



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Vzdělávání pracovníků ve firmě

Education of employees in a firm

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING.PAED.IGIP

HLAVÍN

ONDŘEJ

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hlavín	Jméno:	Ondřej	Osobní číslo:	437502
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Vzdělávání pracovníků ve firmě

Název bakalářské práce anglicky:  
Education of employees in a firm



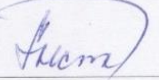
Pokyny pro vypracování:  
Cíl: Analýza a zhodnocení procesu vzdělávání v konkrétní firmě, s návazností na teoretické poznatky.  
Přínos: Zjištění postoje zaměstnanců k již absolvovanému i budoucímu vzdělávání a návrh doporučení pro zlepšení v této oblasti.  
Stručná osnova: 1. Teoretická východiska a současné přístupy ke vzdělávání pracovníků ve firmách. Klasifikace vzdělávání, vybrané metody. 2. Praktická část - představení firmy, možnosti vzdělávání, průzkum spokojenosti zaměstnanců s firemním vzděláváním. 3. Vyhodnocení, shrnutí a návrh případných doporučení pro zlepšení.

Seznam doporučené literatury:  
1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
2. BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.  
3. HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.  
4. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců: základy moderní personalistiky. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

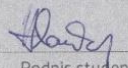
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING.PAED.IGIP, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

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

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016      Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017  
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

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

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

30-03-2017      

Datum převzetí zadání      Podpis studenta(ky)

HLAVÍN, Ondřej. *Vzdělávání pracovníků ve firmě*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce.  
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl vyjádřit své poděkování vedoucímu práce, panu Ing. Bc. Pavlu Andresovi Ph.D., ING.PAED.IGIP, za odborné konzultace, vedení své práce a vřelost při zpracování. Dále bych rád poděkoval paní Kateřině Decknerové, která ochotně umožnila zpracování praktické části této práce.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá tématem vzdělávání pracovníků ve firmě. Jejím cílem je analýza a zhodnocení procesu vzdělávání v konkrétní firmě. V teoretické části je přiblížena obecná charakteristika firemního vzdělávání, význam a cíle vzdělávacího procesu. Zároveň se tato část práce věnuje cyklu vzdělávání, klasifikaci vzdělávání, vybraným vzdělávacím metodám a současným trendům. V praktické části je představena firma Rohde & Schwarz Vimperk a popsán proces vzdělávání v této firmě. Dále je vyhodnocen průzkum formou dotazníkového šetření, jehož výsledky jsou porovnány s teoretickými východisky práce, na základě čehož jsou navržena doporučení pro zlepšení procesu vzdělávání ve firmě.

## **Klíčová slova**

Vzdělávání, rozvoj, firemní vzdělávání, cyklus vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání

# **Abstract**

This bachelor thesis deals with the education of employees in a firm. The aim is to analyse and evaluate the process of education in a particular firm. The theoretical part of this thesis focuses on the basic characteristics of education in a firm, its importance and targets. At the same time this part of thesis concerns with training cycle, classification of education, selected methods of education and trends. The practical part of this thesis introduces Rohde & Schwarz Vimperk and specifies its education process. There's also evaluated and compared a questionnaire survey with the theoretical part of this thesis. Based on this comparison there are also suggestions for improving the process of education in a firm.

## **Key words**

Education, development, education in a firm, training cycle, methods of education

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>6</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY</b> .....	<b>9</b>
<b>2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>10</b>
2.1    Obecná charakteristika .....	10
2.2    Význam firemního vzdělávání.....	12
2.3    Cíle vzdělávacího procesu a vzdělávání ve firmě .....	13
2.4    Cyklus vzdělávání zaměstnanců .....	14
2.4.1    Identifikace potřeb vzdělávání.....	15
2.4.2    Plánování vzdělávání.....	16
2.4.3    Realizace vzdělávání.....	17
2.4.4    Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	18
2.5    Klasifikace vzdělávání.....	19
2.6    Formy vzdělávání .....	20
2.7    Vybrané metody vzdělávání .....	21
2.7.1    Vzdělávání na pracovišti .....	21
2.7.2    Vzdělávání mimo pracoviště.....	23
2.8    Trendy firemního vzdělávání.....	25
<b>3 ROHDE &amp; SCHWARZ VIMPERK</b> .....	<b>28</b>
3.1    Historické milníky .....	28
3.2    Produktové portfolio .....	29
<b>4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>30</b>
4.1    Vzdělávání pracovníků v Rohde & Schwarz Vimperk .....	30
4.2    Cíl průzkumu .....	32
4.3    Metodologie.....	32
4.4    Zkoumaný vzorek respondentů.....	33
4.5    Vyhodnocení získaných dat .....	35
4.5.1    Zkoumaná oblast č. 1 .....	35
4.5.2    Zkoumaná oblast č. 2 .....	39
4.5.3    Zkoumaná oblast č. 3 .....	42
4.5.4    Zkoumaná oblast č. 4 .....	44



4.6	Závěr průzkumu.....	47
4.7	Navrhovaná doporučení.....	49
	<b>Závěr .....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>56</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>57</b>

# Úvod

Vzdělávání je bezesporu celoživotním procesem plným změn. Na každého z nás působí nejen vnitřní stavy, ale také neustále se měnící požadavky okolí a prostředí, do kterého vstupujeme. Nejinak je tomu ve firemním prostředí. Na jedné straně stojí zájmy firmy jako takové, na druhé vnější vlivy, které ji neustále posouvají všemi směry a podněcují k patřičným reakcím. Čím více času je vzdělávání věnováno, tím méně úsilí musí být vynaloženo při nenadálých situacích. Pouze systematickým a kontinuálním rozvojem sebe samého lze dále rozšiřovat a prohlubovat dosavadní vzdělání.

Prostřednictvím firemního vzdělávání a rozvoje potenciálu pracovníků je zvyšována jejich kvalifikace, čímž si firma zvyšuje svoji konkurenceschopnost. Každé firemní prostředí má svá specifika, pomyslným styčným bodem by však mělo být podporování a vysvětlování role vzdělávání všem svým pracovníkům. Obdobným způsobem, jakým se následují moderní technologie, je třeba zajišťovat odpovídající odbornou úroveň napříč celou organizační strukturou firmy.

V současné době již firemní vzdělávání nepředstavuje pouhý výčet vzdělávacích aktivit, kterými je nezbytné provést určité pracovníky. Jedná se o živý proces propojený s mnoha činnostmi, směřující k budoucím výkonům pracovníků. Zaměřuje se na formování mnohem širšího spektra znalostí, než jen těch, které vyžadují aktuálně zastávané pracovní pozice. Předmětem zájmu se stávají také hodnoty pracovníků, formování jejich osobnosti a utváření společných cílů. Prostor dostávají myšlenky a nápady pracovníků, které se firmy snaží dále rozvíjet formou interaktivních metod vzdělávání.

Cílem této bakalářské práce je analýza a následné zhodnocení procesu vzdělávání v konkrétní firmě. Pro naplnění tohoto cíle budeme vycházet z teoretických poznatků. K průzkumu spokojenosti zaměstnanců s firemním vzděláváním dojde prostřednictvím dotazníkového šetření.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na obecná východiska firemního vzdělávání získaných z odborné literatury. Podrobně přiblížíme vzdělávací proces a systematický přístup ke vzdělávání pracovníků. Obsaženy jsou také cíle vzdělávacího procesu a současné trendy. Dále se budeme zabývat nejčastějšími klasifikacemi vzdělávání a vybranými vzdělávacími metodami, které budou členěny na vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

V praktické části práce bude představena firma Rohde & Schwarz Vimperk. Přiblížíme její možnosti vzdělávání, ať už v podobě ze zákona povinných školení či vlastních kurzů a plánů vzdělávání, ze kterých firma vychází. Hlavním tématem praktické části bude rozbor dotazníkového šetření, které se zaměří na spokojenost pracovníků s procesem vzdělávání, jejich postoje, názory a současný stav tohoto procesu. Součástí bude interpretace výsledků a vymezení případných doporučení, která může firma využít pro zlepšení procesu vzdělávání.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY

Nejdříve vymezíme základní pojmy, ze kterých tato bakalářská práce nadále vychází. Zmíněny jsou pojmy *vzdělávání*, *učení (se)*, *rozvoj* a *vzdělávání dospělých*. Pro další postup této práce jsou podstatné zejména první tři pojmy. Pojem *vzdělávání dospělých* přibližuje, do které oblasti vzdělávání je řazeno firemní vzdělávání.

Slovem vzdělávání je označován jeden ze způsobů učení (*se*), organizovaný a přesně definovaný způsob učení. Tyto aktivity mají jasné ohraničení, tedy svůj začátek i konec. Proces vzdělávání směřuje primárně k rozvoji vědomostí, dovedností a schopností jedince (Hroník, 2007, s. 30). V této definici autor opomíjí výchovnou složku vzdělávacího procesu, tedy snahu ovlivnit lidské chování.

Učení (*se*) je vyjádření procesu změny, při kterém si jedinec osvojuje nové vědění i konání. Učení jako takové nemusí být nutně organizované, často totiž probíhá i spontánně, bez našeho vědomí. Pojem zahrnuje více než vzdělávání a rozvoj, proto slyšíme o učící se organizaci (Hroník, 2007, s. 31).

Průcha (2009, s. 323) vnímá učení jako jeden z klíčových psychologických pojmů, pro který není známa všeobecně přijímaná definice. Tvrdí, že se jedná o proces, prostřednictvím něhož člověk mění své poznatky o přírodním i lidském prostředí, formy chování, způsoby činnosti a vlastnosti své osobnosti. Tyto změny probíhají na základě získaných zkušeností.

Beneš (2014, s. 17) vidí rozdíl mezi vzděláváním a učením především v tom, že učení je nezbytný celoživotní proces, kterému vzdělávání napomáhá, ale samo o sobě po celý život možné není.

Rozvojem chápeme využití učení (*se*) pro dosažení žádoucí změny, včetně záměru, který je nedílnou součástí ohraničených a neohraničených rozvojových programů (Hroník, 2007, s. 31).

Armstrong (2007, s. 469) popisuje rozvoj jako vývojový proces, který připravuje lidi na budoucí náročnější úkoly, není tedy zaměřen na aktuálně vykonávanou pracovní pozici.

Vzděláváním dospělých rozumíme vzdělávání dospělé populace, využitím vzdělávacích aktivit, které mohou být vykonávány jako běžné školské vzdělávání, kdy

je výsledkem dosažený stupeň vzdělání, nebo jako další vzdělávání (Palán, 2008, s. 40). Právě do skupiny dalšího vzdělávání je řazeno firemní (profesní) vzdělávání. Jednotlivé procesy obsažené ve vzdělávání dospělých jsou vnímány jako permanentní a z toho důvodu je vzdělávání dospělých řazeno do systému celoživotního učení.

## **2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ**

V této obsáhlé kapitole se zaměříme na hlavní aspekty firemního vzdělávání, od obecné charakteristiky, přes samotný význam vzdělávání ve firmě a jeho cíle, k popisu vybraných metod. Podrobně zde popíšeme cyklus vzdělávání a jeho fáze. Dále budou nastíněny moderní trendy ve vzdělávání pracovníků.

### **2.1 Obecná charakteristika**

*„Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný firmou nebo podnikem. Patří do něj vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti) a také vzdělávání mimo podnik (externí, na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo ve škole)“ (Bartoňková, 2010, s. 16).*

Hovoříme o systematickém procesu změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnance v organizaci, kterým se snižuje rozdíl mezi subjektivní a objektivní kvalifikací (Palán, 2002, s. 86).

Dle Koubka (2009, s. 253) je vzdělávání pracovníků personální činností zaměřenou na několik aktivit. Dochází k přizpůsobování pracovních schopností pracovníků proměnlivým požadavkům, čímž se jejich pracovní schopnosti prohlubují – hovoříme o flexibilitě pracovního místa. Dochází k rozšiřování pracovních schopností tak, aby částečně dokázali vykonávat i jiná pracovní místa. Součástí moderní personální práce je i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které jsou potřebné k navazování mezilidských vztahů a ovlivňují jejich chování i motivaci. Tyto schopnosti jsou důležité např. pro fungující kooperaci při práci v týmech.

Dvořáková (2007, s. 286) popisuje vzdělávání pracovníků jako soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou realizovány za účelem získání nových znalostí, dovedností a schopností, čímž si pracovníci osvojují žádoucí pracovní jednání.

Koubek (2009, s. 254) rozlišuje tři základní oblasti formování pracovních schopností člověka:

- a) **Oblast všeobecného vzdělávání** – do této oblasti patří všeobecné znalosti a dovednosti, ve velké míře orientované na sociální rozvoj jedince, jeho osobnost. Tato oblast je řízená a zpravidla zajišťovaná státním školským systémem.
- b) **Oblast odborného vzdělávání** – tato oblast je již zaměřena směrem ke konkrétním profesím, jedná se o přípravu na povolání, kdy se formují specifické znalosti a dovednosti, i s ohledem na neustále se měnící požadavky jednotlivých pracovních míst. Oblast dále zahrnuje orientaci (jako součást adaptace zaměstnanců), doškolování, přeškolování a profesní rehabilitaci.
  - *Orientace* – vzdělávání během adaptačního procesu, prvotní příprava k výkonu práce.
  - *Doškolování* – prohlubování dosud získané kvalifikace v oboru, proces přizpůsobení se nově vzniklým požadavkům pracovního místa.
  - *Přeškolování* – rekvalifikace, směřuje k novému povolání, stupňováno na základě odlišnosti od povolání současného. Zvláštním typem rekvalifikace je výše zmíněný pojem *profesní rehabilitace*, určena pro ty zaměstnance, kterým zdravotní stav znemožnil výkon práce a pomáhá tak při jejich návratu.
- c) **Oblast rozvoje** – orientace směrem na budoucí kariéru, není pevně vázána k aktuálně vykonávané práci, od předchozích dvou oblastí se tedy liší zejména v odklonu formování od kvalifikace k potenciálu.

Obrázek uvedený níže popisuje zmíněné rozdělení formování pracovních schopností člověka (Koubek 2009, s. 255).



Obrázek 1 Systém formování pracovních schopností

Zdroj: Zpracováno podle Koubek (2009, s. 255)

## 2.2 Význam firemního vzdělávání

Požadavky kladené na zaměstnance nejsou statickou veličinou, reflektují totiž proměnlivost jak okolního, tak i vnějšího prostředí firmy. V jejím zájmu tedy je pracovat na schopnostech flexibility a akceptovatelnosti přicházejících změn. Nehovoří se tedy již pouze o připravenosti na změnu, ale především o tom, aby změna byla přijata a přispívala k neustálému zlepšování vykonávaných procesů. Dle Dvořákové (2007, s. 316) je v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě důležité zajistit stabilní stimulaci kvalifikované pracovní síly, právě rozšiřující se nabídkou rozvoje schopností zaměstnanců.

Důvodů hovořících pro využívání vzdělávání zaměstnanců existuje celá řada, Koubek (2009, s. 253) píše ve své knize o tom, že dochází ke stále častějšímu vzniku a zavádění nových technologií, což zapříčiňuje rychlejší stárnutí znalostí a dovedností lidí. Stejně tak se mění samotné lidské potřeby, na což firmy reagují a mění tvář výrobků i nabízených služeb. Ty jsou stále častěji orientovány na službu zákazníkům. Dalším důvodem je měnící se organizace práce i způsoby řízení (delegování pravomocí, vznik



plošších organizačních struktur), na což musejí lidé opět reagovat se schopností změnu přijmout a akceptovat. Pozměněné hodnoty lidí, zvyšující se orientace směrem ke kvalitě pracovního života a rozvoj informačních technologií se podepisují na ochotě lidí se nadále vzdělávat a rozšiřovat si svůj okruh působnosti.

Další vzdělávání může být faktorem přinášejícím výhodu jak firmě, tak i jednotlivým pracovníkům. Mužík (2008, s. 67) zmiňuje, že chápání lidského kapitálu jako vlastnictví vědomostí, dovedností, zkušeností, technologií či vztahů k zákazníkům přináší podnikům konkurenční výhodu. Obdobně se vyjadřuje i Vodák (2011, s. 85), který tvrdí, že podporováním rozvoje a osobního růstu pracovníků dochází ke zkvalitňování produkce, zefektivňování interních procesů a dalšímu rozvoji podniku. Tímto se další vzdělávání stává hlavním faktorem zvyšování konkurenceschopnosti na trhu.

Jedním z prostředků k růstu a upevňování pozice firmy na trhu práce je právě usilování o neustálé navyšování úrovně znalostí, schopností a dovedností lidských zdrojů. Významným prvkem k účelu prohlubování, rozšiřování a podpory rozvoje pracovníků může být firemní vzdělávání (Armstrong, 2015, s. 287).

## 2.3 Cíle vzdělávacího procesu a vzdělávání ve firmě

Cíle vzdělávacího procesu by měly být určeny hned po sestavení potřeb pro vzdělávání. Pro určení důležitosti je využíváno členění cílů do dvou kategorií – na cíle programové a cíle kurzu (vzdělávací akce).

- a) **Programové cíle** obsahují cíle vzdělávacího procesu jako celku, s odkazem na dříve stanovené potřeby vzdělávání,
- b) **Cíle kurzu (vzdělávací akce)** obsahují cíle dílčích aktivit vzdělávání, které mohou být rozvětveny do dalších podřadných cílů.

Podle Josefa Vodáka (2011, s. 100) je potřeba rozlišovat cíle a záměry vzdělávacího procesu. Záměr určuje, z jakého důvodu je vybráno právě probírané téma a co chce lektor během lekce dělat. Cíle mají vyjádřit požadované chování, jasně stanovit podmínky jeho výkonu, popř. určit, jak bude probíhat následné hodnocení toho, zda bylo požadovaného chování dosaženo. Nezbytné je mít stanovený reálný počet cílů. Přecenění schopností účastníků by bylo značně kontraproduktivní, zatížení velkým počtem cílů a neúměrným množstvím materiálů ve spojení s krátkým časovým úsekem totiž žádný užitek nepřinese. Pro podporu naplnění záměrů a cílů je vhodné

účastníky předem seznámit se záměry a cíli, stanovit je v souladu s podnikovou strategií a dodržet základní atributy cílů, čímž je myšlena jejich měřitelnost, konkrétnost, dosažitelnost, relevantnost a časové vymezení.

Důležité je zmínit, že cílem firemního vzdělávání by neměl být pouhý rozvoj či změna směrem k osvojení nových znalostí a dovedností, cílem by mělo být zamířit mnohem dále, tedy k samotnému myšlení a chování pracovníků. Pokud se podaří docílit změny na této úrovni, vzdělávání se stává skutečným prostředkem k udržování a zvyšování konkurenceschopnosti. Nové pracovní návyky a postoje mohou zefektivnit schopnost využívat nově získané znalosti. Dochází tak ke kombinaci třech důležitých prvků, v první řadě motivace k tomu, aby sám zaměstnanec chtěl dosáhnout této změny, dále schopnosti osvojit si nové znalosti a obecného předpokladu, že má zázemí k tomu, aby se vzdělávacího procesu zúčastnil a nové formy chování mohl nadále uplatňovat v pracovních činnostech (Tureckiová, 2004, s. 92).

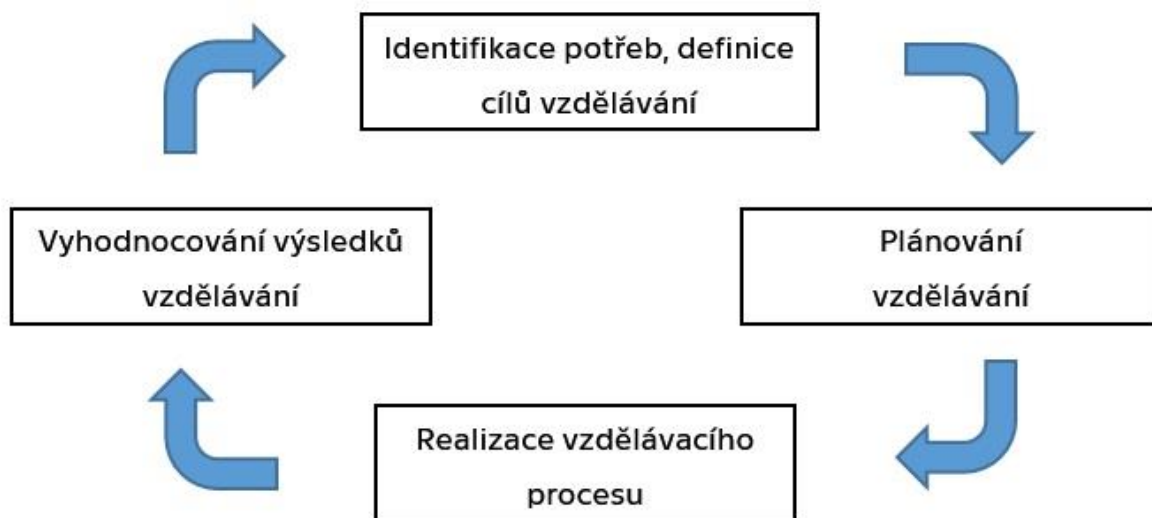
## **2.4 Cyklus vzdělávání zaměstnanců**

Za nejučenější přístup, který je také nejefektivnější, je obecně považováno systematické vzdělávání, které v první řadě vychází z plánování, je přesně zacílené a organizované. Stěžejním aspektem je právě logická návaznost všech prvků, které do procesu vzdělávání vstupují (Kociánová, 2010, s. 171).

Vzdělávání ve firmě v této efektivní podobě představuje dlouhodobý proces, sestávající se ze čtyř fází – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a následné vyhodnocení výsledků (Vodák, 2011, s. 83).

Čtyřfázové rozdělení cyklu systematického vzdělávání shodně uvádí ve svých knihách i Koubek a Tureckiová. Dle Koubka (2009, s. 261) je připisován hlavní význam fázím identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání, neboť právě tyto fáze ovlivňují budoucí cykly. Tureckiová (2004, s. 100) dodává,

že cyklus systematického vzdělávání je odvozen primárně z firemní strategie, dále strategie lidských zdrojů a měl by naplňovat obecnou politiku vzdělávání ve firmě.



Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání

Zdroj: Zpracováno podle Vodák (2011, s. 84)

### 2.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Analýza potřeb vzdělávání je založena na získávání ucelených informací a přehledů o tom, na jaké úrovni se nachází současná úroveň výkonnosti jednotlivých pracovníků, oddělení i firmy jako takové. Identifikování těchto potřeb je značně problematické, dosažená úroveň vzdělání totiž není jednoznačně kvantifikovatelná. Často se vychází ze stupně dokončeného vzdělání, což však nezahrnuje podstatné informace o tom, jaké jsou specifické vlastnosti daného pracovníka, v čem tkví jeho individualita, jaké má postoje a obecné přístupy k řešení pracovních úkolů.

Jen těžko kvantifikujeme, nakolik se dosažené školní vzdělání a profesní příprava podílí na pracovním výkonu. Součástí této identifikace tak bývají postupy založené na odhadech a zobecňování. I z tohoto důvodu zde hovoříme o cyklu, kdy každý průchod na konci přináší cenné poznatky (včetně odchylek od stanovených cílů) a dochází tak ke zlepšovacím opatřením pro nadcházející cyklus (Koubek, 2009, s. 261).

Josef Vodák (2011, s. 90) popisuje, že proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech etapách:

- a) **První etapa** probíhá formou analýzy podnikových cílů. Pomyslným středobodem efektivního vzdělávání zaměstnanců je jistá kontinuita a komplexnost,

především v podobě toho, že firma vnímá svoji strategii a cíle jako skutečnost, se kterou by měli být všichni seznámeni. Nesmí být jen „prázdným heslem“, ke kterému zaměstnanci ve skutečnosti nepřihlížejí. S tímto je dále provázána firemní kultura, která sama o sobě vypovídá o tom, jak si vzdělávání stojí v hodnotovém systému. Výsledkem této analýzy by mělo být vyjádření o rozdílu požadované a aktuálně dosahované výkonnosti.

- b) **Druhá etapa** znamená analyzování úkolů, znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Ideálním zdrojem výchozích údajů jsou popisy pracovních míst, které dávají ucelenou představu o tom, jakou úroveň schopností by daní zaměstnanci měli mít. Tyto údaje jsou opět porovnávány s aktuálním stavem.
- c) **Třetí etapa** představuje analýzu osob, dochází zde k porovnávání charakteristiky zaměstnanců s aktuálními požadavky firmy. Zdrojem těchto údajů jsou zejména záznamy o absolvovaných školeních, provedená hodnocení zaměstnance, či jeho dosažené vzdělání.

Identifikace potřeb vzdělávání je často popisována jako proces rozpoznání odchylek ve vzdělávání – tedy mezi úrovní, která je požadována a tou aktuální. Součástí této identifikace je rozpoznání potenciálních možností jednotlivců, kdy se zaměřujeme na rozdíl mezi tím, co lidé znají a dokáží vykonávat a tím, co by znát měli a mohli vykonávat. Aby mohla být odchylka ve vzdělávání zaplněna, je nutné vypracovat co nejpodrobnější specifikaci pracovního místa. Předmětem zájmu by mělo být rozpoznání a uspokojování potřeb pracovníků – umožnit jim přebírat více zodpovědnosti, nabývat nových schopností umožňujících vyrovnávat se s proměnlivými pracovními požadavky a rozvíjet spektrum dovedností k usnadnění multitaskingu (Armstrong, 2015, s. 303).

## **2.4.2 Plánování vzdělávání**

Podklady získané ve fázi identifikace potřeb jsou hlavním vstupem pro vypracování podrobného plánu vzdělávacího procesu. Již při samotné identifikaci potřeb se objevují předběžné formulace plánů, spolu s nejdůležitějšími úkoly. Výstupem první fáze je návrh vzdělávacích aktivit. Ve fázi plánování dochází ke specifikaci těchto návrhů, které v konečném součtu přejdou do finální podoby vzdělávacího programu. Dále se hledají odpovědi na několik základních otázek – postupně tak dojde k dalším upřesněním, zejména co se výběru témat, určení počtu pracovníků a vybraných vzdělávacích metod týče. Důležitým bodem je řešení toho, zda celý proces může být zaštitěn z vlastních zdrojů, nebo budou využita např. školicí střediska (Koubek, 2009, s. 264).

Výše zmíněné postupy zahrnuje proces tvorby plánu vzdělávání dle Vodáka (2011, s. 96), který jej člení do třech fází. První fáze je přípravná, kdy dochází ke specifikaci potřeb, analýze cílové skupiny a určení úkolů vzdělávání. Ve fázi realizační jde především o určení vhodných metod vzdělávání a stanovení časového harmonogramu. Přidává fázi zdokonalovací, která pracuje se zpětnou vazbou, hodnotí provedené etapy a porovnává výsledky se zvolenými cíli.

Podle Bartoňkové (2010, s. 112) je plán vzdělávání sestaven z podrobného výčtu všech vzdělávacích aktivit, které jsou firmou zvoleny k realizaci ve zvoleném časovém období. Tento plán by měl pokrývat dříve zjištěné odchylky požadované a reálné výkonnosti pracovníků.

### **2.4.3 Realizace vzdělávání**

Po sestavení plánu vzdělávání lze přejít k pomyslnému vrcholu cyklu vzdělávání. Tím je realizace naplánovaných vzdělávacích aktivit. Součástí této fáze je několik prvků, které definují skutečně realizovanou podobu vzdělávací akce. Těmito prvky jsou cíle, metody, program, lektoři, účastníci a jejich motivace (Vodák, 2011, s. 99).

Tyto složky shodně vyjmenovává Hroník (2007, s. 162), dále je však obohacuje o neméně podstatné organizační zabezpečení vzdělávacích akcí, které musí být plněno v průběhu třech fází realizace.

- a) **Přípravná fáze** – v tuto chvíli již je vypracován plán vzdělávacích aktivit, z hlediska přípravy se tedy zaměřuje na výše zmíněné složky, tedy výběr a zajištění lektora, studijních materiálů a zejména účastníků;
- b) **Fáze vlastní realizace** – tato fáze pokrývá průběh aktivity, tedy od seznámení s lektorem, přes sledování průběhu školení;
- c) **Transfer** – v rámci monitoringu procesu vzdělávání dochází k návrhu činností, na které přijde řada po ukončení vzdělávací aktivity, především se jedná o zpracování odpovědí na otázky, které přinesla předchozí fáze; Transferu bývá připisována i tvorba závěrečných zpráv, zpracování pořízených audiovizuálních materiálů apod.

Motivace je označována za jeden z primárních předpokladů toho, aby firma byla schopna realizovat efektivní vzdělávání. V případě, že zaměstnanci budou mít stanovené cíle, ke kterým je vzdělávací proces směřován, dokáží si tyto aktivity zdůvodnit

a účastní se jich z vlastní vůle, což opět napomáhá ke zvýšené schopnosti učit se novým dovednostem. Důležité je tedy podněcovat myšlenku toho, že zaměstnanci úroveň svých znalostí a dovedností mají rozvíjet v zájmu spokojenosti vlastní, i svého okolí ve firmě (Armstrong, 2007, s. 462).

Za obdobně důležitou označuje motivaci i Vodák (2011, s. 101), který ji vnímá jako velmi významný prvek vzdělávacího procesu. Motivace pracovníků k učení má zásadní vliv na efektivitu vzdělávání a její míra je ovlivňována několika faktory. Pracovníci potřebují vědět, že realizované vzdělávací aktivity mají návaznost na jejich pracovní pozici. Z tohoto důvodu je důležité, aby plán vzdělávání vycházel z dříve identifikované potřeby vzdělávání.

#### **2.4.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

Poslední fází cyklu vzdělávání zaměstnanců je vyhodnocování výsledků. Právě zde dochází ke zjištění odchylek stanovených cílů vzdělávání a skutečných výsledků a tedy i k následnému ovlivňování budoucích cyklů. Z hlediska důležitosti tak právě na této fázi závisí další průběh vzdělávání.

Další možností vyhodnocování, zejména při sledování získání nových dovedností nebo znalostí, je využití testů a dotazníků před a po vzdělávací aktivitě (Vodák, 2011, s. 146). Tímto způsobem lze jednoznačně vyhodnotit pokrok jednotlivých pracovníků, popř. celých skupin.

Dle Armstronga (2007, s. 507) je smyslem vyhodnocení právě to, aby bylo možné identifikovat vzniklé odchylky od původně stanoveného plánu a zvolených cílů. Zmiňuje, že k vyšší efektivitě je důležité na proces vyhodnocování myslet již při plánování a zvolit ideální kritéria, podle kterých bude vzdělávání vyhodnocováno. Musí být jednoznačně vytyčeno, která data mají být dále zpracovávána.

Volba hodnotících kritérií je dle Koubka (2009, s. 274-276) zásadním problémem při hodnocení výsledků vzdělávání i účinnosti vzdělávacího programu jako takového. Dále autor zmiňuje, že hodnocení je nejčastěji zaměřené na několik oblastí. V první řadě se zjišťuje, zda byly během vzdělávání využity vhodné metody, správně určený harmonogram, či samotný obsah zvolené vzdělávací akce. Rovněž se sleduje odezva, kterou vzdělávání přineslo, tedy názory a postoje účastníků. Další oblastí sledovanou při hod-

nocení je míra osvojení nových znalostí a dovedností, na kterou navazuje oblast poslední. V té se zkoumá uplatnění nových znalostí a dovedností při samotném výkonu práce a případné změny v chování pracovníků.

Podle Tureckiové (2004, s. 108) lze při měření efektivity vzdělávání ve výše zmíněných oblastech nalézat efekty vzdělávání na třech úrovních:

- a) **Úroveň jednotlivců a celých týmů** – zaměření především na rozvoj osobnosti a kariéry,
- b) **Úroveň firmy jako celku** – sleduje se úspěšnost v dosažení strategických cílů, zvýšení produktivity a efektivity celé firmy, výsledků jednotlivých oddělení,
- c) **Úroveň společenská** – zvyšování zaměstnanosti a zaměstnatelnosti lidí.

Mezi nejčastěji využívané způsoby sběru dat pro účely měření efektivity vzdělávání patří dotazníková šetření, rozhovory, záznamy jednotlivých účastníků, portfolia jejich prací, testy, pozorování, či zpětná vazba celých skupin.

## 2.5 Klasifikace vzdělávání

V odborné literatuře se můžeme dočíst o řadě způsobů členění metod vzdělávání. Není cílem, aby se došlo k jednotné klasifikaci postihující známé přístupy, tato problematika je stále otevřená a nacházejí se další kritéria, podle kterých se vzdělávání klasifikuje. Tímto způsobem je možné zohlednit rozdílná východiska, dle kterých stanovujeme vhodné metody pro dané situace. Níže jsou uvedeny nejčastější klasifikace.

- a) **Obecná klasifikace** – tato klasifikace je mířena na vzdělávání dětí, přesto se její uplatnění nachází i v problematice vzdělávání dospělých a tím i vzdělávání pracovníků. Metody dělí na základě *pramene poznání a typu poznání*, dále podle *míry samostatnosti studentů, druhu myšlenkových operací, či výukových forem a prostředků* (Maňák in Skalková, 1999, s. 169).
- b) **Klasifikace podle způsobu pomoci účastníkům** – zde se určuje zaměření na *transfer* (zprostředkování znalostí, dovedností a návyků; do této kategorie spadají metody, jako jsou přednášky, semináře, dialogické metody) a zaměření na *facilitaci*, kdy hlavní role lektora představuje podporu aktivity účastníků, což splňuje např. koučink, instruktáž či workshop (Barták, 2008, s. 38).

- c) **Klasifikace dle typu výuky** – v této klasifikaci je vzdělávání členěno do třech kategorií, tedy na *klasické výukové metody* (slovní, názorně demonstrační, dovednostně-praktické), *aktivizující* (diskuzní, situační, inscenační) a *komplexní* (frontální výuka, skupinová výuka, kritické myšlení, brainstorming) (Maňák, 2003, s. 49).
- d) **Klasifikace podle místa vzdělávání** – tato klasifikace dle Koubka (2009, s. 265) je v praxi nejčastěji využívána a uváděna, vzdělávání ve firmách rozděluje na dvě velké skupiny, *vzdělávání na pracovišti* a *mimo pracoviště*. Podrobněji je právě tomuto rozdělení věnována kapitola vybraných metod vzdělávání.

## 2.6 Formy vzdělávání

Forma vzdělávání určuje povahu sdělení, jedná se o tvar a rámec, v jakém vzdělávání představujeme (Barták, 2003, s. 92). Liší se podle typu kontaktu lektora s účastníky, podle času, po který je realizována a v jaké vzdálenosti (možnost prezenční a distanční formy).

Dvořáková (2007, s. 269) formu vzdělávání popisuje jako povahu procesu, prostřednictvím kterého dochází k zprostředkování poznatků a následnému procvičování dovedností ve vztahu k vykonávané práci. Uvádí následující členění na šest forem:

- a) **Formální vzdělávání** - řízené vzdělávání, které je realizováno mimo pracoviště a není tedy vázané na výkon práce,
- b) **Neformální vzdělávání** – řízené vzdělávání, pevně spjaté s výkonem práce, je tedy realizované přímo na pracovišti, zpravidla pod dozorem školitele nebo zkušenějších pracovníků,
- c) **Institucionalizované vzdělávání** - tento pojem označuje vzdělávací programy, které stojí mimo pracoviště, je realizováno pod hlavičkou školského systému, v soukromých institucích, neziskových a jiných organizacích, určuje i další navazující možnosti vzdělávání; výsledkem je získání diplomu či jiného osvědčení,
- d) **Informální vzdělávání** – neřízené, probíhá při výkonu práce, představuje pozorování ostatních pracovníků, vlastní iniciativu při vyhledávání informací a navazování pracovních vztahů,
- e) **Interpersonální vzdělávání** – forma vzdělávání, ke které dochází mimo výkon práce, často bez vědomí účastníků, probíhá v rámci navazování mezilidských vztahů, v konfrontaci různých sociálních postavení jednotlivců,



- f) **Celoživotní sebevzdělávání** – další forma vzdělávání realizovaná mimo pracovní prostředí, dochází k řešení jedinečných situací, při kterých jedinci kombinují znalosti a zkušenosti z více oborů.

## 2.7 Vybrané metody vzdělávání

V této podkapitole blíže specifikujeme vybrané metody vzdělávání. Rozdělení bude reflektovat v literatuře nejčastěji uváděný způsob třídění na vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Vodák (2011, s. 112) popisuje ve své knize metody vzdělávání jako důležitý nástroj zajišťující vzdělávací proces. Dodává, že výběr těchto metod závisí na řadě faktorů, které se v každém prostředí liší a závisí na požadavcích firmy, jejích zaměstnanců i technologickém a ekonomickém vývoji firmy.

Metoda vzdělávání je cílevědomá činnost, formující východiska směrem k vytyčeným cílům. Je tedy způsobem, kterým lze dosáhnout cílů, za použití určité formy vzdělávání v daných situacích (Mužík, 1998, s. 149). Metody bývají často významově zaměňovány za formy popsané v předchozí podkapitole. Z popsaného textu vychází, že spolu přímo souvisí, ne každé metody jsou však realizovatelné a vyhovující pro všechny formy.

### 2.7.1 Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti je, jak název napovídá, svázáno s konkrétním pracovním místem a typologicky probíhá při výkonu obvyklých pracovních úkolů. Dvořáková (2007, s. 298) popisuje, že metody patřící do této skupiny se nejčastěji využívají u méně náročných pracovních pozic z hlediska kvalifikace. S tím souhlasí Koubek (2009, s. 266), který vidí nejvhodnější využití těchto metod pro vzdělávání dělníků. Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří například instruktáž, koučink, mentoring, counselling, asistování, či rotace práce.

**Instruktáž při výkonu práce** představuje nejjednodušší a také nejčastěji využívanou metodu zacvičování nových či nezkušených pracovníků. Nadřízený nebo více zkušený pracovník předvádí pracovní postup, vzdělávaný pracovník si jej osvojuje observací a bezprostředním napodobováním. Tím se značně omezuje působnost této metody, využitelná je zejména při zaučování jednoduchých úkolů, popř. jejich dílčích částí. Výhodou je rychlost navázání vztahu mezi pracovníky (Koubek, 2009, s. 267).

**Koučink** je metoda zaměřená na rozvoj pracovníků, jejímž cílem je nasměrovat koučovaného k samostatnosti a schopnosti řešit složitější úkoly. Podstatou koučinku je rozsáhlá a dlouhodobá interakce kouče a koučovaného, kdy touto vzájemnou spoluprací dochází k rozvoji obou účastníků (Tureckiová, 2004, s. 103). Součástí práce kouče je pravidelná kontrola koučovaného, což přispívá k dalšímu podněcování a zacílení na požadovaný výkon pracovníka. Informovanost a možnost úzké spolupráce přispívá k utvoření takového prostředí, které zvyšuje efektivitu celého procesu (Koubek, 2009, s. 267). Barták ve své knize zdůrazňuje, že prostřednictvím koučování dochází k takové stimulaci pracovníka, která jej motivuje a cílí na morální vlastnosti, čímž dochází k uvědomělému rozvoji potenciálu jak v oblasti odborné kvalifikace, tak osobnostních či sociálních rysů (Barták, 2008, s. 140).

**Mentoring** nabízí školenému („menteemu“) větší možnost ovlivnění vzdělávacího procesu, často si totiž svého mentora sám volí. Mentor zde působí jako rádce (zkušenější, mnohdy starší), který menteeho usměrňuje a pomáhá mu v kariérním růstu. I zde vzniká blízký vztah, který usnadňuje komunikaci a přispívá k efektivitě. Možnost volby mentora napomáhá vzniku situací, kdy má vztah spíše neformální povahu, což se může později stát výhodou i nevýhodou. Možnost volby nerozhoduje pouze o (ne)formálnosti vztahu dvou jedinců, ale také o celkové podobě a míře efektivitě vzdělávání. Ne vždy je v silách pracovníka identifikovat tu správnou osobnost pro mentoring. Roli mohou hrát sympatie i „moc“ pracovníka, s nímž může být výhodné spolupracovat (Koubek, 2009, s. 268).

**Counselling** je označován za jednu z novějších metod vzdělávání. Její podstatou je vzájemné konzultování, které obohacuje vztah mezi školeným a lektorem. Pracovník vykazuje vlastní iniciativu tím, že se vyjadřuje ke své práci i celému vzdělávacímu procesu. Na základě svých poznatků nabízí řešení a poskytuje další náměty pro zlepšování. Zpětná vazba mířená na styl vedení poskytuje lektorovi prověření znalostí a další formování schopnosti práce s lidmi. Rozbory, předkládání poznatků a následné konzultování znamená, že metoda je časově náročnější a není vhodná např. v některých typech provozu (Koubek, 2009, s. 268).

**Asistování** se vyjadřuje přidělením školeného pracovníka ke zkušenějšímu, kterému pomáhá s pracovními úkoly jako asistent. Cílem je naučit se pracovní postupy pozorováním zkušenějšího pracovníka. Od zprvu jednoduchých úkolů se školený dostává ke

stále složitějším, kdy na konci procesu by měl zvládnout vykonat práci samostatně (Koubek, 2009, s. 268).

**Rotace práce** je nejčastěji využívána v rámci vzdělávání řídicích pracovníků nebo při prvotním poznávání firem absolventy škol. Vzdělávaný rotuje v předem vymezených časových intervalech po více pracovních místech, pracovištích, či odděleních a vždy je na daném místě pověřen pracovními úkoly. Díky těmto možnostem dochází k rozšíření působnosti pracovníka, utváří si ucelený obraz firemních procesů a provázanosti jednotlivých pracovních pozic, což přispívá ke komplexnějšímu náhledu na konkrétní problémy (Koubek, 2009, s. 269).

### **2.7.2 Vzdělávání mimo pracoviště**

Metody zmíněné v předchozí podkapitole byly svou povahou cíleny především na jednotlivce. V případě vzdělávání mimo pracoviště se jedná spíše o hromadné vzdělávání, které je orientované i na více skupin pracovníků. Některé z metod vzdělávání mimo pracoviště mohou i přes zařazení do této skupiny probíhat přímo ve firmě. Z této informace vyplývá, že proces mohou zajišťovat vlastní pracovníci – tedy interní lektori, ale také lektori externí, například ze vzdělávacích agentur. Výhodou první zmíněné možnosti může být lektorova znalost prostředí a firemní kultury, při využití externích lektorů zase jiný pohled na problematiku, zkušenosti z dalších odvětví, či nepoznané prostředí (Dvořáková, 2007, s. 300).

Koubek (2009, s. 270) do této kategorie řadí přednášky, demonstrování, řešení případových studií, workshopy, simulaci, hraní rolí, assesment centra či outdoorové tréninky.

**Přednášky** znamenají prezentaci zvoleného tématu, která umožňuje sdělovat informace větším skupinám účastníků. Jedná se převážně o jednostranný přenos informací, což podněcuje pasivitu účastníků. Tím je snižována efektivita vzdělávání, kdy je míra zapamatování informací na velmi nízké úrovni (Dvořáková, 2007, s. 301). Právě na chybějící vzájemnou interakci účastníků s lektorem poukazuje ve své knize i Koubek (2009, s. 270), který navrhuje spojení přednášek s diskuzí, čímž hlavní nedostatky eliminují a přednáška se přibližuje podobě semináře.

**Semináře** probíhají formou diskuze účastníků s lektorem. Téma je předem dané, očekává se tedy jistá příprava účastníků, na které spolu s vědomostmi přímo závisí kvalita

vzdělávacího procesu. Největší výhodou je přítomnost zpětné vazby v průběhu semináře a podporování rozvoje myšlenek (Vodák, 2011, s. 113).

**Demonstrování** je zaměřené především na praktické vzdělávání. K tomu dochází v dílnách, vývojových pracovištích či jiných místech umožňujících názorné předvádění. Koubek (2009, s. 270) spatřuje výhodu této metody v zaměření na dovednosti, zmiňuje však také podstatnou nevýhodu nereálných podmínek při výcviku. Dílny a jiná výcviková místa jsou oproštěna od okolních vlivů a rizik, což může zapříčinit konečnou nepřipravenost na reálnou situaci.

**Případové studie** patří mezi častěji využívané vzdělávací metody. Účastníkům představují již proběhlé skutečné či smyšlené situace, ve kterých musejí vyřešit zadané problémy. Případové studie jsou mnohdy koncipovány takovým způsobem, aby nevedly pouze k jedinému řešení. Studie připravená tímto způsobem podporuje rozvoj analytického myšlení účastníků a schopnost řešení problému. Zmíněnými principy se řešení případových studií vymezuje především pro rozvoj manažerů a vzdělávání kreativních pracovníků. Náročnost metody spočívá v přípravě vhodných studií a moderátora, který by měl účastníky podporovat (Koubek, 2009, s. 270). Jako poddruh případové studie bývá označován **workshop**, který se snaží problém identifikovat, analyzovat a najít vhodné řešení. Na problémy je zde nahlíženo komplexněji, řeší se týmově a součástí je prostor k výměně názorů a zkušeností účastníků. Komplexnost a širší spektrum řešení problémů může přinést potíže v oblasti nedostatečných znalostí účastníků (Barták, 2008, s. 140).

**Hraní rolí** umožňuje účastníkům poznávat mezilidské vztahy z více stran, účastnit se konfliktů a vyjednávání. Nejčastější využití nalézá tato metoda v oblasti vzdělávání manažerů, proto se někdy můžeme setkat s výrazem *manažerské hry* (Dvořáková, 2007, s. 301). Při správném provedení lze účastníky naučit samostatného myšlení, ovládnutí emocí i schopnosti lépe se vcítit do role druhých (Koubek, 2009, s. 271).

Zmíněné metody případových studií a hraní rolí jsou předními způsoby při realizaci **assessment center**. Tyto diagnosticko-výcvikové programy využívají metody aplikované na skupiny lidí a jsou využívány především pro obsazování pracovních míst, identifikaci jejich osobnostních charakteristik a v neposlední řadě rozvoji potenciálu (Koubek, 2009, s. 177). Podle Hroníka (2002, s. 47) odlišují assessment centra od ostatních

metod vzdělávání tři základní principy – *princip vícero očí, různého úhlu pohledu a sledování změny v čase*. Tvrdí, že účinnost a kvalita assessment center spočívá především na jejich účastnících (a hodnotitelích), nikoliv pouze na využití správně zvolených metod. Složení hodnotitelů rozdílného pohlaví, věku i zastávaného oboru napomáhá k získání pohledu z více stran, čímž se zabezpečí zjištění podnětějších informací. Ideální poměr hodnotitelů a účastníků je uváděn v poměru 1:2. Sledování účastníků v delším časovém rozpětí a při kombinaci více metod, poskytuje ucelenější představu jejich chování, které by se při standardním využití nemusely postřehnout.

Přímo pro oblast vzdělávání je využívána modifikace assessment center v podobě **development center**. Ta mohou zabezpečit velmi vysokou efektivitu samotného výběru programů vzdělávání, fáze přípravy i následné realizace (Brichcín, 2003, s. 77). Development centra kombinují dříve zmíněné metody případových studií a hraní rolí, čímž se snaží realisticky odrážet skutečné podmínky a docílit takového chování účastníků, které je očekáváno při následném vykonávání pracovních úkolů (Armstrong, 2007, s. 496).

## 2.8 Trendy firemního vzdělávání

V oblasti firemního vzdělávání se vedle řady dlouhodobě uznávaných přístupů a metod objevují také moderní prvky. Některé z nich mají potenciál se stát stejně tak zavedenými, jako ty dlouholeté. Často se mezi trendy uvádí e-learning, jehož základy vznikaly již v 60. letech 20. století, v podobě programového učení. Samotný e-learning připomínající podobu dnešní vznikl v 90. letech (Armstrong, 2007, s. 481). Neustálý rozvoj informačních technologií však přináší stále nová využití e-learningu. Dalšími trendy, které budou přiblíženy, jsou blended learning a gamifikace.

**E-learning** je vzdělávací metodou, využívající informační technologie (především počítače) pro potřeby vzdělávání. Lze jej dělit na vzdělávání využívající elektronická média, na vzdělávání využívající počítače a na on-line vzdělávání (Šerák in Tureckiová, 2008, s. 36). U profesního vzdělávání nachází e-learning nejefektivnější využití pro oblasti IT školení, jazykových kurzů, odborných kurzů a především ze zákona povinných školení. V poslední době dochází k reakci na stále častější používání chytrých telefonů a tedy k úpravě do podoby **m-learningu**. Ten do procesu vzdělávání zasazuje mobilní

technologie. Prostřednictvím nich může zaměstnavatel distribuovat potřebné materiály např. k zaměstnancům v terénu (Dostál, 2008, s. 111). Jedná se zejména o kurzy vyžadující méně pozornosti, což vychází z povahy využívání mobilních technologií.

**Blended learning** využívá kombinaci vzdělávacích metod (elektronických i prezenčních prvků) ke zvýšení celkové efektivity vzdělávacího procesu. K prezenční a distanční formě vzdělávání přidává e-learningové prvky (Veteška, 2014, s. 57-64). Obvykle má ve firmách blended learning podobu e-learningu kombinovaného s tutoriály a workshopy. Kurzy, které probíhají standardním způsobem, konkrétně prezenčním způsobem výuky přímo ve firmě i externě, a jsou poskytovány prostřednictvím internetových stránek, jsou rovněž považovány za blended learning. Dle Armstronga (2015, s. 311) dokáže blended learning propojit individuální vzdělávání, vlastní rozvoj a formální vzdělávací aktivity a díky využití této kombinované metody dosahují firmy větší efektivity vzdělávání.

**Gamifikace** je dalším aktuálním, byť do jisté míry sporným a zpochybňovaným trendem. Ta využívá herních mechanik a myšlení ke zvýšení motivace uživatelů a rozvíjí jejich schopnosti řešení problémů. Pravděpodobně nejobecnější udávanou definicí je, že gamifikace využívá způsob designování her a jejich elementů a propojuje je s neherním obsahem (Werbach, 2012, s. 26). Autor dále uvádí rozdělení na interní a externí gamifikaci. Herní prvky užití v interní gamifikaci jsou mířené na pracovníky firmy, kteří si prostřednictvím těchto mechanik zvyšují angažovanost, motivaci, nalézají prostor k inovacím a zlepšují vzájemnou spolupráci. Externí gamifikace se zaměřuje na zákazníky, kteří se stávají „hráči“ a dostávají nové možnosti kontaktu s prostředím firmy. Jednou ze základních technik herního designu, které jsou přebírány a využívány gamifikací, je princip odměňování uživatelů. Tento princip má využití jak v interní, tak i externí gamifikaci. Jak pracovníci firmy, tak i zákazníci mohou získávat body, či hodnotní odznaky, které přidávají jistou míru soutěživosti. V externím může mít tento princip využití např. při zajištění vyšší návštěvnosti internetových stránek firmy (Werbach, 2012, s. 20-25). Nově se s trendem gamifikace začínají spojovat možnosti rozšířené reality, která umožňuje zakomponovat prvky gamifikace do reálného prostředí firmy.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## **3 ROHDE & SCHWARZ VIMPERK**

Historie firmy Rohde & Schwarz začíná v roce 1933. Tehdy se v německém městě Jena seznámili dva studenti fyziky, kteří společně vyvinuli první měřicí přístroj. Od samotného založení firmy před více než 83 lety došlo postupnými kroky k růstu až do podoby celosvětového koncernu, který sídlí v německém Mnichově a v současnosti zaměstnává více než 10 tisíc lidí. Produkty vyvíjené a dodávané Rohde & Schwarz patří mezi prvotřídní v oboru pozemní, námořní i letecké komunikace (v rámci civilního i armádního sektoru). Dalšími oblastmi vyvíjených produktů jsou radiomonitoring, pokročilé systémy pro zpracování obrazu i zvuku, stále vzrůstající obor cyber security a již zmíněný obor měřicí techniky.

Závod Vimperk vznikl v roce 2001. V té době firma Rohde & Schwarz na základě dlouholeté spolupráce s firmou Tesla, a.s. odkoupila pozemky, budovy a pracovní smlouvy všech tehdejších zaměstnanců. Od tohoto roku až do nynější doby vzrostl počet jejich počet ze 150 na 700 a další růst se nadále očekává. V současnosti Rohde & Schwarz Vimperk vyváží více než třetinu své produkce do celého světa.

### **3.1 Historické milníky**

Od května roku 2001, kdy došlo k převzetí kompletního areálu od firmy Tesla, a.s. a tím i oficiálnímu zahájení výroby pod značkou Rohde & Schwarz, došlo hned k několika historickým milníkům.

V prosinci roku 2002 došlo k výrobě vůbec prvního kompletního přístroje Rohde & Schwarz mimo území Německa, konkrétně se jednalo o signální generátor SMT.

V říjnu 2003 a následně červnu 2006 byly dokončeny výstavby nových výrobních hal, kde byla posléze zahájena výroba vysokofrekvenčního zesilovače na první kompaktní výrobní lince v taktu.

V letech 2008 – 2012 docházelo převážně ke zprovoznování dalších výrobních linek, které se zaměřují zejména na osazování součástek SMD. Došlo také k zahájení výroby nového spektra přístrojů – osciloskopů.



V září roku 2013 byla dokončena výstavba nové výrobní haly, která se zaměřuje na logistiku celého provozu. Nejčerstvějším milníkem je výstavba dosud největší výrobní haly z roku 2016 a očekáván je další rozvoj.

### **3.2 Produktové portfolio**

Více než třetina produktového portfolio koncernu je dodávána právě z Rohde & Schwarz Vimperk. Široký sortiment produktů je složen zejména z kompletních měřicích přístrojů, mobilních radiostanic, kabelů a vinutých dílů pro vlastní přístroje. Další produktovou skupinou jsou signálové generátory, zesilovače, pozemní komunikační rádia pro letecký provoz, či nově vyráběné přístroje pro zpracování obrazu, které jsou využívány filmovými studii. Důležitou oblastí je osazování desek plošných spojů a jejich zkoušení, montáže měřicích přístrojů a komponentů pro rozhlasové a televizní vysílače. Právě ve Vimperku byla rovněž zařízena kompletní výroba zaměřená na opracování plechů, využívající nejmodernější lasery a lisy, a to včetně povrchové úpravy.

Zajištění vysoké úrovně vykonávaných procesů je dosahováno prostřednictvím investic do nejnovějších výrobních technologií, zařízení a budov. Jedním z nejpodstatnějších ukazatelů je kvalita vyráběných produktů. Rohde & Schwarz Vimperk je držitelem certifikátů jakosti DIN EN ISO 9001 a 14001, které jsou pravidelně obnovovány. Neměnné nároky na kvalitu se odrážejí celým spektrem produktů, od low end segmentu až po technologicky nejnáročnější zařízení.

# 4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ

## 4.1 Vzdělávání pracovníků v Rohde & Schwarz Vimperk

Firma Rohde & Schwarz Vimperk i vzhledem ke svým činnostem vnímá vzdělávání a rozvoj pracovníků jako nedílnou součást směru, kterým se řízení lidských zdrojů vydává. Firemní vzdělávání se zaměřuje na několik primárních okruhů. Informace k této části bakalářské práce byly získány během konzultací s vedoucí personálního oddělení.

Nezbytnou součástí rozšiřování znalostí zaměstnanců jsou v první řadě zákonná školení, kdy se jedná především o školení BOZP, školení požární ochrany a školení poskytování první pomoci.

Při zapracování nových pracovníků se vychází z plánu adaptace, který probíhá po dobu zkušební doby. Pracovník má přesně vymezené, jaké vzdělávání má absolvovat. Po vstupním školení pracovníci procházejí školicím střediskem a následně na své pracoviště.

Dalšími okruhy jsou zejména interní a externí vzdělávací aktivity a soft skills. Interní vzdělávání probíhá přímo ve firemním prostředí a je zajišťováno interními lektory. V rámci interních vzdělávacích aktivit jsou vyčleněna školení, která se vztahují ke konkrétním profesím. Ve firmě je zavedený interní systém vzdělávání, který se zaměřuje především na nejdůležitější pozici – zkušebního technika, s nejčastější úrovní vzdělávání elektrotechnické střední školy. Pro zvýšení flexibility a úrovně znalostí těchto pracovníků firma umožňuje přihlásit se do Elektrotechnické akademie, ve které je výuka členěna do pěti semestrů. Studijní úspěchy přihlášených pracovníků jsou odměňovány formou bonusů nad rámec standardní výplaty.

V roce 2016 Rohde & Schwarz Vimperk získalo ocenění za 3. místo v soutěži HR projektů, se svým projektem RSchule. Tento projekt představuje firemní školu, ve které má Rohde & Schwarz sestavený vlastní studijní program, kterým zajišťuje vyšší přísun kvalifikovaných pracovníků. Stejně jako Elektrotechnická akademie je RSchule zaměřena

především na zkušební, popřípadě montážní techniky. RSchule je určena pro nově nastupující pracovníky bez elektrotechnického vzdělání, do této firemní školy se tak může přihlásit každý. Kromě nových pracovníků se totiž mohou přihlásit i stávající pracovníci, kterým absolvování studijního programu umožní změnu profese.

Všichni uchazeči musejí projít výběrovým řízením a úspěšní z nich se dostanou do školicího střediska. Studentům RSchule je placena mzda, odpovídající práci na 8 hodinových směnách. Součástí je i nezbytné přezkoušení, díky kterému firma získává přehled úspěšnosti dané látky a podněty k případným změnám ve způsobu výuky. Půlroční program je ukončen závěrečnou zkouškou, po jejímž složení se účastníci stávají zaměstnanci firmy. Důležité nejsou jen samotné výsledky, ale také přístup účastníků, v případě neúspěchu složení zkoušky na pozici zkušební technika jim totiž může být nabídnuta jiná pracovní pozice.

O důležitosti vzdělávání rovněž svědčí častá spolupráce firmy se školami. Ve Vimperku Rohde & Schwarz ve spolupráci s Gymnáziem Vimperk pořádá matematicko-fyzikální olympiádu pro základní školy. Studenti třetích ročníků gymnázia mají možnost povinně volitelného předmětu, který je seznamuje s procesy ve výrobní firmě, výrobním a logistickým řetězcem, zajištěním kvality či péčí o zaměstnance. Velmi úzká spolupráce je rovněž navázána se Střední průmyslovou školou v Písku, která je zaměřena právě na elektrotechniku. Pro studenty středních a vysokých škol funguje v Rohde & Schwarz stipendijní program.

Při sestavování plánů vzdělávání se vychází z popisů pracovních míst, zavedeny jsou roční pohovory se zaměstnanci, kdy dochází k vyhodnocení výsledků za uplynulý rok. Přímí nadřízení sestavují rámcový seznam oblastí, ve kterých by se daní zaměstnanci měli vzdělávat. Personální oddělení má za úkol tyto seznamy vyhodnocovat a následně sestavovat plán školení. Plánování vzdělávání tedy vychází zejména z konkrétních činností, které pracovníci vykonávají a největší vliv na jeho obsah mají přímí nadřízení. Zaměstnanci mají možnost podávat vlastní návrhy, schvalování těchto návrhů záleží na vedoucích pracovnících, kteří i na základě popisů pracovních míst vyhodnocují, zda je rozvíjení dané oblasti pro pracovníka důležité.

Dalším vstupem pro plánování vzdělávání jsou kvalifikační matice, na které pracovníci přecházejí po skončení zkušební doby. V kvalifikační matici jsou uvedeny činnosti, které se od pracovníků očekávají na daných pracovních pozicích. U každé činnosti se

určuje úroveň dosažených znalostí, ty jsou členěny od 1 do 4, kdy první úroveň znamená, že pracovník byl s danou problematikou seznámen a nejvyšší čtvrtá úroveň vyjadřuje, že pracovník je schopen danou činnost nejen vykonávat sám, ale také školit a zapracovávat ostatní pracovníky. Dosažené úrovně jsou sledovány z hlediska celých oddělení, žádoucím stavem je vzájemná zastupitelnost pracovníků se znalostmi nejvyšší úrovně. Zpravidla jsou kvalifikační maticí sledovány ty činnosti, které jsou pro výkon práce nezbytné, a firma si jejich školení zajišťuje interně.

## **4.2 Cíl průzkumu**

Primárním cílem tohoto průzkumu byla analýza a zhodnocení procesu vzdělávání ve firmě Rohde & Schwarz Vimperk. Prostřednictvím dotazníkového šetření jsme se snažili rozpoznat spokojenost pracovníků s procesem vzdělávání, jejich postoje, názory a celkový stav tohoto procesu. Výsledky by měly být hlavním vstupem k hodnocení stavu vzdělávání ve firmě a navržení možných doporučení, která by se podílela na zefektivnění a zlepšení celého procesu.

## **4.3 Metodologie**

K získání primárních dat pro účely průzkumu byla využita metoda dotazníkového šetření, které bylo za pomoci personálního oddělení distribuováno k vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení. Tímto způsobem je možné oslovit velkou skupinu respondentů. Jistou nevýhodou může být skutečnost, že nelze ověřit porozumění jednotlivým otázkám, které i z tohoto důvodu musejí být pokládány jednoznačně a srozumitelně.

Dotazník byl sestaven z osmnácti otázek, kdy první čtyři byly zaměřeny na identifikaci respondenta (z pohledu pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a zastávané pracovní pozice). Zbýlých čtrnáct otázek bylo zaměřeno konkrétně na proces vzdělávání ve firmě. Zkombinovány byly trichotomické a polytomické otázky. Dotazník byl šířen papírovou formou, což vplynulo jako nejlepší možná varianta, z důvodu velkého počtu pracovníků, kterým nelze zajistit přístup k počítači. Vyhotovený dotazník je v podobě, která byla šířena k respondentům, součástí příloh. Průzkum byl realizován v dubnu 2017.

Jednotlivé položky dotazníku jsou zaměřeny na proces vzdělávání ve firmě Rohde & Schwarz a jsou členěny tím způsobem, že nad rámec hlavního cíle průzkumu reflektují zaměření na konkrétní zkoumanou oblast. Tyto oblasti včetně souvisejících otázek jsou uvedeny v tabulce níže.

*Tabulka 1 Zkoumané oblasti dotazníkového šetření*

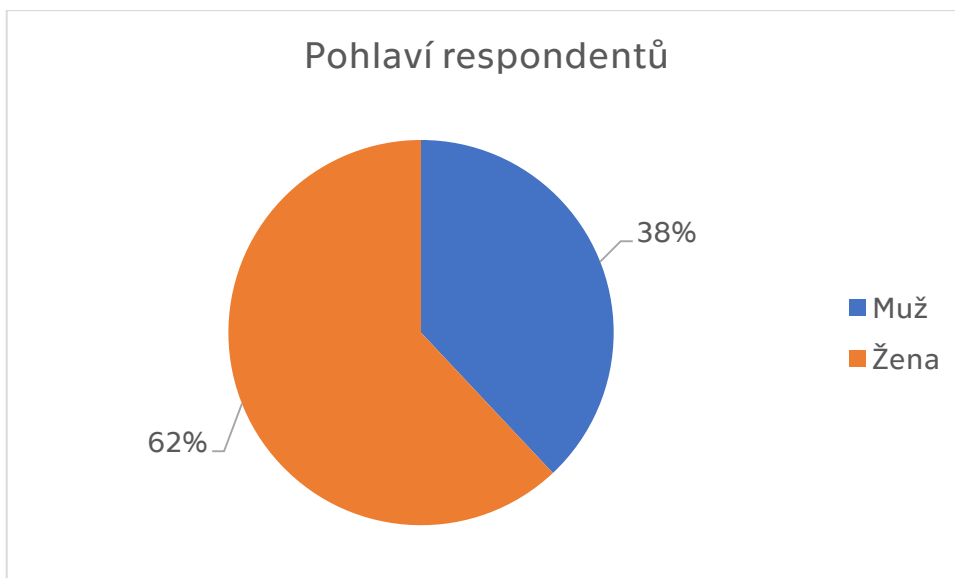
<b>Číslo oblasti</b>	<b>Název oblasti</b>	<b>Dotazníková otázka</b>
<b>1</b>	Vstupní školení a identifikace vzdělávání	5, 6, 7, 8
<b>2</b>	Motivace pracovníků ke vzdělávání	9, 10, 11
<b>3</b>	Metody a oblasti vzdělávání	12, 13, 14
<b>4</b>	Přínos a uplatnění získaných znalostí	15, 16, 17, 18

## **4.4 Zkoumaný vzorek respondentů**

Dotazník byl distribuován k reprezentativnímu vzorku respondentů, konkrétně bylo osloveno 200 pracovníků z celkového udávaného počtu 700. Konkrétní rozložení respondentů bylo zvoleno na základě úsudku personálního oddělení, vzhledem k aktuální vytíženosti jednotlivých oddělení. Ačkoliv byl dotazník rozdáván papírovou formou, ani tímto způsobem nebylo dosaženo vyššího zastoupení pracovníků z výroby.

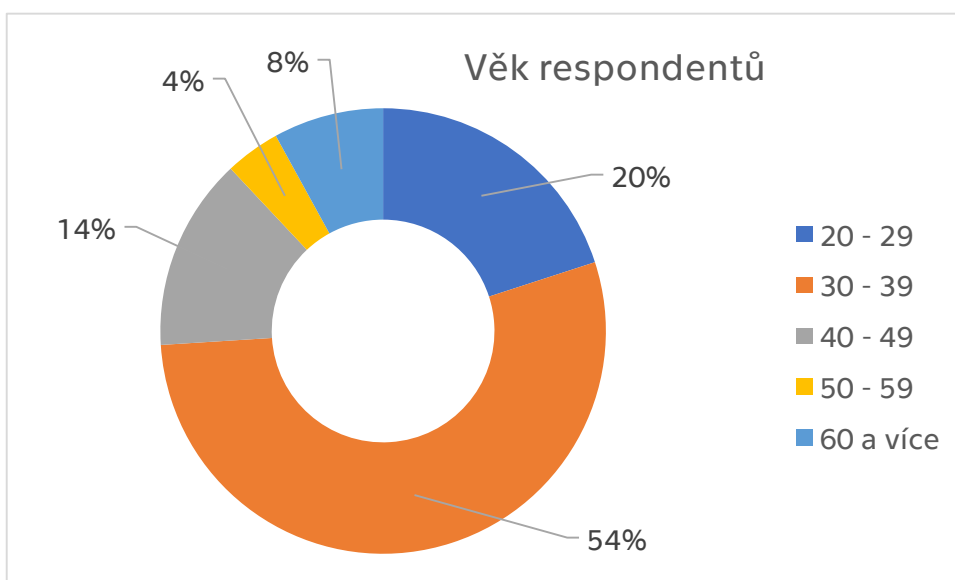
Dotazník vyplnil a odevzdal celkový počet 100 respondentů, což znamená 50% míru návratnosti. Ze zkušeností personálního oddělení lze podotknout, že bylo dosaženo vyšší míry návratnosti, než je obvyklé (standardně mezi 30-40%), což lze přisuzovat tomu, že problematika vzdělávání je aktuálně tématem, ke kterému se pracovníci chtějí vyjádřit, a dále o vhodném rozeslání dotazníků.

Prostřednictvím prvních čtyř identifikačních otázek došlo k podrobnějšímu rozpoznání zkoumaného vzorku respondentů. Konkrétně tedy došlo k identifikaci dle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a typologie zastávané pracovní pozice. Tyto získané údaje jsou níže graficky prezentovány.



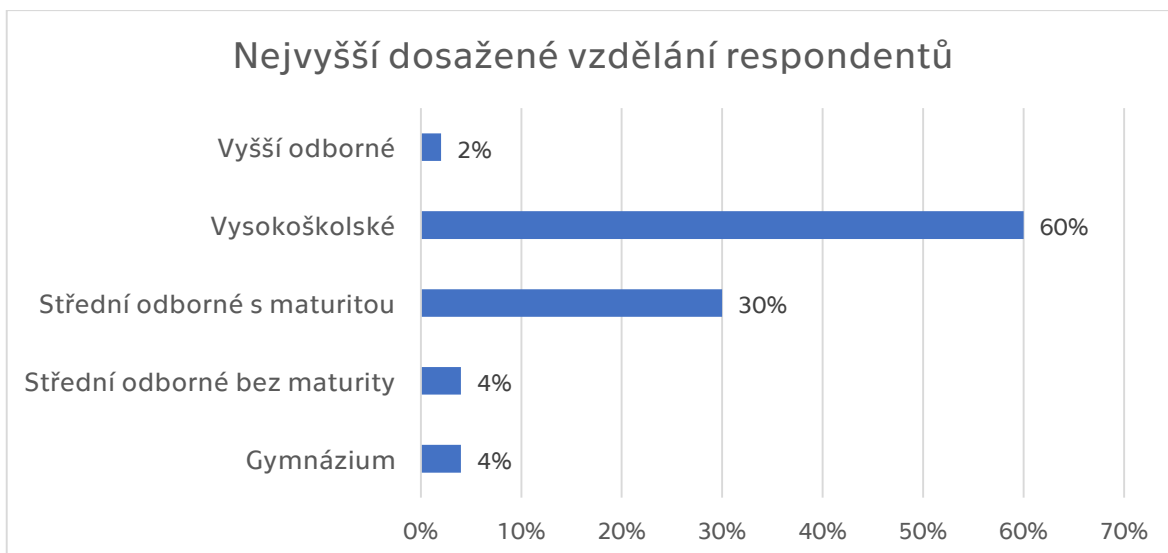
Graf 1 Rozdělení respondentů dle pohlaví

Na prvním grafu je znázorněno rozdělení zkoumaného vzorku respondentů z hlediska pohlaví, v 62 % odevzdaly vyplněný dotazník ženy a zbylých 38 % muži.



Graf 2 Rozdělení respondentů dle věku

Nadpoloviční většina respondentů, kteří se průzkumu zúčastnili, byla ve věku 30 – 39 let, z celkového zkoumaného vzorku tato skupina představuje celých 54 %. Žádná z dalších zjišťovaných skupin se ani z poloviny tomuto počtu nepřiblížila. Druhou nejpočetnější skupinou byli nejmladší zaměstnanci ve věku 20 – 29 let, kteří činili 20 %. Nejnižší obsazení zaměstnanců (4%) představovala skupina věkového rozmezí 50 – 59 let.



Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Největší podíl dotázaných respondentů (60 %) mají lidé s dokončeným vysokoškolským vzděláním. Tato skutečnost plně odpovídá odvětví, kterým se firma zabývá. Pro výrobu moderních technologií a přístrojů je nezbytné mít k dispozici vysoce kvalifikované pracovníky. S velkým odstupem je druhou nejpočetnější skupinou (30 %) střední odborné vzdělání s maturitou. Pouze zlomek zaměstnanců uvedl v odpovědi střední odborné vzdělání bez maturity nebo gymnázium (celkem 8 %) a zcela nejnižší zastoupení mělo vzdělání vyšší odborné.

Nejčastějšími respondenty byli zaměstnanci z administrativních a technických pozic, kteří měli největší zájem se prostřednictvím tohoto průzkumu ke vzdělávání vyjádřit. Tito zaměstnanci problematiku více vnímají a rádi by se zasloužili o případné změny. Naopak nejmenší míra návratnosti byla zaznamenána u pracovníků z výrobních pozic.

## 4.5 Vyhodnocení získaných dat

V této podkapitole jsou analyzovány získané odpovědi na vymezené zkoumané oblasti. Znázorněny budou v grafech s bližším slovním popisem.

### 4.5.1 Zkoumaná oblast č. 1

Hlavním cílem první zkoumané oblasti je rozpoznat, zda jsou zaměstnanci spokojeni se vstupním školením na svoji pracovní pozici a zda jsou informováni o možnostech dalšího vzdělávání, což je spjaté s celkovou identifikací potřeby vzdělávání. Dále budou přiblíženy příslušné otázky, týkající se této oblasti.

Otázka č. 5: Byl/a jste spokojen/a se vstupním zaškolením na Vaši pracovní pozici? Pokud ne, co bylo důvodem?

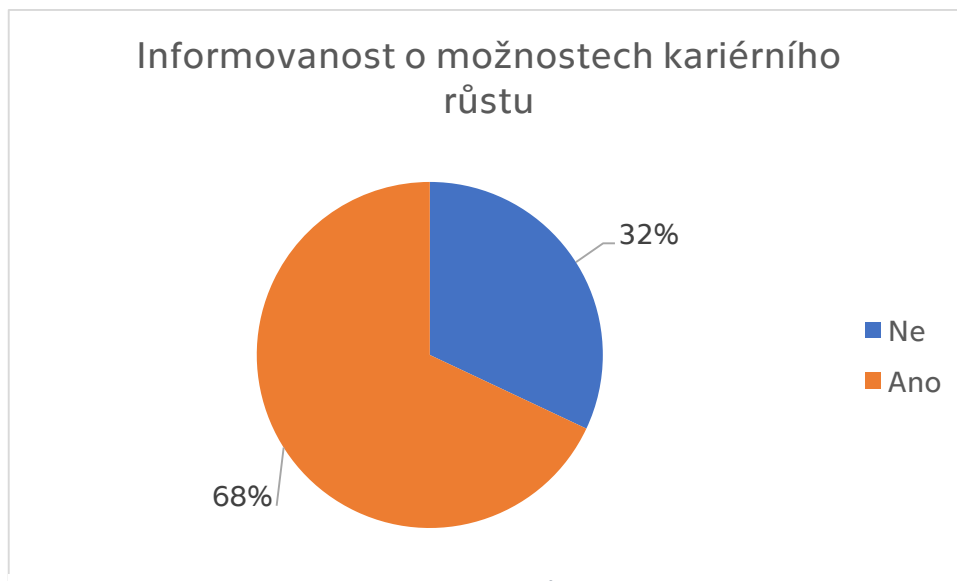


Graf 4 Spokojenost se vstupním školením

V této otázce jsme zjistili, že nadpoloviční většina respondentů (71 %) byla se svým vstupním zaškolením spokojena. Třetina respondentů uvedla, že se zaškolením spokojena nebyla. Součástí otázky byla možnost uvést konkrétní důvody jejich nespokojenosti, kde se respondenti podělili o podnětné informace. Nespokojení respondenti ve svých odpovědích nejčastěji uváděli, že na ně školitelé neměli dostatek času, popřípadě nebyli vůbec k dispozici. Dále zmínili, že bylo vstupní zaškolení minimálního rozsahu, neucelené a především chyběly podpůrné školící dokumenty. Právě na odezvu těchto respondentů je nutné se blíže zaměřit. V následující oblasti průzkumu totiž bylo vysledováno, že **respondenti, kteří byli z těchto důvodů se vstupním zaškolením nespokojení, rovněž uváděli, že nejsou k dalšímu vzdělávání motivováni.**



Otázka č. 6: Víte o možnostech svého kariérního růstu?

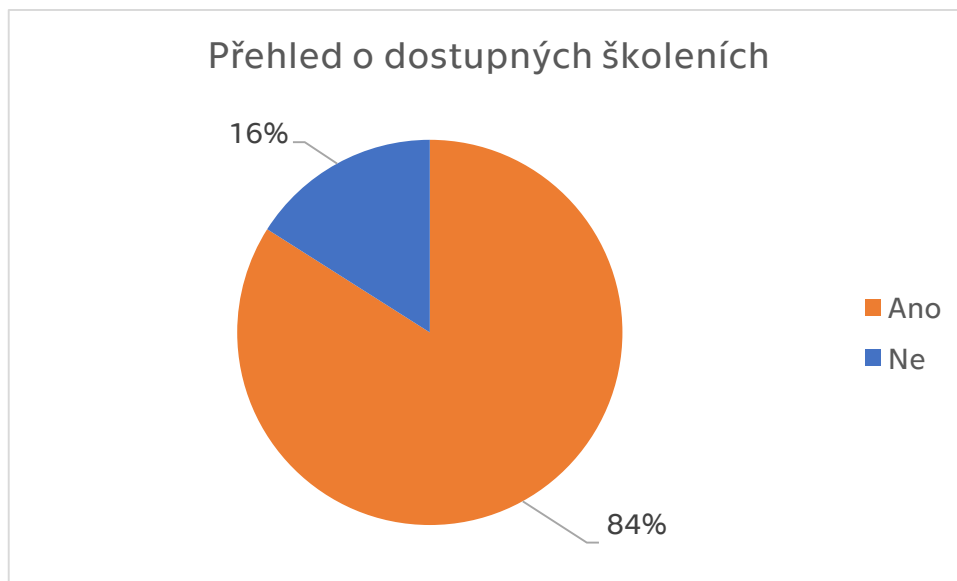


Graf 5 Informovanost o možnostech kariérního růstu

Podobné procentuální rozložení měla i další otázka, kde respondenti v 68 % případech uvedli, že mají přehled o možnostech svého kariérního růstu. Důležitější z hlediska firmního vzdělávání je zbylých 32 % respondentů, kteří o těchto možnostech nevědí.

V další otázce zaměřené na zdroj informací o dalších možnostech vzdělávání respondenti nejčastěji uváděli nadřízené pracovníky. To koresponduje se způsobem, kterým firma pracuje s identifikovanou potřebou vzdělávání a následným plánováním osobního rozvoje pracovníků. Pracovníci sice mohou podávat návrhy oblastí, ve kterých by se měli vzdělávat, ale právě nadřízení pracovníci tyto návrhy posuzují a sami rozhodují, v čem by se měl daný pracovník zdokonalit. Dalším oblíbeným informačním kanálem jsou internetové stránky a nástěnky.

Otázka č. 8: Máte přehled o dostupných školeních? Pokud ne, jaké jsou důvody?



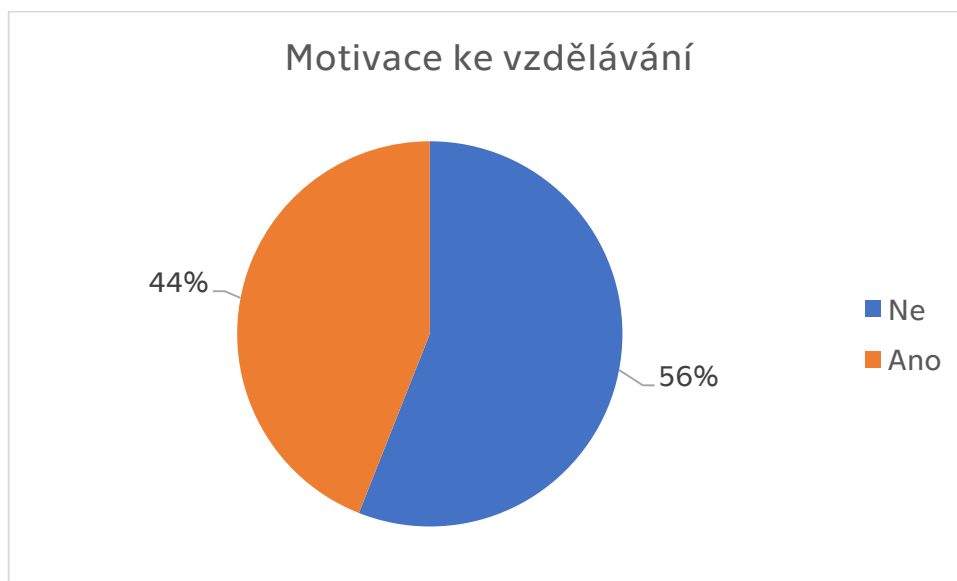
Graf 6 Přehled o dostupných školeních

V otázce týkající se přehledu o dostupných školeních respondenti v naprosté většině případů (84 %) uvedli, že přehled mají a jsou tak dostatečně informováni. Ostatní zaměstnanci se vyjádřili negativně a využívali možnosti uvést konkrétní důvody. Nejčastěji uváděli, že z důvodu velkého časového vytížení nemají čas se patřičně informovat a sami si vyhledávat dostupná školení. Dále uváděli, že přehled mají jen částečný, neboť ve firmě není zavedený systematický přehled. Jeden z respondentů odpověděl, že k vyhledávání chybí motivace. Na motivaci pracovníků bude blíže zaměřena jedna ze zkoumaných oblastí.

## 4.5.2 Zkoumaná oblast č. 2

Cílem této zkoumané oblasti je zjistit, zda jsou zaměstnanci motivováni k dalšímu vzdělávání. Jedním ze zmíněných obecných předpokladů pro efektivní proces vzdělávání je právě motivace účastníků.

Otázka č. 9: *Jste zaměstnavatelem motivován/a k zúčastnění se těchto vzdělávacích aktivit?*



Graf 7 Motivace ke vzdělávání

V otázce týkající se motivace ze strany zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání se více než polovina respondentů (56 %) vyjádřila, že motivovaní nejsou. V předchozí otázce jsme zjistili, že velmi vysoké procento respondentů má přehled o dostupných školeních, a přesto značná část z nich není motivována. Možnost dalšího vzdělávání ve firmě tedy není u této skupiny zaměstnanců považována za motivační faktor ze strany zaměstnavatele. Pracovníci vstupující do procesu vzdělávání bez motivace mohou negativně ovlivnit dosažení požadovaných cílů vzdělávání.

Otázka č. 10: Pokud jste motivován/a, jakou formou tato motivace probíhá?

Další otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na ty respondenty, kteří vnímají motivaci k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele. Pro názornost a lepší interpretaci byly tyto odpovědi rozčleněny do čtyř následujících skupin.

Tabulka 2 Vnímaná forma motivace

<b>Forma motivace</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Doporučení nadřízeného, forma pohovorů	47,83
Vyšší finanční ohodnocení	21,74
Zájem o osobní rozvoj a kariéerní růst	21,74
Předchozí zkušenost	8,70
<b>Celkem</b>	<b>100,00</b>

Nejčastěji zmiňovali respondenti, že motivaci ke vzdělávání nalézají prostřednictvím osobních pohovorů s nadřízenými, kdy se jedná o konkrétní doporučení oblastí, na které by se v rámci osobního a profesního rozvoje měli zaměřit. Tato skupina respondentů měla zastoupení 47,83 %. Shodné zastoupení 21,74 % měly dvě další uvedené formy motivace, konkrétně možnost vyššího finančního ohodnocení a vlastního zájmu o osobní rozvoj a kariéerní růst. Zbýlí respondenti uvedli, že je motivují předchozí zkušenosti se vzděláváním.

Otázka č. 11: Co vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání? Označte jednotlivé položky čísly od 1 do 8 podle míry preference (1 - nejvíce preferované, 8 - nejméně preferované).

V následující otázce jsme se snažili identifikovat největší motivátory k dalšímu vzdělávání. Otázka byla strukturována výčtem sedmi možností, ke kterým respondenti mohli přidat vlastní a následně tyto možnosti preferenčně seřadit dle průměrného pořadí.

Tabulka 3 Motivátory dalšího vzdělávání

Motivátory dalšího vzdělávání	Průměrné pořadí	Medián
Možnost vyšší mzdy	2,58	2
Snaha rozšířit si spektrum znalostí	2,68	2
Zvyšování kvalifikace	2,82	3
Vlastní zájem o obor	3,32	3
Kariéerní růst	4,12	4
Potřeba udržení si pracovního místa	5,46	6
Uznání ostatních zaměstnanců	5,68	6
Jiné	7,46	8

Dle průměrného pořadí respondenti na nejvyšší místo řadili možnost vyšší mzdy, s průměrným hodnocením 2,58. Dalším nejčastěji preferovaným motivátorem je snaha pracovníků rozšířit si spektrum znalostí. Vysoko se umístil také vlastní zájem o obor, což je z hlediska vzdělávání rovněž podstatnou informací, neboť potřeba a zájem o další vzdělávání může vzniknout z iniciativy pracovníků. Na nižší příčky v průměrném pořadí respondenti umístili potřebu udržení si pracovního místa a uznání ostatních zaměstnanců. Nejnižší průměrné pořadí (7,46) obdržela možnost „jiné“. Toto ohodnocení pramení ze skutečnosti, že respondenti v naprosté většině jinou možnost neuváděli, z čehož lze usuzovat, že nízkou preferencí vyjádřili nepotřebnost další možnosti.

Medián zobrazený ve třetím sloupci umožňuje získat podrobnější informace, které průměrné hodnocení neposkytuje. Při porovnání průměrného pořadí a hodnot mediánu je patrné, kde se nacházelo nejvíce odchylek od průměrných hodnot. Největší odchylky se vyskytovaly u motivátorů v podobě snahy rozšířit si spektrum znalostí a potřeby udržení si pracovního místa. Tento údaj napovídá, že pro většinu pracovníků není další vzdělávání podmínkou udržení své pozice, ale jedinci, u kterých tomu tak je, přiřazovali

nutnosti udržení si pracovního místa vyšší preferenci než zvyšování kvalifikace, či vyšší mzdě.

### 4.5.3 Zkoumaná oblast č. 3

Hlavním cílem třetí zkoumané oblasti je získat podrobnější informace o metodách vzdělávání, které jsou ve firmě využívány. Do této oblasti patří také identifikace potřebné oblasti dalšího vzdělávání, vnímanou samotnými pracovníky.

*Otázka č. 12: V čem si myslíte, že byste se měl/a zdokonalit, abyste mohl/a svoji práci vykonávat efektivněji a výkonněji? Můžete zvolit více možností.*

V této otázce jsme zjišťovali, kde respondenti vnímají své rezervy a prostor k dalšímu zlepšování, které by umožnilo efektivnější výkon práce. Respondenti se nemuseli omezovat jen na jednu oblast, bylo umožněno vybírat více možností.

Tabulka 4 Oblasti vzdělávání

Oblast vzdělávání	Relativní četnost (%)
Cizí jazyky	36,27
Odborné znalosti	23,53
Komunikační dovednosti	18,63
Prezentační dovednosti	14,71
Práce s počítačem	5,88
Jiné	0,98
<b>Celkem</b>	<b>100,00</b>

Více než poloviční podíl odpovědí měly oblasti odborných znalostí a cizích jazyků (celkem 59,8 %). Tento údaj plně odráží technologické odvětví, ve kterém se firma angažuje. Pracovníci bez odborné znalosti moderních technologií nemohou ve firmě plně vykonávat svoji práci. S těmito znalostmi je spojena stále vyšší potřeba znalosti cizích jazyků, ať už myšleno v podobě stále častějšího výskytu cizích pojmů, které se nemusejí nutně překládat, či z důvodu vysoké míry spolupráce se zahraničními pobočkami a partnery. Následující početně zastoupenou skupinou byly komunikační a prezentační schopnosti (celkem 33,3 %), o kterou je obecně ve společnosti velký zájem. Nejméně respondentů (5,88 %) uvedlo, že k efektivnějšímu výkonu své práce by se měli

zdokonalit v práci s počítači. Položka jiné byla v tomto případě využita respondenty, kteří uvedli, že se v žádné oblasti dále zdokonalovat nepotřebují.

*Otázka č. 13: Jaké konkrétní metody vzdělávání jste absolvoval/a? Můžete zvolit více možností.*

*Tabulka 5 Vyzkoušené metody vzdělávání*

<b>Metoda vzdělávání</b>	<b>Celkem (% respondentů)</b>
Přednáška	82,0
Seminář	62,0
Workshop	60,0
Instruktáž	34,0
Rotace práce	30,0
Koučink	28,0
Případová studie	26,0
Mentoring	14,0
Jiné	0,0

Téměř všichni z dotázaných (82 %) se zúčastnili vzdělávání v podobě přednášek, což odpovídá dříve zmíněné povaze, která vyžaduje nejmenší přípravu ze strany účastníků a zároveň může být určena široké skupině. Více než polovina dotázaných dále uvedla, že si vyzkoušela seminář a workshop. Nižší procentuální zastoupení, pohybující se okolo třetiny dotázaných, měly metody instruktáže, rotace práce, koučinku a řešení případových studií. Nejméně respondentů (14 %) mělo ve firmě možnost vyzkoušet si mentoring.

Otázka č. 14: Uved'te, které metody byste si případně chtěl/a vyzkoušet.

Tabulka 6 Žádané metody vzdělávání

Metoda vzdělávání	Relativní četnost (%)
Koučink	34,09
Mentoring	15,91
Případová studie	13,64
Workshop	13,64
Rotace práce	9,09
Seminář	9,09
Instruktaž	4,55
<b>Celkem</b>	<b>100,00</b>

Tato otázka byla otevřená, předchozí výčet metod vzdělávání respondentů umožňoval volit právě z nich, popř. připsat jiné. Nejčastěji respondenti uváděli, že by si v rámci firemního vzdělávání chtěli vyzkoušet koučink a mentoring (celkem 50 %). Dalšími žádanými metodami byly případové studie a workshopy (celkem 27,27 %). Tyto metody v očích respondentů představují atraktivnější, aktivní metody, které přinášejí vyšší míru propojení s praxí, zejména v případě prvních dvou jmenovaných však patří mezi časově náročnější, při kterých není možné věnovat se více pracovníkům.

#### **4.5.4 Zkoumaná oblast č. 4**

Informace ke čtvrté zkoumané oblasti byly získávány zbylými dotazníkovými otázkami. Hlavním cílem bylo rozpoznat, zda respondenti vnímají firemní vzdělávání jako přínosné, jaké konkrétní přínosy jim přináší a jaké je uplatnění nově získaných znalostí při výkonu práce.



Otázka č. 15: V čem vnímáte firemní vzdělávání jako přínosné? Uvedte příklady.

Další otázka byla otevřená a zjišťovala obecně vnímaný přínos firemního vzdělávání z pohledu respondentů. Získané odpovědi jsou rozděleny do následujících šesti kategorií.

Tabulka 7 Obecné přínosy firemního vzdělávání

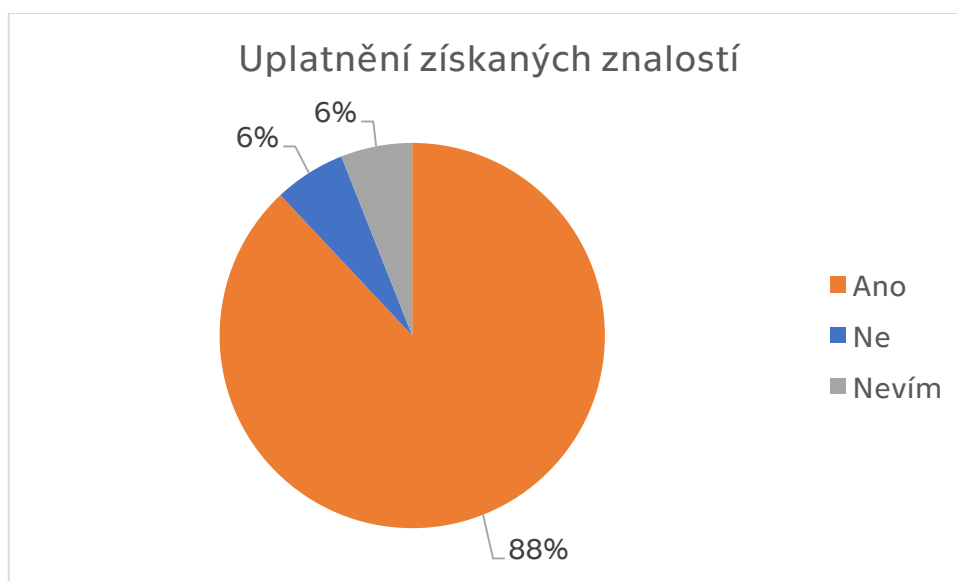
<b>Přínos firemního vzdělávání</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Rozšíření znalostí	37,5
Zkvalitnění a zjednodušení práce	17,5
Zvyšování kvalifikace	17,5
Osobní rozvoj a kariérní růst	12,5
Seznámení s ostatními, zlepšení komunikace	10,0
Žádný	5,0
<b>Celkem</b>	<b>100,0</b>

Přínos firemního vzdělávání respondenti nejčastěji vnímali v rozšíření svých znalostí (37,5 %). Rozšíření znalostí několik respondentů blíže specifikovalo na konkrétní technologie výroby a nové metody, které souvisejí např. s používanými přístroji. Shodné rozložení 17,5 % měly kategorie zkvalitnění a zjednodušení výroby a zvyšování kvalifikace. Ke zjednodušování výroby dále připojovali informaci o zrychlení procesů, vnášení inovací do zavedených postupů a efektivnější řešení problémů. Dále respondenti uváděli přínos v podobě osobního rozvoje, kariérního růstu a seznamování s ostatními pracovníky, k čemuž se váže zlepšování firemní komunikace. Velmi pozitivním údajem z hlediska přínosu firemního vzdělávání je skutečnost, že pouze 5 % respondentů uvedlo, že firemní vzdělávání nemá žádný přínos. Ačkoliv jsou odpovědi respondentů rozčleněny do těchto kategorií, jednalo se o velmi podobné odpovědi, s odlišnou hladinou obecnosti/konkrétnosti. Autor si je vědom těchto kauzálních vztahů, kdy např. rozšíření znalostí má za důsledek zvyšování kvalifikace, což má za důsledek osobní rozvoj a kariérní růst.

Otázka č. 16: Uved'te příklady v životních situacích a pracovní sféře, kdy Vám pomohlo firemní vzdělávání.

Poslední z otevřených otázek byla sestavena s cílem získat podrobnější informace o využití firemního vzdělávání. Kromě pracovní sféry jsme se dotazovali i na životní situace, tedy nad rámec otázky předchozí a hledat možné přínosy i mimo výkon práce. Respondenti často zmiňovali, že díky firemnímu vzdělávání zlepšili svoji komunikaci v cizích jazycích. Cizí jazyky uplatňují jak při výkonu práce, zejména při vedení rozhovorů s partnery a jednání s dodavateli, ale i v osobním životě při pobytu v zahraničí. Přesah firemního uplatnění jmenovali i v případě time managementu, který pomáhá uvědomit si priority, řešit úkoly a lépe organizovat čas pracovní i osobní. V životních situacích rovněž využívají schopnosti delegování úkolů a práce s více lidmi. V obou zmíněných oblastech dále uváděli využití metody 5S.

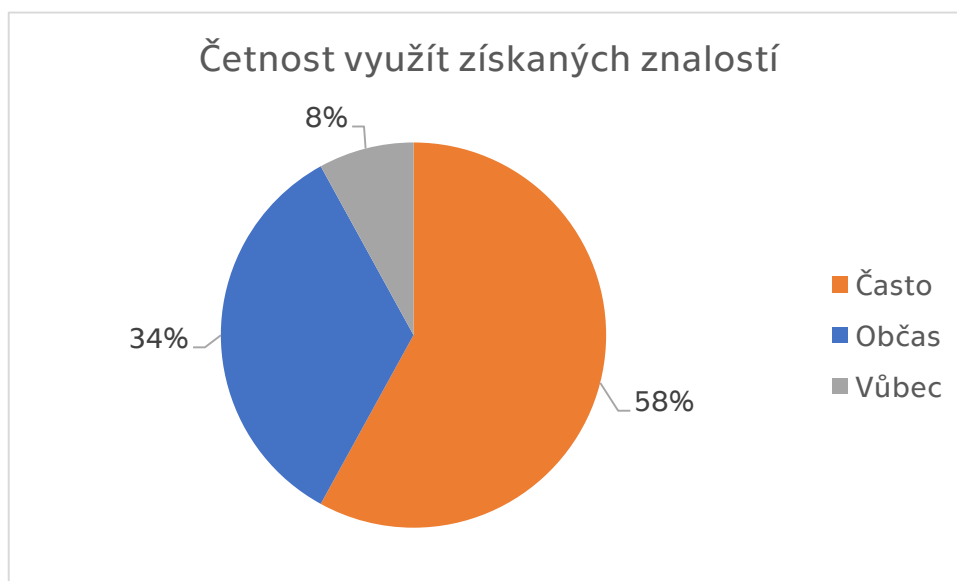
Otázka č. 17: Nacházíte pro získané znalosti a dovednosti ve své práci uplatnění?



Graf 8 Uplatnění získaných znalostí

Celých 88 % dotázaných se vyjádřilo, že pro získané znalosti a dovednosti nacházejí ve své práci uplatnění. Právě využitelnost poznatků je jedním ze stěžejních bodů firemního vzdělávání, tudíž je tento údaj velmi pozitivní. Negativně se vyjádřilo 6 % respondentů a zbylých 6 % označilo odpověď „nevím“.

Otázka č. 18: Nacházíte pro získané znalosti a dovednosti ve své práci uplatnění?



Graf 9 Četnost využití získaných znalostí

Poslední otázka dotazníku navazovala na otázku předchozí a zjišťovala, jak často respondenti při své práci využívají získané znalosti a dovednosti. Více než polovina z nich (58 %) uvedla, že získané znalosti využívají často. Zde by bylo žádané se procentuálním zastoupením co nejvíce blížit stejnému počtu jako v předchozí otázce u těch, kteří nacházejí pro získané znalosti uplatnění. V součtu s respondenty, kteří uvedli, že získané znalosti a dovednosti využívají občas (34 %), se však dostáváme na celkových 92 % dotázaných, což je opět velmi vysoký a pozitivní údaj. Zbylí respondenti uvedli, že získané znalosti při výkonu své práce vůbec nevyužívají.

## 4.6 Závěr průzkumu

Průzkum byl zaměřen na čtyři hlavní oblasti – vstupní školení a identifikaci vzdělávání, motivaci pracovníků ke vzdělávání, metody a oblasti vzdělávání a přínos a uplatnění získaných znalostí.

Cílem první zkoumané oblasti bylo rozpoznání spokojenosti zaměstnanců se vstupním zaškolením, a zda jsou informováni o možnostech dalšího vzdělávání na své pozici. Většina respondentů odpověděla, že byla se vstupním zaškolením spokojena. Podstatná část dotazovaných rovněž uvedla, že má přehled o možnostech kariérního růstu, což je důležitým předpokladem pro plánování dalšího vzdělávání. Na možnosti dalšího vzdělávání ve firmě byla zaměřena další otázka, ze které vyplynulo, že respondenti byli obecně dostatečně informováni o svých možnostech.

V další zkoumané oblasti zaměřené na motivaci pracovníků ke vzdělávání bylo zjištěno, že více než polovina respondentů k dalšímu vzdělávání motivována není. I přes velmi dobrou míru informovanosti o možnostech dalšího vzdělávání tito respondenti nenalézají motivaci, což by mohlo být ovlivněno tím, že některým z nich vzdělávání neumožňuje další kariérní růst. Tento předpoklad by bylo třeba ověřit dalšími metodami, např. metodou interview. Respondenti, kteří jsou zaměstnavatelem motivováni, vnímají tuto motivaci nejčastěji formou pohovorů, kdy dochází ke konkrétním doporučením od nadřízených a plánování dalšího rozvoje. Dále respondenti vnímají motivaci ze strany zaměstnavatele zejména formou vyššího finančního ohodnocení.

Z průzkumu rovněž vyplynulo, že mezi nejčastější motivátory dalšího vzdělávání patří vyšší mzda, snaha rozšířit si vlastní spektrum znalostí, možnosti zvyšování kvalifikace či zájem o obor.

Třetí zkoumanou oblast tohoto průzkumu představovaly otázky týkající se vzdělávacích metod a rozpoznání vlastních nedostatků zaměstnanců. Nejčastěji respondenti uváděli, že pro efektivnější vykonávání své práce by se měli zdokonalit v cizích jazycích, odborných znalostech, komunikačních a prezentačních schopnostech. Téměř všichni respondenti si vyzkoušeli vzdělávání v podobě přednášek, více než polovina dotázaných dále uváděla semináře a workshopy. Mezi méně užívané metody vzdělávání byl řazen mentoring a případové studie. Právě případové studie respondenti uváděli jako druhou nejčastější metodu, kterou by si chtěli vyzkoušet. Nejčastější zájem byl o koučink. Příčina tohoto zájmu by mohla být podrobena dalšímu zkoumání.

Poslední oblastí průzkumu bylo zaměření se na vnímaný přínos firemního vzdělávání, konkrétní případy, kdy zaměstnancům firemní vzdělávání pomohlo a zda získané znalosti uplatňují. Téměř všichni zaměstnanci ve firemním vzdělávání vidí přínos, kdy za nejčastější bylo označováno rozšiřování znalostí, zkvalitnění a zjednodušení práce, či zvyšování kvalifikace. Několik respondentů dokázalo vyjmenovat případy, kdy jim firemní vzdělávání pomohlo nejen při výkonu práce, ale také v osobním životě, což může představovat přidanou hodnotu procesu vzdělávání ve firmě. Naprostá většina respondentů uvedla, že při výkonu práce nachází uplatnění získaných znalostí a dovedností. **Na základě těchto zjištění z průzkumu vyplývá obecná spokojenost se stavem firemního vzdělávání.**

## 4.7 Navrhovaná doporučení

Průzkum provedený ve firmě Rohde & Schwarz Vimperk umožnil nahlédnout na aktuální stav vybraných oblastí firemního vzdělávání. Byla získána zpětná vazba pracovníků, jejich názory, postoje a připomínky. V následujícím textu budou navržena konkrétní doporučení, zaměřená na ty oblasti, ve kterých byl prostřednictvím vyhodnocení získaných dat nalezen prostor pro zlepšení.

Na základě porovnání teoretických východisek této práce se zjištěným postupem při sestavování plánů vzdělávání, je třeba vyzdvihnout způsob identifikace potřeby vzdělávání ve firmě Rohde & Schwarz Vimperk. Vycházení z vypracovaných popisů pracovních míst a práce s kvalifikační maticí, určující další hlavní činnosti, které se od pracovníků očekávají, lze přirovnat k doporučovaným principům na základě nastudované odborné literatury. Přesto byly dále rozpoznány některé oblasti, ke kterým se vztahují následující doporučení.

Prvním kontaktem se vzděláváním ve firmě je po příchodu nových pracovníků vstupní zaškolení. V provedeném průzkumu bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci se vstupním zaškolením nebyli spokojeni, kdy hlavním důvodem byla neucelenost zaškolení a absence podpůrných materiálů. Pokud je pracovník konfrontován při nástupu s nejasným vstupním zaškolením, může být negativně ovlivněn proces jeho adaptace. Součástí vypracovaného vstupního zaškolení by měly být informační podklady, které pracovníkům zaškolení usnadní, zodpoví jim případné dotazy a umožní tak větší flexibilitu školitelů. Kvalita vypracovaných školicích podkladů a ucelená forma předávaných informací by v ideálním případě měla podpořit zájem pracovníků o další vzdělávání ve firmě. Doporučuji klást důraz na grafické zpracování v souladu s firemní identitou, promítající se např. ve zpracování firemního časopisu. Tento přístup pracovníky zaujme a podpoří dojem důležitosti vzdělávání. S ohledem na skutečnost, že třetina dotázaných respondentů v průzkumu uvedla, že nemají přehled o možnostech kariérního růstu, by i tyto informace mohly být součástí připravených podkladů. Tím by bylo rozšířeno povědomí o důležitosti vzdělávání pro další osobní i kariérní růst.

Podstatným doporučením, které vyplynulo z provedeného průzkumu, je motivace pracovníků k dalšímu vzdělávání. Nadpoloviční většina dotázaných uvedla, že není zaměstnavatelem ke vzdělávání motivována. Pokud pracovníci firmy nejsou motivováni, razantně se snižuje jejich obecný zájem o vzdělávání, jemuž dále nepřikládají velký

význam. Nemotivovaní pracovníci často podávají výkony pod úroveň svých možností, což snižuje produktivitu celé firmy.

Jedním z nabízených způsobů motivace pracovníků k dalšímu vzdělávání je prostřednictvím souladu pracovníků s firemní kulturou, se strategií a celkovým směřováním firmy. Z analýzy získaných informací vztahujícím se ke způsobům vzdělávání ve firmě vyplývá, že je procesu vzdělávání přikládána značná důležitost. Ze zaběhlé Elektrotechnické akademie pro pracovníky firmy, projektu RSchule, stipendijních programů a časté spolupráce s mnoha školami je patrné, že vedení firmy vnímá rozšiřování znalostí a dovedností pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace jako nezbytný prostředek k dalšímu růstu firmy. Protože je toto vědomí nesmírně důležité, doporučuji jej šířit nejen směrem k vnějšímu okolí, ale také k internímu prostředí firmy. Ideálním distribučním kanálem se pro zmíněné využití jeví již zavedený firemní časopis, ve kterém by byla vzdělávání věnována zvláštní sekce. Další možností je využití internetových stránek, které někteří respondenti uváděli jako zdroj informací o možnostech dalšího vzdělávání.

S rostoucími možnostmi ovlivnit podobu firemního vzdělávání se budou pracovníci snáze ztotožňovat s nastolenými podmínkami, což podpoří jejich motivaci k učení. Tímto doporučením není myšlen přístup k samotnému organizování vzdělávacích akcí, nýbrž dostatečné seznamování s jejich cíli. Pracovníci by měli mít možnost vyslovit svá očekávání, ke kterým by mělo být přihlíženo tak, aby byla v souladu s vytyčenými cíli vzdělávání.

Důležitým bodem k získání motivovaných pracovníků k dalšímu vzdělávání je poukazování na užitečnost, konkrétní přínosy vzdělávacího procesu a propojení teorie s praxí. Poukazování na užitečnost a konkrétní přínosy by mohlo být prezentováno ve zmíněném firemním časopisu, a to formou reportáží a rozhovorů s pracovníky, kteří by přiblížili konkrétní vnímané přínosy. Pro dosažení ideálního stavu, tedy takového, kdy jsou pracovníci k dalšímu vzdělávání motivováni, na průběhu vzdělávacího procesu se aktivně podílejí, vnímají jej jako přínosný, a absolvování pro ně není jen povinností, je velmi účelné cílit na konkrétní případy, ve kterých pracovníkům může firemní vzdělávání pomoci. Několik respondentů dokázalo v průzkumu vyjmenovat případy nejen z profesního, ale také z osobního života, kdy jim byla absolvovaná školení k užitku. O těchto případech by měla firma dále informovat, ačkoliv se obecné vnímání přínosu firemního vzdělávání ukázalo jako velmi dobré. Z tohoto hlediska tedy lze doporučit

pokračovat již zavedeným způsobem. V rámci snahy o pokročilé propojení teorie s praxí doporučuji převahu interaktivní podoby školení, při které není cílem přejímat hotové informace. Podstatou je naopak vyšší míra zapojení účastníků a možnost koncipovat výuku způsobem, který účastníky vede k objevování a řešení problémů za pomoci aktivizujících metod, rozvíjejících schopnost kritického myšlení.

Jako nejvíce preferované motivátory byla uváděna možnost vyšší mzdy, snaha o rozšíření spektra znalostí, zvyšování kvalifikace a vlastní zájem o obor. Velmi pozitivní je zjištění, že je vysoká míra preference přisuzována vlastnímu zájmu o obor. Tím je zajištěn aktivní přístup jedinců k dané oblasti, a pokud firma umožní se v tomto směru dále vzdělávat, motivovaných pracovníků bude přibývat. Proto doporučuji se blíže zaměřit na možnosti využití těchto motivátorů ve prospěch vzdělávání, zejména formou naplánování dalších možností odborného vzdělávání.

Téměř všichni z dotazovaných si vyzkoušeli v rámci firemního vzdělávání metodu přednášek. Mezi další nejčastěji vyzkoušené metody patřily semináře a workshopy. Vysoké zastoupení přednášek koresponduje s tím, že se jedná o nejsnáze realizovatelnou metodu, kterou je možné proškolit velký počet pracovníků. Avšak součástí teoretických východisek byla výtka vztahující se k jednosměrné povaze výkladu, která vyžaduje nízkou aktivitu účastníků, což je případem právě metody přednášek. Účastníci si z probírané látky zapamatují jen malé procento probíraného obsahu. Při častém využití přednášek a spíše teoretické povaze přednášeného obsahu může klesat zájem pracovníků o další vzdělávání. Přednášky jsou tedy vhodné zejména pro ty oblasti, ve kterých je třeba proškolit všechny pracovníky, a vyžadují minimální přípravu ze strany účastníků. V případech, kdy je možné školení spojit s dalšími aktivitami, činnostmi vycházejícími ze skutečných situací na pracovišti a dalšími úkoly, doporučuji častější využívání komplexnějších metod, které by si pracovníci dle průzkumu rádi vyzkoušeli.

Hlavními oblastmi firemního vzdělávání by v současné době měly být cizí jazyky, rozšiřování odborných znalostí, či prezentační a komunikační dovednosti. Vyjmenované oblasti vyplynuly z průzkumu jako ty, ve kterých respondenti vnímají prostor ke zlepšení, potřebný pro efektivnější vykonávání své práce. Celkově se do těchto oblastí zařadilo přes 93 % dotázaných, kdy nejčastěji uváděli, že by se měli zdokonalit v cizích jazycích. Při současném rozvoji moderních technologií a s tím souvisejícím rozšiřováním odborné terminologie se v tomto prostředí soustavně zvyšují požadavky na jazykové vybavení pracovníků. Tyto požadavky jsou přísnější i z toho důvodu, že je firma

Rohde & Schwarz Vimperk součástí celosvětového koncernu, se sídlem v německém Mnichově. Jednání s obchodními partnery a dodavateli z cizích zemí je obecným standardem a ve vlastním zájmu pracovníků je se neustále zdokonalovat.



# Závěr

Vzdělávání pracovníků je jednou z klíčových personálních činností, na které závisí budoucí úspěchy firem a společnosti obecně. Další vzdělávání nabízí příležitost k prohlubování znalostí a dovedností, které napomáhají ke zvyšování kvality vykonané práce a sebevědomí pracovníků. Efektivita vzdělávání pracovníků závisí na celé řadě faktorů, které jsou v první řadě ovlivněny přístupem ke vzdělávání z pohledu firemní strategie i konkrétních pracovníků.

Cílem této bakalářské práce byla analýza a následné zhodnocení procesu vzdělávání v konkrétní firmě. Tohoto cíle bylo dosaženo s využitím teoretických východisek a průzkumu spokojenosti zaměstnanců s firemním vzděláváním. Prostřednictvím průzkumu byly zjišťovány postoje pracovníků, jejich názory a celkový stav tohoto procesu.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy, dále popsán vzdělávací proces, jeho cíle a systematický přístup ke vzdělávání pracovníků. Uvedeny byly nejčastější klasifikace vzdělávání, formy vzdělávání a vybrané metody. Zmíněny byly také současné trendy ve vzdělávání pracovníků.

V praktické části byla představena firma Rohde & Schwarz Vimperk, její historie, produktové portfolio a především informace vztahující se ke vzdělávání pracovníků. V této firmě byl rovněž realizován zmíněný průzkum. Průzkumu se zúčastnilo 100 respondentů, kteří umožnili bližší pohled na oblast firemního vzdělávání. Z jejich odpovědí vyplynula obecná spokojenost se stavem firemního vzdělávání, přesto se našlo hned několik oblastí, na která se váží navržená doporučení. Značná část pracovníků si uvědomuje přínosy firemního vzdělávání, a právě na tyto informace by měla firma nadále poukazovat. Více než polovina respondentů uváděla, že není k dalšímu vzdělávání motivována ze strany zaměstnavatele. Průběžné informování o přínosech a seznamování s konkrétními případy využití nových znalostí a dovedností v praxi se může na motivaci pracovníků pozitivně podepsat.

Provedený průzkum naznačil další oblasti, kterými by se dala tato bakalářská práce rozšířit. Z jednotlivých položek dotazníku a odpovědí respondentů, tedy celkové konstrukce dotazníku vyplynuly kauzální vztahy. Vznikly tak jisté předpoklady, které dávají prostor dalšímu zkoumání.

# Seznam použité literatury

1. **ARMSTRONG, Michael.** *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edition. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1407-3.
3. **BARTÁK, Jan.** *Základní kniha lektora / trenéra*. 1. vydání. Praha : Votobia Praha, 2003. ISBN 80-7238-158-1.
4. **BARTÁK, Jan.** *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Alfa, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.
5. **BARTOŇKOVÁ, Hana.** *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
6. **BENEŠ, Milan.** *Andragogika*. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.
7. **BRICHČÍN, Petr.** Development Centre. *Moderní řízení*. 2003, roč. 38, č. 6, s. 77 – 78. ISSN 0026-8720.
8. **DOSTÁL, Jiří a KLEMENT, Milan.** m-Learning v podnikovém vzdělávání. In: *E-learning, další vzdělávání a vzdělávání osob s postižením*. Praha: SVŠES, 2008. ISBN 978-80-86744-78-0.
9. **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
10. **HRONÍK, František.** *Poznejte své zaměstnance. Vše o assessment centre*. 1. vyd. 2002. ISBN 80-86517-20-9.
11. **HRONÍK, František.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
12. **KOCIÁNOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
14. **MAŇÁK, Josef a ŠVEC, Vlastimil.** *Výukové metody*. Brno : PdF MU, 2003. ISBN 80-7315-039-5.
15. **MUŽÍK, Jaroslav.** *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha : Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.
16. **MUŽÍK, Jaroslav.** *Edukace řídicích dovedností*. Praha : ASPI, Wolters Kluwer, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.
17. **PALÁN, Zdeněk.** *Lidské zdroje-výkladový slovník*. Praha : Academia, 2002. ISBN: 80-200-0950-7.
18. **PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER.** *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, ISBN 978-80-86723-58-7.
19. **PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ.** *Pedagogický slovník*. 6. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.
20. **SKALKOVÁ, Jarmila.** *Obecná didaktika*. Praha : ISV nakladatelství, 1999, 292 s. ISBN 80-85866-33-1.
21. **TURECKIOVÁ, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0405-6.

22. **TURECKIOVÁ, Michaela.** *Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce i společnosti.* Praha : Educa Service, 2008. ISBN 978-80-87306-00-0.
23. **VETEŠKA, Jaroslav.** Trendy v oblasti podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. In: VETEŠKA, J. (ed.). *Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století.* Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2014, s. 259–266. ISBN 978-80-7452-047-1.
24. **VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: základy moderní personalistiky.* 2., aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2011, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
25. **WERBACH, Kevin a HUNTER Dan.** *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business.* 1st ed. Wharton Digital Press, 2012. ISBN 978-1-61363-023-5.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Systém formování pracovních schopností .....	12
Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání .....	15

## Seznam grafů

Graf 1 Rozdělení respondentů dle pohlaví .....	34
Graf 2 Rozdělení respondentů dle věku .....	34
Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	35
Graf 4 Spokojenost se vstupním školením .....	36
Graf 5 Informovanost o možnostech kariérního růstu .....	37
Graf 6 Přehled o dostupných školeních .....	38
Graf 7 Motivace ke vzdělávání .....	39
Graf 8 Uplatnění získaných znalostí .....	46
Graf 9 Četnost využití získaných znalostí .....	47

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Zkoumané oblasti dotazníkového šetření .....	33
Tabulka 2 Vnímaná forma motivace .....	40
Tabulka 3 Motivátory dalšího vzdělávání .....	41
Tabulka 4 Oblasti vzdělávání .....	42
Tabulka 5 Vyzkoušené metody vzdělávání .....	43
Tabulka 6 Žádané metody vzdělávání .....	44
Tabulka 7 Obecné přínosy firemního vzdělávání .....	45

## Seznam použitých zkratk

5S – Metoda organizace pracoviště  
HR – Human resources  
SMD – Surface mount device

# Přílohy

Příloha 1 Dotazník



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Vážení zaměstnanci firmy Rohde & Schwarz s.r.o.,

jsem studentem třetího ročníku oboru Personální management v průmyslových podnicích na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT v Praze. V rámci své bakalářské práce na téma *Vzdělávání pracovníků ve firmě* provádím průzkum, ke kterému potřebuji Vaše odpovědi. Rád bych Vás tak požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní a dobrovolný. Výsledky slouží čistě pro vypracování mé práce, jejímž cílem je analyzovat a zhodnotit proces vzdělávání ve firmě.

Dotazník obsahuje 18 otázek a jeho vyplnění Vám zabere jen pár minut. Svě odpovědi kroužkujte, vybíráte převážně jen jednu z uvedených možností. U otázek, kde je možné vybrat více odpovědí, budete dále informováni. Děkuji za Váš čas.

Ondřej Hlavín

**1. Jste:**

- a) Muž
- b) Žena

**2. Jaký je váš věk?**

- a) Méně než 20 let
- b) 20 – 29
- c) 30 – 39
- d) 40 – 49
- e) 50 – 59
- f) 60 a více

**3. Jaké je vaše nejvyšší dokončené vzdělání?**

- a) Základní
- b) Střední odborné bez maturity

- c) Střední odborné s maturitou
- d) Gymnázium
- e) Vyšší odborné
- f) Vysokoškolské

**4. Jaká je vaše pracovní pozice?**

- a) Výrobní pozice
- b) Administrativní nebo technická pozice
- c) Vedoucí pozice
- d) Jiná – napište

**5. Byl/a jste spokojen/a se vstupním zaškolením na Vaši pracovní pozici? Pokud ne, co bylo důvodem?**

- a) Ano
- b) Ne

**6. Víte o možnostech svého kariérního růstu?**

- a) Ano
- b) Ne

**7. Z jakého zdroje se dozvídáte o možnostech dalšího vzdělávání?**

- a) Od svých spolupracovníků
- b) Od nadřízených pracovníků
- c) Z internetových stránek, nástěnek
- d) Jiné – napište

**8. Máte přehled o dostupných školeních? Pokud ne, jaké jsou důvody?**

- a) Ano
- b) Ne

**9. Jste zaměstnavatelem motivován/a k zúčastnění se těchto vzdělávacích aktivit?**

- a) Ano
- b) Ne

**10. Pokud jste motivován/a, jakou formou tato motivace probíhá?**

**11. Co vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání? Označte jednotlivé položky čísly od 1 do 8 podle míry preference (1 – nejvíce preferované, 8 – nejméně preferované).**

Možnost vyšší mzdy	
Kariérní růst	
Zvyšování kvalifikace	
Uznání ostatních zaměstnanců	
Vlastní zájem o obor	
Snaha rozšířit si spektrum znalostí	
Potřeba udržení pracovního místa	
Jiné – napište	

**12. V čem si myslíte, že byste se měl/a zdokonalit, abyste mohl/a svoji práci vykonávat efektivněji a výkonněji? Můžete zvolit více možností.**

- a) Odborné znalosti
- b) Práce s počítačem
- c) Cizí jazyky
- d) Komunikační dovednosti
- e) Prezentační dovednosti
- f) Jiné – napište

**13. Jaké konkrétní metody vzdělávání jste absolvoval/a? Můžete zvolit více možností.**

- a) Přednáška
- b) Případová studie (řešení zadaných problémů)
- c) Seminář (aktivní zapojení se do diskuze)
- d) Workshop (týmová spolupráce při řešení úkolů)
- e) Instruktaž (předvedení pracovních činností)
- f) Mentoring (vedení pracovníka mentorem)
- g) Koučink (vedení koučem, poskytování zpětné vazby)
- h) Rotace práce (osvojení více pracovišť)
- i) Jiné – napište

**14. Uvedte, které metody byste si případně chtěl/a vyzkoušet.**

**15. V čem vnímáte firemní vzdělávání jako přínosné? Uvedte příklady.**

**16. Uvedte příklady v životních situacích a pracovní sféře, kdy Vám pomohlo firemní vzdělávání.**

**17. Nacházíte pro získané znalosti a dovednosti ve své práci uplatnění?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**18. Jak často využíváte toho, co jste se naučil/a?**

- a) Často
- b) Občas
- c) Vůbec



