

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

The Education and Development of Employees

STUDIJNÍ PROGRAM

Specializace v pedagogice

STUDIJNÍ OBOR

Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

HUDSKÝ

PETR

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hudský	Jméno:	Petr	Osobní číslo:	469596
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Specializace v pedagogice				
Studijní obor:	Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Název bakalářské práce anglicky:
The Education and Development of Employees.

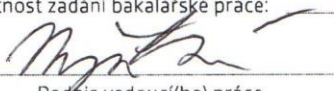
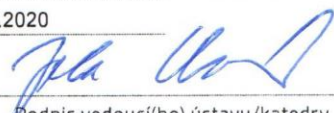

Pokyny pro vypracování:
Cílem této bakalářské práce je zpracování analýzy podnikového vzdělávání se zaměřením na cyklus vzdělávání se v podniku. Teoretická část přinese seznámení se základními pojmy vzdělávání dospělých spolu s podnikovým vzděláváním. Popsány budou metody a formy podnikového vzdělávání, motivace zaměstnanců k osobnímu rozvoji a cyklus podnikového vzdělávání. Praktická část analyzuje výsledky dotazníkového šetření a zpracovává možné návrhy a doporučení pro podnik v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Bakalářská práce by měla být přínosem pro pracovníky zabývající se problematikou v oblasti podnikového vzdělávání a pro všechny řídicí pozice a motivací pro zaměstnance k osobnímu rozvoji.

Seznam doporučené literatury:
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
VETEŠKA, Jaroslav. Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání. Praha: Česká andragogická společnost, 2013. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-0-4. VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

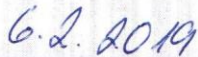

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 13.12.2018 Termín odevzdání bakalářské práce: 2.5.2019
Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2020

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání
 Podpis studenta(ky)

HUDSKÝ, Petr. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti 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: 16. 04. 2019

Podpis:

Poděkování

Děkuji mé vedoucí práce, paní PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za vstřícnou pomoc a cenné rady při tvorbě závěrečné bakalářské práce. Dále velice děkuji zaměstnancům podniku XY, kteří mi pomohli realizovat empirické šetření v podniku. Mé veliké poděkování patří také mé rodině za nemalou pomoc a podporu během studia.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá podnikovým vzděláváním a osobním rozvojem zaměstnanců v podniku XY. Bakalářská práce má teoretickou a praktickou část. V teoretické části je z odborných zdrojů zpracována analýza řízení lidských zdrojů v podniku, podnikového vzdělávání a jeho procesů. Praktická část seznamuje s podnikem, ve kterém proběhlo empirické šetření. Při šetření jsou použity metody dotazování dotazníkem a rozhovorem. Cílem je zjištění stávajícího stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků v podniku. Na základě sběru dat a informací je zpracováno vyhodnocení a dle těchto výsledků jsou vytvořena doporučení a zpracovány návrhy ke zefektivnění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku XY.

Klíčová slova

Lidské zdroje, podnikové vzdělávání, cyklus podnikového vzdělávání, formy a metody vzdělávání v podniku, motivace.

Abstract

The bachelor thesis deals with the corporate education and personal development of the employees in the company XY. The bachelor thesis includes a theoretical and a practical part. In the theoretical part, an analysis of the human resources management in the company, corporate education, and its processes are processed from expert sources. The practical part introduces the company in which the empirical investigation took place. The survey uses the questionnaire and interview methods. The aim is to determine the current state of education and development of employees in the company. Based on data and information collection, an evaluation is prepared, and recommendations are made based on these results, and proposals are made to make the training and development of employees in the company more effective.

Key words

Human resources, corporate education, the cycle of business education, forms and methods of educating it in the enterprise, motivation.

Obsah

Úvod	5
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU	7
1.1 Personální řízení.....	7
1.2 Personální rozvoj	8
2 VZDĚLÁVÁNÍ	10
2.1 Další vzdělávání	10
3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	12
3.1 Strategický přístup k vzdělávání pracovníků.....	12
3.2 Přístupy k vzdělávání	13
4 PROCESY VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU	14
4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	15
4.1.1 Mezera v oblasti pracovního výkonu	15
4.2 Plánování vzdělávání	17
4.3 Realizace vzdělávání.....	19
4.3.1 Motivace	20
4.4 Formy a metody vzdělávání v podniku.....	21
4.5 Metody vzdělávání	23
4.6 Metody na pracovišti.....	23
4.7 Metody mimo pracoviště.....	25
4.8 Některé metody vzdělávání pro zvyšování pracovního výkonu v organizaci.....	26
4.9 Vyhodnocování vzdělávání.....	27
5 SEZNÁMENÍ S PODNIKEM XY	31
5.1 Vzdělávání v podniku XY	31
6 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ	33
6.1 Sběr dat.....	33
6.2 Strukturovaný rozhovor se zaměstnanci podniku XY	34
6.3 Zpracování a vyhodnocení dotazníku	36
6.3.1 Analýza empirického šetření.....	48
6.4 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	49
6.5 Návrhy a možná doporučení pro podnik	51

Závěr	53
Seznam zkratk	54
Seznam použité literatury	55
Seznam obrázků	57
Seznam grafů	58
Seznam tabulek	59
Přílohy	60

Úvod

Tématem této bakalářské práce je problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku. Vzdělávání a osobní rozvoj je důležitý pro samotné zaměstnance, ale také pro podnik. Dochází při něm ke zvyšování či doplňování kvalifikace a k osobnímu rozvoji zaměstnanců.

Toto téma bakalářské práce jsem si vybral, protože během svého produktivního věku pobývám určitou část života v organizaci a pracuji na pozici, kde se zabývám touto problematikou. Setkávám se se zaměstnanci, kteří se věnují vzdělávání a svému osobnímu rozvoji a díky tomu jsou schopni lépe se uplatnit na trhu práce a řešit nenadálé životní situace lépe než zaměstnanci, kteří nemají o vzdělávání zájem. Podnikové vzdělávání umožňuje zaměstnancům osobní rozvoj a možnosti zvyšování a rozšiřování jejich kvalifikace a pro podnik přináší zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti.

Zaměstnanci v podniku jsou školeni a účastní se různých kurzů dle potřeb podniku. Samotné vzdělávání má určitý cyklus, který obsahuje formy a metody vzdělávání. Podnik si vybírá zaměstnance, kteří mají předpoklady pro určité vzdělávací programy. Na základě informací o každém zaměstnanci navrhují pověření pracovníci možnosti změny pracovní pozice dle budoucích potřeb podniku, které vycházejí z výrobní činnosti.

Dalším důležitým prvkem je motivace zaměstnanců k účasti v podnikovém vzdělávání. Zaměstnance podniku mohou motivovat určité benefity v péči o zaměstnance, různé vzdělávací aktivity nabízené zaměstnancům i v jejich volném čase. Významným faktorem pro zaměstnance je finanční odměna, která je motivuje ke zvýšení kvalifikace.

Bakalářská práce je uspořádána do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část má čtyři kapitoly. Každá kapitola má několik podkapitol, které vymezují základní pojmy. První kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů v podniku, personálním řízením a rozvojem. Další kapitola popisuje základní pojmy, které se týkají vzdělávání. V následujících kapitolách se vymezují základní pojmy podnikového vzdělávání a procesy vzdělávání v podniku.

Praktická část má dvě kapitoly. První kapitola seznamuje s podnikem, ve kterém proběhlo empirické šetření a analyzuje současný stav podnikového vzdělávání. Druhá kapitola se zabývá vlastním empirickým šetřením daného problému metodou dotazníku a rozhovorů. Na základě výsledků tohoto šetření je provedeno vyhodnocení získaných dat, provedena analýza, zpracovány návrhy k zefektivnění stávajícího stavu v oblasti vzdělávání a rozvoje a navrženy možné změny v této oblasti. Dále jsou vyhodnoceny výzkumné otázky.

Výsledky empirického šetření v této bakalářské práci mohou být přínosem pro pracovníky na manažerských a vedoucích pozicích, kteří se zabývají řízením lidských zdrojů, podnikovým vzděláváním a osobním rozvojem pracovníků v podniku nebo v organizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKU

Řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2015, s. 45) je celek, který se zabývá organizačním řízením lidských zdrojů po všech stránkách a také zaměstnáváním pracovníků. Zahnuje činnosti související s personalistikou, rozvojem organizace, vzděláváním a rozvojem jejich pracovníků, péčí o zaměstnance, různými benefity, motivací pracovníků k výkonu. Zabývá se všemi podmínkami pro rozvoj lidských zdrojů v organizacích. Koubek (2009, s. 14-15) popisuje, že je třeba odlišovat personální řízení od řízení lidských zdrojů.

Dle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 34) je důležité vymezit si základní pojmy.

Lidský kapitál znamená v průběhu života jedince vrozené i získané znalosti, schopnosti, dovednosti, talent a investice. Je možno jej považovat za jakousi dynamickou veličinu.

Lidskými zdroji jsou zaměstnanci jak v podniku, tak v organizacích. Je třeba rozlišit lidské zdroje od lidského kapitálu. Lidský kapitál vlastní lidé, kteří nejsou součástí pracovního vztahu a nemají žádný vztah k nějaké organizaci a podniku.

Lidský potenciál je pro organizaci určitý zdroj, který je důležitý pro budoucí konkurenceschopnost organizace na trhu. Oproti lidskému kapitálu, který se vztahuje k přítomnosti. V praxi často dochází k nesprávnému určení, co je lidský kapitál a co lidský potenciál. (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 34)

Plamínek (2014, s. 19) upozorňuje, že lidské zdroje nemůžeme chápat jako člověka, ale spíše jako jeho potenciál, díky kterému podává určité pracovní výkony. Lidé jsou „nositelé lidských zdrojů“. Využití vlastních zdrojů je závislé na jejich rozhodnutí, jak je využijí a komu je nabídnou.

1.1 Personální řízení

Než si vymezíme další základní pojmy, je třeba se zabývat personálním řízením. Podle Palána (2003, s. 146) je lidský zdroj nejdůležitější kapitál v organizaci. Úkolem personálního řízení je stálá péče o tyto zdroje. Podle Bartáka (2011, s. 27) je nutné zabezpečit splnění cílů v organizaci s pomocí kvalitních zaměstnanců. Jeho součástí je také firemní a personální strategie, z nichž každá má jasně daný svůj cíl.

Firemní strategie se zaměřuje na splnění budoucích cílů organizace v určitém čase. Personální strategie se zabývá lidmi jako nejcennějším zdrojem, který lze využít pro další konkurenceschopnost organizace.

Důležité poslání zde má personální management. Je to klíčová sekce celé organizace, která působí v oblasti personálních činností, zabezpečuje všechny potřeby zaměstnanců. Jedná se o celý systém péče o zaměstnance od začátku nábory až do ukončení pracovního poměru. Po celou dobu dochází k plnění cílů organizace. (Barták, 2011, s. 27)

Zde je přehled některých oblastí, které popisuje Koubek (2009, s. 30-33):

- vytváření pracovních míst (nejbližší nadřízený má informace o potřebách nových pracovních pozic),
- výběr pracovníků (možnost rozhodnout o obsazení pracovní pozice),
- hodnocení pracovníků (nejbližší nadřízený má nejvíce informací o pracovním výkonu),
- vzdělávání a rozvoj pracovníků (nadřízený pracovník má přehled, jaké potřeby vzdělávání jsou prioritou, pro koho a kdy, podílí se na vzdělávání přímo sám nebo vytváří podmínky k rozvoji pracovníků),
- péče o pracovníky (nadřízený pracovník má povinnosti dohlížet na dodržování určitých norem a zákonů např. BOZP, PO),
- personální zdroje (nadřízení mají informace pro potřeby personální oblasti a tím i různé pravomoci vycházející z personální oblasti).

V malých organizacích, kde nejsou přímí nadřízení v pozici vedoucích, musí tyto činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů zabezpečit majitel nebo jiná oprávněná osoba. (Koubek, 2009, s. 33)

1.2 Personální rozvoj

V malém podniku nemají takové možnosti pro personální rozvoj a péči o rozvoj kariéry zaměstnanců jako v běžném podniku dle kariérového postupu v dané funkci. Malé podniky věnují větší péči personálnímu rozvoji zaměstnanců. Vytvářejí takové podmínky, aby měli zaměstnanci při práci vyšší cíle a možnosti obohacovat své dosavadní znalosti a dovednosti. (Koubek, 2003, s. 98)

Dle Tureckiové (2008, s. 84) je péče o zaměstnance v kompetenci organizace, která zajišťuje potřeby zaměstnanců nepřímo se podílejících na výstupech pracovních činností.

Rozvoj pracovníků se zaměřuje na oblasti vzdělávání a na budoucí potřeby organizace a zároveň na seberealizaci pracovníků. V podnikovém vzdělávání se rozvoj věnuje určitým pracovníkům např. manažerům a odborníkům s vysokým lidským potenciálem. (Tureckiová, 2004, s. 96)

Odborné vzdělávání (výcvik) je cílené a systematické využívání prostředků k osvojování dovedností, znalostí a schopností za účelem dosažení uspokojivého pracovního výsledku (Armstrong, 2015, s. 336). Dle Tureckiové (2009, s. 71) probíhá výcvik

přímo na pracovišti podniku a dochází zde k získání určitých „dovedností a znalostí“ potřebných k vykonávání dané pracovní činnosti.

Pracovní místo

Součástí personálního řízení dle Armstronga (1999, s. 209-211) je analýza pracovních pozic. Dochází k tomu, pokud je nutná změna pracovní pozice nebo pokud vznikne nové pracovní místo s ohledem na potřeby podniku v budoucnosti. Pomocí sběru informací se získají údaje o dané pozici. Na základě potřeb podniku je zadáno, co bude pracovní náplní nové pozice. Stanoví se dovednosti a kompetence potřebné k vykonávání této funkce a na jejich základě dochází k nastavení předpokládaných požadavků. Poté dojde k nastavení potřeb vzdělávání a výcviku pracovníků. Tyto informace jsou základem pro všechny oblasti struktury podniku, jak pro ekonomické skupiny, tak i pro plánovací skupiny a také pro vedoucí pracovníky. V oblasti vzdělávání pracovníků je důležité, jaké jsou požadavky na danou pozici a zda je pracovník splňuje. Proto je nutná analýza klíčových kompetencí pracovníků. (Armstrong, 1999, s. 231)

Koubek (2009, s. 43) upozorňuje na rozdíl mezi popisem pracovního místa a popisem práce. Popis pracovního místa je stanovení určitých podmínek potřebných k dané pozici. Popis práce stanovuje pracovní náplň při výkonu práce.

2 VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání je určitou soustavou činností zaměřených na nabytí informací, znalostí a dovedností člověka a jeho kvalifikovaných kompetencí (Mužík, 2012, s. 23). Vzdelávání podle Mužíka (2012, s. 23) není jen prvek k získání kvalifikačních předpokladů k profesi, ale jeho cílem je také osobní růst a rozvoj člověka, jeho začleňování do společnosti a uplatnění získaného kulturního dědictví naší společnosti.

Podle Palána (2003, s. 11) je vzdělávání určitý proces osvojování vlastností v oblasti vědeckých a technických znalostí, dovedností a zkušeností. Tento proces utváření lidské osobnosti je součástí socializace. Socializace je součástí našeho života, v jejímž průběhu si osvojujeme svou roli a své místo ve společnosti. (Palán, 2003, s. 20)

Je důležité si vysvětlit základní pojem andragogiky. Dle Beneše (2008, s. 11) je andragogika vědní a studijní obor, který se zabývá výchovou a učením se dospělých. Vzdelávání dospělých je reakcí na nějaké podněty a změny ve společnosti nebo také osobní změny z důvodu uplatnění se ve společnosti. Tyto změny mají většinou nějaký impuls ze strany společnosti v daném časovém období, kdy dochází k nějakým výrazným společenským a ekonomickým změnám.

Celoživotní vzdělávání

Celoživotním vzděláváním je podle Mužíka (2012, s. 24) myšlen určitý celek vzdělávání od začátku až do konce našeho aktivního života, který dále pokračuje po završení ekonomické aktivity člověka. Mužík popisuje problematiku rozdílnosti vzdělávání dospělých a celoživotního vzdělávání. Vzdelávání dospělých je součástí určitých celků v rámci osnov celoživotního vzdělávání. Palán (2003, s. 22) popisuje vzdělávání dospělých jako určitý dílčí systém celoživotního učení, který umožňuje změny kvalifikace při rozporu mezi vzděláváním a zaměstnáním a díky tomu je možnost nabytí další kvalifikace a kompetence v průběhu celého života.

2.1 Další vzdělávání

Občanské vzdělávání

Občanské vzdělávání se soustředí na výchovu dospělých v oblasti znalosti práva a povinností v sociální roli ve společnosti. Týká se vzdělávání ve všech daných otázkách veřejného života, jak v otázkách občanských a politických, tak i v otázkách výchovy k rodičovství a ke zdravému životnímu stylu. Občanské vzdělávání umožňuje orientovat se ve společnosti a vytvářet podmínky pro kultivaci člověka. Reaguje na možné změny ve společnosti po všech stránkách občanského života a vytváří podmínky pro adaptaci. (Palán, 2003, s. 22)

Zájmové vzdělávání

Podle Šeráka (2009, s. 23) je součástí vzdělávání dospělých také zájmové vzdělávání. Šerák v odborné literatuře uvádí, že se oba typy vzdělávání (jak profesní, tak i zájmové) mohou v určitých oblastech propojovat, ale i ovlivňovat. Obsah zájmového

vzdělávání může být v budoucnu náplní profesní činnosti. Formální kvalifikace může být splněna výstupem zájmového vzdělávání, např. vzdělávání v oblasti cizích jazyků nebo různá oprávnění k řízení motorových vozidel atd. Získané nové dovednosti a vědomosti je možné využít v pracovním zařazení nebo také mohou být využity v případě ztráty zaměstnání. Šerák popisuje, že v oblasti vzdělávání dospělých lze při podnikovém vzdělávání využít zájmového vzdělávání k rozvoji možností a k motivaci zaměstnanců. Zde se Šerák dostává k podnikovému vzdělávání a upozorňuje, že nemůžeme chápat podnikové vzdělávání jenom jako předávání určitých poznatků, ale že se spíše jedná o stálé zkvalitňování lidských zdrojů.

Další profesní vzdělávání

Zde se dostáváme podle Palána (2003, s. 22) k dalšímu profesnímu vzdělávání. Jedná se o vzdělávání po ukončení odborného vzdělání, které bylo v souladu s počátečním vzděláváním. Je to celek zahrnující kvalifikační vzdělávání, opakující školení a rekvalifikační vzdělávání. Další vzdělávání podle Mužíka (2012, s. 25) se zabývá určitým vztahem kvalifikace subjektivní (jednotlivec má předpoklady a je způsobilý) a kvalifikace objektivní (požadavky na pozici). Člověk v průběhu své pracovní aktivity zažívá změny své původní kvalifikace pomocí rekvalifikačního vzdělávání. Veteška a kol. (2013, s. 17) se shodují s Mužíkem (2012, s. 24), že další profesní vzdělávání je většinou přímo spojeno s danou pracovní pozicí a současně s ekonomickou činností.

Tabulka 1 Další profesní vzdělávání. Zdroj: upraveno podle Mužíka (2012, s. 26).

Další profesní vzdělávání	
kvalifikační vzdělávání	rekvalifikační vzdělávání
postgraduální vzdělávání (např. doplňující pedagogické studium)	předkvalifikační kurzy
zvyšování, prohlubování a rozšiřování kvalifikace	specifické rekvalifikace
zaučení, zaškolení	nespecifické rekvalifikace
	doplňkové rekvalifikace
	zaměstnanecké rekvalifikace

3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikové vzdělávání dle Armstronga (1999, s. 531) je proces vzdělávání v podniku za pomoci vytvořených vzdělávacích programů. Dochází k získávání znalostí pomocí praxe a vzdělávacího plánu. Výsledkem je změna chování v podnikové kultuře. Zvyšuje se efektivita pracovního výkonu a dochází také k rozvoji zaměstnance. Tureckiová (2009, s. 79) popisuje vzdělávání v organizaci jako zajištění určitých podmínek pro vzdělávání zaměstnanců a možností pracovníků rozšířit, prohloubit nebo změnit svoji kvalifikaci. Dochází zde k řešení problému s aktuální kvalifikací. Změna kvalifikace přispívá k pozitivnímu postoji k pracovní činnosti dle dané klasifikace. Důvodem pro zařazení do firemního vzdělávání může být výsledek pracovní činnosti na dané pozici nebo může být důsledkem nízkého pracovního rozvoje. Dalším faktorem je také motivace pracovníka na dané pozici. Dle Bartoňkové (2010, s. 11) je mnoho možností, jak definovat vzdělávání ve firmě. V různých definicích uvádí, že firemní (podnikové) vzdělávání je vzdělání, které má prvky vzdělávání zaměstnanců jak po stránce profesního a kvalifikačního, tak i po stránkách rozvoje kompetencí pracovníků.

Koubek (2009, s. 253-255) uvádí, že ke vzdělávání pracovníků dochází, pokud jsou nutné personální změny v organizaci. Pak podnik přistoupí ke vzdělávání či doškolování. Cílem je přizpůsobení se novým pracovním pozicím. Během vzdělávání pracovník získá nové pracovní znalosti, a to mu umožňuje přizpůsobit se jiným pozicím. Jde o proces zvýšení flexibility pracovníků. Organizace provádí rekvalifikaci zaměstnanců změnou původní kvalifikace, kterou pracovník má, na jinou pracovní činnost, která odpovídá současným potřebám organizace. Organizace vzdělává nové pracovníky, doškoluje a přeškoluje je na nová pracovní místa. Jde o adaptaci a přizpůsobení se nové budoucí pozici nových pracovníků v organizaci. Koubek (2009, s. 254) popisuje, že na člověka působí a formuje ho místo, kde v určitém období trávil určitý čas života. K formování pracovních schopností dochází v oblasti všeobecné a odborné. Bartoňková (2010, s. 17) upozorňuje, že ne vždy lze v praxi odlišit rozvoj pracovníka (kariera) od vzdělávání a kvalifikace.

3.1 Strategický přístup k vzdělávání pracovníků

Veteška a kol. (2013, s. 31-32) popisují, jak je v praxi důležité uplatňovat strategický přístup v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků. Organizace může být úspěšná jenom tehdy, pokud bude mít vytýčenou strategii podniku pro svou existenci. Veteška a kol. se zabývají problematikou vzdělávání v podniku, a to přístupem k samotnému vzdělávání popisují tři způsoby (Veteška a kolektiv, 2013, s. 31-32):

1. Podnik si vybírá při nástupu do podniku jenom kvalifikované pracovníky, a tím se v podniku snižuje vzdělávání na minimum.

2. Podnik vzdělává zaměstnance, např. školení dle zákona (BOZP, PO), které je povinností o školení zaměstnanců k výkonu práce. Vzdělávání je v takovém časovém období podle potřeb dané situace, není pravidelné a není plánované v jako jiné vzdělávání zaměstnanců.
3. Podnik má přehled celou dobu o vzdělávání zaměstnanců, v praxi se promítá do pozic na určitých pracovních činnostech a činnostech podniku.

Cílem podnikového vzdělávání je vzdělávání všech pracovníků, aby byli schopni na své dané pozici vykonávat svou pracovní činnost. Podnikové vzdělávání má určité znaky a pomocí nástrojů vede ke splnění cílů organizace. Podnikové vzdělávání se soustřeďuje na člověka v jako dospělého jedince a tím je spojen výkon povolání. (Veteška a kol, 2013, s. 33)

3.2 Přístupy k vzdělávání

Nesystematický přístup je vzdělávání, které je povinné pro zaměstnavatele dle povinnosti o povinném školení vycházejících v oblastech bezpečnosti práce a požární ochraně, školení dle zařazení na dané pozici. Další vzdělávání není přesně určeno jako jsou jiné vzdělávací akce v podniku. Mají charakter náhodného školení podle současných potřeb podniku. Manažeři jsou díky své pozici výjimkou v oblasti nesystematického přístupu ke vzdělávání. Cílem podniku je splnit povinnosti vzdělávání zaměstnanců, které má zaměstnavatel a tím odstranit nedostatky vzdělávání zaměstnanců. (Tureckiová, 2009, s. 86)

Systematický přístup je organizován a plánován na podnět analýzy z potřeb podniku vzdělávání. Předpokladem je doplnění kompetencí pomocí organizačních forem a metod. Tureckiová (2009, s. 86-87) zde upozorňuje na problematiku u vedoucích pracovníků a odborníků zabývajících se vzděláváním. Chybí zde používání různých technik v praxi na pracovišti v podniku.

Bartoňková (2010, s. 108) popisuje systematický přístup, který má určitou logickou posloupnost v celém cyklu vzdělávání.

Tureckiová (2009, s. 87) popisuje také vzdělávání pro manažery a pracovníky s předpoklady pro budoucí řídicí funkce. Nazývá je „talenty“. Jsou to pracovníci, u kterých dochází k naplnění a řízení kariérového postupu. Organizace si také tímto způsobem drží pracovníky, ale tím nemusí docházet k naplnění potřeb přímo s rozvojem a vzděláváním v podniku. Tento systém vzdělávání nereaguje na změny, které mohou nastávat v průběhu realizace plánu vzdělávání. Příčinou mohou být náklady vyložené na vzdělávání a nesouladem strategií organizací se strategií rozvoje v oblasti personální.

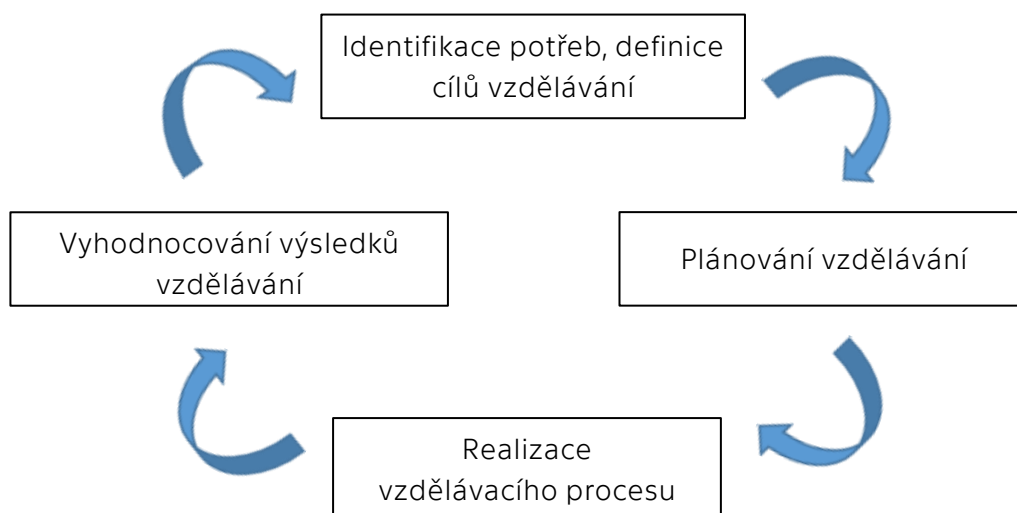
4 PROCESY VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU

Armstrong (1999, s. 532-533) uvádí další možné přístupy ke vzdělávání v podniku jako filozofii vzdělávání a také samotný cyklus vzdělávání od identifikace potřeb, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Dle Armstronga (1999, s. 533) je důležitá filozofie vzdělávání v podniku, jeho postoj ke vzdělávání zaměstnanců. Některé podniky nechají své zaměstnance, aby se sami rozvíjeli a učili od svých kolegů v pracovním procesu. Takové podniky (firmy) mají méně kvalifikovaných pracovníků a řeší to přetahováním pracovníků od jiných zaměstnavatelů, kde jsou vzdělávací potřeby uskutečňovány a pracovníci mají dovednosti a znalosti pro dané pracovní pozice. Některé podniky investují do vzdělávání podle ekonomických výsledků. Když mají dobré výsledky a mají peníze, pak investují do vzdělávání. V případě, že jsou méně ziskové, tak neinvestují žádné finanční prostředky do vzdělávání pracovníků.

Dle Bartoňkové (2010, s. 109) je podnikové vzdělávání neustále se „opakující cyklus“, při kterém jsou důležité oblasti, „zjišťování potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení“. V podnikovém vzdělávání je důležitá podniková vzdělávací politika, která má za cíl stanovit strategii vzdělávání (Koubek, 2009, s. 259). Dle Tureckiové (2009, s. 81) je z hlediska efektivity a kvality podnikového vzdělávání důležitý způsob uspořádání a posloupnost cyklů v oblasti personální strategie a podnikové politiky. Vzdělávání v podniku si podnik často zabezpečuje vlastními pracovníky ve vlastních prostorách k tomu určených jako jsou učebny nebo pracoviště s praktickým využitím.

Podnik, který nemá tyto možnosti vzdělávání pracovníků, si zabezpečuje vzdělávání u odborníků ve školicích centrech a institucích. Samotné podnikové vzdělávání je dlouhodobě plánované v určitých cyklech, má stanovené fáze. (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 83)



Obrázek 1 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců. Zdroj: upraveno podle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 84).

4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Dle Tureckiové (2009, s. 83) je identifikace potřeb vzdělávání analýza budoucích potřeb organizace na určité období z hlediska možností organizace (podniku). Většinou se plánuje na období jednoho roku. Je důležité a velice zodpovědné rozhodnout na základě analýzy, jaké potřeby v oblasti vzdělávání bude podnik mít. Veteška a kol. (2013, s. 34-35) popisují identifikaci potřeb školení podle toho, co pracovníci v současné době mají za odbornost a co umí a co se očekává, že by měli umět a co by se mohlo v oblasti školení u pracovníků změnit.

Dle Koubka se v praxi analyzují informace, které má organizace k dispozici. Analýza probíhá ve třech skupinách (Koubek, 2009, s. 262):

1. Informace o stavu organizace, její zaměření ve výrobní oblasti, kapacita kvalifikovaných pracovníků, jejich odborné dovednosti, počet pracovníků v organizaci a současné pozice v organizaci.
2. Přehled pracovních míst a popis jejich činností, údaje o stavu vedení a celkového vztahu mezi pracovníky.
3. Informace o jednotlivých zaměstnancích na personálním oddělení, kde má každý zaměstnanec záznamy o vzdělání a odbornosti, jsou zde informace o všech absolvovaných kurzech a dalších vzdělávacích programech, je zde i hodnocení pracovníka od nejbližšího nadřízeného. (Koubek, 2009, s. 262)

Folwarczná (2010, s. 35) se v některých oblastech identifikace potřeb v praxi shoduje s Koubkem (2009, s. 262). Folwarczná navíc rozděluje informace o organizaci a trhu na dvě oblasti „vnitřní a vnější“.

„Vnitřní“ – stanovené cíle organizace, organizační kultura, různé průzkumy péče o zaměstnance, morální a etické zásady v organizaci.

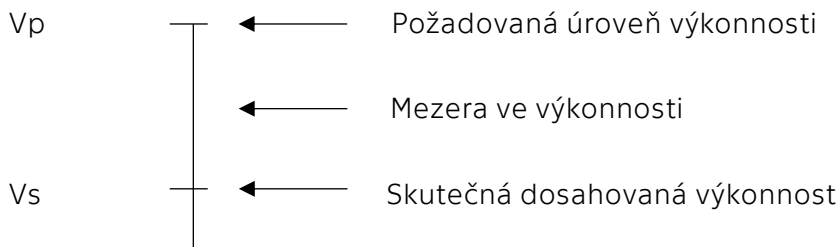
„Vnější“ – informace o možnostech organizace na trhu a její konkurenceschopnosti, nové možnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje, „sledování technologického pokroku a vývoj legislativy“. (Folwarczná, 2010, s. 35)

Bartoňková (2010, s. 123) popisuje způsoby získávání informací o vzdělávacích potřebách pomocí různých metod a technik. Použitelných metod a technik je mnoho. V praxi se používají metody a techniky analýzy vzdělávacích potřeb z informací z celého podniku a z informací o pracovní pozici a činnosti jednotlivých zaměstnanců.

4.1.1 Mezera v oblasti pracovního výkonu

Dle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 85) je identifikace a analýza vzdělávacích potřeb sběrem všech dostupných současných informací v celé organizaci, při kterém dochází ke zjištění mezer v oblasti pracovního výkonu. „Výkonnostní mezera“ má dvě úrovně,

„standartní výkonnost“, která má být dle plánu a je požadována a značí se „Vp, současná výkonnost“ skutečná a reálná značí se „Vs“. Výkonnostní mezera se nachází uprostřed mezi standartní a současnou výkonností. Tuto mezeru lze odstranit vzděláváním.



Obrázek 2 Znáornění mezery ve výkonnosti. Zdroj: upraveno podle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 86).

Dle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 86) není možné výkonnost podniku zvyšovat jenom pomocí vzdělávání, ale mohou zde být zahrnuty i jiné příčiny a problémy, které nelze tímto způsobem řešit. Analýza mezer výkonnosti nachází i problémy organizační povahy a ty není možné vzděláváním vyřešit. Spíše ukazuje na problém podniku a jeho vytýčených cílů. Prášilová (2006, s. 52) se shoduje s Kucharčíkovou a Vodákem (2011, s. 86) v tom, že není možné pokaždé odstranit výkonnostní mezeru pomocí vzdělávání. Prášilová (2006, s. 52) navíc popisuje další faktory ovlivňující výkon pracovníků: „organizace práce, uspořádání pracoviště, hygienické podmínky, mezilidské vztahy apod.“

Podnik má za cíl zvýšení výkonnosti nejenom u samotných pracovníků, ale také u týmů, skupin a celého podniku. K tomu může využít standart výkonnostní – jak je pracovník schopen výkonu za běžných podmínek a vzdělávací standart – jaký je výsledek vzdělávání v podniku, jehož cílem je osvojení schopností vzdělaného pracovníka. (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 86)

Pro zjištění vzdělávacích potřeb v podniku na úrovni analýzy, která má tři úrovně – jednotlivce, tým a firma, nám pomohou metody, které jsou charakteristické pro jednotlivé úrovně. Pro zjišťování vzdělávacích potřeb v podniku jsou nejvíce využívané metody dotazníkového šetření, analýzy dokumentů, kreativní workshopy a řízené rozhovory, pozorování a hodnocení výsledků či výstupy z hodnocení pracovního výkonu a adaptačního výkonu. (Tureckiová, 2004, s. 101)

Hroník (2007, s. 140) popisuje metodu benchmarking. Jedná se o porovnávání výsledků výkonnosti u více částí organizace nebo je použití této metody vhodné při porovnávání organizací mezi sebou. Při porovnávání mezi organizacemi je nevýhodou nutnost získání informací od cizí organizace. Každá organizace si chrání své informace, kterými dospěla k lepším výsledkům. Pomocí této metody dojde k identifikaci určitého rozdílu a výsledkem je zjištění mezery ve výkonnosti v organizaci.

4.2 Plánování vzdělávání

Cyklus vzdělávání se po identifikaci potřeb v oblasti vzdělávání přesouvá do fáze plánování vzdělávání (Koubek, 2009, s. 263).

Dle Tureckiové (2004, s. 101-102) je důležité mít jasně stanovené priority vzdělávání se součinností s firemní strategií a stanovenou politikou vzdělávání. Určením potřeb, které jsou vybírané podle své potřebnosti a jsou klíčové pro vytyčený záměr podniku. Kdo bude vybrán pro vzdělávání podle potřeb podniku, vhodný způsob vzdělávání zabezpečení po stránce materiálních prostředků a pomůcek pro realizaci vzdělávání. Důležitý je i způsob řešení ekonomického zajištění.

Nyní se dostáváme k samotnému plánu vzdělávání. Jak popisuje Bartoňková (2010, s. 112) vzdělávací plán je celkový souhrn aktivit firmy vedoucí k realizaci samotného plánu v daném časovém období. Je připravován dle výsledků identifikovaných rozdílů mezi současnými a budoucími požadavky na pracovní výkon.

Dle Folwarcznové (2013, s. 34) jsou při tvorbě vzdělávacího plánu klíčové informace pocházející ze zpracovaného hodnocení na zaměstnance a manažery nejbližšími nadřízenými. Ke zjištění vzdělávacích potřeb u řídicích pracovníků a manažerů slouží metoda 360 ° zpětná vazba.

Dle Vetešky a kol. (2013, s. 35) má samotná tvorba programu školení prvky, které stanovují, co je samotným cílem, jaký je obsah a téma školení, jeho časové rozvržení na jednotlivá témata, kdo bude účastníkem školení a jaké budou ekonomické výdaje na vzdělávací program. Ve firmě se vytváří vzdělávací plán školení, je vytvořen harmonogram, který stanovuje počet účastníků a místo realizace daného školení (v místě firmy nebo mimo firmu – na odloučeném pracovišti firmy nebo ve školicím středisku). Ve vzdělávacím plánu je název každého jednotlivého kurzu či školení a termín konání. Jsou zde i informace o lektorech. Při přípravě vzdělávacího plánu dle Vetešky a kol. je nutné si pokládat otázky (Veteška a kol, 2013, s. 35):

- Nenarušuje vybraný termín školení plán firmy?
- Jaká jsou kritéria výběru účastníků vzdělávacích skupin?
- Kolikrát je nutné provádět školení pro vybrané skupiny?
- Jaká školení mají prioritu a budou mezi prvními?
- Jaké metody jsou v rámci rozpočtu vhodné pro dané školení?
- Jsme schopni uskutečnit školení podle vzdělávacího plánu?

Dle Armstronga (1999, s. 542) je nutné se zabývat každým vzdělávacím programem zvlášť, aktualizovat program o nové poznatky, které byly zjištěny během vzdělávání a probíhajících změn v potřebách vzdělávání. Prášilová (2006, s. 56) popisuje, že vzdělávací program je také tvořen organizací na základě zákona a vychází z platné legislativy (BOZP, PO, školení pro udržení různých kvalifikací zakončených zkouškou nebo testem).

Vzdělávací plán má tři fáze dle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 86):

- „Přípravná fáze“ – dochází k identifikování potřeb a výběru pracovníků. Součástí přípravné fáze je určení cíle vzdělávání.
- „Realizační fáze“ – je proces, při kterém se stanoví, jakým způsobem bude probíhat samotný plán. Je vhodné vybrat správnou techniku vzdělávání a rozvoje s ohledem na vzdělání a současnou pozici účastníků. Při realizaci vzdělávací akce je třeba brát na zřetel počet účastníků, kteří budou během vzdělávání uvolněni z pracovních úkolů.
- „Fáze zdokonalování“ – dochází k vyhodnocení vzdělávacího programu-jak je splněn cíl vzdělávání. Dle výsledků jsou zpracovány návrhy na využití vhodnějších technik vzdělávání, které budou efektivnější v dalším procesu vzdělávání. Po stránce zdokonalování celého procesu je důležité, jak jsou informováni samotní účastníci, jestli dostali informace o zabezpečení celé vzdělávací akce a o způsobu provedení a zajištění cestovních náležitostí. Součástí této fáze jsou všichni pracovníci, kteří se podílejí na akci – řídicí pracovníci, manažeři a lektori, kteří zabezpečují samotnou vzdělávací akci. (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 86)

Dle Koubka (2009) by měl vzdělávací plán odpovědět na otázky (Koubek, 2009, s. 265):

- „Jaké vzdělání má být zabezpečeno?“ Zaměření je zde na obsah vzdělávání.
- „Komu?“ Účastníci, jednotlivec nebo určitá skupina. Výběr účastníků.
- „Jakým způsobem?“ Jakou formou bude probíhat, jestli na pracovišti během pracovní činnosti za provozu nebo mimo pracoviště. Které vhodné metody se použijí spolu didaktickými pomůckami.
- „Kým?“ Kdo bude vzdělávat pracovník v organizaci interní kdo splňuje požadavky pro vzdělávání, zkušený pracovník, lektor. Externí lektori, pracovníci, kteří zabezpečují vzdělávání pro jiné organizace. Organizace vyšle účastníky do školicích středisek, center vzdělávání nebo sama organizace ve svém prostředí.
- „Kdy?“ Stanovení časového období od kdy zahájení a do kdy ukončení.
- „Kde?“ V organizaci v prostorách k tomu určené, učebny a místo pro výkon praktického vzdělávání. Odloučené pracoviště organizace. Školicí zařízení v jiných organizacích.
- Ekonomické náklady? Výdaje za vzdělávací akci, celkové náklady vynaložené na zabezpečení celé vzdělávací akce.

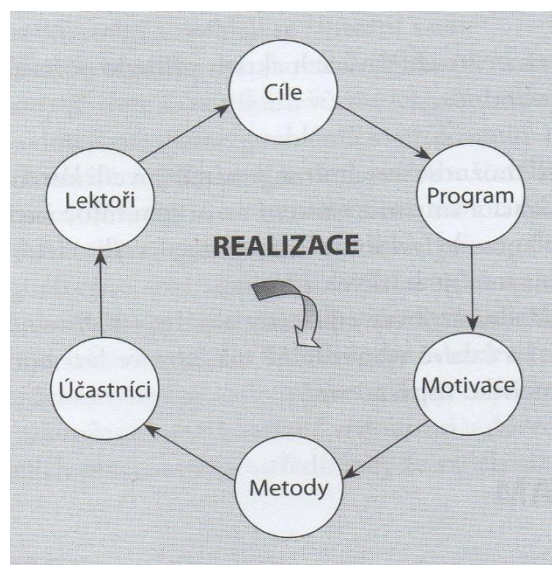
- Vyhodnocení? Způsob hodnocení a zvolení metod. Splnění očekávaného výsledku a cíle. Hodnocení od účastníku a vzdělavatele, hodnocení organizace. (Koubek, 2009, s. 265)

Tureckiová (2009, s. 83) popisuje, že „scénář firemního vzdělávání“ je základem pro tvorbu vzdělávacího plánu. Umožňuje organizaci doplnit mimo plán další vzdělávací akci, která se nazývá „just in time“ - dle potřeby organizace.

Během přípravy vzdělávací akce je důležité, jakým způsobem bude celá akce zajištěná (Tureckiová, 2004, s. 102). Akce mohou být realizovány buď „vlastními silami“ (interní vzdělavatelé, odborní pracovníci a pracovníci, kteří mají na starost samotné vzdělávací akce) nebo formou produktů a služeb od externích vzdělavatelů (standartní produkty“, kurzy a vzdělávací programy). Podnik může využít obě možnosti formou kombinované realizace vzdělávací akce. (Tureckiová, 2004, s. 102)

4.3 Realizace vzdělávání

Jakmile skončí fáze plánování, začne samotná fáze realizace dle navrženého vzdělávacího plánu. Do této kategorie spadají cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 99)



Obrázek 3 Prvky procesu realizace vzdělávání. Zdroj: upraveno podle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 99).

Cíl vzdělávání procesu

Kucharčíková a Vodák (2011, s. 99) uvádí, že cíl vzdělávání vychází z potřeb vzdělávání v organizaci.

Rozdělení cílů dle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 99):

- Programové cíle, které vychází z potřeb vzdělávání a jsou kompletním vzdělávacím programem.

- Cíle kurzu (vzdělávací akce), kde každá akce má svůj cíl a není vyloučeno, že každá akce může mít ještě své dílčí cíle. (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 99)

Dle Prášilové (2006, s. 76-78) vzdělávací program napomůže k vyplnění výkonnostní mezery. Prášilová ho popisuje jako „*tvorbu projektu výuky*“. „*Cíl je základní stavební jednotka každého projektu.*“ (Prášilová, 2006, s. 78) Dle Hroníka (2007, s. 144) pokud byla zjištěna mezera, je třeba vytýčit takový cíl, který zjištěnou mezeru vytěsni. Hroník popisuje cíl vzdělávacích programů a člení ho podle obtížnosti, zda program probíhá „za chodu“ nebo „mimo chod“ nebo možnou kombinací obou. Dle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 100) je rozdíl mezi cílem a záměrem. Záměrem je výběr lektora a důvod volby daného tématu. Cílem je vyjádření výstupu vzdělávací akce – co mají být účastníci schopni vykonávat. Kucharčíková a Vodák popisují potřebu reálnosti cílů. Je vhodné, aby nebylo moc vytýčených cílů a materiálů. Dochází tak k přetěžování účastníků a nemusí docházet k naplnění cílů.

Pro splnění cíle účastníka i podniku je potřeba, aby (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 100):

- účastníci měli předem přesné informace o vzdělávací akci – jaké jsou záměry a cíle,
- v oblasti lidských zdrojů a podnikové strategii nebyly rozpory mezi záměry a cíli,
- byla možnost posouzení dodržení parametrů cílů při hodnocení vzdělávání.

Program

Dle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 101) je důležité vyslechnout účastníky programu, kteří byli seznámeni s obsahem na začátku programu. Tím se vyvarují budoucím neshodám. Účastníci by měli dát zpětnou vazbu, co očekávají od vzdělávací akce. Na vzdělavateli je pak doplnit program o navržené připomínky, jsou-li součástí daného cíle. Mezi účastníky a lektorem vzdělávací akce dochází k uzavření „kontraktu“, souhlasu, že všem vyhovuje, jak byl program vytvořen. Od lektorů se očekává, že dají účastníkům dost času na uskutečnění činností v programu a prostoru na zopakování výukového tématu.

4.3.1 Motivace

Mužík (2005, s. 39) popisuje motivaci jako určitý stav, kdy je účastník ochoten přijímat potřebné informace a využívá svou energii při učení, které není vždy záživné. Motivace má vliv na splnění cílů, umožňuje zvládnutí „životních situací“ při samotném vzdělávání motivuje účastníka a zároveň pomáhá k osobnímu rozvoji. Lektor by měl vytýčit takové cíle, které je účastník schopen zvládnout.

Dle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 101-102) je při vzdělávání zaměstnanců důležitá motivace k učení a rozvíjení svého potenciálu. Motivace prochází určitými cykly, kde jsou dané prvky – „*poznání dopadů, přesvědčení o přínosech, závazek k učení*“. Je důležitá posloupnost motivačních prvků navazujících na sebe. Motivace je dána také pracovním zařazením, možnostmi postupu a nároky, které jsou žádané po účastníkovi v oblasti vzdělávacích aktivit.

Dle Armstronga (2009, s. 109, 115) můžeme definovat motivaci jako určitý důvod nějaké činnosti a mít přesně stanovený určitý směr. Motivovaní lidé očekávají po splnění svého cíle hodnotné odměny a tím dochází k uspokojení jejich potřeb.

Dle Tureckiové (2004, s. 56) jsou motivem všechny prvky zájmů a přání, které nazývá „hybatelem“, který bude v daném časovém období hybnou silou. Motivací se rozumí také pracovní motivace, která se slučuje s činností pracovníka na dané pozici. Jednotlivec má kladný postoj ke své práci, je vedený svým vnitrem a přístupem neboli motivem.

Pro zvýšení motivace během realizace vzdělávání jsou dané určité podmínky a pravidla (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 105):

- společné vzdělávání zaměstnanců a vedoucích (manažerů),
- včas seznámit účastníky s cíli programu, navrhnout možné změny,
- motivovat účastníky programu s vědomím, že je efektivní a užitečné,
- spojit zkušenosti účastníků s tématem programu, teorie a praxe,
- zvolit správný výběr metody, propojit teoretické vědomosti s reálným životem,
- vzdělávání realizovat mimo podnik, účastníci mají více prostoru pro odpočinek,
- vytvářet takovou atmosféru, kde jsou optimální podmínky pro vztahy mezi lektorem a účastníkem.

Při motivaci zaměstnanců hraje důležitou roli ekonomická stránka, i když je to z hlediska časového působení jenom dočasné řešení. Aby ekonomická motivace pracovníka nebo skupiny splňovala předpokládaný budoucí cíl (výkon pracovníka v organizaci), může být splnění pracovních úkolů plánováno na delší dobu, např. plánované dlouhodobé úkoly organizace, kde bude cílem zvýšení zisku z činnosti plánované výroby. (Veteška a kol, 2013, s. 70)

4.4 Formy a metody vzdělávání v podniku

Některé formy vzdělávání

Dle Mužíka (2005, s. 84) jsou didaktické formy určitým rámcem výuky. Bartoňková (2010, s. 149) popisuje dosažení vzdělávacích cílů pomocí didaktických forem a metod s využitím potřebných pomůcek a různých technik. Dle Tureckiové (2004, s.103) lze při plánování vzdělávací akce využít různých forem a metod vzdělávání v podniku. Tureckiová (2004, s.103) rozlišuje vzdělávání „prezenční, distanční a kombinované“. Dle Mužíka (2005, s. 84-85) jsou po didaktické stránce možné další dvě didaktické formy vzdělávání, a to „*terénní vzdělávání a sebevzdělání*.“ V praxi se dělí didaktické formy podle vztahu lektora a účastníka vzdělávání. V první formě je cílem naučit jedince co nejvíce, ve druhé formě se nahlíží na ekonomické náklady a celkové výdaje spojené s výukou.

Přímá forma

Při prezenční neboli přímé formě vzdělávání dochází podle Mužíka (2005, s. 85) k přímému kontaktu lektora s účastníkem. Přímá výuka je komplex navzájem se propojujících činností, které tvoří dohromady jednu z nejúspěšnějších vzdělávacích forem.

Skládá se ze tří základních částí (Mužík, 2005, s. 85-87):

1. příprava-dochází k vytvoření projektu,
2. realizace-má určité prvky komunikace mezi všemi účastníky a organizací,
3. vyhodnocení-zda došlo k naplnění cílů, které se očekávaly. (Mužík, 2005, s. 85-87)

Distanční forma

Při distanční, nebo také korespondenční formě dochází k využití elektronické podoby vzdělávání, přičemž se jedná o tzv. e-learning (Tureckiová, 2004, s. 103).

Mužík (2005, s. 95) uvádí, že distanční (korespondenční) forma je způsob vzdělávání, při které účastník není poblíž lektora, ale je od něj odloučen. Mužík (2005, s. 95-96) zde popisuje korespondenční kurzy jako určitý způsob komunikace pomocí studijních materiálů nebo vypracováním úloh a konzultací. Účastník využívá svůj čas bez ohledu na lektora, má možnost kdykoli přerušit studium a pokračovat podle svého plánu studia a sám si vytvářet studijní postup s možností kontrolovat si své výsledky.

S Mužíkem (2005, s. 95) se shoduje i Veteška a kol. (2013, s.110), přičemž oba popisují distanční formu v praxi jako vzdělávání bez přímého dohledu vyučujícího, který je závislý na přípravě materiálu po stránce didaktické, a tím nahrazuje interakci při kontaktu mezi lektorem a účastníkem.

Kombinovaná forma

Kombinovanou formou se Mužík (2005, s. 92) zabývá po stránce didaktiky. Tato forma vznikla na základě podnětu na zvýšení podílu individuálního studia a tím zvětšení celkového objemu vzdělávání.

Terénní vzdělávání

Terénní vzdělávání obsahuje kompletní celek všech didaktických forem, které jsou zde popsány. Tyto formy se spíše využívají mimo rámec působení vzdělávacích zařízení a institucí. K jejich využití dochází při dlouhodobých kurzech a různých školeních v terénu. (Mužík, 2005, s. 102)

Sebevzdělávání

Při sebevzdělávání dochází k propojení dvou osob (účastníka a lektora) do jedné osoby. Sebevzdělávání je možnou cestou a možným způsobem řešení životních situací, ke kterým dochází v průběhu aktivního života, během kterého na člověka působí změny a klade se důraz na vzdělávání a rozvoj pracovníka po stránce profesní i kvalifikační. (Mužík, 2005, s. 112)

4.5 Metody vzdělávání

Didaktická metoda je způsob vzdělávání, který využívá lektor k dosažení vzdělávacího cíle. K tomu mu pomáhá určitá didaktická forma, při které dochází k optimálnímu zvládnutí obsahu vzdělávání. (Mužík, 2005, s.115) Vyučovací metody jsou dané postupy při uspořádání činností učitele i žáka, které je vedou k dosažení stanoveného cíle (Skalaková, 1999, s. 166). U vzdělávání dospělých není přesně dané, jakou budou používat metodu nebo která je ta správná a možná (Mužík, 2005, s. 115).

Při výběru didaktické metody je důležité porovnávat, jaké jsou její výhody a nevýhody a jaké povahy jsou. Didaktické metody jsou „*teoretické, teoreticko – praktické a praktické.*“ (Mužík, 1998, s. 152)

V oblasti podnikového vzdělávání lze využít více metod. Tureckiová (2004, s. 103) popisuje některé metody, například „*interaktivní metodu*“ jako prezenční formu vzdělávání, „*výkladovou metodu*“ jako formu přednášky, „*diskuzní metodu*“ formou seminářů a workshopů a „*praktickou metodu*“, která má podíl na zdokonalování a rozvoj pracovníků v oblasti jejich profese.

Dle potřeb a požadavků vzdělávání podniku je nutný výběr správné metody. Při výběru metody je nutno přihlížet na různé faktory jako jsou počty účastníků a jejich věk, současné znalosti a dovednosti, motivační faktory a také jejich současná pozice. Další faktory jsou, co je cílem pro podnik a jaké má priority v oblasti své činnosti. Lidské faktory jsou lektoři a jejich znalosti a zkušenosti, ale i účastníci a samotné podmínky prostředí kde se bude realizovat vzdělávání pracovníků. (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 112-113)

Koubek (2009, s. 265-273) dělí metody vzdělávání zaměstnanců do dvou skupin, a to jako metody na pracovišti a metody mimo pracoviště. Mimo to popisuje i metody, jako například counselling, pověření úkolem, případové studie, simulace, hraní rolí a outdoor training (učení hrou), které zde nebudou podrobněji popsány.

4.6 Metody na pracovišti

Některé vzdělávací metody na pracovišti

Metody na pracovišti se uplatňují přímo na dané současné pozici při pracovní činnosti pracovníka. Tyto metody se více uplatňují u základních pracovních pozic a mohou probíhat přímo na pracovním místě a některé i mimo pracovní místo. (Koubek, 2009, s. 265)

Instruktaž

Jedná se o metodu využívanou pro nové pracovníky nebo pro pracovníky, kteří nemají ještě zkušenost na dané pozici. Přímý nadřízený nebo pracovník, který má praktickou zkušenost, ukážou pracovníkovi opakovaně správný postup. Pracovník pozoruje a má možnost vyzkoušet si pracovní činnost. Dochází zde k osvojení znalostí a dovedností. (Koubek, 2009, s. 267) Podle Mužíka (2005, s. 136) je tato metoda využívána v

dělnické profesi, kdy se uplatní praktický výcvik a dochází k formování pohybových dovedností. Metoda má v podnikovém vzdělávání velké využití při zaškolení pracovníků.

Mentoring

Pracovník nese odpovědnost za vzdělávání a může si volit, kdo bude jeho mentor. Mentor spolupracuje na vzdělávání s pracovníkem a vede ho k osobnímu rozvoji. Je jeho rádcem v oblasti vzdělávání na pracovišti. Mentor předává své osvojené zkušenosti a dovednosti a stává se pro vzdělávaného pracovníka vzorem. (Koubek 2009, s. 267) Veteška a kolektiv (2013, s. 81-83) popisují, že při napomáhání vzdělávání jiného pracovníka dochází u mentora k uvědomění si svých znalostí a dovedností.

Koučování (coaching)

U definice této metody se shodují Tureckiová (2004, s. 103) a Koubek (2009, s. 267), kde oba popisují, jak pracovník svojí samotnou aktivitou dojde k lepšímu pracovnímu výkonu. Přihlíží se zde na jedince a jeho individualitu. Metoda má charakter dlouhodobějšího vztahu mezi koučem a pracovníkem. Dochází ke komunikaci a k pravidelné kontrole výsledků výkonu vzdělávaného. (Koubek 2009, s. 267) Koučování pomáhá rozvíjet učení a podporuje komunikaci jak u vzdělávaného pracovníka, tak i u řídicích pracovníků (manažerů). U manažerů navíc dochází k jejich rozvoji a tím jsou schopni snadněji zastávat svá pracovní místa. (Folwarczná, 2010, s. 88) Dle Zormanové (2017, s. 133) je koučování rozděleno v praxi na dvě oblasti. První oblast se zabývá profesním koučováním a klade důraz na rozvoj kariéry a druhá oblast má na starost osobní život a řeší osobní problémy koučovaného.

Veteška a kolektiv (2013, s. 81-83) popisují mentoring a koučování a upozorňují na rozdíl mezi koučováním a mentoringem. V obou metodách se kouč i mentor snaží pomoci vzdělávanému pracovníkovi. Mentora si může pracovník vybrat, koučem může být i nadřízený. Během koučování se nedávají rady jako u mentoringu, kde je mentor, který mu radí.

Asistování

Tato metoda má dlouhodobý charakter. Vzdělávaný pracovník se učí od zkušeného pracovníka a po celou dobu je s ním v kontaktu. Jako pomocník postupně získává dovednosti a znalosti a zvládá činnost na pracovišti do té doby, než bude schopen sám plnit pracovní úkoly. Metoda se uplatňuje u všech pracovníků na základních i vedoucích pozicích. (Koubek, 2009, s. 268) Účelem použití této metody může být získání pozice místo zkušeného pracovníka (Tureckiová, 2004, s.104).

Rotace práce

Pracovník v organizaci prochází postupně celým pracovním systémem na daných pracovních místech a získává tak znalosti o úkolech na dané pozici. Stává se flexibilní pro potřeby podniku. Tato metoda je uplatňována u stálých pracovníků, ale také u nových absolventů škol, aby poznali celou organizaci. (Koubek, 2009, s. 269) Dle Tureckiové (2004, s. 104) si nový pracovník prochází vstupním kolečkem a vykonává po

určitou dobu činnost na daném pracovním místě. Tímto způsobem pozná celou firmu, a přitom si osvojuje znalosti.

Pracovní porady

Dochází při nich k formování pracovních schopností vzdělávaných pracovníků. Pracovníci si sdělují problémy související s činností na pracovním místě a vyměňují si zkušenosti získané na svých pracovištích. Mají možnost získat informace o celé organizaci. Nevýhodou je, že se samotná pracovní porada většinou koná v pracovní době a dochází tím k narušení pracovního výkonu a pracovní doby. O porady po pracovní době není zájem ze strany zaměstnanců a dochází tak k nedodržení stanovené doby porady. (Koubek, 2009, s. 269)

4.7 Metody mimo pracoviště

Některé vzdělávací metody probíhající mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště se uskutečňují v organizaci na odloučených pracovištích ve speciálních učebnách a dílnách. Dochází při nich k rozvoji dovedností a znalostí pracovníků. Metoda se uplatňuje většinou pro více pracovníků, týmů nebo skupin. (Koubek, 2009, s. 269-270)

Brainstorming

Metoda je určena pro skupinu. Každý jednotlivec podá návrh na řešení problému písemnou nebo ústní formou. Dochází k diskuzi, kde se vyhodnocují způsoby a nápady, které byly navrženy pracovníky ve skupině. (Koubek, 2009, s. 271) Dle Mužíka (2005, s. 161) se označuje tato metoda také jako „burza nápadů,“ která rozvíjí kreativní myšlení zaměstnanců.

Demonstrování

Metoda využívá didaktické a technické prostředky. Vzdělávání probíhá v dílnách nebo přímo v podniku, kde se ukazují různé praktické způsoby obsluhy přístrojů a zařízení. (Koubek, 2009, s. 271)

Přednáška

Metoda se zaměřuje na předávání informací a teoretických znalostí pro skupinu zaměstnanců. Není náročná z hlediska potřeb, ale je zde důležitá příprava a zprostředkování přednášky. Účastníci nejsou aktivní, radí se spíše k pasivním posluchačům. (Mužík, 2005, s. 118) Dle Zormanové (2017, s. 149) může být přednáška přímo odkázaná jen na čtení psaného textu nebo improvizovaná podle předem připravené struktury. Je na lektorovi, jak se připravené struktury bude držet. Může být také výkladem, při kterém dochází k popisu dané problematiky. Přednáška může probíhat i formou diskuze, při které dochází k reakci na otázky a možné odpovědi od účastníků.

E-learning

Tato metoda je v současnosti velmi rozšířená. PC technologie představuje různé možnosti využití. Lze využít grafických možností a různých programů pro výuku formou testů a kurzů. Organizace má své programy na výuku a používá k tomu svou vnitřní síť, podnikový internet (intranet). Nabízí podnikové elektronické kurzy. Při použití této metody dochází u účastníků k sebevzdělávání. Podle způsobu komunikace rozlišujeme dva druhy elektronických kurzů (Mužík, 2005, s. 151-152):

1. „*Synchronní*“ – lektor a vzdělávaný pracovník spolu v podnikové elektronické síti on-line komunikují.
2. „*Asynchronní*“ vzdělávaný pracovník se vzdělává sám na počítači, bez lektora, bez podnikové elektronické sítě, off-line. (Mužík, 2005, s. 151-152)

Pracovníci musí mít při této metodě motivaci, a hlavně znalosti používání počítačů. Problém bývá u starších pracovníků, protože ne každý má zkušenosti s používáním počítačů. (Mužík, 2005, s. 151-153) Výhodou této metody je rychlost výuky. Je závislá na možnostech vzdělávaného, který může kdykoli proces přerušit a později dále pokračovat nebo se opět vrátit ke studiu podle svých časových možností. (Zormanová, 2017, s.199) Koubek (2009, s. 273) popisuje ještě jeden typ e-learningu, kdy si „kolaborativní“ účastníci vyměňují mezi sebou poznatky pomocí fóra nebo chatu.

Development centre

Development centre, nebo také diagnosticko-výcvikový program je metoda určená pro vedoucí a řídicí pracovníky. Moderní metoda je využívána jako možnost nácviku k řešení situací na pracovišti. Pomocí počítačové technologie jsou vzdělávanému pracovníkovi vytvářeny různé problémové úkoly. Je možné nastavovat určitou stresovou situaci. Účastník dostává návrhy řešení a díky počítačové technologii může využít toto řešení k danému problému a tím dochází ke vzdělávání pracovníka. Pracovník je vystavován určitým simulacím v oblasti řešení problému na pracovišti a dochází zde z pozice vzdělávaného ke hraní určitých rolí. Metoda zprostředkovává účastníkovi osvojení znalostí a manažerských schopností a učí ho zvládat stresové situace při řešení problému s pracovníky. (Koubek, 2009, s. 271-272)

4.8 Některé metody vzdělávání pro zvyšování pracovního výkonu v organizaci

Trénink pracovníků

Zabývá se osvojováním nových znalostí, při níž dochází k proškolení o nových metodách a postupech práce. Součástí této metody je využití teoretických vědomostí. Jejím cílem je, aby pracovníci využívali v praxi získané poznatky, které již znali ale nepoužívali je v pracovním procesu při plnění praktických pracovních činností na dané pozici. Tato metoda není časově náročná. Dochází při ní k procvičování a vyzkoušení

znalostí v krátkém školení, které proběhne většinou během jednoho pracovního dne. (Veteška a kol, 2013, s. 69)

Workshop

Zprostředkovává předávání získaných znalostí a dovedností z praxe, které je možné využít ke zlepšení výkonu práce v praxi již dříve získaných zkušeností. Metoda se může aplikovat do doby, než bude splněn její cíl. (Veteška a kol, 2013, s. 70) Dle Zormanové (2017, s.129) je workshop řešení určitého problému týmem pracovníků. Koubek (2009, s. 271) uvádí, že skupiny pracovníků se zabývají řešením praktických situací a problémů. Využít lze i metodu případové studie.

Účastníci

Účastníci vzdělávání jsou klíčovým prvkem. Je třeba se zabývat individualitou každého účastníka, protože každý se učí jiným způsobem. Zjišťování jednotlivých stylů učení je možno upozorovat během vzdělávací akce.

Kucharčíková a Vodák (2011, s. 106–107) popisují čtyři typy účastníků:

- „aktivisté“,
- „reflektor“,
- „teoretici“,
- „pragmatici“.

Každý typ má jiné podmínky učení.

Mužík (2005, s. 35) popisuje způsob učení podle D. A. Kolba – je to způsob učení dospělého v určitém cyklu „konkrétní zkušenost, přemýšlivé pozorování, abstraktní představa, aktivní experimentování“.

Lektoři

Dle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 117-118) jsou lektoři v podnikovém vzdělávání vybíráni pro odborné znalosti, ale chybí zde vědomosti, dovednosti a předpoklady pedagogické. Odborné znalosti nestačí ke vzdělávání, pokud lektor neví, jak provádět výuku. Lektor musí být osobou, která má respekt a získá si účastníky vzdělávací akce. Musí být zkušený a zvládat svoji roli, být přístupný a schopen řešit nenadálé situace v průběhu akce. Výsledek vzdělávací akce je závislý na lektorově schopnosti, jakým způsobem podá účastníkům zadané téma.

4.9 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování podnikového vzdělávání je důležitá fáze celého vzdělávacího procesu. Dochází zde ke zhodnocení jak výsledků, tak také nákladů vzdělávacího programu. (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 125)

Při vyhodnocování podnikového vzdělávání jsou stanovené typy hodnocení, jimž předchází posloupnost kroků, které zahrnují procesy hodnocení od začátku plánování přes samotnou přípravu, sběr dat, analýzy až po výstup akce a závěrečnou

zprávu. Na začátku akce se provede úvodní nebo formální hodnocení, při němž se zjistí vstupní informace o účastnících a o jejich znalostech či dovednostech. Tyto informace později poslouží jako základ pro srovnávání výsledků vzdělávací akce. V závěru vzdělávací akce dochází po určitém období (od jednoho do tří měsíců) k posouzení znalostí a dovedností a k následnému zhodnocení. Výsledkem jsou „přírůstky“ neboli změny ve znalostech a dovednostech. Zároveň pomocí těchto měřítek dochází k měření efektivity vzdělávání v podniku. Současně dochází k vyhodnocení průběhu vzdělávací akce. (Tureckiová, 2004, s. 105-106)

Vyhodnocování se zúčastní všichni, kteří se podíleli na vzdělávací akci (Veteška a kol, 2013, s. 38):

- samotní účastníci programu,
- „nadřízení“ – jsou schopni vyhodnotit splnění cíle,
- „lektori“ – vyhodnocují, jak si účastníci vedli během akce,
- „pracovníci“ – vyhodnocují v pracovním procesu získané znalosti při školení,
- pracovníci zabývající se vzděláváním v podniku – vyhodnocují ekonomické výdaje a samotnou realizaci.

Hroník (2007, s. 176) popisuje měření efektivity vzdělávací akce pomocí systému metod měření. Metody lze uplatnit v různých časových odstupech, buď hned po ukončení vzdělávací akce nebo po delší době. Hroník popisuje metody měření dle „Kirkpatrickova příspěvku“. Zabývá se několika úrovněmi ověřování celé vzdělávací akce. (Hroník, 2007, s. 178)

Vyhodnocování vzdělávání dle Tureckiové (2009, s. 85) je zjišťováním efektivity vzdělávací akce v praxi-porovnáním skončené akce s minulým vzdělávacím programem, zjištěním možností převzetí některých částí vzdělávací akce pro využití při budoucích programech nebo možnost úpravy programu z hlediska lepší efektivity jak pro účastníky akcí, tak i pro organizaci.

Ekonomické náklady na vzdělávání

Výstupem vzdělávacího programu jsou schválené náklady na vzdělávací program. Jsou to zjištěné požadavky na realizaci vzdělávacího programu. Školící centrum, které poskytuje vzdělávání, si za své služby účtuje poplatky. V praxi se při plánování vzdělávací akce uvádějí rozpočty nákladů na vzdělávací akci a nákladů účastníků. Rozpočet na vzdělávací program má položky výdajů rozdělené na náklady vzdělavatelů (lektorů) a jejich potřeb, na výplaty za službu a na cestovní výdaje. Tyto náklady se týkají i dalších položek odvíjejících se od zabezpečení vzdělávacího programu. Náklady týkající se účastníků v praxi jsou většinou cestovní náhrady a výdaje. (Prokopenko a Kubr a kol, 1996, s. 156) Efektivitu a vynaložené náklady spojené s podnikovým vzděláváním je možné měřit metodou „ROI návratnost investic“ (Tureckiová, 2004, s. 107).

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se seznámíme s podnikem XY a jeho výrobní činností. V následujících kapitolách bude zpracováno empirické šetření a analýza dotazníku a strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci v podniku. Popisován bude způsob sběru dat a informací v podniku. V dalších kapitolách bude vyhodnocení získaných dat rozhovoru a z dotazníkového šetření. Budou vyhodnocené výzkumné otázky, které byly formulovány k danému problému této bakalářské práce. Dle výsledků a analýzy budou navržena možná doporučení pro podnik v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a bude zpracován závěr bakalářské práce.

5 SEZNÁMENÍ S PODNIKEM XY

Seznámení s podnikem XY – vybraný podnik se nachází v krajském městě v regionu s počtem obyvatel do 200 tis. Jedná se o samostatný odštěpný závod akciové společnosti, jejíž činnost je zaměřena na oblast stavebnictví. Podnik XY je součástí většího celku, kde je několik samostatných hospodářských jednotek. Tyto jednotky mají svojí samostatnou strukturu. Podnik má velkou působnost ve svém oboru a je na velmi dobré úrovni v poskytování svých služeb. Má velmi dobrou podnikovou strategii, která je tvořena pro všechny jednotky a má jasně stanovené priority a cíle a jednotný rozvoj lidských zdrojů. Podnik preferuje ve své podnikové kultuře přístup k vzdělávání a zvyšování kvalifikace z důvodu konkurenceschopnosti na trhu práce. Při realizaci zakázek podnik využívá jak vlastních výrobních kapacit, tak i kapacit vybudovaného subdodavatelského systému.

Podnik má dlouholeté zkušenosti a znalosti se stavební činností, zabývá se zejména realizací vodohospodářských staveb a stavebních prací prováděných hornickým způsobem, výstavbou pozemních staveb – občanských, bytových i průmyslových, a to jak novostaveb, tak rekonstrukcí. Při své činnosti uplatňuje odbornost a kvalifikaci svých zaměstnanců. Podnik při realizaci staveb dbá na ochranu životního prostředí a dodržování bezpečnosti práce.

5.1 Vzdělávání v podniku XY

Vybraný podnik má specifická pracovní místa vyžadující odbornost a kvalifikaci jednotlivých zaměstnanců. Ta je zajišťována vzdělávacími programy. Vzdělávací akce má podnik XY plánované na období jednoho kalendářního roku, pro každý rok tvoří manažer systému řízení vzdělávací plán. Cyklus systematického podnikového vzdělávání je tvořen tak, jak je popisován v teoretické části této bakalářské práce. Vzdělávacího programu se v praxi v podniku účastní zaměstnanci dle požadavků jejich odborných činností a to z hlediska periodického školení na dané pozici. Pro každou pozici má podnik vypracovanou pracovní náplň s požadavky na kvalifikaci pracovníka. Pracovní náplně se průběžně aktualizují z důvodu nových budoucích potřeb podniku dle požadavků výrobní činnosti na trhu. Z toho vyplývají požadavky na rozsah a zaměření školení nových a stávajících zaměstnanců dle stanovených podmínek k pracovní činnosti a dle legislativy.

Vzdělávání pracovníků probíhá na pracovišti i mimo pracoviště. Podnik si v praxi najímá vzdělavatele, tzv. externí pracovníky, kteří provádějí vzdělávací akce za využití materiálních prostředků podniku. Většinou se jedná o školení v prostorách k tomu určených a vzdělávací akce jsou krátkodobého charakteru v rozsahu jednoho pracovního dne, například školení vazačů a obsluha kolových jeřábů, školení BOZP a PO. Pro podnik je ekonomičtější, když si zaplatí jednoho vzdělavatele pro všechny zaměstnance a provede se školení v místě podniku.

Podnik také vysílá své zaměstnance do školicích center, většinou se jedná o takové vzdělávací programy, které jsou svým charakterem specifické a není možné realizovat program v místě podniku. Zde zaměstnanci získávají certifikaci nebo oprávnění k výkonu dané pracovní činnosti dle vzdělávacího programu. Podnik vysílá své zaměstnance, například dělnické profese, svářeče el. obloukem k vykonání periodické zkoušky nebo k získání vyššího oprávnění dle vzdělávacího programu.

Další formou získávání odbornosti pracovníků je školení k získání certifikátů pro odbornou způsobilost montáže konkrétních výrobků například instalačních systémů, které v místě sídla podniku zajišťují výrobci konkrétních materiálů. Tato školení jsou zaměřena jak na teoretické znalosti, tak i na praktické činnosti a technologické podmínky práce s konkrétními materiálovými systémy.

Vzdělávací plán je tvořen dle požadavků potřeb podniku dle budoucích realizovaných úkolů. Zejména k provádění stavebních prací hornickým způsobem je zapotřebí zajistit kvalifikaci všech pracovníků nejen dle předpisu BOZP, ale i dle zákona a předpisů pro výkon báňské činnosti. Podnik dle analýzy svého personálního složení a informací o svých pracovnících provede analýzu a navrhne doporučení nejbližších nadřízených vhodné účastníky, kterým je nabídnut vzdělávací program. V něm dochází ke změně nebo k rozšíření kvalifikace pracovníka. Podnik si tím zabezpečuje současný stav vyšším počtem kvalifikovaných pracovníků. Pro podnik je to možnost konkurenceschopnosti při získávání zakázek a pro pracovníka je získání další nebo vyšší kvalifikace a možnost uplatnění na trhu práce. Další možností zajištění odborných vedoucích pracovníků pro konkrétní zakázku je výkon činnosti odborného externího pracovníka na základě smlouvy o výkonu činnosti (mandátní smlouvy). Podnik reaguje tímto na změny trhu práce a je schopen se novým podmínkám rychle přizpůsobit, a to díky podnikové strategii.

6 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Cílem empirického šetření je zjištění stávajícího stavu podnikového vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců v podniku XY. Zabývat se touto problematikou je důležité, protože pomocí šetření jsou zjištěny nedostatky, které mohou pomoci při tvoření vzdělávacích programů a školení v podniku. Součástí šetření jsou také názory a přístupy zaměstnanců, jejich motivace a využití různých benefitů. V praktické části bakalářské práce je použito dotazníku a strukturovaných rozhovorů. Jsou formulovány čtyři výzkumné otázky, které jsou vyhodnocené na základě výsledků šetření. Na základě získaných dat a informací je provedeno vyhodnocení a provedena analýza výsledků. V další kapitole jsou zpracovány návrhy a doporučení pro zefektivnění stávajícího stavu vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků v podniku.

Práce je přínosná pro pracovníky na manažerských pozicích zabývající se řízením lidských zdrojů, podnikovým vzděláváním a osobním rozvojem pracovníků v podniku nebo v organizaci.

Výzkumné otázky

1. Preferují zaměstnanci školení na pracovišti?
2. Je pro zaměstnance hlavní motivací pro vzdělávání a rozvoj pracovníků vyšší tarifní zařazení?
3. Mají zaměstnanci zájem si zvyšovat svou kvalifikaci i na své náklady z důvodu dosažení lepší pracovní pozice?
4. Preferují pracovníci vzdělávací akce, při kterých se kombinuje praxe a teorie?

6.1 Sběr dat

Sběr dat byl proveden ve vybraném podniku XY – v samostatném odštěpném závodu a v jeho nadřízené složce vedení akciové společnosti. Byl proveden kvantitativně empirický výzkum pomocí dotazníku a strukturovaného rozhovoru s vybranými pracovníky. Empirické šetření bylo pro stanovenou skupinu pracovníků ve věku od 18 let do předdůchodového věku, kteří jsou zaměstnáni v podniku XY bez ohledu na jejich dosažené vzdělání a jejich zařazení na dané pozici v podniku.

Empirické šetření bylo provedeno v měsíci listopadu 2018 pomocí dotazníku dvěma způsoby:

- a) formou dotazníku v tištěné podobě,
- b) formou v elektronické podobě rozeslané na e-mail v podnikové poště.

Dotazník má celkem 24 otázek. Tvoří ho otázky uzavřené a polouzavřené. Respondenti měli možnost výběru z navržených odpovědí anebo mohli doplnit vlastní odpověď. Dotazník je anonymní a má formulované otázky k podnikovému vzdělávání

a možnému přístupu k informacím k rozvoji zaměstnanců a jejich motivací. Empirické šetření pomocí dotazníkového šetření se účastnili pracovníci jak dělnických profesí, tak i THP pracovníci.

- a) **Formou – tištěnými dotazníky** byli osloveni zaměstnanci v odštěpném závodě. Vytištěné dotazníky byly předány pracovníkovi THP na pozici vedoucího, ten je předal pracovníkům s vysvětlením důvodu dotazníkového šetření v podniku. Přijato zpět bylo 25 vyplněných tištěných dotazníků.
- b) **Formou – rozesláním e-mailového dotazníku** na centrální adresu společnosti šetřeného podniku. Vyplněný elektronický dotazník byl doručen zpět od 40 respondentů. Jsou to převážně pracovníci THP s vlastním přístupem do elektronické pošty (e-mail).

Z šetřeného podniku XY a jednotky bylo přijato zpět celkem 65 vyplněných dotazníků z 80 předpokládaných respondentů, to je 81 %. Sběr dat trval 1 měsíc, většina vyplnilo dotazník během prvního týdne a v následujících týdnech odpovědělo spíše pouze malá část dotázaných (pracovníci v terénu, čerpání řádné dovolené, nemoc). Bylo zjištěno, že dotazník v tištěné podobě vyplnily převážně dělnické pozice. Pracovníci THP a ostatní pracovníci zvolili elektronickou podobu.

6.2 Strukturovaný rozhovor se zaměstnanci podniku XY

Další výzkumnou metodou byl strukturovaný rozhovor s pracovníky ve vybraném podniku. Rozhovor byl uskutečněn v lednu 2019.

Strukturovaný rozhovor byl proveden se třemi zaměstnanci THP a dvěma zaměstnanci na dělnických pozicích. THP pracovníci odpovídali na jednu až dvě různé otázky. Pracovníci na dělnických pozicích odpovídali na dvě stejné otázky. Odpovědi od všech pracovníků v podniku XY byly zaznamenávány písemně.

Rozhovor s pracovníky THP

Přistupuje Váš zaměstnavatel k pracovníkům tak, aby je motivoval ke vzdělávání a k osobnímu rozvoji na současné pozici a jak se k tomu staví pracovníci?

Z odpovědí dotázaných pracovníků vyplývá, že zaměstnavatel má zájem na rozvoji odbornosti pracovníků, centrálně jsou organizovány zejména kurzy zaměřené na jednotné celofiremní postupy – účetnictví, tvorba cen, evidence zakázek, smluv a podobně. Vzdělávání pracovníků na úrovni závodů je již zajišťováno samostatně jednotlivými závody podniku. Podle jejich názoru jsou pracovníci motivováni ke vzdělávání, největší motivací je mzdové ohodnocení – nejen ve vazbě na odbornost získanou

jakýmkoliv vzdělávacím programem, ale hlavně prokázanou v praxi. To může být realizováno zařazením na pozici vyžadující vyšší kvalifikaci, a tedy ohodnocení změnou tarifu pro danou pozici v rámci vlastní úkolové mzdy.

Pracovníci ve většině případů mají zájem na osobním rozvoji. Menší zájem mají pracovníci vyššího věku (předdůchodového) a pomocní pracovníci.

Je běžnou realitou, že si pracovníci – zejména THP sami vyhledávají vzdělávací programy, které pro výkon své práce potřebují (zejména školení související se změnami legislativy, novými technologiemi nebo zaváděnými systémy).

U pracovníků dělnických profesí je tento zájem o osobní rozvoj motivován kromě mzdového ohodnocení i zlepšením pracovních podmínek na místě kvalifikovanějšího pracovníka – výkonem jiné (čistější, lehčí, odbornější) práce v pracovní čtě.

Jaké benefity byste navrhl pro zaměstnance, kteří využijí možnosti vzdělávání a osobního rozvoje?

Pracovník THP odpověděl, že benefitem za využití možnosti vzdělávání je a vždy bude vazba mezi odvedenou prací a mzdou. Zvláštní benefity by nenavrhovali. Benefiční programy společnost realizuje za účelem získání a udržení pracovníků. Odměnou za zájem na osobním růstu může být zvýhodnění pracovníka i v konkrétním benefičním programu. Vzhledem ke globálnímu nedostatku pracovníků na trhu práce by neměl být zaměřen jakýkoliv benefiční program na vybranou skupinu pracovníků.

Jaké vzdělávací programy jsou více preferované při vytváření školení v rámci vzdělávacího programu, který sestavuje Váš podnik a proč?

Pracovník THP odpověděl, že pracovníci THP převážně preferují semináře v místě – v krajském městě ve kterém působí podnik, z důvodu minimálních ztrátových časů. Někteří pracovníci, kteří jsou členy ČKAIT (česká komora autorizovaných inženýrů a techniků) využívají program celoživotního vzdělávání ČKAIT a sami si vybírají semináře, případně jiné akce, kterých se zúčastní tak, aby získali potřebný počet bodů do programu celoživotního vzdělávání.

U pracovníků dělnických profesí jsou preferována školení na získání odbornosti pro práci s konkrétními materiály nebo nářadím v místě sídla podniku, případně přímo na pracovišti spojená s praktickou ukázkou práce.

Nejrozšířenější co do objemu programů jsou periodická odborná školení pro obsluhu strojních zařízení.

Jak vnímáte vzdělávání a osobní rozvoj v podniku? Je pro Vás dostačující nebo byste měl nějaké návrhy ohledně školení a kurzů?

Pracovník THP odpověděl, že všechna školení, která jsou potřebná pro provádění staveb se vždycky povedlo zajistit. Některá jsou možná zbytečně ekonomická nákladná a rozsáhlá. Protože se provádí i stavební práce spadající pod dohled Báňského

úřadu, musí kromě standardních požadavků, nad kterými dohlíží Inspektorát bezpečnosti práce mít podnik v pořádku i vše dle vyhlášek Českého báňského úřadu prováděnou hornickým způsobem. Na otázku, zda by měl dotazovaný pracovník nějaké návrhy, přišla odpověď, že nejsou žádné návrhy na další kurzy. Většinou se nové kurzy a školení v podniku objeví v souvislosti se získáním zakázky, kde jsou navrženy nové technologie, které do té doby neprováděli. Jsou to různé speciality a na každý typ jsou jiné stroje a technologie.

Rozhovor s pracovníky dělnické profese

Kdybyste si mohl vybrat nějaký vzdělávací program k rozšíření odbornosti a kvalifikace, jaký by to měl být a proč právě tento program?

Pracovník dělnické profese odpověděl, že většinou všechno, co je třeba k práci je zajištěno kurzy, periodickými školeními obsluhy mechanizace, BOZP, referentské a profesní školení řidičů, strojníků. Spíše je toho více než méně. Všechno je vymyšlené a pokud je nějaká nová technologie, v ideálních podmínkách jim ji předvedou a zaškolí, ale na to, jak ji v podmínkách stavby provést, musí stejně přijít každý sám, to se naučit nedá. Zde by byla vhodná možná forma školení, jít na nějaký den pracovat do kolektivu, která novou technologii používá ale vzhledem ke konkurenci mezi firmami to není reálné.

Kdybyste si mohl vybrat nějaký vzdělávací program k rozšíření odbornosti a kvalifikace, jaký by to měl být a proč právě tento program?

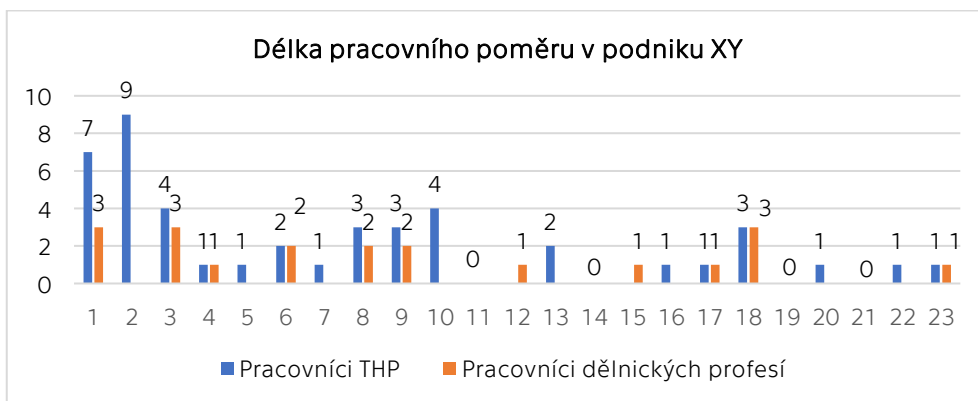
Pracovník sdělil, že nemá sám zájem si vybírat nové vzdělávací kurzy, případně usilovat o zvýšení odbornosti, že je spokojený se svojí prací a nemá potřebu se dále vzdělávat. Po práci chce mít klid, má své koníčky a nechce na způsobu trávení volného času nic měnit. V pracovní době se zúčastní školení, která mu budou nadřizenými určeny.

Cílem strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci bylo získat více informací než pouze formou dotazníku, při samotném rozhovoru byly odpovědi více probrány do hloubky k danému problému.

6.3 Zpracování a vyhodnocení dotazníku

Pro vyhodnocení získaných dat bylo použito nástroje MS Excel a vložením dat do skládaného sloupcového a skládaného pruhového grafu. Výstupy v grafu jsou vyjádřeny v procentech anebo podle počtu respondentů.

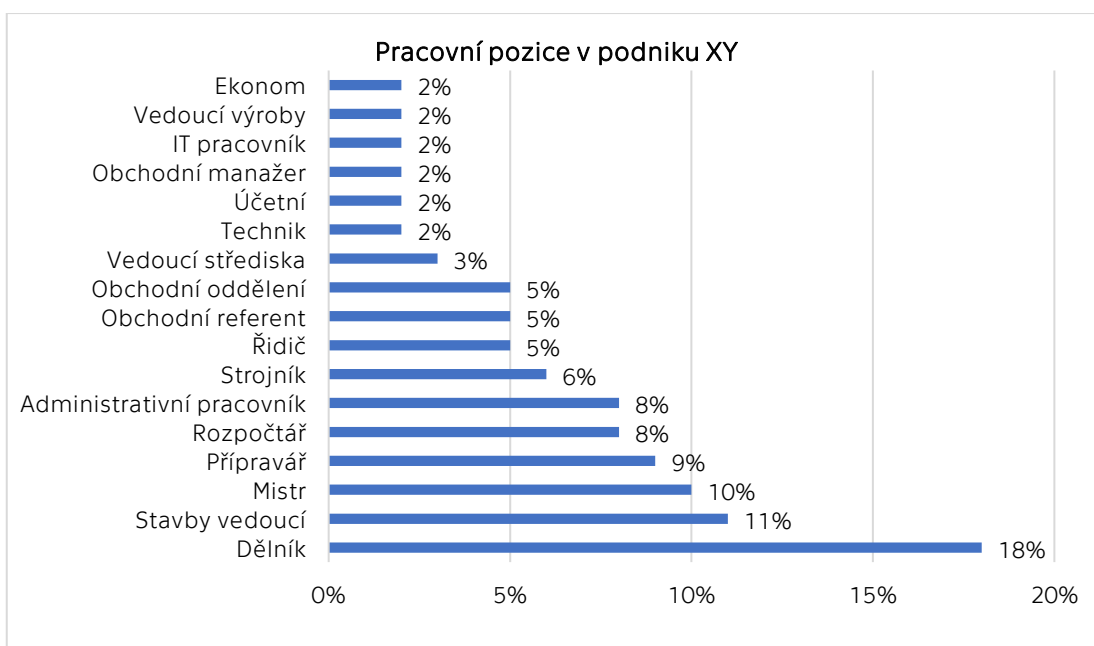
1. Jak dlouho jste zaměstnán/a u této firmy?



Graf 1 Délka pracovního poměru v podniku. Zdroj: Vlastní zpracování.

Odpoověď měla za cíl získat údaje o délce pracovního poměru respondentů v podniku. Na otázku odpovědělo celkem 65 respondentů. Nejčastější délka pracovního poměru je druhého roku (9) respondentů. Z rozhovoru s pracovníkem THP bylo zjištěno, že tento údaj je důsledkem zvýšeného počtu zakázek před dvěma lety a tím došlo k rozšíření počtu zaměstnanců podniku.

2. Jaká je Vaše pozice ve firmě?

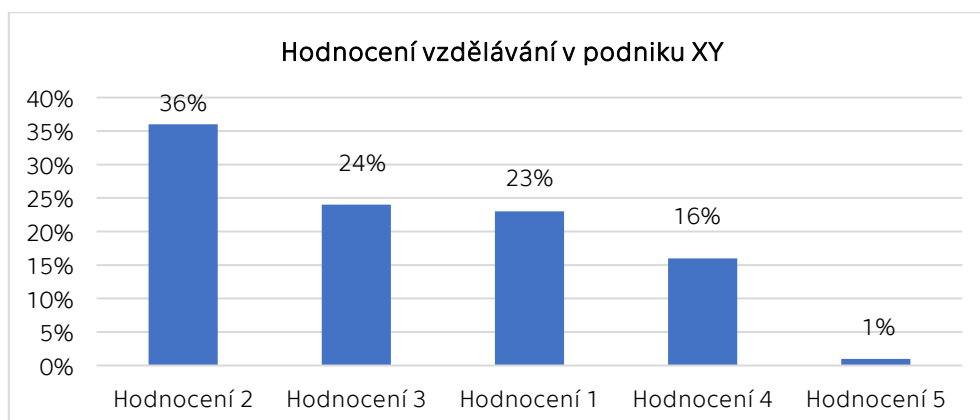


Graf 2 Pracovní pozice ve firmě. Zdroj: vlastní zpracování.

Respondenti uváděli svoji současnou pracovní pozici v podniku. Výsledek je ovlivněn strukturou pracovních pozic respondentů, kteří byli ochotni vyplnit dotazník. Na otázku odpovědělo celkem 65 respondentů. Pracovní pozice v podniku odpovídají struktuře, která je na základě výrobní činnosti rozdělená na dělnické profese a pracovníky THP. Pracovníci THP zajišťují podmínky pro realizaci vykonávaných činností podle

potřeb podniku. Nejvíce jsou zastoupeny dělnické profese (18 %) a stavbyvedoucí (11 %). Větší počet pracovníků THP – stavbyvedoucí (11 %) je dán tím, že podnik zadává některé stavební zakázky přímo subdodavateli a stavbyvedoucí mateřského podniku dohlíží na provedení a realizaci stavebních činností bez využití vlastních výrobních kapacit.

3. Jak hodnotíte možnosti vzdělávání ve Vaší firmě (známkování jako ve škole; 1–5)



Graf 3 Hodnocení vzdělávání v podniku. Zdroj: vlastní zpracování.

Respondenti hodnotili vzdělávání v podniku. Na otázku odpovědělo celkem 65 respondentů. Respondenti hodnotili možnosti vzdělávání v podniku nejčastěji známkou 2 (36 %). Podnik má vytvořen vzdělávací program, kde je vzdělávání pracovníků plánované na období jednoho roku dle potřeb podniku. Z grafu je patrné, že vzdělávání v podniku je na velmi dobré úrovni, ale přesto někteří respondenti hodnotili známkou 4 a 5.

4. Máte na své současné pozici v písemné formě stanovenou svojí pracovní náplň?

Cílem této otázky bylo zjistit, kolik respondentů má na své současné pracovní pozici popis pracovní činnosti v podniku. Na tuto otázku kladně odpovědělo 72 % respondentů a záporně 28 % respondentů. Většina respondentů má stanovenou pracovní náplň v písemné formě. Výsledkem je, že 11 respondentů THP a 7 respondentů dělnické profese nemá písemnou formu pracovní náplně. Dle rozhovoru s pracovníkem THP bylo upřesněno, proč nemají někteří respondenti popis pracovní činnosti. Někteří respondenti mají pracovní náplň uvedenou v pracovní smlouvě, kde jsou vymezeny požadavky na danou pracovní pozici.

5. Kdyby Vám zaměstnavatel umožnil vzdělávat se ve svém volném čase v rámci benefitu, využít/a byste tuto nabídku?

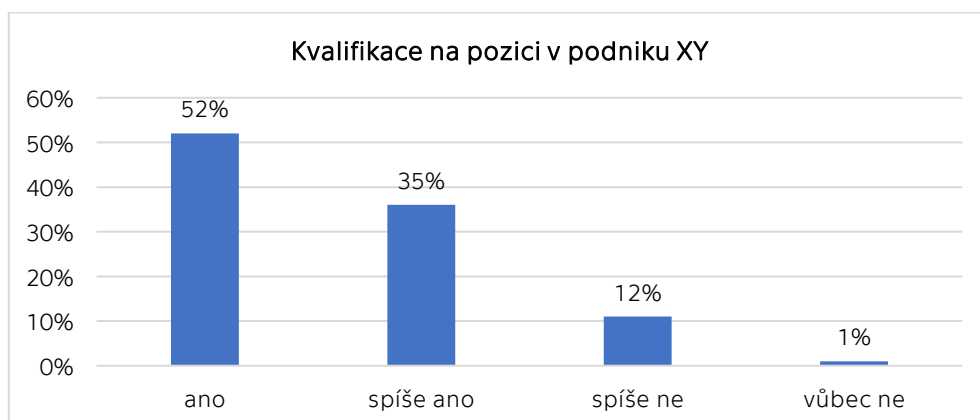
Otázka měla za cíl zjistit, zda by respondenti využili nabídku ke vzdělávání formou benefitů ve svém volném čase. Například nabídka jazykových kurzů, odborných kurzů atd. Na otázku odpovědělo celkem 65 respondentů. Nabídku by využilo 80 % respondentů, nabídku by nevyužilo 20 % respondentů. V podniku mají respondenti ve svém volném čase zájem o vzdělávání za předpokladu využití benefitů. Dle získaných dat by nemělo zájem o využití nabídky 8 respondentů THP a 5 respondentů dělnické profese. Respondenti, kteří nemají zájem o nabídku byli nejčastější ve věkové skupině 51 a více let.

6. Máte zájem o zvýšení kvalifikace za předpokladu vyšší pozice ve firmě?

Respondenti mají zájem a jsou ochotni si zvyšovat svou kvalifikaci za předpokladu možnosti vyšší pozice v podniku. Na otázku odpovědělo celkem 65 respondentů. Zájemem o zvýšení kvalifikace a získání vyšší pozice v podniku má 65 % respondentů. 16 respondentů, kteří o zvýšení kvalifikace mají zájem, je věkové skupině 31-40 let.

35 % respondentů nemá zájem o zvyšování kvalifikace. Z rozhovoru s pracovníkem THP vyplývá, že jsou respondenti spokojeni na své současné pozici a nechtějí a nemají zájem měnit svou současnou kvalifikaci v podniku. Byl uveden příklad pracovníka na pozici, obsluha kolového bagru. Pracovník, který obsluhuje toto zařízení a je spokojený na své současné pozici a nemá zájem o zvyšování kvalifikace. Dalším důvodem nezájmu o zvyšování kvalifikace je například vysoký věk některých respondentů.

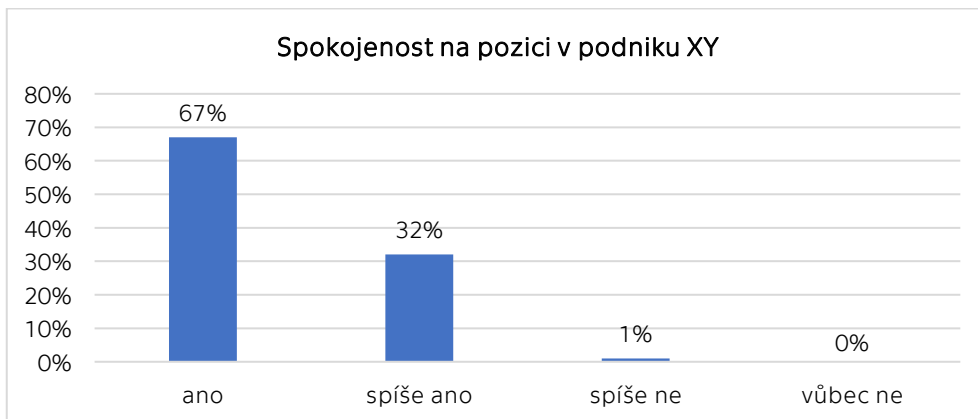
7. Odpovídá Vaše kvalifikace Vaší pozici?



Graf 4 Kvalifikace na současnou pozici. Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka měla zjistit skutečný stav kvalifikovanosti pracovníků. Na otázku odpovědělo celkem 65 respondentů. Dle výsledku grafu v podniku odpovídá kvalifikace 52 % respondentů a pouze u 1 % zaměstnanců neodpovídá kvalifikace na současnou pracovní pozici vůbec. U 9 respondentů kvalifikace neodpovídá jejich pracovnímu zařazení, z toho bylo 6 pracovníků THP a 3 pracovníci dělnických profesí.

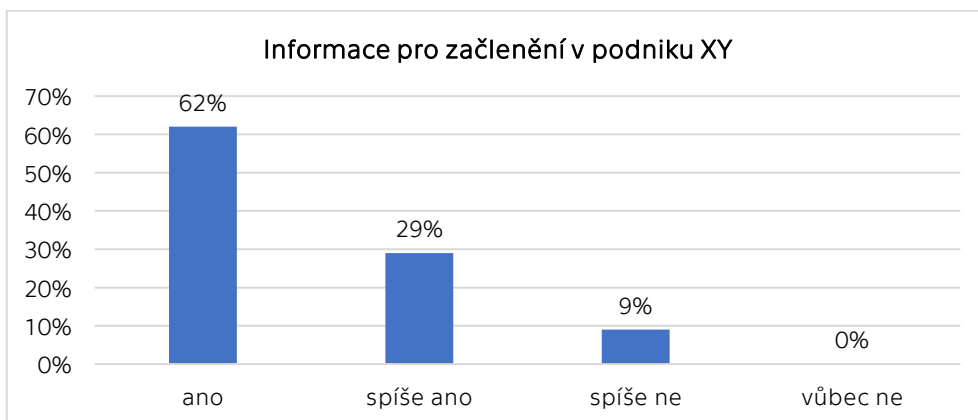
8. Jste spokojen/a na současné pozici?



Graf 5 Spokojenost na současné pozici. Zdroj: vlastní zpracování.

Respondenti označovali, do jaké míry jsou spokojeni na své současné pracovní pozici v podniku. Z tohoto grafu lze jednoznačně usoudit, že 67 % respondentů je na své současné pozici spokojeno, přičemž 32 % respondentů je spíše spokojeno. Na tuto otázku o spokojenosti 1 respondent vůbec neodpověděl.

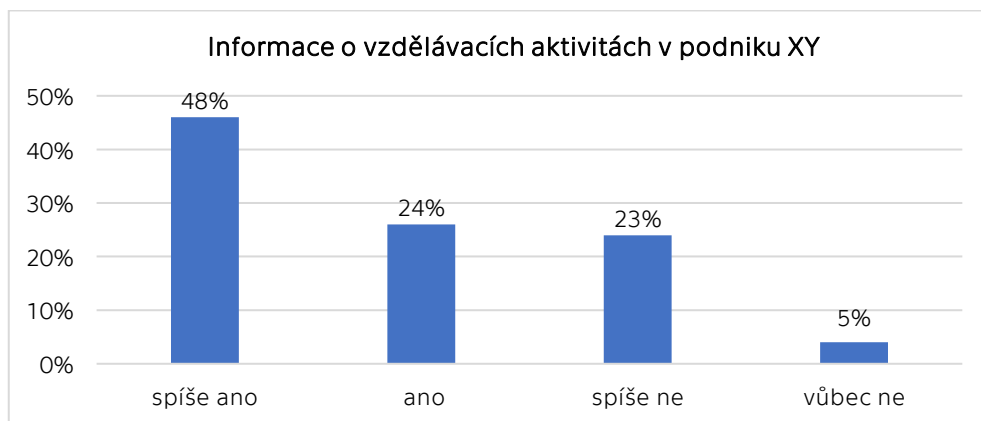
9. Byly Vám při nástupu na pozici ve firmě poskytnuty dostatečné informace pro rychlé začlenění do pracovního procesu?



Graf 6 Poskytnuté informace při nástupu pro rychlé začlenění. Zdroj: vlastní zpracování.

Celkem bylo získáno zpět 65 odpovědí. Ano odpovědělo 62 %, spíše ano 29 %, spíše ne 9 %. Vůbec ne nikdo z respondentů neodpověděl. Výsledkem tohoto grafu je, že v podniku XY jsou velice dobře informováni noví zaměstnanci pro rychlejší začlenění a tím zvládnutí nových pracovních činností na dané pozici. Největší skupina respondentů, kteří označili možnost ano, je v pracovním poměru v délce jednoho až tří let.

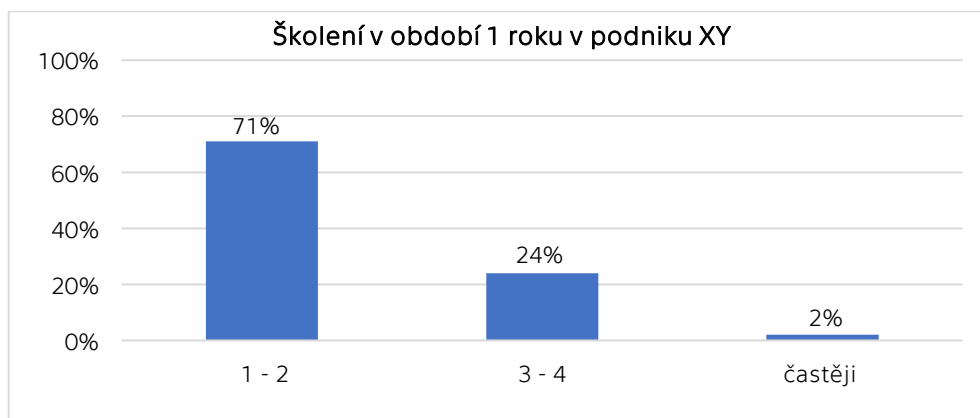
10. Jste dostatečně informován/a nadřízeným o vzdělávacích aktivitách ve firmě?



Graf 7 Informovanost o vzdělávacích aktivitách ve firmě. Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka měla zjistit míru informovanosti o vzdělávání. Odpovědělo celkem 65 respondentů. O možnostech vzdělávání ví 72 % respondentů, 23 % respondentů nemá o možnostech vzdělávání přehled či jim nevěnuje přílišnou pozornost a pouhých 5 % o vzdělávacích aktivitách nemá informace.

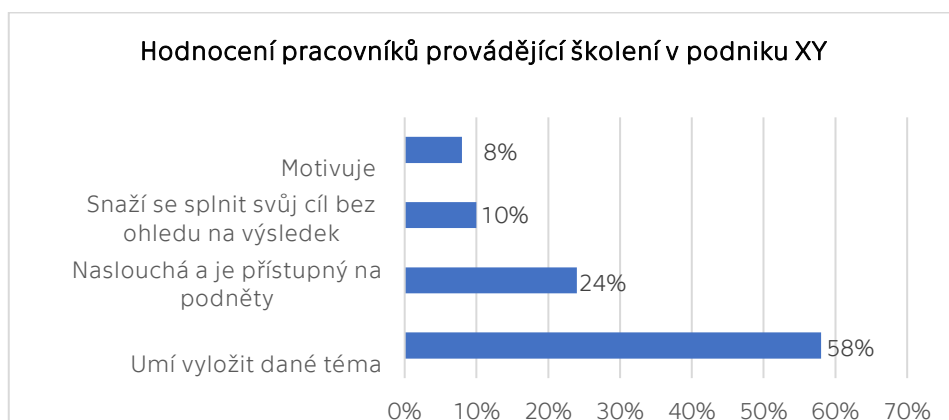
11. Jak často by se měl zaměstnanec účastnit školení v pracovní době během 1 roku?



Graf 8 Počet školení v pracovní době období 1 roku. Zdroj: vlastní zpracování.

Respondenti označovali, jak často by se měl zaměstnanec podle jejich mínění účastnit školení v období jednoho roku. 3 % respondentů neodpovědělo vůbec, o nižší počet školení v průběhu 1 roku má zájem 71 % respondentů, kteří si myslí, že by zaměstnancům stačilo školení 1–2 x do roka. Častějšího školení by se rádo účastnilo pouhých 24 % respondentů a 2 % respondentů by se školila ještě častěji.

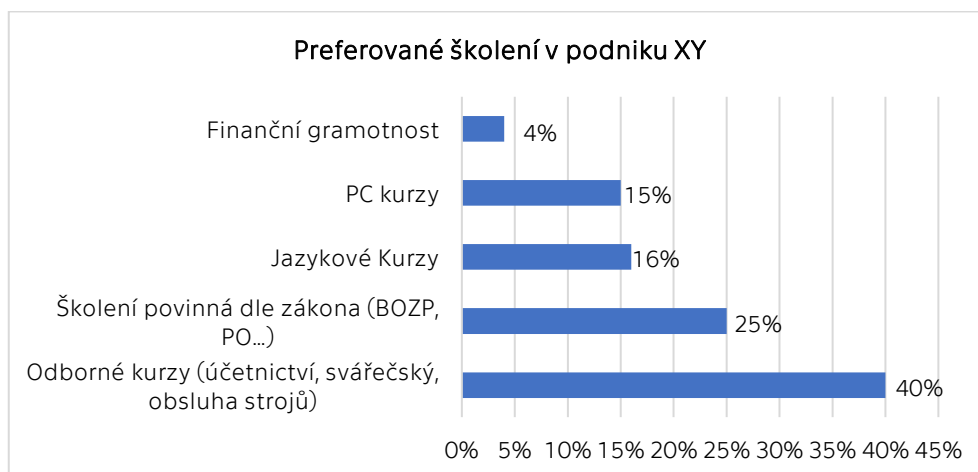
12. Jak hodnotíte kvalifikované pracovníky, kteří provádějí školení?



Graf 9 Hodnocení kvalifikovaného pracovníka provádějící školení. Zdroj: vlastní zpracování.

Celkem bylo získáno od respondentů 74 odpovědí. Respondenti měli možnost označit více než jednu odpověď. Pracovníci provádějící školení v podniku umí vyložit dané téma, což je jedno z nejsledovanějších kritérií a tuto možnost označilo 58 % respondentů. Možnost, že pracovník provádějící školení naslouchá a je přístupný na podněty k danému tématu, označilo 24 % respondentů. Pouze 8 % respondentů odpovědělo, že pracovníci motivují účastníky. Výsledek šetření je, že 58 % pracovníků provádějící školení v podniku umí vyložit dané téma.

13. Jaký druh školení preferujete?



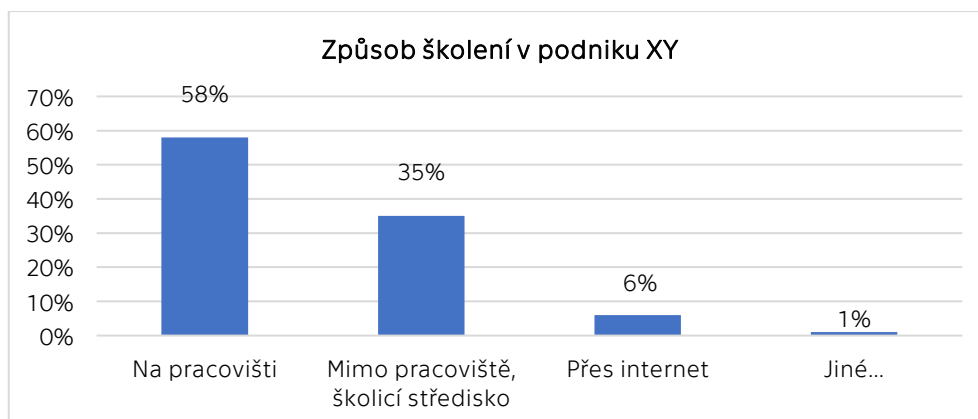
Graf 10 Preferované školení. Zdroj: vlastní zpracování.

Respondenti označili, jaké školení preferují. Celkem bylo získáno od respondentů 108 odpovědí. Respondenti měli možnost označit více než jednu odpověď. Nejvíce byla preferována možnost zúčastnit se odborného kurzu (40 %). Nejpreferovanější byly odborné kurzy, označilo je 30 THP respondentů a 13 respondentů dělnické profese. Nejméně jsou preferována školení týkající se finanční gramotnosti (4 %).

Tabulka 2 Preferované školení v podniku XY. Zdroj: vlastní zpracování.

Preferované školení	Pracovníci THP	Pracovníci dělnické profese
Odborné kurzy	30	13
Školení povinná, dle zákona	21	6
Jazykové kurzy	16	1
PC kurzy	14	2
Finanční gramotnost	4	1

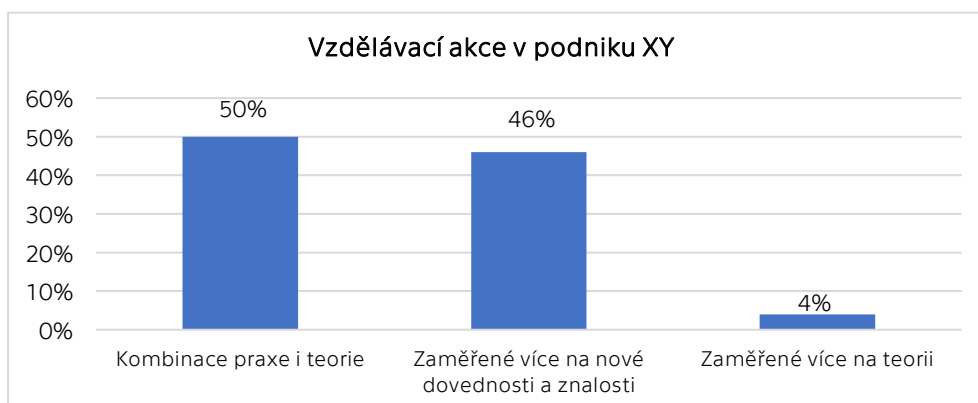
14. Jaký způsob školení byste preferovali?



Graf 11 Preferovaný způsob školení. Zdroj: vlastní zpracování.

Způsoby vzdělávání v podniku jsou závislé na podmínkách a možnostech samotného podniku. Celkem bylo získáno od respondentů 83 odpovědí. Respondenti měli možnost označit více než jednu odpověď. Nejpreferovanější možností školení je podle zaměstnanců školení na pracovišti (58 %) a školení mimo pracoviště ve školicím středisku (35 %). O možnost školení přes internet má zájem pouhých 6 % zaměstnanců. 1 % zaměstnanců by volila jinou možnost školení, a to školení s praktickou náplní. Z grafu vyplývá, že je nejvíce preferováno školení na pracovišti.

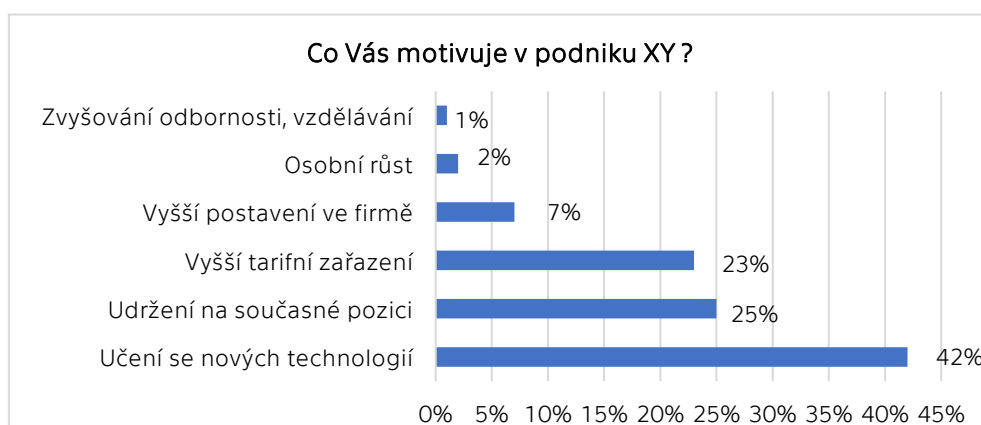
15. Jaké by měly být vzdělávací akce pro zaměstnance na Vašich pozicích?



Graf 12 Vzdělávací akce v podniku. Zdroj: vlastní zpracování.

Celkem odpovědělo 65 respondentů. Kombinace praxe i teorie preferuje 50 % respondentů. Zájem o vzdělávání více zaměřené na nové dovednosti a znalosti má 46 % respondentů. Vzdělávací akce zaměřené na teorii označila 4 % respondentů. Výsledek grafu ukazuje, že respondenti volí možnost výběru vzdělávací akce zaměřené na kombinaci praxe a teorie.

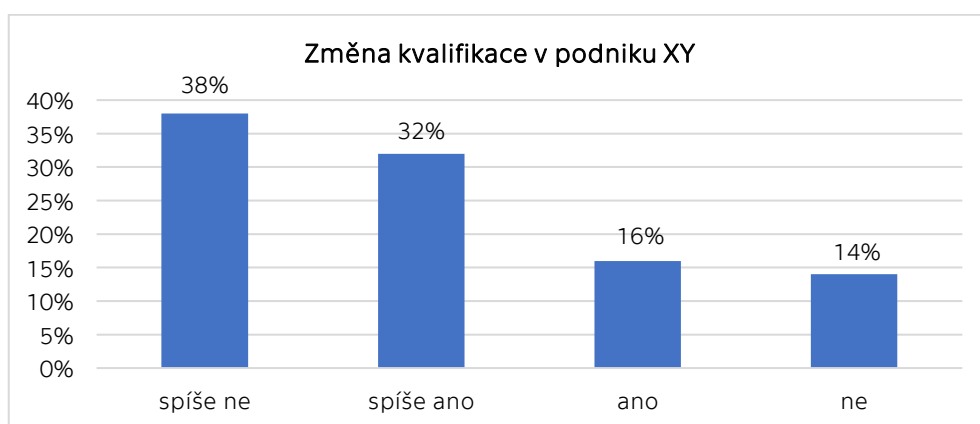
16. Co Vás motivuje ke vzdělávání ve firmě?



Graf 13 Motivace v podniku. Zdroj: vlastní zpracování.

Respondenti označovali, co je motivuje ke vzdělávání v podniku. Respondenti měli možnost označit více než jednu odpověď. Celkem bylo získáno od respondentů 84 odpovědí. Nejvíce respondenty motivuje učení se nových technologií (42 %) a udržení na současné pozici (25 %). Další významnou motivací je vyšší tarifní zařazení (23 %) a s ním spojené vyšší financí ohodnocení. Učení se nových technologií je pro pracovníky velice důležité, neboť se setkávají při svém povolání s novými materiály a novými technologickými postupy.

17. Byl/a byste ochoten/ochotná změnit současnou kvalifikaci?



Graf 14 Změna současné kvalifikace. Zdroj: vlastní zpracování.

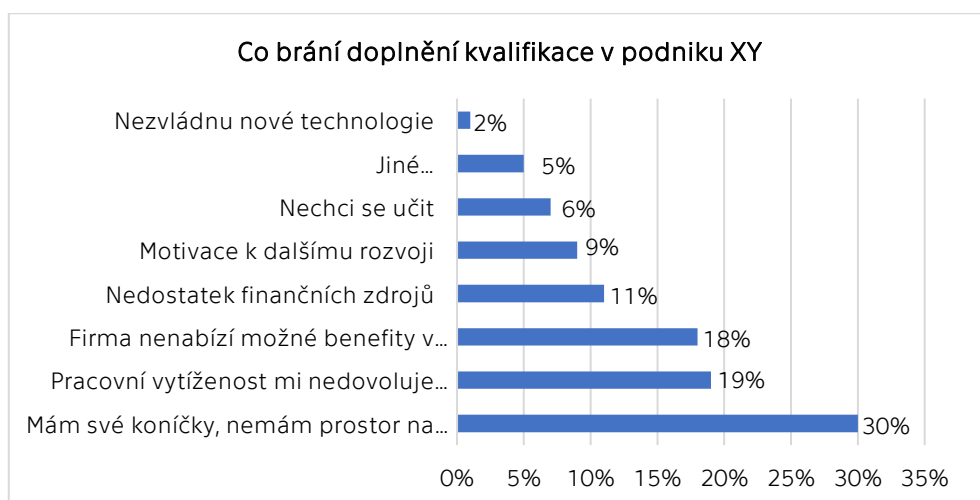
Odpovědělo celkem 63 respondentů a jeden respondent neodpověděl. Z výsledků je patrné, že respondenti v podniku nemají zájem o změnu své kvalifikace

(38 %), oproti respondentům, kteří spíše mají zájem (32 %). Respondenti, kteří neměli zájem o změnu kvalifikace, byli ve věkové skupině 31-40 let.

18. Máte zájem o vzdělávání na své náklady kvůli osobnímu růstu a získání lepší pozice?

Cílem bylo zjistit, jestli respondenti mají zájem se vzdělávat i na své náklady a tím získat lepší pozici v podniku. Celkem odpovědělo 65 respondentů. Z výsledku vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů (55 %) by se vzdělávala na své náklady kvůli osobnímu růstu. 45 % respondentů o toto zájem nemá.

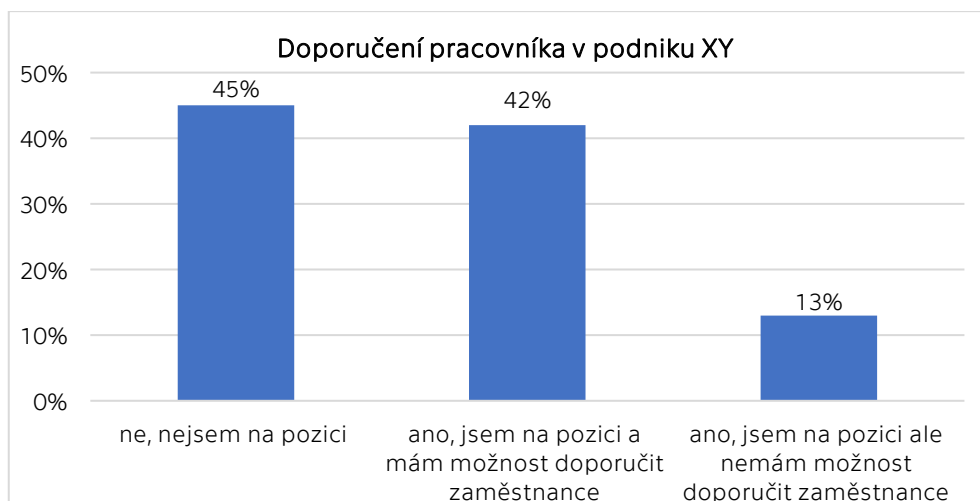
19. Co Vám brání v doplnění kvalifikace, v době po pracovním výkonu?



Graf 15 Co brání pracovníkům v doplnění kvalifikace, po pracovním výkonu. Zdroj: vlastní zpracování.

Respondenti označovali z nabízených možností, co jim brání v doplnění kvalifikace. Celkem odpovědělo 65 respondentů. Respondenti se ve volném čase věnují svým koníčkům, a tak nemají prostor pro jiné aktivity k doplnění kvalifikace (30 %). Někteří respondenti jsou pracovní vytížení (19 %), jiným vadí, že podnik nenabízí benefity (18 %) nebo nemají dostatek finančních zdrojů (11 %). 9 % respondentů chybí motivace k dalšímu rozvoji a nemají potřebu žádných změn. Učit se nechce 6 % respondentů. 5 % respondentů uvedlo jako jiné důvody lenost, nechotu přinutit se k učení, odchod do starobního důchodu a péči o člena rodiny. 2 % respondentů se obávají, že nezvládnou nové technologie.

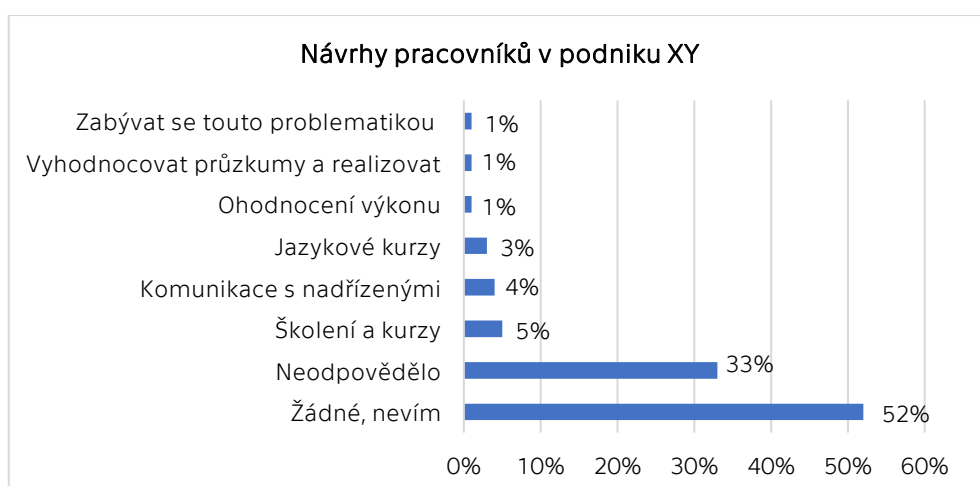
20. Jste ve firmě na pozici (manažer, mistr, zkušený pracovník, předák), která má možnost výběru, doporučení zaměstnance pro profesní růst?



Graf 16 Možnost nadřízeného doporučit pracovníka pro profesní růst. Zdroj: vlastní zpracování.

Cílem bylo zjistit, jestli přímí nadřízení mají možnost doporučit zaměstnance na jiné místo nebo na vyšší pozici, a je-li tato možnost v podniku využívána. Celkem odpovědělo 65 respondentů. Odpověď ano, jsem na pozici a mám možnost doporučit zaměstnance označilo 42 % respondentů. Možnost ne, nejsem na pozici odpovědělo 45 % respondentů, možnost ano, jsem na pozici, ale nemám možnost doporučit zaměstnance pro jeho profesní růst, označilo 13 % respondentů.

21. Jaké změny v oblasti osobního růstu zaměstnance byste navrhli/a firmě?

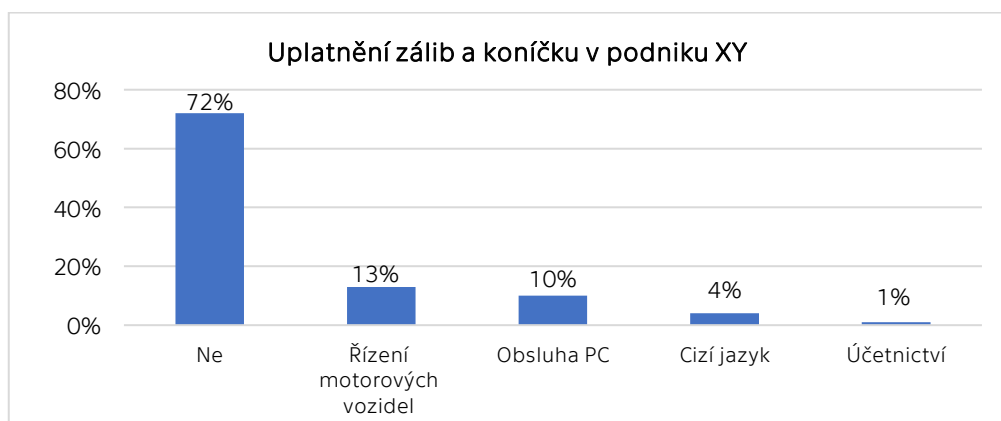


Graf 17 Možné návrhy v oblasti osobního růstu pracovníka. Zdroj: vlastní zpracování.

Respondenti měli firmě sami navrhnout, jaké změny by doporučili v oblastech osobního růstu zaměstnanců. 52 % respondentů nevědělo o žádných změnách nebo návrzích v oblasti osobního růstu v podniku, 33 % respondentů neodpovědělo vůbec. 15 % respondentů navrhlo nějakou změnu: kurzy a školení (5 %), lepší komunikace

s nadřízením (4 %), jazykové kurzy (3 %), ohodnocení pracovního výkonu (1 %), realizovat a vyhodnocovat průzkumy (1 %), více se zabývat problematikou v oblasti vzdělávání (1 %).

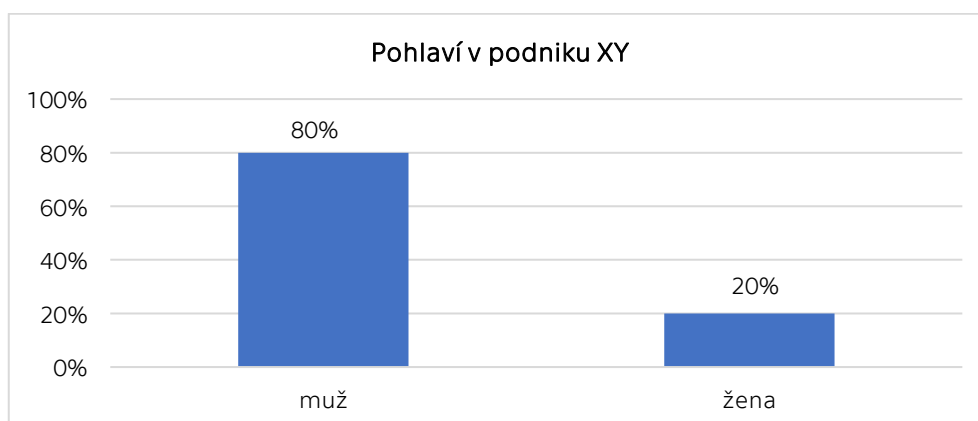
22. Uplatňujete své záliby a koníčky i v pracovním procesu? (Například oprávnění k řízení motorových vozidel, obsluha PC, jazykové znalosti, jiné...) pokud ano jaké?



Graf 18 Uplatnění zájmových znalostí v pracovní činnosti v podniku. Zdroj: vlastní zpracování.

Odpovědělo 42 respondentů. Dle dotazníkového šetření respondenti neuplatňují své záliby a koníčky i v pracovním procesu (72 %). Zbytek respondentů využívá své zájmové znalosti v pracovním procesu, například obsluha PC, oprávnění řízení motorových vozidel. Je to dáno pozicí v podniku a charakterem pracovní činnosti respondentů v podniku.

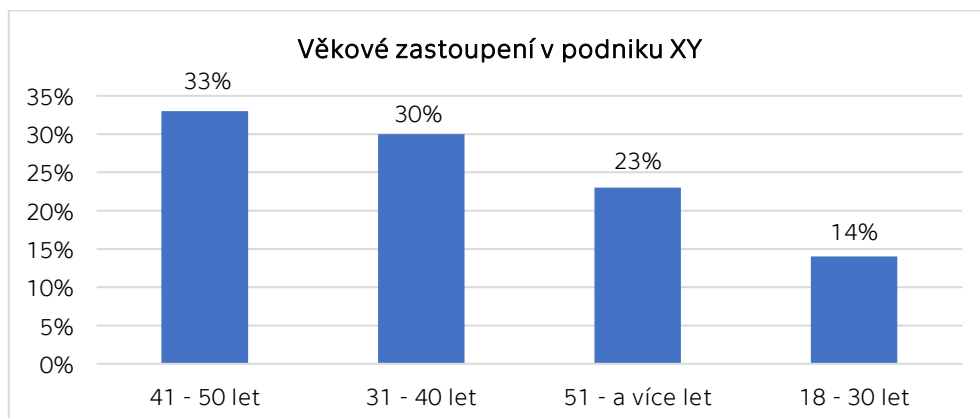
23. Jakého pohlaví jste?



Graf 19 Poměr žen a mužů v podniku. Zdroj: vlastní zpracování

Skupinu respondentů tvořilo 80 % mužů a 20 % žen. Výsledek tohoto šetření je ovlivněn výrobní činností podniku, kde je více pracovních pozic pro muže a méně pro ženy.

24. Do jaké věkové skupiny patříte?



Graf 20 Věkový průměr pracovníků v podniku. Zdroj: vlastní zpracování.

Cílem bylo zjistit, věk skupiny respondentů. Odpovědělo celkem 65 respondentů. Největší zastoupení měla věková skupina 41-50 let (33 %). Nejméně je zastoupena věková skupina 18-30 let (14 %). Z výsledku je patrné že v podniku převažují starší zaměstnanci.

6.3.1 Analýza empirického šetření

Cílem bylo zjištění stávajícího stavu šetřeného problému ve vybraném podniku. Bylo provedeno šetření formou dotazníku a strukturovaného rozhovoru.

Z celkového počtu 80 oslovených respondentů odpovědělo celkem 81 %. Respondenti v podniku jsou převážně spokojeni na své současné pozici a také mají zájem o vzdělávání a osobní rozvoj pomocí vhodných školení a kurzů, a to v pracovní době i mimo pracovní dobu. Dle hodnocení vzdělávání respondenti nemají návrhy na změny v oblasti kurzů a školení, mají zájem o využívání možných benefitů, které by umožňovaly zvyšování kvalifikace a vzdělávání. Pracovníci preferují spíše odborné kurzy a školení a mají zájem o nové technologie. Je to dáno výrobní činností podniku.

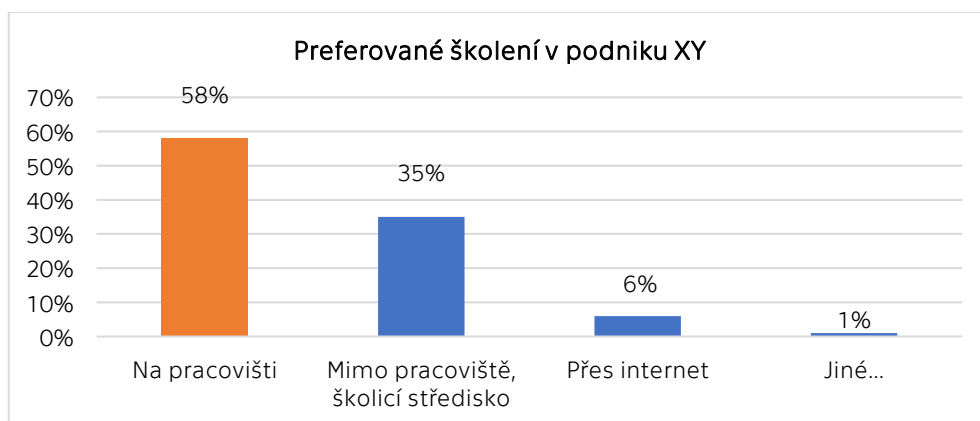
Respondenti jsou ochotni si změnit kvalifikaci za předpokladu lepší pozice v podniku, požadují více komunikace a informovanosti mezi nadřízenými a podřízenými nejen v oblasti vzdělávání a rozvoje v podniku. Na otázku, zda zaměstnanci mají v písemné podobě popis pracovní činnosti, zde bylo odpovězeno, že ne všichni mají pracovní popis.

Dle rozhovoru se zaměstnanci má zaměstnavatel zájem o vzdělávání a rozvoj pracovníků. Pro zaměstnavatele je to možnost mít kvalifikovanější pracovníky, a to znamená pro podnik lepší konkurenceschopnost na trhu práce.

6.4 Vyhodnocení výzkumných otázek

1. Preferují zaměstnanci školení na pracovišti?

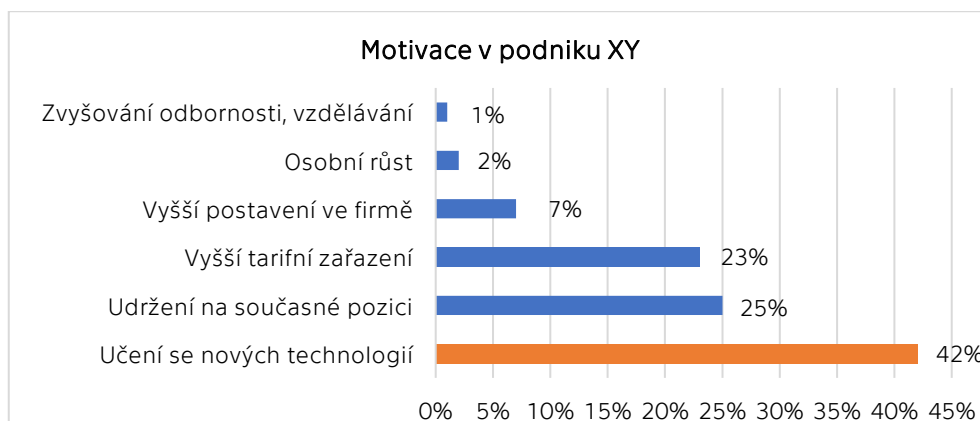
Bylo zjištěno, že 58 % respondentů preferuje možnost školení na pracovišti, při kterém jsou seznamováni s novými technologickými postupy při používání nových pracovních pomůcek a zařízení pro jejich pracovní činnost.



Graf 21 Preferované školení na pracovišti. Zdroj: vlastní zpracování.

2. Je pro zaměstnance hlavní motivací pro vzdělávání a rozvoj pracovníků vyšší tarifní zařazení?

Vyšší tarifní zařazení není hlavní motivací. Respondenti vybrali z navržených možností jako hlavní motivaci učení se nových technologií (42 %). Tuto možnost označilo 23 % respondentů. Výsledky šetření nepotvrdily předpoklad, že hlavní motivací bude vyšší tarifní zařazení.



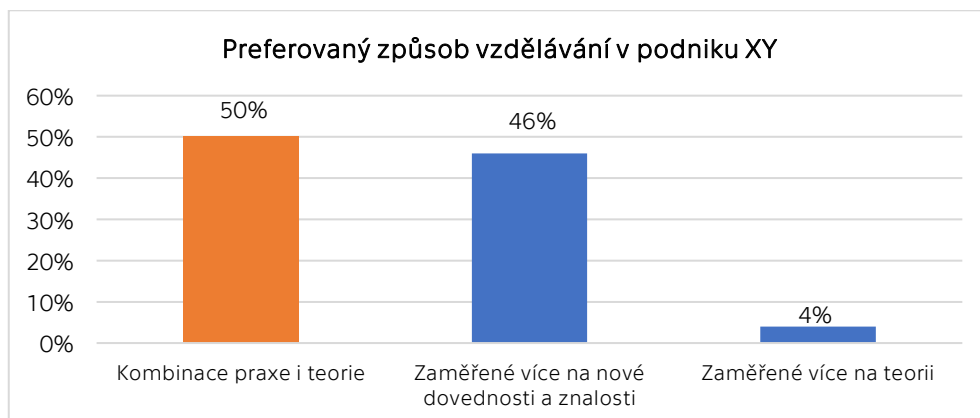
Graf 22 Hlavní motivace v podniku XY. Zdroj: vlastní zpracování.

3. Mají zaměstnanci zájem si zvyšovat svou kvalifikaci i na své náklady z důvodu do sažení lepší pozice?

Z výsledku vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů (55 %) má zájem o zvyšování kvalifikace a jsou ochotni investovat své finanční prostředky a zvyšovat si svou kvalifikaci s cílem získání lepší pozice v podniku. Je patrné, že do vzdělávání neinvestuje pouze podnik, ale i samotní pracovníci mají zájem o zvyšování kvalifikace a jsou ochotni sami do svého vzdělávání investovat vlastní finanční prostředky.

4. Preferují pracovníci vzdělávací akce, při kterých se kombinuje praxe a teorie?

Respondenti měli možnost výběru, jaké vzdělávací akce preferují. Výsledkem je, že 50 % pracovníků má zájem o kombinaci praxe a teorie. Tuto skutečnost potvrdil i pracovník THP. Při rozhovoru uvedl, že jsou pracovníci na pracovišti školeni praktickými ukázkami nových technologických postupů. Na pracovišti jsou seznámeni s teorií o způsobu využití nové technologie. Školení v podniku převážně zabezpečuje dodavatel (výrobce) nových technologií, které se uplatňují při stavebních pracích.



Graf 23 Preferovaný způsob v podniku je kombinace praxe a teorie. Zdroj: vlastní zpracování.

6.5 Návrhy a možná doporučení pro podnik

Vzdělávání a přístup k osobnímu rozvoji zaměstnanců je v podniku na dobré úrovni. Na základě výsledků z dotazníkového šetření a rozhovoru s pracovníky je možné navrhnout doporučení, která povedou ke zlepšení současného stavu.

Manažerům a vedoucím pracovníkům, kteří se zabývají řízením lidských zdrojů navrhuji, aby prováděli průzkum pomocí dotazníkové metody 1 x ročně, nejlépe na začátku roku. Výsledky vycházející z šetření zpracovávat a seznámit vedení podniku a dbát na jejich realizaci.

K získání nových informací o rozvoji lidských zdrojů a podnikového vzdělávání mohou využít základní pojmy z teoretické části této bakalářské práce, případně odborný časopis *Firemní vzdělávání*, který je dostupný zdarma na internetu (<https://www.firemnivzdelavani.eu/>).

Důležitá je komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, aby zaměstnanci měli zpětné vazby při výměně informací.

Zaměstnancům na jejich současné pozici vytvářet takové podmínky, které je budou motivovat k vyšším cílům. Více hovořit na téma osobního rozvoje pracovníků. Pracovníkům, u kterých lze předpokládat využití jejich potencialu, nabízet nové pozice. Nadřízení a vedoucí pracovníci by měli využívat možnost, která vyplývá z jejich pozice a navrhnout pracovníka na jiné vyšší pozice a tím umožnit pracovníkovi osobní rozvoj v podniku. Přesto, že z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zaměstnanci spokojeni na současné pozici a nemají zájem o změnu, bylo by vhodné je více motivovat. Podnik si tím zabezpečí výrobní kapacitu pro plánované personální změny a pracovníci budou mít větší uplatnění v podniku a zároveň i na trhu práce a podnik je více konkurence schopen na trhu práce i při získávání výrobních zakázek.

Odovědný pracovník by měl vzdělávací programy vytvářet na základě identifikace potřeb a plánovat a vybírat vzdělávací kurzy, které nezatěžují samotné pracovníky s výjimkou povinných školení dle platné legislativy (BOZP, PO...). Realizovat pracovníky preferované kurzy (odborné, školení dle zákona, jazykové, PC kurzy).

Jazykové a PC kurzy je možno realizovat pomocí elektronické sítě, a to i v pracovní době. Tyto kurzy nejsou náročné na čas a mají zpětnou vazbu.

Vzdělávací programy by se mohly více zaměřit na vzdělávání u výrobců a dodavatelů technologií, kde pracovníci získají příslušné oprávnění a certifikaci pro výkon pracovních činností. Vybraní pracovníci, kteří se zúčastní výměnného pracovního pobytu (stáž) v ostatních závodech společnosti, získají nové dovednosti a znalosti a předávají je pracovníkům ve svém mateřském podniku. Tím se sníží náklady podniku na vzdělávání pracovníků.

Program péče o zaměstnance je na dobré úrovni, přesto bych doporučoval zohlednit požadavky a návrhy zaměstnanců. Zaměstnanci mají zájem si vzdělávání

financovat sami, přesto doporučuji podniku podílet se částečně na vynaložených nákladech na vzdělávání. Podnik si to může ošetřit dodatkem pracovní smlouvy, ve kterém se uvede, že v případě ukončení pracovního poměru bude muset pracovník poměrnou část nákladů vynaložených na vzdělávací program vrátit.

K financování vzdělávání lze využívat dotační fondy a granty, dotace pro stavební firmy (<http://www.granty-dotace.cz/dotace-mimo-prahu/vzdelavani.html>), které mají přímo nabídky pro vzdělávání ve stavebních oborech.

Dále doporučuji dbát na pravidelné školení pracovníků na dělnických pozicích na prohlubování, obnovování a zároveň rozšiřování jejich dosažené kvalifikace. Důležité je, aby všichni zaměstnanci měli popis pracovní činnosti. Bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci nemají popis pracovní činnosti, a proto by bylo vhodné přehodnotit tento stávající stav a zabezpečit pro všechny zaměstnance písemnou formu pracovní náplně. Ta přesně stanoví povinnosti zaměstnanců na všech pozicích.

Závěr

Cílem bakalářské práce je zjištění současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a zpracování návrhů na zefektivnění vzdělávání a rozvoje v podniku. Dalším cílem je vyhodnocení čtyř výzkumných otázek na základě zjištěných výsledků šetření v podniku.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části je analýza základních pojmů z odborných zdrojů k danému problému. Je zde popisováno řízení lidských zdrojů, podnikové vzdělávání, cyklus vzdělávání v podniku a jeho hlavní části, motivace zaměstnanců.

V praktické části je empirické šetření v podniku metodou dotazování dotazníkem a strukturovaným rozhovorem na dané téma. Skupinou respondentů jsou pracovníci podniku XY. Je proveden sběr dat a informací, na základě vyhodnocení výsledků šetření jsou následně vypracovány návrhy a doporučení pro podnik.

Cíle bakalářské práce byly splněny na základě získaných dat a informací z dotazníku a strukturovaných rozhovorů. Byl zjištěn stávající stav vzdělávání v podniku, byly zjištěny nedostatky a následně navrženy a doporučeny možnosti odstranění těchto nedostatků a zefektivnění podnikového vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků, došlo k vyhodnocení čtyř výzkumných otázek.

Z empirického šetření vyplývá, že podnikové vzdělávání, řízení lidských zdrojů, firemní a personální strategie je na dobré úrovni, vzdělávací programy a vzdělávací plány má podnik tvořeny dle potřeb podniku vycházející z výrobní činnosti. Řídící management podniku XY projevil během empirického šetření zájem a požádal mě o možnost získání a využití výsledků šetření.

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost Ochrany a Zdraví při Práci
PC	Personal computer
PO	Zákon o Požární Ochraně
MS	Microsoft Office
Excel	Tabulkový procesor
THP	Technicko – Hospodářský Pracovník

Seznam použité literatury

1. **ARMSTRONG, Michael.** *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. **ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. **ARMSTRONG, Michael.** *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.
4. **BARTÁK, Jan.** *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
5. **BARTOŇKOVÁ, Hana.** *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
6. **BENEŠ, Milan.** *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 135 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2580-2.
7. **FOLWARCZNÁ, Ivana.** *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.
8. **HRONÍK, František.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. **KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
10. **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. **PALÁN, Zdeněk.** *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. 199 s. ISBN 80-86723-03-8.
12. **PLAMÍNEK, Jiří.** *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
13. **PRÁŠILOVÁ, Michaela.** *Tvorba vzdělávacího programu*. 1. vyd. Praha: Triton, 2006. 191 s. První pomoc pro pedagogy; 3. ISBN 80-7254-712-7.
14. **PROKOPENKO, Joseph a kol.** *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
15. **MUŽÍK, Jaroslav.** *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.
16. **MUŽÍK, Jaroslav.** *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.
17. **MUŽÍK, Jaroslav.** *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.
18. **SKALKOVÁ, Jarmila.** *Obecná didaktika*. 1. vyd. Praha: ISV, 1999. 292 s. Pedagogika. ISBN 80-85866-33-1.
19. **ŠERÁK, Michal.** *Zájmové vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 207 s. ISBN 978-80-7367-551-6.
20. **TURECKIOVÁ, Michaela.** *Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce i společnosti*. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2008. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-00-0.

- 21. TURECKIOVÁ, Michaela.** *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.
- 22. TURECKIOVÁ, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
- 23. VODÁK, Josef a Kucharčíková, Alžběta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha 2011. 240 s. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- 24. VETEŠKA, Jaroslav a kol.** *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2013. 167 s. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-0-4.
- 25. ZORMANOVÁ, Lucie.** *Didaktika dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. 223 s. Pedagogika. ISBN 978-80-271-0051-4.

Internetové zdroje

Tomáš Langer. *Firemní vzdělávání* [online]. 2018 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.firemnivzdelavani.eu>

Grant Consulting a.s. *Dotace mimo Prahu* [online]. 2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <http://www.granty-dotace.cz/dotace-mimo-prahu/vzdelavani.html>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců.....	14
Obrázek 2 Znázornění mezery ve výkonosti.....	16
Obrázek 3 Prvky procesu realizace vzdělávání.....	19

Seznam grafů

Graf 1 Délka pracovního poměru v podniku	37
Graf 2 Pracovní pozice ve firmě.....	37
Graf 3 Hodnocení vzdělávání v podniku.....	38
Graf 4 Kvalifikace na současný pozici	39
Graf 5 Spokojenost na současné pozici.....	40
Graf 6 Poskytnuté informace při nástupu pro rychlé začlenění.....	40
Graf 7 Informovanost o vzdělávacích aktivitách ve firmě.....	41
Graf 8 Počet školení v pracovní době období 1 roku.....	41
Graf 9 Hodnocení kvalifikovaného pracovníka provádějící školení.....	42
Graf 10 Preferované školení.....	42
Graf 11 Preferovaný způsob školení.....	43
Graf 12 Vzdělávací akce v podniku.....	43
Graf 13 Motivace v podniku.....	44
Graf 14 Změna současné kvalifikace.....	44
Graf 15 Co brání pracovníkům v doplnění kvalifikace	45
Graf 16 Možnost nadřízeného doporučit pracovníka pro profesní růst.....	46
Graf 17 Možné návrhy v oblasti osobního růstu pracovníka.....	46
Graf 18 Uplatnění zájmových znalostí v pracovní činnosti v podniku	47
Graf 19 Poměr žen a mužů v podniku.....	47
Graf 20 Věkový průměr pracovníků v podniku.....	48
Graf 21 Preferované školení na pracovišti.....	49
Graf 22 Hlavní motivace v podniku XY.....	49
Graf 23 Preferovaný způsob v podniku je kombinace praxe a teorie.....	50

Seznam tabulek

Tabulka 1 Další profesní vzdělávání.....	11
Tabulka 2 Preferované školení v podniku XY.....	43

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník

Otázky č.4 a č.9 byly upraveny. Zdroj: *upraveno podle Kucharčíkové a Vodáka (2011, s. 208).*

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Petr Hudský a jsem studentem Specializace v pedagogice MUVS ČVUT v Praze. Píšu bakalářskou práci na téma vzdělávání zaměstnanců, součástí praktické části je tento dotazník. Tímto Vás prosím o vyplnění tohoto anonymního dotazníku. Odpovědi budou využity pouze pro zpracování mé bakalářské práce. Tento dotazník Vám zabere jen několik minut Vašeho času. Výsledky šetření pomohou k možným návrhům v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Děkuji za Váš kladný přístup.

Vybranou odpověď prosím zakroužkujte, popřípadě doplňte.

1) Jak dlouho jste zaměstnán/a u této firmy?

.....(doplňte)

2) Jaká je Vaše pozice ve firmě?

.....(doplňte)

3) Jak hodnotíte možnosti vzdělávání ve vaší firmě (známkování jako ve škole; 1-5)

.....(doplňte)

4) Máte na své současné pozici v písemné formě stanovenou svojí pracovní náplň?

a) ano

b) ne

5) Kdyby vám zaměstnavatel umožnil vzdělávat se ve svém volném čase v rámci benefitu, využil/a byste tuto nabídku?

a) ano

b) ne

6) Máte zájem o zvýšení kvalifikace za předpokladu vyšší pozice ve firmě?

a) ano

b) ne

7) Odpovídá Vaše kvalifikace Vaší pozici?

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

8) Jste spokojen/a na současné pozici?

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

9) Byly Vám při nástupu na pozici ve firmě poskytnuty dostatečné informace pro rychlé začlenění do pracovního procesu?

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

10) Jste dostatečně informován/a nadřízeným o vzdělávacích aktivitách ve firmě?

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

11) Jak často by se měl zaměstnanec účastnit školení v pracovní době během 1 roku?

- a) 1–2
- b) 3–4
- c) častěji

12) Jak hodnotíte kvalifikované pracovníky, kteří provádějí školení?

- a) motivuje
- b) umí vyložit dané téma
- c) naslouchá a je přístupný na podněty
- d) snaží se splnit svůj cíl bez ohledu na výsledek

13) Jaký druh školení preferujete?

- a) PC kurzy
- b) jazykové kurzy
- c) školení povinná dle zákona (BOZP, PO...)
- d) odborné kurzy (účetní kurz, svářečský kurz, obsluha strojů a zařízení...)
- e) finanční gramotnost
- f) jiné.....(doplňte)

14) Jaký způsob školení byste preferovali?

- a) přes internet
- b) na pracovišti
- c) mimo pracoviště, školící středisko
- d) jiné.....(doplňte)

15) Jaké by měly být vzdělávací akce pro zaměstnance na Vašich pozicích?

- a) zaměřené více na nové dovednosti a znalosti
- b) zaměřené více na teorii
- c) kombinace praxe i teorie

16) Co Vás motivuje ke vzdělávání ve firmě?

- a) vyšší tarifní zařazení
- b) vyšší postavení ve firmě
- c) udržení na své současné pozici
- d) učení se nových technologií
- e) jiné..... (doplňte)

17) Byl/a byste ochoten/ochotná změnit současnou kvalifikaci?

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

18) Máte zájem o vzdělávání na své náklady kvůli osobního růstu a získání lepší pozice?

- a) ano
- b) ne

19) Co Vám brání v doplnění kvalifikace, v době po pracovním výkonu?

- a) nedostatek finančních zdrojů
- b) motivace k dalšímu rozvoji
- c) nechci se učit
- d) mám své koníčky, nemám prostor na další aktivity
- e) nezvládnou nové technologie
- f) pracovní vytíženost mi nedovoluje jiné aktivity
- g) firma nenabízí možné benefity v oblasti možnosti osobního růstu
- h) jiné.....(doplňte)

20) Jste ve firmě na pozici (manažer, mistr, zkušený pracovník, předák), která má možnost výběru, doporučení zaměstnance pro profesní růst?

- a) ano, jsem na pozici a mám možnost doporučit zaměstnance
- b) ano, jsem na pozici, ale nemám možnost doporučit zaměstnance
- c) ne, nejsem na pozici

21) Jaké změny v oblasti osobního růstu zaměstnance byste navrhl/a firmě?
.....(doplňte)

22) Uplatňujete své záliby a koníčky i v pracovním procesu? (Například oprávnění k řízení motorových vozidel, obsluha PC, jazykové znalosti, jiné...) pokud ano jaké?
.....(doplňte)

23) Jakého pohlaví jste?

- a) muž
- b) žena

24) Do jaké věkové skupiny patříte?

- a) 18–30
- b) 31–40
- c) 41–50
- d) 51–a více

Děkuji za Váš čas a vyplnění tohoto dotazníku.

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: Petr Hudský

V Praze dne: 16. 04. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis