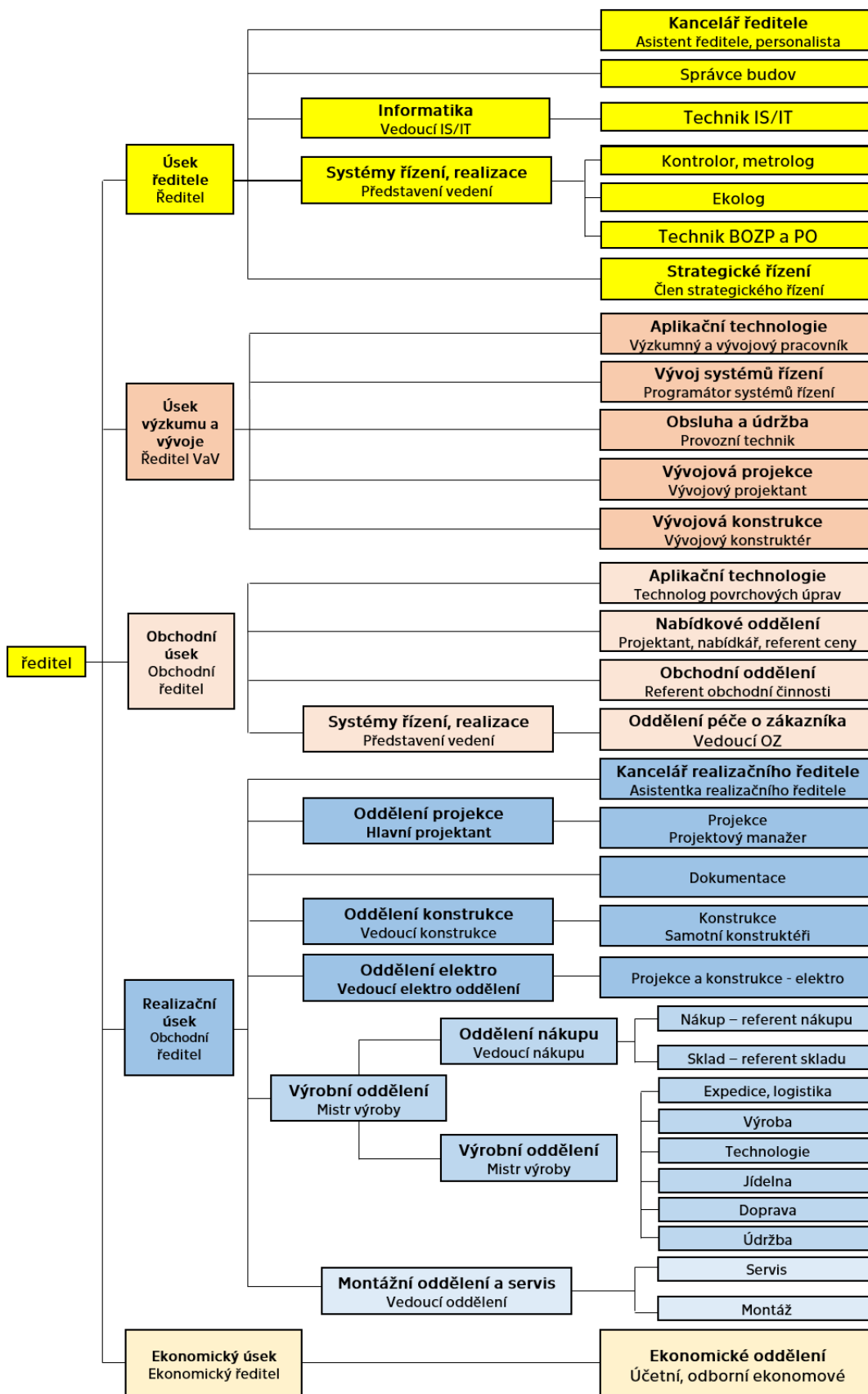
Almanach 1995–2015 GALATEK, a. s.

Magazíny GALATEK, a. s.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura podniku



DOTAZNÍK K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Galatek, a. s.

Vážení zaměstnanci firmy Galatek, a. s.,
jmenuji se Nicole Cicvářková a třetím rokem studuji obor Personální management v průmyslových podnicích na škole Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako důležitý podklad pro vypracování méj závěrečné bakalářské práce zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmách.

Cílem výzkumu je zjistit a posoudit fungování systému vzdělávání ve společnosti Galatek, a. s. Získané informace budou porovnávány s odbornou literaturou a se vzdělávacími potřebami firmy. V případě zjištění nedostatků se pokusím navrhnout opatření, která by mohla proces vzdělávání zefektivnit.

Dovoluji si Vás požádat o co nejpresnější a nejpravdivější odpovědi. Vyplnění dotazníku je **dobrovolné** a Vaše odpovědi jsou **anonymní**.

Dotazník obsahuje 21 otázek a zabere Vám pouze několik minut. Správné odpovědi zakroužkujte, případně vypište vlastními slovy. Otázky, na které je možné odpovědět více správnými možnostmi, jsou označené.

- 1) Máte zájem o podnikové vzdělávání a účast na firemních vzdělávacích akcích?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

- 2) Průběžné vzdělávání ve firmě považuji za:
 - a. Velice důležité
 - b. Důležité
 - c. Nedůležité
 - d. Zcela zbytečné

- 3) Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje pro vás znamená: (více možných odpovědí)
 - a. Možnost kariérního růstu
 - b. Možnost zvýšení kvalifikace
 - c. Možnost lepšího mzdového ohodnocení
 - d. Zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce
 - e. Možnost seberealizace
 - f. Vyšší flexibilita a připravenost na změny

- 4) Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání ve firmě?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

- 5) Jste svým zaměstnavatelem motivován/a k vzdělávání v podniku a k účasti na vzdělávacích akcích?
- Ano
 - Ne
- 6) Odkud se dozvídáte o vzdělávacích akcích? (více možných odpovědí)
- Podnikový intranet/ email
 - Z nástěnky
 - Od vedoucího
 - Od kolegů
- 7) Myslíte si, že informovanost o možnostech vzdělávání ve vaší firmě je dostatečná?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 8) Myslíte si, že vzdělávání ve Vaší společnosti odpovídá vzdělávacím potřebám celého podniku?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 9) Probíhá na pracovišti identifikace vzdělávacích potřeb?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 10) Jakých oblastí by se měla týkat školení, která byste ve vaší firmě v blízké době uvítal/a? (více možných odpovědí)
- Cizí jazyky
 - Komunikační dovednosti
 - Práce s PC, IT technologie
 - Odborná školení
- 11) Jaká školení pro vás jsou/byla nejpřínosnější?
- Vypište:
- 12) V jakých časových intervalech probíhají ve vaší firmě školení a vzdělávací akce?
- Pouze při nástupu do firmy
 - Nahodile, nepravidelně
 - Pravidelně

- 13) Jaká metoda vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?
- Přednáška
 - Seminář
 - Pověření úkolem
 - Coaching, mentoring
 - Workshop
 - Rotace práce
- 14) Pozorujete na sobě při výkonu pracovních činností pokroky díky absolvování vzdělávacích činností?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 15) Je na Vašem pracovišti prováděno hodnocení, které odráží Vaši výkonnost a zároveň Vaše vzdělávací potřeby?
- Ano
 - Ne
- 16) Jaké metody hodnocení vzdělávací aktivity jsou ve Vaší firmě používány?
- Dotazník
 - Pohovor/rozhovor s vedoucím
 - Test
 - Pozorování
 - Není používána žádná metoda
- 17) Vzděláváte se i z vlastní iniciativy?
- Ano
 - Ne
- Pokud ano, v jakých oblastech? Vypište.....
- 18) Jak dlouho pracujete ve firmě Galatek, a. s.?
- Méně než 1 rok
 - 1-5 let
 - 6-10 let
 - 11 let a více
- 19) V jakém úseku ve společnosti pracujete?
- Úsek ředitele
 - Úsek výzkumu a vývoje
 - Obchodní úsek
 - Realizační úsek
 - Ekonomický úsek
- 20) Jste:
- Žena
 - Muž


21) Kolik je Vám let?

- a. Do 20 let
- b. 21-30 let
- c. 31-40 let
- d. 41-50 let
- e. 51-60 let
- f. 60 let a více

22) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Střední odborné bez maturity
- c. Střední odborné s maturitou
- d. Střední všeobecné s maturitou
- e. Vyšší odborné
- f. Vysokoškolské

Děkuji za Váš čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku. V případě jakýchkoliv otázek nebo připomínek mě kontaktuje na e-mail: Cicvarkova.Nicole@seznam.cz.

 Ledeč nad Sázavou	Dokumentace systému řízení	Účinnost:	1.1.2016
	PROCESY GALATEK a.s.	Vydání :	1
	P14/Př1/ Plán školení a odborných kurzů	Strana :	64/10

VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI KVALITY

náklady: 28 000,- Kč

TYP/NÁZEV AKCE:	Školení interních auditorů z norem ISO 9001:2015
FIRMA/LEKTOR:	Externí firma, dle nabídky
TERMÍN/MÍSTO:	Rok 2017/ dle nabídky
URČENO PRO:	Představitel vedení, 1x OÚ, 2x RÚ
POČET ÚČAST:	4
ČASOVÉ NÁROKY:	1 den během roku 2017
PŘÍNOSY:	Novela norem ISO

MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ

náklady: 90 000,- Kč

TYP/NÁZEV AKCE:	Manažer
FIRMA/LEKTOR:	Everesta Praha
TERMÍN/MÍSTO:	Rok 2017/ Praha
URČENO PRO:	Ředitele a.s., Realizačního ředitele, Vedoucího výroby
POČET ÚČAST:	3
ČASOVÉ NÁROKY:	Během roku 2017
PŘÍNOSY:	Rozšíření manažerských dovedností
HODNOCENÍ:	Hodnocení vzdělávací aktivity

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

náklady: 5 000,- Kč

TYP/NÁZEV AKCE:	Kurzy pro personalisty/ HR Klub
TERMÍN/MÍSTO:	2017/ Praha/Havlíčkův Brod
FIRMA/LEKTOR:	Everesta Praha
URČENO PRO:	Personalistku
POČET ÚČAST:	1
ČASOVÉ NÁROKY:	6 dnů během roku 2017
PŘÍNOSY:	Novinky v HR
HODNOCENÍ:	Hodnocení vzdělávací aktivity

ZÁKONNÁ ŠKOLENÍ

náklady: 45 300,- Kč

TYP/NÁZEV AKCE:	Opakované školení – Řidič referentských vozidel
FIRMA/LEKTOR:	Autoškola Och
TERMÍN/MÍSTO:	Březen 2017 /GALATEK a.s. zasedací místnost
URČENO PRO:	Uživatelé referenčních vozidel
POČET ÚČAST:	cca 90
ČASOVÉ NÁROKY:	3 hodiny
PŘÍNOSY:	Dodržení legislativních podmínek

Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklus systematického vzdělávání.....	13
Obrázek 2 Schéma potřeb vzdělávání.....	14
Obrázek 3 Logo společnosti Galatek, a. s.	28

Seznam grafů

Graf 1 Struktura zaměstnanců v podniku.....	29
Graf 2 Pohlaví respondentů.....	34
Graf 3 Věková struktura respondentů	34
Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	35
Graf 5 Délka pracovního poměru u zaměstnavatele	35
Graf 6 Zařazení pracovníků podle organizační struktury	36
Graf 7 Zájem o firemní vzdělávání.....	37
Graf 8 Důležitost firemního vzdělávání.....	37
Graf 9 Význam dalšího vzdělávání.....	38
Graf 10 Spokojenost s možnostmi vzdělávání.....	39
Graf 11 Motivace ke vzdělávání ze strany zaměstnavatele.....	39
Graf 12 Zdroje informací o vzdělávacích akcích.....	40
Graf 13 Informovanost o vzdělávacích akcích.....	40
Graf 14 Návaznost vzdělávání na potřeby podniku	41
Graf 15 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	41
Graf 16 Požadované vzdělávací akce.....	42
Graf 17 Školení s největším přínosem.....	43
Graf 18 Pravidelnost vzdělávacích akcí.....	43
Graf 19 Metody vzdělávání.....	44
Graf 20 Hodnocení na pracovišti.....	45
Graf 21 Metody hodnocení vzdělávacích akcí.....	46
Graf 22 Vzdělávání z vlastní iniciativy.....	46

