

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v Johnson
Controls International, spol. s.r.o.

Employee Education and Development at Johnson
Controls International, spol. s.r.o.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

VAJCHROVÁ

VERONIKA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Vajchrová	Jméno:	Veronika	Osobní číslo:	461017
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 a rozvoj zaměstnanců v Johnson Controls International, spol. s r.o.		
Název bakalářské práce anglicky:	Employee Education and Development at Johnson Controls International, spol. s r.o.		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je prozkoumat a posoudit vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrhnout opatření k odstranění možných nedostatků.</p> <p>PŘÍNOS: Návrh řešení možných nedostatků ve vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - význam, cíle, formy a metody vzdělávání zaměstnanců; 3. Praktická část - představení společnosti, prozkoumání a posouzení současného stavu vzdělávání, návrhy; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007 BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada Publishing, 2010. HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. VETEŠKA, Jaroslav. Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých. Praha: Portál, 2016.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>21-03-2018</u>	<u>Vajchrova</u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

VAJCHROVÁ, Veronika. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku Johnson Controls International, spol. s.r.o.* Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Tímto bych velmi ráda poděkovala především svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za čas a cenné rady, které mi při tvorbě této práce ochotně věnoval. Rovněž bych touto cestou chtěla vyjádřit poděkování společnosti Johnson Controls International, spol. s.r.o. za poskytnutí příležitosti analyzovat jejich systém vzdělávání, specialistovi personálního oddělení společnosti, za sdělení podstatných informací týkající se této problematiky a v neposlední řadě všem respondentům, bez jejichž účasti by praktická část této práce nemohla vzniknout.

Abstrakt

Cílem práce je pomocí výsledků získaných z dotazníkového šetření a informací poskytnutých specialistou personálního oddělení prozkoumat a posoudit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Johnson Controls International, spol. s.r.o. a navrhnout opatření pro odstranění zjištěných nedostatků. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část zahrnuje obecné principy vzdělávání zaměstnanců a analýzu šetření, týkající se vzdělávání ve společnostech Libereckého kraje. Praktická část je pak věnována stručnému popisu vybrané společnosti, systému vzdělávání, který uplatňují a analýze postoje jejich zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Výstupem práce jsou možné návrhy a doporučení, jejichž aplikace by mohla mít zásadní vliv na zlepšení vnímání vzdělávacích aktivit u zaměstnanců společnosti.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, cyklus vzdělávání, efektivita vzdělávání, Liberecký kraj.

Abstract

The purpose of this thesis is to investigate and assess the education and development of employees at Johnson Controls International, spol. s.r.o. Using the results obtained from the questionnaire survey and information provided by the personal department specialist, propose measures to address identified shortcomings. The thesis is divided into two parts. The theoretical part, dealing with the general principles of employee education and analysis of the survey concerning education in the companies of the Liberec region. Then the practical part, including a brief description of the selected company, the system of education that they apply and the analysis of employees' attitudes towards education. Outputs of the thesis are suggestions and recommendations, whose application could have a significant impact on improving the perception of the educational activities.

Key words

Human resources management, education of employees, cycle of education, effectivity of education, Liberec region.

OBSAH

ÚVOD	5
1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	8
1.1 VYMEZENÍ POJMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	9
1.2 VÝZNAM A CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
1.3 PŘÍNOS A RIZIKA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	13
2 CYKLUS VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT	15
2.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ.....	17
2.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	19
2.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	20
2.4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	23
2.5 TYPY, FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	24
3 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V LIBERECKÉM KRAJI	28
4 O SPOLEČNOSTI	34
5 VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI	36
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	38
6.1 RESPONDENTI	39
6.2 VÝSLEDKY	40
6.3 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	50
7 NÁVRHY OPATŘENÍ	53
ZÁVĚR	55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	59
SEZNAM OBRÁZKŮ	61
SEZNAM TABULEK	62
SEZNAM GRAFŮ	63
SEZNAM PŘÍLOH	64

ÚVOD

Vzdělávání představuje nedílnou součást života všech jedinců, která je doprovází od dětství až po samotné stáří. Lidé si mnohdy své učení ani neuvědomují, dochází k němu totiž nejen záměrnou činností, ale především i nezáměrnou, při téměř každé aktivitě, kterou člověk vykonává. Nezáměrné učení lze dokonce v mnohých případech označit za efektivnější způsob než učení záměrné, probíhající například ve škole nebo právě na popud zaměstnavatele. To by však nemělo být považováno za důvod, proč se záměrnému vzdělávání účelně vyhýbat.

Podstatným klíčem k úspěchu mnoha společností, fungujících v dnešním velmi konkurenčním prostředí, je právě přispívání ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Lidé představují jeden z hlavních nástrojů pro dosažení lepšího postavení mezi konkurenčními společnostmi, protože vzdělaný a současně i dobře motivovaný zaměstnanec má potenciál svou práci vykonat lépe než ostatní. Dosažení tohoto výsledku je pro společnosti velice žádané a mnohé se ho také snaží skrze vzdělávací aktivity dosáhnout. Požadavky na schopnosti, znalosti a dovednosti nejen zaměstnanců, ale obecně všech jedinců ucházejících se o zaměstnání se neustále mění, a především zvyšují. Zaměstnanci se zájmem rozvíjet se i po absolvování základního, středoškolského či vysokoškolského vzdělávání jsou pro společnosti atraktivnější a mají současně větší potenciál si nejen udržet současnou pracovní pozici, ale dostáhnout například kariérního, finančního nebo jiného postupu.

Důležité však je, aby každá společnost nejen motivovala zaměstnance k pozitivnímu vnímání účasti na vzdělávacích aktivitách, ale zároveň tyto aktivity i kvalitně a zodpovědně plánovala, realizovala a vyhodnocovala, a zaměstnancům tak bylo umožněno, vylézt z nich co nejvíce potřebných a užitečných poznatků.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Johnson Controls International, spol. s r.o. sídlící v Libereckém kraji a v případě zjištění nedostatků navrhnout opatření k jejich odstranění.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se využitím odborné literatury věnuje především vymezení pojmu vzdělávání zaměstnanců a snaží se vystihnout, jaký význam tato činnost nejen pro společnosti, ale i samotné zaměstnance má. Následně je poukázáno na skutečnost, že ani vzdělávání nemusí být primárně označováno za přínosné, ale může s sebou nést i jistá nežádoucí rizika, kterým by měly společnosti předcházet. Přiblížen je také celý proces vzdělávání od identifikace potřeby zaměstnance

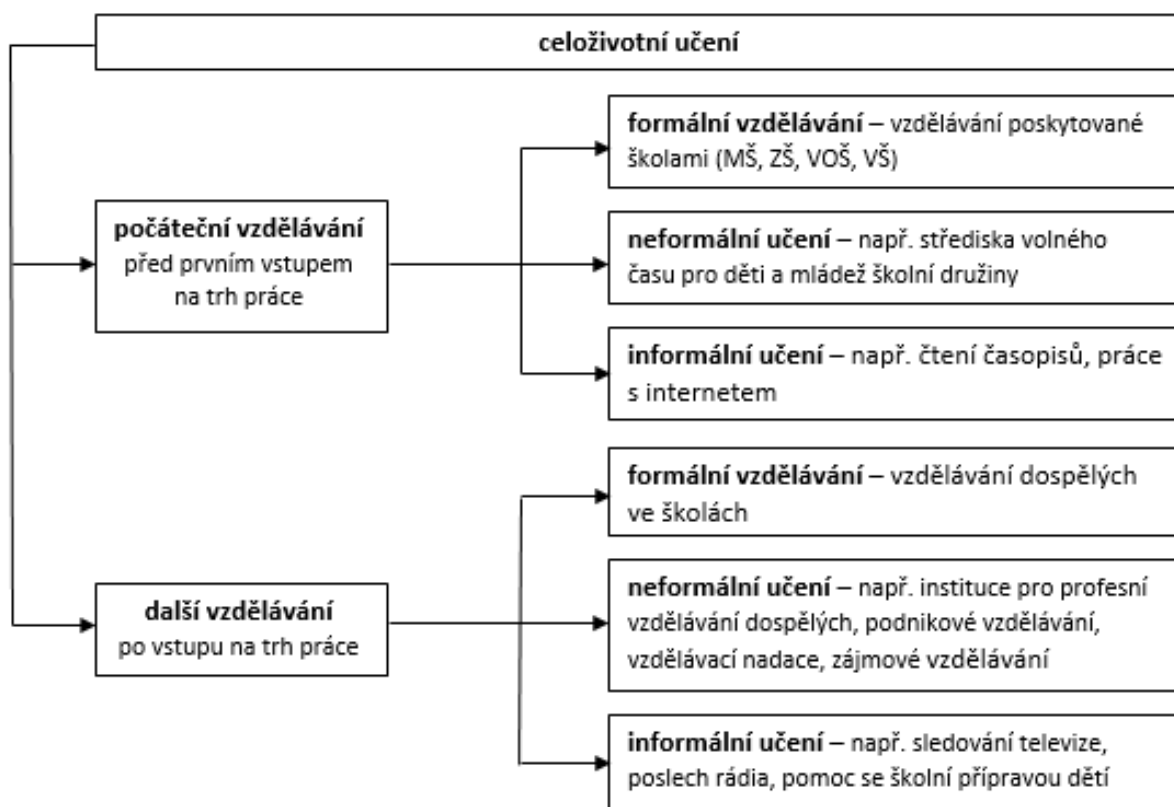
vzdělávat, až po vyhodnocení výsledků těchto aktivit. V neposlední řadě jsou zde obsaženy formy a metody vzdělávání, které jsou obvykle užívané, a analýza šetření, týkající se vzdělávání zaměstnanců ve společnostech, nacházejících se v Libereckém kraji.

Praktická část bakalářské práce je věnována vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve vybrané společnosti Johnson Controls International, spol. s.r.o. v České Lípě. Zaměřuje se nejen na základní informace o se této společnosti, ale především na systém vzdělávání a způsob, jakým k této aktivitě společnost přistupuje. Podstatná část se pak zabývá analýzou dotazníků, získaných od zaměstnanců společnosti, z jejichž výsledků jsou vyvozeny odpovědi na otázky, zdali vůbec zaměstnanci mají o absolvování dalšího vzdělávání zájem, zda vnímají podmínky vzdělávání u současného zaměstnavatele pozitivně či jestli pro ně absolvovaná školení mají přidanou hodnotu. Na základě výsledků šetření budou nakonec navržena případná opatření, s jejichž využitím by mohla společnost zjištěné nedostatky odstranit.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v rámci společností, tvoří nedílnou součást celoživotního vzdělávání. Obecně je užíváno rozdělení na vzdělávání počáteční a další. Pro detailnější pochopení se dále užívá specifičtější členění do třech bodů, hovořících o vzdělávání formálním, neformálním a informálním učení (viz obrázek 1). (Veteška, 2016, s. 96) S ohledem na vzdělávání zaměstnanců jsou za klíčové považovány zejména pojmy další vzdělávání, představující proces, během něhož se jedinec po vstupu na trh práce intelektuálně či manuálně zdokonaluje, spolu se vzděláváním neformálním. To obvykle probíhá právě ve společnosti na popud zaměstnavatele, popřípadě s využitím prostor, zajištěných externími firmami. (Veteška, 2016, s. 96-97) Zaměstnancům je tak umožněna nejen snazší dostupnost vzdělávacích aktivit po ukončení studia na základní, střední či vysoké škole, ale zároveň též poskytnuta příležitost pro osobní rozvoj v profesním životě.



Obrázek 1 - Celoživotní učení

Zdroj: Veteška (2016, s. 98)

V současné době představuje vzdělávání zaměstnanců nedílitelný komplex vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. O této skutečnosti vypovídá nejen šetření Českého statistického úřadu o dalším odborném

vzdělávání zaměstnanců (Czso.cz, 2012), ze kterého vyplývá, že od roku 2005 do roku 2010 vzrostlo procento společností, zapojujících se do vzdělávání vlastních zaměstnanců o 2,3 %. To v České republice představuje významný posun, díky němuž Česko zastává velice kvalitní postavení z hlediska Evropské Unie. Za zmínku stojí také obecná právní úprava odborného rozvoje zaměstnanců v zákoníku práce, zahrnující především zaškolení a zaučení zaměstnanců, poskytnutí odborné praxe absolventům škol a následně o soustavném prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. (§ 227 zákoníku práce)

Pojem kvalifikace v sobě zahrnuje: „(...) soustavu schopností, vědomostí, dovedností, postojů, pracovních návyků atd., která je potřebná k získání oficiální způsobilosti k výkonu určité činnosti (povolání, funkce).“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 167)

1.1 Vymezení pojmu vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je, jak již bylo zmíněno výše, součástí dalšího vzdělávání. To nastává v okamžiku, kdy jedinec ukončí vzdělávání ve školních institucích a stává se součástí trhu práce. Vzdělávání zaměstnanců může být charakterizováno jako proces, ke kterému dochází během pracovní etapy v životě jedinců, a jehož průběh je zcela zajišťován a podporován společností. V jeho důsledku by ideálně mělo docházet ke změně naučeného způsobu chování při výkonu práce, k prohlubování dosavadních znalostí a dovedností jedinců a případné změně jejich motivace k plnění vlastních pracovních povinností. (Bartoňková, 2010, s. 16)

Šikýř (2014, s. 124) hovoří o primárním významu vzdělávání zaměstnanců jako o skutečnosti: „*Systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“

K vytvoření komplexního obrazu, jsou znalosti popisovány jako ucelený systém vědomostí, respektive znalostí, kterých jedinec nabývá pomocí záměrného učení. (Průcha a Veteška, 2014, S. 311) Stručně řečeno tedy to, co jedinec zná.

Struktura znalostí spočívá v rozdělení do čtyř pod bodů zahrnujících **know-what** týkající se tvrdých znalostí zaměstnanců, zastoupené vědomostmi, kterými disponují již před nástupem do zaměstnání. **Know-how** neboli měkké dovednosti charakterizující znalost a schopnost ovládat konkrétní postupy uplatňující se ve společnosti. **Know-why** zajišťující propojení měkkých a tvrdých dovedností, z nichž ve výsledku vyplývají velmi ceněné a žádané znalosti zaměstnanců. Díky nim také následně dochází k pochopení, proč kurčitým postupům a procesům dochází. A v poslední řadě pak **know-who** představující

povědomí o tom, kdo je ve společnosti takto vysoce kompetentní. (Tureckiová, 2017)

K dovednosti jedinec dospívá na základě znalostí rozvinutých praxí, které mu umožňují snadnější myšlenkové i manuální operace. (Průcha a Veteška, 2014, s. 89) A nakonec pak chování, vysvětlované jako pozorovatelné aktivity prováděné člověkem, tedy to, co člověk vědomě či nevědomě dělá. (Managementmania.com, 2016)

Koubek (1995, s. 207) pak popisuje vzdělávání zaměstnanců jako proces „*přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa (...)) je hlavním úkolem podnikového vzdělávání.*“ Nedílnou součástí tohoto tvrzení představuje dle Koubka (1995, s. 207) především snaha, nezůstat pouze u přizpůsobování v rámci stávajícího pracovního místa zaměstnance, ale zároveň i rozvoj v oblasti kompetencí využitelných na pracovních místech kolegů a spolupracovníků ve společnosti. Získaná flexibilita zvyšuje hodnotu zaměstnanců a stávají se pro společnost nesnadno nahraditelní.

1.2 Význam a cíle vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na vytváření příležitostí pro účast jedinců, zaměstnaných ve společnosti, na vzdělávacích aktivitách. Díky tomu pak nejen zaměstnanci jako individuální články, ale i pracovní týmy a celé společnosti, dosahují vyšších výkonů. (Armstrong, 2007, s. 441)

Neopomenutelným záměrem vzdělávání zaměstnanců je podpora jejich stávajících schopností a snaha o neustálý rozvoj. To vše může být vztahováno i na problematiku konkurenční výhody (Armstrong, 2007, s. 443), která je významně pozitivně podporována právě připraveností zaměstnanců na případné změny. Té mohou společnosti z velké části dosáhnout právě i díky vzdělávání a rozvoji svých důležitých článků.

Výše zmíněná konkurenční výhoda spočívá především v otevřenějším přístupu zaměstnanců k přicházejícím očekávaným i neočekávaným změnám, provázející existenci a fungování všech společností, ale rovněž i chápání změny jako příležitost posouvat hranice svých možností a dosavadních schopností na vyšší úroveň.

Primárně je cíl vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vysvětlován jako snaha o odstranění rozdílu mezi stávající kvalifikací zaměstnanců (respektive soustavu jejich dosavadních schopností, vědomostí, dovedností, pracovních návyků) a kvalifikací požadovanou pro výkon práce na pracovních pozicích zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2007, s. 290)

Za cíl ale může být považováno také vytvoření takových podmínek, které dokáží zajistit neustálé podněcování zaměstnanců ke vzdělávání, čímž si společnost zajišťuje plné využití svých pracovních sil, a to jak v době přítomné, tak i budoucí. (Armstrong, 2007, s. 443) Společnost se v důsledku stává stabilnější, sníží se případná fluktuace zaměstnanců, čímž se naopak zvyšuje jeho atraktivnost nejen pro zaměstnance stávající, ale i potenciální. Zaměstnanci jsou současně schopni snadněji čelit eventuálním hrozbám a jsou připraveni využít naskytnuté příležitosti.

V návaznosti na tyto skutečnosti pak Armstrong (2007, s. 443) podotýká, že i přestože je vzdělávání zaměstnanců prováděno v první řadě pro uspokojení potřeb společnosti, měli by i sami zaměstnanci nabývat pocitu, že jsou to právě oni, kterým tato aktivita zajistí prospěch nebo jinou přidanou hodnotu.

Význam vzdělávání zaměstnanců lze ve výsledku též popsat dvojitým způsobem. A to jako význam pro **společnosti** a význam pro samotné **zaměstnance**. Nelze popřít podstatu ani jednoho z nich a z toho důvodu by měl být na obě strany kladen stejný důraz. Důležité je na žádnou z nich nezapomínat, protože společnosti spolu se svými zaměstnanci tvoří jeden celek, který by jeden bez druhého nemohl ideálně fungovat.

Významy pro společnosti bývají mnohé. Vzdělanými zaměstnanci si připravují půdu pro očekávané i nenadálé změny, čímž je ovlivněna zejména jejich konkurenceschopnost, kde: *„Konkurenceschopnost představuje schopnost organizace získat a udržet si v určité oblasti podnikání jistý podíl trhu, což souvisí se schopností organizace uspokojovat potřeby zainteresovaných stran (...).“* (Šikýř, 2007, s. 56)

Mezi zainteresované strany jsou řazeni primárně vlastníci, zákazníci, zaměstnanci či veřejnost. (Šikýř, 2007, s. 56) Každá z těchto stran má rozdílné požadavky, reprezentované například dosahováním zisků, poskytováním kvalitních výrobků a služeb, zajišťování příjemného zázemí pro vlastní zaměstnance či udržování souladu smorálními očekáváními společnosti, kterým musí být schopna dostát.

Pomocí vzdělávacích aktivit dochází nezřídka k navýšení úrovně intelektuálního kapitálu společností. Ten zahrnuje zdroje hmotné, vysvětlované jako majetek a finanční prostředky společností, spolu se zdroji nehmotnými, reprezentovanými právě ceněnými znalostmi jejich zaměstnanců. (Armstrong, 2007, s. 51) Intelektuální kapitál je podle Armstronga (2007, s. 51) takový kapitál: *„(...), který je definován jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizací k dispozici.“*

Vzdělání zaměstnanci jsou pro společnosti obtížněji nahraditelní, a proto by jim ideálně měly být vytvářeny co nejpříznivější podmínky pro výkon práce, díky nimž by byly schopny svůj intelektuální kapitál z dlouhodobé perspektivy udržet.

Paralelní rozvoj společnosti jako celku v kombinaci se vzděláváním zaměstnanců, směřuje k nárůstu jeho výkonnosti. Přestože je v zásadě běžné, že je na jednu či druhou stranu kladen větší důraz, je důležité neopomenout žádnou z nich úplně. Pro efektivnější využití zaměstnanců je lehce upřednostňován rozvoj společnosti, který umožňuje snazší upotřebení kvalit zaměstnanců. (Hroník, 2007, s. 20)

Je také známo, že schopný a motivovaný zaměstnanec je způsobilější podávat požadované výkony, které mohou ovlivnit výkon týmů a současně pak i výkon celé společnosti. (Šikýř, 2014, s. 53) Dochází zároveň k ovlivnění kvality výrobků a služeb, z čehož přímo či nepřímo vyplývá uspokojení zájmů a potřeb zainteresovaných stran. Vzdělávaný zaměstnanec, který je ve stejném okamžiku i důsledně řízen svými vedoucími, představuje velice významnou a žádanou složku společnosti.

V neposlední řadě může vzdělávání zaměstnanců z pohledu společnosti vést například k vzrůstu jeho atraktivnosti a stává se tak z dlouhodobějšího hlediska perspektivnější.

Otázka významu vzdělávání pro zaměstnance již nemusí být tak jednoznačná. Způsob, jakým zaměstnanci tyto aktivity chápou, bývá zpravidla dvojitý. Nejčastěji se odvíjí od stylu provedení vzdělávacích aktivit, jinými slovy, jak společnost ke vzdělávacím aktivitám přistupuje v kontextu celopodnikové strategie a od firemní kultury. (Dvkk.cz, 2014)

Firemní kultura je vysvětlována jako „(...) soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 2007, s. 257)

Pokud tedy vzdělávání není v souladu s postoji a hodnotami společnosti, nelze od zaměstnanců očekávat zainteresování do těchto aktivit a vzdělávání považují za čas ubírající přítěž. V opačném případě ho ale mohou přijmout o něco příznivěji, a to jako žádaný benefit. (Dvkk.cz, 2014)

Pokud jsou vzdělávací aktivity nastaveny správným způsobem, mohou být pozitivně vnímány jako možnost kariérního růstu, což s sebou nese i vyšší spokojenost zaměstnanců ve společnosti a zájem o vlastní prosazení. Tyto varianty jsou pro každou společnost velice žádoucí a rády by jich dosáhli.

1.3 Přínos a rizika vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců úzce souvisí s dosahováním strategických cílů organizace a nelze mu proto odepřít mnohé výhody, které s sebou nese. „*Strategické cíle (...) je pojem označující nejvyšší cíle organizace či jednotlivce.*“ (Managementmania.com, 2015)

Armstrong (2007, s. 501-502) tyto kladné stránky vzdělávání zaměstnanců popisuje podobně jako v následujících sedmi bodech:

- První z mnoha výsledků, k nimž vzdělávání zaměstnanců přispívá, patří nárůst výkonu jedinců. Ten ovlivňuje výkon souboru jedinců, respektive týmů, čímž je ovlivněn i výkon celé společnosti.

Je ale důležité podotknout, že vzrůstající kvantita poskytovaného zboží a služeb by neměla negativně ovlivňovat jejich kvalitu. Ta by měla naopak spolu se zvyšujícím se počtem vzrůstat.

- Společnosti netrpí nedostatkem kvalitních zaměstnanců, které podmínky zaměstnavatelů, pečující o své podřízené mnohdy více lákají.
- Významnou součást tvoří nejen vidina stabilního zaměstnání spolu s vyšším finančním ohodnocením zaměstnanců, ale i poskytování nefinančního ohodnocení.

Pojem nefinanční ohodnocení vyjadřuje: „*(...) formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, funkční postup, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režimy, lepší pracovní prostředí, dokonalejší bezpečnost a ochranu zdraví při práci, (...)*“ (Šikýř, 2014, s. 117) a tak dále.

- Zaměstnanci jsou způsobilí splňovat úkoly nejen v rámci své pracovní pozice, ale zároveň i pozice svých kolegů.
- Otevřenější přístup zaměstnanců ke změnám, které neodmyslitelně patří k vývoji trhu, dovoluje společně využívat změny jako možnou příležitost.
- Umožňuje poskytování kvalitnějšího zboží a služeb.
- Finanční prostředky vynaložené na vzdělávání zaměstnanců se obvykle z důvodu pravidelně konaných vzdělávacích akcí snižují.

Koubek (1995, s. 214) pak priority vzdělávání zaměstnanců spatřuje i v mnoha jiných bodech, které zahrnují například kontinuální přizpůsobování a vývoj schopností zaměstnanců v souladu směnícími se potřebami společnosti. To přispívá k neustálému zlepšování kvalifikace vlastních zaměstnanců, důležité v otázce jejich výkonu, v důsledku čehož je ovlivňována i produktivita práce spolu s kvalitou

výrobků a služeb. Výhodu shledává nejen v atraktivnosti společnosti pro potenciální zaměstnance, ale i zaměstnance ve svých řadách, kteří jim umožňují pokrytí případných vnitřních potřeb pracovních míst. Zkušenosti ze zrealizovaných vzdělávacích akcí bývají velmi cenné a napomáhají zlepšování průběh a efektivitu těch, které budou probíhat v budoucnu. Společnosti totiž získávají prostor pro ponaučení se zvláštních chyb, jimž se následně dokáží snadněji vyhnout.

Se vzrůstajícím výkonem zaměstnanců souvisí i snadnější nalézání konkrétních způsobů a možností, díky nimž je vyššího výkonu dosahováno, a společnosti pak tyto postupy mohou dále aplikovat na ostatní zaměstnance. Více se prohlubují vztahy mezi zaměstnanci a společností v níž pracují, což je chápáno jako velice žádoucí účinek, jenž může kladně ovlivnit motivaci k výkonu práce. Pozitivní posun je spatřován i v oblasti vzájemných vztahů mezi zaměstnanci, kteří se při spravedlivém nastavení vzdělávání ve společnosti více respektují.

Jakožto i jiné aktivity probíhající ve společnosti s sebou vzdělávání zaměstnanců nese jistá rizika, kterým je nutné předcházet. Tureckiová (2017) mezi ně řadí zvláště hrozbu **snížení pracovní mobility** zaměstnanců, vyplývající ze špatného nastavení vzdělávacích aktivit. To mnohdy spočívá v jejich jednostranném zaměření. V případě, že se společnost soustředí pouze na jistou skupinu zaměstnanců, může jejich vzdělávání vyvolat vlnu **závisti**, vyústující ve **spory** na pracovišti. Společnosti či instituce zapojené do vzdělávání zaměstnanců mohou vzdělávací aktivity snadno zneužít jako **nástroj manipulace** a současně skrze atraktivní nastavení vzdělávacích aktivit i jako **nástroj lobbingu**. V neposlední řadě může nastat situace, v níž je celý systém vzdělávací aktivity nevhodně či úplně špatně nastaven, z čehož vyplývá především zbytečné vynaložení **finančních prostředků** na uskutečnění vzdělávací aktivity.

2 CYKLUS VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Efektivita vzdělávání zaměstnanců se primárně odráží od kvalitní organizace celého cyklu vzdělávání. Vpřípadě, že je tomu opravdu tak, hovoří se o systematickém vzdělávání zaměstnanců. (Koubek, 1995, s. 213)

Dvořáková a kol. (2007, s. 288) tvrdí že: „*Systematické vzdělávání zaměstnanců je neustále se opakující cyklus (...), který odráží, jak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, tak cíle generální organizační strategie. Základním zdrojem efektivity procesu vzdělávání a rozvoje je jeho systematickost ve vztahu k zaměstnancům i vlastníkům a zákazníkům.*“

Koubek (1995, s. 213) tuto skutečnost potvrzuje slovy, že jde o: „*(...) neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání*“.

Cyklus vzdělávání zaměstnanců je obvykle zobrazován se všemi jeho fázemi obdobně jako na obrázku 2.



Obrázek 2 - Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

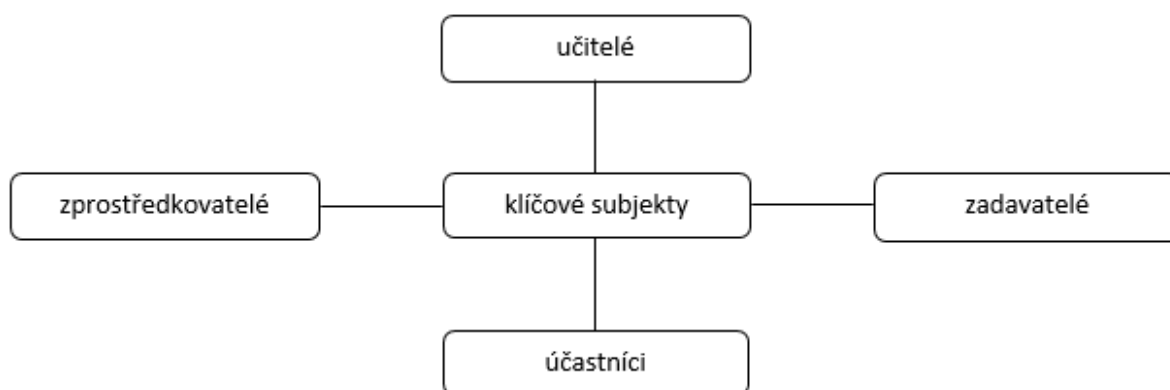
Zdroj: Šikýř (2014, s. 126)

Z obrázku 2 zjevně vyplývá, že vzdělávání zaměstnanců je rozděleno do čtyř dílčích částí. Pro účinný průběh a úspěšné dokončení celé vzdělávací aktivity je důležité, klást na všechny jeho části stejný důraz. Proces začíná v okamžiku, v němž dojde k **identifikaci** neboli **zjištění potřeby** vzdělávání zaměstnanců. (Koubek, 1995, s. 213) Tato

potřeba vychází z určitého nedostatku mezi stávajícími znalostmi zaměstnanců a znalostmi, které společnost potřebuje k zajištění plynulého chodu a dosahování požadovaného výkonu zaměstnanců. V momentě, kdy je zjištěn konkrétní nedostatek nebo potřeba, nastává druhá a třetí fáze tohoto cyklu, které Koubek (1995, s. 213) nazývá jako **fáze plánování vzdělávání**, spočívající v přípravě podkladů pro uskutečnění vzdělávací akce. Ty zahrnují například finanční a časovou náročnost, v jakých oblastech budou konkrétní zaměstnanci vzdělávání spolu s výběrem metod vzdělávání a tak dále. A **fázi realizační**, v níž dochází k uskutečnění vzdělávací akce, podle dříve naplánovaných dílčích částí. V poslední řadě Koubek (1995, s. 214) zmiňuje fázi, během níž jsou vyhodnocované výsledky vzdělávání zaměstnanců důležité zvláště v návaznosti na příští cyklus vzdělávání.

„Strategie vzdělávání zaměstnanců je formulována a realizována v souladu s personální strategií zaměstnavatele, kdy zaměstnavatel obvykle potřebuje odpovídající počet zaměstnanců odpovědných za přípravu a realizaci vzdělávání, kvalitní vzdělávací programy, odpovídající podmínky a prostory pro vzdělávání na pracovišti i mimo ně, vhodné materiální a technické vybavení apod.“ (Šikýř, 2014, s. 125)

V průběhu tohoto cyklu se objevují v podstatě čtyři klíčové skupiny subjektů (viz obrázek 3). *„Všechny skupiny subjektů můžeme hodnotit v podobném myšlenkovém systému jako kohokoliv jiného – tedy posuzovat jak výkony (odvedenou práci), tak lidské zdroje (vlastnosti, schopnosti, postoje atp.).“ (Plamínek, 2010, s. 265)*



Obrázek 3 - Klíčové subjekty vzdělávání

Zdroj: Plamínek (2010, s. 265)

Zadavatelé jsou v první řadě nadřízení nebo celé společnosti, které podněcují uskutečnění vzdělávacích akcí. Účastníci, zastoupení zejména v řadách zaměstnanců, mají být v průběhu této akce

vzdělávání. Učitelé představují konkrétní osobu vzdělavatele, který bude účastníky vzdělávací akce obohacovat o nové znalosti a v neposlední řadě zprostředkovatelé, kteří zajišťují navázání vztahu mezi učiteli a zaměstnanci. (Plamínek, 2010, s. 265)

2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

V prvopočátku celé vzdělávací akce je důležité zaměřit se na identifikaci potřeby vzdělávání, díky níž by mělo ideálně dojít ke zjištění konkrétního nedostatku. Tento nedostatek spočívá v rozdílu mezi tím, co zaměstnanci znají, dovedou a jakým způsobem se chovají a tím, jaké požadavky jsou na ně kladeny v rámci jejich pracovního místa. (Šikýř, 2014, s. 126)

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, výkonnosti jednotlivců, týmů a podniků, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85)

Hroník (2007, s. 135) uvádí dva faktory, podle kterých je možné potřebu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti posoudit. První faktor, zahrnující hodnocení pracovního výkonu a kompetencí zaměstnanců, se zaměřuje především na porovnání skutečného výkonu zaměstnanců s požadovaným výkonem jeho pracovního místa spolu s kompetencemi, kterými skutečně disponuje a jenž pro výkon své práce potřebuje. Druhý faktor se pak soustředí na otázku, do jaké míry jsou naplňovány dílčí strategické cíle společnosti. Oba se následně slučují a tvoří jeden celek pro budoucí realizaci navazujících částí cyklu vzdělávání zaměstnanců.

K oběma faktorům pak přidává popis konkrétních metod, díky nimž je možno případné nedostatky zjistit. Tyto metody jsou nazývány jako **metody identifikace individuálních potřeb, mezery a možností** a **metody identifikace mezery a potřeb organizace**. (Hroník, 2007, s. 136-142)

Metody zaměřené na potřeby jedinců popisuje Hroník (2007, s. 136) pomocí třech dílčích bodů, hovořících o:

- subjektu vzdělávání (individuální potřeby a přání),
- požadavcích vyplývajících z funkce (hodnocení, nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi - mezera),
- budoucnosti (očekávání, plánovaného profesního a kariérního růstu).

K těmto bodům se společnost nejnadhěji dostane pomocí metod **subjektivních** (např. retrospektivní autofeedback), či **objektivních** (např. identifikace rozvojových potřeb nadřizenými) identifikací rozvojových potřeb. (Hroník, 2007, s. 137-139)

Retrospektivní autofeedback je metoda, zabývající se uplynulými šesti až dvanácti měsíci, z nichž jedinec vyzdvihuje stejný počet zdařených a nezdařených událostí. Ve zdařených událostech se pokouší najít jisté algoritmy a postupy, které v budoucím období opět aplikuje a z nezdařených naopak ponaučení, čemu se vyhnout. (Hroník, 2006, s. 52)

Identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb nadřizeným je charakterizována rozdílem mezi výkonem, který se od zaměstnance očekává a kterého reálně dosahuje. Tento výkon je hodnocen obvykle nadřizeným zaměstnancem. (Hroník, 2007, s. 139)

Metody, které pomohou zjistit nedostatky a potřeby společnosti ve vzdělávání formuluje Hroník (2007, s. 140) z pohledu dvou protichůdných bodů, vyznačujících se otázkami:

- Kde jsme a kam směřujeme (strategie).
- Jaké máme lidi a jaké potřebujeme, abychom naplnili obchodní strategii.

Nejefektivnější způsob, zjištění této mezery představuje benchmarking, vytvářený a poskytovaný nejčastěji nadřizenými ve společnosti. Není ale výjimkou, že si jeho výsledky nechají společnost získat i u externích firem. (Hroník, 2007, s. 140) S ohledem na vzdělávání zaměstnanců je benchmarking typický zvláště srovnáváním konkrétních hodnot a ukazatelů s konkurenčními společnostmi. Výsledné hodnoty ovlivňují a podněcují k uskutečnění jistých změn, které společnost posunou dále. (Managementmania.com, 2015)

Za podstatný zdroj informací pro zjištění potřeby vzdělávání zaměstnanců mnohdy bývají i podklady pocházející z jejich pravidelného hodnocení spolu s hodnocením pracovního výkonu. V zásadě platí, že čím více se toto hodnocení zabývá, popisuje a analyzuje nedostatky zaměstnance, tím je pro zjištění vzdělávací potřeby více užitečné. (Koubek, 1995, s. 219)

Celý proces analýzy potřeb vzdělávání zaměstnanců by měl být uskutečňován pravidelně v průběhu celého roku a vyústovat v konkrétní zjištění, které oblasti jsou pro vzdělávání prioritní, a kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost. Úkolem manažera ve společnosti je pak zhodnotit skutečnou vážnost zjištěného nedostatku a formulovat cíle rozvoje, knimž následně důkladně vybere a přiřadí

nejvíce vyhovující vzdělávací metodu. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 215-216)

2.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je navazující etapou cyklu vzdělávání zaměstnanců, během níž je zpočátku potřeba pečlivě rozdělit zjištěné potřeby z předchozí identifikační fáze do jasně definovaných a stylizovaných cílů, které umožní snadněji a efektivněji naplánovat konkrétní vzdělávací aktivity. (Hroník, 2007, s. 143)

Jisté formulace návrhů na vzdělávání zaměstnanců se spolu surčením, kterými činnostmi a zaměstnanci se bude třeba zabývat přednostně, vyskytují už v průběhu první fáze, tedy fáze identifikace vzdělávací potřeby. (Koubek, 1995, s. 221)

Šikýř (2014, s. 126-127) popisuje dílčí části vzdělávacího plánu v deseti následujících bodech. Důsledné promyšlení a naplánování těchto bodů je velmi důležité pro nadcházející fázi realizace vzdělávací aktivity. Na jejich základě je totiž postaven předpoklad úspěšného provedení vzdělávací aktivity a dosažení potřebného efektu. V první řadě je důležité stanovit jasný a srozumitelný **cíl** vzdělávací akce, který se odvíjí od požadavků, jež jsou touto akcí potřeba naplnit.

„Při formulaci musíme mít jasně provázané pracovní a rozvojové cíle. Individuální pracovní cíle jsou rozpracováním skupinových. Na základě identifikace mezery a potřeb je zřejmé, zda je třeba rozvíjet či odstraňovat nedostatky v oblasti znalostí, dovedností či praktických aplikací.“ (Hroník, 2007, s. 144) Cíl vzdělávací akce, který je možné bez větších problémů vymezit, lze zahrnout do vzdělávacích programů probíhajících mimo obvyklý chod společnosti. V případě, že je náročnější cíle dosáhnout z důvodu provázanosti jednotlivých částí, je efektivnější zvolit spíše variantu vzdělávání za chodu společnosti. (Hroník, 2007, s. 144)

Na stanovený cíl bezprostředně navazuje výběr **cílové skupiny zaměstnanců**, pro které bude vzdělávací aktivita připravována a kteří se jí budou následně účastnit. Výběr konkrétních účastníků vychází z předem zjištěného nedostatku v jejich kvalifikaci.

V některých případech je nezbytné, aby zaměstnanci prokázali míru svých znalostí, které jsou v důsledku vzdělávání přetvářeny na potřebné dovednosti, již před začátkem vzdělávání. Důležité je podotknout, že ne vždy je nutností umožnit účast všem zaměstnancům postrádající určitou dovednost. Měli by být ale začleněni do organizačního učení. (Hroník, 2007, s. 142)

Organizační učení představuje proces, během něhož jsou zaměstnancům ve společnosti neustále předávány znalosti, a v jehož důsledku jsou tyto potřebné znalosti a dovednosti účinně rozvíjeny. (Tureckiová, 2017)

V případě, že je společnost pevně rozhodnuta o předchozích dvou bodech, nastávají neméně významné fáze, a to volba **metody vzdělávání** spolu s výběrem **instituce**, která vzdělávací akci provede. Pro dosažení požadovaného efektu je výběr metody vzdělávání podstatnou etapou plánování vzdělávání. Důležité je, volit metody svědomitě, s ohledem na cíl vzdělávací akce a cílovou skupinu na což úzce navazuje právě výběr konkrétní instituce, která bude nejlépe schopna dané požadavky zajistit. Mezi způsoby zajištění je obvykle řazen buď zaměstnavatel přímo nebo v případě, že není schopen požadované výsledky zabezpečit sám, volí externího dodavatele vzdělávacích služeb. Dále přichází na řadu pověření konkrétního **lektora**, pocházejícího z interních zdrojů organizace, popřípadě při volbě externího dodavatele ze zdrojů externích. V návaznosti se stanoví konkrétní **místo**, v němž bude vzdělávací akce uskutečněna. To opět úzce souvisí s předchozími volbami, můžeme totiž hovořit o vzdělávání přímo v místě společnosti nebo s využitím prostor mimo ni. Podstatné je také stanovení konkrétního **času**, během něhož bude aktivita realizována a zajištění **požadavků na materiální a technické vybavení a služby**. Ty zahrnují pomůcky a zajištění doprovodných požadavků a potřeb, s jejichž pomocí může být vzdělávací aktivita uskutečněna. Nakonec už přichází jen výběr **metod vyhodnocení výsledků** vzdělávací akce a zjištění **nákladů** spojených s jejím uskutečněním.

Vzhledem k finanční náročnosti celého cyklu vzdělávání zaměstnanců je zjištění nákladů na uskutečnění akce podstatným bodem. Identifikaci všech nákladů je nutné provést důsledně, aby nedošlo k opomenutí jakýchkoliv skrytých výdajů. (Hroník, 2007, s.160)

2.3 Realizace vzdělávání

Třetí a neméně významnou fází je samotná realizace vzdělávací akce, která navazuje na stanovené cíle a vybranou skupinu zaměstnanců, kteří se budou vzdělávání účastnit. Po zvážení a výběru všech výše zmíněných dílčích částí může dojít k odstartování realizační fáze cyklu. (Šikýř, 2014, s. 127)

„Vlastní realizace vzdělávání spočívá v aplikaci správné metody vzdělávání, která umožní osvojit si požadované schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2014, s. 127)

I přes to, že je o kladném výsledku akce rozhodováno z větší části již ve fázi identifikace a analýzy potřeb, existuje i zde riziko, že veškerá předchozí snaha přijde při nesprávném postupu realizace vniveč. Je ale samozřejmě žádoucí dosáhnout spíše druhé varianty, představující úspěšné provedení celé vzdělávací akce. (Hroník, 2007, s. 161)

Hroník (2007, s. 162-170) rozděluje a blíže specifikuje realizační fázi vzdělávání zaměstnanců do třech dílčích fází, které nazývá **příprava, vlastní realizace a transfer**, které jsou finálně ukončeny poskytnutím zpětné vazby pro vyhodnocení výsledků.

Pro efektivní a bezproblémové uskutečnění realizační fáze je přípravná část velmi důležitá. Spočívá totiž nejen v kompletní přípravě lektora a vybraných účastníků vzdělávací akce, ale i veškerých podkladů a pomůcek potřebných k této fázi. Tyto podklady a pomůcky zabezpečují zejména kompletní uspořádání místa, v němž bude vzdělávání zaměstnanců probíhat, poskytnutí veškerých potřeb od těch psacích až po občerstvení. Příprava lektora v sobě zahrnuje opětovné zaměření se na způsoby, kterými bude v konkrétní společnosti vzdělávat. To primárně proto, aby nedošlo k opomenutí důležitého bodu vzdělávací akce, popřípadě měl k dispozici záložní řešení, při jakékoliv neočekávané změně. Poměrně důležitou součástí je i zaměření se na chování lektora, který by měl být vzdělávanými vnímán jako partner zajímající se o druhé. Byl zaměřen na řešení určitého problému či nedostatku a vztah k němu byl založen na respektu. Zvláště podstatným bodem je, aby vzdělavatel působil vůči svému okolí důvěryhodně.

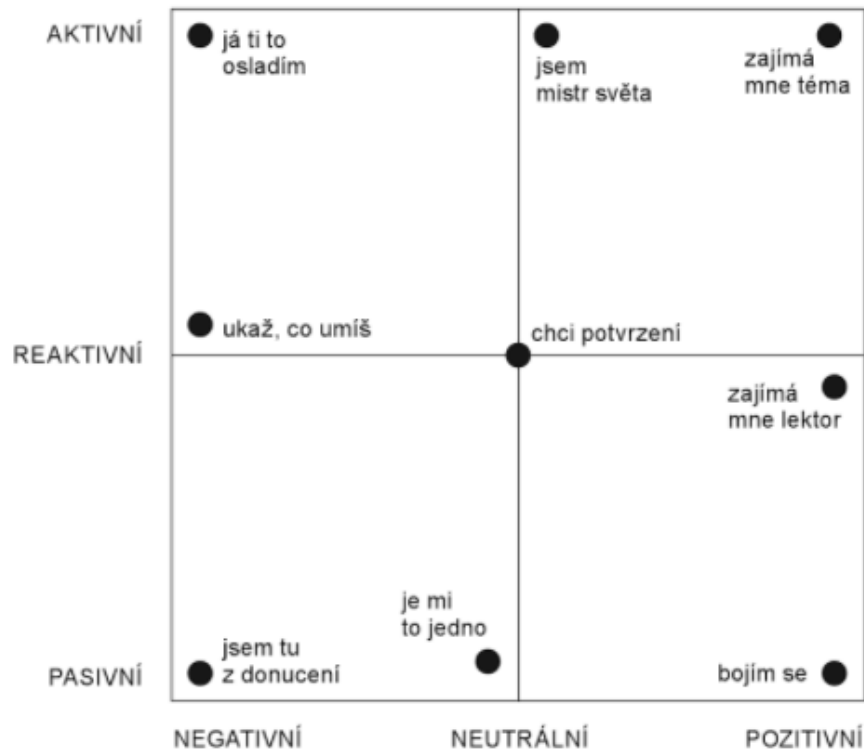
Při náročnějších vzdělávacích akcích jsou zaměstnancům poskytovány testy, zjišťující jejich nedostatky a informace o očekávaných plynoucích z průběhu vzdělávací akce. Při déletrvajícím vzdělávání je na místě zorganizovat dřívější střetnutí a seznámení vzdělavatele se zaměstnanci. Důležité je též poskytnout formální informace o průběhu akce, které podle Hroníka (2007, s. 171) zahrnují:

- datum, hodina zahájení a místo konání,
- cíl a téma výcviku,
- proč tento výcvik,
- aktivity před výcvikem,
- lektor,
- typ oblečení,
- kontaktní osoba,
- ubytování a způsob jeho uhrazení.

Vlastní realizace obsahuje spuštění vzdělávací akce, v jejímž počátku bude vzdělávaným zaměstnancům připomenuto, jak bude akce probíhat a jaké jsou její cíle. Opětovně by mělo dojít k představení

vzdělavatele, který bude zaměstnance v celém průběhu doprovázet. Podstatné je se po zahájení neustále věnovat kontrole procesu vzdělávání a dokázat se vypořádat s neočekávanými překážkami například v podobě problémových účastníků. (Hroník, 2007, s. 172)

Přítomnost problémových účastníků je velice nepříjemným narušením průběhu vzdělávací akce, kterému je potřeba zamezit dříve, než začne negativně ovlivňovat ostatní zaměstnance, vplynulém vzdělávání. Předpoklad problémových zaměstnanců může být odvozen od jejich přístupu ke vzdělávací akci (viz obrázek 4).



Obrázek 4 - Účastníci z pohledu přístupu ke vzdělávání

Zdroj: Plamínek (2010, s. 285)

V okamžiku, kdy se zaměstnanec nachází v době ,jsem tu z donucení' nebo ,je mi to jedno' je možné podobné nemístní chování téměř jistě očekávat.

Existují ale jisté postupy, jimiž se může lektor řídit, aby dopad těchto rušivých elementů odstranil nebo alespoň zmírnil. Podstatné je, aby si vzdělavatel včas uvědomil, že se ve skupině někdo takový nachází a pokusil se pochopit, proč se vzdělávaný zaměstnanec chová nevhodným způsobem. V případě, že je potíže opravdu na jeho straně, může se vzdělavatel uchýlit k jistým snahám o nápravu.

Nakonec pojem transfer, představující činnosti probíhající po skončení vzdělávání, pro podporu nově získaných znalostí a

dovedností. Důvodem je ukotvení nově získaných poznatků do podvědomí zaměstnanců, aby vynaložené náklady a úsilí na realizaci vzdělávání nepřišly nazmar. (Hroník, 2007, s. 175)

2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Na samém konci vzdělávacího cyklu se nachází neméně důležité vyhodnocení výsledků vzdělávání. Tato finální aktivita je ale poměrně náročnou fází na provedení, a to především z důvodu obtížného sběru dat, z nichž je následně možné tyto požadované výsledky získat. U zaměstnanců je skutečný efekt vzdělávání pozorovatelný spíše po uplynutí jisté doby než ten, který je zjišťovaný po skončení vzdělávací akce. (Šikýř, 2014, s. 130)

Za poměrně hojně využívaný způsob zjišťování a vyhodnocování vzdělávání je dle Koubka (1995, s. 230) považováno porovnání výsledků testů vyplněných zaměstnanci před uskutečněním vzdělávací akce a výsledků po jejím skončení. Tento způsob ale poskytuje relativně zkreslené výsledky. Je totiž náročné vytvořit takové testy, ze kterých by bylo možné vyhodnotit jednotný a objektivní závěr.

Aby tento proces mohl být hodnocen jako účinný, měl by podle Koubka (1995, s. 231) posuzovat dílčí aspekty. V první řadě skutečnost, zda byly při realizaci vzdělávání správně zvoleny metody vzdělávání spolu s kvalitou jejich obsahu. Jestli bylo vzdělávání ideálně časově rozvrženo a posouzení vybavení využitého při realizace.

Dále je vhodné se zaměřit na názory zaměstnanců, kteří se vzdělávací akce zúčastnili, a odhalit jejich subjektivní pocity z průběhu vzdělávání. Rizikem v tomto případě je neobjektivnost tohoto hodnocení.

V nepolepší řadě je dobré zjistit, jak bylo uskutečněné vzdělávání efektivní z hlediska získaných znalostí a dovedností. K tomu se ale obvykle využívají například dotazníky, které jsou zaměstnancům podávány zpravidla ihned po skončení vzdělávání, což bylo již výše označeno za poměrně nespolehlivé informace.

Nakonec je s odstupem času dobré věnovat pozornost tomu, co z tohoto procesu přenesli zaměstnanci, kteří absolvovali vzdělávací akci do praxe a zda některé ze získaných znalostí a dovedností skutečně používají. Až na základě této poslední fáze je možné reálně posoudit efektivitu proběhlé vzdělávací akce.

V zahraničních státech se čím dál více oblíbenou metodou hodnocení stává hodnocení neformální, tedy takové, ke kterému dochází již v průběhu vzdělávací akce ze strany vzdělavatele. Jistým nežádoucím úskalím je ale mnohdy neschopnost vzdělavatelů oprostít se od

subjektivního zkreslování skutečných výsledků zaměstnanců. (Koubek, 1995, s. 232-233)

2.5 Typy, formy a metody vzdělávání zaměstnanců

Za základní **typy vzdělávání** zaměstnanců je považováno vzdělávání interní a externí. Interní vzdělávání zahrnuje jakékoliv vzdělávací akce probíhající buď přímo na pracovišti společnosti, nebo v prostorech vlastněnými společnostmi pro účely vzdělávání. Externí vzdělávání pak představuje vzdělávání především mimo prostory společnosti, tedy svyužitím těch, které byly získány na základě objednávky vzdělávací akce u poskytovatele takovýchto služeb. (Bartoňková, 2010, s. 16)

Teoreticky by vzdělávání na pracovišti mělo být hojněji využíváno pro vzdělávání pracovníků na nižších pozicích, respektive dělnické profese, a naopak mimo pracoviště pro zaměstnance na vyšších pozicích, tedy vedoucí zaměstnance. Praxe ale hovoří jinak a v obou případech jsou uplatňovány oba typy vzdělávání. Důležité je pouze provést jisté změny, díky nimž bude vzdělávaným interní či externí typ přizpůsoben. (Koubek, 1995, s. 222)

Formy vzdělávání jsou představovány třemi základními skupinami, které Bartoňková (2010, s. 149) nazývá jako **přímá výuka** spočívající v přímém kontaktu vzdělavatele se vzdělávanými zaměstnanci. Typická je větší skupina účastníků, kterým je potřeba poskytnout informace v co možná nejrychlejším čase. Obvykle je používán pojem prezenční forma vzdělávání. **Kombinovaná výuka** je považována za nejefektivnější formu, skládající se z prezenční formy spolu s větším zapojením účastníků se zaměstnanců na samostudiu. Třetí a poslední formou je **korespondenční, distanční vzdělávání a e-vzdělávání** neboli takzvaná distanční forma, kdy se většina výuky odehrává takovým způsobem, že vzdělavatel zaměstnancům zadá samostatnou práci, kterou musí následně zpracovat, odeslat zpět vzdělavateli a ten ji vyhodnotí.

Rozdělení **metod vzdělávání** je odvozeno od dvou výše popsaných typů, tedy interního vzdělávání, probíhajícího na pracovišti a externího vzdělávání, které je zpravidla uskutečňováno mimo prostory zaměstnavatele.

Metody vzdělávání **na pracovišti** se mnohdy využívají pro rozvoj jednotlivých zaměstnanců v průběhu vykonávání jejich práce sjednané se zaměstnavatelem. (Šikýř, 2014, s. 127) Jsou mezi ně řazeny například **instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem** či **rotace práce** (Koubek, 1995, s. 222-225)

Instruktáž při výkonu práce je metoda, která je velmi oblíbená a hojně využívaná při zaučování nově příchozího zaměstnance. Ten se učí pomocí pozorování a napodobování zběhlejšího zaměstnance, čímž si postupně osvojuje potřebné pracovní postupy. (Koubek, 1995, s. 222)

Coaching je nejen z hlediska času, ale i kvalitního provedení náročnější než instruktáž. Zaměstnanec je vzděláván takzvaným koučem, jehož znalosti a dovednosti pracovního procesu jsou na vysoké úrovni. Podněcuje zaměstnance k potřebnému výkonu, při kterém je současně soustavně kontrolován. Coaching je obyčejně využíván v případech, kdy je žádoucí, aby si zaměstnanci vytvořily osobní pouto k objevenému výsledku jejich práce. (Plamínek, 2010, s. 242)

Mentoring vychází z úzké spolupráce zaměstnance a mentora, který pro něj představuje jistý stimul při řešení pracovních problémů. Důležité při využití mentorování je, že zaměstnanec využívá vlastní kreativitu a výsledná řešení uplatňuje na vlastní odpovědnost. (Koubek, 1995, s. 223)

Counselling představuje jakýsi trend ve vzdělávání zaměstnanců, v němž: *„Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným.“* (Koubek, 1995, s. 223)

Asistování je metoda, při níž asistuje méně zkušený zaměstnanec s potřebnými znalostmi obratnějším zaměstnanci, a jejichž spolupráce pomalu vyústuje v naprostou samostatnost a dosažení potřebných dovedností vzdělávaného. (Šikýř, 2014, s. 127)

Pověření úkolem pak reprezentuje takovou vzdělávací aktivitu, během níž je zaměstnanec pověřen výkonem konkrétního pracovního úkolu, na kterém musí prokázat, že zvládne samostatně využít své dosavadní schopnosti. (Šikýř, 2014, s. 128)

Rotace práce je taková vzdělávací metoda, kdy: *„Vzdělávaný pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech firmy (na různých pracovních místech, pracovištích, úsecích) a poznává firmu komplexněji (...).“* (Koubek, 2007, s. 153)

Metody vzdělávání **mimo pracoviště** zahrnují například **přednášku, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, hraní rolí, simulace, assessment centre** či **školení hrou**. (Koubek, 1995, s. 225-228)

Přednáška je založena na monologu vzdělavatele o dané problematice, při níž je sice dosaženo poměrně rychlého sdělení většího množství informací, znalostí a dovedností. Nevýhoda ovšem spočívá v tom, že tyto znalosti a dovednosti jsou podávány pouze v teoretické podobě a zaměstnanci mnohdy postrádají motivaci k jejich aplikaci při výkonu práce. (Šikýř, 2014, s. 128)

Demonstrování je pro manuální pracovníky užitečnější nežli přednáška. Vzdělávaný totiž pozoruje vzdělavatele, který názorně předvádí, jak by se při řešení konkrétního pracovního úkolu mělo postupovat a zaměstnanci si tyto postupy snadněji osvojují. (Šikýř, 2014, s. 128)

Případová studie je hojněji využívána při vzdělávání manažerů, popřípadě vedoucích týmů, kteří jsou pověřeni analýzou sepsané zprávy o již dříve proběhlé problematické události. Následně se musí dobrat kjejímu co nejlepšímu řešení nebo alespoň zjistit, co bylo jejím hlavním zdrojem. (Armstrong, 2007, s. 478)

Workshop lze využít pro podporu osobního růstu zaměstnanců. Je to poměrně krátkodobá metoda, kterou je možné modifikovat do mnoha podob a efektivně tak dosáhnout cíle vzdělávacích potřeb. Zahrnuje v sobě variaci praktických problémů, které jsou řešeny zaměstnanci. (Brooks a Stock-Ward, 1999, s. 1)

Brainstorming je zaměřen na myšlenky a nápady zaměstnanců. Ti po řádném zvážení sdělí svým vzdělávaným kolegům pro ně nejideálnější způsob řešení konkrétního problému a společně se pak zaměří na vytvoření jednotného a co možná nejefektivnějšího výsledku. (Koubek, 1995, s. 227)

Hraní rolí je metoda, v níž se vzdělávání zaměstnanci staví do určité role, kterou hrají při řešení zadaného problému. Jejich role může být více či méně charakterizována od čehož se odvíjí využití notné dávky kreativity účastníků. (Armstrong, 2007, s. 497)

Simulace probíhající mimo pracoviště je metoda, zaměřující se na co nejvěrnější napodobení reálné situace či problému probíhajícího na pracovišti. Vzdělávání zaměstnanci se vžívají do konkrétní role, v níž si mohou vyzkoušet a nacvičit žádoucí způsob chování. (Armstrong, 2007, s. 479)

Assessment centre je termín označující integrovaný systém vzdělávání, zahrnující řešení několika vybraných problémových situací. Tato metoda je obsáhlejší a komplexnější vzdělávací akcí, která napomáhá dosažení vyšších úspěchů při reálném výkonu práce. (Woodruffe, 2000, s. 67)

Školení hrou je metoda, která není prostorově omezena pouze učebnami, může probíhat také venku či v jakýchkoliv vhodně vybraných prostorech. Školení hrou se zaměřuje na vzdělávání skrze volnější způsob, kterým je právě výše zmíněná hra. *„Účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti, jejich uplatnění a význam v jakékoliv běžné aktivitě a aplikovat ji na běžnou manažerskou práci.“* (Koubek, 1995, s. 228)

Šikýř (2014, s. 129) dále uvádí samostatnou skupinu vzdělávání zaměstnanců, nazývajících se **e-learning**. Tato metoda může být uplatňována nejen pro vzdělávání zaměstnanců na pracovišti

zaměstnavatele, ale současně i vzdělávání mimo pracoviště. E-learningové metody využívají k uskutečnění vzdělávací akce počítačová nebo komunikační zařízení, která nahradí práci vzdělavatele.

E-learning je považován za poměrně zajímavou metodu, obsahující podněty, které působí na všechny smysly vzdělávaného, díky čemuž se zvyšuje efektivita učení. Jeho významnou předností je volnější přístup k času a místu provedení vzdělávací akce. (Šikýř, 2014, s. 129) „(...) motivace a aktivita uživatelů spolu s náklady na pořízení potřebného technického a programového vybavení patří mezi hlavní limity využívání e-learningu.“ (Šikýř, 2014, s. 129)

3 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V LIBERECKÉM KRAJI

Odštěpný závod společnosti, který je nedílnou součástí šetření v praktické části bakalářské práce, zjišťujícího, jakým způsobem je přistupováno k potřebě vzdělávání zaměstnanců a v jaké míře je tato potřeba skutečně pokrývána, sídlí v Libereckém kraji. Výsledky obecného průzkumu uskutečněného mezi lety 2010 a 2012 právě v tomto konkrétním kraji České republiky, pak mohou být zdrojem pro srovnání pomyslného žebříčku priorit, na kterém je postaveno vzdělávání zaměstnanců v Johnson Controls International, spol. s.r.o. s ohledem na výše zmíněné standardy v Libereckém kraji.

Průzkum uskutečněný mezi lety 2010 a 2012 byl realizován třemi partnerskými organizacemi - Tima Liberec s.r.o., Technická univerzita Liberec a Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR - za účelem analýzy a vyhodnocení poptávky a nabídky dalšího vzdělávání pro obyvatele Libereckého kraje. Hlavní cíl publikace spočívá především v zaměření se na neformální učení, respektive další profesní vzdělávání obyvatel Libereckého kraje a přiblížení přístupu společností k této problematice. (Čepelka, Palán a Simová, 2012, s. 7)

Pro získání podkladů důležitých k vytvoření této analýzy byly provedeny dva doplňující se průzkumy. První z důvodu zjištění podílu firem, poskytujících možnost vzdělávání svým zaměstnancům a druhý se záměrem objasnit konkrétní vzdělávací potřeby společností. Informace od respondentů byly získávány pomocí dotazníkového šetření. (Čepelka, Palán a Simová, 2012, s. 55)

Z těchto šetření pak vyplývá, že se na vzdělávání zaměstnanců podílí 69 % společností z celkového počtu dotázaných, sídlících v Libereckém kraji. Téměř polovina dotázaných společností uvedla, že se zaměřuje především na vzdělávání pouze menší části svých zaměstnanců a zbylých přibližně 20 % se v těchto letech věnovala vzdělávání všech svých zaměstnanců. (Čepelka, Palán a Simová, 2012, s. 57-59)

Nadpoloviční většina společností věnuje vzdělávání obvykle sto až sto padesát hodin ročně což v tomto případě představuje přibližně mezi 8 až 12,5 hodinami měsíčně. (Čepelka, Palán a Simová, 2012, s. 58) Tyto údaje naznačují, že přestože jsou zaměstnavatelé neustále zaměřeni spíše na vzdělávání klíčových zaměstnanců, jsou pro ně tyto aktivity důležité a věnují jim pozornost.

V tabulce 1 jsou blíže specifikované údaje z průzkumu uskutečněného roku 2010, týkající se vzdělávání zaměstnanců v Libereckém kraji. Vyplývá z nich, že s rostoucím počtem zaměstnaných pracovníků ve společnostech roste současně i počet pořádaných kurzů a zároveň i hodin, které jsou vzdělávání věnovány. V této souvislosti samozřejmě narůstá i počet absolventů vzdělávání.

Tabulka 1- Ukazatele vzdělávání zaměstnanců LK z roku 2010

Velikost firem (zaměstnanci)	Počet firem v LK	Průměrný počet na 1 firmu:		
		kurzů	hodin	absolventů
10-49	1 310	4	144	38
50-249	290	7	674	128
Nad 250	53	13	1 219	443
Průměr		8	679	203

Zdroj: Čepelka, Palán a Simová (2012, s. 63)

Z tabulky 2 pak lze vyčíst výši průměrných nákladů, které společnosti během jednoho roku na vzdělávání svých zaměstnanců vynaloží. Tabulka 2 je příkladem z průzkumů uskutečněných v roce 2009. Průměrné částky se opět liší s ohledem na velikost společností a počet proškolených zaměstnanců. Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného zaměstnance s rostoucím počtem zaměstnaných v konkrétní společnosti obvykle klesají.

Tabulka 2- Ukazatele vzdělávání zaměstnanců LK z roku 2009

Velikost firem (zaměstnanci)	Počet firem v LK	Průměrné náklady v Kč na 1 firmu na:			Prům. počet proškolených na firmu
		vzdělávání	proškoleného	1 zaměstnance	
10-49	1310	179 718	6 740	3 912	48
50-249	290	314 736	5 064	2 618	123
Nad 250	53	1 290 215	3 350	1 397	787
Průměr		594 890	5 051	2 642	319

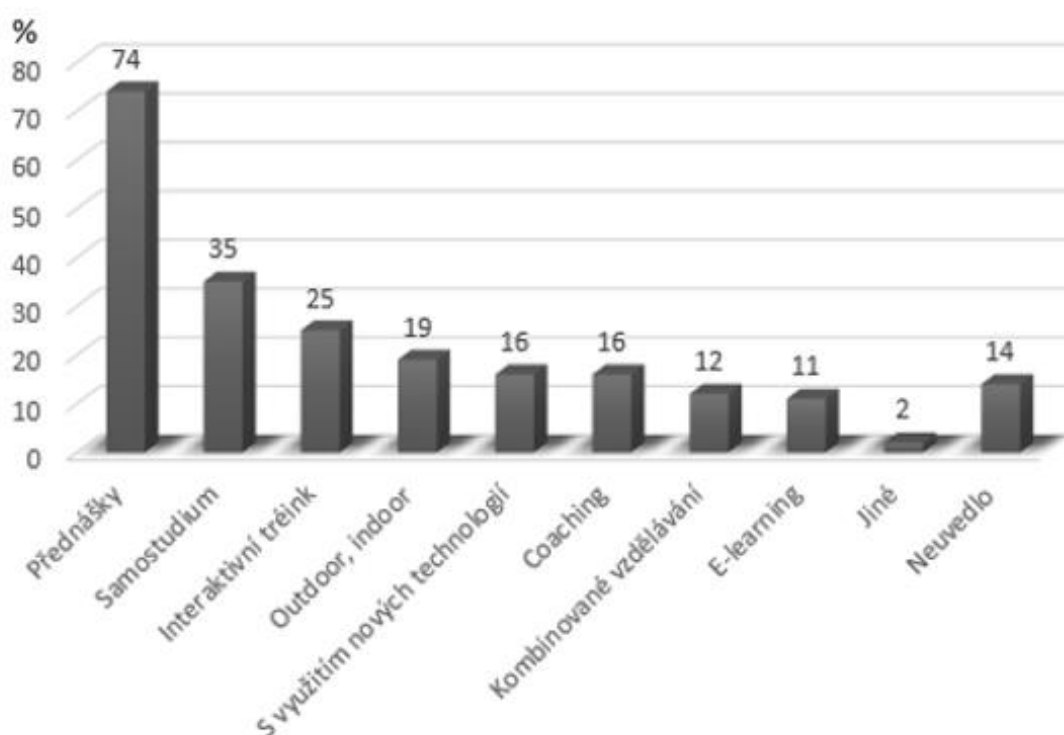
Zdroj: Čepelka, Palán a Simová (2012, s. 62)

Nejvyšší peněžní částky na vzdělávání vynakládají v první řadě průmyslové podniky. Na tuto skutečnost má však opět vliv v první řadě množství zaměstnávaných lidí v tomto odvětví, které je vyšší než počet zaměstnaných například ve stavebnictví, dopravě či službách. Průměrné částky, které průmyslové podniky každý rok vynakládají na vzdělávání zaměstnanců v Libereckém kraji představují přibližně 660 000 Kč. I přes rozdílnost částek, které jsou ročně

v jednotlivých odvětvích za vzdělávání zaměstnanců utrácené, bylo nakonec zjištěno, že průměrná částka se pohybuje okolo 5 000 Kč na jednoho proškoleného člověka. (Čepelka, Palán a Simová, 2012, s. 60)

Co se samotné organizace vzdělávacích aktivit týká, společnosti v Libereckém kraji volí nejčastěji jednodenní vzdělávání. K tomuto výsledku dospěla drtivá většina, 82 % dotázaných společností. Vzdělávání zajišťují obvykle externí vzdělavatelé, kteří se podle přání společností zaměřují nejčastěji na běžné metody vzdělávání (viz obrázek 5). (Čepelka, Palán a Simová, 2012, s. 72)

Graf 1 - Nejběžněji využívané metody vzdělávání v LK



Zdroj: Čepelka, Palán a Simová (2012, s. 73)

Mezi lety 2009 až 2010 byl zjištěn dlouhý seznam náplní vzdělávacích akcí, které jsou nejběžněji používány. Za ty úplně nejobvyklejší je pak považováno především vzdělávání v oblasti bezpečnosti práce, počítačové a ICT gramotnosti, MS Office – Excel, bezpečnostních předpisů k obsluze stroje, autoškoly, školení na jeřáby a ještěrky, personalistiky, finanční gramotnosti a poradenství, jazyků, kurzů první pomoci a tak dále. (Tima Liberec, 2011, s. 17)

V otázce postoje zaměstnanců ke vzdělávání byl zjištěn fakt, že si plně uvědomují jeho významnost a vzdělávané označují za skupinu s lepším postavením nejen na trhu práce ale i v konkrétních

společnostech. Jisté překážky ale spatřují ve finanční náročnosti vzdělávacích aktivit a nedostatečné motivaci dospělých k vyšší účasti na vzdělávání. (Tima Liberec, 2011, s.41-42)

Ze vzorku necelých 200 respondentů z Libereckého kraje bylo v roce 2010 zjišťováno, z jakých důvodů se lidé nejčastěji neformálního učení účastní. Celých 65 % dotázaných uvedlo, že nejobvyklejším důvodem jsou právě důvody profesní. Z těchto 65 % pak 40,4 % poznamenalo, že pro ně účast na vzdělávacích aktivitách vyplývá z povinnosti stanovené zaměstnavatelem. Zbylých 24,6 %, se vzdělávání účastní na základě vlastního rozhodnutí, a to především kvůli možnosti získat lepší práci, snaze, udržet si stávající zaměstnání či zahájit vlastní podnikání. (Tima Liberec, 2011, s. 19)

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část bakalářské práce se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v odštěpném závodu společnosti Johnson Controls. Úvod je věnován základním informacím o společnosti, její historii a postupnému vývoji, ke kterému v průběhu desetiletí docházelo. Popisuje také v jakém odvětví společnost podniká, jak rozsáhlá je její působnost a množství zaměstnanců, které po celém světě zaměstnává. Nechybí ani detailnější představení odštěpného závodu sídlícího v České Lípě, který se stal významným zdrojem informací pro uskutečnění následné analýzy systému vzdělávání uvnitř společnosti.

Podstatná část je však věnována právě systému vzdělávání v odštěpném závodu Johnson Controls a rozboru, jakým způsobem zaměstnanci k dalšímu vzdělávání nejen v rámci současného pracovního zařazení, ale i v soukromém životě přistupují. Potřebná data pro tuto část byla získána skrze dotazníkové šetření, uskutečněné v období od počátku února do počátku března roku 2018. Pro zjištění opravdového stavu vzdělávání v této společnosti byl následně zrealizován rozhovor se specialistou personálního oddělení, který poskytl informace týkající se celého vzdělávacího cyklu a pomohl osvětlit nesrovnalosti vyplývající z dotazníkového šetření.

Závěr praktické části je pak věnován především vyhodnocení dosažených dat, srovnání výsledků šetření s informacemi získaných z rozhovoru se specialistou personálního oddělení, a nakonec posouzení opravdového zájmu zaměstnanců o další vzdělávání nejen ve společnosti, ve které jsou zaměstnáni, ale i soukromém životě.

Na samotném konci se pak nachází návrhy opatření, které by mohly přispět k pozitivním změnám v oblasti vzdělávání zaměstnanců společnosti, a tudíž i ke zvýšení efektivity těchto finančně náročných aktivit.

4 O SPOLEČNOSTI

„Společnost Johnson Controls je globální technologický a průmyslový lídr poskytující své služby široké škále zákazníků ve více než 150 zemích světa.“ (JohnsonControls.com, 2016) Jedná se o sdružení obchodních společností, z nichž jen jedna zastává řídicí funkci a kde Johnson Controls International, spol. s.r.o. v České Lípě představuje jeden z odštěpných závodů.



Obrázek 5 - Logo společnosti Johnson Controls

Zdroj: JohnsonControls.com (2018)

Historie této společnosti sahá až do roku 1885, kdy si její zakladatel Warren Johnson nechal patentovat vynález prvního pokojového elektrického termostatu a zakládá spolu s obchodníkem Williamem Plankintonem společnost Johnson Electric Service Company v americkém Milwaukee. Do roku 1902 se instalace tohoto zařízení rozrostla do celého světa a společnost mění své jméno na Johnson Service Company. O pět let později představuje společnost řadu benzínových vozů s luxusním interiérem z kůže a dřeva a následně roku 1911 rozšiřuje výrobu o elektrická zařízení pro tramvaje a pouliční osvětlení. Jejich výrobu brzy doplňuje i výroba automobilových baterií k čemuž se společnost dostala díky akvizici s Globe-Union roku 1978. Mezi lety 1960 a 1985 pak společnost začíná dodávat strojní zařízení pro výrobu sedadel a plastů, zároveň může navrhovat, konstruovat a sestavovat kompletní systémy sedadel pro automobily. V roce 1974 se název společnosti definitivně mění na Johnson Controls a po čtyřech letech se stává lídrem v oblasti výroby automobilových baterií v USA. V současné době je společnost považována nejen za předního světového výrobce autobaterií, ale zároveň i výrobce automobilových sedadel. (JohnsonControls.com, 2018)

Společnost Johnson Controls nyní čítá celých 2000 poboček po celém světě s přibližně 168 000 zaměstnanci a během uplynulého roku 2017 jejich celosvětové tržby narostly do výše 30,1 miliardy amerických dolarů. (JohnsonControls.com, 2016)

V České republice společnost působí od poloviny roku 1992 a v současné době se na jejím území nachází deset odštěpných závodů svíce než šesti tisíci zaměstnanci. (Liberec.idnes.cz, 2014) Liberecký kraj se pro tuto společnost stal významným centrem, a to především z toho důvodu, že jsou v této oblasti provozovány již čtyři závody. (I-noviny.cz, 2014)

Společnost Johnson Controls je rozdělena do třech divizí (Tzb-info.cz, 2002):

- Divize **CONTROLS**, zaměřená na výrobu systémů a jednotlivých komponentů automatizační a regulační techniky.
- Divize **AUTOMOTIVE**, která vyrábí auto sedadla a některá další zařízení interiéru automobilů.
- Divize **BATERIES**, vyrábějící různé druhy baterií, včetně autobaterií.

Odštěpný závod v České Lípě, pod oficiálním názvem Johnson Controls International, spol. s.r.o., je výrobcem boxů, vík a krytů pro automobilové baterie. Pyšní se využíváním mnoha technologií, které jsou v tomto odvětví považovány za nejlepší, a zakládá si na dodržování praktik udržitelného rozvoje. Příkladem této skutečnosti může být čerpání části energií z vlastních solárních panelů či využívání pokročilého systému recyklace, který umožňuje opětovné použití zbytků, vyprodukovaných při výrobě, díky němuž se výrazně snižuje množství konečných odpadů. Odštěpný závod je při jeho plném využití schopen během jednoho roku vyprodukovat více než 15 milionů výše zmíněných boxů, vík a krytů na automobilové baterie. (I-noviny.cz, 2014)

V rámci tohoto závodu je zaměstnáno přibližně 150 zaměstnanců, kde 130 z nich je zaměstnáno ve výrobě a zbylých 20 pak zastává kancelářské pozice, které zajišťují formální chod závodu. (Vlastní šetření)

5 VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

Za účelem zjištění podstatných informací, týkajících systému vzdělávání ve společnosti, byl uskutečněn rozhovor se specialistou personálního oddělení. Data, která poskytl, jsou zpracována v této části práce. Otázky jsou uvedeny v příloze 2.

V odštěpném závodu společnosti Johnson Controls jsou uskutečňovány dva druhy vzdělávacích aktivit, a to školení stanovená zákonem, kterým je například školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a školení nad rámec zákonem stanovených povinností. Ta jsou představována například školeními v oblasti jazyků nebo soft skills. Zaměstnanci pracující ve výrobě obvykle absolvují spíše ty vzdělávací akce, které jsou stanoveny zákonem.

Identifikaci vzdělávacích potřeb uskutečňují převážně vedoucí pracovníci zaměstnanců. Vpřípadě, že sám zaměstnanec pocituje při výkonu práce nedostatek, který mu znesnadňuje plnění jeho pracovních povinností, je mu umožněno vyjádřit se skrze svého vedoucího pracovníka. Ten následně podá požadavek, jenž ale musí být schválen vedoucím provozu zdůvodu poměrně veliké finanční náročnosti vzdělávacích aktivit. Ze získaných informací vyplývá, že obvyklým způsobem, jak jsou vzdělávací potřeby uvnitř společnosti zjišťovány, je porovnání skutečného výkonu zaměstnance se standartním očekávaným výkonem. K identifikaci těchto potřeb dochází průběžně při výkonu práce zaměstnanců. Požadavky týkající se jejich účasti na školeních nad rámec předepsaných povinností, jsou podávány výjimečně, a z velké části se tak zaměstnanci účastní především těch školení, která jsou stanovena zákonem. Případné nedostatky jsou řešeny vedoucím zaměstnancem převážně v pracovní době.

Účast zaměstnanců na vzdělávání je tedy iniciována v první řadě zákonnou povinností, popřípadě vedoucím zaměstnance. Výjimečně svou účast navrhne i samotný zaměstnanec, k čemuž ale jak již bylo zmíněno výše, zásadně dochází prostřednictvím vedoucího pracovníka.

Zaměstnanci mohou být školeni nejen individuálně, ale i ve skupinách. Je však běžnější, že jsou uskutečňována spíše skupinová školení, zdůvodu nižších cen vynaložených na každého jednoho vzdělávaného zaměstnance. Individuálně bývá školen například specialista personálního oddělení. Účast na školeních je pro zaměstnance vždy povinná a probíhá obvykle mimo jejich pracovní dobu. Na pořádaná školení se tedy musí dostavit ve svém volném čase.

Společnost tvoří předběžné plány týkající se vzdělávacích potřeb až na rok dopředu. Plány zahrnují obvykle druh a předběžný termín připravovaných školení. Konkrétní termín je pak zajišťován přibližně měsíc před skutečným zrealizováním vzdělávací akce.

Společnost má stanovený určitý rozpočet, který však nemohl být pro účel této práce prozrazen. Obecně ale platí, že pokud je to nezbytně nutné a částka by měla nevýrazně stanovený rozpočet převýšit, společnost obvykle takový problém nepokládá za významný a částku přesáhne.

Společnost volí nejčastěji externí lektory, které zajišťuje její oddělení nákupu, a které zároveň sjednává s vybranými lektory ceny za uskutečnění vzdělávací akce. Není nicméně výjimkou, že jsou některá školení vedena i lektory z interních zdrojů. Školení pak probíhají nejčastěji v rámci společnosti, a to nejen za využití metod vzdělávání na pracovišti, ale i mimo něj.

Výsledky výcvikových programů jsou monitorovány a vyhodnocovány za účelem měření jejich efektivity. Kvůli tomu dochází pouze u zákonem stanovených školení, která jsou vyhodnocována jen vedoucím zaměstnancem účastníků školení a specialistou personálního oddělení. Zaměstnanci se sice mají možnost k proběhlým školením sami vyjádřit, ale opět pouze skrze vedoucího zaměstnance.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem šetření bylo především zjistit, jak zaměstnanci odštěpného závodu společnosti Johnson Controls v České Lípě vnímají a přistupují ke vzdělávacím aktivitám uskutečňovaným nejen v jejich současném zaměstnání, ale zároveň i jejich osobní přístup ke vzdělávání a rozvoji mimo pracovní dobu. Získané výsledky byly následně použity pro vytvoření analýzy problematiky vzdělávání v této společnosti a navržení možných opatření, která by mohla přispět ke zlepšení dosavadního stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Hlavním důvodem využití dotazníkové metody byla především skutečnost, že se jedná o poměrně snadný způsob, jak v omezeném čase získat dostatečné množství informací, a to i bez výrazného časového zatížení zaměstnanců, kteří se rozhodnou poskytnout vlastní názor, týkající se daného tématu. Právě proto, že byl dotazník zaměstnancům podán v pracovní době, bylo velmi důležité nabídnout takovou variantu, která eliminuje časovou náročnost a nijak výrazně je nezatíží. Další podstatou je poskytnout respondentům možnost, zůstat v anonymitě, díky čemuž by získané odpovědi neměly být zkreslené a odpovídat skutečnému postoji a názorům zaměstnanců společnosti.

Formou dotazníku vtištěné podobě byli zaměstnanci odštěpného závodu Johnson Controls International, spol. s.r.o. v České Lípě požádáni o jejich vyplnění. Do společnosti bylo podáno 150 dotazníků, jejichž počet, jak již bylo zmíněno výše, odpovídá množství zaměstnanců na daném pracovišti. Cílový segment však nebyl blíže více specifikován, dotazníky tudíž byly distribuovány zaměstnancům nehledě na jejich pozici a postavení uvnitř společnosti a mohl je vyplnit každý ze zaměstnanců. Materiály pro vyplnění byly k dispozici v období od 5. 2. 2018 do 4. 3. 2018. Během tohoto časového úseku se rozhodlo svůj názor vyjádřit 57 respondentů. Z těchto údajů vyplývá, že se během 28 dnů vyšplhala celková návratnost na 38 %. Vyplněné dotazníky byly následně shromažďovány u vybraného zaměstnance, který je předal k další analýze.

Relativně nízké procento návratnosti dotazníků může mít více příčin. První podstatným problémem by mohla být špatná informovanost zaměstnanců o probíhajícím šetření uvnitř společnosti. Z důvodu nepřetržitého provozu, probíhajícího ve společnosti, nebylo s tištěnou formou dotazníku umožněno osobně oslovit všechny potenciální respondenty, což mohlo mít v důsledku vliv na konečný počet získaných odpovědí. Za další a neméně podstatný problém by mohl být označen nezájem zaměstnanců na probíhajícím šetření. Vyplnění dotazníku nebylo motivováno ničím jiným, než následným poskytnutím informací o zanalyzovaných výsledcích, což u zaměstnanců

pochopitelně nemusí vzbuzovat touhu po podílení se na probíhajícím průzkumu.

Pro práci byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- Mají zaměstnanci zájem o další vzdělávání?
- Vnímají zaměstnanci podmínky vzdělávání u současného zaměstnavatele pozitivně?
- Mají pro zaměstnance absolvovaná školení přidanou hodnotu?

Dotazník obsahuje celkem 21 otázek (viz příloha 1). Otázky zjišťující sociodemografická data respondentů, jako jsou pohlaví, věk a vzdělání, se nachází na samotném konci dotazníku. Zbylé otázky, věnující se především přístupu respondentů ke vzdělávání obecně a postoji ke vzdělávacím aktivitám pořádaných v současném zaměstnání, jsou řazené od začátku. Objevují se zde nejen otázky, v nichž musí respondenti zakroužkovat jednu z nabídnutých variant, současně se u tří otázek nabízí možnost zakroužkovat i více potenciálních odpovědí, a v neposlední řadě dvě otevřené otázky, v nichž mohou sdílet své vlastní myšlenky a návrhy.

6.1 Respondenti

Struktura respondentů byla zjišťována především prostřednictvím údajů o jejich pohlaví, věku a nejvyšším dosaženém vzdělání. Z 57 získaných vyplněných dotazníků bylo zjištěno, že se na průzkumu, který se týká dalšího vzdělávání zaměstnanců podílelo 57,9 % žen, tedy 33 respondentek a 42,1 % mužů, představovaných 24 respondenty. Z těchto výsledků vyplývá, že by pohlaví respondentů nemělo mít výrazný vliv na výsledky šetření.

Nejvýrazněji zastoupenou věkovou skupinou, podílející se na výsledcích šetření jsou zaměstnanci ve věku 36-49 let. V této kategorii opovědělo přesně 30 respondentů. Svůj názor na problematiku vzdělávání a rozvoje vyjádřilo též 20 respondentů ve věku mezi 18-35 lety a nejméně zastoupenou skupinou ve společnosti, která se šetření účastnila, jsou zaměstnanci ve věku 50 let a více. Ti svou odpověď odevzdali jen 7krát. Tyto výsledky, dle zjištěných informací převážně odpovídají věkové struktuře společnosti.

V otázce nejvýše dosaženého vzdělání byly využity pouze 2 varianty z 5 možných. Respondenti měli na výběr z odpovědí:

- základní vzdělání,
- středoškolské odborné,
- středoškolské s maturitou,
- vyšší odborné,

- vysokoškolské vzdělání.

Vpřípadě tohoto šetření pak 32 respondentů, tedy 56,1 % dosáhla středoškolského odborného vzdělání a zbylých 25 respondentů, tedy 43,9 % středoškolského smaturitou. Přijetí zaměstnanců do odštěpného závodu obvykle není podmíněno doložením konkrétního stupně vzdělání. Důležitá je především prokázání praxe, kterou má zaměstnanec za sebou.

6.2 Výsledky

Následná analýza se uskutečnila na základě 57 dotazníků, které byly zaměstnanci společnosti vyplněny. Jejich celková návratnost činí 38 % a i především proto lze výsledky tohoto šetření pokládat za objektivní, odpovídající skutečnému stavu vzdělávání a postoji zaměstnanců k probíhajícím vzdělávacím aktivitám. Získaná data jsou současně porovnávána s informacemi poskytnutými specialistou personálního oddělení, v důsledku čehož mohou být osvětleny případné nesrovnalosti, které se zde objeví. Nedílnou součástí také představuje vyhodnocení výzkumných otázek, které byly stanoveny pro snazší pochopení toho, jak zaměstnanci vzdělávání vnímají a zdali je dle jejich názoru přínosné. Nechybí ani konečné návrhy opatření, které by mohly společnosti přinést pozitivní změny, týkající se způsobu vnímání dalšího vzdělávání.

1) Jaká tvrzení nejlépe vystihují Váš postoj k dalšímu vzdělávání?

U otázky 1 věnující se tvrzením, která nejlépe vystihují postoj a přístup zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, měli respondenti možnost vybrat jedno a více z nabídnutých tvrzení:

- způsob získání vyšší kvalifikace,
- způsob dosažení kariérního postupu,
- zlepšuje možnost uplatnění na trhu práce,
- způsob udržení současné pracovní pozice,
- způsob dosažení vyšší platové třídy,
- způsob dosažení lepšího postavení mezi spolupracovníky,
- jiné (vypište):

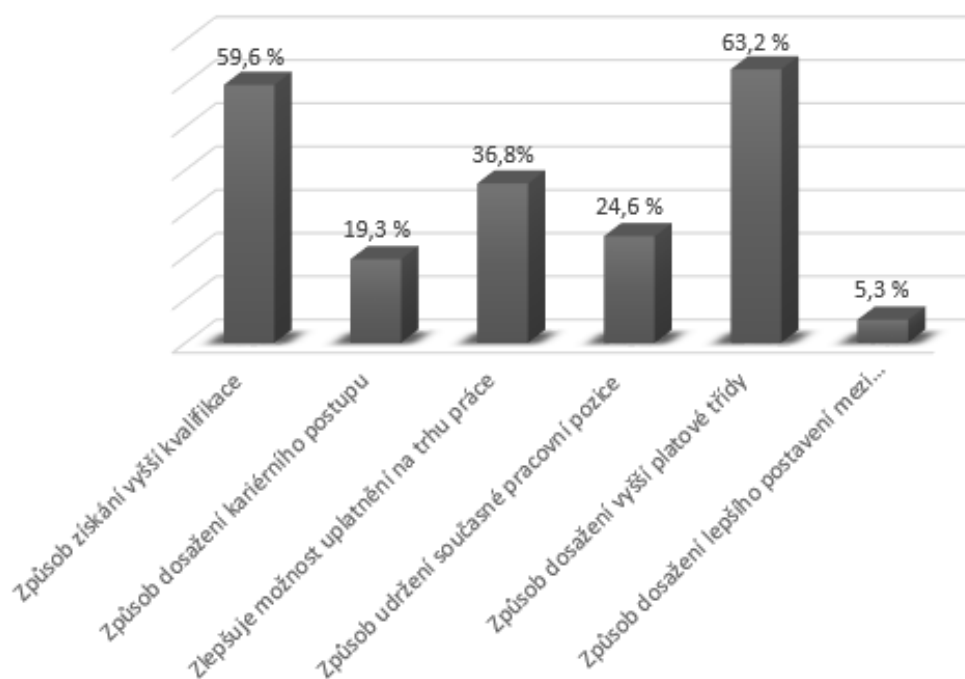
Vpřípadě, že by nabídka dostatečně neobsáhla názory respondentů, mohli v případě odpovědi jiné přiblížit, o jaké tvrzení se jedná. Tuto možnost však nevyužil žádný z respondentů.

Nejpodstatnějším faktem je pro 36 respondentů v první řadě možnost, dosáhnout díky absolvovaným školením a jiným vzdělávacím aktivitám, vyšší platové třídy. Se 34 respondenty se téměř na stejné prioritní

úrovni nachází způsob získání vyšší kvalifikace. 21 zaměstnanců společnosti, kteří se šetření zúčastnili, zvolili variantu snazšího uplatnění na trhu práce. O něco méně respondentů, přesněji 14, by se rádo vzdělávalo z důvodu udržení pracovní pozice, na které v současné době jsou a 11 jich naopak vzdělávání vnímá jako možnost dosažení kariérního postupu. Pro 3 respondenty je vzdělávání důležité i z důvodu získání lepšího postavení mezi ostatními zaměstnanci ve společnosti (viz graf 2).

Zaměstnanci si tedy s největší pravděpodobností podstatu a význam dalšího vzdělávání plně uvědomují. Každý jedinec je však motivován jinými podněty, a o tom také jasně hovoří i výsledky této otázky. Nejvýznamněji na zaměstnance působí skutečnost, že díky vyššímu vzdělání/více absolvovaným školením, jim společnost umožňuje získat vyšší finanční prostředky, které znamenají především lepší materiální zajištění a současně vyšší kvalifikace, díky které mají zaměstnanci více možností, a to nejen v rámci současného zaměstnání.

Graf 2 - Tvrzení nejlépe vystihující postoj zaměstnanců k dalšímu vzdělávání



Zdroj: Autorka

2) Investujete nebo byste případně byl/a ochoten/a investovat do svého vzdělávání z vlastních finančních zdrojů?

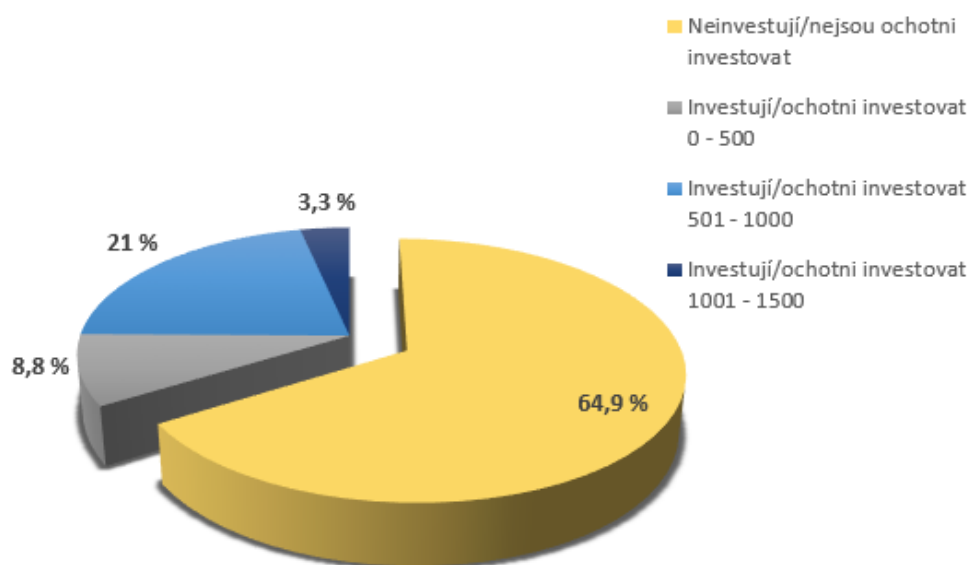
V návaznosti na otázku 1 je zjištění výsledků otázky 2 lehce překvapivé. Přesto, že zaměstnanci vnímají vzdělávací aktivity především jako možnost dosažení vyšší platové třídy, možnost získání vyšší kvalifikace či snazší uplatnění na trhu práce, odpovědělo 64,9 %, tedy 37 respondentů, že nejen že do vlastního vzdělání neinvestují, ale ani by se nebyli ochotni na svých vzdělávacích aktivitách finančně podílet. Naopak zbylých 35,1 %, respektive 20 zaměstnanců tuto možnost připouští.

Tato skutečnost, dá se říci u necelých 65 % respondentů, kteří zvolili odpověď ne, respektive neinvestují nebo nejsou ochotni investovat, částečně vyvrací fakt, že další vzdělávání vnímají jako podstatnou část života, a i přes to, jaký význam pro ně má, ho nemusí nutně považovat za prioritní.

3) V případě, že jste u předchozí otázky zvolil/a odpověď ANO, jedná se měsíčně přibližně o částku?

Zaměstnanci, kteří v otázce 2 odpověděli, že buď investují, popřípadě by byli ochotni investovat, následně označili, o jakou finanční částku se jedná. V rozmezí od 0 do 500 korun by investovalo 5 respondentů, od 501 do 1000 korun je ochotno investovat nejvíce, tedy 12 respondentů a částku od 1001 do 1500 pak 3 respondenti. Více finančních prostředků již nikdo ze zúčastněných neinvestuje, popřípadě neinvestoval. Za důvod, proč převážná většina 85 % respondentů označila částku v rozmezí od 0 do 1000 korun může být považována skutečnost, že by tato finanční částka pravděpodobně nijak zásadně neovlivnila jejich měsíční rozpočet.

Graf 3 - Ochota zaměstnanců investovat do dalšího vzdělávání



Zdroj: Autorka

4) Účastníte se vzdělávání, podstatného pro Váš profesní život i nezávisle na vašem zaměstnavateli?

Otázka 4 se zaměřuje na zjištění, kolik respondentů z těch, co v předchozí otázce 2 odpověděli, že jsou ochotni investovat nebo investují do vzdělávání podstatného pro jejich profesní život i nezávisle na jejich zaměstnavateli, se takových aktivit skutečně účastní. Drtivá většina 45 respondentů, tedy 78,9 % se v tomto případě vyjádřilo negativně, tudíž se sami na vzdělávání aktivně nepodílejí. Dalších 12 potom zvolilo odpověď ano, čímž potvrdili svou participaci na svém dalším vzdělávání.

Z těchto výsledků vyplývá, že do vzdělávání reálně investuje 12 respondentů a další 8 připouští variantu, že by se na vzdělávání eventuálně mohlo ve svém volném čase podílet.

5) Snabídkou a možnostmi dalšího vzdělávání u vašeho současného zaměstnavatele jste?

V otázce 5, týkající se spokojenosti zaměstnanců společnosti snabídkou a možnostmi vzdělávání u současného zaměstnavatele, měli respondenti za úkol zakroužkovat odpověď, která se nejvíce blíží jejich názoru. Na výběr pak měli ze čtyř bodů, a to velmi spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a a velmi nespokojen/a. Velmi spokojeni jsou snabídkou vzdělávání dle výsledků 3 respondenti. Odpověď spíše spokojeno, zvolila většina, tedy 34 respondentů. Podle dalších 19 účastníků šetření je nejvíce vyhovující odpověď spíše

nespokojen/a a velmi nespokojen je 1 respondent. Z těchto údajů lze tedy tvrdit, že více či méně je snabídkou vzdělávání spokojena převážná většina, respektive 37 respondentů, kteří v součtu představují 64,9 %. Naopak spíše nespokojených je 20 respondentů, tedy 35,1 %.

Tento výsledek by mohl být částečně považován za vysvětlení, proč zaměstnanci v téměř 65 % případů přiznali, že do vlastního vzdělávání neinvestují a ani o této variantě neuvažují. V případě, že jsou podle jejich názoru možnosti a nabídka dostatečná, nemusí mít potřebu se na svém vzdělávání více angažovat.

6) Považujete množství vzdělávacích aktivit, pořádaných vaším současným zaměstnavatelem za dostatečné?

V otázce 6 se účastníci šetření vyjádřili k množství vzdělávacích aktivit pořádaných současným zaměstnavatelem. Z výběru odpovědí ano, spíše ano, spíše ne, a ne měli zakroužkovat možnost, která podle nich nejlépe odpovídá skutečnosti, zdali je počet dostatečný či nikoliv. Pouhých 7 respondentů uvedlo odpověď ano, mohou tedy říct, že množství vzdělávacích aktivit shledávají jako dostačující, dalších 15 respondentů vyjádřilo svůj názor odpovědí spíše ano, jsou tedy převážně přesvědčeni, že je množství dostatečné. K odpovědi spíše ne, tedy spíše nepovažují se uchýlilo 32 respondentů a 3 pak množství označili za naprosto nedostačující. Z celkového počtu odpovědí tedy může být zkonstatováno, že 61,4 % respondentů je převážně nespokojeno s množstvím vzdělávacích aktivit pořádaných zaměstnavatelem, 38,6 % pak je naprosto nebo spíše spokojeno s počtem pořádaných školení.

Nabízí se otázka, jak mohou být respondenti převážně spokojeni s nabídkou a možnostmi vzdělávání v případě, kdy jim množství pořádaných vzdělávacích aktivit nepřipadá dostatečné.

7) O Vaší účasti na školeních můžete tvrdit, že probíhá:

Otázka 7 se zaměřuje na pravidelnost pořádaných školení, které jsou pro zaměstnance organizovány a jichž se účastní. Ve 41 případech zvolili respondenti možnost pravidelné účasti na vzdělávacích aktivitách. Dalších 14 respondentů svoji účast označuje za nepravidelnou, probíhající dle jejich názoru na základě uvážení vedení společnosti a zbylí 2 pak odpověděli, že se doposud žádné vzdělávací aktivity nezúčastnili. Možnost školení pouze po nástupu do společnosti nevybral žádný z respondentů.

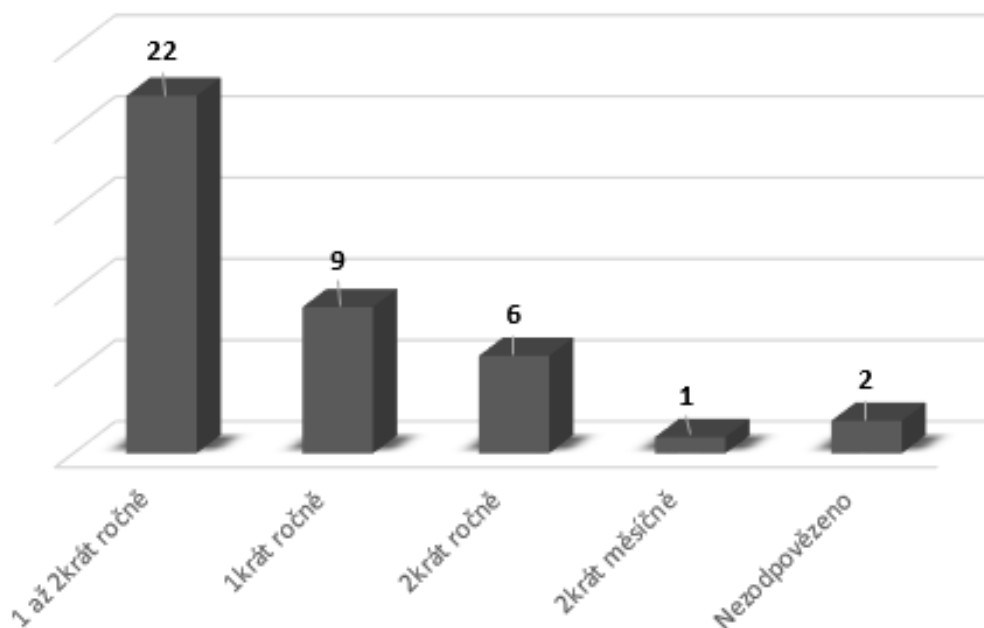
V případě 2 respondentů je odpověď, že se žádné vzdělávací aktivity doposud nezúčastnily, nemožná. Po rozhovoru se specialistou

personálního oddělení bylo zjištěno, že každý z přijatých zaměstnanců se buď ještě před nástupem na nové pracoviště nebo v první pracovní den účastní školení na téma bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Není tedy v žádném případě možné, aby se dva z respondentů doposud žádného vzdělávání neúčastnili.

8) V případě, že jste u předchozí otázky zvolil/a možnost pravidelně, uveďte, v jaké časové frekvenci.

Pokud u předchozí otázky zvolili respondenti možnost, že ke vzdělávání dochází pravidelně, měli v otevřené otázce 6 napsat, o jakou časovou frekvenci se jedná (viz graf 4). Nejčastěji se opakující odpověď, která se v dotazníku objevila hned 22krát, označovala frekvenci 1 až 2krát za rok. Dle názoru dalších 9 respondentů se vzdělávacích aktivit účastní jen 1krát ročně, 6 se jich uchýlilo k odpovědi 2krát ročně a 1 z respondentů dokonce 2krát měsíčně. Zbývající 2 se k této otázce nevyjádřili.

Graf 4 - Časová frekvence vzdělávacích aktivit



Zdroj: Autorka

9) Školení pořádaná Vaší společností jsou pro Vás?

Z otázky 9 jasně vyplývá, že pro téměř všechny respondenty je účast na školeních povinná. Z 57 získaných odpovědí zvolilo variantu povinná 55 respondentů, 2 svou účast označili jako dobrovolnou a ani jeden z dotázaných nezakroužkoval odpověď doporučená.

Dle informací získaných od specialisty personálního oddělení jsou však všechna školení pro zaměstnance vždy povinná.

10) Umožňuje Vám zaměstnavatel, abyste si zvolili vzdělávací aktivity dle vlastních potřeb a uvážení?

V otázce 10, zjišťující, zda je zaměstnancům umožněn výběr vzdělávacích aktivit dle vlastních potřeb a uvážení, odpovědělo 55 respondentů, že tato aktivita v rámci jejich pracovního místa k dispozici není. Zbylí 2 pak připouští variantu, že si vybrat mohou. Tento výsledek podle všeho souvisí s předchozí otázkou, v níž 2 respondenti uvedli, že je pro ně účast na vzdělávání dobrovolná. Lze předpokládat, že se tito dva zaměstnanci v minulosti zúčastnili vzdělávacích aktivit, o které sami požádali, a proto se teď domnívají, že je jejich účast spíše dobrovolná.

V následujících otázkách 11 až 13 měli respondenti za úkol označit, jaké metody vzdělávání na pracovišti a mimo něj absolvovali a následně vybrat ty, které pro ně dle jejich názoru byly nejpřínosnější.

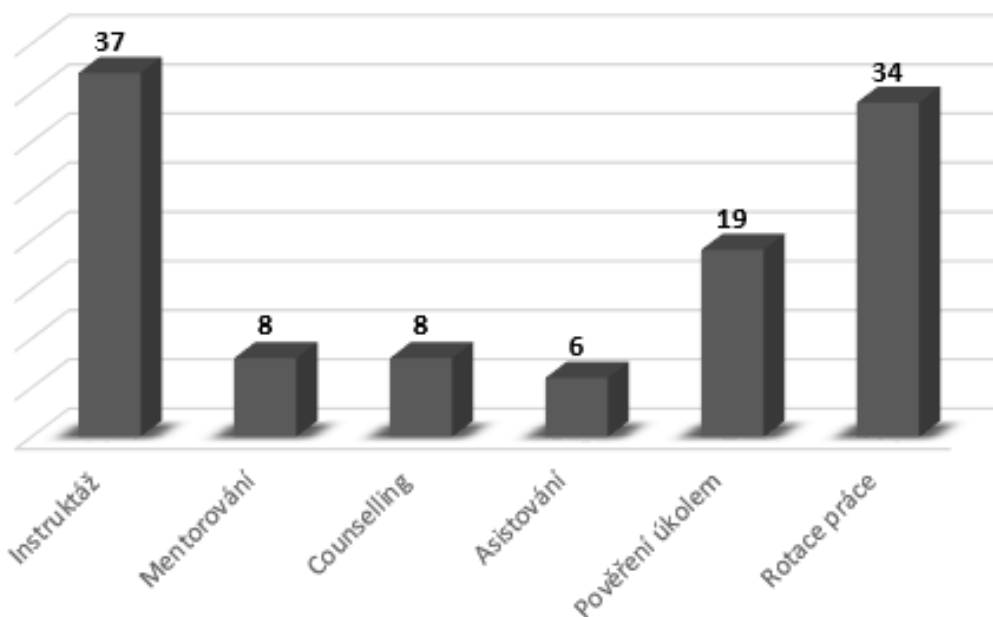
11) Jaké z uvedených metod vzdělávání na pracovišti jste se u vašeho současného zaměstnavatele zúčastnil/a?

Otázka 11 se zaměřuje na metody vzdělávání uskutečňované na pracovišti a zahrnuje odpovědi:

- instruktáž,
- koučování,
- mentorování,
- counselling,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce.

Nejvíce respondentů zvolilo odpověď instruktáž při výkonu práce a tu podle všeho absolvovalo 37 dotázaných. Dále je poměrně hojně zastoupena varianta pověření úkolem, které se zúčastnilo 19 respondentů. Mentorování a counselling si dle výsledků vyzkoušelo po 8 respondentech, 7 jich potom absolvovalo rotaci práce a 6 z nich si prošlo též asistováním zkušenějšímu zaměstnanci (viz graf 5). Žádnému z nich nebylo umožněno vzdělávání pomocí kouče.

Graf 5 - Využívané metody vzdělávání na pracovišti



Zdroj: Autorka

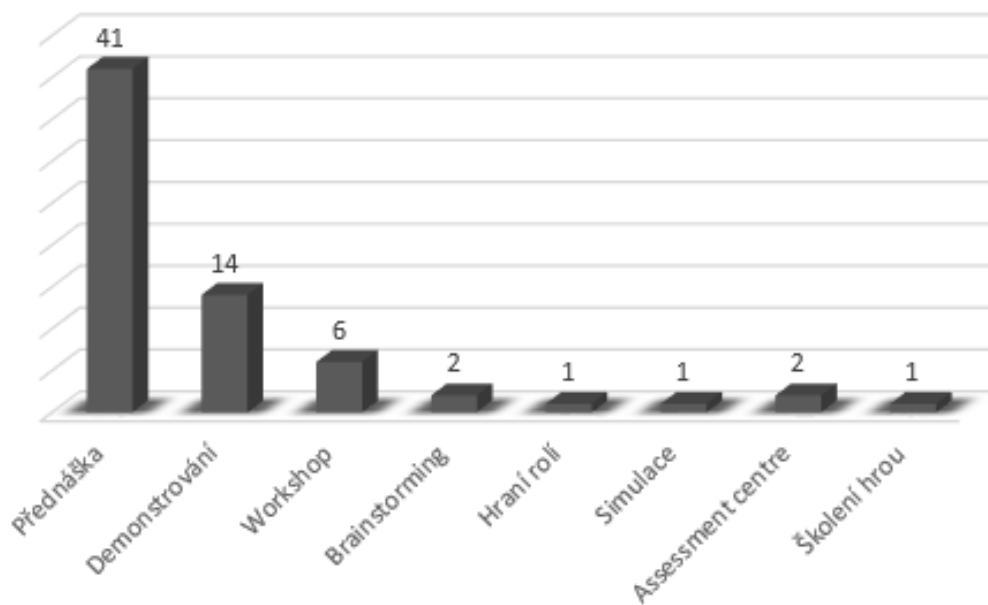
12) Jaké z uvedených metod vzdělávání mimo pracoviště jste se u vašeho současného zaměstnavatele zúčastnil/a?

Co se vzdělávání mimo pracoviště v otázce 12 týká, jsou výsledky jednotnější než u otázky předchozí. Z vybraných odpovědí:

- přednáška,
- demonstrování,
- případová studie,
- workshop,
- brainstorming,
- hraní rolí,
- simulace,
- assessment centre,
- školení hrou,

byla respondenty nejčastěji označena přednáška, a to celkem 41krát. Dalších 14 respondentů se u současného zaměstnavatele zúčastnilo demonstrování a 6 workshopu. Po 2 respondentech již mělo co dočinění smetodou vzdělávání jako je brainstorming a assessment centre. Simulaci, školení hrou a hraní rolí pak absolvovalo po 1 respondentovi (viz graf 6).

Graf 6 - Využívané metody vzdělávání mimo pracoviště

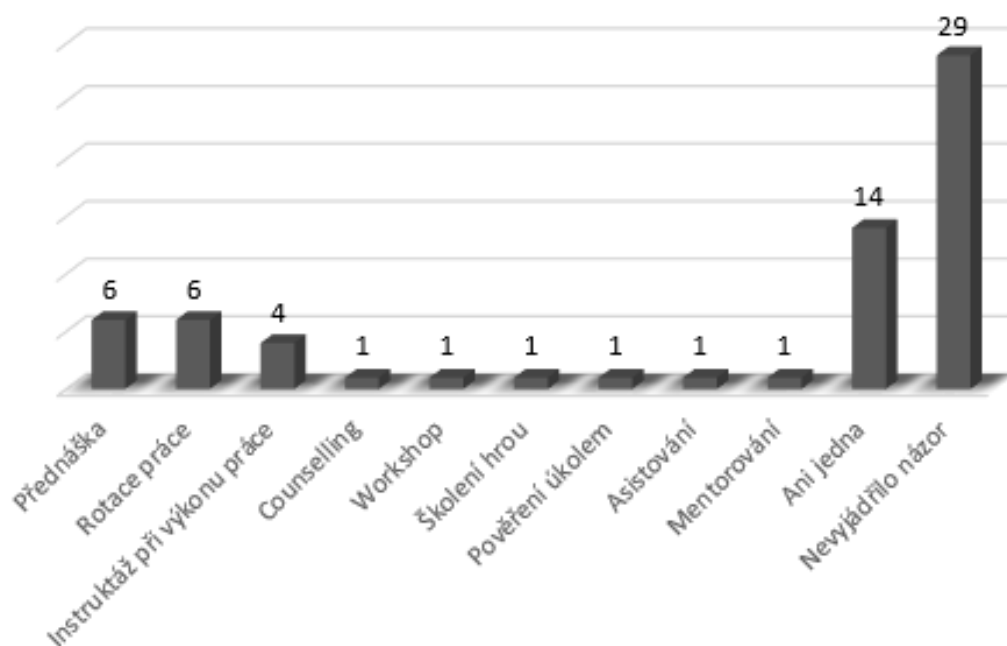


Zdroj: Autorka

13) Které metody vzdělávání, jež jste absolvoval/a, byly dle Vašeho názoru nejužitečnější?

Jako nejpřínosnější metody pak v otevřené otázce 13 vybralo 6 respondentů přednášku, dalších 6 respondentů rotaci práce a 4 si myslí, že jim nejvíce přináší instruktáž při výkonu práce. Counselling, workshop, školení hrou, pověření úkolem, asistování a mentorování pak vybralo po 1 respondentovi. Překvapivé bylo, že 14 respondentů u této otázky vyjádřilo názor, že žádná z těchto metod se nedá označit jako nejužitečnější a zbylých 29 respondentů se v případě této otázky nevyjádřilo vůbec (viz graf 7).

Graf 7 - Nejprínosnější metody vzdělávání



Zdroj: Autorka

14) Dle mého názoru je efektivnější vzdělávání:

V otázce 14, zjišťující, zdali je pro zaměstnance efektivnější vzdělávání vedené lektorem nebo ve elektronické podobě, tedy probíhající na počítači, se respondenti jednoznačně shodli na variantě, kdy je vzdělávání vedené lektorem. Tuto možnost označilo všech 57 respondentů.

15) Je podle Vašeho názoru množství informací získané z absolvovaných školení dostatečné?

Z otázky 15, věnující se zjištění, zdali je dle názoru respondentů množství informací získaných z absolvovaných školení dostatečné vyplývá, že možnost ano vybralo 38, tedy 66,7 % respondentů. Negativně se pak vyjádřilo 19 respondentů, tedy 33,3 %.

Převážná většina respondentů, kteří v případě této otázky zvolila variantu ne, se zároveň negativně vyjádřila i v případě otázky 5, tedy zdali jsou spokojeni s nabídkou a možnostmi dalšího vzdělávání u současného zaměstnavatele.

16) Pocitujete v důsledku vědomostí získaných z absolvovaných školení snadnější výkon Vaší práce?

Následně měli zaměstnanci v otázce 16 určit, jestli v důsledku vědomostí, získaných z absolvovaných školení, pocítují snadnější výkon jejich práce. Ve 39 případech mají respondenti pocit, že se jim díky účasti na vzdělávacích aktivitách plní jejich pracovní úkoly snáze než před nimi. 18 pak zvolilo odpověď ne, respektive nepocítují v důsledku školení žádné pozitivní změny.

17) Pocítujete v důsledku absolvovaných školení pokroků, týkající se Vašeho profesního života

V otázce 17 uvedlo 38 z 57 respondentů, že se jim v důsledku dalšího vzdělávání nepodařilo dosáhnout pokroků, týkající se jejich profesního života. Opačného názoru pak bylo 19 účastníků šetření, kteří označili variantu ano.

18) Pokud by bylo ve Vašich silách, učinit změnu ve vzdělávání vašeho zaměstnavatele, jaká by byla?

V poslední otázce tohoto dotazníku se mohli respondenti volně vyjádřit ke změnám, týkající se vzdělávání u jejich současného zaměstnavatele, které by učinili v případě, že by to bylo v jejich silách. Otázka 18 však pro respondenty nebyla pravděpodobně dostatečně zajímavá a i přesto, že s možností a nabídkou školení je spíše nespokojeno nebo velmi nespokojeno 20 respondentů a 33 respondentů nepovažuje množství pořádaných vzdělávacích aktivit za dostatečné, nevyjádřila se v případě otázky 18 většina, tedy 49 respondentů. Jeden z dotázaných by dle svých slov dokonce uvítal kompletní zrušení všech vzdělávacích aktivit probíhajících v rámci jeho současné pracovní pozice.

Ve zbylých odpovědích se nicméně 4krát objevil návrh na zvýšení počtu školení pro zaměstnance uskutečňovaných ve společnosti. Další 2 z respondentů uvedli, že by v rámci své pracovní pozice uvítali více školení, která by byla zaměřena na jejich individuální požadavky a v poslední řadě byl vyřčen návrh na poskytnutí více školení na počítačích, zejména pro zaměstnance vyšších ročníků.

6.3 Vyhodnocení výzkumných otázek

Následující část je věnována vyhodnocení výzkumných otázek, které byly stanoveny za účelem bližšího pochopení a osvětlení způsobu, jakým zaměstnanci odštěpného závodu společnosti Johnson Controls k dalšímu vzdělávání přistupují. Především tedy, jestli mají o další vzdělávání vůbec zájem, zdali vnímají podmínky vzdělávání u současného zaměstnavatele pozitivně nebo zda pro ně mají absolvovaná školení přidanou hodnotu.

Mají zaměstnanci zájem o další vzdělávání?

Odpoověď na otázku, mají-li zaměstnanci společnosti reálný zájem o účast na dalším vzdělávání, není úplně jednoznačná. Většina respondentů se o vzdělávacích aktivitách vyjádřila jako o možnosti dosažení vyššího výdělku, snazšího uplatnění na trhu práce nebo způsobu trvalého udržení současné pracovní pozice. Tato fakta lze v současné době s čistým svědomím označit za skutečně důležité důvody, kvůli kterým opravdu stojí za to, těmto aktivitám věnovat čas. Na druhou stranu pak nadpoloviční většina těch, kteří vyplněný dotazník odevzdali, uvedli, že by se nebyli ochotni, ani malou finanční částkou, na svém dalším vzdělávání podílet. A převážná většina z nich se skutečně v reálném životě nepodílí. Přesto, že výsledek nelze vztáhnout na všechny zaměstnance společnosti, výsledky směřují spíše k té odpovědi, že zaměstnanci více méně o další vzdělávání zájem nemají. Důvodů může být mnoho, ale těm už se toto šetření blíže nevěnovalo.

Vnímají zaměstnanci podmínky vzdělávání u současného zaměstnavatele pozitivně?

O nabídce a možnostech dalšího vzdělávání u současného zaměstnavatele se nicméně převážná většina respondentů vyjádřila kladně. Druhy školení, která absolvují, by tedy dle jejich názoru mohla být označena za dostačující. Spředešlým tvrzením se však do rozporu dostává hned tvrzení následující a to takové, že množství školení, která jsou zaměstnancům poskytována, nejsou dostatečná. Z tohoto výsledku lze vyvodit více závěrů.

Jedním z možných je, že zaměstnanci sice jsou názoru, že druhy školení, které musí povinně absolvovat, jsou v souladu s jejich potřebami, ale to samé nemohou tvrdit o množství, ve kterém jim jsou školení nabízena. V případě zvýšení počtu opakování školení by se dalo tvrdit, že podmínky vzdělávání pozitivně vnímají.

Jako druhé z možných řešení se nabízí, že se respondentům samotné malé množství pořádaných školení jeví jako pozitivní faktor, díky němuž je pak většina dotázaných s možnostmi dalšího vzdělávání u zaměstnavatele spokojena.

Především s ohledem na informace, získané od specialisty personálního oddělení se jako více pravděpodobná jeví druhá z navržených variant. Jinými slovy, zaměstnanci podmínky vzdělávání u současného zaměstnavatele vnímají pozitivně z větší části proto, že se jejich množství pohybuje přibližně od 1 do 4 školení ročně.

Tento poměrně negativní výsledek však může být způsoben z velké části skutečností, že se zaměstnanci vzdělávacích aktivit obvykle účastní

na úkor svého volného času. Školení jsou totiž připravována mimo jejich pracovní dobu, což pro mnohé z nich může představovat jistý nežádoucí problém.

Mají pro zaměstnance absolvovaná školení přidanou hodnotu?

Z výsledků šetření lze nepochybně vyvodit, že i přes negativní postoj některých respondentů, jsou absolvované vzdělávací aktivity pro účastníky přínosné a nesou s sebou jistou nadhodnotu. Nadpoloviční většina dotázaných totiž přiznala, že právě v důsledku absolvovaných školení dosáhla pokroků, díky nimž současně snadněji vykonává své pracovní povinnosti a část z nich současně uvedla, že se jim dokonce podařilo dosáhnout pokroků v oblasti profesních záležitostí.

I přes skutečnost, že si možná někteří zaměstnanci neuvědomují, jaký přínos pro ně absolvovaná školení mají, nebo tento efekt nepovažují za příliš podstatný, je přidaná hodnota spatřována právě v ulehčení plnění pracovních úkolů nebo dokonce dosažení kariéerního či finančního vzestupu.

7 NÁVRHY OPATŘENÍ

Výsledky šetření jsou více méně rozporuplné. Zaměstnanci sice byli ochotni uznat pozitivní výsledky absolvovaných školení, ale z celkového dojmu vyplývá spíše jejich nespokojenost. Na pozitivních výsledcích je však nutno stavět, a proto byla navržena následující opatření, která by mohla současnou situaci pozitivně ovlivnit.

OPATŘENÍ 1:

Na samotném začátku by bylo přinejmenším vhodné zaměstnance více motivovat. Vpřípadě, kdy by společnost vytvořila lepší podmínky pro vzdělávání, setkaly se jistě i s větším nadšením a chutí zaměstnanců se na vzdělávání podílet. Každého zaměstnance však motivují rozdílné podněty, což bylo také zjištěno již z první otázky dotazníku, věnující se postoji zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Proto by mělo být úkolem nadřízených, podpořit zájem o absolvování vzdělávacích aktivit právě například skrze tyto individuální hodnoty a skutečně zaměstnancům dokázat, že se po absolvovaných školeních slibované motivační faktory dostaví. Obecně je však důležité, aby témata vzdělávání byla užitečná a přínosná v praxi zaměstnanců a samotná školení zajímavá a srozumitelná. Vždy by měla mít jasně vydefinovaný cíl a smysl, díky němuž budou zaměstnanci vědět, proč se vzdělávání účastní a co jim přinese.

OPATŘENÍ 2:

Další změnou, která by pak mohla mít výrazný vliv na změnu postoje ke vzdělávacím aktivitám, je pokusit se zaměstnancům vyjít vstříc s ohledem na dobu, v níž jsou školení obvykle pořádána. Je velmi pravděpodobné, že v případě, kdy by se termíny konání vzdělávacích aktivit alespoň z malé části přizpůsobily potřebám a přáním zaměstnanců, více by se těmto povinnostem, a především možnostem otevřeli. Tato změna by však s sebou nesla nejen finanční, ale zároveň i časovou náročnost, proto je nutno hovořit například o jednom či dvou školení, která by se přesunula na vítanější dobu.

OPATŘENÍ 3:

Jak sami někteří respondenti v druhé polovině dotazníku uvedli, za nejpřínosnější metody vzdělávání považují nejčastěji přednášky, rotaci práce či instruktáž při výkonu práce. Proto by bylo vhodné se v rámci odštěpného závodu blíže zaměřit na to, zda výsledky skutečně odpovídají subjektivnímu pocitu zaměstnanců a v případě, že je tomu opravdu tak, odbourat méně efektivní metody vzdělávání a zaměřit se právě na ty požadované.

Nabízí se otázka, zdali experimentovat s doposud nevyzkoušenými metodami vzdělávání nebo alespoň zvýšením účasti zaměstnanců na

takových metodách vzdělávání, které byly zpřístupněné pouze malému množství z nich. Tato změna by též mohla pozitivně ovlivnit způsob vnímání vzdělávacích aktivit, nicméně by ale s největší pravděpodobností bylo vhodnější nejprve zapracovat na zlepšení celkového postoje zaměstnanců a teprve poté umožnit zvýšenou účast na finančně náročných metodách vzdělávání. Dříve by změna patrně žádný požadovaný výsledek nepřinesla.

OPATŘENÍ 4:

Podstatný vliv by na postoj zaměstnanců mohl mít současně i zvýšený zájem o jejich vyjádření se kabsolvovaným školením. V tuto chvíli totiž může mnoho zaměstnanců nabývat pocitu, že se vzdělávání účastní jen vzájmů společnosti, a to je, jak již bylo řečeno v teoretické části práce, poněkud nežádoucí. Důležité je, aby si zaměstnanci byli vědomi toho, že jsou pro společnost důležití, a že jsou jejich přání a potřeby brány v potaz. Zaměstnancům je sice umožněno, vyjádřit svůj názor skrze vedoucího zaměstnance, otázkou ale zůstává, kolik z nich příležitost v této podobě skutečně využije. Proto by mělo být každému jednotlivci umožněno, aby například skrze vyplnění anonymního dotazníku vyjádřil pocity ohledně absolvovaného školení a na zjištěných nedostatcích by pak společnost měla opět zapracovat.

ZÁVĚR

Za jednu z nejdůležitějších součástí všech společností lze beze sporu označit jejich zaměstnance. Pokud se jim podaří získat kvalitní jedince, kteří jsou motivováni podávat požadované výkony a ochotni se neustále s ohledem na vykonávanou práci vzdělávat, je společností umožněno dosahovat potřebných, ne-li ještě lepších výsledků. Důležité však je neustále vytvářet a podporovat takové podmínky, které v zaměstnancích posílí jejich osobní zájem o pořádaná školení a díky nimž budou schopni docílit pozitivních změn.

Bakalářská práce se primárně soustředila na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nejen obecně podle toho, jak uvádí odborná literatura, ale především i v návaznosti na zvyklosti ve společnosti Johnson Controls International, spol. s r.o. v České Lípě a způsob vnímání těchto aktivit jejími zaměstnanci.

K získání informací, podstatných pro tuto práci, došlo prostřednictvím dotazníků, které byly zaměstnancům k dispozici v období od 5. 2. 2018 do 4. 3. 2018. Následně byl uskutečněn osobní rozhovor s jedním ze specialistů personálního oddělení, který objasnil celý systém vzdělávání ve společnosti a doplnil potřebné podklady k dosažení přesnějších výsledků šetření. Z těchto zdrojů bylo zjištěno, že mnoho zaměstnanců, kteří se šetření účastnili, nemají o další vzdělávání ve společnosti reálný zájem.

Tento problém je však pravděpodobně způsoben špatným nastavením vzdělávacích aktivit a chybějící motivací k účasti na pořádaných školeních. Zaměstnanci totiž ve většině případů označili svůj postoj k dalšímu vzdělávání jako možnost dosáhnout vyšší platové třídy, kariérního postupu nebo dosažení vyšší kvalifikace, což zajisté může být považováno za velice podstatné důvody k účasti na vzdělávacích aktivitách. Mnozí také přiznali, že si pozitivní výsledky absolvovaných školení uvědomují, nicméně podmínky, za nichž tyto vzdělávací aktivity probíhají, pravděpodobně zapříčiňují, že jsou v konečném efektu spíše nespokojeni a vzdělávání považují převážně za časovou přítěž. Stím souvisí také pozitivní způsob vnímání malého počtu uskutečňovaných školení. Dle získaných údajů zaměstnancům vesměs vyhovuje nízký počet vzdělávacích aktivit, a to pravděpodobně z důvodu, že jsou pořádána v jejich volném čase.

Z výsledků pak ale nepopíratelně vyplývá, že zaměstnanci v důsledku absolvovaných školení pocítují snadnější výkon práce a některým se dokonce podařilo dosáhnout pokroku týkajících se jejich profesního života.

Proto byla navržena taková opatření, která by mohla mít značný vliv na změnu přístupu zaměstnanců ke vzdělávání. Prvním z nich je zapracování vedení společnosti na posílení motivovanosti zaměstnanců. Každého jedince však motivují rozdílné podněty, a proto by se především nadřízení měli začít aktivně podílet nejen na zjištění ale i samotné motivaci zaměstnanců k lepšimu postoji vůči vzdělávání. Dalším možným způsobem, jak pozitivně ovlivnit vnímání účasti na školeních, je i přes vyšší finanční náročnost, snaha vyjít zaměstnancům vstříc s ohledem na termín a čas, v němž bude vzdělávací aktivita pořádána.

V případě, že by se společnost více zabývala metodami vzdělávání, které zaměstnanci v dotazníku označili jako nejpřínosnější a odbourala ty, které se mezi odpověďmi neobjevily vůbec, popřípadě pouze jednou, mohlo by též dojít k pozitivnímu posunu vnímání těchto aktivit. V okamžiku, kdy budou zaměstnanci dostatečně dobře motivováni k účasti a současně jim bude umožněno absolvovat takové metody vzdělávání, které mají dle jejich názoru smysl a přínos, je zde velká šance na výrazné zlepšení nejen v oblasti přístupu, ale současně i výsledků školení.

Za poměrně velkou chybu by také mohla být označena skutečnost, že se po absolvování vzdělávací akce nemají zaměstnanci možnost k jejímu průběhu přímo vyjádřit. Mohou tak učinit pouze skrze vedoucího zaměstnance, který tuto informaci následně předa vedení společnosti. V případě, že by však každému zaměstnanci bylo umožněno podat anonymní hlášení o proběhlé vzdělávací akci, mohla by společnost získat přínosné podněty, na jejichž základě je snazší se následně vyvíjet.

V okamžiku, kdy by vedení společnosti bylo ochotno zapracovat alespoň na některých navržených problematických oblastech, nepochybně by se setkali s pozitivními změnami i ze strany svých zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BROOKS, Harris a Susan STOCK-WARD, 1999. STOCK-WARD. *Workshops: designing and facilitating experiential learning*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. ISBN 0-7619-1020-4.

ČEPELKA, Oldřich, Zdeněk PALÁN a Jozefína SIMOVÁ, 2012. *Další vzdělávání v Libereckém kraji: analýza a evaluace poptávky, nabídky a dalšího vývoje*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-4-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

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

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

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-01-8.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3235-0.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4748-4.

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

TURECKIOVÁ, Michaela, 2017. *Podnikové vzdělávání v paradigmatech managementu a společensko-ekonomického vývoje* [přednáška]. Praha: Masarykův ústav vyšších studií.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2017. *Rozvoj lidských zdrojů a další koncepce rozvoje v podnikové praxi* [přednáška]. Praha: Masarykův ústav vyšších studií.

VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.

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

WOODRUFFE, Charles, 2000. *Development and assessment centres: identifying and assessing competence*. [3rd ed.]. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 0852928521.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

AVID.CZ, 2011. Další vzdělávání obyvatel Libereckého kraje. [online]. [cit. 2017-12-18]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc1315/>

CZSO.CZ, 2012. Firmy zvyšují odborné vzdělávání zaměstnanců. [online]. [cit. 2017-11-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/firmy_zvysuji_odborne_vzdelavani_zamestnancu

DVKK.CZ, 2014. Vzdělávání: benefit moderního zaměstnance. [online]. [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: <http://www.dvkk.cz/aktuality/vzdelavani-benefit-moderniho-zamestnance/>

I-NOVINY.CZ, 2014. Johnson Controls v České Lípě vytvoří 100 pracovních míst. [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.i-noviny.cz/ceskolipsko/johnson-controls-v-ceske-lipe-vytvori-100-pracovnich-mist#.WnjADqjibIW>

JOHNSONCONTROLS.COM, 2016. Naše společnost. [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: http://www.johnsoncontrols.com/cs_cz/our-company

JOHNSONCONTROLS.COM, 2018. Our history. [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.johnsoncontrols.com/about-us/history>

LIBEREC.IDNES.CZ, 2014. Nová šance pro Českolipsko. [online]. [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: https://liberec.idnes.cz/johnson-controls-otevrel-tovarnu-v-ceske-lipe-fqm-/liberec-zpravy.aspx?c=A140516_144126_liberec-zpravy_tm

MANAGEMENTMANIA.COM, 2015. Benchmarking. [online]. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>

MANAGEMENTMANIA.COM, 2016. Chování. [online]. [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/chovani>

MANAGEMENTMANIA.COM, 2015. Strategické cíle. [online]. [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-cile>

TZB-INFO.CZ, 2002. Představení společnosti Johnson Controls. [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/1115-predstaveni-spolecnosti-johnson-controls>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Celoživotní učení	8
Obrázek 2 - Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	15
Obrázek 3 - Klíčové subjekty vzdělávání	16
Obrázek 4 - Účastníci z pohledu přístupu ke vzdělávání	22
Obrázek 5 - Logo společnosti Johnson Controls	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- Ukazatele vzdělávání zaměstnanců LK z roku 2010 29

Tabulka 2- Ukazatele vzdělávání zaměstnanců LK z roku 2009 29

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Nejběžněji využívané metody vzdělávání v LK	30
Graf 2 - Tvrzení nejlépe vystihující postoj zaměstnanců k dalšímu vzdělávání	41
Graf 3 - Ochota zaměstnanců investovat do dalšího vzdělávání ...	43
Graf 4 - Časová frekvence vzdělávacích aktivit	45
Graf 5 - Využívané metody vzdělávání na pracovišti	47
Graf 6 - Využívané metody vzdělávání mimo pracoviště	48
Graf 7 - Nejpřínosnější metody vzdělávání	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazník	65
Příloha 2 - Otázky pro specialistu personálního oddělení	69

Příloha 1 - Dotazník

Vážený zaměstnanci Johnson Controls International, spol. s.r.o.,

touto cestou se na Vás obracím s prosbou o pomoc při výzkumu, zaměřeného na systém vzdělávání ve Vaší společnosti. Cílem výzkumu je identifikovat a posoudit vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrhnout opatření k odstranění možných nedostatků. Výsledky tohoto anonymního šetření budou následně použity při tvorbě mé bakalářské práce.

Mnohokrát děkuji za Vaši spolupráci a čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Veronika Vajchrová

1. Jaká tvrzení nejlépe vystihují Váš postoj k dalšímu vzdělávání? (Možno zakroužkovat více odpovědí)
 - a) Způsob získání vyšší kvalifikace
 - b) Způsob dosažení kariérního postupu
 - c) Zlepšuje možnost uplatnění na trhu práce
 - d) Způsob udržení současné pracovní pozice
 - e) Způsob dosažení vyšší platové třídy
 - f) Způsob dosažení lepšího postavení mezi spolupracovníky
 - g) Jiné (vypište):.....

2. Investujete nebo byste případně byl/a ochoten/a investovat do svého vzdělávání z vlastních finančních zdrojů?
 - a) Ano
 - b) Ne

3. V případě, že jste u předchozí otázky zvolil/a odpověď ANO, jedná se měsíčně přibližně o částku:
 - a) 0-500 Kč
 - b) 501-1000 Kč
 - c) 1001-1500 Kč
 - d) 1501-2000 Kč
 - e) 2001 Kč a více

4. Účastníte se vzdělávání, podstatného pro Váš profesní život i nezávisle na vašem zaměstnavateli?
 - a) Ano
 - b) Ne

5. S nabídkou a možnostmi dalšího vzdělávání u vašeho současného zaměstnavatele jste:
- a) Velmi spokojen/a
 - b) Spíše spokojen/a
 - c) Spíše nespokojen/a
 - d) Velmi nespokojen/a
6. Považujete množství vzdělávacích aktivit pořádaných vaším současným zaměstnavatelem za dostatečné?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
7. O Vaší účasti na školeních můžete tvrdit, že probíhá:
- a) Pravidelně
 - b) Nepravidelně (podle uvážení vedení společnosti)
 - c) Pouze po nástupu do společnosti
 - d) Žádné vzdělávací aktivity jsem se doposud neúčastnil/a
8. V případě, že jste u předchozí otázky zvolil/a možnost pravidelně, uveďte, v jaké časové frekvenci.
9. Školení pořádaná Vaší společností jsou pro Vás:
- a) Povinná
 - b) Dobrovolná
 - c) Doporučená
10. Umožňuje Vám zaměstnavatel, abyste si zvolili vzdělávací aktivity dle vlastních potřeb a uvážení?
- a) Ano
 - b) Ne

11. Jaké z uvedených metod vzdělávání na pracovišti jste se u vašeho současného zaměstnavatele zúčastnil/a? (Možno zakroužkovat více odpovědí)
- a) Instruktaž při výkonu práce (ukázka pracovní činnosti)
 - b) Koučování (Kouč podporuje hledání individuálních řešení)
 - c) Mentorování (Mentor předává zkušenosti zaměstnanci)
 - d) Counselling (vzájemné konzultování)
 - e) Asistování
 - f) Pověření úkolem
 - g) Rotace práce (poznávání pracoviště)
12. Jaké z uvedených metod vzdělávání mimo pracoviště jste se u vašeho současného zaměstnavatele zúčastnil/a? (Možno zakroužkovat více odpovědí)
- a) Přednáška
 - b) Demonstrování (výcvik pomocí pozorování vzdělavatele při práci)
 - c) Případová studie (individuální řešení problémových situací)
 - d) Workshop (týmové řešení úkolu)
 - e) Brainstorming
 - f) Hraní rolí
 - g) Simulace (Řešení co nejvěrněji napodobeného problému)
 - h) Assessment centre (výcvikový program)
 - i) Školení hrou
13. Které metody vzdělávání, jež jste absolvoval/a, byly dle Vašeho názoru nejužitečnější?
(Vypište z otázek 11 a 12)
14. Dle mého názoru je efektivnější vzdělávání:
- a) Vedené lektorem
 - b) V elektronické podobě (probíhající na PC)
15. Je podle Vašeho názoru množství informací získané z absolvovaných školení dostatečné?
- a) Ano
 - b) Ne
16. Pocitujete v důsledku vědomostí získaných z absolvovaných školení snadnější výkon Vaší práce?
- a) Ano
 - b) Ne

17. Dosáhl/a jste dle Vašeho názoru v důsledku absolvovaných školení pokroků, týkající se Vašeho profesního života?
a) Ano
b) Ne
18. Pokud by bylo ve Vašich silách, učinit změnu ve vzdělávání u vašeho zaměstnavatele, jaká by byla?
(Prostor pro Vaši odpověď:)
19. Uveďte Vaše pohlaví:
a) Žena
b) Muž
20. Jaký je Váš věk?
a) 18-35
b) 36-49
c) 50 a více
21. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
a) Základní
b) Středoškolské odborné
c) Středoškolské s maturitou
d) Vyšší odborné
e) Vysokoškolské

Příloha 2 - Otázky pro specialistu personálního oddělení

I. Identifikace vzdělávacích potřeb

1. Kdo identifikuje vzdělávací potřeby zaměstnanců? (Sám zaměstnanec, nadřízený zaměstnanec, specialista personálního oddělení nebo externí specialista)
2. Jakým způsobem jsou identifikovány vzdělávací potřeby? (Porovnáváním skutečného výkonu se standardním výkonem, hodnotící pohovor, jiný způsob?)
3. Jak často jsou tyto vzdělávací potřeby zjišťovány? (Četnost-1krát, 2krát ročně?)

II. Plánování

1. Kdo iniciuje účast na vzdělávání? (Sám zaměstnanec, který má být školen, nadřízený zaměstnanec, specialista personálního oddělení, jiná osoba?)
2. Účastní se zaměstnanci vzdělávání individuálně nebo ve skupinách nebo obojí?
3. Účast na vzdělávacích aktivitách je pro zaměstnance dobrovolná či povinná?
4. Plánuje organizace své budoucí potřeby v oblasti vzdělávání (náklady, termíny, vybavení, metody)? (Popřípadě jak daleko do budoucnosti jsou tyto plány udělány?)
5. Volíte vzdělávání interní či externí?
6. Volíte interní či externí lektory?

III. Realizace

IV. Vyhodnocení

1. Jsou výsledky výcvikových programů monitorovány a vyhodnocovány za účelem měření jejich efektivity?
2. Mají zaměstnanci možnost podat zpětnou vazbu (hodnocení) na absolvovaný kurz? (Popřípadě jakým způsobem?)

Ostatní

1. Jaké finanční částky vynakládá společnost na vzdělávání zaměstnanců ročně?
2. Musí se zaměstnanec prokazovat dosaženým vzděláním při přijímacím řízení?
3. Absolvují zaměstnanci vstupní školení?
4. Kolik má společnost zaměstnanců?

