

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav správních a sociálních věd

**Formy podnikového vzdělávání jako součást personálního
řízení**

Kateřina Altmannová

Bakalářská práce

2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Altmannová**
Osobní číslo: **E15494**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Formy podnikového vzdělávání jako součást personálního řízení**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

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


Cílem práce je analýza vzdělávacích forem zaměstnanců a metod projektovaných personálními odděleními hospodářských organizací.

Osnova:

- Základní pojmy.
- Různé formy vzdělávání.
- Činnost personálních útvarů.
- Formy vzdělávání organizované personálním oddělením.
- Dotazníkové šetření u vybraných hospodářských organizací.
- Analýza a interpretace dat .


Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8
MUŽÍK, J. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4
PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 3. aktu. Praha: Grada Publishing, s.s. 208, ISBN 80-247-1092-7
VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7
VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8
VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9


Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Josef Duplinský, CSc. 
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 4. 2018

Kateřina Altmannová

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Josefu Duplinskému, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a věcné připomínky, které mi pomohly zpracovat bakalářskou práci.

ANOTACE

Cílem práce „Formy podnikového vzdělávání jako součást personálního řízení“ je analyzovat možnosti vzdělávání v podniku. Teoretická část se zabývá vzděláváním obecně až po celkový proces a možnosti vzdělávání ve firmách. Praktická část pomocí dotazníkového šetření analyzuje stav vzdělávání ve vybraných hospodářských organizacích a zjišťuje, jak podnikové vzdělávání vnímají samotní pracovníci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, personalistika, podnikové vzdělávání, metody vzdělávání

TITLE

Forms of employee´s education as a part of personnel management

ANNOTATION

The aim of this work „ Forms of employee´s education as a part of personal management“ is to analyse possibilities of education at work. The theoretical part is dedicated to education generally including education as a process and the possibilities of education at work. The practical part analises a situation in selected economic organisations and finds out how the employees take in the education at work.

KEYWORDS

Education, personnel management, company education, methods of employee education

Obsah

ÚVOD.....	11
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	12
1.1 Úkoly personální práce	13
1.2 Personální činnosti	13
2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 Vzdělávání obecně	16
2.2 Vzdělávání dospělých	18
2.3 Podnikové vzdělávání	19
2.3.1 Cyklus vzdělávání zaměstnanců	19
2.3.2 Úrovně podnikového vzdělávání	23
2.3.3 Formy vzdělávání	23
2.3.4 Oblasti vzdělávání.....	25
2.3.5 Metody vzdělávání.....	27
2.3.6 Trendy ve vzdělávání.....	31
3 PRAKTICKÁ ČÁST	32
3.1 Představení firmy LESS & TIMBER, a.s.	32
3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření LESS & TIMBER, a.s.	33
3.3 Představení společnosti Houfek, a.s.....	40
3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření Houfek, a.s.....	40
4 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	48
5 ZÁVĚR	50
6 POUŽITÁ LITERATURA	51
7 SEZNAM PŘÍLOH.....	53

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Vývoj úrovně vzdělání v ČR	18
Graf č. 2 Účast ve formálním vzdělávání	24
Graf č. 3 Účast v neformálním vzdělávání	24
Graf č. 4 Účast v informálním vzdělávání	25
Graf č. 5 Pohlaví respondentů – podnik 1	33
Graf č. 6 Věk respondentů – podnik 1	33
Graf č. 7 Dosažené vzdělání respondentů – podnik 1	34
Graf č. 8 Délka pracovního poměru – podnik 1	34
Graf č. 9 Pracovní pozice - podnik 1	35
Graf č. 10 Zájem o další vzdělávání - podnik 1	36
Graf č. 11 Důvody k podnikovému vzdělávání - podnik 1	36
Graf č. 12 Dostatečné možnosti vzdělávání - podnik 1	37
Graf č. 13 Možnosti vzdělávání - podnik 1	38
Graf č. 14 Využívání nabízených školení - podnik 1	38
Graf č. 15 Využívání dovedností a znalostí při práci - podnik 1	39
Graf č. 16 Pohlaví respondentů – podnik 2	41
Graf č. 17 Věk respondentů – podnik 2	41
Graf č. 18 Dosažené vzdělání respondentů – podnik 2	42
Graf č. 19 Délka pracovního poměru - podnik 2	42
Graf č. 20 Pracovní pozice - podnik 2	43
Graf č. 21 Zájem o další vzdělávání - podnik 2	43
Graf č. 22 Důvody ke vzdělávání – podnik 2	44
Graf č. 23 Dostatečné možnosti vzdělávání - podnik 2	45
Graf č. 24 Možnosti vzdělávání – podnik 2	45
Graf č. 25 Využívání nabízených školení - podnik 2	46

Graf č. 26 Využívání dovedností a znalostí při práci - podnik 2	47
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Pravidla hodnotícího rozhovoru	14
Obrázek č. 2 Cyklus vzdělávání zaměstnanců	20
Obrázek č. 3 Mezera ve výkonnosti podniku	20
Obrázek č. 4 Fáze realizace vzdělávání	21
Obrázek č. 5 Logo společnosti LESS & TIMBER, a.s.	32
Obrázek č. 6 Logo společnosti Houfek, a.s.	40

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Metody vzdělávání podle oblasti vzdělávání	26
---	----

SEZNAM ZKRATEK

č.	Číslo
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
a.s.	Akciová společnost
THP	Technicko-hospodářský pracovník

ÚVOD

Otázka vzdělávání, v dnešní moderní době, nekončí s ukončením vzdělání ve škole, ale stává se součástí naší každodenní reality.

Lidské zdroje jsou to nejcennější, co organizace má, tedy je důležité o ně náležitě pečovat. Aby organizace zvyšovaly svoji výkonnost a lépe tak dokázaly obstát v boji s konkurencí, nabízí se zde právě podnikové vzdělávání zaměstnanců.

Dnes se již žádný podnik neobejde bez kvalitně vzdělaných zaměstnanců, což je způsobeno rychle se vyvíjejícími a neustále se měnícími požadavky společnosti, a s tím souvisí rychlé zastarávání lidských dovedností a znalostí. Aby tedy člověk obstál na trhu práce, stává se vzdělávání otázkou celého života.

Vedení podniku si často uvědomuje, že je třeba připravovat pro zaměstnance i školení, která přímo nesouvisí s pracovními činnostmi na dané pracovní pozici, ale rozvíjejí osobnost a zvyšují hodnoty člověka. Jsou to právě zaměstnanci, kdo přichází s novými nápady a poznatky, a přispívají tak k celkovému úspěchu podniku.

Cílem této práce je analyzovat různé formy vzdělávání, které jsou součástí personálního řízení hospodářských organizací.

V teoretické části se práce bude věnovat nejprve obecnější problematice, tedy práci personalistů, jejich úkolům a pracovním činnostem, poté celkový vzdělávací proces od mateřské školy až ke vzdělávání celoživotnímu. Další a zároveň hlavní část teoretické části bude věnována samotnému podnikovému vzdělávání – jeho průběhu a různým vzdělávacím metodám a možnostem.

Praktická část práce bude pomocí dotazníkového šetření analyzovat stav vzdělávání vybraných hospodářských organizací a zjišťovat, jak podnikové vzdělávání vnímají samotní pracovníci.

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Tato činnost se začala formovat na počátku 20. století, protože se změnou ve společnosti (průmyslová revoluce) přišla nutnost změny i v přístupu k řízení lidského kapitálu. V této době se zabývala pouze základními prvky, co se sociální péče o zaměstnance týče a dnes už se zaměřuje na vše, co souvisí s lidským kapitálem. [1]

Definice

Dle Josefa Koubka: „*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.*“ [2]

V odborných publikacích, ale i v běžném životě se setkáme s celou řadou pojmů, jako je personalistika, personální práce, personální řízení, nebo také řízení lidských zdrojů. Z praktického hlediska je jedno, jak činnost nazveme, proto se pojmy často nerozlišují, avšak z teoretického hlediska jsou mezi pojmy určité rozdíly. Personální práce je spíše obecnější termín, který označuje tuto činnost, naopak řízení lidských zdrojů je pojem konkrétnější a popisuje úroveň a koncepci personální práce. [3]

Termínem řízení lidských zdrojů je nazýváno nejmodernější chápání personální práce. Specifické pro tento pojem je, že klade důraz na strategii personální práce, tedy stanovuje veškeré, ať už personální, tak podnikové, cíle a cesty, jak těchto cílů dosáhnout. Zajímá se o pracovní sílu a je nutné říci, že v dnešních moderně řízených podnicích je personální práce základem pro řízení podniku. [3]

Personální práce tedy má na starost lidi v organizaci a vše co s nimi a jejich prací souvisí. Vzhledem k tomu, že na zaměstnancích záleží výkonnost a s tím související konkurenceschopnost celého podniku, je na personální práci kladen obrovský důraz. [3]

1.1 Úkoly personální práce

Hlavním cílem všech organizací je samozřejmě úspěšný podnik, který dosahuje zisku a stále se zlepšuje. Personální práce má tedy za úkol pomáhat tento cíl naplňovat, tím že plní následující úkoly:

Hledání nejvhodnějšího člověka pro danou pracovní činnost – zde je úkolem nalézt člověka s potřebnými znalostmi a dovednostmi pro daný pracovní úkol, ale zároveň dbát na to, aby práce byla přínosem i pro něj. Práce musí uspokojovat potřeby a také naplňovat pracovní schopnosti člověka. Dalším souvisejícím úkolem je snaha vyladit spojení mezi člověkem a pracovní činností, při změnách pracovních požadavků nebo pracovního místa. [3]

Snaha o optimální využívání zaměstnanců – zde se jedná o pracovní kvalifikaci zaměstnanců a o optimální využívání fondu pracovní doby. [3]

Tvorba pracovních týmů a dobré mezilidské vztahy – pracovní týmy jsou tvořeny jak podle odbornosti zaměstnanců, tak ale také podle jejich osobních vlastností. Vztahy v těchto týmech musí být kladné, protože to ovlivňuje pracovní výkonnost celé skupiny. Velkou roli zde hrají také vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, s tím souvisí opouštění od pojmu „řízení lidí“ a stále častější používání pojmu „vedení lidí“. [3]

Starost o personální a sociální rozvoj – na tomto místě se nesmí zapomenout, že člověk není jen zdrojem lidského kapitálu, ale má i své potřeby a cíle, které by neměly být opomenuty. Podnik by to měl respektovat, protože starost o personální a sociální rozvoj zaměstnanců se prokáže v jejich výkonnosti a vztahu k nadřízeným. Jedná se o rozvoj pracovních dovedností, starost o jejich kariéru a v neposlední řadě také životní a pracovní podmínky. Díky tomuto úkolu personální práce je zaměstnanec vnitřně uspokojen z vykonaného úkolu a tím se ztotožňuje s podnikovými cíli a buduje si vztah k celé organizaci. [3]

Zajišťuje dodržování zákonů, týkajících se práce, zaměstnávání lidí a jejich práv – dodržování zákonů by mělo být samozřejmostí, avšak v malých podnicích obzvláště. Malý podnik je při špatné pověsti ohrožen mnohem více než větší organizace. [3]

1.2 Personální činnosti

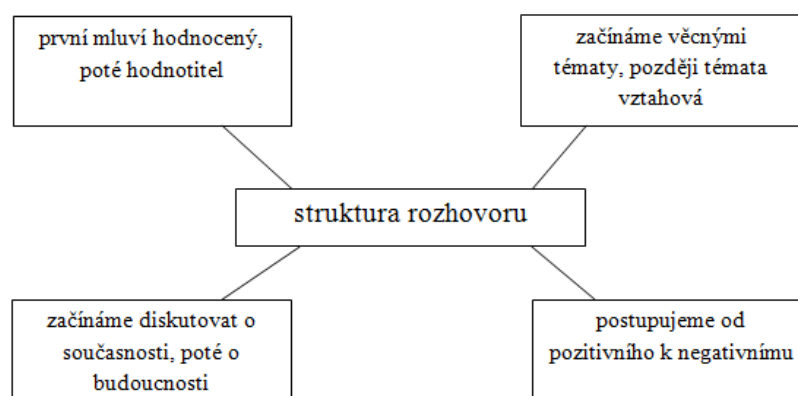
Aby mohly být personální úkoly plněny, musí být prováděny určité personální činnosti. Tyto činnosti jsou výkonnou částí personální práce. [2,3]

Analýza pracovních míst - jsou to činnosti, díky kterým je vytvořen pracovní úkol, ten je přiřazen určitému pracovnímu místu, a to je následně přiřazeno určitému pracovníkovi. Personalisté zde zkoumají tato pracovní místa, související podmínky práce a na základě toho pak stanovují popis a požadavky na danou pracovní pozici. Tyto informace stále aktualizují. [3]

Personální plánování - jedná se o plány, které řeší problematiku pracovní síly, požadavky na ni, v jaké kvalitě a kvantitě bude potřeba. Personální plánování jsou tedy požadavky do budoucnosti. [4]

Získávání a výběr pracovníků - jedná se o činnosti, které začínají vytvořením údajů o daných pracovních pozicích a jejich zveřejnění, dále je potřeba určit, jaké písemnosti budou od případných uchazečů požadovány, jejich zpracování a vyhodnocení. Dále výběr uchazeče, který zahrnuje přijímací pohovory nebo testy, zvolení správného a v neposlední řadě jeho začlenění do pracovního procesu, zavedení do personální evidence a celkovou pomoc při jeho začátcích v organizaci. [2]

Hodnocení pracovníků - aby mohlo probíhat hodnocení pracovního výkonu, musí být práce nějak monitorována. Hodnocený zaměstnanec a jeho hodnotitel se setkávají na společném rozhovoru, s cílem probrat především příčiny výsledku a způsob, jak na ně reagovat. Tyto hodnotící rozhovory by měly být dialogem s klidným průběhem, ne žádné vytýkání chyb od začátku až do konce. Při těchto rozhovorech vlastně porovnáváme skutečný stav se stavem očekávaným. Na obrázku je zobrazeno čtvero pravidel pro správný průběh hodnotícího rozhovoru. [5]



Obrázek č. 1 Pravidla hodnotícího rozhovoru

Zdroj: vlastní zpracování podle [5]

Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru - má za úkol rozmíst'ovat pracovníky na pracovní pozice, řešit mobilitu zaměstnanců, ať už horizontální nebo vertikální, odchod zaměstnanců do důchodu, nebo jejich propouštění z různých důvodů. [3]

Odměňování - patří sem nástroje pro motivaci zaměstnanců, pro ovlivňování jejich výkonnosti při práci a také zaměstnanecké benefity. [2]

Vzdělávání - úkolem je stanovit požadavky na vzdělávání, naplánovat ho a poté zhodnotit přínos, který vzdělávání přineslo. V případě, že podnik pořádá vzdělávání sám, tak celá jeho organizace. [2]

Pracovní vztahy - úkolem personalistů, co se pracovních vztahů týče, je řešit jednání mezi vedením organizace a mezi zástupci zaměstnanců organizace – odbory. Personalisté tvoří a archivují zápisy z těchto jednání, snaží se zlepšovat vztahy mezi organizací a zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci navzájem. Zabývají se sledováním stížností a otázkou komunikace v organizaci. [3]

Péče o zaměstnance - tyto činnosti se starají o bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci. Patří sem záležitosti týkající se pracovní doby, služby pro zaměstnance – stravování, pracovní prostředí, hygiena, volnočasové aktivity, ale také třeba důchod zaměstnanců. [3]

2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Vzdělávání obecně

Definice

Zdeněk Palán definuje vzdělávání jako: „*Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Působení na člověka neb skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí; je tedy součástí socializace.*“ [6]

Vzdělávání je činnost, která se zabývá získáváním různých vědomostí, dovedností, nebo odborných znalostí. Cílem vzdělávání není pouze zajistit přípravu pro výkon povolání, ale především celkový rozvoj a růst osobnosti. Obecně lze tedy říci, že vzdělávání znamená nabývání a rozvíjení různých znalostí a praktických dovedností, díky kterým člověk funguje ve společnosti. Vzdělávací proces začíná, již v raném stádiu života, školním vzděláváním a má kromě vzdělávacího i výchovný charakter. [7]

Předškolní vzdělávání

Jedná se o úplný začátek ve vzdělávání, určený pro děti od 3 do 6 let věku. Účelem je, aby si dítě již v nízkém věku utužovalo návyky k pozdějšímu, případně celoživotnímu vzdělávání. Tento druh vzdělávání by měl navazovat na výchovu v rodině a probíhá v mateřských školách, případně lesních školách. [8]

Základní vzdělávání

Základní vzdělávání je jediná část ve vzdělávání, která se týká každého dítěte v České republice. Vzdělávání probíhá na základních školách, na speciálních základních školách, nebo na víceletých gymnáziích. Hlavním úkolem této etapy vzdělávání je vytvořit základy pro další, či celoživotní vzdělávání. [9]

Střední vzdělávání

Střední vzdělávání navazuje na vzdělání základní a připravuje studenty k dalšímu studiu na vysokých nebo vyšších odborných školách nebo do pracovního procesu. Prohlubuje znalosti a

dovednosti získané základním vzděláváním. Učení je zde zakončeno maturitní zkouškou, výučním listem, případně zkouškou závěrečnou. [9]

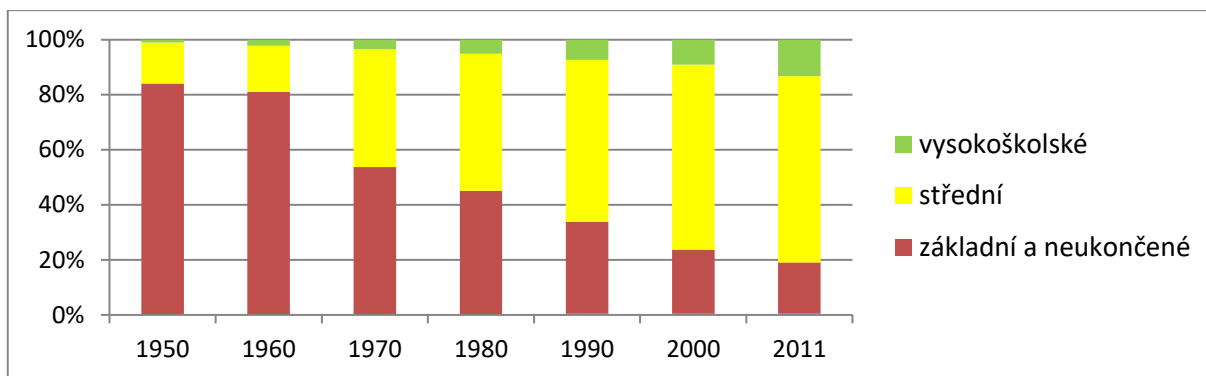
Vysokoškolské vzdělávání

Tato etapa představuje vrchol ve vzdělávání v České republice. Učení probíhá na vysokých školách a jsou zde 3 možnosti úrovně studia – bakalářské, magisterské, doktorské. Bakalářské studium má za úkol připravit k dalšímu vzdělávání v magisterském studijním programu nebo připravit studenty ke vstupu na trh práce. Studium trvá zpravidla 3 roky a je zakončeno státní závěrečnou zkouškou a získáním bakalářského titulu. Magisterské studium dále navazuje na studium bakalářské, trvá zpravidla 2 roky a jeho zakončení je také státní závěrečná zkouška a získání, zde už různorodých, titulů. Poslední úroveň mezi vysokoškolským vzděláváním je doktorské studium, které trvá standardně 3 – 4 roky. Je zakončeno státní doktorskou zkouškou a získáním titulu doktor, který se tentokrát píše za jméno. [10]

Celoživotní vzdělávání

Všechny předchozí stupně vzdělávání tvoří jakýsi základ pro vzdělávání. V dnešní moderní době by ale člověk měl mít možnosti vzdělávat se více než jen zhruba dvacet let života v institucích školního vzdělávání. Celoživotní vzdělávání tedy zahrnuje všechny předchozí stupně plus vzdělávání dospělých, které je popsáno v další kapitole. [7, 11]

Zvyšující se úroveň vzdělání lze najít i v České republice. Následující graf ukazuje, jak se postupně vyvíjela úroveň vzdělání od roku 1950 až do posledního sčítání lidu v roce 2011. Na začátku posuzovaného období bylo nejvíce obyvatel se základním nebo neukončeným základním vzděláním, a to více než 80%, zatímco v současnosti těchto osob je méně než 20% a naopak přibývá osob se středním a vysokoškolským vzděláním. [12]



Graf č. 1 Vývoj úrovně vzdělání v ČR

Zdroj: vlastní zpracování podle [12]

2.2 Vzdělávání dospělých

Na úvod je důležité zmínit, že pojem celoživotní vzdělávání a vzdělávání dospělých není totéž. Vzdělávání dospělých je pouze jedna z částí učení celoživotního. [7]

Hlavními příčinami vzdělávání se v dospělosti je potřeba stálé inovace. Podnik musí neustále zavádět nové technologie, zlepšovat produktivitu práce a tím obstát v boji s konkurencí. Kromě toho se stále zvyšují i požadavky obecnějšího charakteru, jako je práce s výpočetní technikou nebo zdokonalování se v cizích jazycích. Organizace i jednotlivci, kteří chtějí naplnit tyto požadavky, se musí věnovat vzdělávání dospělých. Někteří lidé se věnují vzdělávání v dospělosti i ze své vlastní vůle, ať už kvůli lepší pracovní pozici nebo kvůli rozvíjení své osobnosti a zájmů. Vzdělávání v dospělosti prokazatelně zvyšuje zájem o člověka na trhu práce, lepší pracovní pozici i vyšší finanční ohodnocení. [13]

Vzdělávání je určeno pro různé skupiny lidí. Můžou to být pracovníci z podniků, uchazeči o nějaké pracovní zařazení, nebo běžní lidé. Každý z nich má jiné dosažené vzdělání, jiný věk a celkově odlišné nároky na vzdělávání, proto existuje široká škála různých druhů vzdělávání a použitých metod. Rozlišují se tři základní části ve vzdělávání dospělých, a to [13]:

Dosažení stupně vzdělání – zde se jedná o vzdělávání ve školních institucích, ať už střední, vyšší nebo vysoké školy pro dospělé, kteří tuto možnost nevyužili dříve.

Další vzdělávání – jedná se o rekvalifikační a kvalifikační vzdělávání, ať už pracovníků, tak i uchazečů o práci.

Ostatní – sem patří například vzdělávání seniorů nebo zájmová vzdělávání.

2.3 Podnikové vzdělávání

Vzhledem k tomu, jak v dnešní moderní době jde celý vývoj dopředu, je potřeba, aby i lidé své dovednosti stále prohlubovali a zdokonalovali. Dnes již dávno neplatí, že člověk celý pracovní život vystačí s vědomostmi z jeho přípravy na budoucí povolání. Vzdělávání je tedy otázkou celého života, proto zde hraje velkou roli podnikové vzdělávání. [2]

Definice

Bartoňková ve své knize takto vyjádřila podstatu podnikového vzdělávání: *Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím „co je“, a tím, „co je žádoucí“*. [14]

Podnikové vzdělávání představuje systematický proces vzdělávání, který podnik zřizuje. Patří sem procesy jak přímo v organizaci, tak i mimo ni. Cílem je změnit chování zaměstnanců, zlepšovat jejich znalosti a motivovat je. Termín profesní vzdělávání znamená celkovou přípravu na budoucí povolání. Začíná přípravou ve školách, a poté veškeré vzdělávání v dospělosti, které souvisí s výkonem povolání. Termínem další profesní vzdělávání označujeme vše, co se týče vzdělávání během pracovního života. [14]

Činnosti, které zahrnuje podnikové vzdělávání, jsou následující [14]:

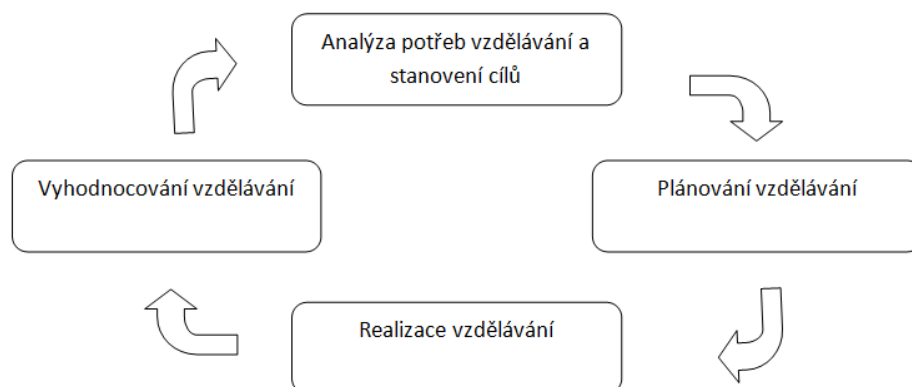
- Příprava zaměstnanců k pracovní činnosti
- Přeškolení
- Doškolení
- Zvyšování kvalifikace
- Profesní rehabilitace

2.3.1 Cyklus vzdělávání zaměstnanců

Aby bylo vzdělávání zaměstnanců efektivní, jedná se o dlouhodobý proces, který tvoří čtyři hlavní fáze [15]:

- Analýza potřeb vzdělávání a stanovení cílů
- Naplánování vzdělávání
- Realizace vzdělávání
- Vyhodnocování vzdělávání

Na obrázku č. 2 je znázorněn cyklus podnikového vzdělávání.



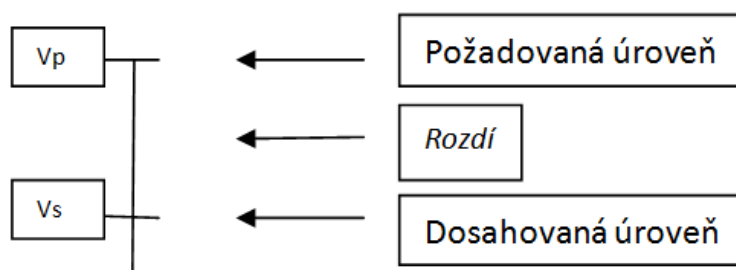
Obrázek č. 2 Cyklus vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování podle [15]

Analýza potřeb vzdělávání a stanovení cílů

Podstatou tohoto kroku ve vzdělávacím cyklu je shromáždit informace o pracovnících, co se současných znalostí a dovedností týče. Také je potřeba analyzovat výkonnost týmů a podniků a porovnat, zda dosahují potřebné úrovně. [15]

Díky této analýze jsou zjištěny rozdíly mezi požadovanou výkonností a výkonností současnou a zjištění které nedostatky je možné odstranit vzděláváním zaměstnanců. Dalším zjištěním z této analýzy je návrh vhodného typu vzdělávání. Na obrázku je znázorněna mezera ve výkonnosti podniku.



Obrázek č. 3 Mezera ve výkonnosti podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle [15]

Cílem vzdělávání zaměstnanců je všeobecně zvýšit výkonnost ať už jednotlivce, tak celého podniku. [15]

Plánování vzdělávání

Výsledkem z prvního kroku vzdělávacího cyklu je návrh vhodného vzdělávacího programu. Každý plán na vzdělávání, aby byl kvalitní, musí odpovídat na tyto otázky [15]:

Jaká je cílová skupina vzdělávaných?

Jaké metody vzdělávání budou použity?

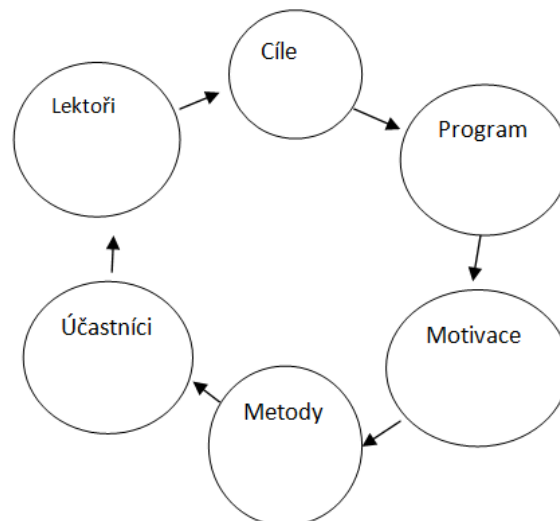
Jakých témat se vzdělávání bude týkat?

Jakou instituci pro vzdělávání zvolíme?

Jaké budou náklady?

Realizace vzdělávání

Další částí vzdělávacího cyklu je samotná realizace vzdělávání. Průběh vzdělávání je v souladu s připraveným plánem. Realizace má několik fází, které jsou zobrazeny na obrázku č. 4. Jsou jimi: cíle, program, motivace, učastníci, lektori a metody. [15]



Obrázek č. 4 Fáze realizace vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování podle [15]

Prvky procesu realizace vzdělávání

Cíle - definujeme podle potřeb vzdělávání. Jsou zde rozlišovány dva typy cílů, a to:

- Cíle programové – patří sem cíle celé vzdělávací aktivity, tedy závěr z procesu plánování potřeb.
- Cíle kurzu – jedná se o dílčí cíle z jednotlivých vzdělávacích činností.

Program - vzdělávací aktivity, aby byly efektivní, musí skutečně vést k naučení se něčeho nového, proto musí být stanovený konkrétní program vzdělávání, který obsahuje: téma, použitou metodu, náplň a pomůcky.

Motivace - je ve vzdělávání velmi důležitým prvkem. Pokud jsou zaměstnanci ochotni zdokonalovat svoje dovednosti, je účinnost vzdělávání vyšší.

Metody - zde je důležitá volba vhodné metody, viz kapitola o metodách podnikového vzdělávání.

Účastníci - hrají v podnikovém vzdělávání klíčovou roli. Jejich motivace ke vzdělávání závisí mimo jiné na jejich kultuře, vzdělání a citovém stavu.

Lektoři - realizují vzdělávání pomocí vykonávání různých činností, které často nejsou vedoucími pracovníky doceňovány. Lektoři jsou vybíráni spíše podle technologických znalostí, méně podle osobnostních předpokladů. Lektor sehrává důležitou roli v úspěchu vzdělávací akce. Musí umět správným způsobem podat školeným dané téma. [15]

Vyhodnocování vzdělávání

Poslední částí cyklu je vyhodnotit vzdělávání. Podstatou je získat nějakou zpětnou vazbu a určit, jak byl vzdělávací proces účinný a ocenit jeho hodnotu. [16]

Jedná se o komplexní proces, který měří přínosy a náklady daného vzdělávacího programu. Firma si tak ověřuje svoji investici do vzdělávání. [15]

2.3.2 Úrovně podnikového vzdělávání

Koubek ve své knize uvádí 3 úrovně podnikového vzdělávání, a to [2]:

Vzdělání - do této skupiny patří vytváření základních znalostí, díky kterým člověk může fungovat v běžném životě a dále si rozvíjet pracovní dovednosti. Toto vzdělání nezřizuje žádná organizace, ale školy a řízeno je státem.

Odborná příprava - jak již název napovídá, tato část vzdělávání zahrnuje přípravu na budoucí povolání. Jedná se o získávání specifických dovedností, potřebných pro dané povolání a také jejich stálou aktualizaci, z důvodu neustálé změny požadavků na danou pozici.

Rozvoj – rozvojem se rozumí oblast dalšího vzdělávání, která slouží k rozšiřování škály dovedností, které nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon povolání. Tato oblast je tedy spíše zaměřena na kariéru zaměstnance.

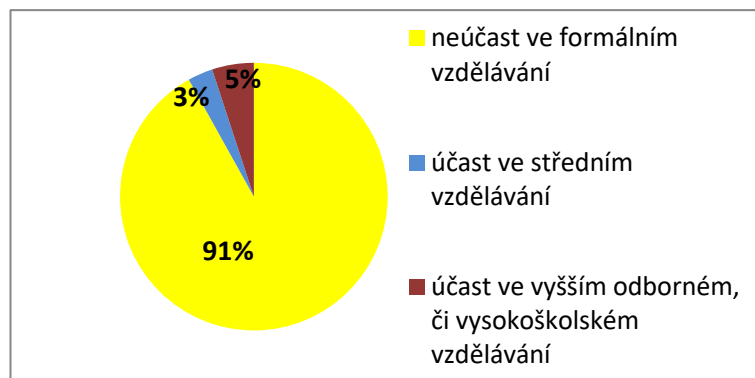
2.3.3 Formy vzdělávání

Dle strategické publikace má vzdělávání tři základní formy, a to:

Formální vzdělávání

K formálnímu vzdělávání dochází především ve školách, nebo v jiných vzdělávacích institucích. Obsah nebo také cíl tohoto vzdělávání určují právní předpisy. Jedná se o postupné získávání na sebe navazujících stupňů vzdělání (od základní školy až po školy vysoké). Dosažený stupeň vzdělání je potvrzen získáním vysvědčení, či diplomu. [17]

Na grafu je zobrazena účast ve formálním vzdělávání u osob ve věku 18 – 69 let za rok 2016.



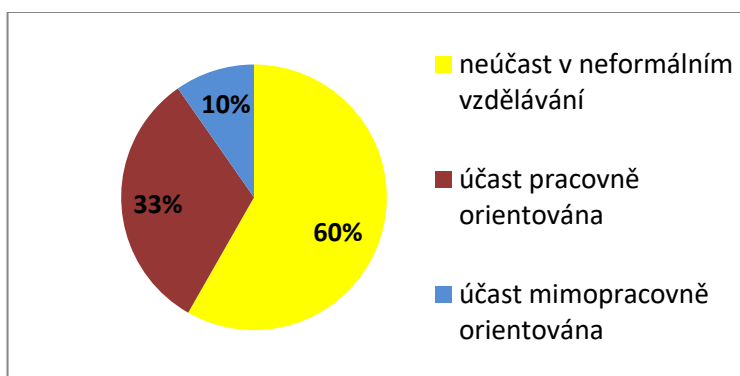
Graf č. 2 Účast ve formálním vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování podle [18]

Neformální vzdělávání

Jedná se o jakési nadstavbové vzdělání, které se soustřeďuje na získání dalších vědomostí, vedoucích ke zlepšení ať už pracovního nebo společenského života. Vzdělávání tedy nezajišťuje člověku dosáhnout dalšího stupně vzdělání, jako tomu bylo u vzdělávání formálního. Do této skupiny patří jazykové kurzy, kurzy informatiky nebo různá jednorázová školení. Vzdělávání probíhá přímo na pracovišti, ve vzdělávacích centrech, ve školách nebo v dalších organizacích. [17]

Graf znázorňuje účast v neformálním vzdělávání u osob ve věku 18 – 69 let za rok 2016.



Graf č. 3 Účast v neformálním vzdělávání

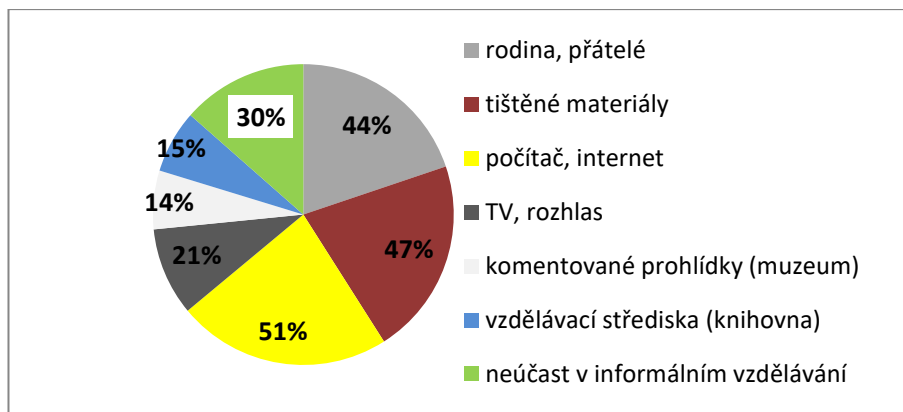
Zdroj: vlastní zpracování podle [18]

Informální vzdělávání

Pod tímto vzděláváním je chápáno vzdělávání z běžných každodenních činností, ať už v rodině, v práci nebo při různých volnočasových aktivitách. Do této skupiny patří také

sebevzdělávání, u kterého si vzdělávaný nemůže ověřit správnost získaných vědomostí, příkladem jsou jazykové kurzy v televizi. [17]

Na grafu je znázorněna účast v informálním vzdělávání 18-69 let za rok 2016.



Graf č. 4 Účast v informálním vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování podle [18]

2.3.4 Oblasti vzdělávání

Vzdělávání může být také rozděleno podle jeho náplně. Někdy se rozděluje na tvrdé a měkké kompetence. Všechny tyto oblasti vzdělávání mohou být provozovány v různé formě – ať už jako prezenční nebo pomocí e-learningu, a to buď jako standardizovaný kurz nebo řešením na zakázku.

Funkční vzdělávání

Souvisí s popisem práce a má za úkol zajistit schopnost člověka danou práci vykonávat. Toto funkční vzdělávání bývá nejčastěji spojeno s certifikací a je charakterizováno učením se do zásoby.

Doplňkové funkční vzdělávání

Toto vzdělávání je nejčastěji řešeno zakázkovou formou. Jedná se o rozšíření funkčního vzdělávání, jakýsi doplněk, avšak pro nějakého pracovníka může být toto vzdělávání pouze funkčním. Příkladem může být školení o jakosti.

Manažerské vzdělávání

Manažerské vzdělávání může mít spoustu různých variant. Příkladem jsou nácviky práce ve skupině nebo rozvoj manažerských dovedností.

Jazykové vzdělávání

Jazykové vzdělávání, jak již název napovídá, se týká vzdělání v oblasti cizích jazyků.

IT školení

Vzdělávání v oblasti IT.

Účelové vzdělávání

Často zde bývají rozvíjeny měkké dovednosti, v podobě vzdělávání just-in-time s využitím standardizovaných kurzů. Patří sem stress management nebo efektivní telefonování.

Školení ze zákona

Některá školení (BOZP, PO,...) si nemůžeme volit sami, protože jejich nařízení udává zákon. Jsou pro všechny. [19]

V tabulce jsou rozepsány příklady tohoto vzdělávání.

Tabulka č. 1 Metody vzdělávání podle oblasti vzdělávání

Oblast vzdělávání	On the job	Off the job
Funkční vzdělávání	Rotace práce	Přednáška
Doplňkové funkční vzdělávání	Rotace, práce na projektu	Kurz projektového řízení
Manažerské vzdělávání	Koučink, mentorink	Leadership
Jazykové vzdělávání	Stáž na zahraniční pobočce	Firemní kurz
IT školení	Prezentace PP	Školení ve vytváření prezentací
Účelové vzdělávání	Stínování	Outdoor training
Školení ze zákona	Instruktaž	Školení BOZP

Zdroj: vlastní zpracování podle [19]

2.3.5 Metody vzdělávání

Aby byly naplněny stanovené cíle ve vzdělávání, musí být zvolena vyhovující metoda. Pro tento výběr neexistuje žádný návod, jaká metoda bude ta nejvhodnější. Volba závisí na celé řadě okolností, na vzdělávaném jedinci nebo také na požadovaných cílech vzdělávání. Je nutné také brát v potaz individuální styl učení vzdělávaných. Vybraná metoda by měla splňovat požadavky organizace, ale zároveň brát v potaz i současné světové trendy ve vzdělávání. Faktory, které jsou rozhodující pro volbu vzdělávací metody, jsou stáří vzdělávaných, současná úroveň jejich znalostí nebo pracovní pozice. [15]

Metody vzdělávání zaměstnanců se dělí na [4]:

- Metody vzdělávání „on the job“
- Metody vzdělávání „off the job“
- Metody vzdělávání na rozhraní „on the job“ a „off the job“

První skupinou, které se práce věnuje, je vzdělávání na pracovišti, neboli „on the job“. Jedná se o vzdělávání, které probíhá interním školitelem a je organizováno personálním oddělením.

Demonstrování

První metodou této skupiny je demonstrování. Jedná se o jakési předvedení činností vzdělávanému zaměstnanci, který si následně postup dané činnosti sám vyzkouší. Za plus této metody je považováno přímé angažování vzdělávaného pracovníka do pracovních činností. Naopak mínus této metody je spatřován v nesprávném pochopení souvislostí mezi jednotlivými pracovními činnostmi. [4]

Koučování

Tato metoda má z hlediska časového spíše dlouhodobější charakter. Školenému zaměstnanci je přidělen vedoucí pracovník, případně vzdělavatel (kouč), který se po celou dobu vzdělávacího procesu „stará“ o zaměstnance. Vysvětluje mu pracovní činnosti a soustavně dohlíží na jejich plnění. Dá se říci, že je to snaha o správné nasměrování zaměstnance k žádoucím výsledkům. Za výhodu může být považován fakt, že vzdělávaný je průběžně informován o jeho výsledcích práce a s tím související dobrá komunikace mezi oběma stranami, popřípadě upravení pracovních cílů zaměstnance v jeho pozdější kariéře. Značným mínusem této metody je práce v neklidném prostředí a nekomplexnost získaných dovedností. [2]

Mentoring

Mentoring je metoda velmi podobná předchozímu koučování, s tím rozdílem, že vzdělávaný zaměstnanec si svého školitele (mentora) vybírá sám, tedy by to měla být osoba jemu něčím blízká. Vztah mezi školitelem a školeným je neformální, což přináší značnou výhodu oproti koučování. Hrozbou při této metodě, je nesprávné zvolení svého mentora. [2]

Rotace práce

Při této metodě je vzdělávaný zaměstnanec přesouván na různé úseky firmy, kde plní po nějaký čas pracovní úkoly. Metoda je vhodná spíše pro vedoucí pracovníky, nicméně bývá prospěšná i u běžných zaměstnanců. Za velké plus této formy je považována všestrannost ať už v poznání podniku, tak i v plnění pracovních činností. Zaměstnanec prokazuje svoje dovednosti v různých úkolech. Za nevýhodu je považován případný neúspěch na některém úseku podniku, a tím snížená sebejistota člověka. [2]

Druhou skupinou metod vzdělávání, které se práce věnuje, jsou metody mimo pracoviště, neboli „off the job“.

Případové studie

Toto vzdělávání je v současnosti velmi časté a populární. Vzhledem k náročnosti je vhodné spíše pro pracovníky na vedoucích pozicích. Vzdělávaní zaměstnanci si nastudují určitou situaci, která je v případové studii popsána a snaží se problém popsat a vymyslet vhodné možnosti řešení dané studie. Přípravy této vzdělávací akce jsou pro školitele náročné. [2]

Hraní rolí

Hraní rolí je metoda určená spíše pro vedoucí pracovníky, nebo pro ty, kteří se při práci přímo setkávají s lidmi a musí s nimi jednat. Vzdělávaní musí sami projevovat jistou iniciativu a také trochu herního ducha. Metoda spočívá v tom, že školený pracovník hraje určitou roli a tím poznává lidské chování. Role mají předem připravený scénář, nicméně v něm může být ponechán prostor pro doplnění vzdělávaným pracovníkem, aby se ještě více rozvíjela jeho kreativita a tvořivost. Nevýhodou metody je vysoká náročnost na přípravu a v neposlední řadě také zajištění správného vzdělavatele, protože jsou na něj kladeny vysoké nároky. [2, 4]

Simulace

Jedná se o metodu orientovanou na praktické dovednosti školeného pracovníka a úzce souvisí s předchozí metodou - hraní rolí. Pracovník dostane předem připravený scénář a dle něj řeší různé situace, se kterými se může v jeho praxi setkat. Člověk se tak učí jednat a činit rozhodnutí v pracovních záležitostech. [2]

Skupinové cvičení

Jak již název napovídá, tato metoda je založená na práci ve skupině. Vzdělávání zaměstnanci řeší společně daný úkol a tím rozvíjí svoji komunikaci a týmového ducha. [4]

Outdoor learning

Tato speciální metoda vzdělávání se odehrává jinde, než v klasických místnostech k tomu určených. Probíhá nejčastěji venku v přírodě. Metoda je mezi lidmi oblíbená, nicméně pokud je požadována vysoká efektivita výsledku, není tato metoda, vzhledem k počtu rozptylujících okolností, příliš vhodná. Převážná část těchto aktivit není příliš bezpečná a vyžaduje tedy zvýšenou opatrnost a hlavně zkušeného lektora. Příkladem takové outdoorové aktivity je známá hra „Pád důvěry“, kdy účastníci padají z vyvýšeného místa do rukou svých kolegů, dále prolézání sítě z provazů, nebo zdolávání terénu se zakrytým obličejem. [20]

Poslední skupinou ve vzdělávacích metodách, jsou metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

Učení se akcí

Tato metoda vzdělávání je vhodná pro manažery. Podstatou je vystavení manažera skutečnému problému, který musí řešit a tím rozvíjet své dovednosti. Nejprve musí problém rozebrat, stanovit nějaké doporučení a tyto kroky uskutečnit. Tato metoda zastává názor, že lepší je si situaci vyzkoušet, než jen něco poslouchat. Většinou učení probíhá tak, že se zvolí skupinka manažerů, kteří třeba i po dobu několika měsíců daný problém společně řeší. [21]

Instruktaž při práci

Tato metoda se využívá pro vzdělávání pracovníků nejčastěji. Jedná se o jednorázový zácvik pracovníka, kterému je předveden pracovní postup zkušeným zaměstnancem, případně nadřízeným a on činnosti pozoruje a osvojuje si je. [2]

Pověření úkolem

Vzdělávaný zaměstnanec je svým vedoucím pověřen zdotat nějaký zadaný úkol, přičemž jsou splněny všechny předpoklady pro úspěšné zvládnutí. Průběh jeho práce je kontrolován. Metoda je vhodná spíše pro vedoucí pracovníky. Kladnou stránkou je rozvíjení zaměstnance ve tvůrčí činnosti a samostatnosti řešení daných úkolů. Za zápornou stránku této vzdělávací metody je považováno nesplnění nebo nesprávné splnění daného úkolu a tím ztráta důvěry ze strany vedoucích v dovednosti zaměstnance a s tím související snižování jeho sebevědomí. [2]

Studium odborné literatury

Jde o samostudium odborných knih, které jsou pracovníkům doporučeny v podniku. Výhodou je, že zaměstnanec se může vzdělávat kdykoliv, podle vlastního uvážení, nicméně naopak podnik nemá nad tímto vzděláváním žádnou kontrolu. [2]

E-learning – off line x on line

Jedná se o výuku, která probíhá za využití moderní techniky, a to počítačů. Zaměstnanci jsou školeni pomocí počítačových aplikací, které kombinují texty, audio záznamy, obrázky či videa. Tato metoda je považována za trend ve vzdělávání. On line částí tohoto e-learningového vzdělávání jsou chat nebo video konference. [4]

Projekty

Tato vzdělávací metoda spočívá v rozebrání předem připravených projektů, které jsou školeným zaměstnancům zadány ať už od lektora nebo od řídicího pracovníka. Projekty musí být rozebrány do detailu a cílem je rozvíjet iniciativu vzdělávaných. [4]

2.3.6 Trendy ve vzdělávání

Hroník ve své knize popisuje pět hlavních trendů ve vzdělávání dospělých, a to [19]:

Od „kusovek“ k celostnímu přístupu

Tento trend ve vzdělávání je charakterizován jako cesta od vzdělávání k učení se. Jedná se o jakýsi postup od vzdělávání jedince, k učení se všech, bez toho aby byli školeni. Pojem „kusovky“, který pro dnešní dobu nebyl příliš aktuální, přichází ve vylepšené formě zpět. V podniku je potřeba reagovat na nepředvídatelné situace, proto je zde místo pro „kusovky“, které jsou zaměřeny na nějaký konkrétní problém. Naopak celostní přístup nepodporuje vzdělávání jednotlivce, ale zapojení co nejvíce osob a skloubení organizačního učení s učením jednotlivce. [19]

Just-in-time

Podstatou tohoto trendu, jak již název napovídá je učení se „právě v čas“, což znamená neučit se nic napřed, do zásoby. Jedná se o kurzy, které jsou zaměřeny na oblast, která je momentálně potřeba. Příkladem mohou být kurzy konané těsně před spuštěním nějakého projektu. [19]

Standardizované kurzy

Jedná se o kurzy, které nabízí zaměstnancům jakési zajištění základních znalostí důležitých pro výkonnost podniku. V případě, že chybí nějaká z těchto základních znalostí a dovedností, je to pro firmu nedostatkem. Tyto standardizované kurzy našly svoje umístění v katalogu kurzů. Jedná se o katalog, ve kterém jsou sepsány nabídky kurzů, poskytující tyto standardní dovednosti, ať už v klasické nebo e-learningové podobě. [19]

On-line nákup

On-line nakupujeme nejrůznější zboží za příznivé ceny, proto toto nakupování našlo své místo i u podniků. Ty nakupují na internetu materiál a začínají se zde objevovat i služby, tedy možnost zakoupit si nějakou vzdělávací aktivitu. [19]

Důraz na diferenciaci a zakázková řešení

Důraz na diferenciaci je kladen, protože bez ní není možné zlepšovat výkonnost firmy. Co se týče vzdělávání, tak je zde diferenciaci chápána jako nástroj motivace. [19]

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktickou částí této práce je dotazníkové šetření u vybraných hospodářských organizací. Pro práci byly vybrány dva odlišné podniky – LESS & TIMBER, a.s. a Houfek, a.s.

Cílem dotazníku bylo zjistit úroveň dalšího vzdělávání ve vybraných podnicích. Dotazník obsahoval 12 anonymních otázek. První 2 otázky byly úvodní, dalších 7 otázek se zabývalo problematikou dalšího vzdělávání a poslední 3 otázky byly doplňkové, které zjišťovaly pohlaví, věk a dosažené vzdělání respondentů. (viz. příloha A)

Dotazník byl vyhotoven v on-line i papírové verzi, aby pro zaměstnance bylo snadnější zapojení se do výzkumu. THP převážně využili on-line verzi dotazníku a pro dělnické pozice byla snadnější papírová podoba. Zjištěné odpovědi byly poté pomocí programu MS Excel vyhodnoceny a prozkoumány.

3.1 Představení firmy LESS & TIMBER, a.s.



Obrázek č. 5 Logo společnosti LESS & TIMBER, a.s.

Zdroj [22]

LESS & TIMBER, a.s. je akciová společnost, která se zabývá zpracováním dřeva. Provozuje dvě pily – jednu v Čáslavi a druhou v Dlouhé Vsi. Dotazníkové šetření probíhalo v čáslavské pobočce společnosti.

V roce 1999 vznikla společnost LESS, a.s., nicméně se dostala do insolvenčního řízení a v roce 2010 investiční fond Jet Investment milionáře Igora Faita odkoupil majetek a závazky společnosti a díky tomu vznikla zcela nová společnost LESS & TIMBER, a.s. [23]

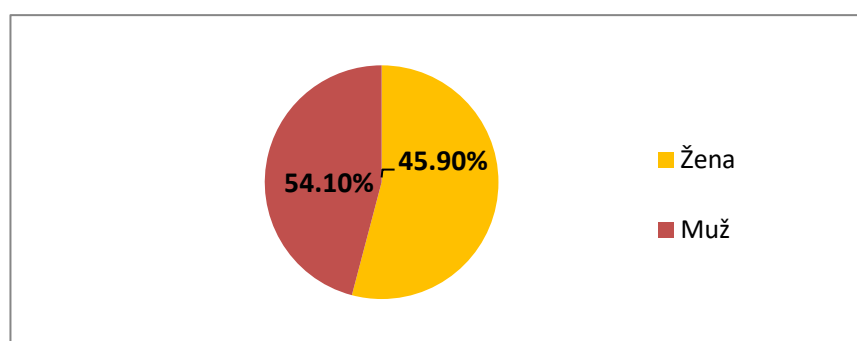
Nyní je tato společnost jednou z největších ve Střední Evropě ve svém oboru. Její moderní zařízení a vyspělé technologie patří mezi nejlepší v oboru. Díky špičkové technologii

pásových pil dokážou zpracovávat kulatinu nad 40 cm. Společnost se zabývá komplexním zpracováním dřeva, převážně smrkovým, a postupně se zvyšujícím počtem dřeva z modřínu a borovice. [24]

3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření LESS & TIMBER, a.s.

Výzkum v podniku LESS & TIMBER, a.s. probíhal v měsíci lednu 2018. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 85 respondentů z celkového počtu zaměstnanců, který činí dle posledních údajů 297 osob. Do průzkumu se tedy zapojilo 29% pracovníků společnosti.

Pohlaví respondentů

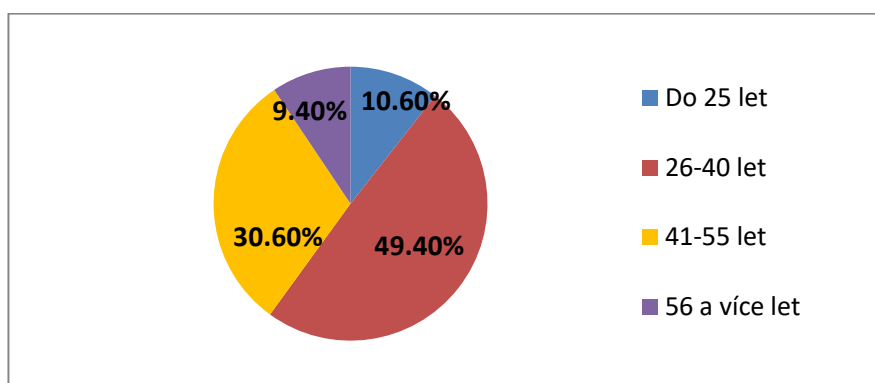


Graf č. 5 Pohlaví respondentů – podnik 1

Zdroj: vlastní zpracování

Na prvním grafu jsou zobrazeni respondenti podle jejich pohlaví. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 46 mužů a 39 žen.

Věk respondentů

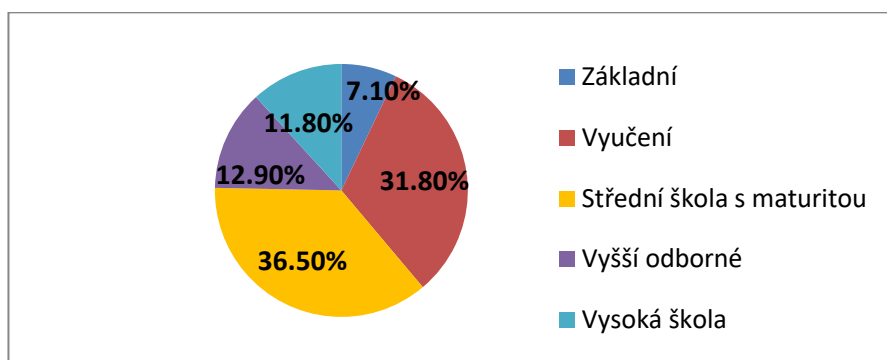


Graf č. 6 Věk respondentů – podnik 1

Zdroj: vlastní zpracování

Rozložení respondentů podle jejich věku, je zobrazeno na grafu č. 2. Nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii 26-40 let (42 osob), další početnou kategorií jsou lidé ve věku 41-55 let (26 osob). 9 respondentů bylo ve věku do 25 let a 8 starších 56 let.

Dosažené vzdělání respondentů

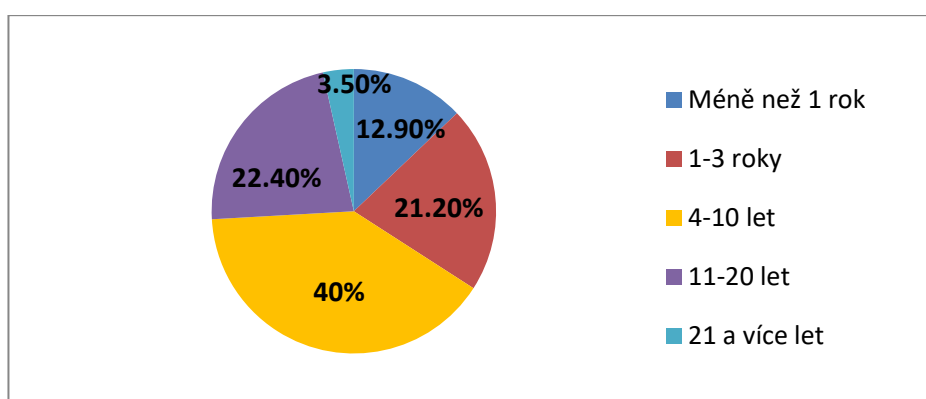


Graf č. 7 Dosažené vzdělání respondentů – podnik 1

Zdroj: vlastní zpracování

Další a zároveň poslední doplňková otázka zjišťovala, jaké mají zaměstnanci nejvyšší dosažené vzdělání. Nejvíce osob má středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou, a to 31. Druhou početnou skupinu tvoří lidé s výučním listem, konkrétně 27 osob. 6 respondentů má základní vzdělání, 10 vysokoškolské vzdělání a 11 vyšší odborné vzdělání.

1. Jak dlouho pracujete v tomto podniku?

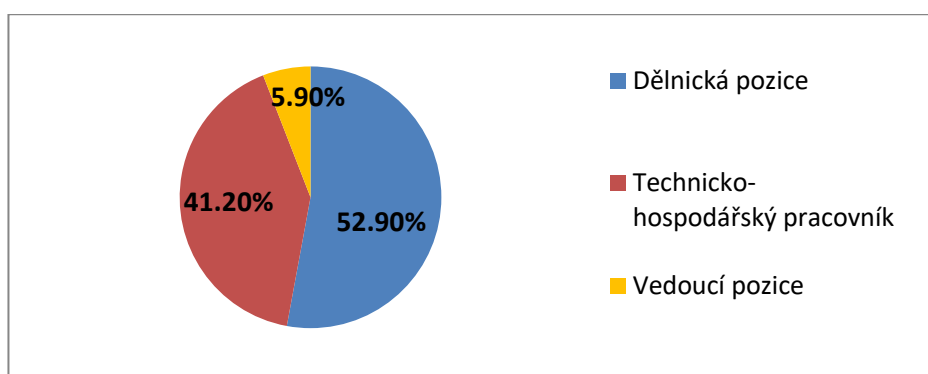


Graf č. 8 Délka pracovního poměru – podnik 1

Zdroj: vlastní zpracování

První otázka v dotazníku byla úvodní s cílem zjistit, jak dlouho daný zaměstnanec v podniku pracuje, aby bylo možné později vyhodnotit, zda má délka pracovního poměru vliv na vzdělávání se. Nejpočetnější skupinkou respondentů byli zaměstnanci, kteří působí v podniku středně dlouho (od 4 do 10 let). Další početnou skupinkou byli respondenti, kteří jsou dlouhodobými zaměstnanci společnosti. 3 respondenti jsou v podniku více než 21 let a zbytek zde působí méně než 3 roky. Z průzkumu vyplývá, že délka praxe v podniku souvisí s věkem daného člověka. Starší zaměstnanci pracují ve firmě déle a naopak.

2. Na jaké pozici v podniku pracujete?



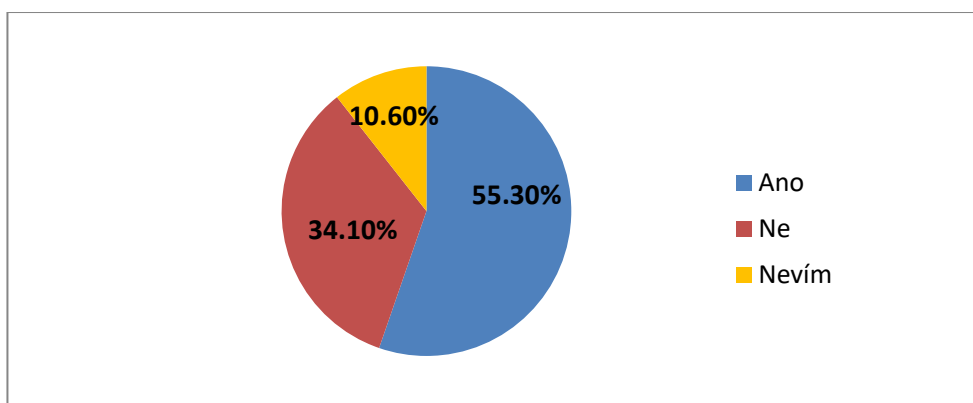
Graf č. 9 Pracovní pozice - podnik 1

Zdroj: vlastní zpracování

Průzkumu se zúčastnilo nejvíce pracovníků z dělnických pozic, a to více než polovina dotazovaných (52,9%). Druhá velká část respondentů byli pracovníci technického nebo administrativního zařazení (41,2%) a zbylý počet respondentů byl z vedení podniku (5,9%).

Co se týče zaměstnanců z vedení podniku, tak všichni respondenti byli muži ve věkové kategorii 26-40 let. U THP značně převažují ženy a u dělnických pozic zase převažují muži. To je zřejmě způsobeno zaměřením podniku a náročností práce.

3. Máte zájem o další vzdělávání?



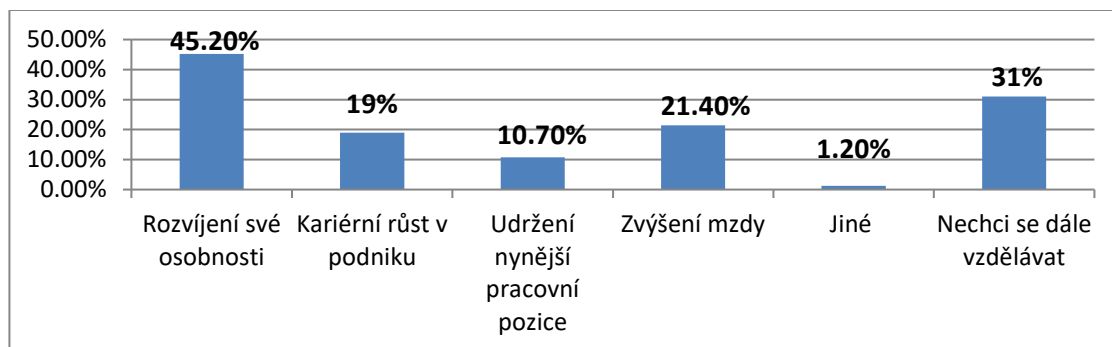
Graf č. 10 Zájem o další vzdělávání - podnik 1

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem otázky bylo zjistit, zda lidé vůbec mají zájem o další vzdělávání a později posoudit, jakými faktory je toto ovlivněno. Průzkum ukázal že, více než polovina dotazovaných (55,3%) má zájem se dále vzdělávat. 34,1% osob se vzdělávat nechce a 10,6% zvolilo odpověď „Nevím“.

V této otázce pohlaví nehrálo žádnou velkou roli. Značný rozdíl nastává v dosaženém vzdělání zaměstnanců a s tím související jejich pracovní zařazení. Z vedoucích pozic uvedli všichni respondenti, že mají zájem o další vzdělávání, z THP téměř 80% má zájem a zaměstnanci na dělnických pozicích z větší části (58%) zájem o další vzdělávání nemají. Průzkum také ukázal, že se stoupajícím věkem a s tím související doba působení v podniku, zájem o vzdělávání klesá.

4. Z jakého důvodu se chcete dále vzdělávat?

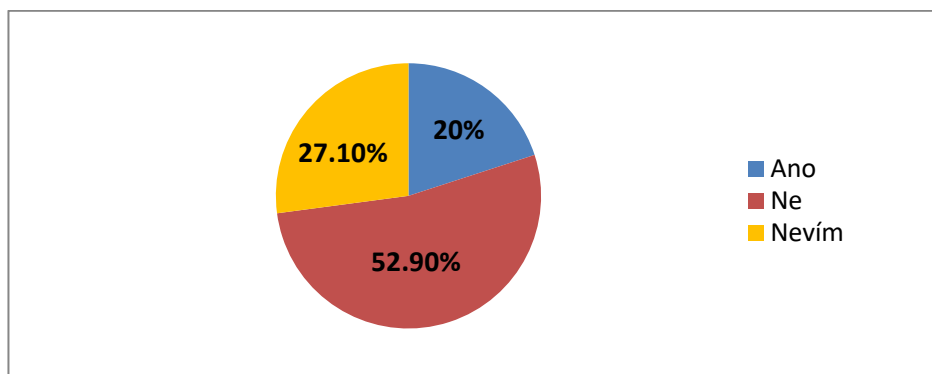


Graf č. 11 Důvody k podnikovému vzdělávání - podnik 1

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka zjišťovala, co zaměstnance k dalšímu vzdělávání motivuje. Nejvíce osob ke vzdělávání motivuje, že si rozvíjejí svou osobnost (45,2%), dalšími početně zastoupenými motivačními faktory jsou zvýšení mzdy (21,4%) a možnost kariérního růstu v podniku (19%). 10,7% zaměstnanců si chce díky vzdělávání udržet svoji nynější pracovní pozici. Zbylé osoby jsou ty, které nemají zájem o další vzdělávání, tedy je nic nemotivuje.

5. Myslíte si, že máte v podniku dostatečné možnosti se dále vzdělávat?



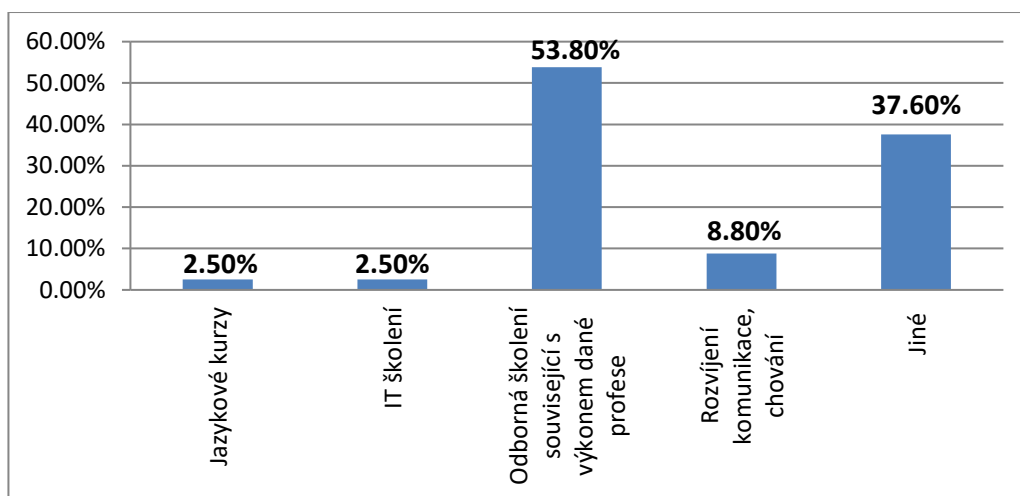
Graf č. 12 Dostatečné možnosti vzdělávání - podnik 1

Zdroj: vlastní zpracování

Nadpoloviční většina dotazovaných vidí možnosti vzdělávání v podniku za nedostatečné (52,90%). Pouhých 20% si myslí, že vzdělávací možnosti jsou dostatečné. Poměrně hodně procent dotazovaných (27,1%) odpovědělo „Nevím“, což svědčí o nezajímání se o vzdělávací aktivity.

Po podrobnější analýze této otázky se ukázalo, že odpověď „Nevím“ zvolila většina respondentů, kteří mají základní vzdělání nebo jsou vyučeni a pracují na dělnické pozici. To souvisí s jednou z předchozích otázek, která se týkala zájmu o další vzdělávání. Z toho vyplývá, že lidé, kteří nemají zájem o další vzdělávání, tak se nezajímají o možnosti, které společnost nabízí. Ukázalo se, že čím vyšší mají lidé vzdělání, tím více jsou pro ně možnosti nedostatečné.

6. Jaké možnosti dalšího vzdělávání Váš podnik nabízí?

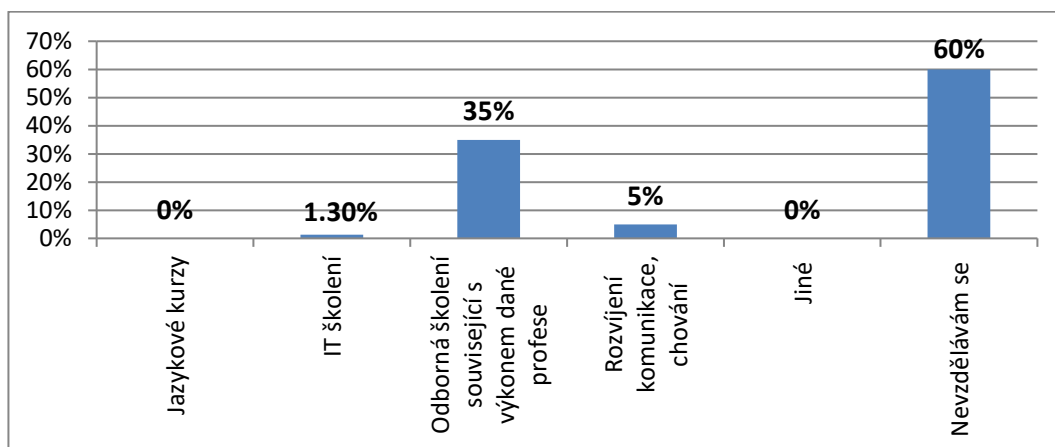


Graf č. 13 Možnosti vzdělávání - podnik 1

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem další otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci vědí, jaké mají možnosti vzdělávání v podniku. Velká část z nich (37,6%) uvedla možnost jiné a napsala, že podnik nenabízí žádná školení, což svědčí o nízké informovanosti o školeních. Pouhá polovina respondentů (53,8%) uvedla, že podnik nabízí odborná školení, která souvisí s výkonem dané činnosti, která samozřejmě v podniku neustále a v hojném počtu probíhají na všech pozicích. 2 respondenti uvedli, že podnik nabízí jazykové kurzy, nicméně v podniku žádná výuka cizích jazyků neprobíhá.

7. Jaká školení z předchozí otázky využíváte?



Graf č. 14 Využívání nabízených školení - podnik 1

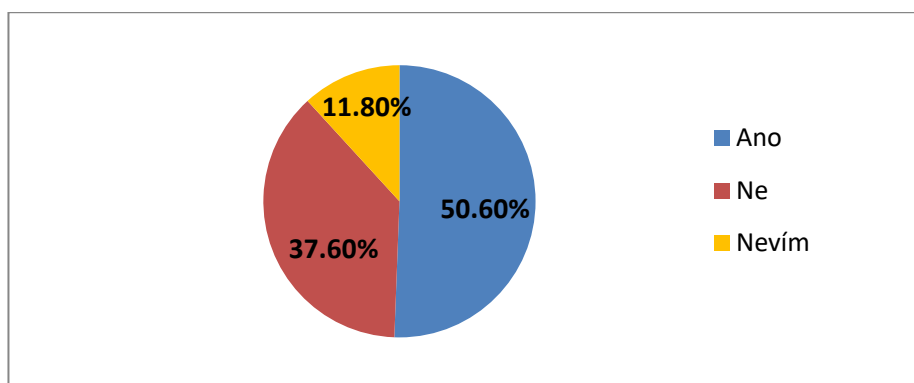
Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se snažila zjistit, jak zaměstnanci daná školení využívají. Ne moc pozitivní je, že více než polovina respondentů uvedla možnost „Nevzdělávám se“. 63% respondentů, co zvolili tuto možnost, jsou z dělnické pozice. Z této otázky vyplývá, že se zaměstnanci v podniku spíše nevzdělávají.

8. Je nějaký druh školení, který Vám v podniku chybí?

V této otevřené otázce měli zaměstnanci možnost se sami rozepsat, o školeních, která jim v podniku chybí. Otázku vyplnilo 23 respondentů (27%), z toho 19 z nich uvedlo, že jim v podniku schází výuka cizích jazyků. Zájem o cizí jazyk tedy projevilo nejvíce respondentů z technicko-hospodářské pozice (17), 1 z vedoucích, a pouze 1 z pozice dělnické. Z 80% jsou to ženy, které mají o tyto kurzy zájem.

9. Využíváte dovedností a znalostí, získaných při školeních, při výkonu své práce?



Graf č. 15 Využívání dovedností a znalostí při práci - podnik 1

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka se snažila zjistit, jak je vzdělávání pro zaměstnance efektivní. Pozitivní je, že pro polovinu respondentů jsou školení užitečná a využijí je při výkonu své práce. Bohužel ale velké části zaměstnanců další vzdělávání neprospívá (37,6%) a 11,8% neví, což také nenaznačuje velkou efektivnost vzdělávání.

Po prozkoumání otázky bylo zjištěno, že zde nehraje roli žádný faktor. Efektivnost školení je zřejmě pro jednotlivé zaměstnance v tomto podniku individuální.

3.3 Představení společnosti Houfek, a.s.



Obrázek č. 6 Logo společnosti Houfek, a.s.

Zdroj [25]

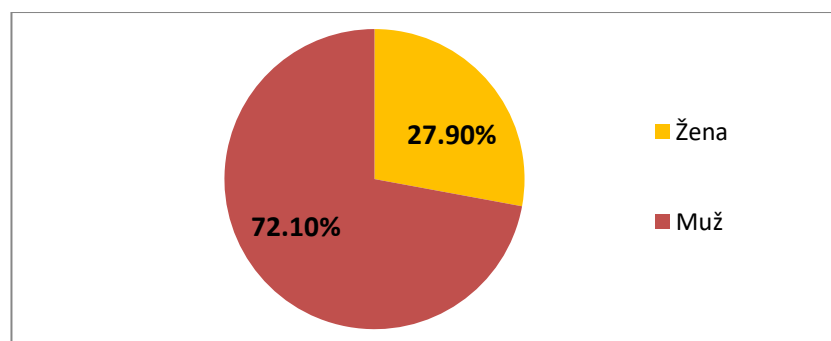
Společnost HOUFEK a.s. byla založena roku 1991 Ing. Jaroslavem Houfkem nedaleko města Golčův Jeníkov jako malá dílna v garáži na výrobu jednoduchých dřevoobráběcích strojů. Dnes společnost sídlí přímo ve městě Golčův Jeníkov, na Vysočině, a to od roku 2001. Zpočátku se ve firmě vyráběly zejména pásové brusky. [26]

Technická kvalita, jedinečnost, originalita a způsob zpracování vede k vysoké poptávce nejen v tuzemsku ale i v zahraničí. Díky synovi majitele, Aleši Houfkovi firma dostala spád. Aleš Houfek vystudoval strojírenskou průmyslovou školu v Čáslavi a již jako velmi mladý sám zkonstruoval několik brusek doslova na koleni. Důsledkem rozvíjení a rodinné technické zručnosti došlo k rozšíření výroby o další sérii dřevoobráběcích strojů vlastní konstrukce - širokopásové brusky, které úspěšně pracují ve 22 světových zemích. Dnes firma figuruje na výrobním trhu se strojírenskou technikou a stala se zde číslem 1. Pod firmu patří již 6 dceřiných společností a vyváží své výrobky již do 45 zemí světa včetně zámoří. [27]

3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření Houfek, a.s.

Výzkum v podniku Houfek, a.s. probíhal v měsíci lednu 2018. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 61 osob z celkového počtu zaměstnanců, který činí dle posledních údajů 206 osob. Do průzkumu se tedy zapojilo 30% pracovníků společnosti.

Pohlaví respondentů

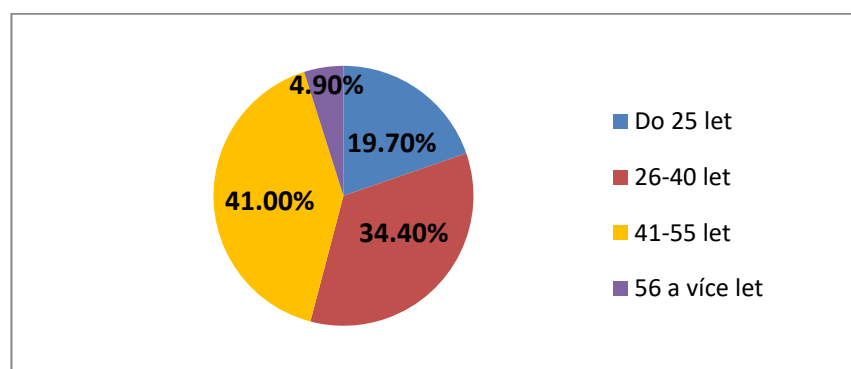


Graf č. 16 Pohlaví respondentů – podnik 2

Zdroj: vlastní zpracování

V této společnosti se do dotazníkového šetření zapojilo 72% mužů a téměř 28% žen. Tento značný rozdíl odpovídá skutečnému poměru zaměstnanců v podniku, který je zřejmě způsoben zaměřením společnosti.

Věk respondentů

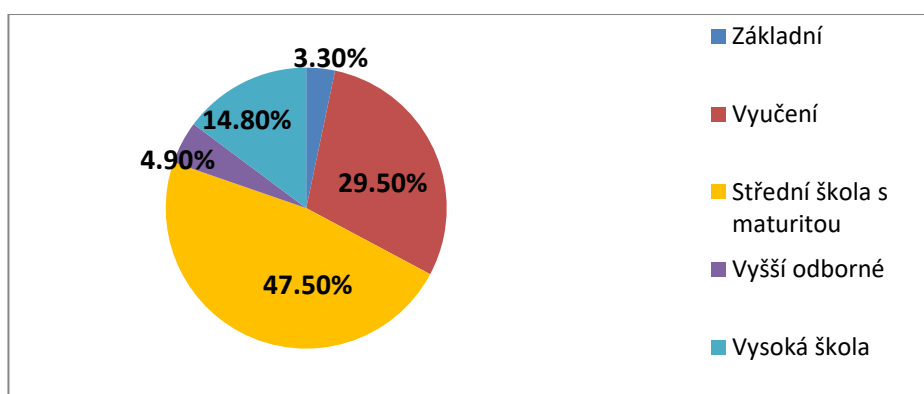


Graf č. 17 Věk respondentů – podnik 2

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů bylo z věkové kategorie 41-55 let, a to 25 osob. Druhou početnou skupinou byli respondenti ve věku 26-40 let (21 osob), zbytek respondentů (15 osob) bylo mladších 25 let, nebo starších 56 let.

Dosažené vzdělání respondentů

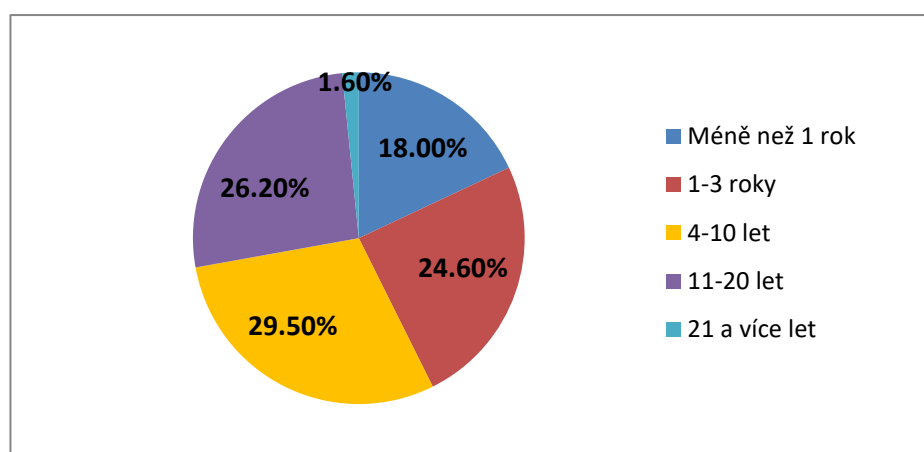


Graf č. 18 Dosažené vzdělání respondentů – podnik 2

Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetnější skupinu tvoří lidé, kteří dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou, a to téměř polovina dotazovaných (29 osob). 18 dotazovaných dosáhlo výučního listu, 9 osob vysokoškolského titulu, 3 zaměstnanci vyššího odborného vzdělání a nejméně dotazovaných dosáhlo základního vzdělání. Tyto počty odpovídají pracovnímu zařazení pracovníků v podniku.

1. Jak dlouho pracujete v tomto podniku?



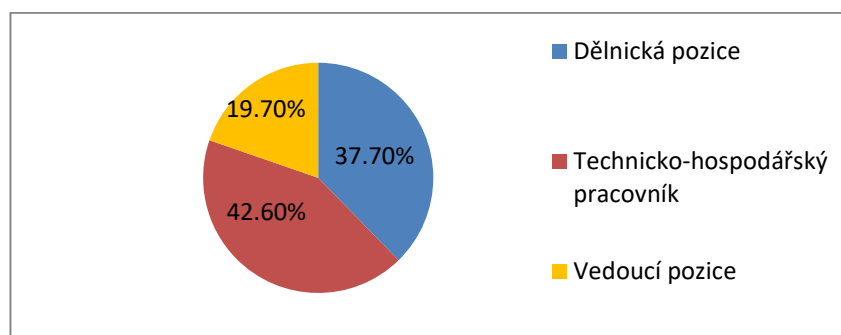
Graf č. 19 Délka pracovního poměru - podnik 2

Zdroj: vlastní zpracování

Více než 80% respondentů se rozdělilo do tří kategorií, tedy od 1 roku praxe až do 20 let. Jednotlivé počty v těchto kategoriích byly téměř vyrovnané. Do dotazníkového šetření se

zapojil 1 respondent, který působí ve firmě více než 21, a byl to jediný respondent, který patřil do věkové kategorie 56 a více let. Tato otázka do značné míry koresponduje s otázkou zjišťování věku respondentů. U zaměstnanců s nižším věkem se snižuje i délka praxe. Do dotazníkového šetření se zapojilo poměrně mnoho nových zaměstnanců, kteří jsou v podniku méně než jeden rok (11 osob).

2. Na jaké pozici v podniku pracujete?

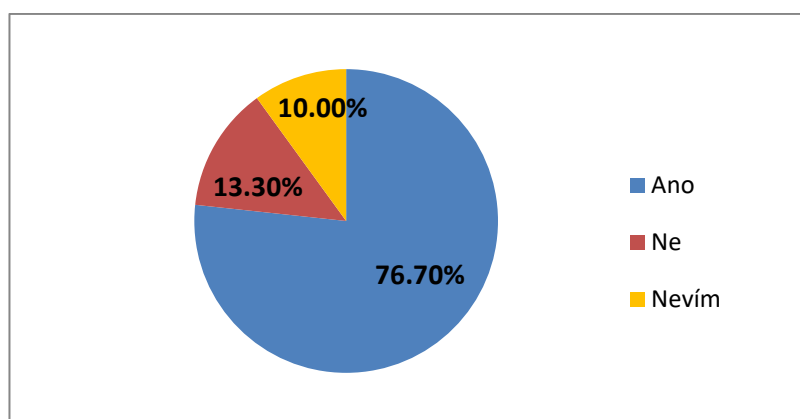


Graf č. 20 Pracovní pozice - podnik 2

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů tvoří skupina technických a administrativních pracovníků (26 osob), dále zaměstnanci z dělnických pozic (23 osob) a poměrně mnoho vedoucích pracovníků (12 osob). Toto rozložení je zřejmě způsobeno přístupem k dotazníku. Vedoucí pracovníci a THP využili on-line formulář, zatímco u dělnických pozic bylo získání odpovědí pomocí papírových formulářů poněkud obtížnější.

3. Máte zájem o další vzdělávání?

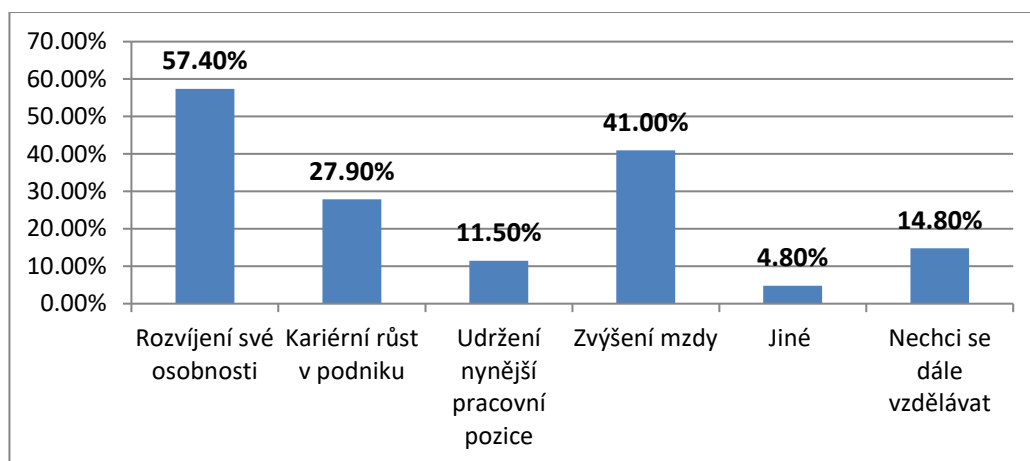


Graf č. 21 Zájem o další vzdělávání - podnik 2

Zdroj: vlastní zpracování

Průzkum ukázal, že většina respondentů má zájem o další vzdělávání (46 osob), což je pro firmu velmi pozitivní jev. 8 osob nemá zájem o další vzdělávání a všechny tyto osoby jsou z dělnických pozic a s tím koresponduje i dosažené vzdělání. Opět se zde ukázalo, že čím vyšší má člověk vzdělání a lepší pracovní pozici, tím více si uvědomuje důležitost vzdělání a má o něj zájem. 10% osob zvolilo možnost „Nevím“, což nenaznačuje moc velký zájem o vzdělávání.

4. Z jakého důvodu se chcete dále vzdělávat?

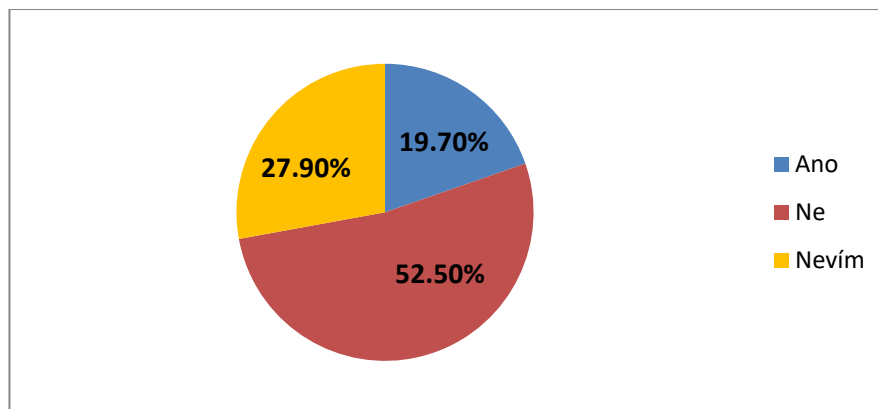


Graf č. 22 Důvody ke vzdělávání – podnik 2

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto podniku jsou největšími motivačními faktory pro pracovníky rozvíjení své osobnosti (35 osob) a na druhém místě je zvýšená mzda (25 osob). Další početně zastoupenou skupinou je motivace díky kariérnímu růstu v podniku (17 osob) nebo udržení nynější pozice (7 osob). 9 pracovníků není motivováno ke vzdělávání žádným faktorem, tedy o něj nemají zájem.

5. *Myslíte si, že máte v podniku dostatečné možnosti se dále vzdělávat?*



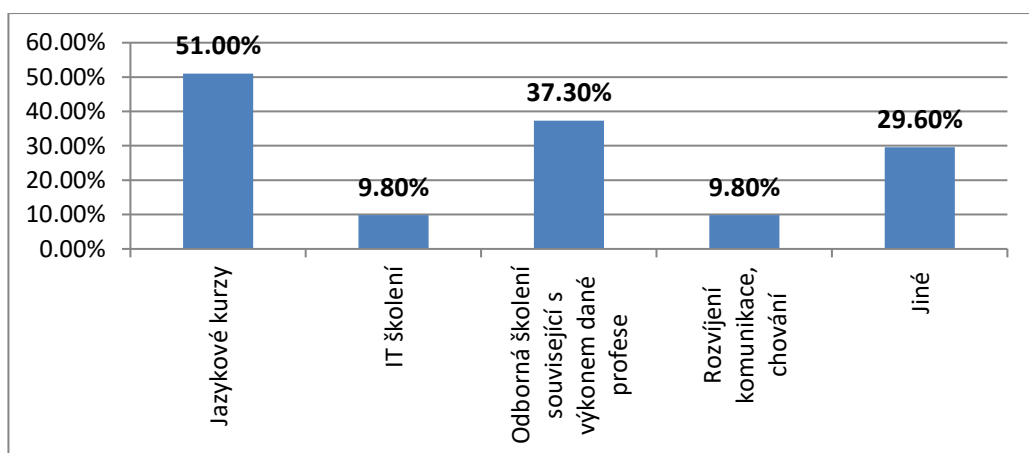
Graf č. 23 Dostatečné možnosti vzdělávání - podnik 2

Zdroj: vlastní zpracování

Pro více než polovinu dotazovaných (52,5%) jsou vzdělávací možnosti v podniku nedostatečné. Necelých 20% považuje nabídku vzdělání za dostatečnou a téměř 28% uvedlo možnost „Nevím“.

Po podrobnější analýze této otázky se ukázalo, stejně jako u předchozího podniku, že čím vyšší má člověk vzdělání, tím více je pro něj nabídka podnikového vzdělávání nedostačující. Za dostatečné to považují osoby se základním vzděláním nebo výučním listem.

6. *Jaké možnosti dalšího vzdělávání Váš podnik nabízí?*



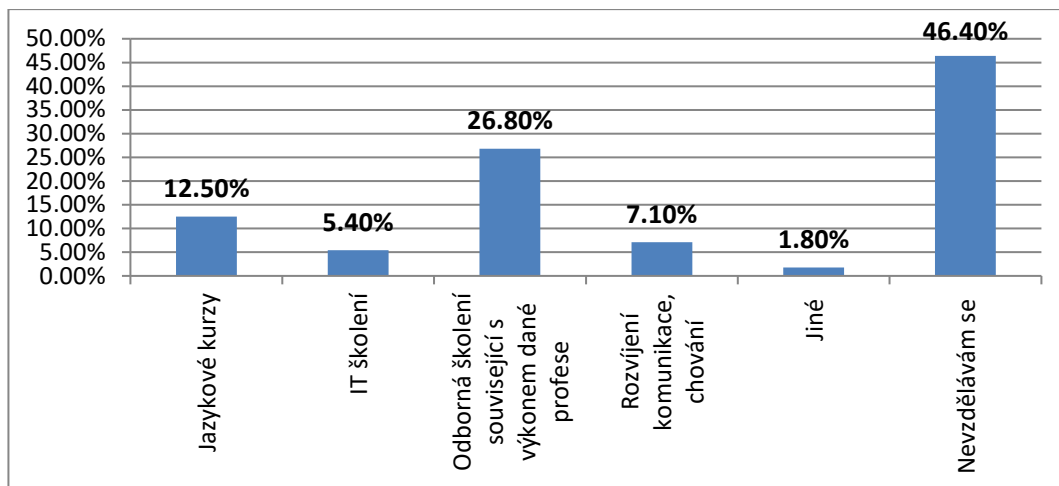
Graf č. 24 Možnosti vzdělávání – podnik 2

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka zde opět zjišťovala, zda pracovníci vědí, jaké možnosti vzdělávání jejich podnik nabízí. 29,60% osob uvedlo možnost jiné a ta zahrnovala možnosti buď, že zaměstnanec neví,

nebo „žádná školení“. Toto zde opět svědčí o nízké informovanosti zaměstnanců o možnostech vzdělávání.

7. *Jaká školení z předchozí otázky využíváte?*



Graf č. 25 Využívání nabízených školení - podnik 2

Zdroj: vlastní zpracování

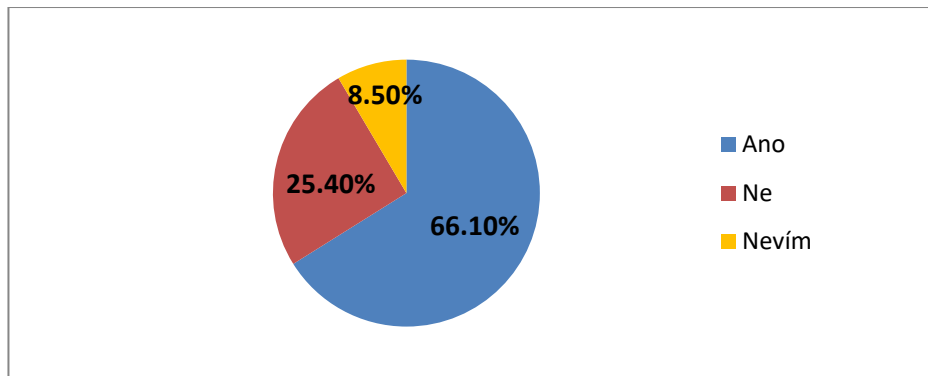
Téměř polovina dotazovaných se v tomto podniku vůbec nevzdělává (46,40%), opět se zde ukázal zvyšující se zájem o vzdělávání s vyšším dosaženým vzděláním a pracovním zařazením. Zaměstnanci, kteří se v podniku nevzdělávají, jsou z téměř 80% lidé s nižším vzděláním. Druhá polovina respondentů, alespoň jedno z nabízených školení využívá.

U této firmy je poměrně hojně využíván jazykový kurz (12,50%), takto vzdělávání pracovníci jsou z vedoucích pozic, anebo THP. Z dělnických pozic kurzy nevyužívá žádný respondent.

8. *Je nějaký druh školení, který Vám v podniku chybí?*

Tuto otevřenou otázku zodpovědělo 11 respondentů (všichni THP). Všechny odpovědi se týkaly zejména nedostatku odborných školení v oblasti administrativy.

9. Využíváte dovedností a znalostí, získaných při školeních, při výkonu své práce?



Graf č. 26 Využívání dovedností a znalostí při práci - podnik 2

Zdroj: vlastní zpracování

U této společnosti je efektivnost školení poměrně vysoká. Více než polovina dotazovaných (66,10%) využívá získané dovednosti a znalosti pro výkon své práce. Přesto ale pro čtvrtinu respondentů jsou školení neefektivní a 8,50% neví, tedy pravděpodobně žádné nové znalosti také nevyužívají.

4 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Výzkum se zaměřuje na několik oblastí, zejména na zájem o další vzdělávání, motivaci k podnikovému vzdělávání, jeho efektivnost, informovanost o školeních a spokojenost s nabídkou dalšího vzdělávání.

Pro dotazníkové šetření byly zvoleny dvě hospodářské organizace s odlišným předmětem činnosti – LESS & TIMBER, a.s. se sídlem v Čáslavi a Houfek, a.s. se sídlem v Golčově Jeníkově. Výzkum probíhal v měsíci lednu roku 2018. V obou podnicích se do výzkumu zapojilo zhruba 30% zaměstnanců, s převahou mužů, což je způsobeno technickým zaměřením podniků a vysokou náročností práce.

První otázka zjišťovala délku **pracovního poměru u současného zaměstnavatele**. Z průzkumu vyšlo najevo, že se zvyšující se délkou působení v obou podnicích, se zaměstnancům snižuje chuť ke vzdělávání.

V prvním podniku převažovali respondenti z dělnických pracovních pozic, to odpovídá skutečné převaze zaměstnanců z výroby, naopak u druhého podniku převažovali technicko-hospodářští pracovníci, což může být přisouzeno snadnějším přístupu k formuláři v on-line podobě a snaze pomoci při výzkumu.

Další otázky už se zabývaly vzděláváním. Nejprve průzkum zjišťoval, zda zaměstnanci vůbec mají **zájem o další vzdělávání**. U prvního podniku si důležitost vzdělávání, a tedy má o něj zájem, uvědomuje 55% dotazovaných a u druhého až více jak tři čtvrtiny (77%) dotazovaných. Tato poměrně vysoká čísla znamenají pro firmy dobrý impuls ke zlepšování stavu zaměstnanců, co se jedné z nejdůležitějších personálních činností – vzdělávání týče. U této otázky hrálo velkou roli zejména dosažené vzdělání zaměstnanců a s tím související pracovní pozice. Z průzkumu vyšlo najevo, že zájem o vzdělávání mají spíše lidé s vyšším vzděláním a s vyšším pracovním zařazením.

Hlavním **motivačním faktorem** se u obou posuzovaných podniků stalo rozvíjení osobnosti a druhou početně zastoupenou skupinu respondentů motivuje zlepšení finančního ohodnocení. Naopak nejméně motivujícím faktorem je pro zaměstnance udržení si své nynější pracovní pozice. Analýza otázky ukázala, že vzdělávat se kvůli zlepšení finančního ohodnocení chtějí spíše zaměstnanci ve výrobě, naopak lidé z vyšších pozic si díky vzdělání chtějí rozvíjet svoji osobnost.

Co se týče **spokojenosti s nabídkou školení**, tak u obou podniků je více jak polovina respondentů s možnostmi vzdělávání ve firmě nespokojena. Toto do značné míry souvisí s následující otázkou, která se týká **informovanosti zaměstnanců o možnostech školení**. Ukázalo se, že je v podnicích špatná informovanost o nabídkách a zaměstnanci často nevědí, jaké mají možnosti a to může ovlivnit jejich spokojenost.

Jedna otázka dotazníku byla otevřená a dotazovaní mohli uvést, **jaká školení v podniku chybí**. U společnosti LESS & TIMBER, a.s. 83% těchto odpovědí byla absence výuky cizích jazyků, nicméně vedení podniku je toho názoru, že zaměstnanci k vykonávání pracovních činností znalost cizích jazyků nepotřebují, tedy tato výuka v podniku probíhat prozatím nebude. U druhého podniku byly odpovědi různé a týkaly se povětšinou nedostatečných odborných školení.

Poslední otázka se snažila zjistit **efektivitu probíhajících školení**. Za pozitivní je zde shledáno, že u obou podniků více než polovina dotazovaných nově získané informace při výkonu své práce využívá. Velká většina, co uvedla tuto možnost, byla z řad THP anebo z vedení podniku. Zaměstnanci výroby tyto nově nabyté vědomosti spíše nevyužívají. Toto je pravděpodobně způsobeno změnami v legislativě, zákonech a nutností na tyto změny v administrativních činnostech reagovat. Ve výrobě tak často ke změnám nedochází, tedy tam zaměstnanci vykonávají své činnosti stereotypně a žádné nové poznatky do pracovních činností neaplikují.

Většině zaměstnanců se jeví možnosti vzdělávání jako nedostatečné, možným řešením je tedy **zlepšení nabídky nabízených školení**. Zájem o vzdělávání byl v průzkumu projeven, tedy by školení pravděpodobně byla využívána. Autorka tedy navrhuje, aby každý zaměstnanec měl možnost např. pomocí papírového formuláře sdělit personálnímu oddělení, o jaké kurzy by měl zájem, a byly pomocníkem při jeho práci. Podpoření nápadů zaměstnanců a jejich zapojení do rozhodování, totiž vede ke zvýšení motivace, ke zlepšení vztahů na pracovišti a k celkově lepšímu postoji pracovníka k podniku.

Dalším návrhem, který vyplynul z průzkumu, je **zvýšení informovanosti o nabízených školeních**, aby každý zaměstnanec věděl, jaké má vzdělávací možnosti.

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce si stanovila cíl analyzovat možnosti vzdělávání v hospodářských organizacích. Vzdělávání zaměstnanců je téma, o jehož důležitosti se v současné době stále více mluví. Výzkum práce však poukázal na realitu v organizacích poněkud jinou.

Práce byla rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se zabývala podnikovým vzděláváním. Nejprve byla popsána činnost personálních útvarů, protože vzdělávání zaměstnanců je právě jedna z jejich činností, dále celkový vzdělávací proces od mateřských škol až k celoživotnímu učení. Posledním tématem teoretické části bylo samotné podnikové vzdělávání, jeho průběh od naplánování až k vyhodnocení, a také různé vzdělávací formy a možnosti.

V praktické části byl proveden výzkum s cílem analyzovat vzdělávání ve dvou různých organizacích – LESS & TIMBER, a.s. a Houfek, a.s. Výzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření. Otázky se týkaly zájmu o další vzdělávání, motivačních faktorů, spokojenosti, informovanosti o nabídkách školení a v neposlední řadě také efektivnosti vzdělávání.

Ačkoliv byly záměrně zvoleny podniky s odlišným zaměřením, odpovědi zaměstnanců se téměř shodovaly. Větší část zaměstnanců by se ráda vzdělávala (1. podnik 55%, 2. podnik 77%), nicméně nemají dostatečné možnosti podnikového vzdělávání, tedy se ukázalo, že organizace vzdělávání tak velký důraz, jak uvádí teorie, nepřirazují. Probíhají v podnicích pouze školení odborná, která souvisí s výkonem dané pracovní pozice, ale žádné, které by bylo navíc pro rozvíjení osobnosti zaměstnanců. Důležitým bodem, který průzkum ukázal, je špatná informovanost o školeních pro zaměstnance, zhruba třetina uvedla, že podnik žádná školení nenabízí, anebo neví jaká. Podnikům je tedy doporučeno zlepšit informovanost o možnostech vzdělávání. Dále bylo doporučeno zapojit zaměstnance do rozhodování o možnostech vzdělávání a zlepšovat tak jejich celkovou sounáležitost k podniku.

Každý by si měl uvědomit, že vzdělání je pro člověka jeden z nejcennějších darů, který může získat. Nikdy není pozdě začít.

6 POUŽITÁ LITERATURA

1. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
2. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
4. BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.
5. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
6. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
7. MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.
8. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY: *Předškolní vzdělávání* [online]. 2013 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani>
9. Národní ústav pro vzdělávání: *Rozvoj vzdělávání* [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/rv>
10. *CSV.S.CZ: Vysokoškolský vzdělávací systém* [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: http://www.csvs.cz/struktura/sedv/vs_vzd_system_090408.pdf
11. BELCOURT, Monica a Phillip WRIGHT. *Managing Performance Through Training & Development*. 2. Nelson Education Limited, 2000. ISBN 9780176166489
12. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu - 2011* [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>
13. KOTÁSEK, Jiří, ed. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bilá kniha*. Praha: Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.
14. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

15. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
16. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
17. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY: *Strategie celoživotního učení ČR*[online]. 2007 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelestva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>
18. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Vzdělávání dospělých v České republice - 2016* [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-dospelych-v-ceske-republice-2016>
19. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1457-8.
20. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
21. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
22. LESS & TIMBER: *Ke stažení* [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.lesstimber.cz/less-energy/ke-stazeni>
23. Interní dokumentace LESS & TIMBER, a.s.
24. LESS & TIMBER: *O společnosti* [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.lesstimber.cz/o-spolecnosti>
25. Czech Trade International. Houfek a. s. [online]. Czech Trade International, 2001 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: http://houfek.trade.cz/logo/27523543_.gif
26. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Úplný výpis z obchodního rejstříku. Houfek a. s. [online]. Praha 2: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=136653&typ=UPLNY>
27. Houfek. *O společnosti*. [online]. Golčův Jeníkov: Houfek, 2017 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.houfek.com/o-spolecnosti>
28. Czech Trade International. Houfek a. s. [online]. Czech Trade International, 2001 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: http://houfek.trade.cz/logo/27523543_.gif

7 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník

Příloha A

Vážené respondentky, vážení respondenti,

jsem studentka třetího ročníku fakulty Ekonomicko-správní na Univerzitě Pardubice. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro moji studentskou práci na téma Podnikové vzdělávání zaměstnanců. Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze pro účely mé práce.

Předem děkuji za odpovědi a Váš věnovaný čas.

DOTAZNÍK

1. Jak dlouho pracujete v tomto podniku?
 - Méně než 1 rok
 - 1 - 3 roky
 - 4 - 10 let
 - 10 - 20 let
 - 21 a více let
2. Na jaké pozici v podniku pracujete?
 - Dělnická pozice
 - Technicko – hospodářský pracovník
 - Vedoucí pozice
3. Máte zájem o další vzdělávání? (školení, kurzy,...)
 - Ano
 - Ne
 - Nevím
4. Z jakého důvodu se chcete dále vzdělávat?
 - Rozvíjení své osobnosti
 - Kariéerní růst v podniku
 - Udržení nynější pracovní pozice
 - Zvýšení mzdy
 - Jiné:.....
 - Nechci se dále vzdělávat
5. Myslíte si, že máte v podniku dostatečné možnosti se dále vzdělávat?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím

6. Jaké možnosti dalšího vzdělávání Váš podnik nabízí?
- Jazykové kurzy
 - IT školení
 - Odborná školení související s výkonem dané profese
 - Rozvíjení komunikace, chování
 - Jiné:.....
7. Jaké školení z předchozí otázky využíváte?
- Jazykové kurzy
 - IT školení
 - Odborná školení související s výkonem dané profese
 - Rozvíjení komunikace, chování
 - Jiné:.....
 - Nevzdělávám se
8. Je nějaký druh školení, který Vám v podniku chybí?
- Uveďte:.....
9. Využíváte dovedností a znalostí, získaných při školeních, při výkonu své práce?
- Ano
 - Ne
 - Nevím
10. Jaké je Vaše pohlaví?
- Žena
 - Muž
11. Jaký je Váš věk?
- Do 25 let
 - 26 – 40 let
 - 41 – 55 let
 - 56 a více let
12. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?
- Základní
 - Vyučení
 - Střední škola s maturitou
 - Vyšší odborné
 - Vysoká škola