



**ESKÉ VYSOKÉ U ENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masaryk v ústav vyvíých studií**

***Vzd lávání pracovník ve vybrané firm***

***Education of employees in selected company***

*Bakalářská práce*

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: Ing. Bc. Pavel Andres, Ph. D., ING.PAED.IGIP

***Beáta ůtursová***

---

**Praha 2016**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Štursová Jméno: Beáta Osobní číslo: 423523  
 Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
 Zadávací katedra/ústav: Katedra managementu  
 Studijní program: Ekonomika a management  
 Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Vzdělávání pracovníků ve vybrané firmě

Název bakalářské práce anglicky:  
Education of employees in selected company

Pokyny pro vypracování:  
 Cíle práce: Zanalyzovat vzdělávací proces ve vybrané firmě a spokojenost zaměstnanců s aktuálním vzděláváním.  
 Přínos práce: Zvýšení efektivity a spokojenosti se vzděláváním zaměstnanců ve firmě.  
 Struktura práce: Rozdělení na teoretickou a praktickou část.  
 Teoretická část - popis vzdělávacího systému, jeho význam; jednotlivé vzdělávací metody, jejich efektivnost, úroveň vzdělání na trhu práce, současné trendy a problémy. Praktická část - sběr informací od kvalifikovaných pracovníků, zpracování a vyhodnocení dotazníků hodnotících efektivnost a spokojenost zaměstnanců se vzděláváním, návrh na zlepšení.

Seznam doporučené literatury:  
 ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR: Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy, 2015  
 BARTOŇKOVÁ, Hana: Firemní vzdělávání, 2010  
 BELCOURT, Monica a Phillip C WRIGHT: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu, 1998  
 VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČIKOVÁ: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2007

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP, Katedra inženýrské pedagogiky

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 17. 1. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 8. 5. 2016  
 Platnost zadání bakalářské práce: LS 2017

Andres Podpis vedoucí(ho) práce      SI Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry      Jursová Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17-01-2016  
 Datum převzetí zadání      Jursová  
 Podpis studenta(ky)

Turnsová Beáta. *Vzdělávání pracovníků ve vybrané firmě*. Praha: VUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

### **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:

podpis: .....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING.PAED.IGIP za cenné připomínky a odborné rady při tvorbě bakalářské práce.

Mé poděkování rovněž náleží Renatě Kleinové za její vstřícnost a čas při vypracování praktické části této bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat vybrané společnosti, že mi umožnila provést výzkum.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce pojednává o problematice vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Obecným cílem práce je popis teoretických poznatků. Dílčím cílem práce je popis vzdělávacího systému ve vybrané společnosti a spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním. V teoretické části se zabývá definicí základních termínů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, systematickým vzděláváním a jeho jednotlivými kroky. Na základě teoretických poznatků byl v praktické části proveden výzkum formou dotazníkového šetření doplněného rozhovorem. Cílem výzkumu bylo zjistit nedostatky ve vzdělávacím systému společnosti, zda jsou zaměstnanci spokojeni a navrhnout možné zlepšení.

**Klíčová slova:** Vzdělávání, rozvoj, učení, systematické vzdělávání, metody vzdělávání, efektivita vzdělávání

## **Abstract**

This bachelor thesis is about issues of education of employees in the company. The main objective of the thesis is to describe theoretical findings. The sub-objective goal of the thesis is to describe educational system in a chosen company and employee satisfaction with education. The theoretical part is addressing the definition of basic terms in education and development of employees, systematic education and its individual steps. The practical part that is based on the theoretical findings includes a research in the form of a questionnaire survey completed by an interview. The goal of the research was to find the deficiencies in the educational system in the company, if the employees are satisfied and suggest possible improvement.

**Key words:** education, development, learning, systematic education, methods of education, effectiveness of education

# Obsah

---

Úvod.....	6
1 Teoretická část.....	7
1.1 Vzdělávání zaměstnanců.....	8
1.2 Rozvoj zaměstnanců.....	9
1.3 Styly učení.....	10
1.4 Systematické vzdělávání.....	11
1.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	12
1.4.2 Plánování vzdělávání.....	14
1.4.3 Realizace vzdělávání.....	14
1.5 Metody vzdělávání.....	15
1.5.1 Probíhající na pracovišti.....	15
1.5.2 Probíhající mimo pracoviště.....	17
1.5.3 Ostatní metody.....	18
1.5.4 Faktory ovlivňující výběr metod vzdělávání a vzdělavatelů.....	19
1.6 Efektivita vzdělávání.....	20
2 Praktická část.....	22
2.1 Charakteristika firmy.....	22
2.2 Metodika a cíl výzkumu.....	24
2.3 Systém vzdělávání ve společnosti.....	24
2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	27
2.5 Shrnutí výzkumu a návrh na zlepšení.....	41
Závěr.....	43
Použitá literatura.....	44
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	45
Přílohy.....	1

# Úvod

---

Tato bakalářská práce pojednává o jedné z činností personálního útvaru, a to o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Cílem práce je, za pomoci odborné literatury, definovat základní pojmy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a popsat proces systematického vzdělávání. Práce se také zabývá popisem metod vzdělávání a tyto metody vzájemně porovnává a hodnotí. Zároveň také pojednává o problematice měření efektivity vzdělávání.

Teoretická část práce se zabývá definicí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, popisuje styly učení a porovnává poznatky různých autorů. Dále se věnuje vysvětlení systematického vzdělávání a jeho jednotlivých fází, popisu jednotlivých metod vzdělávání a také efektivitě vzdělávání.

V praktické části je prováděn výzkum pomocí dotazníkového šetření na základě teoretických poznatků z první části práce. Cílem výzkumu je zjistit spokojenost zaměstnanců s aktuálním vzděláváním a poté na základě výsledků šetření navrhnout možnosti zlepšení. Dotazníkové šetření je doplněno o rozhovor s personalistkou společnosti, který má za cíl přiblížit systém vzdělávání ve vybrané společnosti.

# 1 Teoretická část

---

Podle kolektivu autorů Českomoravské konfederace odborových svazů a asociace samostatných odborů dnes již nikdo neposuzuje hodnotu organizace podle jejího sídla či finančních a materiálových zdrojů, ale především podle kvality lidských zdrojů a podle toho, jak je organizace dokáže využít (Kolektiv autorů ČMKOS a ASO, 2008).

Na tom se shodují i další autoři. Podle Františka Hroníka můžeme zjednodušeně říci, že výkonnost firmy je dána výkonností procesů a výkonností lidí, které jsou navzájem závislé. S rostoucí výkonností procesů potřebujeme výkonnější, efektivnější lidské zdroje, což je podmíněno nárůstem sebeřízení a kompetencí. Tvrdí, že pokud budeme udržovat výkonnost procesů a výkonnost lidí na vysoké úrovni, tak poté teprve můžeme směřovat k prostředí učící se organizace (Hroník, 2007).

Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů píše, že lidé by měli zlepšovat své znalosti a dovednosti, aby se mohli na trhu práce uplatnit. Podle něj je základním kamenem úspěšné organizace připravenost na změny a flexibilita. Toho ovšem nedosáhneme bez flexibilních lidí, tudíž už nestačí tradiční formy vzdělávání, jako je doškolování či zácvik. Musíme proto zvolit takové vzdělávací aktivity, které budou mimo jiné formovat flexibilitu pracovníků. Uvádí také několik nejdůležitějších důvodů, kvůli kterým se organizace musí tolik věnovat vzdělávání a rozvoji. Jedním z nejdůležitějších jsou neustále se zlepšující technologie a nové poznatky, časté změny uvnitř organizace, se kterými se lidé musí vypořádat. Nestálé jsou také lidské potřeby, se kterými souvisí proměnlivost trhu zboží a služeb. Kvalitní vzdělávání se podílí také na dobré pověsti zaměstnavatele a utváří jeho dobré jméno (Koubek, 2006).

Kvalitní vzdělávání by mělo zajistit vyšší produktivitu práce, ale i motivaci zaměstnanců podílet se na změnách. Nedostatečný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců může vést i k jejich odchodu z organizace. Na druhé straně rozvoj zaměstnancům poskytuje i jakýsi benefit, protože vzděláváním roste i jejich cena na trhu práce. S tím ale souvisí i loajalita zaměstnanců, což ne vždy vychází tak, jak by si organizace přála. Existuje mnoho případů z praxe, kdy si zaměstnanec ve firmě prohloubil své znalosti a dovednosti, zvýšil tím svou



cenu na trhu práce a odešel k jinému zaměstnavateli, který ho za jeho vzdělání lépe oce-  
nil. Je tedy důležité najít rovnováhu mezi investicí firmy do jedince a jeho vlastním úsilím  
dosáhnout osobního růstu (Janišová, Křivánek, 2013).

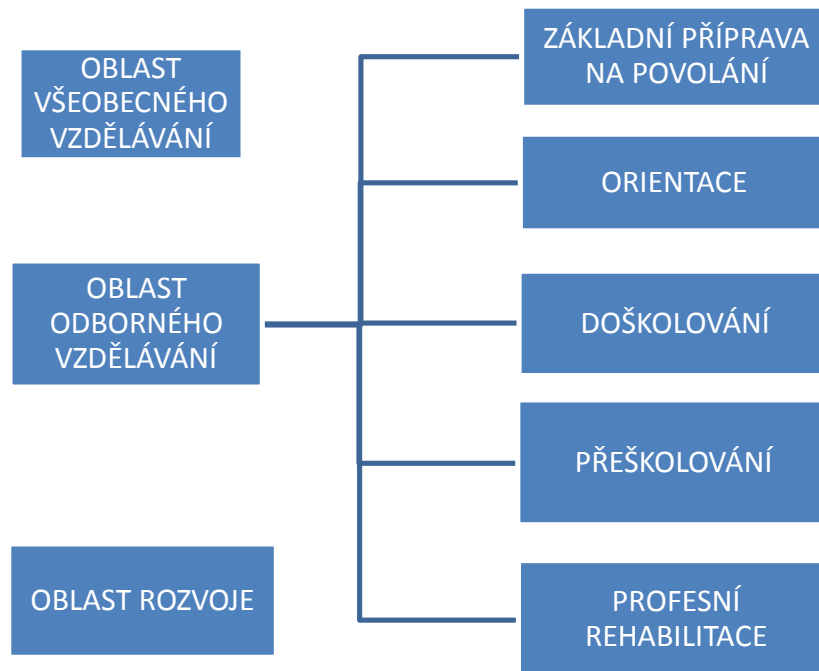
## 1.1 Vzdělávání zaměstnanců

---

*„Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plá-  
novaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností  
a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pra-  
covníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či  
prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu  
jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace. Mezi oblasti vzdělávání patří:*

- *orientace – jejím cílem je krátká a efektivní adaptace zaměstnance na organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na konkrétním pracovním místě,*
- *prohlubování kvalifikace (doškolení) – přizpůsobování odborných znalostí za-  
městnanců specifickým požadavkům pracovních míst,*
- *rekvalifikace (přeškolení) – získávání nových znalostí a dovedností, které za-  
městnanci umožní vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě,*
- *profesní rehabilitace – jejím cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdra-  
votní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměst-  
nání.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 286,287)*

Obr. č. 1 Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek, 2010, s. 255

Pro vyjasnění rozdílu mezi doškolením (prohlubováním kvalifikace) a přeškolením (rekvalifikací) můžeme uvést příklad. Při doškolení dochází pouze k rozšiřování jedné pracovní pozice, k průběžnému udržování kvalifikace, při které se nemění její podstata. Například účetní se průběžně seznamuje se změnami v legislativě. Při rekvalifikaci dochází k osvojení nových znalostí, které jsou potřebné k jiné než současné práci. Například administrativní pracovník se z důvodu nedostatku pracovních příležitostí rozhodne absolvovat rekvalifikační kurz v mzdovém účetnictví.

## 1.2 Rozvoj zaměstnanců

---

*„Lze konstatovat, že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost*

*jedinice tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.“ (Koubek, 2010, s. 257)*

## 1.3 Styly učení

---

Autoři knihy *Velká kniha o řízení firmy* prezentují dva styly učení, prvním z nich je Kolbův cyklus, který má čtyři fáze – první fáze je fází konkrétní zkušenosti, druhou je přemýšlení, uvažování, pozorování, klademe si otázku „Co se stalo?“ ve třetí fázi vytváříme abstraktní koncepty a představy a v poslední fázi přichází experimentování, plánování a testování. Poslední fází získáváme další zkušenosti a cyklus se opakuje, může začít kteroukoliv fází (©2010 Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR) (Janišová, Křivánek, 2013).

Obr. č. 2: Kolbův cyklus učení



Zdroj: vlastní tvorba

Na Kolbův cyklus navázali Peter Honey a Alan Mumford, kteří definovali čtyři styly učení podle vlastností jedince. Je prokázáno, že každý člověk má k jednomu z nich vždy bliž. Aktivistu popisují jako člověka, který nejdříve zkouší, získá zkušenost a poté teprve přemýšlí. Reflektor naopak raději pozoruje a přemýšlí nad různými možnostmi řešení.

Teoretik se snaží problémy řešit logicky, promyslí všechny možnosti a teprve poté jedná. Pragmatik zkouší jeho nové myšlenky v praxi, spíš než kroky řešení zdůrazňuje výsledek (Janišová, Křivánek, 2013).

## 1.4 Systematické vzdělávání

---

*„Systematické vzdělávání sestává ze čtyř základních fází:*

- *identifikace potřeby,*
- *plánování a rozpočtování,*
- *realizace,*
- *vyhodnocení efektivnosti procesu, jeho promítnutí do dalšího kola; jedná se tedy o uzavřený proces založený na neustálém zlepšování.*

*Ačkoliv se jedná o cyklus na sebe navazujících fází, každá z nich se v systému vyskytuje jako do jisté míry samostatný dílčí proces, který je nezávisle na ostatních činnostech akcelerován organizačními a institucionálními předpoklady rozvoje zaměstnanců. Dalším zdrojem zmíněné akcelerace je i skutečnost, že při procesně řízeném systému vzdělávání a rozvoje na sebe jednotlivé fáze navazují, prolínají se a vzájemně se ovlivňují.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 289)*

Obr. č. 3: Systematické vzdělávání



Zdroj: KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky, 2000, s. 322

#### 1.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Fáze identifikace potřeb je jednou z nejdůležitějších činností při vytváření vzdělávacího plánu. Dana Janišová a Mirko Křivánek uvádí, že identifikaci můžeme provádět ze dvou hledisek. První hledisko se soustředí na individuální potřeby jednotlivce, druhé na potřeby firmy. V případě jednotlivce porovnáváme požadavky plánovaného místa s kvalifikací zaměstnance. Tyto informace získáváme na základě přijímacího pohovoru se zaměstnancem, pozorováním při modelových situacích nebo při pravidelném hodnocení zaměstnance. Z porovnání nám vyjdou kvalifikační nesrovnalosti, které se snažíme odstranit. Některé organizace volí raději externí nabídku vzdělávání, což ale přináší spíše nevýhody, jako je například malá přehlednost, jestli vzdělávání přinese to, co opravdu ve firmě potřebujeme nebo jestli obsah kurzu splní naše očekávání. Z hlediska potřeb celé firmy je důležité vytvářet každoročně vzdělávací plány, kde promítneme potřeby vzdělávání s ohledem na rozpočet na vzdělávání. Informace můžeme získávat z pravidelného hodnocení zaměstnanců a už ze zmíněných deficitů (Janišová, Křivánek, 2013).

Ve vzdělávání máme i několik samostatných oblastí, do kterých patří povinné školení ze zákona, tam, kde je to potřeba, také jazykové kurzy, například v mezinárodních firmách je vyžadována po zaměstnancích znalost jazyka, atp. Avšak v některých organizacích se od výuky jazyků pro všechny zaměstnance upouští, více se hledí na efektivitu vzdělávání a to je tak zajištěno jen těm, kteří vykazují zdokonalování svých znalostí (Janišová, Křivánek, 2013). Někdy však musíme vzít také v potaz další hlediska, a přijít na to, jaké vzdělávání je potřeba pro zvýšení výkonu a produktivity práce, musíme být připraveni na změny ve firmě, ale i na změnu zákonů a technologií, které také ovlivňují vzdělávání zaměstnanců (Janišová, Křivánek, 2013).

František Hroník také tvrdí, že identifikaci provádíme z individuálních potřeb zaměstnance a potřeb organizace a snažíme se je sladit. Říká, že nejdůležitější je, aby byly obě hlediska vzájemně v souladu. Zdůrazňuje, že individuální vzdělávací potřeby jednotlivce nejsou totožné s jeho přáními, ale vycházejí především z jeho hodnocení. Individuální potřeby můžeme určit z individuálních přání a potřeb, z předpokladů vycházejících z funkce, kde nám vznikne mezera mezi nároky práce a skutečnou způsobilostí a nakonec bereme v potaz očekávání a kariérní vzestup (Hroník, 2007).

Koubek říká, že vzdělávací potřeby se ztěžka identifikují, především proto, že individuální vlastnosti, schopnosti a postoje jedince jsou špatně měřitelné, stejně jako jeho talent nebo přístupy, reakce a řešení určitých situací a problémů. Podle něj je identifikace založena na odhadech a analyzujeme údaje týkající se celé organizace, jako jsou struktura organizace, výrobní technologie, finanční a lidské zdroje, u kterých sledujeme jejich počet, strukturu, pracovní dobu a mnoho dalších. Dále analyzujeme informace týkající se jednotlivých pracovních pozic a aktivit. Podle těchto údajů dále analyzujeme potřebu vzdělávání zaměstnanců (Koubek, 2006).

Podle knihy *Velká kniha o řízení firmy* vznikne díky analýze přehled zájmu a potřeby vzdělávání a je úkolem manažerů, aby určili důležitost a rozsah vzdělávání. V dalším kroku musí vymezit cíle rozvoje a určit zaměstnancům konkrétní programy a kurzy (Janišová, Křivánek, 2013).

### 1.4.2 Plánování vzdělávání

Do fáze plánování vzdělávání se plynule přechází z fáze identifikace vzdělávacích potřeb, ve které se již objevují předběžné návrhy a plány, určují se priority a návrhy rozpočtů, které se dále vymezují, až vzniká konečná podoba plánu. Dále se určuje konkrétně předmět vzdělávání, počet vzdělávaných pracovníků, časový plán, finanční rozpočet a v neposlední řadě také metody, které budou použity na vzdělávání (Koubek, 2010).

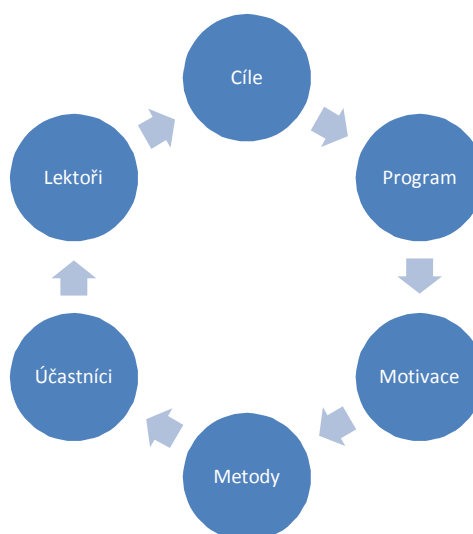
Při správně připraveném vzdělávacím plánu bychom měli být schopni zodpovědět si následující otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým? Kdy? Kde?
- Jak, kdo a kdy bude hodnotit výsledky vzdělávání a jeho účinnost? (Koubek, 2010)

### 1.4.3 Realizace vzdělávání

Po dokončení fáze plánování můžeme přejít do fáze realizace, kterou tvoří následující prvky:

Obr. č. 4: Prvky realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99

*„V souladu s plánovaným cílem a cílovou skupinou zaměstnanců se nejprve vybere vhodná metoda (metody), instituce, lektor, místo a čas vzdělávání. Následně se zajistí odpovídající materiální a technické vybavení, dohodnou se podmínky realizace s určenou institucí, informuje se cílová skupina účastníků, popřípadě se zajistí doprava, ubytování a stravování účastníků, vybere se vhodná metoda hodnocení vzdělávání a stanoví se náklady vzdělávání.“ (Šikýř, 2014, s. 127)*

## 1.5 Metody vzdělávání

---

Jelikož metod vzdělávání je široká škála, můžeme je v podstatě rozdělit do dvou větších skupin podle toho, jestli se používají při výkonu práce („on the job“) nebo mimo pracoviště („off the job“).

### 1.5.1 Probíhající na pracovišti

Metody vzdělávání „on the job“ jsou všeobecně považovány za vhodnější pro vzdělávání dělníků a metody probíhající mimo pracoviště pro vzdělávání vedoucích pracovníků. V praxi ovšem dochází k různým modifikacím, vzhledem k povaze konkrétní náplně práce vzdělávajících se pracovníků.

Nejpoužívanější metodou je instruktáž při výkonu práce, která spočívá v tom, že novému zaměstnanci je přidělen vedoucí nebo zkušenější pracovník a učící si osvojuje nové dovednosti nejprve pozorováním a poté napodobováním. Tato metoda také podporuje mezilidské vztahy v organizaci a umožňuje rychlý zácvik zaměstnance. Nevýhodou této metody je, že probíhá často v rušivém prostředí a většinou jde o krátkodobé působení.

**Asistování** je metoda založená na podobném principu, vzdělávaný zaměstnanec je přidělen ke zkušenému pracovníkovi jako jeho pomocník, podílí se na plnění úkolů, učí se od něho pracovním postupům. Postupně vzdělávaný získává větší podíl a samostat-



nost při řešení pracovních úkolů, až je schopen pracovat zcela samostatně. Jedinou nevýhodou této metody je, že vzdělávaný pracovník se může napodobováním naučit i nevhodné návyky od zkušenějšího pracovníka, namísto toho aby zkoušel své vlastní způsoby. Zkušenější pracovník může v závěrečné fázi asistování navázat na přidělení úkolu, což je další z metod. Vzdělávaný pracovník je poté pozorován při řešení zadaného úkolu. Pracovník je veden k tomu, aby zadaný úkol vyřešil samostatně, využil své schopnosti a zapojil své tvůrčí dovednosti.

**Counselling** je novější metoda, při které jde spíše o konzultování, vzdělávaný pracovník je stimulován k aktivitě, přináší své návrhy a nápady na řešení pracovních problémů a vzniká mezi nimi zpětná vazba, čímž překonávají jednosměrnost vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Naproti tomu je tato metoda časově náročnější a někteří vedoucí pracovníci k této metodě přistupují s určitou nedůvěrou.

**Rotace práce** je metoda, při které si vzdělávaný pracovník osvojí více pracovních úkolů v několika oblastech organizace, vždy na určitý čas. Je více flexibilní, protože umí zastávat více pracovních funkcí, má možnost vidět celou organizaci a její problémy komplexněji, vytváří si nové zájmy, určuje si priority a testuje své znalosti a schopnosti. Jelikož vzdělávaný pracovník zastává různá pracovní místa a řeší různé pracovní úkoly a problémy, je možné, že v některých oblastech nebude úspěšný, což může mít vliv na konečné hodnocení od jeho nadřízeného nebo dokonce na jeho vlastní sebevědomí. Využívá se především při vzdělávání řídicích pracovníků nebo čerstvých absolventů, kteří se tak seznamují s prostředím a fungováním celé organizace.

**Pracovní porady** jsou neformální metodou vzdělávání pracovníků, informují o problémech nejen určitých pracovišť, ale i celé organizace. Účastníci si vyměňují zkušenosti, názory a postoje k pracovním problémům. Nevýhodou může být špatné načasování pracovní porady, mimo pracovní dobu bychom se mohli setkat s neochotou navštěvovat je, případně o snahu o urychlení. Při pořádání porady v pracovní době snižujeme dobu na plnění pracovních povinností (Koubek, 2010).

**Coaching** je metoda dlouhodobějšího instruování a vysvětlování, je to metoda, která nenakazuje, kouč učící pouze vede a snaží se, aby na řešení přišel sám, a pokouší

se přijít na skrytý potenciál jedince. Nemusí být však vždy pro jednotlivce, ale také týmový. Ve *Velké knize o řízení firmy* se autoři zmiňují o novince v coachingu, tzv. systematické koučování, které pracuje na zvyšování sebevědomí jedince, učí ho jak lépe využít a zorganizovat si čas, vede ho k pozitivnímu přístupu svého života. Zúčastněný si určí cíl, kterého by chtěl dosáhnout, v čem by se chtěl zlepšit a spolu s koučem vymýšlí cestu, jak cíle dosáhnout (Janišová, Křivánek, 2013). Koubek uvádí jako nevýhodu coachingu často rušivé prostředí, zúčastněný je pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2010).

Podobnou metodou je **mentoring**, při kterém je ale určitá odpovědnost a iniciativa převedena na samotného vzdělávaného pracovníka, ten si sám vybere svého mentora, který mu radí, usměrňuje a pomáhá. Tato odpovědnost by ale mohla být i velkou nevýhodou a to především v případě, pokud vzdělávaný špatně rozpozná, kdo je pro něj efektivním a vhodným mentorem. (Koubek, 2010)

### *1.5.2 Probíhající mimo pracoviště*

Metody "off the job" probíhají klasickým školním způsobem, kurzy probíhají ve speciálních zařízeních a většinou jde o hromadné vzdělávání.

Nejrychlejší a zároveň nejméně náročnou metodou na vybavení je **přednáška**. Jde o jednosměrný tok informací od přednášejícího k širokému publiku. Zaměřuje se většinou pouze na zprostředkování faktických či teoretických znalostí. Jednosměrnost a pasivita účastníků ruší do určité míry přednáška spojená s diskuzí, během níž mají účastníci možnost se zapojit, přednést své nápady a návrhy. Vyžaduje ovšem důkladnější přípravu a organizaci.

Ještě účinnějším způsobem, jak zprostředkovat informace je **demonstrování**. Při něm dochází k praktickým ukázkám a to pomocí trenažerů, počítačů a dalších předváděcích zařízení ve výukových dílnách a pracovištích. I přesto, že podmínky na cvičném a běžném pracovišti můžou být rozdílné, pracovník se po vyzkoušení svých dovedností bez rizik způsobení závažných škod cítí jistěji i na reálném pracovišti. (Koubek, 2010)

**Případové studie** jsou skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému nebo komplexu organizačních problémů. Účastníci jednotlivě nebo v menších

skupinkách studují, diagnostikují situaci a snaží se navrhnout řešení. Případové studie rozvíjí analytické myšlení a schopnost nalézt řešení. Jsou kladeny vysoké požadavky na přípravu ale i vzdělavatele. (Koubek, 2010)

**Workshop** a **brainstroming** jsou další varianty případových studií. V případě workshopu se problémy řeší komplexně a ve skupině, v případě brainstormingu každý účastník předloží návrh, jak by situaci vyřešil a pak společně celá skupina diskutuje a hledá ideální návrh. Brainstorming podporuje kreativní myšlení. (Koubek, 2010)

**Simulace** je metoda zaměřená na praxi a aktivní zapojení všech účastníků, kteří dostanou podrobný scénář, obvykle běžných situací, které se v průběhu mění ve složitější. Tato metoda formuje schopnost vyjednávat a rozhodovat se. Nevýhodou je její náročnost na přípravu a zároveň musí vzdělavatelé správně formovat a usměrňovat účastníky. (Koubek, 2010)

### *1.5.3 Ostatní metody*

**E-learning** je v dnešní době už velmi známou a oblíbenou metodou, která umožňuje vzdělávat se v reálném čase i místě, které si vzdělávaný sám zvolí. Zvolit si může také úroveň, na které se chce vyučovat, na rozdíl od externích tréninků, kde se často nerozlišují začátečníci a pokročilí. E-learning je možné spustit na svém vlastním počítači nebo na kterémkoliv s připojením na internet. Mimo to jsou náklady na něj nižší než u dalších metod, obsahuje i testy a učící se si tak může procvičit své dosavadní znalosti, ale i znalosti, které nabyl po dokončení tréninku. Na některé oblasti však není e-learning nejvhodnějším řešením, například pokud potřebujeme naučit chování při komunikaci či prezentaci. (Janišová, Křivánek, 2013).

František Hroník nepovažuje e-learning za nový směr či novou oblast ve vzdělávání, přestože hraje významnou roli. Podle něj na začátku vývoje e-learningu bylo očekáváno více, než bylo splněno, účastníci přece jen preferují osobní kontakt s lektorem, a tak uvádí nové trendy, jako například kombinaci prezenčního studia a e-learningu. Rozděluje e-learningové kurzy podle účasti lektora, které mohou být synchronní bez/s lektorem a asynchronní bez/s lektorem. Nejvíce používané v praxi jsou kurzy asynchronní

bez lektora, které jsou vytvořeny jako samostudijní a jeho materiál je velmi rozmanitý. Uvádí mnoho výhod, které e-learning má, jako je například velké množství lidí, které je možné vzdělávat v relativně krátkém čase, bezbariérový přístup či standardizovanost. Jako výhodu uvádí také testy, kterými se dají ověřit nabyté informace studujícího. V porovnání e-learningu a e-developementu nachází několik rozdílů a to, že e-developement je spíše kurz vytvářený „na míru“, více než o standardizovanosti je o unikátních informacích, objevování a vytváření poznatků. Dalším rozdílem je také délka trvání. Zatímco e-learning netrvá většinou déle než měsíc, e-developement bývá delší (Hroník, 2007).

**Interní workshopy** nemají za cíl pouze vzdělávat, důležitá je výměna znalostí a zkušeností, využívá brainstorming a další moderní způsoby. Při hledání řešení využívá například Ishikawův diagram, který vychází z toho, že každý problém má svou příčinu, probíhá analýza a určí se nejpravděpodobnější příčina problému. Cílem workshopů by mělo být řešení, které můžeme dále použít v praxi (Janišová, Křivánek, 2013).

#### *1.5.4 Faktory ovlivňující výběr metod vzdělávání a vzdělavatelů*

Při výběru forem a metod vzdělávání bychom měli brát ohledy na několik základních důležitých faktorů. Prvním faktorem je cíl vzdělávání, zda je konkrétní vzdělávání zaměřeno na znalosti, dovednosti nebo na osobnost vzdělaného. Druhým faktorem je charakter vzdělaného, jeho demografické charakteristiky, rysy osobnosti, sociální a kulturní profil, schopnost učit se a úroveň motivace k učení, dosavadních znalostí a dovedností. Dalším důležitým faktorem je profil vzdělavatelů, jejich odborná úroveň, pedagogické schopnosti a zkušenosti ale i jejich motivace vzdělávat. V neposlední řadě také věnujeme pozornost časovému rámci vzdělávání, kdy se vzdělávání uskutečňuje, kolik času bude vzdělávání vyžadovat, dále také existence a povaha výukových materiálů a výukového zařízení a finance, které organizace je schopna a ochotna poskytnout (Koubek, 2000).

Při výběru interních vzdělavatelů přihlížíme k výše uvedeným faktorům, pokud však volíme externí vzdělavatele, měli bychom brát v potaz další okolnosti. V první řadě

jaké je poslání a strategie vzdělávacího útvaru, jeho pověst, jakým osvědčením se vykazuje, popřípadě si ho prověřit, či zda a jaké zajišťují osvědčení pro jejich absolventy. Důležitým zjištěním by pro nás také mělo být, zda vzdělávací instituce vytváří programy sama nebo ve spolupráci s jinými tuzemskými či zahraničními organizacemi. V tom případě bychom si měli zjistit, jaké to jsou, jak kvalitní programy poskytují a v čem je jejich spolupráce pro nás prospěšná. Svou pozornost také věnujeme velikosti a složení lektorského sboru, nabídce vzdělávacích programů, její prezentaci a metody, které využívají při vzdělávání. Důležitý je i přístup vzdělávací organizace ke svým pracovníkům, do jaké míry jsou schopni a ochotni vzdělávací program přizpůsobit konkrétním zákazníkům a jejich požadavkům, zda dodržují své sliby a projevují o zákazníka zájem i jinak než jen o zdroj příjmů. Samozřejmě je i posouzení cen nabízených programů, zda odpovídají kvalitě vzdělávání a jeho očekávaným výsledkům, ujasnit si, co vše je zahrnuto v ceně atp (Koubek, 2000).

## 1.6 Efektivita vzdělávání

---

Efektivita vzdělávání spočívá nejprve ve stanovení kritérií. Nejvíce používané měření efektivity probíhá pomocí testů, které účastník vyplní před vzděláváním a po vzdělávání. Tyto testy poté vzájemně porovnáváme. Nabízí se však otázka, zda vytvoříme testy tak, aby byly rovnocenné. Měřit efektivitu můžeme také pozorováním pracovního výkonu účastníka, jeho postupů a metod, nevýhodu může představovat subjektivita pozorujícího, který nemusí souhlasit s postupem, který používá pozorovaný, přestože jeho postup je také účinný (Koubek, 2006).

Efektivitu vzdělávání můžeme měřit čtyř úroňovým měřením uznávaného odborníka Donalda Kirkpatricka. Realizace měření může být však úspěšná jen pokud je od začátku plánována.

**První úroveň** – reakce, by měla měřit spokojenost s kurzem, lektorem ale i chováním účastníků. Měla by se provádět na konci vzdělávacího kurzu a nevhodnější metodou je

dotazník, který vyplňují účastníci. V některých případech je však možné požadovat vyplnění i od lektora anebo auditora.

Ve **druhé úrovni** – hodnocení poznatků, se pozoruje posun ve znalostech a procento úspěšnosti. Probíhá formou testů, které jsou účastníkům předloženy před akcí, po akci, ale je možné i po určité době od ukončení akce.

**Třetí úroveň** hodnotí chování účastníků po jejich návratu zpět na pracoviště, zda a jak využívají nabyté znalosti v praxi. Ideálně by mělo probíhat před vzdělávací akcí a také po ní.

Ve **čtvrté úrovni** – hodnocení výsledků, se snažíme určit přidanou hodnotu vzdělávacích programů. (Armstrong, 2007)

Dana Janišová a Mirko Křivánek přidali při měření efektivity vzdělávání **pátou úroveň** Return On Investment (ROI). ROI probíhá šest až dvanáct měsíců po ukončení akce. Předmětem měření je procentuální návratnost investic a porovnání finanční hodnoty vlivu vzdělání ve třetí a čtvrté úrovni. Při výpočtu ROI je důležité zjistit finanční přínos vzdělávacího programu. Musíme převést kvalitu přínosů do finančního vyjádření. Toto měření je příhodné pokud vzdělávací kurz má velký vliv na zlepšování práce a odstraňování chyb zaměstnance. Uvádí i vzorec:

$$\text{ROI} \% = \frac{\text{Přínosy z výuky} - \text{Náklady na výuku}}{\text{Náklady na výuku}} * 100$$

(Janišová, Křivánek, 2013)

## 2 Praktická část

---

### 2.1 Charakteristika firmy

---

Společnost, která byla zvolena pro výzkum v praktické části této práce, je provozovatelem největšího českého hotelového řetězce. Společnost byla založena roku 1992 a v současné době provozuje 15 hotelů po celé České republice, s téměř čtyřmi tisíci lůžky. Hlavním cílem společnosti je rozšíření ubytovacích kapacit na trhu hotelů střední a vyšší kategorie nejen v České republice. Tohoto cíle se snaží dosahovat vyhledáváním hotelů k pronájmu nebo odkoupení od jejich majitelů za účelem provozování.

Společnost nabízí především:

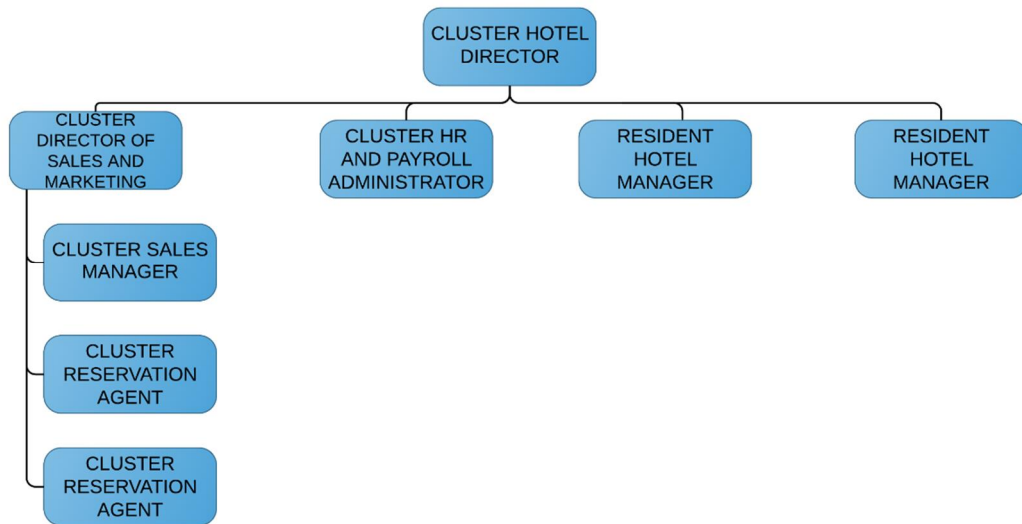
- lázeňské a wellness pobyty
- pobyty pro rodiny s dětmi, ale i domácími mazlíčky
- přípravu a realizaci školení, konferencí, kongresů
- lyžařské pobyty či cykloturistiku
- pobytové a dárkové balíčky

Společnost provozuje celkem 4 hotely, které prezentuje jako „kids friendly“, kde zajišťují vhodné prostředí pro rodiče s dětmi (animační programy pro děti, dětský koutek, přebalovací prostory, hry). Dále také 7 hotelů, které jsou plně bezbariérové.

Výzkum byl prováděn v jednom z hotelů této společnosti, který se nachází v Mariánských Lázních. Jeho kapacita je přes 70 pokojů a 140 lůžek. V prostorách hotelu se nachází také restaurace se 150 místy a kavárna s 50 místy. Na hotelu je možné využít různé wellness a lázeňské procedury – reflexní masáže, inhalace, koupele, saunu, solárium či alternativní terapii. Dále je možné na hotelu pořádat kongresy, je zde k dispozici salonek s kapacitou 50 míst.

Organizační uspořádání společnosti:

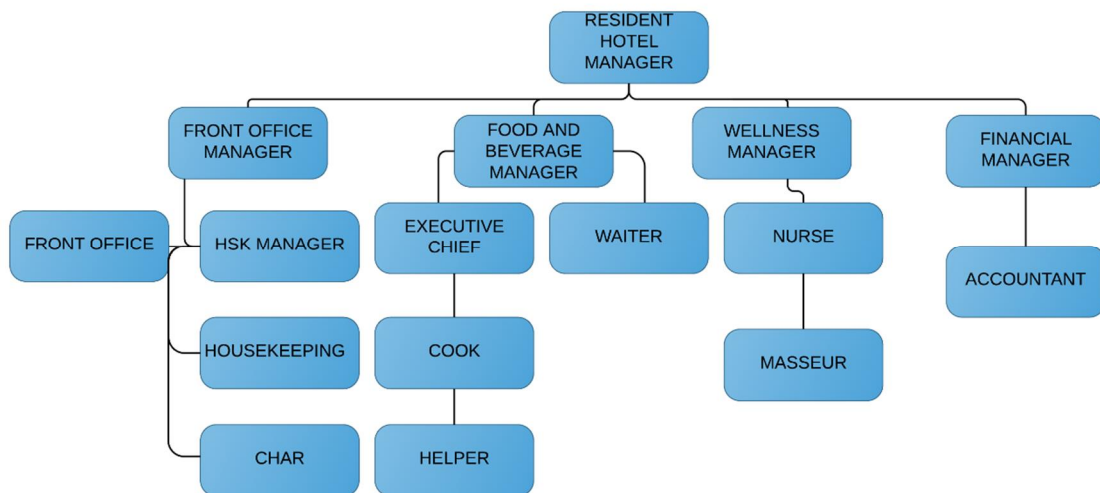
Obr. č. 5: Organizační uspořádání společnosti



Zdroj: vlastní tvorba podle interních dokumentů

Organizační uspořádání hotelu:

Obr. č. 6: Organizační uspořádání hotelu



Zdroj: vlastní tvorba podle interních dokumentů



## 2.2 Metodika a cíl výzkumu

---

Hlavní výzkumná otázka v tomto hotelu zněla: *Jaké nedostatky má vzdělávací systém ve vybrané společnosti?*. Tuto otázku jsme se následně snažili zodpovědět pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl rozvržen do tří oblastí. V první z nich se zaměřoval na přístup zaměstnavatele ke vzdělávání, zda se zajímá o vzdělávání svých zaměstnanců, a zda vytváří motivační prostředí pro své zaměstnance vzhledem ke vzdělávání. Dále také zda poskytuje vhodné vzdělávací kurzy a zda mají zaměstnanci snadný přístup k informacím o probíhajících vzdělávacích akcích. Druhá oblast zkoumání se zaměřovala na spokojenost zaměstnanců s aktuálním vzděláváním. Třetí část zkoumala vlastní přístup zaměstnanců ke vzdělávání, zda mají potřebu se vzdělávat a případně v jakých oblastech.

Na samém počátku dotazníku jsme vysvětlili jeho význam, k čemu slouží, jaký přínos by mohl mít pro respondenty a také čas, který respondent stráví jeho vyplňováním. Dotazník tvoří 22 otázek, čtyři z nich jsou demografické otázky, které jsou určeny k jisté identifikaci respondenta a umístěny na samém začátku dotazníku. Dotazník byl rozdán zaměstnancům na různých pracovních pozicích hotelu.

Dotazníkové šetření bylo doplněno o rozhovor s personalistkou společnosti. V tomto rozhovoru byly kladeny takové otázky, které přibližují vzdělávací systém v organizaci, jeho provázanost se strategií organizace a přístup zaměstnavatele ke vzdělávání.

## 2.3 Systém vzdělávání ve společnosti

---

První část výzkumu se zaměřuje na přístup zaměstnavatele ke vzdělávání, zda a jaké vytváří prostředí ke vzdělávání zaměstnanců. Informace byly získány z interních dokumentů, rozhovoru s personalistkou společnosti a také z první část dotazníkového šetření.

Při rozhovoru byly kladeny tyto otázky:

- Je zaveden systém vzdělávání ve společnosti?
- Jakým způsobem probíhají školení?
- Jak své zaměstnance o možnostech vzdělávání a vzdělávacích kurzech informují?
- Je školení provázáno se strategií společnosti?
- Mají zaměstnanci možnost výběru vzdělávacích akcí?
- Mají zaměstnanci možnost spolupodílet se na tvorbě vzdělávacího plánu?
- Zjišťují, zda jsou zaměstnanci spokojeni se vzděláváním? Jakým způsobem?
- Jakým způsobem hodnotí společnost efektivitu vzdělávání?

Hlavními body strategie společnosti jsou profesionalita, orientace na klienta a týmová spolupráce. Společnost se snaží o to, aby její zaměstnanci byli profesionálové ve svém oboru. Proto je na vzdělávání kladen velký důraz. Společnost poskytuje zaměstnancům interní a externí formy vzdělávání. Každý rok je vytvořen plán interních školení pro všechna pracovní místa. Vždy první měsíc v roce všichni zaměstnanci absolvují školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

Školení požární ochrany zahrnuje:

- povinnosti zaměstnanců v předcházení požáru (poplachové směrnice, požární evakuační plán, požární řád atd.)
- povinnosti zaměstnanců v případě vzniku požáru
- možné zdroje zapálení

Školení BOZP se zabývá základními pravidly BOZP, právy a povinnostmi zaměstnanců, zásadami bezpečného používání zařízení. Po absolvování těchto zákonných školení zaměstnanci vyplňují test.

Plán interních školení obsahuje na každý měsíc pro určité pracovní místo jedno školení. Téma školení je určeno v závislosti na povaze pracovní pozice. Například na pracovní místo obsluhy jsou vypsané školení, jako je servis vína, řešení stížností či školení

o pokladnách. Tato interní školení si specializují a zároveň i provádí vedoucí střediska, která také vedou záznamy o těchto školeních. U interních školení je snaha o povinnost účasti a vede se prezenční listina. Záznam o provedeném školení vedoucí pracovník, který školení prováděl, předá vždy do konce měsíce na personální oddělení. Při rozhovoru personalistka společnosti uvedla, že návštěvnost je ve většině případů velká.

Externí školení jsou většinou zprostředkovávány Národní hotelovou federací a zaměstnanci mají možnost se na ně přihlásit. Jejich výběr je však omezený tím, že školení musí korespondovat s jejich pracovní pozicí.

Informace o probíhajících interních školeních jsou povinni předávat zaměstnancům vedoucí jednotlivých oddělení, kteří také zajišťují nábor. Hodně rozšířená je ve společnosti emailová korespondence, díky které zaměstnanci také získávají velké množství informací. Ve společnosti není v současné době funkční intranet, díky kterému by zaměstnanci mohli získávat informace o nabízených vzdělávacích aktivitách. Informace o externích školeních jsou vyvěšeny na nástěnce.

Zaměstnanci společnosti mají možnost podílet se na tématech školení a také na tvorbě plánu vzdělávání. Společnost má tendenci s nimi spolupracovat, avšak podle rozhovoru s personalistkou společnosti bylo zjištěno, že ze strany zaměstnanců o toto není příliš velký zájem. Tuto možnost by mohli využívat například maséři, kteří mají možnost sami navrhnout nové metody masáží, které by mohla společnost zařadit do nabídky pro své hosty.

Motivační prostředí ve společnosti je tvořeno především obsahem vzdělávacích akcí. Společnost se snaží co nejvíce vzdělávat své zaměstnance v jejich oborech. Například pro zaměstnance na pozici obsluhy jsou minimálně dvakrát ročně pořádány baristické kurzy, kde se číšníci učí, jak správně připravit kávu. Dále jim také společnost poskytuje sommelierské kurzy, ve kterých se učí poznávat různé druhy vína, jak ho správně prezentovat a k jakému jídlu je podávat. Hlavním motivačním stimulem je tedy rozšiřování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Zaměstnanci mají také možnost získávat určitá procenta z prodeje různých služeb, což může být také motivací k jejich dalšímu

vzdělávání. Dalším motivačním stimulem může být také to, že většina vzdělávacích akcí jsou hrazeny zaměstnavatelem. Jen v případech, že si zaměstnanec vzdělávacím kurzem opravdu zvýší svou kvalifikaci, nebo je cena kurzu vysoká, uhradí část ceny kurzu, nebo se zaváže společnosti na určitou dobu spolupráce.

Společnost zjišťuje spokojenost zaměstnanců jednou ročně pomocí dotazníkového šetření spokojenosti. Dotazník je anonymní a zaměstnanci jej vyplňují přes internet. Ze zjištěných výsledků je poté vytvořen akční plán, kde je snahou odstranit nebo zlepšit podmínky, například uspořádáním nějaké teambuildingové aktivity. Jednou ročně je také ve společnosti provedeno hodnocení pracovní výkonnosti. Jeho cílem je vyhodnotit splnění stanovených cílů z minulého roku, jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Stanovit priority a nové cíle pro budoucí rok, poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu, ve které dostane doporučení pro nadcházející rok, na co by měl zaměřit svou pozornost. Hodnocení poskytuje také zpětnou vazbu pro nadřízeného, k formě spolupráce, podpory, motivace. Dále také zhodnotí odborné znalosti dle profese a nakonec navržení plánu osobního rozvoje, ve kterém jsou stanoveny potřeby rozvoje a jeho měřitelné cíle.

## 2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

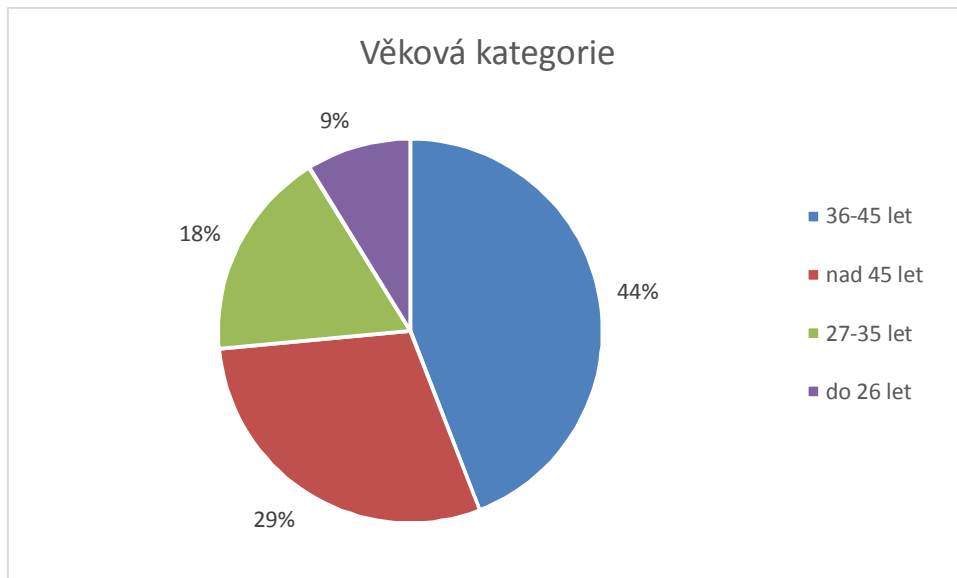
---

Dotazník byl rozdán 45 respondentům, vyplněných dotazníků se vrátilo 34, což znamená návratnost 75,6 %.

### 1. Věková kategorie

Cílem této otázky bylo zjistit zastoupení jednotlivých věkových kategorií respondentů. Nejvíce respondentů bylo v rozmezí 36-45 let, druhá nejpočetnější skupina respondentů byla ve věku nad 45 let.

Graf č. 1 Věková kategorie

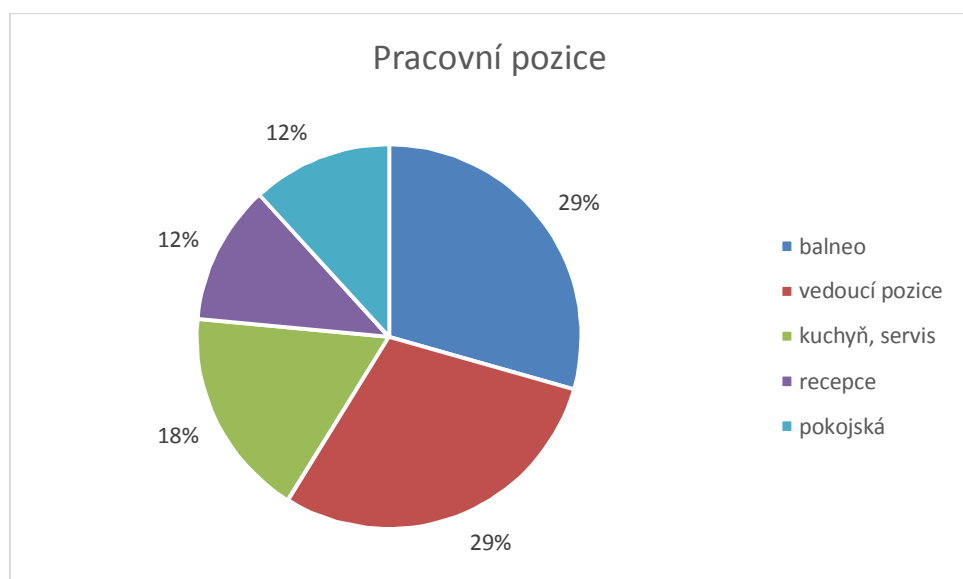


Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

## 2. Pracovní pozice

Dotazníky byly rozdány zaměstnancům na různých pracovních pozicích, nejvíce respondentů pracuje na vedoucích (29%) a balneo (29%) pozicích.

Graf č. 2: Pracovní pozice

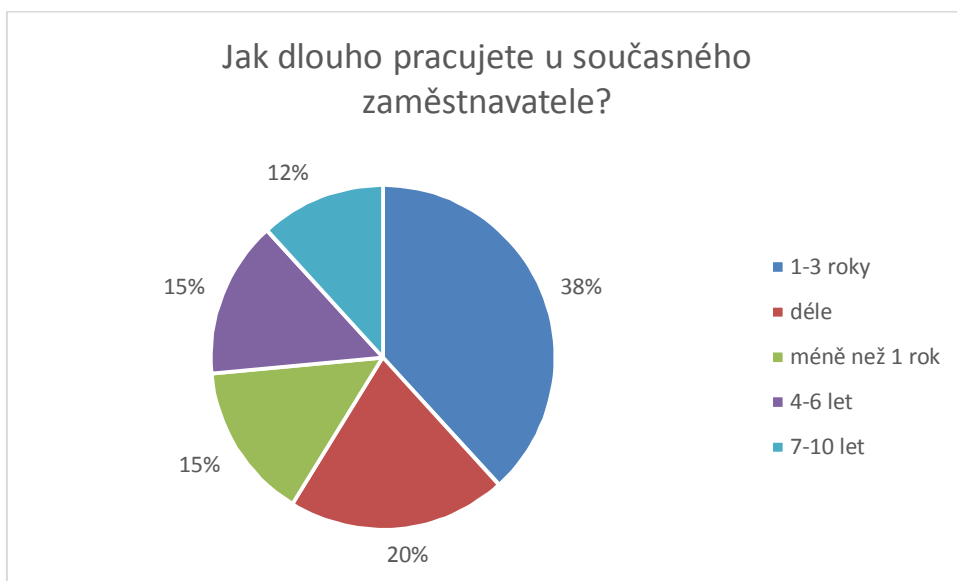


Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

### 3. Délka praxe u současného zaměstnavatele

Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou u společnosti zaměstnáni 1-3 roky (38%), druhou nejpočetnější skupinu respondentů tvořili zaměstnanci s praxí delší než 10 let.

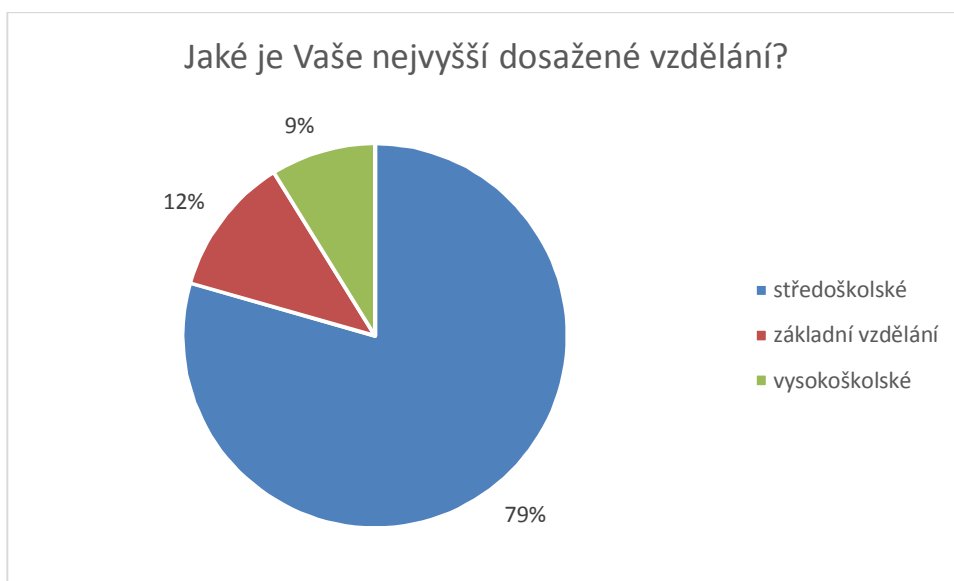
Graf č. 3 Délka praxe u současného zaměstnavatele



Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

### 4. Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnance

Graf č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

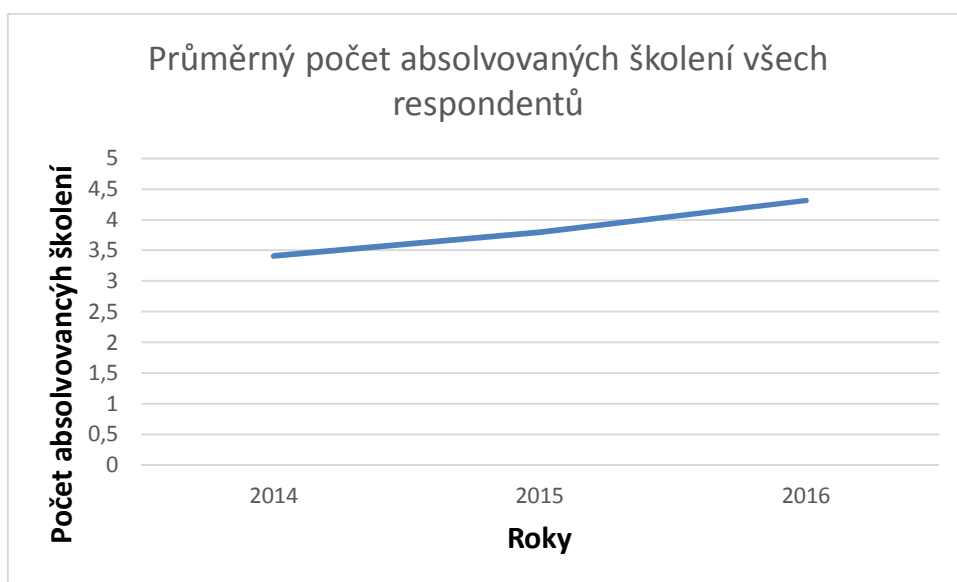


Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

## 5. Počet absolvovaných vzdělávacích kurzů

Cílem této otázky bylo zjistit, kolika vzdělávacích akcí se respondent zúčastnil v průběhu posledních tří let jeho působení ve společnosti. Vzhledem k tomu, že někteří respondenti jsou však ve společnosti zaměstnáni jen jeden rok, či méně a také někteří respondenti na tuto otázku neodpověděli vůbec, byly vytvořeny dva grafy. V prvním z nich jsou zaneseny všechny výsledky, včetně nulových, ze kterých byly vytvořeny průměrné hodnoty. Následně byl vytvořen průměrný graf, ve kterém můžeme vidět mírný růst.

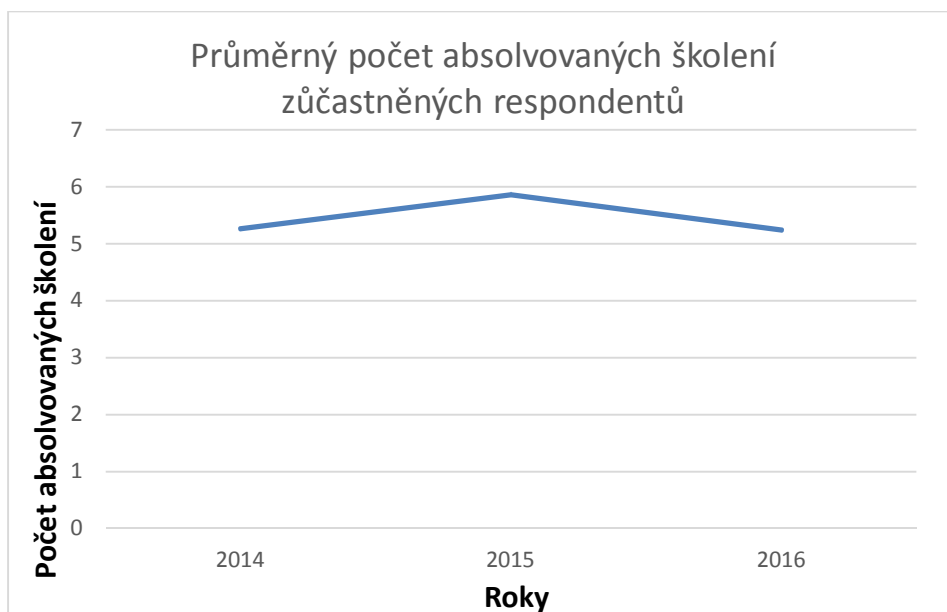
Graf č. 5: Průměrný počet absolvovaných školení všech respondentů



Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

V následujícím grafu byly vytvořeny průměrné hodnoty jen těch respondentů, kteří se nějaké vzdělávací akce zúčastnili. Z tohoto grafu vychází spíše stagnace.

Graf č. 6: Průměrný počet absolvovaných školení zúčastněných respondentů



Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

#### 6. Spokojenost s množstvím absolvovaných kurzů

V této otázce byla snaha zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s množstvím vzdělávacích kurzů. Dotazovaní měli možnost svou odpověď zdůvodnit. Většina respondentů (68%) na tuto otázku odpověděla, že je pro ně množství absolvovaných kurzů vyhovující, nemalý počet respondentů (32%) naopak množství považuje za nedostačující, nikdo z respondentů nevolil možnost nadbytečné.



Graf č. 7: Spokojenost s množstvím absolvovaných kurzů



Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

#### 7. Financování vzdělávacích kurzů zaměstnavatelem

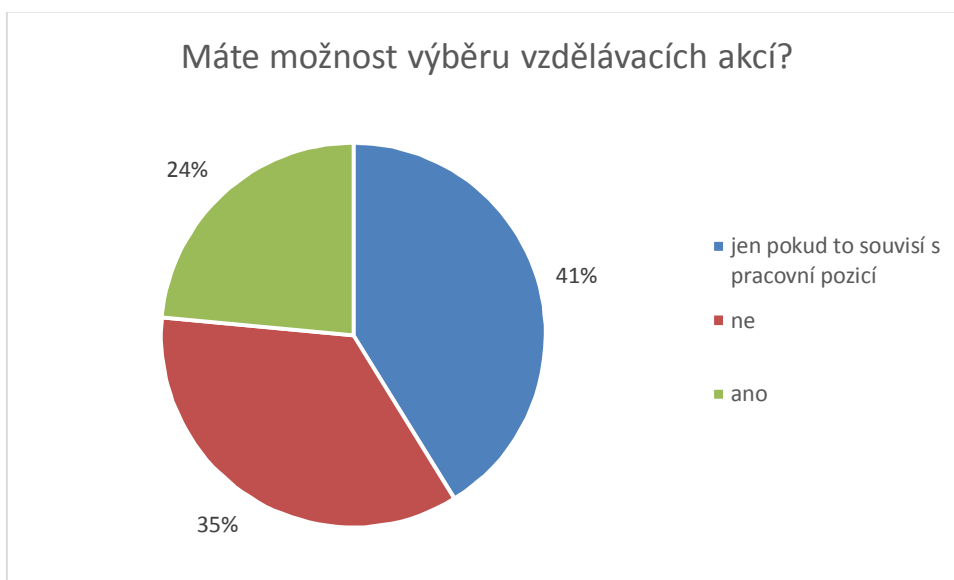
Při rozhovoru s personalistkou společnosti bylo zjištěno, že zaměstnavatel hradí veškerá interní školení, jelikož jsou vedeny vedoucími jednotlivých úseků, tudíž náklady na jejich přípravu a realizaci jsou minimální. Externí vzdělávací kurzy jsou také ve většině případů plně hrazeny. Pouze v případě, že vzděláváním se zaměstnanec rekvalifikuje nebo je kurz finančně náročnější, probíhá mezi nimi dohoda a je požadováno, aby se zaměstnanec zavázal společnosti na určitou dobu nebo si kurz částečně uhradil. Pokud však jde jen o rozšiřování či prohlubování kvalifikace, zaměstnavatel plně hradí všechny kurzy. Zaměstnanci společnosti při vyplnění dotazníku také uvedli, že zaměstnavatel hradí všechny náklady na vzdělávání.

#### 8. Možnost výběru vzdělávacích akcí

Při rozhovoru s personalistkou společnosti bylo zjištěno, že zaměstnanci mají možnost výběru vzdělávacího kurzu, pokud tento kurz souvisí s jejich pracovní pozicí. Dostupné vzdělávací kurzy jsou vyhlášeny a zaměstnanci mají možnost se ně přihlásit. Zaměstnanci mají také možnost podílet se na tvorbě plánu vzdělávání, společnost má tendenci ke spolupráci se zaměstnanci. Například maséři mohou podle trendu navrhnout novou proceduru, která může být zařazena do nabídky a zaměstnavatel jim uhradí

náklady na kurz, který je nezbytný k výkonu této procedury. Zaměstnanec samozřejmě musí být schopen svůj návrh řádně obhájit. Z dotazníkového šetření takto odpovědělo 41 % respondentů, 24 % respondentů odpovědělo, že na výběr mají, avšak 35 % dotazovaných uvedlo, že na výběr vzdělávacího kurzu nemají.

Graf č. 8: Možnost výběru vzdělávacích akcí

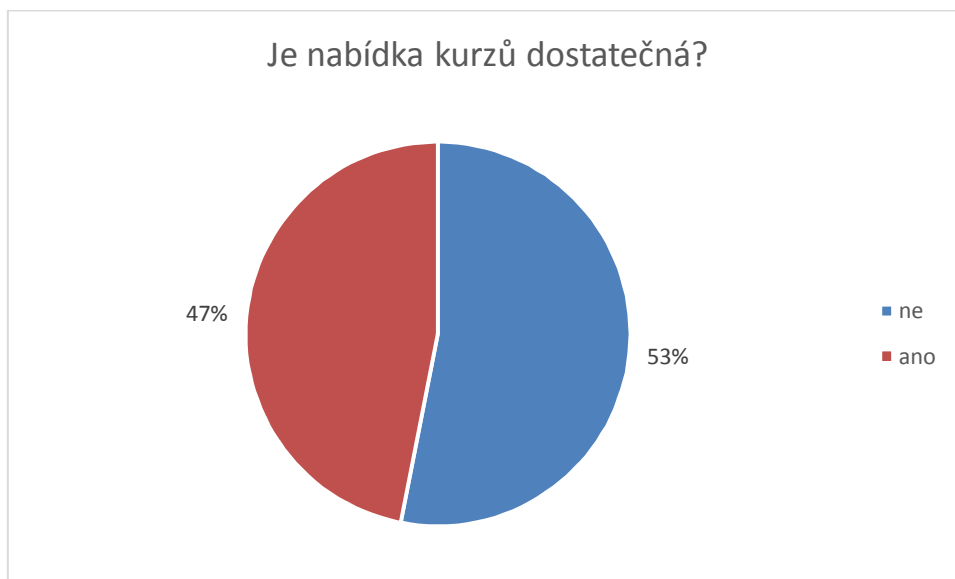


Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

#### 9. Spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávacích kurzů

U této otázky měli dotazovaní možnost svou odpověď zdůvodnit. Několikrát se v odůvodnění nedostatečného množství vzdělávacích kurzů objevila odpověď, že nabídka kurzů je málo pestrá či úplně chybí jazykové kurzy. Naopak vyhovující nabídku kurzů dotazovaní zdůvodnili tím, že se vždy vzdělávací akce přizpůsobují změnám v pracovním prostředí.

Graf č. 9: Spokojenost s nabídkou vzdělávacích kurzů

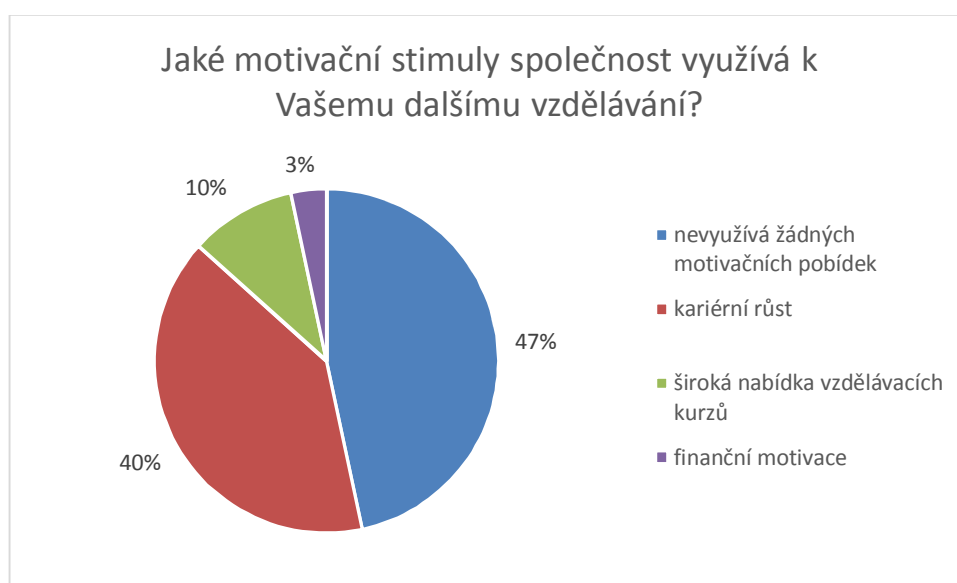


Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

#### 10. Motivace ke vzdělávání ze strany zaměstnavatele

V této otázce měli zaměstnanci uvést, jakým způsobem je jejich zaměstnavatel motivuje ke vzdělávání. Nejvíce (47%) dotazovaných uvedlo, že zaměstnavatel nevyužívá žádných motivačních pobídek, 40% dotazovaných ale uvedlo jako největší motivaci kariéerní růst. Širokou nabídku vzdělávacích kurzů zvolilo 10% a finanční motivaci pouhé 3%.

Graf č. 10: Motivace ke vzdělávání



Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

## 11. Absolvované metody vzdělávání

Nejčastější metodou vzdělávání, kterou zaměstnanci absolvovali, je přednáška. Druhou nejčastější pak seminář a koučink.

Graf č. 11: Absolvované metody vzdělávání

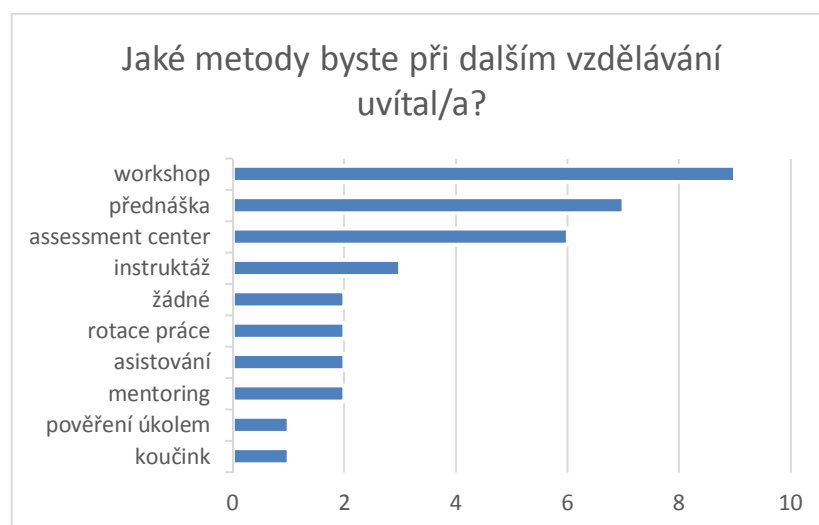


Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

## 12. Vítané metody vzdělávání

Z grafu vidíme, že metodou, kterou by zaměstnanci uvítali nejvíce, je workshop. Na druhém místě zvolili přednášku, což značí, že jsou s touto metodou vzdělávání spokojeni.

Graf č. 12: Vítané metody vzdělávání

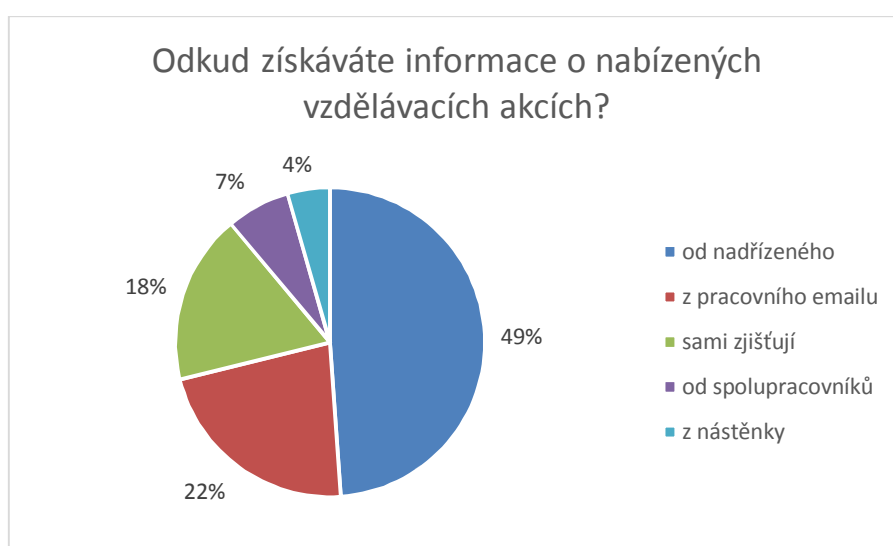


Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

### 13. Informace o vzdělávacích akcích

Jak již bylo zjištěno od personalistky společnosti, zaměstnanci nejčastěji získávají veškeré informace od svého nadřízeného či díky pracovnímu emailu. Zaměstnanci tento způsob informování v dotazníkovém šetření potvrdili. Avšak 18% dotázaných odpovědělo, že si informace o probíhajících školeních musí dohledávat sami. V následující otázce bylo zjištěno, že 64% považuje tento způsob získávání informací za odpovídající, 30% ho považuje za nedostatečný a zbylých 6% za nadbytečný.

Graf č. 13: Informovanost o vzdělávacích kurzech



Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

### 14. Přínos absolvovaných akcí a jejich využití v praxi

Cílem této otázky bylo zjistit, jaká vzdělávací akce byla pro zaměstnance nepřínosnější, vzhledem k pracovní pozici, ale i vzhledem k osobnímu rozvoji. V další části této otázky jsme se snažili zjistit, do jaké míry využívají získané znalosti a dovednosti v praxi. Vzhledem k povaze otázky probíhalo její vyhodnocení s ohledem na pracovní pozici respondenta.

Tabulka č. 1: Nejpřínosnější vzdělávací akce

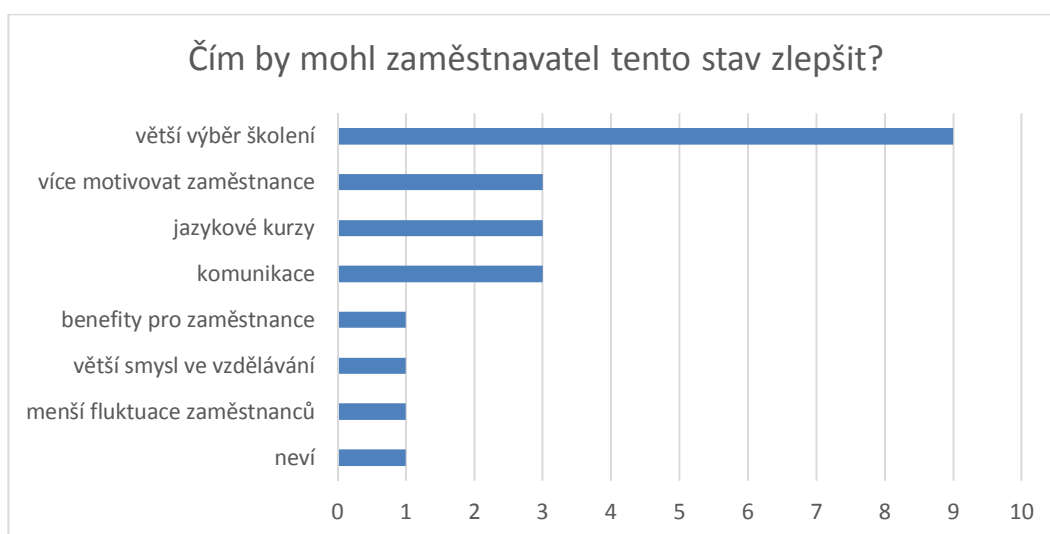
<i>PRACOVNÍ POZICE</i>	<i>VZHLEDEM K PRACOVNÍ PO- ZICI</i>	<i>VZHLEDEM K OSOBNÍMU ROZVOJI</i>	<i>VYUŽITÍ V PRAXI</i>
<i>VEDOUCÍ POZICE</i>	Jazykové kurzy, IT, ekonomické kurzy	Jazykové kurzy	Manažerské a obchodní dovednosti, jazykové kurzy
<i>RECEPCE</i>	Komunikační do- vednosti		Komunikační dovednosti
<i>BALNEO</i>	Jazykové kurzy - RJ		Jazykové kurzy
<i>KUCHYŇ, SERVIS</i>	Jazykové kurzy	Jazykové kurzy	Jazykové kurzy

Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

#### 15. Celková spokojenost zaměstnanců se vzděláváním

V této otázce měli zaměstnanci zhodnotit celkové vzdělávání ve společnosti na škále 1-5, kdy 1 je nejvíce, 5 nejméně. Z těchto hodnot byla vytvořena průměrná hodnota, která je 2,94. V následující otevřené otázce měli zaměstnanci možnost navrhnout, jak by, podle jejich názoru, mohl zaměstnavatel tento stav zlepšit. V následujícím grafu jsou zaneseny nejčastější odpovědi.

Graf č. 14: Celková spokojenost se vzděláváním



Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

## 16. Zájem o další vzdělávání

Většina respondentů na otázku, zda mají zájem o další vzdělávání, odpovědělo kladně (88%).

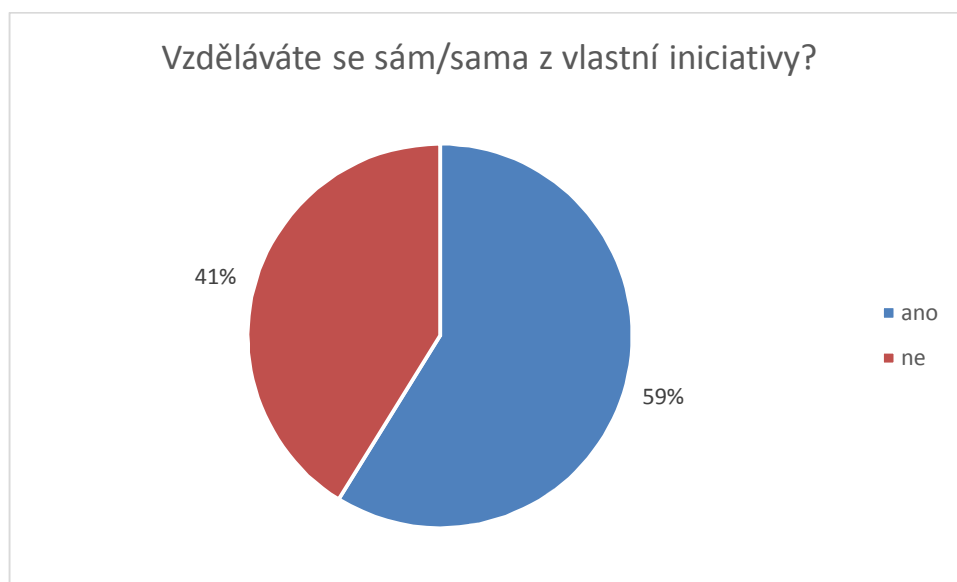
Graf č. 15: Zájem o vzdělávání



Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

## 17. Individuální vzdělávání

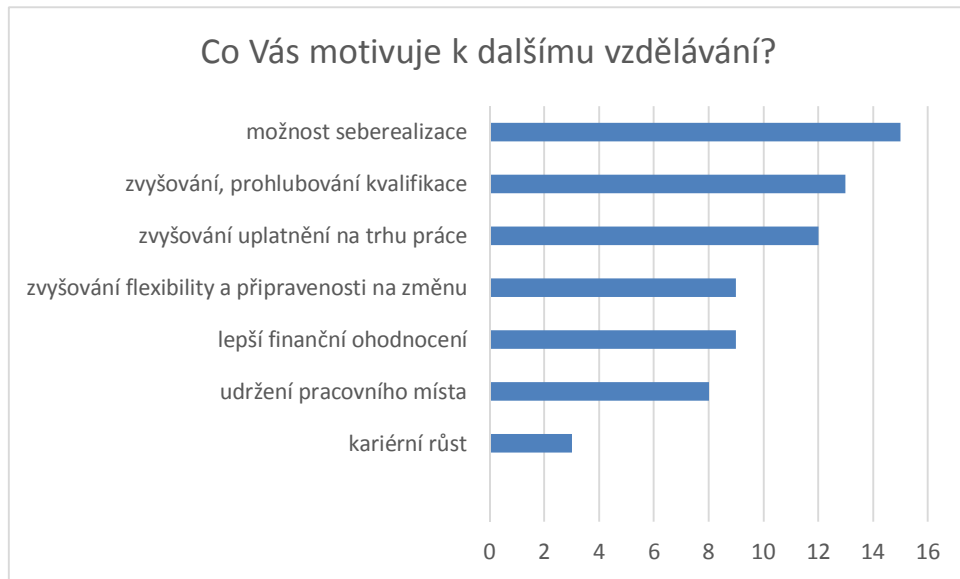
Graf č. 16: Individuální vzdělávání



Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

## 18. Motivace k dalšímu vzdělávání

Graf č. 17: Osobní motivace ke vzdělávání



Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

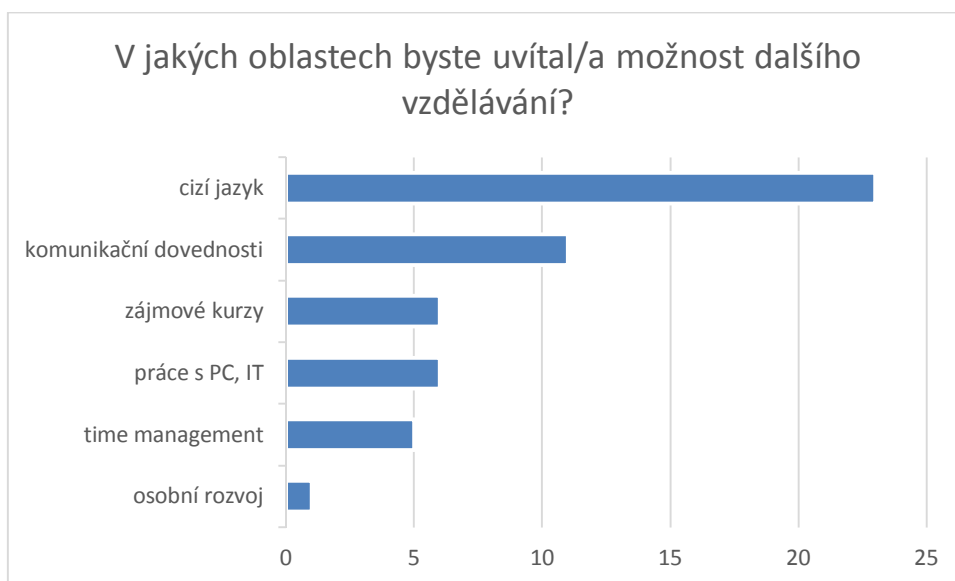
Z grafu vidíme, že největší motivací ke vzdělávání je pro zaměstnance společnosti možnost seberealizace. Na dalším místě je potom zvyšování či prohlubování kvalifikace a zvyšování uplatnění na trhu práce. Nikdo z respondentů neodpověděl, že nemá potřebu se dále vzdělávat, což potvrzuje jejich zájem o vzdělávání.

## 19. Oblasti dalšího vzdělávání

Možnost dalšího vzdělávání cizích jazyků by uvítali respondenti nejvíce na všech pracovních pozicích. Vedoucí pozice kromě jazykových kurzů uvedli také zájem o vzdělávání v informačních technologiích a time managementu. Respondenti na balneo pozicích na druhém místě uvedli zájem o vzdělávání v komunikačních dovednostech. Respondenti, kteří jsou zaměstnáni na recepci, by se rádi dále vzdělávali v time managementu a IT.



Graf č. 18 Oblasti dalšího vzdělávání

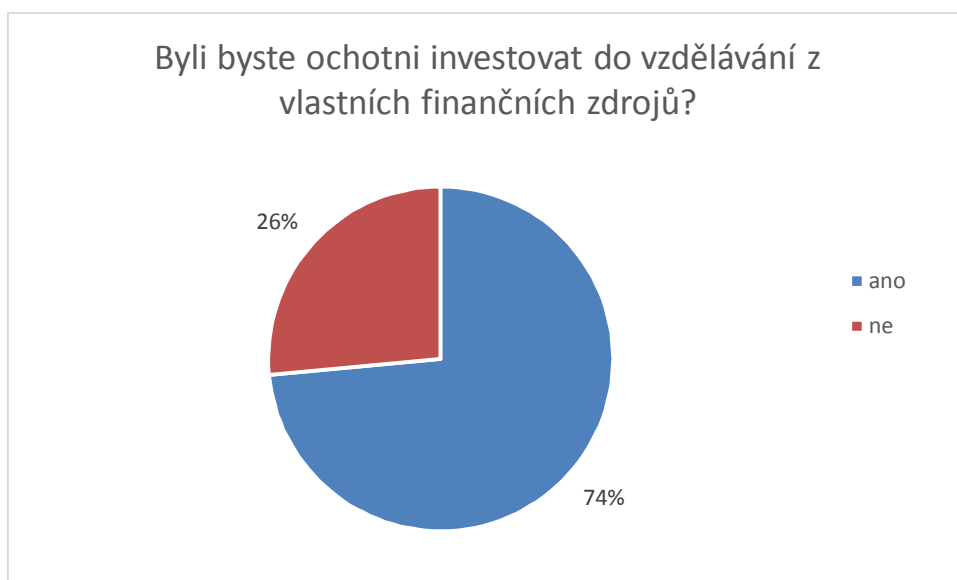


Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

## 20. Investice z vlastních finančních zdrojů

Poslední otázkou dotazníků bylo, zda by respondenti byli ochotni investovat do vzdělávání ze svých vlastních finančních zdrojů.

Graf č. 19: Investice do vzdělávání z vlastních zdrojů



Zdroj: vlastní úprava zjištěných dat

Z grafu vidíme, že více než polovina respondentů by byla ochotna investovat vlastní finanční prostředky, což je pozitivní výsledek, firma by mohla nabídnout i dražší kurzy, které by si mohli zaměstnanci například z části uhradit.

## 2.5 Shrnutí výzkumu a návrh na zlepšení

---

Při snaze zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, která zněla *Jaké nedostatky má vzdělávací systém ve vybrané společnosti?*, byl výzkum rozdělen na tři části. V první části, ve které byl zkoumán přístup zaměstnavatele ke vzdělávání, bylo zjištěno, že vzdělávání má návaznost na strategii společnosti, zaměstnavatel má pozitivní přístup ke vzdělávání a o vzdělávání svých zaměstnanců se zajímá. Zaměstnanci mají možnost výběru vzdělávacích akcí, pokud se jedná o rozšiřování a prohlubování jejich kvalifikace, a tím dochází ke zlepšování jejich pracovního výkonu. Avšak v dotazníkovém šetření někteří respondenti uvedli, že na výběr vůbec nemají, což by mohlo být způsobeno horší komunikací mezi vedoucími jednotlivých úseků a jejich podřízenými. Společnost nechává zaměstnance zapojovat se do procesu tvorby vzdělávacího plánu a také bere v potaz i návrhy na jednotlivé vzdělávací kurzy, o které by zaměstnanci měli zájem a které jsou schopni prosadit argumenty. Zaměstnavatel hradí většinu školení a provádí také roční hodnocení výkonnosti a následně také vytváří plán osobního rozvoje.

Ve druhé části byl výzkum zaměřen na spokojenost zaměstnanců s aktuálním vzděláváním. Zaměstnanci jsou ve většině spokojeni s frekvencí vzdělávacích akcí. V celkovém zhodnocení vzdělávání z dotazníkového šetření vyšly průměrné hodnoty, avšak v otevřené otázce byl nejčastěji uveden jako důvod nespokojenosti malá pestrost vzdělávacích akcí a absence jazykových kurzů. Naopak bylo vyzdvíženo přizpůsobování témat školení změnám v pracovním prostředí. Podle názoru zaměstnanců by mohla společnost zlepšit jejich hodnocení vzdělávání několika způsoby. Především tím, že rozšíří nabídku vzdělávacích akcí, bude více motivovat zaměstnance a zajistí jazykové kurzy. Nejčastější metodou, kterou zaměstnanci společnosti absolvovali, je přednáška. Jako vítanou metodu uvedli také přednášku, což potvrzuje, že jim tato metoda vyhovuje. Další metodou, kterou by se zaměstnanci rádi dále vzdělávali, je workshop a assessment center. S infor-

movaností o probíhajících vzdělávacích akcích jsou zaměstnanci, dle dotazníkového šetření, spíše spokojeni. Většinou získávají informace od svého nadřízeného nebo z pracovního emailu. Nejprínosnější pro zaměstnance byly jazykové kurzy a komunikační dovednosti.

Třetí část výzkumu se zabývala vlastním přístupem zaměstnanců ke vzdělávání. Bylo zjištěno, že zaměstnanci o vzdělávání zájem mají a většina se vzdělává sama ze své vlastní iniciativy. Vzdělávají se především v oblasti cizích jazyků, ekonomické oblasti a oblasti osobního rozvoje. Respondenty k dalšímu vzdělávání motivuje více faktorů, především je to možnost seberealizace, zvyšování a prohlubování kvalifikace a zvyšování uplatnění na trhu práce. Nejvíce by uvítali možnost dalšího vzdělávání ve společnosti v oblasti cizích jazyků a komunikačních dovedností a byli by také ochotni do tohoto vzdělávání investovat z vlastních finančních zdrojů.

V návaznosti na zjištěné poznatky o probíhajícím vzdělávacím systému a výsledky dotazníkového šetření bych navrhla jako jednu z možností zlepšení zařadit do nabídky vzdělávacích akcí kurz angličtiny nebo ruštiny. Společnost by mohla také zvážit možnosti metod vzdělávání. Navrhla bych například změnit některá školení na workshopy, o které zaměstnanci projevíli zájem. Školení by se zabývalo praktickými ukázkami a bylo by pro účastníky zajímavější. Také by společnost mohla zvážit vzdělávání pomocí e-learningu, kdy by vzdělávání probíhalo mimo pracoviště a zaměstnanci díky tomu byli mimo ruch běžných pracovních povinností.

Dále bych ve společnosti navrhla zlepšit komunikaci mezi nadřízenými jednotlivých úseků a jejich podřízenými, například obnovením intranetu, který je v současné době mimo provoz. Zároveň také zvýšit informovanost zaměstnanců o možné spolupráci na tvorbě vzdělávacího plánu.

Také bych společnosti doporučila, aby se snažila více motivovat své zaměstnance. Vhodnou formou motivace je i dobrý příklad vedoucího pracovníka, pochvala či uznání.

Kromě těchto navržených bodů na zlepšení bych určitě společnosti doporučila podporovat zaměstnance ve vzdělávacích kurzech, které označili jako nejprínosnější.

# Závěr

---

Hlavním cílem této práce bylo popsat vzdělávací systém ve vybrané firmě a zjistit jeho případné nedostatky. Dalším cílem bylo zmapovat spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a navrhnout možnosti zlepšení.

V první části práce byly objasněny základní definice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, proces systematického vzdělávání a metody vzdělávání.

Odpověď na výzkumnou otázku, která zněla: „*Jaké nedostatky má vzdělávací systém ve vybrané společnosti?*“ jsem hledala pomocí výzkumu, který byl rozdělen na tři části. Pomocí interních dokumentů a rozhovoru s personalistkou společnosti jsem získala informace, díky kterým jsem zmapovala vzdělávací systém ve firmě. V následujících dvou částech výzkumu jsem se zaměřovala na zaměstnance, jejich spokojenost a jejich přístup ke vzdělávání.

Vzdělávací systém ve společnosti je dle výsledků na uspokojivé úrovni. Společnost si je vědoma důležitosti vzdělávání a věnuje mu patřičnou pozornost. Avšak na základě výsledků dotazníkového šetření byly zjištěny výše zmíněné nedostatky, pro které jsem navrhla několik bodů zlepšení. V návrhu řešení jsem zvolila zařadit do nabídky vzdělávacích akcí také jazykové kurzy, zlepšit komunikaci ve společnosti a také zapracovat na jiných druzích motivace zaměstnanců. Dále by samozřejmě společnost měla podporovat vzdělávací kurzy, které označili zaměstnanci za nejpřínosnější.

Mé návrhy na zlepšení jsem poskytla personalistce společnosti, která po prostudování provedeného výzkumu vytvořila akční plán k minimalizování zjištěných nedostatků. Do tohoto plánu zahrнула jazykový kurz a pořádání workshopů. Zaměstnanci byli seznámeni s plánovanými změnami a převážná většina tento návrh uvítala.

## Použitá literatura

---

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
3. HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. Vyd. 1. Praha: ČMKOS, 2008, 144 s. ISBN 978-80-903917-8-9.
4. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
5. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
6. KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. PALÁN, Zdeněk. Andromedia. *Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s.* [online]. 2010 [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/kolbuvcyklus-uceni>
9. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
10. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

# Seznam obrázků, tabulek a grafů

---

## **Obrázky:**

Obr. č. 1: Systém formování pracovních schopností člověka

Obr. č. 2: Kolbův cyklus učení

Obr. č. 3: Systematické vzdělávání

Obr. č. 4: Prvky realizace vzdělávání

Obr. č. 5: Organizační uspořádání společnosti

Obr. č. 6: Organizační uspořádání hotelu

## **Grafy:**

Graf č. 1 Věková kategorie

Graf č. 2: Pracovní pozice

Graf č. 3 Délka praxe u současného zaměstnavatele

Graf č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf č. 5: Průměrný počet absolvovaných školení všech respondentů

Graf č. 6: Průměrný počet absolvovaných školení zúčastněných respondentů

Graf č. 7: Spokojenost s množstvím absolvovaných kurzů

Graf č. 8: Možnost výběru vzdělávacích akcí

Graf č. 9: Spokojenost s nabídkou vzdělávacích kurzů

Graf č. 10: Motivace ke vzdělávání

Graf č. 11: Absolvované metody vzdělávání

Graf č. 12: Vítané metody vzdělávání

Graf č. 13: Informovanost o vzdělávacích kurzech

Graf č. 14: Celková spokojenost se vzděláváním

Graf č. 15: Zájem o vzdělávání

Graf č. 16: Individuální vzdělávání

Graf č. 17: Osobní motivace ke vzdělávání

Graf č. 18 Oblasti dalšího vzdělávání

Graf č. 19: Investice do vzdělávání z vlastních zdrojů

**Tabulky:**

Tabulka č. 1: Nejpřínosnější vzdělávací akce

# Přílohy

---

Příloha č. 1: Dotazník.

## **Dotazník:**

Dobrý den,

jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT v Praze a ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který mi velmi pomůže při tvorbě mé bakalářské práce na téma Vzdělávání zaměstnanců.

Dotazník slouží k výzkumu v praktické části, jehož cílem je zjistit, zda je vzdělávací systém ve Vaší společnosti správně nastaven, zda jste spokojeni s aktuálním vzděláváním, najít případné nedostatky a navrhnout jejich vhodné řešení v zájmu Vás a celé společnosti.

Dotazník je rozdělen do tří částí, v první části se zabývá přístupem zaměstnavatele ke vzdělávání, otázky ve druhé části slouží ke zjištění Vaší spokojenosti se současným vzděláváním a třetí část se týká Vašeho přístupu k dalšímu vzdělávání. Jeho vyplnění Vám bude trvat asi patnáct minut.

**Dotazník je anonymní.**

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas strávený vyplňováním dotazníku.

Beáta Štursová

---

1. Věková kategorie:

- do 26 let
- 27-35 let
- 36-45 let
- nad 45 let



2. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- recepce
- kuchyň, servis
- balneo
- pokojská
- vedoucí pozice

3. Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?

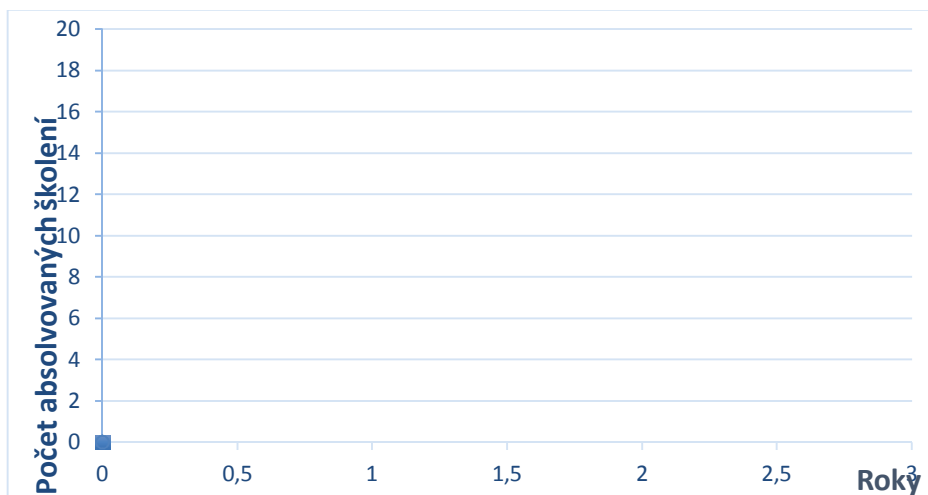
- méně než jeden rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 let
- 6 – 10 let
- déle

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní vzdělání
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

---

5. Uvedte, prosím, do následujícího grafu počet vzdělávacích akcí, které jste absolvoval/a za poslední tři roky Vašeho zaměstnání u nynějšího zaměstnavatele.



6. Množství absolvovaných vzdělávacích kurzů v letošním roce je pro Vás:

- nadbytečné
- vyhovující
- nedostatečné

7. Jsou vzdělávací akce financovány zaměstnavatelem?

- ano
- ne
- částečně – prosím, vysvětlete .....

---

8. Máte možnost výběru vzdělávacích akcí?

- ano
- ne
- jen pokud souvisí s mou pracovní pozicí

9. Je nabídka kurzů dostatečná? Svou odpověď prosím zdůvodněte.

- ano .....
- ne .....

10. Jaké motivační stimuly společnost využívá k Vašemu dalšímu vzdělávání?

- finanční motivace
- kariérní růst (zvyšování kvalifikace)
- široká nabídka vzdělávacích kurzů
- nevyužívá žádných motivačních pobídek
- jiné - .....

11. Jaké metody vzdělávání jste již absolvoval/a?

- |                                  |                                                    |
|----------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> instruktáž | <input checked="" type="radio"/> přednáška         |
| <input type="radio"/> koučink    | <input checked="" type="radio"/> workshop          |
| <input type="radio"/> mentoring  | <input checked="" type="radio"/> assessment center |
| <input type="radio"/> asistování | <input checked="" type="radio"/> rotace práce      |

- pověření úkolem       žádné
- jiné - .....

12. Jaké metody byste při dalším vzdělávání uvítal/a?

- instruktáž                       přednáška
- koučink                             workshop
- mentoring                         assessment center
- asistování                        rotace práce
- pověření úkolem                žádné
- jiné - .....

13. Odkud získáváte informace o nabízených vzdělávacích akcích?

- od nadřízeného
- z pracovního emailu
- z intranetu
- z nástěnky
- od spolupracovníků
- jiné - .....

14. Tento způsob získávání informací považujete za:

- nadbytečný
- odpovídající
- nedostatečný

15. Obodujte, prosím, jednotlivé kategorie vzdělávacích akcí, které jste již absolvoval/a, podle toho, jak pro vás byly přínosné. (1 - nejpřínosnější, 5 - nejméně přínosné)

Ve třetím sloupci pak prosím obodujte, v jaké míře jste jednotlivé kategorie využil/a v praxi. (1 – nejvíce, 5 – nejméně)

<i>KATEGORIE</i>	<i>VZHLEDEM K PRACOVNÍ PO- ZICI</i>	<i>VZHLEDEM K OSOBNÍMU ROZVOJI</i>	<i>VYUŽITÍ V PRAXI</i>
<i>Vzorové vyplnění: Jazykové kurzy</i>	4	2	3
<i>Jazykové kurzy</i>			
<i>Komunikační dovednosti</i>			
<i>Počítačová technika, IT</i>			
<i>Zájmové kurzy</i>			
<i>Ekonomické kurzy</i>			
<i>Manažerské dovednosti</i>			
<i>Obchodní dovednosti</i>			
<i>Jiné - .....</i>			

16. Jak jste spokojeni s celkovým vzděláváním ze strany zaměstnavatele?

(1 – nejvíce, 5 – nejméně)

1                      2                      3                      4                      5

17. Čím by mohl Váš zaměstnavatel tento stav zlepšit?

.....

.....

.....

.....

18. Máte zájem o další vzdělávání?

- ano
- ne

19. Vzděláváte se sám/sama z vlastní iniciativy?

- ano
- ne

19.a Pokud ano, v jakých oblastech?

.....

20. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

- kariérní růst
- zvyšování, prohlubování kvalifikace
- udržení pracovního místa
- lepší finanční ohodnocení
- zvyšování uplatnění na trhu práce
- zvyšování flexibility a připravenosti na změnu
- možnost seberealizace
- nemám potřebu se dále vzdělávat
- vzdělávání není nutné, již mám potřebné znalosti a dovednosti
- jiné - .....

21. V jakých oblastech byste uvítal/a možnost dalšího vzdělávání?

- cizí jazyky
- komunikační dovednosti
- práce s PC, IT technologie
- time management
- zájmové kurzy
- jiné - .....

22. Byli byste ochotni do vzdělávání investovat z vlastních finančních zdrojů?

- ano
- ne

