

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

**Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané
organizaci**

Vypracoval: Bc. Matěj Bartoš

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

České Budějovice 2023

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných 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 dne 20. 7. 2023

.....

Matěj Bartoš

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Matěj BARTOŠ
Osobní číslo: E21067
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Téma práce: Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z identifikace potřeb vzdělávání, analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

Metodika práce:

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

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci.
5. Diskuze a návrh rámcových změn.
6. Seznam literatury.
7. Závěr.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran
Rozsah grafických prací: dle charakteru práce
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
Fontana, D. (2017). *Sociální dovednosti v praxi*. Praha: Portál.
Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Tarique, I. (2014). *Seven Trends in Corporate Training and Development*. New Jersey: Pearson Education.
Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.

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

Datum zadání diplomové práce: 7. ledna 2022
Termín odevzdání diplomové práce: 14. dubna 2023


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

Jihočeská univerzita
VČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (28)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 7. ledna 2022

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování mé diplomové práce poskytla. Dále bych rád poděkoval konzultantce diplomové práce ze společnosti XY, díky které mi byly poskytnuty interní materiály organizace.

Také bych rád poděkoval respondentům, kteří se zúčastnili mého výzkumu.

Obsah

1.	Úvod	3
2.	Teoretická část	4
2.1	Řízení lidských zdrojů	4
2.2	Vzdělávání pracovníků	6
2.3	Systém vzdělávání pracovníků	8
2.3.1	<i>Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb</i>	<i>9</i>
2.3.2	<i>Plánování vzdělávání.....</i>	<i>10</i>
2.3.3	<i>Realizace vzdělávání</i>	<i>11</i>
2.3.4	<i>Vyhodnocení vzdělávání.....</i>	<i>13</i>
2.4	Metody vzdělávání pracovníků	15
2.5	Trendy ve vzdělávání	18
2.6	Moderní vzdělávací on-line platformy	20
2.7	Náklady na vzdělávání	21
3.	Cíle a metodika práce	24
3.1	Cíle.....	24
3.2	Metodika	24
3.3	Marketingový výzkum	25
3.3.1	<i>Definice marketingového výzkumu</i>	<i>25</i>
3.3.2	<i>Proces marketingového výzkumu.....</i>	<i>25</i>
3.3.3	<i>Kvantitativní výzkum</i>	<i>25</i>
3.3.4	<i>Kvalitativní výzkum</i>	<i>26</i>
3.3.5	<i>Metody získávání informací</i>	<i>26</i>
4.	Praktická část	27
4.1	Systém vzdělávání v podniku XY	27
4.1.1	<i>Obecný systém vzdělávání v podniku.....</i>	<i>27</i>
4.1.2	<i>Vzdělávací portál iTutor</i>	<i>28</i>
4.1.3	<i>Zajištění vzdělávacích aktivit pro technickohospodářské pracovníky</i>	<i>30</i>
4.2	Dotazníkové šetření	32
4.3	Vyhodnocení dotazníkové šetření.....	32
5.	Diskuse a návrh doporučení	48
6.	Závěr	51
7.	Summary and keywords.....	53

I.	Seznam použitých zdrojů.....	54
II.	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	57
III.	Seznam příloh	59
IV.	Přílohy.....	60

1. Úvod

Aby byla společnost v dnešní době úspěšná, musí být její zaměstnanci různorodí a inovativní. Toho lze dosáhnout nabídkou vzdělávání pro nejcennější aktivum organizace, tedy jejím lidem.

V dobách, kdy byla práce snazší a změny v technologiích ovlivňovaly organizaci minimálně, nebylo tolik potřeba, aby si zaměstnanci zvyšovali své znalosti a dovednosti. V rychle se měnícím podnikatelském prostředí s rostoucí složitostí jsou organizace pod zvýšeným tlakem, jelikož musí přizpůsobit své produkty, služby a přístup, kterými jsou produkty a služby vyráběny a dodávány. Potřeba vzdělávání a rozvoje se proto v důsledku složitosti pracovních míst podstatně zvýšila. V dnešní době zaměstnanci neradi nastupují do pracovních pozic, které jim neumožní zvyšovat své znalosti a dovednosti. V tomto ohledu prochází firemní vzdělávání obrovskou proměnou a mnoho organizací tak poskytuje příležitosti ke vzdělávání a využívá je jako nástroj k udržení zaměstnanců.

Velký počet organizací využívá systém vzdělávání tak, že navyšuje rozpočty na tyto aktivity. Odměnou pak pro organizaci bývá to, že získají od svých zaměstnanců kvalitní a inovativní výstupy. Společnost, která investuje do vzdělávání a rozvoje, má obvykle spokojenější zaměstnance. Vzdělávání pro zaměstnance však musí být relevantní.

V rámci vzdělávání v organizacích přichází na řadu obrovská řada nástrojů a metod, díky kterým se mohou zaměstnanci ve své profesní kariéře posouvat.

Diplomová práce je členěna do dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část se opírá o studium odborné literatury a zahrnuje základní pojmy týkající se oblasti řízení lidských zdrojů a vzdělávání pracovníků.

Praktická část je zaměřena na základní charakteristiku vybraného podniku, a to společnosti XY, která si přála zůstat v anonymitě. Dále je s pomocí interních materiálů organizace zanalyzován současný stav vzdělávání v podniku. Analýza současného stavu je také doplněna pomocí dotazníkového šetření.

Závěrem této diplomové práce jsou návrhy a doporučení podniku, které mají za cíl zlepšení současného systému vzdělávání v organizaci.

2. Teoretická část

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je proces zaměstnávání a řízení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů prošlo jako obor za posledních dvacet let mnoha změnami, které mu přisoudily ještě důležitější roli v dnešních organizacích. Ne vždy tomu tak ale bylo. V minulosti řízení lidských zdrojů znamenalo zpracovávání mezd, zařizování firemních akcí a zajišťování správného vyplňování formulářů. Jinými slovy se spíše jednalo o administrativní než strategickou roli, která je klíčová pro úspěch každé organizace. Firma potřebuje lidi, kteří budou plnit úkoly a vykonávat danou práci. I s těmi nejsofistikovanějšími nástroji jsou lidé stále potřeba (Human Resource Management, 2020).

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří podpora a následné dosahování strategických cílů firmy, motivace k rozvoji firemní kultury, usilování o dobré pracovní vztahy, uplatňování etického přístupu k řízení lidí, a především zabezpečování kvalitních a talentovaných lidí (Armstrong & Taylor, 2015).

Pokud chce být organizace úspěšná, potřebuje především schopné a motivované lidi. Tyto aspekty určují výkon lidí, který má poté konečný vliv na výkon organizace, ať už se jedná například o výsledek podnikání či celkové hospodaření podniku. Pauknerová (2006) uvádí ve své knize následující rovnici:

$$V = f(S \times M)$$

Rovnice uvádí, že výkon lidí (V) je funkcí jejich schopností (S) a motivace (M). Z uvedené rovnice vyplývá, že pokud je některý z prvků rovnice na pravé straně nulový, je nulový i výkon lidí (Pauknerová, 2006).

„Personální činnost a její hlavní úkol je řízení každé firmy tak, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly“ (Koubek, 2011, str. 15).

Dle Šikýře (2014) zahrnuje řízení lidských zdrojů tyto personální činnosti:

- **„Vyvážení a analýza pracovních míst“**

Tato činnost zahrnuje definování pracovních úkolů (např. pravomoci, odpovědnost pracovníka) a jejich propojení s pracovním místem.

- **„Plánování lidských zdrojů“**

Plánování lidských zdrojů je proces, který identifikuje současné a budoucí potřeby lidských zdrojů pro organizaci. Plánování by mělo sloužit jako spojnice mezi řízením lidských zdrojů a strategickým plánem organizace.

- **„Obsazování volných pracovních míst“**

Obsazování vytvořených i uvolněných pracovních míst a s tím související výběr kandidátů, jejich přijímání a adaptace.

- **„Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků“**

Motivace pracovníků k vykonání sjednané činnosti a dosahování výkonu, který klade organizace na pracovníky.

- **„Odměňování pracovníků“**

Ohodnocení výkonu pracovníků a následná motivace k dosažení výkonu.

- **„Vzdělávání a rozvoj pracovníků“**

Personální činnost poskytující tvorbu a rozšiřování znalostí a dovedností.

- **„Péče o pracovníky“**

Vytváření dobrých pracovních podmínek pracovníků, pracovní doba, ochrana a bezpečnost při práci.

- **„Využívání personálního informačního systému“**

Informační systém řízení lidských zdrojů (HRIS) je softwarové řešení, které udržuje, spravuje a zpracovává podrobné informace o zaměstnancích, spravuje zásady a postupy související s lidskými zdroji. Jako interaktivní systém správy informací standardizuje úkoly a procesy lidských zdrojů a zároveň umožňuje přesné vedení záznamů (Šikýř, 2014).

2.2 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání představuje organizovaný způsob učení, kdy jsou vzdělávací aktivity diskrétní, to znamená, že mají svůj začátek a konec. Při vytváření strategie vzdělávání se ve firmě postupuje systematicky (Horník, 2007).

Z hlediska podniků patří vzdělávání a rozvoj pracovníků k nejvýznamnějším investicím do lidského kapitálu. Přestože je běžnou součástí fungování mnoha společností, všechny podniky by si jeho důležitost měly uvědomit a věnovat mu trvalou pozornost. Základem vzdělávání pracovníků je především zvyšování potenciálu lidských zdrojů a lidského kapitálu, který tvoří převážnou část organizace a umožňuje organizacím konkurenceschopnost na trhu práce. Jedním z nejúčinnějších přístupů k učení a rozvoji lidských zdrojů ve společnosti je zavedení uceleného souboru vzdělávacích programů a školení. Odborným vzděláváním a školením pracovníků může firma dosáhnout jejich větší loajality k firmě a jejím hodnotám. Zaměstnanci jsou navíc vedeni k větší samostatnosti a mají více příležitostí k seberealizaci, zejména pokud jsou jim poskytovány znalosti a možnosti rozvoje dovedností z hlediska jejich dalšího profesního rozvoje ve firmě (Gontkovicova & Dulová Spišáková, 2015).

Vzdělávání pracovníků obecně zvyšuje znalosti a dovednosti pro vykonávání konkrétní práce. Zároveň řeší konkrétní mezery nebo problémy pracovníků. Vzdělávání se zaměřuje na jednotlivé pracovníky a mění to, co zaměstnanci vědí, jak pracují, jejich postoje k práci nebo interakce s jejich spolupracovníky či nadřízenými, také nabízí pracovníkům i zaměstnavatelům nespočet výhod. Díky tomu je pracovník produktivnější a užitečnější pro určitou organizaci. Důležitost vzdělávání je znázorněna v rámci tabulky číslo 1 (Rao, 2008).

Zaměstnanci nemají ke své organizaci žádný vztah, pokud si myslí, že se o ně organizace nezajímá. Společnosti, které jsou ochotny vynakládat peníze na své pracovníky, dávají organizaci přidanou hodnotu. Organizace, které poskytují svým pracovníkům vzdělávací a rozvojové programy, dosahují nízké fluktuace pracovníků, která je obecně vyšší v době ekonomické nejistoty (Jehanzeb & Bashir, 2013). Organizace se musí rozhodnout kolik investovat do školení a vyvážit přínosy zvýšené produktivity a náklady na vzdělávání (Kraja, 2015). Příležitosti ke vzdělávání tedy nejen snižují míru fluktuace pracovníků, ale zvyšují angažovanost a spokojenost pracovníků (Maimuna & Yazdanifard, 2013).

Tabulka 1: Benefity ve vzdělávání

Benefity pro zaměstnavatele	Benefity pro pracovníky
Vyškolení pracovníci mohou pracovat efektivněji.	Vzděláváním je pracovník pro firmu užitečnější.
Vhodným způsobem mohou využívat stroje, nástroje, materiály. Plýtvání je tak do značné míry eliminováno.	Vzdělávání zvyšuje efektivitu pracovníků.
Minimalizace nehod. Vzdělávání zlepšuje znalosti pracovníků, pokud jde o používání strojů a zařízení. Vyškolení pracovníci tudíž nemusí být pod přísným dohledem, protože vědí, jak správně zvládat svoji práci.	Vzdělávání umožňuje pracovníkům větší možnost kariérního povýšení.
Vyškolení pracovníci mohou vykazovat vynikající výkony.	Vzdělávání pomáhá zaměstnanci se snazším přesunem ať už v rámci organizace, nebo v rámci přesunu pracovního místa.
Díky vzdělávání jsou zaměstnanci loajálnější k organizaci.	Zaměstnanci mohou zvládat práci s větším sebevědomím a snadněji se vyhnout chybám.

Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělávání v organizaci zahrnuje tyto činnosti:

- Zaškolení – nově nastupující pracovník si v této fázi osvojuje pracovní schopnosti související s pracovním místem.
- Doškolování – pracovník si prohlubuje neustále svoje schopnosti a dovednosti v souvislosti s dynamickým prostředím v rámci organizace.
- Přeshkolování – činnost, která zahrnuje nové schopnosti a dovednosti potřebné pro výkon nového pracovního zařazení. Většinou se jedná o nový obor.
- Rozvoj – pracovník si osvojuje nové schopnosti a dovednosti, což mu poté zvyšuje uplatnitelnost nejenom v rámci organizace (Šikýř, 2014).

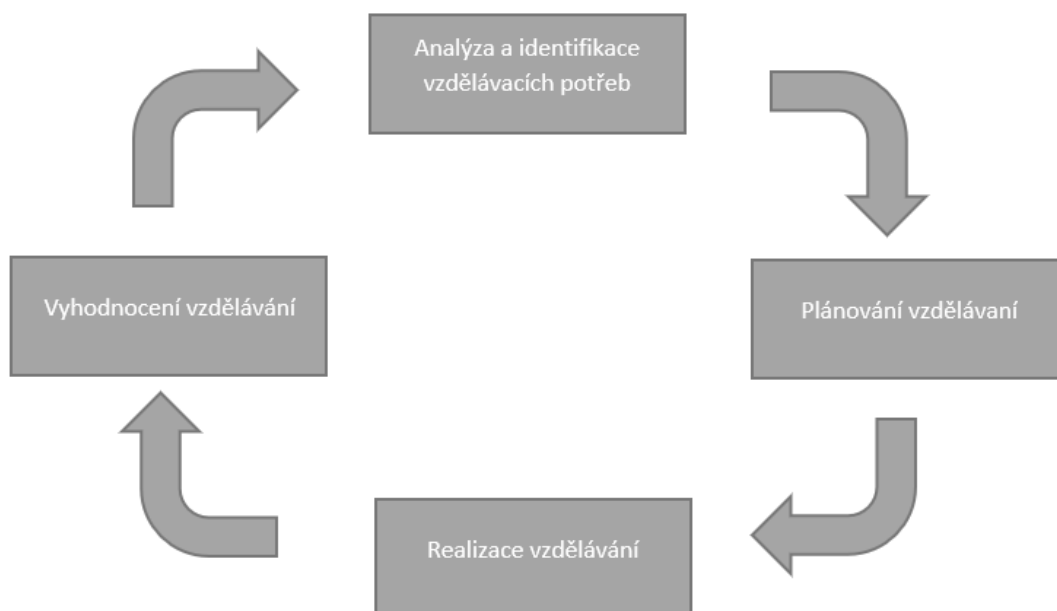
2.3 Systém vzdělávání pracovníků

Šikýř (2014, s. 457) definuje strategii vzdělávání takto: „*Strategie vzdělávání pracovníků je formulována a realizována v souladu s personální strategií zaměstnavatele a vede k vytvoření nutných organizačních předpokladů vzdělávání pracovníků, kdy zaměstnavatel obvykle potřebuje odpovídající počet pracovníků odpovědných za přípravu a realizaci vzdělávání, kvalitní vzdělávací programy, odpovídající podmínky a prostory pro vzdělávání na pracovišti i mimo ně, vhodně materiální a technické vybavení apod.*“.

Systém vzdělávání pracovníků se skládá ze čtyř hlavních fází, které probíhají jako neustále se opakující cyklus, jehož kroky jsou:

- analýza a identifikace vzdělávacích potřeb,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocení vzdělávání (Koubek, 2007).

Obrázek 1: Jednotlivé fáze systému vzdělávání pracovníků



Zdroj: Bartoňková, 2010

2.3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Cílem firmy v této fázi je dosažení požadované efektivity vzdělávacího procesu tak, aby se přiblížila potřebám a strategii podniku. Identifikace vzdělávacích potřeb slouží k tomu, aby odhalila nedostatky pracovníků a ideálně je co nejdříve zlepšila. Analýzou tedy rozumíme sběr informací o schopnostech, dovednostech a výkonnosti jednotlivých pracovníků v rámci organizace. Výsledkem analýzy je poté skutečná mezera ve vzdělávání, která vznikla mezi aktuálním a požadovaným stavem (Vodák & Kucharčíková, 2011). Zdrojem pro analýzu vzdělávacích potřeb je jednak podnikový informační systém nebo údaje, které podnik získá ze zvláštního šetření.

Koubek (2011) uvádí tři základní skupiny údajů.

1. Celopodnikové údaje

Analýza v rámci organizace, která obsahuje zásadní údaje o struktuře, trhu, výrobním programu, financích.

2. Údaje o pracovním místě

Především popis pracovního místa a jeho následná specifikace. Příkladem může být rozhovor s odcházejícím pracovníkem, který poskytne informace o mezeře ve vzdělávání.

3. Údaje o pracovníkovi

Záznamy o absolvování vzdělávání, klasifikací, hodnocení.

Dle Buckley a Caple (2004) existují tři úrovně vzdělávacích potřeb. První úroveň je tzv. komplexní analýza, která zkoumá aspekty zaměstnání a jejím cílem je vytvořit záznam všech činností, kterou daná pracovní pozice nabízí. Druhá úroveň je „analýza klíčových otázek“, která se zabývá klíčovými otázkami v rámci dané pracovní pozice. Druhá úroveň se používá spíše u manažerských pozic. Třetí úroveň je „analýza zaměřená na problémy“.

Bartoňková (2010) uvádí ve své knize dvě možnosti, jak identifikovat vzdělávací potřeby.

- Pomocí kvantitativního výzkumu – prováděn na větším množství respondentů (např. dotazník či pozorování).
- Pomocí kompetenčního přístupu ke vzdělávání – zde se jedná o práci s dokumenty či literaturou. Výsledkem je tzv. „kostra kompetencí“.

2.3.2 Plánování vzdělávání

V každé organizaci je důležité mít plán. To platí i pro vzdělávání, a tak po identifikaci následuje návrh vzdělávacího programu, který se skládá z několika fází. Vodák & Kucharčíková zmiňují ve své knize tyto fáze.

1. „Přípravná fáze“

Do této fáze řadíme specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů v rámci vzdělávacího projektu. Tato fáze slouží především k určení priorit v rámci vzdělávacího programu.

2. „Realizační fáze“

Zahrnuje tvorbu etap, stanovení pořadí, ale hlavně určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. V této fázi firma vybírá metody, kterými bude pracovníky vzdělávat (např. školení, e-learning). Jednotlivé metody vzdělávání jsou detailněji popsány v následující kapitole.

3. „Fáze zdokonalování“

Tato fáze je učena pro hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu. Firma zde hledá postupy, kterým by mohla celý proces zlepšit. K tomu využívá organizátory, účastníky i lektory akce, kteří jsou ochotni sdělit zpětnou vazbu. Problémem zde může být výběr vhodných metod.

Každý plán v rámci vzdělávání pracovníků by měl dle Bartoňkové (2010) odpovídat na následující otázky.

- „*Jaké téma vzdělávání je třeba zajistit?*“
- „*Jaká bude cílová skupina účastníků?*“
- „*Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?*“
- „*Která vzdělávací instituce bude zvolena?*“
- „*Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?*“
- „*Kde se vzdělávání uskuteční?*“
- „*Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávací akce a celého plánu vzdělávání?*“

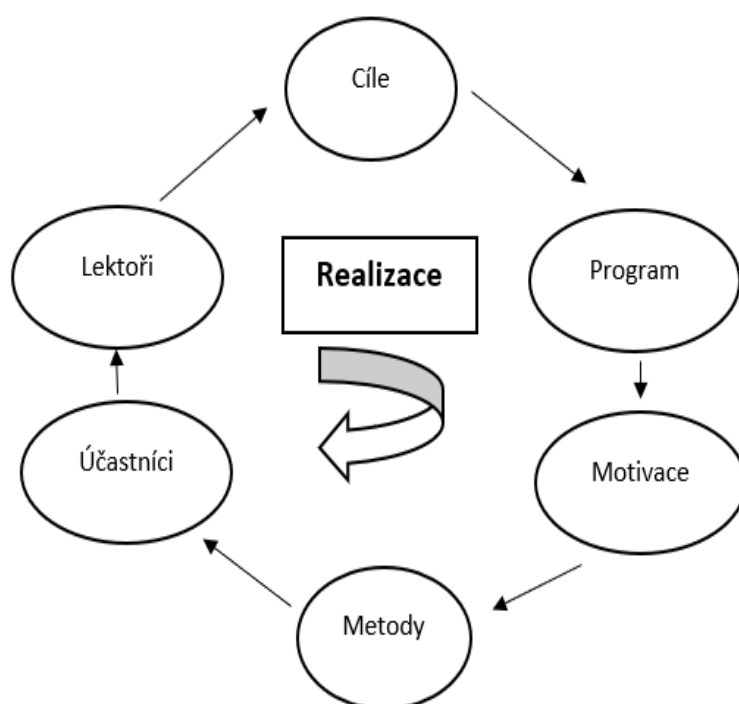
2.3.3 Realizace vzdělávání

V této fázi firma musí rozhodnout o obsahu a způsobu realizace vzdělávacího programu. Součástí je výběr vhodných metod, které zajistí správné a efektivní vzdělávání. Tyto metody jsou detailněji popsány v následující kapitole. Hlavním cílem je stanovení konkrétních otázek, a to zejména:

- Jaké jsou cíle vzdělávacího programu?
- Jak dlouho bude vzdělávací program trvat?
- Kolik bude mít vzdělávací program lekcí?
- Kolik času bude věnováno teoretické a kolik praktické části?
- Jak se bude vyhodnocovat dopad vzdělávacího programu? (Armstrong & Taylor, 2015).

Vodák & Kucharčíková (2011) zmiňují ve své knize konkrétní prvky vzdělávacího procesu, které jsou vyobrazeny na obrázku číslo 2.

Obrázek 2: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák & Kucharčíková, 2011

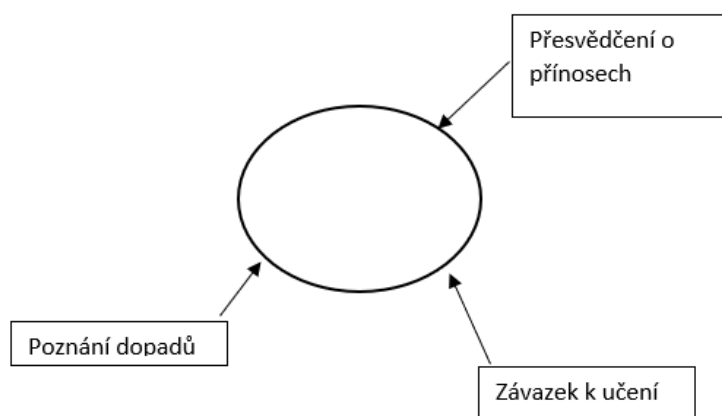
Cíle vzdělávacího programu se určují zejména na základě definovaných potřeb vzdělávání. Cíle rozdělujeme na 2 typy: programové cíle (zde se jedná o cíle v rámci

celého vzdělávacího programu) a cíle kurzu (tedy cíle konkrétní vzdělávací akce). Aby mohli být jednotlivé cíle naplněny, je vhodné seznámit účastníky vzdělávací akce s konkrétními cíli předem. Cíle by také měli být SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné, termínované).

Program musí vždy obsahovat časový harmonogram, obsah (témata, která budou probírána), použité metody a pomůcky. Dále by mělo být zajištěno například to, aby byli účastníci seznámeni s programem kurzu a také, aby lektori vyhradili stanovený čas na praktické opakování jednotlivých činností probíraných v rámci kurzu.

Motivace je velmi důležitým prvkem celého vzdělávacího procesu. Bez motivace účastníků nemohou být konkrétní cíle společnosti naplněny. Firma by měla dbát na to, v jaké fázi cyklu se účastník nachází.

Obrázek 3: Cyklus motivace



Zdroj: Vodák & Kucharčíková, 2011

Účastníci jsou v podstatě klíčovým prvkem procesu vzdělávání. Uspokojení všech účastníků vzdělávacího procesu je velmi složité, jelikož každý účastník je jiný. Někomu vyhovuje více teoretické probrání konkrétního tématu a někdo více preferuje praktické zaměření. Při realizaci vzdělávání je nutné reflektovat skutečnost, že efektivita a přístup k učení je ovlivňována více faktory. Tyto faktory rozdělujeme do tří hlavních skupin:

1. Fyzické – fyzická kondice a stres (pokud je účastník vzdělávací akce ve stresu, je možné, že si z akce neodnese požadované schopnosti a dovednosti).
2. Emocionální – postoje a hodnoty jednotlivce.
3. Intelektuální – dovednosti a schopnosti jednotlivce, které poté může využít ve svůj prospěch.

Metody jsou klíčový nástroj zajišťující vzdělávací proces. Výběr metod je závislý na různých faktorech:

1. Cíle učení – vědomosti, hodnoty.
2. Lidské faktory – lektori, účastníci.
3. Předmět a obsah – požadavky podniku.
4. Časové a materiální faktory – čas, finance.
5. Principy učení – motivace.

Lektori se mohou lišit, jak z hlediska přístupu, tak z hlediska kvality učení. Proto je velmi těžké pro firmu vybrat konkrétního lektora tak, aby přinesl výše zmíněné prvky. Lektori vzdělávací akce preferují různé styly vzdělávání:

1. Behaviorální styl – lektori preferující tento styl učení obecně vedou svoji akci zábavnou formou, jsou orientováni na výsledek a vytváří klidné prostředí pro zúčastněné.
2. Funkcionalistický styl – vzdělávání je v tomto případě orientováno spíše prakticky, například úkolově.
3. Strukturalistický styl – tento styl je orientován na lektora, který preferuje přesně naplánovanou výuku.
4. Humanistický styl – vyznačován nejasným směřováním výuky, kdy cílem je, aby bylo učení vedeno k pochopení druhých (např. budování vztahu) (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.3.4 Vyhodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání je nejdůležitějším aspektem vzdělávacího programu. Hodnocení vzdělávání posuzuje, zda bylo dosaženo stanovených cílů a zda byl plán efektivní nebo ne (Topno, 2012). Po realizaci vzdělávání tedy nastává část vyhodnocení, která je ve většině případech velmi složitá, jelikož výsledky vzdělávání jsou mnohdy obtížně měřitelné a projevují se až s určitým časovým odstupem. Při vyhodnocení se zkoumá nejenom zpětná vazba účastníků, ale i to, zda byly dodrženy adekvátní metody. Vyhodnocení výsledku probíhá na základě porovnání vstupních a výstupních parametrů (Šikýř, 2014).

Vyhodnocení vzdělávání pracovníků můžeme rozdělit do třech základních skupin. První skupina obsahuje hodnocení celkové strategie vzdělávání, tedy to, jestli byla celková

strategie naplněna či nikoliv. Druhou skupinou je evaluace jako fáze v rámci systému firemního vzdělávání. Třetí skupina je zaměřena na zhodnocení konkrétní vzdělávací akce (Bartoňková, 2010).

Dvořáková (2007) popisuje ve své knize sedm základních přístupů k vyhodnocení vzdělávání pracovníků.

1. Přístup z hlediska času

Tento přístup je uplatňován čtyřmi možnými způsoby, a to: vyhodnocení před začátkem vzdělávání, vyhodnocení v průběhu vzdělávání, vyhodnocení na konci vzdělávání a vyhodnocení po konci vzdělávání.

2. Přístup z hlediska účelu

Tímto přístupem rozumíme buď hodnocení před začátkem vzdělávacího programu (ex ante) nebo po skončení vzdělávacího programu (ex post). Cílem je evaluovat celý program vzdělávání a jeho možné dopady.

3. Přístup z hlediska fází a cílů

V rámci tohoto přístupu se setkáváme s hodnocením formativním a sumativním. Zatímco sumativní hodnocení je konečné, formativní hodnocení je prováděno průběžně.

4. Přístup z hlediska zadavatele

Přístup z hlediska zadavatele obsahuje evaluaci externí a interní. Interní evaluaci rozumíme hodnocení konkrétním podnikem. Externí hodnocení je prováděno například externí formou realizující vzdělávání.

5. Přístup z hlediska úrovně

Přístup z hlediska úrovně neboli Kirkpatrickův přístup je model zkoumající přínos konkrétní vzdělávací akce ve čtyřech hlavních oblastech:

- Reakce – oblast zkoumající pozitivní či negativní reakce vzdělávaných.
- Učení – oblast, která zjišťuje, zda došlo ke zvýšení znalostí.
- Chování – ptáme se: „došlo k použití získaných znalostí na pracovišti?“.
- Výsledky – jde o dlouhodobější oblast, která zjišťuje, zda došlo ke změně v rámci organizace (Belcourt, 1998).

6. Přístup z hlediska autorství

Vzdělávání může hodnotit jak zúčastněný v roli aktivního účastníka, ale i zúčastněný v roli pozorovatele. V hodnocení u role pozorovatele mluvíme o tzv. objektivním hodnocení.

7. Přístup z hlediska trvání

Hodnocení krátkodobé či dlouhodobé. Krátkodobé hodnocení se používá například v případě hodnocení jedné konkrétní vzdělávací akce, zatímco u dlouhodobého hodnocení sledujeme vývoj konkrétního pracovníka po delší časový horizont (Barták, 2007).

Aby měl plán vzdělávání smysl, je nutné správně nastavit jeho kontrolu. Jedná se nejen o kontrolu nákladů, ale o kontrolu dovedností a znalostí, které byly zaměstnanci v průběhu vzdělávání poskytnuty, jde tedy například o průběžné monitorování výsledků vzdělávání. Za tuto roli je především zodpovědný vedoucí pracovník. Mezi jeho kompetence také patří případná úprava plánu podle nových potřeb a požadavků pracovníků tak, aby bylo dosaženo co největší efektivity (Barták, 2007).

2.4 Metody vzdělávání pracovníků

Každá metoda vzdělávání pracovníků musí podporovat jednotlivce, týmy i organizaci jako celek v budování schopností, které by měli odpovídat potřebám podniku. Vzhledem k tomu, že pracovní prostředí se stává složitějším k zajištění schopností pracovníků, je zapotřebí větší agilita a je nezbytné uplatnit širokou škálu různých dostupných metod vzdělávání (Martin et al., 2013).

Metody obecně dělíme do dvou hlavních skupin, a to vzdělávání na pracovišti („on the job“) a vzdělávání mimo pracoviště („off the job“). V této kapitole bude popsáno několik moderních vzdělávacích metod, které se v mezinárodních organizacích nejčastěji používají (Martin et al., 2013).

Metody vzdělávání na pracovišti („on-the job“)

Metody vzdělávání na pracovišti se obecně používají pro nové nebo nezkušené pracovníky, kteří se učí v pracovním prostředí a během práce tak, že pozorují spolupracovníky nebo manažery, kteří práci vykonávají a poté se snaží napodobit jejich

chování. Vzdělávání na pracovišti je jedním z nejstarších a nejvyužívanějších typů neformálního vzdělávání. Považuje se za neformální z toho důvodu, že nemusí nutně probíhat jako součást vzdělávacího programu. Vzdělávání na pracovišti může být užitečné pro nově najaté pracovníky, nebo pro zvýšení dovedností zkušených pracovníků při zavádění nových technologií (Noe, 2019).

1. Instruktaž při výkonu práce

Je zpravidla jedním z nepoužívanějších a nejjednodušších metod vzdělávání pracovníků. Cílem je zácvik nového juniorního pracovníka, který se od zkušenějšího pracovníky učí a přebírá tak jeho pracovní postupy při výkonu vlastních pracovních činností (Řehoř & Srpová, 2010).

2. Rotace práce

Pracovník omezenou dobu vykonává určitou práci v různé části organizaci. Zaměstnanci je tak poskytnut větší záběr činností. Tato forma je většinou oblíbená u větších firem, jelikož má pracovník možnost rotace po více odděleních. Metoda slouží ke zvýšení motivace pracovníka, který tak získává komplexnější přehled o firmě. Výhodou je pak absence stereotypu, který může vést k vyšší fluktuaci u pracovníků (Martin et al., 2013).

3. Mentoring

Zahrnuje individuální partnerství mezi juniorním a seniorním pracovníkem. Cílem mentoringu je poskytnout podporu a vedení méně zkušeným pracovníkům. Liší se od zácviku tím, že má zpravidla delší a intenzivnější spolupráci (Šikýř, 2014).

4. Koučování

Obdoba instruktaže s rozdílem dlouhodobějšího trvání, vysvětlování a periodické zpětné vazby zaměstnanci ze strany nadřízeného pracovníka. Cílem je především formovat pracovníka k požadovanému výkonu tak, aby byl schopen vykonávat činnosti samostatně (Řehoř & Srpová, 2010).

5. Counselling

Metoda zvyšování kvalifikace pracovníků zde probíhá na základě konzultace či poradenství. Školitel i školený nad prací diskutují a vzájemně se ovlivňují (Martin et al., 2013).

6. Asistování

Tato metoda spočívá v tom, že juniornímu pracovníkovi je přidělen zkušenější pracovník, který mu pomáhá při plnění pracovních úkolů. Většinou se využívá, pokud se pracovník připravuje na novou pracovní pozici, která je zpravidla náročnější (Martin et al., 2013).

Metody vzdělávání mimo pracoviště („off-the job“)

Metodou vzdělávání mimo pracoviště, se rozumí vzdělávací metoda, při které se zaměstnanci dozvědí o své práci nebo o nejnovějším pokroku ve svém oboru na místě mimo své pracoviště. Tento typ školení v podstatě pomáhá pracovníkům efektivněji vykonávat svou práci. Během tohoto typu vzdělávání zaměstnanci vyjadřují své názory a zkoumají nové nápady, které by mohli na pracoviště přenést. Před ukončením školení zaměstnanci zpravidla obdrží nějakou formu hodnocení. Mohou například obdržet hodnocení, které otestuje jejich pochopení znalostí, které je instruktor naučil (What Is Off-the-Job Training?: Methods and Benefits, 2021).

1. Případová studie

Vybízí účastníky ke skupinovému či k samostatnému řešení zadaných studií. Pomáhá účastníkům získat dovednosti potřebné k řešení daných úkolů. Většinou se tato metoda využívá při vzdělávání tvůrčích pracovníků nebo manažerů (Řehoř & Srpová, 2010).

2. Stáž

Toto vzdělávání pomáhá stážistům, kteří v průběhu své stáže zdokonalují svoje znalosti a dovednosti. Stážisté v průběhu stáže získávají potřebné dovednosti, které dále využijí, pokud si je firma vybere. Stáž většinou trvá jeden rok a po jeho úspěšném ukončení je pracovníkům nabídnuta smlouva na hlavní pracovní poměr (Martin et al., 2013).

3. Stínování

Účelem je pozorování detailů při práci zkušeného pracovníka z první ruky. Stínování může být i na kratší časový úsek, například jeden den. Účelem je nahlédnutí do konkrétního oboru a ujasnění si budoucího směřování (Martin et al., 2013).

4. Přednáška

Zaměřena na zprostředkování teoretických či praktických informací účastníkům přednášky (Řehoř & Srpová, 2010).

5. Demonstrování

Definujeme zde vztah mezi jedincem a instruktorem. Při této metodě se jedinec učí tak, že napodobuje instruktora a v rámci jeho vedení danou situaci opakuje do té doby, než bude moci celou operaci provádět samostatně (Armstrong & Taylor, 2015).

6. Hraní rolí

Metoda zaměřená na praktické dovednosti jednotlivých účastníků, od kterých se požaduje především aktivita a samostatnost. Tato metoda se používá v rámci vzdělávání vedoucích pracovníků a je založena na osvojení si určité sociální role (Řehoř & Srpová, 2010).

7. Simulace

Zahrnuje použití simulátoru, kde se specifické dovednosti rozvíjí především prostřednictvím opakovaných cvičení. Zvláštní forma simulačního výcviku je virtuální realita, která zahrnuje úplné smyslové ponoření vzdělávajícího. Simulace se hojně využívá například v rámci letového výcviku (Martin et al., 2013).

8. E-learning

E-learning neboli elektronické vzdělávání je poskytování vzdělávání a školení prostřednictvím informačních technologií (např. počítačů, tabletů či mobilů). Uživatelé se tak snadno mohou učit kdykoli a kdekoli s minimem omezení (Al-Atabi, 2020).

2.5 Trendy ve vzdělávání

V dnešní době se stále více využívá e-learning. Tento sektor nabízí obrovské výhody vývoje učebních návyků. Tato kapitola bude věnována hlavním trendům ve vzdělávání, kterých každým rokem neustále přibývá.

1. Virtuální školení

Virtuální školení je jedním z hlavních trendů od doby, kdy se práce z domova stala populární. Nyní mohou vzdálení pracovníci absolvovat kompletní školení online, aniž by museli být přítomni osobně. Virtuální školení pomáhá pracovníkům ve všech směrech a přináší interakci se všemi zaměstnanci.

2. Mobilní vzdělávání

Mobilní učení poskytuje pracovníkům příležitost učit se odkudkoli. Pracovník si může stáhnout obsah a učit se přímo ze svého mobilního zařízení bez připojení k internetu. Zaměstnanci mají možnost vidět výsledky v reálném čase. Hlavní výhoda spočívá v ušetření nákladů.

3. Sociální učení

Sociální učení je místo, kde mohou členové týmu komunikovat s vrstevníky o různých lekcích, to může být prostřednictvím studijních příspěvků nebo chatů. Sociální učení slouží k jednodušší komunikaci a spolupráci mezi kolegy.

4. Gamifikace

Gamifikace je výukový prvek v rámci hraní her. Příkladem může být soutěž mezi zaměstnanci, která slouží k tomu, aby byl pracovník schopen vyřešit problém více způsoby. Jedná se o zábavný způsob, jak vtáhnout pracovníky, kteří nemají rádi tradiční způsoby vzdělávání. Gamifikace nenahrazuje žádné existující tréninkové metody, ale může být často použita ke zlepšení takových metod. Vzhledem k tomu, že již existují silné základy, lze ji často použít k dalšímu zlepšení výsledků učení prostřednictvím různých specifických možností (Armstrong & Landers, 2018).

5. Umělá inteligence

Umělá inteligence je simulace lidské inteligence v počítačových systémech a strojích. Umožňuje rychlejší pokrok procesů, organizacím zlepšení jejich podnikání a přesné rozhodování. Dále napomáhá například tomu, že pokud student dostane více otázek na stejné téma a stále dostává správné odpovědi, systém ví, že má přejít na náročnější otázky, aby mohl student lépe porozumět tématu.

6. Mikroučení

Mikroučení je v podstatě vzdělávací strategie, která rozděluje složitá témata do krátkých, samostatných studijních jednotek, které lze prohlížet tolikrát, kolikrát je třeba, kdykoli a kdekoli to student potřebuje. Instruktažní modely mikroučení jsou navrženy tak, aby je bylo možné spotřebovat přibližně za pět minut a zabývaly se jedním konkrétním tématem. Cílem mikroučení je pomoci pracovníkům učit se dané téma efektivněji (ELearning Trends In 2022, 2022).

7. Výukový cloud

Výukový cloud je technologie cloud computingu v oblasti e-learningu, zahrnující veškeré hardwarové a softwarové výpočetní prostředky. Jedná se o pronájem zdrojů výpočetních institucí (Baz, 2018).

2.6 Moderní vzdělávací on-line platformy

Dnes je stále více využíváno on-line vzdělávání, jelikož poskytuje neomezený a méně nákladný přístup k učení. V této kapitole bude zmíněno několik nejvýznamnějších on-line vzdělávacích platforem.

1. Coursera

Coursera je globální on-line vzdělávací platforma, která nabízí komukoliv, kdekoliv přístup k on-line kurzům a titulům z předních univerzit a firem. Platforma nabízí mnoho kurzů zdarma a je také v partnerství s univerzitami, a tak je možné pomocí této platformy získat bakalářské nebo magisterské studijní vzdělání v oblasti obchodu, datové vědy, zdravotnictví, informatiky, nebo strojírenství. Kurzy se pohybují v rozmezí od 39 do 49 dolarů za měsíc až po stovky dolarů v závislosti na typu tématu. Platforma nabízí také službu Coursera Plus, což je roční předplatné za 399 dolarů, díky tomu mají členové neomezený přístup k více než 90 % online kurzů (Coursera, 2022).

2. Udemy

Udemy je masivní on-line platforma, kde může kdokoli svobodně vytvářet a propagovat kurzy ve stylu tradičního vzdělávání. Uživatelé mohou absolvovat kurzy, aby získali potřebnou akreditaci, nebo jen, aby si vylepšili své znalosti a dovednosti. Udemy má přes 130 000 kurzů, které již obsloužily několik milionů uživatelů. Kurzy vyžadují zaplacení určité částky, která závisí na instruktorovi, který kurz vytvořil. Nevýhoda zde může být v nižší kvalitě některých kurzů. Udemy má také k dispozici databázi s více než 500 bezplatnými on-line kurzy (Udemy, 2022).

3. LinkedIn learning

Tato vzdělávací platforma umožňuje objevovat a rozvíjet obchodní, technologické a tvůrčí dovednosti prostřednictvím videí z kurzů vedených odborníky. S více než 5000 kurzy a individuálními doporučení mohou uživatelé absolvovat kurzy související s jejich oborem i zájmy. LinkedIn Learning je také určeno pro organizace, které chtějí investovat do vzdělávání v rámci své organizace (LinkedIn Learning, 2022).

4. Data Camp

Data Camp je vzdělávací platforma, která pomáhá studentům a organizacím budovat datové dovednosti svým vlastním tempem. Kurz Data Campu zahrnují nástroje Business Intelligence pro datovou vědu a strojové učení. Data Camp přináší praktické studijní zkušenosti, včetně vyhodnocení dovedností v oblasti dat, které mají sledovat pokrok a

poskytovat personalizovaná doporučení, interaktivní kurzy vedené odborníky, praktické úkoly a reálné projekty. Platforma nabízí více než 350 kurzů ve více než 10 různých technologiích, a to: Python, R, SQL, Tableau, Power BI, Oracle SQL, Scala, Excel. Platforma poskytuje školení pro každou úroveň dovedností (Data Camp, 2022).

5. Skillshare

Skillshare je vzdělávací komunita pro kreativní a zvědavé lidi, na témata zahrnující ilustraci, design fotografií, video, freelancing a další. Na Skillshare se členové sejdou, aby našli inspiraci a udělali další krok ve své tvůrčí činnosti (Skillshare, 2022).

6. Codecademy

Codecademy je americká vzdělávací platforma, která nabízí kurzy ve 14 programovacích jazycích jako je HTML, CSS, Python, JavaScript a další. Kromě 10 programovacích jazyků má deset předmětů jako například datová či počítačová věda. Výhoda je, že je zde mnoho kurzů zaměřených pro úplné začátečníky, a tak nejsou potřeba v podstatě žádné zkušenosti (codecademy, 2022).

7. edX

Platforma edX spolupracuje s předními světovými univerzitami a organizacemi a nabízí kvalitní on-line kurzy. Disponuje více než 3500 kurzy. Většina z nich má zcela volný přístup a některé nabízí volitelnou placenou spolupráci s certifikacemi (edX, 2022).

2.7 Náklady na vzdělávání

Nezbytnou částí vzdělávacích akcí je samozřejmě i jejich ekonomická část. Provádění kalkulační je časově náročným úkolem. Bartoňková (2010, str. 176) uvádí definici kalkulační takto: „*Kalkulační je propočet ekonomické výhodnosti jakékoliv činnosti jako takové v rámci firmy nebo jiné instituce.*“

Kalkulační zahrnuje tři části:

1. *výši aktiv* (vybavení, zásoby),
2. *výši pasiv* (dotace, příspěvky),
3. *výnosy a náklady* (Bartoňková, 2010, str. 176).

Prokopenko a Kubr (1996) rozdělují náklady na vzdělávací akce do dvou hlavních kategorií:

1. Náklady na vzdělávací program

Tento typ nákladů označujeme jako tzv. fixní náklady, tedy jsou to jasně dané pevné položky. Jedná se například o náklady na lektory, náklady na realizační tým, nebo i poplatky za parkoviště (Prokopenko & Kubr, 1996).

2. Náklady na účastníky

Zde se jedná o variabilní náklady, tedy náklady, které se mění a souvisí například s vyšším počtem účastníků. Jde o náklady na přepravu, stravování a ubytování.

V rámci vzdělávání je nutné sledovat návratnost investic, tedy to, zda se vzdělávání finančně vyplatilo nebo ne. Návratnost investic (ROI = return of investment) se týká srovnání peněžních přínosů vzdělávání s náklady na vzdělávání. Návratnost investic lze měřit a sledovat na základě procenta nebo poměru. Pro výpočet je třeba od přínosů odečíst náklady na školení, vydělit náklady a vynásobit číslem 100. Dalším způsobem, jak uvažovat o návratnosti investic, je považovat ji za poměr založený na návratnosti každé vynaložené částky.

$$ROI = \frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} * 100$$

Zdroj: Vlastní zpracování

Další metodou, jak určit efektivnost investic vložených do vzdělávání je metoda čisté současné hodnoty (net present value). Její hlavní výhodou je, že dokáže zohlednit náklady a výnosy za více období. Pokud je čistá současná hodnota větší než 0, říkáme, že se investice vyplatila (Folwarczná, 2010).

$$\check{C}SH = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}$$

Peněžení tok = C_t

Čistá současná hodnota = $\check{C}SH$

Diskontní míra = i

Doba životnosti investice = n

Čas = t

Souhrnné hodnocení obvykle zahrnuje sběr kvantitativních údajů prostřednictvím testů, hodnocení chování nebo objektivních měřítek výkonnosti, jako je objem práce či prodeje. Informace po nákladech na školení jsou důležité z těchto důvodů:

1. Pro pochopení celkových nákladů na školení, včetně přímých a nepřímých nákladů.
2. Pro porovnání nákladů na alternativní školící programy.

Organizace by tedy při stanovení měla:

1. Zjistit silné a slabé stránky a posoudit, zda je obsah, organizace a správa programu správná.
2. Pomáhat při marketingu programu prostřednictvím sběru informací od účastníků.
3. Správně nastavit náklady a přínosy programu.
4. Porovnat náklady a přínosy různých školících programů, aby bylo možné vybrat ten nejlepší (Noe, 2018).

3. Cíle a metodika práce

3.1 Cíle

Hlavním cílem této diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému vzdělávání pracovníků v organizaci XY.

3.2 Metodika

Diplomová práce na téma Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci se člení do těchto hlavních kroků:

1. studium odborné literatury,
2. zpracování literární rešerše,
3. stanovení cílů a metodiky práce,
4. vytvoření dotazníku a sběr dat,
5. analýza a syntéza získaných dat,
6. návrh změn a doporučení konkrétního řešení na základě získaných dat.

Tato diplomová práce je členěna do dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část se opírá o české a zahraniční zdroje, ze kterých byla poté následně zpracována literární rešerše. Veškeré citované zdroje jsou citovány dle citační normy APA 7th. Literární rešerše je členěna do sedmi kapitol, které jsou stěžejní pro následné vypracování praktické části.

Praktická část je zaměřena na systém vzdělávání technickohospodářských pracovníků ve společnosti XY. Praktická část je orientována na fungování celého systému vzdělávání v podniku. Tyto interní informace sloužili jako podklad pro vypracování dotazníkového šetření a také pro návrh doporučení. Praktická část byla provedena pomocí marketingového výzkumu. V této diplomové práci byl pro sběr dat použit kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Dotazník se skládal z 21 otázek, konkrétně z 1 otevřené a 20 uzavřených otázek. Výzkumu se zúčastnili pouze technickohospodářští pracovníci. Následně byly všechny otázky graficky a statisticky vyhodnoceny.

V závěru této práce byla navržena doporučení a změny, která by mohla vést ke zlepšení systému vzdělávání v organizaci XY.

3.3 Marketingový výzkum

Jelikož je v této práci použit marketingový výzkum formou dotazníkového šetření, je nutné definovat základy marketingového výzkumu.

3.3.1 Definice marketingového výzkumu

„Marketingový výzkum je systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma“ (Kotler, & Keller, 2007, s. 140).

3.3.2 Proces marketingového výzkumu

Dle Romana Kozla, Lenky Mynářové a Hany Svobodové se marketingový výzkum dělí na přípravnou etapu a realizační etapu.

Přípravná etapa marketingového výzkumu je velmi důležitá, jelikož se od ní odvíjí následné kroky výzkumu. Nejprve je nutné správně určit problém, který je považován za nejtěžší krok v rámci celého marketingového výzkumu. Tato část většinou spotřebuje více než polovinu z celého času projektu. Další fází je tzv. orientační analýza, v rámci které provádíme analýzu celé situace. Třetí fáze je věnována plánu výzkumného projektu, zde zkoumáme význam obsahu plánu. Poslední fází přípravné etapy je předvýzkum, který slouží jako test ke sběru dat, kdy je vybrána pouze malá skupina respondentů (Kozel et al., 2011).

Realizační etapa začíná sběrem dat, kde je nutné zajistit především správný postup všech činností. Tato fáze je také nejvíce nákladná. Další fází je zpracování dat, v rámci které data čistíme a převádíme je do finální podoby, které jsou klíčové pro další fázi, a to již samotnou analýzu dat. Analýza dat využívá základní statistické metody. Nakonec se provádí vizualizace výstupů a prezentace doporučení (Kozel et al., 2011).

3.3.3 Kvantitativní výzkum

V rámci kvantitativního výzkumu je nutné zodpovědět otázku: „kolik?“ Kvantitativní výzkum slouží k získání měřitelných dat a zpravidla se ho zúčastňuje velké množství respondentů (Kozel et al., 2011).

3.3.4 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je zaměřen oproti kvantitativnímu výzkumu na menší množství respondentů a také na psychologickou rovinu. Nejčastější formou je rozhovor (Kozel et al., 2011).

3.3.5 Metody získávání informací

Dotazování

Tento způsob marketingového výzkumu je nejčastější. Příkladem dotazování je strukturovaný dotazník, který byl použit v této diplomové práci a je uveden v příloze číslo 1. Dotazníku se účastní dvě strany, a to výzkumník, který definuje otázky a respondent, jenž na otázky odpovídá (Foret & Stávková, 2003).

Mezi další formy získávání informací patří například experiment či pozorování.

4. Praktická část

4.1 Systém vzdělávání v podniku XY

4.1.1 Obecný systém vzdělávání v podniku

Organizaci vzdělávání má ve společnosti XY na starosti útvar rozvoje lidských zdrojů. V rámci tohoto útvaru vystupuje několik oddělení. Oddělení organizace vzdělávání má na starosti tyto činnosti:

- organizační zajištění školení, odborných kurzů a adaptace,
- prohlubování a zvyšování kvalifikace,
- kontrola neplnění kvalifikací,
- plánování a vyhodnocování školení,
- správa katalogu vzdělávání.

Dalším oddělením, které zajišťuje vzdělávání zaměstnanců je oddělení profesního vzdělávání. Toto oddělení se zaměřuje na:

- profesní přípravu zaměstnanců (mandatorní, odborná a kvalifikační školení),
- tvorbu studijních textů v oblasti profesního vzdělávání,
- tvorbu metodik a nástrojů v oblasti profesního vzdělávání.

Vzdělávání zaměstnanců je systémově soustředěno do dvou základních oblastí:

1. Profesní příprava zaměstnanců

Oblast profesní přípravy je důležitou součástí pro zajištění plné připravenosti zaměstnanců společnosti XY na přidělenou pracovní pozici. Profesní příprava zahrnuje školení týkající se produktů a procesů (kvalifikační příprava), mandatorní školení, produktové portfolio aliančních partnerů a také školení interní politiky.

2. Rozvojová školení

Rozvojová školení jsou nezbytnou částí zvyšování kvalifikace zaměstnanců, a především slouží ke zvyšování konkurenceschopnosti a hodnoty firmy. Je založena na individuálním posouzení potřeb rozvoje konkrétního zaměstnance podniku. Školení jsou poskytována vybraným skupinám na základě jejich identifikace vzdělávacích potřeb. Tato školení a koučink také zajišťuje tým interních trenérů podniku, kteří se zaměřují na rozvoj jednotlivých pracovníků i týmů. Trenéři zajišťují individuální rozvoj, tedy podporu dle

konkrétních potřeb jednotlivce formou konzultací, koučování či mentoringu. Dále nabízejí skupinový rozvoj prostřednictvím kurzů, seminářů a workshopů šitých na míru.

Obě oblasti vzdělávání pracovníků jsou uskutečňovány prostřednictvím dílčích školení připravených z hlediska obsahu, formy a délky na míru potřebám jejich cílových skupin.

Hlavním dokumentem, kterým se společnost XY v této oblasti řídí je plán vzdělávání, který je určen dle metodického pokynu. Tento dokument je pravidelně aktualizován. Cílem vzdělávání pracovníků ve společnosti XY je zvýšení kvalifikace. V současné době používá složitý systém optimalizace kvalifikačních požadavků s požadovanou odborností definovanou v popisu práce činnosti zaměstnanců. Organizace má vzdělávací potřeby pro jednotlivé úkoly s pevnými a definovanými vnitřními pokyny. Aktualizace a změny jsou platné pouze tehdy, změní-li se nové podmínky pro výkon práce při technických postupech nebo důležitých změnách na trhu. Formát katalogu se skládá z katalogových stránek kurzů základní a funkční kvalifikace, automatizovaných kurzů a osnovy. Hlavní parametry kurzů jsou uvedeny na stránce katalogu.

4.1.2 Vzdělávací portál iTutor

Vzdělávací portál iTutor slouží pro sledování a řízení vzdělávacího procesu. Umožňuje evidovat, plánovat a spravovat školení a dále porovnávat požadované kvalifikace s kvalifikačním profilem zaměstnance. Používání portálu je rozděleno do uživatelských rolí Uživatel, Manažer.

Prostřednictvím vzdělávacího portálu iTutor je možné:

- sledovat plnění kvalifikací podřízených zaměstnanců nahlížet do Katalogu školení a seznamu vypsaných termínů školení,
- přihlašovat se na školení, sledovat absolvovaná školení, stornované přihlášky,
- absolvovat webová školení a testy on-line.

V záložce Nabídka kurzů/E-learningové kurzy si pracovníci mohou objednat následující e-kurzy připravené ke studiu:

1. Mandatorní e-kurzy

- bezpečnostní školení uživatelů ICT (povinné pro všechny zaměstnance pracující s výpočetní technikou),
- opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti (povinné pro zaměstnance s povinností plnit kvalifikaci "Praní špinavých peněz),

- pracovnělékařské služby (povinné pro všechny vedoucí zaměstnance),
- procesy spisové služby a ESS EZOP (povinné pro zaměstnance, kteří pracují s aplikací EZOP),
- první pomoc (určeno pro vybrané (pověřené) zaměstnance na každém pracovišti),
- školení řidičů referentů do 3,5t (určeno pro zaměstnance, kteří mají povinnost plnit kvalifikaci "Školení řidičů referentů do 3,5t).

2. Soft-skill e-kurzy

- komunikace (určeno pro zaměstnance, kteří si chtějí oživit základní komunikační dovednosti),
- obchodní dovednosti I (určeno pro zaměstnance, kteří si chtějí oživit základní obchodní dovednosti),
- SMART cíle (seznámení se SMART cíli a jejich procvičení),
- stress management (poznání stressových faktorů, prevence stresu a odbourávání stresu v práci),
- time management (jak zvýšit efektivitu práce, lepší rozvržení času).

3. Ostatní e-kurzy

- manažerské minimum (určeno pro všechny nové vedoucí zaměstnance – ucelený životní cyklus zaměstnance),
- nebezpečné zásilky (určeno pro zaměstnance, kteří mohou přijít do styku s nebezpečnými zásilkami),
- x-APOST test (určeno pro zaměstnance, kteří mají předepsanou kvalifikaci "x-APOST" a již v něm pracují a nepotřebují školení).

4. ČSOB pojišťovna e-kurzy

- kurzy určené pro zaměstnance, kteří poskytují služby a prodávají produkty ČSOB pojišťovny.

4.1.3 Zajištění vzdělávacích aktivit pro technickohospodářské pracovníky

Mandatorní školení zaměstnance, tzn. školení dle závazných předpisů, zajišťuje na základě požadavku jeho přímého nadřízeného oddělení organizace školení všem zaměstnancům, kterým je zabezpečován personální servis.

Odborná školení jsou zajišťována na základě individuálních požadavků managementu. Účelem těchto školení je cílený a efektivní rozvoj v oblasti odborných znalostí. Jedná se o tyto oblasti:

- legislativa,
- ekonomika,
- finance,
- daně,
- IT,
- obchod,
- logistika,
- bezpečnost,
- HR.

Tyto programy jsou řízeny a financovány centrálně v rámci rozpočtu útvaru rozvoj lidských zdrojů. Pro zajištění těchto kurzů je třeba specifikovat požadavek na zajištění vzdělávací akce.

Pro zaměstnance je také sestaven přehled doporučených dodavatelů vzdělávacích akcí, ze kterých si zaměstnanec může vybrat dle svých preferencí. Tento přehled ale nemusí dodržovat a může si zvolit i jiného dodavatele.

Obrázek 4: Požadavek na zajištění vzdělávací akce

Požadavek na zajištění vzdělávací akce

Úsek/sekce:

Odbor/oddělení:

Jméno a příjmení žadatele:
(přímý nadřízený účastníka)

Účastníci:

Titul, jméno, příjmení	Osobní číslo

Vzdělávací akce ¹⁾:

Název:

Pořadatel (název, adresa vzdělávací agentury) ²⁾:

Místo konání ³⁾:

Termín konání ³⁾:

Výše platby za 1 účastníka (bez DPH) ³⁾:

Žadatel: Datum a podpis: _____

Schválil: Datum a podpis: _____
V odb. B.S.Ř. apod.

Vyjádření odd. organizace vzdělávání: Datum a podpis: _____

Vzdělávací akci zajistí: Datum a podpis: _____

Zdroj: interní data podniku

Z tabulky výše lze vyčíst informace, které jsou nutné pro vyplnění požadavku na vzdělávací akce. Odborná školení z veřejné nabídky jsou zajišťována na základě schváleného formuláře „Požadavek na zajištění vzdělávací akce“ předloženého 20 dní před zahájením školení. Požadavek na zajištění vzdělávací akce je umístěn na intranetu společnosti.

Každý účastník je povinen vyplnit základní informace týkající se jeho úseku či oddělení. Dále je nutné vyplnit jedinečné identifikační číslo, které je každému novému zaměstnanci přiděleno při nástupu do funkce. Následně je potřeba vyplnit informace o vzdělávací agentuře a vyplnit částku. Tento požadavek poté vyhodnocuje nadřízený zaměstnanec a oddělení organizace vzdělávání, které žádosti schvaluje či zamítá.

4.2 Dotazníkové šetření

Pro sběr dat byla použita metoda kvantitativního výzkumu formou dotazníku. Tato forma výzkumu byla vybrána z důvodu jednoduchosti a srozumitelnosti pro respondenty. Dotazník obsahoval celkem 21 otázek, z nichž 20 otázek bylo uzavřených a 1 otevřená. Výzkum probíhal v červnu roku 2023. Dotazník byl zaměřen pouze na technickohospodářské pracovníky organizace.

Strukturovaný dotazník byl navržen v programu Microsoft Word a poté byl zhotoven pomocí webového nástroje Microsoft Forms. Dotazník je připojen k této diplomové práci v příloze. Dotazník byl rozeslán 320 zaměstnancům vybraného podniku pomocí firemní e-mailové adresy. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 79 respondentů, což odpovídá 25 % návratnosti. Zaměstnanci byli vybráni na základě organizační struktury organizace. Analýza a následné vyhodnocení dat proběhlo pomocí programu Stata a Microsoft Excel.

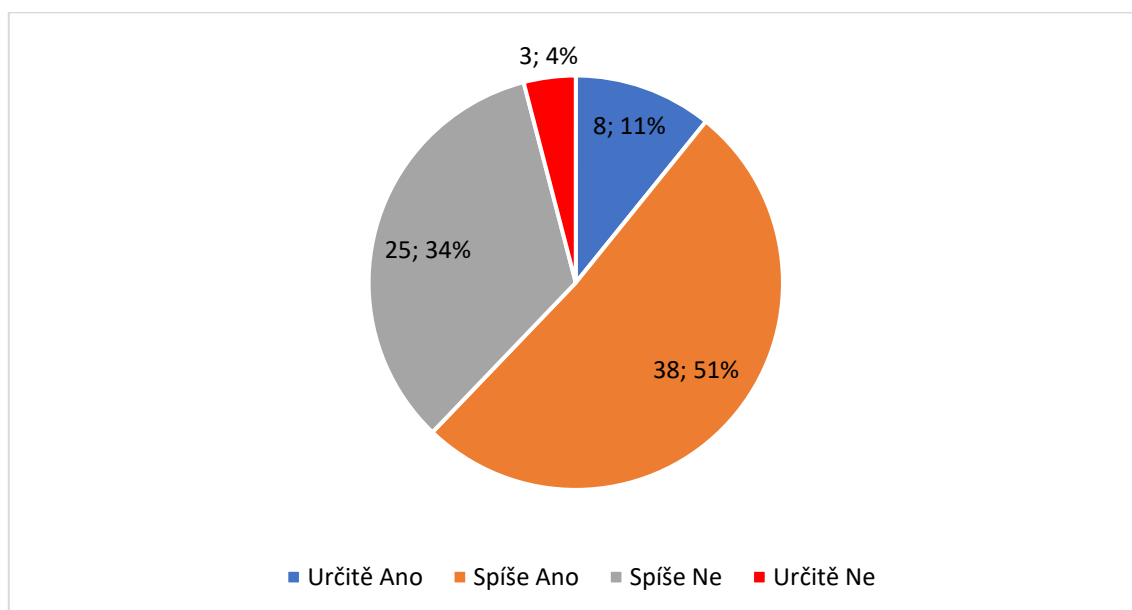
Po ukončení dotazování bylo nasbíráno celkem 74 odpovědí, které byly shledány jako vhodné pro výzkum.

4.3 Vyhodnocení dotazníkové šetření

Otázka č. 1: Jste spokojen/a se systémem vzdělávání v podniku? (n = 74)

První otázka tohoto dotazníkového šetření zjišťovala spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání v podniku. Více než 50 % zaměstnanců podniku uvedlo, že je spíše spokojeno se vzděláváním. Velká část respondentů (34 %) ale také uvedla, že spíše spokojena není. Naopak malá část respondentů odpověděla (11 %), že spokojena určitě je. 3 dotazovaní (4 %) jsou velmi nespokojeni se systémem vzděláváním v organizaci.

Graf 1: Jste spokojen/a se systémem vzdělávání v podniku?

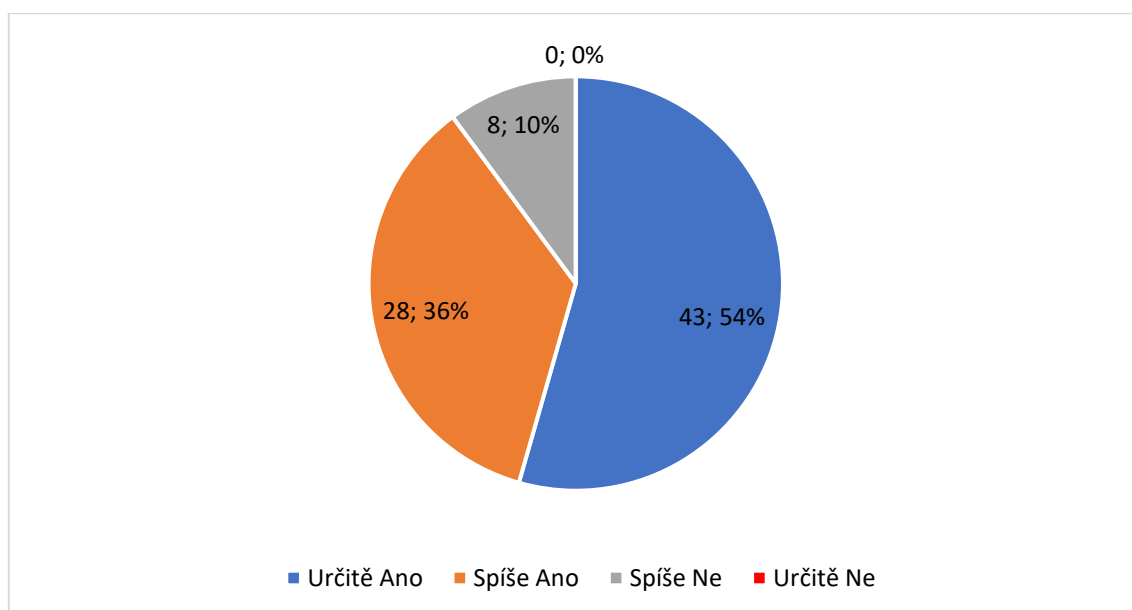


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Cítíte potřebu se dále vzdělávat? (n = 74)

Druhá otázka zjišťovala, zda mají respondenti touhu se dále vzdělávat. V této otázce, stejně jako přechozí, byly na výběr 4 možnosti. Z grafu je patrné, že největší zastoupení měla odpověď „Určitě Ano“. Tuto možnost zvolilo 43 (54 %) respondentů, což je jistě pozitivní skutečnost. Dále se 28 dotázaných (36 %) spíše vzdělávat chce. Zbylých 8 osob (10 %) nemá o vzdělávání v podniku příliš velký zájem. Žádný z účastníků nezaškrtnl odpověď „Určitě Ne“.

Graf 2: Cítíte potřebu se dále vzdělávat?

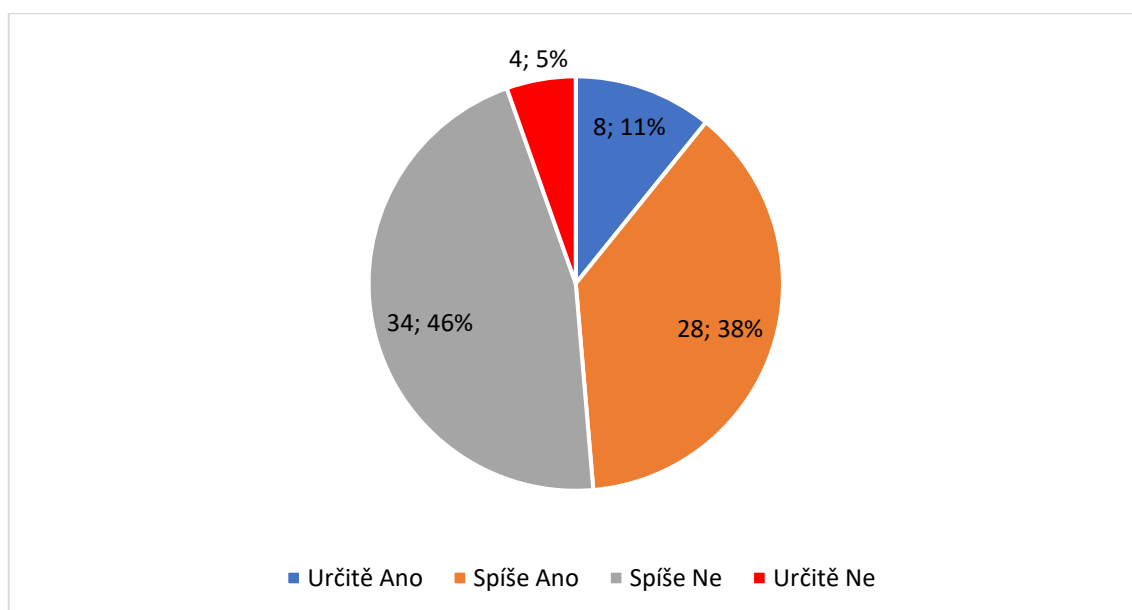


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jste o vzdělávacích akcích dostatečně informováni? (n = 74)

Tato otázka měla určit skutečnost, zda jsou zaměstnanci podniku dostatečně informováni o vzdělávacích akcích. Otázka v podstatě rozdělila respondenty na dvě poloviny. Celkem 51 % respondentů, tedy 38 dotázaných, má na informovanost o vzdělávacích akcích ze strany podniku negativní názor. Naopak 49 % dotázaných, konkrétně 36 osob si myslí, že jsou ze strany společnosti dostatečně informováni.

Graf 3: Jste o vzdělávacích akcích dostatečně informováni?

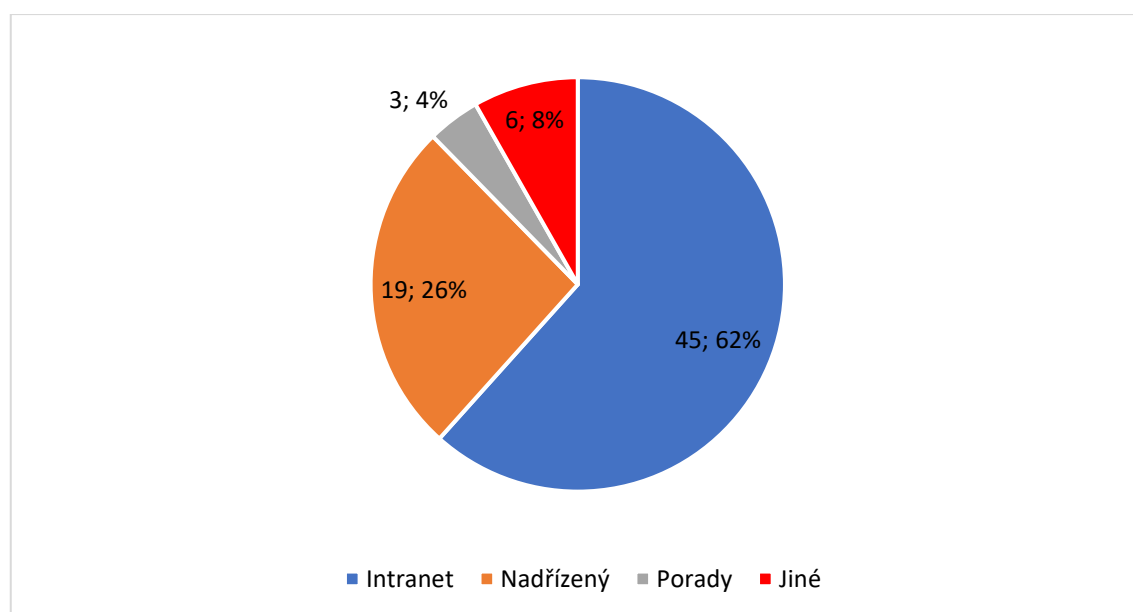


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Zdrojem informací o nabízených vzdělávacích akcích je: (n = 74)

Čtvrtá otázka dotazníkového šetření se zaměřovala na zdroj informací o nabízených vzdělávacích akcích, ze kterých zaměstnanci čerpají. Na výběr byly 4 možnosti. Nejčastěji byla označována možnost „Intranet“. Tuto možnost uvedlo 62 % dotazovaných, tedy 45 osob. 26 % zaměstnanců považuje za zdroj informací o vzdělávání nadřízeného. Pouze 4 % se dozvídají o vzdělávacích akcích z porad. Poslední možností byla možnost „Jiné“. V této možnosti zmiňovali nejčastěji respondenti e-mail ze strany HR.

Graf 4: Zdrojem informací o nabízených vzdělávacích akcích je:

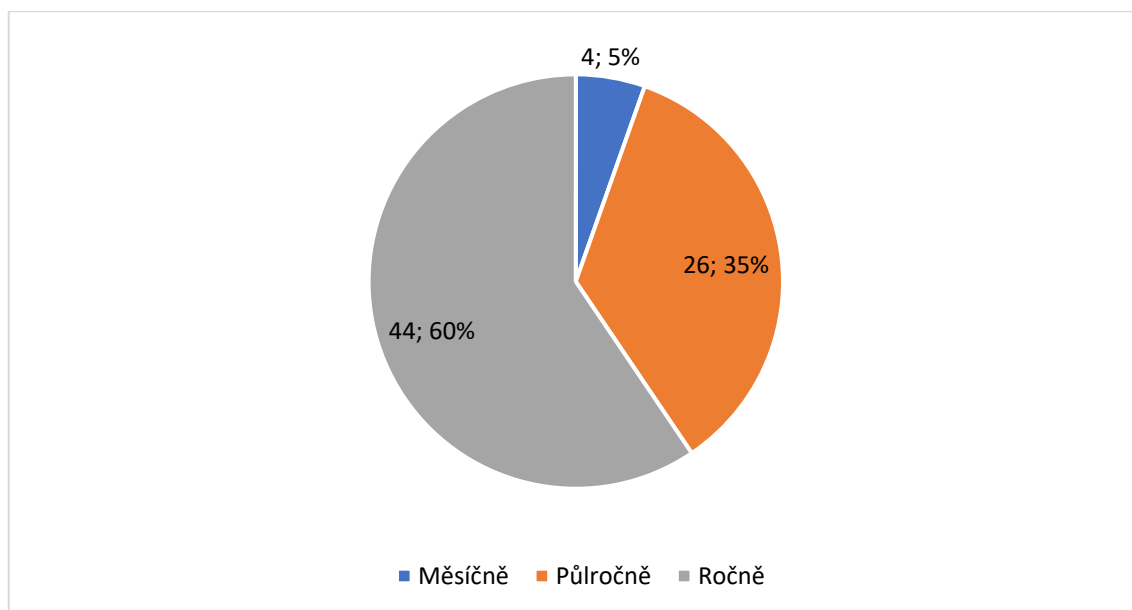


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jak často je Vám nabízeno vzdělávání? (n = 74)

V otázce číslo 5 měli respondenti odpovědět, jak často je jim vzdělávání v podniku nabízeno. Z grafu 5 je vidět, že největší podíl tvoří respondenti, kteří označili možnost „Ročně“. 35 % respondentům je vzdělávání nabízeno půlročně a pouze 5 % dotázaných měsíčně.

Graf 5: Jak často je Vám nabízeno vzdělávání?

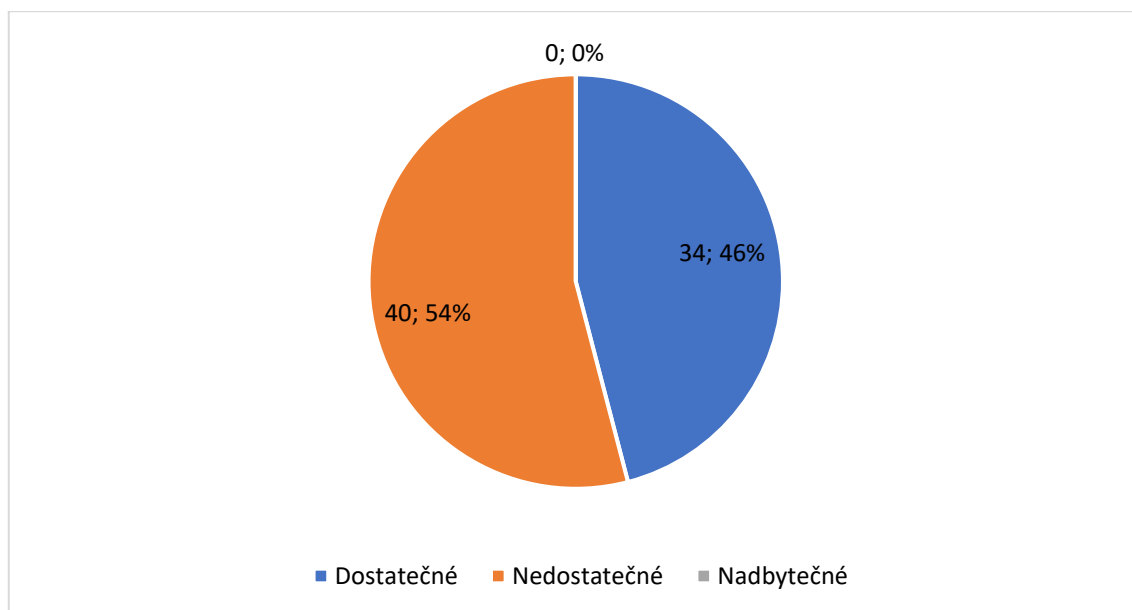


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Množství nabízených vzdělávacích akcí vnímáte jako: (n = 74)

Šestá otázka tohoto výzkumu byla zaměřena na vnímání četnosti nabízených vzdělávacích akcí. Z dotazníku vyplynulo, že velmi početná část respondentů považuje množství nabízených vzdělávacích akcí za nedostatečné, konkrétně 54 % osob, tedy 40 dotázaných. Zbýlá část respondentů (46 %) vnímá množství nabízených vzdělávacích akcí ze strany společnosti za dostatečné. Možnost „Nadbytečné“ nebyla označena ani v jednom případě.

Graf 6: Množství nabízených akcí vnímáte jako:

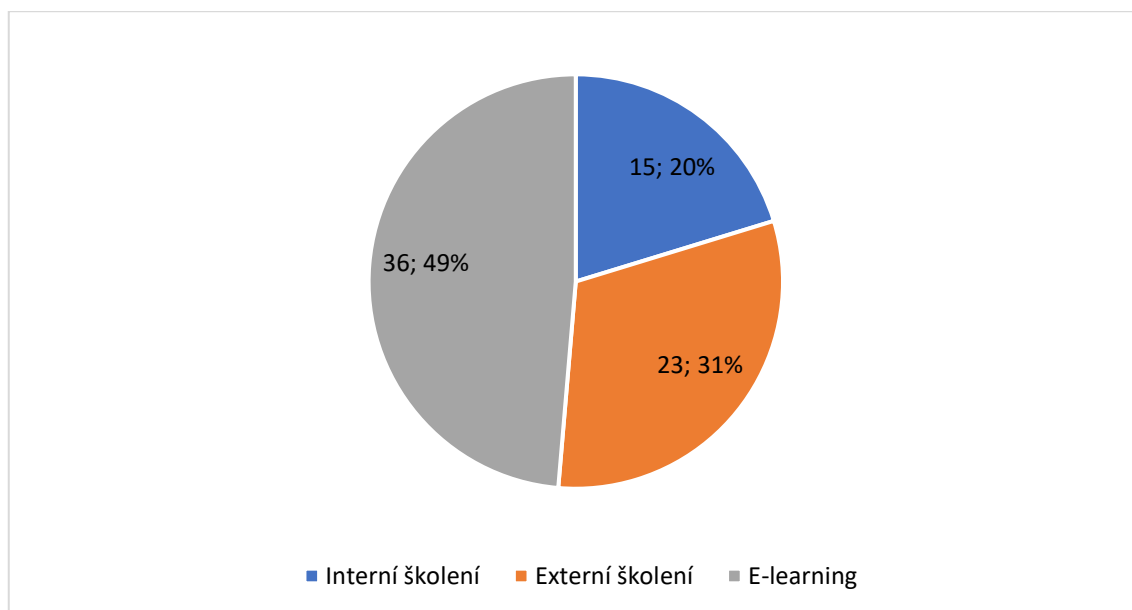


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jaké formy vzdělávání jsou Vám nejčastěji nabízeny? (n = 74)

Sedmá otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na formy vzdělávání, které jsou podnikem nejčastěji nabízeny. Téměř polovina respondentů (49 %) označila možnost „e-learning“, což značí o pozitivním trendu této formy vzdělávání. 31 % dotázaných uvedlo, že je jim nejčastěji nabízeno školení mimo podnik. Zbývá část (20 %) označila možnost „Interní školení“.

Graf 7: Jaké formy vzdělávání jsou Vám nejčastěji nabízeny?

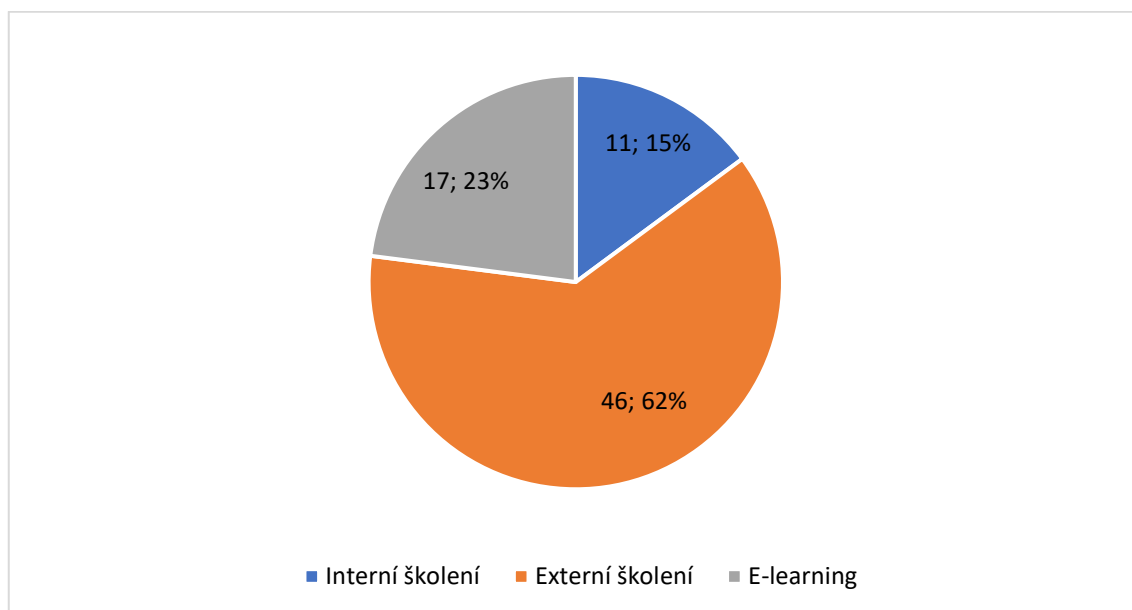


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jakou formu vzdělávání preferujete? (n = 74)

Otázka číslo 8 navazovala na předchozí otázku a zjišťovala preferenci formy vzdělávání u dotázaných. Data z dotazníkového šetření jednoznačně potvrdila, že nejoblíbenější formou vzdělávání je externí školení (62 %), tedy školení mimo organizaci, nejčastěji formou externí společnosti. Dále 23 % osob preferuje školení formou e-learningu. Nejmenší zastoupení pak tvoří skupina dotázaných, jenž v rámci podniku preferují interní školení.

Graf 8: Jakou formu vzdělávání preferujete?

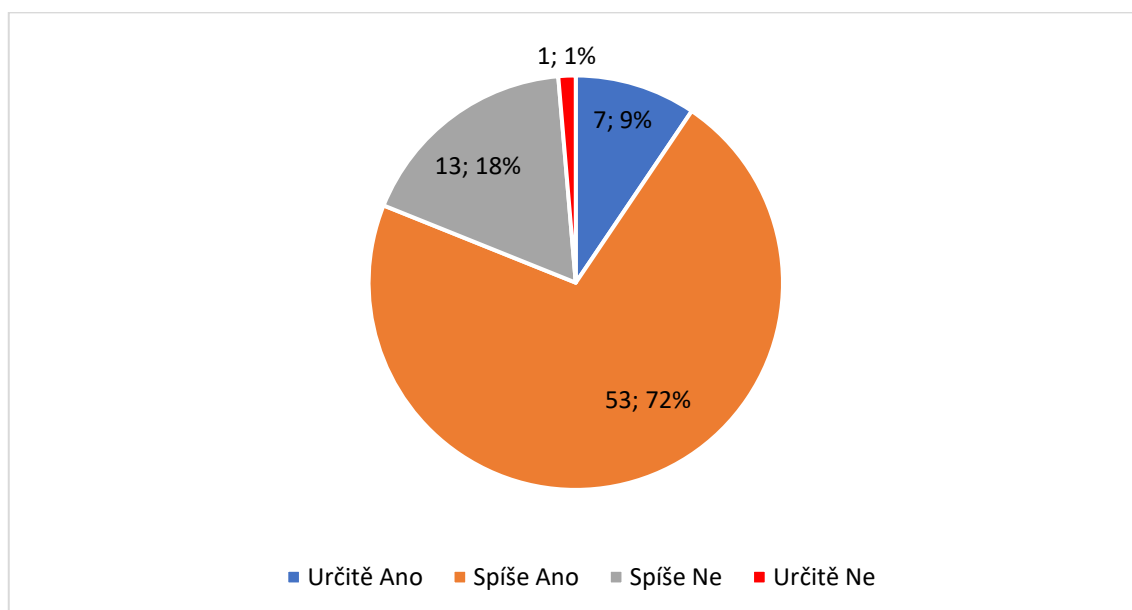


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s kvalitou vzdělávacích akcí? (n = 74)

Devátá otázka tohoto výzkumu se týkala spokojenosti s kvalitou vzdělávání v organizaci. Celkem 72 % dotazovaných, tedy konkrétně 53 osob uvedlo, že je s kvalitou vzdělávacích akcí spíše spokojena. Z grafu 9 lze dále vyčíst, že 9 % dotázaných je velmi spokojeno s kvalitou vzdělávacích akcí. 19 % respondentů, přesněji 14 osob podniku ale s kvalitou vzdělávacích akcí spokojeno není.

Graf 9: Jste spokojen/a s kvalitou vzdělávacích akcí?

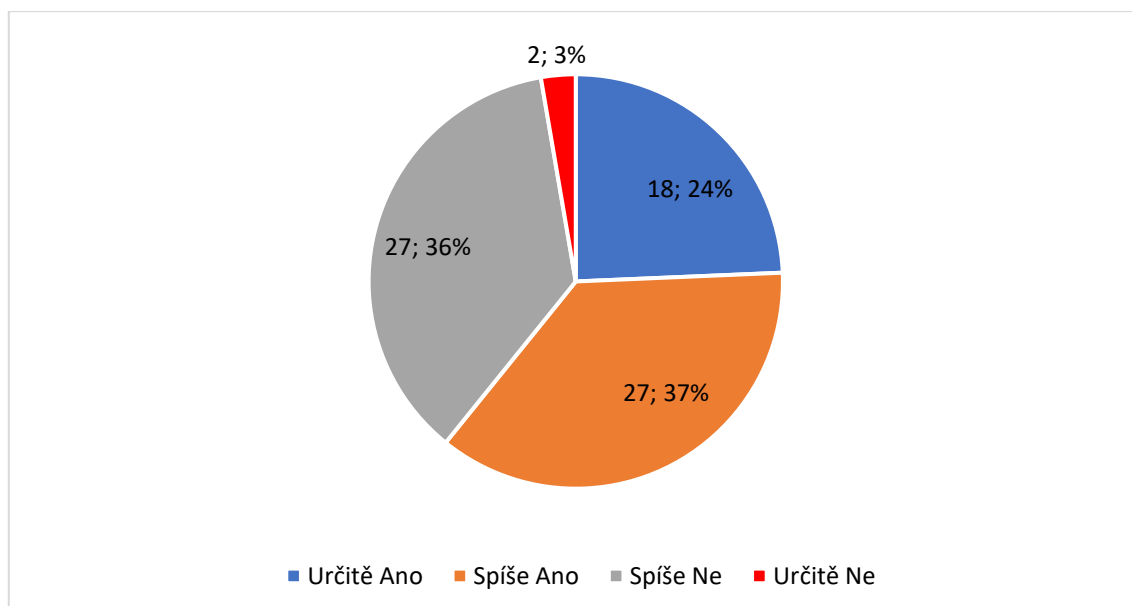


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Máte v rámci organizace možnost volby vzdělávací akce? (n = 74)

V otázce číslo 10 respondenti měli označit, zda mají možnost volby vzdělávací akce. Ze získaných dat je patrné, že více než polovina respondentů (61 % dotázaných) si myslí, že možnost volby vzdělávací akce má. Druhá část (39 % dotázaných) si naopak myslí, že podnik jim nenabízí možnost volby vzdělávací akce.

Graf 10: Máte v rámci organizace možnost volby vzdělávací akce?

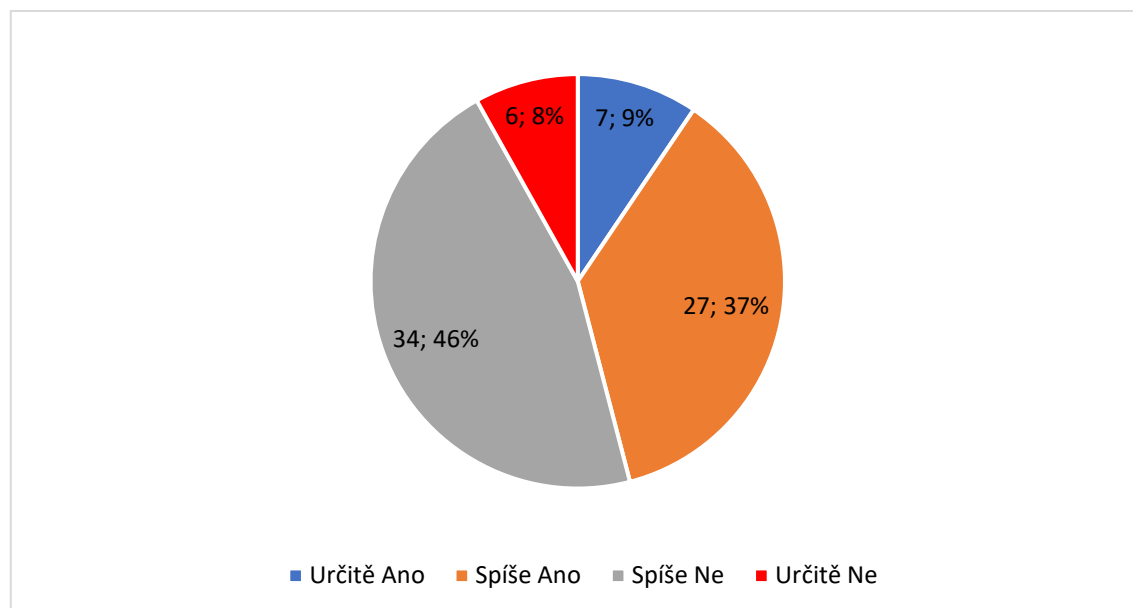


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Motivuje Vás zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání? (n = 74)

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnavatel motivuje zaměstnance k dalšímu vzdělávání. Z celkového počtu 74 odpovědí, odpovědělo 54 % dotázaných, že je zaměstnavatel nemotivuje k dalšímu vzdělávání, konkrétně 40 lidí. Zbylých 46 % respondentů si myslí, že jsou motivováni dostatečně.

Graf 11: Motivuje Vás zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání?

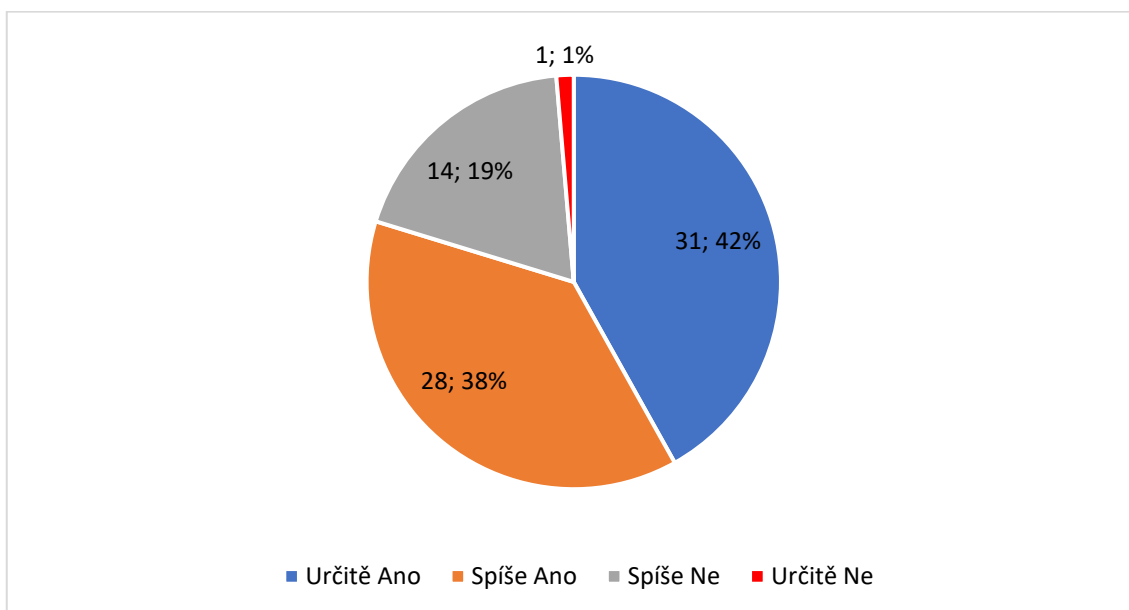


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Využíváte poznatky ze vzdělávacích akcí při své práci? (n = 74)

Dvanáctá otázka tohoto dotazníkového šetření zjišťovala, zda zaměstnanci využívají poznatky ze vzdělávacích akcí. Z grafu 12 je zřejmé, že vzdělávání je velkým přínosem, jelikož 42 % dotázaných, tedy 31 osob označilo odpověď „Určitě Ano“. Dalších 38 %, to je 28 dotázaných označilo „Spíše Ano“. Pětina respondentů označila, že poznatky ze vzdělávacích akcí nevyužívá.

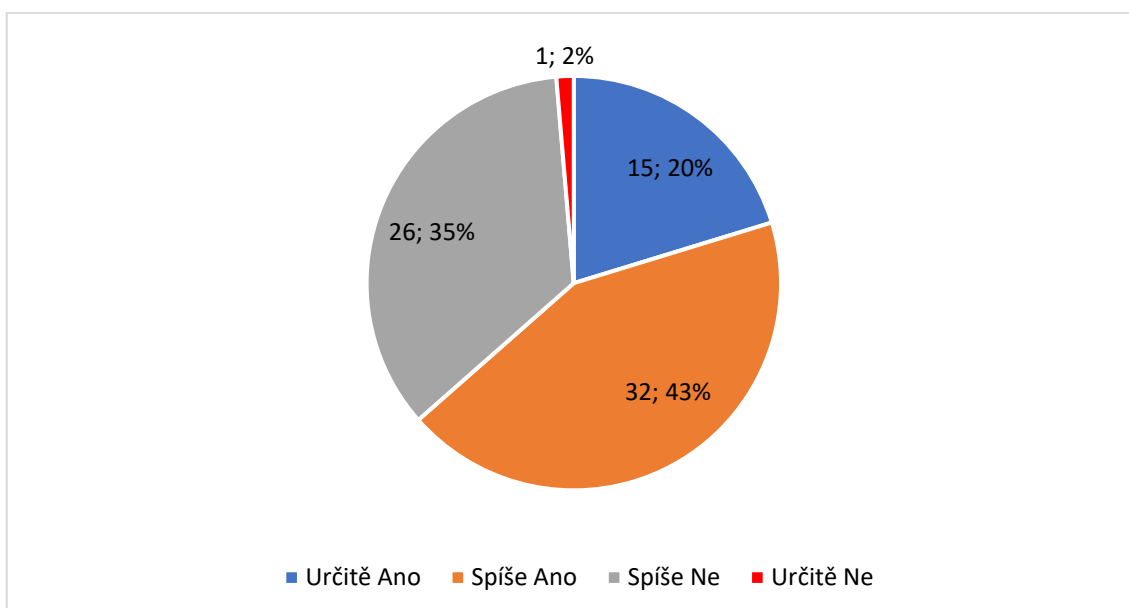
Graf 12: Využíváte poznatky ze vzdělávacích akcí při své práci?



Otázka č. 13: Byl/a byste ochotný/a absolvovat firemní vzdělávání ve svém volném čase? (n = 74)

V rámci otázky číslo 13 měli respondenti odpovědět, zda jsou ochotni absolvovat firemní vzdělávání i ve svém volném čase. Z celkového počtu dotázaných (74 osob) odpovědělo 63 % procent kladně, to je 47 osob. Zbýlých 37 % by se firemnímu vzdělávání ve svém volném čase věnovat nechtělo.

Graf 13: Byl/a byste ochotný/á absolvovat firemní vzdělávání ve svém volném čase?

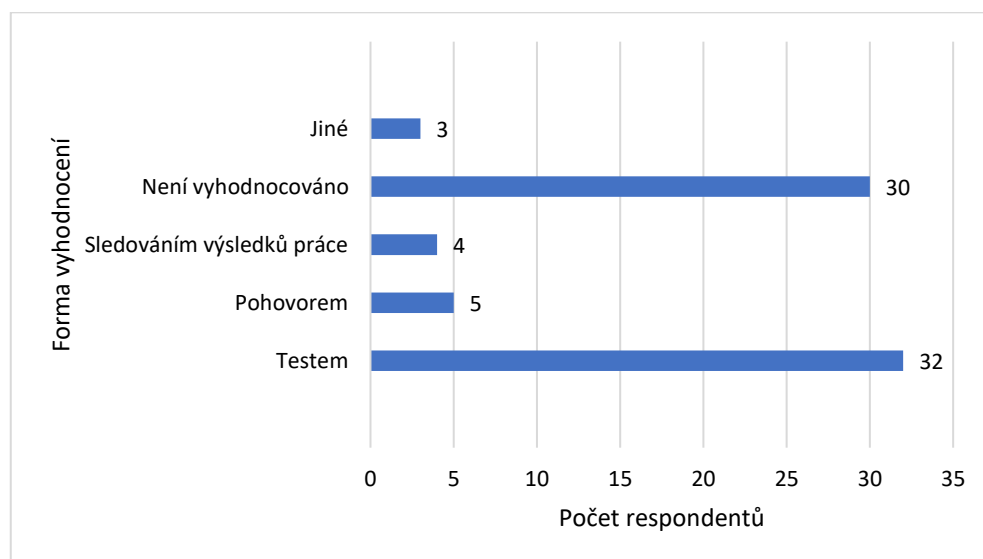


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jakou formou je vyhodnocováno absolvování Vašeho vzdělávacího kurzu? (n = 74)

Tato otázka se věnovala formě vyhodnocení vzdělávacího kurzu. Respondenti měli na výběr z pěti odpovědí, včetně možnosti „Jiné“. Respondenti uvedli jako nejčastější způsob vyhodnocení test, konkrétně tedy 32 osob (43 %). Dalších 30 osob (40 %) označilo, že po absolvování vzdělávacího kurzu jejich dovednosti či schopnosti nabyté v kurzu vůbec nejsou vyhodnoceny. Dalších 5 osob (7 %) označilo odpověď „Pohovorem“. 4 (6 %) osoby uvedli jako formu vyhodnocení „Sledováním výsledků práce“. 3 respondenti (4 %) označili možnost „Jiné“, kde zmínili hodnotící dotazník.

Graf 14: Jakou formou je vyhodnocováno absolvování Vašeho vzdělávacího kurzu?

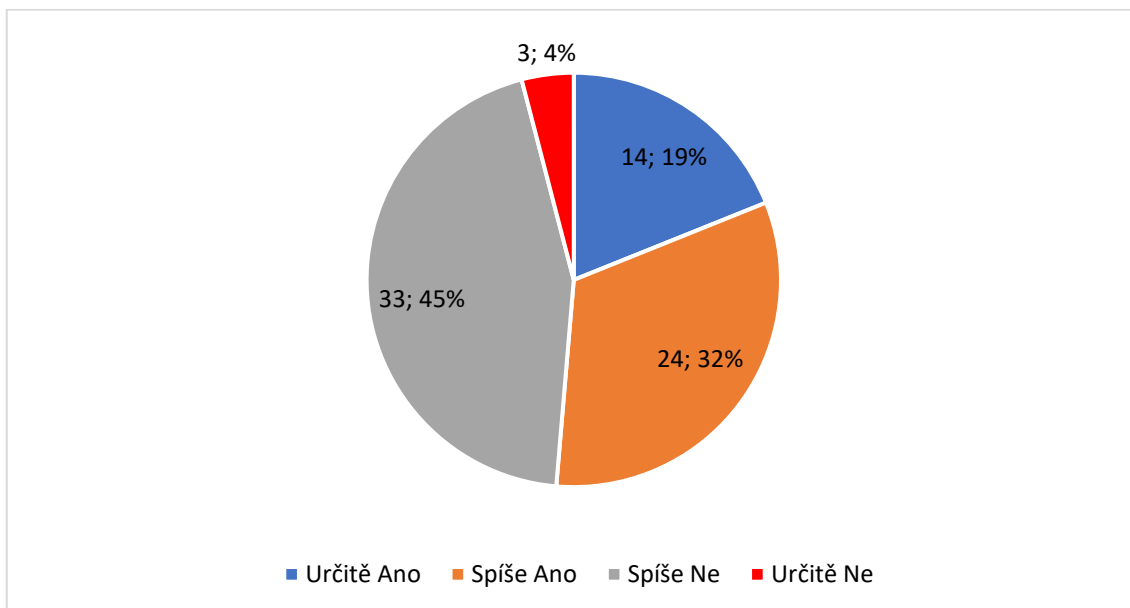


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Myslíte si, že se vzdělávání projevuje na Vašem dalším profesním růstu v organizaci? (n = 74)

Cílem patnácté otázky bylo zjistit, zda si respondenti myslí, že se mohou v kariéře posunout díky vzdělávání v organizaci. Data získaná ve výzkumu ukázala, že více než polovina (51 %) respondentů si myslí, že vzdělávání má určitý dopad na profesní růst v organizaci. Zbylý dotázání (49 %) jsou opačného názoru.

Graf 15: Myslíte si, že se vzdělávání projevuje na Vašem dalším profesním růstu v organizaci?

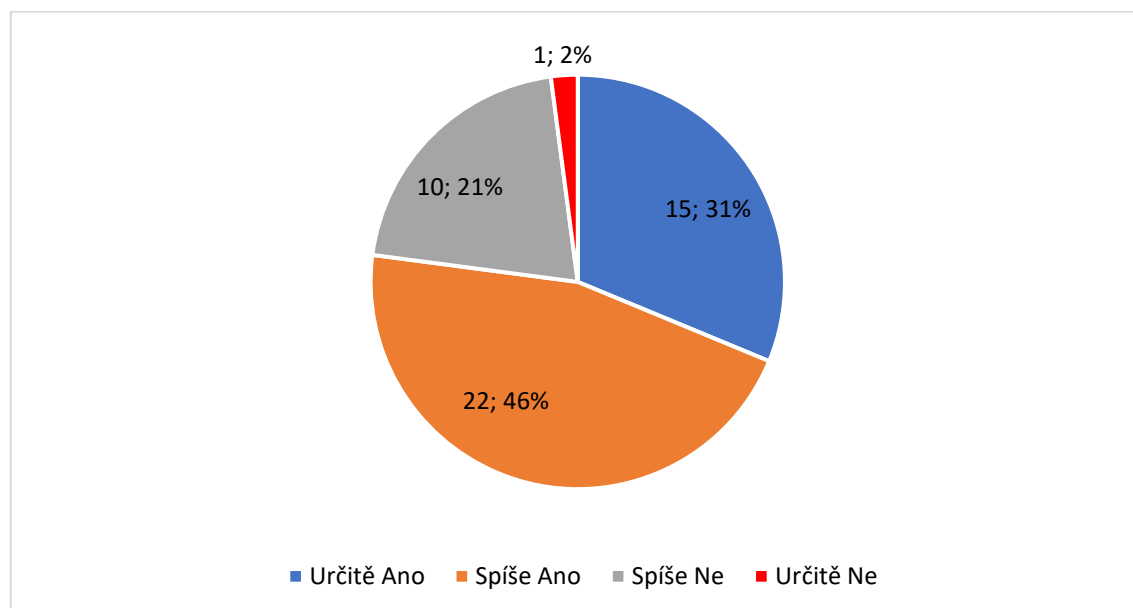


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Doporučil/a byste vzdělávání v organizaci z hlediska kvality potenciálním uchazečům? (n = 74)

Poslední uzavřená otázka tohoto dotazníkového šetření, která nepatřila do série identifikačních otázek zjišťovala, zda by zaměstnanci doporučili společnost z hlediska vzdělávání potenciálním uchazečům. V tomto případě, i vzhledem k negativní spokojenosti ke vzdělávání v organizaci, by 65 % dotázaných společnost doporučilo, konkrétně 48 osob. 35 % (26 osob) by společnost potenciálnímu uchazeči nedoporučilo.

Graf 16: Doporučil/a byste vzdělávání v organizaci z hlediska kvality potencionálním uchazečům?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Co byste změnil/a, nebo vylepšil/a na současném vzdělávacím systému organizace? (n = 46)

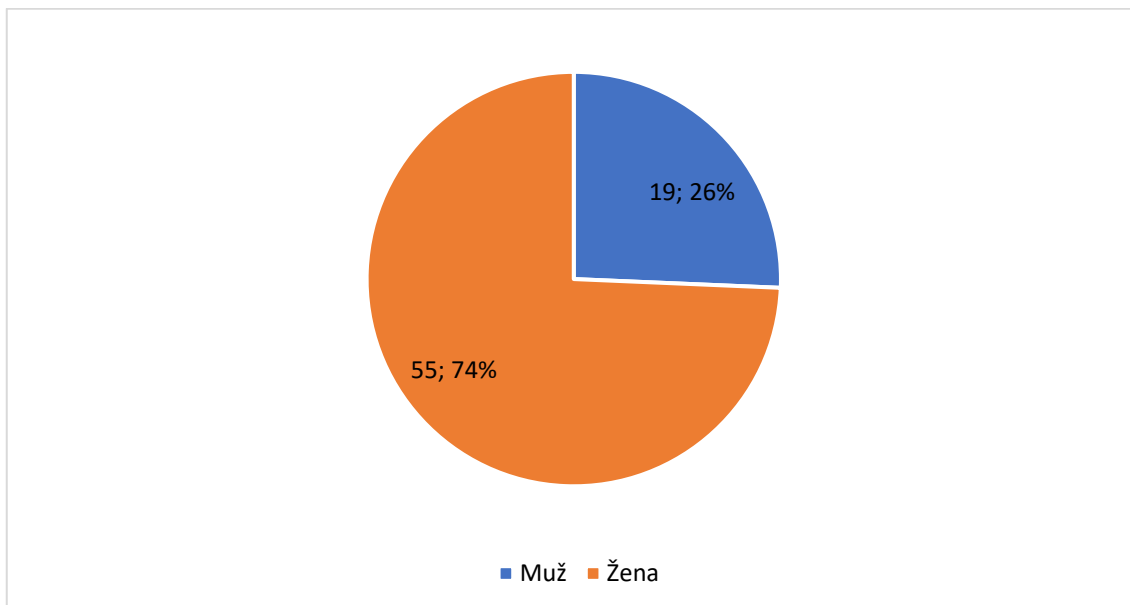
Jediná otevřená otázka tohoto výzkumu měla za cíl zjistit konkrétní názory na současný stav vzdělávání v organizaci. Tato otázka byla nepovinná, přesto 46 osob otázku vyplnilo. Respondenti například uvedli, že z jejich pohledu zcela chybí možnost vzdělávání v rámci cizího jazyka. Další častou odpovědí bylo, že si bohužel často musí vzdělávání hledat sami, v tomto smyslu by tedy preferovali větší aktivitu ze strany zaměstnavatele. Dále zmiňovali četnost školení, která je z jejich pohledu velmi nedostatečná. Také jim chybí více e-learningových kurzů v rámci společnosti. Dále kladou důraz na větší informovanost a lepší organizaci celého konceptu vzdělávání.

Otázka č. 18: Jaké je Vaše pohlaví? (n = 74)

Od otázky číslo 18 již pokračovala série identifikačních otázek, která měla za cíl zjistit obecné informace o jednotlivých účastnících výzkumu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 74 lidí, z nichž 74 % (55) tvořily ženy a 26 % (19) muži. Na základě dat společnosti tvoří převážnou část zaměstnanců ženy, to ale neplatí u technickohospodářských pracovníků, kde je poměr žen a mužů velmi podobný. Dotazník

byl rozeslán celkem 320 zaměstnancům. Z grafu 17 je zřejmé, že ženy jsou více ochotné se účastnit dotazníkového šetření než muži.

Graf 17: Jaké je Vaše pohlaví?



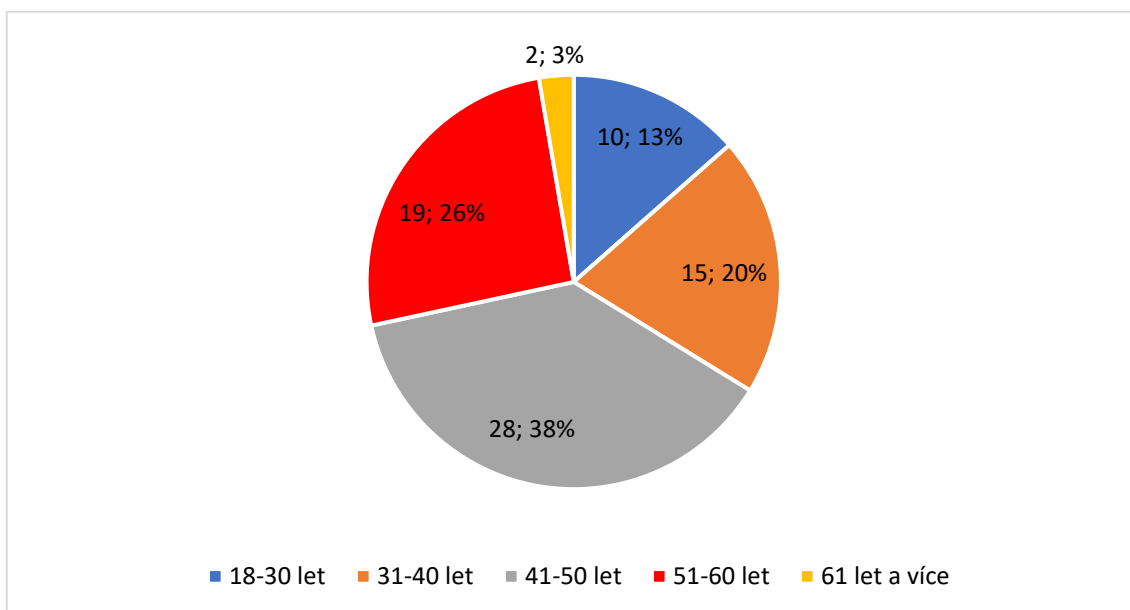
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Kolik Vám je let? (n = 74)

Otázka číslo 19 zjišťovala rozmezí věku respondentů. Respondenti měli na výběr ze čtyř možných odpovědí.

Vzorek dotazníkového šetření ukazuje, že nejvíce respondentů spadá do rozmezí věku 41-50 let, což je v procentuálním vyjádření 38 %. Další velkou část tvořili respondenti ve věku mezi 51-60 let, tedy 26 %. Dotazovaných od 31-40 let bylo celkem 20 %. Menší část tvořili respondenti ve věku 18-30 let a nejmenší část pak respondenti s věkem nad 61 let.

Graf 18: Kolik Vám je let?

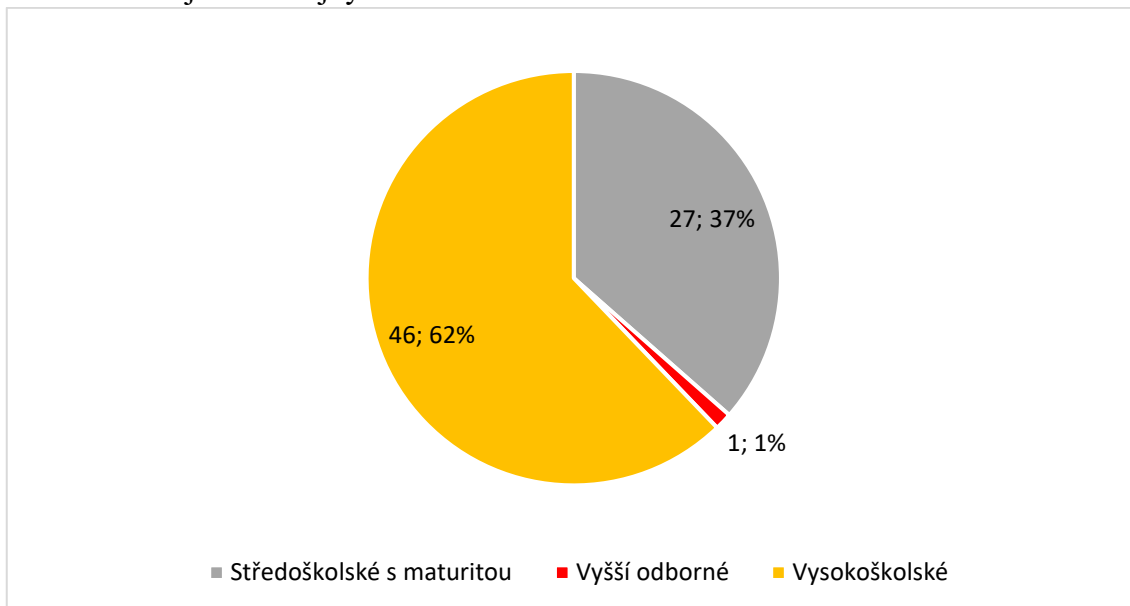


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (n = 74)

Otázka číslo 20 byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Vzhledem k tomu, že dotazník byl rozeslán odborným pracovníkům, jejichž pozice vyžadují alespoň maturitní vysvědčení, byly v tomto případě vybrány pouze 3 možnosti. 62 % dotazovaných zaměstnanců v podniku má vysokoškolské vzdělání, tedy 46 respondentů. 37 % má středoškolské vzdělání. Naopak pouze 1 dotazovaný absolvoval Vyšší odbornou školu.

Graf 19: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

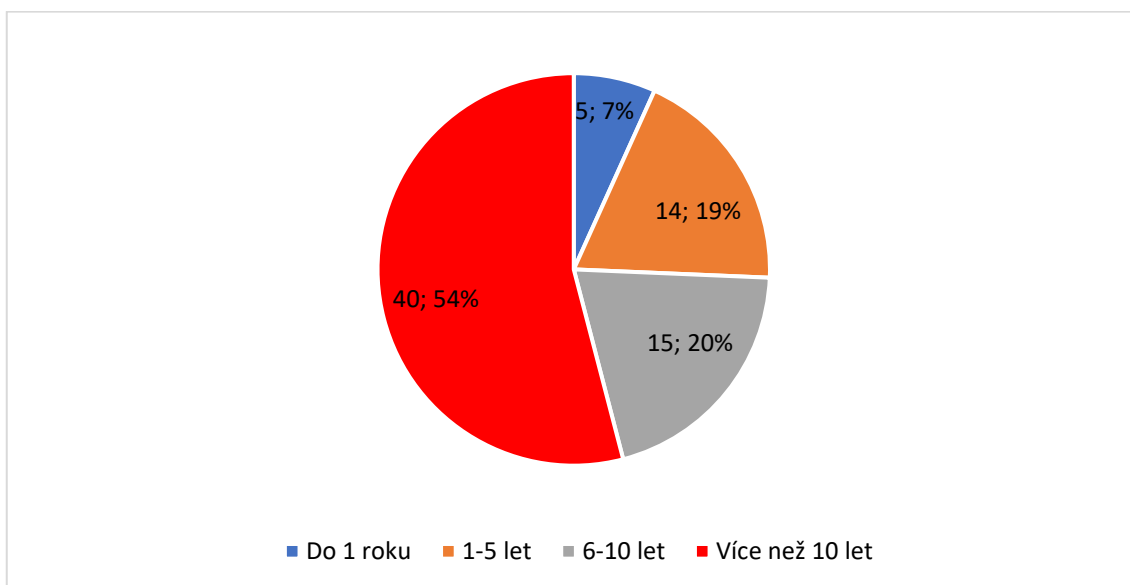


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21: Jak dlouho jste v podniku zaměstnán? (n = 74)

Poslední identifikační otázka se týkala délky působení zaměstnanců v podniku. Více než polovina zaměstnanců (54 %) působí v podniku více než 10 let. Druhá nejvíce početná skupina (20 %) jsou zaměstnanci, kteří v podniku pracují 6-10 let. 19 % účastníků výzkumu působí v podniku 1-5 let. 7 % dotazovaných zde pracuje do 1 roku, konkrétně 5 respondentů.

Graf 20: Jak dlouho jste v podniku zaměstnán?



Zdroj: vlastní zpracování

5. Diskuse a návrh doporučení

Cílem této diplomové práce jsou návrhy doporučení a změn, který by mohla vést ke zlepšení systému vzdělávání ve vybraném podniku. Pro analýzu byl vybrán podnik, který si přál zůstat v anonymitě, a to společnost XY.

Nejprve byl zanalyzován současný stav vzdělávání v podniku. Dále byl zhotoven dotazník v programu Microsoft Forms, který byl odeslán firemní e-mailovou adresou celkem 320 zaměstnancům společnosti XY. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 74 zaměstnanců.

Na základě analýzy systému vzdělávání a dat získaných z dotazníkového šetření v rámci této diplomové práce, byly navrženy tyto doporučení.

Vzdělávání v oblasti cizích jazyků

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že velké části respondentů chybí zaměření na vzdělávání v oblasti výuky cizích jazyků. Proto navrhuji, aby podnik nejprve identifikoval potřeby zaměstnanců v oblasti jazykové vybavenosti. Dále navrhuji, aby podnik vytvořil konkrétní plán pro zaměstnance, tedy například, jaké jsou cílové úrovně jazyka a jak často by se měla výuka konat. Z tohoto důvodu tedy navrhuji přijetí externího lektora či přístupy na e-learningové platformy, díky kterým by se zaměstnanci v jazyce mohli zdokonalovat. 40 % dotázaných uvedlo, že jejich vzdělávací akce není vyhodnocována, proto navrhuji, aby byly znalosti zaměstnanců získané z kurzů vyhodnocovány formou testu dané úrovně jazyka.

Přístupy na e-learningové platformy

V teoretické části této diplomové práci byly uvedeny nejčastěji používané platformy. Těmito platformami je například Coursera nebo Udemy. Umožnění vzdělávání na těchto platformám je nejen cenově výhodné, ale má i další řadu pozitivních vlivů. Největší výhodou je flexibilita ve vzdělávání, jelikož tyto platformy umožňují přístup k obsahu kurzů kdykoliv a kdekoliv. Další výhodou je získání certifikátů, které mohou posílit firemní profil zaměstnanců. Velkou výhodou pro podnik je zlepšení produktivity a inovace. Pokud zaměstnanci získají nové znalosti a dovednosti, mohou je ihned implementovat do své pracovní činnosti.

Otázka číslo 13 zjišťovala, zda by se zaměstnanci věnovali vzdělávání i ve svém volném čase. 63 % osob v rámci dotazníkového šetření odpovědělo kladně. Podnik by tedy nemusel poskytovat zaměstnanci dodatečné volno.

Navrhuji vyčlenit finanční částku pro každého zaměstnance tak, aby si mohl zvolit kurzy dle svého uvážení. Jako příklad uvádím cenu kurzu na platformě Udemy.

- Název kurzu: Python pro datovou vědu
- Cena kurzu: 1 900,- Kč

Tento kurz obsahuje přes 25 hodin videí, 13 článků, 5 zdrojů ke stažení, certifikát o ukončení a doživotní přístup, díky kterému se k němu zaměstnanec může kdykoliv vrátit. V porovnání, průměrná cena za dvoudenní externí kurz jazyku Python se v Praze pohybuje okolo 11 800 Kč za jednoho účastníka.

Tato částka je pouze orientační a zahrnuje cenu pro jednu osobu. V rámci organizace nabízí tyto platformy roční přístupy a zaměstnanci tak mají přístup ke všem kurzům platformy.

Navrhuji redukovat finanční částku na externí školení a vyčlenit peníze na e-learningová školení.

Tabulka 2: Cena za kurz na platformě Coursera

Platforma / Cena za rok	Cena za 1 zaměstnance / rok	Cena za útvar (tým) / rok (př. 50 zaměstnanců)
Coursera pro organizace	8450,- Kč	422 500,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Zlepšení informovanosti o vzdělávacích akcích

Dotazníkové šetření poukázalo na skutečnost, že celkem 51 % není dostatečně informováno o vzdělávacích akcích napříč společnostmi. Proto navrhuji vytvoření sekce na intranetu, kde by byly informace o vzdělávacích akcích pravidelně aktualizovány. Sekce by obsahovala vzdělávací kalendář, kde by byl vyvěšen přehled všech plánovaných programů, kurzů, základní údaje o školení, tedy popis školení, termíny, místo konání, cílová skupina zaměstnanců a instrukce, jak se přihlásit nebo zaregistrovat.

Rozšíření nabídky e-learningové vzdělávání aplikace iTutor

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 54 % respondentů vnímá nabídku vzdělávacích akcí za nedostatečnou. Drtivá většina informací je předávána formou interních školení. Kurzy v iTutoru na intranetu mají povahu administrativní a bezpečnostní. Proto navrhuji alespoň rozšířit nabídku videokurzů na vzdělávacím portále společnosti XY, tedy ve vzdělávací aplikaci iTutor. Na tomto portále najdeme převážně kurzy bezpečnosti, či školení pro administrativní pracovníky. V rámci dotazníkového šetření respondenti uvedli, že jim chybí nabídka základních kurzů, zaměřené na počítačové dovednosti, nejčastěji uváděli kurzy Excelu. Z tohoto důvodu navrhuji vytvořit kurzy, které by mohli být například formou video školení. Dalším mým návrhem je rozšířit nabídku kurzů zaměřené na měkké dovednosti zaměstnanců, jelikož v podniku působí několik interních lektorů.

6. Závěr

Tato diplomová práce s názvem „Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci“ měla za cíl navrhnout změny a doporučení, které by mohli vést ke zlepšení systému vzdělávání v organizaci na základě provedených analýz.

Praktická část mé diplomové práce probíhala formou dotazníkového šetření, a to pomocí programu Microsoft Forms. Dotazník obsahoval celkem 21 otázek. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 74 zaměstnanců organizace. Výsledky dotazníkového šetření byly následně vyhodnoceny v programu Stata a dále rozpracovány do grafů v programu Microsoft Excel.

Pro analýzu a následný průzkum formou dotazníkového šetření byl vybrán podnik XY. V rámci zpracování diplomové práce mi byla přidělena konzultantka, s jejíž pomocí mi byli z části předána citlivá data podniku, které jsem ke zpracování požadoval.

Po zhodnocení současného stavu vzdělávání a na základě provedeného výzkumu v podniku, byly navrženy následující doporučení:

- vzdělávání v oblasti cizích jazyků,
- přístupy na e-learningové platformy,
- zlepšení informovanosti o vzdělávacích akcích,
- rozšíření nabídky e-learningové vzdělávání aplikace iTutor.

První návrh se týkal vzdělávání v oblasti cizích jazyků, jelikož velké množství respondentů uvedlo ve výzkumu, že jim chybí právě tato nabídka vzdělávání. S tímto návrhem souvisí důkladná identifikace vzdělávacích potřeb, tedy například zjištění počáteční a cílové úrovně jazykové vybavenosti zaměstnanců.

Druhým návrhem bylo umožnit vzdělávání zaměstnancům na e-learningových platformách typu Coursera či Udemy.

Další mé doporučení bylo zaměřeno na zlepšení informovanosti o vzdělávacích akcích v podniku. Více než polovina respondentů ve výzkumu uvedla, že není podnikem dostatečně informována.

Poslední návrh se týkal rozšíření e-learningového vzdělávání v aplikaci iTutor.

Závěrem lze konstatovat, že podnik pečuje o vzdělávání zaměstnanců, avšak stále je třeba zlepšovat nastavenou koncepci vzdělávání.

7. Summary and keywords

For a company to be successful today, its employees must be diverse and innovative. This can be achieved by offering training to an organisation's most valuable asset, its people. Nowadays, employees do not like to take up jobs that will not allow them to increase their knowledge and skills. In this regard, corporate training is undergoing a huge transformation and many organizations are thus providing a large number of training opportunities and using them as a tool to retain employees. However, training for employees must be relevant. There is a huge range of tools and methods within corporate learning that can help employees move up in their careers.

This thesis, titled "The System of Education of Employees in a Selected Organization", aimed to suggest changes and recommendations that could lead to the improvement of the current training system in the organization based on the analysis conducted. A quantitative research method in the form of a questionnaire was used to collect data.

The thesis is divided into two main parts, namely theoretical and practical. The theoretical part is based on the study of literature and includes basic concepts related to the field of human resource management and employee training. The practical part focuses on the basic characteristics of the selected company, namely company XY, which wished to remain anonymous. In addition, the current state of training in the company is analysed with the help of internal materials of the organisation. The analysis of the current state is also complemented by an online questionnaire survey involving 74 respondents.

This thesis concludes with suggestions and recommendations from the enterprise to improve the current training system in the organization.

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

I. Seznam použitých zdrojů

- Human Resource Management. (2020).
<https://www.opentextbooks.org.hk/ditabook/32088>
- Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3rd ed.). Grada Publishing.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4 ed.). Grada.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* (1st ed.). Grada.
- Horník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* (1st ed.). Grada.
- Gontkovicova, B., & Duřová Spišáková, E. The Necessity of employee education.
<https://doi.org/10.7862/rz.2015.mmr.10>
- Rao, P. L. Methodology of Training and Development.
https://acecollege.in/CITS_Upload/Downloads/Books/1032_File.pdf
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků* (1st ed.). Grada.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání pracovníků* (2nd ed.). Grada.
- Caple, J., & Buckley, R. (2004). *Trénink a školení* (1st ed.). Computer Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů* (1st ed.).
- Barták, J. (2007). *Profesní vzdělávání dospělých*. Univerzita Jana Amose Komenského.
- Martin, B., Kolomito, & Lam. Training Methods: A Review and Analysis.
<https://doi.org/10.1177/1534484313497947>
- Noe, R. (2019). *Employee Training & Development* (8 ed.). McGraw Hill.
- Řehoř, V., & Srpová, J. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů* (1st ed.). Grada.

What Is Off-the-Job Training?: Methods and Benefits. (2021). Retrieved December 30, 2022, from <https://www.indeed.com/career-advice/starting-new-job/off-the-job-training>

Al-Atabi, A. E-Learning In Teaching. https://www.researchgate.net/publication/341684491_E-Learning_In_Teaching

ELearning Trends In 2022. (2022). Retrieved December 30, 2022, from <https://elearningindustry.com/elearning-trends-in-2022>

Coursera. Retrieved December 30, 2022, from <https://www.coursera.org/>

LinkedIn Learning. Retrieved December 30, 2022, from <https://www.linkedin.com/help/learning/answer/a700789/linkedin-learning-overview?lang=en>

Udemy. Retrieved December 30, 2022, from <https://www.udemy.com/>

Data Camp. Retrieved December 30, 2022, from <https://www.datacamp.com/>

Skillshare. Retrieved December 30, 2022, from <https://help.skillshare.com/hc/en-us/articles/205199937-What-is-Skillshare->

Codecademy. Retrieved December 30, 2022, from <https://www.codecademy.com/about>

EdX. Retrieved December 30, 2022, from <https://www.edx.org/>

Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů* (1st ed.). Grada Publishing.

Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů* (1st ed.). Grada Publishing.

Belcourt, M. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu* (1st ed.). Grada.

Jehanzeb & Bashir, (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of business and management*, 5(2).

Maimuna, & Yazdanifard. THE IMPACT OF EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY. https://www.researchgate.net/publication/260219097_

Baz. (2018). New Trends in e-Learning. <https://doi.org/10.5772/intechopen.75623>

- Kraja. (2015). Training, development and performance. <https://doi.org/10.5296/jsr.v6i1.7905>
- Topno, H. (2012). Evaluation of training and development: An analysis of various models. *Journal of Business and Management*, 5(2), 16-22.
- Armstrong, & Landers. (2018). Gamifikace vzdělávání a rozvoje pracovníků. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijtd.12124>
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu* (1 ed.). Grada.
- Foret, M., & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky* (1 ed.). Grada Publishing

II. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Jednotlivé fáze systému vzdělávání pracovníků	8
Obrázek 2: Prvky procesu realizace vzdělávání	11
Obrázek 3: Cyklus motivace.....	12
Obrázek 4: Požadavek na zajištění vzdělávací akce.....	36

Seznam tabulek

Tabulka 1: Benefity ve vzdělávání	12
Tabulka 2: Cena za kurz na platformě Coursera.....	54

Seznam grafů

Graf 1: Jste spokojen/a se systémem vzdělávání v podniku?	38
Graf 2: Cítíte potřebu se dále vzdělávat?	39
Graf 3: Jste o vzdělávacích akcích dostatečně informováni?	39
Graf 4: Zdrojem informací o nabízených vzdělávacích akcích je	40
Graf 5: Jak často je Vám nabízeno vzdělávání?	41
Graf 6: Množství nabízených akcí vnímáte jako:	42
Graf 7: Jaké formy vzdělávání jsou Vám nejčastěji nabízeny?	42
Graf 8: Jakou formu vzdělávání preferujete?	43
Graf 9: Jste spokojen/a s kvalitou vzdělávacích akcí?	44
Graf 10: Máte v rámci organizace možnost volby vzdělávací akce?.....	44
Graf 11: Motivuje Vás zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání?.....	45
Graf 12: Využíváte poznatky ze vzdělávacích akcí při své práci?	46
Graf 13: Byl/a byste ochotný/á absolvovat firemní vzdělávání ve svém volném čase?.	46
Graf 14: Jakou formou je vyhodnocováno absolvování Vašeho vzdělávacího kurzu? ..	47

Graf 15: Myslíte si, že se vzdělávání projevuje na Vašem dalším profesním růstu v organizaci?	48
Graf 16: Doporučil/a byste vzdělávání v organizaci z hlediska kvality potenciálním uchazečům?	49
Graf 17: Jaké je Vaše pohlaví?	50
Graf 18: Kolik Vám je let?	51
Graf 19: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	52
Graf 20: Jak dlouho jste v podniku zaměstnán?	52

III. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

IV. Přílohy

Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

Dobrý den,

jmenuji se Matěj Bartoš a jsem studentem Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity. Rád bych Vás tímto požádal o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma: „Systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci“. Odpovědi budou zpracovány anonymně a budou sloužit pro účely mé diplomové práce

Předem děkuji za Váš čas.

1. Jste spokojen/a se systémem vzdělávání v podniku?

- a. Určitě Ano
- b. Spíše Ano
- c. Spíše Ne
- d. Určitě Ne

2. Cítíte potřebu se dále vzdělávat?

- a. Určitě Ano
- b. Spíše Ano
- c. Spíše Ne
- d. Určitě Ne

3. Jste o vzdělávacích akcích dostatečně informováni?

- a. Určitě Ano
- b. Spíše Ano
- c. Spíše Ne
- d. Určitě Ne

4. Zdrojem informací o nabízených vzdělávacích akcích je:

- a. Intranet
- b. Nadřízený
- c. Porady
- d. Jiné

5. Jak často je vám nabízeno vzdělávání?

- a. Měsíčně
- b. Půlročně
- c. Ročně

6. Množství nabízených vzdělávacích akcí vnímáte jako:

- a. Dostatečné
- b. Nedostatečné
- c. Nadbytečné

- 7. Jaké formy vzdělávání jsou Vám nejčastěji nabízeny?**
- a. Interní školení
 - b. Externí školení
 - c. E-learning
- 8. Jakou formu vzdělávání preferujete?**
- a. Interní školení
 - b. Externí školení
 - c. E-learning
- 9. Jste spokojen/a s kvalitou vzdělávacích akcí?**
- a. Určitě Ano
 - b. Spíše Ano
 - c. Spíše Ne
 - d. Určitě Ne
- 10. Máte v rámci organizace možnost volby vzdělávací akce?**
- a. Určitě Ano
 - b. Spíše Ano
 - c. Spíše Ne
 - d. Určitě Ne
- 11. Motivuje vás zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání?**
- a. Určitě Ano
 - b. Spíše Ano
 - c. Spíše Ne
 - d. Určitě Ne
- 12. Využíváte poznatky ze vzdělávacích akcí při své práci?**
- a. Určitě Ano
 - b. Spíše Ano
 - c. Spíše Ne
 - d. Určitě Ne
- 13. Byl/a byste ochotný/ochotná absolvovat firemní vzdělávání ve svém volném čase?**
- a. Určitě Ano
 - b. Spíše Ano
 - c. Spíše Ne
 - d. Určitě Ne
- 14. Jakou formou je vyhodnocováno absolvování Vašeho vzdělávacího kurzu?**
- a. Testem
 - b. Pohovorem
 - c. Sledováním výsledků práce
 - d. Není vyhodnocováno
 - e. Jiné
- 15. Myslíte si, že se vzdělávání projevuje na Vašem dalším profesním růstu v organizaci?**
- a. Určitě Ano
 - b. Spíše Ano
 - c. Spíše Ne
 - d. Určitě Ne

16. Doporučil/a byste vzdělávání v organizaci z hlediska kvality potencionálním uchazečům?

- a. Určitě Ano
- b. Spíše Ano
- c. Spíše Ne
- d. Určitě Ne

17. Co byste změnil/a, nebo vylepšil/a na současném vzdělávacím systému organizace?

Otevřená odpověď

18. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena

19. Kolik Vám je let?

- a. 18-30 let
- b. 31-40 let
- c. 41-50 let
- d. 51-60 let
- e. 61 let a více

20. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Středoškolské s výučním listem
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vyšší odborné
- e. Vysokoškolské

21. Jak dlouho jste v podniku zaměstnán?

- a. Do 1 roku
- b. 1-5 let
- c. 6-10 let
- d. Více než 10 let