

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělávání zaměstnanců

Education of employees

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Eva Škorňová

SUCHOMELOVÁ, Adéla. *Vzdělávání zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Sucomelová Jméno: Adéla Osobní číslo: 437591
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Vzdělávání zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:

Education of employees

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem bakalářské práce je analýza a vyhodnocení současného vzdělávacího systému ve vybraném podniku.
Přínos: Přínosem bakalářské práce je návrh zkvalitnění stávajícího vzdělávacího systému ve vybraném podniku.
Stručná osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - definice základních pojmů, podnikové vzdělávání; 3. Praktická část - představení podniku, vzdělávání zaměstnanců v podniku, analýza vzdělávacího systému a návrh na zkvalitnění; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael Stuart. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.
BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007.
PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých. 1. vydání. Praha : Grada Publishing,a.s., 2010.

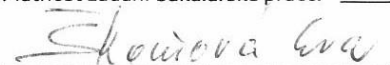
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Eva Škorňová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

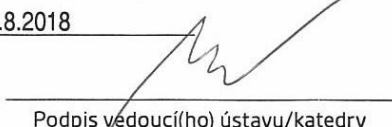
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

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

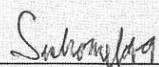


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 2 -05- 2017

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

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

V Praze dne: 11. 01. 2018

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Evě Škorňové, vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, trpělivost, čas a cenné rady, které mi byly poskytovány po celou dobu psaní práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům podniku za poskytnutí veškerých informací a materiálů potřebných pro zpracování praktické části této práce.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců v konkrétní organizaci a je zaměřena na vyhodnocení současného stavu firmy a náměty na zlepšení současného stavu. Získané výsledky jsou konfrontovány se současnými vzdělávacími trendy v oblasti firemního vzdělávání a se současnými potřebami firmy.

Teoretická část práce obsahuje teoretická východiska, která se týkají obsahu bakalářské práce a jsou základem pro tvorbu praktické části. V praktické části byla provedena analýza současného stavu vzdělávacích aktivit, a to studiem firemních materiálů, řízeného rozhovoru s pracovníci personálního útvaru a šetřením mezi zaměstnanci firmy. Na závěr je navržena řada opatření, kterálepší výchovně vzdělávací činnost firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Lidské zdroje, vzdělávání, vzdělání, dovednosti, zaškolení, učící se organizace, systém firemního vzdělávání, metody firemního vzdělávání.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the training of staff in a particular organization and is focused on the evaluation of the current state of the company and suggestions to improve the current state. The obtained results are compared with the current educational trends in the field of corporate education and the current needs of the company. The theoretical part of the thesis contains theoretical bases, which relate to the content of the bachelor's thesis and are the basis for the formation of the practical part. In the practical part, an analysis was made of the current state of educational activities, and that the study of corporate materials, managed an interview with a worker of the hr department and the investigation among the employees of the company. In conclusion, it is proposed a series of measures that will improve the educational activities of the firm.

KEY WORDS

Human resources, training, education, skills, training, learning organization, the system of corporate education, the methods of corporate training

1 Obsah

2	Úvod	5
3	ZÁKLADNÍ POJMY	6
3.1	Základní pojmy z pedagogiky	6
3.2	Základní pojmy andragogiky	7
	Základní andragogické pojmy	7
4	VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI A JEHO VÝZNAM	9
4.1	Historie celoživotního vzdělávání v České republice	9
4.2	Vzdělávání dospělých	10
4.3	Formy vzdělávání dospělých	10
4.4	Metody vzdělávání dospělých	11
5	FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	12
5.1	Cíle firemního vzdělávání	13
5.2	Učící se organizace	14
5.3	Kompetence lektora	16
5.4	Cyklus firemního vzdělávání	17
5.5	Metody firemního vzdělávání	20
5.6	Problémy ve firemním vzdělávání	22
5.7	Efektivita firemního vzdělávání	23
6	CHARAKTERISTIKA PODNIKU XY	25
6.1	Organizační struktura	26
6.2	Základní údaje o firmě XY	27
6.3	Předmět činnosti	27
6.4	Zaměstnanci podniku	28
6.5	Ekonomické ukazatele firmy XY	29
7	METODIKA	32
7.1	Cíl výzkumu	32
8	VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ VE FIRMĚ XY	32
8.1	Výsledky dotazníkového průzkumu	35
8.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	54
8.3	Interpretace výsledků dotazníkového šetření	55
8.4	Návrhy na opatření ke zlepšení situace ve vzdělávání v organizaci XY	56

9	Závěr	57
10	Přehled literatury.....	58
11	Seznam tabulek	59
12	Seznam obrázků.....	60

2 Úvod

Otázka vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků v organizacích je v dnešní době hlavním úkolem každé organizace a důležitou podmínkou konkurenceschopnosti organizace. Požadavky na znalosti a dovednosti každého člověka se neustále zvyšují a úspěch člověka na trhu práce je podmíněn neustálým prohlubováním a rozšiřováním znalostí a dovedností. Stejně rychle jako se objevují nové poznatky, zastarávají znalosti a dovednosti dříve získané. Vzdělávání a formování osobnosti se stává pro zaměstnance celoživotním procesem a neustále větší měrou se na něm podílí firma.

V organizacích je plánování, realizace a vyhodnocení v kompetenci personálních útvarů. Vzdělání plní ve společnosti důležitou funkci, zabývá se kvalifikací, kterou v organizacích chápou jako způsobilost vykonávat určitou práci.

Významným dokumentem v rámci EU je memorandum o celoživotním učení z roku 2000, který se zabývá výchovou a vzděláváním k aktivnímu občanství a na rozvoj vzdělávání, které podporuje zaměstnanost občanů.

Tato bakalářská práce se zabývá vyhodnocením vzdělávacího procesu v konkrétní organizaci. Základním úkolem vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci je zvýšení výkonnosti a efektivity vzdělávaných zaměstnanců právě prostřednictvím získaných nových vědomostí a prohloubení potřebných dovedností. K tomu pomáhá právě analýza vzdělávání, která je klíčová pro tvorbu vzdělávacího plánu.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a prakticko-analytickou.

V teoretická část práce se zabývá vymezením základních pojmů, systémem vzdělávání ve firmách, identifikací vzdělávacích potřeb firmy, plánem a realizaci vzdělávání, historií celoživotního vzdělávání v České republice, formou a metodami vzdělávání dospělých, základními podmínkami firemního vzdělávání a učící se organizací.

Praktická část práce je zaměřena na analýzu systému vzdělávání v konkrétní organizaci. Analýza vzdělávacího systému je tvořena třemi částmi. V úvodní části jsou analyzovány firemní dokumenty, ve druhé části je zdrojem informací řízený rozhovor s pracovníci personálního útvaru a následně bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace. Výsledky analýzy jsou shrnuty v závěrečné kapitole práce a na jejich základě byla navržena opatření ke zlepšení činnosti organizace v oblasti vzdělávání.

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy a vyhodnocení současného vzdělávacího systému ve vybrané organizaci vyhodnotit stav vzdělávání a v případě zjištění nedostatku doporučit její zefektivnění.

TEORETICKÁ ČÁST

3 ZÁKLADNÍ POJMY

3.1 ZÁKLADNÍ POJMY Z PEDAGOGIKY

Tak jako v jiných vědeckých disciplínách, tak i v pedagogice neexistuje její jednoduchá definice. V andragogickém slovníku je pedagogika definována následovně:

„Je to věda zabývající se zkoumáním jevů a procesů vzdělávání v různých oblastech života společnosti. Není tedy omezena pouze na vzdělávání ve školských institucích a jen na populaci dětí a mládeže.“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 212)

Mezi základní pojmy pedagogiky patří:

Edukace – proces soustavného ovlivňování chování s cílem navodit pozitivní změny ve vědomostech, postojích, návycích a dovednostech. Pojem pochází z lat. educare, což v překladu znamená vedení vpřed.

Vzdělávání – je proces, který vede k učení, pozměňuje a usměrňuje člověka za určitým cílem. Rozlišujeme vzdělávání formální a neformální.

Vzdělání – je konečný stav vzdělávání a důsledek výchovy. Vzdělání může být teoretické nebo praktické.

Vzdělavatelnost – je schopnost jedince vzdělávat se.

Vyučování – je organizovaná forma vzdělávání a výchovy.

Učení - u tohoto pojmu neexistuje jednotná definice. V obecné rovině můžeme chápat učení jako proces získávání individuálních zkušeností. V užším slova smyslu je učení spojováno se školou, se školním vzděláváním a je chápáno jako osvojování vědomostí, dovedností, návyků a postojů, ale také jako změna psychických procesů a stavů a psychických vlastností.

Kompetence - Pojem kompetence můžeme definovat jako: *„Určitou pravomoc, nebo souhrn pravomocí a odpovědnosti svěřených určitému pracovnímu místu, nebo schopnost vykonávat určitou funkci (soubor funkcí). Kompetence je tedy v tomto smyslu chápána jako soubor způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané situace.“* (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 22)

Výchova – je proces, který směřuje k rozvoji jedince v oblasti postojů, potřeb, zájmů a chování.

3.2 ZÁKLADNÍ POJMY ANDRAGOGIKY

Autoři Milan Beneš a Zdeněk Palán, kteří se zabývají vzděláváním dospělých, definují pojem andragogiky následujícím způsobem.

„Andragogika je vědní obor v systému věd o výchově a vyučování zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Andragogika je studijní obor v programu pedagogických věd, sloužící přípravě budoucích odborníků v oblasti vzdělávání dospělých.“ (Beneš, 2008 s. 135)

Zdeněk Palán ve své publikaci definuje andragogiku následovně:

„Věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé, respektující všestranně zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací a socializací. V oblasti výchovy a vzdělávání se zabývá zvláštnostmi působení pedagogických zákonitostí na dospělou populaci, definuje osobnost dospělého ve výchovném a vzdělávacím procesu, definuje systém výchovy a vzdělávání dospělé populace, jakož i zvláštnosti ve vztahu k ostatním pedagogickým a společenským vědám.“

(Palán, 2003, s. 199)

Obecně lze konstatovat, že andragogika je vědou o výchově a vzdělávání dospělých, která respektuje specifiku dospělých. Je specifická tím, že má silný vztah k praxi.

Základní andragogické pojmy

„Každá disciplína má své pojmy základní, které musí mít nejen jednotný význam, ale musí být zcela jednoznačně chápány, protože jsou základem dalších teorií, vědních konstrukcí a myšlenkových pochodů. Ty nejzákladnější, které jsou pro andragogiku nutné jsou:

dospělý

výchova

vzdělávání“ (Palán, 2003, s. 199)

Dospělý – na tento pojem, který není jednoznačný, se lze dívat z několika rovin. Např. definice dospělého z hlediska psychologie říká, že dospělost je charakterizována ukončením vývoje ve třech dimenzích, psychické, somatické a sociální. Ústava rozlišuje dospělost pasivní (18 let) a aktivní (21 let).

Výchova - tu můžeme charakterizovat jako záměrnou a cílevědomou soustavu činností, proces, který je zaměřen na utváření osobnosti člověka.

Vzdělávání – je „Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobnostních zájmů a postojů. Je procesem utváření osobnosti, individualizací společenského vědomí, tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu.“ (Palán, 2003, s. 198)

Výchova - tu můžeme charakterizovat jako záměrnou a cílevědomou soustavu činností, proces, který je zaměřen na utváření osobnosti člověka.

Vzdělávání – je „Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a

lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobnostních zájmů a postojů. Je procesem utváření osobnosti, individualizací společenského vědomí, tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu.“ (Palán, 2003, s. 198)

Autoři Milan Beneš a Zdeněk Palán, kteří se zabývají vzděláváním dospělých, definují pojem andragogiky následujícím způsobem.

„Andragogika je vědní obor v systému věd o výchově a vyučování zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Andragogika je studijní obor v programu pedagogických věd, sloužící přípravě budoucích odborníků v oblasti vzdělávání dospělých.“ (Beneš, 2008 s. 135)

Zdeněk Palán ve své publikaci definuje andragogiku následovně:

„Věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé, respektující všestranně zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací a socializací. V oblasti výchovy a vzdělávání se zabývá zvláštnostmi působení pedagogických zákonitostí na dospělé populaci, definuje osobnost dospělého ve výchovném a vzdělávacím procesu, definuje systém výchovy a vzdělávání dospělé populace, jakož i zvláštnosti ve vztahu k ostatním pedagogickým a společenským vědám.“

(Palán, 2003, s. 199)

Obecně lze konstatovat, že andragogika je vědou o výchově a vzdělávání dospělých, která respektuje specifikum dospělých. Je specifická tím, že má silný vztah k praxi.

„Každá disciplína má své pojmy základní, které musí mít nejen jednotný význam, ale musí být zcela jednoznačně chápány, protože jsou základem dalších teorií, vědních konstrukcí a myšlenkových pochodů.

Ty nejzákladnější, které jsou pro andragogiku nutné jsou:

dospělý

výchova

vzdělávání“ (Palán, 2003, s. 199)

Dospělý – na tento pojem, který není jednoznačný, se lze dívat z několika rovin. Např. definice dospělého z hlediska psychologie říká, že dospělost je charakterizována ukončením vývoje ve třech dimenzích, psychické, somatické a sociální. Ústava rozlišuje dospělost pasivní (18 let) a aktivní (21 let).

Výchova - tu můžeme charakterizovat jako záměrnou a cílevědomou soustavu činností, proces, který je zaměřen na utváření osobnosti člověka.

Vzdělávání – je „Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobnostních zájmů a postojů. Je procesem utváření osobnosti, individualizací společenského vědomí, tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu.“ (Palán, 2003, s. 198)

4 VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI A JEHO VÝ- ZNAM

Vzdělávání ve společnosti plní velmi důležité poslání. Někteří odborníci používají ještě termín výchova a vzdělávání, protože jde o dva vzájemně související procesy. Výchova je proces, v němž jsou cílevědomě utvářeny vlastnosti osobnosti vychovávaného jedince, zejména jeho morální a charakterové vlastnosti. Proces výchovy je významný pro rozvoj kultivace lidských kvalit.

Vzdělávání je pak proces, kde převažuje přenos informací, a kde si jedinec osvojuje soubor znalostí a dovedností, které jsou nutné pro jeho výkon povolání a také informace, které člověka obohacují. Pojem vzdělání je vlastně výsledkem výchovy a vzdělávání. Se vzděláváním souvisí i pojem kvalifikace, který chápeme jako schopnost vykonávat určitou práci. Jde o kategorii, která je spjatá s působením pracovních sil na trhu práce. Mezi základní prvky kvalifikace patří teoretické poznatky všeobecného a odborného charakteru. Kvalifikaci v organizaci nazýváme též odbornou kompetencí, která se váže především k výkonu profese, kdežto vzdělání je širší pojem. (Krebs, 2007, s. 9)

4.1 HISTORIE CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Historie vzdělávání v České republice začíná po první světové válce, kdy byl v ČR přijat zákon č.67 ze dne 7.2.1919 o organizaci lidových kursů občanské výchovy. Vznikají lidové školy, které se orientovaly na všeobecné vzdělávání, ale také na kurzy s cvičením profesních dovedností. Důležitou roli v oblasti vzdělávání dospělých hrála Dělnická akademie, která vytvořila soustavu dobrovolného školství. V roce 1936 vzniká Socialistická akademie, kterou lze zařadit do tzv. vyšších odborných lidových škol. Vývoj v meziválečném období byl poznamenán rozvojem podnikového vzdělávání. Nejlépe propracovaný systém v tomto období byl tzv. Baťův systém. Baťa jako první u nás pochopil význam vzdělávání pro zvyšování efektivity práce.

Po roce 1948 bylo veškeré vzdělávání podřízeno komunistické ideologii. Iniciativy v oblasti vzdělávání se chopily odbory, které zakládaly místní Školy práce v regionech, které od roku 1951 přešly do kompetence jednotlivých ministerstev. V roce 1966 vyšlo usnesení vlády o podnikovém vzdělávání, a základě tohoto usnesení vznikají tři typy institucí, které jsou určeny pro vzdělávání dospělých. Jsou to: závodní školy práce, podnikové technické školy a podnikové instituty, kde mohli účastníci získat vyšší technické vzdělání. Vládním usnesením č.264/1966 o podnikovém vzdělávání stanovilo, že stupeň vzdělání je možné získat pouze na státních školách, kdežto podniky mohou organizovat pouze další vzdělávání. Podle nového Zákoníku práce, byla uzákoněna povinnost zaměstnavatele pečovat o rozvoj kvalifikací svých zaměstnanců. V roce 1963 byla ustanovena Ústřední komise pro vzdělávání pracujících při Ministerstvu školství a kultury. V roce 1972 byl přijat významný dokument, Vládní usnesení č.42/1972 o cyklické průpravě vedoucích pracovníků, a v roce 1976 byl přijat

dokument Další rozvoj československé výchovně vzdělávací soustavy. Tímto dokumentem dochází prakticky k zařazení vzdělávání dospělých do vzdělávací soustavy České republiky.

Po společenské změně v roce 1989 se předchozí vzdělávací systémy rozpadají a vzdělávání dospělých bylo plně podřízeno systému nabídek a poptávek, stát již neplní v této oblasti žádné funkce. (Palán, 2002, s. 19)

4.2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Pojem vzdělávání dospělých je obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace a zahrnuje všechny aktivity v této oblasti, které jsou realizovány ve státních i soukromých školách i v mimoškolních vzdělávacích institucích. (Palán, Langer, 2008, s. 65)

Vzdělávání, definuje Průcha ve své „Srovnávací pedagogice:

„Vzdělávání dospělých je proces, ve kterém dospělý člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností. Dospělým ve smyslu vzdělávání dospělých je osoba, která ukončila svou vzdělávací dráhu ve formálním vzdělávacím systému. Institucionalizované učení není v tomto pojetí hlavní náplní životní činnosti účastníka vzdělávání dospělých. Vzdělávající se dospělý není redukován na žáka nebo studenta, jeho hlavní sociální role jsou ty, které vyplňují v práci, rodině a v sociálním životě.“ (Průcha, 2006, s. 19)

Od 2. poloviny 20. století prochází koncepce celoživotního vzdělávání nejrůznějšími proměnami. Na počátku 90. let se v oblasti vzdělávání dospělých začaly ve větší míře uplatňovat tržní mechanismy. Oblast vzdělávání dospělých již není předmětem zájmu státu, podnikové vzdělávání téměř neexistovalo. Postupně se česká ekonomika stabilizovala a firmy si uvědomily důležitost kvalifikace svých zaměstnanců a začalo se uvažovat o legislativě a finančním zabezpečení vzdělávání dospělých. (Vyhnánková, 2007, s. 16)

V roce 2006 byl přijat zákon č. 179/2006 Sb. O ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Prestiž vzdělávání dospělých postupně rostla a vzdělávání dospělých se stává nedílnou součástí personální práce. Profesní vzdělávání v organizaci zajišťují zaměstnavatelé vlastními silami, nebo pomocí externích organizací. (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 241)

Podíly organizací, které zajišťují svým zaměstnancům další profesní vzdělávání se liší podle velikosti organizace, oboru činnosti a charakteru práce. Nejčastěji se vzdělávají řídicí pracovníci a specialisté. (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 241)

4.3 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

V oblasti celoživotního vzdělávání existují následující formy vzdělávání:

Formální vzdělávání je vzdělávání dospělých, které se realizuje ve vzdělávacích institucích, kde jsou jasně vymezené cíle, obsah, prostředky a způsob hodnocení. Výsledkem tohoto formálního

vzdělávání je určitý stupeň vzdělání, který je ukončen výučním listem, vysvědčením nebo diplomem. V České republice se realizuje na středních a vysokých školách.

Nefornální vzdělávání je takové vzdělávání, které se realizuje mimo formální systém vzdělávání. Dříve se používal i termín mimoškolské vzdělávání. Toto vzdělávání se zaměřuje na určité skupiny populace dospělých a je realizováno institucemi, které jsou zaměřeny na vzdělávání dospělých, např. na profesní vzdělávání, dále pak kulturními institucemi, firmami apod. V České republice se realizuje především ve firmách a vzdělávacích institucích.

Firemní vzdělávání je ve většině případů uznáváno pouze ve firmách, ve kterých probíhalo.

Informální vzdělávání. Jde o proces, který probíhá v každodenním životě, jak osobním, tak i v pracovním. Tento vzdělávací proces není organizovaný a probíhá např. prostřednictvím televizních programů, v pracovním kolektivu, mezi přáteli apod.

4.4 METODY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Metoda je vlastně cestou k dosažení výchovně vzdělávacího cíle. V oblasti výchovy a vzdělávání dospělých se používají následující metody:

- monologické
- dialogické
- problémové
- praktické

Monologické metody

Podstatou této metody je jednosměrný tok informací od lektora k účastníkům vzdělávacího procesu. Nevýhodou této metody je velmi nízká aktivita účastníků vzdělávacího procesu, předávané informace působí pouze na sluch a neexistuje okamžitá zpětná vazba pro lektora. Na straně výhod je to možnost předávání většího množství informací a možnost vzdělávání poměrně velkého množství účastníků. (Mužík, 2005, s. 99)

Dialogické metody

U dialogických metod je oproti monologickým metodám oboustranný tok informací, jak od lektora k účastníkům, tak i od účastníků k lektorovi a také mezi účastníky navzájem.

Mezi tyto metody patří:

- diskuse v malých skupinách
- řízená diskuse
- panelová diskuse

Problémové metody

Podstatou těchto metod je vložení problémové situace do vzdělávacího procesu. Výhodou těchto metod je vysoká aktivita účastníků vzdělávacího procesu. Mezi tyto metody patří:

- situační metody, tj. řešení případových studií
- inscenační metody, metody hraní rolí
- projektové metody – řeší se vypracování projektů z různých oborů
- workshop a případová studie. Obě metody podporují rozvoj analytického myšlení a týmové práce. Účastníkům se předkládá reálná nebo smyšlená situace, která kdysi proběhla, nebo

je ještě aktuální a tuto situaci musí účastníci vyřešit ve stanoveném čase. Mužik vymezuje znaky workshopu následovně:

účastníci jsou specialisté nebo lidé zainteresováni v řešení problému

vedením workshopu je pověřen moderátor, který kromě odborných kompetencí musí mít alespoň základní znalosti z pedagogiky a psychologie

výsledky workshopu jsou písemně zachyceny, dále se s nimi pracuje a působí nadále i po realizaci workshopu (Mužik, 2005, s. 99)

Podle Bartoňkové je firemní vzdělávání firmou organizovaný vzdělávací proces, který zahrnuje vzdělávání ve firmě na pracovišti nebo ve vlastním vzdělávacím středisku a také vzdělávání mimo firmu, které je organizované externími subjekty. (Bartoňková, 2010, s. 12)

5 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání zahrnuje:

Vzdělávání v rámci adaptačního procesu.

Přípravu pracovníků k pracovní činnosti.

Prohlubování kvalifikace (doškolení), tj. pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém zaměstnanec pracuje.

Rekvalifikaci (přeškolení), tj. formování pracovních schopností a dovedností zaměstnance, které směřuje k osvojení si znalostí a dovedností potřebné pro nové povolání.

Profesní rehabilitaci, tj. opětovné zařazení zaměstnanců, kterým jejich zdravotní stav brání dlouhodobě vykonávat dosavadní práce.

Zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje). (Bartoňková, 2010, s. 12)

Ve firemním vzdělávání existuje vzdělávání, které je podle legislativy pro firmu povinné. Jde o následující školení:

Školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Podle zákoníku práce je každý zaměstnavatel povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví svých zaměstnanců při práci. Zákoník práce též definuje povinnosti zaměstnavatele proškolit každého zaměstnance. Školení musí být odlišné pro řadové zaměstnance a pro management firmy. Frekvence školení není zákonem stanovena. O proškolení musí být vedena dokumentace.

Školení požární ochrany. Každý pracovník musí být seznámen se zajištěním a organizací požární ochrany ve firmě a na pracovišti, dále pak se základními povinnostmi, které vyplývají z požárního řádu, se způsobem použití ručních hasicích přístrojů a s dalšími informacemi, které se týkají požární ochrany. V analyzované společnosti XY se tyto školení podle pracovníce personálního útvaru provádějí společně při nástupu nových pracovníků.

Školení k poskytování první pomoci. Povinnost zaměstnavatele zajistit toto školení vychází též ze zákoníku práce. Mělo by probíhat při nástupu nového zaměstnance, nebo jedenkrát ročně.

Školení řidičů referentských vozů, týká se všech pracovníků, kteří řídí motorová vozidla do 3,5t na služební cestě. Školení řidičů referentských vozů se má provádět periodicky, doporučuje se realizovat toto školení jedenkrát za dva roky.

Školení řidičů z povolání. Povinnost účastnit se školení a přezkoušení znalostí vyplývá ze zákona č. 111/1994Sb. O silniční dopravě ve znění pozdějších předpisů.

Školení řidičů motorových vozíků vychází též ze zákona č. 111/1994 S.

5.1 CÍLE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Základním cílem firemního vzdělávání je dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, které jsou nezbytné pro další rozvoj firmy a tím i udržení její konkurenceschopnosti. Jde o vzájemné propojení: Ochoty (motivace) k vynaložení určitého úsilí, které je nutné k tomu, aby pracovník získal nové znalosti a dovednosti, které se pak projeví v jeho pracovním chování.

Schopnosti k osvojování si nových pracovních postupů, které jsou rozhodující pro úspěšnou implementaci změny, ať se již týká organizačního uspořádání nových způsobů práce s lidmi, využívá nových technologických postupů apod.

Možnost účastnit se firemního vzdělávání a uplatnit nové formy pracovního chování. (Tureckiová, 2004, s. 93)

Armstrong definuje cíle firemního vzdělávání tak, že konkrétním cílem je rozvoj intelektuálního kapitálu a postupné zlepšování individuálního, týmového a celood organizačního učení. (Armstrong, 2007, s. 491)

Oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků

Oblast formování pracovních schopností zaměstnanců zahrnuje tři oblasti:

oblast vzdělávání - všeobecné vzdělání zajištěné školským systémem

oblast kvalifikace – odborná profesní příprava, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitace

oblast rozvoje – další profesní vzdělávání. (Koubek, 200, s. 292)

Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na personální a firemní strategii, která je vytvořena na dobu přibližně tří let. Proces vytváření strategie musí začínat identifikací potenciálu firmy, který je vytvářen znalostmi zaměstnanců a schopností firmy pružně reagovat na podněty z venku. (Bartoňková, 2010, s. 52)

Význam a charakteristika firemního vzdělávání

V současné době jsou na každého pracovníka v organizaci kladeny vysoké nároky na jeho vědomosti a dovednosti. Aby takový pracovník uspěl v pracovním procesu, musí svoje znalosti a dovednosti neustále zvyšovat. Vysoká profesionalita zaměstnanců je pro každou organizaci velmi důležitá, protože ji zajišťuje konkurenční výhodu oproti ostatním firmám. Proto je velmi důležitým úkolem personálního útvaru pečovat o zvyšování kvalifikace každého zaměstnance. Prudký rozvoj vědy a techniky způsobuje, že nároky na zaměstnance v pracovním procesu stále rostou, a proto je nutné zajistit permanentní vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“ (Bartoňková, 2010, s.15)

V orientaci se jedná o zkrácení adaptace nového pracovníka v organizaci, v jeho pracovním týmu a práci na určité pozici. Doškolení pak znamená prohlubování znalostí a dovedností zaměstnance vzhledem k novým nárokům na jeho pracovní pozici. Přeškolení pak znamená rekvalifikaci, tj. získávání nových pracovních schopností a dovedností pro získání nového povolání v rámci organizace. Systematické vzdělávání zaměstnanců má následující výhody:

- průběžně dodává organizaci odborně připravené pracovníky, bez nutnosti jejich hledání na trhu práce
- umožňuje průběžně formulovat nároky na kvalifikaci zaměstnanců podle současných potřeb organizace
- soustavně zdokonaluje znalosti a dovednosti zaměstnanců včetně formování jejich osobnosti
- pomáhá zvyšovat pracovní výkon zaměstnanců, produktivitu práce a její kvalitu
- patří k nejefektivnějšímu způsobu nalézání vnitřních zdrojů organizace
- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka jsou nižší než u jiných způsobů vzdělávání
- dokáže lépe předvídat dopady ztrát, které souvisí se vzděláváním v organizaci a dokáže organizačně tyto důsledky ztrát eliminovat tím, že zkušenosti z předchozího vzdělávacího cyklu promítá do cyklu následného, a tak soustavně zdokonaluje vzdělávací proces
- usnadňuje hledání cest, které vedou ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců
- zvyšuje motivaci zaměstnanců a loajalitu vůči své organizaci
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce
- podílí se na zlepšování pracovních a mezilidských vztahů (Koubek, 2007, s. 230)

5.2 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Charakteristikou učící se organizace se zabývá mnoho autorů, kteří se zabývají problematikou učící se organizace. Učící se organizace je základní myšlenkou P. Sengeho, který je dnes považován za otce tohoto pojetí. Z jeho myšlenek vycházejí a čerpají autoři, kteří se snaží o rozšíření a vysvětlení pojmů učící se organizace. Podle Hroníka mají na proces učení vliv kromě motivace také zákonitosti učení. Všechny poznatky z teorie učení je možné využít při tvorbě vzdělávacích aktivit v organizaci. (Hroník, 2007, s. 31)

Smyslem učící se organizace je pojetí pracovníka jako subjektu vzdělávání. Prakticky jde o přesun odpovědnosti za učení z organizace na zaměstnance. Úkolem vedení firmy je vytvořit a podporovat atmosféru příznivou k učení. Hroník pak přichází s myšlenkou, že k vytvoření takové atmosféry je potřeba především sdílení, reflexe a sebereflexe. Pokud vedení firmy má zájem vytvořit atmosféru kontinuálního vzdělávání, musí se vzdělávací aktivity přiblížit samotné práci. Často má vzdělávání formu koučování a tréningu, které poskytují kouči, trenéři nebo kolegové z práce. (Hroník, 200, s. 317)

Učící se organizaci je možné chápat jako organizaci, ve které vládne atmosféra podporující učení, které probíhá na všech úrovních, tj. jednotlivci i týmy.

Základními jednotkami v učící se organizaci jsou týmy. Tým bývá často zaměňován s pracovní skupinou. Následující definici vyjádřila ve své publikaci Kolajová.

„Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí my. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle. Dodržují většinou nepsané normy a pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.“ (Kolajová, 2006, s.12)

V současné době jsou týmy v organizacích základní pracovní jednotkou a jako tým se podílejí na plnění náročných pracovních úkolů. Jde vlastně o spojení dovedností, zkušeností a morálních charakteristik členů týmů. U tohoto spojení funguje snergický efekt, což znamená, že výkon celého týmu převyšuje součet možností jednotlivých členů. (Kolajová, 2006, s.14)

Základním kamenem týmového učení je dialog, který je chápán jako volné a tvořivé zkoumání otázek, je spojen s hlubokým vzájemným nasloucháním, při kterém jednotlivci neprosazují svoje názory. (Senge, 2009, s. 21-22)

Základním předpokladem pro vznik učící se organizace je dobře fungující systém firemního vzdělávání. Učící se organizace se odlišuje od klasického firemního vzdělávání hlavně v tom, že v klasickém systému je vzdělávání pouze jednou složkou z činnosti práce s lidmi, kdežto učící se organizace je založena na principu průběžného zdokonalování a rozvoje zaměstnanců. Podle Tureckiové je učící se organizace místem, kde si zaměstnanci zlepšují své schopnosti a dovednosti, kde se zaměstnanci učí, jak se učit s ostatními. (Tureckiová, 2004, s. 8)

Fáze přechodu od klasického systému firemního vzdělávání k učící se organizaci jsou podle Tureckiové následující:

vznik – v této fázi přechodu se vytvářejí základy, které potřebuje firma k zajištění efektivního učení

formování – jsou vytvořené podmínky k učení a rozvíjejí se dovednosti, které jsou potřebné k efektivnímu učení

pokračování – v této fázi se plně využívají nabyté schopnosti učit se a na základě dovedností, které jsou potřebné k sebevzdělávání se iniciativa v učení přesouvá z firmy na jednotlivce (zaměstnance)

transformace – v této fázi zaznamenáme změnu v přístupu k učící se organizaci, tj. podpora vzdělávání a vzájemné sdílení znalostí a dovedností. Důležité je v této etapě vytvoření takové atmosféry ve firmě, která by podporovala vzdělávání

transfigurace – jde o fázi organizačního převodu (Tureckiová, 2004, s. 86)

Koncepce učící se organizace úzce souvisí s vnitřním prostředím firmy, a hlavně s jeho lidským potenciálem. V této koncepci se firma učí prostřednictvím svých zaměstnanců, kteří pro sebe a pro firmu získávají znalosti a dovednosti, a díky tomu pak vzrůstá ochota měnit pracovní postoje a hodnoty. Tím se vytváří určitá firemní kultura, která je zaměřená na vzájemné učení a zaměstnanci pak mohou lépe rozvinout svoje schopnosti i schopnosti svých kolegů v práci. (Tureckiová, 2004, s. 88)

5.3 KOMPETENCE LEKTORA

Od lektora, který působí ve firemním vzdělávání očekáváme, že bude osobností s dlouhodobou praxí v oboru, ve kterém přednáší, a že bude schopný zaujmout účastníky vzdělávacího procesu. Co tedy posiluje a na druhé straně poškozuje image lektora?

Podle Medlíkové jsou faktory, které posilují image lektora následující:

- kvalifikace a odbornost
- informovanost v oboru, ale i všeobecný rozhled
- respekt k názoru druhého
- angažování se
- diskrétnost
- spolehlivost
- dotahování věcí do konce
- schopnost pracovat s emocemi, vlastními i skupiny
- schopnost pamatovat si jména
- zdržení se veřejné kritiky účastníků
- zdvořilost
- takt
- jasné vyjadřování
- dobrá připravenost
- vhodný vzhled a vystupování
- schopnost adekvátně se chovat i v nečekaných situacích
- schopnost respektovat bariéry druhého – sociální, finanční apod.

A co poškozuje image lektora:

- vytahování
- přímá lež
- nesplněné sliby
- manipulace s lidmi
- chaotický přístup a chaotická práce
- příliš osobní, nebo jinak nevhodné poznámky
- únik citlivých informací
- oblečení, které výrazně neodpovídá situaci
- neupravený a zanedbaný vzhled
- opakované narušování prostorových zón jiné osoby
- neschopnost ochránit skupinu před rušením a ostatními negativními vlivy (Medlíková, 2010, s. 24)

Odborná literatura rozděluje kompetence lektora na osobnostní a profesní. Osobnostní kompetence obsahují celou řadu oblastí, např. vysokou míru osobní odpovědnosti, kreativity, schopnost přijímat změny, schopnost práce v týmu apod. (Vašutová, 2002, s. 25).

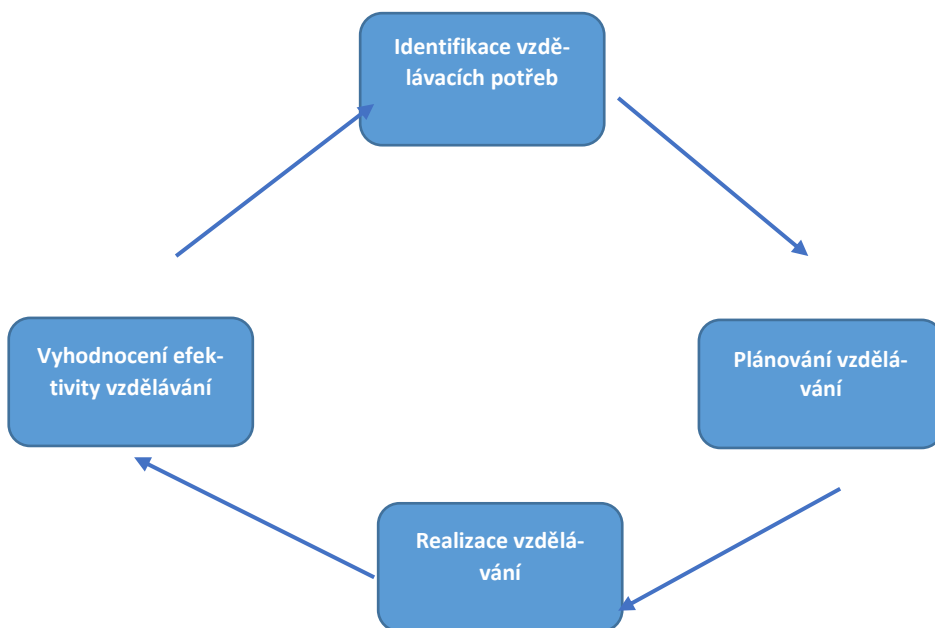
Mezi profesní kompetence můžeme podle Medlíkové zařadit:

- schopnost učit
- aktivitu a angažovanost
- odborný růst

jasné definování cílů vzdělávací akce
srozumitelnost
komunikativnost
prezentaci a sebe prezentaci
schopnost řešit konflikty
empatie
individuální přístup
kreativitu a inovativnost
akceptování rozdílnosti
práce v zátěži (Medlíková, 2010, s. 26)

5.4 CYKLUS FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Obr. č.1. Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci



Zdroj: Koubek 2007, s. 260

Podnikové vzdělávání má čtyři fáze:

identifikace vzdělávacích potřeb
plán vzdělávání
realizace vzdělávání
vyhodnocení efektivity vzdělávání

Identifikace vzdělávacích potřeb

Tato část vzdělávacího cyklu je založena na shromažďování informací o aktuálním stavu dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců i týmů a podniku jako celku. (Vodák, Kucharčíková, 201, s. 67)

Nejprve bude nutné vymezit si pojem potřeba. Rogers vymezuje vzdělávací potřebu jako deficit k rozvoji vědomostí, dovedností, schopností a způsobů jednání.

K tomuto deficitu můžeme též vztahovat společenské a pracovní role.

Podle Koubka je potřeba vzdělávání dána nepoměrem mezi znalostmi, dovednostmi a přístupem k problému na straně zaměstnance a tím, co vyžaduje jeho pracovní pozice. (Koubek, 2007, s. 261)

Tato první fáze identifikace vzdělávacích potřeb organizace je založena na odhadech a má spíše povahu experimentu. (Koubek, 200, s. 261)

V současné době rychlého rozvoje informační a komunikační techniky jsou kladeny na každé pracovní místo nové, specifické požadavky. Tímto neustálým vývojem nové techniky je vyvolána identifikace potřeb vzdělávání, která zahrnuje postupné rozebírání údajů, které jsou získány jednak z běžného informačního systému a jednak ze zvláštních šetření.

Analýza by měla probíhat ve třech rovinách.

V rovině jednotlivce – zde se provádí analýza osobních dokumentů, rozbor pracovních míst a hodnocení adaptačního procesu. Je také možné použít informace zjištěné při rozhovoru s nadřízenými, z výsledků pracovního výkonu zaměstnance či analýzy vzdělávacích potřeb.

V rovině týmů – jako základ lze použít týmové hodnocení, workshopy spolu s brainstormingem nebo také analýzy vzdělávacích potřeb, jako v bodě předchozím.

V rovině podniku – v tomto případě využíváme analýzu strategických dokumentů, průzkum trendů na trhu spolu s potřebami zákazníků nebo monitorování činnosti podniku. (Tureckiová, 2004, s. 89)

Vodák a Kucharčíková uvádí, že proces identifikace probíhá ve třech fázích: První fáze – v této fázi se analyzují cíle podniku. Pro úspěšné a efektivní vzdělávání je nutné sledovat cíle podniku a také celkovou strategii podniku, kterou by měli znát všichni zaměstnanci firmy a byli s touto strategií ztotožnění. Analýza nám také pomůže zjistit, jaký je rozdíl mezi požadovanou a dosaženou výkonností a zda je možné tento rozdíl vyrovnat pomocí vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 67)

Druhá fáze – zde probíhá analýza úkolů, znalostí, schopností a dovedností pracovníků. Vychází se zde z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst. Tyto údaje se pak porovnávají se skutečnými schopnostmi pracovníků. Zjišťuje se také styl vedení manažerů, jaká je kultura pracovních vztahů atd. Z této analýzy se dozvíme, jaká je potencionální potřeba vzdělávání. Každý z pracovníků má však odlišné potřeby vzdělávání, což závisí na konkrétním pracovním místě, úrovni vzdělání, délce praxe, osobnosti i kultuře. Pokud tedy budeme hodnotit individuálně, umožňuje nám to připravit vzdělávání přímo pro jednotlivce. Nesmíme zapomenout ani na potřeby vzdělávání týmů.

Třetí fáze – je zaměřená na analýzu osob. Porovnávají se zde individuální charakteristiky osob s požadavky firmy. Takové informace získáváme ze záznamů o hodnocení pracovníka, vzdělání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů či tréninků zaměstnance atd.

Je možné analyzovat též vzdělávací potřeby vzhledem k vnějším podmínkám, jako jsou např. politické problémy, legislativa. Dále je možné pro analýzu vzdělávacích potřeb použít SWOT analýzu, která je zaměřená na slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby.

Získání dat ze všech tří fází umožňuje zpracovat přehled o nepochopitelnosti mezi vzděláním zaměstnanců organizace a potřebami této organizace, a na tomto základě se pak analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců.

Koubek pak uvádí, že se při zjišťování potřeb používá jedna, nebo více z následujících metod:

- analýza statistických nebo jiných zjišťovaných údajů o organizaci, pracovních míst a o jednotlivých zaměstnancích
- analýza dotazníků nebo jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků zaměstnanců ke vzdělávání
- analýza informací, které byly získány od vedoucích pracovníků, a které se týkají vzdělávání zkoumání pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců
- monitorování výsledků z porad a diskuzí, které se týkají pracovních záležitostí
- analýza zápisů z pracovních porad (Koubek, 2007, s. 262)

Podle Koubka se při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb „ *nemůžeme opírat pouze o údaje týkající se organizace, ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož organizace čerpá rozhodující množství svých pracovních sil i preference vyskytující se u mládeže v souvislosti s volbou přípravy na povolání.*“ (Koubek, 2007, s. 262)

Plánování vzdělávání

Na základě výsledků předchozí analýzy se zpracovává plán vzdělávacího programu, který zahrnuje přípravu osnov, zajištění lektorů a řadu dalších materiálů. Tvorba tohoto vzdělávacího programu má několik etap.

Každý plán vzdělávání by měl najít odpověď na následující otázky:

- jaká témata vzdělávání bude nutné zajistit
- jak bude vypadat cílová skupina účastníků vzdělávání
- jaké metody vzdělávání zvolíme
- jaké budou náklady na vzdělávací akce (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 67)

Nejprve musíme na základě předchozí analýzy definovat cíle a metody, které pro realizaci vzdělávací akce použijeme. Dosažením stanovených cílů odstraníme zjištěné mezery ve výkonnosti pracovníků. Dále pak stanovíme zaměření vzdělávacího procesu a prostředí, ve kterém bude probíhat. (Hroník, 2007, s. 67)

Realizace vzdělávání

Po ukončení předchozí fáze je možné začít s jeho realizací, a to v souladu s nastaveným plánem vzdělávání. Realizační fáze se skládá z následujících prvků: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.

Cíle vzdělávání určujeme na základě zjištěných potřeb vzdělávání. Přitom rozlišujeme:

- programové cíle, tj. cíle celého vzdělávacího programu
- cíle vzdělávací akce obsahují dílčí cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit

Program vzdělávací akce zahrnuje časový harmonogram, jednotlivá témata, použité metody a pomůcky.

Významným prvkem vzdělávacího procesu je motivace účastníků (zaměstnanců) k učení. Motivace k učení je chápána jako ochota zaměstnanců zdokonalit svoje znalosti, dovednosti a schopnosti. Lektoři budou vybíráni podle jejich odborných znalostí, pedagogických znalostí a dovedností. Na schopnosti lektora umět podat požadované informace a zaujmout účastníky vzdělávací akce závisí úspěch této akce. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 68)

Zhodnocení vzdělávacího cyklu

Zhodnocení vzdělávacího cyklu poskytuje organizaci zpětnou vazbu o efektivitě vzdělávání a o tom, zda akce splnila svůj účel. Hodnotí se nejen obsah vzdělávání, ale i její organizace, lektoři a poskytnuté studijní materiály. (Bartoňková, 2010, s. 176)

Při hodnocení vzdělávací akce se používají dotazníky, rozhovory, pozorování průběhu akce, osobní záznamy o účastnících, expertní hodnocení nebo sebehodnocení. (Tureckiová, 2004, s. 101).

Obecně můžeme říci, že hodnocení slouží:

ke zjištění, jestli vzdělávací akce splnila vytýčené síle, nebo vyřešila určitý problém

k identifikaci silných a slabých stránek zkoumané vzdělávací akce

přispívá ke stanovení nákladů na vzdělávací akci a zároveň stanovení přínosů této akce

pomáhá manažerům zjistit, kteří zaměstnanci budou mít z účasti na vzdělávací akci největší užitek
posiluje důvěru v účinnost a smysl vzdělávání ve firmě. (Bartoňková, 2010, s. 176)

5.5 METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

V současné době existuje mnoho metod, které se v podnikové praxi používají. V této kapitole budou charakterizovány jednotlivé metody podle místa konání vzdělávací akce, a to na pracovišti a mimo pracoviště.

Vzdělávání na pracovišti

Mezi metody vzdělávání na pracovišti řadíme:

Instruktaž při výkonu práce. Instruktaž při výkonu práce je v podnikové praxi nejběžnější metodou, která je určena pro nově nastupující zaměstnance, nebo zaměstnance, kteří jsou přeřazeni na novou práci. Princip této metody spočívá v tom, že zkušený pracovník, nebo nadřízený předvádí správný postup práce, a nový pracovník si pozorováním a napodobováním postupně tento postup osvojuje. Obsahem instruktaže jsou i zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a protipožární pravidla.

Coaching. Na rozdíl od předchozí instruktaže je coaching dlouhodobější proces, ve kterém je zahrnuto bližší instruování a pravidelná kontrola výkonu vzdělávaného pracovníka. Koučem bývá zkušený pracovník, který má minimálně základy psychologie. Základem koučování jsou otázky, které kouč pokládá koučovanému a tím ho vede ke splnění stanoveného cíle.

Mentoring. Je to obdoba coachingu, ale u této metody se předpokládá větší aktivita pracovníka, který se průběžně se svým mentorem radí a též si svého mentora i vybírá.

Counselling. Jde o moderní metodu, která se v praxi málo používá. Použitím metody counsellingu se formují pracovní schopnosti nových pracovníků, kde si během vzdělávacího procesu mezi sebou konsultují vzdělavatel a vzdělávaný různé situace, které mohou nastat, přičemž má vzdělávaný možnost předkládat vlastní návrhy na řešení problémů.

Asistování. Tato metoda opět patří mezi tradiční metody používané v podnicích. Nový zaměstnanec je přidělen jako pomocná síla ke zkušenému zaměstnanci a pomáhá mu při plnění pracovních úkolů. Na této práci se podílí stále častěji a postupně nabývá takových znalostí a dovedností, že je schopen vykonávat tuto práci zcela samostatně.

Pověření úkolem. Vzdělávaný zaměstnanec je pověřen vykonáním určitého pracovního úkolu. Jeho práci sleduje zkušený zaměstnanec, a vzdělávaný pracovník tak má možnost vyzkoušet svoje schopnosti, a tak je k práci pozitivně motivován.

Rotace práce. Vzdělávaný zaměstnanec je na určitou dobu pověřován v různých částech organizace různými pracovními úkoly. Tím si zaměstnanec rozšíří svoje znalosti a dovednosti a poznává pracovní postupy v různých částech organizace. Během rotace práce je zaměstnanec sledován a průběžně vyhodnocován. Metodou je též možno vzdělávat i řídicí pracovníky.

Pracovní porady. Pracovní porady je možné považovat jako vzdělávací metodu na pracovišti, protože se zde probírají problémy, které se týkají celé organizace. Zaměstnanci si zde vyměňují zkušenosti, o celé problematice se diskutuje a zaměstnanci mohou přicházet s podnětnými návrhy. Pokud je porada dobře vedena, pak se u zaměstnanců prohlubuje pocit sounáležitosti s organizací.

Vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou obecně vhodnější pro vzdělávání řídicích pracovníků a specialistů.

Přednáška. Tato metoda je vhodná pro zprostředkování nových informací. Účastníci přijímají tyto informace pouze pasivně, což není efektivní. Výhodou přednášky je poměrně rychlý přenos informací.

Přednáška spojená s diskusí. Díky zařazení diskuse, většinou ke konci přednášky, se účastníci stávají aktivními a výsledek je efektivnější využití poznatků získaných z přednášky.

Demonstrace. Zprostředkovávání informací zde probíhá názorným způsobem, tzn. demonstrací. Účastník vzdělávání má možnost demonstrovanou práci si vyzkoušet. Metoda se většinou používá pro získání praktických dovedností, např. při zavádění nových technologií v organizaci.

Případové studie a workshopy. Metoda je v současné době rozšířena zejména při vzdělávání řídicích a tvůrčích pracovníků. Účastníci vzdělávání analyzují skutečnou, nebo fiktivní situaci, diskutují a navrhují řešení této situace. Workshop se liší tím, že se problémy řeší týmově a komplexně. Smysl workshopu je v tom, že vychovává pracovníky k týmové práci.

Brainstorming. Je to v podstatě skupinové vzdělávání, kde se lektor snaží vyprovokovat účastníky k tomu, aby předložili co nejvíce nápadů na řešení určitého problému. Následuje druhá fáze brainstormingu, ve které se nápady analyzují, modifikují a dopracovávají, s cílem nalezení nejlepšího řešení daného problému.

Simulace. Je to metoda, která je zaměřená na praxi účastníků vzdělávání a vyžaduje plně jejich aktivní účast. Účastníci dostávají podrobný scénář běžné situace, která by mohla nastat v jejich praxi, a jsou požádáni, aby v určitém časovém období navrhli řadu opatření k řešení předložené situace.

Hraní rolí. Účastníci mají vyřešit určitý problém a mají hrát roli jednotlivých účastníků, kteří by se měli podílet na řešení předloženého problému. Každý hraje svou roli tak, jak je zvyklý v reálném životě. Během vzdělávacího procesu dostávají zpětnou vazbu, která je pro ně užitečná v tom, aby si uvědomili, co v řešení problému dělají špatně. Metoda je vhodná pro pracovníky, kteří pracují s lidmi.

Development centre. Je to moderní metoda, pomocí které se vzdělávají především manažeři. Účastníci plní průběžně různé úkoly a řeší problémy, které jsou každodenní náplní práce manažera. Řešením takových problémů si účastníci osvojují především manažerské dovednosti. Učí se překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem, řešit úkoly, které se běžně v práci manažera vyskytují. Tato metoda obsahuje prvky případových studií, simulace a hraní rolí, a proto je velmi účinná.

Outdoor training. Metoda představuje možnost vzdělávání formou různých her a pohybových aktivit, které se převážně realizují v otevřeném terénu. Metoda využívá pohybové aktivity v přírodě jako zdroj poznání a nabývání zkušeností pro řídicí pracovníky. Důležitou součástí této aktivity je závěrečná diskuse. Pokud jde o týmové vzdělávání (teambuilding) je hlavním cílem vzdělávací akce stmelování kolektivu, zlepšení komunikace a vytvoření pocitu sounáležitosti s firmou.

E-learning. Metoda využívá současnou informační a komunikační technologii. Nutností pro realizaci je znalost práce na počítači a připojení k internetu. Účastník vzdělávání je pomocí počítače připojen k elektronickému kurzu, kde dostává potřebné informace, řeší různé problémy, může komunikovat s lektorem. E-learning poskytuje informace všem účastníkům a umožňuje vzdělávání takřka neomezenému množství účastníků.

(Koubek, 2009, s. 270-273)

5.6 PROBLÉMY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Většina podniků v ČR se v oblasti firemního vzdělávání potýká s různými problémy, které můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi nejčastější vnitřní problémy subjektu vzdělávání můžeme zahrnout:

- nedostatečná motivace ze strany vedení organizace
- možné rodinné problémy u některých zaměstnanců
- jiné priority u zaměstnanců
- nedostatečná sebedůvěra
- špatné osobní zkušenosti se vzdělávacími kurzy

Do vnějších problémů můžeme zařadit:

- nedostatek finančních prostředků na vzdělávání
- nabídka vzdělávání je nezajímavá
- nedostatečná podpora okolí zaměstnance
- neochota rodiny podporovat zaměstnance při vzdělávání

Častým problémem u organizací bývá skutečnost, že organizace neprováděla analýzu vzdělávacích potřeb zaměstnanců a volí nevhodné vzdělávací programy, bez ohledu na skutečné potřeby organizace. (Bartlová, 2008, s. 18-21)

5.7 EFEKTIVITA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Chceme-li měřit efektivitu vzdělávání, chceme znát, jestli konkrétní vzdělávací proces splnil svůj cíl a jak se to projevuje v jeho pracovních výsledcích. Měřením efektivity vzdělávacích akcí se zabývá mnoho autorů. Pro srozumitelnost a rozšířenost si uvedeme Kirkpatrickův model, který při hodnocení vzdělávacích akcí používá čtyři úrovně hodnocení. A metodu Sulivanna, který rozdělil měření efektivity do pěti úrovní.

Kirkpatrickův model

Tento model je jednou z nejrozšířenějších metod k vyhodnocení efektivity vzdělávání. Pro vyhodnocení účinnosti vzdělávání používá čtyři úrovně, reakce, učení, chování a výsledky.

První úroveň – reakce. Hodnocení probíhá okamžitě po skončení vzdělávacího programu a hodnotí bezprostřední reakci. Pro měření reakce se používá dotazníkové šetření, které je zaměřeno na spokojenost účastníků s obsahem a úrovní vzdělávání, na jeho organizaci, na kvalitu lektora i vhodnost prostředí ve kterém se vzdělávací akce konala.

Druhá úroveň – učení. Na této úrovni se měří množství znalostí a dovedností, které účastník vzdělávání získal. Ověřování znalostí a dovedností může být účinné, mělo by se zaměřit na klíčové znalosti a dovednosti potřebné pro organizaci.

Třetí úroveň-chování. Ve třetí úrovni Kirkpatrickova modelu se zjišťuje, jak účastník přenáší svoje znalosti a dovednosti do firemního prostředí. Pro tato zjištění se používají strukturované rozhovory s účastníky vzdělávání i s jejich kolegy na pracovišti-

Čtvrtá úroveň-výsledky. Poslední úroveň modelu shrnuje poznatky z předchozích úrovní. Úroveň poskytuje velmi důležité informace jak pro organizaci, tak i pro lektory.

Hodnocení efektivity podle Sullivana

Sullivan rozdělil měření efektivity do pěti kategorií:

1. Před vzděláváním

počet účastníků, kteří potřebují vzdělávání, a to na základě analýzy potřeb vzdělávání
počet účastníků, kteří se na vzdělávací akci přihlásili sami

2. Na konci vzdělávacího procesu

počet účastníků, kteří se účastnili vzdělávacího procesu
spokojenost účastníků na konci vzdělávací akce
měřitelná změna znalosti nebo dovedností na konci vzdělávacího procesu
schopnost účastníků vzdělávání složit na konci vzdělávací akce zkoušku
ochota vyzkoušet získané znalosti a dovednosti v pracovním procesu

3. Odložený vliv (mimo pracoviště)

spokojenost účastníků zjištěná několik týdnů od ukončení vzdělávací akce
zjištění úrovně znalostí účastníků po určitém počtu týdnů od ukončení vzdělávací akce
schopnost složit závěrečný test po určité době od ukončení vzdělávací akce

4. Změna chování na pracovišti

účastníci vzdělávání vykazují změnu chování, nebo využívají získané znalosti a dovednosti v pracovním procesu

stejně zkušenosti potvrzují i jejich nadřízení pracovníci

Účastníci vzdělávání jsou pozorováni a na základě tohoto pozorování je vykazováno, zda došlo ke změně jejich chování na pracovišti, a to po době určitých měsíců od ukončení vzdělávání

5. Změna pracovního výkonu na pracovišti

účastníci vzdělávání informují, že došlo ke změně jejich pracovního výkonu jako výsledku změny chování, které se změnilo po absolvování vzdělávání po určitém počtu měsíců od ukončení vzdělávání

Nadřízení účastníků vzdělávacích aktivit informují, že pracovní výkon těchto účastníků se změnil v důsledku změny chování po určitém počtu měsíců od ukončení vzdělávání

Nadřízení účastníků vzdělávání informují, že v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců se jejich výsledky změnili po uplynutí několika měsíců od ukončení vzdělávání

Účastníci vzdělávání jsou pozorováni, a na základě tohoto pozorování je konstatováno, že došlo ke zlepšení jejich pracovních výkonů v důsledku změny chování po určitém počtu měsíců od ukončení vzdělávání

Další možnosti

Vrcholové vedení organizace program vzdělávání schválilo a je s ním spokojeno

Pozitivní reakce na vzdělávání v porovnání s ostatními programy. (Folwarczná, 2010, s. 193-196)

PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE

V praktické části práce bude nejdříve představen podnik, ve kterém byl prováděn výzkum. Dále se budu věnovat zaměstnancům společnosti a současné situaci vzdělávání. Informace pro tuto část jsem čerpala z interních materiálů podniku a z rozhovoru se zaměstnancem HR oddělení společnosti. Na základě získaných informací navrhnu možná zlepšení vzdělávacího systému podniku. Vzhledem k tomu, že si organizace nepřeje uvádět její název v této bakalářské práci, budeme dále pracovat s anonymním označením XY.

6 CHARAKTERISTIKA PODNIKU XY

Podnik XY je součástí skupiny COOP v České republice. Tato skupina sdružuje 57 spotřebních družstev z celé republiky a provozuje více jak 3 000 prodejen, které nabízejí převážně výrobky české provenience. Na těchto prodejnách zaměstnává více než 16 000 zaměstnanců.

Jedná se o ryze českou obchodní společnost, která je v obchodním rejstříku vedena jako obchodní družstvo a zapsáno do obchodního rejstříku bylo 1. ledna 1973. Hlavní obchodní činností družstva je provoz prodejen s potravinami a smíšeným zbožím. Dále se také zabývá provozem malých hobby marketů a samoobslužných čerpacích stanic a nově také internetového obchodu. Ve svých vybraných provozovnách nabízí také poštovní a tiskové služby. Družstvo působí pouze v jediném regionu, kde provozuje 110 prodejen. Tento počet zahrnuje také 2 výdejní místa internetového obchodu, 7 hobby marketů a 3 čerpací stanice.

Jelikož se jedná o družstvo, tvoří ho zejména jeho členové. K datu 31. 12. 2013 mělo toto družstvo 4290 členů. Každý občan České republiky starší 18 let se může stát členem v případě, že zaplatí

členský vklad 1500 Kč. Členům je umožněno čerpat výhody při nakupování v prodejnách, může volit orgány družstva systém různých slev, nabídka sportovních a kulturních akcí apod.

Další velmi důležitou hodnotou je regionalita, tudíž družstvo podporuje zejména místní výrobce, dodavatele, spolky a také samozřejmě zaměstnance. Společnost tedy dává přednost výrobkům, které lze zajistit ze svého regionu. Dává také práci velkému počtu lidí ve své oblasti. Hodnotou podniku je také společenská odpovědnost, jelikož se směřuje všechny své aktivity na rozvoj občanské společnosti v regionu. Preferencí při rozhodování se stává vždy péče o druhé, odpovědnost a otevřenost ke svým členům. Společnost klade velký důraz na etické principy. Pro podnik je velmi důležité partnerské (vstřícné) chování ke svým dodavatelům i zaměstnancům, se kterými jednájí vždy s respektem a důstojně. Společnosti záleží vždy na dlouhodobých vztazích. Společnost přistupuje také kladně k otázce ekologie. Váží si životního prostředí v regionu a volí proto vždy ekologický a šetrný přístup ke svému okolí. Nejdůležitější hodnotou je ovšem vždy zdraví zaměstnanců i zákazníků podniku.

6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Obr. č. 2. Organizační struktura organizace XY



Zdroj: interní materiály firmy XY

Výbory členů jsou místní sdružení v jednotlivých obcích regionu, kde konají každoroční členské schůze a další aktivity pro členy družstva, na které jsou jim poskytnuty finanční prostředky. V čele

každého výboru je předseda, výbory volí ze svých řad delegáty, kteří se zúčastní shromáždění delegátů, jako zástupci svého výboru.

Shromáždění delegátů jako vrcholný orgán schvaluje na své každoroční schůzi účetní závěrku a rozdělení zisku. Jedenkrát za 4 roky také volí kontrolní komisi a představenstvo. V případě této společnosti tvoří kontrolní komisi předseda, místopředseda a další 3 členové. Kontroluje dodržování stanov, hospodárné využívání finančních prostředků a činnost volených orgánů družstva. Kontrolní komise se schází jedenkrát za měsíc a každoročně podává zprávu na shromáždění delegátů.

Představenstvo v případě této společnosti tvoří 7 členů. Představenstvo tedy sestává z předsedy, místopředsedy a dalších pěti členů, kde jsou všichni odpovědní za hospodářské výsledky družstva, jeho budoucí rozvoj, hospodaření s majetkem a jmenování ředitele družstva.

Management v čele s ředitelem společnosti obstarává veškerý chod organizačních složek podniku. Má na starosti i obchodní a marketingovou politiku, účetnictví, ekonomiku, správu, rozvoj a údržbu veškerého majetku společnosti.

6.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ XY

Název společnosti: XY

Sídlo společnosti: xxxx

Forma podnikání: obchodní družstvo

Základní jmění: 19 343 000 Kč

Roční obrat: 1 287 682

Počet zaměstnanců: 5 047

6.3 PŘEDMĚT ČINNOSTI

silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5t – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5t

Pekařství, cukrářství

výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

výroba potravinářských a škrobárenských výrobků

vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce

výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů

přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti

zprostředkování obchodu a služeb

velkoobchod a maloobchod

skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě

provozování poštovních a zahraničních poštovních služeb
ubytovací služby
poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
realitní činnost, správa a údržba nemovitostí
pronájem a půjčování věcí movitých
poradenská a konsultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
fotografické služby
služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu
mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení včetně lektorské činnosti
provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavných zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí
poskytování technických služeb
výroba, obchod a služby jinde nezařazené
nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
hostinská činnost
prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
řeznictví a uzenářství

6.4 ZAMĚSTNANCI PODNIKU

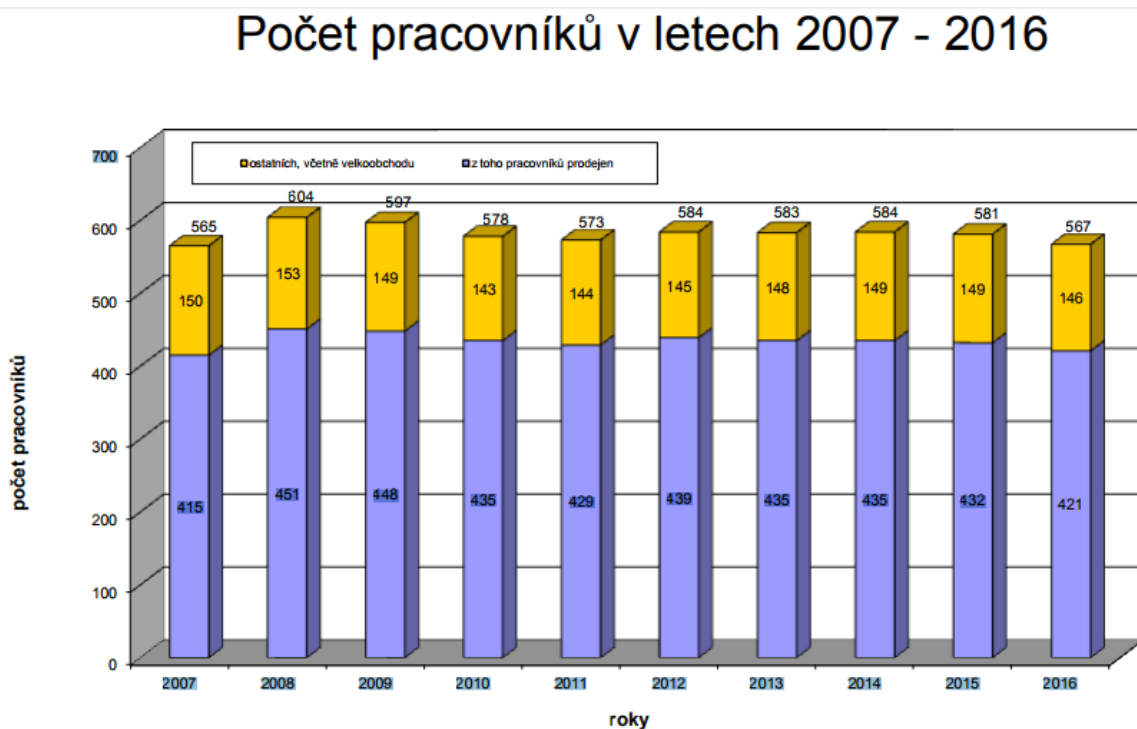
Ke konci roku 2016 mělo družstvo celkem 567 zaměstnanců. Z tohoto celkového počtu je zaměstnáno na prodejnách 421 pracovníků, zbylých 146 zaměstnanců tvoří pracovníci velkoobchodu, řidiči a pracovníci na ústředí podniku

V hlavním sídle podniku má své zázemí ředitel družstva, právní oddělení, účetní oddělení, skupina pro členské vztahy, marketingové a IT oddělení, technická skupina, personální oddělení, oddělení kontroly, ekonomická skupina a skupina pro rozpočet a finance.

Celkově je v těchto odděleních zaměstnáno 36 pracovníků.

Podnik má zvláště také velkoobchod, kde se nachází sídlo pro referenty nákupu, vedoucí obchodního úseku, vedoucího dopravy a vedoucího provozu velkoobchodu. Což čítá 10 zaměstnanců. Do velkoobchodu dodavatelé vozí objednané zboží, které skladníci připraví k expedici a řidiči družstva připravené dodávky rozváží na jednotlivé prodejny. Zaměstnanců skladu je tedy celkem 100. Z tohoto počtu je 12 řidičů a 88 skladníků/přípravářů.

Obr. č. 3. Počet pracovníků ve firmě XY v letech 2007 až 2016



Zdroj: Interní materiály firmy XY

6.5 EKONOMICKÉ UKAZATELE FIRMY XY

V následujících kapitolách představíme firmu XY z finančního hlediska. Vzhledem k tomu, že práce je zaměřena na analýzu vzdělávání konkrétní firmy, bude finanční analýza provedena ve zkrácené verzi. Údaje použité pro zpracování finanční analýzy podniku byly získány z výročních zpráv firmy XY. Do analýzy jsou zahrnuty údaje za roky 2012 až 2016. Všechny údaje v tabulkách jsou uvedeny v tisících Kč.

Vertikální analýza aktiv

Do analýzy jsou zahrnuty údaje za roky 2012 až 2016

Tabulka č.1. Vertikální analýza aktiv za roky 2012 až 2016

Vertikální analýza	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	522 934	548 967	553 551	552 248	543 0678
Dlouhodobý majetek	225 263	220 854	237 829	224 649	224 117
Dlouhodobý hmotný majetek	221 664	218 007	235 515	222 389	221 901
Dlouhodobý nehmot. majetek	1 412	661	128	74	30
Finanční majetek	2 186	2 186	2 186	2 186	2 186
Oběžná aktiva	291 941	322 065	309 526	321 713	313 083
Zásoby	131 868	137 795	129 987	129 854	134 719
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	74 104	97 662	84 052	76 577	74 722
Krátkodobé finanční pohledávky	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	5 510	6 048	6 196	5 886	6 478

Zdroj: vlastní zpracování

Vertikální analýza pasiv

Tab. č.2. Vertikální analýza pasiv za roky 2012 až 2016

Vertikální analýza pasiv	2012	2013	2014	2015	2016
Pasiva celkem	522 800	548 967	553 551	552 248	543 678
Vlastní kapitál	398 251	409 624	423 772	441 483	450 642
Základní kapitál	17 117	17 117	18 962	19 343	19 645
Kapitálové fondy	21 448	21 503	21 592	21 645	21 645
Rezervní fond ze zisku	348 191	358 437	368 991	382 457	399 656
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	-345	-30	-26
Výsledek hospodaření běžného účetního období	10 877	11 280	14 572	18 068	9 722
Cizí kapitál	0	0	126 693	107 801	89 346
Rezerva	2 953	2 828	3 636	6 368	4 413
Dlouhodobé závazky	12 257	11 856	12 151	12 643	11 819
Krátkodobé závazky	107 477	124 276	107 652	88 790	73 114
Bankovní úvěr	1 141	0	3 254	0	0
Časové rozlišení	721	383	3 086	2 964	3 690

Zdroj: vlastní zpracování

7 METODIKA

7.1 CÍL VÝZKUMU

Cílem praktické části bakalářské práce je provést analýzu současného stavu ve vzdělávacím systému organizace XY, vyhodnotit výsledek analýzy, a následně navrhnout opatření k zefektivnění vzdělávacího systému organizace XY. Praktická část definuje výzkumné předpoklady, výzkumný vzorek, místo a dobu probíhajícího šetření a návrhy na opatření k zefektivnění vzdělávacího systému organizace XY.

Výzkumné předpoklady

V souladu s cílem bakalářské práce jsem zvolila následující předpoklady:

Organizace pravidelně informuje své zaměstnance o pořádání vzdělávacích akcí

Výběr lektorů je prováděn na základě jejich odborné způsobilosti a lektori jsou pravidelně hodnoceni

Organizace motivuje své zaměstnance ke studiu různými finančními a věcnými odměnami

Výzkumný vzorek

V rámci šetření byl proveden řízený rozhovor s pracovníci personálního útvaru a dotazníkové šetření, kterého se účastnilo celkem 92 zaměstnanců organizace z různých oddělení organizace XY. Z celkového počtu respondentů bylo 61 žen a 31 mužů.

Dotazník byl v tištěné formě rozdán respondentům v období říjen-listopad 2017. Dotazník byl anonymní a respondenti měli týden na jeho zpracování na svém pracovišti.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník obsahoval 20 otázek, které sloužily k vyhodnocení stavu vzdělávání v organizaci XY a ověření hypotéz.

8 VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ VE FIRMĚ XY

Současný stav vzdělávání ve firmě XY byl v první fázi průzkumu zjišťován v řízeném rozhovoru s pracovníci personálního útvaru firmy XY. Během rozhovoru byly položeny následující otázky:

Jakým způsobem probíhá zaškolení nových zaměstnanců jednotlivých oddělení podniku?

Co je obsahem tohoto vstupního vzdělávání?

Vzděláváte své zaměstnance průběžně? Jak často? Co je obsahem průběžného vzdělávání v jednotlivých oddělení?

Zjišťujete potřeby vzdělávání mezi vašimi zaměstnanci? Jakým způsobem?

Zjišťujete výsledky vzdělávacích aktivit? Jakým způsobem?

Mají zaměstnanci jednotlivých oddělení možnost zúčastnit se nepovinných vzdělávacích aktivit? Pokud ano, jakých?

Plánujete rozšíření možnosti vzdělávání pro zaměstnance? Jakým způsobem?

V této části vycházíme z informací zjištěných při rozhovoru se zaměstnancem HR oddělení, který se zabývá právě vzděláváním pracovníků v podniku. Bude zde rozebráno vzdělávání nově přijatých zaměstnanců a také průběžné vzdělávání pracovníků.

Podnik pro vzdělávání využívá především interního lektora, který má na starosti jak nově přijaté zaměstnance, tak i vzdělávání průběžné. Při rozhovoru se zaměstnancem personálního oddělení jsem tedy zjišťovala, co vše musí absolvovat nově přijatý zaměstnanec na jednotlivé pozice v podniku a jaké jsou zde možnosti pro pracovníky, kteří již v podniku pracují.

Vzdělávání nově přijatých zaměstnanců

Každý nově přijatý zaměstnanec tohoto podniku musí první den nástupu do zaměstnání absolvovat školení, které má na starosti vedoucí zaměstnanec příslušného oddělení. Obsahem tohoto vstupního školení, které trvá přibližně 2 hodiny, je seznámení s informacemi o podniku, chodem firmy a rozmístěním jednotlivých pracovišť. Dále následuje proškolení o systému pro záznam příchodu a odchodu a ze zákona povinné školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci spolu s požární ochranou. Nově přijatý zaměstnanec podepíše potvrzení o vykonání této vstupní vzdělávací akce, které se dále archivuje a do osobního spisu zaměstnance je zapsána účast na vstupním školení. Po předání informací obdrží zaměstnanec firemní kartu, která slouží pro záznam příchodů a odchodů. Dále se vstupní vzdělávání liší v závislosti na pozici, kterou bude nový pracovník vykonávat.

Pracovníci prodejen

U nově přijatých zaměstnanců prodejen, tj. asistent/ka prodeje, následuje v prvním dnu nástupu také školení zaměřeno na používání pokladního systému B. O. S. S., tedy na jeho část určenou pro maloobchodní prodejny. Toto školení provádí lektorka podniku a trvá přibližně 3 hodiny. Po tomto zaškolení volí podnik pro další zácvik metodu coachingu, tudíž přidělí novému zaměstnanci již zkušeného pracovníka na stejné pozici a je zapojen do pracovního procesu. Nový zaměstnanec musí ovšem do tří měsíců absolvovat další povinné školení, které je zaměřeno na rozšířenější informace o bezpečnosti a zejména systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), což je konkrétně systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů ve výrobě potravin, který se zabývá předcházením rizikům, která by mohla ohrozit bezpečnost potravin. Tato vzdělávací aktivita je prováděna formou přednášky, kterou vede lektorka podniku. Přednášky se účastní vždy malá skupina nově přijatých asistentů/asistentek prodeje, kteří se ve stanovený den a čas musí dostavit do prostor centrály podniku, kde tato akce probíhá. Délka vzdělávání je v tomto případě přibližně 6 hodin, mezi kterými jsou zařazeny 2 přestávky. Na konci přednášky je vyhrazen prostor pro případné dotazy a diskuzi.

Pracovníci prodejen

Všichni zaměstnanci prodejen, jimiž jsou asistenti/asistentky prodeje, musí každý rok absolvovat proškolení o systému HACCP. Toto školení probíhá velmi podobnou formou jako to, které absolvovali při nástupu do zaměstnání. Skupina zaměstnanců je pozvána do centrály společnosti, kde firmní lektorka vede přednášku. Při vstupním školení jsou další dvě hodiny věnovány jinému tématu, např. zbožiznalství. Zaměstnanci na prodejnách musí být také průběžně informováni o změnách v prodeji a o nových akcích pro zákazníky. Tyto novinky jsou pravidelně představovány na schůzích, které vede vždy vedoucí konkrétní prodejny přímo v jejich prostorách. Ve větších, tzv. A prodejnách, tyto přednášky spojené s diskuzí probíhají každý měsíc a v prodejnách menších, tzv. B a D, jsou konány jedenkrát za dva měsíce

THP zaměstnanci

Těchto zaměstnanců se týká zejména průběžná školení, která jsou povinná ze zákona. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců na jednotlivých odděleních, si toto vzdělávání obstarávají jednotliví zaměstnanci sami. V případě nutnosti se tedy přihlásí na externí školení. Dále mají tito zaměstnanci možnost externího kurzu práce na PC, tato akce je dobrovolná a pracovníci se přihlašují samostatně podle potřeby. Mohou si v rámci tohoto kurzu vybrat, na jakou oblast práce s PC se zaměří a taktéž si sami vybírají termín této akce. Pro THP zaměstnance jsou tyto kurzy zdarma, hradí je zaměstnavatel.

Do roku 2016 měli také THP pracovníci možnost zúčastnit se školení zaměřeného na ekonomiku kde byly probírány nové trendy. Tato přednáška byla dobrovolná a konala se dvakrát za rok. Přednáška probíhala pod vedením interního lektora podniku a trvala 4 hodiny.

Pracovníci velkoobchodu

Každý zaměstnanec velkoobchodu je povinen jedenkrát ročně se účastnit doškolení a přezkoušení na řidičské oprávnění pro vysokozdvizný vozík. Toto přeškolení se koná přímo v prostorách velkoobchodu a je vedeno externím lektorem. Přeškolení se koná dvakrát do roka vždy o víkend a je rozděleno na dvě fáze, v první z nich je probírána teoretická část, která trvá zhruba 5 hodin. O týden později následuje druhá fáze, tedy praktická, kde přeškolení probíhá přímo na vysokozdvizných vozících v prostorách velkoobchodu.

Tyto fáze jsou nedílnou součástí vzdělávání zaměstnanců ve firmě. I zde se tedy personální oddělení zajímá o spokojenost absolventů vzdělávacích akcí, jejich úspěšnost a zájem zaměstnanců o případné další vzdělávání.

V případě průběžného vzdělávání pracovníků prodejen používá lektor k hodnocení krátký dotazník. Konkrétně tedy v případě každoročního proškolení systému HACCP, rozdává lektor všem účastníkům na konci vzdělávací akce dotazník, který obsahuje otázky uzavřené i otevřené. Za jeho pomoci zjišťuje spokojenost absolventů s průběhem školení a také o jaké další téma by měli zaměstnanci v rámci posledního bloku tohoto školení pro příště zájem. Po vzdělávacích aktivitách uskutečněných u THP zaměstnanců probíhalo vždy hodnocení pouze ústní, jelikož zaměstnanců na jednotlivých odděleních není mnoho. Zaměstnanec personálního oddělení, který má na starosti právě vzdělávání, tedy zjišťuje, zda byli účastníci spokojeni se vzdělávací akcí. Také od THP zaměstnanců zjišťuje, o jaké další vzdělávání by případně měli zájem.

Plánované vzdělávání

I v tomto podniku zaměstnanec HR oddělení připravuje plán pro příští vzdělávání. Již dopředu tedy ví, které vzdělávací akce budou v příštím roce uskutečněny a také ve kterém čtvrtletí. Do plánu jsou zahrnuty jak povinná školení, dobrovolné vzdělávací akce, tak i návrh nových vzdělávacích aktivit pro zaměstnance.

Pro další období, tj. rok 2018 plánuje podnik zařadit do vzdělávání nový kurz první pomoci, na kterém bude spolupracovat s Českým červeným křížem.

8.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU

Pro analýzu stavu vzdělávání ve společnosti XY bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník byl respondentům k dispozici v tištěné formě v období konce listopadu 2017. Celkem vyplnilo dotazník 92 respondentů na různých pracovních pozicích. Dotazník byl anonymní, otázky, které se týkají pohlaví, věku a dosaženého vzdělání respondentů, byly zařazeny na konci dotazníku. Vyhodnocení odpovědí na otázky bylo provedeno pomocí programu survio.com

Vyhodnocení dotazníkového šetření je v této práci prezentováno prostřednictvím tabulek, které jsou pro přehlednost doplněny grafickým vyjádřením. Odpovědi v tabulkách jsou řazeny stejně jako v dotazníku

Otázka č. 1. Jak dlouho pracujete pro současného zaměstnavatele

Tabulka č.3. Výsledky dotazů na délku zaměstnání

Počet let	osoby	%
méně než jeden rok	12	13 %
1 až 5 let	30	32,6 %
6 až 10 let	29	31,5 %
10 a více let	21	22,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

První otázka dotazníku se týkala doby působení u současného zaměstnavatele. Nejvíce byla zastoupena skupina respondentů v rozmezí 1 až 5 let, ve které se nachází 32 % respondentů, pokračuje kategorie v rozmezí 6 až 10 let s 31 % množstvím respondentů. Kategorie s věkovým rozmezím 10 a více let zaměstnání má zastoupení 23 % respondentů. Poslední skupina respondentů zaměstnaných u organizace méně než jeden rok, je zastoupena pouhými 13 %. Z výsledků lze usoudit, že organizace má celkem stabilní stav zaměstnanců.

Obr. č.4. Délka zaměstnání v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.2. Kolika vzdělávacích akcí jste se zúčastnil /a?

Odpovědi na tuto otázku byly různé, některý respondent se účastnil pouze jednou, druhý se účastnil třikrát, další dvakrát apod. Z různých odpovědí byl proveden průměr, 2,2 účasti na jednoho pracovníka. Toto číslo svědčí o dobré organizaci vzdělávacích akcí v organizaci.

Otázka č. 3. Využil/a jste znalosti získané na vzdělávacích akcích?

Tabulka č.4. Výsledky odpovědí na otázku č.2.

Odpověď	Počet odpovědí	%
ano	39	42,4 %
spíše ano	50	54,3 %
spíše ne	3	3,3 %
ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka zjišťovala efektivitu vzdělávacích akcí pro zaměstnance v organizaci XY. Odpovědi respondentů potvrdily, že vzdělávací akce pořádané organizací XY jsou efektivní, a že absolventi těchto akcí využívají znalostí, které získali na těchto akcích ve své praxi na svém pracovišti. Na otázku odpovědělo spíše ano 54,3 % respondentů, a ano 42,4 % respondentů. Spíše ne pak odpovědělo mizivých 3,3 %. Pokud sečteme kladné odpovědi, tj. ano a spíše ano dostáváme přesvědčivých 96,7 % kladných odpovědí.

Obr. č.5. Využití znalostí získaných vzděláváním



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.4 Pomohly Vám absolvované vzdělávací akce k lepšímu pracovnímu výkonu

Tabulka č.5. Odpovědi respondentů na otázku č. 4

Odpovědi	počet odpovědí	%
ano	6	6,5 %
spíše ano	44	47,8 %
spíše ne	29	31,5 %
ne	13	14,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Touto otázkou byla ověřována skutečnost z předchozí otázky, kdy pracovníci odpovídali na otázku, zda získané znalosti využili. Zde se potvrzuje, zda se vzdělávání projevilo i v konkrétních ekonomických ukazatelích. Kladné odpovědi jsou, 6,5 % a spíše ano 47,8 % a záporné odpovědi spíše ne 31,5 % a ne 14,1 %. Sečteme-li kladné odpovědi, dostáváme 54,5 % odpovědí a sečtením záporných odpovědí 45,6 %. Z toho je patrné, že sice počet kladných odpovědí je více než polovina, ale rozdíl mezi kladnými a zápornými odpověďmi je velmi malý. Tak jak byly odpovědi na předchozí otázku pro organizaci XY převážně kladné a svědčily pro efektivitu vzdělávání v organizaci, tak výsledky odpovědí na tuto otázku nejsou pro organizaci tak příznivé. Jednou z příčin této situace může být i různé vnímání zlepšení pracovního výkonu u jednotlivých respondentů.

Obr. č.6. Vliv vzdělávání na pracovní výkon



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5. Cítíte potřebu dále se vzdělávat?

Tabulka č.6. Potřeba vzdělávání

Odpověď	Počet respondentů	%
ano	28	30,4 %
Spíše ano	43	46,7 %
Spíše ne	19	20,7 %
ne	2	2,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka sonduje potřebu vzdělávání u respondentů. Nejvíce kladných odpovědí bylo u odpovědi spíše ano, a to 46,7 %. Na druhém místě byla odpověď ano, a to 30,4 %. Sečteme-li kladné odpovědi dostáváme 77 %, což je velmi přesvědčivá většina. Pro organizaci to znamená, že motivace zaměstnanců je vysoká a dá se očekávat, že efektivita vzdělávacích akcí bude také na vysoké úrovni.

Obr. č.7. Zájem o další vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.6. Jste zaměstnavatelem motivován/a k účasti na vzdělávacích akcích

Tabulka č.7. Motivace k účasti na vzdělávání

Otázky	Počet respondentů	%
ano	1	1,1 %
spíše ano	35	38 %
spíše ne	49	53,3 %
ne	7	7,6 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka zjišťuje motivaci ze strany zaměstnavatele k účasti na vzdělávacích akcích. Z odpovědí respondentů vyplývá, že je ze strany zaměstnavatele nízká motivace ke vzdělávání. Nejvíce odpovědí bylo v kategorii záporných odpovědí, spíše ne, a to 53,3%. Když sečteme záporné odpovědi, dostáváme 61 %, což je mírná většina. Tento výsledek je třeba zařadit do doporučení pro zaměstnavatele, aby investované prostředky do vzdělávání byly efektivně využity. Pokud pracovníci subjektivně vnímají, že zaměstnavatel dostatečně nepodporuje jejich rozvoj, i když to v reálu nemusí být pravda, tak je třeba více tento zájem deklarovat a komunikovat.

Obr. č. 8. Motivace ke vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.7. K dalšímu vzdělávání mne motivuje zejména

Tab. č. 8. Osobní motivace

Otázky	Počet respondentů	%
možnost karierního růstu	3	3,3 %
snaha o udržení stávající pozice	39	42,4 %
lepší platové ohodnocení	15	16,3 %
lepší možnost uplatnění na trhu práce	35	38 %

Zdroj: vlastní zpracování

Minulá otázka zjišťovala motivaci k účasti na vzdělávacích akcích ze strany zaměstnavatele, touto otázkou zjišťujeme osobní motivaci zaměstnanců organizace ke vzdělávání. Nejvíce respondentů je motivováno snahou o udržení současné pracovní pozice, na což ukazuje 42,4 % odpovědí. Na druhém místě je odpověď „lepší uplatnění na trhu práce“ s 38 %, a teprve na třetím místě je „lepší platové ohodnocení“ s 16,3 % odpovědí. Na posledním místě s pouhými 3,3 % odpovědí je možnost karierního růstu. 38 % odpovědí na lepší umístění na trhu práce je jakýmsi varováním před odchodem části zaměstnanců k jinému zaměstnavateli.

Obr. č. 9. Motivace pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.8. Myslíte si, že je informovanost o nabízených vzdělávacích akcích dostatečná?

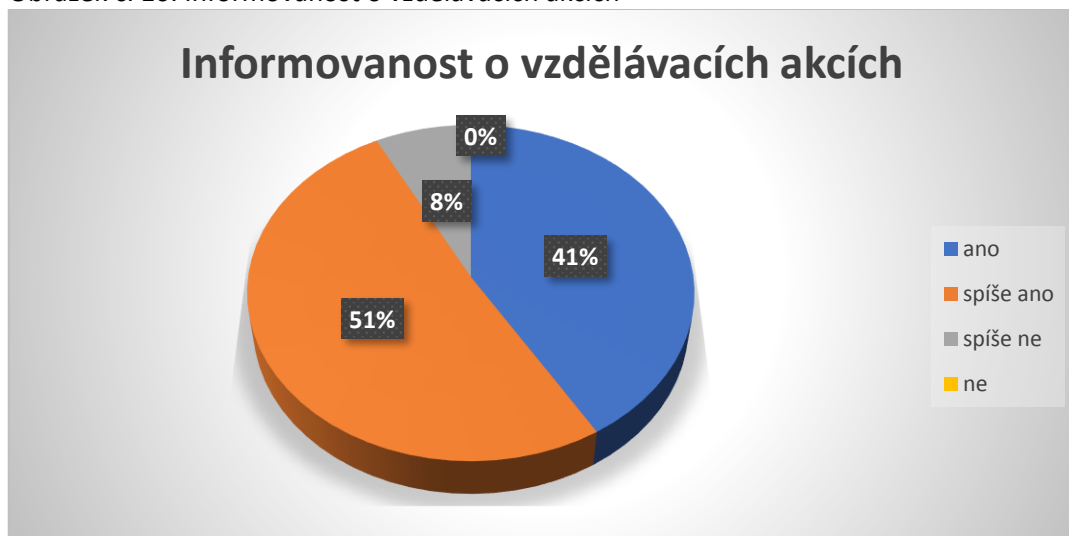
Tab. č. 9. Informovanost o nabízených akcích

Odpovědi	Počet respondentů	%
ano	38	41,3 %
spíše ano	47	51,1 %
spíše ne	7	7,6 %
ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Podle kladných odpovědí respondentů je zřejmé, že organizace dostatečně informuje své zaměstnance o možnostech vzdělávání, o čemž svědčí 41,3 % odpovědi ano a 51,1 % odpovědí spíše ano. Sečteme-li obě kladné odpovědi, tj. ano a spíše ano dostáváme celkem 92,4 % kladných odpovědí, což je pro organizaci dostatečný důvod o dostatečnosti informovanosti o vzdělávacích akcích směrem ke svým zaměstnancům.

Obrázek č. 10. Informovanost o vzdělávacích akcích



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9. Myslíte si, že frekvence nabízených vzdělávacích akcí je ve firmě dostatečná?

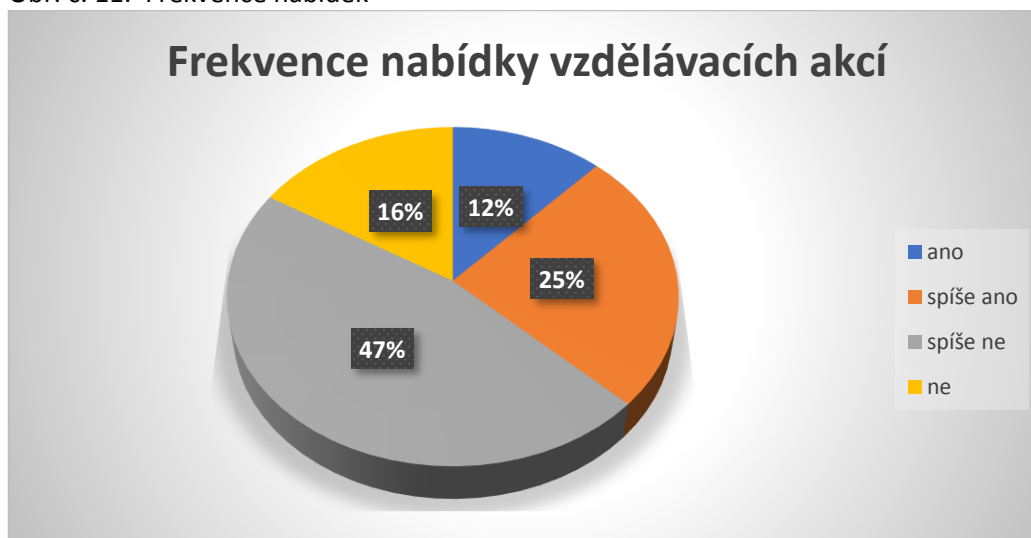
Tabulka č. 10. Frekvence nabízených akcí

Odovědi	Počet respondentů	%
ano	11	12 %
spíše ano	23	25 %
spíše ne	43	46,7 %
ne	15	16,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů je patrné, že většina zaměstnanců není spokojena s frekvencí nabízených vzdělávacích akcí. Spočítáme-li záporné odpovědi, tj. spíše ne a ne dostaneme celkem 63 % záporných odpovědí, což by mělo vyvolat aktivitu organizace. Zde by stálo za zvážení napsat nebo zjistit, jaká je frekvence vzdělávacích akcí, zda není pro tento typ organizace dostačující a ze strany zaměstnanců se jedná o jiný problém, pokud jim to nevyhovuje.

Obr. č. 11. Frekvence nabídek



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10. Máte zájem účastnit se nabízených firemních akcí?

Tab. č. 11. Účast na vzdělávacích akcích

Odpovědi	Počet respondentů	%
ano	35	38 %
spíše ano	40	43,5 %
spíše ne	16	17,4
ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí respondentů je patrné, že většina respondentů je kladně naladěná k účasti na vzdělávacích akcích, což mimochodem bylo zřejmé i u předchozích otázek. Na kladné odpovědi, tj. ano a spíše ano odpovědělo cca 81,5 % respondentů, a na spíše ne pouze 17,4 %.

Obr. č. 12. Zájem o vzdělávací akce



Zdroj: vlastní zpracován

Otázka č. 11. Jak můžete hodnotit úroveň a organizaci vzdělávacích akcí?

Tab. č. 12. Úroveň a organizace akcí

Otázky	Počet odpovědí	%
výborná	0	0
velmi dobrá	9	9,8 %
dobrá	53	57,6 %
méně dobrá	27	29,3 %
špatná	3	3,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď na tuto otázku se nese v duchu předchozích kladných odpovědí. Výborně nehodnotí úroveň a organizaci vzdělávání žádný respondent, ale kladné odpovědi převyšují padesát procent, konkrétně 67,4 %. Opět jde pro organizaci o dobrou zprávu o úrovni a organizaci výchovně vzdělávacích akcí a měla by si tuto úroveň udržet.

Obr. č. 13. Úroveň a organizace vzdělávacích prací



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12. Měl/a jste někdy po absolvování vzdělávací akce pocit, že je to ztráta času?

Tab. č. 13. Pocit ztráty času

Odpovědi	Počet odpovědí	%
ano	2	2,2 %
spíše ano	14	15,2 %
spíše ne	51	55,4 %
ne	25	27,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka má zjistit úroveň vzdělávání v organizaci i mimo ni. Pocit o ztrátě času má celkem 17,4 % respondentů. Což je minimum oproti těm respondentům, kteří nepociťují ztrátu času a jejich odpovědi mají celkem 82,6 %. Je to opět potvrzení o tom, že organizace bere péči o vzdělávání svých zaměstnanců vážně.

Obr. č. 14. Pocit po absolvování akcí



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13. Informace o nabízených vzdělávacích akcích se dozvídám:

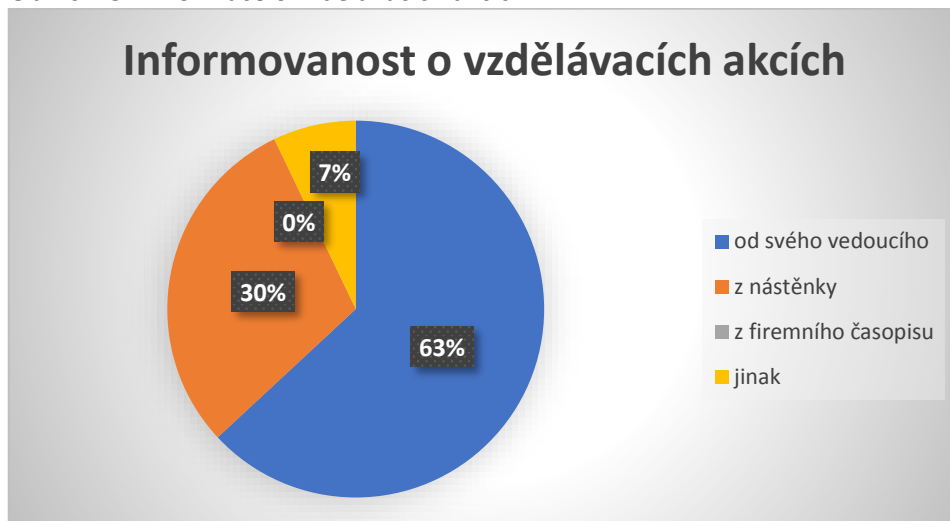
Tab. č. 14. Informace o akcích

Odpovědi	Počet odpovědí	%
od svého vedoucího	89	96,7 %
z nástěnky	42	45,7 %
z firemního časopisu	0	0
jinak	10	10,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na tuto otázku můžeme konstatovat, že nejvíce informací dostávají zaměstnanci od svých vedoucích (96,7 %), z nástěnky pak 45,7 %. Z firemního časopisu nemá informace o vzdělávacích informacích nikdo, což může signalizovat, že tyto informace nejsou v časopise uvedeny, nebo časopis nikdo nečte. Po nahlédnutí do firemního časopisu jsem zjistila, že tam informace o vzdělávacích akcích skutečně nejsou. Celých 10,9 % respondentů získává informace o vzdělávání jinde.

Obr. č. 15. Informace o vzdělávacích akcích



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14. Pociťuji průběžné vzdělávání v organizaci jako velmi důležité, důležité, nedůležité nebo zcela nedůležité

Tabulka č. 15. Průběžné vzdělávání

odpovědi	Počet odpovědí	%
velmi důležité	22	23,9 %
důležité	56	60,9 %
nedůležité	14	15,2 %
Zcela nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 23,9 % respondentů odpovědělo na otázku, že pociťují vzdělávání jako velmi důležité a 60,9 % jako důležité. Celkem kladně odpovědělo 84,8 %. Toto procento znamená, že převážná většina respondentů je motivována k dalšímu vzdělávání pro svojí profesi. To by mělo vedení organizace brát v potaz.

Obr. č. 16. Důležitost vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15. V jakých oblastech byste se chtěli vzdělávat?

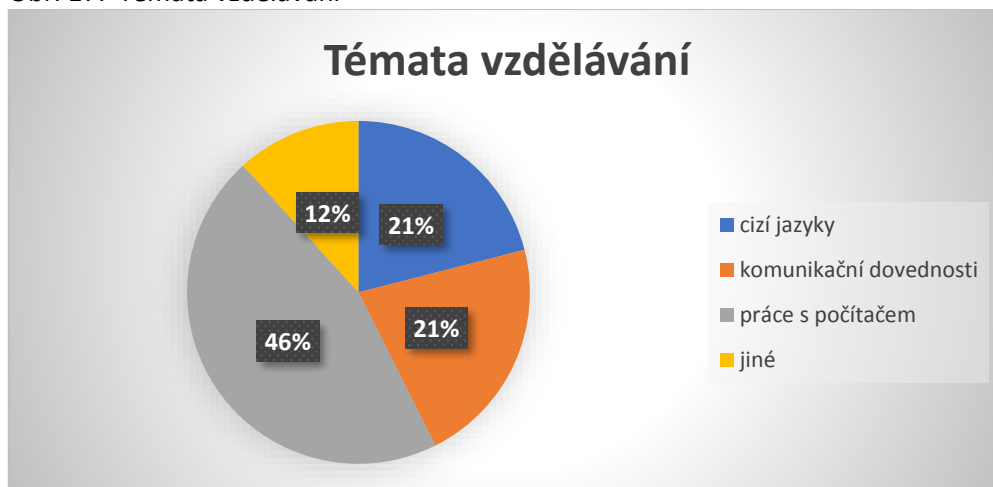
Tab. č. 16. Oblasti vzdělávání

Odovědi	Počet odovědí	%
Cizí jazyky	34	37 %
Komunikační dovednosti	35	38 %
Práce s počítačem	74	80,4 %
jiné	19	20,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Největší zájem byl mezi respondenty o vzdělávací akce zaměřené na práci s počítači (80,4 %, a celkem stejný zájem projeví respondenti o vzdělávání v cizích jazycích a o vzdělávání v komunikaci. To je jednoznačná výzva k organizaci na obsahovou nabídku vzdělávacích akcí. Odpovědi na tuto otázku byly přímo uvedeny. Odpovědi byly předem připravené a v otázce č. 15 uvedené

Obr. 17. Témata vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16. Kolik peněz byste byli ochotni investovat do Vašeho vzdělávání?

Tab. č. 17. Investice do vzdělávání

odpovědi	Počet odpovědí	%
nic	25	27,2 %
500,- Kč	36	39,1 %
500 až 1500 Kč	27	29,3 %
1500 až 2500 Kč.	4	4,3 %
2500 a více Kč.	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, v jaké výši jsou respondenti ochotni spolupodílet se na vzdělávacích akcích, které nejsou pro organizaci až tak potřebné. Odpovědi potvrzují, že investovat částku větší než 500 Kč. může investovat pouze 29,3 % respondentů, většina respondentů by investovala pouze 500 Kč.

Obr. č. 18. Investice do vlastního vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17. Jste?

Tab. č. 18. Struktura podle pohlaví

Odpovědi	Celkem odpovědí	%
muž	31	33,7 %
žena	61	66,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 33,7 % mužů a 66,3 % žen, což odpovídá charakteru činnosti organizace.

Obr. č. 19. Struktura podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18. Kolik je Vám let?

Tab. č. 19. Struktura podle věku

Otázky	Počet odpovědí	%
Do 20 let	0	0
20 až 30 let	20	21,7 %
31 až 45 let	35	38 %
46 až 60 let	36	39,1 %
Více než 60 let	1	1,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů bylo ve věkovém rozmezí 46 až 60 let (39,1 %) a podobně 38 % respondentů v rozmezí 31 až 45 let.

Obr. č. 20. Věková struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19. Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?

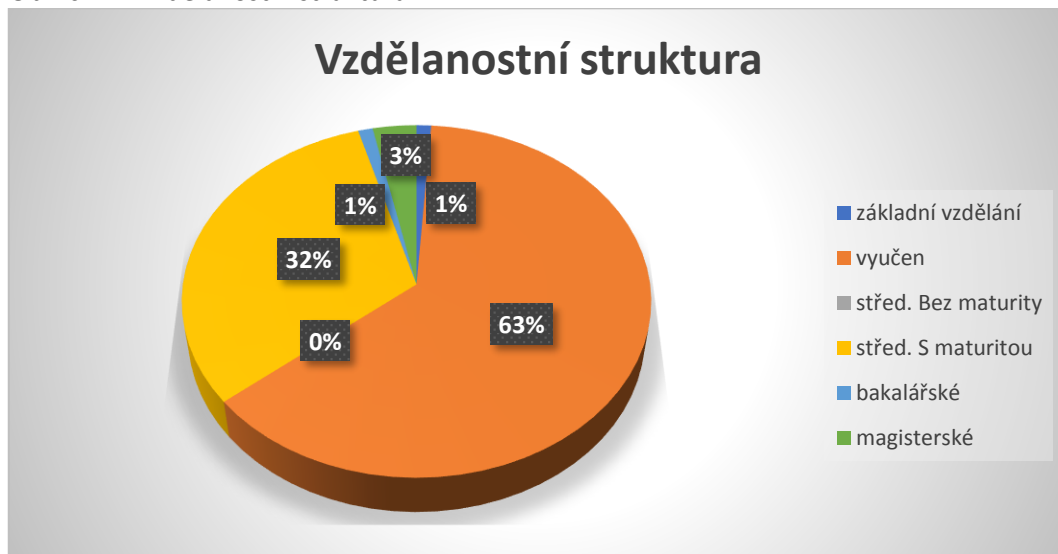
Tab. č. 20. Struktura podle vzdělání

Odpovědi	Počet odpovědí	%
základní	1	1,1 %
vyučen	58	63 %
Středoškolské bez maturity	0	0
Středoškolské s maturitou	29	31,5 %
bakalářské	1	1,1 %
magisterské	3	3,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů je 63 % vyučených a 31,5 % respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou.

Obr. č. 21. Vzdělanostní struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Tab. č. 21. Pracovní zařazení

Pracovní zařazení	Počet odpovědí	%
řidič	10	11%
Vedoucí skladu	1	1%
skladník	31	34%
účetní	2	2%
prodavačka	40	44%
Referent nákupu	4	4%
IT	2	2%
Vedoucí dopravy	1	1%
Vedoucí ekonom	1	1%

Zdroj: vlastní zpracování

Zařazení respondentů bylo záměrně zvoleno tak, aby reprezentovalo profesní strukturu celé organizace. Nejvíce, 44% byly zastoupeny prodavačky, dále skladníci 34% a řidiči 11%, ostatní profese, pak v nízkém počtu.

8.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V dotazníkovém šetření bylo osloveno celkem 92 respondentů. Respondenti byli vybráni z různých pracovišť, aby šetření podávalo obraz o celé organizaci.

Všeobecné údaje

Dotazníkového šetření se účastnilo 61 žen a 31 mužů, což je v souladu s charakterem organizace. Dále bylo zjišťováno věkové rozpětí respondentů. Respondenti byli rozděleni do pěti věkových skupin. První skupina byla do 20 let věku a v této kategorii nebyl žádný zástupce. Druhá skupina respondentů v rozmezí 20 až 30 let byla zastoupena 20 ti respondenty. Třetí skupina, věkové rozmezí 31 až 45 let byla zastoupena 35 ti respondenty. Čtvrtá věková skupina byla stanovena v rozmezí 46 až 60 let a počet respondentů byl 36. poslední skupina respondentů věku nad 60 let je zastoupena pouze jedním zaměstnancem společnosti XY.

Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání je nejvíce zastoupená skupina 58 respondentů, kteří jsou vyučeni, a dále pak 29 respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou. Bakalářské studium absolvoval jeden respondent a magisterské vzdělání mají tři respondenti.

Podle délky zaměstnání byli respondenti rozděleni do čtyř skupin. V této kategorii bylo zastoupeno nejvíce respondentů (30) ve skupině 1 až 5 let, v druhé kategorii, ve skupině 6 až 10 let, bylo 29 respondentů, třetí skupinu (10 a více let) tvoří 21 respondentů, a poslední skupinou, kterou tvoří 12 respondentů je délka zaměstnání menší než jeden rok.

8.3 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Hlavním cílem dotazníkového šetření ve firmě XY bylo analyzovat stav vzdělávání z pohledu jejich zaměstnanců. V dotazníku byly otázky z několika oblastí, konkrétně byla zkoumána spokojenost zaměstnanců s obsahem a organizací vzdělávacích akcí, využití získaných vědomostí ze vzdělávacích aktivit a motivaci zaměstnanců k účasti na vzdělávání, a zájmu zaměstnanců o některé konkrétní vzdělávací akce.

Z výsledků dotazníkového šetření obecně vyplývá, že se organizace o své zaměstnance z hlediska vzdělávání dobře stará, na druhé straně jsou také zaměstnanci ke studiu sami motivováni. To ovšem neznamená, že nejsou na obou stranách drobné chyby, které je možné ze strany vedení organizace XY odstranit.

V oblasti hodnocení úrovně a organizace vzdělávacích akcí převážná většina respondentů vyjádřila spokojenost s úrovní a organizací vzdělávacích akcí pořádaných v organizaci XY. I když se většina vyjádřila kladně, je tu ještě skupina respondentů, která měla k tomuto problému výhrady. Tyto výhrady bude nutné řešit na úrovni vedení organizace XY.

V oblasti, kde se zkoumala využitelnost získaných znalostí a dovedností byla situace celkem příznivá, mírná většina přiznává, že jim získané vědomosti pomohly k lepší pracovnímu výkonu, zbytek respondentů si to nemyslí. Z toho vyplývá požadavek na vedení organizace přizpůsobit vzdělávací aktivity požadavkům praxe.

Převážná většina respondentů cítí potřebu dalšího vzdělávání a k dalšímu vzdělávání většinu respondentů motivuje snaha o udržení současné pracovní pozice a dále pak lepší možnost uplatnění na trhu práce a další skupina respondentů pociťuje další vzdělávání v organizaci za důležité.

Na otázku, v jakých oblastech by se zaměstnanci chtěli vzdělávat, pak nejvíce respondentů mělo zájem o práci s počítačem a vzdělávání v komunikačních dovednostech.

Dotazníkem byla též zjišťována informovanost o vzdělávacích akcích pro zaměstnance. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že informovanost je celkem dobrá, ale frekvence nabízených informací o vzdělávacích není dostatečná. Zaměstnanci se většinou dozvídají o vzdělávacích akcích od svého vedoucího, nebo z nástěnky na pracovišti.

Bylo též zjišťováno, kolik peněz by zaměstnanci byli ochotni věnovat na své vzdělávání. Většina respondentů byla ochotna investovat maximálně 500,- Kč., pouze třetina by byla ochotna investovat částku v rozmezí 500 až 1500,- Kč.

8.4 NÁVRHY NA OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ SITUACE VE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

XY

Situace v oblasti vzdělávání je velmi dobrá, i když se z výsledků dotazníkového šetření objevily drobné nedostatky.

Informovanost o vzdělávacích akcích se ukázala jako dobrá, na druhé straně respondenti hodnotili negativně frekvenci nabídek, bylo zjištěno, že ve firemním časopise není žádná zmínka o vzdělávacích akcích. Byla navržena následující opatření:

Doporučujeme vedení organizace pravidelně v určitých intervalech informovat své zaměstnance o připravovaných vzdělávacích akcích, a tyto informace uvádět ve svém firemním časopise.

Alarmující je však informace o tom, že 82 % respondentů mělo po absolvování různých kurzů a školení pocit, že je to ztráta času. Zřejmě to bylo ovlivněno obsahovým zaměřením a kvalitou lektorů. Proto navrhujeme:

Zlepšit výběr lektorů na všechny vzdělávací akce. K tomu bude potřebné po ukončení akce pomocí krátkého dotazníku hodnotit obsahovou úroveň akce a zároveň hodnotit i lektora.

Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, většina respondentů přiznává, že není organizací motivována k účasti na vzdělávacích akcích. Z tohoto vychází i další návrh:

Organizace by měla promyslet, jakým způsobem motivovat své zaměstnance k účasti na vzdělávacích akcích. Prostředků k motivaci se nabízí dost, např. odměny pracovníkům po ukončení vzdělávání, výběr témat vzdělávacích akcí, články o nabízených akcích ve firemním časopise atd.

Při hodnocení přenášení získaných vědomostí do praxe respondentů si jejich část myslí, že získané vědomosti nemohli využít ve své profesi. Z těchto důvodů navrhujeme následující opatření:

Vedení organizace posoudí, zda je obsah vzdělávacích akcí prospěšný pro praxi, a následně pak přizpůsobí vzdělávací aktivity požadavkům praxe.

9 Závěr

Současná společnost prochází neustálými změnami, na trzích se odehrává boj o zákazníka a každá organizace se snaží udržet si svoji pozici na trhu, udržet si svou konkurenceschopnost. Základem pro udržení, případné zvýšení tržní pozice je schopnost organizace přizpůsobovat se těmto změnám, což mohou zaručit kvalifikovaní a loajální zaměstnanci. Dnes již nestačí odborné vzdělání na školách, dnes je nutné neustále se průběžně vzdělávat.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti není nezbytné pouze pro získání nebo udržení konkurenceschopnosti společnosti, ale také pro zvýšení výkonů zaměstnanců, kvalitu jejich práce a celkovou kultivaci zaměstnanců a tím i zajištění lepšího plnění podnikových cílů.

Další pozitivní vlastnosti vzdělávacích procesů je ve výsledku větší motivovanost a loajalita zaměstnanců.

Samotný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je proces, který se neustále opakuje, a skládá se z několika kroků, kdy po identifikaci potřeb organizace následuje analýza stavu vzdělávání v organizaci, která je pro dobře fungující organizaci klíčová.

Výsledky dotazníkového šetření v organizaci ukazují na to, že vzdělávání zde vychází pouze z potřeb organizace a zcela se opomíjí potřeby samotných zaměstnanců. I přes neuspokojující stav vzdělávání z pohledu samotných zaměstnanců, jsou téměř všichni ochotni se vzdělávat.

Vzhledem k současné situaci na trhu práce v České republice, kde je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil musí organizace vytvářet podmínky pro rozvoj potenciálů zaměstnanců a jejich stabilitu, a tím budou zaměstnanci stabilní, budou loajální a budou brát úspěchy organizace za své.

Uvedené problémy byly v bakalářské práci řešeny návrhy na zdokonalení vzdělávání v šetřené organizaci, a je jen na vedení organizace, zda vezme v úvahu též potřeby zaměstnanců, celkový stav v oblasti vzdělávání, a bude se snažit o to, aby byl systém efektivnější, či nikoliv.

Informace pro analýzu současného stavu vzdělávání v organizaci XY byly získány studiem firemních materiálů, pohovorem s pracovníci, která má na starosti vzdělávání a z výsledků dotazníkového šetření. Klíčové informace byly získány z dotazníkového šetření.

Cílem této bakalářské práce byla analýza a vyhodnocení současného stavu vzdělávání ve vybrané organizaci XY, k tomuto cíli směřovalo provedené šetření a byla stanovena doporučení, která by organizace měla akceptovat, aby bylo zajištěno efektivnější využívání investovaných prostředků do vzdělávání a zvýšila se spokojenost zaměstnanců s nastaveným vzdělávacím systémem v organizaci.

10 Přehled literatury

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

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010 ISBN 978-80-247-2914-5

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010 ISBN 978-80-247-3067-7

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007 ISBN 80-2471-457-4

KREBS, V. *Sociální politika*. Praha: ASPI, 2007 ISBN 80-735-727-6-1

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007 ISBN 80-726-1168-3

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006 ISBN 80-247-1764-6

MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání*. Plzeň: Fraus, 2005 ISBN 80-7238-220-9

PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2008 ISBN 978-80-86723-7

PALÁN, Z. a LANGERT, T. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2008 ISBN 978-80-86723-58-7

PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Praha: Portál, 2009 ISBN 978-80-7367-503-5

RABUŠICOVÁ, M. a RABUŠIC, L. *Učíme se celý život: o vzdělávání dospělých*. Brno: Masarykova univerzita, 2008 ISBN 978-80-210-4779-2

SENGE, P. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2009 ISBN 978-80-7261-162-1

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004 ISBN 80-247-040-5-6

VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008 ISBN 978-80-247—1770-8

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007 ISBN 80-247-1904-7

VYHNÁNKOVÁ, K. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007 ISBN 978-80-86723-46-4

11 Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Vertikální analýza aktiv za roky 2012 až 2016

Tabulka č. 2 Vertikální analýza pasiv za roky 2012 až 2016

Tabulka č. 3 Výsledky dotazu na délku zaměstnání

Tabulka č. 4 Výsledky odpovědí na otázku č. 2

Tabulka č. 5 Odpovědi respondentů na otázku č. 4

Tabulka č. 6 Potřeba vzdělávání

Tabulka č. 7 Motivace k účasti na vzdělávání

Tabulka č. 8 Osobní motivace

Tabulka č. 9 Informovanost o nabízených akcích

Tabulka č. 10 Frekvence nabízených akcí

Tabulka č. 11 Účast na vzdělávacích akcích

Tabulka č. 12 Úroveň a organizace akcí

Tabulka č. 13 Pocit ztráty času

Tabulka č. 14 Informace o akcích

Tabulka č. 15 Průběžné vzdělávání

Tabulka č. 16 Oblasti vzdělávání

Tabulka č. 17 Investice do vzdělávání

Tabulka č. 18 Struktura podle pohlaví

Tabulka č. 19 Struktura podle věku

Tabulka č. 20 Struktura podle vzdělání

Tabulka č. 21 Pracovní zařazení

12 Seznam obrázků

Obr. č. 1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Obr. č. 2 Organizační struktura organizace XY

Obr. č. 3 Počet pracovníků ve firmě XY v letech 2007 až 2016

Obr. č. 4 Délka zaměstnání v organizaci

Obr. č. 5 Využití znalostí získaných vzděláváním

Obr. č. 6 Vliv vzdělávání na pracovní výkon

Obr. č. 7 Zájem o další vzdělávání

Obr. č. 8 Motivace ke vzdělávání

Obr. č. 9 Motivace pracovníků

Obr. č. 10 Informovanost o vzdělávacích akcích

Obr. č. 11 Frekvence nabídek

Obr. č. 12 Zájem o vzdělávací akce

Obr. č. 13 Úroveň a organizace vzdělávacích akcí

Obr. č. 14 Pocit po absolvování akcí

Obr. č. 15 Informace o vzdělávacích akcích

Obr. č. 16 Důležitost vzdělávání

Obr. č. 17 Témata vzdělávání

Obr. č. 18 Investice do vlastního vzdělávání

Obr. č. 19 Struktura podle pohlaví

Obr. č. 20 Věková struktura

Obr. č. 21 Vzdělanostní struktura

Příloha 1. Dotazník

Rada bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je důležitým podkladem pro mojí bakalářskou práci. Dotazník je anonymní, má dvacet otázek a zabere Vám maximálně deset minut.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a za Váš čas.

1. Jak dlouho pracujete pro současného zaměstnavatele?

- a) Méně než jeden rok
- b) 1 až 5 let
- c) 6 až 10 let
- d) 10 a více let

2. Kolika vzdělávacích akcí jste se zúčastnil/a

.....

- 3. Využil/a jste znalosti získané na vzdělávacích akcích v praxi**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 4. Pomohly Vám absolvované vzdělávací akce k lepšímu pracovnímu výkonu?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 5. Cítíte potřebu dále se vzdělávat?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 6. Jste zaměstnavatelem motivován/a k účasti na vzdělávacích akcích?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 7. K dalšímu vzdělávání mě motivuje zejména**
- a) možnost kariérního růstu
 - b) snaha o udržení stávající pracovní pozice
 - c) lepší platové ohodnocení
 - d) lepší možnost uplatnění na trhu práce
- 8. Myslíte si, že je informovanost o nabízených vzdělávacích akcích dostatečná?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 9. Myslíte si, že je frekvence nabízených vzdělávacích akcí ve firmě dostatečná?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 10. Máte zájem účastnit se nabízených firemních akcí?**
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 11. Jak můžete hodnotit úroveň a organizaci vzdělávacích akcí**
- a) výborná
 - b) velmi dobrá
 - c) dobrá
 - d) méně dobrá
 - e) špatná

12. Měl/a jste někdy po absolvování vzdělávací akce pocit že je to ztráta času?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

13. Informace o nabízených vzdělávacích akcích de dozvídám

- a) Od svého vedoucího
 - b) Z nástěnky
 - c) Z firemního časopisu
 - d) Jinak
-

14. Pociťuji průběžné vzdělávání v organizaci jako:

- a) Velmi důležité
- b) Důležité
- c) Nedůležité
- d) Zcela nedůležité

15. V jakých oblastech byste se chtěli vzdělávat

- a) Cizí jazyky
 - b) Komunikační dovednosti
 - c) Práce s počítačem
 - d) Jiné
-

16. Kolik peněz byste byli ochotni investovat do Vašeho vzdělávání?

- a) Nic
- b) 500 Kč
- c) 500 až 1500 Kč
- d) 1500 až 2500 Kč
- e) 2500 Kč a více

17. Jste?

- a) Muž
- b) Žena

18. Kolik je Vám let?

- a) Do 20 let
- b) 20 až 30 let
- c) 30 až 45 let
- d) 45 až 60 let
- e) Více než 60 let

19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) vyučen
- c) střední bez maturity
- d) střední s maturitou
- e) bakalářské
- f) magisterské

Jaké je Vaše pracovní zařazení

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Adéla Suchomelová

V Praze dne: 11. 01. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis