



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

# Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Kristýna Milcová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2016

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna MILCOVÁ**  
Osobní číslo: **E14870**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout případné změny.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor analýzu nástrojů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhne případné změny, které povedou ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika organizace,
5. Zhodnocení současného stavu,
6. Diskuze a návrhy změn,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.**

**Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.**

**Horník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.**

**Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.**


**Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**

Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: **18. září 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 31. srpna 2016

.....

Bc. Kristýna Milcová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, poskytnuté rady a připomínky k mé diplomové práci.

Současně děkuji firmě Fabory CZ Holding s.r.o. za ochotu při poskytování potřebných informací, materiálů a podkladů.

# Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše .....	5
2.1	Lidské zdroje.....	5
2.2	Rozvoj lidských zdrojů .....	5
2.3	Vzdělávání lidských zdrojů.....	6
2.3.1	Oblasti vzdělávání.....	8
2.3.2	Cíle vzdělávání .....	10
2.3.3	Subjekty podnikového vzdělávání .....	11
2.3.4	Systematické vzdělávání zaměstnanců .....	11
2.3.5	Metody vzdělávání.....	19
2.3.6	Motivace ke vzdělávání .....	27
3	Cíl a metodika.....	29
4	Charakteristika organizace.....	31
4.1	Historie.....	31
4.2	Fabory CZ Holding s.r.o. ....	31
4.3	Základní údaje o firmě .....	33
4.4	Organizační struktura .....	33
5	Vlastní práce .....	34
5.1	Struktura vzdělání zaměstnanců.....	34
5.2	Personální oddělení .....	34
5.2.1	Zaměstnanci .....	35
5.3	Analýza vzdělávání a rozvoje .....	36
5.3.1	Vstupní vzdělávání .....	37
5.3.2	Zákonem stanovená školení.....	38

5.3.3	System vzdělávání podle cílových skupin .....	38
5.3.4	Doplňující školení a kurzy .....	43
5.3.5	Financování vzdělávacích aktivit.....	45
5.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	46
5.5	Interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	69
6	Návrhy na zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	73
7	Závěr .....	80
8	Summary .....	81
9	Seznam použitých zdrojů.....	82
10	Seznam tabulek .....	86
11	Seznam obrázků.....	87
12	Seznam příloh .....	88

# 1 Úvod

Současná situace na ekonomickém trhu nutí firmy, aby se staraly o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Jako návratnost investice do vzdělávání lze považovat: zvýšenou konkurenceschopnost podniku, zvýšenou produktivitu práce, lepší dosahování stanovených cílů, zvyšování know-how, efektivnější využití lidského potenciálu. Vzdělávání zaměstnanců nepřináší výhody jen podniku, ale také samotným pracovníkům vzdělávacího procesu. Hlavním přínosem vzdělávání pro zaměstnance je zvýšení jejich znalostí, dovedností a schopností, dále se lépe dokážou přizpůsobit změnám na trhu, mohou uplatnit vlastní potenciál při nových příležitostech apod. Potřeba vzdělávání se v dnešní době týká všech organizací. Vzdělávat je důležité jak nové zaměstnance přicházející do podniku, tak i současné pracovníky.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je především náplní práce managementu. Pro efektivní vzdělávání je důležité nejprve definovat potřebu vzdělávání. Ta může mít podobu vytvoření nového pracovního místa, zavedení nové technologie nebo vzdělávání stávajících zaměstnanců pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Po určení potřeby vzdělávání je důležité vypracovat plán vzdělávání, který by měl obsahovat: co bude obsahem vzdělávání, kdo bude vzdělávání účastněn, kým bude vzdělávání zajištěno, kde bude probíhat a v neposlední řadě, za jakou cenu bude realizováno. Po fázi plánování přichází samotná realizace vzdělávacích aktivit. Při realizaci je důležité uplatňovat moderní a efektivní metody a formy výuky. Realizaci vzdělávání by měli provádět kvalifikovaní lektori, koučové a trenéři s bohatou praxí a profesionálním a lidským přístupem. Po realizaci vzdělávání by měl podnik provést vyhodnocení vzdělávání, zda bylo účinné, nebo se ve vzdělávacím procesu vyskytly chyby. V případě nesprávného vzdělávání, by firma měla okamžitě zajistit nápravu a chyby již neopakovat.

Tato diplomová práce se zaměřuje na oblast firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců konkrétního podniku. Toto téma bylo zvoleno z důvodu zvědavosti a nabytí znalostí, týkající se této problematiky, a které by se mohly autorce do budoucna hodit v její práci. Dalším důvodem byla dostupnost k informacím, potřebným k napsání této diplomové práce.



Pro tuto diplomovou práci byl vybrán podnik Fabory CZ Holding s.r.o. Tato firma nabízí rozsáhlý sortiment spojovacího materiálu, širokou řadu značkového nářadí, průmyslové produkty a bezpečnostní pomůcky.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Lidské zdroje

Jako nejcennější zdroj v organizaci označil Koubek (2006) lidské zdroje, které rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

Jedním z nejvýznamnějších faktorů, ovlivňující úspěch či neúspěch firem v dnešním náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství, je kvalita lidského faktoru. Personální řízení bylo již od svého počátku považováno za důležitou a nedílnou součástí procesu řízení, jeho nedostatky totiž negativně ovlivňovaly kvalitu fungování organizace (Kleibl, 2001).

Lidské zdroje jsou klíčem k úspěchu při překonávání problémů a výzev, jimž organizace čelí. Každý tento problém a výzva definují, proč jsou lidské zdroje v podniku tolik důležité a vyžaduje partnerství mezi manažery a personalisty, nastoluje otázky týkající se postupů řízení lidských zdrojů. Nová realita konkurence vyžaduje od základu nové způsoby myšlení o postupech v oblasti lidských zdrojů, v útvarech lidských zdrojů a u specialistů na lidské zdroje (Ulrich, 2009).

### 2.2 Rozvoj lidských zdrojů

Požadavky a odborné znalosti kladené na pracovníky se neustále mění. Je tedy důležité své zaměstnance neustále vzdělávat, rozšiřovat a prohlubovat jejich znalosti a dovednosti. V moderní společnosti je to celoživotní koloběh rozvoje zaměstnanců od nejnižších pozic až po top manažery. Organizace se musí zaměřit na rozvojové aktivity, které připravují pracovníky na flexibilitu (dokonalé přizpůsobení se) a na změny. Formovat jejich pracovní schopnosti tak, aby práci odváděli efektivně a byli firmě přínosem.

Rozvoj lidských zdrojů lze definovat jako neustálou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy o bytost nadanou vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi. Tato péče podniku je orientována nejen do oblasti zvyšování a rozšiřování odborné připravenosti pracovníků, ale také do oblasti zvyšování jejich vzdělanosti a působení na jejich životní styl (Tureckiová, 2004).

Podle Egerové (2012) lze charakterizovat rozvoj lidských zdrojů jako soubor rozvojových aktivit, jejichž cílem je připravit zaměstnance na plnění rozsáhlejších a náročnějších úkolů, které vyžadují kvalitativně vyšší úroveň znalostí, dovedností a schopností, a to především na ty, které bude zaměstnanec potřebovat v budoucnosti pro výkon práce.

## 2.3 Vzdělávání lidských zdrojů

Bartoňková (2010) definuje vzdělávání zaměstnanců jako „*systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace. Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).*“

Hlavním cílem firemního vzdělávání je dosažení cílů podniku pomocí zaměstnanců. Aby lidé dosáhli nejlepšího výkonu a nejlépe se využili jejich schopností, je potřeba, aby do nich organizace investovala.

Vzdělávání je systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit, které slouží k podpoře znalostí, dovedností a schopností. Přípravuje jedince tak, aby byl schopen vykonávat v současnosti i v budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů (Armstrong, 1999).

Vzdělávání je nepřetržitý proces v průběhu celého života. Jedná se o proces rozvoje lidského potenciálu a realizuje se prostřednictvím mechanismu učení. Učení a vzdělání souvisí s volbou budoucího povolání. V dnešním rozvinutém světě má velký význam vzdělávání v životě společnosti a člověka, kde je chápán jako prostředek k dosažení

hospodářské prosperity. Vychází ze dvou podstatných myšlenek. Jednak je důležité vzdělávání umožnit každému a dále je třeba široce nabídnout vzdělávací příležitosti (Koucký & Kovařovic, 1999).

Vzdělávání je systematický proces změny zaměřený na pracovní chování, úroveň znalostí a dovedností, a které zahrnuje také motivaci zaměstnanců v organizaci. Cílem je snížit rozdíl mezi kvalifikací subjektivní (soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností a postojů) a kvalifikací objektivní (požadavky na kvalifikaci pracovníka, vycházející z náročnosti, charakteru, odbornosti a tempa práce). Vzdělávání nezahrnuje pouze samotný proces, ale také výsledek vzdělávání ve smyslu získaných znalostí, dovedností, postojů a podobně (Palán, 2002).

Podle Koubka (1996) vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci podniku měli potřebné znalosti a dovednosti k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Neustále obnovuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem.

Vývojové přístupy vzdělávání zaměstnanců:

- **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – organizují se na základě současné potřeby jednotlivců či podniku, odstraňují rozdíl mezi aktuální (reálnou) a požadovanou kvalifikací. Vzhledem ke své nahodilosti nemají velký vzdělávací efekt.
- **systematický přístup** – propojuje podnikovou a personální strategii se systémem vzdělávání zaměstnanců, jako jedním ze systémů personální práce. Jedná se o systematický proces, kde jednak dochází ke změnám ve struktuře znalostí a dovedností, ale také dochází ke změnám v pracovním chování a v motivaci zaměstnanců.
- **koncepce učící se organizace** – jedná se o komplexní model rozvoje a vzdělání lidí v rámci podniku nejrůznějších typů. Cílem koncepce je, aby se pracovníci učili průběžně, ale také především z každodenních zkušeností. Tento cíleně a uvědoměle řízený proces umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než vynucené změny okolím. Organizace prostřednictvím učení svých členů má větší možnost vytvářet, shromažďovat, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního a vnějšího prostředí (Tureckiová, 2004).

### 2.3.1 Oblasti vzdělávání

Vzdělávání zaměstnance během jeho zaměstnání je součástí vzdělávání člověka během svého života, které zahrnuje:

- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání,
- oblast rozvoje.

#### **Oblast všeobecného vzdělávání**

Tuto oblast vzdělávání nemá na starosti organizace, ale stát. Člověk si osvojuje základní a všeobecné znalosti a dovednosti potřebné pro život ve společnosti. Tyto získané znalosti umožňují dále rozvíjet pracovní schopnosti.

#### **Oblast odborného vzdělávání**

Odborné vzdělávání zabezpečuje jak stát, tak zaměstnavatel. Stát umožňuje studentům získat znalosti pro budoucí povolání a uplatnění na trhu práce. Podnik zabezpečuje zaškolení, adaptaci, orientaci, přeškolení a profesní rehabilitaci.

#### **Oblast rozvoje**

Tuto oblast vzdělávání má za úkol organizace. V této oblasti dochází k dalšímu vzdělávání a k rozšiřování kvalifikace pracovníka. Zaměřuje se na pochopení a zvládnutí konkrétních problémů, které mohou překračovat meze oboru. Oblast rozvoje umožňuje formovat pracovní schopnosti, ale také rozvinout osobnost jedince. Jednak se rozvoj zaměřuje na kariéru pracovníka, jeho pracovní potenciál, ale také na jeho osobnost (Šikýř, 2012).

Oblasti vzdělávání podle Hroníka (2007):

- ***Funkční vzdělávání*** – předmětem tohoto vzdělávání je popis práce a zabezpečuje, aby pracovník mohl standartním způsobem vykonávat svoji práci. Často bývá předmětem certifikace.
- ***Doplňkové funkční vzdělávání*** – jedná se o rozšiřující vzdělávání. Pro některého pracovníka může být funkčním vzděláváním, pro jiného doplňujícím. Často má podobu zakázkového řešení.

- **Manažerské vzdělávání** – toto vzdělávání má mnoho dílčích aktivit, například: skupinové nebo týmové řešení problémů, rozvoj ostatních manažerských způsobilostí a dovedností.
- **Jazykové vzdělávání**
- **IT školení**
- **Účelové vzdělávání** – jedná se především o stress management, efektivní telefonování a ostatní rozvoj měkkých dovedností. Často má podobu standardizovaných řešení.
- **Školení ze zákona** – některé vzdělávací aktivity vyplývají ze zákona a je určeno pro všechny (bezpečnost práce apod.).

Podle Kettnera (2001) existují čtyři oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců:

- **Orientace zaměstnanců** – nově přijatí zaměstnanci se v rámci podniku účastní programu orientace zaměstnanců. Zde se dozvídají historii a filozofii organizace, její cíle a priority, rozsah a rozmanitost aktivit, informace o současných klientech, informace o personálu a rolích jednotlivých oddělení, popis práce, přehled norem a směrnic a další důležité informace potřebné k výkonu práce daného zaměstnance.
- **Školení zaměstnanců** – každé školení je specifické podle oblasti školení. Může se zaměřovat například na rozvoj manažerských dovedností, výcvik mistrů, technické vědomosti a dovednosti, komunikační dovednosti, vztahy k zákazníkům, bezpečnost práce, umění obchodního jednání či rozvoj osobnosti, stress management apod. Každý zaměstnanec by měl věnovat část svého času tréninku, který se řídí ročním školícím plánem a vychází z hodnocení pracovního výkonu. Školení mohou být uskutečňována v rámci organizace, tak mimo ní.
- **Rozvoj zaměstnanců** – každý pracovník by se měl ve své práci rozvíjet, a proto je důležité, aby se každoročně zúčastňoval alespoň jednoho odborného semináře či konference.
- **Vzdělávání** – zaměstnancům by mělo být umožněno dokončit vzdělání v oblasti specializace, která přispívá k naplnění cílů firmy.

### 2.3.2 Cíle vzdělávání

Hlavním cílem podnikového vzdělávání je dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, které jsou důležité pro další rozvoj podniku a pro dosažení a následné udržení její konkurenceschopnosti. Nové znalosti, dovednosti, ale i pracovní návyky a postoje jsou nástrojem a zároveň podmínkami úspěchu zaváděním změny do organizace. Jedná se o vzájemné propojení:

- **ochoty (motivace)** k vynaložení určitého úsilí, bez kterého nelze získat nové znalosti, rozvinout dovednosti, které se projeví následně v jeho pracovním chování;
- **schopností k osvojování si nových pracovních postupů** (na základě nových znalostí a dovedností), rozhodujících o úspěšné implementaci změny, týkající se například nového organizačního uspořádání, nových produktů, nových stylů práce s lidmi, využívání nových technologií;
- **možnost zúčastnit se firemního vzdělávání a uplatnit** nové formy chování v pracovních činnostech a procesech (Tureckiová, 2004).

Cílem vzdělávání v určitém podniku je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné pracovníky potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Aby bylo dosaženo těchto potřeb, je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, aby chápali, co musejí znát a být schopni dělat. Důležité je přimět pracovníky plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniiových manažerů. Vzdělávání je jeden z faktorů, jehož úkolem je napomáhat odstranit nepružnost na trhu práce (Armstrong, 2007).

Vodák a Kucharčíková (2011) rozdělují cíle vzdělávání na dvě kategorie:

- **cíle programové** – které zahrnují cíle kompletního vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání;
- **cíle vzdělávací (cíle kurzu)** – zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, které mohou obsahovat ještě dílčí cíle.

Cíle vyjadřují, co budou účastníci vzdělávacích programů po jejich absolvování schopni dělat.

### 2.3.3 Subjekty podnikového vzdělávání

Podle Plamínka (2014) při podnikovém vzdělávání působí čtyři skupiny subjektů:

- **Zadavatelé** – tyto subjekty kurzy zadávají - samotné organizace. Nejdříve si musí určit, koho a v čem potřebují vzdělávat. Častým problémem je, že na školení je vyslána nesprávná osoba. Předtím než podnik začne se samotným vzdělávacím procesem či školením je nutné, si ujasnit, čeho chce podnik dalším vzděláváním dosáhnout a aby byl pro daného pracovníka zvolen odpovídající a efektivní vzdělávací program.
- **Účastníci** – jsou osoby, které se účastní vzdělávání a mají se učit. Většinou se jedná o manažery nebo zaměstnance, kteří jsou přiřazeni k vybranému vzdělávacímu programu.
- **Učitelé** – lidé, kteří mají za úkol účastníky vzdělávat. Tito lektoři by měli umět předávat znalosti srozumitelným způsobem s potřebným efektem.
- **Zprostředkovatelé** – tyto subjekty zprostředkovávají vztah mezi učiteli a zadavateli. Převážně se jedná o vzdělávací agenturu, která zajišťuje hledání vhodného lektora. Další jejich činností je spolupráce s osobou v organizaci zabývající se lidskými zdroji, kdy si ujasňují představy o vzdělávacím programu a cíle, kterých má být během vzdělávání dosaženo.

Firemní vzdělávání mohou zabezpečovat manažeři, vedoucí týmů, spolupracovníci nebo pracovníci, kteří jsou speciálně pověřeni vést, radit a pečovat o zaučované osoby. Důležité je vzdělávat všechny zaměstnance při výkonu práce za použití takových metod, které odpovídají potřebám vzdělávání (Armstrong, 1999).

### 2.3.4 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Systematické vzdělávání zaměstnanců je podle Krninské (2002) neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad celopodnikové strategie vzdělávání a rozvoje. Jeho úkolem je sledovat celopodnikové cíle a podnikovou strategii. Systematičnost je základním zdrojem efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Systematické podnikové vzdělávání se skládá ze čtyř fází:

- identifikace (analýza) potřeb,
- plánování a rozpočtování vzdělávání,



- realizace vzdělávání,
- vyhodnocování procesu.

Kalnický (2012) tvrdí, že předpokladem úspěchu a konkurenceschopnosti firmy jsou vzdělání a vysoce kvalifikovaní lidé, kteří neustále zvyšují své znalosti a dovednosti. Tomu všemu může přispět i moderní firemní systém vzdělávání. Znalosti a dovednosti zaměstnanců totiž patří k firemnímu bohatství a vzdělání lidí jsou také součástí know-how firmy.

Systematické vzdělávání lze vysvětlit jako logický vztah mezi následujícími stádii v procesu analýzy a určení potřeb vzdělávání, plánování, uskutečnění a hodnocení vzdělávání. Tyto stádia lze zakomponovat pro potřeby konkrétní firmy a konkrétních vzdělávacích aktivit do dalších kroků. Systematický přístup firemního vzdělávání je jedním ze základních nástrojů uskutečňování podnikové strategie. Základním znakem tohoto přístupu je, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujících se fází systematického cyklu vzdělávání (Bartoňková, 2010). Tento přístup je zobrazen na obrázku 1.

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání



*Zdroj: Vodák & Kucharčíková (2011)*

## **Identifikace potřeb vzdělávání**

Identifikace potřeby organizace v oblasti vzdělávání pracovníků je velmi obtížná. Hlavním problémem je, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti pracovníka. Obtížně se také určují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst. Nejvíce náročné je měření a stanovení souladu mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka. Dalším problémem je rozpoznávat a hodnotit vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce (Koubek, 2001).

Podle Armstronga (1999) identifikace potřeb vzdělávání obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb, a také potřeb jednotlivých pracovníků naučit se nové znalosti nebo zdokonalit stávající schopnosti. Analýza se týká nejen problémů současných, ale i budoucích potřeb. Důležité je zohlednit, jaké vzdělávání je pro řešení konkrétního problému nejlepší s ohledem na náklady.

Samotný proces vzdělávání je nutné začít právě identifikací vzdělávacích potřeb, bez níž by organizace nemohla začít plánovat vzdělání a rozvoj zaměstnanců, ani provádět realizaci vzdělávání. Identifikace zahrnuje zhodnocení aktuálního stavu, který se týká znalostí, dovedností, schopností a výkonností zaměstnanců podniku. Nesmí se zapomenout porovnat tyto fakta s výsledky, které organizace požaduje (Bartoňková, 2010).

Z hlediska celé organizace je nezbytné získávat informace o potřebě vzdělávacích aktivit a na základě toho pravidelně vytvářet plány vzdělávání. Informace o konkrétních vzdělávacích potřebách se získávají při systematickém a pravidelném hodnocení zaměstnanců, kdy je jeho součástí diskuze o kompetenčních nedostatcích a možnosti jejich odstranění. Požadavky se následně zhodnotí a je vytvořen plán vzdělávacích aktivit. Plán vzdělávání ve firmě ale není postaven jen na individuálních vzdělávacích potřebách, ale také je důležité brát v úvahu vzdělávací potřeby ze širšího hlediska a vyhodnotit, jaké vzdělávání by bylo potřeba pro zlepšení kompetencí a výkonu pracovních týmů, zvýšení produktivity práce, zvýšení konkurenceschopnosti nebo pro budoucí změny ve vnějším prostředí i ve firmě, na které je potřeba neustále reagovat (Prokopenko & Kubr, 1996).

V případě identifikace potřeb je zapotřebí analyzovat širokou škálu údajů, které se dělí na tři oblasti:

- **Údaje týkající se celé organizace** – jedná se o informace o struktuře organizace, jejích zdrojů, výrobním programu, okolí podniku, informace o nových trendech v dané oblasti, informace o pohybu zaměstnanců, využívání kvalifikace apod.
- **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst** – specifikace jednotlivých pracovních míst, údaje o stylech vedení, kultuře pracovních vztahů apod.
- **Údaje o jednotlivých pracovnících** – získání těchto informací je možné z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, z evidence vzdělávacích programů apod.

Na základě výše zmíněných údajů se analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců podniku. Podmět k potřebě vzdělávání často vychází z požadavků vedoucích i řadových pracovníků. Podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání je pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Čím více je hodnocení pracovníků podrobné a nedostatky zaměstnanců jsou detailně popsány, tím lépe slouží toto hodnocení jako efektivní podklad pro identifikaci potřeby vzdělávání (Koubek, 2001).

## **Plánování a rozpočtování vzdělávání**

Dle Šikýře (2012) je pro správné plánování vzdělávání potřeba vytvořit plán vzdělávání. Nejdříve by tento plán měl vymezit cíl vzdělávání, který vychází z potřeby vzdělávání. V návaznosti na cíl, je nezbytné určit cílovou skupinu, pro kterou bude vzdělávání určeno. Neméně důležité je stanovit metody vzdělávání. Dále by měl zahrnovat instituci, která vzdělávání zajistí (zaměstnavatel nebo dodavatelská firma) a lektora (interní či externí). Plán by měl také obsahovat místo vzdělávání, kde možnosti jsou buď v samotné organizaci, nebo mimo ní. Dále je třeba vymezit čas vzdělávání (v pracovní době, mimo pracovní dobu, v rozmezí několika hodin nebo dnů). Je nutné určit požadavky na materiální a technické vybavení a služby, které souvisejí se vzděláváním, například: výpočetní technika, studijní materiály, ubytování, strava apod. Pro porovnání výsledků, přínosů ze vzdělávání a monitorování průběhu vzdělávání je nezbytné stanovit metody hodnocení vzdělávání. Jako poslední část plánu musí být vymezeny náklady na vzdělávání, ty jsou závislé na počtu účastníků vzdělávání, zvolené metodě, vzdělávací instituci, místě a čase.

Úkolem plánu vzdělávání je zodpovědět na následující otázky:

- Co je obsahem vzdělávání?
- Pro koho je vzdělávání určeno - cílová skupina účastníků?
- Jakými metodami a technikami bude realizováno?
- Kdo bude vzdělávání zabezpečovat (zaměstnavatel, externí instituce)?
- Kdy se uskuteční a jak dlouho bude trvat?
- Kde bude zajištěno – v organizaci nebo mimo ní?
- Jaké budou náklady?
- Jaké budou způsoby hodnocení výsledků vzdělávání (Armstrong, 1999)?

#### **Fáze plánu vzdělávání:**

- **Přípravná fáze** – první fáze zahrnuje identifikaci potřeb vzdělávání, analýzu účastníků, určení cílů vzdělávacího programu. Mohou se stanovit i dílčí cíle, v případě dlouhodobých vzdělávacích programů. Stanovené cíle jsou důležité pro měření dosažených výsledků.
- **Realizační fáze** – tato fáze má za úkol určit, jakým způsobem vzdělávání bude probíhat. Měla by stanovit techniky vzdělávání, určení úkolů a témat vzdělávání. Je zde zásadní zohlednit zařazení účastníků, jejich motivaci, počet pracovníků a spolupráci mezi lektorem a účastníky a neopomenout priority společnosti.
- **Zdokonalovací fáze** – toto je poslední fáze procesu plánování. Zde probíhá průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávání v porovnání se stanovenými cíli. Na základě hodnocení by mělo dojít ke zdokonalování zjištěných nedostatků. V této fázi spolu spolupracují všichni, kdo se účastnili předcházejících fází (zaměstnanci, lektori, organizace, manažeři apod.). Tato fáze má za cíl vylepšovat vzdělávací procesy stanovenými metodami a technikami (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Úspěch podnikového vzdělávání je zakotven v dobře organizovaném systému vzdělávání, který je zabezpečován jednak formou vnitropodnikových, tak i formou externích vzdělávacích aktivit. Kvalitně zpracovaný plán vzdělávání musí odpovídat na otázky jaké vzdělávání má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kde, za jakou cenu a musí být provedeno hodnocení výsledků vzdělávání a vzdělávacího programu (Horalíková, 1999).

Krninská (2002) uvádí, že rozpočtování vzdělávacího programu vychází z priorit celopodnikové strategie, především ze strategie stanovené útvarem řízení lidských zdrojů. Rozpočet vzdělávání tvoří tři složky:

- **Fixní složku** – tato složka je podstatná u dlouhodobých a střednědobých cílů, z čehož vyplývá, že financuje dlouhodobé vzdělávací programy.
- **Variabilní složku** – jedná se o krátkodobé cíle vzdělávání, financuje operativní vzdělávací programy.
- **Rezervní složku** – nastanou-li v procesu vzdělávání neplánované výdaje, tato složka slouží k jejich pokrytí.

## **Realizace vzdělávání**

*„Na plánování vzdělávání navazuje realizace vzdělávání. V souladu s plánovaným cílem a cílovou skupinou zaměstnanců se nejprve vybere vhodná metoda (metody), instituce, lektor, místo a čas vzdělávání. Následně se zajistí odpovídající materiální a technické vybavení, dohodnou se podmínky realizace s určenou institucí, informuje se cílová skupina účastníků, popřípadě se zajistí doprava, ubytování a stravování účastníků, vybere se vhodná metoda hodnocení vzdělávání a stanoví se náklady vzdělávání.“* (Šikýř, M., 2012)

Podle Bartoňkové (2010) existuje ve fázi realizace několik nezbytných faktorů, které tuto realizaci ovlivňují. Jedná se o cíle, program, motivaci, metody, účastníky a lektory. K těmto prvkům je potřeba ještě připojit organizační a finanční aspekty, které se prolínají všemi fázemi realizace:

### **Fáze přípravy**

V této fázi je samotný projekt vzdělávacího procesu připraven, je však třeba zajistit materiály a pomůcky nezbytné k tomu, aby mohl být projekt realizován. Jde o zajištění lektora, místa vzdělávacího procesu, účastníky procesu apod. Důležité je připravit organizační zajištění celého vzdělávacího programu.

### **Vlastní realizace**

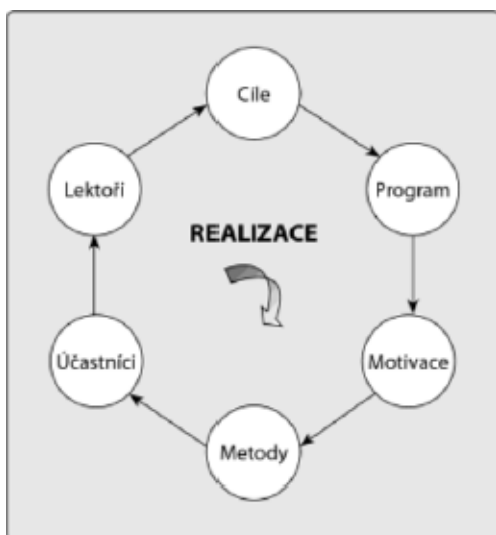
Realizace vzdělávacího procesu začíná příjezdem lektora na místo určené ke vzdělávání. Do samotné realizace patří zahájení, monitorování dění průběhu, v případě

nastanou-li neočekávané situace, jejich způsob řešení. Nezbytné je udržet celý průběh realizace na vysoké úrovni pracovního společenství a zapojení všech účastníků procesu.

### Transfer

Zde jsou nejdůležitější dny následující po skončení vzdělávání. V těchto dnech je zapotřebí zapsat a zaznamenat poznatky a aktivity, které při vzdělávacím procesu vznikly a v některých případech se zpracovávají do závěrečné zprávy včetně fotodokumentace nebo videozáznamů. Doporučuje se, aby účastníci vzdělávání, získané znalosti a dovednosti ověřili a vyzkoušeli v praxi.

Obrázek 2: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák & Kucharčíková (2011)

### Vyhodnocování vzdělávání

Tato fáze následuje po realizaci vzdělávání. Základní aspekty vyhodnocování by měly být připraveny již z fáze plánování. Vyhodnocováním se zjišťuje, zda vzdělávací program přinesl pro jeho účastníky i samotnou organizaci nějaký užitek a zda je efektivní vzhledem k vynaloženým nákladům. Jednoduše řečeno, jedná se o porovnávání stanovených cílů s dosaženými výsledky (Armstrong, 1999).

Úkolem vyhodnocování vzdělávání je získání zpětné vazby. Tu podnik využívá jako podklad pro další proces vzdělávání. Zpětná vazba může organizaci poradit, co ve

vzdělávání bylo přínosem a může to v dalším vzdělávacím programu použít, nebo naopak, co bylo neefektivní a tudíž to ze vzdělávacího programu vyloučit, případně zlepšit. Další pomůckou pro zhodnocení vzdělávacího procesu je zjištění spokojenosti účastníků tohoto procesu (Dvořáková, 2012).

Podle Folwarcznové (2010) jsou údaje získané vyhodnocením vzdělávání lidských zdrojů důležitými vstupními údaji do příštího cyklu vzdělávání a rozvoje. Autorka tvrdí, že systém vzdělávání a rozvoje je třeba chápat jako neustále se opakující cyklus identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocení s tím, že poslední vyhodnocovací část je nejobtížnější. Proto lze použít naše poznatky a zkušenosti z jednoho kola cyklu a brát je jako vstupní znalosti do kola dalšího.

Pro správné posouzení účinnosti vzdělávacího programu je nezbytné stanovení jednoznačných a platných kritérií hodnocení. Existuje řada modelů hodnocení vzdělávacích programů, například: Hamblinův model, Simmondsův model a podobně. Jeden z nejčastěji používaných modelů v rámci rozvoje lidských zdrojů je tzv. **model Kirkpatrickův**. Tento model vyhodnocuje výsledky vzdělávání na čtyřech úrovních: reakce účastníků, hodnocení získaných poznatků, hodnocení chování a hodnocení změn ve výkonnosti podniku.

### **Reakce účastníků**

Jedná se o hodnocení vzdělávání samotnými účastníky vzdělávacího procesu. Zjišťuje se spokojenost účastníků se vzdělávacím programem, kvalita lektora, kvalita realizace programu. Informace od účastníků se nejčastěji získávají formou ankety, dotazníku nebo samotným dotazováním úspěšných absolventů vzdělávání. Tuto část hodnocení lze považovat za poměrně snadnou.

### **Hodnocení získaných poznatků**

Hodnotí se, zda účastníci získali znalosti a dovednosti, ty které byly předmětem programu. Toto hodnocení probíhá většinou formou testů, zpracováním úkolů nebo ústních pohovorů a zkoušek. Tyto testy či zkoušky probíhají na konci kurzu a jsou velkou motivací pro účastníky vzdělávání, aby věnovali vzdělávání dostatečnou pozornost a mohli závěrečné testy zvládnout. Opět lze tuto část brát za jednodušší.

### **Hodnocení chování**

Sledováním pracovníků zjišťujeme, zda získané znalosti a dovednosti využili při výkonu práce. Nejvíce se sleduje, jakým způsobem se změnila kvalita a kvantita jejich práce, přístup k práci a chování na pracovišti, ve srovnání s výkonem před zahájením vzdělávacího programu. Možností, jak tuto skutečnost zjistit, je mnoho – sledování pracovního chování ostatními zaměstnanci, nadřízenými nebo i zákazníky, analýzou výsledků práce apod.

### **Hodnocení změn ve výkonnosti podniku**

Cílem tohoto hodnocení je zjistit, zdali účast pracovníka ve vzdělávacím programu ovlivnila nějakým způsobem výkonnost podniku. Sleduje se změna například v objemu prodeje, ve výši nákladů podniku, v míře spokojenosti zákazníků, kvalitě produktů, ziskovosti apod. Je zjišťováno, zda bylo dosaženo stanovených cílů společnosti, a tím je vyhodnocen skutečný přínos investice do vzdělávání. Tato úroveň hodnocení se považuje za nejhůře hodnotitelnou (Žufan, Hán & Klímová, 2013).

Největším problémem v procesu vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Vzdělání je velmi obtížně kvantifikovatelné a jeho úroveň nebo velikost změny nelze zjistit přímo. Z toho důvodu existuje značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování (Koubek, 2006).

Účinnost vzdělávání zaměstnanců závisí především na kvalitě popisu vzdělávacích potřeb a správné určení vzdělávacích cílů. Dále je důležitá míra propojení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků s dalšími subsystemy oblasti řízení lidských zdrojů (odměňování, péče o zaměstnance apod.). Efektivita vzdělávání záleží i na použití vhodné metody vzdělávacího programu. Kvalita lektora je neméně důležitá. Další důležitou částí je míra sledování cílů programu a vyhodnocování jejich plnění a míra sledování přínosu samotné realizace vzdělávání (Žufan, Hán & Klímová, 2013).

### **2.3.5 Metody vzdělávání**

Úspěšnost vzdělávání zaměstnanců je podmíněna použitím vhodné metody vzdělávání, která pomůže pracovníkům lépe si osvojit požadované znalosti a dovednosti (Šikýř, 2012).



Neexistuje žádný návod pro výběr vhodné metody vzdělávání. Samotná volba metody závisí vždy na okolnostech, které se vztahují k organizaci, k zaměstnancům a k učebním cílům. Je vhodné v průběhu realizace vzdělávacího procesu metody měnit (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Řada autorů rozlišuje metody vzdělávání na on the job a metody off the job.

- **Na pracovišti (on the job)** – tyto metody se obvykle provádí na pracovišti pracovníka během výkonu sjednané práce. Jedná se například o instruktáž při výkonu práce, asistování, rotace práce, koučink, mentoring apod.
- **Mimo pracoviště (off the job)** – tyto metody se aplikují mimo pracoviště zaměstnanců organizace. Jde převážně o hromadné akce, jako jsou přednášky, semináře, případové studie, outdoorové aktivity apod.

Specifickou skupinou jsou metody, které se dají používat jak na pracovišti, tak i mimo něj. Například e-learning, samostudium, poradenství a pracovní porady (Šikýř, 2012).

### Metody vzdělávání využívané na pracovišti

Společným rysem této skupiny metod je možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému zaměstnanci, respektující jeho osobnost, specifický přístup k osvojování si nových informací, znalostí a dovedností (Šikýř, 2012).

Metody vzdělávání, které se využívají na pracovišti, jsou lepší pro vzdělávání manuálních pracovníků, ale i přesto jsou některé druhy těchto metod využívány při vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků. Tyto metody jsou pro organizaci méně nákladné, než metody používané mimo pracoviště (Koubek, 2015).

#### **Instruktáž při výkonu práce**

Jedná se o nejčastěji používanou metodu vzdělávání na pracovišti. Nový či méně zkušený zaměstnanec se učí pozorováním nebo napodobováním práce zkušeného školitele, který pracovníkovi přímo předvádí výkon určité práce. Výhodou této metody je, že zaměstnanec si rychle a snadno osvojí nové znalosti, dovednosti a rychleji dosáhne požadované kvalifikace (Šikýř, 2014).

Koubek (2011) dodává, že tuto metodu je neefektivnější používat u jednoduchých nebo dílčích pracovních postupů. Převážně jde o jednorázové působení. Nevýhodou je, že vzdělávání probíhá většinou v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovním úkolů.

### **Asistování**

Pracovník se svými znalostmi a dovednostmi asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli, přičemž si zároveň osvojuje pracovní postup a učí se samotný výkon sjednané práce. Asistování umožňuje zaměstnanci snadněji pochopit postup práce a naučit se ho. Nevýhodou této metody je, že pracovník se může od lektora naučit i nevhodné pracovní návyky (Šikýř, 2014).

Školený pracovník se postupem času podílí samostatněji na samotném pracovním výkonu, a to až do chvíle, kdy je schopen práci vykonávat zcela samostatně a získá potřebné znalosti a dovednosti (Koubek, 2015).

### **Pověření úkolem**

Tato metoda je často označována jako závěrečná fáze metody asistování. Vzdělaný zaměstnanec má splnit úkol, kterým ho školitel pověřil. Jeho práce je sledována. Výhodou této metody je, že zaměstnanec se učí samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání sjednané práce.

### **Rotace práce**

Zaměstnanec je zaučován pomocí postupného a dočasného přemísťování na různá pracovní místa, pokaždé s jinými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami. Výhodou je rozšíření kvalifikace pracovníka a zlepšení přizpůsobivosti (Šikýř, 2014).

Rotace práce může být uplatňována jak pro stále pracovníky, tak i nové. Synonymum pro rotaci práce je často označován název „vstupní kolečko“. Nově přijatý zaměstnanec střídáním a poznáváním jiných pracovních pozic dokáže společnost lépe poznat a snadněji se adaptovat (Tureckiová, 2004).

Tato metoda se používá, aby pracovník poznal nejen svoje pracoviště a své kolegy, ale aby poznal i širší okruh činností organizace a větší okruh spolupracovníků. Často se

využívá z důvodu, aby pracovník střídal různé činnosti a vypadl tak z každodenní rutiny, čímž se předchází únavě a frustraci z každodenního pracovního stereotypu (Lewis, Goodman, Fandt & Michlitsch, 2007).

### **Koučink**

Zaškolování zaměstnance provádí tzv. kouč, který je schopný komunikovat, usměrňovat a podněcovat pracovníka k zájmu o pracovní úkoly a samostatnosti při učení se nových znalostí, dovedností a informací (Šikýř, 2014).

Výhodou této metody je lepší rozvoj individuálních dovedností, znalostí a postojů pracovníka. Vždy zde existuje vztah minimálně dvou lidí. Větší efektivity je dosaženo, když se koučink provádí neformálně, jako součást normálního procesu řízení (Armstrong, 1999).

Důležitá u koučinku je zpětná vazba poskytnutá koučovanému pracovníkovi s cílem dosáhnout u něj lepší vnímání reality, pomoci mu vytvářet realističtější náhled na daný problém i možnosti jeho řešení, na vlastní silné i slabé stránky i případná omezení. Základem je kladení specifických otázek, které mají dovést koučovaného k lepšímu sebepoznání, k definování vize vlastní budoucnosti a k vymezení vlastních cílů (Horská, 2009).

Kouč se musí na své lidi dívat z hlediska jejich potenciálu, nikoli výkonu. Podpůrný vztah mezi koučem a zaměstnancem přináší vynikající výsledky, jelikož koučovaný získává fakta nikoli od kouče, ale od sebe samého za pomoci stimulace ze strany kouče (Whitmore, 2009).

### **Mentoring**

Zde se pracovník vzdělává pod vedením mentora. Mentor je odborník v určité oblasti a své zkušenosti a znalosti předává dál vzdělávanému, pro něj pochopitelným způsobem. Jeho úkolem je také poradit zaměstnanci při osvojování si znalostí a dovedností potřebné k vykonávání práce a dosažení očekávaného výkonu (Šikýř, 2014).

## **Pracovní porady**

Porady slouží především k seznámení s informacemi týkající se jejich pracoviště nebo celé organizace. Ve většině případů jsou porady neformální a cílem je, aby si pracovníci vyměnili navzájem své názory, postoje a zkušenosti ohledně pracovních problémů. Nevýhodou této metody je najít optimální čas pro porady a během porad se krátí čas určený pro splnění úkolů (Belcourt & Wright, 1998).

Metody vzdělávání na pracovišti jsou pro organizaci levnější než metody používané mimo pracoviště, což ale může vést ke snížení pracovního výkonu školitele, protože se musí během vzdělávání věnovat vzdělávanému pracovníkovi. Výhodou je individuální přístup a možnost přizpůsobení specifickým vlastnostem a schopnostem vzdělávaného. Další výhodou je přínos vzdělávanému pracovníkovi (nové praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti, které může využít pro zlepšení svého pracovního výkonu). Vzdělávání na pracovišti přináší možnost pracovníkovi učit se přímo v konkrétních podmínkách firmy, s firemní technikou a firemní postupy. Nevýhodou těchto metod je, pokud v dané společnosti není k dispozici vhodný a schopný školitel nebo nemá firma možnost vytvořit podmínky pro účinné vzdělávání. Pokud se školitel věnuje jinému pracovníkovi, nestihá svojí práci, kterou musí za něho udělat někdo jiný, což může způsobit nelibost těch zaměstnanců, kteří danou práci vykonávají za školitele (Koubek, 2011).

## **Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Metody vzdělávání mimo pracoviště může organizace využít jak u nově přijatých zaměstnanců, tak při doškolení současných pracovníků. Vzdělávání může probíhat ve školách nebo jiných vzdělávacích institucích, na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějící novou techniku a podobně.

## **Přednášky**

Úkolem přednášky je posluchače (pracovníky) informovat o faktických nebo teoretických znalostech. Mezi výhody se řadí rychlost přenosu informací a malá náročnost na vybavení a podmínky potřebné k přednášce. Jako nevýhodu lze uvést jednostranný tok informací, které pracovníci přijímají pasivně (Koubek, 2011).

Jejich použití je vhodné u velkého množství předávaných informací velkým skupinám. Zpestření přednášek může být dosaženo za pomoci různých efektivních a nápaditých moderních multimediálních prostředků.

### **Semináře**

Na začátku semináře se zadá téma a formou referátů či diskuze probíhá výměna názorů účastníků. Mezi výhody se řadí podpora a rozvoj myšlenek a zpětná vazba. Účinnost semináře záleží na vědomostech a znalostech jeho účastníků (Vodák & Kucharčíková, 2011).

### **Demonstrování**

Lektor ukazuje pracovníkům určitý pracovní postup v modelových nebo reálných podmínkách. Zaměstnanci získávají znalosti a dovednosti přímo z názorné ukázky, čímž je podpořeno snadnější plnění pracovních výkonů (Šikýř, 2014).

Podle Koubka (2001) je demonstrování praktické a názorné vyučování, které má za úkol předat znalosti a dovednosti pomocí názorné ukázky. Ukázky mohou být zobrazovány prostřednictvím počítačů, audiovizuální techniky či trenažerů, ukázkou obsluhy zařízení apod. Zaměstnanci si mohou nové znalosti nebo dovednosti prakticky vyzkoušet nebo otestovat. Nevýhodou této metody je rozdílnost mezi předváděnou situací ve školícím centru, oproti reálné situaci na pracovišti.

### **Případová studie**

Jedná se o řešení modelového nebo reálného problému, který zaměstnanci řeší společně podle určitého zadání a snaží se najít možná řešení. Výhodou je rozvoj analytického a systémového myšlení pracovníků. Dále slouží k podpoře vzájemné týmové spolupráce.

### **Outdoorové aktivity**

Tato metoda učí zaměstnance formou sportovních aktivit ve volné přírodě, kde využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti jako je analyzování, realizování, organizování, plánování, komunikování, hodnocení apod. Tento způsob vzdělávání má pracovníkům usnadnit použití těchto schopností při vykonávání své práce (Šikýř, 2014).

Tyto aktivity se skládají z diagnostické, tréninkové, společenské a kulturně-sportovní části, která slouží pro posílení podnikových vztahů, fungování pracovních týmů, eliminaci konfliktů apod. (Žufan, Hán & Klímová, 2013).

Většina outdoorových aktivit je určena velkému počtu účastníků, kteří jsou rozděleny do menších skupin, se kterými lektor pracuje a má na starosti vymyslet program tak, aby si každý z účastníků těchto aktivit našel to, co ho baví a zajímá. Na programu jsou především týmové hry, během nichž zaměstnanci v rámci týmů plní nejrůznější úkoly. Hlavním cílem je vzbuzení většího zájmu u zaměstnanců (Svatoš & Lebeda, 2005).

### **Workshop**

Je jednou z možností případové studie. Dané téma je řešeno skupinově, kde účastníci mají společné a podobné zájmy, zkušenosti. Daný problém se řeší volnou diskuzí, zdůrazňující praktické techniky, dovednosti a podobně. Předávání zkušeností mezi pracovníky se řadí mezi výhody této metody. Příprava ze strany toho, kdo má workshop na starosti je náročná (Koubek, 2001).

### **Brainstorming**

Brainstorming je metoda pro generování co nejvíce nápadů na dané téma, používaná k povzbuzení intuitivního tvůrčího myšlení v týmu, který má přinášet nová řešení a nové nápady. Je založena na skupinovém výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě (Cory, 2003).

Výhodou těchto metod je, že bývají obvykle vedeny zkušenými odborníky. Další výhodou je získání nejnovějších informací, znalostí a dovedností. Účastníci mají možnost seznámit se s nejmodernějšími stroji a zařízeními. Dále mají možnost vzájemné výměny informací s pracovníky jiných organizací, a tím přinést do firmy nové myšlenky a přístupy. Nevýhodou těchto metod je jejich cena, bývají velice drahé. Někdy může být těžké aplikovat získané znalosti v podniku, pokud má podnik odlišné vybavení, stroje a zařízení. Některé kurzy, které vzdělávací instituce nabízí, nemusí být vždy vyhovující pro podnik. Další komplikací může být uvolňování zaměstnanců na

dané vzdělávání, z toho důvodu, že v jejich nepřítomnosti nemusí být nikdo jiný schopen vyřešit určitý problém, který může nastat (Koubek, 2011).

## Metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo něj

### **E-learning**

E-learning je definován jako nejmodernější metoda vzdělávání ve 21. století. Lze jej chápat jako výuku s využitím výpočetní techniky a internetu k tvorbě kurzů, distribuci studijního obsahu, řízení výuky a k interní komunikaci, ať už ve firemní, či školské sféře. Nezbytným prostředkem pro tuto metodu je počítač se softwarem a prohlížečem, který umožňuje pracovat v síti a součástí je i multimediální platforma založená na CD-ROM nebo DVD (Garrison, 2011).

E-learning je využití internetových technologií, které vytváří vzdělávací prostředí. Obsahem je široká škála výukových a informačních zdrojů a řešení a hlavním cílem je zlepšení výkonnosti jednotlivce, a tím zároveň i organizace (Rosenberg, 2006).

Jeho výhodou oproti ostatním metodám je rychlost a nižší cena. Naopak nevýhodou je omezení technologickým vybavením podniku. V dnešní době probíhají inovace právě s informačně-komunikační technologií. Patří, jsem i technologie založené na CD nebo DVD nosičích. Nejmodernější systémy umí posoudit účastníkovu úroveň a navrhnout program, který by mu nejvíce vyhovoval. Velmi časté využití má v tomto případě i internet, přes něj může účastník komunikovat s lektorem nebo mohou také probíhat skupinové diskuze (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Další výhodou e-learningu je možnost výběru času a místa, kde bude vzdělávání prováděno. Dále si účastníci mohou zvolit individuální studijní tempo, mají možnost vybrat si znalosti, které si chtějí rozšířit. Mezi nevýhody můžeme zařadit špatné studijní návyky účastníků, nedostatek základních znalostí týkající se počítačů, velké počáteční náklady pro zřízení technologie a proškolení personálu (Koubek, 2015).

### **Poradenství**

Tato metoda je vhodná pro vedoucí zaměstnance, kteří se chtějí více vzdělávat a rozvíjet své znalosti a dovednosti. Výhodou je získání nových poznatků a zkušeností zvenčí.

### **Actions learning**

Nazývá se též učení se akcí. Tato metoda vzdělává a rozvíjí znalosti zaměstnanců pomocí filozofie učící se organizace. Metoda se zaměřuje především na řešení denních reálných problémů s využitím rad ostatních spolupracovníků, nadřízených apod. Zaměřuje se především na hledání řešení dosud neznámých problémů. Je velmi vhodná pro týmovou spolupráci. Její nevýhoda spočívá v pomalejším postupu.

### **Trainee programy**

Jejich hlavním úkolem je připravit potenciální zaměstnance (zájemce o danou práci) k naučení dotyčné práce, či nových pracovních úkolů. Těchto programů se nejčastěji účastní absolventi vysokých škol, s cílem připravit je na vykonávanou práci, zjistit jejich silné a slabé stránky. Programy mají za cíl snížit riziko obsazení daného pracovního místa nevhodným uchazečem.

### **Samostudium**

Touto metodou se vzdělávají spíše starší a již zkušenější pracovníci, kteří jsou motivováni k získání dalších znalostí a dovedností. Výhodou této metody je, že není potřeba osobní účast jiného pracovníka. Nevýhodou je, že možnost usměrňovat rozvoj zaměstnance je menší oproti ostatním metodám (Dvořáková, 2007).

## **2.3.6 Motivace ke vzdělávání**

Významným prvkem vzdělávacího procesu zaměstnanců je motivace pracovníků ke vzdělávání a ke zvýšení jejich potenciálu. Zaměstnanci by měli být ochotni zdokonalit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Motivaci ovlivňuje především hodnota, kterou zaměstnanci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře. Náročnost úkolů během vzdělávacího procesu hraje také významnou roli. Pokud jsou úkoly příliš snadné, pracovníci ztrácejí zájem a pozornost, pokud jsou naopak velmi těžké, úsilí během vzdělávání bude u zaměstnanců upadat.



Další významnou roli při ovlivňování motivace hraje to, zda kurz vzdělávání vychází z předem zjištěných potřeb vzdělávání.

Motivy vedoucí k investování managementu do vzdělávání zaměstnanců:

- vzdělávání zaměstnanců zvyšuje výkonnost celého podniku,
- vzdělávání zaměstnanců zvyšuje konkurenceschopnost podniku,
- pomáhá uskutečnit strategii podniku a dosáhnout stanovených cílů,
- vzdělávání zvyšuje samostatnost a odpovědnost pracovníků v podniku,
- vzdělávání pomáhá lépe zvládat změny trhu, i změny v samotném podniku.

Faktory ovlivňující motivaci pracovníků vůči vzdělávání:

- lepší postavení jedince v podniku či v týmu,
- udržení pracovního místa, případné získání jiného místa v podniku,
- seberealizace,
- získání větší kvalifikace,
- připravenost na změny trhu nebo změny v samotném podniku,
- získání sociálních výhod,
- možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech (Vodák & Kucharčíková, 2011).

### 3 Cíl a metodika

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, charakterizovat a zhodnotit stávající stav a navrhnout možné způsoby zlepšení v rámci vzdělávacího procesu společnosti Fabory CZ Holding s.r.o. Společnost Fabory se zabývá prodejem spojovacího materiálu, značkového nářadí, průmyslových produktů a bezpečnostních pomůcek. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část obsahuje poznatky z odborné české i zahraniční literatury a jsou zde uvedeny pohledy autorů, zabývající se oborem vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V úvodu teoretické části byly vymezeny pojmy vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a pojem lidské zdroje. Dále se práce zabývá oblastmi vzdělávání a subjekty vzdělávacích aktivit. Jsou zde shrnuty poznatky ohledně systematického vzdělávání zaměstnanců a rozebrány metody vzdělávání včetně důvodů motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

V praktické části jsou použity interní zdroje společnosti, kde na začátku je uvedeno stručné seznámení se společností Fabory CZ Holding s.r.o a její historií. Poté se práce zaměřuje na současnou analýzu vzdělávacího systému podniku, zmíněno bylo i personální oddělení společnosti, její organizační struktura, informace o samotných zaměstnancích a vývoj počtu zaměstnanců za posledních pět let. Dále byl popsán současný stav koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Pro lepší zhodnocení stávajícího stavu byla zvolena kvalitativní forma výzkumu s použitím metody dotazování prostřednictvím dotazníku. Tato metoda byla vybrána z důvodů, že umožňuje získat data od velkého množství lidí, pro respondenty je anonymní a časově nenáročná, což jsou její největší výhody. Vypracovaný dotazník byl zpracován elektronicky ve formě formuláře, a poté byl schválen personálním oddělením společnosti. Po schválení byl převážně většině vybraným zaměstnancům rozeslán na jejich firemní e-maily, pouze pracovníkům pracujícím na pobočce v Českých Budějovicích byl předán osobně vytištěný v papírové podobě.

Dotazník byl distribuován v lednu 2016. Osloveno bylo 70 zaměstnanců, zodpovězených dotazníků bylo 66. Cílová skupina zaměstnanců byla zvolena záměrným výběrem podle rozhodnutí a uvážení personálního oddělení společnosti, které došlo k rozhodnutí, že nebudou osloveni všichni zaměstnanci, ale jen ti, které personalisté vyberou, a to především z důvodu velkého pracovního zatížení některých zaměstnanců. Cílová skupina nebyla specificky vybrána, dotazník byl rozeslán pracovníkům s různým stupněm vzdělání a na různých pracovních pozicích. Dotazník tvoří 26 otázek. Byl sestaven jednak z otázek uzavřených, tak z otázek otevřených a je dostupný k nahlédnutí v příloze 1.

Výsledky z dotazníkového šetření byly zpracovány do obrázků a tabulek a u uzavřených otázek byly výstupy vypočteny aritmetickým průměrem. Dotazník obsahoval i otevřené otázky, z jejichž odpovědí byly uvedeny všechny napsané odpovědi, jednak ty s největším výskytem, ale i méně se opakující odpovědi.

V závěru diplomové práce je uvedeno zhodnocení zjištěných informací, jednak na základě vlastního průzkumu, tak na základě dotazníkového šetření. Pomocí těchto výsledků jsou navržena doporučení na zlepšení vzdělávacího procesu společnosti Fabory.

## 4 Charakteristika organizace

### 4.1 Historie

Pan J.M. Borstlap se svými syny Karlem a Joopem založil společnost Borstlap & Sons v pobřežním městě Scheveningen (Haag, Nizozemsko) dne 10. března 1947. Jejich velkoobchod začal brzy prodávat většinu svých produktů pod značkou FABORY.

Společnost se rychle rozvíjela a po otevření několika poboček v Haagu se v roce 1968 přestěhovala do Tilburgu. Trvalý růst a několik obchodních akvizic vyústilo v založení skupiny The Borstlap Masters in Fasteners Group. Poslední člen rodiny Borstlap, který aktivně působil ve společnosti, byl pan John Borstlap, který z firmy odešel v roce 1999. V roce 2006 byl název Borstlap za účelem posílení jednotné identity skupiny změněn na Fabory. Přispělo to také ke zjednodušení výslovnosti za hranicemi Holandska.

V roce 2011 se stala společnost Fabory součástí Grainger International, společnosti z Fortune 500, hlavním severoamerickým dodavatelem široké řady výrobků pro údržbu, opravy a provoz a s rozšiřujícími se aktivitami v Evropě, Asii a Latinské Americe. Grainger je uznáván jako důležitá firma, se kterou stojí za to spolupracovat, a která byla časopisem Fortune označena za nejuznávanějšího velkoobchodního distributora na světě v roce 2010 i 2011.

### 4.2 Fabory CZ Holding s.r.o.

Společnost Fabory CZ je skupinou předních technicko-obchodních podniků zaměřených na prodej spojovacího materiálu jako jsou například šrouby, matky, kolíky, podložky, svorníky apod. Nabízí také širokou řadu značkového nářadí, průmyslových produktů a bezpečnostních pomůcek (lepicí pásy, těsnící hmoty, vrtačky apod.). Tato firma sídlí v 10 zemích napříč Evropou. V Evropě má silné zastoupení prostřednictvím prodejních sil na cestě a na telefonu, v síti obchodů i on-line. Má více než 140 poboček v 15 zemích po celém světě. Zákazníkům poskytuje prvotřídní služby téměř 1 700 zaměstnanců. Současné sídlo společnosti Fabory Group se nachází ve městě Tilburg v Nizozemí. V České republice se nachází centrální sídlo společnosti v Brně.

Převážná většina zákazníků je ze strojírenského a stavebního průmyslu, z oboru kovových výrobků, zpracovatelského průmyslu, z oboru elektrických spotřebičů a instalací. Součástí základny zákazníků jsou malé podnikatelské subjekty, firmy vykonávající údržbu a opravy, jakož i výrobci originálního zařízení.

Fabory má pobočky v Belgii, Kanadě, Číně, České republice, Francii, Německu, Maďarsku, Indii, Polsku, Portugalsku, Rumunsku, Nizozemí, Velké Británii, Spojených státech a na Slovensku.

Na český trh vstoupila v roce 1996, kdy založila svou první pobočku v Brně. Zde je umístěn i centrální sklad, který obsluhuje ostatní prodejny v České republice. Další pobočky společnosti Fabory, co se týče ČR, můžeme najít v Praze, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Olomouci, Plzni a Zlíně. Za poslední 3 roky bylo v České republice uzavřeno několik poboček této společnosti, z důvodu velkého rozšíření online prodeje a prodeje pomocí obchodních zástupců.

Společnost Fabory CZ využívá moderní informační systém SAP, který zavedla v roce 2002. SAP umožňuje on-line připojení na všechny evropské pobočky. Organizace tak získává veškeré informace o skutečných zásobách nabízeného sortimentu a může svým zákazníkům poskytnout zboží z kterékoliv své pobočky. Klienti mají možnost objednávat zboží osobně na pobočce, telefonicky, faxem nebo e-mailem a také prostřednictvím kontaktní osoby ve Fabory.

Cílem Fabory je stát se jedničkou na světovém trhu v oblasti spojovacího materiálu a náradí. Dochází ke zvětšování šíře sortimentu, zvyšování kvality a úrovně poskytování služeb.

Společnost má zaveden systém kvality certifikátů ISO 9001 a normu 14001 týkající se environmentálního managementu.

### 4.3 Základní údaje o firmě

Oficiální název společnosti je od roku 2008 Fabory CZ Holding s.r.o. Hlavním předmětem podnikání organizace je výroba, obchod a služby spojené se strojírenstvím. Fabory má v současnosti dva jednatele - RONALD ERNST BAARSLAG a PAUL JOSEPH STANUKINAS, sídlící v Nizozemsku. Základní kapitál společnosti v roce 1996 činil 100 000,- Kč. Počet zaměstnanců společnosti Fabory CZ Holding s.r.o. na začátku roku 2016 činil 161 zaměstnanců.

### 4.4 Organizační struktura

Firma Fabory CZ Holding s.r.o. je součástí koncernu FABORY. Mateřskou společností koncernu je společnost GRAINGER INTERNATIONAL HOLDINGS, která je registrovaná v Nizozemském království. Podrobnější vlastnická struktura (organizační struktura) skupiny FABORY je uvedena v příloze 2 této diplomové práce. Struktura vedení ve Fabory CZ se po zkušenostech změnila z liniové na funkcionální. Nyní ředitelé jednotlivých oddělení spadají pod ředitele daného oddělení matčiny společnosti v Holandsku (Fabory Group). Dříve byl pro české pobočky jeden generální ředitel, pod kterého dále spadalo vedení jednotlivých poboček. Výhodou funkcionální organizační struktury je strategické rozhodování shora, kdy centralizovaná struktura rozhodování zabezpečuje jednotu směru tím, že top management zabezpečuje koordinaci a kontrolu celé organizace. Dalším plusem je efektivnost založená na specializaci odborníků a jednotné řízení. Nevýhodou je nutnost větší koordinace mezi jednotlivými funkčními oblastmi a sklon k jednostrannému řešení komplexních úkolů.

Co se týče České republiky, zde hrají hlavní roli pobočky v Brně, Praze, Hradci Králové, Plzni, Českých Budějovicích, Olomouci a Zlíně, které jsou specializovanými velkoobchody se spojovacím materiálem, nářadím a průmyslovými výrobky. Společnost provozuje centrální sklad ve Šlapanicích u Brna. Tento sklad však nezásobuje pouze české pobočky, ale i sesterské pobočky ve střední Evropě. Kromě výše zmiňovaného hlavního předmětu podnikání společnosti, také firma zajišťuje poradenské a účetní služby sesterským společnostem po Evropě a severní Americe. Od roku 2013 také poskytuje sesterským společnostem služby v oblasti IT, managementu a cenotvorby.

## 5 Vlastní práce

V této kapitole diplomové práce bude charakterizováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Fabory CZ Holding s.r.o.

### 5.1 Struktura vzdělání zaměstnanců

Počet zaměstnanců společnosti Fabory CZ na začátku roku 2016 činil 161 zaměstnanců. V následující tabulce je vypsána struktura zaměstnanců společnosti Fabory CZ podle dosaženého stupně vzdělání.

Tabulka 1 - Struktura vzdělání zaměstnanců ve firmě Fabory CZ

Typ vzdělání	Podíl zaměstnanců
Základní	1,9 %
Střední odborné s výučním listem	22,4 %
Střední s maturitou	55,2 %
Vyšší odborné	8,1 %
Vysokoškolské	12,7 %

*Zdroj: interní zdroje Fabory CZ, výpočty: vlastní práce*

Z tabulky 1 je patrné, že více jak polovina zaměstnanců této společnosti má střední vzdělání, a to buď zakončené výučním listem (tj. 22,4 %), nebo maturitou (55,2 %). Vyššího odborného vzdělání dosáhlo 8,1 % pracovníků. Zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním je 12,7 %. Velmi nízký podíl tvoří zaměstnanci se základním vzděláním s hodnotou 1,9 %.

### 5.2 Personální oddělení

Společnost Fabory CZ nemá speciální oddělení zabývající se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, o tuto problematiku se stará personální oddělení. Personální oddělení se nachází v sídle společnosti - v Brně. Společnost Fabory využívá ke vzdělávání převážně svých vlastních zdrojů - vlastní zaměstnance. Pouze v případě vzdělávání středního a top managementu a jazykových kurzů využívá služeb externí společnosti. Každý z pracovníků zabývající se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců je specialista na

školení určitých znalostí a dovedností. Každý specialista má na starosti vzdělávat zaměstnance, podle toho, na jaké pozici se daný pracovník nachází, či na jakou pozici je nově přijímán. Specialisté se dělí na lektory prodejců pracujících na pobočkách společnosti, lektory obchodních zástupců a lektory vedoucích pracovníků jednotlivých poboček. Co se týče například zaučování v oblasti ekonomické, účetní apod., tyto zaměstnance většinou zaučují stávající pracovníci, kteří v této problematice přímo pracují a nejvíce jí rozumějí. Zákonná školení (například bezpečnost práce) provádí vždy nadřízený pracovník, který má na starosti určitý okruh zaměstnanců.

### 5.2.1 Zaměstnanci

Společnost Fabory CZ zaměstnává kolem sto šedesáti zaměstnanců. Jako v každé větší firmě, i zde existuje mnoho pracovních pozic, které spadají pod různá oddělení. Zde se nachází oddělení obchodu a prodeje, ekonomické oddělení, personální oddělení, oddělení marketingu a oddělení logistiky. Většinu zaměstnanců zastřešuje oddělení obchodu a prodeje, z toho důvodu se firma zaměřuje na vzdělávání a rozvoj skupiny pracovníků patřící pod toto oddělení.

Mezi důležité pracovní pozice, kterým společnost věnuje největší pozornost při vzdělávacím procesu, patří:

- specializovaní asistenti prodeje (prodejci) na pobočkách společnosti,
- obchodní zástupci,
- vedoucí poboček,
- pracovníci skladu,
- střední a top management.

První tři zmiňované pozice patří právě do oddělení obchodu a prodeje. Personální oddělení věnuje největší pozornost při vzdělávání právě těmto zaměstnancům, protože jejich pracovní výkon přispívá k dosažení požadovaných tržeb, získání nových zákazníků, udržení stálých zákazníků a tím i ke konkurenceschopnosti firmy. Prodejci a obchodní zástupci přicházejí do styku se zákazníkem nejčastěji, proto se průběžně zúčastňují školení, aby se dokázali co nejlépe postarat o požadavky zákazníků. Skladníci patří do oddělení logistiky, a také procházejí pravidelně různými školeními, především z důvodu technologického vývoje, který je ve skladech používán. Střední



a top management je školen externí společnostmi, a to především v oblastech způsobu řízení lidí, motivace zaměstnanců k samostatné a odpovědné práci, time-management apod.

Personální oddělení společnosti vede řádné a aktualizované evidence jednotlivých pracovních pozic, kterým přísluší konkrétní pracovníci. Personalisté musí stanovit požadovanou úroveň znalostí a dovedností jednotlivých pracovních pozic a zaměstnance kontroluje a hodnotí a zároveň určuje závazná opatření pro oblast týkající se profesního vzdělávání pro jednotlivé pracovní pozice.

Následující tabulka zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců za posledních pět let (2011 - 2015).

Tabulka 2 - Vývoj průměrného počtu zaměstnanců za období 2011 - 2015

	2015	2014	2013	2012	2011
Průměrný počet zaměstnanců	169	177	190	175	166
z toho TOP management	5	3	4	5	7

*Zdroj: Výroční zpráva, výpočty: vlastní zpracování*

Z tabulky 2 vyplývá, že počet zaměstnanců ve společnosti Fabory CZ se za posledních 5 let mnoho nezměnil. Co se týče vývoje počtu zaměstnanců managementu, od roku 2011 klesal počet pracovníků vrcholového managementu, až v roce 2015 opět začal stoupat. Podle získaných informací nedochází k velké fluktuaci zaměstnanců.

### 5.3 Analýza vzdělávání a rozvoje

Tato kapitola se bude zabývat rozborem vzdělávání a rozvoje ve společnosti, a to na základě zjištěných informací od personálního oddělení firmy. Další informace byly získány dotazníkovým šetřením. Po vyhodnocení dotazníků byly navrženy návrhy pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje ve firmě Fabory CZ Holding s.r.o.

Společnost Fabory využívá 2 typy vzdělávání. Prvním typem, a zároveň nejčastěji využívaným, je interní vzdělávání, kdy zaměstnanci jsou školeni pověřenými firemními

pracovníky, kteří mají vzdělávání v popisu práce. Druhý způsob je externí vzdělávání. V tomto případě si firma najímá speciální firmu, která se věnuje vzdělávacím aktivitám. Pomocí specializované firmy jsou školeni zaměstnanci středního a top managementu. Ostatní pracovníci jsou školeni prostřednictvím interního vzdělávání. Vzdělávání lidských zdrojů společnosti je rozděleno na vstupní vzdělávání, školení ze zákona, systém vzdělávání podle pracovní pozice a doplňující školení (jazykové kurzy, e-learning apod.).

### 5.3.1 Vstupní vzdělávání

Každý nově přijatý zaměstnanec do společnosti Fabory CZ musí absolvovat vstupní školení. Toto školení se koná v Brně a to vždy první středu v měsíci. Přibližná doba tohoto vzdělávání je 6 hodin.

Vstupní školení obsahuje:

- hlavní informace o podniku Fabory CZ Holding s.r.o. a jeho historii,
- informace o dané pracovní pozici, na kterou byl pracovník přijat,
- systém odměňování, docházkový systém, popis zaměstnaneckých výhod,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana.

První tři výše zmíněné úseky vstupního školení přednáší personalista, který má tuto aktivitu ve své pracovní náplni. Školení BOZP a PO provádí bezpečnostní technik firmy. Po skončení vstupního vzdělávání je novému pracovníkovi vystaveno potvrzení o jeho vykonání a stvrzeno podpisem všech účastníků. Každý účastník školení dostane brožurku, která poskytuje veškeré informace o společnosti Fabory CZ. Lektoři školí za pomoci výpočetní techniky a mají předem připravené prezentace. Tyto prezentace jsou poté všem účastníkům vstupního vzdělávání k dispozici na firemním intranetu.

Pokud nový zaměstnanec bude ke své práci potřebovat služební automobil, školení řidičů se zde neprovádí. Toto školení zaměstnanci absolvují v místě svého stálého pracoviště.

### 5.3.2 Zákonem stanovená školení

Tato školení, které poskytuje společnost Fabory svým zaměstnancům, jsou stanovená zákonem a musí jimi projít každý pracovník firmy. Tyto kurzy absolvují povinně všichni nově nastupující pracovníci a to na vstupním školení v Brně, zmíněno výše. Stálí zaměstnanci jsou proškolení 1x za 12 měsíců. Jedná se o školení:

- bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP),
- požární ochrana (PO),
- školení řidičů.

Školení řidičů absolvují pouze zaměstnanci, kteří ke své práci využívají služební automobil. Služební automobil mají k dispozici obchodní zástupci, střední a top management a musejí jednou za rok splnit referenční zkoušky, které se provádějí právě po dokončení školení řidičů. Školení řidičů probíhá formou samostudia a certifikační zkoušky se skládají online formou e-learningu (portál předem zakoupený od dodavatele, který se touto problematikou zabývá). Certifikáty (osvědčení) o složení zkoušky jsou dokladem o správném splnění referenčních zkoušek a o způsobilosti řídit služební automobil. Školení se dále opakuje 1x za 12 měsíců.

### 5.3.3 Systém vzdělávání podle cílových skupin

Tato školení jsou prováděna podle pracovních pozic. Každá pracovní pozice vykonává jiný druh práce a tomu je vzdělávání přizpůsobeno. Dále toto školení bere v potaz, zda na tuto pracovní pozici je přijímán nový pracovník, nebo je určeno pro stálého zaměstnance.

#### ***Specializovaní asistenti prodeje (prodejci) na pobočkách společnosti***

Tito zaměstnanci pracují na kamenných prodejnách (pobočkách) společnosti Fabory. Jejich náplň práce spočívá v obsluze zákazníků (prodej zboží), komunikace se zákazníky, poradenská činnost zákazníkům a práce na pokladně. Pro výkon pozice prodejce je nutné, aby zaměstnanec znal veškerý nabízený sortiment firmy. Tyto informace poskytuje technologické školení, které musí absolvovat každý zaměstnanec 1x za rok. Toto školení provádí odborný pracovník obchodu. Jeho náplní práce je starat se o veškeré portfolio firmy, obnovovat ho, vyřazovat technologicky zastaralé zboží

a školit pracovníky. Vzhledem k velmi širokému sortimentu společnosti je školení vícedenní, zpravidla trvá tři dny a probíhá opět v sídle organizace, v Brně. Zde jsou zaměstnanci seznamováni s veškerým sortimentem, který společnost svým zákazníkům nabízí. Účelem školení je, aby zaměstnanec nejen znal portfolio firmy, ale také dokázal zákazníkovi poradit s jeho použitím, případně doporučit, jaké zboží by zákazníkovi vyhovovalo podle jeho potřeby nejlépe.

Technický odborník také učí prodejce vhodná řešení nejčastějších problémů se spojovacími materiály. Dále lektor vysvětluje technické parametry a normy. Prodejci se také učí, co poradit zákazníkům v případě závad zničených dílů nebo koroze.

Sortiment firmy je pravidelně obnovován. Aby se při každé změně nabízeného sortimentu nemuselo konat školení, jsou zaměstnanci pravidelně o těchto změnách informováni. Ve většině případů přijde prodejcem e-mail s příručkou, která se k dané změně stahuje. Pokud se například jedná o nově nabízené zboží, příručka obsahuje veškeré potřebné informace pro jeho prodej. Technologické školení musí absolvovat i nově příchozí zaměstnanci na tuto pracovní pozici, a to vždy do 14 dnů od nástupu.

Fabory nabízí ve svém sortimentu i kvalitní značky od dodavatelů známých tím, že dodávají produkty vhodné pro průmyslové prostředí, ve kterém se obvykle používají. Mezi největší dodavatele elektrického nářadí (vrtačky apod.) patří firma Bosch, Milwaukee, Creusen, mezi dodavatele spojovacího materiálu (šrouby, matky apod.) patří firmy Fischer, Ejot, MaxxFast a mnoho dalších společností. Pro lepší znalost produktů od těchto dodavatelů, například firma Bosch zajišťuje pro zaměstnance firmy Fabory svá technologická školení svých výrobků, která se konají jednou za rok a zpravidla jsou jednodenní. Těchto školení se opět účastní všichni stálí a noví pracovníci. Nově přijatí zaměstnanci je neabsolvují hned po nástupu do firmy, ale až když je školení od dodavatele zajištěno. Obsah školení je podobný jako technologická školení společnosti Fabory CZ, kde hlavním cílem je seznámit prodejce s informacemi o daném produktu, jeho vlastnostech a použití.

Specializovaní asistenti prodeje ke své práci potřebují výpočetní techniku. Využívají počítač, kde prodejci pracují s účetním programem SAP. Tento program využívá společnost hlavně z důvodu přístupu současně z jediného informačního systému ze všech poboček. Znalost tohoto programu je k výkonu práce prodejce nezbytná. Samotné školení na program SAP společnost Fabory neuskutečňuje. Nově příchozího

zaměstnanec má za úkol v tomto programu naučit vždy vedoucí dané pobočky, kam je zaměstnanec přijat. V případě aktualizace programu přijde zaměstnancům e-mail s příručkou s potřebným vysvětlením o konkrétních změnách.

### ***Obchodní zástupci***

Obchodní zástupce zajišťuje prodej zboží stálým zákazníkům společnosti Fabory CZ. Jeho úkolem je vyhledávat i nové potenciální zákazníky. Dále prezentuje nabízené zboží, představuje základní informace o sortimentu firmy i údaje o samotné společnosti, zodpovídá dotazy potenciálních zákazníků a jeho hlavním cílem je úspěšně dokončený prodej. Každý kraj v České republice má jednoho až tři obchodní zástupce, kteří spadají pod danou pobočku nacházející se v daném kraji. Obchodní zástupce musí absolvovat stejná školení jako specializovaní asistenti prodeje – technologické školení, školení zajišťované dodavateli o jejich produktech a školení o účetním programu SAP, které má opět na starosti vedoucí dané pobočky, pod kterou obchodní zástupce patří. Veškerá zmíněná školení probíhají za stejných podmínek jako u prodejců a byly již výše podrobněji rozepsány, a to jak u nově příchozích zaměstnanců, tak stálých.

Každý obchodní zástupce má k dispozici služební automobil, proto musí absolvovat školení řidičů, které již také bylo výše popsáno.

Náplní práce obchodního zástupce je získávání i nových zákazníků, a k tomuto účelů jsou pro tuto pracovní pozici pořádány kurzy obchodních dovedností. Účelem obchodních dovedností je obchodní zástupce naučit, jak prodávat, vyjednávat, argumentovat a jak zákazníky přesvědčit ke koupi zboží. Školitel vysvětluje taktiku vyjednávání, jak se správně připravit na sjednanou schůzku, jak odhadnout potenciálního zákazníka, jak přesvědčovat, jakou vhodnou volbu slov a vyjadřování pro zvýšení přesvědčivosti a účinku používat. Školení probíhá jednou ročně v sídle společnosti v Brně a je jednodenní. Společnost Fabory má svého zaměstnance, který se zabývá problematikou obchodu a komunikací se zákazníky a má na starosti tento kurz. Nově přijatý zaměstnanec na pozici obchodní zástupce absolvuje toto školení až po dokončení všech výše zmíněných školení.

### ***Vedoucí pracovníci poboček***

Vedoucí pracovník je zodpovědný za chod dané pobočky společnosti Fabory CZ. Každá z poboček je brána zároveň i jako kamenný obchod firmy. Vedoucí pracovníci jsou

přímými nadřízenými prodejci dané pobočky a obchodních zástupců, kteří spadají pod danou pobočku. Aby zaměstnanec mohl vykonávat tuto vedoucí funkci, musí mít k tomu potřebné znalosti a dovednosti. Především by měl mít dokonalou znalost o celém portfoliu společnosti. Každý vedoucí pracovník, který dohlíží na jemu přidělenou pobočku, musí absolvovat stejná školení, jako jeho podřízení – technologické školení, školení produktů zajištěná dodavateli a školení účetního programu SAP. Opět za stejných podmínek jako předchozí zmíněné pracovní pozice, až na školení programu SAP, který je pro vedoucí poboček zajišťován IT specialistou společnosti Fabory. Vedoucí pracovník nemá k dispozici služební automobil, ale i přesto musí mít absolvované školení řidičů, pro případ, kdyby služební automobil mu byl dočasně přidělen pro účel jeho práce.

Aby se člověk stal vedoucím pracovníkem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti. Tuto funkci může vykonávat jen určitý okruh lidí, protože ne každý má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní. Každý z těchto zaměstnanců musí jednou ročně absolvovat školení vedoucích pracovníků, které se koná v Brně a zpravidla trvá dva dny. Tato vzdělávací aktivita zahrnuje vysvětlení pravidel chování směřujících k bezpečné práci a k práci bez ohrožení zdraví a o dodržování hygienických, technických a jiných požadavků kladených na práci. Dále školení vedoucích zaměstnanců obsahuje seznámení se správným ukládáním pracovních úkolů, správné organizování práce, vhodné poskytování informací o BOZP a požární ochraně. Školení BOZP a PO pak provádí sám vedoucí pobočky svým podřízeným. Důležité je vedoucí pracovníky proškolit ohledně vedení dokumentace a způsobů kontroly dodržování předpisů při odváděné práci. Školení probíhá opět interní formou vzdělávání pověřeným pracovníkem společnosti.

Každý pracovník na vedoucí pozici se účastní workshopu, který společnost Fabory CZ pořádá právě pro tyto vedoucí, střední management a top management. Prostřednictvím workshopu se zaměstnanci dozvídají nové informace a změny týkající se společnosti Fabory, informace o nových technologiích a o nově nabízeném zboží. Dále je obsahem workshopu time management, komunikační dovednosti a schopnosti vedoucích pracovníků a jiná témata zaměřující se na práci těchto zaměstnanců. Společnost workshopy pořádá nepravidelně, ale zpravidla se konají jednou za 7 až 10 měsíců.

### ***Pracovníci skladu***

Veškeré zboží, které společnost Fabory CZ nabízí ve své nabídce, je uskladněno v centrálním skladu firmy v Brně. Z tohoto skladu je dále zboží dle potřeby posíláno na kamenné prodejny nebo rovnou zákazníkům. Vzhledem k velikosti skladu, je zde zaměstnáváno 17 pracovníků. Pro skladníky jsou školení oproti předchozím pracovním pozicím odlišná. Pouze technologické školení, které musí pracovníci skladu absolvovat, je stejné. Tohoto kurzu se musí účastnit z důvodu znalosti sortimentu, který je ve skladech uskladněn.

Pro pracovníky skladu je určeno speciální školení, které má na starosti vedoucí pracovník skladu. Lektor (vedoucí skladu) nejprve seznámí pracovníky s dodržováním předpisů a pravidel týkajících se BOZP a PO. Dále vysvětluje pracovníkům správný způsob doplňování a umístění zboží na skladě, manipulování a likvidaci obalů, balení zboží dle sortimentu a požadavků a vyplňování odpovídajících dokladů. Školení musí absolvovat vždy nově přijatý pracovník do skladu, a to hned první nebo druhý den po nástupu do zaměstnání. Pro stálé zaměstnance probíhá nepravidelně a to většinou při zavedení nových změn, či nových technologických postupů.

Důležitým školením pro pracovníky skladu je školení řidičů vysokozdvížných vozíků. Lektor seznamuje zaměstnance s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, včetně seznámení s riziky, která se týkají jejich práce a pracoviště při používání vysokozdvížných vozíků. Dále tento kurz poskytuje informace potřebné pro získání kvalifikace (kvalifikačních požadavků) obsluh vysokozdvížných vozíků, respektive budoucích obsluh manipulačních vozíků a zajišťuje proškolení dalších pracovních náplní vázaných na provoz, údržbu, kontroly apod. motorových manipulačních vozíků. Školení probíhá interní formou – vedoucím skladu, který je sám dostatečně kvalifikován a to jednou ročně.

### ***Střední a top management***

Zahrnuje pracovníky z nejvyššího vedení společnosti. Pro tuto cílovou skupinu se uplatňuje série vzdělávacích aktivit v oblastech: správné stanovení strategie společnosti, vedení a řízení lidí, motivace zaměstnanců, finanční management, bezpečnostní management a řízení rizik, projektový management, krizový management, personální management, management kvality (jakosti), time management.

Další kurzy určené pro management se týkají zdokonalení komunikace a psychologie vedení obchodního jednání s významnými obchodními partnery, kurzy práce s počítačovými programy a jejich využití pro analýzy a vyhodnocování dat.

Všechny tyto vzdělávací aktivity (kromě workshopu) zabezpečuje externí společnost, se kterou má firma Fabory dlouhodobou spolupráci. Kurzy se konají dle potřeb managementu a jsou povinné pro všechny zaměstnance středního a top managementu.

Každý pracovník managementu má k dispozici služební automobil, a tudíž musí každý rok absolvovat školení řidičů a splnit referenční zkoušky. Každý pracovník managementu se účastní workshopu, který již byl popsán výše u pracovní pozice vedoucích poboček.

Zaměstnanci z oblasti ekonomické, účetní, logistiky a jiných jsou zaučovány stávajícími zaměstnanci, kteří v této problematice přímo pracují a nejvíce jí rozumějí, a to hlavně v oblastech jim potřebným k výkonu dané práce. Jejich zácvik se provádí nejčastěji formou instruktáže při samotném výkonu práce, kde zkušený pracovník předvádí správný pracovní postup. Instruovaný zaměstnanec si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí.

Školení stanovené zákonem absolvují povinně všichni zaměstnanci společnosti.

### 5.3.4 Doplňující školení a kurzy

Tyto vzdělávací akce nejsou pro zaměstnance povinné, ale dobrovolné a může se do nich přihlásit jakýkoliv zaměstnanec společnosti Fabory CZ. Důležité je zmínit, že společnost tyto kurzy pořádá pro své zaměstnance bezplatně.

#### *Jazykové kurzy*

Společnost Fabory umožňuje svým zaměstnancům navštěvovat kurzy anglického a německého jazyka, a to v různých jazykových úrovních, dle potřeb pracovníka. Toto školení není často využíváno, převážně jen středním a top managementem. Tato skupina se do těchto kurzů přihlašuje především z důvodu jednání s ostatními pobočkami firmy v jiných zemích. Jazykové kurzy probíhají externě a to vždy v daném městě, ve kterém pracovník ve společnosti Fabory pracuje. Zaměstnanci dochází na tyto kurzy jednou za 14 dní.



### ***E-learning***

Proškolení formou e-learningu je ve firmě využíváno jen částečně. Touto formou je prováděno školení řidičů a splnění referenčních zkoušek ke způsobilosti využívat služební automobil. Zaměstnanci, kteří ke své práci využívají služební automobil, nejprve formou e-learningu absolvují školení s potřebnými studijními materiály a úkoly, a poté absolvují test (referenční zkoušku), jehož úspěšným dokončením dostanou certifikát o způsobilosti řízení služebního automobilu.

Další školení, které je zabezpečováno touto cestou, je kurz angličtiny pro začátečníky. O tuto vzdělávací aktivitu je vysoký zájem z řad pracovníků administrativy, obchodních zástupců i prodejních asistentů. Jedním z důvodů je, že pracovníci na kurzy nemusejí nikam docházet, ale absolvují ho přímo na pracovišti přes počítač.

E-learning společnosti Fabory dále nabízí kurzy první pomoci, ergonomii při práci s PC (správné umístění PC, správná poloha pracovního sedadla apod.). Tyto kurzy jsou málokdy využívány.

### ***Kurzy Microsoft Office***

Kurzy Microsoft Office jsou především zaměřené na novinky v jednotlivých verzích programů Microsoft Office (Word, Excel, Outlook a další), protože předpokladem pro přijetí nového zaměstnance na jakoukoliv pracovní pozici, kromě výjimek, je již základní znalost Microsoft Office. Ale samozřejmě je umožněno absolvovat i kurzy určené začátečníkům.

Toto vzdělávání je zajišťováno externí společností. Opět není často využíváno. Tyto kurzy se konají v sídle společnosti, v Brně.

### ***Rozvojová školení***

Tato školení jsou zaměřená na rozvoj osobnosti. Kurz je zaměřen na rozvoj zásadních složek osobnosti, uvědomění si významu odlišnosti a na využití získaných informací, vědomostí i formou praktických cvičení získaných zkušeností ke spokojenějšímu, efektivnějšímu životu i zlepšení vztahů se svým okolím. Zaměstnanci se v rámci rozvojového školení mohou naučit, jak zvládat stres, jak trénovat paměť, efektivní komunikaci, vedení a motivaci zaměstnanců (pro manažery) a jiné znalosti týkající se rozvoje osobnosti. Tato školení nejsou často využívána, především se na ně přihlašují zaměstnanci managementu a někteří vedoucí pracovníci poboček. Rozvojové aktivity jsou zajišťovány interně (specialistou) i externě, záleží na daném tématu školení.

Hlavním dodavatelem externích vzdělávacích aktivit společnosti Fabory je firma INC Consulting spol. s r.o., která se zabývá vzdělávací a poradenskou činností, působící v oblasti implementace systémů řízení výkonu a rozvoje zaměstnanců. Sídlo má stejně jako společnost Fabory v Brně. Jazykové kurzy zajišťuje několik společností a jsou najímány podle místa, kde společnost nabízí svůj sortiment a kde pracuje pracovník přihlášený do tohoto kurzu.

### 5.3.5 Financování vzdělávacích aktivit

Veškeré náklady na vzdělávací aktivity společnost financuje z vlastních prostředků. Společnost Fabory CZ investuje velké množství peněz do školení svých zaměstnanců, především z důvodu zvýšení kvalifikace a dovedností pracovníků, prostřednictvím nichž firma dosahuje předem stanovených cílů a zvyšuje se její konkurenceschopnost na současném trhu. Prozatím se firma nesečkala s problémem nebo výrazným omezením vydat potřebné peněžní prostředky na vzdělávání. Převážná většina finančních prostředků firma vydá na technologická školení a školení managementu. Veškerá doplňující školení, která jsou dobrovolná a zaměstnanci se na ně mohou přihlásit z vlastní iniciativy, hradí společnost svým zaměstnancům v plné výši. Vysokou položkou nákladů na vzdělávací aktivity tvoří školení řidičů prostřednictvím e-learningu. Veškeré náklady zaměstnanců spojené s cestou, ubytováním a občerstvením na vzdělávacích akcích hradí společnost Fabory CZ.

Náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se pohybují přibližně od 1 000,- Kč do 2 500,- Kč na pracovníka za den školení. Samozřejmě cena se odvíjí od typu školení pro jednotlivé pracovní pozice, a také záleží na tom, zda je školení zajišťováno interně nebo externě. Jde pouze o finanční částku zabezpečující pouze samotné školení, kde nejsou připočteny náklady na ubytování nebo cestovné. Celkové náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro rok 2015 dosáhly výše necelého milionu korun českých. Tato částka na vzdělávání a rozvoj je za poslední roky největší spolu s předchozím rokem (2014), kdy bylo na vzdělávání a rozvoj vynaloženo přibližně stejné množství peněz. Od roku 2010 mají náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců rostoucí tempo. Přesné částky nákladů si společnost Fabory v této diplomové práci nepřála uvést.

## 5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako vhodná metoda pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím procesem společnosti Fabory CZ Holding s.r.o. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci s dosavadním procesem vzdělávání spokojeni a jaké mají případně ke vzdělávacímu systému výhrady. Otázky byly také zaměřeny na to, jaké metody vzdělávání jsou voleny a zda zaměstnancům vyhovují. Otázky byly rozděleny na dvě základní skupiny. První skupinu tvoří otázky identifikační, kde respondenti zaškrtovali údaje ohledně dosaženého vzdělání, věkové kategorii, pohlaví či pracovní pozice, na které pracovník v podniku pracuje. Druhá skupina je tvořena otázkami, které mají za úkol zjistit postoje a názory zaměstnanců na systém vzdělávání ve společnosti Fabory, jejich připomínky k samotnému procesu vzdělávání a jejich návrhy na zlepšení vzdělávacích aktivit. Dále byly zjišťovány potřeby pracovníků v oblasti vzdělávání.

Výsledky tohoto šetření byly použity pro analýzu a rozbor současné situace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti a na základě zjištěného stavu byly navrhнутy opatření ke zlepšení stávajícího stavu a doporučeny vhodné postupy v oblasti vzdělávacích aktivit zaměstnanců.

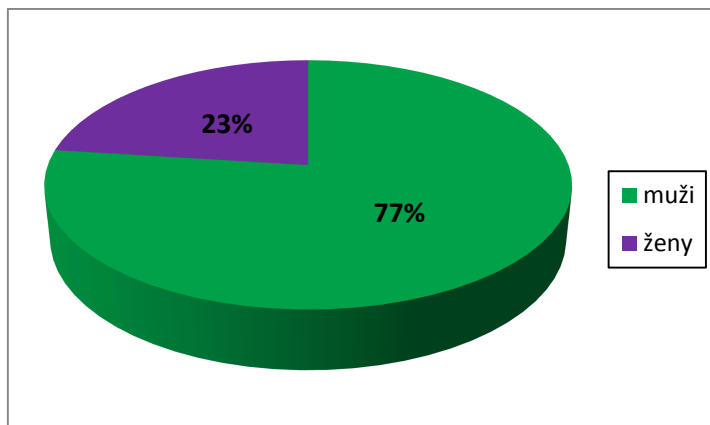
Dotazník tvoří 26 otázek. Byl sestaven jednak z otázek uzavřených, ale i z otázek otevřených. Otevřené otázky byly sestaveny tak, že respondenti na ně mohli odpovídat dle vlastního uvážení a názorů. U uzavřených otázek respondenti měli zaškrtnout jednu či více z nabídnutých variant odpovědí. Osloveno bylo 70 zaměstnanců, při průzkumu bylo získáno zpět 66 vyplněných dotazníků.

## ***Rozbor výsledků dotazníkového průzkumu***

### **Otázka 1: Pohlaví**

První otázka zjišťovala pohlaví respondentů. Z odpovědí vyplynulo, že účastníky dotazníkového šetření tvořilo celkem 51 mužů (tj. 77 %) a 15 žen (tj. 23 %) – viz obrázek 3. Větší podíl mužů vůči ženám je dán tím, že Fabory CZ je technicko-obchodní podnik, kde pracují převážně muži. Ženy zde pracují převážně jen v administrativě, na jiných pozicích se nachází výjimečně.

Obrázek 3: Pohlaví respondentů

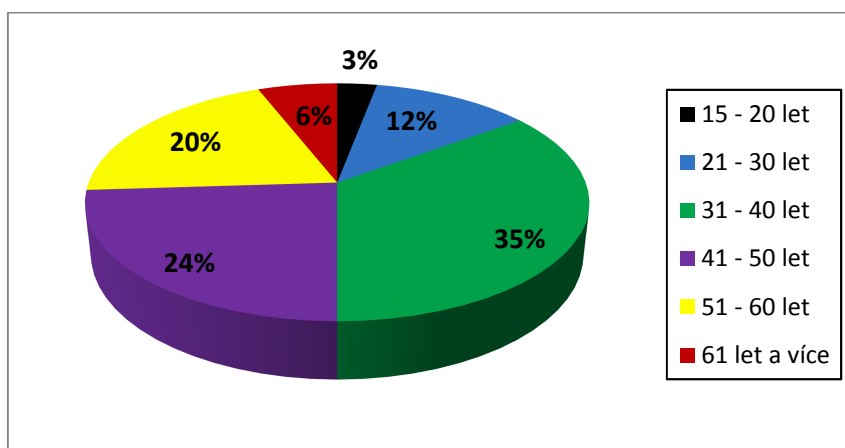


*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Otázka 2: Věk**

Druhá otázka měla za úkol zařadit respondenty do věkových kategorií, které zobrazuje následující obrázek.

Obrázek 4: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z obrázku 4 patrné, nejvíce dotazovaných zaměstnanců se nachází ve věkové kategorii 31 – 40 let, a to 35 % dotazovaných. Druhé největší zastoupení má věková kategorie 41 – 50 let s 24 %. Věkové rozmezí 51 – 60 let je zastoupeno 20 % dotázaných zaměstnanců. Věkovou skupinu nad 61 let reprezentovali 4 zaměstnanci (tj. 6 %). Nejméně respondentů bylo ve věku 15 – 20 let, a to pouze dva zaměstnanci.

### **Otázka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání**

Ve třetí otázce dotazníku bylo zjišťováno nejvyšší dosažené vzdělání dotázaných zaměstnanců.

Tabulka 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet
Základní	1
Střední odborné s výučním listem	22
Střední s maturitou	32
Vyšší odborné	4
Vysokoškolské	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce respondentů dosáhlo středního vzdělání s maturitou, a to 32 dotázaných (tj. 48 %). Vzdělání s výučním listem má 22 respondentů (tj. 33 %). Čtyři zaměstnanci

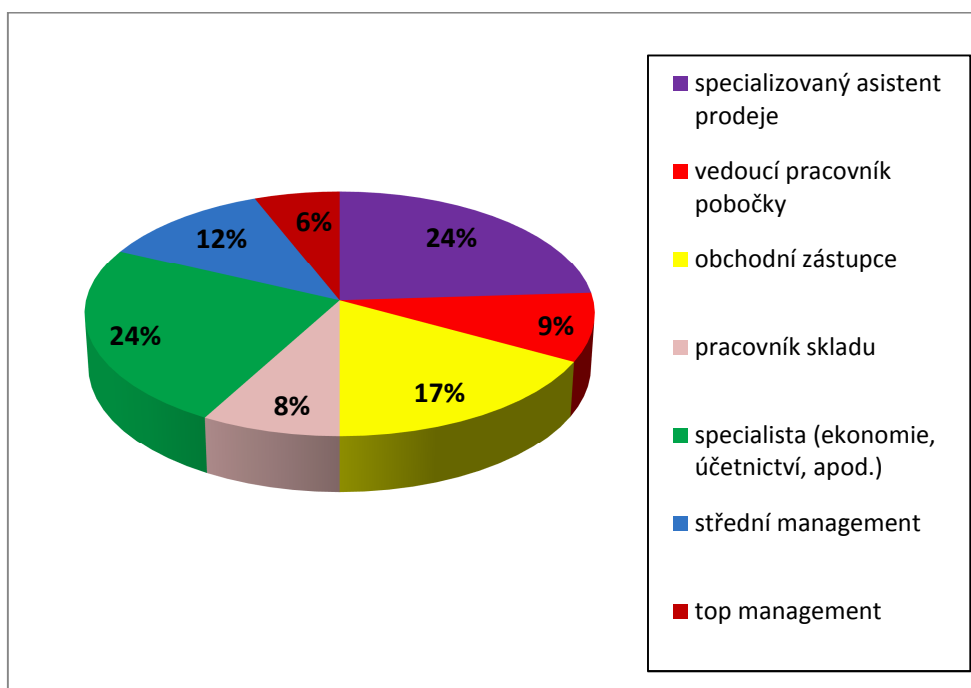
(tj. 6 %) uvedli vyšší odborné vzdělání a sedm respondentů (tj. 11 %) vysokoškolské vzdělání. Základní vzdělání má pouze jeden respondent (tj. 2 %).

Z dotazníkového šetření dále bylo zjištěno, že vysokoškolského vzdělání nejvíce dosáhli zaměstnanci středního a top managementu. Střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou mají ve většině případů obchodní zástupci, specialisté (ekonomové, účetní apod.) a vedoucí poboček. Většina prodejců má dosaženo středního vzdělání s výučním listem, ale našli se mezi nimi i výjimky s maturitou a dokonce jeden respondent na této pozici má dosaženo vyššího odborného vzdělání.

#### **Otázka 4: Na jaké pracovní pozici pracujete?**

Tato otázka zjišťovala pracovní pozice všech zúčastněných respondentů. Pracovní zařazení zúčastněných zaměstnanců je různorodé.

Obrázek 5: Pracovní pozice respondentů



*Zdroj: Vlastní zpracování*

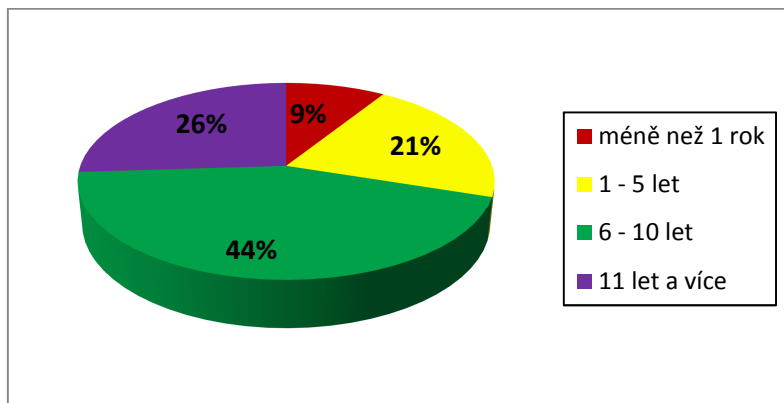
Dotazník vyplnilo celkem 16 zaměstnanců pracujících na pozici specializovaného asistenta prodeje. Stejný počet respondentů vyplnilo dotazník na pozici specialista, což jsou zaměstnanci pracující v ekonomickém, účetním, personálním, marketingovém či jiném úseku. Dále se dotazníkového šetření zúčastnilo 11 obchodních zástupců,

8 zaměstnanců středního managementu a 4 osoby top managementu celé společnosti. Tohoto průzkumu se dále zúčastnilo 6 vedoucích pracovníků poboček a 5 pracovníků skladu. Na obrázku 5 můžete vidět procentuální podíl jednotlivých pracovních pozic všech respondentů.

### **Otázka 5: Jak dlouho pracujete ve společnosti Fabory CZ?**

Pátá otázka měla za úkol zjistit, jak dlouho dotazovaní zaměstnanci ve společnosti pracují.

Obrázek 6: Doba, po kterou zaměstnanci pracují ve společnosti



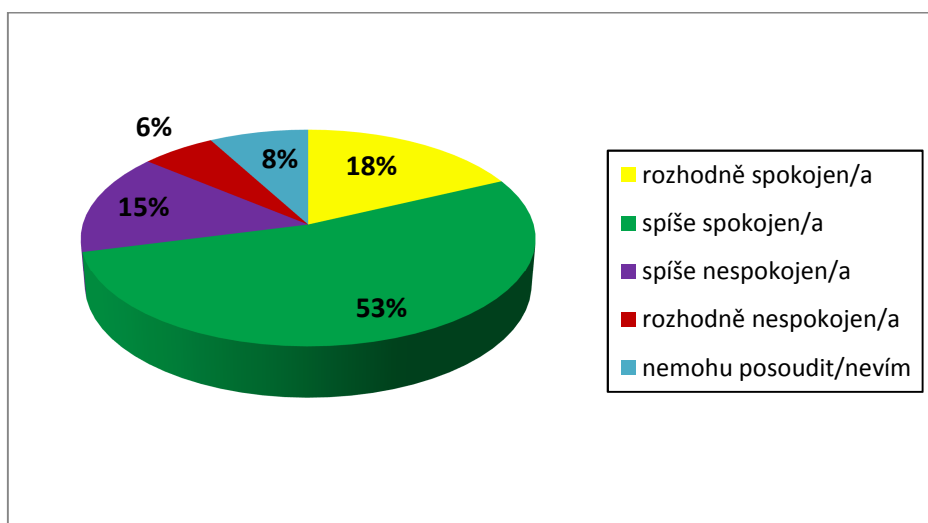
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Dle obrázku 6 největší část dotazovaných zaměstnanců pracuje ve společnosti 6 až 10 let, a to 44 % respondentů. Dvacet šest procent zaměstnanců působí ve společnosti více jak 11 let. Pracovníků působících ve firmě 1 - 5 let je 21 %. Nových pracovníků, kteří působí ve společnosti Fabory méně než 1 rok je pouze 9 %.

### **Otázka 6: Jak jste spokojen/a se stavem podnikového vzdělávání ve firmě?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem vzdělávání ve společnosti Fabory CZ - viz obrázek 7.

Obrázek 7: Spokojenost se systémem vzdělávání ve společnosti



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Na otázku, zda jsou zaměstnanci společnosti Fabory spokojeni s dosavadním vzdělávacím systémem, uvedla více jak polovina dotazovaných, že jsou spíše spokojeni, a to 53 % respondentů. Odpověď rozhodně spokojen/a označilo 18 % dotazovaných zaměstnanců. Patnáct procent dotazovaných uvedlo, že se vzdělávacím systémem jsou spíše nespokojeni a 6 % respondentů rozhodně nejsou spokojeni. Pět zaměstnanců zaškrtnulo poslední možnost - nemohu posoudit/nevím (tj. 8 %).

Z výše uvedených odpovědí je patrné, že většina zaměstnanců je spokojena se vzdělávacím systémem společnosti Fabory, ale našli se i jedinci, kteří spokojeni nejsou. Z jakého důvodu, to uvádí další otázka.

**Otázka 7: V případě, že jste se vzdělávacím systémem společnosti nespokojen/a, uveďte prosím nedostatky, které byste do budoucna chtěl/a zlepšit?**

Tato otázka byla určena pro respondenty, kteří v předešlém dotazu vyjádřili nespokojenost se vzdělávacím systémem společnosti. Zde měli možnost napsat důvody vedoucí k nespokojenosti, výhrady a nedostatky vzdělávacího systému firmy. Nespokojenost v předešlé otázce vyjádřilo celkem 14 respondentů, ale přesto zde odpovědělo pouze 11 z nich. Většina pracovníků napsala jeden až pět nedostatků. Celkem 8 zaměstnanců uvedlo, že nejsou spokojeni s místem konání většiny školení, kdy právě většina vzdělávacích aktivit se koná v Brně. Šest respondentů zmínilo jako



důvod vedoucí k nespokojenosti vzdělávacího systému společnosti výkon lektora/školitele, kde jeden pracovník uvedl nízkou kvalifikaci a neznalost dané problematiky lektora a nezáživný až nudný přednes lektora. Další zaměstnanec uvedl, že daný školitel neuměl správně vysvětlit a přednést danou problematiku a z jeho projevu nebyla daná problematika pochopena. Dohromady 3 respondenti uvedli jako nedostatek možnost absolvovat kurzy, které mají k dispozici jen střední a top management, jeden z těchto zaměstnanců pracuje na pozici obchodního zástupce a dva jako vedoucí pobočky. Dále se v odpovědích objevilo: malá nabídka kurzů a školení, zavést pravidelnější technologické školení, chybějící povinné školení komunikačních dovedností pro prodejce a nespokojenost se školeními, které trvají více dní.

**Otázka 8: V případě, že jste se vzdělávacím systémem společnosti spokojen/a, uveďte prosím, co se Vám na systému nejvíce líbí?**

Otázkou 8 mělo být zjištěno, co se zaměstnancům nejvíce líbí na současném vzdělávacím systému společnosti. V otázce číslo 6 vyjádřilo spokojenost se vzdělávacími aktivitami firmy 47 respondentů, zde uvedlo vlastní názor 45 zaměstnanců.

Většina zaměstnanců (tj. 38) uvedla, že si mohou vybrat z široké škály nabídky školení a kurzů, která jsou potřebná pro správné splnění jejich pracovní náplně. Třicet jedna respondentů pochvaluje, že většina vzdělávacích aktivit je realizována v pracovní době. Další kladné ohlasy byly vyjádřeny na personální oddělení, které o vzdělávacích aktivitách informuje pracovníky včas a poskytuje jim všechny potřebné informace týkající se školení, zabezpečuje jim ubytování a v případě cestování autobusem či vlakem i rezervaci jízdenek. Chválu na personální oddělení vyjádřilo celkem 24 respondentů. Vysokou míru spokojenosti uvedli zaměstnanci managementu, kteří chválí kurzy určené speciálně pro ně, především kurz vedení lidí a kurz time managementu. Zde vychvalují kvalitu daného kurzu.

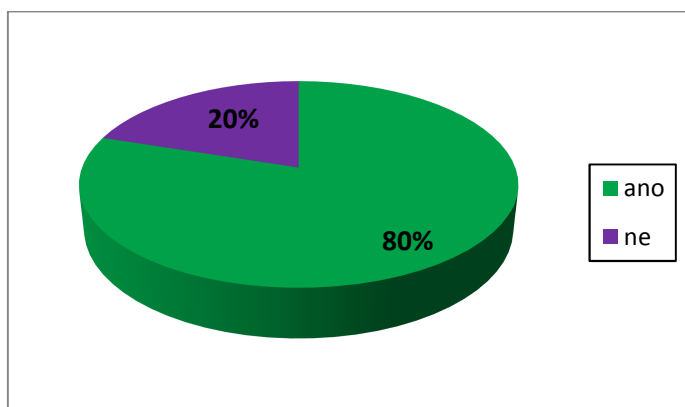
Jako další přednosti zmínili respondenti:

- studijní materiály poskytované při vzdělávacích akcích,
- úroveň výuky a kvalifikaci lektora/školitele,
- téma školení, která se zaměřují na danou pracovní pozici.

### **Otázka 9: Je podle Vás firemní nabídka vzdělávacích školení a kurzů dostačující?**

Devátá otázka měla zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou vzdělávacích školení a kurzů, které firma pro své pracovníky nabízí.

Obrázek 8: Dostačující/nedostačující nabídka firemního školení



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak je z obrázku 8 patrné, většina respondentů (tj. 80 %) je spokojena s firemní nabídkou vzdělávacích aktivit. Dvaceti procentům pracovníků připadá tato nabídka nízká a mají zájem o její rozšíření. O jaké vzdělávací kurzy a školení mají zaměstnanci zájem, uvedli v následující otázce dotazníku.

### **Otázka 10: Pokud jste v předchozí otázce zaškrtl/a odpověď ne, o jakou vzdělávací aktivitu máte zájem? (vypište)**

Úkolem této otázky bylo zjistit, o jaké vzdělávací aktivity mají zaměstnanci zájem, a které společnost Fabory CZ doposud neumožňuje. V předešlém dotazu vyjádřilo nespokojenost s firemní nabídkou školení a kurzů celkem 13 respondentů, všichni zde napsali své názory.

Sedm respondentů by rádo zavedlo rozsáhlejší školení o nových technologiích a zboží a práce s nimi. Většina zaměstnanců se účastní technologického školení jednou ročně, kde jsou kromě jiného, tyto novinky prezentovány. Ale většina nových technologií a zboží se do portfolia společnosti Fabory zařazuje během roku, kdy zaměstnancům přijde pouze příručka s informacemi o této novince. Všichni respondenti, kteří toto školení by si přáli zavést, jsou buď specializovaní asistenti prodeje, nebo obchodní

zástupci, jejichž pracovní náplní je právě prodej zboží a komunikace se zákazníkem. Z toho důvodu je logické, že se tento návrh objevil nejčastěji. Šest respondentů ve svých odpovědích zmínilo zavedení výuky komunikačních dovedností a obchodního jednání, opět se jednalo o pracovníky z řad prodejců. Tento druh školení, by byl velkým přínosem, vzhledem k denní komunikaci se zákazníky, dodavateli a obchodními partnery. Tři zaměstnanci by uvítali rozšířenější výuku jazykových kurzů, kde jeden respondent to rozvedl o informaci, že by se konkrétně mělo jednat o vyšší úroveň konverzace v anglickém jazyce. Všichni tito zaměstnanci (odůvodněno z odpovědi na otázku číslo 22) se zúčastňují jazykových kurzů, které jim společnost Fabory umožňuje. Jako další návrhy na zavedení nových školení a kurzů bylo v dotaznících uvedeno: kurz na zlepšení prezentačních dovedností, kurz managementu pro začátečníky, kurz účetního programu SAP pro nově příchozí pracovníky.

**Otázka 11: Prostřednictvím jakých zdrojů se o vzdělávání ve společnosti Fabory dozvídáte? (možnost vybrat více odpovědí)**

Jakým způsobem se zaměstnanci dozvídají o vzdělávacích aktivitách společnosti, měla zjistit tato otázka. Z nabídnutých možností mohli respondenti zaškrtnout i více než jednu odpověď, čehož využila většina. Všichni respondenti označili možnost prostřednictvím e-mailové komunikace. Fabory o školeních, která jsou pro danou pracovní pozici povinná a o školeních zákonem daná, informuje zaměstnance prostřednictvím služebních e-mailů. Pracovníkům přijde informace o daném školení nebo pozvánka na školení na jejich firemní e-mail, který má zřízený každý zaměstnanec. Dle dotazníkového šetření se zároveň 49 zaměstnanců o vzdělávacích aktivitách dozvídá z firemního intranetu. Podle informací z personálního oddělení, veškerá konaná školení a kurzy jsou na intranetu zveřejňována, ale ne všichni pracovníci se na intranet dívají. Méně zaměstnanců se dozvídá o vzdělávání firmy od nadřízeného, kde tuto možnost zaškrtnulo 18 respondentů a ještě méně od kolegů, a to uvedlo pouze 6 zaměstnanců. Respondenti měli také možnost vypsát jinou možnost, která nebyla uvedena v nabídce. Toho využili 3 zaměstnanci, kteří uvedli, že se o vzdělávacích aktivitách dozvěděli od personálního oddělení.

**Otázka 12: Které z následujících možností jsou podle Vás při realizaci vzdělávacích aktivit nedostačující? (možnost vybrat více odpovědí)**

V první části tohoto dotazu byly předem definované možnosti a zaměstnanci měli zaškrtnout ty, které podle nich jsou při realizaci vzdělávacích aktivit nedostačující, či jim z nějakých důvodů nevyhovují. Druhá část otázky byla otevřená a ti respondenti, kteří zaškrtnli jakoukoliv možnost/i, měli uvést důvod jejich nespokojenosti. Předem definované možnosti byly nabídnuty v této podobě: lektor, studijní materiály, výpočetní technika a jiné pomůcky potřebné k realizaci vzdělávání, kvalita vzdělávací akce, téma vzdělávací akce, místo konání, objem nových informací a délka vzdělávací akce. Opět mohli respondenti vybírat z více než jedné odpovědi. Na tuto otázku neodpovědělo vůbec 24 respondentů, pravděpodobně z důvodů spokojenosti. Následující tabulka zobrazuje, kolik respondentů zaškrtnlo danou možnost. Třicet jedna respondentů zaškrtnlo pouze jednu možnost, dvě možnosti označilo sedm respondentů, tři možnosti najednou tři dotázaní a pouze jeden respondent zakroužkoval čtyři možnosti. Následující tabulka zobrazuje, kolikrát byla daná možnost označena.

Tabulka 4 – Nabídnuté možnosti při realizaci vzdělávacích aktivit a počet nespokojených respondentů s danou možností

Nabízená možnost	Počet
lektor	8
studijní materiály	2
výpočetní technika a jiné pomůcky potřebné k realizaci vzdělávání	0
kvalita vzdělávací akce	3
téma vzdělávací akce	1
místo konání	22
objem nových informací	7
délka vzdělávací akce	15

*Zdroj: Vlastní zpracování*

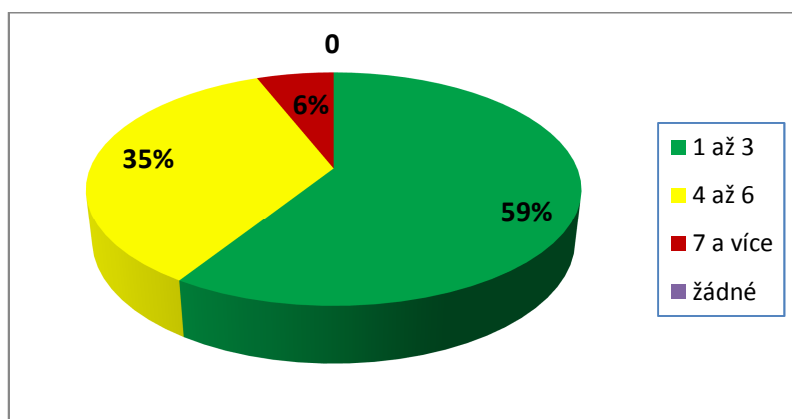
Z průzkumu je patrné, že největší nespokojenost je s místem konání vzdělávacích akcí. Jak již bylo výše zmíněno, většina školení a kurzů se koná v Brně, což byl jednoznačný důvod, který zaměstnanci uvedli, proč tuto variantu označili. Druhé místo obsadila

délka vzdělávací akce. Zaměstnancům vadí, že některé vzdělávací akce jsou vícedenní. Na tomto důvodu se shodlo 15 dotázaných, kdy jeden respondent naopak napsal, že některé kurzy (respektive kurzy pro manažery) jsou nedostatečně dlouhé. Osm respondentů uvedlo jako nevyhovujícího lektora, a to hlavně z důvodu nedostatečných znalostí a dovedností o dané problematice kurzu, nesrozumitelné vysvětlení dané problematiky a nedostatečné zmínění nových informací, kdy jeden respondent neuvedl důvod, proč považuje lektora za nevyhovujícího. Nedostatečné množství nových informací zaškrtno v dotazníku 7 respondentů, kdy si převážně stěžovali na málo nových informací týkající se technologického školení. Nejvíce jim vadí, že se zúčastní tohoto povinného školení, všechny novinky jim sděleny nejsou a přijdou jim poté e-mailem. Méně zaměstnancům nevyhovuje kvalita vzdělávací aktivity, kdy tuto možnost označili 3 respondenti, ale důvod napsal jen jeden. Podle jeho názoru je nevyhovující výuka jazykového kurzu angličtiny, kdy očekává naučit se znalost obchodní angličtiny (anglické korespondence, slovíčka týkající se zboží společnosti), kterou potřebuje pro svou práci, a to v tomto kurzu prý chybí. Podle dvou respondentů jsou nevyhovující studijní materiály. Jeden respondent napsal jako důvod, že brožury o portfoliu společnosti se neobnovují pravidelně. Druhý uvedl, že některé studijní materiály jsou velmi pěkně a srozumitelně zpracované, ale bohužel ne všechny, které materiály tím myslel, už neuvedl. Jedinému respondentovi nevyhovuje téma vzdělávací akce, kde jako důvod uvedl, že některá školení, která musí absolvovat, jsou každý rok stejná, a nemají pro něho žádný nový přínos. Těmito školeními myslel BOZP a PO. Žádný zaměstnanec neuvedl jako nevyhovující výpočetní techniku a jiné pomůcky potřebné k realizaci vzdělávání, z čehož plyne, že společnost v tomto směru má k realizaci školení a kurzů vše dobře zabezpečeno.

### **Otázka 13: Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval/a během posledního roku?**

Cílem této otázky bylo zjistit, kolik zaměstnanci za poslední rok absolvovali školení či kurzů.

Obrázek 9: Počet vzdělávacích aktivit absolvovaných během posledního roku



Zdroj: Vlastní zpracování

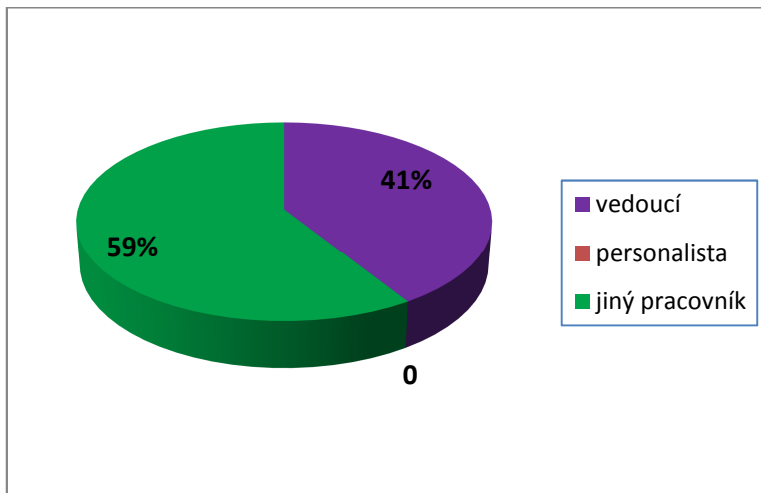
Výsledky zobrazené na obrázku 9 dokazují, že vzdělávací aktivity ve společnosti Fabory CZ skutečně probíhají, protože všichni respondenti se během posledního roku zúčastnili alespoň jednoho školení, žádný z nich neoznačil možnost, že by se neúčastnil žádné vzdělávací akce. Nejvíce zaměstnanců se v posledním roce účastnilo do tří vzdělávacích akcí, a to 59 %. Čtyř až šesti vzdělávacích akcí se zúčastnilo za poslední rok 35 % dotázaných. Pouhých 6 % více než sedmi vzdělávacích aktivit.

#### **Otázka 14: Obdržíte vždy po absolvování vzdělávací aktivity zpětnou vazbu?**

Tato otázka zjišťovala, zda získají zaměstnanci společnosti Fabory CZ vždy po ukončení vzdělávací aktivity zpětnou vazbu. Respondenti měli nejdříve na výběr ze dvou možností: ano, ne. Pokud označili odpověď ano, následovala podotázka, od koho zpětnou vazbu dostávají.

Všichni respondenti odpověděli kladně. Následující obrázek zobrazuje, kdo zpětnou vazbu zaměstnancům uděluje.

Obrázek 10: Osoba udělující zpětnou vazbu



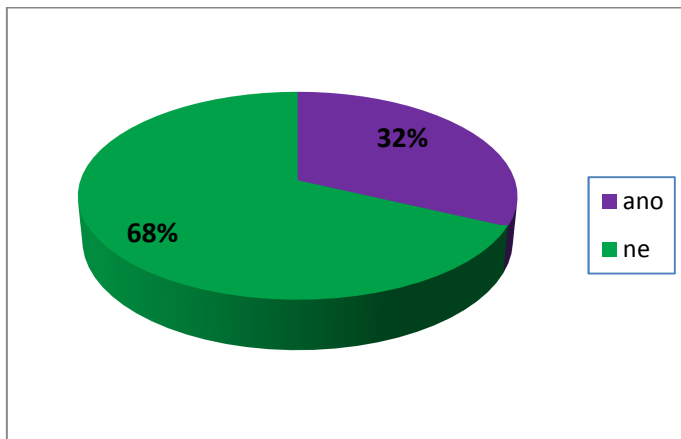
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zpětnou vazbu ohledně proběhnuté vzdělávací aktivity od svého vedoucího dostává 41 % zaměstnanců z celkového počtu respondentů. 39 zaměstnanců označilo možnost, že jim zpětnou vazbu uděluje jiný pracovník, který nebyl v nabídce možností uveden, a to, že zodpovědnou osobou za udělování zpětné vazby je lektor/školitel vzdělávací akce, kterým nebyl vedoucí pracovník. Pár zaměstnanců napsalo i pracovní pozici zaměstnance, který měl na starosti dané školení, jednalo se hlavně o pozici technika. Žádný z respondentů neoznačil odpověď personalista. Personalisté společnosti Fabory nemají v náplni práce provádět zpětnou vazbu vzdělávacích aktivit, ale opravdu jen osoba, která školení či kurz provádí.

**Otázka 15: Je od Vás požadována zpětná vazba na proběhnutý vzdělávací program?**

Pro správné hodnocení proběhnuté vzdělávací aktivity, je důležitá zpětná vazba. Bez zpětné vazby by personální oddělení (či jiný subjekt pořádající školení) nebylo schopno dostatečně zhodnotit, zda je vzdělávací program efektivní. Respondenti měli nejdříve na výběr ze dvou možností: ano, ne. Pokud respondent označil možnost ano, měl dále za úkol napsat, jakým způsobem je po nich zpětná vazba vyžadována. Následující obrázek zobrazuje odpovědi respondentů.

Obrázek 11: Požadována zpětná vazba



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Většina dotazovaných zaměstnanců uvedla, že po nich zpětná vazba není vyžadována, a to 68 %. Po pouhých 21 respondentech (tj. 32 %) je zpětná vazba vyžadována. Zajímavým zjištěním bylo, že většina zaměstnanců, po kterých je zpětná vazba vyžadována, pracují v oblasti managementu, nebo na pozicích vedoucích pracovníků poboček. Někdo vypsál pouze jednu formu vyžadované zpětné vazby, někdo dvě, více jich uvedeno nebylo.

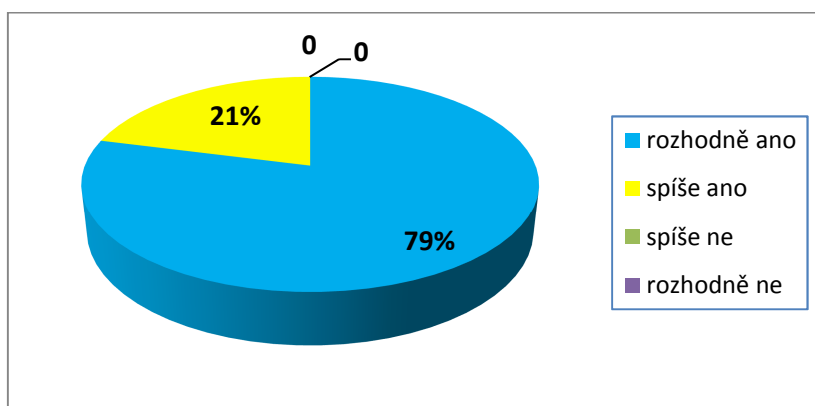
Nejčastější formou zpětné vazby požadované po zaměstnancích je dotazník. Tuto možnost uvedlo 17 respondentů. Dalším v pořadí je test, který uvedlo 9 pracovníků. Žádný jiný způsob uveden nebyl. Z tohoto průzkumu je patrné, že zpětná vazba je převážně vyžadována jen po vzdělávacích aktivitách, které jsou určeny pro management na různých úrovních.

**Otázka 16: Uplatňujete ve své náplni práce znalosti získané firemním vzděláváním?**

Zda zaměstnanci uplatňují získané znalosti a dovednosti firemním vzděláváním, zjišťovala tato otázka. Výsledek zobrazuje následující obrázek.



Obrázek 12: Uplatnění získaných znalostí a dovedností při výkonu práce



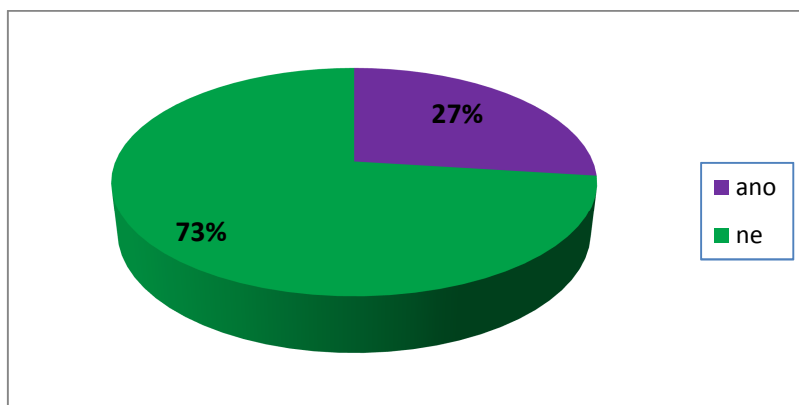
Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na tuto otázku byly velmi překvapující. Všichni respondenti odpověděli kladně. Tvrzení rozhodně ano označilo 79 % dotázaných zaměstnanců, spíše ano zaškrtnulo 21 % respondentů. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že vzdělávací aktivity společnosti Fabory CZ jsou pro své zaměstnance a jejich výkon práce přínosem.

**Otázka 17: Zúčastnil/a jste se v minulosti nějaké doplňující vzdělávací aktivity, která není pro Vaší pracovní pozici povinná?**

Výše uvedená otázka se zabývala skutečností, zda se zaměstnanci někdy dobrovolně účastnili doplňujících vzdělávacích aktivit, které společnost Fabory CZ nabízí a které nejsou pro ně samotné povinné. Pokud respondenti označili kladnou odpověď, měli vypsát, jakých těchto aktivit se zúčastnili.

Obrázek 13: Účast na doplňujících vzdělávacích aktivitách



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak uvádí obrázek 13, pouze 27 % zaměstnanců se zúčastnilo někdy nějakého nepovinného školení či kurzu. Podle mého názoru je to velmi malé procento a společnost Fabory by měla v tomto směru provést změny, aby pro zaměstnance byly ostatní vzdělávací aktivity lákavé. Zápornou odpověď označilo 73 % respondentů.

Konkrétně 18 respondentů uvedlo vzdělávací aktivity, kterých se účastní nad rámec své pracovní náplně. Někteří uvedli i více než jeden kurz. Byla uvedena následující různorodá školení: největší procento zastoupení mají jazykové kurzy, které napsalo 11 zaměstnanců. Uveden byl kurz anglického a německého jazyka. Druhé místo obsadily kurzy Microsoft office, které se v odpovědích objevily šestkrát. Tři respondenti vypsali rozvojová školení. Také zde jednou byly zmíněny kurzy e-learningové a z nich konkrétně kurz angličtiny pro začátečníky. Z uvedených výsledků plyne, že zaměstnanci mají nejvíce zájem o jazykové kurzy.

**Otázka 18: V případě, že jste se někdy v minulosti zúčastnil/a doplňující vzdělávací aktivity, co Vás k dalšímu rozvoji a vzdělávání motivuje? (možnost vybrat více odpovědí)**

V této části dotazníkového šetření byla zjišťována motivace pracovníků, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně, vzhledem k dobrovolnému vzdělávání. Kladnou odpověď vyjádřilo 18 respondentů. Zde měli možnost označit i více možností než jednu, což uskutečnili všichni. V následující tabulce je zobrazeno, co motivovalo samotné respondenty k jejich dalšímu rozvoji.

Tabulka 5 – Motivy ke vzdělávání zaměstnanců

Motiv	Počet
zvýšení odbornosti	17
zlepšení pracovního výkonu	10
získání nových znalostí a dovedností	16
udržení pracovního místa	1
zaměstnanecká výhoda	12
možnost pracovního postupu	2
lepší postavení v pracovním týmu	0
lepší platové ohodnocení	7
jiné	0

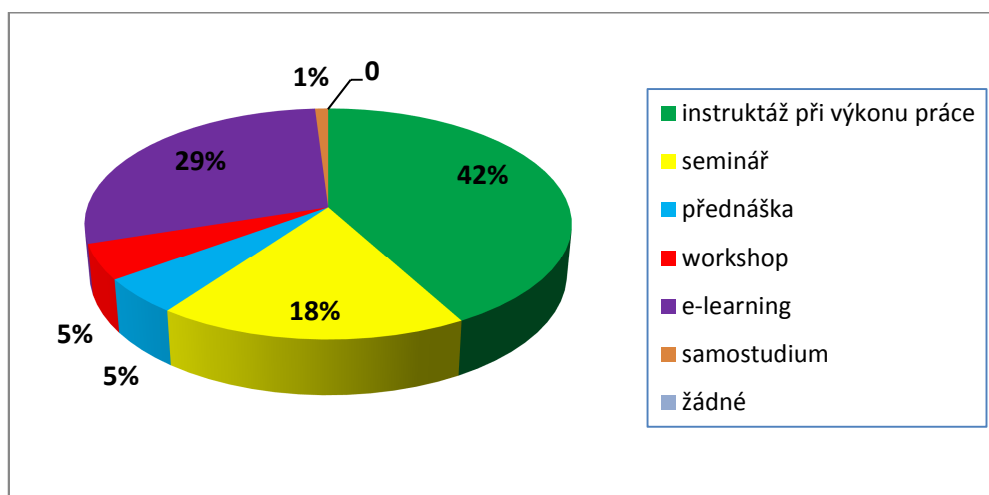
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z četnosti odpovědí u této otázky lze konstatovat, že pro účast jednotlivých vzdělávacích aktivit z iniciativy samotných zaměstnanců je nejdůležitějším motivem zvýšení odbornosti, získání nových znalostí a dovedností, zaměstnanecké výhody a zlepšení pracovního výkonu. Lepší platové ohodnocení se v odpovědích objevilo sedmkrát. Pouze dvakrát byl uveden motiv možnosti pracovního postupu a jen jednou udržení pracovního místa. Lepší postavení v pracovním týmu neuvedl žádný respondent, ani žádný jiný motiv nebyl vypsán.

#### **Otázka 19: Jaká forma školení Vám nejvíce vyhovuje?**

Tvrzení, které měli dále respondenti hodnotit, se zabývalo tím, jaká forma školení jim nejvíce vyhovuje při realizaci vzdělávacích aktivit. Odpovědi jsou vidět na obrázku 14.

Obrázek 14: Upřednostňovaná forma školení



Zdroj: Vlastní zpracování

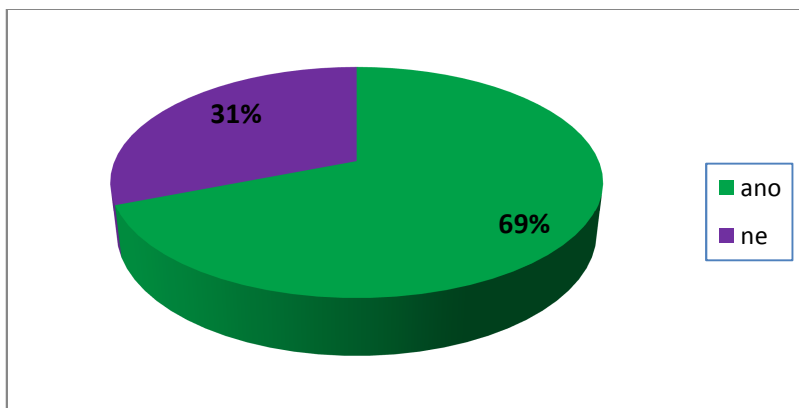
Téměř polovina respondentů (tj. 42 %) preferuje instruktáž při samotném výkonu práce, kdy zkušený pracovník předvádí pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním tento postup osvojuje. Většina zaměstnanců, která je zaučována tímto způsobem, pracuje v oddělení ekonomickém, obchodním, logistiky a marketingu. Druhá nejčastější odpověď byla vzdělávání formou e-learningu, kterou upřednostňuje 29 % dotázaných, což je docela velké procentuální zastoupení, vzhledem k tomu, že přes e-learning se provádí jen školení řidičů a některá doplňková školení. Třetí místo obsadil seminář s 18 %, který probíhá ve společnosti jako forma výuky, při které se účastníci podílejí aktivně na výuce. Na dalším místě s 5 % odpovědí se nachází přednáška a workshop. Pouze jeden respondent uvedl jako vhodnou formu vzdělávání samostudium. Tato forma není ve společnosti preferována, jen ve výjimečných případech. Možnost, kdy respondenti nemají zájem o žádné vzdělávání, nebyla označena ani jedním zaměstnancem.

#### **Otázka 20: Uvítal/a byste více školení či kurzů prováděna formou e-learningu?**

Cílem této otázky bylo zjistit, zda by zaměstnanci uvítali více vzdělávacích aktivit uskutečňované formou e-learningu. Tato otázka byla v dotazníkovém šetření uvedena záměrně. E-learning je výuka s využitím výpočetní techniky a internetu, která se stává, vzhledem k nepřetržitému dynamickému vývoji technologií, hned po prezenční formě nejrozšířenějším způsobem vzdělávání. Proškolení formou e-learningu je ve firmě využíváno zatím velmi málo, a to na školení řidičů, kurz angličtiny pro začátečníky,

kurzy první pomoci a ergonomii při práci s PC. Odpověď nevedli dva respondenti. Výsledky jsou zobrazeny na následujícím obrázku.

Obrázek 15: Zájem o školení formou e-learningu



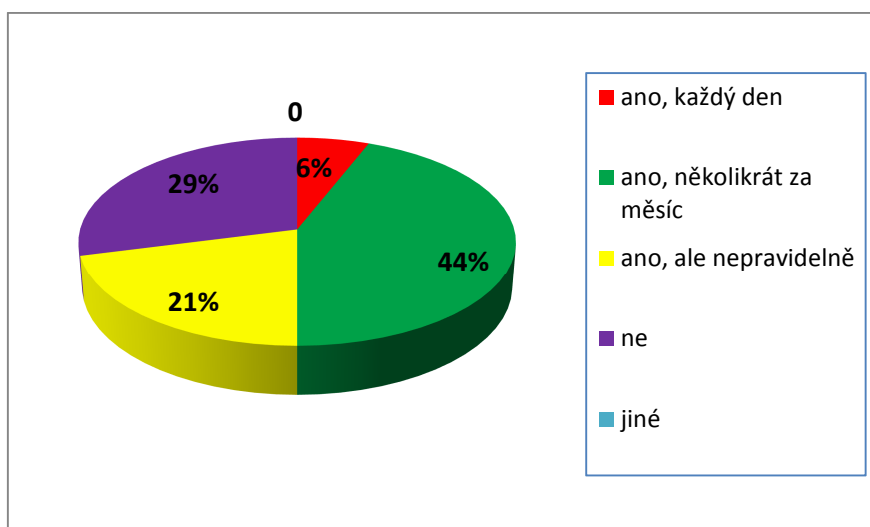
Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců by e-learningové kurzy uvítala, a to 69 %. Proti e-learningu se vyslovilo 31 % respondentů. Z průzkumu je patrné, že by firma Fabory měla více školení a kurzů nabízet v e-learningové podobě.

### **Otázka 21: Potřebujete na Vaší pracovní pozici jazykové znalosti?**

Otázkou 21 mělo být zjištěno, zda zaměstnanci společnosti využívají jazykové znalosti ke své práci či nikoli.

Obrázek 16: Využití jazykových znalostí



Zdroj: Vlastní zpracování

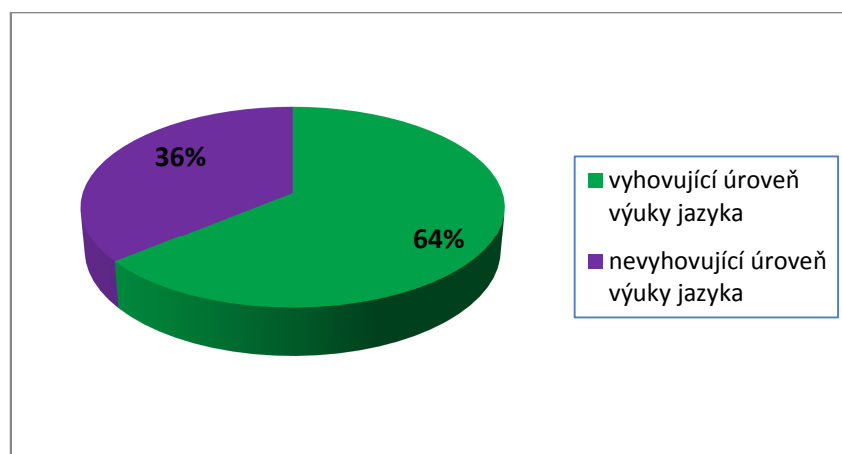
Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že ve společnosti pracují zaměstnanci, kteří jazykové znalosti potřebují ke své práci. 29 respondentů (tj. 44 %) uvedlo, že jazykové znalosti využívají ve své práci několikrát za měsíc, kde se především jedná o komunikaci se zahraničními kolegy. Aktivně využívá své jazykové znalosti každý den pouhých 6 % respondentů, všichni, kteří odpověděli na tuto otázku, pracují v top managementu, ti denně komunikují s pobočkami v jiných státech. Dvacet jedna procent zaměstnanců zmínilo, že sice ke své práci jazyk potřebují, ale nepravidelně, jedná se převážně o občasnou e-mailovou komunikaci. Znalost cizího jazyka ke své práci nepotřebuje 29 % respondentů, zde se většinou jedná o prodejce na pobočkách, obchodní zástupce a pracovníky skladu.

Vzhledem k tomu, že jazyková znalost není podmínkou pro všechny pracovní pozice, nejsou jazykové kurzy pro zaměstnance povinné.

### **Otázka 22: Pokud se účastníte (účastnil/a) jazykových kurzů, jak hodnotíte jejich úroveň?**

V další otázce následovalo zjišťování, jak zaměstnanci, kteří se jazykových kurzů účastní nebo účastnili v minulosti, jsou spokojeni s úrovní těchto kurzů. Pokud respondent uvedl, že je výuka jazyka nevyhovující, měl vypsát důvody jeho tvrzení. Celkem 11 respondentů ohodnotilo tuto otázku. Předpokladem tedy je, že zbytek zaměstnanců se nikdy jazykového kurzu nezúčastnilo.

Obrázek 17: Úroveň jazykových kurzů



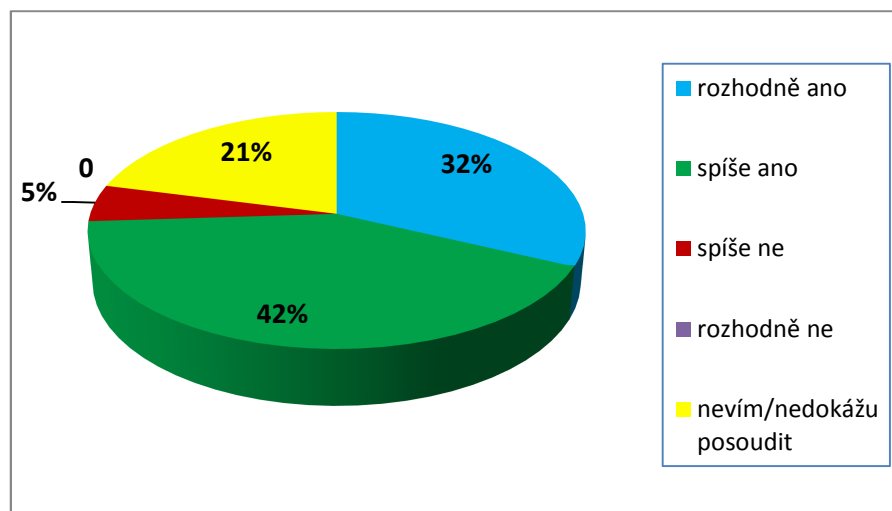
Zdroj: Vlastní zpracování

Podle obrázku 17 kladně ohodnotilo jazykové kurzy sedm respondentů (tj. 64 %). Zbylí 4 zaměstnanci označili výuku jazyků jako nevyhovující. Dva zaměstnanci uvedli jako důvod nevyhovující tempo (rychlé), jeden z těchto pracovníků dále uvedl ještě jednu připomínku – nevyhovující interval mezi lekcemi (jednou za 14 dní). Další respondent napsal, že je nedostačující téma jazykových kurzů (chybí látky z oblasti obchodní korespondence). A jako poslední zápor bylo uvedeno nedostačující množství studijních materiálů pro samostudium.

### **Otázka 23: Domníváte se, že vzdělávací programy splňují cíle, které byly předem stanoveny?**

Tato otázka se zabývala názorem respondentů na to, zda vzdělávací aktivity splňují cíle, které byly předem stanoveny – viz následující obrázek.

Obrázek 18: Názor zaměstnanců na splnění předem stanovených cílů vzdělávacích programů



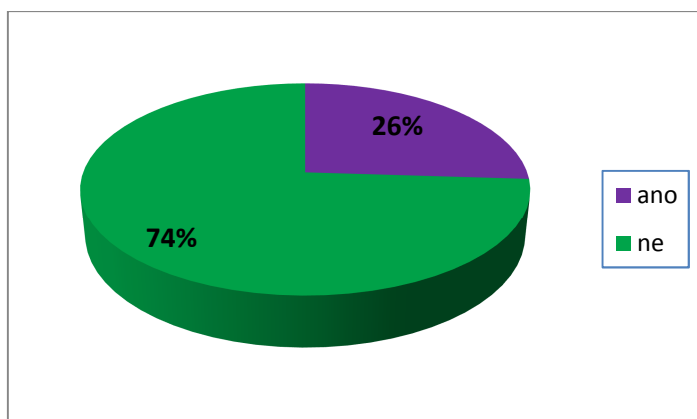
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Téměř většina respondentů se domnívá, že předem stanovené cíle vzdělávacích aktivit byly splněny. Odpověď rozhodně ano uvedlo 32 % zaměstnanců a možnost spíše ano 42 %. Že tyto cíle naplněny nebyly, si myslí 5 % dotázaných zaměstnanců. Tuto otázku nedokázalo posoudit 21 % respondentů.

#### **Otázka 24: Existují nějaké překážky, které Vám brání účastnit se školení nebo kurzů?**

Výše uvedená otázka zjišťovala, zda existují překážky, které brání zaměstnancům účastnit se vzdělávacích programů. Pokud nějaké překážky pro respondenty existují, měli za úkol je vypsát. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku 19.

Obrázek 19: Existence překážek v účasti na vzdělávacích aktivitách



*Zdroj: Vlastní zpracování*

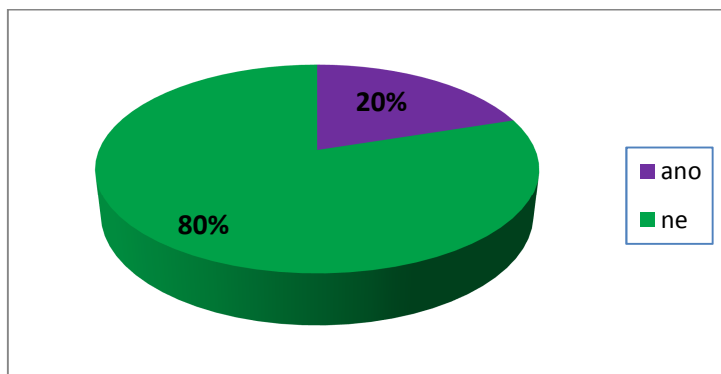
Většina účastníků průzkumu nemá překážky v účasti na školeních a kurzech, a to 74 %. 17 respondentů (tj. 26 %) označilo odpověď, že překážky v účasti na vzdělávání existují. Nejvíce zmíněnou překážkou bylo, že pokud se účastní pracovník školení, musí následně dohánět svojí práci i nad rámec své pracovní doby. Dva vedoucí poboček si stěžovali na absenci prodejců na prodejně, kdy pak zákazníci nemají poskytnutý úplný servis a tvoří se na prodejních fronty. Další zmíněné překážky byly: rodina, a to hlavně u vícedenních školení, a cestování hlavně kvůli vzdálenosti vzdělávacích aktivit. Dva respondenti, podle kterých překážky v účasti na školeních existují, nejmenovali.

#### **Otázka 25: Byl/a byste ochotný/á se finančně podílet na svém vzdělávání?**

Další otázka, která byla součástí dotazníkového šetření, zjišťovala, jestli by byli zaměstnanci společnosti ochotný se finančně podílet na svém vzdělávání. Výsledky zobrazuje následující obrázek.



Obrázek 20: Ochota podílet se finančně na vzdělávání



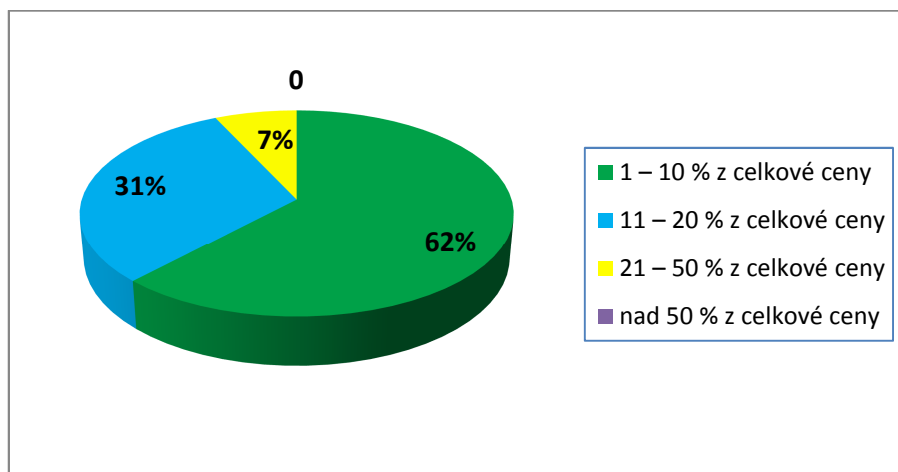
Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů (tj. 80 %) by nesouhlasila s finanční účastí na svém vzdělávání. Naopak dvacet procent zaměstnanců by bylo ochotných se finančně podílet. Z průzkumu je patrné, že ochota finančně přispět se odvíjí od pracovní pozice. Převážná většina zaměstnanců, která by byla ochotna spoluúčasti na financování školení, je z manažerských pozic, vedoucích pracovníků a pozic obchodních zástupců.

**Otázka 26: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a, že ano, do jaké finanční částky z celkové ceny byste byli ochotni přispět na konkrétní vzdělávací aktivitu?**

Navazující otázka zaměřená taktéž na účasti financování vzdělávacích aktivit, měla zjistit, do jaké finanční částky z celkové ceny vzdělávání, by byli zaměstnanci, kteří předtím označili kladnou odpověď, ochotni přispívat. Výsledné hodnoty jsou uvedeny na níže zobrazeném obrázku.

Obrázek 21: Výše příspěvku, který zaměstnanci jsou ochotni přispět na své vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že největší část respondentů by byla ochotna vynaložit příspěvek maximálně do výše 10 % z celkové ceny konkrétní vzdělávací aktivity, a to 62 % dotazovaných. Příspěvek ve výši 11 - 20 % je ochotno přispět 31 % zaměstnanců. Sedm procent respondentů je ochotno přispět 21 – 50 % z celkové ceny školení. Možnost účastnit se na úhradě vzdělávání nad 50 % neoznačil žádný z dotázaných zaměstnanců.

## 5.5 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků získaných pomocí dotazníkového šetření lze usoudit, že vzdělávací systém zaměstnanců ve společnosti Fabory CZ je na velmi dobré úrovni, ovšem je i nadále k dispozici mnoho příležitostí k jeho zlepšování. Na základě tohoto průzkumu byly navrženy doporučení ke zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Převážnou většinu respondentů tvořili ze 77 % muži a z 23 % ženy. Nejčteněji zastoupená věková skupina dotazovaných je 31 až 40 let. Většina pracovníků má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské, buď s maturitou, nebo výučním listem. Vysokoškolského titulu dosáhli převážně zaměstnanci managementu. Největší zastoupení měly pracovní pozice - specializovaný asistent prodeje a specialisté (zaměstnanci ekonomického oddělení, administrativní pracovníci, pracovníci marketingu apod.), nejmenší část zaměstnanci top managementu. Zaměstnanci podle průzkumu pracují ve společnosti spíše dlouhodobě.

Většina dotazovaných, je se vzdělávacím systémem společnosti Fabory spokojena, jelikož se účastní široké škály školení a kurzů, která jsou potřebná pro správné splnění jejich pracovní náplně, a mají i možnost vybrat si z velkého množství doplňkových vzdělávacích aktivit. Vyhovuje jim také fakt, že vzdělávací kurzy absolvují v pracovní době. Další kladné ohlasy byly vyjádřeny na personální oddělení, které o vzdělávacích aktivitách informuje pracovníky včas a se všemi potřebnými informacemi, zajišťuje ubytování a rezervaci jízdenek v případě, že se vzdělávací akce nekoná na pracovišti zaměstnance. V odpovědích dotazníkového průzkumu se našli i jedinci, kteří se vzdělávacím systémem nejsou spokojeni. Odpovědi těchto respondentů jsou důležité k sestavení návrhů pro zlepšení dosavadního vzdělávacího systému. Převážná většina z nich není spokojena s místem konání většiny školení, které se konají v Brně. Dalšími

zmíněnými nedostatky byly: lektor/školitel, nevyhovující výuka jazykového kurzu angličtiny, malá nabídka kurzů a školení, málo pravidelně prováděna technologická školení, chybějící povinné školení komunikačních dovedností pro prodejce, nemožnost absolvovat kurzy, které mají k dispozici jen střední a top management a nespokojenost se školeními, které jsou vícedenní.

Další část dotazníkového šetření se zabývala firemní nabídkou vzdělávacích aktivit společnosti pro své zaměstnance. 20 % dotazovaných by nabídku vzdělávacích aktivit rozšířilo, a to hlavně o kurzy o nových technologiích a zboží a práce s nimi, dále o kurzy komunikačních dovedností a obchodního jednání, respondenti požadují rozšířenější výuku jazykových kurzů, kurz na zlepšení prezenčních dovedností, kurz managementu pro začátečníky a kurz účetního programu SAP pro nově příchozí pracovníky.

Všech 66 respondentů uvedlo, že se dozvídají o vzdělávacích aktivitách prostřednictvím e-mailové komunikace. Fabory o školeních, která jsou pro danou pracovní pozici povinná, a o školeních zákonem daná informuje právě prostřednictvím služebních e-mailů. Dále se zaměstnanci informují o vzdělávacích aktivitách na firemním intranetu, od kolegů nebo vedoucích pracovníků. Z těchto výsledků je patrné, že informovanost o vzdělávacích aktivitách ve společnosti funguje dostatečně.

Dále bylo z rozboru zjištěno, že nejvíce zaměstnanců absolvuje ročně maximálně 3 různé vzdělávací aktivity a neexistuje zaměstnanec, který by neabsolvoval alespoň jedno školení či kurz za rok. Lze usoudit, že převážná většina zaměstnanců, se účastní pouze povinných školení. Společnost by se z toho důvodu měla zaměřit na větší atraktivitu doplňkových vzdělávacích aktivit.

Dále byly v dotazníkovém šetření pokládány dotazy týkající se zpětné vazby. Jak vyplývá z průzkumu, společnost Fabory poskytuje hodnocení svým zaměstnancům, všichni dostávají zpětnou vazbu, a to převážně od lektora/školitele vzdělávací akce nebo od svého přímého nadřízeného. Zároveň bylo zjištěno, že pracovníci mají možnost zhodnotit průběh vzdělávací aktivity ihned po jejím skončení, ale ne všichni. Z tohoto průzkumu je patrné, že zpětná vazba je převážně vyžadována jen u vzdělávacích aktivit, které jsou určené pro management na různých úrovních. Společnost by se měla zaměřit

na získání zpětné vazby od všech pracovníků, kteří absolvovali dané školení či kurz, z důvodu lepšího hodnocení proběhnuté vzdělávací akce.

Všichni dotazovaní respondenti jsou přesvědčeni o tom, že znalosti a dovednosti nabyté podnikovým vzděláváním v náplni své práce skutečně uplatňují. Nenašel se ani jeden zaměstnanec, který by byl jiného názoru, z čehož plyne, že vzdělávací akce jsou pro zaměstnance přínosné.

Další část tohoto průzkumu se zaměřovala na doplňující školení a kurzy, které společnost Fabory umožňuje svým zaměstnancům, a které nejsou pro ně povinné. Zjišťována byla i motivace účasti na těchto dobrovolných vzdělávacích aktivitách. Z výsledků vyplynulo, že pouze 27 % zaměstnanců se zúčastnilo někdy nějakého nepovinného školení či kurzu, což je velmi malý počet a společnost Fabory by měla v tomto směru provést změny, aby pro zaměstnance byly ostatní vzdělávací aktivity lákavé. Samotné respondenty nejvíce motivovalo k jejich dalšímu rozvoji zvýšení odbornosti, získání nových znalostí a dovedností, zaměstnanecké výhody a zlepšení pracovního výkonu.

Zaměstnanci nejvíce preferují instruktáž při samotném výkonu práce, jako nejvíce vyhovující formu vzdělávacích aktivit. Další oblíbenou formou je e-learning. Z tohoto hlediska by společnost měla zavést více školení a kurzů prostřednictvím e-learningu, což je patrné i z dotazníkového šetření, kdy většina dotázaných by uvítala kurzy touto formou.

Navazovaly dotazy týkající se jazykových znalostí a spokojenost s jazykovými kurzy. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že půlka zaměstnanců potřebuje jazykové znalosti ke své práci. Z toho důvodu bylo překvapující, že pouze 11 zaměstnanců odpovědělo na otázku týkající se úrovně jazykových kurzů, z čehož plyne, že ostatní pracovníci jazykové kurzy nenavštěvují nebo nikdy v minulosti nenavštívili. Po zhodnocení odpovědí od těchto 11 respondentů lze konstatovat, že jazykové vzdělávání není pro všechny účastníky dostatečně efektivní a je potřeba systém jazykových kurzů přehodnotit.

V další části dotazníkového šetření byly zkoumány překážky bránící zaměstnancům v účasti na vzdělávacích aktivitách. Podstatným problémem je pro některé zaměstnance absence pracovního výkonu z důvodu účasti na školení, což musí následně dohánět i nad rámec své pracovní doby. Další jmenované překážky byly: absence prodejců na prodejně, rodina, a to hlavně u vícedenních školení, a cestování hlavně kvůli vzdálenosti vzdělávacích aktivit. Tyto nedostatky lze vyřešit pomocí zavedení školení formou e-learningu, které je uvedeno v návrzích pro zlepšení dosavadního vzdělávacího systému.

Poslední dvě otázky dotazníkového šetření zjišťovaly, zda by zaměstnanci byli ochotni se finančně podílet na svém vzdělávání a pokud ano, do jaké výše z celkové ceny kurzu. Na realizaci podnikových vzdělávacích aktivit není ochotna přispět většina dotázaných respondentů, a to celých 80 %. Zbylí zaměstnanci by byli ochotni přispět převážně jen do výše příspěvku maximálně 10 % z celkové ceny.

## 6 Návrhy na zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

I přesto, že má společnost Fabory CZ Holding s.r.o. dobře propracovaný systém vzdělávání, z odpovědí respondentů dotazníkového šetření a z rozboru interních materiálů společnosti, bylo navrženo několik návrhů na zlepšení. Doporučuji firmě provést následující opatření:

### Rozšíření nabídky vzdělávacích školení a kurzů

Při sestavování a zavádění nových vzdělávacích aktivit, by společnost nejdříve měla zjistit potřeby svých zaměstnanců: o jaké školení by měli zájem, případně, jaké znalosti potřebují rozšířit. Z hlediska úspěšnosti identifikace vzdělávacích potřeb by společnost měla zavést dotazníkový průzkum, který by začátkem každého roku zveřejňovala na intranetu, kam mají přístup všichni zaměstnanci, a to jak stálí, tak nově příchozí. Výhodou je, že pracovníci na intranet mohou neomezeně přímo z jejich pracoviště a nezatěžovalo by je vyplnit dotazník při práci, protože by mohli odpovědět v době, kdy budou mít oni čas a nebude je to zdržovat od pracovního výkonu.

V této oblasti je hlavním návrhem zavedení **školení o komunikačních dovednostech a obchodním jednání**, určené převážně pro specializované asistenty prodeje. Vzhledem k tomu, že prodejci denně komunikují se zákazníky, dodavateli a obchodními partnery, by bylo zavedení této vzdělávací aktivity pro ně velkým přínosem. Obsahem tohoto školení by mělo být především: základy obchodní komunikace se zákazníkem, komunikační bariéry v obchodním jednání, získání a udržení důvěry zákazníka, aktivní naslouchání, struktura a zásadní okamžiky projevu, řeč těla při obchodním jednání a další potřebné znalosti, které pomůžou zaměstnanci správně jednat se zákazníkem. Fabory již podobné školení nabízí, ale jen pouze pro obchodní zástupce, tudíž má dvě možnosti jakým způsobem toto nové školení zavést. Za prvé může již současné školení nabízet s potřebnými úpravami i pro prodejce na pobočkách, nebo může tento kurz nabízet zaměstnancům prostřednictvím externí společnosti. Firmě Fabory CZ externě vzdělávací aktivity zajišťuje společnost INC Consulting spol. s r.o., která má ve své nabídce kurz: Komunikační dovednosti a osobnostní rozvoj a kurz obchodu

a obchodního jednání. Kurz komunikačních dovedností a osobností rozvoj je jednodenní, trvá 8 hodin a cena na jednoho účastníka je 2 900,- Kč. Pokud by se do kurzu přihlásilo 10 a více zaměstnanců, cena za jednoho účastníka by činila 2 500,- Kč. Kurz obchodu a obchodního jednání je v nabídce také jednodenní, opět na 8 hodin a cena na jednoho účastníka je 3 100,- Kč, možnost skupinové slevy (10 a více zaměstnanců) je 2 800,- Kč na osobu. Vzhledem k tomu, že obě tyto nabídky se pořádají v Brně, společnost Fabory musí počítat i s náklady na cestové a stravné. Cestové se odvíjí podle způsobu dopravy. Zaměstnanci se služebním automobilem ho mohou využít a případně vzít sebou spolupracovníky, nebo využijí formu přepravy autobusem nebo vlakem. Cena jízdenek je zaměstnanci proplacena v plné výši a odvíjí se podle toho, kde je začátek cesty a podle ceny jednotlivých přepravců. Podle zákoníku práce mají zaměstnanci nárok na příspěvek ve výši 70,- Kč, trvá-li pracovní cesta 5 – 12 hodin, nebo 106,- Kč, trvá-li pracovní cesta 12 – 18 hodin. Kolik hodin stráví pracovník na pracovní cestě, záleží opět na tom, z jakého místa by do Brna dojížděl.

Dále by měla společnost Fabory zařadit do své nabídky vzdělávacích aktivit **kurz managementu pro začátečníky**. Pokud společnost hledá nového pracovníka na manažerskou pozici, vybírá většinou z řad stávajících zaměstnanců, kteří mají v daném úseku dostačující znalosti, ale většina z nich nemá zkušenosti s vedením lidí (netýká se pozice top managementu), proto zavedení kurzu managementu pro začátečníky je nezbytností. Obdobné školení je již zavedeno pro zaměstnance, které již v oblasti managementu působí, ale jen na úrovních středního a top managementu. Všechny tyto vzdělávací aktivity zabezpečuje externí společnost, se kterou má firma Fabory dlouhodobou spolupráci, a která obdobný kurz má ve své nabídce vzdělávacích aktivit. Nabídka tohoto kurzu je opět v Brně, trvá dva dny, každý den po 7 hodinách. Cena za jednoho účastníka činí 4 500,- Kč. Podle personálního oddělení společnosti Fabory by tento kurz mělo absolvovat ročně 3 – 6 osob, ale každý v jiném období, proto možnost skupinové slevy není možná. Opět Fabory musí připočítat náklady cestovního, ubytování a stravného. Ubytování je zajišťováno v penzionech či hotelích, které rezervuje personální oddělení a cena za noc na jednu osobu je v rozmezí 700 – 1 200,- Kč. Ostatní náklady již byly rozepsány výše.

Jako poslední z této části návrhů, bych doporučila začít uskutečňovat **kurz účetního programu SAP pro nově příchozí pracovníky**. Znalost tohoto programu je pro výkon

práce většiny zaměstnanců nezbytná. Nově příchozího zaměstnance má za úkol v tomto programu naučit vždy přímý nadřízený. Tento způsob zaškolení je nesprávný, protože většina vedoucích s tímto zaškolováním ztratí spoustu času a následně musí dohánět svoji náplň práce, někdy i nad rámec pracovní doby. Kromě toho nový zaměstnanec během prvních pár týdnů práce v SAPU se musí nejen svého vedoucího, ale i kolegů, dotazovat na určité postupy v programu, a tím je opět zbrzděn pracovní výkon ostatních, kteří novému pracovníky pomáhají. Kurz účetního programu SAP nabízí společnost ITICA. Tato firma nabízí kurzy tohoto programu přímo na míru, dle potřeb zákazníka. Dle nabídky společnosti ITICA by firma Fabory měla pro své nově příchozí zaměstnance vybrat Základní SAP kurz SD, kde se školící pracovníci seznámí se základními procesy a principy fungování SAP modulu SD = Prodej a distribuce. Kurz je jednodenní, koná se v Praze či Třebíči (dle výběru zákazníka) a stojí 4 950,- Kč.

### Návrhy pro zlepšení dosavadních vzdělávacích školení a kurzů

#### **Technologické školení**

Zde navrhuji současné technologické školení nepořádat pouze jednou za rok, ale zavést ho dvakrát do roka. Hlavním důvodem tohoto návrhu je, že společnost neustále obnovuje své portfolio a ve firmě se pravidelně objevují novinky v podobě nového zboží, nových technologií apod. Aby zaměstnanci, kteří toto zboží nabízejí zákazníkům (prodejci a obchodní zástupci) měli o těchto novinkách nejlepší přehled, je vhodné, je tímto způsobem o tom informovat. O většině nových technologií a zboží, oddělení obchodu poskytuje zaměstnancům informace pomocí příruček, které nesou sice základní údaje o novém zboží, ale nejsou dostačující. Školení by měl provádět technický odborník, který je zaměstnancem firmy Fabory a dosavadní technologické školení již provádí. Školící pracovníci by dojížděli na školení do Brna a mělo by trvat 2 dny. Náklady na toto školení se skládá z platu technického odborníka, který personální oddělení nechce sdělovat a nákladů na dopravu, ubytování a stravné, tyto náklady již byly zmíněny.

#### **Jazykové kurzy**

U většiny stávajících zaměstnanců, kteří výuku jazyka absolvují, je zájem o rozšíření této výuky především o témata, které se týkají obchodu, obchodní korespondence



a vyšší úroveň konverzace. Jelikož společnost Fabory má své pobočky i v jiných státech, je důležité, aby zaměstnanci, kteří pravidelně s nimi komunikují, měli dostatečnou znalost daného jazyka ve všech směrech.

Dále je potřeba vyřešit optimální časové rozvržení lekcí jazykových kurzů oproti stávajícímu stavu. Doposud jsou tyto kurzy pořádány jednou za 14 dní. Což je velmi málo, z důvodu malé účinnosti a rychlého tempa lekcí. Vyšší pravidelnost a častější frekvence je při studiu jazyka účinnější. V tomto případě je návrhem lekce pořádat jednou týdně v podobě 2 hodin.

Jazykové kurzy absolvují zaměstnanci v jazykových školách či firmách nabízející jazykové kurzy, a to vždy ve městě, kde zaměstnanec pracuje. Z toho důvodu jsou ceny jazykových kurzů odlišné. Jak již bylo zmíněno, na jazykové kurzy dochází zaměstnanci jednou za 14 dnů. Jejich požadavkem je rozšíření výuky o výše zmíněná témata a z toho důvodu, by se jazykové kurzy měly pořádat jednou týdně v podobě 2 hodin. Výuka kurzů trvá zpravidla půl roku. Rozšíření výuky by společnost stálo dvojnásobné náklady než doposud. Dosavadní cena za osobu na kurz činí v rozmezí 4 500 – 6 000,- Kč, kdy po zavedení rozšíření kurzů by se tedy cena zdvojnásobila. Tyto kurzy doposud zaměstnanci absolvovali v pracovní době (v dopoledních hodinách), ale po zavedení rozšíření, by doba kurzu podle personálního oddělení byla na domluvě s konkrétním vedoucím pracovníkem, aby nedocházelo k nesplnění pracovních úkonů.

### Zpětná vazba

Společnost by se také měla více soustředit na získání zpětné vazby od všech zaměstnanců, kteří se zúčastnili vzdělávacích aktivit, což by mohlo pomoci zefektivnit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. Většina zaměstnanců, po kterých je zpětná vazba vyžadována, pracuje v oblasti managementu nebo na pozicích vedoucích pracovníků poboček. Poznatky od všech zaměstnanců mohou být přínosné a užitečné k zefektivnění celého procesu vzdělávání a zjištění potřeb pracovníků v oblasti vzdělávání. Formu zpětné vazby je nejlepší získávat formou dotazníků či testů.

## E-learning

Dalším doporučením ve společnosti Fabory CZ je zavést více školení a kurzů formou e-learningu. Mohlo by se jednat například o kurzy jazykové, kurzy Microsoft Office, školení BOZP a PO. Tato metoda má mnoho výhod, především by firmě šetřila náklady na dopravu, lektora a za ubytování. Jednou z největších předností e-learningu je, že zaměstnanci mohou e-learning využívat přímo na pracovišti, kde k těmto kurzům budou mít přístup v rámci pracovní doby, mohou si určovat svůj čas, kdy školení absolvovat a tempo, které by jim nejvíce vyhovovalo. Další výhodou e-learningu je možnost kombinace i s klasickými formami vzdělávání. Výhodou je, že e-learning už má společnost v určité formě zaveden, tedy počáteční náklady nebudou tak vysoké, jako u podniků, který ho zavádějí úplně poprvé. Náklady na zavedení určitého kurzu touto formou, by se odvíjely od druhu kurzu jeho rozsahu.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že zaměstnanci jsou nespokojeni s místem konání většiny školení a s délkou vzdělávacích aktivit. Převážná většina školení se koná v Brně, kde je i sídlo společnosti Fabory. Vzhledem k tomu, že firma má pobočky v různých místech České republiky, zaměstnanci na tyto vzdělávací akce musejí dojíždět nemalé vzdálenosti. Po diskuzi s personálním oddělením o tomto problému vyplynulo, že jiná varianta pro místa, kde by se školení mohla konat, nejsou možná. Je to dáno hlavně tím, že v Brně je zřízena studijní místnost s veškerou výpočetní technikou (počítače, projektory, plátno na promítání prezentací apod.), a kdyby lektoři museli dojíždět školit pracovníky na jiná místa, nemohli by tyto prostředky vzít sebou. Ani dojíždění lektorů za zaměstnanci není moc efektivní, vzhledem k nákladům a času školitelů.

Co se týče délky vzdělávacích aktivit, zaměstnancům moc nevyhovují vícedenní vzdělávací aktivity. Vzhledem k množství informací přednášená na školeních, které jsou pro výkon práce pracovníků nezbytné, není možné školení zkrátit na pouhý jeden den, nesplnilo by to předem stanovený účel.

Jediným doporučením v této oblasti je viz výše zmíněný e-learning, který sice nejde zavést u všech druhů vzdělávacích aktivit, ale u těch kurzů, který lze touto formou provádět, ušetří zaměstnancům čas s cestováním do Brna i čas, který tam stráví.

Někteří zaměstnanci společnosti Fabory nejsou spokojeni s výkonem lektora/školitele, z důvodů nízké kvalifikace, neznalosti dané problematiky a nesprávného vysvětlení dané problematiky, kdy probíraná látka není vždy pochopena. Bohužel ani jeden zaměstnanec neuvedl, o jakého lektora se jedná, respektive jaké školení má daný školitel na starosti, ale většina zaměstnanců, která jsou s lektorem nespokojena, je z řad prodejců a obchodních zástupců, proto by se personální oddělení mělo zaměřit na přezkoumání školení, které tyto pracovní pozice absolvují. Nebude to lehký úkol tento nedostatek odstranit, vzhledem ke strávenému času na zavedení této změny a dodatečným nákladům. Bohužel ani jednu veličinu nelze předem vyčíslit, ale je potřeba zařídit, aby zaměstnanci nebyli nesprávně vzděláváni. Personální oddělení musí zajistit, aby lektori zvýšili svojí dosavadní kvalifikaci a zlepšil se jejich přednes dané problematiky. To v jaké výši a rozsahu tyto změny budou prováděny, bude záležet na individuálních nedostacích daného lektora.

Společnost Fabory by se dále měla zaměřit na zvýšení motivace zaměstnanců k účasti na vzdělávacích aktivitách. Důležité je rozpoznat, co jednotlivé pracovníky motivuje, a podle toho v nich pak vzbudit co největší zájem o vzdělávání. Důležité je, aby zaměstnanci věděli, že školení je pro ně přínosem, například v získání vyšší odbornosti, nových znalostí a dovedností, či získání zaměstnaneckých výhod. Doporučením v této oblasti by bylo, aby personální oddělení, vždy když informuje pracovníky o školení, uvedlo, co daným školením pracovník získá, jaké nové poznatky a výhody jeho absolvováním získá, a co má zaměstnanci daná vzdělávací aktivita pozitivního přinést. Tyto informace by personální oddělení mělo přiložit ke každé pozvánce o školení, která je zaslána na firemní e-mailly zaměstnancům a i na intranet, kde jsou veškeré vzdělávací akce také uváděny.

Z interních informací zjištěných od personálního oddělení je pro společnost výhodnější forma interního vzdělávání, hlavně z hlediska nákladů. Společnost již má zavedené své výukové prostory, výpočetní techniku a jiné pomůcky potřebné pro realizaci vzdělávacích aktivit a již zavedený systém e-learningu. O některých vzdělávacích aktivitách, které jsou prováděny externí společnostmi, by Fabory mohla do budoucna uvažovat o převedení na interní vzdělávání, především do formy e-learningu. Počáteční náklady by sice byly vysoké a odvíjely by se od zavedení daného kurzu, ale

v budoucnosti by společnost ušetřila, protože by nemusela platit externí společnosti za kurzy a hradit náklady na cestovné, stravné a případně výdaje na ubytování.

Výše navržené změny mohou společnosti výrazně pomoci zlepšit dosavadní systém vzdělávání, avšak musí počítat s tím, že objem nákladů na vzdělávání společnosti se zvýší. I když by to pro společnost znamenalo další výdaje, tyto změny přinesou Fabory mnoho výhod v podobě lepší spokojenosti zaměstnanců, zvýšení odbornosti pracovníků, a tím i zvýšení pracovního výkonu a dochází ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

## 7 Závěr

Dobře propracovaný vzdělávací systém zvyšuje znalostní potenciál firmy a současně s tím i spokojenost zaměstnanců. Je proto ve vlastním zájmu zaměstnavatele míru vzdělání svých pracovníků podporovat, neboť je více než pravděpodobné, že se mu tato investice do vzdělávacích aktivit mnohonásobně vrátí zpět v podobě kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců.

Diplomová práce je zaměřena na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Fabory CZ Holding s.r.o. Cílem práce bylo popsat stávající systém vzdělávání této firmy, provést analýzu a rozbor dotazníkového průzkumu, který přinesl informace potřebné k identifikaci nedostatků, a na základě zjištěného stavu byly navrženy opatření nezbytná k možnému zlepšení.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že vzdělávací systém společnosti Fabory CZ Holding s.r.o. je vhodně vypracován a společnost se snaží rozvíjet znalosti a dovednosti svých zaměstnanců, nicméně ukázalo také nedostatky v oblasti současného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti, na základě kterých byly navrženy opatření pro zlepšení vzdělávání a rozvoje pracovníků společnosti.

Za hlavní opatření, které by společnost měla rozhodně zvážit, považuji rozšíření nabídky vzdělávacích školení a kurzů, kde především by se jednalo o zavedení školení o komunikačních dovednostech a obchodním jednání a kurz managementu pro začátečníky. Dalším doporučením by bylo provádět současné technologické školení vícekrát do roka a rozšíření výuky (témat) jazykových kurzů, u nichž bylo doporučeno zavést větší intenzitu výukových hodin. Dále je zapotřebí se zaměřit na zpětnou vazbu od všech zaměstnanců. Na závěr by se společnost Fabory měla zaměřit na možnosti zavedení více školení a kurzů formou e-learningu.

Doufám, že tato diplomová práce bude pro společnost Fabory CZ Holding s.r.o. přínosem a návrhy dalšího rozvoje uvedené v této diplomové práci budou pro podnik využitelné. Věřím, že realizací těchto návrhů dojde ke zlepšení současného systému vzdělávání zaměstnanců.

## 8 Summary

Well-developed educational system increases the knowledge potential of the company and it also helps to keep satisfaction of employees on the high level. It should be in the main interest of employer to support education, because it is more than sure that his invests in educational activities will return in the form of skilled and educated workers. This thesis is focused on staff training and development in Fabory CZ Holding Ltd. The aim was to describe the current system of education of this company, to analyze it based on questional survey, which brought the necessary information identifying deficiencies, and on basis of this evaluation were designed necessary and possible improvements of the educational system.

Based on the survey results, it was found that the education system in Fabory CZ Holding Ltd. is properly developed and the company tries to improve the knowledge and skills of their employees, but it also revealed failures in current training and development of employees, on the basis of the survey results were designed steps how to improve education and development of company employees.

The main measures that the company should definitely consider is the expansion of educational and training courses, especially the training of communication skills and business dealings and management courses for beginners. Another recommendation would be to conduct current technological training several times a year and extend the teaching (topics) language courses. It was also well recommended to introduce intensity of training hours. It is also necessary to focus on feedback from all employees. In conclusion, the company Fabory Ltd. should also focus on the possibility of introducing more training courses in a form of e-learning.

I hope that this thesis will benefit Fabory CZ Holding Ltd. and my suggestions for further development will be useful for the company. I believe that implementation of these proposals will improve the current system of staff training.

## 9 Seznam použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- [2] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BELCOURT, M., WRIGHT, P.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-716-9459-2.
- [5] CORY, T.: *Brainstorming: Techniques for New Ideas*. New York: iUniverse, 2003. ISBN 0-595-29831-1.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] EGEROVÁ, D.: *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. 141 s. ISBN 978-80-261-0139-0.
- [9] FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [10] GARRISON, D.: *E-Learning in the 21st Century*. Vyd. 2. New York, 2011. ISBN 0-203-83876-9.

- [11] HORALÍKOVÁ, M.: *Personální řízení*. Vyd. 3. Praha: CREDIT, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2.
- [12] HORSKÁ, V.: *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
- [13] HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [14] KALNICKÝ, J.: *HRM - řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2012. 189 s. ISBN 978-80-7329-300-0.
- [15] KETTNER, P. M.: *Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations*. Vyd. 1. Boston, USA: Allyn & Bacon, 2001.
- [16] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7119-389-2.
- [17] KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [18] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [19] KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 288 s. ISBN 8024770830.
- [20] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 5. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [21] KOUCKÝ, J. & KOVAŘOVIC, J.: *České vzdělání & Evropa: strategie rozvoje lidských zdrojů v České republice při vstupu do Evropské unie*. Vyd. 1. Praha: Tauris, 1999. ISBN 80-211-0312-4.



- [22] KRNINSKÁ, R.: *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- [23] LEWIS, P., GOODMAN, S., FANDT, P., MICHLITSCH, J.: *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*. Vyd. 5. USA: Thomson Corporation, 2007. ISBN 0-324-36085-1.
- [24] PALÁN, Z.: *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [25] PLAMÍNEK, J.: *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- [26] PROKOPENKO, J, KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [27] ROSENBERG, M.: *J. Beyond E-Learning*. Vyd. 1. San Francisco: Pfeiffer, 2006. ISBN 0-7879-7757-8.
- [28] SVATOŠ, V.; LEBEDA, P.: *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.
- [29] ŠIKÝŘ, M.: *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [30] ŠIKÝŘ, M.: *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [31] TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [32] ULRICH, D.: *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

[33] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

[34] WHITMORE, J.: *Coaching for Performance: Growing Human potenciál and purpose*. Vyd. 4. London: Nicholas Brealey Publishing, 2009. 231 s. ISBN 978-1-85788-535-4.

[35] ŽUFAN, J., HÁN, J., KLÍMOVÁ, M.: *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 140 s. ISBN 978-80-7478-328-9.

## ***Internetové zdroje***

[1] *Fabory CZ* [online]. 2015, [cit. 2015-12-15]. Dostupné z:  
<http://www.fabory.com>

[2] *Justice* [online]. 2015, [cit. 2015-12-19]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=717282>

[3] *INC Consulting* [online]. 2016, [cit. 2016-01-09]. Dostupné z:  
<http://www.inc.cz/profil-firmy/>

## 10 Seznam tabulek

<b>Tabulka 1:</b> Struktura vzdělání zaměstnanců ve firmě Fabory CZ.....	34
<b>Tabulka 2:</b> Vývoj průměrného počtu zaměstnanců za období 2011 – 2015.....	36
<b>Tabulka 3:</b> Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	48
<b>Tabulka 4:</b> Nabídnuté možnosti při realizaci vzdělávacích aktivity a počet nespokojených respondentů s danou možností.....	55
<b>Tabulka 5:</b> Motivy ke vzdělávání zaměstnanců.....	62

# 11 Seznam obrázků

<b>Obrázek 1:</b> Cyklus systematického vzdělávání.....	12
<b>Obrázek 2:</b> Prvky procesu realizace vzdělávání.....	17
<b>Obrázek 3:</b> Pohlaví respondentů.....	47
<b>Obrázek 4:</b> Věk respondentů.....	48
<b>Obrázek 5:</b> Pracovní pozice respondentů.....	49
<b>Obrázek 6:</b> Doba, po kterou zaměstnanci pracují ve společnosti.....	50
<b>Obrázek 7:</b> Spokojenost se systémem vzdělávání ve společnosti.....	51
<b>Obrázek 8:</b> Dostačující/nedostačující nabídka firemního školení.....	53
<b>Obrázek 9:</b> Počet vzdělávacích aktivit absolvovaných během posledního roku.....	57
<b>Obrázek 10:</b> Osoba udělující zpětnou vazbu.....	58
<b>Obrázek 11:</b> Požadována zpětná vazba.....	59
<b>Obrázek 12:</b> Uplatnění získaných znalostí a dovedností při výkonu práce.....	60
<b>Obrázek 13:</b> Účast na doplňujících vzdělávacích aktivitách.....	60
<b>Obrázek 14:</b> Upřednostňovaná forma školení.....	63
<b>Obrázek 15:</b> Zájem o školení formou e-learningu.....	64
<b>Obrázek 16:</b> Využití jazykových znalostí.....	64
<b>Obrázek 17:</b> Úroveň jazykových kurzů.....	65
<b>Obrázek 18:</b> Názor zaměstnanců na splnění předem stanovených cílů vzdělávacích programů.....	66
<b>Obrázek 19:</b> Existence překážek v účasti na vzdělávacích aktivitách.....	67
<b>Obrázek 20:</b> Ochota podílet se finančně na vzdělávání.....	68
<b>Obrázek 21:</b> Výše příspěvku, který zaměstnanci jsou ochotni přispět na své vzdělávání.....	68

# 12 Seznam příloh

**Příloha 1:** Dotazník pro zaměstnance společnosti Fabory CZ

**Příloha 2:** Organizační struktura společnosti

## **DOTAZNÍK**

Dobrý den,

mé jméno je Kristýna Milcová a jsem studentkou Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Ke své diplomové práci provádím výzkum, který se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Fabory CZ Holding s.r.o. Chtěla bych Vás požádat o pár minut Vašeho drahocenného času k vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je naprosto anonymní a dobrovolný. Budete-li mít zájem, ráda Vám sdělím výsledky této práce.

Mnohokrát Vám děkuji za spolupráci,

Bc. Kristýna Milcová  
studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

## Dotazník – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti Fabory CZ

### 1. Pohlaví:

- muž       žena

### 2. Věk:

- 15 – 20 let  
 21 – 30 let  
 31 – 40 let  
 41 – 50 let  
 51 – 60 let  
 61 let a více

### 3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní  
 střední odborné s výučním listem  
 středoškolské s maturitou  
 vyšší odborné  
 vysokoškolské

### 4. Na jaké pracovní pozici pracujete?

- specializovaný asistent prodeje  
 vedoucí pracovník pobočky  
 obchodní zástupce  
 pracovník skladu  
 specialista (ekonomie, účetnictví, logistika, marketing a jiné pozice výše nezmíněné)  
 střední management  
 top management

### 5. Jak dlouho pracujete ve společnosti Fabory CZ?

- méně než 1 rok    1 - 5 let    6 - 10 let    11 let a více

**6. Jak jste spokojen/a se stavem podnikového vzdělávání ve firmě?**

- rozhodně spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- rozhodně nespokojen/a
- nemohu posoudit/nevím

**7. V případě, že jste se vzdělávacím systémem společnosti nespokojen/a, uveďte prosím nedostatky, které byste do budoucna chtěl/a zlepšit?**

.....

.....

.....

**8. V případě, že jste se vzdělávacím systémem společnosti spokojen/a, uveďte prosím, co se Vám na systému nejvíce líbí?**

.....

.....

.....

**9. Je podle Vás firemní nabídka vzdělávacích školení a kurzů dostačující?**

- ano
- ne

**10. Pokud jste v předchozí otázce zaškrtl/a odpověď ne, o jakou vzdělávací aktivitu máte zájem? (vypište)**

.....

.....



**11. Prostřednictvím jakých zdrojů se o vzdělávání ve společnosti Fabory dozvídáte? (možnost vybrat více odpovědí)**

- e-mailová komunikace
- firemní intranet
- od kolegů
- od nadřízeného
- jiné (vypište) .....

**12. Které z následujících možností jsou podle Vás při realizaci vzdělávacích aktivit nedostačující? (možnost vybrat více odpovědí)**

- lektor
- studijní materiály
- výpočetní technika a jiné pomůcky potřebné k realizaci vzdělávání
- kvalita vzdělávací akce
- téma vzdělávací akce
- místo konání
- objem nových informací
- délka vzdělávací akce

Z jakého důvodu jsou pro Vás výše zaškrtnuté možnosti nedostačující?

.....

.....

.....

**13. Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval/a během posledního roku?**

- 1 - 3
- 4 - 6
- 7 a více
- žádné

**14. Obdržíte vždy po absolvování vzdělávací aktivity zpětnou vazbu?**

ano

ne

Pokud ano, kdo Vám ji uděluje?

vedoucí

personalista

jiný pracovník (vypište).....

**15. Je od Vás požadována zpětná vazba na proběhnutý vzdělávací program?**

ano

ne

Pokud ano, jakou formou je po Vás zpětná vazba požadována? (vypište)

.....

**16. Uplatňujete ve své náplni práce znalosti získané firemním vzděláváním?**

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

**17. Zúčastnil/a jste se v minulosti nějaké doplňující vzdělávací aktivity, která není pro Vaši pracovní pozici povinná?**

ano

ne

Pokud ano, jaké? (vypište)

.....

.....

**18. V případě, že jste se někdy v minulosti zúčastnil/a doplňující vzdělávací aktivity, co Vás k dalšímu rozvoji a vzdělávání motivuje? (možnost vybrat více odpovědí)**

- zvýšení odbornosti
- zlepšení pracovního výkonu
- získání nových znalostí a dovedností
- udržení pracovního místa
- zaměstnanecká výhoda
- možnost pracovního postupu
- lepší postavení v pracovním týmu
- lepší platové ohodnocení
- jiné (vypište).....

**19. Jaká forma školení Vám nejvíce vyhovuje?**

- instruktáž při výkonu práce
- seminář
- přednáška
- workshop
- e-learning
- samostudium
- žádné

**20. Uvítal/a byste více školení či kurzů prováděna formou e-learningu?**

- ano
- ne

**21. Potřebujete na Vaší pracovní pozici jazykové znalosti?**

- ano, každý den
- ano, několikrát za měsíc
- ano, ale nepravidelně
- ne
- jiné (uved'te).....

**22. Pokud se účastníte (účastnil/a) jazykových kurzů, jak hodnotíte jejich úroveň?**

- úroveň výuky jazyka je vyhovující
- úroveň výuky jazyka je nevhovující

Jaké jsou důvody Vám nevhovující výuky jazyka? (uveďte)

.....

.....

.....

**23. Domníváte se, že vzdělávací programy splňují cíle, které byly předem stanoveny?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím/nedokážu posoudit

**24. Existují nějaké překážky, které Vám brání účastnit se školení nebo kurzů?**

- ano
- ne

Pokud ano, jaké? (vypište)

.....

.....

**25. Byl/a byste ochotný/á se finančně podílet na svém vzdělávání?**

- ano
- ne

**26. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a, že ano, do jaké finanční částky z celkové ceny byste byli ochotni přispět na konkrétní vzdělávací aktivitu?**

- 1 – 10 % z celkové ceny
- 11 – 20 % z celkové ceny
- 21 – 50 % z celkové ceny
- nad 50 % z celkové ceny

## Příloha 2 – Organizační struktura společnosti

