

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav správních a sociálních věd**

**Formy podnikového vzdělávání jako součást personálního
řízení**

Petra Žejšková

**Bakalářská práce
2019**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Žejšková**
Osobní číslo: **E16526**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Formy podnikového vzdělávání jako součást personálního řízení**
Zadávající 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 popis a analýza vzdělávacích forem a metod projektovanými personálními oddělení hospodářských organizací.

Osnova:

- Personalistika.
- Úkoly personalistiky.
- Význam vzdělávání ve firmě.
- Metody vzdělávání.
- Hodnocení vzdělávání ve vybrané firmě.

Rozsah grafických prací: –
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

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



Datum zadání bakalářské práce: 3. září 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2019

doc. Ing. Romana Provazníkové, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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 12. 4. 2019

Petra Žejšková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu PhDr. Josefu Duplinskému, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala oběma zástupcům firem, kteří mi poskytli podklady pro praktickou část práce. V neposlední řadě děkuji rodině za podporu při studiu.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na podnikové vzdělávání s cílem analyzovat vzdělávací formy a metody projektované personálním oddělením. Teoretická část je věnována popisu podnikového vzdělávání a jeho metod. V praktické části je pomocí dotazníkového šetření provedena analýza ve dvou organizacích.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personalistika, vzdělávání, podnikové vzdělávání, metody vzdělávání

TITLE

Forms of Corporate Education as a Part of Human Resource Management

ANNOTATION

Bachelor thesis is focused on corporate education with the aim to analyze education forms and methods designed by human resource management. The theoretical part describes corporate education and its methods. In the practical part, there is a questionnaire analysing education in two organisations.

KEYWORDS

Human resource management, education, corporate education, education methods

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 PERSONALISTIKA	11
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	11
1.2 ÚKOLY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	13
1.3 ZABEZPEČENÍ PERSONALISTIKY	13
1.4 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	14
2 VZDĚLÁVÁNÍ	17
2.1 STUPNĚ VZDĚLÁVÁNÍ.....	18
3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
3.1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ	20
3.2 OBLASTI PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
3.3 FUNKCE A DRUHY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	22
3.4 CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
3.5 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	27
3.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti.....	28
3.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště	29
3.5.3 Metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.....	30
4 PRAKTICKÁ ČÁST	32
4.1 PODNIK A.....	32
4.1.1 Historie.....	32
4.1.2 O společnosti.....	33
4.1.3 Výsledky dotazníkové šetření v podniku A.....	34
4.2 PODNIK B.....	42
4.2.1 Historie.....	42
4.2.2 O společnosti.....	43
4.2.3 Výsledky dotazníkového šetření v podniku B.....	44
4.3 SHRNU TÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	52
4.4 HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....	54
ZÁVĚR.....	56
POUŽITÁ LITERATURA.....	57
SEZNAM PŘÍLOH.....	59

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model 360°	15
Obrázek 2: Vztah učení se, rozvoje, vzdělávání	17
Obrázek 3: Cyklus vzdělávání	24
Obrázek 4: Prvky realizace vzdělávání	26

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj vzdělávání v České republice	19
Graf 2: Pohlaví respondentů - podnik A	34
Graf 3: Věk respondentů - podnik A	35
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání - podnik A	35
Graf 5: Délka pracovního poměru - podnik A	36
Graf 6: Pracovní pozice - podnik A	37
Graf 7: Zájem o vzdělávání - podnik A	37
Graf 8: Motivace ke vzdělávání - podnik A	38
Graf 9: Dostatečné vzdělávání - podnik A	39
Graf 10: Účast na vzdělávání - podnik A	39
Graf 11: Využívání nových znalostí - podnik A	40
Graf 12: Zlepšení pracovní výkonnosti - podnik A	41
Graf 13: Pokroky v průběhu praxe - podnik A	41
Graf 14: Pravidelná účast - podnik A	42
Graf 15: Pohlaví respondentů - podnik B	44
Graf 16: Věk respondentů - podnik B	45
Graf 17: Nejvyšší dosažené vzdělání - podnik B	45
Graf 18: Délka pracovního poměru - podnik B	46
Graf 19: Pracovní pozice - podnik B	46
Graf 20: Zájem o vzdělávání - podnik B	47
Graf 21: Motivace ke vzdělávání - podnik B	48
Graf 22: Dostatečné vzdělávání - podnik B	48
Graf 23: Účast na vzdělávání - podnik B	49
Graf 24: Využívání nových znalostí - podnik B	50
Graf 25: Zlepšení pracovní výkonnosti - podnik B	50
Graf 26: Pokroky v průběhu praxe - podnik B	51
Graf 27: Pravidelná účast - podnik B	52

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation
ISO	International Organization for Standardization
IT	informační technologie
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
PC	personal computer
PO	požární ochrana
s.	strana
tj.	to je
tzv.	takzvaný
THP	technicko-hospodářský pracovník

ÚVOD

Lidé a lidské zdroje jsou v dnešním moderním světě plném technologie a strojů často přehlíženi a nedoceni. Přesto tvoří v organizacích nezastupitelnou, zároveň i nejsložitější roli. Společnost se špatně fungujícími mezilidskými vztahy nemá takovou vnitřní sílu. Pokud lidé nemají kladné vztahy, projevuje se to především na demotivaci k práci a celkové klesající výkonnosti.

Na zaměstnance jsou kladeny čím dál větší požadavky, bývají tak mnohdy pod tlakem a jejich práce není dle podmínek podniku. Vedení nepožaduje pouze ochotu, vstřícnost a pečlivost, ale především přesnost a bezchybnost i v největších detailech práce. Proto se všichni musí neustále rozvíjet a zdokonalovat.

Mnoho podniků si již uvědomuje, že výchova a vzdělávání svých zaměstnanců je velice důležitá. Kvalitní personál lze získat jen obtížně a velice zdlouhavou cestou. Aby podnik nezaostával na trhu, je třeba neustálá inovace a zdokonalování veškerých procesů. Součástí těchto procesů jsou i lidé. Nejen, že se lidé přiučí novým věcem související s jejich pracovním výkonem, ba dokonce mohou být motivováni kariérním růstem či osobním rozvojem.

V bakalářské práci se autorka zabývá právě podnikovým vzděláváním. V první části se zaměřuje na teoretické pojetí personalistiky jako takové. Po její charakteristice jsou uvedeny i veškeré úkoly personálního oddělení. Dále následuje hlavní bod práce, tedy vzdělávání. Nejdříve obecný pojem a poté autorka postupně přechází až k firemnímu vzdělávání a jeho jednotlivým formám.

V praktické části je na základě dotazníkového šetření analyzováno firemní vzdělávání dvou podniků, oba uznávané v celosvětovém měřítku. Poté autorka formuluje jejich srovnání a hodnocení. V závěru práce je navrženo doporučení pro oba podniky.

Cílem práce je popis a analýza vzdělávacích forem a metod projektované personálními oddělení hospodářských organizací.

1 PERSONALISTIKA

Výkonnost, úspěšnost i prestiž firem závisí na mnoha faktorech, tedy technickém vybavení, finančním zajištění, konkurenčních přednostech, dostupnosti surovinových zdrojů i informací. Jedním z podstatných, přesto někdy spíše přehlížených, faktorů úspěšnosti firem jsou lidé (zaměstnanci, manažeři, personál). Často jsou lidé považováni za pouhou pracovní sílu a jedinečný zdroj podnikatelské úspěšnosti (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005, s. 10).

Definice dle Josefa Koubka (2015, s. 13): „*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.*“

Personální práce tvoří součást pěti základních postupných manažerských funkcí. Plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola jsou nezbytné činnosti k dosažení podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity. Těmito činnostmi postupně prostupují tzv. průběžné manažerské funkce (analýza, rozhodování, implementace), které slouží k hlubšímu porozumění daného problému.

1.1 Vymezení pojmů

V mnoha publikacích, ale i praxi se setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální řízení, personální administrativa (správa) nebo řízení lidských zdrojů. Mnohdy se tyto termíny zaměňují či vůbec nerozlišují, ale z teoretického hlediska jsou odlišné. Personální práce či personalistika jsou nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, a to bez ohledu na koncepci, systém či vývojovou fázi. Naopak personální administrativou (správou), personálním řízením a řízením lidských zdrojů jsou označovány jednotlivé vývojové fáze, koncepce a postavení v hierarchii řízení organizace (Koubek, 2015, s. 14-15).

Personální administrativa

Nejstarším označením je personální administrativa, která byla považována spíše za službu zajišťující v první řadě administrativní práce a práce zajišťující zaměstnávání lidí, pořizování, uchovávání a aktualizací dokumentů a informací týkající se zaměstnanců. S tímto pojetím

se můžeme setkat v organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s nízkou mírou dělby pravomocí.

Personální řízení

Novější koncepce, která se začala objevovat před druhou světovou válkou, je personální řízení. Podniky měly dynamické a progresivní vedení, orientovaly se na expanzi se snahou ovládnout co největší část trhu. Pro tyto cíle bylo výhodné používat konkurenční výhody včetně pečlivě organizovaného a motivovaného pracovního kolektivu. Tím vznikaly aktivní role personální práce, kterým se věnovali specialisté. Navzdory velkému pokroku personální práce zůstala orientována na vnitropodnikové problémy a bylo velmi málo věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám. Tato koncepce měla spíše povahu operativního řízení.

Řízení lidských zdrojů

Nejmladším pojetím personální práce je řízení lidských zdrojů. Tato koncepce se začala formovat v průběhu 50. a 60. let minulého století ve vyspělých zahraničních státech. Řízení lidských zdrojů se stalo jádrem řízení organizace a nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto personální práce vyjadřuje význam člověka a lidské pracovní síly jako nejdůležitější vstup a zároveň motor činnosti organizace.

Pojem řízení lidských zdrojů se často zaměřuje s personálním řízením, avšak odborná literatura uvádí mnoho odlišností. Mezi ty nejčastější patří zejména orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace či strategický přístup k personální práci. Dále se uvádí, že personální práci se přestávají věnovat specialisté a stává se součástí každodenní náplně práce vedoucích pracovníků. Ti totiž mají blíže k jednotlivým pracovníkům a personální útvary mohou plnit roli koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační nebo kontrolní (Koubek, 2015, s. 15).

Pod pojmem lidské zdroje je považován lidský, intelektuální a sociální kapitál či lidský a sociální potenciál organizace. Lidský potenciál znamená způsobilost pracovníků naplňovat své poslání, jedná se o zvládání provozních cílů organizace a vytváření dalších možností pro splnění náročnějších úkolů a cílů. Lidé jsou označováni jako aktivní, nejprizpůsobivější, nejpružnější a nejdynamičtější podnikový faktor. Ovšem neradi se podřizují a jsou nejhůře ovlivnitelný a říditelný faktor. Oproti strojům a zařízením také často chybují (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005, s. 12-14).

1.2 Úkoly personálního řízení

Nejdůležitějším úkolem personálního řízení, tedy spíše řízení lidských zdrojů, je výkonná organizace, která se neustále zdokonaluje. Toho lze dosáhnout zvyšováním produktivity a zlepšováním všech zdrojů v organizaci, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských.

Podle moderního způsobu je definováno pět hlavních úkolů (Koubek, 2015, s. 19):

- Zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti pracovníků,
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů,
- zvýšení připravenosti na změny.

Cílem personalistiky je tedy zajištění organizace o dostatek schopných a motivovaných lidí a s jejich pomocí dosahovat plánovaných výkonů a plnit strategické cíle organizace. Těmi se rozumí vytvářet spokojené a stále zákazníky pomocí výroby nebo prodeje požadovaného produktu (výrobku, služby), a tím dosahovat očekávaných podnikových výsledků (Šikýř, 2016, s. 26).

Brodský (2010, s. 14 - 15) rozděluje cíle na čtyři skupiny. Společenské, které se soustředí na vztahy mezi jednotlivými subjekty a dodržování legislativy, cíle organizační, kde se jedná o efektivní plánování zaměstnanosti, zaškolení, kontrolní činnosti atd. Dále definuje cíle funkční, které zajišťují, aby nedocházelo k neefektivnímu využívání zdrojů a cíle osobní, které se snaží o soulad mezi kariéřním růstem jednotlivce a potřebami organizace.

1.3 Zabezpečení personalistiky

Lidé, kteří se zabývají personalistikou v organizaci, se nazývají manažeři (vedoucí zaměstnanci). Ve větších organizacích s velkým počtem lidí je personální řízení doplněno o personalisty (personální útvar) nebo poskytovatele personálních služeb (outsourcingu).

Manažeři se snaží o splnění úkolu personalistiky. Stanovují a ukládají podřízeným pracovní úkoly, organizují, řídí a kontrolují jejich práci. Dále hodnotí pracovní výkony, vytváří příznivé pracovní podmínky a podmínky pro zvýšení odborné úrovně zaměstnanců, zajišťují bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zabezpečují odměňování zaměstnanců, dbají

na dodržování právních a vnitřních předpisů a jsou povinny přijmout opatření k ochraně majetku zaměstnavatele. Manažeři jsou odpovědní za dosažení očekávaného výkonu a uskutečnění strategických cílů organizace.

Personalisté jsou podpůrnou složkou manažerů a zajišťují především nezbytné administrativní činnosti. Oproti tomu Koubek (2015, s. 35) tvrdí, že personalista už není jen administrativní pracovník, ale tvůrčí osoba, která se zajímá o pracovníky i manažery a jejich problémy.

Další z možností zabezpečení personalistiky je využití outsourcingu, tedy využívání cizích zdrojů pro zajištění vybraných činností (např. získávání a vzdělání zaměstnanců, právní poradenství či zpracování mezd). Organizace se tak může více orientovat na svoji hlavní činnost, minimalizuje rizika s úsporou nákladů a má přístup ke znalostem, jelikož činnosti přenechá odborníkům (Šikýř, 2016, s. 34 - 40).

1.4 Činnosti personálního řízení

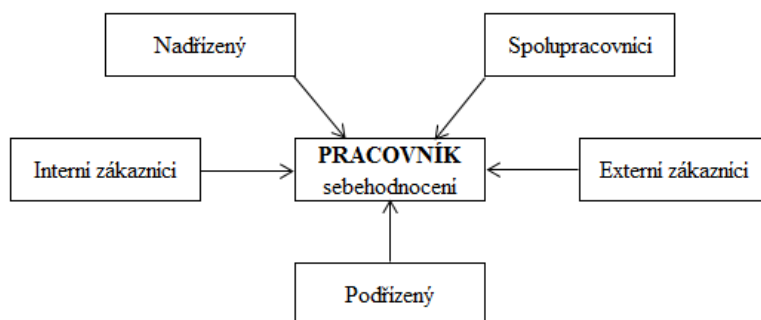
Personální činnosti slouží v organizaci k uskutečňování personálních úkolů. Umožňuje získávat, využívat a rozvíjet schopné lidi a pomocí nich dosahovat požadovaného výkonu. Dále jsou uvedeny jednotlivé činnosti s krátkou charakteristikou.

Vytváření a analýza pracovních míst – nejdříve je nutné definovat pracovní úkol včetně podmínek, pravomoci a odpovědnosti, dále vytvoření popisu pracovního místa a jeho specifikace.

Personální plánování – tím se rozumí plánování a pokrytí potřeb pracovníků, plánování personálního rozvoje pracovníků, zpracování těchto plánů (Šikýř, 2016, s. 28).

Obsazování volných pracovních míst – při obsazování je důležitá příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, dále probíhá získávání vhodných uchazečů, předvýběr díky dostupným materiálům, výběr uchazečů pomocí pohovů a testů, přijímání vhodných uchazečů a jejich adaptace do pracovního procesu (Koubek, 2015, s. 21).

Hodnocení pracovního výkonu – umožňuje usměrňovat, podněcovat a kontrolovat zaměstnance v průběhu vykonávání jejich práce a napomáhá k dosahování požadovaného výkonu a cílů organizace pomocí různých technik a nástrojů. Jedna z metod je hodnocení pomocí 360°, kdy je pracovník hodnocen od všech, se kterými přijde do styku (Obrázek 1: Model 360°). Důležitou roli zde hraje zpětná vazba o skutečném plnění úkolu.



Obrázek 1: Model 360°

Zdroj: Kocianová, 2010, s. 156

Rozmístění pracovníků a ukončení pracovního výkonu – jedná se o zařazení na konkrétní pracovní pozici, horizontální mobilitu, vertikální mobilitu (povýšení i sestup na nižší pozici) a rozhodnutí o ukončení pracovního poměru (Koubek, 2015, s. 21).

Odměňování zaměstnanců – probíhá na základě hodnocení pracovníků. Stimuluje a motivuje k lepšímu výkonu poskytováním mzdy, platu, či jiné peněžité nebo nepeněžité odměny a dalších zaměstnaneckých výhod a bonusů. Odměňování by mělo být spravedlivé a odpovídat vykonané práci.

Vzdělání pracovníků – na základě různých vzdělávacích programů a aktivit umožňuje utvářet, rozšiřovat a rozvíjet znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou potřebné k vykonávání pracovního výkonu (Šikýř, 2016, s. 28).

Pracovní vztahy – jedná se především o vztahy mezi vedením organizace a zaměstnanci či sdružením zaměstnanců (odborníky). Jsou zaznamenávány zápisy z jednání, dohodách, zákonných ustanovení i zpracování informací ohledně mezilidských vztahů.

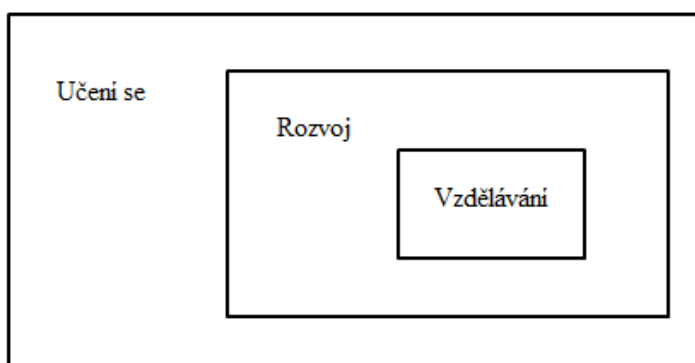
Péče o zaměstnance – aby zaměstnanci mohli vykonávat sjednanou práci, musí být příznivých několik aspektů. Jedná se především o pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí (prostorové a fyzikální podmínky práce), sociálně-psychologické podmínky (stravování, sociálně hygienické podmínky práce atd.), bezpečnost a ochrana zdraví při práci (Kocianová, 2010, s. 178).

Personální informační systém – slouží k zajištění, uchování a zpracování dat týkající se personální práce a poskytování těchto údajů příslušným zájemcům vyplívajících z právních předpisů (Koubek, 2015, s. 21).

2 VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělání je organizovaná činnost, při které jedinec získává nové poznatky, učí se schopnostem a dovednostem. Výsledkem této činnosti je vzdělání. Ke vzdělávání dochází rozvojem a učením se. Učení se je nejobecnější pojem a představuje nové vědění a nové konání, rozvoj má svůj záměr a dosahuje žádoucí změny pomocí učení (Hroník, 2007, s. 31).

Učení může probíhat spontánně a organizovaně. Spontánní učení probíhá již od útlého dětství, kdy se dítě učí řeč a buduje vztahy. Rozšiřuje obzory a bezděčně se tak rozvíjí postoje, názory. Oproti tomu na organizované učení je třeba pozornosti, má určitý řád a jeho cíl je určité vzdělání.



Obrázek 2: Vztah učení se, rozvoje, vzdělávání

Zdroj: Hroník, 2007, s. 31

Vzdělání je cílevědomý proces přípravy pro určité sociální či pracovní role. Probíhá dlouhodobě (celoživotně) a má kontinuální charakter, tedy se nejedná o nějaký pevný stav. Je zaměřeno především na potřeby jednotlivce (Tureckiová, 2004, s. 96).

Rozlišují se čtyři typy vzdělávání (Kocianová, 2010, s. 169):

- instrumentální - vzdělávání při výkonu práce vede k lepšímu výkonu,
- poznávací (kognitivní) – vzdělání směřující k prohloubení znalostí a pochopení věci,
- citové (emoční) – vede k většímu formování pocitů a postojů,
- sebereflektující – vytváření nových znalostí pomocí formování myšlení, chování.

2.1 Stupně vzdělávání

V České republice mohou mít lidé různé stupně vzdělání. Od povinného základního vzdělání, přes středoškolské s vyučením či maturitou až po vysokoškolské. Autorka níže uvede jednotlivé typy včetně charakteristiky.

Předškolní vzdělávání

Předškolní vzdělání je první vzdělání člověka. Je určeno zpravidla pro děti od 3 do 6 let, ale je poskytováno i mladším dětem. Mateřské školy (veřejné, soukromé, firemní či lesní) navazují na výchovu rodinu, snaží se ji rozvíjet a obohacovat. Poskytují především sociální zkušenosti, základní poznatky o světě kolem a připravují jedince k dalšímu vzdělání (nuv.cz, 2011-2018).

Základní vzdělání

Základní vzdělání patří k jedinému, které je v České republice povinné pro všechny. Je uskutečňováno na základní škole, základní škole speciální, nižším stupni víceletých gymnázií a některých konzervatořích. Základní vzdělání poskytuje všeobecný přehled a přípravu k dalšímu učení a vzdělávání (nuv.cz, 2011-2018).

Středoškolské vzdělání

Střední vzdělání prohlubuje vědomosti, dovednosti a kompetence žáka v návaznosti na základní vzdělání. Jedinec je připraven na pokračování ve studiu na vysoké či vyšší odborné škole, nebo získá odbornou přípravu ke kvalifikovanému výkonu povolání. Střední vzdělání je uskutečňováno v gymnáziu, ve středních odborných školách, středních odborných učilištích a v konzervatořích. Má tedy všeobecný či odborný charakter zakončený maturitní zkouškou, výučním listem nebo závěrečnou zkouškou (nuv.cz, 2011-2018).

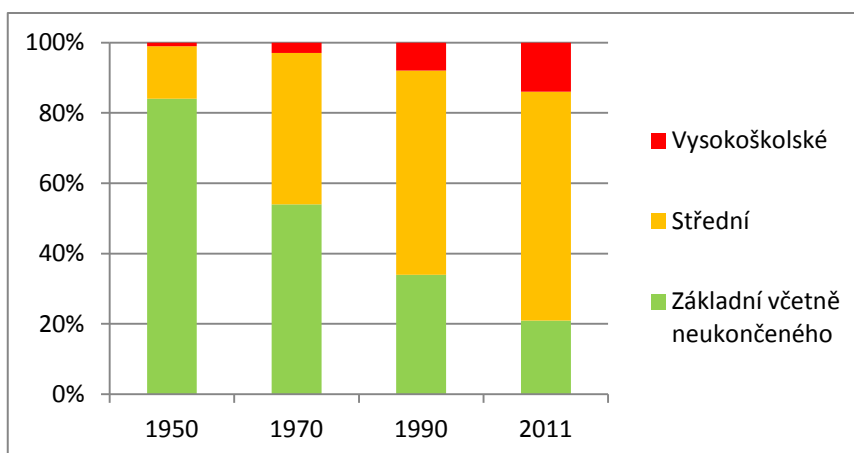
Vysokoškolské vzdělání

Nejvyšší vzdělání v České Republice poskytuje studium vysoké školy. Po maturitní zkoušce lze své znalosti zdokonalit nejdříve bakalářským, později magisterským a na závěr doktorským vzděláním. Bakalářské studium trvá zpravidla 3 až 4 roky, je zakončeno státní závěrečnou zkouškou a titulem bakalář. Magisterské studium navazuje na předchozí bakalářské studium, trvá 1 až 3 roky, je zakončeno také státní závěrečnou zkouškou a student získá příslušný titul odpovídající oboru (Ing., Mgr., JUDr., MVDr. a jiné). Poslední studium, doktorské, trvá 3 až 4 roky a po jeho úspěšném dokončení získá absolvent titul doktor (Ph.D.).

Celoživotní vzdělávání

Celoživotní vzdělávání je chápáno jako spíše jako celoživotní učení. Člení se na dvě etapy, počáteční a další vzdělávání. Počáteční je organizované vzdělávání v institucích a zahrnuje základní, střední a vysokoškolské. Další vzdělání probíhá až po vstupu na trh práce. Bývá zaměřeno na různorodé vědomosti a dovednosti, které lze uplatnit v pracovním, občanském i osobním životě. Celoživotní učení je tedy nepřetržitý proces, který nutí člověka neustále se učit a tím se rozvíjet a zlepšovat (MŠMT, 2007).

Vývoj vzdělání v České republice lze považovat za stoupající. Dle Českého statistického úřadu je patrné, že vzdělání v roce 1950 nebylo tak žádoucí a více než 80 % obyvatel mělo pouze základní či dokonce nedokončené vzdělání. Oproti tomu při posledním sčítání lidu v roce 2011 bylo zjištěno, že většina obyvatel pokračuje ve studiu na střední škole a rozzrůstá se i počet vysokoškolských absolventů. V následujícím grafu je zaznamenán vývoj vzdělání v České republice na základě sčítání lidu u osob starších 15 let (ČSÚ, 2014).



Graf 1: Vývoj vzdělávání v České republice

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ 2014

3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Na každou firmu působí v současné době tlak od zvyšující se konkurence na trhu, nových trendů a neustále se zdokonalující technologie. Aby tento tlak ustála, musí se přizpůsobovat okolí. Není dostačující moderní technologie pouze vlastnit, ale umět s nimi pracovat. Potřeba vzdělávání může plynout nejen z kvality výrobků a služeb, využívání zdrojů, ale i ze sledování pracovního výkonu a stability pracovníků. Zaměstnanci tak musí mít jak dostačující kvalifikaci, tak své odborné znalosti a dovednosti stále rozvíjet (Koubek, 2015, s. 262).

Podnikové vzdělání je součást personálních činností v organizaci. Jde o vzdělávací proces organizovaný podnikem. Může být prováděno v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělání) či mimo podnik (externí vzdělávání).

3.1 Význam vzdělávání ve firmě

Vzdělávání je povinné i kvalifikační školení zaměstnanců ve firmě. Zahrnuje získávání, zvyšování, prohlubování a udržování kvalifikace a také rozvoj kompetencí zaměstnance. Profesní vzdělávání připravuje jedince k výkonu povolání, a to formou školského vzdělávání i následného vzdělávání dospělých, které souvisí s oborem povolání. Profesní vzdělání je také chápáno jako vzdělání během celého pracovního života (Bartoňková, 2010, s. 11,16).

Cílem podnikového vzdělávání, tedy jeho význam, je *„dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti“* (Tureckiová, 2004, s. 92).

Dále Tureckiová (2004, s. 92) uvádí, že nové znalosti a dovednosti jsou jen jakýsi prostředek a podmínkou. Především se jedná o vzájemné propojení schopností k osvojování si nových pracovních postupů, ochoty (motivace) k vynaložení určitého úsilí a možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech.

3.2 Oblasti podnikového vzdělávání

Vzdělávání v podniku se orientuje na formování pracovních schopností člověka a rozlišují se tři oblasti, a to oblast všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a rozvoje (Koubek, 2015, s. 255).

Oblast všeobecného vzdělávání

V této oblasti se formují základní a všeobecné znalosti, které pomáhají člověku se orientovat ve společnosti. Na ně postupně navazují další získávané znalosti a jedinec je orientován na sociální rozvoj. Všeobecné vzdělávání je kontrolováno státem, zajišťuje ho tedy školský systém.

Oblast odborného vzdělávání

Druhou oblastí, označovanou též jako oblast formování kvalifikace, oblast odborné či profesní přípravy nebo training, se rozumí formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace. Jedná se o přípravu na povolání, získávání specifických znalostí a dovedností přizpůsobující se požadavkům pracovního místa. Zahrnuje přípravu na zaměstnání, doškolování, přeškolování a rekvalifikaci.

Oblast rozvoje

Jedná se o další získání znalostí a dovedností, které již není nezbytně nutné k výkonu současného povolání. Rozvoj je orientován spíše na obecnou kariéru jedince. Formuje se více pracovní potenciál než kvalifikace. Jedinec je více adaptabilní, flexibilní, lépe přispívá k plnění cílů a jeho mezilidské vztahy v organizaci se zlepšují. V této oblasti se nejedná pouze o rozvoj z hlediska pracovního, ale i o rozvoj jedince jako takového.

Podnikové vzdělání zahrnuje tyto činnosti (Bartoňková, 2010, s. 17):

- vzdělání a příprava pracovníků k pracovnímu výkonu,
- prohlubování kvalifikace (doškolování) – pokračování v odborné přípravě,
- rekvalifikace (přeškolování) – formování nových pracovních schopností,
- zvyšování kvalifikace,
- profesní rehabilitace – opětovné zařazení osoby na pracovní pozici.

Své podnikové znalosti získávají také zaměstnanci především svojí praxí, proto se dají rozdělit na dvě skupiny (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005, s. 180):

- explicitní znalosti – informace, které se formalizují, ukládají, přenášejí (pravidla, postupy, fakta o prodeji, nákladech, apod.),
- tiché znalosti – spojeny s konkrétní činností, jsou osobní a nelze je formalizovat, závisí na interpersonální komunikaci a mezilidských vztazích.

3.3 Funkce a druhy podnikového vzdělávání

Každá vzdělávací aktivita musí mít svoji funkci a zároveň školící oblast, tedy druh konkrétního vzdělávání. Vzdělávací funkce jsou v podniku základní dvě. Jedná se o rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti. Na tyto dvě navazují další funkce, které lze uspořádat podle časové osy a tím průběhu kariéry, nebo dle obsahového a procesního charakteru. Tyto funkce jsou (Hroník, 2007, s. 127):

- Orientační a adaptační,
- integrační,
- kvalifikační,
- specializační,
- inovační a změnová,
- motivační.

Druhy podnikového vzdělávání se dají charakterizovat i jako vzdělávací oblasti. Jedná se o vzdělávání rozdělené podle obsahu, tedy jeho náplně. Každý tento druh může být vykonáván v různé formě, délce i obtížnosti. Zároveň si každý podnik může vybrat, jestli toto vzdělávání bude probíhat v rámci standardizovaného kurzu či pomocí zakázkového řešení (Hroník, 2007, s. 128).

Funkční vzdělávání

Funkční vzdělávání má charakter odborné přípravy a často souvisí s certifikací. Pomocí popisu práce zajišťuje, aby zaměstnanec mohl bez problému vykonávat svoji práci dle určitých standardů a norem. Je zajišťováno pomocí přednášky či různých tréninků.

Doplňkové funkční vzdělávání

Jedná se o rozšíření funkčního vzdělávání, ale vždy záleží, jaké dovednosti a schopnosti již měl pracovník dříve. Určitá část může být pro někoho vzdělávání funkční, pro jiného je už doplňkové. Velkou roli zde hraje i rozvoj měkkých a tvrdých kompetencí. Příkladem může být školení v jakosti, rozvoj obchodních dovedností, kurz projektového řízení či jen práce na projektu.

Manažerské vzdělávání

Manažerské vzdělávání může mít nejrůznější podoby. Jeho aktivity se specializují na rozvoj manažerských dovedností, týmového řešení problémů pomocí individuálního koučinku či leadershipu vně podniku.

Účelové vzdělávání

Aktivity tohoto druhu vzdělávání bývá součástí akčních plánů, má podobu just-in-time a často standardizovaných řešení. Soustředí se na rozvoj měkkých dovedností.

IT školení

IT vzdělávání se zabývá zlepšením schopností a dovedností pracovníků v oblasti počítačových technologií. Jedná se o školení v nových IT systémech, vytváření prezentací apod.

Jazykové vzdělávání

Toto vzdělávání poskytuje pracovníkům prohloubení svých znalostí v cizích jazycích, a to zejména v komunikaci. Podnik může poskytovat svým zaměstnancům stáže v zahraničních pobočkách či jiné jazykové kurzy (Hroník, 2007, s. 128, 129).

Školení ze zákona

Školení ze zákona je jediné školení, které je povinné pro všechny podniky. Je vydané zákonem a pravidelně se musí obnovovat. Bez ohledu na předmět podnikání musí být pracovníci školeni v oblasti BOZP a PO. Dále může probíhat např. školení řidičů (Hroník, 2007, s. 129).

K realizaci podnikového vzdělávání se rozlišují tři přístupy (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 79):

- musí se realizovat – základní požadavky na vzdělávání, nutnost k výkonu práce a k dosažení požadovaných cílů, časté dané legislativou,
- mělo by se realizovat – znalosti a dovednosti, které by podniku měly přinést užitek, např. manažerské dovednosti,
- podnik je chce realizovat – výsledky nejsou viditelné ihned, ale až z hlediska dlouhodobého horizontu, např. vytváření požadované podnikové kultury.

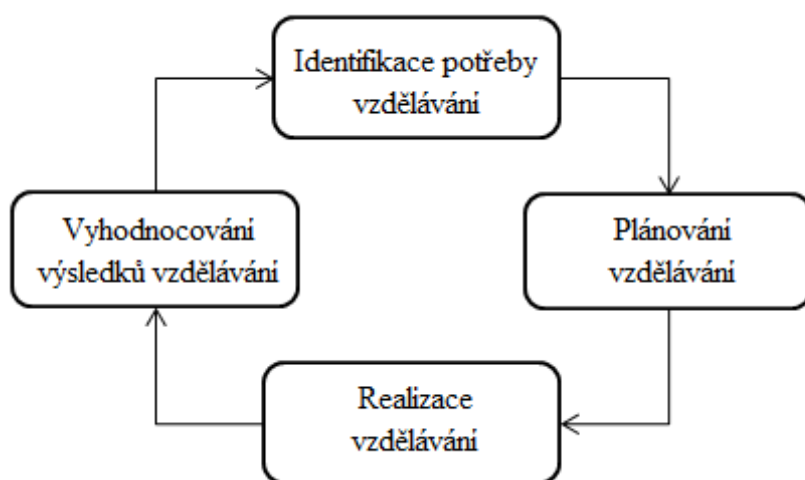
3.4 Cyklus vzdělávání

Systematické vzdělávání je nejeftektivnější způsob vzdělávání v organizaci. Jedná se o opakující se cyklus, který vychází ze strategických cílů a politiky vzdělávání v organizaci.

Mezi hlavní výhody patří neustále se zlepšující kvalifikace, znalosti a dovednosti pracovníků a s tím související zlepšování pracovní výkonnosti a jeho kvality. Zvyšuje se motivace zaměstnanců a podporuje se šance na jejich postup. Utvářejí se pracovní schopnosti podle specifických potřeb organizace. Náklady spojené se vzděláváním bývají nižší než při jiném způsobu a lépe se dokáže předpovídat dopad na ztrátu pracovní doby v návaznosti na vzdělávání. Díky zkušenostem z předchozích cyklů se proces zdokonaluje, je realizována moderní koncepce řízení pracovního výkonu a upevňuje se postavení na trhu práce, a to jak pro organizaci, tak pro pracovníky. Zaměstnanec má větší jistotu v organizaci a dochází k lepším pracovním i mezilidským vztahům. I vztah k samotné organizaci se více upevňuje (Kocianová, 2010, s. 172).

Do systematického cyklu vzdělávání se řadí následující čtyři činnosti (Šikýř, 2016, s. 139):

- Identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocování výsledků vzdělávání.



Obrázek 3: Cyklus vzdělávání

Zdroj: Šikýř, 2016, s. 139

Identifikace potřeby vzdělávání

Cyklus vzdělávání začíná identifikací potřeb, kdy vzniká nesoulad mezi znalostmi, schopnostmi a dovednostmi zaměstnanců a požadavky na pracovní místa. Shromažďují se informace o současném stavu zaměstnanců i jejich požadovanou úroveň. Potřebné údaje se zjišťují z analýzy pracovních míst a hodnocení zaměstnanců (Šikýř, 2016, S. 140).

Výsledkem této analýzy je nalezení mezer ve výkonnosti, které je potřeba snížit a nejlépe úplně odstranit pomocí vzdělávání. Vzniká tak návrh vhodného vzdělávacího programu. Mezera ve výkonnosti porovnává zpravidla dvě úrovně. První je standardní (optimální, plánovaná, požadovaná) a druhá současná (reálná, existující) výkonnost. Rozdíl mezi těmito úrovněmi se nazývá výkonností mezera.

Zdroje pro nalezení potřeb vzdělávání mohou být strategické podnikové cíle, restrukturalizace podniku, změny řízení a výkonnosti, zavedení nových technologií a systémů či změny v konkurenčním prostředí (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85, 89).

Dle Bartoňkové (2010, s. 120) existují dva druhy vzdělávacích potřeb, a to reaktivní a proaktivní. Reaktivní je na pracovišti zaznamenáno při okamžitém poklesu výkonnosti či produkce související s nedostatkem vzdělání. Naopak proaktivní potřeby navazují na podnikovou strategii a plány organizace a jsou spíše očekávané vlivem technického vývoje.

Plánování vzdělávání

Na identifikaci potřeb navazuje plánování, kde je výsledkem dobře zpracovaný plán, který odpovídá na následující otázky (Barták, 2007, s. 99):

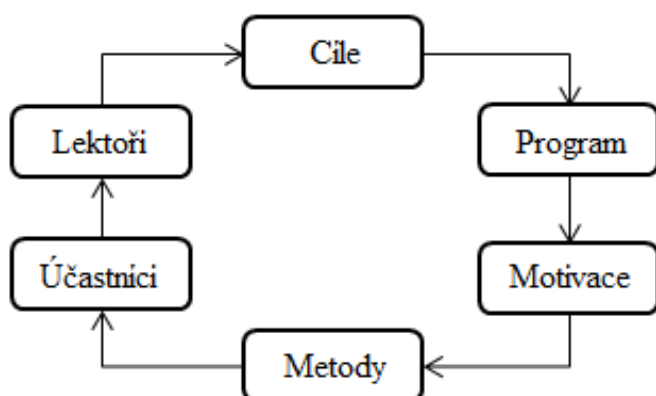
- Jaké vzdělávání má být zajištěno? (cíl, obsah),
- Komu? (cílová skupina),
- Jakým způsobem? (metody vzdělávání, didaktické pomůcky, technické vybavení, apod.),
- Kým? (interní či externí lektor, vzdělávací instituce),
- Kdy? (časový plán),
- Kde? (místo konání),
- Za jakou cenu? (náklady spojené se vzděláváním, sestavení rozpočtového plánu),

- Jak budou hodnoceny výsledky a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení, čas a místo hodnocení).

Mezi nejdůležitější prvky patří vhodné zvolení metod a forem související s cílem vzdělávání. Volba metody a formy často rozhoduje o úspěšnosti celého školení.

Realizace vzdělávání

Další fází vzdělávání je samotná realizace. Na základě plánu je vybrána vhodná vzdělávací aktivita. Mezi prvky realizace patří cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.



Obrázek 4: Prvky realizace vzdělávání

Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99

Cíle jsou konkretizovány podle určených potřeb. Stanovují, co mají účastníci po absolvování kurzu zvládat. Důležitým pojmem je i záměr. Ten se týká lektora a vyjadřuje, co se v kurzu bude dělat, proč a jakým způsobem. Cíle se dají rozdělit na dvě kategorie, programové a cíle vzdělávací akce. Programové jsou cíle celého vzdělávacího programu a cíle vzdělávací akce zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit.

Program kurzu slouží k efektivnímu vzdělávání a je přizpůsoben konkrétním požadavkům. Obsahuje obsah (téma), časový harmonogram, lektora, místo, použité metody a pomůcky.

Dalším důležitým prvkem je **motivace**. Jsou-li zaměstnanci správně motivováni a přesvědčení o přínosech, mohou mít lepší postoj ke vzdělávacím aktivitám. Mezi motivační faktory patří udržení pracovního místa či jeho získání, lepší postavení v týmu, seberealizace, získání kvalifikace, zvýšení pracovní výkonnosti a flexibility, vyšší platové ohodnocení, získání sociálních výhod (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99 - 104).

Metody tvoří vlastní realizaci vzdělávání. Této části realizace vzdělávání bude věnována celá následující kapitola.

Účastníci jsou klíčovým prvkem vzdělávání, jelikož jsou tyto aktivity určeny právě jim. Všechny vzdělávací aktivity jsou závislé na kulturním a vzdělanostním zázemí. Každý člověk je jiný, má vlastní styl učení a každému vyhovuje jiná vzdělávací metoda. Někdo se lépe učí abstraktním pojmům, jiný klade důraz na zkušenosti a praktické věci. Důležité je také zmínit, že jsou účastníci ovlivňováni třemi faktory – fyzický (zdravotní kondice, sluch, zrak, krevní oběh, stres, atd.), emocionální (vnímání sebe sama, podpora a motivace od ostatních) a intelektuální (kvalita a množství dosud získaných znalostí a dovedností).

Lektoři realizují vzdělávání a předávají tak účastníkům nové znalosti, zkušenosti a dovednosti. Lektor by si měl umět vybudovat respekt, fungovat v mezilidských vztazích a mít dobré komunikační dovednosti. Lektoři jsou ale spíše často vybíráni na základě odborných znalostí a dovedností a druhotně až podle osobnostních a pedagogických předpokladů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 106, 109, 117).

Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Po realizaci vzdělávání je důležité jeho zhodnocení a zpětná vazba. Zhodnocení bývá často obtížné, neboť výsledky jsou nelehce měřitelné a projevují se až s odstupem času v přístupu a chování zaměstnanců. Posuzuje se, zda byla použita správná metoda, jaká byla reakce účastníků, skutečné množství získaných znalostí, dovedností a jejich uplatnění v pracovním postupu a výkonnosti. Vyhodnocuje se na základně porovnání vstupních a výstupních testů a nemělo by se také zapomínat na vyhodnocení vzdělávání v rámci pravidelného hodnocení pracovníků (Šikýř, 2016, s. 141).

3.5 Metody vzdělávání

Úspěšnost realizace spočívá v aplikaci správné metody vzdělávání. Umožňuje účastníkům osvojit si nové znalosti, schopnosti a dovednosti na požadované úrovni. Metoda je důležitý prvek realizace, je však zároveň součástí i programu. Účinnost metody je zakládána na dodržení plánu a vyhodnocení výsledků včetně zpětné vazby účastníků (Šikýř, 2016, s. 141).

Před zvolením metody je nutné si uvědomit, pro koho je vzdělávání určené. Jedna metoda bude vhodnější pro manažery a liniové vedoucí, jiná pro pracovníky prodeje a další pro odborníky, kvalifikované dělníky či řemeslníky. Některé vzdělávání může probíhat

i za chodu přímo při výkonu práce a naopak pro jiné je vhodné zvolit spíše externí vzdělávací instituce.

Obecně se metody dělí do tří skupin (Brodský, 2010, s. 99):

- metody vzdělávání na pracovišti – „on the job“,
- metody vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“,
- metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

3.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Ke vzdělávání na pracovišti dochází u nově přijatých pracovníků, ale i při doškolování současných. Jedná se převážně o individuální vzdělávání během vykonávání standardní práce.

Tyto metody jsou levné, přináší pracovníkovi praktické zkušenosti a dovednosti, které si snadněji osvojí, probíhá v konkrétních podmínkách podniku a je individuální, tudíž lze přizpůsobit vlastnostem a dovednostem vzdělávaného pracovníka. Na druhou stranu je někdy obtížné sehnat vhodného školitele, dále pracovní podmínky nemusí napomáhat k nepřerušovanému školení či vůbec nedovolují uvolnit školícího pracovníka (Koubek, 2007, s. 153 – 154).

Instruktaž při výkonu práce

Tato metoda je nejjednodušší, používá se při zaškolení a zaučení nového pracovníka. Pomocí pozorování a napodobování školitele si pracovník osvojuje snadno a rychle znalosti, schopnosti a dovednosti určité pracovní pozice. Jedná se o rychlý zácvik především jednodušších pracovních postupů při jednorázovém působení. Často probíhá v hlučném a rušivém pracovním prostředí.

Koučování

Zaměstnanec je vzděláván podobně jako při instruktáži, ovšem koučování je dlouhodobější. Tzv. kouč usměrňuje, podněcuje a motivuje svého svěřence k samostatnosti při výkonu práce. Během celého školení ho i kontroluje, hodnotí a informuje o případném zlepšení, což vede k oboustranné spolupráci (Koubek, 2007, s. 152).

Mentorování

Při mentorování si sám pracovník vybere svého mentora, tedy zkušeného odborníka v určité oblasti. Ten mu předává své znalosti a zkušenosti a napomáhá při osvojování nových schopností a dovedností k vykonávání sjednané práce.

Asistování

Metoda je založená na principu přidělení vzdělávaného pracovníka jako pomocníka zkušenému zaměstnanci. Nejdříve mu pomáhá při jednoduchých úkolech a později sám provádí stále větší část práce. Nakonec získá takové znalosti a schopnosti, že je schopný vykonávat práci samostatně. Nevýhodou je, že se může od školitele naučit některé jeho nevhodné pracovní návyky.

Rotace práce

Rotace práce spočívá v přemísťování pracovníku na jiná pracovní místa v rámci podniku. Vzdělávaný postupně poznává jednotlivé úseky, získává širší okruh znalostí a dovedností a je více flexibilní. Ne všechny pozice mohou pracovníkovi vyhovovat a to se může odrazit v jeho sebevědomí či hodnocení od nadřízených (Šikýř, 2016, 142).

3.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště probíhá přímo v organizaci nebo mimo ni. Probíhá hromadně často v různých vzdělávacích institucích či vývojových pracovištích.

Výhodou vzdělávání mimo podnik je seznámení s nejmodernějšími technologiemi, nejnovějšími znalostmi a dovednostmi pod vedením zkušených odborníků. Účastníci těchto kurzů si mohou vyměnit své zkušenosti a poznatky s ostatními z jiných firem a do svého podniku přináší nové myšlenky a přístupy. Mezi nevýhody patří zaměření spíše na obecnou teoretickou část, která může být obtížně aplikovatelná v konkrétních podnicích. Vzdělávací kurzy bývají finančně náročné a i přesto nemusí nabízet přesně to, co podnik vyžaduje (Koubek, 2007, s. 155).

Přednáška

Přednáška je založena na výkladu školitele, kdy snadno a rychle předává své znalosti a dovednosti. Tato metoda je spíše jednostranná a soustředí se na teoretický základ.

Demonstrování

Demonstrování slouží k předávání znalostí a dovedností pomocí audiovizuální techniky, trenažerů, počítačů, předvádění pracovních postupů a obsluhy strojů ve výukových dílnách. Účastníci si tak nejprve své úkoly vyzkouší a to bez rizik případných škod (Šikýř, 2016, s. 143).

Případová studie

Při této metodě pracovníci společně v modelových situacích hledají různé varianty řešení. Rozvíjí se analytické myšlení zaměstnanců a podporuje se jejich týmová spolupráce.

Hraní rolí

Jedná se o rozvoj praktických schopností účastníků, kdy je každému přidělena role a v ní poznává mezilidské vztahy a snaží se vyjednat. Podle předem určeného scénáře řeší konkrétní situaci. Vzdělávaný se učí samostatně reagovat a ovládat své emoce. Metoda je náročná na přípravu.

Učení se hrou

Outdoorové aktivity neboli učení se hrou je forma vzdělávání v rámci sportovních aktivit ve volné přírodě. Metoda je vhodná pro manažerské pozice, neboť se zde učí analyzovat, rozhodovat, realizovat, vést, plánovat, organizovat, komunikovat, hodnotit, spolupracovat. Ovšem ne všichni bývají ochotni si hrát či provádět sportovní aktivity, proto naplánování celého programu je dosti náročné (Koubek, 2015, s. 271, 272).

3.5.3 Metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Poslední okruh metod je vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Výhodou těchto metod je, že organizace šetří pracovní dobou a pracovník se vzdělává ve vlastním tempu. Oproti tomu nemá organizace vzdělávání pod kontrolou a pracovník musí plnit své úkoly ve vlastním volném čase.

E-learning

Elektronické vzdělávání je alternativní metoda s podporou informačních a komunikačních technologií. Počítače mohou nasimulovat pracovní situace, nabízí mnoho informací, testy, cvičení a zároveň průběžně hodnotí pracovníka. Vzdělávání je efektivní, probíhá zábavnou formou a lze ho využít během celého dne dle času a potřeby pracovníka (Koubek, 2015, s. 273).

Učení se akcí

Tato metoda je vhodná pro manažery. Jsou vystaveni konkrétním problémům, které ve skupině pod vedením instruktora řeší. Uvědomují si své chyby a učí se od ostatních. Tento projekt může trvat až několik měsíců.

Studium odborné literatury

Vedení podniku může svým zaměstnancům doporučit knihy či jinou podnikovou literaturu jako samostudium k získání nových znalostí a dovedností.

Projekty

Při tomto druhu vzdělávání vytváří pracovníci projekty. Nadřízení jim poručí vypracovat do detailů připravenou studii či úkol. Jedná se především o samostudium (Brodský, 2014, s. 101 -103).

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na porovnání a hodnocení vzdělávání ve vybraných podnicích pomocí dotazníkového šetření. Konkrétně si autorka vybrala dvě výrobní organizace sídlící v Kraji Vysočina, obě uznávané v celosvětovém měřítku.

Pro zjištění potřebných informací se autorka sešla se zástupci obou firem a následně nechala v podnicích dotazník vyplnit. Tento dotazník byl vyhotoven pouze v papírové podobě a byl zodpovězen zaměstnanci v rozmezí února a března 2019.

Dotazník (příloha A) se skládal ze 13 otázek. V úvodu byly otázky zjišťovací, jak dlouho v podniku pracují a na jaké pozici. Poté už následovaly tematické otázky, tedy zaměřené na podnikové vzdělávání. Respondenti např. odpovídali, zda vůbec mají zájem o další vzdělávání, co je k němu motivuje a jakého školení se účastní. V závěru šetření byly otázky doplňkové týkající se věku, pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání. Cílem dotazníku bylo zjistit, jestli je vzdělávání pro zaměstnance přínosné a využívají nové znalosti a dovednosti při výkonu své práce.

4.1 Podnik A

Firma A podniká v oboru strojírenství. S více než 200 let dlouhou historií se řadí k nejdéle působícím strojírenským značkám na českém i světovém trhu. Jedná se o akciovou společnost holdingového typu a tvoří ji tři výrobní divize.

4.1.1 Historie

Strojírna byla založena v roce 1814 Janem Reiffem ve Šlapanicích u Brna. Zpočátku se podnikatel zabýval výhradně textilní výrobou, po větších problémech se teprve začal věnovat strojařině. Hlavním výrobním programem se stala stavba parních strojů, kotlů a turbín.

Další důležitá data (interní dokumenty podnik A):

- 1824 – vyroben první parní stroj vlastní konstrukce,
- 1838 – výroba přemístěna do Brna,
- 1906 – výroba první turbíny vlastního návrhu,
- 1929 – zaregistrováno logo, které firma používá dodnes,

- 1945 – zničení velké části továrny náletem,
- 1950 – výstavba závodu ve Velké Bíteši,
- 1969 – zahájení provozu přesného lití,
- 2003 – dokončen vývoj prvního proudového motoru,
- 2013 – první let turbovrtulového motoru,
- 2018 – představení dvou nových proudových motorů v jediném roce.

Dále se firma stala několikrát zaměstnancem roku, 2012 byla zvolena Firmou roku a 2013 Firmou Kraje Vysočina. Také např. v roce 2015 a 2016 získala Cenu Hejtmana Kraje Vysočina za společenskou odpovědnost. V minulém roce 2018 obdržela ocenění v soutěži Exportér roku a získala Národní cenu kvality.

4.1.2 O společnosti

Společnost se sídlem ve Velké Bíteši je se svými 705 zaměstnanci celosvětově uznávaným výrobcem turbínových vysokootáčkových strojů pro letectví, energetiku a dopravní průmysl při použití moderní technologie. Je komplexní strojírenský výrobce, který zajišťuje přesné odlitky, hi-tec obrábění kovů včetně těžkoobrobitelných materiálů, profesionálně provedené galvanické povrchové úpravy a následnou montáž hotových výrobků. Mezi hlavní produkty se řadí pomocné energetické jednotky a malé turbínové motory pro letouny, vrtulníky a bezpilotní prostředky. Divize přesného lití (slévárna) se především zaměřuje na odlitky kol turbodmychadel a lopatek spalovacích turbín. Dále také společnost dodává zařízení vhodné pro oddělení tuhých látek z kapalin využívané v čistírnách odpadních vod a průmyslových aplikacích.

Cílem firmy je konkurenceschopnost v celosvětovém měřítku, být vyhledávaným a spolehlivým dodavatelem pro letecký průmysl a realizovat technický rozvoj výrobku a technologií na vysoké úrovni (interní dokumenty podnik A).

Velkou pozornost věnuje společnost osobnímu a odbornému rozvoji zaměstnanců a investuje do nich mnoho prostředků, zaměstnancům jsou pak nabízeny zcela zdarma bez žádných poplatků. Některé interní i externí vzdělávací akce jsou financovány z fondů EU či Úřadu práce ČR. Jedná se o vzdělávání především v oblasti obchodníků, marketingu, mistrů, metodiky projektového řízení Lean Six Sigma Green Belt a jazykového vzdělávání. Mistři si nejen prohlubují své manažerské dovednosti, ale i připomínají své povinnosti

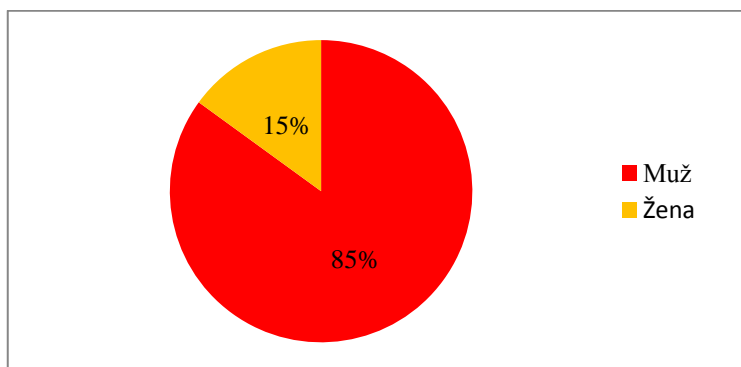
vedoucích z pohledu personalistiky a legislativy včetně BOZP a PO. Dále probíhá vzdělávání dovedností, které jsou potřebné ke každodenním pracovním činnostem, např. mzdy, pracovní právo, nákup, dále školení jakosti, kvality, prezentačních dovedností, oblast ISO norem a IT. Z cizích jazyků jsou zaměstnancům nabízeny kurzy anglického a ruského jazyka. U všech programů dbá společnost na výběr a kvalitu lektorů tak, aby se přizpůsobili konkrétním potřebám bítešské divize. Vedení vždy usiluje o dosažení co největšího přínosu pro školené zaměstnance. Zpětná vazba ke školení je poskytována nejen bezprostředně vyplňovanými dotazníky, ale i dalšími dotazy ze strany úseku lidských zdrojů. Lektoři také píší ze školení a workshopů zprávy, se kterými se dále pracuje. Úsek lidských zdrojů také dotazováním zjišťuje, jak jsou uplatňovány dovednosti získané při absolvovaném vzdělávání. Tento proces chce firma nadále zdokonalit. Vedení uvažuje o testech, prozkoušení praktického využití, atd.

Dále má firma vlastní Středisko praktického vyučování, se kterým spolupracuje se Střední odbornou školou ve Velké Bíteši. Tam připravuje odborníky v oborech obráběč kovů, mechanik – seřizovač a slévač. Studenti nejen získávají znalosti a praxi na nejmodernějších strojích, ale především mají jistotu pracovního místa. Dále jim je zajištěna letní brigáda, stravování, příspěvek na dopravu a za studijní výsledky mohou získat prospěchové stipendium (interní dokumenty podnik A).

4.1.3 Výsledky dotazníkové šetření v podniku A

Dotazníkového šetření se v podniku A zúčastnilo 60 zaměstnanců. Z celkových 705 pracovníků tak činí návratnost méně než 10 %. Tato skutečnost je dána tím, že v únoru a březnu tohoto roku probíhalo v podniku vzdělávání mistrů, ale i jiných pracovníků, a tento dotazník byl vyplňován především tam.

Pohlaví respondentů

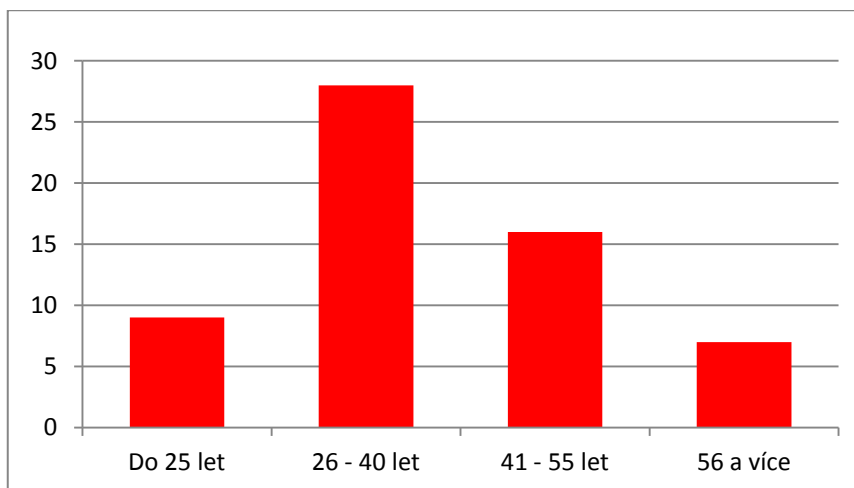


Graf 2: Pohlaví respondentů - podnik A

Zdroj: vlastní zpracování

Tohoto dotazníkového šetření se v podniku A zúčastnilo 51 mužů a pouze 9 žen (15 %). Celkově v podniku pracuje více mužů, jak na vedoucích pozicích, tak i dělnických. Ženy jsou převážně v administrativě, na dělnických pozicích jich je jenom několik z důvodu fyzicky náročné práce.

Věk respondentů

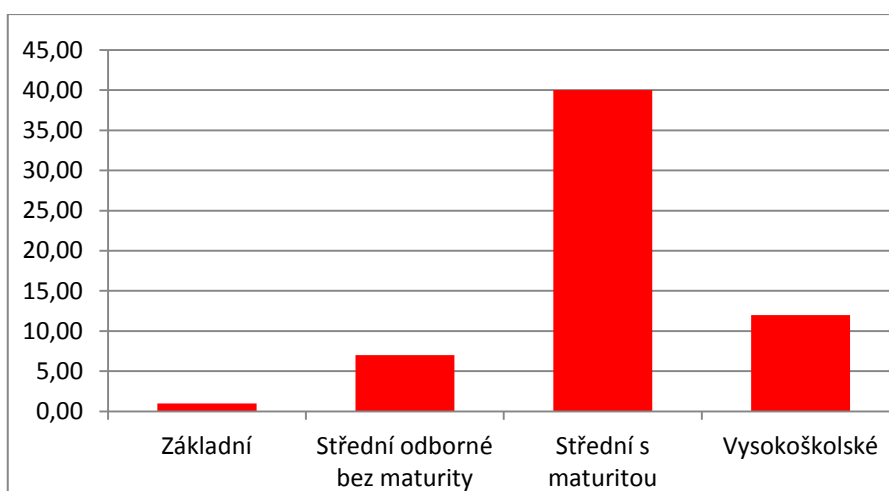


Graf 3: Věk respondentů - podnik A

Zdroj: vlastní zpracování

Věkové zastoupení u respondentů bylo různorodé. Nejvíce zaměstnanců, 28 tj. 46 %, bylo v rozmezí 26 – 40 let. Dále pak 16 ve věku 41 -55 let, devět do 25 let věku a nejméně bylo zástupců z kategorie 56 a více let (12 %).

Nejvyšší dosažené vzdělání

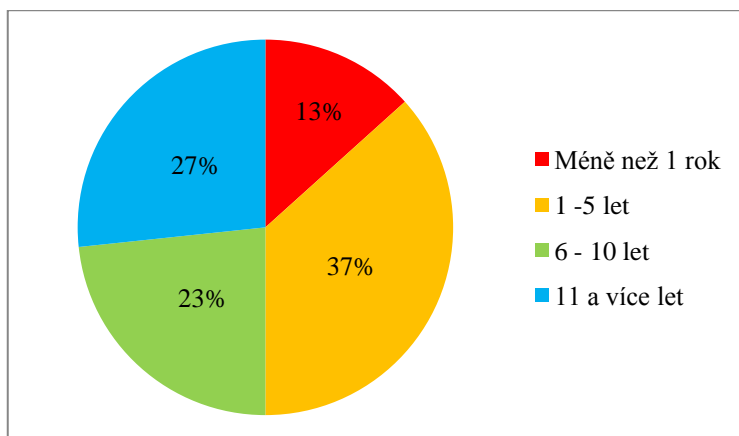


Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání - podnik A

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední doplňková otázka byla ohledně nejvyššího dosaženého vzdělání. Z grafu č. 4 je patrné, že nejvíce respondentů 67 % (40) má střední školu s maturitou, dále pak 20 % (12) vysokoškolské vzdělání, 11 % (7) střední odbornou školu bez maturity a pouze jedna osoba je se základním vzděláním.

Délka pracovního poměru u současného zaměstnavatele



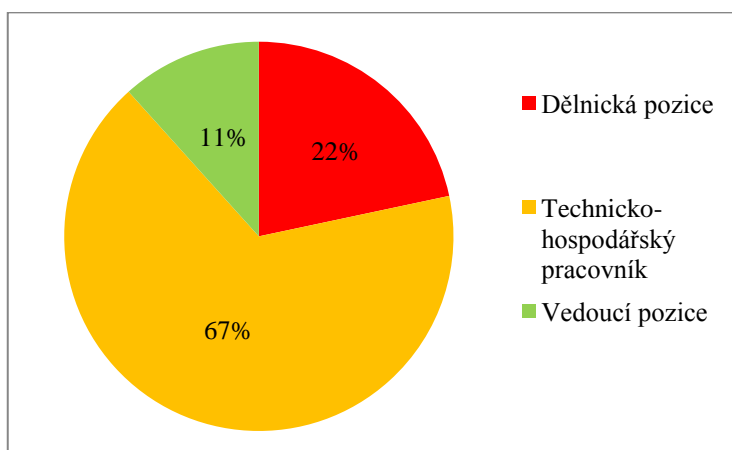
Graf 5: Délka pracovního poměru - podnik A

Zdroj: vlastní zpracování

První otázka dotazníku se týkala délky pracovního poměru u současného zaměstnavatele. Nejvíce respondentů (37 %) je v podniku poměrně krátce, 1 – 5 let. Třináct procent ve společnosti pracuje méně než jeden rok, 23 % v rozmezí 6 -10 let a zbývajících 27 % je v podniku zaměstnáno více než 11 let.

Potvrdila se zde hypotéza, že věk souvisí s dobou působení ve firmě. Starší pracovníci jsou převážně v rozmezí 6- 10 let a také 11 a více let. Současně mladší pracovníci jsou v podniku kratší dobu. Nejvyšší dosažené vzdělání nemá vliv na jejich délce pracovního poměru u tohoto zaměstnavatele.

Pracovní pozice



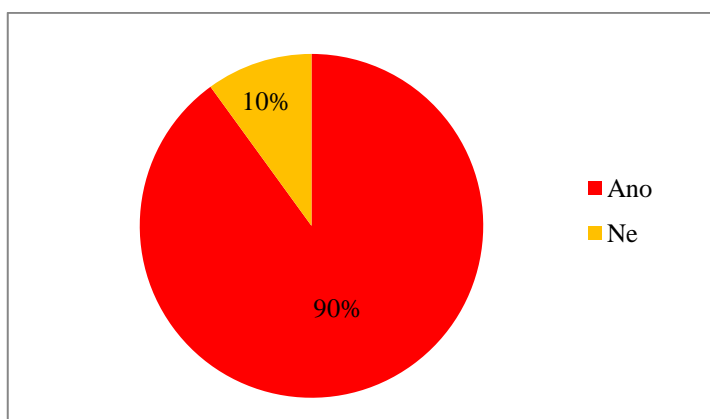
Graf 6: Pracovní pozice - podnik A

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá úvodní otázka byla zaměřena na pracovní pozici. Největší zastoupení měli technicko-hospodářští pracovníci (67 %), 22 % byla dělnická pozice a 11 % vedoucí pozice.

Tyto odpovědi autorka práce očekávala, jelikož dotazník vyplňovali především mistři a obchodníci. Zároveň z dotazníku vyplývá, že většina obchodníků (technicko-hospodářských pracovníků) má nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou, někteří pak mají vysokoškolský titul.

Zájem o další vzdělávání (školení, kurzy)



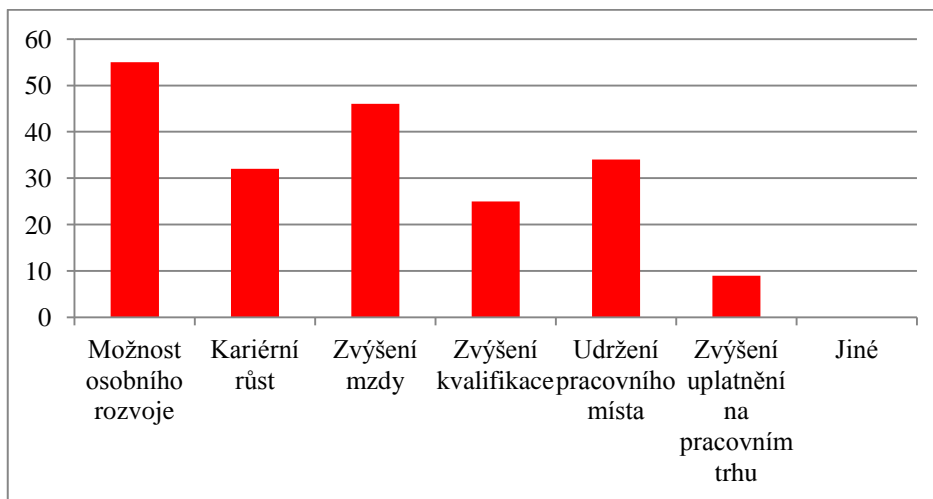
Graf 7: Zájem o vzdělávání - podnik A

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 7 je zaměřen na zájem zaměstnanců se dále vzdělávat. Vyplývá z něj, že téměř všichni zaměstnanci (90 %) mají zájem o nové poznatky a znalosti. Pouze šest pracovníků by

se dále už vzdělávat nechtělo. Tito zaměstnanci jsou muži ve věku 56 a více let z pozice dělnické a technicko-hospodářských pracovníků.

Motivace zaměstnanců ke vzdělávání



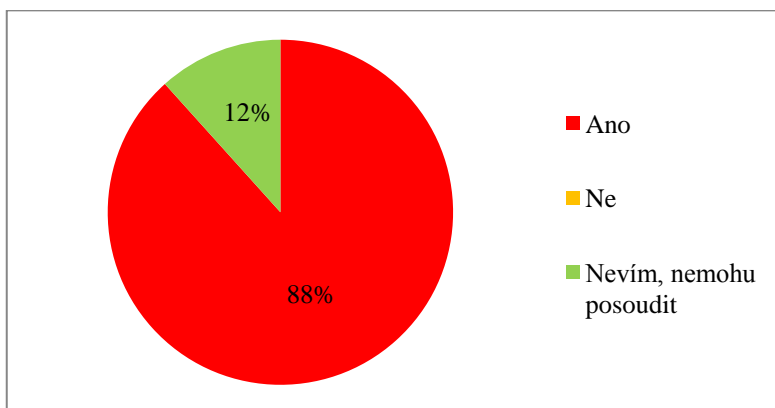
Graf 8: Motivace ke vzdělávání - podnik A

Zdroj: vlastní zpracování

U čtvrté otázky odpovídali respondenti na otázku, co je motivuje ke vzdělávání. Své odpovědi mohli zaznamenat u více možností, či dokonce napsat svoji v kolonce „jiné“. Tuto možnost ale nikdo nevyužil a všichni si vybrali z nabízených. Značná část zvolila odpověď „možnost osobního rozvoje“, přesněji to činilo 52 osob. Dále bylo hodně odpovědí u vidiny zvýšení mzdy, 46 osob. Motivaci v kariérním růstu zvolilo 32 zaměstnanců, zvýšení kvalifikace 25, udržení pracovního místa 34 a zvýšení uplatnění na pracovním trhu pouze devět osob.

Osobní rozvoj motivuje všechny vedoucí pracovníky a velkou část THP. Udržení pracovního místa zvolili spíše starší zaměstnanci, naopak mladší (do 40 let věku) zvýšení kvalifikace a uplatnění na pracovním trhu. Kariérní růst motivuje osoby s vysokoškolským titulem a se střední školou s maturitou. Žádná souvislost s věkem, dosaženým vzděláním či pracovní pozicí u možnosti zvýšení mzdy nebyla. Tuto odpověď označili různorodí zaměstnanci.

Dostatečné vzdělávání



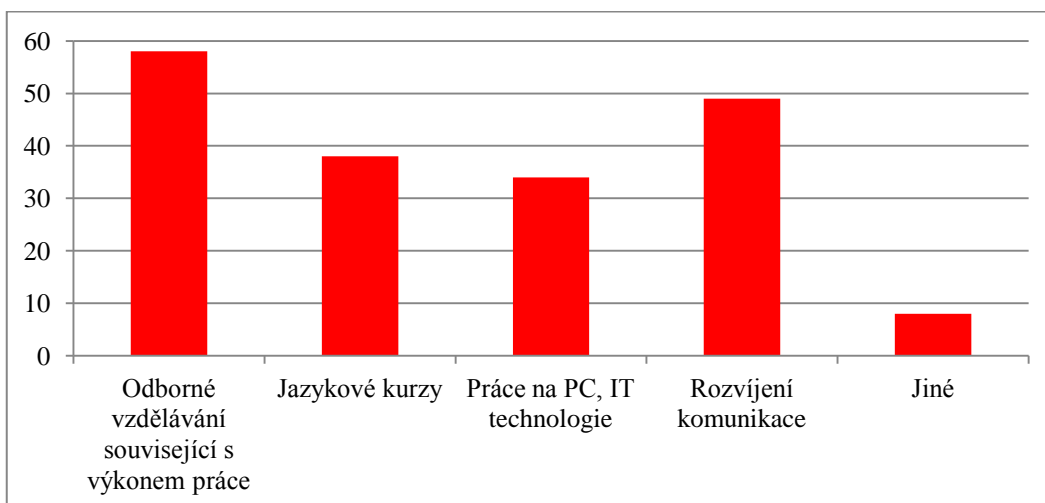
Graf 9: Dostatečné vzdělávání - podnik A

Zdroj: vlastní zpracování

V dalším grafu je zaznamenáno, zda si zaměstnanci myslí, že je vzdělávání v podniku dostačující. Až pro 88 % (53) je vyhovující a jsou tedy s nabídkami školení a kurzů spokojeni. Pouze sedm osob (12 %) zvolilo „nevím, nemohu posoudit“. Velice pozitivní pro vedoucí zaměstnance, ale i pro celý podnik je, že podle nikoho není vzdělávání nedostatečné. Nikdo tedy nemá negativní postoj k této problematice.

Po důkladnějším prozkoumání autorka práce zjistila, že respondenti s odpovědí „nevím, nemohu posoudit“ jsou z pozice dělnické či THP a pracují ve společnosti krátkou dobu, méně než jeden rok. Vyplývá tak možné tvrzení, že neměli ještě příležitost nějaké školení, kurz nebo workshop navštívit či se účastnili jen povinných, případně několika málo vybraných.

Účast zaměstnanců na vzdělávání

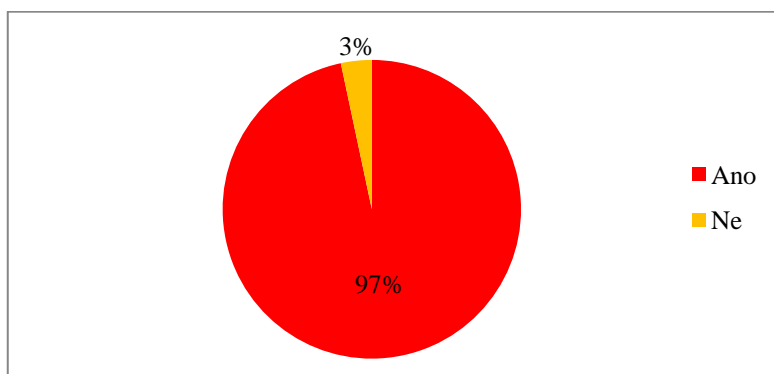


Graf 10: Účast na vzdělávání - podnik A

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem následující otázky bylo odhalit, jaké kurzy, školení či workshopy jsou ve společnosti nejvíce využívány. Při této otázce mohli zaměstnanci opět označit více odpovědí. Téměř všichni dotazovaní (58) se účastní odborného vzdělávání související s výkonem jejich práce. Jazykové kurzy navštěvuje 38 respondentů, školení ohledně práce na PC a IT technologie 34 a rozvíjení komunikace 49 respondentů. Možnost jiné zvolilo osm osob, kde uvedli např. právo, legislativu a GDPR.

Využívání nových znalostí a dovedností získané ze školení při výkonu práce



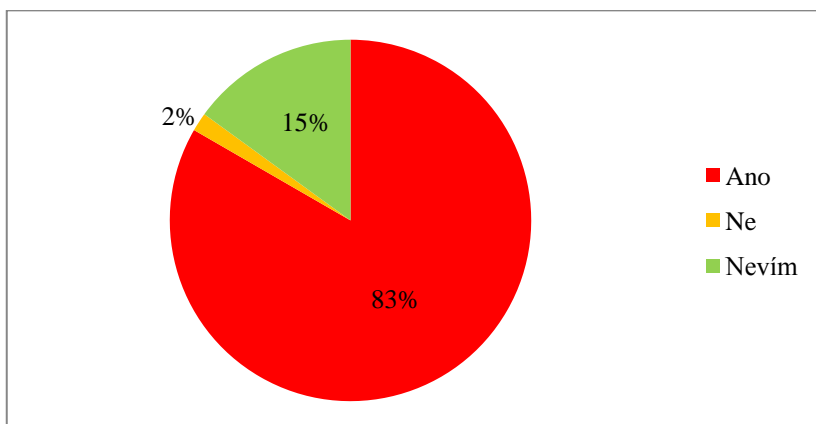
Graf 11: Využívání nových znalostí - podnik A

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka byla zaměřena na výstup podnikového vzdělávání, přesněji na využití nových znalostí a dovedností v praxi. Z grafu č. 11 je zřejmé, že 97 %, tj. 58 osob, odpovědělo, že nové poznatky ze školení využívají při výkonu své práce. Pouze 3 % (dvě osoby) se vyjádřilo negativně a ne všechny nové znalosti využívají.

Po větší analýze autorka práce dále zjistila, že dvě osoby se zápornou odpovědí byli muži ve věku 56 let a více. Jeden je z pozice dělnické se střední školou odbornou bez maturity a druhý z pozice THP se střední školou s maturitou.

Zlepšení pracovní výkonnosti díky nových znalostem a dovednostem



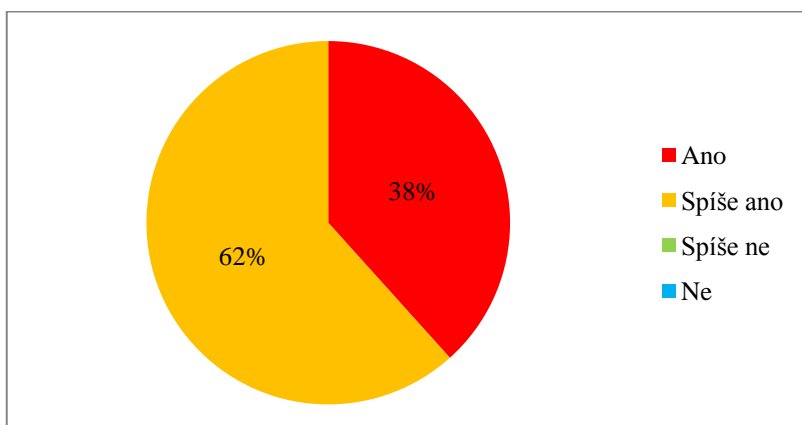
Graf 12: Zlepšení pracovní výkonnosti - podnik A

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf znázorňuje, jestli zaměstnancům umožňují nové znalosti a dovednosti získané ze školení vykonávat jejich práci lépe a efektivněji. První možnost „ano“ označilo 83 %, tj. 50 respondentů, dále „nevím“ 15 %, tj. devět osob, a nejméně byla zvolena možnost „ne“ s dvouprocentním zastoupením (1 osoba).

Respondenti, kteří zvolili možnost „nevím“, patří do stejné skupiny jako ti, kteří při otázce č. 5, zda si myslí, že je v podniku vzdělávání dostačující, odpověděli „nevím, nemohu posoudit“. Pracují tedy v podniku méně než jeden rok na pozici dělnické či THP. Jediná osoba, která se k otázce nevyjádřila pozitivně, je muž se střední školou odbornou bez maturity ve věku 56 a více let. Pracuje na pozici dělnické.

Pokroky v průběhu praxe díky absolvovanému vzdělávání

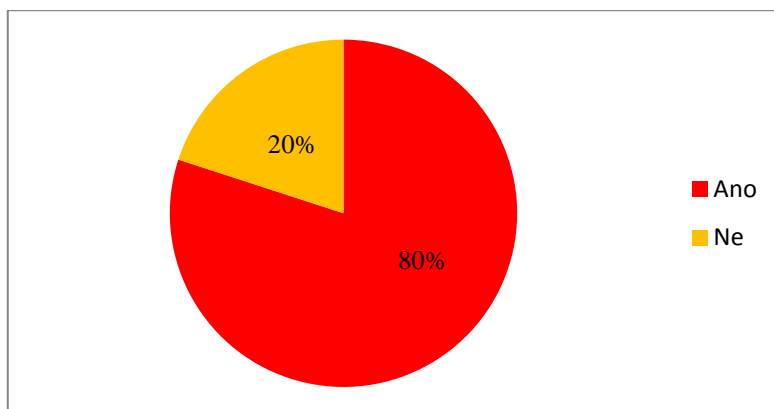


Graf 13: Pokroky v průběhu praxe - podnik A

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci na sobě pozorují v průběhu praxe pokrok díky absolvovanému vzdělávání. Z výše uvedeného grafu č. 13 je patrné, že každý zaměstnanec na sobě pokrok pociťuje. Nadpoloviční většina 62 % (37 osob) označilo „spíše ano“ a 38 % (23 osob) označilo „ano“, tudíž změnu pozorují.

Pravidelná účast na školení



Graf 14: Pravidelná účast - podnik A

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka celého dotazníku byla zaměřená na to, zda se respondenti účastní školení pravidelně. Téměř většina odpověděla „ano“ (80 %, 48), „ne“ tedy odpovědělo 20 % (12 osob).

Pravidelně se vzdělávání účastní všichni vedoucí pracovníci a velká část THP. Tito zástupci se účastní téměř každého druhu vzdělávání, které je v podniku nabízeno. Potvrdila se zde i hypotéza o pravidelnosti konání jazykových kurzů. Každý, kdo se jich účastní zároveň i označil, že školení navštěvuje v pravidelných intervalech.

4.2 Podnik B

Podnik B působí na trhu v odvětví energetických a komunikačních kabelových systémů. Má zastoupení v 50 zemích, tvoří ji 82 závodů a 17 výzkumných center. Již více než 140 let poskytuje účinná, efektivní a trvale udržitelná řešení v oblasti energetických projektů, energetických produktů, ropy a plynu a v telekomunikaci.

4.2.1 Historie

Historie společnosti jde ruku v ruce s historií samotného odvětví výroby kabelů. Již v roce 1900 byly uzavřeny první mezinárodní projekty. Jednalo se např. o položení podmořských

kabelů pro dálkovou telekomunikační síť mezi Itálií a Brazílií. Mezi lety 1910 – 1950 společnost nepřetržitě rostla a díky tomu vybudovala nové výrobní závody na strategických trzích, jako je Španělsko, Velká Británie, Argentina, Brazílie, Severní Amerika a jiné. V roce 2007 vstoupila organizace na burzu. O tři roky později (2010) se stala veřejně obchodovatelnou společností zapsanou na italské burze. Doposud se ale nenašel žádný akcionář, který by ovládl většinový podíl. V roce 2011 odkoupil českou společnost italský koncern a díky tomu se stala součástí největšího výrobce kabelů a kabelových systémů na světě.

4.2.2 O společnosti

Výrobní závod v České republice byl založen v roce 1994 a má sídlo ve Velkém Meziříčí. Společnost zde vyrábí PVC kabely pro pevné instalace, PVC flexibilní kabely, autovodiče a speciální svazky. Díky investici z roku 2011 a 2012 se po instalaci nové výrobní linky vyrábí i standardní i speciální ploché výtahové kabely. Dále jsou zákazníkům nabízeny speciální kabely, např. pryžové a důlní kabely, kabely pro vysoké napětí, kabely pro vysoké teploty, oheň retardující a nehořlavé kabely a další.

Dlouhodobou snahou společnosti je zabezpečení včasného, hospodárného a kompletního uspokojení potřeb zákazníka za bezpodmínečného předpokladu vysoké kvality výrobku, dosažené kvalifikovaným personálem s cílem zvyšovat podíl na světovém trhu (interní dokumenty podnik B).

Společnost si uvědomuje, že je velmi důležitá výchova svých pracovníků, proto podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Čím delší dobu působí v podniku, tím více školeními si mohou projít. Velká část požadavků na školení je od vedoucích či přímo samotných zaměstnanců. Personální oddělení pak v rámci svého rozpočtu vybere nejvhodnější kurz. Za zmínku stojí zmínit vzdělávání v oblasti daní, zákoníku práce, měkkých dovedností či profesní školení. Samozřejmostí jsou pravidelná zákonná školení (BOZP, PO, první pomoc, školení řidičů, apod.). Některé vzdělávací kurzy jsou hrazeny dotací Úřadu práce ČR. Financováno bylo např. vzdělávání kvality, štíhlé výroby (5S, 6S) či projekt Lean Six Sigma. Velkou pozornost věnuje společnost jazykovému vzdělávání, kdy má svoji firemní jazykovou školu. Zaměstnanci jsou zdarma vzdělávání přímo v podniku ve své pracovní době v anglickém, německém, italském a francouzském jazyce. Po absolvování kurzy je čeká výstupní test, na základě kterého vedoucí zhodnotí jeho pokrok, a to i v rámci ročního mzdového ohodnocení. Nově od minulého roku 2018 probíhá ve firmě e-learningová výuka.

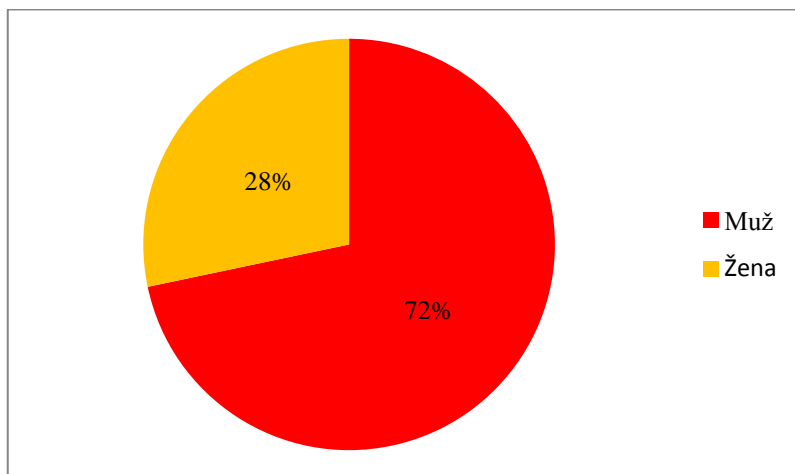
Ta je zaměřena na klíčové profese, jako jsou procesy nákupu, logistiky, kvality, personalistiky a jiné. Výsledkem této výuky je certifikát, který lze získat úspěšným výstupním testem. Po skončení vzdělávacích akcí vedení požaduje od všech účastníků zpětnou vazbu. Jeden formulář vyplňují téměř ihned po jeho absolvování, druhý po šesti měsících. Tam je účastník dotazován především na to, jaké poznatky byly pro něho přínosné a jak aplikoval nové znalosti a dovednosti do své praxe. Tyto formuláře jsou pro vedení klíčové. Určují, zda se příště rozhodnou pro stejný kurz a lektora, či zvolí jinou variantu.

Díky obrovskému koncernu takřka po celém světě nabízí firma postgraduální program „Build the future“. Program je určen pro čerstvé absolventy vysokých škol, kteří mají nejdříve roční trénink v domovské zemi a potom dva roky získávají zkušenosti v některém výrobním závodě v zahraničí. Cílem tohoto programu je vychovat novou generaci profesionálů a top managerů uvnitř společnosti (interní dokumenty podnik B).

4.2.3 Výsledky dotazníkového šetření v podniku B

Dotazníkového šetření v podniku B se zúčastnilo 53 osob. Z celkového počtu 388 zaměstnanců je návratnost 14 %. Dotazníky byly v podniku k dispozici během měsíce března.

Pohlaví respondentů

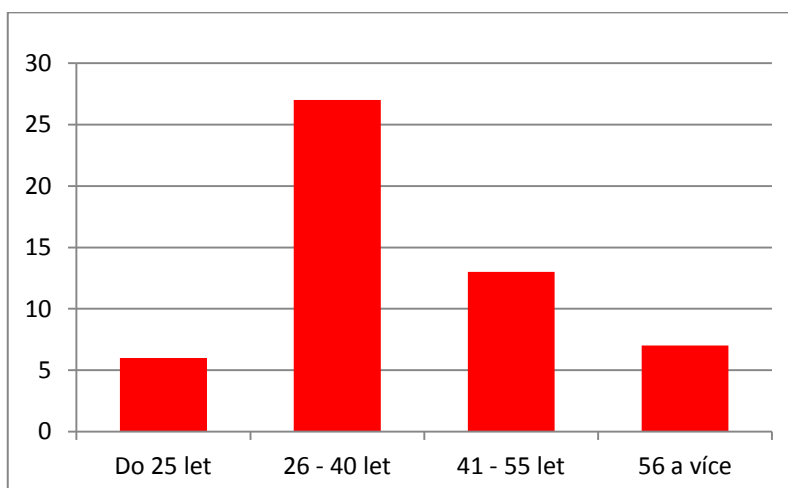


Graf 15: Pohlaví respondentů - podnik B

Zdroj: vlastní zpracování

V podniku B se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 53 zaměstnanců. Nadpoloviční většina, 72 % (38), bylo mužů a 28 % (15) žen. Celkově je v podniku zaměstnáno více mužů, a to z důvodu náročné práce na výrobních strojích.

Věk respondentů

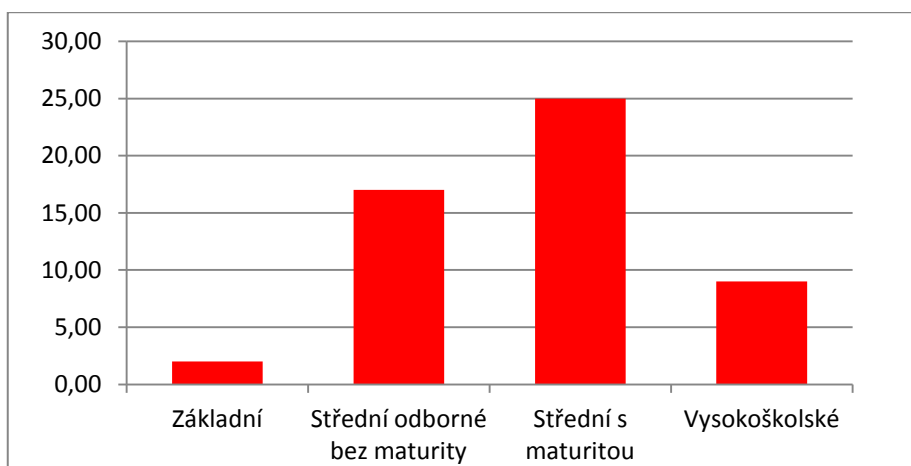


Graf 16: Věk respondentů - podnik B

Zdroj: vlastní zpracování

Věkové zastoupení v dotazníkovém šetření bylo rozmanité. Nejvíce respondentů 51 % patří do kategorie 26 – 40 let. Dále 25 % ve věku 41 – 55 let, 13 % 56 a více let a 11 % se šesti zástupci bylo do 25 let.

Nejvyšší dosažené vzdělání

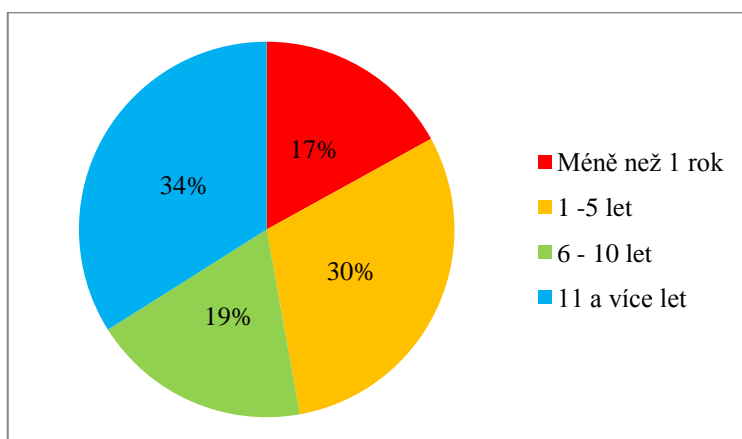


Graf 17: Nejvyšší dosažené vzdělání - podnik B

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední doplňková otázka byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání. V podniku B byli respondenti převážně se střední školou s maturitou, 25 osob. Dále pak 17 osob se střední odbornou školou bez maturity a pouze dvě osoby se základním vzděláním. Vysokoškolské vzdělání bylo v zastoupení 9 osob, což činilo 17 %.

Délka pracovního poměru u současného zaměstnavatele



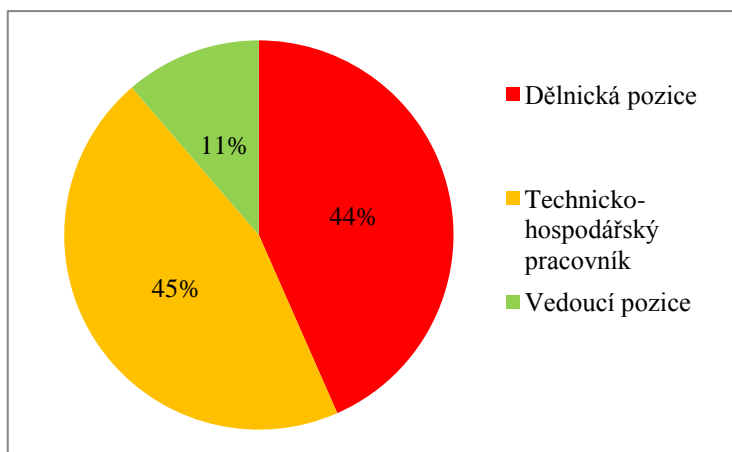
Graf 18: Délka pracovního poměru - podnik B

Zdroj: vlastní zpracování

Při první otázce dotazníku odpovídali respondenti na délku pracovního poměru u současného zaměstnavatele. Z výše uvedeného grafu č. 18 vyplývá, že v podniku pracují jak stálí zaměstnanci, tak noví. Méně než jeden rok působí v podniku 17 %, 1 – 5 let 30 %, dále 6 -10 let 19 % a nejvíce 34 % je zaměstnáno v podniku už 11 a více let.

Po větší analýze autorka práce zjistila, že nejdéle v podniku pracují lidé se střední školou s maturitou (převážně 11 a více let). Hypotéza ohledně věku zaměstnanců a jejich délce působení ve firmě se nepotvrdila. Věk zde nemá vliv na délku pracovního poměru.

Pracovní pozice



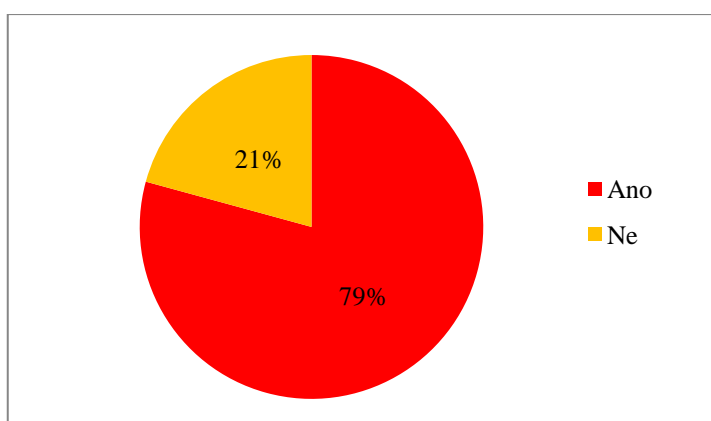
Graf 19: Pracovní pozice - podnik B

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka byla orientována na pracovní pozici. Respondentů z dělnické pozice bylo 44 % (23), dále 45 % (24) technicko-hospodářští pracovníci a zbylých 11 % (6) z vedoucí pozice.

Po porovnání pracovní pozice a nejvyššího dosaženého vzdělání autorka práce zjistila, že vedoucí i technicko-hospodářští pracovníci mají vysokoškolské vzdělání či střední školu s maturitou. Zároveň na dělnické pozici najdeme osoby se střední odbornou školou bez maturity, s maturitou a ojediněle i se základním vzděláním. Dále se zjistilo, že na dělnických a vedoucích pozicích převažují muži a naopak ženy dominují na pozici THP.

Zájem o další vzdělávání (školení, kurzy)



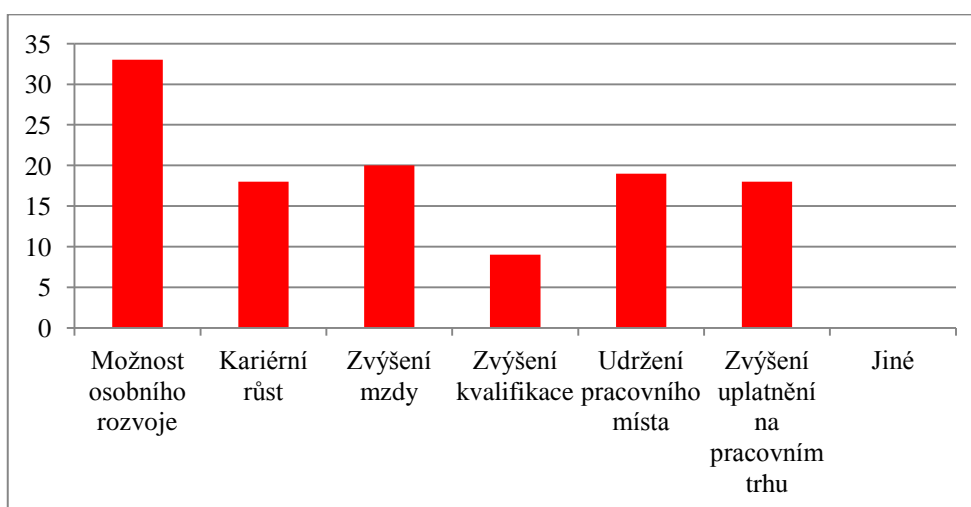
Graf 20: Zájem o vzdělávání - podnik B

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 20 je zaznamenán zájem o další školení v podniku. Asi 79 % dotazovaných zájem o vzdělávání potvrdilo, zbylých 21 % naopak popřelo.

Zápornou odpověď u této otázky zvolili převážně pracovníci z dělnické pozice se střední odbornou školou bez maturity a se základním vzděláním. Na druhou stranu všichni vedoucí zaměstnanci preferují další firemní vzdělávání.

Motivace zaměstnanců ke vzdělávání



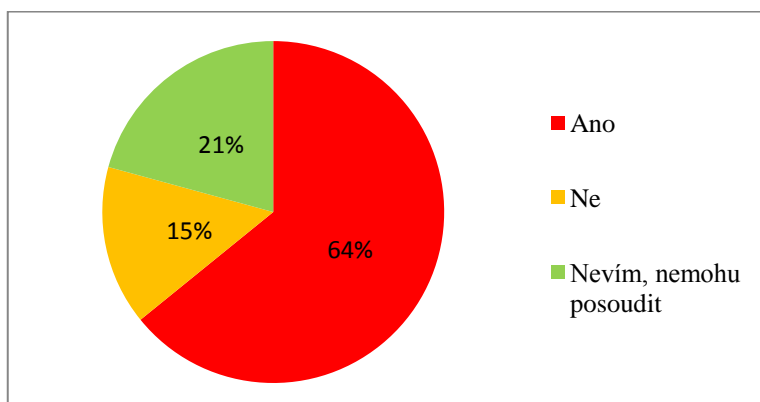
Graf 21: Motivace ke vzdělávání - podnik B

Zdroj: vlastní zpracování

U čtvrté otázky byl umožněn výběr více odpovědí, průměrně byly zaznamenány dvě odpovědi u respondenta. Nejvyšší počet byl u možnosti osobního rozvoje, a to 33. Kariérní růst preferuje 18 osob, zvýšení mzdy 20, udržení pracovního místa 19 a zvýšení uplatnění na pracovním trhu 18 osob. Pouze 9 osob motivuje zvýšení kvalifikace. Jinou možnost s vlastní odpovědí nikdo nezvolil.

Zvýšení mzdy a udržení pracovního místa motivuje především dělnické pozice. Vedoucí a THP upřednostňují více možnost osobního rozvoje a kariérní růst. Pro mladší pracovníky (do 25 let i 26 – 40 let) je firemní vzdělávání jako možnost vyššího uplatnění na pracovním trhu.

Dostatečné vzdělávání



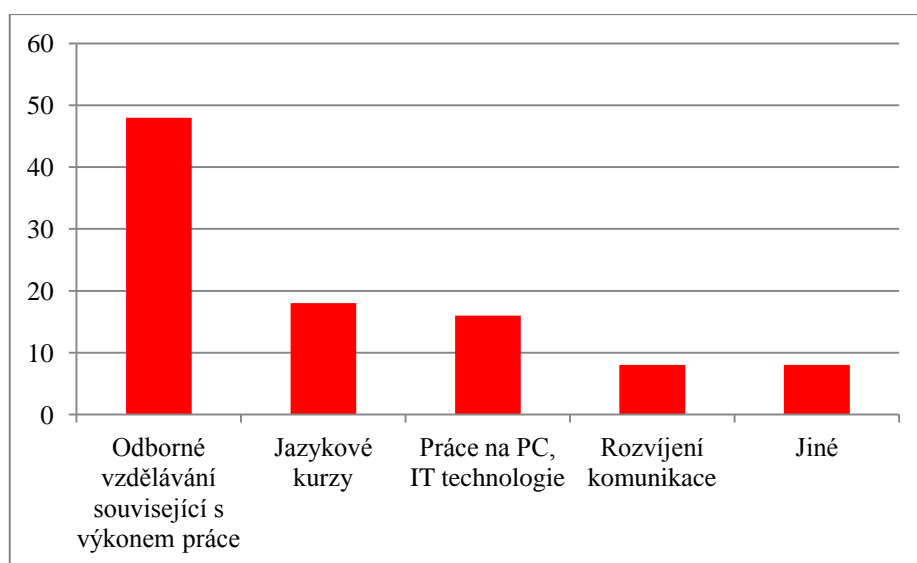
Graf 22: Dostatečné vzdělávání - podnik B

Zdroj: vlastní zpracování

Při další otázce zaměstnanci odpovídali, zda je podle nich vzdělávání ve firmě dostačující. Pro 64 % jsou nabízející školení a kurzy vyhovující, bohužel 15 % dotazovaných není spokojeno s aktuální nabídkou vzdělávat se ve firmě. Zbývajících 21 % odpovědělo „nevím, nemohu posoudit“.

Negativní odpověď byla zaznamenána u všech pozic, tedy dělnické, THP i vedoucí pozice. Tito lidé mohou být málo informovaní o konání a možnosti účastnit se, či by v podniku uvítali jiné, pro ně vhodnější školení a kurzy. Odpověď „nevím, nemohu posoudit“ volili pracovníci z pozice dělnické, kteří ve společnosti působí teprve krátce.

Účast zaměstnanců na vzdělávání

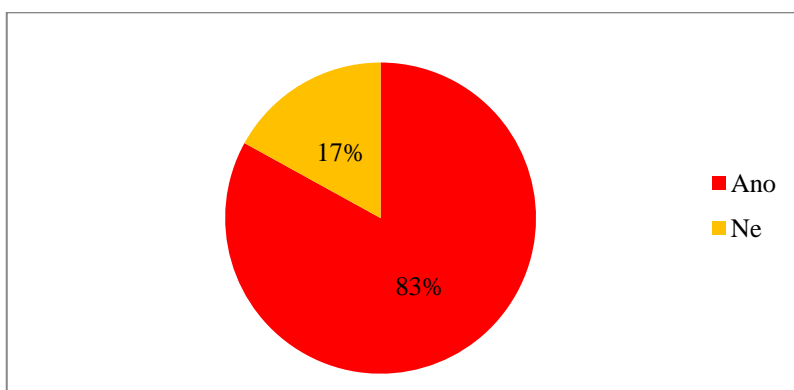


Graf 23: Účast na vzdělávání - podnik B

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem další otázky bylo zjistit, jakého vzdělávání se respondenti účastní. Odpověď mohli označit u více druhů školení, přesto mnohým stačila pouze jedna varianta. Odborného školení související s výkonem práce se účastní 48 dotazovaných, jazykové kurzy navštěvuje 18 osob, školení na PC a IT technologie 16 osob a rozvíjení komunikace 8 osob. Dále osm respondentů zvolilo možnost jiné, kde uvedli např. školení v oblasti vedení lidí, sortimentu a financí.

Využívání nových znalostí a dovedností získané ze školení při výkonu práce



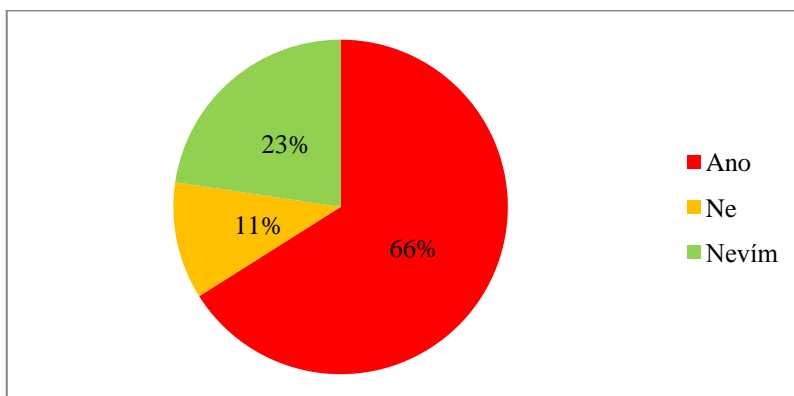
Graf 24: Využívání nových znalostí - podnik B

Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu č. 24 je zobrazeno, zda zaměstnanci využijí nové znalosti a dovednosti při výkonu své práce. Velká část, 44 dotazovaných (83 %), nové znalosti využívá. Negativně se vyjádřilo 9 osob (17 %).

Při důkladnějším prošetření autorka práce zjistila, že zápornou odpověď zvolili muži i ženy z dělnické pozice staršího věku. Toto nasvědčuje faktu, že se lidé staršího věku se neradi přizpůsobují novinkám a změnám.

Zlepšení pracovní výkonnosti díky novým znalostem a dovednostem



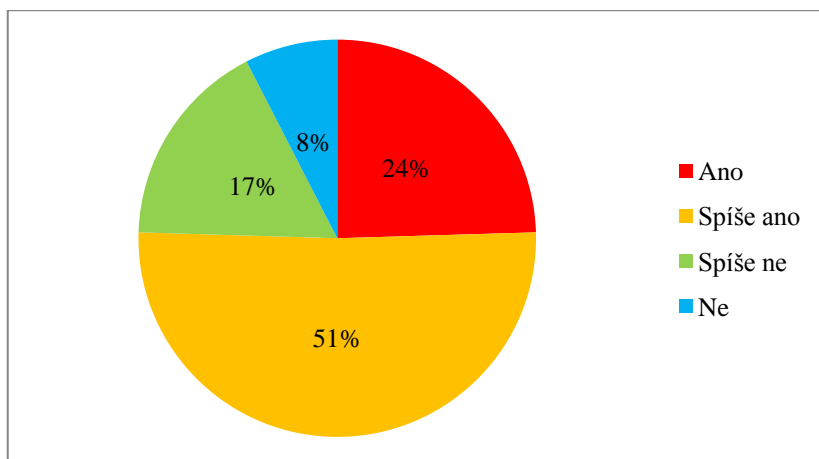
Graf 25: Zlepšení pracovní výkonnosti - podnik B

Zdroj: vlastní zpracování

Na výše uvedeném grafu č. 25 jsou zaznamenány odpovědi, zda zaměstnancům umožňují nové znalosti a dovednosti vykonávat práci lépe a efektivněji. Možnost „ano“ zvolilo 66 %, „ne“ 11 % a „nevím“ zbylých 23 %.

Průzkum ukázal, že odpověď „ne“ byla zaznamenána u osob na dělnické pozici ve věku 41 - 55 let a zároveň 56 a více let, kteří v podniku pracují delší dobu, především 11 a více let. Možnost „nevím“ zvolili naopak mladší pracovníci, kteří v podniku pracují méně než 1 rok či 1 – 5 let na pozici dělnické i THP.

Pokroky v průběhu praxe díky absolvovanému vzdělávání



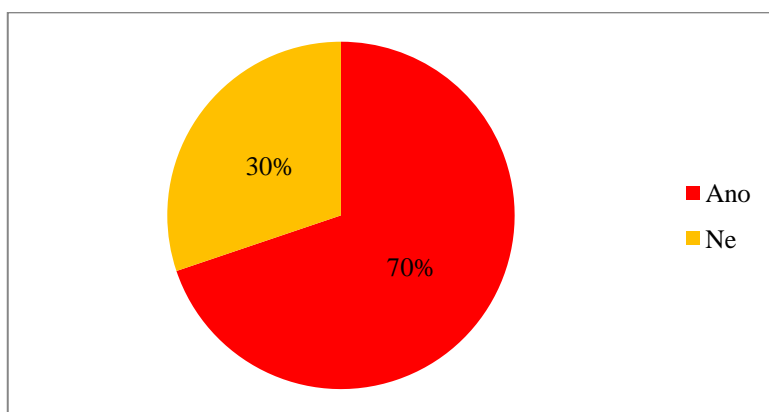
Graf 26: Pokroky v průběhu praxe - podnik B

Zdroj: vlastní zpracování

U předposlední otázky se mohli zaměstnanci vyjádřit k tomu, jak moc na sobě pozorují pokrok díky absolvovanému vzdělávání. Polovina, přesněji 51 %, spíše pokrok pozorují a dokonce 24 % svoje zlepšení potvrdily. Bohužel jsou v podniku i ti, kteří spíše postup nepozorují (17 %) a 8 % ti, kteří postup vůbec nezaznamenali.

Opět zde záporně odpovědi uvedli stejní pracovníci jako u předchozích otázek. Na druhou stranu účastníci jazykových kurzů a školení na PC a IT technologie svůj pokrok díky vzdělávání potvrdili.

Pravidelná účast na školení



Graf 27: Pravidelná účast - podnik B

Zdroj: vlastní zpracování

Pravidelná účast na školení a kurzech byla předmětem poslední otázky. Zde potvrdilo 70 % (tj. 37 osob), že navštěvují školení pravidelně. Zbýlých 30 % (tj. 16 osob) se účastní v nepravidelných intervalech, tedy převážně dle aktuální potřeby.

Hypotéza ohledně pravidelnosti kurzů se potvrdila hned dvakrát. Pravidelnost o účasti na školení vybrali všichni, kteří navštěvují jazykové kurzy a školení ohledně práce na PC a IT technologie. Těchto školení se účastní pracovníci ze všech pozic se střední školou s maturitou či vysokoškolským vzděláním. Naopak velká část respondentů z dělnické pozice potvrdila nepravidelnou účast. Zde probíhá odborné vzdělávání dle aktuálních potřeb a možností podniku.

4.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Výzkum pomocí dotazníkového šetření byl zaměřen na podnikové vzdělávání, a to zejména z pohledu zaměstnanců. Ti měli možnost se vyjádřit např. k tomu, zda vůbec mají zájem se dále vzdělávat, co je k tomu motivuje či jestli na sobě zaznamenali pokroky.

Průzkumu se účastnily dva hospodářské podniky, které nepůsobí pouze na českém trhu, ale mají významné odběratele i v zahraničí. Obě společnosti patří k lídrům na trhu a splňují charakteristiku velkého podniku, kdy zaměstnávají stovky zaměstnanců z blízkého okolí. V prvním podniku bylo celkem 60 respondentů, v druhém pouze 53. Tyto skutečnosti jsou dány především časovou vytížeností zaměstnanců.

Obě společnosti mají ve svých řadách více mužů než žen, proto porovnání pohlaví je velice podobné. V podniku A bylo mužů 85 %, v podniku B 72 %. Zároveň se ani výrazně neliší

věkové zastoupení. V obou případech byla zhruba polovina respondentů z věkové kategorie 26 – 40 let. To nasvědčuje faktu, že podniky zaměstnávají nejvíce lidí v jejich nejproduktivnějším věku, i proto mohou být výsledky práce tak efektivní. Ostatní věkové skupiny byly také stejné, rozdíl byl pouze pár procent. Co se týče vzdělanosti, zde už autorka zaznamenala rozdíly poněkud větší. Sice v obou případech bylo nejvíce zaměstnanců z kategorie střední škola s maturitou, ale odchylka dosáhla 20 %. V podniku A pak byly na druhém místě zaměstnanci s vysokoškolským titulem, kdežto v podniku B se střední odbornou školou bez maturity. Tento rozdíl je způsoben pracovní pozicí, kterou zaměstnanci vykonávají.

Při otázce na délku pracovního poměru se potvrdilo, že podniky přijímají jak nové zaměstnance, tak mají i stálé. Podnik A má nejvíce v kategorii 1 – 5 let, naopak podnik B v kategorii 11 a více let. Firma B má tedy více zkušenějších pracovníků, kteří získávají již delší praxi a mohou tak mít mezi sebou větší odborníky daného pracovního úseku.

Pracovní pozice byla u podniku A 65 % THP a 22 % dělnická. Podnik B měl 45 % THP a 44 % z dělnické pozice. Tato odlišnost je dána hlavně tím, že v podniku A vyplňovali dotazník z velké části obchodníci, kteří patří do skupiny THP. V druhém podniku bylo vyplňování poněkud různorodější.

Zájem o vzdělávání je pro vedení v obou společnostech pozitivní, jelikož velká část zájem potvrdila. O trochu větší zájem však označili zaměstnanci první firmy.

Největší motivací zaměstnanců k podnikovému vzdělávání je v obou případech možnost osobního rozvoje. Dále pak byla možnost zvýšení mzdy, udržení pracovního místa a kariérní růst. V podniku A motivují zaměstnance v průměru tři faktory, ve druhém jsou v porovnání pouze dva, proto některá možnost měla až dvojnásobné zastoupení. Opačný výsledek vyšel ale u možnosti zvýšení uplatnění na pracovním trhu, v první firmě motivuje 9 osob a ve druhé dokonce 18. Profesní kariérou uvnitř společnosti jsou tak více motivovaní z podniku A, avšak z podniku B zaměstnanci přemýšlí i o lepším potenciálním pracovním místě.

Při další otázce se mohli respondenti vyjádřit k tomu, zda je podle nich vzdělání ve firmě dostačující. V prvním podniku se nikdo nevyjádřil záporně, pouze 12 % odpovědělo „nevím nemohu posoudit“. V druhém podniku už byly odpovědi odlišné, 21 % odpovědělo „nevím nemohu posoudit“ a 15 % se bohužel nevyjádřilo kladně. Zde by zaměstnanci uvítali více množství školení či kvalitnější.

Účast na školení je v obou případech největší u vzdělávání související s výkonem práce. Velký rozdíl nastal u výběru rozvíjení komunikace. V podniku A se většina tohoto školení účastní, nýbrž v podniku B jen výjimečně a pro mnohé tento druh dokonce chybí. Důvodem je také skutečnost, že v podniku A probíhalo v tu dobu již zmíněné školení THP a bylo zaměřené právě na obchodní komunikaci a vedení lidí. Dále jazykové kurzy a vzdělávání v oblasti PC a IT technologie mělo podobnou procentuální účast.

Jedna z důležitých otázek dotazníku se týkala využívání nových znalostí a dovedností. V podniku A využívají vědomosti ze školení téměř všichni, v podniku B toto potvrdila sice také většina, ale menší (83 %).

V další otázce byl v porovnání opět lepší podnik A. Tam umožňují nově nabyté informace vykonávat práci efektivněji pro 83 %, v druhém podniku pro 66 % pracovníků. Zároveň neumožňují lepší výkonnost v prvním podniku pouze pro 2 %, ale v druhém podstatně více, pro 11 %.

Klíčová otázka dotazníku se týkala pokroků během praxe. V podniku A vyšel výzkum velice pozitivně. Všichni dotazovaní odpověděli kladně a pokrok tedy zaznamenali. Na druhé straně v podniku B už nebylo hodnocení tak dobré. Sice 75 % odpovědělo kladně, ale 25 % pokroky nepotvrdily. Negativní odpovědi byly převážně z dělnické profese, tam se školení účastní zaměstnanci hlavně z důvodu změn legislativy než změn pracovních. Do své náplně práce tak nepřivedou nové postupy a pokrok není z čeho čerpat.

Poslední otázka byla zaměřena na frekvenci účasti na školení. V obou podnicích byla potvrzena hypotéza, že pravidelně probíhají jazykové kurzy a na dělnických pozicích se uskutečňuje školení hlavně dle potřeby a také požadavků ze strany vedoucích.

4.4 Hodnocení a doporučení

Firemní vzdělávání má v obou podnicích rostoucí tendenci. Některé druhy školení jsou ve firmách krátce a teprve postupem času se rozhodne o jejich efektivnosti či případnému zrušení. Každopádně vedení obou podniků potvrdilo, že jim není vzdělávání lhostejné a jejich cílem je neustálé vylepšování a hledání nejkvalitnějších a nejefektivnějších kurzů a workshopů pro jejich zaměstnance.

I přes některé negativní odpovědi hodnotí autorka vzdělávání pozitivně. V obou případech je vzdělávání zdarma, což je velký benefit. Také mají možnost se účastníci k daným vzdělávacím akcím vyjádřit, a to je klíčový prvek pro vedení při výběru následujících školení.

Autorka má pro oba podniky dvě hlavní doporučení. Měli by své zaměstnance především více informovat o příležitostech účastnit se vzdělávacích akcí, převážně možnosti jazykových kurzů, které jsou poskytovány ve vysoké kvalitě. A dále se více zajímat, jaká možná školení by jejich zaměstnanci uvítali, aby se mohla zlepšit jejich pracovní výkonnost. Toto lze dosáhnout např. pomocí dotazníků či rozhovorů s vybranými jedinci.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a následně zhodnotit vzdělávací formy a metody projektované personálními oddělení hospodářských organizací. Celá práce byla rozdělena na teoretickou část a praktickou.

Teoretickou část rozdělila autorka do tří kapitol, které dále rozpracovala do jednotlivých podkapitol. V první kapitole popsala obecný pojem personalistika, její úkoly a jednotlivé činnosti, jelikož vzděláváním se zabývá právě úsek lidských zdrojů. V druhé kapitole bylo charakterizováno vzdělávání, včetně stupňů vzdělávání v České republice a aktuálního vývoje. Třetí kapitola byla z celé práce nejpodstatnější. Autorka se zde věnovala problematice podnikového vzdělávání. Uvedla, jaký má význam pro firmu, jednotlivé oblasti, druhy a funkce. Dále popsala, jak vzdělávání v podniku probíhá, tedy cyklus, a jaké osoby do něho vstupují. V závěru teoretické části se zaměřila na jednotlivé metody vzdělávání, tedy různé způsoby, které lze využít k rozvoji zaměstnanců. Jedná se o metody na pracovišti, mimo pracoviště a na pomezí mezi zmíněnými.

Praktická část práce byla zaměřena na výzkum vzdělávání ve vybraných podnicích. Autorka si k porovnání vybrala dvě hospodářské organizace sídlící v Kraji Vysočina, obě uznávané v celosvětovém měřítku. Oba podniky krátce představila a poté vyhodnotila dotazníkové šetření, které bylo prováděno zaměstnanci podniků. Respondenti odpovídali, jakého vzdělávání se účastní, co je k tomu motivuje, zda na sobě pocítují pokroky, zlepšení výkonnosti apod. V závěru práce autorka porovnala a zhodnotila tyto dvě podnikové vzdělávání a navrhla doporučení pro podniky.

POUŽITÁ LITERATURA

1. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management. Studium. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
2. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: [strategický přístup ke vzdělávání pracovníků]*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
4. BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 113 s. ISBN 978-80-7395-309-6.
5. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Úroveň vzdělávání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu* [online]. Praha: Český statistický úřad, 23. 12. 2014 [cit. 2018-11-23]. Kód publikace: 170232-14. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214.pdf/7545a15a-8565-458b-b4e3-e8bf43255b12?version=1.1>
6. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. 233 s. ISBN 80-247-1457-8.
7. Interní dokumenty podniku A
8. Interní dokumenty podniku B
9. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
12. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Strategie celoživotního učení ČR* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, ©2007 [cit. 2018-11-23]. ISBN 978-80-254-2218-2. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/nuv/strategie/Strategie_2007_CZ_web.pdf

13. Rozvoj vzdělávání. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. 2011 - 2018 [cit. 2018-11-23]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/rv>
14. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. 205s. ISBN 978-80-247-5870-1.
15. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
16. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník

Příloha A

1. Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?
 - Méně než 1 rok
 - 1 – 5 let
 - 6 – 10 let
 - 11 a více let

2. Jaká je Vaše pracovní pozice?
 - Dělnická pozice
 - Technicko-hospodářský pracovník
 - Vedoucí pozice

3. Máte zájem o další vzdělávání (školení, kurzy)?
 - Ano
 - Ne

4. Co Vás motivuje ke vzdělávání? (můžete uvést více odpovědí)
 - Možnost osobního rozvoje
 - Kariérní růst
 - Zvýšení mzdy
 - Zvýšení kvalifikace
 - Udržení pracovního místa
 - Zvýšení uplatnění na pracovním trhu
 - Jiné:

5. Je podle Vás vzdělávání v podniku dostačující?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím, nemohu posoudit

6. Jakého vzdělávání se účastníte? (můžete uvést více odpovědí)
 - Odborné vzdělávání související s výkonem práce
 - Jazykové kurzy
 - Práce na PC, IT technologie
 - Rozvíjení komunikace
 - Jiné:

7. Využijete nové znalosti a dovednosti získané ze školení při výkonu své práce?
- Ano
 - Ne
8. Umožňují Vám nové znalosti a dovednosti vykonávat Vaši práci lépe a efektivněji?
- Ano
 - Ne
 - Nevím
9. Pozorujete na sobě v průběhu praxe pokroky díky absolvovanému vzdělávání?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
10. Účastníte se pravidelně školení?
- Ano
 - Ne
11. Kolik je Vám let?
- Do 25 let
 - 26 – 40 let
 - 41 – 55 let
 - 56 a více let
12. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- Základní
 - Střední odborné bez maturity
 - Střední odborné s maturitou
 - Vysokoškolské
13. Vaše pohlaví?
- Muž
 - Žena