



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

System vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Nikola Vašková

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Nikola VAŠKOVÁ
Osobní číslo: E18412
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení oblasti vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou systému vzdělávání pracovníků; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza systému vzdělávání pracovníků.
5. Diskuze a návrhy změn.
6. Závěr.
7. Přehled literatury.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 str.
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
- Wehrich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. (2013). *Management: A Global, Innovative, and Entrepreneurial Perspective*. Tata McGraw-Hill Education.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 8. ledna 2019
Termín odevzdání diplomové práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 8. ledna 2019



doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

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



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení:

Prohlašuji, že svou diplomovou práci s názvem „Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích 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 13. dubna 2020

.....

Bc. Nikola Vašková

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Darje Holátové, PhD., za její ochotu, cenné rady a odbornou pomoc při zpracovávání diplomové práce. Dále bych velmi ráda poděkovala vedení zkoumané organizace za ochotu, spolupráci a poskytnuté informace. Děkuji také respondentům za vstřícnost a vyplnění dotazníků.

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	5
2.1	Řízení lidských zdrojů	5
2.2	Vzdělávání zaměstnanců.....	7
2.2.1	Historie výcviku a rozvoje pracovníků	10
2.2.2	Učící se organizace	11
2.2.3	Formování pracovních schopností	14
2.2.4	Systematické vzdělávání	17
2.2.5	Identifikace potřeby vzdělání	18
2.2.6	Plánování vzdělávání pracovníků	20
2.2.7	Metody vzdělávání.....	21
2.2.8	Realizace vzdělávání pracovníků	27
2.2.9	Vyhodnocení výsledků a efektivnosti vzdělávání	29
3	METODIKA A CÍLE PRÁCE	33
4	VLASTNÍ VÝZKUM.....	34
4.1	Představení vybraného podniku	34
4.2	Historie podniku	36
4.3	Filosofie a zásady podniku	39
4.4	Vývoj počtu zaměstnanců podniku.....	40
4.5	System vzdělávání v podniku.....	43
4.5.1	Identifikace vzdělávacích potřeb	43
4.5.2	Plánování vzdělávání	44
4.5.3	Realizace vzdělávání.....	45
4.5.4	Hodnocení vzdělávání.....	49
4.6	Dotazníkové šetření	51
4.6.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	52
5	DISKUZE A NÁVRH ZMĚN.....	73

6 ZÁVĚR	79
7 SUMMARY AND KEYWORDS	81
8 ZDROJE.....	82
9 SEZNAM SCHÉMAT, GRAFŮ	85
10 SEZNAM PŘÍLOH.....	87
11 PŘÍLOHY.....	88

1 ÚVOD

Tématem této diplomové práce je „Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci“.

Vzdělávání pracovníků patří v současné době k velmi důležitým a klíčovým činnostem v každém podniku. Podnik by se měl dostatečně zajímat o své zaměstnance a také je informovat o možnostech a způsobu vzdělávání. Je důležité, aby organizace neustále zlepšovala své procesy, udržovala konkurenceschopnost či zlepšovala své postavení na trhu. Toho lze dosáhnout za pomoci schopností svých zaměstnanců, kteří do podniku vnášejí nové nápady, mají možnost zlepšení pozice na trhu práce nebo mohou sdílet své nové poznatky a informace s ostatními pracovníky.

Podnik by neměl vzdělávat pouze vybrané zaměstnance, ale měl by zajistit vzdělávání pro všechny své zaměstnance napříč všemi odděleními bez rozdílu. Každý by měl mít možnost se vzdělávat, ať už se jedná o vedení, pracovníky v administrativě či zaměstnance na dělnických pozicích. Každý pracovník potřebuje neustále rozšiřovat své nynější znalosti, dovednosti a schopnosti.

Každá organizace by měla proces vzdělávání vnímat jako soustavnou a pravidelnou činnost, která poskytuje svým zaměstnancům získání nových informací a rozšiřování kvalifikace, která je potřebná pro správné fungování v podniku, pomáhá k lepší výkonnosti a plnění úkolů požadovaných pracovním místem. Oblast vzdělávání a rozvoje není tématem pouze pro velké společnosti, ale měl by se touto oblastí zabývat každý zaměstnavatel, ať už se jedná o malý, střední nebo velký podnik.

Řízení lidských zdrojů je komplexní a promyšlený přístup k řízení lidí v organizaci. Základem je uplatňování politik a postupů, které se týkají oblastí zabezpečování, vzdělávání, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů organizace.

Téma vzdělávání bylo vybráno, jelikož patří mezi klíčové činnosti každé organizace, zvyšuje jejich atraktivitu a stabilizuje pracovníky k výkonům.

Cílem této diplomové práce jsou návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení oblasti vzdělávání pracovníků na základě provedených analýz.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická a zabývá se vysvětlením základních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů, dále vzděláváním

pracovníků, identifikací vzdělávacích potřeb, plánováním a realizací vzdělávání a v neposlední řadě také zhodnocením vzdělávacích akcí.

Druhou částí je část praktická. V praktické části je charakterizován zkoumaný podnik. Jsou zde popsány obecné informace o podniku, jeho aktivity, historie či výroba. Poté je vypracován systém vzdělávání, na který navazuje dotazníkové šetření. Díky dotazníkům je vyhodnocena současná situace podniku v této oblasti.

V závěru diplomové práce jsou výsledky analýz a dotazníkového šetření zhodnoceny, a poté navrženy změny a doporučení v oblasti vzdělávání. Tyto návrhy by měly vést ke zlepšení současného systému vzdělávání v organizaci.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Řízení lidských zdrojů

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2012)

Dle Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů popisováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří jsou v organizaci zaměstnáni a kteří individuálně či kolektivně přispívají k dosažení vytyčených cílů v organizaci. Řízení lidských zdrojů neboli Human Resource Management lze vnímat za „soubor vzájemně propojených politik, které vycházejí z určité ideologie a filozofie“.

Pojem lidské zdroje reprezentuje soubor názorů, vlastností, motivů a znalostí, které souvisejí s psychologickou a biologickou stránkou člověka. Předpokladem je, že právě v lidských zdrojích je potenciál a předpoklad pro dosažení cílů organizace (Plamínek, 2013).

Za lidské zdroje jsou považováni lidé v pracovním procesu nebo vlastníci lidského kapitálu. Lidé jsou pro podnik nejcennějším zdrojem. Lidský kapitál je definován jako soubor vrozených a nabytých vědomostí, znalostí, schopností, zkušeností a talentu, který má každý člověk k dispozici. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Kociánová (2010) uvádí, že personální řízení neboli řízení lidských zdrojů je taková oblast, která se zabývá pracovníky. Personální řízení může mít různé významy.

- je jednou z oblastí řízení v organizaci
- je specifickou činností, která se zaměřuje na člověka v organizaci
- řízení lidí patří do náplně práce každého vedoucího pracovníka

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je úspěšné plnění cílů organizace prostřednictvím lidského faktoru. (Armstrong, 2007)

Pojem řízení lidských zdrojů se postupně vyvíjel a je spíše novějším termínem. Do jisté míry nahradil termín personální řízení.

Krninská (2002) rozlišuje několik typů vývojových stádií:

a) Personální administrativa – tento typ se řadí mezi nejstarší druhy personální práce. Zahrnoval činnosti, které zajišťovaly administrativní práce spojené se zaměstnáváním lidí, informováním o zaměstnancích a s tím spojenou dokumentací.

b) Personální řízení – tento pojem se začal objevovat v období kolem 2. světové války. Soustředí se na problémy uvnitř podniku, jako je zaměstnávání pracovníků a hospodaření s pracovní silou. Pečlivěji se věnuje profesním školením a vzděláváním zaměstnanců v organizaci.

c) Řízení lidských zdrojů – přichází kolem 50. – 60. let a jedná se o nejnovější termín personální práce. Stává se jádrem v řízení firmy a lidský faktor řadí mezi nejdůležitější faktory v podniku.

d) Řízení intelektuálního kapitálu – patří mezi základní strategický faktor. Převažují zde investice a firma se stává „učící se organizací“.

Koubek (2012) uvádí, že personální činnosti zahrnují výkonnou část personální práce. Nejčastěji se uvádějí v následujících formách:

- Vytváření a analýza pracovních míst.
- Personální plánování.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
- Hodnocení pracovníků.
- Rozmístování pracovníků a ukončování pracovního poměru.
- Odměňování.
- Vzdělávání pracovníků.
- Pracovní vztahy.
- Péče o pracovníky.
- Personální informační systém.
- Průzkum trhu práce.
- Zdravotní péče o pracovníky.
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

2.2 Vzdělávání zaměstnanců

Pro dobré fungování společnosti jsou nedílnou součástí základní zdroje – materiálové, finanční a lidské. Lidské zdroje jsou takové zdroje, které uvádí do pohybu ostatní zdroje. Vzhledem k tomu, že v dnešní době neustále narůstají požadavky na lidské zdroje z důvodu vědeckotechnického rozvoje je potřeba mít v organizaci kvalitní, flexibilní, ale také odborně připravený tým pracovníků, kteří jsou motivováni a angažováni plnit vytyčené cíle organizace a tím zlepšovat celkové výsledky. Hlavním nástrojem rozvoje pracovníků ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu profesní způsobilosti a tím pádem také k vyšší výkonnosti zaměstnanců je strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji v organizaci (Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015).

Vzdělávání je proces, během kterého určitá osoba získává a rozvíjí své znalosti, dovednosti a postoje. Systém vzdělávání je cílově orientovaný, založený na zkušenostech a ovlivňuje chování a poznávání. Vzdělávání je jak proces, tak výsledek, který se věnuje znalostem, dovednostem a chápání (Armstrong, 2007).

Dle Kociánové (2010) je vzdělávání proces, během něž člověk rozvíjí, získává své znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Rozlišují se čtyři typy vzdělávání:

- Instrumentální vzdělávání – vede k lepšímu výkonu práce.
- Poznávací (kognitivní) vzdělávání – pozoruje zlepšení a vývoj znalostí a pochopení věcí.
- Citové (emoční) vzdělávání – táhne zaměstnance k formování postojů a pocitů.
- Sebereflektující vzdělávání – umožňuje nový náhled na myšlení a chování a v důsledku toho vytváří nové znalosti.

Vzdělávání je nepřetržitý proces, který vede k rozvoji dovedností, znalostí a postojů, které zaměstnance připravuje na budoucí širší a náročnější úkoly, ale také zvyšuje existující schopnosti (Armstrong, 2007).

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a vyvíjí, proto je nutné, aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnavatelný, musí tyto znalosti a dovednosti pořád prohlubovat a rozšiřovat (Koubek, 2012).

Vzdělávání pracovníků patří do personálních činností, které dle Koubka (2012) zahrnují tyto aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, to znamená snaha o prohlubování pracovních schopností. Jedná se především o doškolení, které je tradičním, nejčastějším a také bývá i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- b) Zvyšování použitelnosti pracovníků a to takovým způsobem, aby na pracovišti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k výkonu dalších pracovních míst. Zde dochází k rozšiřování pracovních schopností.
- c) Možné rozšiřování pracovních schopností a dovedností zaměstnanců zlehčují případné rekvalifikační procesy v organizaci. Rekvalifikační procesy jsou takové procesy, kdy zaměstnanci, kteří mají nepotřebné povolání pro organizaci, jsou přeškoleni na povolání, která organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků je součástí vzdělávání pracovníků v organizaci.
- d) Do oblasti vzdělávání pracovníků se také řadí přizpůsobování pracovních schopností nových zaměstnanců specifickým požadavkům konkrétního pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce apod. To znamená, že je potřeba nové pracovníky v organizaci neustále doškolenovat, přeškolenovat nebo je adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu společnosti v procesu, kterému se říká orientace pracovníků.
- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti člověka. Do této oblasti patří vlastnosti, které v mezilidských vztazích mají velmi významnou úlohu – ovlivňují chování (tedy i pracovní chování), vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), ale také motivaci zaměstnance a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, velmi ovlivňují procesy formování týmů, ale také mají velký vliv jak na individuální tak na kolektivní výkon.

„Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů“ (Armstrong, 2007).

Pokud organizace investuje do vzdělávání svých pracovníků, bývá tato investice vrácena ve formě efektivnějších a výkonnějších pracovníků. Vzdělávací akce se zaměřují buď na individuální výkonost nebo na výkonost týmovou. Vzdělávání by mělo být založeno na potřebách, které jsou identifikované analýzou vzdělávacích potřeb tak, aby bylo efektivní a mělo by mít pro organizaci užitek (York, 2010).

Dalším cílem personální činnosti vzdělávání pracovníků je soustavně vytvářet, zvyšovat, rozvíjet a zdokonalovat znalosti, dovednosti a zkušenosti pracovníků, potřebné pro provádění pracovních operací, postupů a úkolů v organizaci (Šikýř, 2012).

Vzdělávání zaměstnanců je důležité, protože se zde zaměstnanci mohou rozvíjet a roste jim sebevědomí, dále se zvyšuje produktivita pracovníků a snižuje se obrát – pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příležitosti k profesnímu pokroku, pak nemají pracovníci tendenci hledat své zaměstnání jinde (cultureiq.com, 2020).

Složky procesu vzdělávání:

Do procesu vzdělávání se zahrnují tři složky, které jsou důležité k vysvětlení (Čopíková, Bláha & Horváthová, 2015):

- **Učení se** (learning) – určitý proces, který zahrnuje změnu, tzn., člověk se dozví i koná něco nového. Tato změna je trvalá a souvisí s věděním, chováním, prožíváním, a také je výsledkem určité činnosti nebo zkušenosti člověka. Jsou zde rozlišeny dva typy učení – spontánní a organizované, kdy je větší důraz kladen na organizované učení, které je prezentováno vzděláváním.
- **Vzdělávání** (training) – vzdělávání patří do skupiny učení se. Je to organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávání je také vysvětlováno jako ohraničené, tedy mají svůj začátek a konec.
- **Rozvoj** (development) – dosažení žádoucí změny díky učení. Je to vývojový proces, který umožňuje postupovat ze soudobého stavu znalostí, dovedností a schopností do budoucího stavu, ve kterém je potřeba vyšší úrovně těchto znalostí, dovedností a schopností. Je to taková vzdělávací činnost, která se zaměřuje na přípravu pracovníků pro širší, odpovědnější a složitější pracovní úkoly.

Walker & kolektiv (2003) ve své publikaci tyto tři složky vysvětluje jako:

Učení je osobním výsledkem člověka, tzn., jak vstřebá myšlenky, dovednosti a schopnosti. Vzdělávání patří mezi aktivity. Rozvoj se řadí jak pro pracovníky, tak pro celou organizaci do konečných výsledků, tedy možnost posunutí z nižší úrovně na úroveň vyšší.

2.2.1 Historie výcviku a rozvoje pracovníků

Podle Belcourtové a Wrighta (1998) můžeme výcvik a rozvoj pracovníků rozdělit do následujících skupin:

- Řemesla
- Velkovýroba
- Středem zájmu je zaměstnanec
- Saturační výcvik

Tyto etapy jsou seřazeny od té nejstarší po tu, která sahá až do současné doby.

První etapa – ŘEMESLA

Před rokem 1400 probíhala většina výcviku přímo na pracovišti. Devadesát procent pracovníků bylo zaměstnáno v zemědělství, zbytek byli řemeslníci, kteří pracovali doma nebo v blízkosti svých domovů. Výcvik byl především neformální a skládal se z napodobování nebo slovního výkladu, jelikož většina lidí byla negramotných. Od učedníka se očekávalo, že bude pozorovat práci vyučujícího a napodobovat to, co viděl. Systematický výcvik začal v roce 1459 v Anglii. Toto vyučování spočívalo v tom, že například otec vyučoval svého syna řemeslu nebo mu vyhledal mistra, který by ho vyučil. Učební plán trval v té době sedm let a byl formalizován určitou smlouvou s danými podmínkami. Dívky byly vzdělávány také tímto způsobem a učily se řemeslům, jako bylo například tkalcovství. Toto učení bylo začátkem masové výroby.

Druhá etapa – VELKOVÝROBA

V tomto období byla přesunuta výroba zboží z domovů do továren, z venkova do města, z rozsahem omezené výroby na velkovýrobu, a to především díky průmyslové revoluci. Továrny, které neměli dost kvalifikované pracovníky, začaly otvírat školy přímo ve svých továrnách, kde poskytovali odborný výcvik již zkušení dělníci. Tento výcvik

se soustředil pouze na činnosti, které byly důležité pro výkon práce. V tomto období se začal využívat systém kooperativního výchovného systému, kdy bylo zkombinováno studium ve škole s praxí v továrně. V této době se na formách výuky začala podílet vláda tím, že začaly otvírat zemědělské, všeobecné či odborné školy. Výuka se již nesoustředila na pozorování a napodobování, ale postupně přecházela na použití principu efektivity.

Třetí etapa – STŘEDEM ZÁJMU JE ZAMĚSTNANEC

V tomto období, tedy po druhé světové válce došlo k přenesení zájmu od efektivity k větší spokojenosti zaměstnance. Bral se ohled na to, že spokojený zaměstnanec je produktivnější zaměstnanec. Manažeři začali rozvíjet své zkušenosti tím, že se účastnili seminářů a školení pro rozvoj mezilidských dovedností a sociální vnímavosti. Tato etapa byla důležitá z hlediska potřeb a požadavků zaměstnanců, které jsou velmi důležité v produktivitě práce.

Čtvrtá etapa – SATURAČNÍ VÝCVIK

Nyní existuje trend, který říká, že je potřeba uzpůsobit obsah výcviku a rozvoje pracovníka požadavkům konkrétní práce a tím pádem přesunout výcvik ze vzdálené učebny přímo do místa pracoviště. Patří sem školení zaměřené na pěstování základních dovedností, kde jsou vysvětleny jednotlivé druhy práce a důležité dovednosti, které jsou pro výkon práce nezbytné. Pracovníci jsou pak v rozvoji těchto dovedností speciálně školeni podle konkrétní pracovní pozice.

V současné době se také začíná objevovat trend školit pracovníky ve všech oblastech, začínaje základní gramotností až po výchovu osobnostních vlastností, ale také na všech možných místech, která začínají vlastním pracovištěm až po podnikovou „univerzitu“. Učící se organizace se snaží neustále povzbuzovat své pracovníky k objevování a řešení nových problémů, v metodách kvantitativní analýzy a dalších dovednostech. Cílem je docílit toho, aby každý to, co dělá, dělal lépe.

2.2.2 Učící se organizace

Pojem učící se organizace se začal prosazovat v 90. letech 20. století. Jedná se o tvorbu nových dovedností, schopností a znalostí, které působí na chování pracovníků v organizaci. To, co je ve společnosti trvalým, nepřerušovaným procesem, se říká proces

učení. Tímto procesem učení jsou součástí všichni zaměstnanci. Učení se zabývá otázkami, které se týkají způsobu, průběhu, výsledků a dopadu učení na společnosti a organizaci (Kociánová, 2012).

Dle Armstronga (2007) je učící se organizace charakterizována jako organizace, kde lidé neustále rozvíjí a rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, kde získávají nové způsoby myšlení, kde se volně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se člověk soustavně učí, jak se učit společně.

Pojem učící se organizace představuje takovou koncepci, kde se organizace prostřednictvím lidí učí. Tito lidé pro organizaci získávají určité znalosti, schopnosti a dovednosti. Díky těmto aspektům a vedoucím pracovníkům vzrůstá ochota i schopnost měnit své nynější pracovní návyky, postoje a hodnoty (Čopíková, Bláha & Horváthová, 2015).

Tureckiová (2004) definuje učící se organizaci jako: „*Místo, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními, kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a (toho), jak ji mohou měnit.*“

Učící se organizace je pojem, který vyjadřuje v současné době nejdokonalejší či nejvyšší stupeň vývoje organizační kultury. Tento pojem je vhodný pro organizace, kde tradiční metody řízení již kvůli změnám a složitosti prostředí nestačí. Účast na řízení, rozhodování, zdokonalování a učení se již není pouze v rukách managementu, ale musí se jí účastnit všichni zaměstnanci podniku (personalista.com, 2004).

Dále také Tureckiová (2004) uvádí, že koncepce učící se organizace je podle všeho jedním ze signálů změny společnosti, tzn., od industriální ke znalostní, ale také je projevem změny v managementu, tedy ve způsobech pracovních výkonů lidí a práce s nimi.

Jestliže má být proces učení v organizaci efektivní a má přinést podniku určitou hodnotu, je důležité, aby probíhal jako cyklus čtyř stádií, která se vzájemně prolínají. Mezi tato stádia se řadí konkrétní zkušenosti, reflexe, zobecnění a konceptualizace, jednání a akce (Bedrnová, Nový & kol., 2004).

Vojtovič (2011) tvrdí, že učící se organizace bývají většinou velké podniky. Malé a střední podniky nemají vhodné podmínky pro tuto koncepci – nevlastní dostatek finančních prostředků na tento typ vzdělávání.

Dle Tiché (1999) existuje pro zavedení učící se organizace několik sledovatelných důvodů, tedy faktorů změn:

- vzrůstající tempo změn
- konkurenční tlaky
- selhávání dřívějších postupů
- potřeba změnit firemní kulturu
- potřeba vylepší image
- tlak na zvyšování kvality
- větší orientace na lidi (pracovníky) i na zákazníka (CRM)
- „méně lidí – více práce“ ...

Subjekty procesu vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je personální služba, kterou zaměstnanci vnímají za nejméně ohrožující jejich pracovní pozici, jelikož se zde otevírají možnosti postupu a růstu jejich kariéry. Kleibl, Dvořáková & Šubrt (2001) tvrdí, že pro účelnost procesu učení se a růstu intelektuálního kapitálu musí plnit svou roli čtyři skupiny pracovníků: vrcholový management, bezprostřední nadřízený, personální útvar a samotní pracovníci.

Vrcholoví manažeři jsou přínosem pro pracovníky a měli by je podporovat ve vzdělávání a rozvoji, komunikovat o strategii a cílech lidských zdrojů, formulovat firemní politiku, zabezpečovat spojení s ostatními nástroji personalistiky a v neposlední řadě se sami účastnit vzdělávacích programů.

Bezprostřední nadřízení hledají oblasti, ve kterých je potřeba dalšího rozvoje pracovníků, určují účastníky školení, pomáhají pracovníkům využít získaných dovedností a znalostí, ale také mohou působit jako lektori, kouči a mentory (Čopíková, Bláha & Horváthová, 2015)

Personální útvar zodpovídá za vzdělávací aktivity. Plánuje, organizuje a usměrňuje tyto aktivity. Kontrolují průběh a výsledky vzdělávání a hodnotí efektivnost školení.

Pracovníci – lidé, na které je vzdělávání zaměřeno. Účastní se školení, přinášejí do podniku nové poznatky z absolvovaných vzdělávacích aktivit.

Do účastníků školení lze také zahrnout **lektory** neboli **školitele**, kteří rozvíjí znalosti a dovedností pracovníků v podniku a předávají jim své zkušenosti a znalosti.

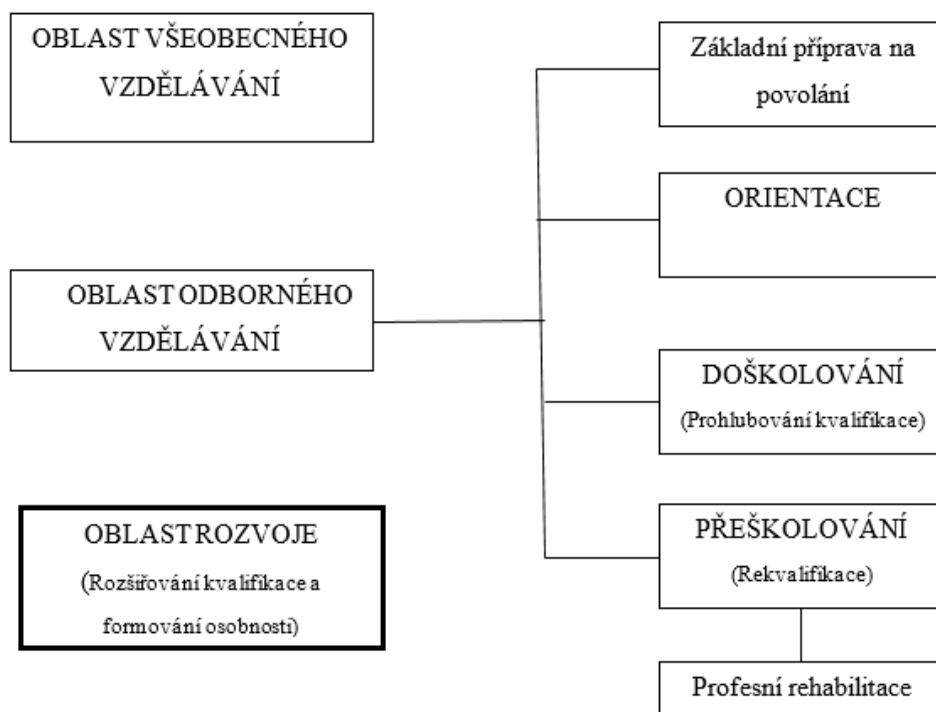
2.2.3 Formování pracovních schopností

Vzdělávání zaměstnanců se může označovat jako formování pracovních schopností a osobností zaměstnanců (Koubek, 2012).

Formování pracovních schopností a osobností zaměstnanců v organizaci zastává velmi důležitou roli, protože s jeho pomocí dokáže být organizace pružná a dokáže reagovat na neustálé změny v podniku i jeho okolí. V dnešní době mají zaměstnanci vlastní zájem o další vzdělávání a zvýšení své odborné kvalifikace, přesto je potřeba, aby společnost celý proces vzdělávání vedla a regulovala (Veber a kol., 2009).

Formování pracovních schopností patří mezi důležité úkoly personální práce. Rozvojové činnosti se především týkají pracovního uplatnění, avšak zahrnují i širší spektrum znalostí a dovedností než konkrétní pracovní místo vyžaduje.

Schéma 1: Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: zpracováno dle Koubka (2012)

Formování pracovních schopností člověka lze rozdělit do tří oblastí (Koubek, 2012):

- Oblast všeobecného vzdělávání
- Oblast odborného vzdělávání
- Oblast rozvoje

Oblast všeobecného vzdělávání

Do oblasti všeobecného vzdělávání patří takové znalosti a dovednosti, které člověku umožňují žít ve společnosti. Po získání těchto základních znalostí a dovedností může člověk získávat specializované pracovní schopnosti. Tato oblast se zaměřuje především na sociální rozvoj a osobnost člověka. Nezasahuje zde organizace, ale stát.

Oblast odborného vzdělávání

V této oblasti již probíhá příprava na zaměstnání. Uskutečňuje se zde základní příprava na povolání, ale také doškolení neboli prohlubování kvalifikace či přeškolení nebo rekvalifikace. Patří sem také orientace pracovníků. V těchto oblastech se již angažují organizace, aby uspokojily své potřeby.

- Základní příprava na povolání

Oblast základní přípravy většinou probíhá mimo pracoviště. Patří sem například příprava mladých lidí na dělnická povolání.

- Orientace

Zde se jedná o snahu zkrátit a zefektivnit adaptaci nových zaměstnanců v organizaci, v týmu i na dané pracovní pozici, a to především díky informacím včetně specifických znalostí a dovedností, které jsou pro dané pracovní místo důležité.

- Doškolení

Doškolení patří mezi oblasti, kde se znalosti a dovednosti přizpůsobují novým požadavkům pracovního místa zaměstnance. Tyto nové požadavky mohou způsobit změny techniky či technologie, nové požadavky trhu, nové objevy v oboru, rozvojové metody řízení apod. Proces doškolení se považuje za velmi významný a důležitý nástroj, jak zvýšit pracovní výkon zaměstnance v podniku. V některých státech světa je povinnost organizovat doškolení pracovníků ve společnosti.

- **Přeškolení**

Přeškolení nebo rekvalifikace je proces, kdy si jedinec osvojuje nové znalosti a dovednosti, které jsou důležité pro nové pracovní místo, nové povolání či nové pracovní schopnosti. Jak uvádí Koubek (2012) rekvalifikace může být plná nebo částečná. Mezi zvláštní druhy rekvalifikace patří tzv. profesní rehabilitace, kdy se jedná o opětovné zařazení osob do pracovního procesu, kterým brání jejich současný zdravotní stav vykonávat dosavadní povolání. Tuto oblast organizují jak organizace, tak instituce trhu práce nebo samotní jedinci, kteří se chtějí přeorientovat na nové povolání či chtějí změnit jejich dosavadní pracovní pozici.

Oblast rozvoje

Tato oblast se nevěnuje tak úplně znalostem, které jsou důležité pro výkon současného zaměstnání, ale spíše pro získání širšího spektra znalostí a dovedností. Dá se říci, že oblast rozvoje se zaměřuje více na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci. Vytváří se zde spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikace a vytváří tak z jedince pracovní zdroj. Tato oblast formuje také osobnosti jedince tak, aby byl schopen přispívat k plnění cílů podniku a k jeho dobrým výsledkům. S tím souvisí i zlepšení mezilidských vztahů v organizaci. Pokud tento rozvoj organizuje podnik, jedná se tzv. rozvoj pracovníků (Koubek, 2012).

S tímto rozdělením souhlasí i Belz & Siegrist (2001), kteří ale rozdělují formování jednodušeji, pouze do tří kategorií:

- Školní – probíhá za pomoci stanovených hodnot a norem, a bývá spojeno s výchovou.
- Podnikové – založeno na vzdělávání v organizaci. Jde zde o vyjádření problému a jeho řešení.
- Další vzdělávání – založeno na komunikaci a spolupráci.

2.2.4 Systematické vzdělávání

Na systematické vzdělávání pracovníků se podle Kociánové (2010) hledí jako na nejefektivnější, protože je plánované, správně zacílené a především organizované. Důležitým bodem je zde jeho promyšlenost a logická návaznost.

Pokud je systematické vzdělávání správně nastaveno, a tím pádem je účinné, dochází k většímu spojení zaměstnance s firmou, větší angažovanosti pracovníků, zvýšení pracovní spokojenosti, motivovanosti a loajality vůči firmě. Díky těmto aspektům dochází k růstu výkonnosti jak jednotlivce, tak týmu či celé organizace, ale také k větší kvalitě poskytovaných služeb, zlepšení image podniku, k růstu atraktivnosti na pracovním trhu a v neposlední řadě dochází ke zlepšení „kvality života“ pracovníků (Tureckiová, 2004).

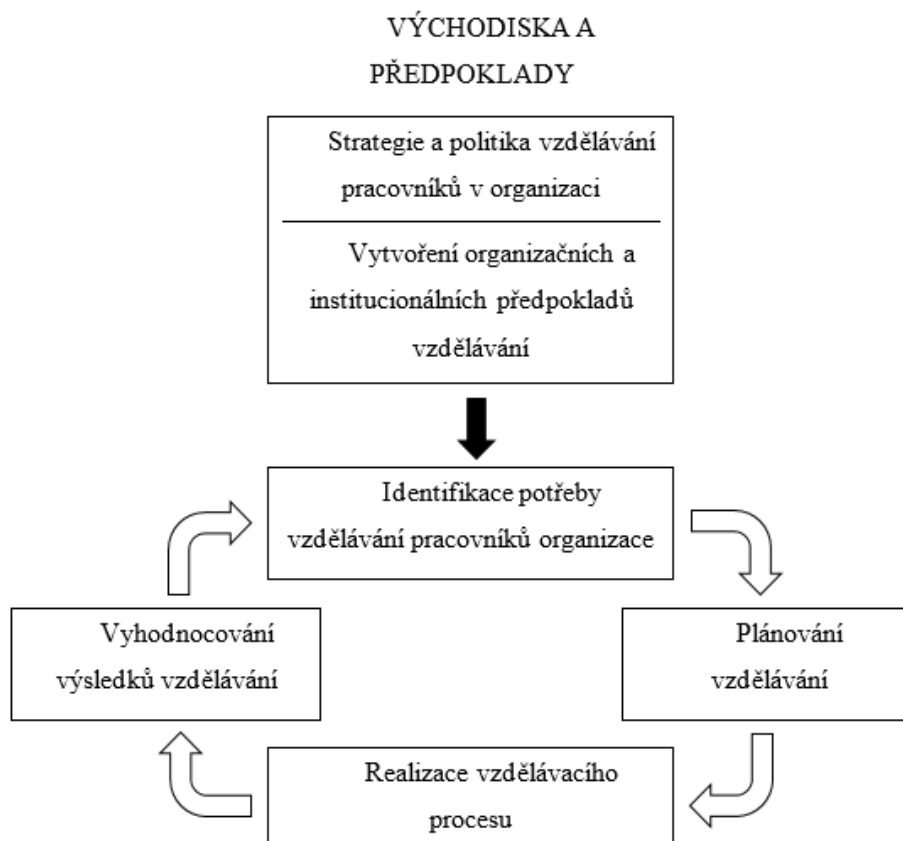
Nejefektivnějším vzděláváním zaměstnanců je kvalitně organizované vzdělávání, které probíhá v nepřetržitém, opakujícím se cyklu (Koubek, 2015).

Kucharčíková & Vodák (2011) ve své publikaci uvádí, že vzdělávání pracovníků v organizaci nepatří mezi krátkodobé činnosti. Je to dlouhodobý proces, do kterého patří čtyři fáze:

- 1) Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb
- 2) Plánování vzdělávání a rozvoje.
- 3) Realizace vzdělávacích aktivit.
- 4) Hodnocení efektivity vzdělávání.

Tyto čtyři fáze znázorňuje následující schéma:

Schéma 2: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků



Zdroj: zpracováno dle Koubka (2012)

2.2.5 Identifikace potřeby vzdělání

„Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o údaje týkající se organizace, ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož organizace čerpá rozhodující množství svých pracovních sil, i preference vyskytující se u mládeže v souvislosti s volbou přípravy na povolání. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesně kvalifikačních skupin na trhu práce.“ (Koubek, 2012)

Cílem identifikace potřeb vzdělávání je snaha o nalezení účelu konkrétního vzdělávání. Zaměstnanci by neměli zůstat pouze u toho, co může být, ale snažit se o využití svého potenciálu i v realu (Armstrong, 2007).

Kucharčíková & Vodák (2011) ve své publikaci uvádí, že analýza potřeb vzdělávání spočívá v analýze a shromáždění informací o stavu znalostí, schopností a dovedností v těchto třech skupinách:

- Organizace – údaje o struktuře, výrobních programech, počtech, pohybech a struktuře zaměstnanců apod.
- Pracovní místa a činnosti – specifikace a popis jednotlivých pracovních míst, styl vedení, kultura pracovních vztahů atd.
- Jednotliví pracovníci – personální evidence, hodnocení pracovníka, kvalifikace, vzdělání apod.

Tyto zjištěné údaje se porovnávají s úrovní, kterou podnik požaduje. Identifikace by měla odpovědět na otázky, jako:

- Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Po zjištění údajů uvedených výše se dále analyzuje potřeba vzdělávání. Zde je možné využít metody jako je analýza statistických údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících, analýza dotazníků, analýza informací získaných od nadřízených pracovníků, zkoumání a hodnocení výkonů jednotlivých zaměstnanců, monitoring výsledků porad a diskuzí, analýza pracovních záznamů, která je vedená vedoucími pracovníky. Všechny tyto analýzy se týkají forem vzdělávání, kvalifikace a veškerých záležitostí, které se procesu vzdělávání týkají (Koubek, 2012).

Na základě této fáze procesu vzdělávání se identifikuje, co bude předmětem vzdělávací a rozvojové aktivity, a kdo se těchto aktivit bude účastnit (Čopíková, Bláha & Horváthová, 2015).

S tím souhlasí také Soyková (2011), která uvádí, že výsledkem identifikace vzdělávacích potřeb by měly být odpovědi na dvě otázky:

- Kdo bude vzděláván?
- V čem bude vzděláván?

2.2.6 Plánování vzdělávání pracovníků

Na fázi identifikaci potřeby vzdělávání pracovníku navazuje proces, který se nazývá plánování vzdělávání pracovníků.

Podle Bartoňkové (2010) musí plánované vzdělávání obsahovat logicky promyšlené kroky, které vedou ke vzdělání, které je nezbytné pro zlepšení pracovního výkonu.

Vodák & Kucharčíková (2011) uvádějí, že pro plánování vzdělávání pracovníků je důležité vytvořit plán, který se skládá ze tří fází: přípravná, realizační a fáze zdokonalování.

Přípravná fáze – patří sem specifikace potřeb, analýza účastníků a stanovení cílů.

Realizační fáze – do této fáze se zahrnuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu. Je to taková fáze, kde se určuje způsob, jakým bude vzdělávání probíhat.

Fáze zdokonalování – patří do fáze tvorby vzdělávacího plánu, kde se hodnotí jednotlivé procesy vzdělávacího programu vzhledem k určeným cílům.

Prokopenko, Kubr & kolektiv (1996) uvádějí přehled několika bodů, které by úspěšný vzdělávací program měl zahrnovat:

- Plán se týká celé organizace.
- Jeho posláním je dostat svým vytyčeným cílům.
- Vzdělávací plán by měl být podporován vrcholovým managementem podniku.
- Plán je realizován za určité časové období.
- Je zaměřován na akci.
- Důležitá je především změna postojů, vnímání a chování.
- Vzdělávací program se realizuje na různých stupních řízení.
- Opírá se o zkušenosti z procesu učení se.

Aby mohla organizace začít plánovat vzdělávání pracovníků, je potřeba stanovit si odpovědi na určité otázky viz následující schéma.

Schéma 3: Plán vzdělávání pracovníků

<p style="text-align: center;">JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO? (Obsah)</p> <p style="text-align: center;">KOMU? (jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)</p> <p style="text-align: center;">JAKÝM ZPŮSOBEM? (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)</p> <p style="text-align: center;">KÝM? (interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)</p> <p style="text-align: center;">KDY? (termín, časový plán)</p> <p style="text-align: center;">KDE? (místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy, aj.)</p> <p style="text-align: center;">ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY? (rozpočtová stránka plánu)</p> <p style="text-align: center;">JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)</p>

Zdroj: zpracováno dle Koubka (2012)

2.2.7 Metody vzdělávání

Do fáze plánování vzdělávání pracovníků se zahrnuje volba metod vzdělávání, která patří mezi nejdůležitější kroky tohoto plánování.

Metody vzdělávání zaměstnanců se rozdělují do dvou velkých skupin:

- Metody vzdělávání **NA** pracovišti
- Metody vzdělávání **MIMO** pracoviště

Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti neboli „on the job training“ jsou metody vzdělávání, které probíhají na konkrétním místě, tedy přímo na pracovišti. Využívají se při vykonávání běžných pracovních úkolů. Tyto metody jsou vhodné při potřebě procvičení konkrétní pracovní dovednosti při práci (managementmania.com, 2017).

Koubek (2012) rozděluje tyto metody do několika skupin:

Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce je metodou nejužívanější při vzdělávání. Přímý nadřízený nebo zkušený zaměstnanec ukazuje novému nebo méně zkušenému pracovníkovi pracovní postup, který si vzdělávaný pracovník postupně osvojuje buď pozorováním, nebo imitováním. Tato metoda patří mezi rychlé zácviky a stmeluje vztahy mezi pracovníky na pracovišti. Za nevýhodu se zde shledává, že je možné ji využít pouze u jednodušších úkolů a má krátkodobý charakter.

Coaching

Od metody představené výše se coaching liší jeho dlouhodobostí. V podstatě se jedná o dlouhodobě vykonávanou činnost, která je kontrolována a usměrňována vedoucím pracovníkem či školitelem, a vede k žádoucímu výkonu práce. Coaching vytváří prostor pro stanovení cílů pracovníka a napomáhá k lepší komunikaci mezi pracovníkem a vzdělavatelem.

Tato metoda není pouze o kontrole úkolů a poskytování rad, ale je to způsob, jakým lze přispět k úspěchu a zvýšení výkonnosti zaměstnanců (Armstrong, 2009).

Mentoring

Mentoring je ve své podstatě podobný coachingu, avšak iniciativa a zodpovědnost přechází na pracovníka, který je školen. Pracovník si sám může zvolit svého mentora (rádce), který se pro něj stane osobním vzorem či ideálem (Srpková & Řehoř, 2010).

Mentorem pracovníka by se měl stát člověk, který je zkušený a rozumí náplni práce vzdělávaného pracovníka. Otázkou zde zůstává, do jaké míry je pracovník schopen poznat, kdo je pro něj efektivní mentor (Koubek, 2012).

Counselling

Counselling do češtiny přeloženo jako konzultování patří také mezi metody používané na pracovišti. Jde o to, že pracovník, který je vzdělávaný, se samostatně snaží naučit daný úkol a případné návrhy nebo poznámky k řešení problému konzultuje se svým vzdělávatelem, který mu poskytuje zpětnou vazbu. Tato metoda prohlubuje vztahy mezi vzdělávatelem a vzdělávaným a napomáhá k vzájemné komunikaci (managementmania.com, 2017).

Na rozdíl od ostatních metod, counselling představuje jednorázovou aktivitu a vzdělávaný pracovník se školitelem se mezi sebou vzájemně učí (Tureckiová, 2004).

Asistování

Asistování se řadí mezi tradiční a velmi často používané metody. Princip této metody spočívá ve smyslu přiřazení vzdělávaného pracovníka jako pomocníka ke zkušenějšímu kolegovi. Zkušený zaměstnanec ukazuje pracovní postupy a školený pracovník mu pomáhá při plnění pracovních úkolů a tím se od něj učí tyto postupy. Toto se opakuje tak dlouho, dokud vzdělávaný pracovník nenabyde dostatečných zkušeností a znalostí, a není schopen vykonávat sám pracovní úkoly. Asistování je využíváno nejen při manuálních pracích, ale také při zaškolování řídicích pracovníků a specialistů (Koubek, 2012).

Pověření úkolem

Pověření úkolem může být jakousi závěrečnou fází metody asistování. Smyslem je, že pracovník vykonává sám konkrétní pracovní úkol a zkušenější pracovník na něj dohlíží, kontroluje ho, popřípadě mu poskytuje rady. Zaměstnanec zde formuje své schopnosti vyřešit daný problém samostatně (managementmania.com, 2017).

Rotace práce

Metoda, jež může působit jako „vstupní kolečko“, to znamená, že pracovník získává informace o chodu podniku přesouváním po různých pracovních místech (Tureckiová, 2004).

Metoda je často využívána při zaškolování řídicích pracovníků a při seznamování nových pracovníků s podnikem (Koubek, 2012).

Pro podnik je rotace práce přínosem, jelikož se zvyšuje kvalifikace zaměstnanců, mají více zkušeností a jsou přizpůsobujícím se zdrojem. Rotace práce je krátkodobého charakteru (Šikýř, 2012).

Pracovní porady

Pracovní metody jsou efektivním nástrojem pro formování pracovních schopností člověka. Zaměstnanci se seznamují s problémy celé organizace a vzájemně si s ostatními vyměňují a prohlubují zkušenosti, prezentují své názory a motivují zaměstnance k projevení vlastní iniciativy (Koubek, 2012).

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště neboli „off the job training“ může probíhat buď v organizaci, nebo mimo ni. Většinou jsou realizovány jako kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích, ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích, v zařízení předvádějících novou techniku atd. Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání manažerů, vedoucích pracovníků a specialistů (Koubek, 2012).

K metodám vzdělávání mimo pracoviště patří:

Přednáška

Je verbální formou komunikace a prezentace. Přednáší se konkrétní téma, pokud se předává velké množství informací velkým skupinám. V této metodě chybí komunikace mezi přednášejícím a účastníky přednášky. Jsou přednášeny většinou formou prezentace a slouží ke zdokonalování vědomostí a předání nových informací (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Přednáška spojená s diskuzí

Součástí přednášky může být skupinová diskuze. Dochází k interakci mezi přednášejícím a vzdělávanými pracovníky, kteří si vzájemně předávají názory, znalosti, či zkušenosti. Je však zapotřebí usměrňování diskuze ze strany školitele, aby nedocházelo k odchylování od tématu přednášky (Foot & Hook, 2002).

Demonstrování

Demonstrování zprostředkovává znalosti pomocí audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů, předvádění pracovních postupů nebo funkčních oblastí a obsluhy zařízení ve výukových dílnách, vývojových pracovištích nebo v podnicích. Při této metodě je do vzdělávání vnášen důraz na praktické využití a rozvíjení dovedností (Koubek, 2012).

Případové studie

Metoda případové studie je vhodná pro vzdělávání na pozicích manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o nastínění reálného nebo fiktivního problému, který se vzdělávání zaměstnanci snaží vyřešit v určitém časovém horizontu a snaží se navrhnout řešení problému. Tato metoda je vhodná k rozvíjení analytického myšlení, přestože je velmi náročná na přípravu (Koubek, 2012).

Workshop

Workshop je možné nazývat jako skupinové cvičení neboť se jedná o variantu případové studie a vzdělávání zaměstnanci řeší konkrétní problém v týmu. Většinou se jedná o komplexnější problémy podniku. Workshop pomáhá k řešení každodenních problémů a stmeluje dohromady pracovní tým, jelikož se na řešení pracuje společně (Čopíková, Bláha & Horváthová, 2015).

Brainstorming

Brainstorming je založen na principu, že co nejvíce nápadů a názorů může být dále rozvíjeno a může se stát neobyčejným řešením problému. Každý účastník každým svým nápadem, určitým způsobem, pomáhá k vyřešení situace v podniku. Mezi druhy brainstormingu se řadí brainwriting, který spočívá na stejném principu, pouze jsou nápady navrhovány v písemné podobě (Barták, 2007).

Simulace

Metoda orientovaná především na praxi a aktivní účast školených zaměstnanců. Školení pracovníci dostanou scénář situací v podniku a během konkrétní doby musí vypracovat řadu rozhodnutí. Scénáře se obvykle týkají běžných životních situací objevujících se v práci. Tato metoda je vhodná pro umění rozhodnout se (Koubek, 2012).

Hraní rolí (manažerské hry)

Jedná se o navozování situací, které simulují reálné situace při řízení podniku v jednotlivých oblastech (plánování, rozhodování, kontrola, komunikování, řízení). Metoda se zaměřuje na osvojení určitých sociálních rolí a je určena spíše pro vedoucí pracovníky a manažery. Důležitým aspektem při hraní rolí je komunikace, řešení problémů a následná diskuze. Manažerské hry se mohou členit na stolní, počítačové a týmové výukové (managementmania.com, 2017).

Assessment centre

Assessment centre nebo také diagnosticko-výcvikový program je v současné době velmi populární a vysoce hodnocená metoda vzdělávání, ale i výběrů nových uchazečů o zaměstnání. Spočívá ve vyřešení problému plněním různých úkolů, které náhodně generuje počítač. V některých případech již existují předem daná optimální řešení a počítač poté zkoumá shodu účastníku s optimálním řešením. Assessment centre v podstatě obsahuje vylepšené případové studie, simulace a hraní rolí. Tato metoda je velmi moderní a účinná, avšak je složitá na přípravu a technické vybavení (Koubek, 2012).

„Outdoor training/learning“

Tento způsob vzdělávání se velmi často používá ve vzdělávání manažerů. Jsou to hry či akce spojené se sportovními výkony, kde se manažeři učí manažerským dovednostem. Tento kurz se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně nebo ve speciálních učebních prostorech. Situace se řeší v týmech, kdy jeden člen se ujímá vedení, poté nastává diskuze jednotlivých situací, jaké dovednosti jsou zapotřebí ke splnění úkolu a co lze vylepšit. Metoda je optimální pro propojení hry a sportu se zdokonalováním pracovních schopností manažerů (Koubek, 2012). Stejně jako assessment centre je i tato metoda velmi náročná na přípravu.

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)

E-learning je metoda vzdělávání, která je podporovaná pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem rozvoje účastníků. Výukové materiály jsou předávány pomocí počítače a internetu. Další možností je použití podnikového intranetu (Armstrong & Taylor, 2014).

E-learning se dle Armstronga (2007) rozděluje na několik typů:

- Samostatný – vzdělávající osoba je schopná se vzdělávat sama díky příslušné technologii. V danou chvíli není napojena na žádné školitele.
- Živý – školená osoba a lektor jsou spolu v kontaktu přes dané technologie, avšak každý je na jiném místě.
- Kolaborativní (kolektivní) – díky diskusním fórům, chatům, počítačovým bulletinům a společenství praktiků si vzdělávané osoby předávají informace a znalosti.

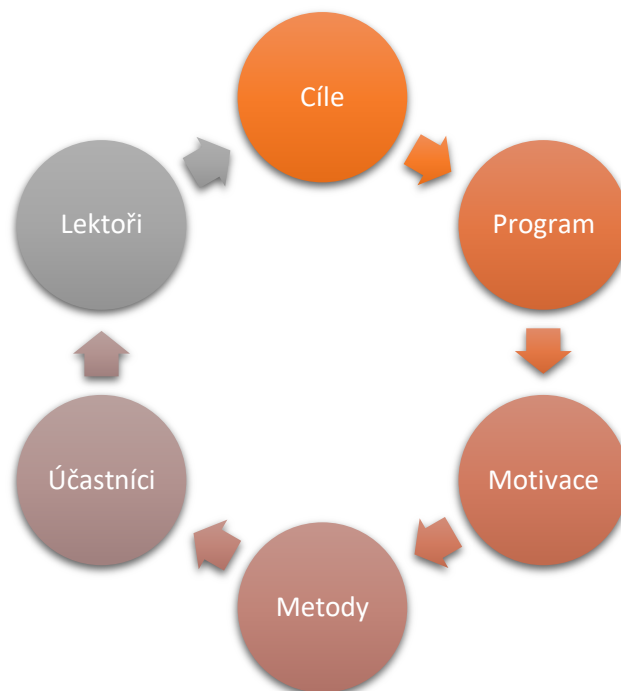
E-learning se může použít jako přípravná fáze, kdy se zde zaměstnavatelé mohou naučit nové teoretické poznatky a poté se mohou všichni sejit na praktické ukázce. Tento způsob výuky není finančně náročný (Mathis & kol., 2017).

Tento způsob lze využít ke kolektivnímu a individuálnímu vzdělávání. Počítače usnadňují učení za pomoci tabulek, grafů, schémat, obrázků a poskytují velké množství informací. Školení pracovníci mohou využít širokou nabídku testů a cvičení. Nevýhodou této metody jsou vysoké náklady na pořízení počítačových vzdělávacích programů (Koubek, 2012).

2.2.8 Realizace vzdělávání pracovníků

Poté, co skončí plánovací fáze, nastává fáze realizační. Tato fáze se skládá z několika nezbytných prvků, mezi které patří cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. Všechny tyto složky mají vliv na průběh školení (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Schéma 4: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zpracováno dle Vodáka & Kucharčíkové (2011)

Toto uvádějí také Čopíková, Bláha & Horváthová (2015), kteří říkají, že v této fázi začínají všechny vzdělávací a rozvojové aktivity. V organizaci je nutné připravit lektora, který dané školení povede, dále také materiály a pomůcky k procesu učení se. Také je nutné zajistit účastníky a celý proces školení či vzdělávání. Fázi realizace může

provádět jak interní lektor, tak i externí vzdělávací agentury či konzultanti. V některých organizacích se přistupuje i k tomu, že vzdělávání tvoří interní i externí lektori dohromady.

Cíle je vhodné rozdělit do dvou skupin – cíle programované a cíle jednotlivé vzdělávací akce. Při stanovování cílů je vhodné se zaměřit na jejich počet. Pokud se cíle přecení a účastníci budou příliš zatíženi, může to způsobit škody a neefektivnost školícího procesu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Šikýř (2012) říká, že po stanovení cílů je potřeba stanovit počet zaměstnanců, metody, školitel, čas a místo školení a v neposlední řadě zabezpečení učebních pomůcek a materiálů. Důležitou složku také tvoří stanovení rozpočtu na danou vzdělávací akci.

Program by měl obsahovat časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. Ve fázi programu by účastníci měli mít možnost vyjádřit se ke všem částem programu, také by měli vyjádřit své nejasnosti a přednést, co od školení či kurzu očekávají. Díky tomuto se program může přizpůsobit nebo doplnit o témata, která účastníci požadovali a jsou v souladu s cíli kurzu. Lektori by měli brát v úvahu časovou rezervu, aby byl prostor pro zopakování klíčových témat. S průběhem školení souvisí **motivace**. Je důležité, aby účastníci školení byli dostatečně motivováni, protože napomáhá k transformaci výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku. Motivace se projevuje v pozitivním vztahu pracovníků ke vzdělávání, ve využití získaných vědomostí a dovedností podle oblasti praktického využití, v reakci a ochotě zaměstnanců na změny, v příznivé změně postojů k podniku, jeho zákazníkům a ostatním zainteresovaným skupinám. Nejlepší a nejkvalitnější forma motivace je osobní příklad manažera či nadřízeného pracovníka (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Další důležitou složkou v procesu realizace jsou metody využívané ke vzdělávání pracovníků. Tyto metody jsou již popsány v kapitole 2.2.7.

Zásadní roli v procesu vzdělávání hrají **lektori**. Jsou důležití pro kvalitní proces školení. Kvalitní lektor má osobní předpoklady pro výkon této práce, umí výborně komunikovat, rozvíjí mezilidské vztahy. Lektor umí předat své zkušenosti a dovednosti, které se dříve naučil. Měl by být vnímavý, charismatický a emotivní (Svatoš & Lebeda, 2005).

Účastníci školení zaujímají také důležitou roli při školení. Je potřeba brát v úvahu čtyři typy účastníků vzdělávacích aktivit, kteří se rozdělují podle stylu učení se. Jsou

to aktivisté, reflektori, teoretici a pragmatici. Aktivisté jsou lidé, kteří preferují okamžité zkušenosti a rádi se projevují v krátkodobých krizích, přijímají nové výzvy a nebaví je dlouhodobé činnosti. Reflektor neboli „osoba odrážející názory“ jsou lidé, kteří raději stojí opodál, uvažují o zkušenostech a problém pozorují z různých úhlů pohledu. Pracovníci toužící po základních předpokladech, principech, teoriích, modelech a systémech jsou nazýváni jako teoretici. Bývají objektivní a analytičtí. Poslední skupinou účastníků jsou pragmatici. Tito lidé s oblibou pátrají po nových myšlenkách, aby mohli experimentovat. Problémy a příležitosti vnímají jako nové výzvy k vyřešení (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Hroník (2007) rozděluje realizační fázi pouze do třech oblastí:

- 1) **Oblast přípravy** – zde je důležité připravit veškeré materiály související s procesem vzdělávání, dále účastníky a školitele.
- 2) **Oblast realizace** – seznámení s důvody a cílem vzdělávání. Patří sem představení školitele, udržování aktivity účastníků, motivace nebo průběžný monitoring.
- 3) **Oblast transferu** – tato oblast se týká praxe. Jedná se o vyzkoušení získaných vědomostí a dovedností ze školení formou cvičení, workshopů, projektů či různých testů.

Dle Dvořákové (2007) je zapotřebí v této části vzdělávání neustále provádět kontrolu vzdělávání, souběžnost se stanoveným plánem v čase a vynaložené náklady na vzdělávací aktivity. Vytváří se zde hodnotící dotazníky pro pracovníky zúčastněné školení a záznamy evidence účastníků.

2.2.9 Vyhodnocení výsledků a efektivnosti vzdělávání

„Proces vyhodnocování vzdělávání je definován jako každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace. Vyhodnocování vyúsťuje do řízení, tj. rozhodování, zda mělo dané vzdělávání smysl (především z hlediska poměru nákladů a přínosů), či nikoliv, a co zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější. Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků je, nebo mělo by být,

podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv programu vzdělávání a rozvoje.“
(Armstrong, 2007)

Aby byla zvolená metodika a postup hodnocení správná, je potřeba nalézt odpovědi na šest primárních otázek (Evangelu, Bommel & Juříčka, 2013):

Co?	Kdo?
Proč?	Jak?
Kým?	Kdy?

Vyhodnocování vzdělávání se řadí mezi poslední součást vzdělávacího procesu, avšak je neméně důležitou částí. Jedná se zde zejména o získání zpětné vazby o účinnosti vzdělávacího programu a možnosti změření výdajů a přínosů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Podle Tureckiové (2004) se vyhodnocování vzdělávání může rozdělovat do sedmi po sobě jdoucích kroků:

- Plánování hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení.
- Příprava na hodnocení.
- Tvorba nástrojů pro sběr dat.
- Sběr dat.
- Analýza získaných údajů.
- Příprava a zpracování závěrečné zprávy.
- Provedení úprav a monitoring systému.

Koubek (2012) ve své publikaci uvádí, že proces hodnocení bývá rozdělen na několik druhů dílčích hodnocení. Hodnocení vzdělávání se orientuje na několik základních bodů:

- Zda se při hodnocení použily optimální nástroje. Například metody vzdělávání, technika, dodržení časového plánu, obsahová stránka školení.
- Názory, zpětná vazba, odezva účastníků vzdělávání.
- Míra získaných znalostí a dovedností. Tento bod se nejčastěji testuje ihned po ukončení vzdělávacího procesu.
- Uplatnění získaných znalostí a dovedností v praxi, tedy jak pracovníci změnili své pracovní chování, a jak uplatňují získané znalosti a dovednosti do výkonu.

Toto popisuje také Mužík (2010), který uvádí, že nejprve je zapotřebí kvantifikovat aplikace adekvátních nástrojů, poté se zaměřit na reakce účastníků školení a v neposlední řadě se zaměřit na míru získaných znalostí a dovedností, které jsou poté aplikovány do praxe. V mnoha případech je možné efektivitu vzdělávacích aktivit pouze odhadnout.

Efektivnosti a účinnosti vzdělávání je možné zvýšit díky použitím informačních technologií, e-learningu nebo dalších elektronických podob (Stýblo, 2003).

Mezi modely hodnocení efektivnosti vzdělávání patří tzv. **Kirkpatrickův model**, který je rozdělen do čtyř úrovní:

- **Úroveň reakce** – zde se zjišťují názory zúčastněných osob na vzdělávání, jeho užitečnost, názory na lektory a témata. Informace o tom, co by změnili či doplnili (Vodák & Kucharčíková, 2011). Pro pracovníky je většinou připravený dotazník k vyplnění, kde se vyjadřují k náplni kurzu, k místu školení, k použitým metodám apod. (Belcourt & Wright, 1998).
- **Úroveň učení** – zde se posuzují získané poznatky z kurzu, čemu se účastníci naučili, jaké dovednosti získali a jaké to u nich probudilo změny (Čopíková, Bláha & Horváthová, 2015). Je vhodné, aby podnik v této části využil testy před zahájením školení a po skončení programu, aby byly zřetelné změny či nikoliv (Armstrong, 2007).
- **Úroveň chování** - v této fázi se hodnotí změna chování pracovníků po absolvování školení a návratu na své pracoviště. Hodnotí se nové nebo rozvinuté stávající dovednosti (Tureckiová, 2004). Pozorují se zde vlivy procesu učení se na výkon pracovníka na jeho pozici (Čopíková, Bláha & Horváthová, 2015).
- **Úroveň výsledků** – tato úroveň je nejtěžším krokem v hodnocení efektivnosti vzdělávání. Objevují se zde změny, které mají dopad na jednotlivé ukazatele jako je obrát, produktivita, kvalita, čas, ziskovost, stížnosti zákazníků apod. Patří sem i tzv. měkké údaje, mezi které se řadí hodnoty pracovního prostředí, pocity, postoje a dovednosti. Tyto ukazatele pomáhají podniku stanovit náklady na dané školení a přínosy pro společnost (Belcourt & Wright, 1998). Někdy se k tomuto kroku používá metoda hodnocení návratnosti investic, která může být v některých publikacích popisována jako pátá úroveň hodnocení. Pro podnik je důležité uvědomit si,

že hodnocení efektivnosti není pouze zpětnou vazbou na školení, ale také důležitým bodem pro další plánování a realizaci vzdělávání v budoucnu (Bartoňková, 2010).

Základním nástrojem pro vyhodnocování vzdělávání je pro lektora sledování reakce účastníků. Mezi další metody hodnocení lze zařadit (andromedia.cz, 2016):

- Metody zjišťující reakce účastníků.
- Metody, které zjišťují dosaženou úroveň vědomostí, dovedností a postojů – mezi tyto metody patří například testy, dotazování, zadávání úkolů, zkoušky, pozorování apod.
- Metody zjišťující změny v pracovním chování vznikající jako důsledek vzdělávání.
- Zjišťování účinnosti vzdělávání pro podnik a jeho organizační složky.

3 METODIKA A CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení oblasti vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci na základě provedených analýz. Následně, na základě zjištěných informací a sběru dat, navrhnout změny, které povedou ke zlepšení stavu vzdělávání v organizaci.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretická a praktická část. Pro zpracování teoretické části byla nejprve nastudována literatura, která se týká tématu vzdělávání. Byly využity informace jak od českých, tak od zahraničních autorů. Dále bylo čerpáno z internetových zdrojů, které se vztahují k analýze vzdělávání. Poté byly tyto informace zachyceny v diplomové práci. Seznam použitých zdrojů pro vypracování teoretické části je uveden v závěru práce.

Na část teoretickou navazuje praktická část, která se již týká konkrétního podniku. Podnik pro výzkum, leží v Jihočeském kraji a zaměstnává přes 500 zaměstnanců. Zmiňovaný podnik si přál zůstat v anonymitě, proto byl pojmenován jako ABC. Nejprve byla provedena charakteristika podniku, historie a vývoj podniku, poté byla popsána výroba a aktivity podniku a také systém vzdělávání.

Další kapitola se týká již samotné analýzy procesu vzdělávání, tzn., jak probíhá systém vzdělávání v podniku.

Bylo provedeno dotazníkové šetření, které je postaveno na systému vzdělávání zaměstnanců a vede ke zjištění spokojenosti se současným stavem vzdělávání. Analýza v podniku probíhala v únoru 2020. Dotazník se skládal celkem z 21 otázek, které se týkaly procesu vzdělávání. Kromě otázek ohledně vzdělávání obsahoval také identifikační otázky. Otázky byly polo-uzavřené nebo zcela uzavřené. Pět otázek bylo identifikačních, zbylých 16 základních otázek šetření se týkalo systému vzdělávání. Dotazníkového šetření se účastnili pouze THP pracovníci a manažeři podniku.

U každé otázky byl vypočítán procentní podíl každé z možných odpovědí, následně byla data převedena do grafu a okomentována.

V samotném závěru diplomové práce jsou výsledky analýz a dotazníkového šetření zhodnoceny, a poté navrženy změny, které by mohly vést ke zlepšení současné situace systému vzdělávání v podniku.

4 VLASTNÍ VÝZKUM

4.1 Představení vybraného podniku

Obchodní firma:	ABC CZ, s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	200 000,-- Kč
Rok vzniku:	1992

Společnost je jednou z dceřiných společností rakouské firmy, která byla založena roku 1888. Česká pobočka existuje od roku 1992 a nachází se v Jihočeském kraji.

Aktivity podniku

Firma vyrábí plastové díly, mechanické a mechanicko-elektronické komponenty pro automobilový průmysl. Největší podíl výroby tvoří mechaniky posuvných střech a zámkové systémy osobních automobilů. Mezi nejvýznamnější značky, pro které podnik vyrábí, patří Mercedes Benz, BMW, Audi, Porsche, Volvo, Jaguar Land Rover, VW a další.

Vývoj koncepcí

Před fází výroby prototypů je nutné zabezpečit a zhodnotit konstrukci dílů díky simulací pohybů a studií zabývajících se vstřikováním plastů. Ve spolupráci s několika obory se podnik snaží najít takové inovace a řešení, při kterých budou vynakládány optimální náklady, a tím bylo zajištěno, že se do sériové výroby dostane pouze nejlepší výsledek.

Optimalizace designu a procesů

Vývojáři produktů mají za úkol zajistit optimální design výrobku tak, aby byly vynaloženy co nejnižší náklady a nebylo to obtížné pro výrobu. Významnou roli zde hraje kreativita a otevřenost k novým výrobním možnostem. Pomocí systému Řízení životního cyklu výrobku sjednotila společnost všechny systémy na všech pobočkách. Tento systém umožňuje spravovat veškeré informace o celém životním cyklu produktu, od shledání nápadu, přes konstrukci až po výrobu.

Výroba prototypů

Společnost vyhotovuje prototypy, které se blíží výrobkům sériové výroby za pomoci běžných výrobních postupů. Snaha je dosáhnout efektivní a cenově příznivé výroby prototypů.

Výroba nástrojů

Více než 70 pracovníků zhotovuje v nástrojárně nástroje pro lisování, vstřikování a obstríkování dílů. Díky systému PLM se zhotovují bezchybné konstrukce nástrojů a zkracuje se doba potřebná pro montáž a údržbu.

Výroba zařízení

Díky vlastní automatizační technice společnosti jsou po celém světě vyvíjena, vyhotovena a uváděna do provozu automatizační řešení zhotovená na míru. Toto se týká jednoduchých zařízení až po vysoce komplexní vstřikovací zařízení s kombinovanými kontrolními a montážními zařízeními stejně tak jako montážní zařízení s procesy jako odporové svařování, techniky spojování, dávkovací zařízení, zařízení na závitování apod.

Kov

Pro sestavy s velmi jemnou mechanikou podnik používá komplexní lisy. Patří sem především výlisky, komplexní prvky s ohyby, průřezy, ražení, hluboké tažení.

Plasty

Podnik se specializuje na zástřik vkládaných dílů, není tedy problém vyrobit například trojrozměrnou mřížku nebo zástřiknutou elektroniku. Čistě plastové díly se vyrábí jen pro následnou montáž sestav.

Montáž

Na každé pobočce společnosti probíhá montáž na základě požadavků zákazníka či produktu. Provádí se manuální montáže až po vysoce automatizované montáže. Mezi tyto techniky se řadí například svařování, letování, pájení, lepení, lití, lisování, tváření za tepla, nýtování, šroubování apod.

Výrobní aktivity

Ve společnosti v České republice se výroba specializuje zejména na vstřikování plastů a montáž dílů. Avšak ve společnosti jako celku probíhají následující činnosti:

Ražení

Pomocí speciálních lisů se vyrábí díly pro sestavy s velmi jemnou mechanikou. Patří sem zejména výlisky, komplexní prvky s ohyby, průřezy, ražením, hlubokým tažením. Také do této skupiny patří třírozměrné výlisky s bodovým tažením.

Soustružení

Všechny vyráběné díly jsou opracovány na CNC dvou-vřetenovém soustruhu pro průměry do 26 mm a automatickým soustruhem s vačkovým řízením do průměru 9 mm.

Vstřikování

Společnosti se specializuje na zástřík vkládaných dílů.

Montáž

Při této činnosti se veškeré komponenty montují do sestav. Společnost se věnuje různým montážním technikám, mezi které patří například svařování, pájení, lepení, lisování, tváření za tepla, nýtování, šroubování apod. Podnik je schopen na každé své pobočce provádět činnosti od jednoduchých manuálních montáží až po vysoko automatizované montáže.

4.2 Historie podniku

1888

Podnik byl založen v roce 1888 a byl původně určený na výrobu jemných a mechanických přístrojů a hodin. Byl založený rakouským hodinářem. Výroba

se věnovala především hodinovým strojkům do kuchyňských a pokojových hodin, hybných ústrojí a manometrů¹.

1933

Původní majitel předal společnost svému synovi a jeho manželce. Oba absolvovali hodinářskou školu a poté zde vyučovali. Od roku 1930 se společnost rozšířila o další činnosti, začala vyrábět převodovky, pásové dopravníky² a zapisovací měřicí přístroje.

1952

V roce 1952 se změnil název společnosti a v roce 1958 se výroba dále rozšířila o počítačidla do magnetofonů a poté pro přehrávače kazet.

1969

Podnik byl předán dalším majitelům. Byla zastavena výroba hodin a začal se rozvíjet velkoobchod s hodinami. Mezi nejdůležitější činnosti patřila stále výroba počítačidel magnetofonových pásků.

1980

Od roku 1980 začala společnost působit zejména pro automobilový průmysl díky výrobě počítačidel do tachometrů. V roce 1981 byl zhotoven první díl pro videorekordéry.

1988

Proběhla oslava 100 let od založení společnosti. Podniku byl udělen certifikát kvality Q1. O rok později podnik obdržel certifikát kvality „Quality Excellence“.

1991

Založení první dceřiné společnosti v České republice.

1994

V tomto roce byla vyhotovena první kinematika posuvné střechy pro německého odběratele.

¹ Manometr neboli tlakoměr je mechanické měřidlo tlaku plynu nebo kapaliny. Speciální druhy manometrů mají své názvy – barometr, barograf nebo aneroid.

² Pásový dopravník je dopravní prostředek, který slouží především k přepravě sypkých či polotekutých hmot na kratší vzdálenost.

1997

Firmu převzala čtvrtá generace rodiny. Roční produkce počítačů dosáhla svého vrcholu. Prodalo se více jak 7 milionů počítačů.

1998

Od tohoto roku se začaly vyrábět kryty dveřních zámkových systémů s integrovanými vodiči. Společnost začala být certifikována podle ISO 9001, QS 9000 a VDA 6.1.

2001

Byla otevřena druhá zahraniční pobočka společnosti v USA.

2006

Založena třetí zahraniční pobočka, tentokrát v Číně. O rok později, tedy 2007, se začaly vyrábět nové komponenty používané při přítomnosti vysokého napětí v automobilech – především pro Audi.

2010

Pobočka v České republice rozšiřuje výrobu na vstřikolisech. Poté se rozšířila výrobní hala o 1 900 m². Dochází zde k výrobě sestav a výrobě výlisků.

2012

Podnik začal s výrobou dílů, jejichž produkce musí probíhat za podmínky mimořádné čistoty. Došlo k rozšíření učňovských dílen, které byly zařízeny novými vstřikolisy a roboty. Vznikly také nové laboratoře, které jsou vybaveny pneumatickými a elektrotechnickými zařízeními.

2013

Společnost slaví 125 let od založení. Ve všech pobočkách probíhaly dny otevřených dveří. Podnik zaměstnává více než 1200 zaměstnanců po celém světě.

2015

Výrobní hala v České republice se opět zvětšila. Tato pobočka je vhodná pro výrobu dílů, které jsou vyráběny ve velkém počtu kusů a pro velké projekty.

2017

Mateřská společnost rozšiřuje své výrobní prostory.

Dceřiná společnost v ČR oslavuje 25 let od založení. Byli pozvaní významní hosté k tomuto výročí. Podnik zde zaměstnává více než 500 zaměstnanců.

2018

Společnost slaví 130. výročí od založení. Společnost odkoupila pozemek o velikosti 65 000 m², kde do budoucna plánuje vystavět novou výrobní halu.

Společnost v Číně také rozšiřuje své prostory, zde se podnik zvětší dvojnásobně.

4.3 Filosofie a zásady podniku

Filosofie

Inovace elektro-mechanických komponentů činí ze společnosti kompetentního partnera v oblasti automobilového průmyslu.

Specializace na montážní procesy v nejvyšší možné kvalitě. Pro tuto činnost má podnik podporu ve vstřikování technických plastů.

Podnik je silně orientovaný na zákazníka, což je dokazováno kvalitou a dodržováním dodávek, flexibilitou a rychlostí.

Zásady

Lidem, kteří jsou ochotní být výkonní a mít vlastní zodpovědnost podnik nabízí dlouhodobá atraktivní pracovní místa.

Díky vysoké informovanosti a cílenými programy na proškolení a další vzdělávání stoupá u zaměstnanců motivace, kvalifikace a ztotožnění se s podnikem.

Za výbornou kvalitou produktů stojí především dlouhodobá a partnerská spolupráce se zákazníky a dodavateli.

Efektivnost je zvyšována za pomoci cílených investic a efektivním a odpovědným využíváním zdrojů.

Růst společnosti probíhá cíleně a kontrolovaně.

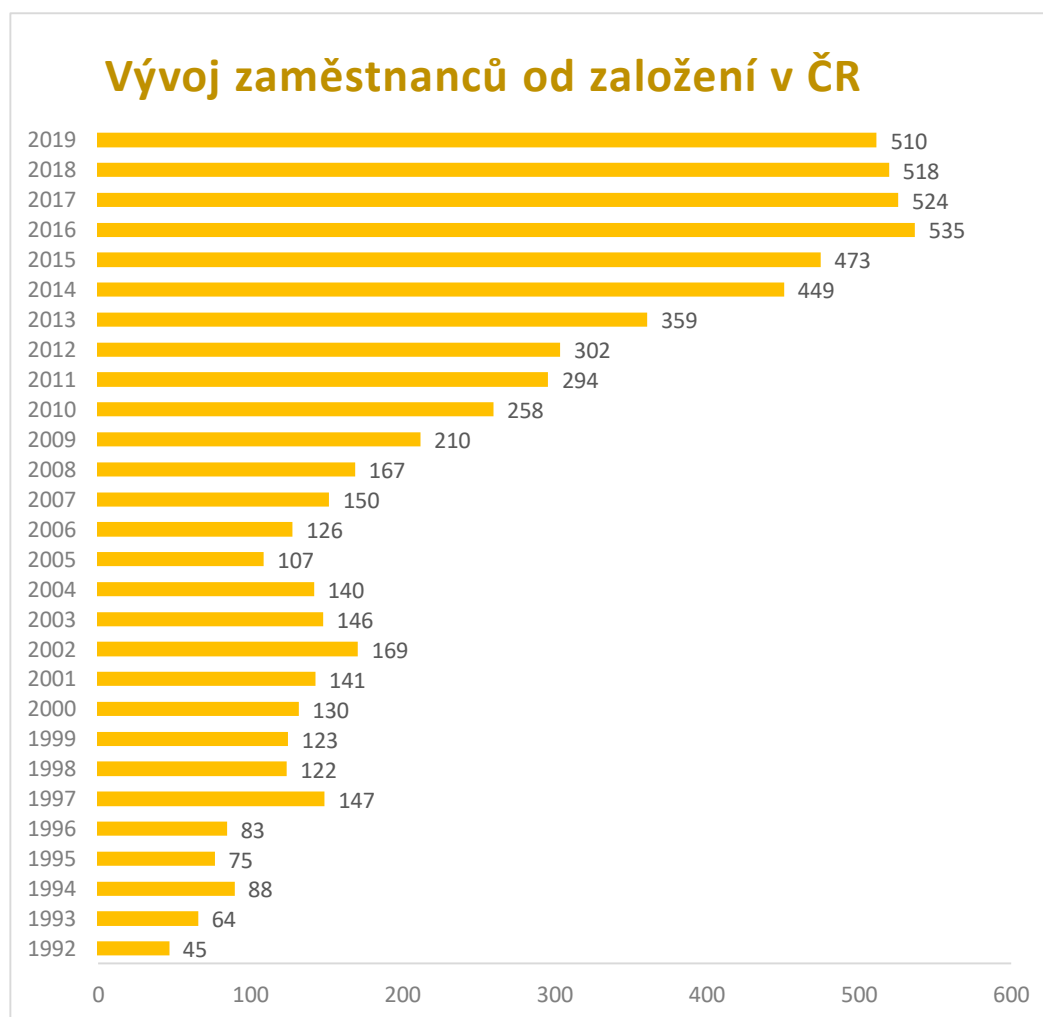
Společnost se snaží nezatěžovat životní prostředí a dodržovat všechny zákony a předpisy týkající se ochrany životního prostředí. S nasazením nejmodernějších technologií a díky neustálému zlepšování procesů dosahuje podnik ekologické výroby s úsporným využitím surovin a energií.

Neustálé zlepšování produktů a procesu zajišťuje existenci pobočky v ČR, která díky tomuto přispívá k růstu konkurenceschopnosti celé podnikatelské skupiny.

4.4 Vývoj počtu zaměstnanců podniku

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1992 – 2019 v ČR

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1992 - 2019



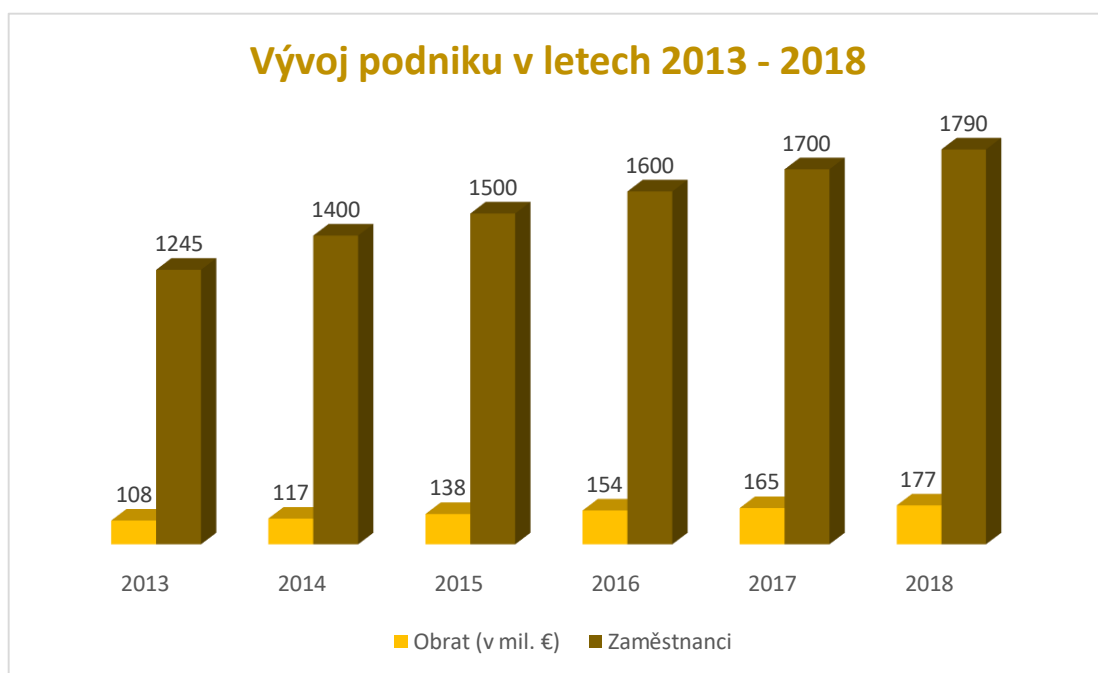
Zdroj: zpracováno dle interních dat podniku

Na grafu č. 1 je znázorněn vývoj zaměstnanců české společnosti od jejího založení, tedy od roku 1992 do roku 2019. Od založení společnosti počet zaměstnanců v jednotlivých letech spíše rostl a to hlavně z důvodu neustálého rozšiřování výrobních prostor. Podnik se stával více prestižnějším, proto bylo za potřeby vyššího počtu zaměstnanců. Z grafu je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců bylo v podniku zaměstnáno v roce 2016, konkrétně 535 pracovníků. Od tohoto roku se počet zaměstnanců snižuje.

To může být způsobeno současnou ekonomickou a hospodářskou situací v ČR. Ke konci roku 2019 podnik eviduje celkem 510 zaměstnanců.

Vývoj podniku v letech 2013 - 2018

Graf 2: Vývoj podniku v letech 2013 - 2018



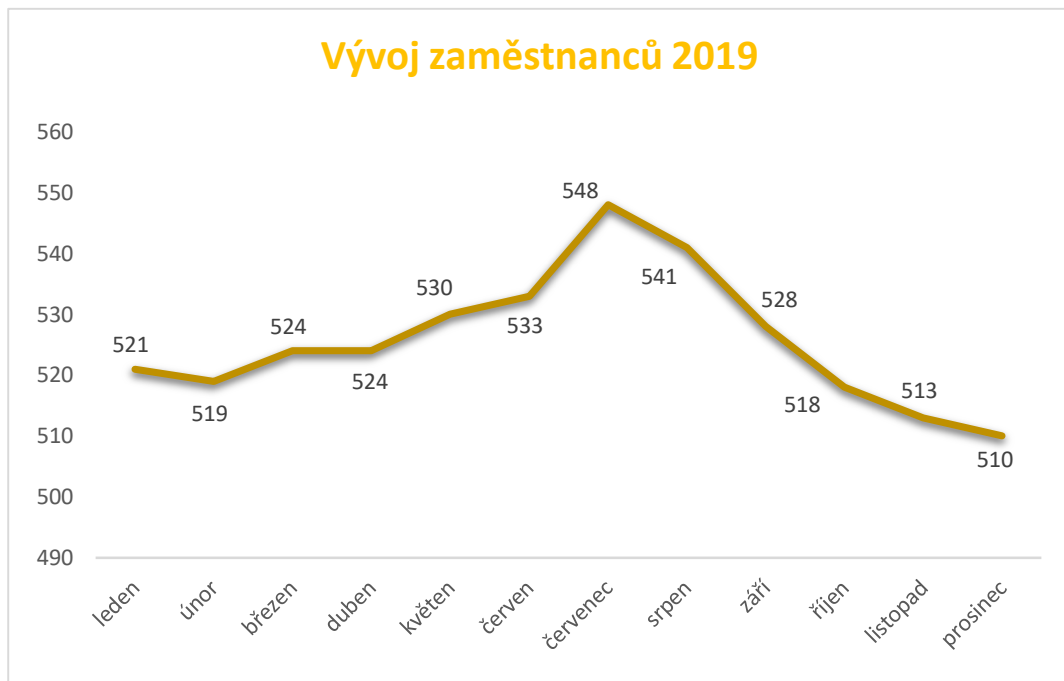
Zdroj: Zpracováno dle interních dat podniku

Společnost se stala světovým leaderem na trhu v oblasti kinematiky, posuvných střeš a elektromechanických komponent dveřních zámků.

Z grafu je zřejmé, že podnik v současné době zaměstnává více než 1790 zaměstnanců a toto číslo stále roste. V roce 2018 dokonce podnik dosáhl obratu ve výši 177 milionů euro, což je zatím nejvyšší obrat, kterého podnik od svého založení dosáhl.

Vývoj zaměstnanců v roce 2019

Graf 3: Vývoj zaměstnanců v ČR 2019



Zdroj: zpracováno dle interních dat podniku

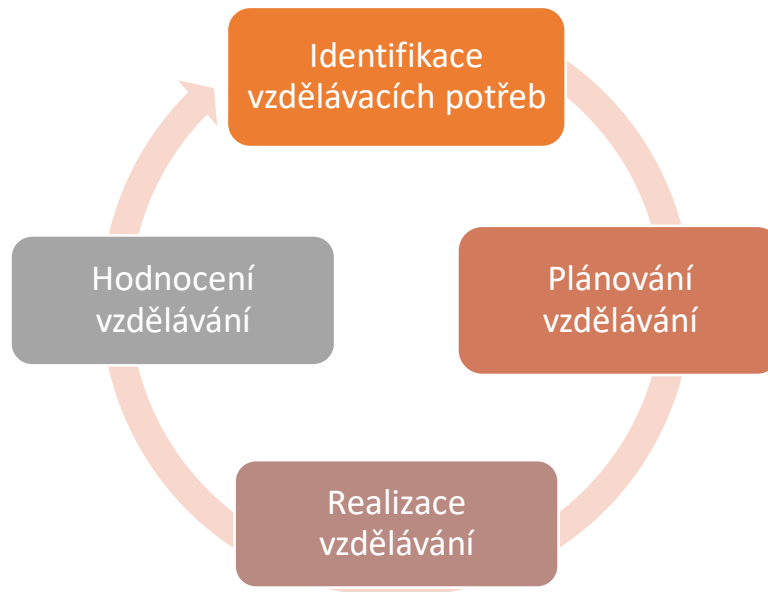
Na grafu č. 3 je vidět vývoj počtu zaměstnanců v podniku za rok 2019. Nejméně zaměstnanců podnik zaznamenal na konci roku, tedy v prosinci. Naopak nejvíce zaměstnanců v podniku pracovalo v období květen – srpen. To je způsobeno tím, že v těchto měsících pracuje více lidí, a to především studenti, kteří mají prázdniny a mohou tak docházet na výpomoc do podniku - brigády.

Podnik má nejvíce zaměstnanců ve středním věku, což souvisí s potřebnými zkušenostmi na daných pozicích. Mladých zaměstnanců zde není mnoho, což může souviset s tím, že v současné době většina lidí do 30 let dokončuje svá vysokoškolská studia, hledají si prestižnější pozice či odjíždí za prací do zahraničí.

4.5 Systém vzdělávání v podniku

Systém vzdělávání v podniku se řídí podle schématu uvedeného níže. Nejprve podnik identifikuje vzdělávací potřeby, poté vzdělávání plánuje, další činností je realizace vzdělávání a do poslední fáze patří hodnocení vzdělávání.

Schéma 5: Cyklus procesu vzdělávání v podniku



Zdroj: Zpracováno dle interních dat podniku

4.5.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Při provádění analýze bylo zjištěno, že do první a klíčové fáze procesu systematického vzdělávání podniku patří identifikace vzdělávacích potřeb. Tato fáze začíná u vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení, kteří by měli analyzovat jednotlivé zaměstnance. Na základě požadavků daného pracovního místa příslušný vedoucí vyhodnotí, zda je potřeba rozšířit či doplnit vzdělávání zaměstnanců.

Při identifikaci vzdělávacích potřeb je důležité vyhodnotit nejen potřebu rozšíření nových informací a zkušeností, ale také požadavky, které klade legislativa. Mezi nejčastější školení, kterých se zaměstnanci účastní, jsou:

- Vstupní školení
- Povinná školení
- Jazykové kurzy
- Počítačové kurzy

- Školení pro manažery podniku
- Osobnostní vzdělávání

Vedoucí pracovník je zpravidla zodpovědný za vhodný výběr podřízených zaměstnanců do jednotlivých vzdělávacích aktivit. Vedoucí pracovník má také za úkol sledovat jednotlivé vzdělávací aktivity zaměstnance, a zda tyto aktivity pracovník plní podle identifikace vzdělávacích potřeb. Zaměstnanci také mohou přijít se svým vlastním nápadem, ve které oblasti by chtěli rozšířit své vzdělání. Poté bezprostřední nadřízený vyhodnotí, zda je tento kurz či školení v kompetenci s požadavky na jeho pracovní místo a s potřebami podniku a rozhodne o dalším postupu.

Nadřízený pracovník má možnost identifikovat vzdělávací potřeby i na základě hodnocení pracovníků, které probíhá každoročně. Jsou shrnuty veškeré pracovníkovo aktivity za uplynulý rok a následně probírány. Po shrnutí a případných připomínkách se s tímto hodnocením zároveň vytváří doporučení pro nové vzdělávací aktivity pro pracovníky.

4.5.2 Plánování vzdělávání

Na základě identifikace vzdělávacích potřeb vzniká plán vzdělávání. Tento plán v sobě zahrnuje informace o tom, co je cílem daného kurzu či školení, jaké je jeho téma, kdy se vzdělávací akce bude konat a místo školení. Podnik do plánu vzdělávání musí zahrnout také počet pracovníků, kteří se daného kurzu budou účastnit. Konkrétní termíny kurzů i seznam účastníků se zveřejňuje v excelovské tabulce, do které by měli mít přístup všichni zaměstnanci, kteří mají k dispozici počítač. Pro zaměstnance, kteří tuto možnost nemají, bývají informace zveřejněny na podnikové nástěnce a informuje je o tom nadřízený pracovník.

Plánování vzdělávání zpracovává personální oddělení na základě informací od vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci navrhnou, kteří zaměstnanci by se měli účastnit vzdělávacích akcí podle identifikace vzdělávacích potřeb. Personální oddělení posoudí, zda bude tento kurz realizován a následně vypracuje plán, který musí dále schválit vrcholové vedení.

Plán vzdělávání se vytváří vždy na jeden kalendářní rok dopředu. Personální oddělení má na každý rok přesně vymezený rozpočet na vzdělávací akce stanovený vedením podniku, proto se musí vzdělávací akce pečlivě naplánovat. Hodnotí se, zda je dané

školení nutné a přínosné pro společnost. Plán školení obsahuje informace o typu školení, tedy zda je školení vstupní, zákonné, či periodické nebo odborné. Do vzdělávacího plánu se zahrnuje místo školení, tedy zda bude vzdělávací akce probíhat na pracovišti nebo mimo pracoviště. Podnik také přistupuje ke kurzům e-learningovým, tedy kurzům přes počítač. Do plánu vzdělávání mohou nahlédnout pouze pracovníci personálního úseku nebo vedoucí pracovníci. Poté, co je plán vzdělávání schválen, jsou s ním seznámeni nadřízení pracovníci, kteří tyto informace předají ostatním kolegům.

Finanční prostředky uvolněné na vzdělávání pracovníků se odvíjí především od hospodaření podniku, tudíž i rozpočet na vzdělávací akce se každý rok mění a na každý rok je uvolněna jiná částka, podle které personální oddělení vzdělávací aktivity plánuje.

Čas jednotlivých školicích akcí se určuje podle náročnosti kurzu. Většina školení probíhá v pracovní době. Pokud se jedná o jednodušší školení, ta probíhají v rámci několika hodin. Školení náročnější mohou být pak i několika denní, většinou však dvoudenní či třídenní.

4.5.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání je třetí fází procesu vzdělávání v podniku. V této fázi již probíhá konkrétní vzdělávací akce dle naplánovaného rozvrhu a rozsahu. Realizaci vzdělávání má na starosti personální útvar, které informuje o konkrétních kurzech, školeních či seminářích prostřednictvím e-mailu, podnikové nástěnky nebo v systémové tabulce. Vedoucí zaměstnanci by také měli své podřízené informovat o vzdělávacích akcích, které je potřeba absolvovat. Informace by se měly týkat především termínu konání, času a místa akce, v neposlední řadě by zde mělo být uvedeno, co je obsahem vzdělávacího kurzu. Při realizaci vzdělávání se předpokládá, že každý zaměstnanec po absolvování kurzu aplikuje své nové poznatky a informace do své pracovní náplně.

Personální útvar si o každém vzdělávacím kurzu vede dokumentaci obsahující prezenční listinu, informace o daném kurzu plus hodnocení pracovníků.

Druhy vzdělávání

Podnik rozděluje vzdělávací akce následovně:

- Vstupní školení
- Povinná školení

- Jazykové kurzy
- Počítačové kurzy
- Školení pro manažery podniku
- Osobnostní vzdělávání

Vstupní školení

Vstupním školením musí projít každý nový zaměstnanec při svém nástupu do práce. Školení provádí nadřízený pracovník, který je zodpovědný za toto školení. Jeho úkolem je seznámit nového pracovníka s pracovištěm, s pracovní skupinou či náplní práce. Vstupní školení se provádí vždy první pracovní den v novém měsíci, avšak nemusí se provádět každý měsíc, vždy záleží, zda daný měsíc má podnik nově nastupující zaměstnance. Toto školení je povinné a probíhá jeden den.

Povinná školení

➤ Školení BOZP

Školení BOZP – neboli bezpečnost zdraví a ochrana při práci. Náplní tohoto školení je seznámit zaměstnance především s ochrannými pomůckami, které musí zaměstnanci používat při práci. Dále je v tomto školení zahrnuto také obsluhování strojů, aby nedošlo k ublížení na zdraví při používání. Toto školení je periodické a provádí se vždy jednou za čtyři roky u pracovníků THP a jednou za dva roky u pracovníků na dělnických pozicích. U nově nastupujících zaměstnanců probíhá toto školení při jeho nástupu. Školení provádí technik BOZP. Jedná se o interní školení, neboť je prováděno přímo uvnitř podniku. Každý zaměstnanec musí stvrdit svým podpisem seznámení se školením v knize BOZP.

➤ Školení PO

Školením požární ochrany musí také projít každý zaměstnanec podniku. Cílem tohoto školení je seznámit zaměstnance s možností vzniku požáru, jak se chovat při vzniku požáru, jak předcházet požáru či zneškodněním požáru. Školitelé musí zaměstnancům také ukázat všechna místa v podniku, kde je možné najít hasicí přístroje. Toto školení je opět interní, provádí se při nástupu do práce a poté se opakuje jedenkrát za dva roky.

➤ Školení řidičů

Mezi povinná školení podnik řadí školení řidičů. Toto školení se týká pozic, které vyžadují řízení vozidla či vozíků, ať už řízení vysokozdvizných vozíků či služebního vozidla. U obsluhy vysokozdvizných vozíků musí být zaměstnanci nejprve teoreticky seznámeni s používáním a poté prakticky. V obou případech se jedná o externí vzdělávací aktivitu, neboť školení vysokozdvizných vozíků provádí specializovaná firma a školení služebního vozidla provádí učitel autoškoly. Školení patří mezi periodická.

Jazykové kurzy

Pokud pracovní pozice vyžaduje znalost jazyka, poskytuje společnost svým zaměstnancům také jazykové kurzy. Tyto kurzy jsou poskytovány buď týmově, nebo individuálně. Zaměstnanci se těchto kurzů účastní přímo na pracovišti jedenkrát týdně, kam dochází i zkušený lektor. Účast na kurzu se nezapočítává do pracovní doby, a každý pracovník je povinen si dobu strávenou na kurzu napracovat, aby splnil pracovní fond.

Materiál, který je potřebný pro absolvování kurzu podnik nehradí, je tedy nutné, aby si ho zaměstnanec obstaral a zaplatil sám. Jazykové kurzy obvykle bývají zakončeny zkouškou či testem, aby bylo prokázáno, že si pracovník osvojil nové jazykové dovednosti a znalosti.

Počítačové kurzy

K dalším druhům vzdělávání v podniku patří počítačové kurzy. Zaměstnanci mají možnost seznámit se s počítačovými programy. Mezi nejčastější patří sada Microsoft Office, kde si zaměstnanci rozvíjí znalosti především v editorech Word, Excel a PowerPoint. Školení v sadě Microsoft Office provádí většinou externí školitelé a bývá zakončeno závěrečným testem zjišťujícím znalosti a dovednosti pracovníků.

Mezi další počítačové kurzy se řadí především školení v programu SAP, dále personální programy pro personální úsek, v neposlední řadě se do této oblasti řadí účetní programy. Tato školení již provádí pověřený pracovník podniku nebo se mohou zaměstnanci školit sami online formou.

Školení pro manažery podniku

Do této skupiny zahrnuje podnik školení, která jsou kompetentní pro výkon na vedoucích či manažerských pozicích. Hlavním cílem je osvojit si například základní pravidla vedení týmů, motivace lidí, řešení konfliktů na pracovišti, umění týmově spolupracovat, řešení krizových situací, umění prezentovat apod.

Mezi školení pro manažery podniku patří například:

➤ Stress management

Stress management má za úkol především naučit manažery jak předcházet stresu na pracovišti nebo jak se se stresem vyrovnávat či jak čelit konfliktním situacím. Je vhodný pro zaměstnance, kteří pracují pod neustálým tlakem. Cílem by mělo být zlepšení profesních dovedností a zvýšení pocitu radosti z práce.

➤ Koučování

Koučování učí zaměstnance, jak mají podporovat své podřízené pracovníky, jak dosahovat vyšších výkonů v podniku, jak se snadněji učit novým věcem, napomáhá při řešení konfliktů na pracovišti apod. Tento kurz většinou probíhá formou přednášky, kde mají účastníci možnost řešit i případové studie.

➤ Motivace pracovníků

Motivace pracovníků je určena zaměstnancům, kteří by měli motivovat své podřízené. Pracovníci se učí, jak motivovat své podřízené, jak prezentovat své názory, jak naslouchat svým zaměstnancům a v neposlední řadě, jak se svými podřízenými argumentovat a vyjednávat.

➤ Přesvědčivá prezentace a komunikace

Tento kurz pomáhá pracovníkům efektivně komunikovat, být asertivní, ale také přesvědčivý. Zaměstnanci by měli zvládat neverbálně komunikovat - gestikulovat, správně využívat očního kontaktu, zvládat trému, být asertivní při komunikaci a umět zvládnout získat si lidi či podřízené.

Osobnostní vzdělávání

Osobnostní vzdělávání neboli také rozvíjení měkkých dovedností (soft skills) je určeno pro všechny THP zaměstnance. Neprobíhá pravidelně neboť je toto školení velmi časově, ale i finančně náročné. Kurzu se mohou účastnit jak vedoucí pracovníci, tak jejich

podřízení. Hlavním cílem je získání komunikačních dovedností, organizační schopnosti apod. Vedoucí pracovníci zde mohou rozvíjet schopnost vedení týmů, učí se nejnovějším trendům v této oblasti. Naopak podřízení pracovníci zde rozvíjí své schopnosti komunikace se svým nadřízeným.

Metody vzdělávání v podniku

Vzdělávací akce mohou probíhat následujícími způsoby:

- Na pracovišti (interně)
- Mimo pracoviště (externě)
- E-learningové kurzy

Metody na pracovišti většinou provádí pověřený pracovník podniku. Výjimkou jsou jazykové kurzy, které probíhají na pracovišti, ale dochází sem pravidelně zkušený lektor, který zaměstnance vzdělává.

Metody mimo pracoviště bývají prováděny externě, to znamená, že kurz je zajištěn externí vzdělávací agenturou a pracovníci zpravidla jezdí do vzdělávacích zařízení mimo pracoviště.

Podnik poskytuje svým zaměstnancům e-learningové kurzy, kdy zaměstnanci mají možnost vzdělávat se například pomocí internetu, či podnikové intranetu. Funguje na principu samo vzdělávání pracovníků prostřednictvím testů. E-learning je pro podnik přínosný především z hlediska finančního, kdy není nutné platit lektory ani cestovné. Zaměstnanec si může kurz spustit kdykoli, kdy uzná za vhodné a není nijak ovlivňován časem.

4.5.4 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání je poslední fází procesu vzdělávání v podniku. Na konci každého kurzu dostanou účastníci k vyplnění závěrečný dotazník o absolvování kurzu, čímž se zjišťuje názor na daný kurz, zda byl efektivní a přinesl užitek jak pro organizaci, tak pro samotné pracovníky. V dotazníku se hodnotí jednotlivé oblasti kurzu – zda bylo dosaženo cíle, kvalita lektorů, organizační zabezpečení, kvalita materiálů, prostředí, délka školení. Dotazník se přikládá k dokumentaci o absolvovaném kurzu zaměstnance, které má k dispozici personální oddělení.

V ideálním případě by zakončení vzdělávacího kurzu mělo probíhat formou pohovoru s nadřízeným pracovníkem. Měly by se zde zhodnotit přínosy a zápory vzdělávací akce. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor a připomínky ke kurzu. Vedoucí pracovník kontroluje, zda došlo na straně pracovníka k osvojení potřebné dovednosti a zda se v určité problematice zlepšil. Tato forma je však velmi časově náročná, proto se neuskutečňuje po každém absolvovaném kurzu pracovníků, ale pouze namátkově, kdy to vedoucí pracovník uzná za vhodné.

Některé vzdělávací kurzy bývají zakončeny závěrečnými testy. Pracovníci po absolvování vyplní testy, kde prokáží, že nabyli požadovaných dovedností a kurz byl pro ně přínosný. Díky tomuto způsobu mohou vedoucí zaměstnanci sledovat pokroky jednotlivých pracovníků, ale také objevovat nedostatky, které je potřeba vylepšit.

4.6 Dotazníkové šetření

Pro průzkum spokojenosti se systémem vzdělávání ve vybrané organizaci bylo vybráno dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření probíhalo v podniku v únoru 2020 a vzorek respondentů byl zúžený pouze pro THP pracovníky a manažery podniku, protože zaměstnanci na dělnických pozicích nemají v pracovní době přístup k internetu a neúčastní se tak široké škály školení jako právě THP zaměstnanci a manažeri.

Dotazníky byly zaměstnancům odeslány elektronicky pomocí aplikace Google formuláře. Podnik má celkově 510 zaměstnanců, dotazníky byly odeslány 75 zaměstnancům (THP + manažerům), vrátilo se jich 69, což odpovídá 92% návratnosti. Dotazník se skládal z 21 otázek, které jsou většinou zcela uzavřené nebo polo-uzavřené. Pět otázek bylo identifikačních, zbylých 16 otázek se týkalo systému vzdělávání.

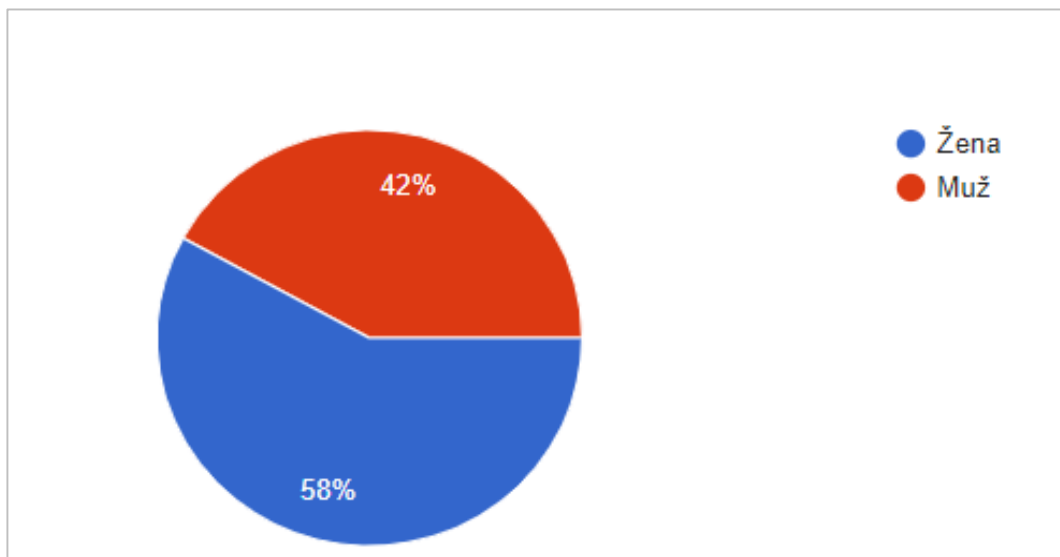
Všichni respondenti odpověděli na všechny otázky, pouze s výjimkou otázky č. 14, která závisela na odpovědi z předchozí otázky.

Výsledné odpovědi respondentů jsou znázorněny v následujících grafech, které jsou okomentovány procentuálně i slovně. Dotazník, který byl poslán pracovníkům, je přiložen jako příloha č. 1.

4.6.1 Výsledky dotazníkového šetření

1. OTÁZKA – Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 4: Jaké je Vaše pohlaví?



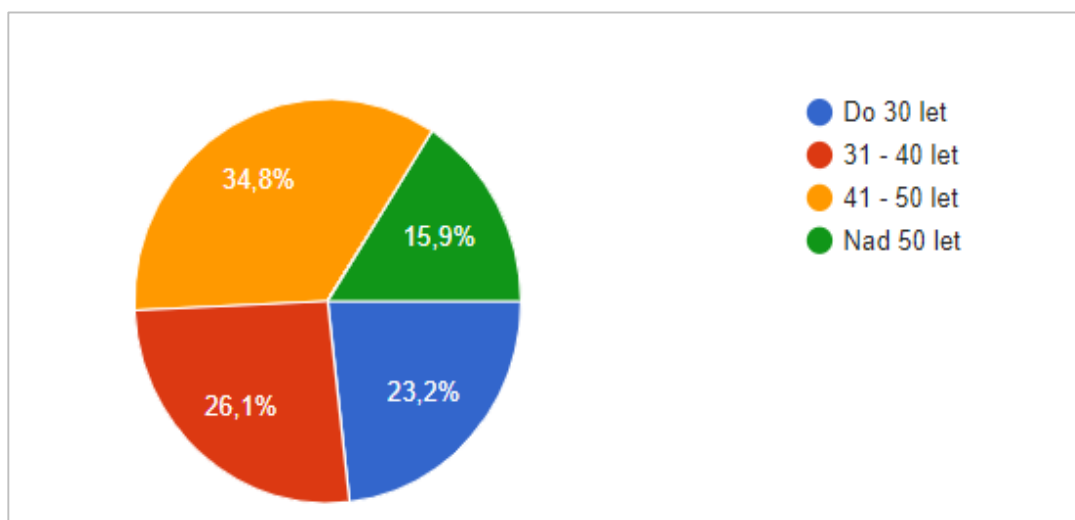
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 1 týkající se pohlaví respondentů je pouze identifikační. Na dotazník odpovídalo celkem 69 respondentů, z toho 58 % žen, tedy 40. Mužů odpovídalo 42 %, což je 29 mužů.

Na základě rozhovoru s personalistou podniku, THP pracovníci jsou převážně ženy, avšak manažerské pozice jsou obsazeny spíše muži.

2. OTÁZKA – Do jaké věkové kategorie patříte?

Graf 5: Do jaké věkové kategorie patříte?



Zdroj: Vlastní výzkum

Druhá otázka se zaměřuje na věkové rozložení respondentů. Respondenti měli na výběr ze čtyř možných odpovědí.

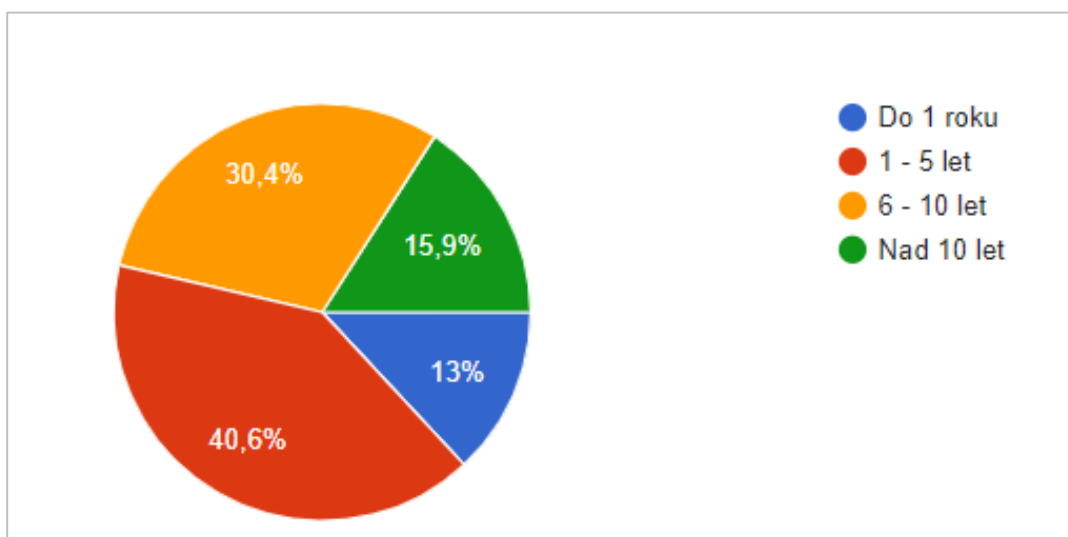
Ve vzorku dotazníkového šetření bylo 24 respondentů v rozmezí 41 – 50 let, což je v procentuálním vyjádření 34,8 %. Mezi 31 – 40 bylo 26,1 % respondentů, tedy 18 dotazovaných zaměstnanců. Dotazovaných respondentů do 30 let odpovědělo 23,2 %, celkem tedy 16 odpovědí. Nejméně dotazovaných odpovídalo ve věku nad 50 let, konkrétněji to bylo 11 zaměstnanců, čili 15,9 %.

3. OTÁZKA – Jak dlouho jste v podniku zaměstnán/zaměstnaná?

Tato otázka zjišťuje délku působení zaměstnanců v organizaci. Cílem bylo analyzovat, jaké je složení respondentů dle délky zaměstnání.

Nejvíce respondentů působí v podniku 1 – 5 let, tuto skupinu tvoří 28 všech dotazovaných, tedy 40,6 %. Druhou nejvíce početnou skupinou jsou dotazovaní zaměstnanci pracující v organizaci 6 – 10 let, tato skupina je zastoupena 30,4 %, což je v číselném vyjádření 21. 15,9 % respondentů zde pracuje nad 10 let (11 dotazovaných). Nejméně dotazovaných zde pracuje do 1 roku, konkrétněji 13 %, tedy 9 respondentů. Jednoznačně lze konstatovat, že nejvíce dotazovaných pracuje v podniku v rozmezí 1 – 10 let, což má za následek i věkové rozložení z předchozí otázky.

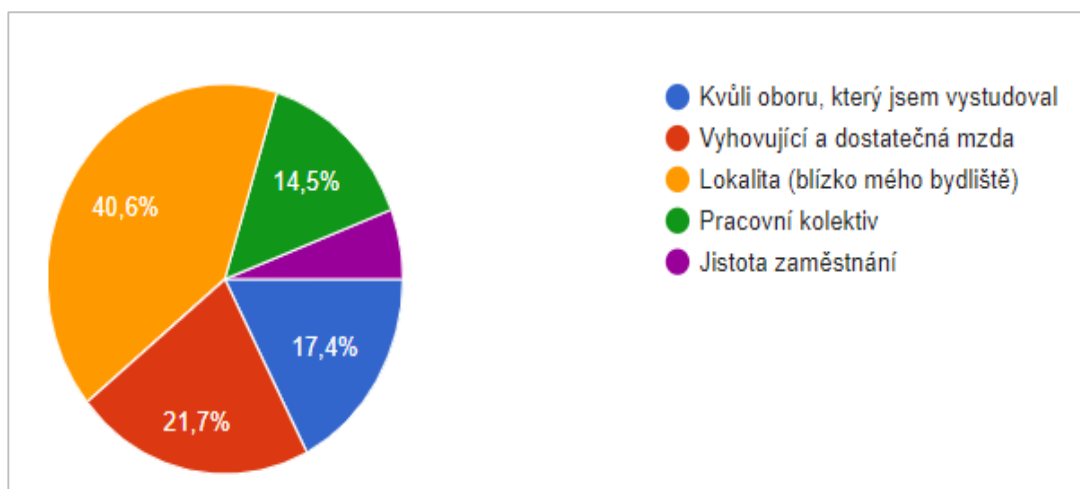
Graf 6: Jak dlouho jste v podniku zaměstnán/zaměstnaná?



Zdroj: Vlastní výzkum

4. OTÁZKA – Z jakého důvodu jste začal/a pracovat v tomto podniku?

Graf 7: Z jakého důvodu jste začal/a pracovat v tomto podniku?

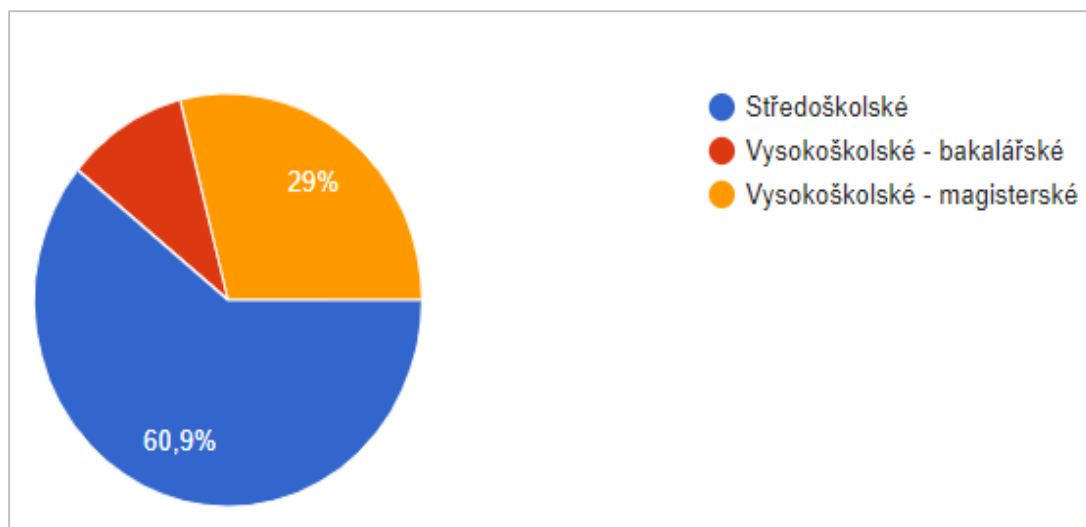


Zdroj: Vlastní výzkum

Cílem této otázky bylo zjistit, z jakého důvodu lidé pracují právě v tomto podniku. Z grafu uvedeného výše je zřejmé, že nejvíce respondentů (40,6 %) zde pracuje kvůli umístění. Celkově to bylo 28 odpovědí. Přes 21 % dotazovaných uvádí, že zde pracují hlavně kvůli vyhovující a dostatečné mzdě. Přes sedmáct procent respondentů si vybralo tento podnik kvůli oboru, který vystudovali. Mezi čtrnáct procent dotazovaných patří lidé, kteří zde pracují kvůli pracovnímu kolektivu. Pouze 5,8 % respondentů, čili 4 osoby, zvolili možnost jistota zaměstnání.

5. OTÁZKA – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 8: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



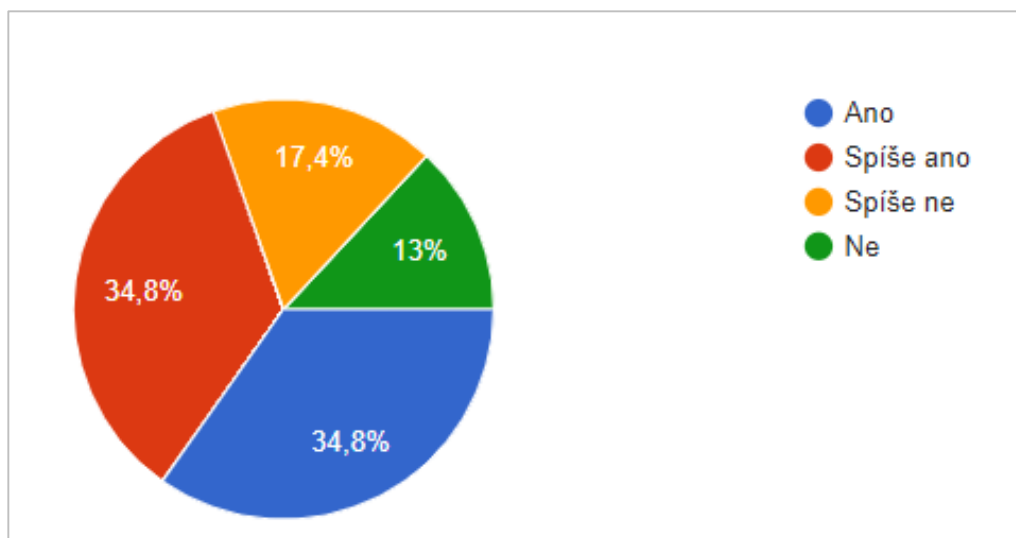
Zdroj: Vlastní výzkum

U otázky číslo pět bylo cílem analyzovat, jakou úroveň vzdělání mají respondenti. Dotazníkového šetření se účastnilo 60,9 % respondentů se středoškolským vzděláním, tedy 42. Nejméně dotazovaných pracovníků má podnik s vysokoškolským bakalářským vzděláním (Bc.), celkem sedm pracovníků, tedy 10, 1 %. Dvacet zaměstnanců má vysokoškolské magisterské vzdělání (Ing., Mgr.), což je 29 %. Manažeři podniku jsou pracovníci, kteří mají dosažené nejvyšší vzdělání v podniku, tedy tituly Ing. nebo Mgr.

Dle personalisty má podnik nejvíce zaměstnanců se středoškolským vzděláním, jelikož dříve nebyl tak velký trend studia na vysoké škole a nejvíce dotazovaných respondentů pracuje v podniku mezi lety 41 – 50 nebo 31 – 40 let.

6. OTÁZKA – Jste spokojen/a se systémem vzdělávání v podniku?

Graf 9: Jste spokojen/a se systémem vzdělávání v podniku?

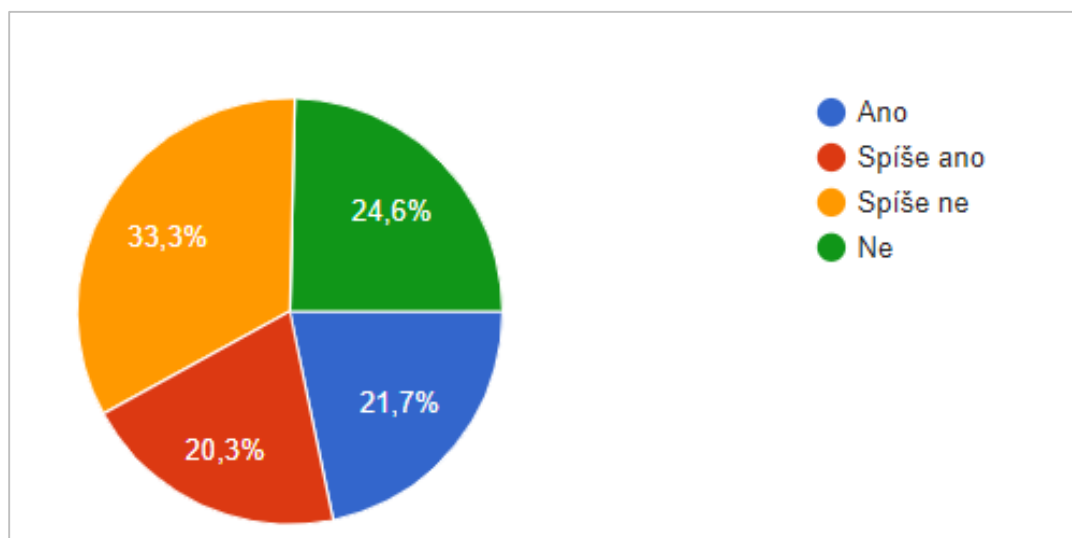


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka číslo šest ukazuje spokojenost pracovníků se systémem vzdělávání. Většina pracovníků je se systémem vzdělávání spokojena. 34,8 % respondentů odpovědělo, že je se systémem zcela spokojena, tedy ANO. Tento samý počet (34,8 %) uvedlo, že je se systémem vzděláním spíše spokojeno. Celkem tuto skupinu tvoří, stejně jako první skupinu, 24 respondentů. Spíše nespokojeno s tímto systémem je 17,4 %, tedy dvanáct dotazovaných zaměstnanců a zcela nespokojeno je 13 %, což je devět respondentů. Drtivá většina respondentů, celkem 69,6 %, je naprosto spokojena se systémem vzdělávání v podniku, což je pro podnik pozitivní zpráva.

7. OTÁZKA – Motivuje Vás dostatečně Váš nadřízený ke vzdělávání?

Graf 10: Motivuje Vás dostatečně Váš nadřízený ke vzdělávání?



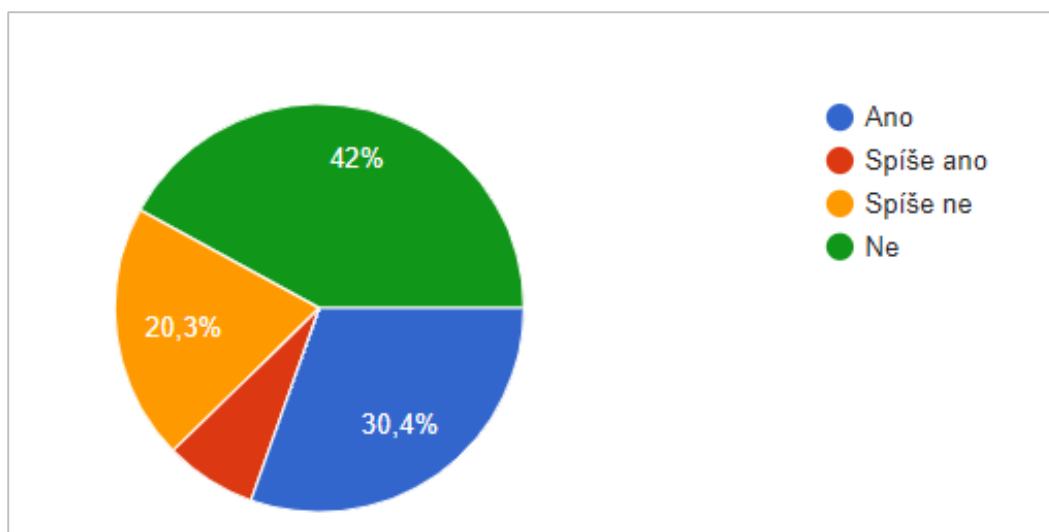
Zdroj: Vlastní výzkum

Sedmá otázka se týká motivace ke vzdělávání ze strany nadřízeného pracovníka. Nadpoloviční většina dotazovaných respondentů uvádí, že je jejich nadřízený pracovník dostatečně nemotivuje ke vzdělávání, celkem přes 57 %. Konkrétněji 24,6 % (tedy 17 osob) uvádí, že je nadřízený vůbec nemotivuje ke vzdělávání. 23 dotazovaných zaměstnanců tvrdí, že je nadřízený spíše nemotivuje – 33,3 %. Naopak patnáct respondentů si myslí, že jsou dostatečně motivováni ze strany nadřízeného a čtrnáct dotazovaných pracovníků vyplnilo, že je vedoucí spíše motivuje ke vzdělávání.

Dle personalisty zkoumaného podniku mají zaměstnanci pocit, že nejsou dostatečně motivováni ke vzdělávání, protože dostávají e-mailem, jakých kurzů a školení se musí účastnit a nebývá to často osobně rozebíráno s nadřízeným pracovníkem.

8. OTÁZKA – Umožnilo Vám vzdělávání v organizaci kariérní posun?

Graf 11: Umožnilo Vám vzdělávání v organizaci kariérní posun?



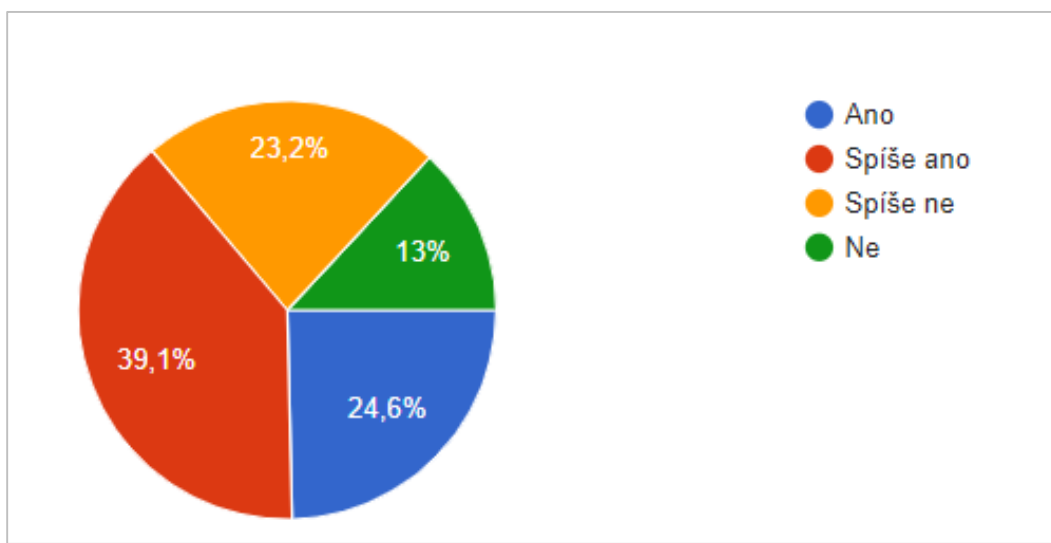
Zdroj: Vlastní výzkum

Cílem této otázky bylo zjistit, zda respondentům pomohlo další vzdělávání ke kariérnímu posunu na vyšší pozici. Celkem 62,3 % dotazovaných říká, že tuto možnost neměli a nijak se ve své kariéře neposunuli. Celkem 42 % uvedlo NE a 20,3 %, což tvoří čtrnáct respondentů, odpovědělo SPÍŠE NE. Dvacet šest dotazovaných pracovníků uvedlo, že jim vzdělávání umožnilo kariérní posun. Podle personalisty mezi tyto respondenty patří vedoucí pracovníci a manažeři, kteří se na své pozice dostali až s jejich působením v organizaci.

Personalista také uvádí, že ve společnosti není jednoduché dosáhnout vyšší pozice, a pracovníci na svých místech setrvávají, proto někteří uvedli, že jim vzdělávání neumožnilo kariérní posun.

9. OTÁZKA – Myslíte si, že Vám vzdělávání pomáhá k větší výkonnosti?

Graf 12: Myslíte si, že Vám vzdělávání pomáhá k větší výkonnosti?

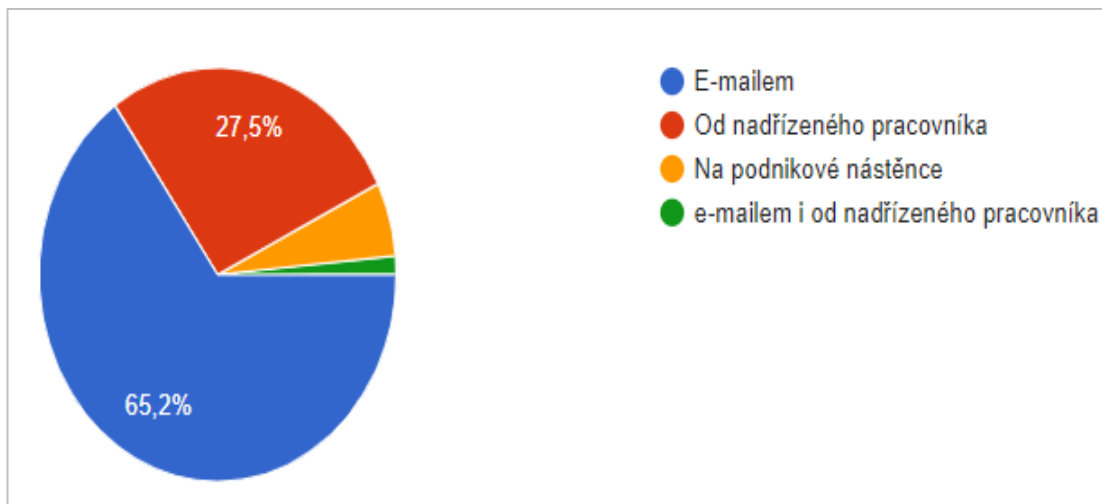


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka číslo 10 analyzuje produktivitu pracovníků, pokud se více vzdělávají. Většina všech dotazovaných uvedla, že jim vzdělávání pomáhá ve výkonnosti. Celkem 24,6 % s otázkou zcela souhlasí (17 dotazovaných) a 39,1 % s touto otázkou spíše souhlasí (27 dotazovaných respondentů). 36,2 % dotazovaných pracovníků uvádí, že absolvované vzdělávací akce nezvyšují jejich produktivitu. V číselném vyjádření šestnáct pracovníků uvedlo, že jim vzdělávání spíše nepomáhá k větší výkonnosti a devět pracovníků zaškrtnulo možnost, že jim vzdělávací akce vůbec nepomáhají k větší produktivitě na jejich pracovní pozici.

10. OTÁZKA – Jakým způsobem se dozvídáte o plánovaných vzdělávacích akcích v organizaci?

Graf 13: Jakým způsobem se dozvídáte o plánovaných vzdělávacích akcích v organizaci?



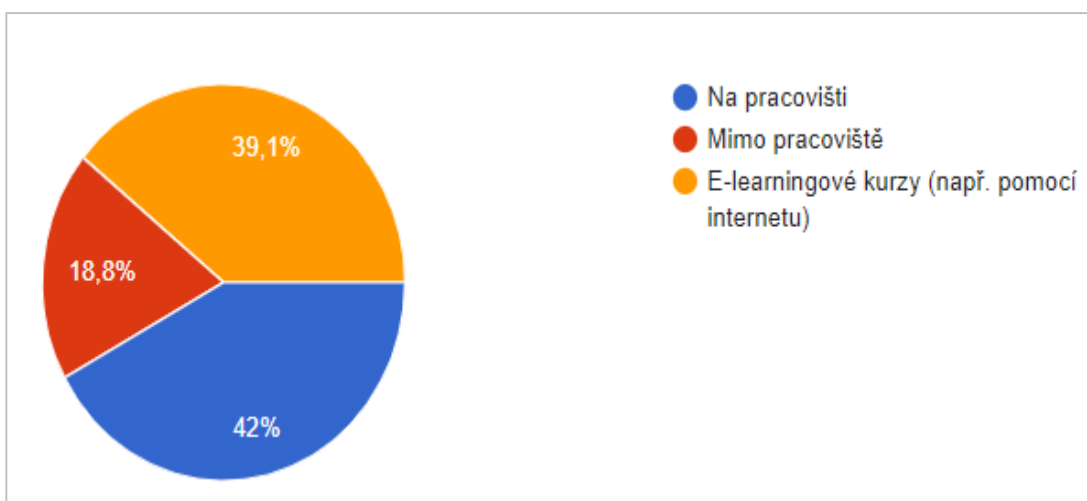
Zdroj: Vlastní výzkum

U této otázky měli respondenti možnost vybrat jinou odpověď a doplnit svou vlastní. Jeden dotazovaný pracovník této šance využil a uvádí, že se o plánovaných vzdělávacích akcích dozvídá e-mailem i od svého nadřízeného pracovníka, procentuálně 1,4 %. Čtyři respondenti neboli 5,8 % uvedlo, že sledují informace na podnikové nástěnce. 27,5 % dotazovaných říká, že o vzdělávacích akcích ho informuje nadřízený pracovník a většina všech dotazovaných (65,2 %) vyplnilo možnost e-mail.

Dle rozhovoru s personalistou, všichni pracovníci by měli být v podniku informováni prostřednictvím e-mailu a pro jistotu je o každé vzdělávací akci informuje ještě nadřízený pracovník, čemuž odpovídají výsledky dotazníkového šetření, kdy tyto dvě možnosti zvolilo celkem 92,7 %.

11. OTÁZKA – Kde se nejčastěji účastníte školení?

Graf 14: Kde se nejčastěji účastníte školení?



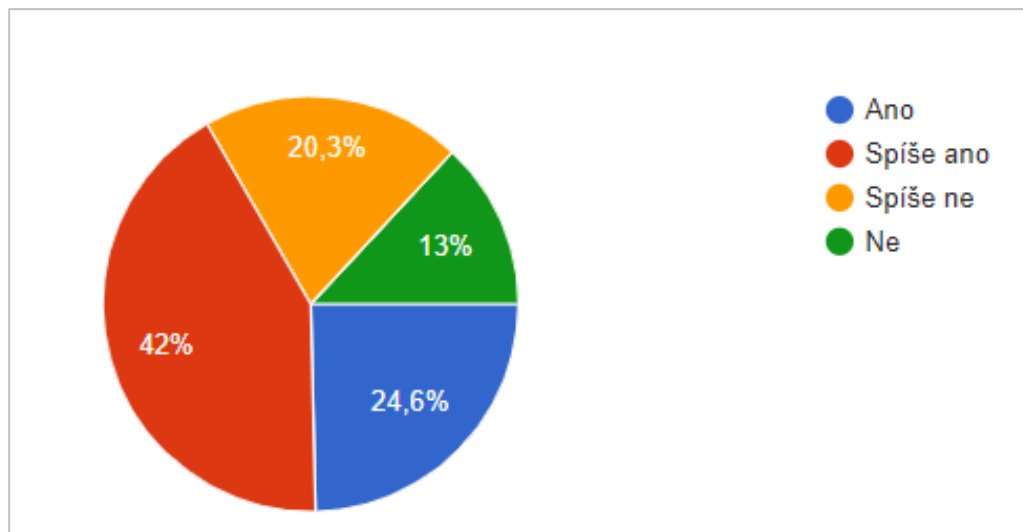
Zdroj: Vlastní výzkum

Na otázku, kde se dotazovaní nejčastěji účastní školení, byla nejméně uváděna odpověď mimo pracoviště, a to s počtem 13 odpovědí, tedy 18,8 %. Vzdělávacích akcí mimo pracoviště se většinou účastní manažeři nebo vedoucí pracovníci a tato školení nejsou tak častá. Kurzy mimo pracoviště jsou také pořádané v menší míře, neboť jsou finančně náročné. Nejvíce respondentů odpovědělo, že se účastní školení na pracovišti, celkem 42 %, tedy v číselném vyjádření 29. Podnik přistupuje také k metodám e-learningových kurzů, což je vidět i na odpovědích respondentů. Celkem 27 dotazovaných (39,1 %) uvedlo, že jejich kurzy probíhají pomocí e-learningu.

Od personalisty dané společnosti je potvrzeno, že vzdělávacích akcí mimo pracoviště se většinou účastní manažeři nebo vedoucí pracovníci a tato školení nejsou tak častá, jako například jazykové kurzy, které probíhají na pracovišti. Vzdělávací kurzy mimo pracoviště jsou také finančně náročné, proto probíhají v menší míře.

12. OTÁZKA – Myslíte si, že Vámi absolvované vzdělávací akce byly potřebné pro správné fungování na Vaší pracovní pozici?

Graf 15: Myslíte si, že Vámi absolvované vzdělávací akce byly potřebné pro správné fungování na Vaší pracovní pozici?

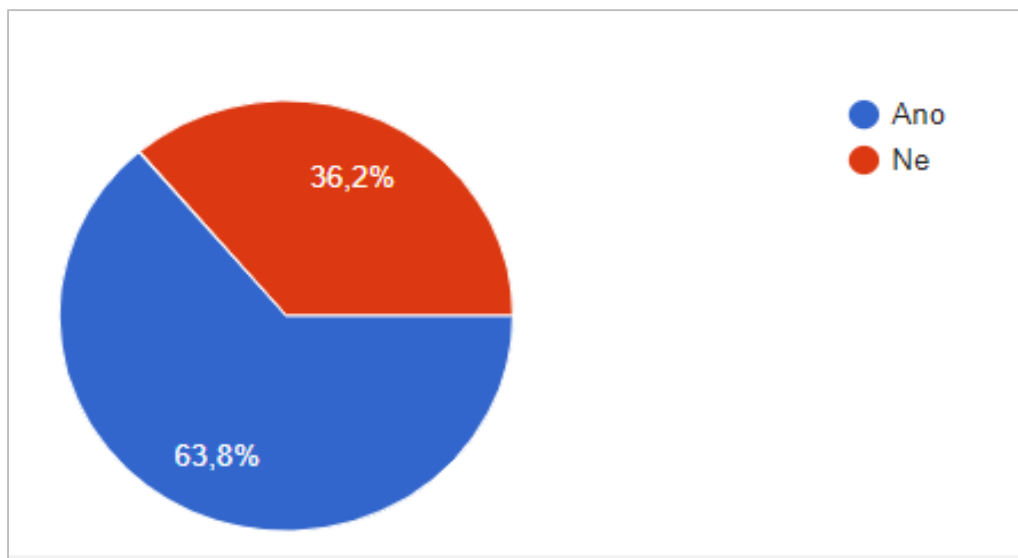


Zdroj: Vlastní výzkum

Převážná většina dotazovaných respondentů je přesvědčena, že školení, kterých se účastní, jsou důležité pro správné fungování na jejich pracovním místě. 24,6 % respondentů jsou o tom zcela přesvědčeni, 42 % dotazovaných uvedlo, že jsou spíše přesvědčeni, tuto skupinu dohromady tvoří 46 pracovníků, kteří uvádí, že školení je důležité pro profesní rozvoj. Spíše ne odpovědělo 20,3 %, tedy čtrnáct dotazovaných a ne vybralo 13 % respondentů, což je celkem devět.

13. OTÁZKA – Byl/a byste ochoten/ochotna finančně přispívat na zvyšování své kvalifikace?

Graf 16: Byl/a byste ochoten/ochotna finančně přispívat na zvyšování své kvalifikace?

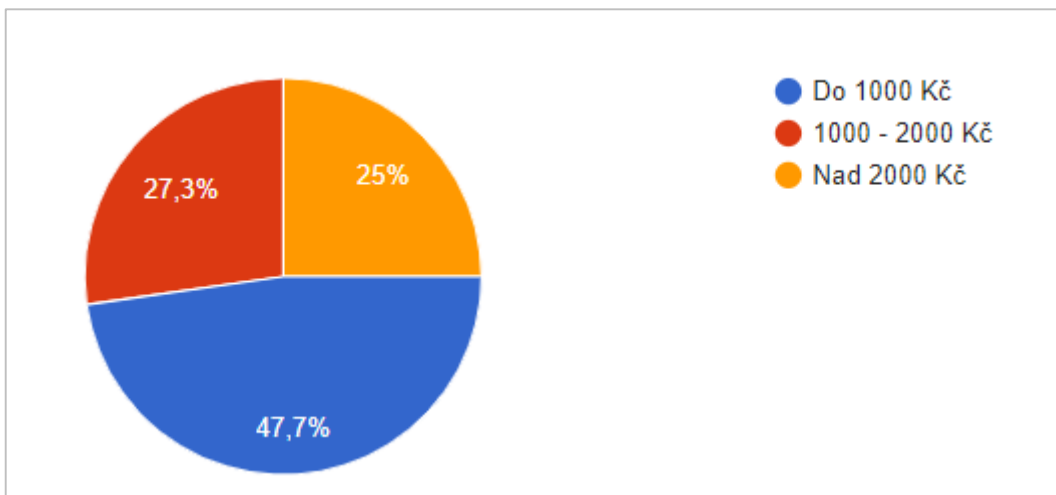


Zdroj: Vlastní výzkum

Třináctá otázka analyzuje ochotu respondentů finančně přispívat na zvyšování své kvalifikace. Jak plyne z grafu č. 16 - 63,8 % respondentů uvedlo, že jsou ochotni přispívat na své vzdělávací kurzy. Zbylých 25 dotazovaných říká, že na rozvoj svých dovedností nejsou ochotni přispívat ze svého.

14. OTÁZKA – Pokud ano, jaká částka by pro Vás byla akceptovatelná k příspěví?

Graf 17: Pokud ano, jaká částka by pro Vás byla akceptovatelná k příspěví?

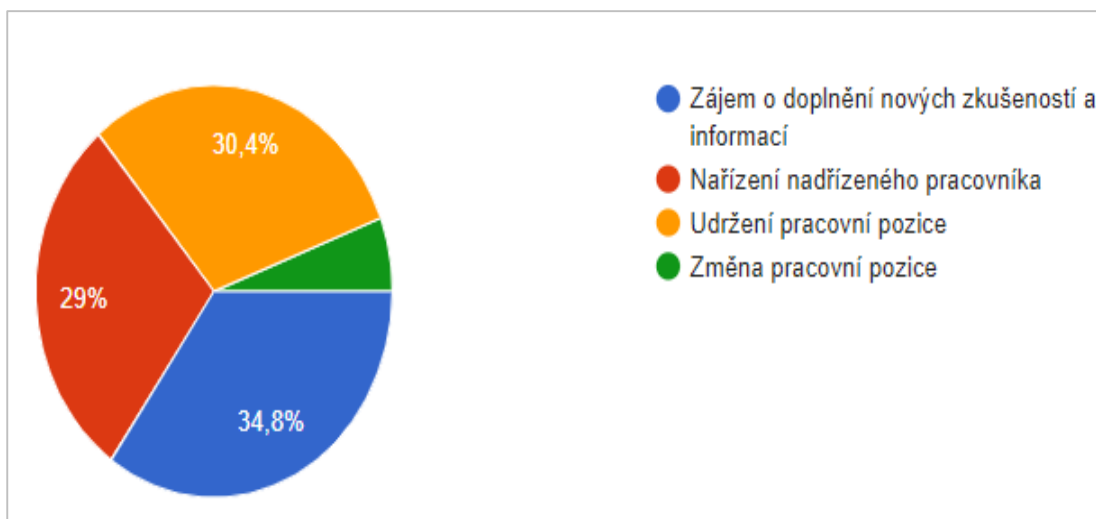


Zdroj: Vlastní výzkum

Na otázku č. 14 odpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí otázce zaškrtili odpověď ANO. Na výběr byly tři možnosti, do 1 000 Kč, od 1 000 do 2 000 Kč a poslední možností bylo nad 2 000 Kč. Celkem odpovídalo 44 dotazovaných respondentů. Většina respondentů by byla ochotna přispívat na svou kvalifikaci do 1 000 Kč, byla to téměř většina – 47,7 %. Do 2 000 Kč by bylo ochotno přispívat 27,3 % dotazovaných pracovníků a nad 2 000 Kč 25 %, čili 11 osob.

15. OTÁZKA – Co Vás vede k dalšímu vzdělávání na pracovišti?

Graf 18: Co Vás vede k dalšímu vzdělávání na pracovišti?

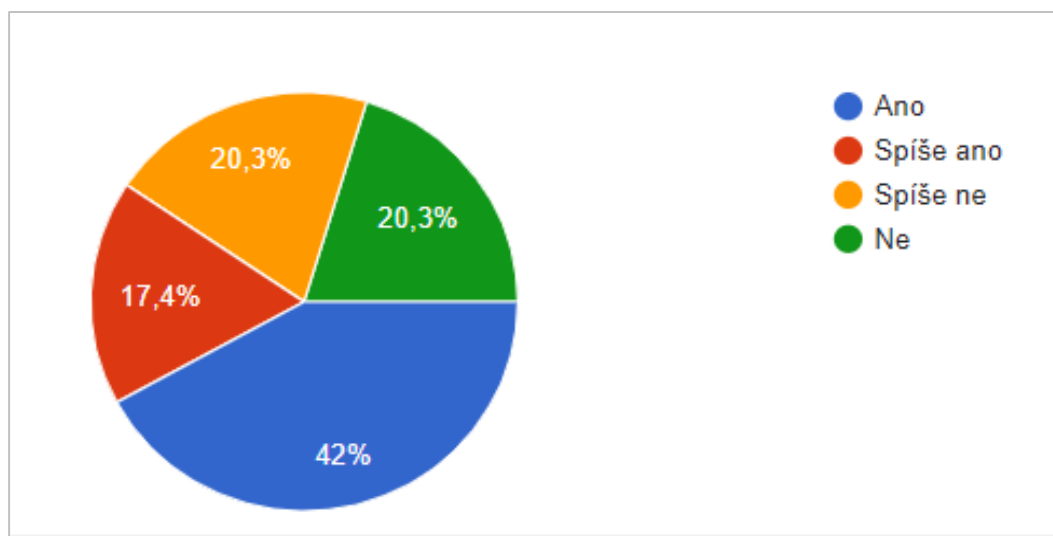


Zdroj: Vlastní výzkum

Patnáctá otázka analyzuje motivaci respondentů k dalšímu vzdělávání. Nejméně účastníků dotazníkového šetření, pouze čtyři, odpověděli, že k dalšímu vzdělávání je vede změna pracovní pozice – 5,8 %. Dvacet dotazovaných uvedlo, že je ke vzdělávání vede nařízení nadřízeného pracovníka. 30,4 % respondentů se vzdělává, aby si udrželi svou pracovní pozici. Nejvíce respondentů (34,8 %) uvádí, že se vzdělávají, protože mají zájem o doplnění a rozšíření nových zkušeností a informací.

16. OTÁZKA – Uvítal/a byste v podniku více vzdělávacích akcí?

Graf 19: Uvítal/a byste v podniku více vzdělávacích akcí?

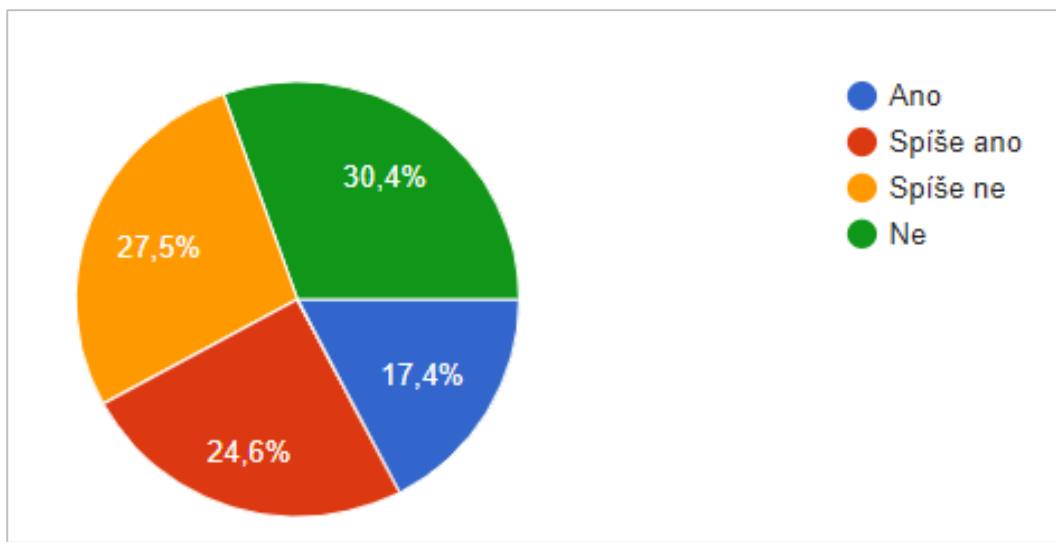


Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 19 znázorňuje zájem o vzdělávací akce v podniku. Ve vzorku dotazníkového šetření bylo celkem 59,4 % respondentů, což je v číselném vyjádření 41, kteří by uvítali více vzdělávacích akcí v podniku. Přes 40 % respondentů nepotřebuje na pracovišti více vzdělávacích akcí. Konkrétněji 20,3 % respondentů, tedy čtrnáct by spíše neuvítalo více vzdělávacích akcí a stejný počet dotazovaných by vůbec neuvítal tyto akce.

17. OTÁZKA – Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu k Vašemu vzdělávání?

Graf 20: Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu k Vašemu vzdělávání?



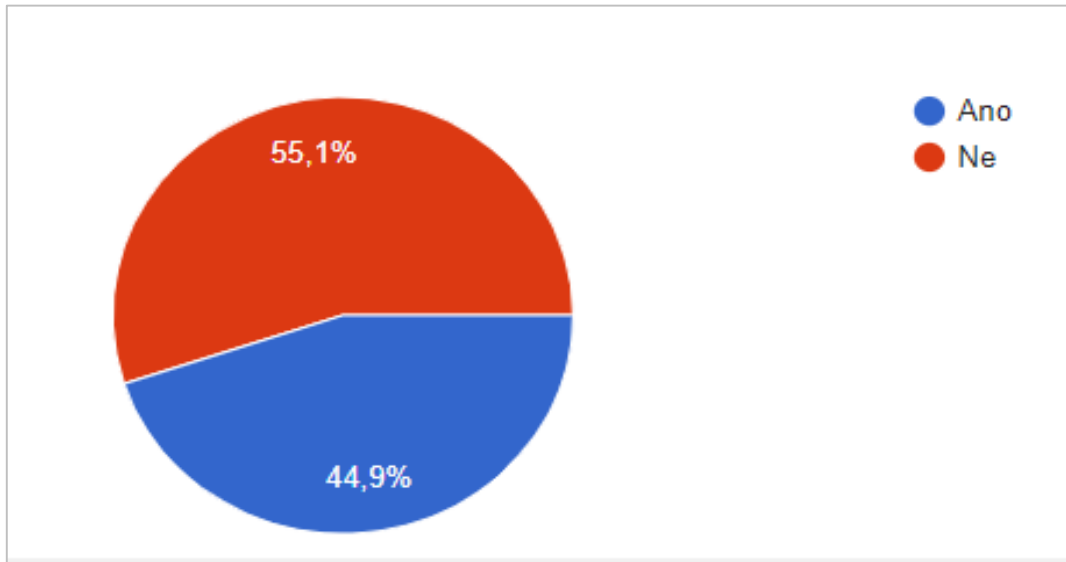
Zdroj: Vlastní výzkum

Sedmnáctá otázka se zaměřuje na poskytování zpětné vazby ke vzdělávání. V tomto případě se více respondentů přiklání k odpovědím spíše ne a ne. Konkrétněji 30,4 %, tedy 21 dotazovaných uvádí, že jim nadřízený neposkytuje dostatečnou zpětnou vazbu ke vzdělávání. Devatenáct respondentů tvrdí, což je 27,5 %, že jim nadřízený spíše neposkytuje dostatečnou zpětnou vazbu. Naopak, 24,6 % dotazovaných tvrdí, že jim nadřízený poskytuje zpětnou vazbu ke vzdělávání a 17,4 % je s tímto výrokem zcela ztotožněno a uvádí, že jim nadřízený poskytuje zpětnou vazbu k absolvovaným vzdělávacím akcím.

Podle personalisty je si tohoto problému společnost vědoma, a potřebuje najít cestu k vyřešení, jak se svými zaměstnanci zhodnotit vzdělávací kurz tak, aby to nebylo časově náročné.

18. OTÁZKA – Jste ochoten/ochotna účastnit se vzdělávacích kurzů mimo Vaši pracovní dobu?

Graf 21: Jste ochoten/ochotna účastnit se vzdělávacích kurzů mimo Vaši pracovní dobu?

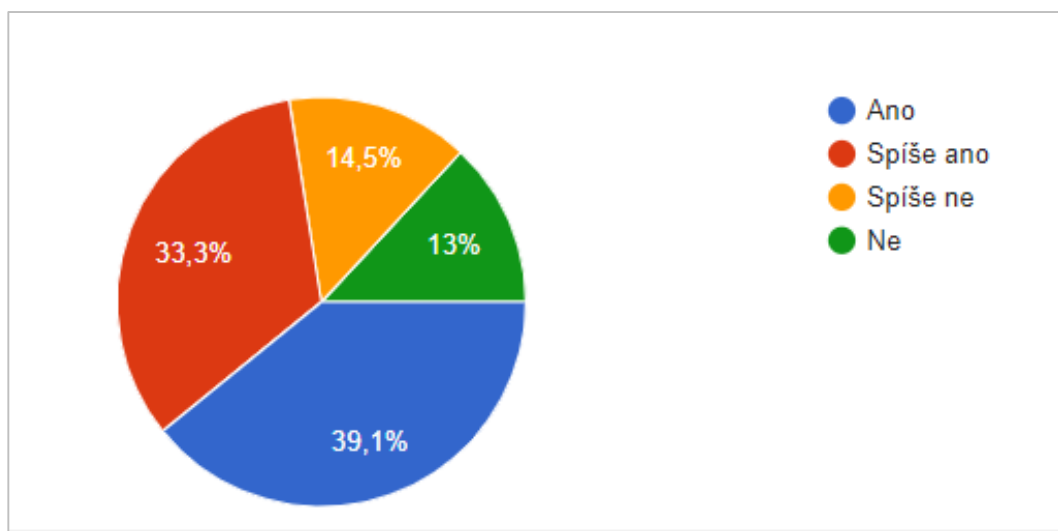


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka číslo 18 zjišťuje, zda jsou respondenti ochotni účastnit se vzdělávacích akcí mimo jejich pracovní dobu. Na grafu č. 21 je vidět, že nadpoloviční většina dotazovaných, tedy 55,1 %, není ochotna docházet na vzdělávací kurzy mimo jejich pracovní dobu. Celkem 31 respondentů, procentuálně 44,9 %, uvádí, že absolvování vzdělávacích kurzů mimo pracovní dobu pro ně není problém.

19. OTÁZKA – Jste spokojen/a se svými školiteli na kurzech?

Graf 22: Jste spokojen/a se svými školiteli na kurzech?

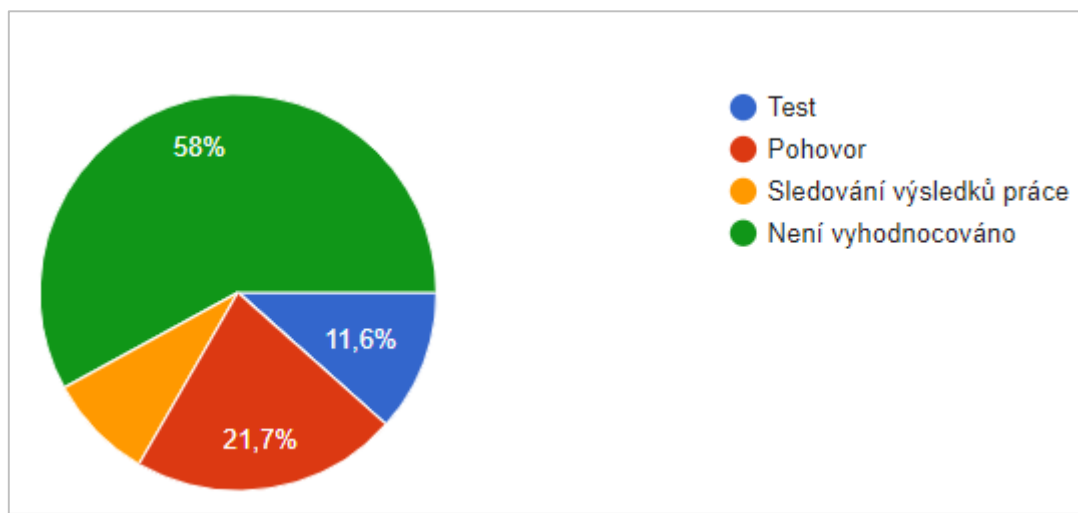


Zdroj: Vlastní výzkum

Tato otázka zjišťuje spokojenost s lektory na vzdělávacích kurzech. Z grafu uvedeného výše je zřejmé, že respondenti převážně nemají problémy s lektory na vzdělávacích akcích. Celkem 72,4 % dotazovaných respondentů je se svými školiteli spíše spokojeno nebo zcela spokojeno. Deset účastníků dotazníkového šetření je se svými lektory spíše nespokojeno a 13 % není spokojeno vůbec.

20. OTÁZKA – Jakým způsobem je vyhodnocováno absolvování Vašeho vzdělávacího kurzu?

Graf 23: Jakým způsobem je vyhodnocováno absolvování Vašeho vzdělávacího kurzu?



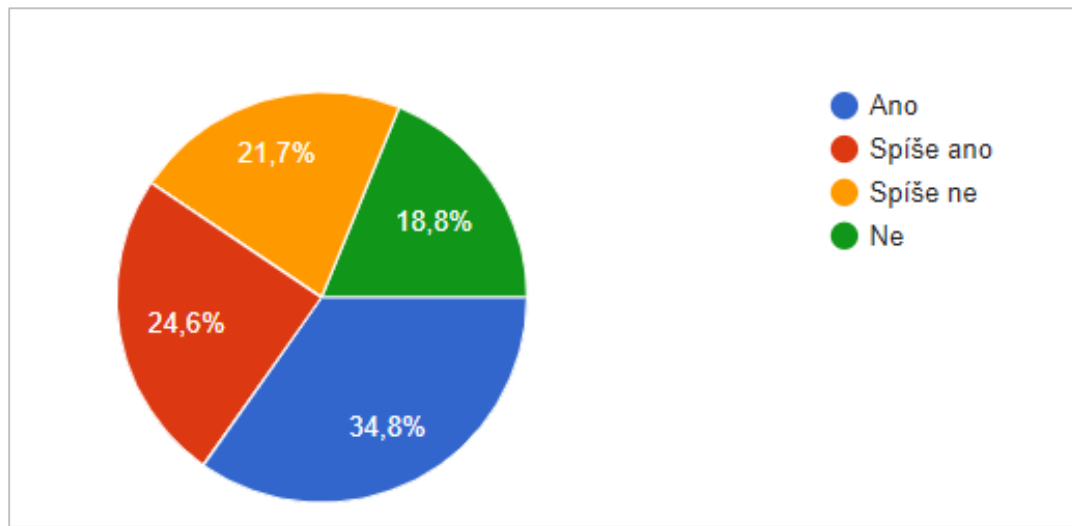
Zdroj: Vlastní výzkum

Tato otázka zjišťuje, jakým způsobem jsou vyhodnocovány vzdělávací akce v podniku. Zajímavým faktem je, že 58 % respondentů, tedy čtyřicet, uvedlo, že absolvování vzdělávacích akcí není nijak vyhodnocováno. Patnáct dotazovaných respondentů vybralo možnost pohovor, tedy že po absolvovaném kurzu vyhodnotí plusy a minusy se svým nadřízeným. 11,6 % respondentů uvedlo, že zakončují své vzdělávání závěrečným testem, který by měl prokázat získané znalosti a dovednosti z kurzu. Nejméně respondentů uvedlo, celkem 6, že se sledují výsledky jejich práce. Některé vzdělávací akce bývají zakončeny závěrečným certifikátem o absolvování, avšak tuto možnost neuvedl žádný pracovník.

Výsledky této otázky byly předloženy personalistovi, který uvádí, že dotazníky, které pracovníci dostávají na konci každé vzdělávací akce, nevnímají jako vyhodnocení, ale pouze jako povinnost, kterou jim zaměstnavatel přiděluje.

21. OTÁZKA – Doporučil/a byste podnik z hlediska kvality vzdělávání potenciálním uchazečům?

Graf 24: Doporučil/a byste podnik z hlediska kvality vzdělávání potenciálním uchazečům?



Zdroj: Vlastní výzkum

Cílem poslední otázky bylo zjistit, zda by respondenti doporučili organizaci z hlediska vzdělávání potenciálním uchazečům. 34,8 % respondentů uvádí, že by podnik zcela doporučilo potenciálním uchazečům, 24,6 % se k této možnosti spíše také přiklání. Téměř 40 % pracovníků by společnost potenciálním uchazečům nedoporučilo. Tato otázka souvisí s otázkou č. 6, kdy byli zaměstnanci dotazováni na spokojenost se systémem vzdělávání, a přes 30 % uvedlo, že s tímto systémem spokojeno není.

5 DISKUZE A NÁVRH ZMĚN

Hlavním cílem této diplomové práce jsou návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení oblasti vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci. Pro analýzu byl vybrán podnik nacházející se v Jihočeském kraji, který si přál zůstat v anonymitě, tudíž byl pojmenovaný jako podnik ABC, s.r.o. Společnost nepůsobí pouze na tuzemském trhu, ale i v zahraničí.

Byla provedena analýza systému vzdělávání a doplněna dotazníkovým šetřením. Do výběru respondentů byli zahrnuti pouze manažeři – vedoucí podniku a THP zaměstnanci. Dotazník byl odeslán pomocí Google formulářů 75 zaměstnancům, s celkovou návratností 92 %.

Na základě analýzy systému vzdělávání a dotazníkového šetření byly pro podnik navrženy následující změny a doporučení:

- Důkladnější identifikace vzdělávacích potřeb
- Vstupní testy
- Plán vzdělávacích akcí v tištěné podobě + příspěvky zaměstnanců
- Přehled školení pro zaměstnance
- Vhodné načasování vzdělávací akce
- Skype školení
- Zlepšení komunikace při vyhodnocování vzdělávací akce

Důkladnější identifikace vzdělávacích potřeb

V dotazníkovém šetření téměř 30 % respondentů uvedlo, že k dalšímu vzdělávání na pracovišti je vede nařízení nadřízeného pracovníka.

Proto navrhuji: Důkladněji identifikovat, které vzdělávací akce by zaměstnanci v podniku uvítali. Toto by mohlo probíhat formou dotazníků s vhodně strukturovanými otázkami alespoň jedenkrát do roka. Pokud by měli zaměstnanci prostor vyjádřit se ke svému vzdělávání, byli by více motivováni. Nadřízení by poté výsledky zanalyzovali, případně by výsledky mohly být využity při tvorbě nového vzdělávacího plánu. Tyto dotazníky pomohou podniku k vylepšení systému vzdělávání.

NÁKLADY: Přehled nákladů na tento návrh je vyčíslen v tabulce č. 1. Předpokladem je, že dotazníky budou rozdávány všem zaměstnancům v podniku.

Tabulka 1: Náklady na identifikaci vzdělávacích potřeb

	Náklady na PAPÍR	Náklady na TISK	CELKOVÉ NÁKLADY
1 zaměstnanec v Kč	0,36	1,09	1,45 Kč
510 zaměstnanců v Kč	183,6	555,9	739,50 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Vstupní testy

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že některým respondentům nepomáhá vzdělávání k větší produktivitě na pracovním místě.

Proto doporučuji: Zavedení tzv. vstupních testů. Tyto testy by byly prováděny před zahájením vzdělávací akce a analyzovaly by, ve kterých oblastech se zaměstnanci orientují a mají dostatečné znalosti a vědomosti, současně by však také odhalily oblasti, ve kterých jsou nedostatky, a bylo by třeba se v těchto oblastech zdokonalit. Tyto testy by mohly sloužit také lektorovi jako přehled o vědomostech skupiny a pro určení problematických oblastí, na které se má při školení zaměřit či jaké metody vzdělávání zvolit.

NÁKLADY: Náklady na tento návrh by byly podobné jako v předcházejícím doporučení. Opět by se zde projevil náklady na papír a náklady na tisk. Je tedy potřeba počítat cca 740 Kč.

Plán vzdělávacích akcí v tištěné podobě + příspěvky zaměstnanců

Podnik doposud vyvěšuje plán vzdělávacích akcí na podnikové nástěnce, avšak tento plán obsahuje pouze seznam účastníků, datum, čas akce a název školení. Detailnější plán zpracovává personální oddělení pouze elektronicky a nemají k němu všichni zaměstnanci přístup.

Proto navrhuji: Vytvořit detailnější plán vzdělávání i v tištěné podobě a vyvěsit ho na podnikové nástěnce, ke které mají přístup všichni zaměstnanci. Zaměstnancům by tento plán sloužil jako okamžitý přehled o všech školeních a kurzech, které v podniku

probíhají a v případě dotazů by se mohli okamžitě obrátit na personální úsek. Díky tomuto opatření by se v podniku odstranil komunikační šum v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Zároveň k tomuto přehledu **doporučuji**: přiložit seznam možných vzdělávacích akcí, které by nebyly plně hrazeny podnikem a v případě zájmu, by si zaměstnanci mohli přispět ze svého. Ve vzorku dotazníkového šetření odpovědělo téměř 64 % dotazovaných, že jsou ochotni finančně přispívat na své vzdělávací akce. Na základě tohoto výsledku lze pracovníky seřadit do skupin, přičemž ti, kteří byli ochotni se spolupodílet na vzdělávacích akcích, by měli možnost účastnit se kurzu dle svého zájmu. Zaměstnanec by měl možnost vybrat si kurz, který ho zajímá, a který vede ke zlepšení výkonu, přičemž zaměstnavatel by mohl přijatelnou část zaměstnanci doplatit, dle možností a finančního rozpočtu společnosti. Touto možností by se zvýšila motivace zaměstnanců ke vzdělávání, protože získají pocit, že si mohou o svém vzdělávání rozhodnout sami. Tento návrh je pouze doporučení a záleží na zvážení a konkrétních finančních možnostech podniku.

NÁKLADY: Náklady na plán vzdělávacích akcí v tištěné podobě jsou minimální. Zde je potřeba zahrnout pouze papír a tisk. Pokud bude podnik předpokládat plán vzdělávacích akcí na cca pět stran, náklady budou cca **1,55 – 1,85 Kč**.

Co se týče nákladů na vzdělávací akce, které by nebyly plně hrazeny podnikem, je zde uveden pouze příklad, jak by mohl podnik postupovat. Všech 44 dotazovaných respondentů se bude chtít vzdělávat v oblasti prezentačních dovedností. Tento kurz stojí přibližně 7 000 Kč na dva dny. Náklady jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 2: Příspěvky zaměstnanců na vzdělávací kurz

Počet odpovědí respondentů	Příspěvek zaměstnance	Příspěvek organizace	Úspora pro podnik	CENA CELKEM
44 osob	0 Kč	7 000	0 Kč	308 000 Kč
21 osob	1 000 Kč	6 000 Kč	21 000 Kč	126 000 Kč
12 osob	2 000 Kč	5 000 Kč	24 000 Kč	60 000 Kč
11 osob	Nad 2 000 Kč (např. 3000 Kč)	4 000 Kč	33 000 Kč	44 000 Kč
CELKOVÁ ÚSPORA PODNIKU			78 000 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 2 znázorňuje pouze příklad, jak může zaměstnavatel přistupovat ke kurzům, na které by zaměstnanci přispívali ze svého. Vychází se zde z počtu 44 respondentů, kteří odpověděli, že jsou ochotni přispívat na své vzdělávací akce. Pokud by podnik hradil všem těmto 44 pracovníkům plně kurz, zaplatil by 308 000 Kč, avšak pokud zaměstnanci finančně přispějí, podnik již vynaloží pouze 230 000 Kč. Z toho pro podnik plyne úspora 78 000 Kč, viz tabulka 2.

Přehled školení pro zaměstnance

Dalším návrhem pro společnost je vytvořit pro každého zaměstnance přehled o absolvovaných a plánovaných vzdělávacích akcích. Tento přehled by vytvořilo personální oddělení jedenkrát do roka v elektronické podobě a umožnilo by všem zaměstnancům do tohoto přehledu nahlédnout. Účastníci by zde mohli absolvovaná školení ohodnotit, vyzdvihnout klady, určit zápory nebo ohodnotit způsob výuky či lektora. Bylo by vhodné do přehledu přidat seznam studijních materiálů. Tento přehled by však sloužil pouze pracovníkům, kteří mají přístup k počítačům v pracovní době. Záleží tedy na podniku, zda tuto možnost zváží a zkusí zaměstnancům tato data zpřístupnit.

NÁKLADY: Na vytvoření přehledu školení pro zaměstnance jsou náklady téměř nulové. Pouze je nutné, aby si personalista dobře rozložil pracovní náplň dle potřeby a našel dostatek času na zpracování přehledu.

Vhodné načasování vzdělávací akce

Je důležité, aby podnik správně načasoval, kdy se vzdělávací akce uskuteční.

Proto navrhuji: Důkladné promyšlení a načasování vzdělávací akce. Pro zaměstnance je vhodné, aby vzdělávací akce proběhla s dostatečným předstihem, než se dané téma začne uplatňovat v praxi. Pracovníci budou mít šanci téma lépe pochopit, pokud na něj budou mít více času, a předejde se tak zbytečným chybám. **Doporučuji** zaměstnavateli, aby účastníkům po vzdělávací akci poskytl zdroje či prezentace, ze kterých bylo čerpáno při kurzu, aby si zaměstnanec mohl, v případě potřeby, materiály znovu projít a pochopit. Čím více času budou mít zaměstnanci na vstřebání všech

informací, tím snadněji aplikují své nové poznatky do praxe. Důležité však je absolvovat kurz před aplikací poznatků do praxe.

NÁKLADY: Správné načasování vzdělávací akce není finančně náročná aktivita pro podnik. Náklady jsou zde nulové, jde opět o správné načasování a promyšlení zaměstnavatele, kdy bude daná vzdělávací akce probíhat.

Skype školení

Mezi další zefektivnění systému vzdělávání ve společnosti by mohly patřit školení např. pomocí skypu.

Proto doporučuji: Zavést některá školení online formou. Toto opatření by usnadnilo časovou náročnost přípravy vzdělávací akce i výběr vhodného místa ke školení. Pracovníci by se připojili téměř odkudkoliv a nemuseli by trávit dlouhý čas na cestách do místa školení, čímž by se ušetřil čas. Navíc by se školení mohla účastnit široká škála účastníků. Zároveň by zaměstnavatel nemusel vynakládat tolik finančních prostředků, protože zaměstnanec by zůstal v místě pracoviště, čímž by se ušetřily náklady na cestovné. Dalším přínosem je zkrácení doby čekání na školení.

NÁKLADY: Nákladem zde by byl pouze lektor, který vzdělává. Ostatní náklady jsou nulové, jelikož Skype je běžnou formou komunikace v podniku.

Zlepšení komunikace při vyhodnocování vzdělávací akce

Při vyhodnocování dotazníků z odpovědí vyplynulo, že téměř 58 % dotazovaných neposkytuje nadřazený dostatečnou zpětnou vazbu ke vzdělávání. Tento fakt potvrzuje i otázka č. 20, kdy stejný počet respondentů, tedy 58 %, uvedl, že absolvování vzdělávací akce není žádným způsobem vyhodnoceno. Každý nadřazený pracovník by se měl snažit se svými zaměstnanci o systému vzdělávání komunikovat, zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit se k proběhlému kurzu, rozebrat pozitiva a negativa školení či zhodnotit, zda bylo dosaženo cíle, který byl stanoven před zahájením kurzu. Pro nadřazeného pracovníka je však velmi časově náročné zhodnotit s každým zaměstnancem vzdělávací akci.

Proto navrhuji: Založit skupinový chat týkající se vzdělávání. Vedení podniku by sem přidávalo vzdělávací akce, které budou v podniku realizovány. Zaměstnanci by měli možnost zde vyjádřit své připomínky a postřehy, zároveň by také mohli komunikovat

mezi sebou i se svým nadřízeným. Nadřízený pracovník by neměl práci s vedením komunikace mezi kolegy a zároveň by dostával od zaměstnanců nové nápady do budoucna. Mohl by zde zaměstnancům poskytovat informace o tom, jak byla celá vzdělávací akce vnímána ostatními a jaké budou další kroky v procesu vzdělávání. V dnešní době jsou lidé zvyklí komunikovat přes sociální sítě, proto jim tento způsob není neznámý. Zlepšení komunikace by podniku pomohlo především se zainteresovaností zaměstnanců o vzdělávací akce a mohl by se zvýšit význam a zájem o tyto kurzy.

NÁKLADY: Náklady na založení skupinového chatu budou opět téměř nulové. Skupina by se založila na interním portálu, který všichni zaměstnanci znají. Pouze je potřeba, aby si personalista, určený pro tuto činnost, našel čas na zhodnocení všech připomínek a měl dostatečný prostor k vyjádření.

6 ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem „Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci“ se zabývala především návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení v oblasti vzdělávání pracovníků vybrané organizace na základě provedených analýz. Pro průzkum byla vybrána metoda dotazníkového šetření.

Pro výzkum byl vybrán podnik nacházející se v Jihočeském kraji, avšak přál si zůstat v anonymitě. Podnik byl vybrán z důvodu, že se nachází blízko mého bydliště. Po celou dobu bylo jednáno s personalistou podniku, který poskytoval veškeré potřebné informace pro zpracování a následně zhodnotil výsledky dotazníkového průzkumu.

Výsledky dotazníkového šetření jsou znázorněny v kapitole 4.6, kdy všechny otázky jsou zpracované graficky. V podniku bylo rozdáno 75 dotazníků pro THP pracovníky a manažery podniku. Šetření v podniku probíhalo v únoru 2020 a celková návratnost byla 92 %.

Pro podnik byly navrženy následující změny a doporučení:

- Důkladnější identifikace vzdělávacích potřeb
- Vstupní testy
- Plán vzdělávacích akcí v tištěné podobě + příspěvky zaměstnanců
- Přehled školení pro zaměstnance
- Vhodné načasování vzdělávací akce
- Skype školení
- Zlepšení komunikace při vyhodnocování vzdělávací akce

Prvním návrhem byla důkladnější identifikace vzdělávacích potřeb pomocí dotazníkového šetření rozdávaného zaměstnancům alespoň jedenkrát do roka. S tímto návrhem souvisí také zavedení vstupních testů, které by pomohly analyzovat nedostatky a problémy v určité oblasti a na základě toho stanovit potřebu dalšího vzdělávání.

Dále byl navržen plán vzdělávacích akcí v tištěné podobě, aby měli všichni zaměstnanci podniku přístup k plánovaným vzdělávacím akcím. K tomuto návrhu bylo dále doporučeno, aby podnik zpřístupnil seznam vzdělávacích kurzů, které by nebyly plně hrazeny zaměstnavatelem, ale částečně by si přispívali zaměstnanci sami.

Doporučením je také vhodné načasování vzdělávací akce, aby měli zaměstnanci dostatek času nové znalosti vstřebat a poté aplikovat do praxe.

Následujícím návrhem bylo zavedení některých školení online formou, například pomocí Skypu, což by usnadnilo časovou náročnost akce a výběr vhodného místa.

Posledním doporučením pro podnik je založení skupinového chatu, kde by měli jak zaměstnanci, tak nadřízení, možnost vyjádřit se ke vzdělávacím akcím, poskytnout zpětnou vazbu, čímž by se usnadnila komunikace mezi nadřízeným a zaměstnancem.

V závěru diplomové práce lze říci, že podnik má kvalitně nastavený systém vzdělávání. I přes zjištění některých nedostatků si je společnost vědoma, že vzdělávat pracovníky je v dnešní době velmi důležitou činností, pokud chce podnik dosahovat stanovených cílů a být konkurenceschopný. Faktem také je, že mnoho zaměstnanců působí v podniku již několik let.

V úplném závěru bych ráda poděkovala vybrané organizaci, že mi umožnila s nimi spolupracovat při zpracovávání této diplomové práce.

7 SUMMARY AND KEYWORDS

The System of Education of Employees in a Selected Organization

The education of employees is very important part of human resource management and every organization has to deal with. If the company wants to be successful, they must have flexible employees and educate them regularly.

The main aim of the diploma theses is to propose changes and recommendations that could lead to improvement in this area of education in the selected organization. The questionnaire survey method was chosen for the survey.

In the diploma theses is used fictive organization named ABC to preserve the anonymity. The theses is divided into two parts – the theoretical and practical.

The first part is theoretical and is focused on literary research related to education in the organization. The second part of the theses is practical part. There are described basic information about company, history, activities and the system of education. To analyse the problems in the area of education was used the questionnaire survey. Every question from the survey was graphically represented and then commented.

Based on the information from the company and questionnaire survey was proposed changes and recommendations to improve the education system in the organization. The organization have to consider if any of these suggestions will be used in the company.

Keywords: system of education, employees, human resource management, questionnaire survey, improvement of education

8 ZDROJE

Literární zdroje:

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy* (10. vydání). Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (11th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (13th ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Nový, I., & kolektiv. (2004). *Psychologie a sociologie řízení* (2. rozšířené vydání). Praha: Management Press.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing
- Belz, H., & Siegrist, M. (2001). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál.
- Čopíková, A., Bláha, J., & Horváthová, P. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- Evangelu, J. E., Bommel, F. V., & Juříčka, O. (2013). *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. (2. rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.

- Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4. rozšířené vydání). Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (5. rozšířené vydání). Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Megilch, P. A. (2017). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.
- Mužík, J. (2010). *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer.
- Plamínek, J. (2013). *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebe zvládnání*. Praha: Grada Publishing.
- Prokopenko, J., Kubr, M., & kolektiv. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Soyková, V. (2011). *Vedení a rozvoj lidských zdrojů pro oblast bezpečnostních technologií a inženýrství*. Praha: ČVUT.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Svatoš, V., & Lebeda, P. (2005). *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Tichá, I. (1999). *Učíci se organizace*. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2. vydání). Praha: Grada Publishing.

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Walker, A. J., & kol. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing.

York, K. M. (2010). *Applied Human Resource Management*. USA: Sage Publications.

Internetové zdroje:

Andromedia (2016). *Metody hodnocení ve vzdělávání*. [Online]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/metody-hodnoceni-ve-vzdelavani>

CultureIQ (2020). *Why it Is Essential to Invest in Employee Education*. [Online]. Retrieved from: <https://cultureiq.com/blog/why-it-is-essential-for-your-business-to-invest-in-employee-education/>

Managementmania (2017): *Metody vzdělávání*. [Online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-vzdelavani-na-pracovisti>

Personalista (2004): *Co je to učící se organizace?* [Online]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/co-je-to-ucici-se-organizace>

9 SEZNAM SCHÉMAT, GRAFŮ

Seznam schémat

Schéma 1: Systém formování pracovních schopností člověka	14
Schéma 2: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků.....	18
Schéma 3: Plán vzdělávání pracovníků	21
Schéma 4: Prvky procesu realizace vzdělávání	27
Schéma 5: Cyklus procesu vzdělávání v podniku	43

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1992 - 2019	40
Graf 2: Vývoj podniku v letech 2013 - 2018.....	41
Graf 3: Vývoj zaměstnanců v ČR 2019.....	42
Graf 4: Jaké je Vaše pohlaví?	52
Graf 5: Do jaké věkové kategorie patříte?	53
Graf 6: Jak dlouho jste v podniku zaměstnán/zaměstnaná?	54
Graf 7: Z jakého důvodu jste začal/a pracovat v tomto podniku?	55
Graf 8: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	56
Graf 9: Jste spokojen/a se systémem vzdělávání v podniku?	57
Graf 10: Motivuje Vás dostatečně Váš nadřízený ke vzdělávání?.....	58
Graf 11: Umožnilo Vám vzdělávání v organizaci kariérní posun?.....	59
Graf 12: Myslíte si, že Vám vzdělávání pomáhá k větší výkonnosti?	60
Graf 13: Jakým způsobem se dozvídáte o plánovaných vzdělávacích akcích v organizaci?	61
Graf 14: Kde se nejčastěji účastníte školení?	62
Graf 15: Myslíte si, že Vámi absolvované vzdělávací akce byly potřebné pro správné fungování na Vaší pracovní pozici?	63
Graf 16: Byl/a byste ochoten/ochotna finančně přispívat na zvyšování své kvalifikace?	64
Graf 17: Pokud ano, jaká částka by pro Vás byla akceptovatelná k příspěví?	65
Graf 18: Co Vás vede k dalšímu vzdělávání na pracovišti?	66
Graf 19: Uvítal/a byste v podniku více vzdělávacích akcí?	67

Graf 20: Poskytuje Vám nadřizený dostatečnou zpětnou vazbu k Vašemu vzdělávání?	68
Graf 21: Jste ochoten/ochotna účastnit se vzdělávacích kurzů mimo Vaši pracovní dobu?	69
Graf 22: Jste spokojen/a se svými školiteli na kurzech?	70
Graf 23: Jakým způsobem je vyhodnocováno absolvování Vašeho vzdělávacího kurzu?	71
Graf 24: Doporučil/a byste podnik z hlediska kvality vzdělávání potencionálním uchazečům?.....	72

Seznam tabulek

Tabulka 1: Náklady na identifikaci vzdělávacích potřeb	74
Tabulka 2: Příspěvky zaměstnanců na vzdělávací kurz	75

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

11 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Nikola Vašková a jsem studentkou Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích v posledním ročníku navazujícího studia na oboru Řízení a ekonomika podniku.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro tvorbu mé diplomové práce. Tato práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců ve vybrané organizaci. Díky získaným informacím od Vás vyhodnotím Vaši spokojenost se systémem vzdělávání a následně navrhnou případná opatření a změny, které povedou ke zvýšení a zlepšení Vaší spokojenosti v podniku. Dotazník je ANONYMNÍ a slouží výhradně pro účely mé diplomové práce. Vyplnění Vám zabere maximálně pět minut.

Děkuji za Vaši spolupráci.

Bc. Nikola Vašková

POKYNY K VYPLNĚNÍ:

U každé otázky ZAKROUŽKUJTE pouze JEDNU odpověď, která Vám nejvíce vyhovuje. Pokud si svou odpověď rozmyslíte, škrtněte ji a zakroužkujte odpověď novou. U některých otázek lze zaškrtnout více odpovědí – vždy to je u konkrétní otázky uvedeno.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) Žena
 - b) Muž

2. Do jaké věkové kategorie patříte?
 - a) Do 30 let
 - b) 31 – 40 let
 - c) 41 – 50 let
 - d) Nad 50 let

3. Jak dlouho jste v podniku zaměstnán/zaměstnaná?
 - a) Do 1 roku
 - b) 1 – 5 let
 - c) 6 – 10 let
 - d) Více než 10 let

4. Z jakého důvodu jste začal/a pracovat v tomto podniku?
 - a) Kvůli oboru, který jsem vystudoval/a
 - b) Vyhovující a dostatečná mzda
 - c) Lokalita (blízko mého bydliště)
 - d) Pracovní kolektiv
 - e) Jistota zaměstnání

5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- a) Středoškolské
 - b) Vysokoškolské – bakalářské
 - c) Vysokoškolské - magisterské
6. Jste spokojen/a se systémem vzdělávání v podniku?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
7. Motivuje Vás dostatečně Váš nadřízený ke vzdělávání?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
8. Umožnilo Vám vzdělávání v organizaci kariérní posun?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
9. Myslíte si, že Vám vzdělávání pomáhá k větší výkonnosti?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
10. Jakým způsobem se dozvídáte o plánovaných vzdělávacích akcích v organizaci?
- a) E-mailem
 - b) Od nadřízeného pracovníka
 - c) Na podnikové nástěnce
 - d) Jinak:.....
11. Kde se nejčastěji účastníte školení?
- a) Na pracovišti
 - b) Mimo pracoviště
 - c) E-learningové kurzy (např. pomocí internetu)
12. Myslíte si, že Vámi absolvované vzdělávací akce byly potřebné pro správné fungování na Vaší pracovní pozici?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
13. Byl/a byste ochoten/ochotna finančně přispívat na zvyšování své kvalifikace?
- Pokud odpovíte ne, přejděte na otázku č. 15
 - a) Ano
 - b) Ne

14. Jaká částka by pro Vás byla akceptovatelná k příspěví?

- Odpovězte pouze, pokud jste v otázce číslo 13 odpověděl/a ANO
- a) Do 1000 Kč
- b) 1000 – 2000 Kč
- c) Nad 2000 Kč

15. Co Vás vede k dalšímu vzdělávání na pracovišti?

- a) Zájem o doplnění nových zkušeností a informací
- b) Nařízení nadřízeného pracovníka
- c) Udržení pracovní pozice
- d) Změna pracovní pozice
- e) Jiná odpověď:.....

16. Uvítal/a byste v podniku více vzdělávacích akcí?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu k Vašemu vzdělávání?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18. Jste ochoten/ochotna účastnit se vzdělávacích kurzů mimo Vaši pracovní dobu?

- a) Ano
- b) Ne

19. Jste spokojen/a se svými školiteli na kurzech?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

20. Jakým způsobem je vyhodnocováno absolvování Vašeho vzdělávacího kurzu?

- a) Test
- b) Pohovor
- c) Sledování výsledků práce
- d) Není vyhodnocováno
- e) Jiná odpověď:.....

21. Doporučil/a byste společnost z hlediska kvality vzdělávání potenciálním uchazečům?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne