



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

Employee Training and Development in the Organization

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

SLÍVKOVÁ

KRISTÝNA

**2019**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Slívková	Jméno:	Kristýna	Osobní číslo:	469390
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:  
Employee Training and Development in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném průmyslovém podniku, posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení.  
PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh doporučení na určování a uspokojování potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném průmyslovém podniku.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, oblasti a metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců; 3. Praktická část - představení podniku, analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, návrhy doporučení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007.  
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010.  
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2011.  
TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

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

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2018      Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2019  
Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2020

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

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27-03-2019      *Šikýř*

Datum převzetí zadání      Podpis studenta(ky)

SLÍVKOVÁ, Kristýna. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne:

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za jeho cenné rady a připomínky, které mi poskytl při vedení mé bakalářské práce.

# **Abstrakt**

Práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve vybrané průmyslové společnosti s cílem analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část vymezuje pojetí, oblasti, cyklus a metody podnikového vzdělávání. Praktická část představuje vybranou společnost, analyzuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti, vyhodnocuje rozhovory se zaměstnanci a navrhuje doporučení týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti.

## **Klíčová slova**

Podnikové vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, oblasti podnikového vzdělávání, cyklus podnikového vzdělávání, metody podnikového vzdělávání

# **Abstract**

This thesis is focused on employee training and development in selected industrial organization whose aim is to analyse the process of employee training and development, assess the applied procedures, identify possible problems and propose appropriate solutions. The theoretical part defines the concept, areas, cycle and methods of business education. The practical part presents the selected organization, analyses the employee training and development in the selected organization evaluates interviews with employees and proposes recommendations concerning training and development in the selected organization.

## **Key words**

Business education, employee development, areas of business education, cycle of business education, methods of business education

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 POJETÍ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>7</b>
1.1 Definice a charakteristika podnikového vzdělávání.....	7
1.2 Význam a cíl podnikového vzdělávání.....	8
1.3 Výhody a nevýhody podnikového vzdělávání.....	9
1.3.1 Výhody podnikového vzdělávání.....	9
1.3.2 Nevýhody podnikového vzdělávání.....	10
<b>2 OBLASTI PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
2.1 Zaškolení a zaučení.....	11
2.2 Odborná praxe absolventů škol.....	11
2.3 Prohlubování kvalifikace.....	12
2.4 Zvyšování kvalifikace.....	12
<b>3 CYKLUS PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>13</b>
3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	13
3.2 Plánování vzdělávání.....	14
3.3 Realizace vzdělávání.....	15
3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	16
<b>4 METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>18</b>
4.1 Vzdělávání na pracovišti.....	19
4.2 Vzdělávání mimo pracoviště.....	21
4.3 E-learning.....	23
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>27</b>
5.1 Organizační struktura.....	27
5.2 Personální oddělení společnosti.....	28
<b>6 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>30</b>
6.1 Cyklus vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.....	30
6.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	31
6.1.2 Příprava a plánování vzdělávání.....	32
6.1.3 Realizace vzdělávání.....	33
6.1.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání.....	34



6.2	Oblasti vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.....	35
6.2.1	Nástupní školení.....	35
6.2.2	Odborné praxe a trainee programy.....	36
6.2.3	Zvyšování a prohlubování kvalifikace .....	37
6.3	Metody vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.....	38
6.3.1	Na pracovišti.....	38
6.3.2	Mimo pracoviště .....	39
6.3.3	E-learning .....	40
<b>7</b>	<b>VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ SE ZAMĚSTNANCI.....</b>	<b>42</b>
7.1	Výsledky rozhovorů.....	42
7.2	Shrnutí rozhovorů .....	48
<b>8</b>	<b>SHRUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>51</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>57</b>

# Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří mezi důležité personální činnosti. Předpokladem úspěchu každé organizace jsou kvalifikovaní zaměstnanci, jejichž kvalitní znalosti, dovednosti a schopnosti jsou nezbytné pro dosažení očekávaných cílů organizace. Zájmem každé organizace by proto mělo být zajištění systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s cílem jejich přípravy na naplnění požadavků a potřeb organizace.

Cílem bakalářské práce je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané průmyslové společnosti, posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na pojetí podnikového vzdělávání a představuje význam, cíl, výhody a nevýhody vzdělávání zaměstnanců. Dále definuje hlavní oblasti podnikového vzdělávání a vymezuje dílčí fáze cyklu podnikového vzdělávání, které zahrnují identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Nakonec představuje jednotlivé metody podnikového vzdělávání uplatňované na pracovišti i mimo ně.

Praktická část analyzuje proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané průmyslové společnosti s cílem posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení. Vybraná společnost si nepřála být v této bakalářské práci jmenována, a proto je označována jako Společnost XY či společnost. Praktická část je zpracována na základě informací z webových stránek Společnosti XY, rozhovorů s personalistkou a specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a také rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti.

Výsledkem práce jsou doporučení týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 POJETÍ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Tato kapitola obsahuje definici a charakteristiku podnikové vzdělávání, vymezuje význam a cíl podnikového vzdělávání a uvádí výhody a nevýhody podnikového vzdělávání.

## 1.1 Definice a charakteristika podnikového vzdělávání

Armstrong (1999, s. 527) definuje podnikové vzdělávání jako „plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učení směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jeho cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly“.

Podnikové vzdělávání je tedy hlavním nástrojem pro zdokonalování, prohlubování a rozšiřování profesní způsobilosti. Tato způsobilost přispívá k vyšší výkonnosti pracovníků a tím i organizace jako takové. (Tureckiová, 2004, s. 89)

Mnoho autorů (např. Armstrong, 1999; Koubek, 1997; Tureckiová, 2004 apod.) popisuje podnikové vzdělávání jako strategický proces, ale není tomu tak vždy. Často je podnikové vzdělávání součástí neplánovaného procesu, kdy zaměstnanec při výkonu své pracovní činnosti získává znalosti a dovednosti jednorázově. Tyto znalosti pak vedou k rozvoji pracovníků stejně tak, jako při strategickém přístupu k podnikovému vzdělávání. Hroník (2007, s. 117) toto jednorázové a náhodné vzdělávání zaměstnanců nazývá „na jedno použití“ nebo „realizace kusovek“. Dále uvádí, že tento přístup k rozvoji zaměstnanců je specifický spíše pro menší organizace, které si z důvodu nízkého rozpočtu nemohou dovolit nákladnější proces vzdělávání.

Podle Koubka (1997, s. 206) se podnikové vzdělávání soustředí na formování pracovních schopností ve smyslu vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti. K tomu je potřeba formování sociálních vlastností jednotlivých pracovníků, které vede k efektivní spolupráci v organizaci. Prostřednictvím podnikového vzdělávání a poskytnutých nákladů na rozvoj zaměstnanců dává organizace zaměstnancům najevo, že si jich vysoce váží. Tento rozvoj později přispívá ke zvýšení efektivity vnitřních procesů a k rozvoji celé organizace. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 207)

Pro přehlednost vývojových stupňů vzdělávání, můžeme použít rozdělení Tureckiové (2004, s. 89), která vymezila tři základní přístupy ke vzdělávání zaměstnanců. Přístupem, který reaguje na aktuální potřeby pracovníků nebo organizace, je **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**. Tento přístup vede k odstranění tzv. vzdělanostní mezery mezi aktuální a požadovanou kvalifikací a dovednostmi pracovníka. Jelikož se jedná o jednorázovou a nesystematickou akci, efekt rozvoje nemůže být skutečně vzdělávací. Dalším přístupem je **systematický přístup**, který propojuje personální a firemní strategii se systémem podnikového vzdělávání. Tento vývojový stupeň se

dotýká také motivace zaměstnanců, jelikož díky změnám pracovního chování dochází ke změnám ve struktuře znalostí a dovedností celé organizace. Poslední koncepcí je **učící se organizace**, která je komplexním modelem rozvoje pracovníků v rámci organizace nejrůznějšího typu. Podle Garvina (1993) je učící se organizace to, že je učení důležitým faktorem, který umožňuje organizaci fungovat. Současně by mělo být učení na úrovni činnosti, politiky a strategie vědomé, integrované a soustavné. Na závěr uvádí, že je management odpovědný za vytváření klimatu, který bude apelovat na city pracovníků, a ti se v něm budou moci soustavně učit. (Armstrong, 2007, s. 450)

## 1.2 Význam a cíl podnikového vzdělávání

Význam podnikového vzdělávání může být pro jednotlivé organizace zcela odlišný. Každá organizace přikládá vzdělávání a rozvoji jinou důležitost podle toho, jak je pro fungování jejich systému kvalita lidského kapitálu významná a jaké mají finanční prostředky pro organizaci těchto aktivit. Pokud se podnik rozhodne své pracovníky vzdělávat, cíl se se záměry ostatních organizací stane totožným.

Cíl podnikového vzdělávání vymezil Armstrong (1999, s. 527): *„Plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly.“* Dále Armstrong (2007, s. 461) uvádí, že pro efektivní vzdělávání a dosažení stanoveného cíle je důležitá motivace a ochota samotných pracovníků. Zaměstnanci musí být ochotni se vzdělávat, přijmout za své vzdělávání odpovědnost a plně využívat zdroje, které jim organizace dává k dispozici.

Tureckiová (2004, s. 92) uvádí, že cílem podnikového vzdělávání by neměl být pouze rozvoj či změna způsobilostí a následné osvojování si nových znalostí a dovedností. Podstata, tedy cíl tohoto rozvoje, by měl být zejména v myšlení a chování pracovníků, které je důležité pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti. Existuje zde určité vzájemné propojení mezi třemi základními podmínkami efektivní změny. Tou první je **ochota k vynaložení určitého úsilí**, která je důležitá pro to, aby se zaměstnanec chtěl učit a rozvíjet své dovednosti, které se poté projeví v jeho pracovním chování. Následující podmínkou je **schopnost k osvojování si nových pracovních postupů**. Tato způsobilost je význačná pro úspěšnou implementaci změn v rámci organizačních uspořádání a technických postupů. Jedná se tedy o umění se učit. Posledním předpokladem je **možnost zúčastnit se podnikového vzdělávání** a následné uplatnění nových způsobů chování v pracovních procesech.

Pokud mluvíme o strategickém vzdělávání, můžeme pro upřesnění definovat cíl strategického rozvoje lidských zdrojů. Cílem tohoto rozvoje je zvýšení schopnosti lidských zdrojů, jelikož se má za to, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem k úspěchu a ke konkurenční výhodě. Zásadním požadavkem je tedy správná kvalita lidí, čehož se

dosahuje právě pomocí komplexního rámce pro rozvoj pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 443)

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 77), některé podniky nejsou přesvědčeny, že je vzdělávání a rozvoj pracovníků vhodnou investicí. Ve většině případů je to podmíněno předchozí zkušeností zaměstnavatele, kterému se jiná vzdělávací aktivita nejevila jako efektivní. Tito lidé pak dávají přednost jiným prioritám a investují tak například do jiných oblastí podnikání. Příčiny, které jsou podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 78) uváděny jako důvod nepřítomnosti vzdělávacích aktivit v podniku, jsou následující:

- Efektivní dosahování výsledků je vrozené a mnohé se už naučit nedá.
- Je snadnější vybrat ty pracovníky, kteří již danou dovednost mají.
- Není možné dostatečně rozlišit vliv vzdělávacích aktivit od jiných faktorů, které působí na výkonnost pracovníka.
- Při rozvoji a vzdělávání na pracovišti, jsou lidé odváděni od jejich reálné práce.
- Předchozí špatné zkušenosti se vzdělávacími aktivitami.

Z tohoto důvodu, je vhodné před realizací samotné vzdělávací akce vymezit možné výhody a nevýhody podnikového vzdělávání.

### **1.3 Výhody a nevýhody podnikového vzdělávání**

Vzdělávání zaměstnanců je spojeno s výhodami, tedy žádoucími dopady na efektivitu práce a kvalitu lidského kapitálu. Na druhou stranu je nutno počítat s možnými riziky této činnosti, které jsou zde nežádoucím efektem. Pro konkretizaci jsou vymezeny hlavní výhody a nevýhody podnikového vzdělávání.

#### **1.3.1 Výhody podnikového vzdělávání**

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 82-83) uvádějí výhody podnikového vzdělávání jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele:

- **Výhody pro zaměstnance** mohou být jeho neustále se zlepšující kvalifikace, znalost a osobnost, která vede ke zlepšení pracovních a mezilidských vztahů. Rovněž je tato činnost spojena s větší motivací a zlepšení vztahů zaměstnance k podniku. Vzdělávání zdokonaluje kvalitu pracovníka a tím i jeho tržní cenu, která zvyšuje potenciální šanci na uplatnění na trhu práce.
- **Výhody pro zaměstnavatele** zahrnují odbornost a neustálou připravenost zaměstnanců. Proces vede k nalezení metod, pomocí kterých je organizace schopna nalézt kvalitní pracovníky ve vnitřních zdrojích. Pro trh práce se podnik stane atraktivnějším, což ulehčí získávání a stabilizaci pracovníků.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 85) platí, že *„investice do vzdělávání a rozvoje vlastních lidí jsou nástrojem přitažení a stabilizace lidského kapitálu a stávají se rovněž nástrojem dosahování lepší návratnosti těchto investic“*.

### **1.3.2 Nevýhody podnikového vzdělávání**

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 82-83) uvádějí nevýhody podnikového vzdělávání z **po-  
hledu zaměstnavatele**, což jsou různá rizika. Podnik se může dostat do situace, kdy není vzdělávání tou správnou odpovědí na problémy a výzvy, které v podniku existují. Pokud je v organizaci nízká výkonnost, je třeba se zaměřit nejen na mezery v dovednostech, ale také na možné nedostatečné podmínky na pracovišti, či nevhodně navržené pracovní metody.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků tedy nemusí být jediným řešením problémů v organizaci, které brání dosažení podnikových cílů. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 78)

Na závěr lze říci, že pro podnik je klíčové, jak bude dané výhody využívat a nevýhodám v podobě rizik předcházet. Pomocí analýzy potřeb můžeme aktuální mezery v dovednostech identifikovat a stanovit pro jejich odstranění vhodné řešení.

## 2 OBLASTI PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

V této kapitole jsou vymezeny čtyři základní oblasti podnikového vzdělávání. Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoníku práce) lze podnikové vzdělávání rozdělit do čtyř základních kategorií (§ 227 zákoníku práce):

1. Zaškolení a zaučení
2. Odborná praxe absolventů škol
3. Prohlubování kvalifikace
4. Zvyšování kvalifikace

### 2.1 Zaškolení a zaučení

Podle § 228 zákoníku práce, je zaměstnavatel povinen každému nově příchozímu zaměstnanci zajistit zaškolení na nové pracovní místo. Jelikož zaškolení a zaučení spadá do pracovního výkonu, náleží zaměstnanci za tuto aktivitu mzda nebo plat.

Stejné podmínky platí pro zaměstnance, který přechází na jiné pracovní místo z důvodů na straně zaměstnavatele. Tento přechod se může uskutečnit v rámci jednoho, nebo více pracovišť řízených jedním zaměstnavatelem. (§ 228 zákoníku práce) Toto zaškolení a zaučení je důležité pro osvojení nových znalostí, dovedností a schopností, které jsou potřebné pro výkon nově sjednaného pracovního místa. (Šikýř, 2016, s. 138)

### 2.2 Odborná praxe absolventů škol

Další povinností zaměstnavatele je podle § 229 zákoníku práce zabezpečení odborné praxe pro všechny absolventy středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol. Tato odborná praxe slouží k využití získaných teoretických informací pro osvojení praktických zkušeností. Odborná praxe je rovněž pracovním výkonem, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

Absolventem je podle § 229 odst. 2 zákoníku práce zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let, přičemž se do této doby nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené.



## 2.3 Prohlubování kvalifikace

Kvalifikace je soustava schopností, vědomostí a zkušeností, které jsou potřebné pro výkon konkrétní činnosti, jež se získává absolvováním školy a praxí, nebo přípravou na povolání. (Palán, 1997, s. 63)

Prohlubováním kvalifikace se podle § 230 zákoníku práce rozumí její průběžné doplňování, udržování a obnovování. Při procesu doplňování se nemění podstata této kvalifikace a zaměstnanci je umožněn výkon sjednané práce.

Zaměstnanec má povinnost svou kvalifikaci prohlubovat. Zaměstnavatel může zaměstnanci nařídít účast na školení a jiných formách vzdělávání, které jsou určeny k prohlubování kvalifikace. Rovněž může zaměstnavatel požadovat, aby bylo toto školení vykonáno u jiné právnické nebo fyzické osoby. (§ 230 zákoníku práce)

Za tento typ školení náleží zaměstnanci mzda nebo plat a náklady vydané na prohlubování kvalifikace hradí zaměstnavatel. Pokud zaměstnanec požaduje, aby mohl absolvovat školení finančně náročnější, než bylo původně určeno zaměstnavatelem, může se na vynaložených nákladech pracovník podílet. (§ 230 zákoníku práce)

## 2.4 Zvyšování kvalifikace

V souladu s § 231 zákoníku práce se zvýšením kvalifikace rozumí její získání nebo rozšíření, jímž se mění její současná hodnota. Toto školení může probíhat formou studia, vzdělávání, školení, nebo jiné formy zvýšení kvalifikace, které jsou ve shodě s potřebami zaměstnance.

Podle Palána (1997, s. 137) se zvyšováním kvalifikace rozumí její zdokonalování nad rozsah množství práce, které zaměstnanec do současné doby vykonával. Toto školení může být iniciováno samotným pracovníkem, nebo zájmy organizace, které jsou v souladu se stanovenými cíli.

## 3 CYKLUS PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Aby bylo podnikové vzdělávání zaměstnanců co nejúčinnější, je důležité se řídit ověřenými kroky a postupy. Každé vzdělávání má určité fáze, díky kterým lze dosáhnout stanoveného cíle rychle a efektivně. Podnikové vzdělávání by tak mělo probíhat jako neustále se opakující cyklus, který je rozdělen do čtyř fází (Koubek, 2007, s. 260):

1. Identifikace vzdělávacích potřeb
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace vzdělávání
4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Podle Tureckiové (2004, s. 100) je cyklus podnikového vzdělávání odvozen z **organizace vzdělávání**. Cílem je vytvoření odpovídajících podmínek a potřebných zdrojů (finančních, materiálních, lidských) pro vzdělávací akci. Fáze cyklu pak na sebe navazují ve výše uvedené sekvenci a efektivně plní svou funkci. Fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání je nejen poslední fází cyklu, ale rovněž průběžnou činností, díky které je možné sledovat a monitorovat průběh vzdělávání a jeho efekty pro jednotlivce, tým i podnik jako celek.

Proces a strategie vzdělávání zaměstnanců by měla být realizována ve shodě s personální strategií zaměstnavatele. Takto dobře zvolená strategie následně vede k vytvoření nutných organizačních předpokladů vzdělávání zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 139-140)

### 3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 85) platí, že „*proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechny tyto aspekty je třeba vzít v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku*“. Dále uvádí, že tato analýza spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí a dovedností pracovníků a následném porovnání s požadovanou úrovní.

Jedním ze způsobů, jak tyto informace získat, je **analýza pracovních míst a hodnocení zaměstnanců**. (Šikýř, 2016, s. 140)

Podle Šikýře (2016, s. 80) je analýza pracovních míst „*proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance*.“ Výstupem tohoto procesu jsou dokumenty označované jako **popisy a specifikace pracovních míst**. Tyto dokumenty obsahují informace o pracovním místě, jeho specifikaci a konkrétní požadavky pro výkon práce.

Hodnocení zaměstnanců lze provádět na základě systematického získávání informací, které lze nazvat **zpětnou vazbou**. Hlavním smyslem zpětné vazby je získávání

hodnotících informací. Toto hodnocení může probíhat **neformálně** (průběžné zkoumání a posuzování výkonu zaměstnance), nebo **formálně** (periodické hodnocení zaměstnance). (Šikýř, 2016, s. 122)

Další možný způsob, jak zjistit vzdělávací potřebu, spočívá ve třech úrovních analýzy – **jednotlivec, tým a podnik**. Analýza probíhá pomocí dotazníkového šetření, řízených rozhovorů, kreativních workshopů, monitoringu a hodnocení výsledků. V tomto případě se získají informace o vzdělanostní mezeře nejen od jednotlivce, ale také od týmu a podniku jako celku. Identifikaci vzdělávacích potřeb lze považovat za součást cyklu řízení pracovního výkonu. (Tureckiová, 2004, s. 101)

V této fázi se tedy porovnává standardní úroveň výkonnosti (požadovaná) a současná (reálná). Rozdíl těchto dvou úrovní je představován **výkonnostní mezerou**. Závěrem této analýzy jsou nalezené výkonnostní mezery, které je třeba eliminovat. Organizace by se měla zaměřit na ty, které se dají odstranit podnikovým vzděláváním. Následujícím krokem je návrh a plánování vhodné vzdělávací aktivity. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85)

### **3.2 Plánování vzdělávání**

Následující fází cyklu podnikového vzdělávání je plánování konkrétní vzdělávací aktivity. V samém počátku jsou většinou stanoveny priority celkového procesu vzdělávání, které souvisejí s podnikovou strategií. (Tureckiová, 2004, s. 101)

Při plánování samotné akce podnik pracuje s již získanou potřebou vzdělávání. Tato fáze je zaměřena na tvorbu **plánu vzdělávání**, podle kterého bude podnik postupovat. Je velmi důležité, stanovit jednotlivé cíle a požadavky na výstup vzdělávací akce tak, aby byl celý proces co nejefektivnější.

Šikýř (2016, s. 140) vymezil **plán vzdělávání** následovně:

- cíl vzdělávání,
- cílová skupina zaměstnanců,
- metody vzdělávání,
- instituce zabezpečující vzdělávání,
- lektor vzdělávání,
- místo vzdělávání,
- čas vzdělávání,
- požadavky na materiální a technické vybavení,
- metody vyhodnocování výsledků,
- náklady na vzdělávání.

Každý dobře sestavený plán, by měl obsahovat odpovědi na následující otázky: Co? Proč? Jak? Koho? Kdo? Kdy? Kde? Za kolik? Jak poznat efektivitu?

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 96-97) lze proces tvorby plánu rozdělit do třech částí:

1. Přípravná fáze
2. Realizační fáze
3. Fáze zdokonalování

V **přípravné fázi** se podnik zaměřuje na specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávací akce. Cíl je třeba stanovit, pro průběžné monitorování výsledků. **Realizační fáze** znázorňuje samotný vývoj a zpracování dílčích úseků. Je třeba zvolit příhodnou techniku vzdělávání a rozvoje, při čemž je důležité zohlednit počet účastníků, priority podniku a potřebu vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem. Během **fáze zdokonalování** jsou vyhledávány nedostatky a možná zlepšení vzdělávací akce. Je třeba klást důležitost výběru vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií.

### 3.3 Realizace vzdělávání

V samotné části realizace vzdělávání je klíčovým prvkem výběr vhodné metody, instituce, lektora, místa a času vzdělávání (Šikýř, 2016, s. 141). Tyto elementy musí být v souladu s cíli vzdělávání, které lze podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 99-100) rozdělit na **programové cíle** (pojímají cíle celého vzdělávání, jako výstup procesu stanovení vzdělávacích potřeb) a **cíle kurzu** (obsahují cíle dílčích vzdělávacích aktivit).

Při stanovení cílů a vhodných metod, je třeba brát ohled na schopnosti pracovníka. Pokud by organizace přecenila schopnost účastníka a kladla by na něj nároky v podobě nadměrného množství cílů, výsledek celé vzdělávací akce by mohl mít naopak negativní dopady.

Od účastníka se může očekávat, že převezme nad řízením vlastního vzdělávání značnou část odpovědnosti. Proto je důležité mu pomocí liniiových manažerů a organizace poskytovat pomoc a podporu během celého procesu vzdělávání. Právě liniioví manažeři mají klíčový úkol v rámci vzdělávání v tom smyslu, že komunikují s pracovníky o plánech a návrzích jejich osobního rozvoje. Pracovník musí chápat, že podpora jeho vlastního vzdělávání je součástí pracovních povinností a že jeho výkon bude následně posuzován a hodnocen. Podstatnými komponenty jsou zde správné vedení a povzbuzování (Armstrong, 2007, s. 506). S tímto názorem korespondují i Vodák a Kucharčíková (2011, s. 101-102) a navazují na povzbuzování pracovníka formou **motivace**. Hlavní složkou motivace je **motiv**, který představuje vnitřní hnací sílu, která způsobuje změnu lidského chování a následné uspokojení jeho potřeb. Jsou-li účastníkům objasněny cíle a akceptovány plány jejich vzdělávací aktivity, je třeba se zaměřit na motivaci pracovníka ke vzdělávání. Cyklus motivačního procesu lze rozdělit do třech částí: **přesvědčení o přínosech, závazek k učení, poznání dopadů**. Podle toho, v jaké fázi cyklu se účastník nachází, se mění jeho motivace. Je zapotřebí stanovit strategii, jak jednotlivé pracovníky v motivačním cyklu posouvat.

### 3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Poslední fází cyklu podnikového vzdělávání je vyhodnocení výsledků vzdělávání. Jak uvedl Armstrong (2007, s. 508): „Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrušší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel.“

Tato fáze je velmi obtížná, jelikož některé výsledky lze vidět až s odstupem času. Zároveň je důležité vzdělávání vyhodnocovat, aby se posoudila jeho efektivita. Cílem této fáze je zjištění potřebných zlepšení a nedostatků, které je třeba změnit, aby bylo vzdělávání účinnější.

Jak již bylo řečeno, hodnocení výsledků vzdělávání není jen poslední fází, ale také průběžným ukazatelem toho, jakým směrem se vzdělávací akce ubírá. Proto se už ve fázi plánování musí tvořit základy a kritéria pro hodnocení jednotlivých kategorií vzdělávání. (Armstrong, 2007, s. 507)

Kirkpatrick (online, cit. 2019-02-14) rozdělil hodnocení zaměstnanců do čtyř úrovní:

1. Hodnocení reakce
2. Hodnocení učení
3. Hodnocení chování
4. Hodnocení výsledků

Jednotlivé úrovně popisuje Armstrong (2007, s. 508-509), jehož popis koresponduje s myšlenkou Kirkpatricka. (online, cit. 2019-02-14)

**Hodnocení reakce** zjišťuje, jak jednotliví účastníci vzdělávání na celý proces reagují. Zkoumá se tedy spokojenost pracovníka. Kirkpatrick navrhuje následující kroky pro účinné hodnocení reakcí: určete, co chcete zjistit, vytvořte formulář, zajistěte poctivé a upřímné odpovědi od všech účastníků, vytvořte standardy, posuzujte účastníky podle těchto standardů a další.

Další úrovní je **hodnocení poznatků**, které hodnotí rozsah získaných informací. Dále získává informace o tom, kolik znalostí si účastníci osvojili a do jaké míry byly splněny stanovené cíle vzdělávání.

**Hodnocení chování** je úrovní, která porovnává změnu chování a dovedností po návratu na pracoviště a před absolvováním vzdělávací akce. Výstupem z tohoto hodnocení by měl být posudek o tom, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání, které souvisejí se změnami chování.

Poslední úrovní je **hodnocení výsledků**, jíž cílem je určení přidané hodnoty vzdělávacího programu a rozvoje. Toto hodnocení umožňuje základ pro posouzení finanční prospěšnosti vzdělávání z hlediska nákladů podniku.

Na toto rozčlenění navazuje Tureckiová (2004, s. 107), která ho doplňuje o pátou úroveň – **úroveň hodnotovou**. Tato úroveň se zaměřuje na rozvoj podnikových cílů a vliv na širší vnější prostředí neboli lokální společenství.

Celý proces vzdělávání vyvolává řetězovou reakci, která vede k učení, to je následováno změnou pracovního chování, která směřuje k výsledkům v celé organizaci. (Armstrong, 2007, s. 510)

## 4 METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Palán (1997, s. 68) definoval metodu ve vzdělávání dospělých jako „*způsob záměrného uspořádání činností a opatření pro realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti ve směru ke vzdělávanému tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle*“.

Metody podnikového vzdělávání jsou vybrány pomocí stanovených cílů. Neexistuje zde jednoznačný návod, jak vybrat ze všech metod tu nejúčinnější. Výběr vhodné techniky vzdělávání záleží na okolnostech, které podnik ovlivňují, na jednotlivých účastnících vzdělávání a na předem stanovených cílech. Podnik musí brát v úvahu i vžité styly a kulturu učení. V některých případech změna takto zaběhnutých standardů pomůže, ale musí se důkladně zvážit možný dopad na výsledek vzdělávací akce. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 111)

To, jakou metodu podnik zvolí, záleží na oblasti vzdělávání. Jinou metodu zvolíme při předávání či přisvojování vědomostí a znalostí a jiné při jejich rozvoji a ovlivňování postojů či názorů. V minulosti bylo vzdělávání zaměstnanců velmi jednoduché, jelikož existovalo jen malé množství metod. V současné době je společnost schopna zajistit velké množství informací ohledně procesu učení. Díky tomu lze vymezit více jak sto různých metod pro podnikové vzdělávání. (Bartoňková, 2010, s. 150-151)

Armstrong (2007, s. 464) zastává ten názor, že lepší výsledky přinese kombinace několika zvolených metod. Je tomu tak proto, že dobře zvolená škála metod vzdělávání získá větší pozornost zaměstnanců. Nemělo by se tedy předpokládat, že pokud podnik zvolí jednu konkrétní metodu, výsledky budou stejně efektivní.

Armstrong (2007, s. 465) dále vymezuje pojem **neformální vzdělávání**. Tento typ vzdělávání probíhá prostřednictvím zkušeností, kterými se zaměstnanec průběžně učí. Podle výzkumu Erauta a kol. (1998) se zaměstnanci lépe učí, když jim informace předávají jiní lidé na pracovišti. Tento děj můžeme nazvat jako **obyčejné pozorování**, který urychluje proces učení. Nevýhodou neformálního učení může být otázka možností. Někteří pracovníci tuto možnost nevyužijí a jiní naopak ano, čímž vznikají difference v obsahu získaných informací jednotlivých zaměstnanců. Dalším negativem mohou být špatně osvojené zvyky vzdělávajících pracovníků, kteří je následně předají ostatním lidem na pracovišti.

Podle Sterna a Sommerlada (1999) lze rozdělit neformální vzdělávání na pracovišti do třech forem:

1. Seminář jako místo, kde dochází k učení.
2. Pracoviště jako prostředí, kde dochází ke vzdělávání.
3. Učení a práce jsou neoddělitelně promíseny.

V prvním případě, kdy je seminář místem, kde dochází k učení, jsou vzdělávání a práce prostorově odděleny. Existuje zde určitá forma členěné vzdělávací aktivity, která probíhá zpravidla mimo pracovní místo. Pokud je pracoviště prostorem, kde dochází ke vzdělávání, stává se samo pracoviště prostředím pro vzdělávání. Jsou zde uplatňovány

různé metody při výkonu práce a podnikové vzdělávání je zaměřené na odborné vzdělávání pracovníků. Poslední formou neformálního podnikového vzdělávání je ta, při které jsou učení a práce neoddělitelně promíseny. Tato situace je příkladem čistě neformálního vzdělávání, při kterém se učení stává součástí každodenní práce a je začleněno do všedních pracovních úkolů.

Podle Koubka (1997, s. 250) lze metody vzdělávání rozdělit do dvou základních kategorií, které se od sebe liší místem výkonu vzdělávání. Podnikové vzdělávání může probíhat **na pracovišti**, nebo **mimo pracoviště**.

## 4.1 Vzdělávání na pracovišti

Tento typ vzdělávání probíhá přímo na pracovišti, kde dochází k výkonu práce. Vzdělávání se uskutečňuje při běžných pracovních činnostech a povinnostech. Mnoho autorů (např. Koubek, 1997; Šikýř, 2016; Tureckiová, 2004 apod.) uvádí následující metody vzdělávání na pracovišti: instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování, mentoring, tutorování, konzultace, asistování, pověření úkolem a pracovní porady.

**Instruktáž při výkonu práce** je metoda, při níž se pracovník učí sledováním a napodobováním práce školitele. Tato metoda je vhodná při zaškolování, kdy se zaměstnanec učí z výkonu určité práce jiného pracovníka. Při této metodě si pracovník rychle osvojí získané znalosti a informace k výkonu konkrétního pracovního místa a bude dosahovat požadovaných výsledků. (Šikýř, 2016, s. 142) Jedná se o nejčastěji používanou metodu, díky její jednoduchosti. Výhodami této metody jsou podle Koubka (2015, s. 267) rychle viditelné výsledky a zároveň zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti. Na druhé straně, je zde několik negativ, se kterými je třeba před zahájením procesu počítat. Jedním z nich je možnost uplatnění tohoto způsobu vzdělávání spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Činitelem, který sníží efektivnost tohoto postupu, může být hluk na pracovišti.

Dalším způsobem podnikového vzdělávání je **rotace práce**. Při této metodě získává pracovník zkušenosti a znalosti formou střídání různých pracovních míst. Používá se především při vstupním začleňování zaměstnanců a lze ji aplikovat při zkušenostním rozvoji manažerů, kdy si sami osvojí jimi řízená pracovní místa a s tím spojené činnosti. (Tureckiová, 2004, s. 104) Jak uvádí Šikýř (2016, s. 142), tato metoda zlepšuje přizpůsobivost zaměstnance. Zároveň může nastat situace, kdy na přiděleném pracovním místě zaměstnanec neuspěje. To se podle Koubka (2015, s. 269) může odrazit na jeho sebevědomí a pozdějším negativním hodnocení jeho způsobilosti nadřízeným. Na tento problém poukazuje také Palán (1997, s. 101), dle kterého je potřeba velké tolerance, při posuzování selhání v jednotlivostech.

**Koučování** představuje dlouhodobější proces učení, instruování a sdělování připomínek koučem. Jde o periodickou kontrolu, při které se klade velký důraz na individualitu pracovníka. (Koubek, 2015, s. 267) Koučování má formu osobního přístupu ke vzdělávání na pracovišti. Podstatou této metodiky je rozvoj zaměstnance prostřednictvím



rozhovorů a pomocí dlouhodobé interakce ho dovést ke kompetentnímu výkonu složitějších úkolů. (Tureckiová, 2004, s. 104) Podle Armstronga (2007, s. 468) může koučování probíhat neformálním způsobem, ale vždy musí být plánované. Tyto plány, by měly být začleněny do plánů osobního rozvoje jednotlivých pracovníků v rozsahu dohody o pracovním výkonu. Možným rizikem je zde tlak na zaměstnance, který musí současně se vzděláváním plnit pracovní úkoly. Z tohoto důvodu často není proces systematický a spíše se zaměřuje na momentálně řešené pracovní povinnosti, které nemusí být pro dané profesní zaměření charakteristické. (Palán, 1997, s. 61)

**Mentorování** je analogií koučování s tím rozdílem, že mentora si každý pracovník vybírá sám. Je to důležité z toho důvodu, že mentor by měl být pro člověka osobním vzorem. (Koubek, 2015, s. 267) Na to reaguje Armstrong (2007, s. 469), podle kterého se díky tomuto způsobu vnáší do vzdělávání významnější prvek participace vzdělávajícího se pracovníka. Mentorování lze podle něj popsat jako metodu pomáhání lidem při učení, oproti tomu koučování je spíše direktivní formou zvyšování schopnosti pracovníka. Neexistuje žádný stanovený způsob procesu mentorování. Hlavní podmínkou je, aby byl mentor pro danou problematiku řádně proškolen a informován. Podle Koubka (2015, s. 268) je možným rizikem volba nevhodného mentora. Pokud se vzdělávaný pracovník rozhodne, že dá přednost méně zkušenému mentorovi s větší mocí než opravdovému odborníkovi, proces nemůže být zcela efektivní.

Navazující metodou je **tutorování**, která je obdobou mentorování. Liší se pouze tím, že při tutorování jde více o získávání znalostí odborných problematik, zejména technických a metodických složek kompetencí. Vztah mezi školitelem a pracovníkem, je spíše jako vztah experta a nováčka. (Tureckiová, 2004, s. 104) Tutor je podle Palána (1997, s. 118) poradce, který se zaměstnancem pracuje individuálně, pomáhá mu při přípravě, motivuje ho, a především mu poskytuje zpětnou vazbu.

Vzdělávání může rovněž probíhat metodou **konzultace**. Konzultant poskytuje účastníkům vzdělávání rady, doporučení a návody, které se vztahují k plnění náročnějších pracovních úkolů. Konzultace mohou probíhat neplánovaně, ale pokud jsou součástí vzdělávání, jde o organizovanou vzdělávací metodu. (Palán, 1997, s. 61) Tato metodika vychází z poradenské praxe, kde se uplatňuje vzájemné konzultování a ovlivňování. Účastník vzdělávání může rozvíjet svou iniciativu a aktivitu tím, že se vyjadřuje k vlastní práci a může navrhnout nová řešení a postupy v jeho vzdělávacím procesu. Konzultant mu poskytne zpětnou vazbu a sám prověří své pracovní schopnosti. Nevýhodou konzultování může být rozpor s plněním pracovních úkolů, vzhledem k časové náročnosti této metody. (Koubek, 2015, s. 268)

**Asistování** je tradiční metoda, která probíhá prostřednictvím zkušeného pracovníka, kterému je přidělen školený pracovník a po dobu vzdělávání je jeho asistentem. Při plnění pracovních úkolů získává zkušenosti a postupy, které může později uplatnit. (Tureckiová, 2004, s. 104). Jak uvádí Šikýř (2016, s. 142), tato metoda je spojena i s možným rizikem, kdy si asistent osvojí špatné zvyky svého školitele. Koubek (2015, s. 268) dodává, že případným napodobováním se může oslabit vlastní tvůrčí schopnost a

vlohy pro děláání věcí jiným způsobem. Tyto okolnosti mohou vést k podceňování alternativních pracovních postupů.

**Pověření úkolem** lze označit za závěrečnou fázi předchozí metody – asistování. Pokud vedoucí pracovník v podobě asistenta vytvořil školenému zaměstnanci veškeré nezbytné podmínky, může ho pověřit splněním pracovního úkolu. Tato metoda se využívá zejména pro utváření schopností tvůrčích a řídicích pracovníků. (Koubek, 2015, s. 268) Při plnění pracovního úkolu musí zaměstnanec prokázat, že si osvojil veškeré potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti. Jedině tak bude schopen samostatně a odpovědně vykonávat sjednanou práci. (Šikýř, 2016, s. 142)

Poslední metodou, která je do vzdělávání na pracovišti začleněna Koubkem (2015, s. 269) je **pracovní porada**. Tento typ metody je vhodný pro rozšíření znalostí a obeznanosti v oblasti celé organizace. Výhodou této metody je výměna zkušeností, názorů a pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem. Jednou z nevýhod tohoto typu vzdělávání je časové umístění. V případě, že se porada koná v pracovní době, zkracuje se čas a prostor pro plnění pracovních povinností jednotlivých pracovníků. Pokud se koná mimo pracovní dobu, snižuje se ochota a motivace zaměstnanců, což vede k nízké účasti a k požadavkům na její maximální zkrácení.

## 4.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou podle Koubka (2015, s. 270) následující: přednáška, seminář, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, hraní rolí, assessment centre a outdoor learning. Jako poslední metodu uvádí e-learning, který bude vymezen v samostatné kapitole, jelikož může probíhat jak na pracovišti, tak i mimo něj.

Prvním typem vzdělávání mimo pracoviště je **přednáška**. Dle míry participace účastníka je tato metoda podle Belcourt a Wright (1998, s. 125) klasifikována jako pasivní. Je to jeden z nejzákladnějších a nejužívanějších postupů ve vzdělávání pracovníků. Přednáška většinou obsahuje základ výkladu, který zahrnuje základní informace o dané problematice. Dále se do ní začleňuje odůvodnění a detailnější popis podstaty problému. Kvalitní přednáška by měla obsahovat praktické příklady a zajímavé skutečnosti, které upoutají pozornost účastníků. Tento typ vzdělávání se využívá zejména v organizacích, kde je potřeba vzdělávat velké množství pracovníků a kde jsou kladeny vysoké nároky na celistvost sdělovacích poznatků. (Palán, 1997, s. 96) Nevýhodou je již zmíněný pasivní přístup, který umožňuje pouze jednostranný přísun informací. (Koubek, 2015, s. 270)

**Seminář** je možné označit jako přednášku, která je spojená s diskuzí. Na rozdíl od přednášky zde probíhá kolektivní diskuze na konkrétní téma, čímž se účastníci mohou aktivně zapojit do dané problematiky. Důležité je, aby byla celá akce důkladně zorganizována a měla dobře připraveného moderátora, což lze považovat za možnou nevýhodu oproti klasické přednášce bez diskuze. (Koubek, 2015, s. 270)

Dalším typem externího vzdělávání je **demonstrování**. Palán (1997, s. 28) definuje demonstraci ve vzdělávacím smyslu jako „*souhrn kvalifikovaných činností při doplňování výkladu o názorný příklad nebo použití demonstrační pomůcky*“. Demonstrování lze označit jako praktické, či názorné vyučování. Tento typ vzdělávání je realizován pomocí názorných ukázek, prostřednictvím audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů a inscenováním různých pracovních postupů. Tato metoda umožňuje získání znalostí a dovedností v naprosto bezpečném prostředí. Na pracovišti se mohou názorné ukázky od reálných situací zcela lišit, což je rizikem celého procesu, které je třeba brát v úvahu. (Koubek, 2015, s. 270)

**Případová studie** je metodou, která je uskutečňována pomocí kolektivní spolupráce na modelovém, nebo reálném problému. Pracovníci společně hledají možná řešení, přičemž se rozvíjí jejich analytické a systémové myšlení. (Šikýř, 2016, s. 143) Tato metoda učení byla poprvé aplikována na Harvard Graduate School of Business Administration. Případové situace nalézají uplatnění v oblasti sociálních věd, lékařství a zejména v managementu. S pomocí poskytnutých materiálů ve formě obchodních statistik, grafických znázornění a obchodních dopisů se mohou účastníci vzdělávání vžít do pozice rozhodovatele a společně nalézat řešení. (Palán, 1997, s. 96) Tento typ metody klade velké nároky na přípravu a na přístup moderátora, který by měl ke všem navrženým řešením přistupovat taktně a s respektem. (Koubek, 2015, s. 271) Speciálním typem případové studie je **metoda incidentu**, která vyžaduje neočekávané a náhlé řešení mimořádné problematiky. Dalším typem je **metoda košíku došlé pošty**, která simuluje vyřazování pošty, telefonických hovorů a rozhodování na určitém pracovním místě ve vymezeném čase. (Palán, 1997, s. 96)

**Workshop** je variantou komplexních případových studií. Problémy se řeší kolektivně, proto je tato varianta označována rovněž jako **skupinové cvičení**. Nalézání řešení probíhá v týmech a z komplexního hlediska. Tento typ metody umožňuje vzdělávaným účastníkům sdílet své myšlenky a posuzovat nápady ostatních pracovníků. (Koubek, 2015, s. 271) Palán (1997, s. 133) označuje metodu workshopu jako období **panelové diskuze**, která probíhá mezi odborníky před auditoriem. Do této diskuze se následně zapojí také posluchači, kteří vnášejí své připomínky a dotazy. (Palán, 1997, s. 81)

**Brainstorming** je taktéž variantou případových studií, kde je skupina účastníků vyzvána prezentovat vlastní návrh řešení problematiky. Poté se uskuteční diskuze, kde se navržená východiska probírají, a hledá se optimální kombinace návrhů. Tato metoda je velmi účinná z hlediska množství přednesených nápadů. Nevýhodou může být kladení velkých požadavků, stejně jako u případových studií. (Koubek, 2015, s. 271) Tuto metodu pro praktické využití upravil ve 30. letech A. F. Osborn. Vyšel z předpokladu, že šance nalezení optimálního řešení je přímo úměrná počtu navržených nápadů. Pro efektivní průběh brainstormingu je zapotřebí dodržovat následující pravidla: zákaz kritiky, uvolnění fantazie, vzájemná inspirace a rovnost účastníků. (Palán, 1997, s. 15)

Dalším typem vzdělávání je **hraní rolí**. Při této vzdělávací aktivitě se účastníci vžívají do různých pracovních rolí a předvádí při tom konkrétní situace. Důležitá je příprava konkrétní situace a detailní popis role. Tento typ metody rozvíjí schopnosti v oblasti

konzultování, koučování, výběrových pohovorů a jiných situací, kde spolu lidé jednají tváří v tvář. Při uplatňování **změny rolí**, se po ukončení strojené situace role vymění a hraje se znovu. (Armstrong, 2007, s. 479) Hraní rolí je nástrojem, který slouží k lepšímu porozumění profesní role ostatních lidí, ke zvýšení motivace a lepšímu pochopení sebe samého. Kvůli velké obtížnosti organizace této metody, je jednou z méně používaných. (Palán, 1997, s. 45)

**Assessment centre** je typ vzdělávání, zprostředkovaný pomocí hodnotícího střediska. Tato metoda je většinou součástí výběru uchazečů při obsazování pracovních míst, ale také při určování budoucí profesní dráhy zaměstnance a jeho rozvoje. Typy činností, prostřednictvím kterých je zaměstnanec zkoumán jsou psychologické testy, skupinové diskuze, manažerské hry a simulování konkrétních situací, se kterými se může manažer v pracovním životě setkat. (Palán, 1997, s. 44) Tato metoda je v současné době velmi moderní a vysoce osvědčenou. Situace jsou většinou generovány počítačem a lze nastavit její frekvenci, podle požadované úrovně stresu. Tento typ vzdělávání je jedním z nejnáročnějších na přípravu a technické vybavení. (Koubek, 2015, s. 272)

**Outdoor learning** je poslední vybranou metodou vzdělávání mimo pracoviště, která probíhá prostřednictvím sportovních her. Tyto aktivity jsou určeny pro manažery k rozvoji jejich manažerských dovedností. V nejčastějších případech se jedná o již zmíněné hledání optimálního řešení, koordinace konkrétních činností, vedení spolupracovníků, spolupráce v týmu a mnoho dalších aktivit. Tento typ vzdělávání rozvíjí dovednosti velmi zábavnou formou, kvůli čemuž je v dnešní době velmi uplatňovanou metodou. Nevýhodou outdoor learningu je vyšší náročnost na přípravu. Rizikem je zde možná neochota spolupráce manažerů, kvůli obavě ze zesměšnění, nebo odporu k pohybovým aktivitám. (Koubek, 2015, s. 272)

## 4.3 E-learning

E-learning neboli elektronické vzdělávání je metoda, kterou lze uplatnit na pracovišti, stejně tak jako mimo něj. Tuto metodu je možné vykonávat prostřednictvím informačních a komunikačních technologií, zejména pomocí multimediálních vzdělávacích programů. Vzdělávání probíhá nejčastěji na počítačových sítích a lze ho použít jak k individuálnímu, tak ke kolektivnímu učení. (Šikýř, 2016, s. 143)

Pollard a Hillage (2001, s. 2) definovali e-learning jako „*poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců*“.

Armstrong (2007, s. 481) vymezil tři typy e-learningu: samostatný, živý a kolektivní. **Samostatné elektronické vzdělávání** spočívá tom, že školená osoba používá patřičnou technologii, ale zároveň není napojena na školitele, nebo jiné vzdělávající se pracovníky. Druhým typem je **živý e-learning**, při kterém je školená osoba v kontaktu se školitelem, ale každý se nachází na jiném místě. **Skupinový e-learning** je založen na

spolupráci a výměně zkušeností, mezi vzdělávajícími se osobami. Tyto poznatky jsou sdíleny pomocí diskusních fór, počítačových bulletinů a besed.

Cílem e-learningu je podle Pollard a Hillage (2001, s. 21) zabezpečit vzdělávání „*právě včas, právě dostatečně, a právě pro vás*“. Elektronické vzdělávání umožňuje rozvíjet metodou, která je zcela přizpůsobena a šitá na míru daného pracovníka. (Armstrong, 2007, s. 481)

Pollard a Hillage (2001, s. 21-35) vymezili možné výhody a nevýhody elektronického vzdělávání.

Jako **výhody e-learningu** lze označit následující:

- program je šitý na míru individuálního pracovníka,
- nízkonákladový typ vzdělávání,
- pracuje s aktuálními informacemi,
- rychlý způsob vzdělávání, díky zaměření na individuální vzdělávací potřeby,
- získání udržitelných znalostí,
- důsledný na individuální potřeby,
- interaktivní forma,
- lze se vzdělávat na jakémkoliv místě,
- zvyšuje znalosti v oblasti informačních technologií.

E-learning se může projevit jako **nevýhodný** v souvislosti s následujícími body:

- závislost na technologii,
- neslučitelnost některých vzdělávacích programů,
- nevhodný pro některé typy výcviku,
- nevhodný pro některé typy školených pracovníků,
- značně odkázaný na sebe-disciplínu,
- některé typy mohou být méně interaktivní než klasická forma vzdělávání,
- možné vyšší počáteční náklady,
- stále závislý na lidské pomoci,
- někteří školitelé mají ten názor, že je obsah e-learningových kurzů nedosta-  
tečný a vyvolávají obavy ohledně kvality dostupných materiálů.

**Proces e-learningu** se skládá z definování strategie, identifikování oblasti působnosti, vytvoření programů, realizace samotné akce a následného vyhodnocení. Základním tvůrcem nástrojů uspokojení individuálních potřeb vzdělávání je vzdělávající se osoba. Z tohoto důvodu se klade důraz na samostatné vzdělávání, kdy mají školené osoby intenzitu celého procesu pod kontrolou. Z druhé strany jim mohou být dány určité cíle vzdělávání a doporučené postupy, kterými je třeba se řídit dle stanoveného termínu. (Armstrong, 2007, s. 482-486)

**Obsah programu e-learningu** se ve většině případů zaměřuje na typické postupy a procesy v organizaci, ale také na rozvoj dovedností týkajících se oblasti informačních technologií. I přesto, že tento typ dovednosti není příliš efektivní při rozvoji měkkých kompetencí, může se uplatnit při přípravě na některá praktická cvičení. Upevnění

znalostí a dovedností v oblasti čtení literatury, sebehodnocení a podpoře debat lze provádět právě pomocí tohoto procesu. (Armstrong, 2007, s. 483)

**Obsah e-learningového kurzu** by měl být tvořen v souladu s principy vymezenými Armstrongem (2007, s. 483):

- proces e-learningu musí vzdělávající se osoby stimulovat,
- zaměstnanci jsou seznámeni s vnitřní závažností programu,
- zapojení vzdělávajících se osob do programu,
- pochopení jednotlivých cílů vzdělávání,
- prezentování jednotlivých kroků procesu vzdělávání,
- schopnost vzdělávajících se osob plánovat své vzdělávání,
- způsobilost zaměstnanců hodnotit vlastní výsledky.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Praktická část analyzuje proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti s cílem posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení. Součástí naplnění tohoto cíle je zjistit odpovědi na dvě výzkumné otázky:

- Jaké jsou převažující metody vzdělávání ve Společnosti XY?
- Jaká je spokojenost oslovených zaměstnanců se vzděláváním ve Společnosti XY?

Vybraná společnost si nepřála být v této bakalářské práci jmenována, a proto je označována jako Společnost XY či společnost.

Praktická část je zpracována na základě informací z webových stránek Společnosti XY, rozhovorů s personalistkou a specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a také rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti.

Společnost XY se nachází ve Středočeském kraji a zabývá se výrobou stavební techniky, která je využívána zejména pro terénní a stavební práce, zemědělství a údržbu pozemků. Cílem společnosti je usnadnit zákazníkům práci s takto navrženým zařízením. (webové stránky Společnosti XY)

Počátky jejího fungování začínají v Americe již ve 20. století, kdy byla nejprve vytvořena jako menší manufakturní společnost, která se zaměřovala na výrobu techniky pro usnadnění práce v zemědělském odvětví. Na začátku 21. století byla odkoupena asijskou Společností Z. (webové stránky Společnosti XY)

Společnost Z, jakožto mateřská společnost, má více než stoletou historii. Její kořeny sahají až do Asie, kde je od 19. století jednou z nejstarších společností zabývajících se výrobou technických zařízení, ale také industriálních a konstrukčních vybavení. Společnost Z je mateřskou společností mnoha výrobních závodů po celém světě. (webové stránky Společnosti XY)

## 5.1 Organizační struktura

Informace k organizační struktuře Společnosti XY byly získány z interního dokumentu, který poskytla personalistka v dubnu 2019.

Společnost XY se skládá z výrobní a administrativní části. Administrativní část tvoří osm hlavních oddělení, kterými jsou:

- Oddělení výroby,
- Oddělení dodavatelského řetězce,
- Komerční oddělení,
- Oddělení Financí a IT,
- Personální oddělení,



- Právní oddělení,
- Oddělení strategií,
- Oddělení finančních služeb.

Pro Společnost XY je velmi důležité, aby spolu byla výše zmíněná oddělení v neustálém kontaktu a vzájemně spolupracovala. Tato oddělení se nachází v administrativní části, kde společně tvoří komplexní zajištění chodu celé společnosti. (interní dokument Společnosti XY)

## 5.2 Personální oddělení společnosti

Informace o personálním oddělení společnosti byly zjištěny na základě rozhovoru s personalistkou společnosti v březnu 2019. V rozhovoru se řešily jednotlivé sekce personálního oddělení a organizace práce personálního oddělení. Během rozhovoru byly položeny následující otázky:

- Jaká je organizační struktura personálního oddělení?
- Jaké jsou činnosti jednotlivých sekcí personálního oddělení?
- Kdo má ve Společnosti XY na starost vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

Personální oddělení společnosti se skládá přibližně z 25 zaměstnanců. Velkou část tohoto oddělení tvoří **administrativní kancelář**, jejíž pracovníci mají na starost HR procesy, které zahrnují HR systémy, zadávání nových zaměstnanců do databáze, vytváření smluv, popis pracovních míst a případná ukončení pracovních poměrů. (rozhovor s personalistkou Společnosti XY)

Další pracovníci personálního oddělení mají na starost oddělení výroby a všechny zaměstnance, kteří pod toto oddělení spadají. Starají se především o nábor zaměstnanců, kontrolu jejich práce a ukončování pracovních poměrů, a to zejména v dělnických profesích. Tito pracovníci mají mimo jiné na starost nábor zaměstnanců z východních zemí. (rozhovor s personalistkou Společnosti XY)

Součástí personálního oddělení je rovněž **sekce komunikace**, kde mají dva pracovníci na starost komunikaci se všemi lidmi v rámci celé společnosti. Tato komunikace se týká především nových pracovních míst a neplánovaných situací, jako jsou změny v parkovacích místech nebo podnikové havárie. (rozhovor s personalistkou Společnosti XY)

**Sekce bezpečnosti** má na starost bezpečnost celé společnosti. Zaštituje vše, co se týká bezpečnosti, úrazů, vydávání ochranných pomůcek a lékařských prohlídek. Do této sekce spadá také správa budovy, kde dva až tři pracovníci vedou komplexní údržbu, která se týká celého komplexu budov Společnosti XY. (rozhovor s personalistkou Společnosti XY)

Nedílnou součástí personálního oddělení je také **sekce vzdělávání a rozvoje**, kde jsou dva pracovníci, kteří zastřešují vzdělávání v celé společnosti. Tento proces probíhá od samotné identifikace vzdělávacích potřeb až po vyhodnocení vzdělávacích procesů a

jiných potřebných administrativních záležitostí týkajících se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. (rozhovor s personalistkou Společnosti XY)

Důležitou součástí personálního oddělení jsou rovněž pracovníci, kteří podporují HR procesy. Tyto procesy zahrnují jejich změnu, vývoj a zlepšení kvality. Současně se ve společnosti vytváří sekce, který bude mít na starost vyhledávání talentů a bude se výhradně specializovat na vrcholové pracovní funkce. (rozhovor s personalistkou Společnosti XY)

Celé personální oddělení je zaštitěno Vice prezidentem, který má na starost personální oddělení nejen v České republice, ale také v jiných evropských zemích. (rozhovor s personalistkou Společnosti XY)

# 6 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

## 6.1 Cyklus vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

Informace uvedené v této kapitole byly získány v březnu 2019 na základě rozhovoru se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Během rozhovoru byly řešeny následující okruhy problémů:

- Jak ve společnosti identifikují potřeby vzdělávání zaměstnanců?
- Kdo iniciuje potřebu vzdělávání zaměstnanců?
- Kdo je zodpovědný za přípravu a plánování vzdělávací akce?
- Jak probíhá realizace samotné vzdělávací akce na pracovišti a mimo něj?
- Jsou výsledky vzdělávací akce vyhodnoceny? Pokud ano, kým a jak?

V dané společnosti jsou uplatňovány všechny čtyři fáze cyklu podnikového vzdělávání (viz kapitola 3). Potřeby vzdělávání jsou identifikovány ve většině částí společnosti, kde se snaží o ustavičné zlepšování této fáze pro efektivnější rozpoznání rozvojových potřeb jednotlivých zaměstnanců. Společnost klade velký důraz na zodpovězení všech otázek, které se týkají cyklu podnikového vzdělávání:

- Co se bude vzdělávat?
- Co přesně musí daná vzdělávací akce obsahovat?
- Proč jsou zaměstnanci vzděláváni?

Pro zaměstnance je důležité vědět, jaká bude náplň konkrétní školení. Rovněž je nezbytné určit, co přesně musí dané školení obsahovat, aby bylo co nejúčinnější. Dále je zde důležité odůvodnění, proč je daný zaměstnanec proškolen. Personální oddělení musí vědět, jak dané školení zapadá do celkového vzdělávacího plánu konkrétního zaměstnance. Tento plán může být celoroční, ale také se může týkat souladu vzdělání zaměstnance s popisem jeho pracovního místa. Dále je pro společnost důležité informovat zaměstnance o místě školení a jak přesně bude vzdělávání probíhat. Většinou si zaměstnanci sami volí čas a datum školení, podle svých časových možností a preferencí. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Personální oddělení má za úkol vyjednat nejlepší možné podmínky pro vzdělávání zaměstnanců. Rovněž má na starost vyjednávání s dodavateli vzdělávání o různých možnostech školení. Každý manažer oddělení má možnost určit si druh školení pro své zaměstnance, vzhledem k potřebám daného oddělení. V těchto případech je personální oddělení pouze zprostředkovatelem daného druhu školení a není zde prostor pro hledání jiného typu vzdělávání. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Hlavním faktorem, podle kterého Společnost XY vzdělávací aktivity vybírá, je cena. Tento faktor je důležitý z toho důvodu, že již zmíněná mateřská Společnost Z každý rok nastavuje pro Společnost XY rozpočet na vzdělávání zaměstnanců, kterému se musí přizpůsobit. Tento faktor se odráží zejména ve fázi hodnocení vzdělávání, kdy musí personální oddělení určit výsledný poměr ceny a kvality. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

V následujících podkapitolách jsou popsány jednotlivé fáze cyklu vzdělávání, které jsou aplikovány ve Společnosti XY.

### **6.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb**

Ve Společnosti XY se vytváří plány školení a vzdělávání pro každého zaměstnance zvlášť. Z tohoto důvodu, je velmi důležité identifikovat rozvojové potřeby konkrétního pracovníka. Tyto plány jsou tvořeny každým oddělením, které si určuje vzdělávací potřeby, nutné pro výkon jednotlivých pracovních míst. Do těchto plánů nespádají zákonná školení, která jsou předem určená pro veškerá pracovní místa. Každý manažer si za své oddělení stanovuje plán vzdělávacích aktivit, které má každá pracovník absolvovat, jelikož jsou důležité pro výkon konkrétního pracovního místa. Tyto plány se musí plnit a daní pracovníci se musí školení účastnit. Může nastat situace, kdy se objeví vzdělávací potřeba, která není do plánu zainteresována. V tomto případě podá manažer žádost personálnímu oddělení o zprostředkování tohoto školení. Co se týče rozpočtu, personální oddělení musí počítat i s takto nepředvídatelnou situací, která musí být neprodleně řešena. Tyto náhlé situace se týkají zejména oddělení, které mají na starost řízení inovačních projektů, kde je proces zlepšování velmi důležitý. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Společnost XY má pro jednotlivá pracovní místa konkrétní popisy. Jednotlivá pracovní místa mají předem určená školení, které musí každý zaměstnanec pro výkon práce absolvovat. Tyto školení se týkají zejména mandatorních školení, jako například bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo požární ochrany, ale také jiných školení, která jsou nezbytná pro výkon konkrétního pracovního místa. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Pro pracovní místa, která spadají pod výrobní odvětví, byla vytvořena speciální matice pracovních míst. Tato matice obsahuje jednotlivá pracovní místa, pro které manažer daného oddělení přesně stanovil, jaké místo potřebuje, jaké školení. Následně bylo vše schváleno bezpečností a vznikla tak komplexní matice toho, pro jaké pracovní místo je nutné absolvovat jaké školení. Na to, zda pracovníci absolvují daná školení, dohlíží personální oddělení, konkrétně specialista na vzdělávání zaměstnanců. V následujícím roce by měla vzniknout také matice pro pracovní místa v administrativě, kde bude striktně dané, co jaké pracovní místo musí pro řádné plnění povinností absolvovat. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Jak uvedl v rozhovoru zaměstnanec 2, vzdělávací potřeby přicházejí ve většině případů přímo od manažera daného oddělení, který musí školení schválit a musí být v souladu s předem stanovým rozpočtem. Tím, že manažer potřebuje konkrétní vzdělávání pro konkrétního pracovníka, je potřeba zodpovědět na následující otázky:

- Kdo bude školen?
- Proč bude školen?
- K čemu dané školení potřebuje?
- Do kdy dané školení potřebuje?
- Od koho chce, aby školení vzniklo?
- Kolik má školení stát?
- Kde má školení probíhat?

Již v této fázi se určuje, zda bude školení probíhat v rámci společnosti, nebo mimo ni a jaká vzdělávací agentura by měla dané školení dodat. Poté předává návrh specialistovi na vzdělávání a následuje příprava a plánování vzdělávací akce. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

### **6.1.2 Příprava a plánování vzdělávání**

Pokud je dané školení schválené manažerem daného oddělení a oddělením, které se věnuje vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, následuje fáze přípravy a plánování vzdělávací aktivity. Tuto fázi má na starost pouze personální oddělení, které vybírá vhodného dodavatele, komunikuje s ním a vyjednává cenu a celkové podmínky. Následně plánuje konkrétní termín a místo uskutečnění vzdělávací akce. Pokud se vzdělávání uskutečňuje v rámci společnosti, má personální oddělení na starost zařídit vhodnou místnost, kde může ke vzdělávací akci dojít. Pokud se vzdělávání uskutečňuje mimo společnost, celý proces plánování má na starost zvolená vzdělávací agentura a personální oddělení zde nemá možnost pro vyjednání místa či konkrétních podmínek. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

V rámci personálního oddělení je dána tabulka s plány školení, kde jsou vedeny školení jak mandatorního charakteru, tak vzdělávání, které se týkají především měkkých kompetencí a jiných prostředků pro vzdělávání zaměstnanců. Personální oddělení dohlíží na to, zda konkrétní školení probíhá, připravuje na něj objednávky v interním objednávkovém systému, komunikuje s konkrétním dodavatelem daného školení a řeší veškeré finanční záležitosti týkající se tohoto procesu. Následně jsou zaměstnanci s plánovaným školením seznámeni, daná aktivita je zaplánovaná v jejich diáři skrze aplikaci Outlook a každý zaměstnanec musí svou účast v této aplikaci potvrdit. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Jak již bylo řečeno, při plánování vzdělávací aktivity klade společnost velký důraz na cenu celé akce a na dobu trvání. Společnost XY preferuje celodenní vzdělávání mimo pracoviště, jelikož jsou zaměstnanci vytrženi ze svého pracovního prostředí a nejsou ovlivňováni pracovním okolím, které znají. Pokud se jedná o půldenní školení, preferuje

se školení na pracovišti, kdy může zaměstnanec první polovinu plnit své pracovní povinnosti a poté se v budově zúčastnit daného školení. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Zákonná školení, která se týkají pracovních míst výroby stavební techniky, jsou plánována čtvrt roku dopředu a komunikace probíhá pouze mezi personálním oddělením a mistry výroby, kteří své zaměstnance o daném školení sami informují. Je to z důvodu toho, že zaměstnanci ve výrobě nemají přístup k e-mailovým adresám, tudíž nejsou v přímém kontaktu s personálním oddělením. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Ve chvíli, kdy jsou všechny podmínky konkrétního vzdělávání naplánovány, shrnou se veškeré informace do elektronického kalendáře. Zde se vytvoří pozvánka obsahující všechny informace daného školení, které se stává pro zaměstnance závazné. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

### **6.1.3 Realizace vzdělávání**

Třetí fází cyklu podnikového vzdělávání je samotná realizace vzdělávací aktivity. Jak již bylo řečeno, vzdělávání je realizováno na pracovišti nebo mimo pracoviště. Vzdělávání na pracovišti probíhá například tehdy, pokud se jedná o zaškolení na určitých strojích, kde je vhodné seznámit se s touto technikou přímo na pracovišti Společnosti XY. Další možností vzdělávání na pracovišti jsou školení týkající se určitých firemních procesů, které probíhají v zasedacích místnostech. Společnost disponuje dvaceti zasedacími místnostmi různých velikostí a charakteru, které jsou voleny podle typu vzdělávací akce a kapacity účastníků. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Pokud vzdělávání probíhá v rámci společnosti, personální oddělení zajišťuje celý běh školení. Na začátku školení se sejde kompetentní osoba personálního oddělení s lektorem, kterému předá prezenční listinu. Na této listině musí být podpis všech zúčastněných zaměstnanců a následuje kontrola, zda se všichni předpokládaní účastníci školení dostavili. Rovněž zde nesmí chybět kontrola techniky a zázemí celé akce. Pokud je vše v pořádku, zaměstnanec personálního oddělení představí lektora zaměstnancům a samotné školení probíhá bez jeho přítomnosti. Po domluvě se může dostavit na konci školení, za účelem zjištění, zda vše proběhlo v pořádku. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Pokud školení probíhá mimo společnost, personální oddělení nemá možnost na samotné školení dohlížet, a to především z důvodů kapacity. Proto je nutné pečlivě vybrat takovou vzdělávací agenturu, která bude mít plnou důvěru Společnosti XY a zaměstnanci budou mít předem všechny potřebné informace. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

## 6.1.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Poslední částí cyklu podnikového vzdělávání je vyhodnocení výsledků celé vzdělávací aktivity. Tato část je pro Společnost XY jednou z nejdůležitějších, z důvodu poskytnutí zpětné vazby, která se může odrazit v budoucích vzdělávacích aktivitách celé společnosti. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Zpětnou vazbu společnost získává několika způsoby. Prvním je dotazování zaměstnanců, kteří se školení účastnili, a to prostřednictvím e-mailu či osobní schůzky. U finančně náročnějších druhů školení a u školení, kde se spolupracovalo s novým dodavatelem, se po měsíci od uskutečnění akce zasílá zaměstnancům elektronický dotazník. Tento dotazník obsahuje šest otázek a zaměřuje se na účinnost školení a hodnocení dodavatele. Tyto dva aspekty musí mít společnost pod kontrolou, z důvodu každoroční návštěvy auditorů, kteří zjišťují, zda byla uskutečněná školení účinná a zda mohou pracovníci zvolený druh školení uplatnit v praxi. Dále se ve zpětné vazbě poskytnuté zaměstnanci hodnotí celkový přístup lektora, jeho komunikační dovednosti a schopnost dostatečně zodpovědět otázky účastníků školení. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Samotné personální oddělení hodnotí vzdělávací akci v poměru její ceny a celkové kvality. Do celkové kvality spadá také komunikace s dodavatelem během fáze plánování a realizace čili od počátku celé spolupráce. Do této komunikace spadá včasná odezva, zasílání faktur a schopnost vzájemné domluvy společně s vyhověním reálným požadavkům společnosti. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Jak již bylo řečeno, hodnocení vzdělávací akce probíhá měsíc od jejího uskutečnění, a to z důvodu zjištění celkové účinnosti, kterou ve většině případů nelze pozorovat ihned po skončení školení. Pokud jde o školení mimo společnost, většina kvalitních vzdělávacích agentur poskytuje svá vlastní hodnocení ve formě dotazníků a celkové zpětné vazby, kterou personální oddělení zapracuje, ale přímo nevyžaduje. U mandatorních školení zpětná vazba a hodnocení neprobíhá, jelikož jsou tato školení povinná a není zde prostor pro zlepšení. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Ve Společnosti XY existuje speciální systém, kde se shromažďují získané odpovědi jednotlivých účastníků školení. Tento systém obsahuje celkové hodnocení vzdělávací akce, jeho účinnost a spokojenost zaměstnanců s daným dodavatelem. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Každé tři měsíce probíhá ve společnosti kvartální hodnocení podnikového vzdělávání. Toto hodnocení se soustředí na uskutečněné vzdělávací aktivity a jejich efektivitu. Poté dochází ke grafickému zpracování veškerých informací, které je následně podkladem pro již zmíněný celoroční audit. Toto kvartální hodnocení rovněž slouží personálnímu oddělení při volbě dodavatelů pro další školení a pro možná zlepšení podnikového

vzdělávání. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

V následujícím roce Společnost XY plánuje zmodernizovat hodnocení formou celkově propracovanějšího systému. Společnost chce klást větší důraz na získání kvalitní zpětné vazby od všech účastníků školení, na kvalitnější výběr dodavatelů a na náplň celého školení. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

## **6.2 Oblasti vzdělávání zaměstnanců ve společnosti**

Pro každou společnost je důležité, aby řádně zaškolila nově příchozí pracovníky a starala se o postupné prohlubování či zvyšování jejich schopností a kvalifikace. Ve Společnosti XY tomu není jinak, a proto zde existuje mnoho způsobů, jak jsou její zaměstnanci školeni. Informace pro tuto kapitolu byly poskytnuty v rozhovoru s personalistkou a se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY. Rozhovor proběhl v dubnu 2019 a byly v něm řešeny následující okruhy problémů:

- Jak probíhá nástupní školení a kdo je za něj odpovědný?
- Která oddělení se podílí na nástupním školení společnosti?
- Jak se liší nástupní školení výrobní a administrativní části?
- Existují ve Společnosti XY odborné praxe pro studenty středních odborných a vysokých škol? Pokud ano, jak tato spolupráce probíhá?
- Jak se liší Odborné praxe od trainee programu?
- Jakým způsobem Společnost XY zajišťuje zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců?

### **6.2.1 Nástupní školení**

Jak již bylo řečeno v kapitole oblastí podnikového vzdělávání, podle § 228 zákoníku práce je každá společnost povinna řádně zaškolit nově příchozí zaměstnance. Za nástupní školení je ve Společnosti XY odpovědné oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a někteří zaměstnanci personálního oddělení. Toto školení lze rozdělit na administrativní a výrobní část, kde nástupní proces probíhá každý týden a pro každou z částí je vymezen jeden všední den. Celý proces probíhá od ranních hodin až do odpoledních, s menšími přestávkami a pauzou na oběd. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

V den nástupu se zaměstnanci dostaví ve sjednaný čas na vrátnici společnosti, kde se ohlásí kompetentní osobě a ta si jednotlivé zaměstnance převezme. Touto kompetentní osobou je vždy personalistka, která zaměstnance usadí v zasedací místnosti a má na starost první část nástupního školení. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)



V první části nástupního školení probíhá kontrola dokumentů jednotlivých zaměstnanců, které vždy obsahují identifikační doklady, potvrzení o lékařské prohlídce a doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání. Poté je zaměstnancům předána k podpisu příslušná pracovní smlouva. Následně personalistka předá jednotlivým zaměstnancům dokumenty společnosti a provede je po administrativní části budovy. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

V druhé části zaměstnanec z oddělení **vzdělávání a rozvoje zaměstnanců** představí historii Společnosti XY a základní informace k výkonu práce. Tyto informace obsahují interní předpisy, podmínky vyplácení mezd, informace o dovolené, výhody zaměstnanců a pravidla společnosti. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

V další části nástupního školení kompetentní osoba z **oddělení bezpečnosti** seznámí zaměstnance s pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Následně zavede zaměstnance do výrobní haly, kde jsou jim předány ochranné pracovní pomůcky pro případ, že by výrobní halu během pracovní doby navštívili. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Následuje pauza na oběd, po které mají účastníci školení prezentaci ohledně kvality ve Společnosti XY, která je vedena zaměstnancem **oddělení celkové kvality**. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Školení pro administrativní část je tímto u konce a zaměstnance si převezmou manažeři jednotlivých oddělení, kteří se s nimi domluví na dalším postupu. Pro účastníky školení výrobní části, je po prezentaci kvality připraveno detailní představení výrobní haly, včetně jednotlivých bezpečnostních opatření a podmínek. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Tato nástupní školení musí absolvovat každý zaměstnanec a jsou povinná. Školitelé si pro větší přehlednost vedou docházkový systém. Některá nástupní školení administrativní části neprobíhají hned první den, ale jsou zaměstnancům přiřazena později podle vzájemné dohody. Jedná se například o prohlídku výrobní haly, či jiných budov v komplexu společnosti. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

## **6.2.2 Odborné praxe a trainee programy**

Společnost XY nabízí možnost zaškolení na určité pracovní místo již během studia. Toto zaškolení se dělí na odbornou praxi a trainee programy, které jsou ve společnosti v současné době velmi žádané jak z hlediska společnosti, tak ze strany studentů. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

**Odborná praxe** je zaměřena především na studenty středních odborných učilišť. Společnost XY spolupracuje se dvěma školami tohoto typu, které k ní v průběhu roku posílají své studenty. Každý student je přidělen ve výrobní hale na jiné pracovní místo

podle jeho oborového zaměření. Ve výrobní hale se nachází jedenáct různých pracovišť, kde si mohou studenti během praxe vyzkoušet různá pracovní místa a získat tak nové zkušenosti. Tento typ vzdělávání obvykle není placený, jelikož je součástí povinné praxe studentů středních škol. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Dalším typem vzdělávání studentů je **trainee program**, který se zaměřuje na studenty vysokých škol. Trainee je v překladu praktikant či učeň, který podstupuje trénink na konkrétní pracovní místo. Tento typ vzdělávání je placený a u studentů velmi oblíbený, jelikož je zde velká šance na získání pracovního místa ihned po absolvování vysoké školy. Každé oddělení má obvykle dva až tři studenty, kteří tímto programem prochází. Cílem programu je zasvětit studenta do chodu daného oddělení a získat tak možného plně zaškoleného pracovníka ihned po absolvování jeho studia, kdy většina studentů hledá pracovní uplatnění. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

### **6.2.3 Zvyšování a prohlubování kvalifikace**

Zvyšování a prohlubování kvalifikace probíhá ve Společnosti XY především u těch pracovních míst, které se týkají výroby. Jak již bylo řečeno, ve výrobní hale se nachází jedenáct pracovišť a na každém z nich se pracuje s různými typy strojů, které se neustále mění. Je proto velmi důležité průběžně obnovovat a doplňovat kvalifikaci zaměstnanců, aby se zamezilo možným úrazům a nebezpečí na pracovišti. Zároveň si tentýž pracovník může zvyšovat kvalifikaci na stroj, se kterým nikdy předtím nepracoval. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Zvyšování kvalifikace se využívá tehdy, kdy má zaměstnanec možnost vykonávat obdobný druh práce, pro který zatím nemá dostatek dovedností. Pokud zaměstnavatel usoudí, že po zvýšení kvalifikace bude pracovník k výkonu práce plně způsobilý, může mu zajistit prostřednictvím personálního oddělení vhodné školení. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Zvyšování a prohlubování kvalifikace probíhá také u pracovních míst administrativního charakteru. Existuje seznam školení, které je třeba během několika let opakovat, a to z důvodu prohloubení a obnovení znalostí dané problematiky. Do tohoto seznamu patří například bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana a kurz první pomoci. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Veškeré zvyšování a prohlubování kvalifikace zprostředkovává a hradí zaměstnavatel. Zaměstnanec je povinen se tohoto školení zúčastnit, pokud je to pro popis jeho práce vyžadováno. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

## 6.3 Metody vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

Tato kapitola je zaměřená na používané metody vzdělávání zaměstnanců ve Společnosti XY. Metody jsou rozděleny do třech oblastí. První z nich jsou metody používané na pracovišti, tedy v rámci Společnosti XY. Druhým typem je vzdělávání mimo pracoviště, které probíhá vně Společnosti XY. Posledním typem vzdělávání, na které se kapitola soustředí, je metoda elektronického vzdělávání neboli e-learningu. Informace pro tuto kapitolu poskytl specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na základě rozhovoru, který se uskutečnil v dubnu 2019. Specialistovi byly položeny následující otázky:

- Jaké metody na pracovišti Společnost XY využívá?
- Jaké metody mimo pracoviště společnost využívá?
- U jakých metod dochází ve společnosti ke zpětné vazbě?
- Využívá Společnost XY elektronické vzdělávání zaměstnanců?

### 6.3.1 Na pracovišti

**Instruktáž** je ve Společnosti XY velmi často používanou metodou na pracovišti. Tato metoda se využívá zejména u nově přichozích zaměstnanců a ve většině případů je pro nového zaměstnance instruktorem jeho přímý nadřízený. Může se stát, že zaměstnanec instruuje pracovník stejného postavení, kterého tím nadřízený pověřil. V tomto případě je velmi důležité, aby měl pověřený zaměstnanec dostatek informací a dokázal je efektivně předat novému zaměstnanci. Při instruování je zaměstnanci doporučeno, aby si vedl vlastní sešit s poznámkami, které může později využít. Je to z toho důvodu, že metoda instruktáže spočívá v obsáhlém slovním výkladu informací, které si musí zaměstnanec zapamatovat a později praktikovat. Instruktáž se řídí čtyřmi základními fázemi podle Armstronga (1999, s. 896), které obsahují přípravu, vysvětlení, demonstrování a následné zdokonalení. Metoda instruktáže se také hojně využívá ve výrobní hale, kde jsou denně instruovány desítky zaměstnanců. Možným rizikem této metody je nesprávné předání informací daným instruktorem. Je tedy velmi důležité, aby nadřízený vybral dostatečně znalého instruktora, který má v dané problematice patřičné zkušenosti. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Další metoda, která je ve Společnosti XY praktikována, je **demonstrace**. Kompetentní osoba, která je pověřena zaškolením konkrétního zaměstnance předvádí určitou činnost, či pracovní postup, který si zaměstnanec ihned vyzkouší. Součástí demonstrování je také zpětná vazba, na kterou je ve společnosti kladen velký důraz. Zpětnou vazbu poskytuje pověřený zaměstnanec během, nebo přímo po dokončení určité činnosti. Kompetentní osoba sdělí školenému zaměstnanci, jak si při demonstrování vedl a navrhnou možná zlepšení pro zefektivnění jeho práce. Tato metoda je využívána společně s metodou instruktáže, a to zejména u nově přichozích zaměstnanců. Rovněž se demonstrování používá při inovacích ve výrobě, kde je získání praktických dovedností

velmi důležité. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Poslední způsob, který Společnost XY využívá pro kvalitní vzdělávání zaměstnanců, je **mentoring**. Tato metoda je v posledních letech společností velmi využívána, a to zejména u již zmíněných trainee programů. Každý nově příchozí zaměstnanec dostane svého mentora, kterým je většinou jeho nadřízený. Mentor ho postupně provází procesem začlenění do společnosti, stává se jeho rádcem a poskytuje mu průběžnou zpětnou vazbu na základě vlastních získaných zkušeností. Nově příchozí zaměstnanec, ve většině případů student, získá s mentorem neformální vztah, díky kterému se lépe začlení do chodu společnosti. Riziko může nastat tehdy, pokud si zaměstnanec se svým mentorem nerozumí a metoda tak nemůže být dostatečně efektivní. Ve Společnosti XY se tomuto riziku snaží předejít pomocí průběžných rozhovorů nadřízených se zaměstnanci. Každý manažer oddělení si pro jednotlivé zaměstnance vyhradí dvakrát do měsíce čas a probere s nimi jejich pocítované potřeby a nedostatky, kterými se následně zabývá. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

### 6.3.2 Mimo pracoviště

První metodou vzdělávání mimo Společnost XY je **přednáška**. Jedná se o systematický výklad, obsahující velké množství informací, které je třeba zaměstnancům sdělit. Informace jsou formou této metody předány rychle a uceleně. Nevýhodou přednášky je to, že je sdělení podáno jednostranně a zaměstnanec přijímá veškeré informace pasivně. Druhým rizikem je nedostatečně kvalitní předání informací přednášejícím, což se společnost snaží eliminovat pečlivým výběrem vzdělávací agentury. Ve Společnosti XY je přednáška ve většině případů spojena i s jinou metodou, která se soustředí na praktickou část problematiky a zaměstnanec má možnost vyzkoušet si daný problém v praxi. Tato metoda je využívána nejčastěji u kurzu první pomoci. V první části dne probíhá předání potřebných informací pomocí přednášky a v druhé části si zaměstnanci vyzkouší poskytnutí první pomoci v praxi. Dále je metoda uplatňována u doplňkových funkčních vzdělávání, kdy je nutné, aby si zaměstnanec pro své pracovní místo rozšířil konkrétní znalosti a dovednosti. To, jak je teoretická přednáška spojena s praktickými metodami, určuje zaměstnavatel podle typu dané problematiky. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Další metodou vzdělávání mimo pracoviště je **diskuse**, jež vzniká ve většině případů během přednášky, nebo několik dní po jejím konání. Účastníci diskuse mají možnost se aktivně podílet na dané problematice a přispět vlastním nápadem možného řešení. Je důležité, aby diskuse následovala přednášce, nebo jiným vzdělávacím metodám, díky kterým budou mít zaměstnanci dostatek informací pro řešení diskusních témat. Diskuse se ve Společnosti XY týká výhradně zaměstnanců administrativy. O tom, kdy je potřeba diskutovat, rozhodují manažeři, nebo jejich přímí nadřízení. Diskuse probíhá v rámci celého oddělení v jedné ze zasedacích místností společnosti. Na začátku

diskuse je nadneseno téma, ve většině případů problém, na který je třeba najít vhodné řešení. Díky této metodě se mohou zaměstnanci aktivně podílet na řešení závažných témat ve svém oddělení a mimo jiné rozvíjet své komunikační dovednosti. Součástí diskuse je také zpětná vazba, a to nejen od manažerů oddělení, ale také od ostatních zaměstnanců. Ve společnosti je kladen velký důraz na otevřenost a možnost vyjádřit vlastní názor, což je rovněž součástí firemní kultury. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Pro Společnost XY je důležitou metodou **workshop**. Tato metoda je založena na aplikování teoretických poznatků do praxe. Workshop probíhá v týmu, kde zaměstnanci pomocí brainstormingu, zpětné vazby a týmové spolupráce navrhnou nová řešení pro problematiku v oblastech inovací, výroby, obchodu a služeb. Ve společnosti je workshop velmi využíván při setkání zaměstnanců výrobní a administrativní části, kde je vzájemná spolupráce velmi důležitá. Díky propojení těchto dvou částí lze docílit efektivního zlepšení celé společnosti. Tato metoda je rovněž velmi používána v oddělení celkové kvality, kde dochází k neustálému nalézání nedostatků společnosti a návrhů na jejich zlepšení. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Poslední metodou vzdělávání ve Společnosti XY je **koučování**. Využití této metody je umožněno pouze nejvyšším ředitelům, kteří společnost v České republice řídí. Společnost spolupracuje s kouči, kteří se specializují převážně na manažerská pracovní místa. Kouč pomáhá nalézat zaměstnancům cestu pro jejich efektivní seberealizaci. Zaměstnanec si tak ujasní své cíle a možné cesty k jejich dosažení. Díky metodě koučování lze zlepšit komunikaci a vztahy s podřízenými pracovníky. Koučování většinou probíhá jednou týdně a zaměstnanec si odnáší společně s poznatky i úkoly na nadcházející týden, což slouží k seberealizaci mezi jednotlivými setkáními. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

### 6.3.3 E-learning

Forma elektronického vzdělávání je ve Společnosti XY velmi využívána. Jedná se o moderní metodu, která je v současné době aplikována zejména ve velkých společnostech. Je to z toho důvodu, že si může každý zaměstnanec stanovit přesný čas svého vzdělávání vzhledem ke svým časovým možnostem. Elektronické vzdělávání je ve společnosti rozděleno na dva hlavní bloky a účastní se ho všichni zaměstnanci, kteří mají přístup k e-mailovým adresám, tedy zaměstnanci administrativní části. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

V prvním bloku jsou připravena **povinná školení**, kterými si každý zaměstnanec musí nejdéle do 2 měsíců od nástupu projít. Povinná školení jsou z hlediska e-learningu rozdělena do 4 oblastí: požární ochrana, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen BOZP), kurz první pomoci a školení řidičů. Součástí každého školení je nejdříve teoretická část, kterou si musí účastník kurzu projít a poté závěrečný test, pro ověření

získaných znalostí. Teoretická část slouží u oblasti požární ochrany a BOZP pouze k připomenutí informací, které byly účastníkům sděleny již při nástupním školení. Po absolvování teoretické části následuje závěrečný test, kterým je třeba projít a zodpovědět správně všechny položené otázky. Závěrečný test musí zaměstnanec opakovat do té doby, než bude jeho výsledek vyhovující. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Druhým blokem elektronického vzdělávání jsou **nepovinné kurzy**, které jsou zaměřeny na rozvíjení znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků. Nepovinných elektronických kurzů je ve společnosti více jak tři sta. Jsou velmi detailní a zaměřují se na konkrétní problematiku jednotlivých oblastí. Tyto kurzy probíhají jak v českém, tak i anglickém jazyce, nejsou zakončeny závěrečným testem a jejich účast je zcela dobrovolná. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

Společnost XY se snaží sledovat nejnovější trendy v oblasti elektronického vzdělávání a díky tomu zaměstnancům poskytovat kvalitní vzdělávací program. (rozhovor se specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Společnosti XY)

# 7 VYHODNOCENÍ ROZHovorů SE ZA-MĚSTNANCI

Informace pro tuto kapitolu byly získány na základě rozhovorů s vybranými zaměstnanci Společnosti XY. Otázky k rozhovoru byly sestaveny na základě informací od personalistky a specialisty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jsou uvedeny v příloze. Rozhovor proběhl v dubnu 2019 a byli vybráni zástupci oddělení zákaznické kvality, oddělení inovací, personálního oddělení, oddělení financí a oddělení celkové kvality. Celkem bylo osloveno 5 zaměstnanců:

- Zaměstnanec 1 – personální oddělení
- Zaměstnanec 2 – oddělení financí
- Zaměstnanec 3 – oddělení zákaznické kvality
- Zaměstnanec 4 – oddělení inovací
- Zaměstnanec 5 – oddělení celkové kvality

## 7.1 Výsledky rozhovorů

1. Co považujete za největší nedostatek Společnosti XY z hlediska podnikového vzdělávání zaměstnanců?

Zaměstnanec 1 uvedl, že ve Společnosti XY shledává nedostatečnou komunikaci z pozice manažerů směrem k zaměstnancům. Dle jeho řečení, chybí informování o nabídce nových kurzů, o kterých se manažeři jednotlivých oddělení řádně nezmiňují. Zaměstnanec 2 se vyjádřil k nedostatku podnikového vzdělání tak, že díky velkému počtu zaměstnanců jsou školení přizpůsobena obecným znalostem a nesoustředí se na danou problematiku jednotlivých zúčastněných. Zaměstnanec 4 poukázal na problém nepřipravenosti procesu vzdělávání, kde měl zkušenost s nepřipraveným lektorem a chaotickým průběhem školení. Zaměstnanec 3 a zaměstnanec 5 žádný nedostatek z hlediska podnikového vzdělávání neshledávají. Pouze jeden ze zaměstnanců dodal, že jedno z absolvovaných školení bylo nedostatečné z hlediska poskytnutých informací, načež následovalo nápravné školení, které jím bylo ohodnoceno jako velmi dobré.

Na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že by při upozornění nadřízeného na uvedený nedostatek mohlo dojít ke změně, odpověděli zaměstnanci 2 a 4 že ne. Jako důvod uvedli velikost společnosti, již proces vzdělávání je řízen ze Společnosti Z a není proto možné změnit nastavený systém vzdělávání podle požadavků několika jednotlivců. Zaměstnanec 1 je toho názoru, že po upozornění je změna možná, ale na nedostatek upozorňovat nebude, jelikož dle jeho slov není v takovém postavení, aby si mohl dovolit na daný problém poukázat.

Poté byla zaměstnancům položena doplňující otázka, zda se jejich nadřízení zajímají, jestli jsou s podnikovým vzděláváním spokojeni. Čtyři zaměstnanci uvedli, že se jejich

nadřízený zajímá o spokojenost s podnikovým vzděláváním. Zaměstnanec 5 uvedl, že se ho nadřízený po každém absolvovaném školení osobně dotazuje, zda pro něj bylo školení efektivní. Zaměstnanec 4 se vyjádřil tak, že se nadřízený o jeho spokojenost se vzděláváním nezajímá a soustředí se pouze na výsledky zaměstnance po absolvování školení.

Zaměstnanci, kteří uvedli, že se nadřízený zajímá o jejich spokojenost s procesem vzdělávání, byli dále dotázáni, jakým způsobem tato zpětná vazba ze strany zaměstnanců probíhá. Zaměstnanec 5 uvedl, že zpětná vazba probíhá mezi čtyřma očima v zasedací místnosti, kde sdělí pracovník své připomínky a nadřízený si je poznamená. Zaměstnanci 1,2 a 3 uvedli, že jsou nadřízeným dotázáni v krátkém osobním rozhovoru během pracovní doby.

## **2. Co považujete za největší přednost Společnosti XY z hlediska podnikového vzdělávání zaměstnanců?**

Zaměstnanec 2 uvedl, že hlavní předností společnosti je velký výběr školení, což pro zaměstnance znamená možný přísun velkého množství informací. Zaměstnanec 5 konkrétně poukázal na velký výběr e-learningových kurzů, kde si každý pracovník může najít oblast vzdělávání, která je pro něj užitečná. Pro zaměstnance 1 je atraktivní nabídka specializovaných kurzů pro dělnická pracovní místa, což sám vnímá jako velkou přednost společnosti v oblasti vzdělávání. Dle zaměstnance 3 je vzdělávání ve společnosti velmi systematické a je zde dostatečné množství finančních prostředků pro jeho realizaci. Zaměstnanec 4 poukázal na vstřícnost celého personálního oddělení, které má vzdělávání na starost, což vyvolává celkově dobrý dojem společnosti.

Tato otázka byla doplněna tím, jak jsou zaměstnanci spokojeni se školiteli, kteří mají vzdělávání na starost. Většina zaměstnanců se shodla na tom, že každý lektor je jiný. Společnost klade velký důraz na výběr vzdělávacích agentur, ale někteří měli zkušenost i se špatným lektorem. V tomto případě bylo zaměstnancům poskytnuto náhradní školení, pro doplnění informací o dané problematice. Zaměstnanec 1 je zcela spokojený s výběrem lektorů, kteří dle jeho slov ví, o čem mluví a dané problematice rozumí.

## **3. Které metody vzdělávání organizace XY osobně využíváte?**

Metody na pracovišti čili instruktáž, demonstrování a mentoring využívají všichni dotazovaní zaměstnanci. Přednáška je nejvíce využívanou metodou mimo pracoviště. Metodou diskuse prochází všichni zaměstnanci, s výjimkou zaměstnance 1, který tuto metodu k výkonu práce nevyužívá a zaměstnanec 4 je jediným respondentem, který se nevzdělává pomocí e-learningu. Metoda workshopu není ve společnosti příliš častá. Z dotazovaných pracovníků pouze zaměstnanci 3 a 5 používají e-learning jako nástroj vzdělávání.



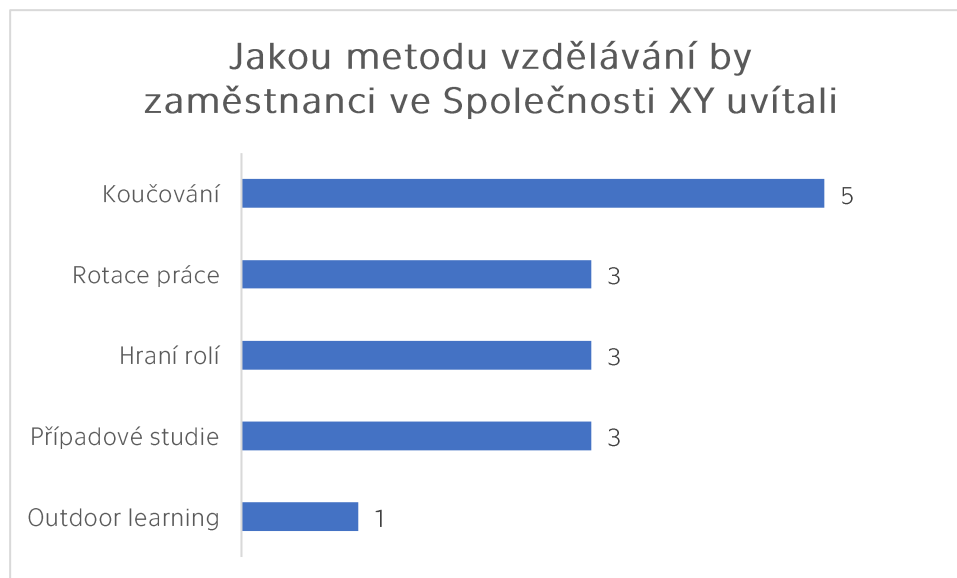


*Graf 1: Využívané metody podnikového vzdělávání ve Společnosti XY  
Zdroj: Autorka*

Následně byli zaměstnanci dotázáni, kterou z využívaných metod vnímají jako nejefektivnější a nejatraktivnější. Zaměstnanci 1 a 4 uvedli jako nejatraktivnější metodu přednášku, jelikož se během ní mohou na cokoli zeptat a zkušený přednášející jim ihned poskytne odpověď. Zaměstnanec 2 se vyjádřil tak, že je pro něj nejefektivnější metodou instruktáž a demonstrování. Jako důvod uvedl to, že získané teoretické informace může ihned uplatnit při demonstraci v praxi a získá okamžitou zpětnou vazbu. Pro zaměstnance 3 je nejatraktivnější metodou mentoring. Zde zaměstnanec nabývá dojmu, že dokáže zastávat zodpovědnou pozici a roste spolu s mentorem. Metoda e-learningu je velmi atraktivní pro zaměstnance 5, jelikož si může zvolit konkrétní kurz dle jeho rozvojových potřeb.

#### **4. Jakou metodu vzdělávání byste v organizaci XY uvítali?**

Všichni oslovení zaměstnanci by ve Společnosti XY uvítali metodu koučování. Metody rotace práce, hraní rolí a případové studie jsou vítány 60 procenty dotazovaných zaměstnanců. Outdoor learning zaměstnanci nevnímají jako příliš atraktivní metodu. Pouze zaměstnanec 5 uvedl, že by tento typ metody ve společnosti uvítal.



Graf 2: Metody vzdělávání, které by zaměstnanci ve Společnosti XY uvítali  
Zdroj: Autorka

## 5. Jak probíhalo Vaše vstupní školení?

Dotazovaní zaměstnanci pracují v administrativní části, tudíž se jich vstupní školení o výrobní části pracovníků netýkalo. Školení zaměstnanců probíhalo od ranních hodin do odpoledních. Všichni respondenti uvedli, že se zúčastnili přednášky o historii společnosti, následně školení BOZP a PO. Pouze zaměstnanci 4 a 5 uvedli, že byla součástí vstupního školení také přednáška o oddělení kvality, které je ve společnosti velmi důležité. Respondenti se shodli na tom, že za realizaci vstupního školení bylo odpovědné personální oddělení a výsledek školení nebyl nikým vyhodnocen. Zaškolování na pracovní místo trvalo v průměru 1,5 měsíce do úplného osamostatnění. Obdržené informace byly dostatečné pro všechny zaměstnance, s výjimkou zaměstnance 1, který se všechny důležité informace dozvídal zcela nesystematicky v průběhu prvních dvou měsíců. Zaměstnanci 3 a 4 uvedli, že některé informace během vstupního školení byly lehce nadbytečné.

## 6. V jaké oblasti byste potřeboval/a doplnit/prohloubit své znalosti/dovednosti? Jaké školení byste pro toto doplnění/prohloubení znalostí uvítala?

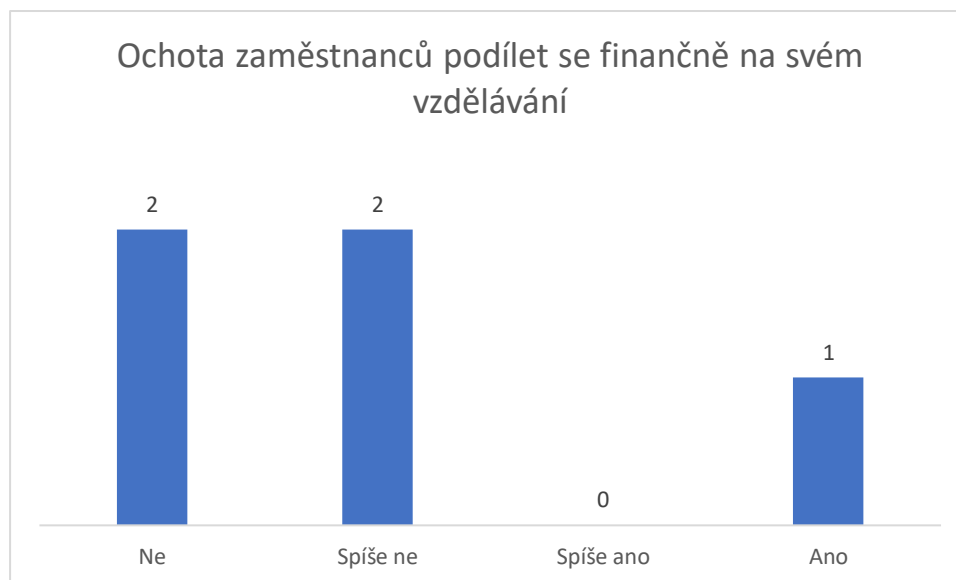
Zaměstnanci 1 a 4 uvedli, že by rádi prohloubili své znalosti v oblasti práce s programem Excel, jelikož je tento program společností velmi využíván. Zaměstnanec 2 by uvítal jazykové kurzy, které by mohl v rámci společnosti navštěvovat a zlepšil tak své dovednosti v anglickém a německém jazyce. Pro zaměstnance 3 je důležité znát hierarchii lidí na pracovišti v rámci, které by uvítal schéma všech zaměstnanců společnosti a jejich pracovní postavení. Díky tomuto schématu by prohloubil své znalosti, co se týče postavení jednotlivých zaměstnanců a nebyl by na pochybách, s kým přijde na pracovišti do kontaktu. Zaměstnanec 5 by rád prohloubil své znalosti v prezentačních

dovednostech, na které by uvítal workshop, kde by si mohl jednotlivé prezentační prvky osobně vyzkoušet a od lektora dostat zpětnou vazbu.

Následně byl rozhovor doplněn otázkou, co nového by se zaměstnanci chtěli v rámci vzdělávání naučit. Zaměstnanec 1 navázal na původní otázku a chtěl by zefektivnit svou práci s programem Excel. Techniky koučování by se chtěl naučit zaměstnanec 2, které by mohl na pracovišti uplatnit pro upevnění vztahu s ostatními spolupracovníky. Zaměstnanec 3 by se rád dozvěděl vše o celém procesu výroby včetně výběru dodavatele, dodání materiálu a vstupní kontroly, jelikož mají tyto procesy hodně společného s oddělením kvality, ve kterém zaměstnanec 3 působí.

### 7. Byli byste ochotni se finančně podílet na Vašem vzdělávání?

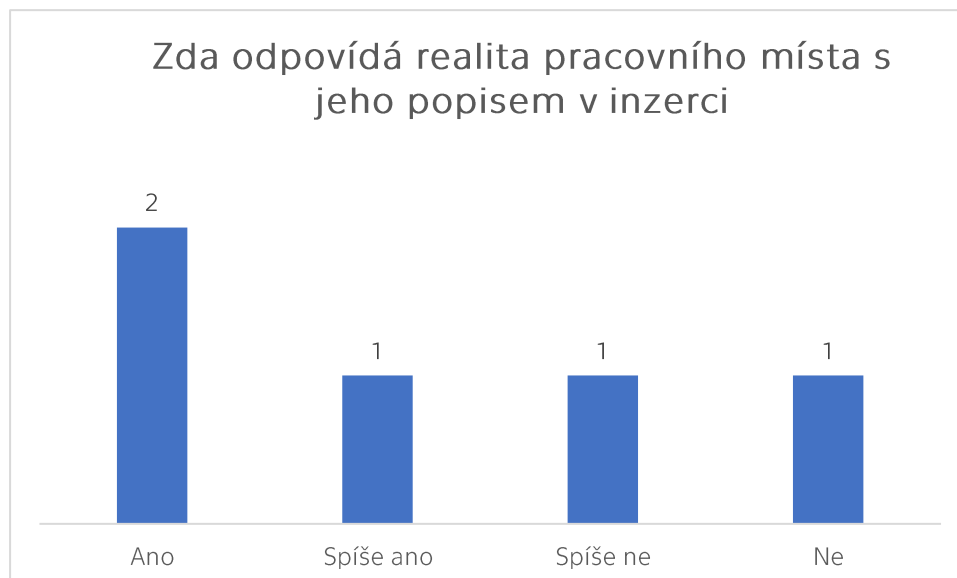
Dle průzkumu většina zaměstnanců není ochotna se finančně podílet na svém vzdělávání. Pouze zaměstnanec 4 uvedl, že by byl ochoten, se na svém vzdělávání finančním způsobem podílet.



Graf 3: Ochota zaměstnanců podílet se finančně na svém vzdělávání  
Zdroj: Autorka

### 8. Odpovídá realita pracovního místa nabídce zaměstnání v inzerci?

U zaměstnanců 2 a 4 popis pracovního místa v inzerci zcela odpovídal reálnému pracovnímu místu ve společnosti. Zaměstnanec 3 uvedl, že by mohla být konkrétněji popsána náplň pracovního místa. S tímto názorem se ztotožnili také zaměstnanci 1 a 5, kteří uvedli, že pracovní místo nebylo jasně definované a vše se dozvěděli až na pracovním pohovoru.



Graf 4: Srovnání náplně pracovního místa s popisem v inzerci zaměstnání  
Zdroj: Autorka

## 9. Jak by mělo vypadat Vaše ideální pracovní zařazení v horizontu následujících 3-5 let?

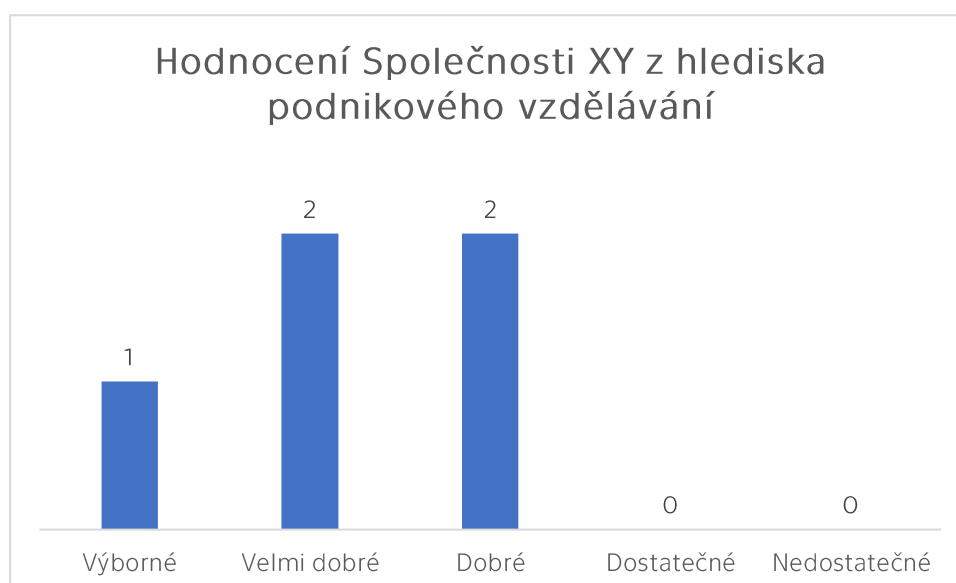
Zaměstnanec 1 uvedl, že by se rád stal v budoucnu osobou samostatně výdělečně činnou. Zaměstnanec 2 je se svou současnou náplní práce spokojen, tudíž neměl důvod přemýšlet o budoucím pracovním zařazení. Dle slov zaměstnance 3, který pracuje v oddělení kvality, by se chtěl dále v této oblasti rozvíjet a stát se inženýrem dodavatelské kvality. Pokud by v budoucnu v této společnosti nepracoval, vyhledával by profesi logistického dispečera. Zaměstnanec 4 by rád získával nové znalosti v oblasti inovací čili v oddělení, kde momentálně pracuje. Zaměstnanec 5, který pracuje v oddělení celkové kvality by rád v rámci této oblasti profesně rostl, a jeho představa o pracovním místě je například zástupce manažera oddělení celkové kvality.

## 10. Co očekáváte od podnikového vzdělávání?

Pro zaměstnance 1 je důležité, aby mu podnikové vzdělávání prohlubovalo jeho znalosti a rozšiřovalo dovednosti. Očekávání zaměstnanců 2, 3 a 5 je takové, že je podnikové vzdělávání bude udržovat v aktuálním vývoji pracovního zařazení a bude tak podávat relevantní informace vůči náplni jejich práce. Zaměstnanec 2 předpokládá, že mu dané vzdělání zvýší cenu na trhu práce. Pro zaměstnance 5 je důležité, aby mohl získané poznatky uplatnit v praxi a zjednodušilo mu to práci. U zaměstnance 4 je zásadní, aby bylo vzdělávání efektivní a praktické a časově nenáročné.

## 11. Ohodnoťte celkovou úroveň podnikového vzdělávání ve Společnosti XY na škále 1 – 5 (1- nejlepší, 5- nejhorší)

Na samotný závěr rozhovoru zaměstnanci hodnotili podnikové vzdělávání ve Společnosti XY. Zaměstnanec 5 jako jediný tento proces označil za nejlepší čili zcela bezchybný. Zaměstnanci 2 a 3 podnikové vzdělávání ohodnotili jako velmi dobré, tedy shledávají určité nedostatky z hlediska celého procesu. Jako průměrný proces označili podnikové vzdělávání ve společnosti zaměstnanci 1 a 4, kteří pociťují určité nedostatky, které tento proces negativně ovlivňují. Nikdo ze zaměstnanců proces vzdělávání neoznačil jako podprůměrný, či nedostatečný.



Graf 5: Hodnocení podnikového vzdělávání ve Společnosti XY z pohledu vybraných zaměstnanců  
Zdroj: Autorka

## 7.2 Shrnutí rozhovorů

Na základě rozhovorů s pěti vybranými zaměstnanci bylo zjištěno, že jedním z největších nedostatků z hlediska podnikového vzdělávání je nedostatečná komunikace ze strany manažerů směrem k zaměstnancům o nabídce vzdělávacích kurzů. Školení jsou často přizpůsobena velkému počtu zaměstnanců, a tak je jejich náplň obecnější, než některým zaměstnancům vyhovuje. Většina dotázaných zaměstnanců si myslí, že by při upozornění na tento nedostatek nedošlo ke změně či zlepšení, z důvodu velikosti společnosti, která je řízena odjinud. Na druhou stranu se nadřízení u 4 z 5 zaměstnanců zajímají o jejich názor na absolvované vzdělávací akce, který získávají krátkým dialogem na pracovišti.

Největší předností v procesu vzdělávání ve Společnosti XY je velké množství školení, které mohou zaměstnanci absolvovat. Jeden ze zaměstnanců označil za největší přednost právě elektronické vzdělávání, které ve společnosti tvoří většinu celkového vzdělávání zaměstnanců. Další zaměstnanec vyzdvihl nabídku specializovaných kurzů pro

dělnická pracovní místa. Zaměstnanec oddělení zákaznické kvality považuje vzdělávání za systematické s dostatečným množstvím finančních prostředků, kterými společnost pro realizaci vzdělávání disponuje. Co se týče lektorů, kteří mají vzdělávání na starost, se zaměstnanci shodli na tom, že přístup každého je zcela odlišný. Právě na přístupu školitele závisí výsledek celé vzdělávací akce. Společnost se snaží o spokojenost zaměstnanců a v případě nevydařeného školení zprostředkuje jiné, které doplní všechny potřebné informace.

Nejvíce využívanými metodami na pracovišti jsou instruktáž, demonstrování a mentoring. Metodou, která je nejčastější mimo společnost je přednáška, kterou téměř polovina dotázaných zaměstnanců označila jako neatraktivnější metodou vzdělávání ve společnosti. Pro zaměstnance je velmi důležité vyzkoušet si získané poznatky v praxi, a proto dva zaměstnanci označili jako nejefektivnější metodu demonstrování a mentoring, který je pro metodu demonstrování důležitou zpětnou vazbou. E-learning byl jedním ze zaměstnanců označen jak velmi atraktivní, z důvodu velké nabídky kurzů, ze kterých si může každý zaměstnanec zvolit jen ty pro sebe užitečné.

Všichni respondenti by ve společnosti uvítali metodu koučování, která je prozatím dostupná pouze pro ředitele společnosti. Dalšími vítanými metodami by ve společnosti byly rotace práce, hraní rolí a případové studie. Lze tedy říci, že je pro zaměstnance atraktivní možnost vyzkoušet si v praxi různé situace, ke kterým může na pracovišti dojít. Více jak polovina zaměstnanců by si ráda vyzkoušela metodu hraní rolí a zkusila si zodpovědnost za jinou náplň práce, než současně vykonávají. Pouze pro jednoho ze zaměstnanců by byla atraktivní metoda outdoor learningu, která je založena na vzdělávání ve venkovním prostředí čili mimo společnost.

Vstupní školení zaměstnanců probíhalo od ranních hodin do odpoledních a zodpovědnost za celou realizaci připadala personálnímu oddělení. Všichni dotázaní zaměstnanci se zúčastnili přednášky o historii společnosti a školení o BOZP a PO. Pouze u dvou zaměstnanců byla součástí vstupního školení také přednáška na téma celkové kvality, kterou následně zaměstnanci shledali jako nadbytečnou. Výsledek vstupního školení nebyl podle zaměstnanců nikým vyhodnocen. Samotné zaškolování na pracovní místo probíhalo u dotázaných zaměstnanců v průměru 1,5 měsíce do úplného osamostatnění. Pouze jeden ze zaměstnanců uvedl, že mu nebyly poskytnuty dostatečné informace pro výkon práce a dozvídal se je i po procesu zaškolování. Zbývající zaměstnanci byli s obdrženými informacemi spokojeni.

Dva dotázaní zaměstnanci Společnosti XY by rádi prohloubili své znalosti v oblasti práce v programu Excel. Jeden ze zaměstnanců uvedl, že by uvítal možnost osobně navštěvovat hodiny jazykových kurzů a zlepšit tak své jazykové znalosti, které v této mezinárodní společnosti velmi využije. Další ze zaměstnanců uvedl, že je pro něj důležité znát postavení zaměstnanců ve společnosti, pro což momentálně nemá k dispozici žádný vhodný dokument. Poslední ze zaměstnanců se vyjádřil tak, že by potřeboval prohloubit své znalosti a dovednosti v oblasti prezentačních dovedností, pro které by uvítal speciální školení v podobě workshopu. V rámci celkového vzdělávání by se zaměstnanci chtěli naučit již zmíněnou práci s programem Excel, techniky

koučování a jeden ze zaměstnanců by se rád dozvěděl více informací o celém procesu výroby.

Většina dotázaných zaměstnanců by nebyla ochotna podílet se finančně na svém vzdělávání s výjimkou jediného zaměstnance z oddělení inovací, který by byl ochoten vynaložit své finanční prostředky pro vzdělávání.

Realita pracovního místa ve většině případů odpovídala popisu v inzerci. Jsou zde ale dva zaměstnanci, kteří tvoří téměř polovinu dotázaných, a jejich popis inzerce nebyl z hlediska reálného pracovního místa dostatečný.

Ideální pracovní zaměření respondentů v horizontu 3-5 let je velmi odlišné. Většina zaměstnanců se chce dále rozvíjet a kariérně růst v rámci svého oddělení. Jeden ze zaměstnanců se chce osamostatnit a stát se osobou samostatně výdělečně činnou.

Od podnikového vzdělávání očekávají zaměstnanci prohloubení znalostí, které uplatní při vykonávání jejich pracovního místa. Hlavním důvodem je zjednodušení práce. Dále je pro zaměstnance důležité, aby bylo podnikové vzdělávání co nejefektivnější, praktické a časově nenáročné.

Na závěr rozhovoru zaměstnanci ohodnotili celkové vzdělávání ve Společnosti XY. Z průměrného výsledku vyplývá, že jsou zaměstnanci s podnikovým vzděláváním celkově spokojeni, ale existuje několik nedostatků, které toto hodnocení negativně ovlivňuje.

## 8 SHRNUÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě rozhovorů s personalistkou, specialistou na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a pěti vybranými zaměstnanci byl popsán proces podnikového vzdělávání ve Společnosti XY. Díky rozhovorům s těmito zaměstnanci vyplynuly klíčové body k řešení, na které budou následně navrženy doporučení.

Na začátku praktické části byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

- Jaké jsou převažující metody vzdělávání ve Společnosti XY?
- Jaká je spokojenost oslovených zaměstnanců se vzděláváním ve Společnosti XY?

Převažujícími metodami vzdělávání ve Společnosti XY jsou metody na pracovišti. Mezi tyto metody patří konkrétně instruktáž, demonstrování a mentoring. Tyto metody jsou vzájemně propojeny již od prvního dne nástupu každého zaměstnance. Zaměstnancům je nejdříve přidělen mentor, který se stará o jejich zaškolení a zapracování na dané pracovní místo. Poté následuje instruktáž, kde mentor sdělí všechny potřebné teoretické informace a následuje demonstrace. Při demonstraci nejprve mentor sám danou činnost předvede a poté si ji osobně vyzkouší zaměstnanec, který ihned dostane zpětnou vazbu, na kterou se ve společnosti klade velký důraz a je poskytnuta většině zaměstnanců. Metodami mimo pracoviště jsou přednáška, diskuse, workshop a koučování pro ředitele společnosti. Z rozhovorů s vybranými zaměstnanci vyplynulo, že je pro ně velmi atraktivní metoda přednáška, kdy zkušená osoba mluví o dané problematice a předává své znalosti zaměstnancům. Přednáška i diskuse jsou součástí vzdělávání u většiny zaměstnanců. Metoda workshopu je velmi častá při diskutování problematiky mezi administrativní a výrobní částí, které musí být v neustálém souladu. Velkou předností Společnosti XY je elektronické vzdělávání. Společnost pomocí elektronického vzdělávání zprostředkovává zaměstnancům výběr z více jak tří set kurzů zaměřených na různé oblasti. Někteří oslovení zaměstnanci toto zmínili jako velkou výhodu společnosti z hlediska vzdělávání. Součástí elektronického vzdělávání jsou také povinná školení, které musí každý zaměstnanec do dvou měsíců od nástupu absolvovat.

Podnikové vzdělávání ve Společnosti XY je systematické a organizované dílčími sekcemi personálního oddělení. Nedostatky, které zaměstnanci z hlediska podnikového vzdělávání shledávají, jsou nejčastěji z důvodu velkého počtu zaměstnanců, kterým nelze jednotlivě vzdělávání přizpůsobit. Lze říci, že největší nejistotou zaměstnanců z hlediska podnikového vzdělávání je právě lektor. Řada zaměstnanců má zkušenost se špatnými i dobrými lektory, což dělá hodnotu zvolených lektorů průměrnou. Společnost klade důraz na spokojenost zaměstnanců, a proto jim v případě nevyhovujícího lektora zprostředkuje náhradní školení. Zaměstnanci poskytují manažerům na dané školení zpětnou vazbu, kterou dále zpracovává personální oddělení. Největší předností z hlediska podnikového vzdělávání je pro zaměstnance velký výběr vzdělávacích kurzů prostřednictvím e-learningu. Další výhodou jsou dostatečné finanční



prostředky pro realizaci vzdělávání, díky kterým je o zaměstnance dobře postaráno. Co se týče spokojenosti, lze na základě samotného hodnocení vybraných zaměstnanců v rozhovoru říci, že je většina oslovených zaměstnanců Společnosti XY s podnikovým vzděláváním nadprůměrně spokojena.

Na základě problémů, jež vyplynuly z rozhovorů s personalistkou, se specialistou na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a s oslovenými zaměstnanci, byla navržena určitá doporučení, jež by měla směřovat ke zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Společnosti XY.

### **Doporučení 1 – Povinnost manažerů informovat zaměstnance o nabídce vhodných školení**

Většina zaměstnanců cítí nedostatečnou komunikaci ze strany manažerů ohledně nabídky vzdělávacích kurzů. Společnost nabízí řadu školení, která jsou zaměstnancům k dispozici, ale samotní zaměstnanci neví, který kurz je pro jejich náplň práce důležitý. Úkolem manažera by bylo sledovat nabídky kurzů v určité oblasti vzdělávání a informovat o tom své podřízené, jelikož sám manažer ví nejlépe, který kurz je pro jeho oddělení vhodný a užitečný. Zaměstnanci by tak měli pocit většího zájmu o jejich rozvoj ze strany nadřízených, což by mohlo zvýšit jejich motivaci.

### **Doporučení 2 – Zavedení koučování pro zaměstnance administrativní části**

Všichni oslovení zaměstnanci se vyjádřili tak, že by ve společnosti uvítali metodu koučování. Tato metoda je momentálně k dispozici pouze pro ředitele společnosti. Vzhledem k finanční náročnosti tohoto typu vzdělávání by mohla společnost každému zaměstnanci poskytnout osobní sezení s koučem jednou do měsíce. Toto sezení by trvalo několik minut a během jednoho dne by se vystřídali zaměstnanci z několika oddělení. Obsahem těchto hodin by bylo jednak zvýšení motivace zaměstnanců k práci a sebe-rozvoji a dále ke zlepšení komunikačních a vyjednávacích technik. Toto vzdělávání by zaměstnancům pomohlo v komunikaci s ostatními pracovníky, což by zvýšilo pravděpodobnost zlepšení celkových vztahů na pracovišti.

### **Doporučení 3 – Konkrétnější popis náplně pracovního místa**

V jakékoliv společnosti by měla být dostatečně popsána náplň práce již v samotné inzerci. Téměř polovina z oslovených zaměstnanců uvedla, že popis pracovního místa nebyl dostatečně definován a vše se dozvěděli až na pracovním pohovoru, či přímo při nástupu. Často je popis pracovních míst definován velmi obecně na základě daného oddělení a procesy, kterými se zabývá. Třetím doporučením pro společnost tedy je, aby v inzerci uvedla konkrétní činnosti, které bude zaměstnanec při výkonu práce provádět. Tento popis ušetří čas zaměstnance i zaměstnavatele a nevzniknou možná nedorozumění.

#### **Doporučení 4 – Umožnit zaměstnancům finančně se podílet na vzdělávání**

Většina oslovených zaměstnanců uvedla, že by spíše nebyla ochotna podílet se finančně na svém vzdělávání. I přesto se jeden ze zaměstnanců vyjádřil tak, že by tuto možnost uvítal. Již při fázi identifikace potřeb by měl mít zaměstnanec možnost říct své vlastní požadavky na dané školení. Pokud by tyto podmínky zvyšovaly standardní cenu školení, měla by existovat možnost tento přesah doplatit samotným zaměstnancem. Školení má být co nejefektivnější pro samotného zaměstnance, a proto by měl mít každý možnost účastnit se školení dle vlastních potřeb a požadavků.

#### **Doporučení 5 – Zorganizovat jednodenní kurz pro práci s programem Excel**

Několik zaměstnanců se již v rozhovorech vyjádřilo, že by potřebovalo prohloubit své znalosti v práci s programem Excel. Tento program je využíván v rámci celé společnosti, a proto je velmi důležité, aby zaměstnanci uměli pracovat s tímto programem rychle a efektivně. Daný kurz by byl zaměřený na konkrétní postupy, které jsou společností využívány. Tento kurz by byl povinný pro všechny zaměstnance z důvodu ucelení postupů a prohloubení již získaných znalostí.

#### **Doporučení 6 – Vytvoření schématu hierarchie zaměstnanců**

Posledním doporučením pro Společnost XY je vytvoření hierarchického schématu všech zaměstnanců v administrativní části obsahující jejich příslušné postavení. Společnost XY je mezinárodní společností, kde se denně na pracovišti mívají zaměstnanci různých národností a pravomocí. Pro zaměstnance by bylo jistě mnohem příjemnější, kdyby již na vstupním školení obdrželi seznam osob, které ve společnosti pracují. Tento seznam mohou zaměstnanci nejvíce využít například při elektronické komunikaci, nebo při hledání konkrétního zaměstnance v rámci jiného oddělení.

## Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve Společnosti XY. Cílem bylo analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti, posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení.

Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Společnosti XY byla provedena na základě informací z webových stránek společnosti, rozhovorů s personalistkou a specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a také rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti.

Součástí analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Společnosti XY bylo odpovědět na dvě výzkumné otázky, a to jaké jsou převažující metody vzdělávání ve Společnosti XY a jaká je spokojenost oslovených zaměstnanců se vzděláváním ve Společnosti XY. Bylo zjištěno, že převažujícími metodami vzdělávání na pracovišti jsou instruktáž, demonstrování a mentoring a převažující metodou vzdělávání mimo pracoviště je přednáška. Zaměstnanci rovněž využívají e-learning, který ve Společnosti XY nabízí přístup k řadě různých druhů školení. Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním ve Společnosti XY byla vyhodnocena jako nadprůměrná, s menšími nedostatky, jejichž řešení je součástí návrhů doporučení týkajících se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Společnosti XY.

Na základě rozhovorů se zaměstnanci byla jako první problém zjištěna nedostatečná informovanost zaměstnanců o nabídce vhodných kurzů. Navrhovaným řešením tohoto problému je povinnost manažera sledovat nabídku kurzů pro své podřízené a následně vhodný kurz doporučit konkrétnímu zaměstnanci. Druhým zjištěným problémem byl nedostatečný popis pracovních míst v inzerci. Navrhovaným řešením tohoto problému je uvádět v inzerci přesné popisy pracovních míst, společně s konkrétním výčtem činností, které se dané práce týkají. Třetím zjištěným problémem byla nejistota zaměstnanců v oblasti práce s programem Excel. Navrhovaným řešením tohoto problému je jednodenní kurz pro všechny zaměstnance, kteří se zabývají administrativou a program Excel denně využívají. Čtvrtým zjištěným problémem byla nedostatečná znalost hierarchické struktury zaměstnanců ve společnosti. Navrhovaným řešením tohoto problému je poskytnout zaměstnancům již při nástupním školení hierarchické schéma zaměstnanců administrativní části. Zbývající dvě doporučení se týkají zavedení metody koučování pro zaměstnance administrativní části a možnosti zaměstnanců finančně se podílet na vzdělávání.

Na závěr lze říci, že Společnost XY postupuje podle nejnovějších trendů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a že se snaží proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ustavičně zlepšovat. Společnost si uvědomuje důležitost kvalitních lidí jako velké konkurenční výhody.

# Seznam použité literatury

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

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 807169-614-5.

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

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT, 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9459-2.

ERAUT, Michael, ALDERTON, Jane, COLE, Gerald, SENKER, Peter., 1998. *Development of knowledge and skills in employment*. London. Economic and Social Research Council.

GARVIN, A. David, 1993. *Bulding a Learning Organization*. Harvard Business Review, July/August 1993, Vol. 71, No. 4, pp. ISSN 0017-8012.

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

KOUBEK, Josef, 1997. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4351-4.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

PALÁN, Zdeněk, 1997. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Olomouc: DAHA. Promos. ISBN 80-902-2321-4.

POLLARD, Emma a HILLAGE, Jim, 2001. *Explaining E-learning*. Report No 376. Brighton: Institute of Employment Studies. ISBN 1-85184-305-1.

STERN, Elliot. a SOMMERLAD, Elizabeth., 1999. *Workplace Learning, Culture and Performance*. London, Institute of Personnel and Development.

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

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

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

ČR, 2015. *Zákoník práce*. Česká republika, ročník 2006, číslo 262.

## Seznam použitých internetových zdrojů

*The Kirkpatrick Model*. [cit. 2019-02-14]. Kirkpatrick Partners [online]. Dostupné z: <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>

# Seznam grafů

Graf 1: Využívané metody podnikového vzdělávání ve Společnosti XY.....	44
Graf 2: Metody vzdělávání, které by zaměstnanci ve Společnosti XY uvítali .....	45
Graf 3: Ochota zaměstnanců podílet se finančně na svém vzdělávání.....	46
Graf 4: Srovnání náplně pracovního místa s popisem v inzerci zaměstnání.....	47
Graf 5: Hodnocení podnikového vzdělávání ve Společnosti XY z pohledu vybraných zaměstnanců .....	48

# **Seznam příloh**

Příloha A – Seznam otázek pro rozhovor se zaměstnanci

Příloha B – Odpovědi zaměstnance 1

Příloha C – Odpovědi zaměstnance 2

Příloha D – Odpovědi zaměstnance 3

Příloha E – Odpovědi zaměstnance 4

Příloha F – Odpovědi zaměstnance 5

## Příloha A – Seznam otázek pro rozhovor se zaměstnanci

### 1. Co považujete za největší nedostatek Společnosti XY z hlediska podnikového vzdělávání zaměstnanců?

1.a – Zajímají se Vaši nadřízení, zda jste s podnikovým vzděláváním spokojen/a?

a) - Pokud ne, cítíte potřebu se nadřízeným k tomuto nedostatku vyjádřit?

b) - Pokud ano, jakým způsobem tato zpětná vazba ze strany zaměstnanců probíhá?

1.b - Myslíte si, že by při upozornění nadřízeného na tento nedostatek, mohlo dojít k nějaké změně?

a) - Pokud ne, proč?

b) - Pokud ano, budete tento nedostatek v budoucnu řešit?

### 2. Co považujete za největší přednost Společnosti XY z hlediska podnikového vzdělávání zaměstnanců?

2.a – Pokud žádnou přednost ve vzdělávání nevidíte, jakou metodu a jak by podle vás mohla společnost lépe využít, aby se stala předností?

2.b – Jak jste spokojena se školiteli, kteří mají vzdělávání na starost?

### 3. Které metody vzdělávání Společnosti XY osobně využíváte?

1. metoda – <b>instruktáž</b>	(1- ano, 2- ne)
2. metoda – <b>demonstrování</b>	(1- ano, 2- ne)
3. metoda – <b>mentoring</b>	(1- ano, 2- ne)
4. metoda – <b>přednáška</b>	(1- ano, 2- ne)
5. metoda – <b>diskuse</b>	(1- ano, 2- ne)
6. metoda – <b>workshop</b>	(1- ano, 2- ne)
7. metoda – <b>E-learning</b>	(1- ano, 2- ne)
8. metoda – <b>jiné (jaké?)</b>	_____

3.a – Které z absolvovaných školení vnímáte jako nejefektivnější a nejatraktivnější?

3.b – Proč vnímáte právě toto školení jako nejefektivnější/nejatraktivnější?

4. Jakou metodu vzdělávání byste ve Společnosti XY uvítali?

- |                              |                 |
|------------------------------|-----------------|
| 1. metoda – rotace práce     | (1- ano, 2- ne) |
| 2. metoda – hraní rolí       | (1- ano, 2- ne) |
| 3. metoda – případové studie | (1- ano, 2- ne) |
| 4. metoda – coaching         | (1- ano, 2- ne) |
| 5. metoda – outdoor learning | (1- ano, 2- ne) |
| 6. metoda – jiné (jaké?)     | _____           |

5. Jak probíhalo Vaše vstupní školení?

5.a – Jaké metody byly použity?

5.b – Jak dlouho trvalo vstupní školení a následné zaškolení na pracovní místo?

5.c – Kdo byl odpovědný za realizaci vstupního školení?

5.d – Byl výsledek vstupního školení někým vyhodnocen? (Pokud ano, kým?)

5.e – Byly pro Vás obdržené informace dostatečné? (Pokud ne, které Vám pro výkon práce chyběly?)

6. V jaké oblasti byste potřeboval/a doplnit/prohloubit své znalosti/dovednosti? Jaké školení byste pro toto doplnění/prohloubení znalostí uvítal/a?

6.a – Co nového byste se chtěl/a v rámci vzdělávání naučit?

7. Byli byste ochotni se finančně podílet na Vašem vzdělávání?

(1 - ano, 2 - spíše ano, 3 - spíše ne, 4 - ne)

8. Odpovídá realita pracovního místa nabídce zaměstnání v inzerci?

(1 - ano, 2 - spíše ano, 3 - spíše ne, 4 - ne)

8.a – Pokud jste uvedli body 2, 3 a 4, v čem se reálný výkon práce oproti inzerci liší?

9. Jak by mělo vypadat Vaše ideální pracovní zařazení v horizontu následujících 3-5 let?

10. Co očekáváte od podnikového vzdělávání?

11. Ohodnoťte celkovou úroveň podnikové vzdělávání na škále od 1–5.

(1 – nejlepší, 5 - nejhorší).



## Příloha B – Odpovědi zaměstnance 1

1. Co považujete za největší nedostatek Společnosti XY z hlediska podnikového vzdělávání zaměstnanců?

Zaměstnanec 1: Nedostatečná komunikace z pozice manažerů směrem k zaměstnancům (chybí informace k nabídce nových kurzů).

Zajímají se Vaši nadřízení, zda jste s podnikovým vzděláváním spokojen/a?

Zaměstnanec 1: Ano.

Jakým způsobem tato zpětná vazba ze strany zaměstnanců probíhá?

Zaměstnanec 1: Pouze krátký rozhovor, jestli školení k něčemu bylo.

Myslíte si, že by při upozornění nadřízeného na tento nedostatek, mohlo dojít k nějaké změně?

Zaměstnanec 1: Možná, nejsem si jistý.

Budete tento nedostatek v budoucnu řešit?

Zaměstnanec 1: Ne, jelikož si myslím, že nejsem v takovém postavení, abych si mohl dovolit na tento problém poukázat.

2. Co považujete za největší přednost Společnosti XY z hlediska podnikového vzdělávání zaměstnanců?

Zaměstnanec 1: Nabídka specializovaných kurzů pro dělnická pracovní místa.

Jak jste spokojena se školiteli, kteří mají vzdělávání na starost?

Zaměstnanec 1: Nikdy jsem s nikým problémem neměl, takže ano, jsem spokojený. Školitelé ví, o čem mluví a dané problematice rozumí.

3. Které metody vzdělávání Společnosti XY osobně využíváte?

Zaměstnanec 1: Instruktaž, demonstrování, mentoring, přednášku, e-learning.

Které z absolvovaných školení vnímáte jako nejefektivnější a nejatraktivnější?

Zaměstnanec 1: Přednášku.

Proč vnímáte právě toto školení jako nejefektivnější/nejatraktivnější?

Zaměstnanec 1: Mohl jsem se zeptat na věci, kterým nerozumím, nebo bych chtěl dovysvětlit.

4. Jakou metodu vzdělávání byste ve Společnosti XY uvítali?

Zaměstnanec 1: Rotaci práce, hraní rolí, koučování.

5. Jak probíhalo Vaše vstupní školení?

Zaměstnanec 1: Probíhalo od rána do odpoledne, školení se účastnilo společně se mnou dalších pět zaměstnanců.

**Jaké metody byly použity?**

Zaměstnanec 1: Instruktaž, přednáška, diskuze, e-learning

**Jak dlouho trvalo vstupní školení a následné zaškolení na pracovní místo?**

Zaměstnanec 1: Vstupní školení trvalo 1 den (cca 5 hodin), poté e-learning na 1 hodinu. Zaškolení na pracovní místo trvalo zhruba 2 měsíce.

**Kdo byl odpovědný za realizaci vstupního školení?**

Zaměstnanec 1: Personální oddělení.

**Byl výsledek vstupního školení někým vyhodnocen? (Pokud ano, kým?)**

Zaměstnanec 1: Ne, nebyl.

**Byly pro Vás obdržené informace dostatečné? (Pokud ne, které Vám pro výkon práce chyběly?)**

Zaměstnanec 1: Všechny důležité informace jsem se dozvídal v průběhu prvních dvou měsíců, nesystematicky, ocenil bych ucelenější přístup.

6. **V jaké oblasti byste potřeboval/a doplnit/prohloubit své znalosti/dovednosti? Jaké školení byste pro toto doplnění/prohloubení znalostí uvítal/a?**  
Zaměstnanec 1: Využil bych prohloubení znalostí MS Office, tudíž nějaký kurz.

**Co nového byste se chtěl/a v rámci vzdělávání naučit?**

Zaměstnanec 1: Jak zefektivnit svou práci v MS Office (Excel).

7. **Byli byste ochotni se finančně podílet na Vašem vzdělávání?**

Zaměstnanec 1: Spíše ne.

8. **Odovídá realita pracovního místa nabídce zaměstnání v inzerci?**

Zaměstnanec 1: Ne.

**V čem se reálný výkon práce oproti inzerci liší?**

Zaměstnanec 1: Pracovní místo nebyl úplně jasně definované, vše se dozvíte až na pracovním pohovoru.

9. **Jak by mělo vypadat Vaše ideální pracovní zařazení v horizontu následujících 3-5 let?**

Zaměstnanec 1: Osoba samostatně výdělečně činná.

10. **Co očekáváte od podnikového vzdělávání?**

Zaměstnanec 1: Prohloubení znalostí, rozšíření dovedností.

11. **Ohodnoťte celkovou úroveň podnikové vzdělávání na škále od 1–5. (1 – nejlepší, 5 - nejhorší).**

Zaměstnanec 1: 3 (průměrné)

## Příloha C – Odpovědi zaměstnance 2

1. Co považujete za největší nedostatek Společnosti XY z hlediska podnikového vzdělávání zaměstnanců?

Zaměstnanec 2: Občas jsou školení přizpůsobena velkému počtu lidí, a tak se daná problematika zcela netýká všech zúčastněných.

**Zajímají se Vaši nadřízení, zda jste s podnikovým vzděláváním spokojen/a?**

Zaměstnanec 2: Ano.

**Jakým způsobem tato zpětná vazba ze strany zaměstnanců probíhá?**

Zaměstnanec 2: Nadřízený se mě těsně po školení osobně dotáže. Vždy se ptají na zpětnou vazbu osobně, nikdy ne elektronicky.

**Myslíte si, že by při upozornění nadřízeného na tento nedostatek, mohlo dojít k nějaké změně?**

Zaměstnanec 2: Ne.

**Pokud ne, proč?**

Zaměstnanec 2: Jelikož se jedná o mezinárodní společnost a rozhodnutí ohledně celkového procesu vzdělávání zaměstnanců probíhá mimo Společnost XY. Nelze proces jednoduše změnit.

2. Co považujete za největší přednost Společnosti XY z hlediska podnikového vzdělávání zaměstnanců?

Zaměstnanec 2: Společnost XY nabízí velké množství školení, které pro všechny zaměstnance představuje velké množství informací.

**Jak jste spokojena se školiteli, kteří mají vzdělávání na starost?**

Zaměstnanec 2: Někteří školitelé umí zaujmout více než jiní. Je pro mě důležité, aby školitel věděl, o čem mluví a uměl to správně podat. Někteří z nich pouze odříkají naučený text.

3. Které metody vzdělávání Společnosti XY osobně využíváte?

Zaměstnanec 2: Instruktaž, demonstrování, mentoring, přednášku, diskusi, e-learning.

**Které z absolvovaných školení vnímáte jako nejefektivnější a nejatraktivnější?**

Zaměstnanec 2: Instruktaž a demonstrování

**Proč vnímáte právě toto školení jako nejefektivnější/nejatraktivnější?**

Zaměstnanec 2: Získané teoretické informace mohou ihned uplatnit při demonstraci v praxi a získat tak okamžitou zpětnou vazbu od mentora.

4. Jakou metodu vzdělávání byste ve Společnosti XY uvítali?

Zaměstnanec 2: Případové studie, koučování.

**5. Jak probíhalo Vaše vstupní školení?**

Zaměstnanec 2: Školení probíhalo od ranních hodin až do odpoledních. Vstupního školení se společně se mnou zúčastnili 4 zaměstnanci. Byli jsme poučeni o historii společnosti, bezpečnosti na pracovišti a požární ochraně. Následovala prohlídka administrativní budovy a po absolvování školení, jsem se dohodla s manažerem na dalším postupu.

**Jaké metody byly použity?**

Zaměstnanec 2: Přednáška.

**Jak dlouho trvalo vstupní školení a následné zaškolení na pracovní místo?**

Zaměstnanec 2: Vstupní školení trvalo cca 6 hodin a následné zaučení probíhalo postupně po dobu zhruba jednoho a půl měsíce.

**Kdo byl odpovědný za realizaci vstupního školení?**

Zaměstnanec 2: Personální oddělení.

**Byl výsledek vstupního školení někým vyhodnocen? (Pokud ano, kým?)**

Zaměstnanec 2: Ne

**Byly pro Vás obdržené informace dostatečné? (Pokud ne, které Vám pro výkon práce chyběly?)**

Zaměstnanec 2: Ano, informace pro mě byly dostatečné. Na to, co mi nebylo jasné jsem se mohla zeptat.

**6. V jaké oblasti byste potřeboval/a doplnit/prohloubit své znalosti/dovednosti? Jaké školení byste pro toto doplnění/prohloubení znalostí uvítal/a?**

Zaměstnanec 2: V oblasti cizích jazyků, konkrétně v anglickém a německém jazyce. Uvítala bych pro toto jazykový kurz, který nebude pouze součástí e-learningu, ale měla bych možnost osobně navštěvovat lektora.

**Co nového byste se chtěl/a v rámci vzdělávání naučit?**

Zaměstnanec 2: Ráda bych se naučila techniky koučování, které bych poté na pracovišti uplatnila pro upevnění vztahů s ostatními spolupracovníky. Dále bych se chtěla naučit další cizí jazyk.

**7. Byli byste ochotni se finančně podílet na Vašem vzdělávání?**

Zaměstnanec 2: Ne.

**8. Odpovídá realita pracovního místa nabídce zaměstnání v inzerci?**

Zaměstnanec 2: Ano.

**9. Jak by mělo vypadat Vaše ideální pracovní zařazení v horizontu následujících 3-5 let?**

Zaměstnanec 2: Nepřemýšlela jsem, jsem se svojí pracovní náplní spokojena.

**10. Co očekáváte od podnikového vzdělávání?**

Zaměstnanec 2: Očekávám, že mě bude udržovat v aktuálním vývoji mého pracovního zařazení, dá mi širší rozhled a zvýší moji cenu na trhu práce.

**11. Ohodnoťte celkovou úroveň podnikové vzdělávání na škále od 1–5.**

**(1 – nejlepší, 5 - nejhorší).**

Zaměstnanec 2: 2 (Velmi dobré)

## Příloha D – Odpovědi zaměstnance 3

1. **Co považujete za největší nedostatek Společnosti XY z hlediska podnikového vzdělávání zaměstnanců?**

Zaměstnanec 3: Byl jsem téměř se vším, co se týče vzdělávání spokojen. Během mého působení mi byly zařízeny dvě školení na nástroje řízení kvality. První školení nebylo dostatečné, a proto mi bylo zařízeno druhé školení od jiné vzdělávací agentury. Toto druhé školení bylo dostatečné a poskytlo mi hodně informací. Společnost XY tedy napravila špatnou volbu první agentury.

**Zajímají se Vaši nadřízení, zda jste s podnikovým vzděláváním spokojen/a?**

Zaměstnanec 3: Ano.

**Pokud ano, jakým způsobem tato zpětná vazba ze strany zaměstnanců probíhá?**

Zaměstnanec 3: Pomocí krátkého rozhovoru se zaměstnancem personálního oddělení.

2. **Co považujete za největší přednost Společnosti XY z hlediska podnikového vzdělávání zaměstnanců?**

Zaměstnanec 3: Systematický a zodpovědný přístup, společně s dostatkem financí na realizaci vzdělávání.

**Jak jste spokojena se školiteli, kteří mají vzdělávání na starost?**

Zaměstnanec 3: První školení bylo velmi slabé, nedozvěděl jsem se nic o tom, jak bych to měl dělat já, nic o samotné problematice, klíčových principech. Zasypával nás jedním příkladem z praxe za druhým a prokládal to svými pracovními místy, na kterých zkušenosti získal. Samé irelevantní informace. Druhé školení se naopak hodně povedlo, školitel měl velmi systematický přístup, bylo vidět že je zkušený.

3. **Které metody vzdělávání Společnosti XY osobně využíváte?**

Zaměstnanec 3: Instruktáž, demonstrování, mentoring, přednášku, diskusi, workshop, e-learning.

**Které z absolvovaných školení vnímáte jako nejefektivnější a nejatraktivnější?**

Zaměstnanec 3: Mentoring.

**Proč vnímáte právě toto školení jako nejefektivnější/nejatraktivnější?**

Zaměstnanec 3: Mentor vším člověka provede a respondent mu dělá stín. Tam jsem nabyl dojmu, že dokážu zastávat zodpovědnou pozici. Člověk roste spolu s mentorem. Je zde velký potenciál pro školeného.

4. **Jakou metodu vzdělávání byste ve Společnosti XY uvítali?**

Zaměstnanec 3: Rotaci práce, případové studie, koučování.

**5. Jak probíhalo Vaše vstupní školení?**

Zaměstnanec 3: Prezentace od personálního oddělení, poté školení BOZP, PO, procházka po hale a pak se šlo na svá pracovní místa.

**Jaké metody byly použity?**

Zaměstnanec 3: Přednáška.

**Jak dlouho trvalo vstupní školení a následné zaškolení na pracovní místo?**

Zaměstnanec 3: Vstupní školení trvalo jeden úvodní den a zaškolování probíhalo postupně až do samotného zapracování, cca jeden měsíc.

**Kdo byl odpovědný za realizaci vstupního školení?**

Zaměstnanec 3: Personální oddělení.

**Byl výsledek vstupního školení někým vyhodnocen? (Pokud ano, kým?)**

Zaměstnanec 3: Ne.

**Byly pro Vás obdržené informace dostatečné? (Pokud ne, které Vám pro výkon práce chyběly?)**

Zaměstnanec 3: Informace byly spíše nadbytečné, prezentace by mohly být zkrácené.

**6. V jaké oblasti byste potřeboval/a doplnit/prohloubit své znalosti/dovednosti? Jaké školení byste pro toto doplnění/prohloubení znalostí uvítal/a?**

Zaměstnanec 3: Chybí mi seznámení s hierarchií lidí na pracovišti. Člověk s někým jedná a nezná spojitost mezi lidmi, co tam dělají a kde pracují. Bylo by pro to dobré schéma obdržené na vstupním školení, kde by bylo možné vidět všechny klíčové lidi managementu z jednotlivých oddělení. Člověk by pak věděl, s kým jedná.

**Co nového byste se chtěl/a v rámci vzdělávání naučit?**

Zaměstnanec 3: Projít si celý proces výroby, výběru dodavatele, dodání materiálu, vstupní kontroly. Je tam mnoho věcí, co mají s kvalitou hodně společného.

**7. Byli byste ochotni se finančně podílet na Vašem vzdělávání?**

Zaměstnanec 3: Ne.

**8. Odpovídá realita pracovního místa nabídce zaměstnání v inzerci?**

Zaměstnanec 3: Spíše ano.

**V čem se reálný výkon práce oproti inzerci liší?**

Zaměstnanec 3: Mohla by být konkrétněji popsána náplň práce.

**9. Jak by mělo vypadat Vaše ideální pracovní zařazení v horizontu následujících 3-5 let?**

Zaměstnanec 3: Jako inženýr dodavatelské kvality. Pokud by to nebylo v rámci kvality, tak logistika – logistický dispečer a pak v nižším managementu jako team-leader v oddělení logistiky.

**10. Co očekáváte od podnikového vzdělávání?**

Zaměstnanec 3: Očekávám, že bude relevantní vůči náplni mé práce a zároveň bude přispívat k tomu, abych měl lepší pracovní výkony, lépe práci rozuměl a věděl co a proč dělám.

**11. Ohodnoťte celkovou úroveň podnikové vzdělávání na škále od 1–5.**

(1 – nejlepší, 5 - nejhorší).

Zaměstnanec 3: 2 (Velmi dobré)



## Příloha E – Odpovědi zaměstnance 4

1. Co považujete za největší nedostatek Společnosti XY z hlediska podnikového vzdělávání zaměstnanců?

Zaměstnanec 4: Za největší nedostatek považuji nepřípravenost procesu vzdělávání. Již několikrát se mi stalo, že školitel nebyl dostatečně připravený a celé školení probíhalo chaoticky.

**Zajímají se Vaši nadřízení, zda jste s podnikovým vzděláváním spokojen/a?**

Zaměstnanec 4: Ne, zajímají je jenom výsledky a jestli jsme spokojení, o to se nikdo nezajímá.

**Pokud ne, cítíte potřebu se nadřízeným k tomuto nedostatku vyjádřit?**

Zaměstnanec 4: Ne necítím, protože jsem si jistý, že by to v tak velké společnosti nic nezměnilo.

**Myslíte si, že by při upozornění nadřízeného na tento nedostatek, mohlo dojít k nějaké změně?**

Zaměstnanec 4: Ne nemyslím si, že by došlo k nějaké změně.

**Pokud ne, proč?**

Zaměstnanec 4: V tak velké společnosti je dost obtížné udělat změnu a nikdo nebude vyvolávat spory, pokud jde jen o pár jednotlivců.

2. Co považujete za největší přednost Společnosti XY z hlediska podnikového vzdělávání zaměstnanců?

Zaměstnanec 4: Lidé z personálního oddělení jsou příjemní a sympatičtí. Vyvolává to celkově dobrý dojem.

**Jak jste spokojena se školiteli, kteří mají vzdělávání na starost?**

Zaměstnanec 4: S některými lektory jsem byl spokojen, ale většinu školení se mi stalo, že lektoři nebyli dostatečně připraveni a neměli dostatečnou znalost dané problematiky.

3. Které metody vzdělávání Společnosti XY osobně využíváte?

Zaměstnanec 4: Instruktáž, demonstrování, mentoring, přednášku, diskusi.

**Které z absolvovaných školení vnímáte jako nejefektivnější a nejatraktivnější?**

Zaměstnanec 4: Nejlepší a nejatraktivnější se mi zdají přednášky

**Proč vnímáte právě toto školení jako nejefektivnější/nejatraktivnější?**

Zaměstnanec 4: Protože většinou přednáší sympatický a sebevědomý člověk, který umí mluvit a ví o čem mluví. Posloucháte ho a opravdu Vás to zajímá.

4. Jakou metodu vzdělávání byste ve Společnosti XY uvítali?

Zaměstnanec 4: Rotaci práce, hraní rolí, koučování.

**5. Jak probíhalo Vaše vstupní školení?**

Zaměstnanec 4: Bylo z mého pohledu velmi dlouhé. Obsahovalo podpis smlouvy, přednášku o historii společnosti, povinná školení – BOZP a PO a přednášku o oddělení kvality.

**Jaké metody byly použity?**

Zaměstnanec 4: Byly to převážně přednášky.

**Jak dlouho trvalo vstupní školení a následné zaškolení na pracovní místo?**

Zaměstnanec 4: Od rána do odpoledních hodin. Zaškolení na pracovní místo probíhalo jeden a půl měsíce do úplného osamostatnění.

**Kdo byl odpovědný za realizaci vstupního školení?**

Zaměstnanec 4: Personální oddělení

**Byl výsledek vstupního školení někým vyhodnocen? (Pokud ano, kým?)**

Zaměstnanec 4: Ne, nebyl.

**Byly pro Vás obdržené informace dostatečné? (Pokud ne, které Vám pro výkon práce chyběly?)**

Zaměstnanec 4: Spíše jsem většinu z nich vůbec nepotřeboval. Například přednášku o kvalitě vnímám jako nadbytečnou.

**6. V jaké oblasti byste potřeboval/a doplnit/prohloubit své znalosti/dovednosti? Jaké školení byste pro toto doplnění/prohloubení znalostí uvítal/a?**

Zaměstnanec 4: V této chvíli bych potřeboval prohloubit znalosti v oblasti práce s programem Excel. Tento program je ve společnosti velmi využíván a často si s ním nevím rady. Uvítal bych nějaký workshop na toto téma.

**Co nového byste se chtěl/a v rámci vzdělávání naučit?**

Zaměstnanec 4: Věci, které mi usnadní nebo pomohou dělat moji konkrétní práci.

**7. Byli byste ochotni se finančně podílet na Vašem vzdělávání?**

Zaměstnanec 4: Ano.

**8. Odpovídá realita pracovního místa nabídce zaměstnání v inzerci?**

Zaměstnanec 4: Ano.

**9. Jak by mělo vypadat Vaše ideální pracovní zařazení v horizontu následujících 3-5 let?**

Zaměstnanec 4: Co za 5 let bude nevím, ale rozhodně bych chtěl získávat nové zkušenosti v oblasti inovací.

**10. Co očekáváte od podnikového vzdělávání?**

Zaměstnanec 4: Aby bylo co nejkratší, efektivní, praktické a neztrácelo můj čas.

11. Ohodnoťte celkovou úroveň podnikové vzdělávání na škále od 1–5.  
(1 – nejlepší, 5 - nejhorší).  
Zaměstnanec 4: 3 (Průměrné)

## Příloha F – Odpovědi zaměstnance 5

1. **Co považujete za největší nedostatek Společnosti XY z hlediska podnikového vzdělávání zaměstnanců?**

Zaměstnanec 5: Se vzděláváním ve Společnosti XY jsem velmi spokojena. Žádný nedostatek zde neshledávám.

**Zajímají se Vaši nadřízení, zda jste s podnikovým vzděláváním spokojen/a?**

Zaměstnanec 5: Ano, můj nadřízený se po každém absolvovaném školení zajímá, zda pro mě bylo efektivní. Navíc mi sám dává možnost výběru školení, které pro své pracovní místo potřebuji.

**Pokud ano, jakým způsobem tato zpětná vazba ze strany zaměstnanců probíhá?**

Zaměstnanec 5: Zpětná vazba probíhá mezi čtyřma očima v zasedací místnosti, kde sdělím své připomínky ke konkrétnímu školení. Nadřízený si poznamená připomínky pro můj pozdější výběr školení.

2. **Co považujete za největší přednost Společnosti XY z hlediska podnikového vzdělávání zaměstnanců?**

Zaměstnanec 5: Za největší přednost považuji velký výběr e-learningových kurzů, kde si každý zaměstnanec najde oblast vzdělávání, která ho zajímá.

**Jak jste spokojena se školiteli, kteří mají vzdělávání na starost?**

Zaměstnanec 5: Každý školitel je samozřejmě jiný. Ale během mého působení ve společnosti se mi stalo pouze jednou, že lektor/školitel přišel na školení téměř nepřipravený a jeho projev neměl s problematikou nic společného. Nejspíš zde byly špatně stanovené požadavky, nicméně školení bylo nahrazeno jiným.

3. **Které metody vzdělávání Společnosti XY osobně využíváte?**

Zaměstnanec 5: Instruktáž, demonstrování, mentoring, přednášku, diskusi, workshop, e-learning.

**Které z absolvovaných školení vnímáte jako nejefektivnější a nejatraktivnější?**

Zaměstnanec 5: Jako nejefektivnější metodu vnímám e-learning.

**Proč vnímáte právě toto školení jako nejefektivnější/nejatraktivnější?**

Zaměstnanec 5: Sama si mohu vybrat konkrétní kurz, který mě zajímá.

4. **Jakou metodu vzdělávání byste ve Společnosti XY uvítali?**

Zaměstnanec 5: Hraní rolí, případové studie, koučování, outdoor learning.

5. **Jak probíhalo Vaše vstupní školení?**

Zaměstnanec 5: Během školení mi byly sděleny základní informace o společnosti, její historii, školení BOZP a PO a následně proběhla přednáška zaštitěna oddělením kvality. Během školení jsme byli provedeni po administrativní

budově a na konci školení si nás vyzvedli manažeři jednotlivých oddělení.

**Jaké metody byly použity?**

Zaměstnanec 5: Přednáška

**Jak dlouho trvalo vstupní školení a následné zaškolení na pracovní místo?**

Zaměstnanec 5: Vstupní školení trvalo od ranních do odpoledních hodin, cca šest hodin. Zaučování na pracovní místo trvalo zhruba jeden měsíc.

**Kdo byl odpovědný za realizaci vstupního školení?**

Zaměstnanec 5: Personální oddělení

**Byl výsledek vstupního školení někým vyhodnocen? (Pokud ano, kým?)**

Zaměstnanec 5: Nevím o tom.

**Byly pro Vás obdržené informace dostatečné? (Pokud ne, které Vám pro výkon práce chyběly?)**

Zaměstnanec 5: Ano, obdržené informace pro mě byly zcela dostatečné.

**6. V jaké oblasti byste potřeboval/a doplnit/prohloubit své znalosti/dovednosti? Jaké školení byste pro toto doplnění/prohloubení znalostí uvítal/a?**

Zaměstnanec 5: Potřebovala bych si prohloubit znalosti v prezentačních dovednostech, pro které byl uvítala workshop, kde bych si mohla použít vhodných prezentačních prvků osobně vyzkoušet a získat tak zpětnou vazbu.

**Co nového byste se chtěl/a v rámci vzdělávání naučit?**

Zaměstnanec 5: Ráda bych zlepšila své jazykové dovednosti, na čemž v posledních týdnech velmi pracuji. Společnost mi poskytuje jazykové vzdělávání pomocí e-learningu, které často využívám.

**7. Byli byste ochotni se finančně podílet na Vašem vzdělávání?**

Zaměstnanec 5: Spíše ano.

**8. Odpovídá realita pracovního místa nabídce zaměstnání v inzerci?**

Zaměstnanec 5: Spíše ne.

**V čem se reálný výkon práce oproti inzerci liší?**

Zaměstnanec 5: Pracovní místo nebylo konkrétně popsáno. Vše bylo velmi zobecněné a konkrétní informace jsem se dozvěděla až na pohovoru.

**9. Jak by mělo vypadat Vaše ideální pracovní zařazení v horizontu následujících 3-5 let?**

Zaměstnanec 5: V následujících 3-5 letech bych se ráda posunula výše ve firmním postavení. Například na místě zástupce manažera oddělení celkové kvality.

**10. Co očekáváte od podnikového vzdělávání?**

Zaměstnanec 5: Očekávám, že podnikové vzdělávání bude na míru šité mému pracovnímu místu. Každý zaměstnanec má ve společnosti mnoho práce, a

proto je důležité pečlivě vybrat taková vzdělávání, které může uplatnit v praxi, zjednoduší to jeho práci a celkové vzdělávání bude přínosem pro společnost.

11. Ohodnoťte celkovou úroveň podnikové vzdělávání na škále od 1–5.  
(1 – nejlepší, 5 - nejhorší).  
Zaměstnanec 5: 1 (Výborné)

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Kristýna Slívková

V Praze dne:

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>