

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2019–2021

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Nikola Hönigová**

**Vzdělávání dospělých – podnikové vzdělávání v malých firmách**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2019-2021

**DIPLOMA THESIS**

**Nikola Hönigová**

**Adult Education - Business Education in Small Companies**

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne:

Nikola Hönigová

### **Poděkování**

Děkuji paní doktorce Neusarové za její odborné vedení, cenné připomínky, vstřícnost a plnohodnotnou podporu, kterou mi poskytovala po celou dobu zpracování diplomové práce.

## **Anotace**

Cílem práce je představit a rozebrat úroveň a příležitosti vzdělávání zaměstnanců ČR ve vybraných malých firmách. Eventuálně na základě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení ke zlepšení situace v této oblasti.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se věnuje především pojmům týkající se vzdělávání. Na začátku teoretické části je vysvětlen pojem vzdělávání i pojem vzdělávání dospělých. Nejvíce prostoru je věnováno pojmu firemní vzdělávání. Na to navazuje kapitola, která se věnuje cyklu podnikového vzdělávání a dále rozvoji pracovníků. Práce se také dotkne tématu motivace pracovníků ke vzdělávání. Aby se na konci dotkla témat, jako jsou trendy ve vzdělávání dospělých, vzdělávání v EU a také aktuální problémy vzdělávání zaměstnanců. Praktická část definuje její cíl a hlavní metodologii, věnuje se krátkému představení dotazovaných firem. Nejvíce prostoru dostává samotný výzkum, dle vlastního dotazníkového šetření a také jeho vyhodnocení.

## **Klíčová slova**

Firemní vzdělávání, formy vzdělávání, metody vzdělávání, motivace, vzdělávání dospělých, vzdělávací kurzy, zaměstnanci.

## **Annotation**

The main goal of the work is to imagine and analyze the level and employee studying opportunities in Czech Republic in selected small companies. Eventually suggest recommendation for improving the situation in the area based on the gathered shortage.

The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals mainly with concepts related to education. At the beginning of the theoretical part, the concept of education and the concept of adult education are explained. Most of the space is devoted to the concept of corporate education. This is followed by a chapter that deals with the cycle of corporate education and the development of employees. My work also touches on the topic of motivating employees to learn. To finally touch on topics such as trends in adult education, education in the EU and also current issues of employee education. The practical part defines its goal and the main methodology, is devoted to a brief introduction of the surveyed companies. The research itself receives the most space, according to its own questionnaire survey and also its evaluation.

## **Keywords**

Adult education, corporate education, employees, forms of education, methods of education, motivation, training courses.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	11
1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	11
2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	13
Definice a charakteristiky firemního vzdělávání.....	15
Cíle vzdělávání .....	17
Význam vzdělávání pro současnost a budoucnost podniků .....	17
2.1 Cyklus podnikového vzdělávání.....	19
Identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání.....	20
Plánování vzdělávání.....	22
Realizace vzdělávání .....	24
Vyhodnocování vzdělávání .....	25
2.2 Rozvoj pracovníka.....	27
Motivace ke vzdělávání.....	28
2.3 Metody firemního vzdělávání.....	30
Vzdělávání na pracovišti .....	30
Vzdělávání mimo pracoviště .....	32
Efektivita metod firemního vzdělávání .....	35
2.4 Vliv úrovně vzdělávání na trhu práce.....	36
2.5 Trendy ve vzdělávání dospělých .....	36
2.6 Vzdělávání podle Evropské Unie .....	37
2.7 Aktuální problémy ve vzdělávání dospělých.....	38
PRAKTICKÁ ČÁST .....	40
3 CÍL A METODOLOGIE.....	40
4 POPIS ZKOUMANÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	42
5 POPIS A CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU .....	46
5.1 Dotazníkové šetření .....	46
5.2 Polostrukturované rozhovory .....	67
6 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ .....	75
ZÁVĚR.....	79
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	82
SEZNAM ZKRATEK .....	85
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	86

SEZNAM PŘÍLOH .....	88
---------------------	----



## ÚVOD

Otázka rozvoje a vzdělávání pracovníků ve společnostech se stává čím dál více důležitou a je na ni kladen čím dále větší důraz. Je doba, kdy se stáváme závislími na distribuci a získávání znalostí a celoživotní vzdělávání se dostává stále do většího popředí a získává na větším významu. Hlavním cílem práce proto je představit a analyzovat úroveň a možnosti vzdělávání zaměstnanců ve vybraných malých firmách v České republice. Případně podle zjištěných nedostatků navrhnout doporučení ke zlepšení situace v této oblasti. Z vlastního dotazníkového šetření bude popsán současný obraz ve vzdělávání dospělých ve vybraných malých firmách.

Požadavky na dovednosti a znalosti pracovníků se neustále mění a vytvářejí, a proto i sami pracovníci čelí tlaku neustálého vzdělávání. Aby mohl být člověk úspěšným na trhu práce, je důležité dovednosti a znalosti stále rozšiřovat a prohlubovat. Je dávná minulost, že si lidé vystačili celý pracovní život s tím, co se naučili ve škole.

V dnešní době se stále častěji vyvíjejí nové technologie a objevují se nové poznatky. Tím pádem ale mnohem rychleji zastarávají dovednosti a znalosti pracovníků. Rychlý vývoj, hlavně v oblasti informačních technologií, zvyšuje nároky na další vzdělávání. Dále se neustále zvyšuje technická náročnost jednotlivých činností i strojů a zaměstnanci se tak musí, seznámit s pracovními postupy, které probíhají v organizacích i na té nejnižší pracovní pozici.

Vzdělávání i formování pracovních schopností je celoživotní proces, kdy stále důležitější roli hraje organizace a její vzdělávací proces. Je nutné nabídnout pracovníkům ty aktivity, které pomohou pracovníkům lépe zvládat stále náročnější požadavky jejich profese. Společnosti také nesmí zapomenout na aktivity, které pomáhají formovat osobnosti pracovníků.

Stále více firem si je vědomo, že vzděláváním svých pracovníků pomáhají budovat svou značku zaměstnavatele a dobré jméno a také, že sami zaměstnanci považují vzdělávání za benefit. Znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou zdroj konkurenční výhody organizací. Pro společnost je tedy žádoucí si uvědomit, že právě pracovníci jsou ti nositeli zkušeností, myšlenek a poznatků, a právě na těchto pracovnících závisí pak úspěch celé organizace.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se věnuje především pojmům týkající se vzdělávání. Na začátku teoretické části je vysvětlen pojem vzdělávání i pojem vzdělávání dospělých. Nejvíce prostoru je věnováno pojmu firemní vzdělávání. Na to navazuje kapitola, která se věnuje cyklu podnikového vzdělávání a dále rozvoji pracovníků. Práce se také dotkne tématu motivace pracovníků ke vzdělávání. Aby se na konci dotkla témat, jako jsou trendy ve vzdělávání dospělých, vzdělávání v EU a také aktuální problémy vzdělávání zaměstnanců. Praktická část je rozdělena do čtyř kapitol a závěr. První kapitola definuje její cíl a hlavní metodologii, druhá se věnuje krátkému představení dotazovaných firem. Nejvíce prostoru dostává samotný výzkum, dle vlastního dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru, poslední kapitola se zaobírá shrnutím a doporučením.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Během vzdělávání dospělých se setkávají lidé, kteří jsou účastníky vzdělávání v různorodých skupinách. Tyto skupiny jsou odlišené pracovní pozicí, věkem, pohlavím nebo bydlištěm (Bočková, 2000, s. 17).

Dále autorka Bočková (2000, s. 17) uvádí i další odlišnosti u vzdělávání dospělých. Tyto znaky jsou společné pro všechny účastníky dalšího vzdělávání:

- *„dospělost*
- *ustálenost chování*
- *stabilizovaný systém hodnot*
- *vytvořený životní způsob*
- *preferance praxe a často kritický přístup k teorii*
- *různorodost životních a pracovních zkušeností*
- *určité změny v senzomotorických a paměťových funkcích*
- *obtížnější soustředěnost z pracovních, rodinných, osobních a jiných důvodů“.*

Personálním rozvojem zaměstnanců rozumíme formování pracovních schopností zaměstnanců prostřednictvím odborného vzdělávání zaměstnanců, a i zajištění osobního rozvoje a funkčního postupu zaměstnanců. Dále sem patří zajištění osobního rozvoje a funkčního postupu zaměstnanců skrz plánování a řízení kariéry zaměstnanců (Bušina, 2014, s. 181).

*„Dospělý člověk se snaží být ve výuce aktivní, chce se na ní podílet diskutováním, řešením problémů osobním vystupováním. Pro jeho postup ve výuce je důležitým předpokladem zpětná vazba. Dospělý by měl znát výsledky svého učení, nikoliv až na konci (jako např. vysokoškolský student), ale již v průběhu výuky. Jinými slovy měl by se průběžně dozvídat, zda si v učení (výuce) počíná dobře či chybuje“ (Mužík, 2004, s. 25).*

Vzdělávání člověka provází celým životem. Na počátku jsou vzdělávací instituce jako je školka a škola. Dále to obvykle pokračuje profesním vzděláváním. Vzdělávání je koncept celoživotního učení. Podle délky se řadí k nejdelším v životě člověka. Samotný pojem vzdělávání můžeme popsat jako činnost, která je zaměřená na získávání informací, vědomostí a dovedností (Mužík, 2012, s. 23).

## 2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Autorka Bartoňková (2010, s. 11) hovoří o tom, že při firemním vzdělávání je důležité si správně určit, kam se organizace chce dostat. Právě rozdíl mezi nynější a potřebnou situací může pomoci odstranit firemní vzdělávání.

Průcha a Veteška (2012, s. 274) píšou o tom, že firemní vzdělávání je předpoklad pro přežití společnosti. Jelikož bez stálého vzdělávání by se jen stěží zlepšovala. Z toho důvodu spousta společností dnes klade důraz na celoživotní vzdělávání.

Jako další požadavky, které jsou kladeny na firemní vzdělávání, píše Armstrong (2015, s. 335-336), že má vzdělávání a rozvoj zajistit kvalifikované, vzdělané a angažované zaměstnance, kteří jsou třeba ve společnostech.

Tuto myšlenku dále ve své publikaci rozšiřují právě Vodák a Kucharčíková (2011, s. 39) o definici řešící změnu postoje. Zásadou firemního vzdělávání dochází k navýšení hodnoty lidského kapitálu. Navýšení je možno docílit různými způsoby. Všechny způsoby mají však jednotný cíl. Tím je úplný rozvoj osobnosti, nabytí nových vědomostí, dovedností, postojů a chování a zvyšování kvalifikace.

Bartoňková (2010, s. 10) popisuje firemní vzdělávání v několika jednoduchých definicích jako:

- vzdělávání zaměstnanců ve společnosti,
- vzdělávání, které zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání pracovníků,
- vzdělávání zahrnující zvyšování, dosažení, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnanců,
- část profesního vzdělávání,
- součást systému, které formuje pracovní způsobilost pracovníků,
- vzdělávání, které zahrnuje rozmach oprávnění zaměstnanců.

Vzdělávání pracovníků má obvykle dlouhotrvající výsledky a přispívá tak ke zvyšování konkurenceschopnosti firem (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 37–38).

Bartoňková (2010, s. 11) doplňuje, že hlavním posláním firemního vzdělávání je zjištění situace, jakou máme nyní a zajištění požadované úrovně znalostí, schopností a zručností zaměstnanců.

Autoři Vodák a Kucharčíková (2011, s. 80) dále dodávají, že jestliže je vzdělávání propojeno s firemní představou a strategií a je zajišťováno profesionálně, tak zcela jistě instituce pocítí jeho vliv na fungování.

Dále Bartoňková (2010, s. 20) píše, že firemní vzdělávání má souvislost například s plánováním lidských zdrojů, s personálním rozvojem, s náborem, s výběrem zaměstnanců a je součástí proti flukтуаčním opatření. Také souvisí s kariérovým plánováním, personálním poradenstvím atd.

Vzdělávání se chápe jako prostředek, který míří k učení, jinak řečeno k doplňování dalších schopností, zlepšování schopností a dovedností i sdílení zkušeností. Specifická je nezbytnost zažít nové věci na vlastní kůži, možnost poučit se ze svých chyb nebo poskytování zpětné vazby (Dvořáková a kol., 2012, s. 38).

Důvody, proč je důležité se věnovat vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, uvádí níže autorka Egerová (2012, s. 41):

- soutěž,
- dynamická podnikatelská atmosféra,
- nedostatek pracovníků na určitých místech,
- vyšší podíl automatizace,
- měnící se požadavky zákazníků a trhu
- inovace a nové technologie.

Pokud se podíváme na samotné pracovníky, tak pro úspěch vzdělávacího procesu je důležitá jejich motivace k dalšímu vzdělávání, protože jedině tak budou ke vzdělávání přistupovat aktivně. Je nutné, aby zaměstnanci měli jasně definovaný cíl jejich vzdělávání.

Dodavatelé vzdělávání patří mezi velmi důležitý článek vzdělávacího procesu. Mají velký vliv na efektivitu vzdělávání skrz jejich profesionalitu a schopnost brát v úvahu specifické potřeby účastníků vzdělávání (Kociánová, 2010, s. 71).

### **Definice a charakteristiky firemního vzdělávání**

Vzdělávání a rozvoj pracovníků se zaměřuje na formování pracovních schopností z člověka jako jedna z personálních činností. Zaměřuje se na tu část osobnosti, skrz kterou se vytváří hodnoty. A to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, možného naplnění individuálních cílů v pracovní kariéře a zlepšování výkonnosti celé společnosti. Má sloužit k trvalému zajišťování schopností, které jsou potřeba ve společnosti k vykonávání aktuálních, případně budoucích prací (Dvořáková, 2007, s. 286).

Je třeba si zde popsat i to, co znamená rozvoj. V této práci jsou oba výrazy brány jako synonyma. Ve firemní vzdělávání je nutné tyto pojmy rozlišit. Cílem vzdělávání pracovníků je získání specifických dovedností nebo znalostí, které jsou nutné k vykonávání práce na určité pozici. Jedná se o dosažení daných dovedností a znalostí. Jinými slovy jde o dosažení standardu. Vzdělávání pracovníků tedy zahrnuje následující aktivity (Bartoňková, 2010, s. 17):

- prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování ve vzdělávání v tom oboru, na kterém pracovník pracuje.
- vzdělávání v rámci adaptace.
- přeškolení (rekvalifikace) – získávání dovedností a znalostí, které jsou nutné ke kvalitnímu plnění nové pracovní pozice.
- zvyšování kvalifikace
- profesní rehabilitace – tím je myšlené opětovné zařazení pracovníků, kteří skrz svůj zdravotní stav nemohou dlouhodobě nebo trvale dělat nynější zaměstnání.

Rozvoj pracovníků tedy patří mezi aktivity vzdělávání pracovníků. Jeho díl je zvyšování kvalifikace, jinými slovy rozvíjení pracovníků s ohledem na jejich potenciál a možný kariérový postup v organizaci. Můžeme říci, že rozvoj pracovníků ve společnostech je organizovaný a cílí na určité skupiny. Mohou to být například manažeři s potenciálem, talenti, obchodníci atd. (Tureckiová, 2004, s. 96-97).

Vzdělávání se dá rozdělit podle primárního cíle, jak je napsáno výše, ale také se dá rozdělit dle obsahu, jak uvádí Hroník (2007, s.128-129).

- manažerské vzdělávání – typický příklad je MBA vzdělávání, manažerské programy aj.
- účelové vzdělávání – to se orientuje na rozvoj tzv. měkkých dovedností (time management, asertivita aj.)
- IT školení – obvykle zaměřené na software (Linux, Windows, MS office aj.)
- zákonná školení – to jsou vzdělávací aktivity, které musí zaměstnanci organizace absolvovat ze zákona (Např. BOZP, školení jeřábník, vazač aj.)
- funkční vzdělávání – to je vzdělávání, které souvisí s výkonem zaměstnance na pracovní pozici. Bez tohoto vzdělávání by neměl pracovník zajištěnou potřebnou kvalifikaci a byla ohrožená kvalita vykonávané práce (prodejní dovedností obchodníků aj.)
- doplňkové funkční vzdělávání – to je rozšiřování kvalifikace, kdy zaměstnanec má potřebné dovednosti a znalosti k výkonu své práce, ale vzdělává se dále, aby i nadále mohl zvyšovat kvalitu své práce (např. manipulativní techniky pro obchodníky)

U rozvoje a vzdělávání pracovníků mluvíme o cílech vzdělávání, ale vzdělávání má mnoho dalších výhod. Zároveň se vzděláváním a rozvojem pracovníka organizace dále podporuje (Koubek, 2015, s. 244):

- vnitrofiremní komunikaci a zlepšení pracovních i mezilidských vztahů,
- vlastní atraktivitu jakožto zaměstnavatele na pracovním trhu – vzdělávání je bráno jako benefit,
- pokrytí potřeba zaměstnanců z vlastních zdrojů (zastupitelnost),
- zvýšení efektivity práce,
- zvyšování vlastní hodnoty a konkurenceschopnosti skrz rostoucí hodnotu svých pracovníků,
- stabilitu pracovníků skrz zvyšování jejich sociálních jistot,
- růst organizace prostřednictvím inovativním přístupům a novým pohledům,
- šetření nákladů, které by byly vynaloženy kvůli špatné informovanosti.



Je důležité zde zmínit i negativní stránky vzdělávání, jak je vidí autor Koubek (2007, s. 244). Jsou to:

- vynaložené náklady (mzda školitele, čas účastníka vzdělávání aj.),
- ztráta návaznosti ve výkony práce účastníka (když se účastní vzdělávání a nevykonává svoji práci, tak se mu kupí práce),
- investovaný čas (zaměstnanec, který se účastnil vzdělávání, který ho zastupoval a také toho, který připravoval vzdělávací aktivitu).

### **Cíle vzdělávání**

Základní cíl firemního vzdělávání je hlavně změna myšlení a chování zaměstnanců, kteří jsou rozhodujícími pro další firemní rozvoj a pro její konkurenceschopnost. Nové dovednosti, znalosti i návyky v zaměstnání jsou jen prostředek a podmínka úspěchu. Je to vzájemné propojení:

- schopnosti si osvojit nové pracovní postupy, které jsou rozhodující pro úspěšné zavedení změny. Ať jsou to nové způsoby práce s podřízenými, nové organizační uspořádání, nové technologie aj.
- motivace k osvojení nových znalostí, dovedností a schopností, které se projevují v pracovních chování
- možnosti se účastnit firemního vzdělávání a uplatnit nové formy chování (Tureckiová, 2004, s. 78).

Armstrong (2007, s. 401) to vidí hodně podobně. Cílem vzdělávání by dle něj bylo být vytvoření prostředí, ve kterém budou pracovníci podněcováni právě ke vzdělávání a k rozvoji znalostí, dovedností a schopností.

### **Význam vzdělávání pro současnost a budoucnost podniků**

Obecně se dá říci, že od vzdělávání zaměstnanců se očekává zvýšení pracovního výkonu, ale také především doplnění možných nedostatků v dovednostech a znalostech pracovníků. Také přináší lepší podmínky pro seberealizaci pracovníků. Na pracovníky může možnost vzdělávání silně motivačně působit (Tureckiová, 2008, s. 80).

*„V tomto smyslu je firemní vzdělávání investicí do rozvoje členů organizace a v případě efektivního zajištění všech složek jeho cyklu významně přispívá k naplňování základního strategického cíle a koncepce řízení lidských zdrojů v organizaci, tj. získat, rozvinout a udržet v organizaci vysoce motivované pracovníky“ (Tureckiová, 2008 s. 80).*

Barták (2007, s. 9) píše, že pokud se společnost snaží tvořit lepší předpoklady pro možný rozvoj znalostního potenciálu svých pracovníků, tak má o mnoho větší šanci, že se budou pracovníci chovat proaktivně i v tvrdých podmínkách konkurence. Budou se tedy snažit využívat příležitost, předpovídat, optimalizovat a obnovovat a pokusí se zvyšovat svoji produkci.

Pracovníci, jestliže se na ně díváme jako na zdroj, jsou zcela výjimeční v jednom pohledu. A to v tom, že se jejich důležitost s postupem času zvyšuje, protože nabírají čím dál více zkušeností a stávají se stále více způsobilými. Což je opak ostatních zdrojů, kteří se postupem času odepisují, velmi důležité (Belcourt, Wright, 1998, s. 23).

Hlavní důvody, proč je nutné se věnovat rozvoji a vzdělávání pracovníků (Koubek, 2015, s. 252-253):

- stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají;
- proměnlivost lidských potřeb, a tím i proměnlivost trhu výrobků a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost jejich pracovníků;
- častěji se mění technika a technologie v organizacích;
- častější jsou organizační změny, jež lidé musejí zvládat;
- významnější orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi;
- zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí a organizace na to musejí reagovat;
- mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení (prohlubování a rozšiřování práce, delegování a posilování pravomocí, plošší organizační struktury);
- rozvoj informačních technologií a jejich používání v organizacích;
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit a z toho vyplývající nezbytnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí;

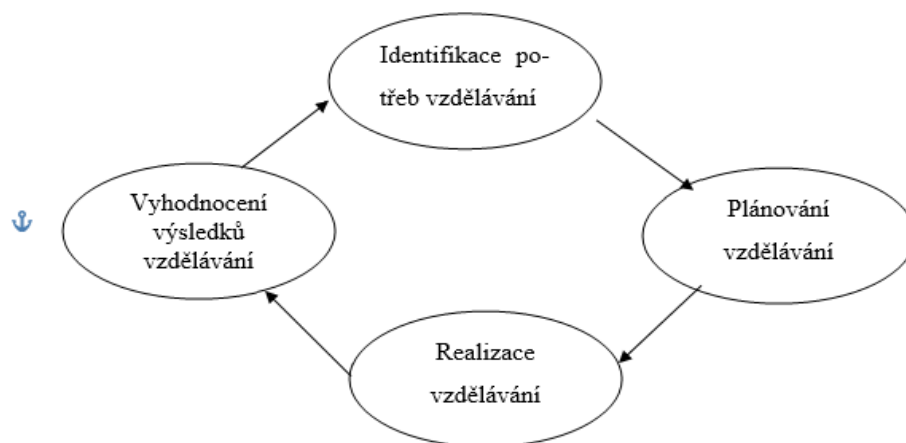
- nutnost snižování nákladů a lepšího využití technických zařízení a technologií;
- změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevuje ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat;
- péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.

## 2.1 Cyklus podnikového vzdělávání

Je nutné, aby vzdělávání bylo systematické z toho důvodu, že vzdělávání pracovníků je součástí struktury navazujících systémů (Dvořáková, 2007, s. 286).

*„Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších, a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje“* (Bartoňková, 2010, s. 109).

Obrázek 1: Cyklus podnikového vzdělávání



Zdroj: (Koubek, 2009, s. 259)

Systematické vzdělávání má mnoho výhod:

- lépe připravuje vlastní zaměstnance dle potřeb společnosti,
- průběžné lepší utváření schopností zaměstnanců spolu v souladu s potřebami společnosti,
- zvyšuje více pracovní výkon i jeho kvalitu,
- efektivně objevuje pracovníky z vnitřních zdrojů organizace,

- s tímto vzděláváním jsou spojené nižší průměrné náklady na jednoho vzdělávaného zaměstnance, než když se vzdělává jiným způsobem.
- zdokonaluje vzdělávací procesy (využívá zkušenosti ze vzdělávání, které bylo realizováno v minulosti),
- pomáhá lepší motivaci zaměstnanců,
- zlepšuje vztah zaměstnanců ke společnosti,
- pomáhá k vyšší atraktivitě společnosti na pracovním trhu,
- zvyšuje šance pracovníků na kariérní postup,
- pomáhá k lepší firemní atmosféře (Kociánová, 2010, s. 171).

### **Identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání**

Aby se vzdělávání pracovníků mohlo stát efektivní, cílené a kvalitní, musí vždy na začátku stát identifikace a analýza potřeb.

*„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromáždění informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním“ (Kucharčíková, Vodák, 2011, s. 69).*

K identifikaci vzdělávacích potřeb se využívají tři skupiny informací. Jedná se o primární data společnosti – její vize, cíle, kam směřuje finanční rozpočet, struktura zaměstnanců, technologie a další. Tyto informace lze zjistit z níže uvedených technik (Bartoňková, 2010, s. 123-124):

- výstupní pohovory,
- práce s dokumenty,
- personální audit,
- spotřebitelské průzkumy,
- analýza podnikových cílů,
- dotazníky,
- benchmarking,
- analýza budoucích možností a trendů,

- analýza strategických plánů a další.

Druhá skupina jsou informace, které mohou napomoci identifikovat potřeby vzdělávání, jsou údaje, které jsou navázané na pracovní místo a náplň práce. Abychom mohli získat tyto informace, využíváme (Bartoňková, 2010, s. 124):

- analýza popisu práce a náplně práce,
- časový snímek dne,
- řízení podle cílů,
- diskuze a porady,
- srovnávání a komparace,
- analýza informací, které jsme získali od vedoucích pracovníků.

Třetí skupina jsou informace o samotných pracovnících. Ty můžeme dostat z jejich personálních složek, kde jsou informace o jejich hodnocení, dosaženém vzdělávání, kvalifikaci nebo školeních, které byly absolvované do této doby. Mezi další zdroje patří (Bartoňková, 2010, s. 125):

- 360 stupňová zpětná vazba,
- dotazník, rozhovor
- sebehodnocení,
- pozorování,
- hodnocení,
- osobní spis, aj.

Pokud srovnáme všechny informace, které byly získané doposud, je možno si vytvořit ucelený obraz o organizaci, postavení, jaké má na pracovním trhu, ale také, jaké má požadavky na pracovní místa. Když porovnáváme požadavky na pracovní místo s kvalifikací, zjistíme, jaká je realita a jaké jsou požadavky. Na konci této fázi je žádoucí dostat odpovědi na otázky kdo a v čem by měl být vzděláván (Dvořáková, 2007, s. 292).

Jestliže tedy víme, v čem a koho chceme vzdělat, chybí jen nadefinovat cíl. Tím je myšlena mezera, která vznikne, když srovnáme očekávaný výkon a nynější výkon jedince. Je třeba zformulovat dovednosti a znalosti, které jsou potřeba, aby si zaměstnanec osvojil, jestli má dosáhnout požadovaného výkonu. Toto je obecný cíl a ten můžeme dělit na další dílčí (specifické) výukové cíle (Prášilová, 2006, s. 76).

Vzdělávání a kvalifikace společnosti obvykle měří jen velice primitivními způsoby. Například to je stupeň dokončeného vzdělávání. Ale individualita zaměstnance, jeho talent, vlastnosti, to, jak přistupuje k řešení úkolů organizace měřit neumí. Proto tato fáze je založená pouze na odhadu (Koubek, 2015, s. 261).

Cíle výuky musí mít tyto vlastnosti (Prášilová, 2006, s. 89-90).

- konzistentnost – nižší cíle musí být podřízené vyšším cílům za toho předpokladu, že musí být naplněné nižší cíle, aby bylo možno dosáhnout vyšších cílů.
- komplexnost – vzdělávání nemá být zaměřené jen poznatkovou část, ale je vhodné rozvíjet postojovou a psychomotorickou.
- kontrolovatelnost – kontrola je důležitá a zaměřuje se na to, jestli bylo dosaženo cíle a v jaké kvalitě. To je možné zjistit jen v tom případě, pokud jsou v cíli obsažené tyto složky: normy a podmínky výkonu a požadovaný výkon.
- přiměřenost – stanovení dostupných a náročných cílů (je nutné brát v úvahu úroveň schopností a dovedností i znalostí vzdělávajících se.

### **Plánování vzdělávání**

Jestliže je identifikovaná cílová skupina, potřeba a jsou definované cíle vzdělávání, je možné přikročit k tvorbě plánu vzdělávání. Tento plán by měl obsahovat i metody vzdělávání, čas potřebný na vzdělávání, finanční požadavky a vyhodnocení vzdělávání. Jestliže je dobře propracovaný plán vzdělávání, dokáže zodpovědět na tyto otázky (Kucharčíková, Vodák, 2011, s. 81-82).

- Kdy a kde se vzdělávání uskuteční?
- Kdo bude školit?
- Jaké budou náklady na vzdělávání?
- Jaká bude cílová skupina účastníků vzdělávání?

- Jakými metodami bude školení uskutečněno?
- Jak se bude vzdělávání hodnotit?
- Co se bude školit?

Když se volí metoda vzdělávání, je nutné vzít v potaz nejen cíle, ale především cílovou skupinu – zda se jedná o jednotlivce nebo skupinu, jestli je to skupina smíšená nebo homogenní, její velikost atd. Další faktory, které mohou napomoci s výběrem metody vzdělávání patří (Bartoňková, 2010, s. 151):

- Schopnosti lektora – je žádoucí, aby lektor byl schopný správně realizovat vybranou metodu.
- Fáze vzdělávání – je nutné se zamyslet nad tím, zda je vzdělávání na začátku, uprostřed nebo na konci. Pro každou fázi vzdělávání je vhodná jiná metoda.
- Stávající dovednost a znalosti účastníků mají všichni účastníci dovednosti a znalosti, na kterých mohou stavět?
- Forma vzdělávání – je důležité zvážit, zda je vhodnější e-learning nebo přímý kontakt s účastníkem.
- Téma vzdělávání – je nutné vzít v potaz obsah školení. Některé metody vyžadují spolupráci účastníků, u jiných nežadají.

Plánování vzdělávání se obvykle skládá z těchto třech na sebe navazujících fází (Bartoňková, 2010, s. 167):

- fáze přípravy – tato fáze zahrnuje analýzu účastníků vzdělávání, stanovují se cíle a dochází ke specifikaci potřeb.
- fáze realizace – v této fázi dochází k realizaci ve formě úkolů, řeší se, jak bude vzdělávání vypadat a jak bude probíhat.
- zdokonalovací fáze – zde se hodnotí vzdělávání – obvykle vzhledem ke stanoveným cílům, se hledají další možnosti, jak proces vzdělávání zlepšit.

## Realizace vzdělávání

Až je vzdělávání naplánované a máme odpovědi na otázky, co je cíl vzdělávání a jaká je cílová skupina, také je vydefinovaný obsah vzdělávání a vybrané vhodné metody, víme, kdo bude školit a kde, a i kolik to bude stát. Následuje forma realizace, která je složena ze tří na sebe navazujících kroků (Hroník, 2007, s. 162-163):

1. Příprava – ta zahrnuje přípravu lektora (jeho rozvoj a vzdělávání v působícím oboru, z něhož dále předává dovednosti a znalosti účastníkům) a přípravu lektora na konkrétní vzdělávání (ať je to již zakázkové školení, které klade na lektora vyšší nároky nebo standardizované kurzy). Sem patří i organizační zajištění vzdělávání – prostory, kde se uskuteční vzdělávání, technika a pomůcky, pozvánky na školení, zajištění případného ubytování a stravování aj. Je nutné připomenout, že tato fáze zahrnuje i přípravu samotných účastníků, kteří se musí dostatečně dopředu informovat, ale také je vhodné zjistit jejich očekávání například formou dotazníku, současnou úroveň dovedností a znalostí a pokud to vzdělávání žádá, tak účastníky požádat, aby se připravili samostudiem.
2. Vlastní realizace – ta je odvislá od předchozí přípravy. Právě ta je klíč k úspěchu. Jestliže byla kvalitní příprava, samotnou realizaci již má v rukou samotný lektor. Jeho hlavní úkoly jsou:
  - na začátku školení seznámit účastníky s tím, co se bude dít a získat jejich motivaci ke spolupráci,
  - sledovat průběh a dění a přizpůsobit dle toho střídání aktivit, tempo školení a je možné i obsah,
  - vytvoření a udržování atmosféry, která bude účastníky podporovat
  - řešit nenadále komplikace – nestejnorodá skupina účastníka, ručící účastník, špatná analýza potře aj.
3. Transfer – vzdělávání by nemělo skončit ve chvíli vyčerpání časové dotace. Aby bylo možné udržet získané dovednosti a znalosti, je nutné nastavit aktivity, které budou navazovat na samotný program vzdělávání. Podoba může být ve vytvoření akčního plánu nebo v krátkém workshopu, kde se účastníci podělí vzájemně o své zkušenosti, jak se jim zavádění dovedností a znalostí povedlo přenést do praxe. Je vhodné zadat účastníkům domácí úkoly, u kterých si budou moci osvěžit nabyté dovednosti a znalosti.



## Vyhodnocování vzdělávání

Konečná fáze cyklu vzdělávání je jeho vyhodnocení.

Je nutné vyhodnocovat vzdělávání, aby bylo možno posoudit jeho účinnost při dosahování stanovených výsledků při plánování akce, a aby bylo možné ukázat, kde je nutné něco zlepšit nebo změnit, aby se vzdělávání mohlo stát účinnější (Armstrong, 2007, s. 514).

Hodnocení účinnosti vzdělávání můžeme řešit z různých úhlů pohledu, například z hlediska času, kdy se může hodnotit vzdělávání hned po jeho skončení nebo naopak požádat o zpětnou vazbu s delším odstupem (týdny, měsíce). Další je pohled na hodnocení s ohledem na to, kdo je v roli hodnotitele. V praxi je možné se potkat s tím, že jinak hodnotí zadavatel výzkumu, pro kterého je důležitá změna. Zda došlo u účastníků vzdělávání schopností, dovedností či znalostí. Jinak hodnotí lektor, který má zase svoje osobní cíle a jinak účastník kurzu, který hodnotí atmosféru na kurzu a využitelnost informací, které se dozvěděl (Plamínek, 2010, s. 238).

Neznámější komplexní přístup ve vyhodnocování vzdělávání je Krirpatrikův čtyřúrovňový model. Zde se hodnotí (Kirkpatrick, 2004, s. 189-190):

- Dojmy účastníků ze vzdělávání s ohledem na použité postupy, obsah, osobnost asistenta, prostředí, ve kterém se konal projekt a také dosažení očekávání osobních cílů a očekávání účastníků. Odezvy účastníků je možné získat již během programu a také z neverbální komunikace nebo i během standardní konverzace. Obvykle je však získávání zpětné vazby zařazeno na konec. Asistent si ji vyžádá od účastníků obvykle v podobě hodnotícího formuláře, který odevzdávají účastníci vyplněný.
- Nauka, kde se porovnávají dovednosti a vědomosti, s kterými vstupovali účastníci do vzdělávání právě s těmi, které si z výuky odnáší. V cílech, které jsou definované pro samotný program je obsažená požadovaná úroveň dovedností a vědomostí. Pro vyhodnocování získaných znalostí se používají znalostní testy, které jsou účastníky vyplňovány jednak na začátku vzdělávací aktivity a také po skončení vzdělávání. Předpokladem testů je, že otázky se nesmí opakovat, ale testy musí být stejně těžké. Nejlepší je zapracování kontrolních otázek přímo do samotného programu. Hodnocení získaných dovedností je dobré řešit formou praktického cvičení nebo simulace. Tak by se měly potvrdit dosažení cílů vzdělávání.

- Pracovní zdatnost a chování, kdy se hodnotí, jak využívá efektivně pracovník získaných znalostí v rámci školení v každodenním programu. Toto hodnocení by mělo proběhnout s odstupem od termínu vzdělávání školení, aby pracovníci měli tu možnost a mohli využít získané dovednosti a znalosti. Mezi metody, kterými se dá zdatnost a chování hodnotit, jsou přímo pozorování, řízení výstupů a výsledků, pohovor či dotazník. Zjišťujeme posun například otázkami: Byly využity získané dovednosti nebo vědomosti již v praxi? Kdy a jak konkrétně? Vhodné je získání zpětné vazby také od vůdčího pracovníka, kdy se použije podobných otázek například: Splnili pracovníci stanovený úmysl? Považujete tento vzdělávací program za silný?
- Společnost, kde je hodnocena síla vzdělávání vzhledem k vynaloženým nákladům. Efektivita se může analyzovat vyjádřením dosažených úkolů nebo cílů, vzdělávání je možno považovat za úspěšné v tu chvíli,
  - kdy se dosáhne například nárůstu produktivity, zvýšení prodeje, snížení počtu chyb aj.,
  - kdy je výčet osvojených zdrojů (úspěšné vzdělávání s sebou nese například nové trhy, zákazníky aj.),
  - kdy je jiný počet spokojených klientů (méně vráceného zboží, méně stížností, v pořádku audity),
  - kdy je funkční interní proces.

Toto hodnocení ale není objektivním, protože tyto ukazatele neovlivňuje jen sám pracovník, ale vstupují do něj další vlivy. Například situace na pracovním trhu, změny v ekonomice, firemní prostředí atd.

Podíváme se zde na hodnocení ještě tak, jak ho vidí Hamblin, ten popisuje také 4 úrovně hodnocení, ale důležitá je pro něj i pátá úroveň – Hodnocení konečné hodnoty. To má za cíl zjistit, jak společnost, jako celek, vydělává ve chvíli, kdy v organizaci probíhá vzdělávání pracovníků. Účinnost vzdělávání se zde vyhodnocuje v několika možných kategoriích (snížení fluktuace, zvýšení produktivity, zvýšení prodejnosti atd.). V praxi je ale příliš těžké prokázat, jak přímo vzdělávání mohlo výsledky ovlivnit (Kucharčíková, Vodák, 2011, s. 123).

Ještě zde představím Simmondsův model, ten má tyto následující kroky:

- Interní validace – cíl je zjištění, jestli program splnil nadefinované cíle, které byly zaměřené změnu chování (řeší se kvalita vzdělávání).
- Externí validace – cíl je získání informací o tom, zda právě tyto cíle, které se zaměřily na změnu chování byly vydefinované za základě přesné identifikace vzdělávacích potřeb a ve vztahu ke kritériím efektivity přijaté organizace (řeší se zlepšení výkonu vzdělávajících se).
- Evaluace – ta se zaměřuje na posuzování celkové kvality vzdělávání (hodnocení kvality vzdělávání s dosahem na samotnou organizaci).

Protože se přínos vzdělávání dá jen velmi obtížně kvantifikovat, používá se ještě také hodnocení investic. Ta hledá odpověď na jednoduchou otázku a to, jestli se vzdělávání vyplatilo. Jedná se o porovnávání finančních přínosů s vynaloženými náklady. Používá se vzorec  $\text{přínos ze vzdělávání v korunách} - \text{náklady na vzdělávání v korunách}$  děleno  $\text{náklady na vzdělávání v korunách krát sto}$  (Bartoňková, 2010, s. 189).

Některé společnosti také využívají na vyhodnocování vzdělávání 360 stupňovou zpětnou vazbu. Ta je nejvhodnější pro vedoucí pracovníky a rozvoj managementu. Je zaměřená na využívání slabých a silných stránek osobnosti a je to základ pro dalším rozhodování o budoucím vzdělávání. Je vhodná také pro vyhodnocení vzdělávacích akcí, které se již uskutečnily (Berger, 2004, s. 119).

Úspěšnost vzdělávání také ovlivňuje také nerušení vzdělávání, které umožní dobrou koncentraci vzdělávajících a aby měli také pracovníci motivaci k dosažení naplánovaných výsledků (Urban, 2013, s. 160).

## **2.2 Rozvoj pracovníka**

Oproti tomu širším termínem ke vzdělávání je rozvoj, kdy společnost podporuje zaměstnance, kteří mají vysoký potenciál skrz doporučení programů pro odborný i osobní růst. Z toho mohou mít zisk obě zúčastněné strany. Pracovník získá lepší kvalifikaci a výkonnost a odměna pro společnost je naplnění její strategie a její cíle (Folwarczná, 2010, s. 41).

Rozvojové aktivity se zaměřují na získání dovedností a znalostí, které bude společnost i zaměstnanec potřebovat v budoucnosti (Egerová, 2012, s. 38).

Mnoho rozvojových programů je absolvována účastníky ve školním prostředí skrz nabalování informací. To je jeden z možných důvodů, proč se podaří do pracovního procesu nebo žádoucího pracovního chování přenést jen něco mezi 10 až 15 % informací, které byly obsahem kurzů. Záleží na personálním oddělení společnosti, aby tato běžná praxe byla odstraněná a nastavily se podmínky pro účinnější a efektivní rozvoj (Dvořáková, 2012, s. 22).

### **Motivace ke vzdělávání**

Autor Palán (2002, s. 125) definuje motivaci jako „*dynamický intrapsychický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů (motivace vnitřní) a prostředí (motivace vnější) vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli. Vzájemný vztah a souhrn hybných faktorů (motivů, pohnutek), které podmiňují a energizují lidské jednání v určité situaci.*“

K tématu motivace je nutné popsat ještě motiv, protože ten je odlišný od pojmu motivace. Autor Nakonečný (2003, s. 196) popisuje tento hlavní rozdíl: „*Pojem motivace vyjadřuje více či méně krátkodobou tendenci, tedy proces, kdežto pojem motiv vyjadřuje v čase relativně stálou předpokládanou motivační dispozici.*“

Například autor Stýblo (1992, s. 70-71) uvádí, že pro výrobní společnost, která chce obstát celosvětově, jsou vysoce kvalifikovaní a motivovaní manažeři nutnost. To je předpoklad pro získávání dostatečných inovačních a podnikatelských předností, tj. schopnost překvapit konkurenci.

Samozřejmě je třeba říci, že motivace dospělých k dalšímu vzdělávání se netýká jenom manažerů, ale celé společnosti.

Níže uvádím, jaké mají motivace zaměstnanci v organizaci, jak to vidí autor Beneš (2014, s. 62-63).

- Sociální kontakt – vzdělávající navazují a rozvíjejí kontakty, hledají u druhých lidí svoje potvrzení, chtějí zlepšit svoji sociální pozici. Hledají také přátelství a spřízněné duše.
- Sociální podněty – vzdělávající mají snahu získat prostor, který není zatížený frustrací a stresem.
- Profesní důvody – rozvoj a zajištění své vlastní pozice v organizaci.
- Participace na komunálním, případně politickém životě – hlavní důvod je zlepšení schopnosti se účastnit komunálního života.
- Vnější očekávání – vzdělávající se následuje doporučení od přátel, zaměstnavatele, poradenských služeb atd.
- Kognitivní zájmy.

Motivaci v procesu vzdělávání je nutno chápat jako komplex vzájemně se propojujících a různorodých faktorů. Je zjištěné, že úspěch ve studiu má velký vliv na motivaci a zesiluje motivaci k dalšímu vzdělávání, a naopak neúspěch vyvolává trému a motivaci snižuje (Palán, 2002, s. 125).

## 2.3 Metody firemního vzdělávání

### Vzdělávání na pracovišti

Tyto metody jsou považovány za nejvhodnější pro dělníky. Říká se jim „on the job“. Používají se ke vzdělávání na pracovišti při výkonu samotné práce. Řečí se při vykonávání běžných pracovních činností (Koubek, 2015, s. 265).

Ty nejvíce hlavní metody vzdělávání jsou:

- Instruktaž při výkonu práce – tato metoda patří mezi ty nejjednodušší. Je to rychlý zácvik nezkušeného nebo nového pracovníka. Zkušenější zaměstnanec nebo vedoucí pracovník ve společnosti ukazuje pracovní postupy a organizaci práce imitací a monitoringem a najde si tak vlastní styl zaučování. Tato metoda se nejvíce využívá u jednoduchých a opakujících se činnostech, které nejsou příliš náročné na čas (Koubek, 2015, s. 267).

Hlavní výhodou této metody spočívá v rychle vznikajícím pozitivním vztahu mezi školeným a zaškolujícím (Dvořáková, 2007, s. 299).

- Koučing – ten podporuje rozvoj pracovníků a posouvá zdatnosti pracovníků na vyšší úroveň, aby se pracovníci mohli posouvat a pouštět se stále do složitějších a těžších úkolů. Koučování má v sobě především posílení motivace a ambice být úspěšnější (Barták, 2008, s. 14).

Tato metoda je mnohem náročnější na čas, protože probíhá dlouhodoběji a je také založena na vybudování vztahu mezi koučem a koučovaným. Hlavní úkol kouče jsou rady a pomoci a také nasměrování koučovaného. Je důležitý vztah mezi koučem a koučovaným (Koubek, 2015, s. 267).

- Mentoring – je podobný koučování. Rozdíl je v tom, že mentora si vybírá sám zaměstnanec. Je to obvykle zkušenější a služebně starší zaměstnanec od pracovníka, který je mentorovaný a jeho úkolem je radit zaměstnanci. Hlavní výhodou mentoringu je tvarování pracovníka skrz rady mentora. Tato metoda bývá oblíbenější než koučink (Tureckiová, 2004, s. 104).

Negativum spočívá v nesprávném vybrání mentora. Důležité vlastnosti mentora jsou respekt, charakter, odbornost a znalost problematiky. Efektivita mezi mentorovaným a mentorem klesá v tom případě, kdy jsou oba pracovníci různého pohlaví (Koubek, 2015, s. 268).

- Rotace práce – obvykle se rotace práce bere jako první krok, kdy se nový pracovník dozví vše, co potřebuje o společnosti. Může být rotace vertikální nebo horizontální. Tato metoda je vhodnou pro vedoucí pracovníky a pracovníky, kteří žádají práci ve společnosti. Je také přínos pro pracovníky, protože ti pracovníci, kteří projdou touto metodou, tak jim firemní procesy dávají větší smysl a jsou provázanějšími. Velké negativum je nutnost zvládnout větší množství pozic a možnost neúspěchu na některých složitějších pozicích (Koubek, 2015, s. 269).
- Conselling – tato metoda spojuje poradenství a konzultace. Je to vztah dvou specialistů, kteří spolu konzultují nejasné a nedokonalé oblasti v zaměstnání. Tato metoda pomáhá jednotlivcům si zlepsit své řídicí schopnosti a také schopnosti vést lidi. Výhoda je v rychlosti zpětné vazby a ve škále možností řešených problémů. Nevýhoda je především ve velké náročnosti na čas. Tato metoda není vedoucími pracovníky příliš využívána (Tureckiová, 2004, s. 104).
- Asistování – tato metoda pomáhá k proniknutí lepší orientace v pracovních možnostech. Právě učící se pracovník se připoutá jako pomocná síla k pracovníkovi, který je již zaběhlý a je mu tak pravou rukou při provádění jeho práce. Asistence poměrně rychle přivádí pracovníka do stavu, kdy, již může sám řešit pracovní úkoly. Metoda se využívá skrz všechny pracovní pozice v organizační struktuře, ale je ideální pro práce, které trvají delší čas. Hlavní nevýhoda této metody je v tom, že školený zaměstnanec obdrží informace jen od jedné osoby a může se od té školitele naučit i špatné způsoby řešení situací (Koubek, 2015, s. 268).
- Pověření úkolem – dalo by se říct, že patří do asistování. Hlavní činnost je pracovní úkol, který obdrží pracovník od svého nadřízeného. Vedoucí pracovník si myslí, že pracovník má dobré pracovní předpoklady ke splnění úkolů. Monitoring a vyhodnocení splnění úkolů má na starost přímý nadřízený (Koubek, 2015, s. 268).

- Pracovní porady – tato metoda je velmi rozšířená. Na pracovních poradách se řeší problémy všech přítomných a všichni se tak mohou poučit z chyb někoho jiného. Na poradách se vyjadřují představy, pohledy na věc a předávají se zkušenosti. Je žádoucí porady organizovat pravidelně (Koubek, 2007, s. 268).

### **Vzdělávání mimo pracoviště**

Tyto metody jsou nejvhodnější pro vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků. Používají se obvykle mimo pracoviště (Koubek, 2015, s. 266).

Jsou organizovány i pro zaměstnance z různých společností. Vzdělávání je realizováno ve školách nebo učebnách, takže se můžeme potkat s tím, že se tomuto vzdělávání říká „školní“. Lektor může být interní i externí. Hlavní výhodou těchto metod je to, že pracovníci mají nové nápady i příklady (Dvořáková, 2007, s. 300).

Metody jsou následující:

- Přednáška – je zde obvykle mnoho lidí a informace jsou rozsáhlého charakteru. Není zde možná interakce vzdělávajících se a lektora (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 113).  
Výhoda přednášky je předání velkého objemu informací a faktů v daném termínu a k danému tématu. Nevýhoda jsou neaktivní účastníci a proudění informací jen jedním směrem. Existují metody, jak přednášky zefektivnit, ale v praxi se většinou nedaří (Dvořáková, 2007, s. 300).  
Je možno přednášku spojit s diskuzí, pak je možno spíše mluvit o semináři. Diskuze umožňuje mluvit o tématu a vyměnit si názory na dané téma. Seminář je ale složitější na organizaci, musí zde být někdo, kdo diskuzi koriguje a usměrňuje (Koubek, 2007, s. 270).
- Případová studie – patří mezi nejoblíbenější metody vzdělávání a jsou zařazeny jako metody vzdělávání velmi často. Znázorňují se zde reálné nebo smyšlené nebo problémové záležitosti, které ukazují a znázorňují účastníkům, jak takovou situaci vyřešit (Dvořáková, 2007, s. 300).



Účastníci mají za úkol si hájit své postupy a řešení, protože neexistuje jen jedno správné řešení situace. Správná případová studie rozebírá problémovou situaci ze všech úhlů. Tato metoda je nejvhodnější pro manažery a tvůrčí pracovníky. Organizování případové studie je velmi náročné na čas a dovednosti moderátora akce (Koubek, 2007, s. 270).

- **Demonstrování** – metoda se realizuje ve výukových prostorách nebo prostorách, kde je možno demonstrovat praktické využití. Je to metoda ryze praktická (Dvořáková, 2007, s. 300).

Velká výhoda je zaměření na znalosti a dovednosti. Je nutné říci, že je problémem, že předpoklady, které vzniknou na pracovišti se obvykle liší od předpokladů ve výcviku. Ve výcviku nelze postihnout všechna rizika praxe (Koubek, 2007, s. 270).

- **Workshop** – obvykle je součástí případové studie, protože se snaží o identifikaci, prozkoumání a vyhledání řešení dané situace. Situace k řešení vychází vždy z praxe. Tato metoda umožňuje realizovat předání zkušeností a stanovisek. Nevýhodou je menší odbornost zúčastněných v problematice (Barták, 2008, s. 140).

- **Brainstorming** – může se brát také jakou součást případové studie. Má přezdívku jako „burza nápadů nebo myšlenek“. Jedná se o skupinové práce, ve kterých jsou zapojené diskuze a účastníci mají tu možnost se zdokonalit ve zkoumání a nalézání nových a často originálních řešení. Kreativita je zde velmi důležitá. Tato metoda má svoje zásadní pravidla. Ten, kdo zapisuje myšlenky účastníků musí být vždy přítomný. Na začátku je mnohem důležitější kvantita než kvalita. Tato metoda je vhodná k marketingovým nápadům, k přípravě nových programů nebo zdokonalení výrobků. Existuje i Braiwriting, což je stejná metoda, ale v psané formě (Barták, 2008, s. 134-135).

- Simulace – to je předvedení situací, kterou jsou stejné se skutečností. Vzdělávající dostane plán aktivity a má daný časový úsek na vyřešení a podání vlastního řešení. Obvykle se tato metoda používá na vyšší pozice. Tato metoda je také velmi časově náročná a často se stává, že simulované situace jsou daleko od reality. Je ale na druhou stranu velmi vhodná při vyjednávání a rozhodování v různých situacích (Koubek, 2015, s. 271).
- Assessment centrum – to se využívá hodně v personální oblasti. Můžeme sem zařadit případové studie, které musí pracovník vyřešit v daném čase (Dvořáková, 2007, s. 301).  
Pro jednotlivce to bývá poměrně stresová metoda a ovlivňují ji úkoly, které pracovník řeší. Každou část úkolů se musí vyhodnotit a účastník dostává zpětnou vazbu. Účastník se snaží zdokonalit v práci se stresem, v komunikaci a time managementu (Koubek, 2007, s. 271).
- Hraní rolí – je zaměřenou na rozvoj praktických dovedností zaměstnanců. Mají za cíl přispět k nabytí postupů a k porozumění (Plamínek, 2010, s. 145).  
Každý účastník má přidělenou roli, kterou zastává a má v ní předurčené znaky mezilidského chování. Tato metoda je obvyklá u manažerů. Tato metoda je náročná na čas, plánování a organizaci. Cílem této metody je emociální vyrovnanost, samostatné myšlení a reagování účastněných (Koubek, 2015, s. 271).
- Outdoor training – jsou to sportovní aktivit, při kterých je cíle, aby se pracovníci dozvěděli více informací o manažerských činnostech. Při sportu se vedoucí pracovníci snaží najít řešení úkolů, musí komunikovat a vést skupiny. Nejvhodnější prostředí je příroda, tělocvičná nebo i prostřední v cizině. Po skončení této aktivity zúčastnění probírají aktivity a zlepšení v plnění zadaných úkolů (Koubek, 2015, s. 272).

Hlavní problém je, že účel školení nemusí být vždy pochopen tak, jak byl myšlený, protože jsou zde propojené sportovní aktivity se vzděláváním, a to nemusí vždy všichni pochopit. Při plánování vzdělávání je nutné ho přizpůsobit účastníkům, je možné, že se účastní tohoto vzdělávání osoby postižené, starší osoby a další znevýhodněné osoby. Při této aktivitě účastníci poznávají sami sebe a zaměřují se stmelování kolektivu, řízení směn a vedení lidí (Hroník, 2007, s. 215).

- E-learning – v dnešních dobách jeho obliba stoupá čím dál více. Lidé používají ke vzdělávání počítače a vidí tam grafy i obrázky. Počítače také dokáží ověřit komunikaci i znalosti vzdělávaných. Máme tři druhy e-learningu:
  - E-learning, kde vzdělávaný nepotřebuje nikoho jiného.
  - Živý learning – školitel je v přímém kontaktu se vzdělávajícím skrz počítačovou síť.
  - Kolektivní e-learning – účastníci komunikují sami mezi sebou pomocí chatů nebo diskuzních skupin.

Hlavní výhoda e-learningu je časová flexibilita, nevýhoda jsou vyšší náklady při pořízení nebo kurzech na míru (Koubek, 2015, s. 273).

### **Efektivita metod firemního vzdělávání**

Efektivita vzdělávání je ovlivňována mnoha faktory. Vzdělávání je ovlivňováno jednak samotnými zaměstnanci, organizací, vedoucími pracovníky, ale také dodavateli vzdělávání.

U pracovníků je velmi důležitá motivace k samotnému vzdělávání. Ta je hlavní předpoklad jejich aktivity. Je nutné, aby měli zaměstnanci předem jasně nadefinovaný cíl vzdělávání.

Z pohledu společnosti je nutné, aby investice, které společnost vynakládá, byly účelné. Vedoucí pracovníci musí vytvářet dostatečné podmínky pro vzdělávání. Pracovníci musí mít možnost se školení účastnit.

Nesmíme zapomenout na dodavatele vzdělávání. Bez nich by se vzdělávání nemohlo uskutečnit. Musí brát v potaz specifické potřeby všech účastníků (Kociánová, 2010, s. 171).

## **2.4 Vliv úrovně vzdělávání na trhu práce**

V dnešní době má mnoho zemí Evropské unie problémy s nezaměstnaností a s pracovníky, kteří nejsou dostatečně kvalifikovaní, protože pro aktivní účast na hospodářském růstu je nutná neustálá aktualizace dovedností, schopností a znalostí pracovníků.

Kvalifikovaní lidé jsou důležití pro rozvoj nových technologií. Vzdělávání zvyšuje úspěšnost lidí na pracovním trhu a zvyšuje konkurenceschopnost ekonomiky Evropy (Euroskop.cz, 2013).

## **2.5 Trendy ve vzdělávání dospělých**

Autor Hroník (2007, s. 116-126) uvádí tyto trendy ve vzdělávání:

- Just in time – to je přístup, kdy se kurz, ať je již ve formě zakázkového řešení nebo ve standardizovaném řešení, je dodán právě v tu chvíli, kdy je kurz potřeba. U kurzu standardizovaném je nutné, aby to bylo minimum, co je nutné, aby si účastníci osvojili. U řešení, které se řeší zakázkové se vyladuje forma.
- Online nákupy vzdělávání – v dnešní době, kdy se dá koupit na internetu téměř cokoliv, jsou moderní nákupy také personálních služeb, například vzdělávání. Obzvlášť je třeba dávat pozor na kvalitu.
- Perspektivní a aktuální témata pro vzdělávání – výběr aktuálních témat vzdělávání je úzce spjatý se situacemi, ve kterých je organizace. Témata se mohou realizovat formou zakázkového řešení nebo standardizovaného kurzu. Témata jsou emotion management, trénink a rozvoj, commitment, change management.

- Od nahodilého vzdělávání k celostnímu přístupu – tím je myšleno, že se přístup ke vzdělávání stává celistvější, plánuje se lépe a aktivity na sebe navazují. Tento přístup je založený na principu učící se organizace. Autor Koubek (2000, s. 95) vidí učící se organizaci jako společnost, kde se pracovníci učí na základě předchozích zkušeností a také zkušeností, které získali v rámci právě probíhajících školení. Autor Hroník (2007, s. 126) vidí v celostním přístupu ke vzdělávání tyto charakteristiky – pracovník si vytváří sám svůj rozvojový plán a má možnost si řídit svoji kariéru, má volný přístup ke vzdělávání, tým vzdělávajících je složen z interních a externích lektorů, klade se důraz na diferenciaci.
- Standardizované vzdělávání – to si zde trochu odporuje, protože nové trendy jsou především o diferenciaci, ale je nutno připomenout, že stále mnoho firem vzdělávání řeší standardizovanými kurzy. Tyto kurzy by rozhodně neměly být většinovými kurzy, ale lze je považovat za stavební kámen. Nejvyužívanější jsou e-learning a katalogové kurzy.

## 2.6 Vzdělávání podle Evropské Unie

Na začátek této kapitoly je nutné konstatovat, že vzdělávání nepatří mezi tři hlavní pilíře v Maastrichtské dohodě, přesto má ale tato problematika velkou podporu.

Pro připomenutí:

- První pilíř – Evropská společenství,
- Druhý pilíř – společná zahraniční a bezpečnostní politika,
- Třetí pilíř – Policejní a justiční spolupráce v trestních věcech.

Vstupem do Evropské unie získala ČR plnou možnost se zapojit do vzdělávání a do programů, které EU nabízí svým členským státům (Euroskop.cz, 2013).

Vzdělávání a rozvoj může být podporován buď Evropským sociálním fondem nebo vzdělávacími programy.

Cíl vzdělávacího programu je podpora mezinárodní spolupráce ve vzdělávání. Nejvíce známý program EU je Program celoživotního učení. Ten vychází z koncepce celoživotního učení. Jeho hlavní cíl je podpora evropské dimenze ve vzdělávacím procesu. Znamé jsou programy Erasmus či Leonardo da Vinci aj.

Evropský sociální fond patří mezi strukturální fondy Evropské unie. Pomoc je orientována na oblast hospodářskou, strukturální a sociální. Pomáhá méně rozvinutým oblastem a je zaměřená na sociálně znevýhodněné skupiny, dlouhodobě nezaměstnané a ženy. Jeho hlavní cíl je jsou kvalifikovaní a připravení pracovníci, kteří budou rozvíjet hospodářství svých států a pomáhat s konkurenceschopností.

Prostředky strukturálních fondů se dále rozdělují dle cílů Evropská unie. Ty se stanovují na dobu 7 let. V ČR jsou tyto operační programy:

- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
- Operační program Praha Adaptibilita

## **2.7 Aktuální problémy ve vzdělávání dospělých**

Společnosti mají v oblasti firemního vzdělávání několik nejhlavnějších problémů. Autorka Bartlová (2008, s. 32) je dělí na vnější a vnitřní:

Vnější problémy jsou:

- Nedostatek času – zaměstnanci dávají přednost jiným aktivitám před vzděláváním,
- Nedostatek finančních prostředků – tím jsou myšleny finance na vzdělávání,
- rodinné problémy, osobní problémy,
- místo vzdělávání – místo je špatně dostupné aj.,
- nezajímavé kurzy nebo špatné zkušenosti s kurzy.

Vnitřní problémy jsou:

- osobní nebo psychické problémy – nespavost, stres, deprese, nedostatečná sebedůvěra,
- špatné osobní zkušenosti se vzdělávacími kurzy, stereotypní myšlení

- jiné priority,
- malá vůbec a motivace zaměstnanců,
- zdravotní nebo rodinné problémy,
- strach a strast – malá sebedůvěra pracovníků.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3 CÍL A METODOLOGIE

Hlavním cílem práce je představit a analyzovat úroveň a možnosti vzdělávání zaměstnanců ve vybraných malých firmách ČR. Případně na základě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení ke zlepšení situace v této oblasti. Vedlejší cíl práce je zjistit motivaci pracovníků k dalšímu vzdělávání.

Výzkum bude provedený formou polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření ve vybraných firmách. Práce se primárně zaměřila na menší firmy do 50 zaměstnanců. Tento důvod byl zvolen proto, že pro tyto menší je spíše obvyklý menší počet vzdělávání. Je často obvyklé, že tyto společnosti nemají personalistu nebo personalistiku a o oblast vzdělávání se stará majitel či jednatel organizace.

Byl tedy použit kvantitativní i kvalitativní výzkum. Autor Gavora (2000, s. 31) uvádí, že je vhodné použít pro lepší přesnost oba tyto typy výzkumů. Výhodou kvantitativního výzkumu je to, že pracuje s číselnými údaji. Zjišťuje tedy často rozsah, množství nebo frekvenci výskytů jevů, respektive jejich stupeň (míru). Je důležité pro výzkum, že číselné údaje je možno zpracovat matematicky, je možno spočítat průměr, odečítat, sčítat, vyjádřit je v procentech nebo použít další metody matematické statistiky (směrodatná odchylka, korelační koeficient, statistická významnost atd.). Oproti tomu kvalitativní výzkum hovoří o zjištění v nečíselné (slovní) podobě. Jedná se tedy o popis, který může být i velmi podrobný. Důležitý je postoj člověka, provádějícího výzkum, ke zkoumaným jevům. V kvantitativním výzkumu často výzkumník spíše udržuje odstup od zkoumaných jevů a snaží se být naprosto nestranným. Výzkumník v kvalitativním výzkumu se velice snaží o sblížení s osobami, které se účastní výzkumu, do situací apod. Protože jediné tak je možno situace i osoby dobře popsat.

Dotazník, podle autora Chrásky (2007, s. 163) umožňuje relativně ekonomické a rychlé zpracování dat od velkého počtu respondentů. Dotazník by měl mít předem připravené otázky, které jsou pečlivě promyšlené a seřazené a na které se odpovídá hlavně písemně.



Při tvorbě dotazníku i rozhovoru byl použit tzv. předvýzkum, respektive pilotní dotazník i rozhovor. Kdy výzkum proběhl na respondentech, kteří nemají s touto problematikou nic společného. Bylo to z toho důvodu, aby se v maximální možné míře mohlo vyzkoušet to, jak jsou otázky pro respondenty uchopitelné a zda jejich význam byl pochopen tak, jak jsem původně zamýšlela.

Bylo osloveno 20 společností z různého odvětví průmyslu do 50 zaměstnanců s prosbou o možnost dotazníkového šetření a také o možnost rozhovoru. 15 organizací odpovědělo kladně. To znamená, že výzkum probíhal v 15 společnostech. Kdy rozhovory byly vedené s člověkem, který měl vzdělávání na starosti, stejně tak bylo vedené dotazníkové šetření, které bylo anonymní.

Proto byly dále stanovené hypotézy

H1: Firmy do 50 zaměstnanců používají dotační vzdělávání jen zcela výjimečně (dotace využívá méně než 25 % oslovených firem), naproti tomu firmy s 50 a více zaměstnanci využívají dotační vzdělávání.

H2: Firmy do 50 zaměstnanců spíše neorganizují pro své zaměstnance jazykové kurzy, než firmy, které mají více než 50 zaměstnanců.

Zpracování výsledků dotazníkového bylo provedeno pro větší přehlednost do grafů a tabulek. Veškeré otázky byly okomentovány. Dotazník i kostra polostrukturovaného rozhovoru je součástí diplomové práce.

## 4 POPIS ZKOUMANÝCH SPOLEČNOSTÍ

Vzhledem k rozsahu práce zde budou představeny jen v krátkosti společnosti, ve kterých byl proveden výzkum.

Vzhledem k situaci, jaká je dlouhodobě v České republice i ve světě. Má mnoho společností zákaz cizích návštěv ve společnosti. Proto byl celý výzkum proveden online, včetně pohovorů. Pohovory byly vedeny většinou s majiteli daných firem, jelikož jde o malé společnosti a obvykle tam má na starosti vzdělávání sám majitel, případně za to odpovídá jen organizace, ale vykonává to buď asistentka, recepční, účetní. V těchto firmách jsou obvykle funkce poměrně kumulované.

Dotazníky jsem poslala online do společnosti a přímo ve společnosti mi zajistili jednak rozdání dotazníků, jejich možnost anonymního odevzdání ve společnostech, ale také naskenování a zaslání dotazníků zpátky tak, aby mohly být vyhodnoceny.

Byly vybrány firmy co nejvíce různorodé z různých oblastí průmyslu a obchodu. Společnosti byly vyhledány na internetu a potom osloveny. Ty, které souhlasily s výzkumem, uvádím níže. Byly zvoleny primárně české firmy.

### **MERcut**

Firma byla založena v roce 2002. Sídli ve Zlínském kraji a zabývá se kovoobráběním. Pan Ryška začal podnikat sám v garáži s ponkem, aby se v roce 2006 mohla firma začít rozvíjet. V tuto chvíli pracuje ve společnosti 30 zaměstnanců. Je zde 1 000 metrů čtverečních výrobních prostor a také prostory skladovací a kancelářský. Firma má implementovaný systém ISO 9001.

### **OK-design**

V dnešních dnech pracuje ve společnosti 25 pracovníků. Sídli v Olomouci a zabývá se především výrobou reklamy, a to i z náročných materiálů. Nejsou pro ni náročné polykarbonáty, plexisklo, sendwichevé materiály, světla, lepidla atd. Organizace disponuje skvělým strojním vybavením.

Její zákazníci jsou v celém světě, takže mají vyzkoušené, že materiály odolají různému počasí, které je na Maledivách, Chile nebo třeba na Aljašce. Firma byla založena v roce 1995. Má také certifikovaný ISO systém 9001.

### **Knomi**

Firma Knomi byla založena v roce 1992. Činnost firmy byla od začátku působení na trhu zaměřená na výrobu sortimentu rychlospojek a šroubení pro použití v hydraulických a pneumatických zařízeních. Později se činnost firmy rozšířila o výrobu tvářených trubek a hadic. Má certifikované ISO 2008 a 16949. V tuto chvíli má 48 pracovníků.

### **JAP Future**

Společnost vznikla v roce 1991 v Přerově. Původně se jednalo o malou regionální firmu a momentálně je to přední výrobce stavebních prvků a unikátních interiérových řešení. Jsou to všechno originální výrobky přesně na míru dle přání zákazníka. Hlavní nosný produkt společnosti je schodiště. Má 35 zaměstnanců

### **Královopolská Steel**

Jedná se o společnost, která se zabývá nákupem a prodejem hutního materiálu. Je to významný dodavatel polotovarů pro automobilový průmysl, chemický a petrochemický průmysl. Velice dbá o životní prostředí. Je certifikovaný na ISO 9001. Založena byla v roce 1996 a momentálně zde pracuje 30 pracovníků. Sídlí na Králově Poli.

### **Tigemma**

Společnost vznikla v roce 1995 transformací nezávislých soukromých subjektů a do současnosti je stále českou společností bez zahraniční účasti, i když zahraniční subjekty o vstup do společnosti stály. Svým zaměřením se původně orientovala do oblasti poskytování kvalitních služeb ve strojírenství. V současnosti nabízí komplexní služby v oblasti strojírenské výroby včetně návrhu a konstrukce. V tuto chvíli zde pracuje 48 pracovníků. Společnost sídlí v Bělotině.

### **Metrum**

Společnost byla založena v roce 1992. Sídlí v Kokorách. zabývá se výrobou, dovozem a samozřejmě prodejem lepidel zákazníkům. Ať jsou to již firmy nebo domácnosti. Je certifikovaná na ISO 9001. Organizace má 32 pracovníků.

### **Inex Spedition**

Společnost byla založena v roce 1992 a zabývá se mezinárodní kamionovou dopravou a přepravou. Sídlí v Trutnově a má 50 pracovníků.

### **Enviro-Ekoanalytika**

Společnost byla založena roku 1993. Jejich hlavní cíl je poskytování kvalifikované služby v oblasti ochrany a tvorby životního prostředí při trvalém zvyšování péče o životní prostředí. Působí hlavně v oblasti vodohospodářských prací, laboratorních služeb a geologických prací. Společnost má 20 zaměstnanců.

### **Karafiát**

Firma byla založena v roce 1996 a již od začátku je její hlavní náplní výroba nerezového zařízení do gastronomických provozů. Přes výrobu jednodušších, pasivních prvků, jako jsou pracovní stoly, mycí stoly nebo regály přešla firma k vybudování vlastního konstrukčního oddělení k výrobě složitějších atypických výrobků. V současné době se věnuje atypických výrobků. Má 36 pracovníků.

### **Grios**

Tradice výroby této společnosti sahá až do roku 1868, kdy Julius Kremer začal s výrobou drátěného programu. Byly to hlavně klece pro exotické ptáky. Následně byl v roce 1948 podnik zestátněn a získal monopol na výrobu klecí na ptactvo. V roce 1996 byl podnik zprivatizován, čímž byla zahájena éra výroby drátěného programu pod firmou Grios s.r.o. Společnost má 46 pracovníků.

### **Alucast**

Tato společnost je přední výrobce hliníkových a hořčíkových odlitků v ČR metodou vytavitelného modelu. Dokážou zabezpečit výrobu komplexních dílů včetně montáže, obrábění, povrchových úprav a požadovaných kontrolních metod. Je zde implementován systém ISO 9001 a pracuje zde 50 pracovníků.

### **Úpavan**

Prádlo této značky nese ochrannou známku Český výrobek. Společnost vznikla již v šedesátých letech 20. století, prošla mnoha změnami výrobního sortimentu z různých oborů (obuvnictví, krejčovství, výšivkářství, šití konfekce a prádla). Postupně se šíře vyráběného sortimentu redukovala a po roce 1970 se sortiment zúžil pouze na výrobu dámského spodního prádla - podprsenky, kalhotky a košilky. Výrobky se vyznačují vysoce kvalitním ručním zpracováním a jsou vyrobeny z trendových materiálů. Společnost má 38 pracovníků.

### **Kříž-Kréta**

Firma sídlí v Úpici a má více než 20letou tradici v oblasti hydrauliky a pneumatiky. Organizace má 20 pracovníků.

### **Sezet**

Organizace byla založena v roce 1992 a má 10 zaměstnanců. Zabývá se především kovovýrobou. Jedná se hlavně o sváření, dělení a opracování materiálu. Jejich další činností je podnikání v autodopravě. Organizace sídlí v Hajnici.

## 5 POPIS A CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

Vzhledem k rozsahu práce bude výzkum provedený souhrnně za všechny společnosti najednou. Vždy se budu snažit vyzdvihnout odlišnosti v jednotlivých společnostech.

### 5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno tak, že výsledky ze všech společností byly zprůměrovány, protože mě zajímaly výsledky za celou tuto společnost. Výsledky pro lepší zobrazení uvádím jak v grafech, tak v tabulkách.

Návratnost dotazníků byla 90 %. Což byl velmi dobrý výsledek. Přičítám to k tomu, že v těchto malých společnostech je mnohem lepší komunikace, která probíhá opravdu přímo a zaměstnanci bývají loajálnější než v bezejmenných korporátech.

Hlavní poděkování patří majitelům firem, kteří jak už bylo řečeno, zajistili kompletní organizační zajištění dotazníku – jeho vytištění, vysvětlení účelu, vytvoření míst, kam se mohou odevzdat výsledky a také posbírání.

Celkem tedy dotazník mohlo vyplnit 518 pracovníků. Což pokud to pro zajímavost zprůměruji. Je to 35, 5 pracovníků v každé organizaci.

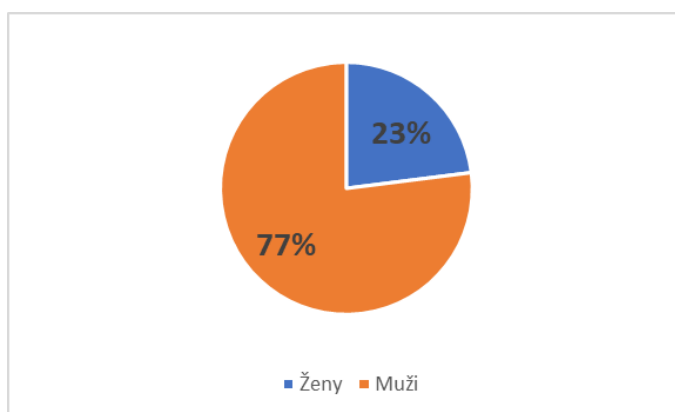
Dohromady tedy budeme počítat s počtem 466 dotazníků. Přiznávám, toto číslo je obrovské. Dotazník nebyl rozsáhlý a výsledky mě opravdu zajímaly za všechny společnosti najednou. Bylo to tak možno udělat, protože výsledky byly anonymní.

První otázka z dotazníku se ptala na pohlaví.

Vybrat tedy mohli respondenti z muže nebo ženy. Není příliš překvapením, že většina pracovníků jsou muži, vzhledem k zaměření společnosti. Kdy společnosti jsou zaměřeny spíše na autodopravu, strojírenství nebo obrábění.

Konkrétně tedy dotazník vyplnilo 108 žen, což odpovídá 23 % respondentům a také 358 mužů. Což je 77 % respondentů.

**Graf 1: Rozdělení respondentů na muže a ženy**



Zdroj: autorka práce

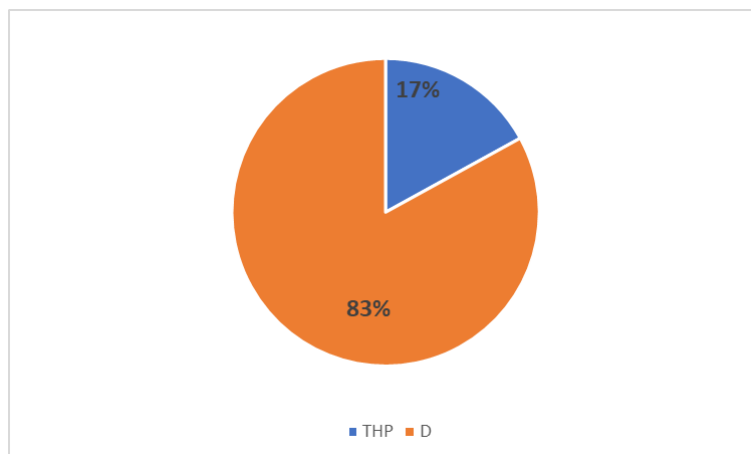
**Tabulka 1: Rozdělení respondentů na muže a ženy**

Pohlaví	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ženy	23 %	108
Muži	77 %	358
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

Druhá otázka se ptala respondentů, zda pracují na dělnické pozici nebo v kanceláři. Zde šlo vybrat pozice dělník nebo THP. Výsledky opět nejsou překvapením. Protože v těchto menších společnostech je obvykle majitel nebo několik vedoucích pracovníků a zbytek pracovníků je výkonných.

**Graf 2: Rozdělení na THP a D**



Zdroj: autorka práce

**Tabulka 2: Rozdělení na THP a D**

THP/D	Relativní četnost	Absolutní četnost
THP	17 %	85
D	83 %	381
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

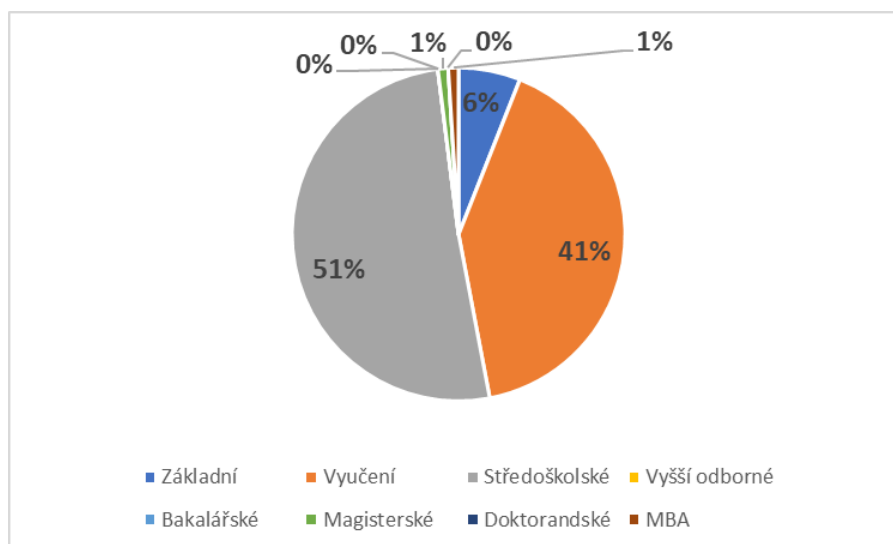


Třetí otázka se ptala respondentů na jejich nejvyšší dosažené vzdělání.

Respondenti mohli vybrat základní vzdělání, vyučení, středoškolské vzdělávání, vyšší odborné, bakalářské, magisterské, doktorandské, MBA.

Tyto výsledky mě překvapily, protože jsem očekávala, že nejvíce bude pracovníků s vyučením, ale nejvíce pracovníků bylo se střední školou a to konkrétně 238. To odpovídá 51 %. Na druhém místě se umístilo vyučení 41 % a 186 respondentů. 6 %, tedy 30 % respondentů má vzdělání základní. Ostatní procenta jsou již zanedbatelná, protože se pohybují pouze v řádových jednotkách. Nejvíce je to tedy potom magisterské vzdělání a někdo měl také MBA.

**Graf 3: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání**



Zdroj: autorka práce

**Tabulka 3: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání**

Vzdělání	Relativní četnost	Absolutní četnost
Základní	6 %	30
Vyučení	41 %	186
Středoškolské	51 %	238
Vyšší odborné	0 %	0
Bakalářské	0 %	2
Magisterské	1 %	6
Doktorandské	0 %	1
MBA	1 %	3
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

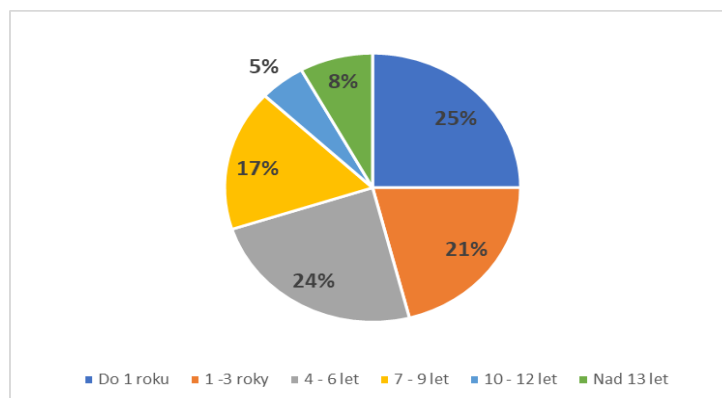
Další otázka se ptala respondentů, jak dlouho pracují pro společnost.

Bylo možné vybrat interval do 1 roku, 1-3 roky, 4-6 let, 7-9 let, 10-12 let, nad 13 let.

Nejvíce respondentů pracuje ve společnostech do 1 roku, což značí, že ve společnostech je hodně nových pracovníků. Tomu odpovídají i další intervaly. Ty jsou velice podobné. Do jednoho roku tedy ve společnosti pracuje 25 % všech respondentů. Což je 120 respondentů. Na druhém místě se umístil interval 4 – 6 let. Zde to bylo 24 % respondentů a 110 respondentů. Na třetím místě byl interval 1 – 3 roky, kde tuto odpověď vybralo 21 % respondentů. To odpovídá 99 respondentům.

Poměrně velké procento respondentů je dále interval 7 – 9 let. Což je 80 pracovníků. To je 17 % pracovníků. Nad 13 let je to 8 % pracovníků. Což je 36 pracovníků. V intervalu 10 - 12 let to je 5 %. To odpovídá 21 respondentům.

**Graf 4: Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru u zaměstnavatele**



Zdroj: autorka práce

**Tabulka 4: Rozdělení respondentů dle délky pracovního poměru u zaměstnavatele**

Délka pracovního poměru	Relativní četnost	Absolutní četnost
Do 1 roku	25 %	120
1 -3 roky	21 %	99
4 - 6 let	24 %	110
7 - 9 let	17 %	80
10 - 12 let	5 %	21
Nad 13 let	8 %	36
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

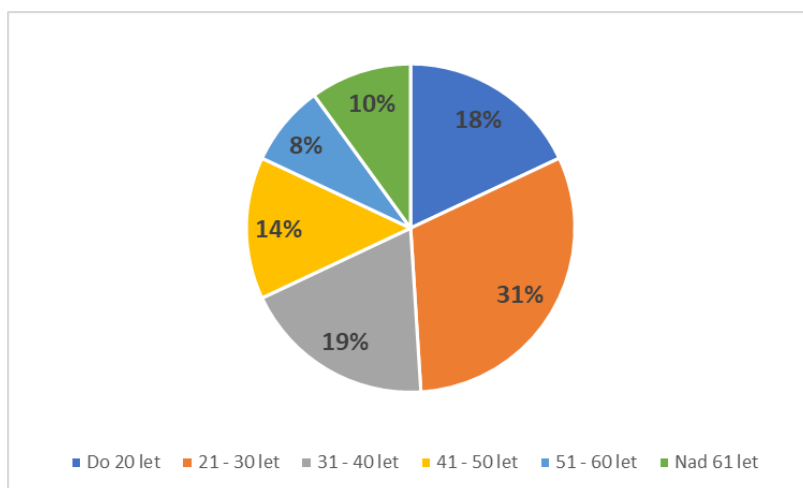
Zdroj: autorka práce

Pátá otázka se ptala respondentů na věk.

Interval byl do 20 let, 21 – 30 let, 31 – 40 let, 41 – 50 let, 51 – 60 let, nad 61 let.

Zajímavé je, že nejvíce respondentů a to konkrétně 31 % je v intervalu 21 – 30 let. Je to tedy 141 respondentů. Bylo očekáváno, že počet respondentů bude větší u starších pracovníků. Na druhém místě byl interval 31 – 40 let. Zde bylo 90 respondentů. To odpovídá 19 %. Na třetím místě byl interval do 20 let. Zde bylo 18 % respondentů. Což je 87 respondentů. V intervalu 41 – 50 let to je 14 % a 66 respondentů. V intervalu nad 61 let to je 10 % respondentů a 43 respondentů. V intervalu 51 – 60 to je 8% respondentů a to odpovídá 39 respondentům.

**Graf 5: Rozdělení respondentů dle věku**



Zdroj: autorka práce

**Tabulka 5: Rozdělení respondentů dle věku**

Věk	Relativní četnost	Absolutní četnost
Do 20 let	18 %	87
21 - 30 let	31 %	141
31 - 40 let	19 %	90
41 - 50 let	14 %	66
51 - 60 let	8 %	39
Nad 61 let	10 %	43
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

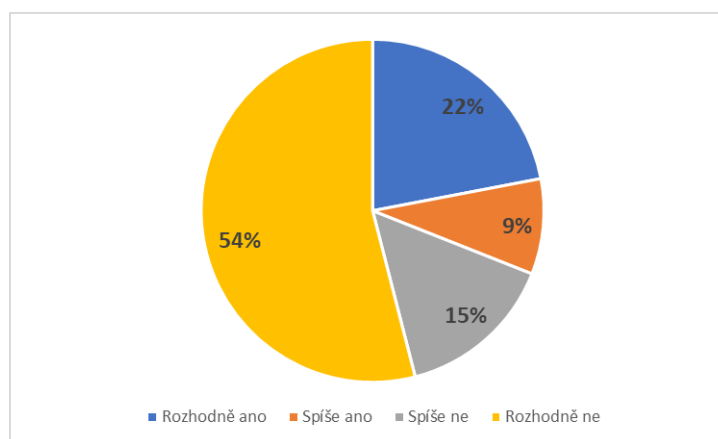
Zdroj: autorka práce

Šestá otázka se ptala respondentů, zda cítí podporu svého vedoucího ke vzdělávání.

Z této otázky nám vyplývá, že s velkou pravděpodobností není vzdělávání to, co by tyto menší společnosti primárně a aktuálně řešily. Respektive minimálně tyto zkoumané společnosti.

22 %, konkrétně tedy 103 respondentů cítí naprostou podporu ke svému dalšímu vzdělávání. Naopak 54 %, což odpovídá 253 respondentům rozhodně podporu necítí. Spíše cítí podporu ke vzdělávání 9 %. To je 42 respondentů a spíše ji necítí 15 % respondentů. To je 68 respondentů.

**Graf 6: Podpora vzdělávání**



Zdroj: autorka práce

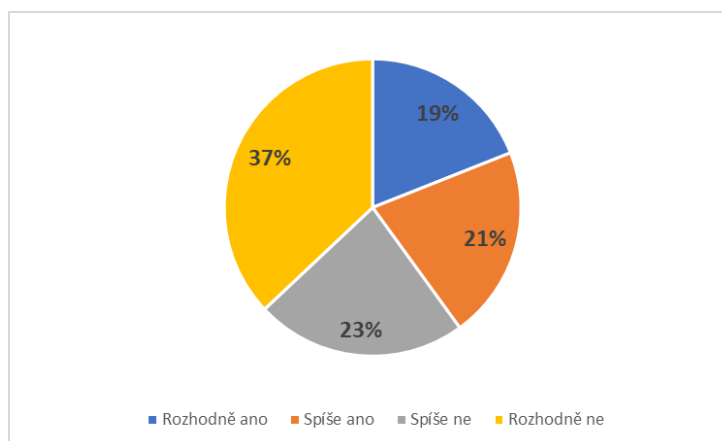
**Tabulka 6: Podpora vzdělávání**

Podpora vzdělávání	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	22 %	103
Spíše ano	9 %	42
Spíše ne	15 %	68
Rozhodně ne	54 %	253
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

Sedmá otázka se ptala respondentů, jestli jejich nadřízení motivují ke vzdělávání. Tato otázka nevyšla tak jednoznačně jako otázka předešlá. Pravděpodobně záleží, o jakou konkrétní společnost se jedná a jaká osobnost je na poli vedoucího pracovníka. Protože za mě není úplně špatný výsledek, kdy pro 19 % respondentů, což odpovídá 90 pracovníkům, je motivace ke vzdělávání rozhodně ano. Spíše se cítí motivováni vedoucím pracovníkem 21 % respondentů. To je 98 pracovníků. Naopak se rozhodně necítí motivováno 37 % zaměstnanců. Což je 173 osob. Toto je největší procento u této otázky a na druhém místě se právě ocitla odpověď spíše se necítí motivováno 23 %. Což je 105 respondentů. Nicméně tyto odpovědi jsou si velmi blízké a ani jedna z nich velice nevybočuje.

**Graf 7: Motivace ke vzdělávání**



Zdroj: autorka práce

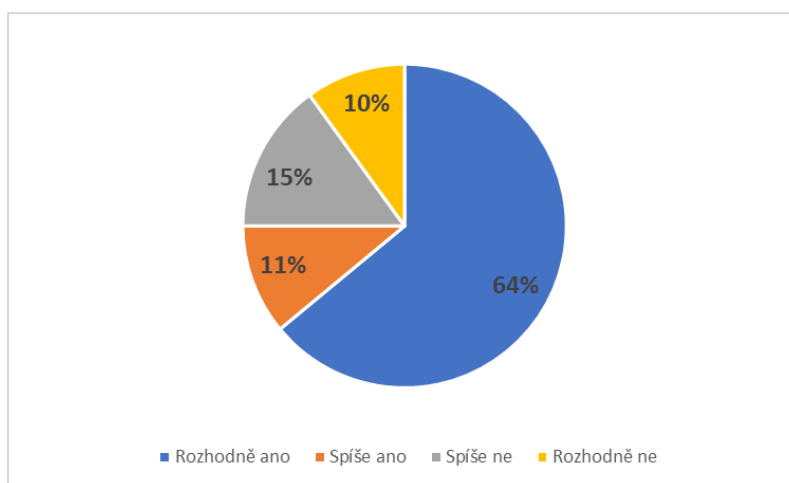
**Tabulka 7: Motivace ke vzdělávání**

Motivace ke vzdělávání	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	19 %	90
Spíše ano	21 %	98
Spíše ne	23 %	105
Rozhodně ne	37 %	173
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

Osmá otázka se ptala respondentů, zda si mohou vybrat sami školení, jaké chtějí. Tato otázka vyšla velice zajímavě. Vyplývá z ní, že 64 % si může rozhodně vybrat vzdělávání. Což je velmi pozitivní. Asi je to proto, že v těchto menších společnostech je lepší komunikace a baví se spolu často nadřízený a podřízený o vzdělávání. 64 % odpovídá 298 respondentům. Spíše si může vybrat vzdělávání 11 %. To je 49 respondentů. Spíše si nemůže vybrat vzdělávání 15 %. To je 73 osob. Za žádnou cenu si nemůže vzdělávání vybrat 46 respondentů. Což je 10 % zaměstnanců.

**Graf 8: Možnost výběru vzdělávání**



Zdroj: autorka práce

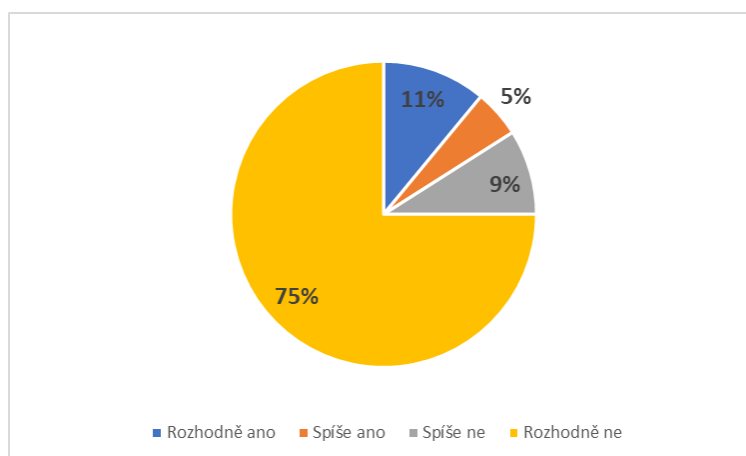
**Tabulka 8: Možnost výběru vzdělávání**

Výběr školení	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	64 %	298
Spíše ano	11 %	49
Spíše ne	15 %	73
Rozhodně ne	10 %	46
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

Devátá otázka se již zaměřila na jazykové vzdělávání. Ptala se respondentů, zda zaměstnavatel organizuje jazykové kurzy. Ať již ve společnosti nebo i mimo společnost. Z této otázky vyplývá, že 75 % respondentů, konkrétně tedy 352 zaměstnanců jazykové vzdělávání vůbec neorganizuje. 9 % ho spíše nerealizuje, 42 respondentů. 11 % všech zaměstnanců, což vychází na 50, rozhodně chodí na jazykové vzdělávání. Předpokládám, že to jsou organizace, které obchodují se zahraničím a pracovníci cizí jazyk potřebují k práci.

**Graf 9: Jazykové vzdělávání**



Zdroj: autorka práce

**Tabulka 9: Jazykové vzdělávání**

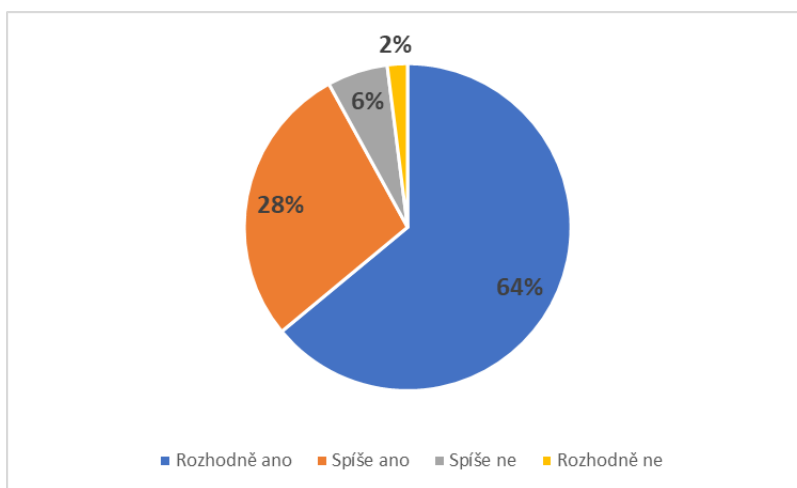
Jazykové vzdělávání	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	11 %	50
Spíše ano	5 %	22
Spíše ne	9 %	42
Rozhodně ne	75 %	352
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

Desátá otázka se ptala respondentů, zda jsou spokojení s prací ve společnosti. Protože mi přijde důležitá souvislost s chutí a motivací se vzdělávat a také se spokojeností ve společnosti.

Tato otázka vyšla pro společnost velice dobře. Z odpovědí respondentů vychází, že 64 % respondentů, konkrétně tedy 298 zaměstnanců je ve společnosti rozhodně spokojeno. 130 respondentů, tedy 28 % je spíše spokojeno. Rozhodně není spokojeno pouhá 2 % respondentů, tedy 10 pracovníků. Spíše je nespokojeno 6 %, tedy 28 osob.

**Graf 10: Spokojenost s prací ve společnosti**



Zdroj: autorka práce

**Tabulka 10: Spokojenost s prací ve společnosti**

Spokojenost s prací ve společnosti	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	64 %	298
Spíše ano	28 %	130
Spíše ne	6 %	28
Rozhodně ne	2 %	10
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

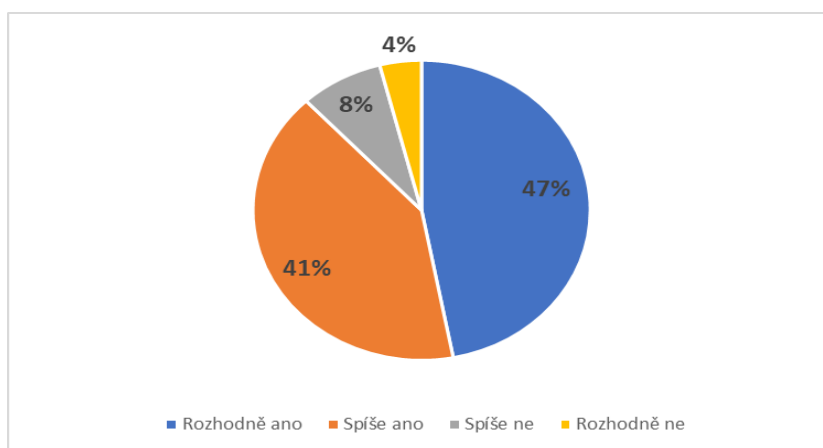
Zdroj: autorka práce



Jedenáctá otázka se ptala respondentů, zda by doporučili svého zaměstnavatele jako dobrého zaměstnavatele své rodině, přátelům nebo známým.

Tato otázka vyšla pro společnost velice dobře. Značí to, že tyto společnosti mají velmi loajální pracovníky. Rozhodně by doporučilo organizaci svým známým, kamarádům nebo rodině téměř 50 %. Konkrétně tedy 47 % respondentů. Což odpovídá 221 pracovníkům. Spíše by ji doporučilo celých 41 % respondentů. To odpovídá 189 respondentům. Rozhodně by organizaci nedoporučilo pouhá 4 %. Takže 21 osob. A spíše by ji nedoporučilo 35 respondentů, 8 %.

**Graf 11: Doporučení společnosti**



Zdroj: autorka práce

**Tabulka 11: Doporučení společnosti**

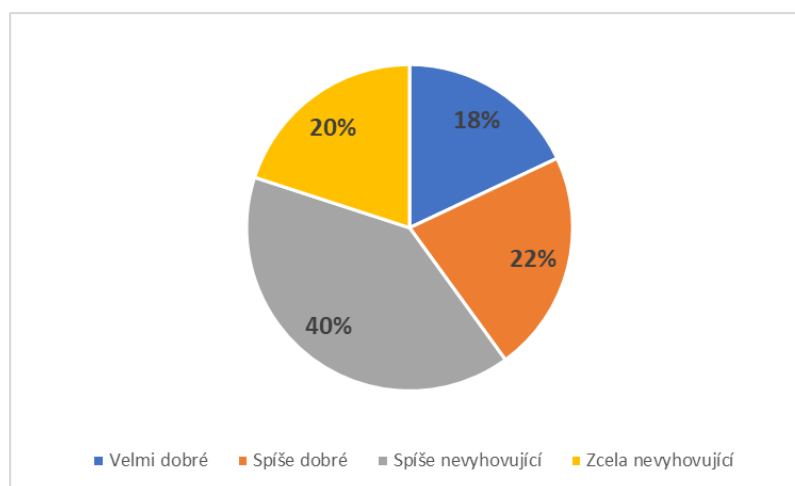
Doporučení společnosti	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	47 %	221
Spíše ano	41 %	189
Spíše ne	8 %	35
Rozhodně ne	4 %	21
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

Dvanáctá otázka se ptala respondentů, jestli jsou spokojeni s organizačním zajištěním vzdělávání.

Tato otázka vyšla velmi zajímavě, protože odpovědi kromě jedné, byli procentně velmi blízko. Spíše byli tedy respondenti s organizačním zajištěním vzdělávání nespokojeni. Konkrétně vidí jako spíše nevyhovující organizační zajištění vzdělávání 40 % všech respondentů. To je 188 pracovníků. Opět to souvisí s kapacitami, které mají řídicí pracovníci, jenž se mají věnovat této problematice. Jako spíše dobré organizační zajištění vzdělávání vidí 22 % respondentů. To je tedy 105 respondentů. Jako rozhodně dobré vybralo odpověď 85 respondentů, takže 18 % a jako zcela nevyhovující to vidí 20 %. Což je 88 respondentů.

**Graf 12: Organizační zajištění vzdělávání**



Zdroj: autorka práce

**Tabulka 12: Organizační zajištění vzdělávání**

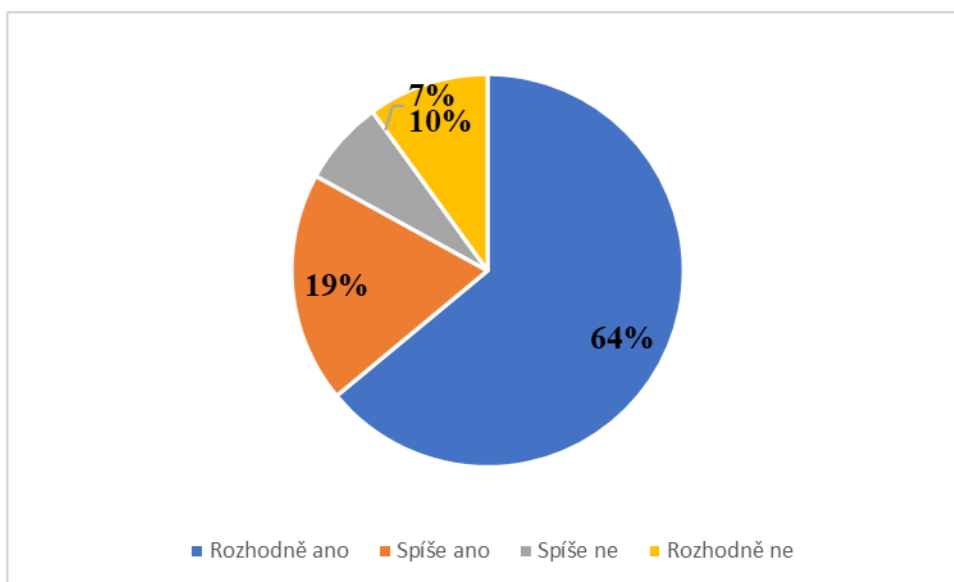
Organizační zajištění vzdělávání	Relativní četnost	Absolutní četnost
Velmi dobré	18 %	85
Spíše dobré	22 %	105
Spíše nevyhovující	40 %	188
Zcela nevyhovující	20 %	88
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

Otázka číslo třináct se ptala respondentů, jestli si myslí, že nabyté zkušenosti, dovednosti a znalosti vzděláváním, mohou využít v praxi.

Zde vyšly odpovědi pro organizace velmi dobře. Bude to z toho důvodu, že v těchto menších společnostech není prostor na vzdělávání, které nemůže být ihned v praxi využito. Celých 64 % respondentů odpovědělo, že mohou rozhodně využít své dovednosti, znalosti a zkušenosti v praxi. Odpovědělo tak přímo 297 respondentů. Spíše si to myslí 19 % respondentů. To odpovídá 87 osobám. Rozhodně nemá ten pocit 10 % respondentů. Což odpovídá 49 respondentům a spíše si to nemyslí 7 % respondentů. Což je 33 osob.

**Graf 13: Využití v praxi**



Zdroj: autorka práce

**Tabulka 13: Využití v praxi**

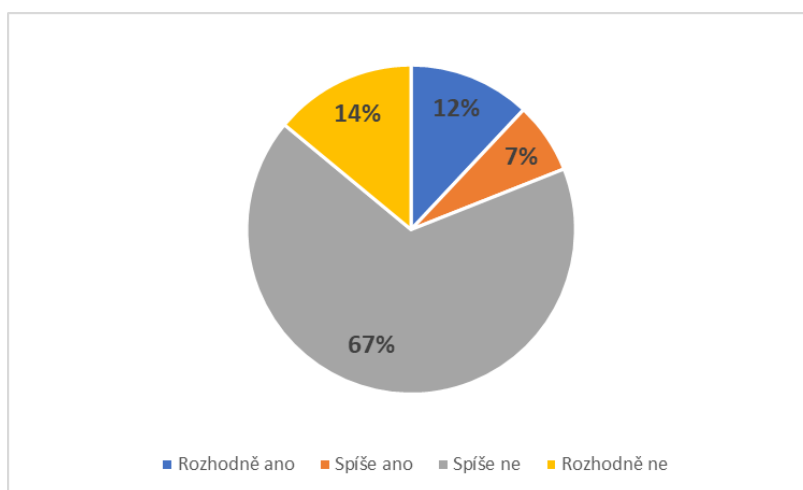
Využití v praxi	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	64 %	297
Spíše ano	19 %	87
Spíše ne	7 %	33
Rozhodně ne	10 %	49
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

Čtrnáctá otázka se ptala respondentů, jestli za poslední kalendářní rok absolvovali nějaké školení na PC (například Excel, PowerPoint, Word, ale i například nějaké konstrukční programy jako je Creo2, SolidWorks, Canva a další).

Tato otázka byla pro mě překvapením. Očekávala jsem, že vzděláváním počítačových dovedností prošlo mnohem více lidí. 67 % respondentů tedy 314 respondentů vybralo odpověď, že se spíše neúčastnilo žádného kurzu. Rozhodně se neúčastnilo žádného počítačového kurzu 14 % respondentů. Tedy konkrétně to bylo 65 lidí. Rozhodně se účastnilo PC kurzu 12 % respondentů. Tedy 54 respondentů a spíše se účastnilo 7 % respondentů. Konkrétně tedy 33.

**Graf 14: PC vzdělávání**



Zdroj: autorka práce

**Tabulka 14: PC vzdělávání**

PC vzdělávání	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	12 %	54
Spíše ano	7 %	33
Spíše ne	67 %	314
Rozhodně ne	14 %	65
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

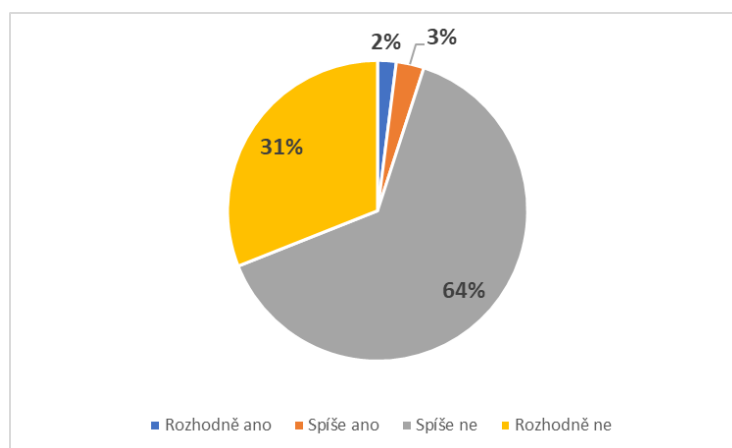
Zdroj: autorka práce

Otázka číslo patnáct se ptala respondentů, jestli u nich ve společnosti dochází k vyhodnocení vzdělávání.

Zde výsledky příliš překvapivé nebyly. Vyšlo z nich, že se tyto společnosti příliš vyhodnocení vzdělávání nevěnují.

31 % všech respondentů, konkrétně tedy 142 respondentů rozhodně žádné vyhodnocení vzdělávání nedělá. Spíše to nedělá 64 % všech respondentů. Konkrétně tedy 299 respondentů. Rozhodně vyhodnocují vzdělávání jen 2 % respondentů, což je 10 respondentů. Spíše vyhodnocuje vzdělávání 3 % zaměstnanců. Což odpovídá 15 osobám.

**Graf 15: Vyhodnocení vzdělávání**



Zdroj: autorka práce

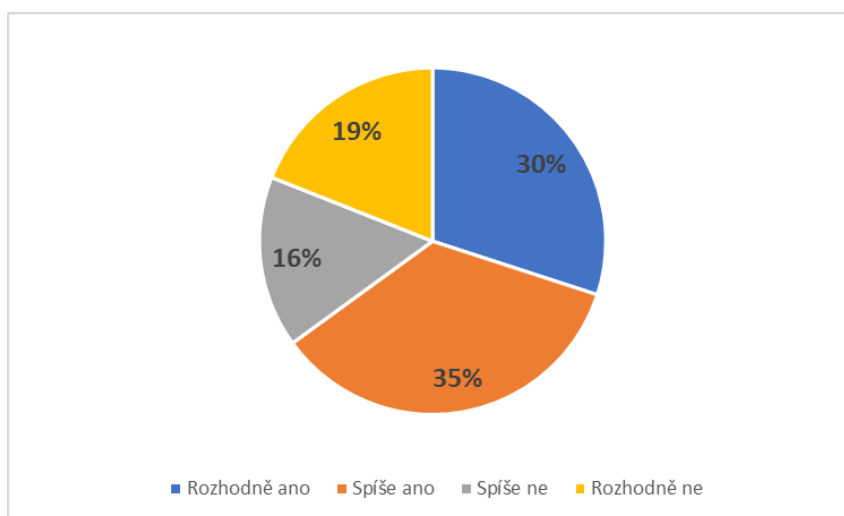
**Tabulka 15: Vyhodnocení vzdělávání**

Vyhodnocení vzdělávání	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	2 %	10
Spíše ano	3 %	15
Spíše ne	64 %	299
Rozhodně ne	31 %	142
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

Otázka 16 se ptala respondentů, jestli si myslí, že společnost podporuje jejich vzdělávání. Výsledky byly překvapující, protože z odpovědí respondentů vyplývá, že jsou respondenti spokojeni s podporou, jakou mají ke svému vzdělávání. Podporu rozhodně cítí 30 % respondentů. To odpovídá 141 osobám. Spíše cítí podporu vzdělávání 35 % respondentů. To odpovídá 158 pracovníkům. Rozhodně necítí podporu ke svému vzdělávání 77 respondentů a to odpovídá 16 % zaměstnanců.

**Graf 16: Podpora vzdělávání**



Zdroj: autorka práce

**Tabulka 16: Podpora vzdělávání**

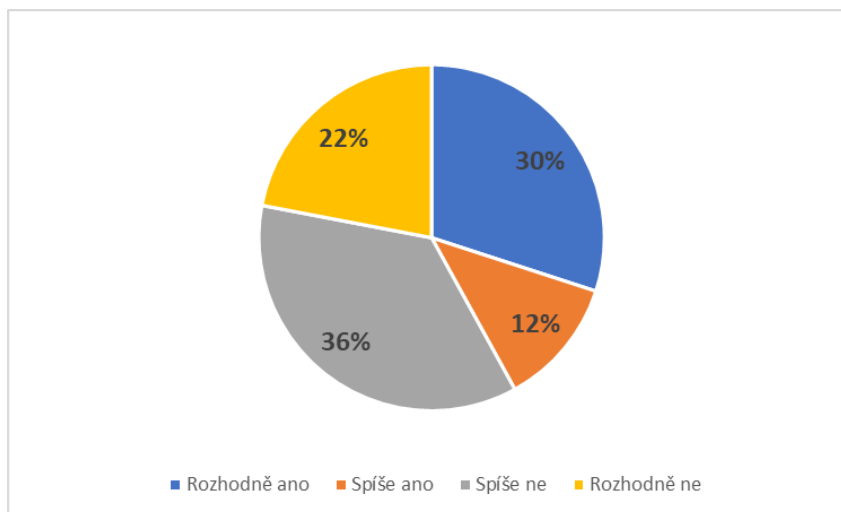
Podpora vzdělávání	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	30 %	141
Spíše ano	35 %	158
Spíše ne	16 %	77
Rozhodně ne	19 %	90
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

Sedmnáctá otázka se ptala respondentů, jestli se chtějí vzdělávat i nadále?

Tato otázka vyšla poměrně zvláštně. Vyplývá z ní, že 30 % respondentů se chce dále rozhodně vzdělávat. Konkrétně je to 141 respondentů, naopak ale 36 % respondentů se dále spíše vzdělávat nechce. Naopak spíše se chce vzdělávat 12 % respondentů. To je 58 osob a spíše se nechce dále vzdělávat 22 % respondentů. To odpovídá 101 osobám.

**Graf 17: Další vzdělávání**



Zdroj: autorka práce

**Tabulka 17: Další vzdělávání**

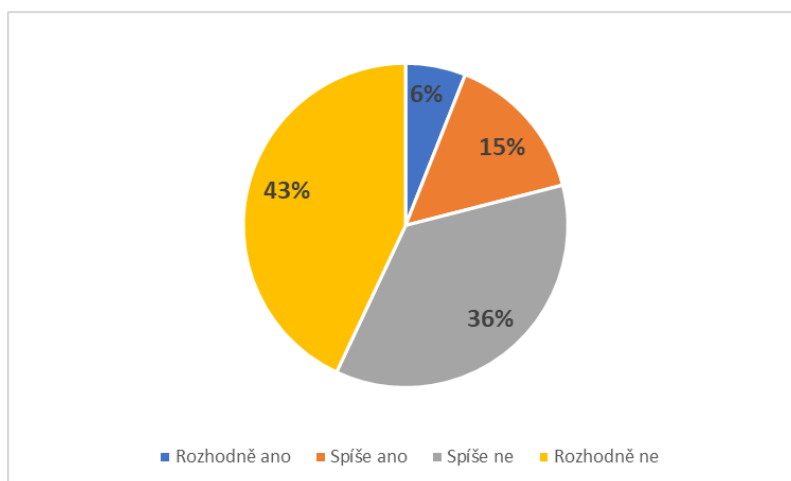
Další vzdělávání	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	30 %	141
Spíše ano	12 %	58
Spíše ne	36 %	166
Rozhodně ne	22 %	101
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

Otázka číslo osmnáct se ptala respondentů, jestli by byli ochotní přispět na vzdělávání i svoje finance.

Výsledky této otázky mě příliš nepřekvapily, protože ve většině případů si nechtějí zaměstnanci přispívat na svoje vzdělávání. Mají stále pocit, že je to věc společnosti, aby je dále rozvíjela a vzdělávala. Dle výsledků tedy vyplynulo, že pouze 6 % respondentů si je ochotno přispět na svoje další vzdělávání. Konkrétně je to pouhých 25 % respondentů ze 466 možných. Spíše si je ochotno přispět 15 % respondentů. To odpovídá 68 osobám. Spíše si je neochotno přispět na vzdělávání 36 % respondentů. To odpovídá 169 pracovníkům. Rozhodně si vůbec nic není ochotno přispět 43 % respondentů. To je 204 osob.

**Graf 18: Vlastní finance**



Zdroj: autorka práce

**Tabulka 18: Vlastní finance**

Svoje finance	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	6 %	25
Spíše ano	15 %	68
Spíše ne	36 %	169
Rozhodně ne	43 %	204
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

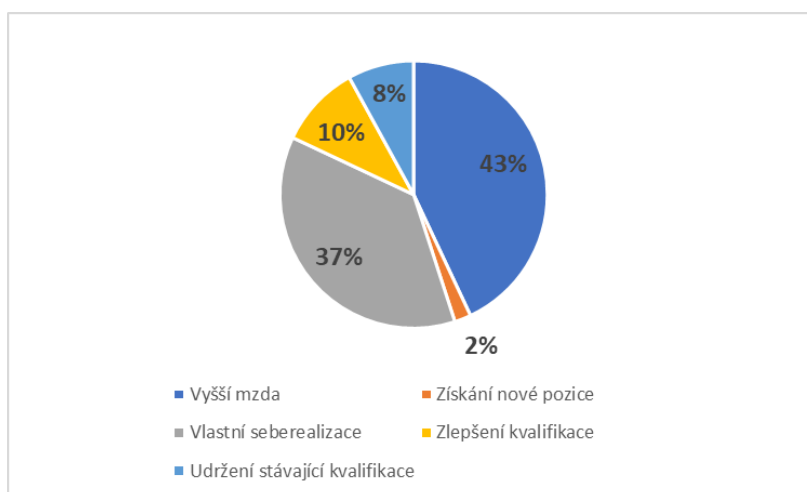


Otázka číslo devatenáct se ptala respondentů, z jakých důvodů se vzdělávají. Šla vybrat jen jedna možnost.

Bylo možno vybrat: vyšší mzda, získání nové pracovní pozice, zlepšení kvalifikace, udržení stávající pracovní pozice, vlastní seberealizace.

Není překvapením, že pro 43 % respondentů. Konkrétně tedy pro 201 pracovníků je hlavní motivace pro vzdělávání vyšší mzda. Na druhém místě, konkrétně s 37 % se umístil důvod vlastní seberealizace. Tuto možnost vybralo 169 pracovníků. Ostatní možnosti byly už spíše po pár procentech. Dvě procenta respondentů se vzdělávají proto, aby získali novou pozici, odpovědělo tak 10 respondentů. 10 % respondentů si chce zlepšit kvalifikaci. Odpovědělo tak 48 respondentů

**Graf 19: Důvody ke vzdělávání**



Zdroj: autorka práce

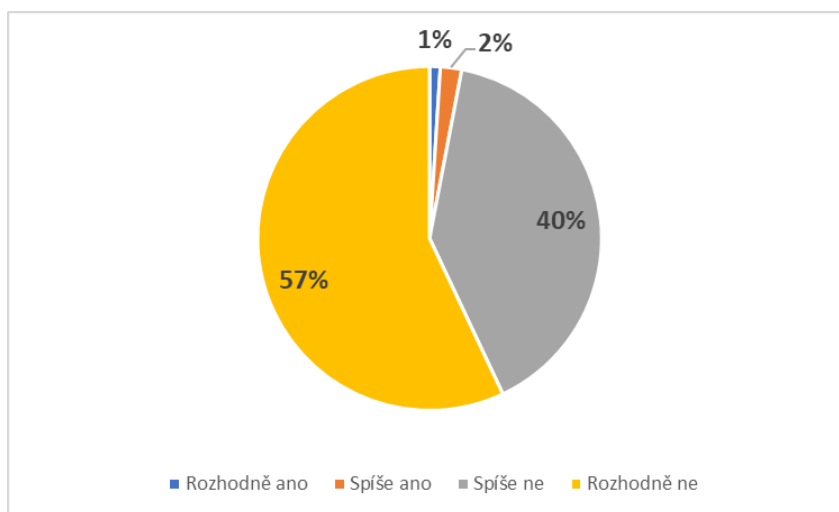
**Tabulka 19: Důvody ke vzdělávání**

Důvody ke vzdělávání	Relativní četnost	Absolutní četnost
Vyšší mzda	43 %	201
Získání nové pozice	2 %	10
Vlastní seberealizace	37 %	169
Zlepšení kvalifikace	10 %	48
Udržení stávající kvalifikace	8 %	38
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

Poslední dvacátá otázka se ptala respondentů, jestli se ve společnosti plánuje vzdělávání. Výsledky této otázky jsou myslím zcela jednoznačné, vyplývá z ní, že plánování téměř ve zkoumaných společnostech neprobíhá. Pouze 1 % pracovníků, konkrétně 5 pracovníků vybralo odpověď, že ve společnosti probíhá plánování vzdělávání. Že spíše probíhá, odpověděla 2 % respondentů. Což je 10 pracovníků. Že spíše neprobíhá, se vyjádřilo 40 % respondentů. Tedy 185 osob. To že vyhodnocení neprobíhá, rozhodně vybralo odpověď 57 % respondentů. Konkrétně je to tedy 266 lidí.

**Graf 20: Plánování vzdělávání**



Zdroj: autorka práce

**Tabulka 20: Plánování vzdělávání**

Plánování vzdělávání	Relativní četnost	Absolutní četnost
Rozhodně ano	1 %	5
Spíše ano	2 %	10
Spíše ne	40 %	185
Rozhodně ne	57 %	266
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>	<b>466</b>

Zdroj: autorka práce

## 5.2 Polostrukturované rozhovory

Jak již bylo napsáno výše, polostrukturované pohovory probíhaly online, ve většině případů to byla platforma Skype.

První otázka se ptala majitelů společnosti, jak se dívají na vzdělávání.

Tato otázka byla velmi zajímavá, většina majitelů shodně odpověděla, že to vnímají jako důležitou věc v jejich práci a považují za úkol rozvíjet své podřízené pracovníky, tak aby tito pracovníci měli lepší dovednosti, schopnosti znalosti a pomáhali tak organizaci dosahovat jejím cílů. Bohužel také přiznali, že na organizační věci s tím spojené a vůbec na celou tuto problematiku nemají příliš času a zatím tuto problematiku ani na nikoho nedelegovali. Jeden z majitelů odpověděl, že jeho dcera studuje ekonomickou školu a celou tuto problematiku na ni přehodil. Nicméně sám přiznal, že již nekontroluje, zda to tak funguje nebo nefunguje.

Druhá otázka se ptala majitelů, kolik času věnují této problematice.

Zde mi vedoucí pracovníci odpověděli, že oni této problematice věnují jen pár hodin za měsíc, když je potřeba něco akutně řešit nebo pokud za nimi dojde pracovník, že by chtěl jet na nějaké školení, tak se potom podívají spolu na školení a pokud je přínosné, tak se objedná. Ale vše ostatní je pak už na tom pracovníkovi, jako aby si sehnal nějaký vlak například nebo ubytování, pokud je školení vícedenní. Jeden z majitelů mi odpověděl, že přesně nedokáže říct, kolik času problematice věnuje, že je to prostě podle potřeby. Někdy je to více, někdy je to méně. Obecně majitelé, bylo vidět, že ale neradi, přiznávali, že vzdělávání v této chvíli opravdu není prioritou a že mají pocit, že ani pro zaměstnance to není to prioritní, co by chtěli řešit. *„Vzdělávání opravdu moc času nevěnuji, tato problematika mé firmě žádný zisk nepřinese, a pokud mí lidi ve firmě něco chtějí, vědí, že za mnou mohou přijít kdykoliv. Zatím toho nikdo moc nevyužil.“*

Třetí otázka se ptala majitelů, jak řeší školení povinná ze zákona.

Při této otázce většina majitelů pookřála a bylo vidět, že zákonné vzdělávání mají pořešené. *„Tak jak bych to řešil, mám na to externí firmu a ta hlídá formu, termíny a prostě vše, co s tím souvisí.“* *„Sleduju to v Excelu, mám takovou pěknou tabulku a tam mám všechny pracovníky firmy a všechna zákonná školení, jako školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrana, jeřábek vazač, školení na vysokozdvížné vozíky a mnohá další.“* Mnoho majitelů má sledování zákonných školení v jejich informačních systémech, které jim dostatečně dopředu zahlásí, že se blíží konec lhůty školení a je třeba školení zajistit. Majitelé firem se tedy přiznali, že je tato problematika moc nebaví a nenaplnuje, nicméně vědí, že se to prostě udělat musí a kdyby byl nějaký problém, mohlo by je to vyjít pěkně drahο, proto to nepodceňují. Přiznali také, že je velmi otravuje, když mají potom zpětně zadávat data do systému. *„Ale utrácet za externí firmu se mi opravdu nechce, stojí to ranec, to ty peníze radši investuju líp a jinak“.*

Čtvrtá otázka se ptala majitelů, jak je to v jejich firmě se školením PC dovedností.

*„Cože PC dovednosti, to bych měl taky pro svoje lidi platit? No to snad ne! To potřebuje přeci každý ke své práci nebo ne?“* *„Ještě abych tohle řešil, opravdu ne, ať se s počítačem naučí každý doma. Přeci Excel nepotřebují jenom v mojí firmě, ale myslím, že to potřebují všude nebo ne? A proč to mám platit já?“* Obecně se majitelé firem shodli na tom, že PC vzdělávání rozhodně nepodporují a že do svých firem nepotřebují specialisty, ale spíše multifunkční lidi, kteří mají všeobecné znalosti, dovednosti a schopnosti. Jen tak mezi řečí se právě přiznali, že nepodporují absolventy, protože ty musí vše naučit a na to nemá nikdo u nich ve firmách kapacity. Navíc když nějakého takového člověka něco naučí, tak hned zase končí a jde jinam. *„Ti mladí mají opravdu velkou fluktuaci. Radši si vezmu do firmy chlapa před důchodem než člověka, co teď dokončil školu, protože ty rozdíly jsou poměrně markantní a u chlapa, který má pár let do důchodu, je téměř jistota, že si bude práce vážit. Což u absolventa není tedy skoro jisté. Ti berou skoro za samozřejmost, že by jim měl dát někdo šanci. A moje zkušenosti jsou, že sežrali moudrost světa.“* Každopádně z otázky tedy vyplývá, že majitelé nejsou podporovateli počítačového vzdělávání.

Na to navazovala pátá otázka, která se ptala respondentů, jestli podporují ve svých firmách jazykové vzdělávání.

*„Vím, že to není v menších firmách běžné, ale já ano.“* A tento osvícený majitel měl pravdu, protože ostatní majitelé se opět tvářili nechápavě. *„Nevidím jediný důvod, proč bych se měl věnovat problematice jazykového vzdělávání. Já mám tedy asi i štěstí, že cizí jazyky já, ani moji lidi nepotřebuji, protože moji zákazníci jsou v Čechách a na Slovensku a možná pár Poláků, s kterými se taky ještě domluví. A další rozvoj určitě neplánuji, protože sám cizí jazyk nepotřebuji a neumím.“* „Jako v mojí firmě sice někteří pracovníci, jakože hlavně obchodáci cizí jazyk potřebují, nicméně je to na nich, jak, kdy a kde se cizí jazyk naučil, mě taky nikdo nepodporoval.“ Musím říci, že majitelé se tedy shodli, že jazykové vzdělávání ve svých firmách nepodporují a jim to nepřipadá důležité.

Šestá otázka se ptala majitelů, jestli ve svých firmách vyhodnocují jakýmkoliv způsobem vzdělávání?

Zde se téměř všichni majitelé shodli, že ne. *„Na takové blbosti opravdu nemám čas. Čekám od svých lidí trochu alespoň základní a elementární odpovědnost, že když jim platím školení, tak doufám, že si z něj alespoň něco málo odnesou. A budou se to snažit v praxi využívat. Ne, určitě vyhodnocení v naší firmě neprobíhá a ani nechci, aby probíhalo. Podle mě je to na zodpovědnosti každého, aby potom poznatky využil ve své praxi.“* Z téměř všech odpovědí tedy vyplynulo, že majitelé nehodnotí vzdělávání žádným způsobem. Takže nesledují ani vynaložení nákladů na vzdělávání. Byla výjimka, kdy mi jeden z majitelů řekl, že vyhodnocení vzdělávání provádí skrz dvoustránkový formulář, který musí pracovníci vyplnit ihned po návratu ze vzdělávací aktivity i ze školení, které se odehrávalo interně. Protože je to menší firma, má všechny přímé podřízené zrovna on, takže nehrozí, že by tento formulář musel jít přes více jeho podřízených. Zhruba za 14 dní si potom s podřízeným pracovníkem sedne a proberou, jestli došlo k posunu v dovednostech, schopnostech nebo znalostech.

V minulé otázce jsme se dotkli problematiky financí. Proto jsem se musela v další otázce majitelů zeptat, jestli po svých pracovnících požadují nějaké finance na vzdělávání.

*„Jako upřímně já bych rád, ale nejsem si vůbec jistý, co na to ti moji lidi. Neočekávám, že bych měl úspěch a zase je nechci naštvat.“* „Uvažoval jsem nad tím, ale manželka mě odradila, že bych ty svoje kluky akorát naštvál.“ „Ne, určitě po svých lidech žádné peníze nechci, co je to za blbost?“ Majitelé firem ve většině případů tedy shodli, že po svých zaměstnancích nepožadují žádné finance na další vzdělávání, ačkoliv si někteří myslí, že by to byl dobrý nápad.

Osmá otázka se ptala majitelů společností, jak motivují zaměstnance ke vzdělávání.

*„To myslíte vážně, motivovat zaměstnance, aby se vzdělávali? To je snad trochu jejich povinnost nebo ne? Měli by být rádi, že jim školení platím, platím jim mzdu, co jsou na školení a obvykle někdo za ně musí udělat práci.“* „Ať přemýšlím, jak přemýšlím, tak mě nenapadá, jak bych pracovníky motivoval, myslím, že by ti lidi měli mít svoji vlastní vnitřní motivaci.“ „Přemýšlím, jak je motivuji, ale obvykle se snažím zaměstnancům vysvětlit, že to, že půjdou na školení, jim pomůže v případně další kariéře, že jsou vědomosti či dovednosti, které jim nikdo už nevezme a že nejsou firmy, ale jsou přímo toho pracovníka. A musím říct, že nemám problém, že se pracovníci dobrovolně a rádi vzdělávají. Což jsem sám rád.“ Majitelé firmy neřeší téměř, až na pár výjimek motivaci pracovníků. Kdy tedy majitelé společností jsou přesvědčeni, že by se pracovníci měli motivovat sami a chtít se také školit sami. Jsou tedy výjimky, kteří se snaží zaměstnance motivovat, aby se chtěli dále vzdělávat a zdokonalovat.

Devátá otázka se ptala majitelů firem, zda si myslí, že se v jejich společnostech školí moc nebo málo?

*„No já si myslím, že až moc, mám dojem, že když mi tady náhodou někdo z pracovníků chybí, tak je na školení.“* „Upřímně si myslím, že moc neškolíme, mrzí mě, ale jak jsem vám říkal, nemám na to čas, kapacity a ani se mi mnohdy nechce ty pracovníky přemlouvat, aby se šli školit.“ „Určitě je zde nějaký prostor na zlepšení.“ „Snažím se najít se svými lidmi ve firmě společnou řeč, ale je pravdou, že pokud nevidím od nich tu vůli a motivaci, tak to dále neřeším.“ Tato otázka nemá jednoznačné odpovědi. Někteří majitelé si myslí, že školení mají moc a jiní, že jich je málo. Je třeba zde říci velice důležitou věc a to, že hodnocení o počtu vzdělávacích aktivit, co do počtu je čistě subjektivní záležitost, protože to, co je pro jednoho moc, je pro druhého málo. Záleží na odvětví průmyslu, kde podnik provozuje svou činnost. Každopádně, je u všech prostor pro zlepšení.

Desátá otázka se ptala majitelů firem, zda využívají dotační vzdělávání.

*„Ne, rozhodně nevyužívám.“ „Ne“ „Vůbec o státní pomoci nezajímám.“ „Děkuji, nechci.“ „Já musím, že využívám dotační vzdělávání téměř na vše, co se dá použít a jsem hrozně rád, že to jde a že je to možné takto dělat. Ale mám na to tedy externí firmu, sám bych si na to netroufnul, je to dost složité a vše musí být tip top a v pořádku, žádná chyba, ani jen překlik.“ „Využívám dotační vzdělávání, ale jen proto, že moje dcera je zároveň ve firmě účetní i mzdová účetní a celou tu problematiku dotací má na starost. Jinak bych si vůbec nedokázal představit, protože s tím je hromada práce a ty úřady chtějí opravdu moc dokumentů.“* Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že drtivá většina majitelů dotační vzdělávání nepoužívá, ale jsou i výjimky, které dotační vzdělávání používají na větší množství školení.

Jelikož drtivá většina majitelů odpověděla, že nevyužívají dotační vzdělávání, zajímaly mě důvody, proč tomu tak je.

*„Tak myslím, že důvody jsou snad jasné. Je to administrativní náročnost. Je to opravdu náročné i dost drahé“ „Odrazuje mě ta administrativa.“ „Nikdy jsem nevyužil žádné dotace na nic a nehodlám v tom určitě něco měnit. Osobně vidím dotační politiku jako zlo.“ „Jak jsem odpovídal už v minulé otázce. Já dotace používám, ale chápu, že pro spoustu lidí to může být hodně složité.“ „Já mám strach z kontrol. Slyšel jsem, že chodí třeba i za 5 let a fakt se bojím, že by něco našli, takže do toho raději nejdu.“* Z odpovědí tedy vyplynulo, že většina majitelů nepoužívá dotace z toho důvodu, že se jim to zdá příliš administrativně náročné, bojí se kontrol a mají celkově obavě z dopadů. Nepřijde jim to jako dobrý nápad.

Jedenáctá otázka se ptala na to, zda mají problematiku vzdělávání oslovené firmy sepsané nějakým způsobem písemně.

Zde byly odpovědi naprosto jednoznačné a všechny firmy se jednomyslně shodly na tom, že písemně sepsaná žádná pravidla nemají.

Dvanáctá otázka se ptala na to, jak v jejich společnostech probíhá cyklus vzdělávání.

Tato otázka byla celkem fiasko, protože téměř nikdo nevěděl, co ani vzdělávací cyklus je.

*„Cyklus vzdělávání? To je, to upřímně teď slyším od vás poprvé. Nikdy jsem to k ničemu nepotřeboval.“ „To je nějaký koloběh vzdělávání? Vůbec nevím.“ „No v naší společnosti neprobíhá asi nijak, musím říct.“ „Ne, u nás určitě nijak neprobíhá.“*

Vzhledem k odpovědím na předchozí otázku jsem se pokusila ještě zeptat jiným způsobem. Jak ve svých organizacích zjišťujete plánování potřeb, jak probíhá plánování vzdělávání, samotná realizace a potom vyhodnocení?

*„Ale tak to jste měla říct hned, to je něco jiného, vy chcete vědět, jak to u nás funguje se vzděláváním? No tak to je úplně jednoduché, žádné vyloženě plánování pracovníků se u nás neděje. Jakmile dojde na můj mail nějaká zajímavá nabídka školení, posílám ji dál na svoje vedoucí i řadové pracovníky, záleží, čeho se vzdělávání týká a pro koho by mělo být vzdělávání určené. Je samozřejmě možné, že za mnou dojde někdo z firmy, že si našel toto školení a že by na něj chtěl jet. Takže to si pak sedneme a prodiskutujeme, zda je školení přínosné, kolik stojí, zda by se případně nedalo najít podobné školení, samozřejmě i kvalitou za nižší cenu. Upřímně ty svoje lidi nutím trochu do akce. Nemyslím si, že školení by bylo zrovna jen moje věc, abych se o to já sám staral, ale chtěl bych zapojit i ty lidi, takže jim říkám pořád, jakmile vás něco zaujme, dojděte za mnou a podíváme se na to. Sami pracovníci si pak školení objednají, moje účetní ho zaplatí a jak dojdou ze školení, tak se jich jen zeptám, jak se jim to líbilo.“ „Já musím říct vzdělávání až tak neřeším. Přijde mi, že se to děje tak nějak samovolně, prostě, když je potřeba, tak se s mými pracovníky domluvíme a něco vymyslím, podle času se buď na vhodné školení podívám já nebo řeknu lidem, ať se po něčem mrknou a když je to ok, tak to prostě já objednám, zrovna zaplatím a člověk tam jede. Jak jede, tak chci po lidech a na tom si trvám, aby mi proškolili ostatní lidi v týmu a udělali nějaký manuál pro ostatní. Teda musím říct, že to se nikomu nechce a pokud si to sám nehlídám, tak to není. Což mě trochu štve, ale co už. Ostatně i tak se dozvím, jaké to školení bylo, protože se snažím těch školení, co se pro ostatní dělají, mít pracovníci účastnit. Samozřejmě když mám čas. Ale to já většinou mám, protože se snažím si ho udělat, ono těch školení moc není, tak o nic nejde.“*



„Snažím se vzdělávání mých lidí věnovat. Nevím, jak jsou na tom ostatní, protože musím říct, že s ostatními majiteli se právě o problematice vzdělávání moc nebavíme, protože za mě je to velmi okrajová záležitost, takže spíš řešíme byznys, obchod, finance a lidi tak obecně, než abychom se bavili, jak u nich probíhá systém vzdělávání. Každopádně jakože vyloženě analyzování potřeb, co moji lidi potřebují za školení, opravdu nedělám. Dělán když tak to, že se jich zeptám, co by tak chtěli za školení nebo v čem by se potřebovali zlepšit a musím říct, že se lidi nikam moc nehlásí. Když nad tím tak nahlas přemýšlím, tak to asi bude tím, že když jsou na školení, tak jejich práce stojí, ale nikdo ji za ně neudělá, takže jakmile přijdou z toho školení, musí pracovat o to víc nebo ještě před školením. No ale to je jedno. Každopádně potom si udělám normálně v Excelu nějaký plán vzdělávání. Musím říct, že tím docela ohromuji zákazníky, když na to dojde řeč a ti auditori z ISO taky dost čuměli. Tak aspoň k něčemu to je. No jako nejdůležitější funkci toho plánu vidím to, že aspoň nějak přibližně vidím, kolik to bude stát. Dávám tam přibližné částky a jenom odhadem, ale i tak vidím, kdo a za kolik se bude školit. Pak mám tedy samozřejmě strach, když do někoho takhle vrazím moc peněz, že mi pak odejde, ale s tím nic neudělám. Ta fluktuace je dneska obrovská. To není jak dřív. Kdy mi lidi pracovali ve firmě 20 let, teď každý rok je úspěch. No potom, když mám ten plán vzdělávání, tak si hlídám nabídky školení do mailu nebo ve volných chvílích i aktivně hledám požadované školení. Pak si s tím klukem sednu, probereme, jestli tohle je vhodné, jestli v tom termínu může a tak dál. Objednám to, člověka tam pošlu a hned, jak odjede, tak si ho odchytnu a ptám se ho, jak se mu vzdělávání líbilo, jestli mu něco dalo, jestli si myslí, že je vhodné pro kolegy, tak no. Já myslím, že je to dobrý systém.“ „Jak já u nás dělám vzdělávání? No, jak jsem říkal, já mám štěstí na tu ekonomku v rodině, takže mi s tím prostě pomáhá, což je skvělé. Samozřejmě nějaké navrhnutí školení je na mně, protože těžko bude s těmi chlapy ta moje holka sedět, ale pak veškerá evidence, plánování termínu školení, komunikace konkrétního termínu i vzdělávání řeší už přímo ona. To je naprosto skvělé. Ušetří mi to hromadu práce, ISO auditori jsou spokojeni a já mám dobrý pocit, že mi to prostě šlape. Mám dojem, že i lidi jsou spokojeni. Mají pak takový dobrý pocit, že se o ně tak starám. Mám srovnání v minulosti, kdy to ve firmě nikdo moc neřešil a jak říkám, přijde mi to teď mnohem lepší. Lidi mi tak přijdou spokojenější, což je pro mě hodně důležité, protože si zakládám na spokojenosti mých lidí. No a pak máme normálně i na vyhodnocení vzdělávání formulář, což je super, protože ten formulář má dokonce dvě strany, navrhla mi ho ta moje holka, holt se hned pozná študovaná hlava. Na jedné straně se hodnotí subjektivní věci, jako je

*obsah školení, jestli byly studijní materiály OK, jaký byl lektor a tak. A potom za 14 dní, to se přiznám, že mě musí ta moje holka upozornit, si s dotyčným, co byl na školení, sednu já osobně a řešíme, jestli to školení bylo k něčemu a nešel si to tam člověk jen odsedět. Řešíme, v jakém směru došlo k posunu ve schopnostech, dovednostech a znalostech. Jo, přijde mi to fajn“ „Jo vzdělávání, tak to tady v podstatě neprobíhá. Mám tu svoje lidi, kteří tady jsou tak už sto let, takže ti se už něco dalšího naučili v praxi, během toho, jak tu dělají a o nic dalšího nemají zájem. Tedy přemýšlím, že se nikdy o ničem nezmnili, no musím se jich zeptat, jak to vidí, abych taky nebyl překvapený, ale já taky na žádné vzdělávání nechodím, tak co. Nejlíp mě stejně naučil sám život“.* Jak je dobře vidět z výše uvedených ukázek rozhovorů, tak vzdělávání je pro tyto majitele hodně okrajovou záležitostí, které věnují jen velmi málo času. Naštěstí se najdou i výjimky, pro které je vzdělávání jejich pracovníků důležité.

## 6 SHRNU TÍ A DOPORU ČEN Í

Rozhovory s majiteli byly velmi inspirující a zajímavé, protože se neřešila jen problematika vzdělávání, ale dotkli jsme se i spousty dalších témat, které se vzděláváním sice souvisejí, ale ne úplně přímo.

Hned na úvod této kapitoly je nutné říci, že konkrétně tyto zkoumané společnosti do 50 zaměstnanců nevěnují procesu vzdělávání příliš mnoho pozornosti. Je spíše okrajovou záležitostí. Nicméně i zde se najdou výjimky, pro které je vzdělávání důležitý personální proces.

První zjišťovací otázka z dotazníku se ptala respondentů, jestli cítí podporu vzdělávání od svého vedoucího ke vzdělávání. Zde je nutno připomenout, že pro většinu respondentů je jejich vedoucí zároveň majitel organizace. Z této otázky tedy vyplynulo, že konkrétně 69 % respondentů necítí podporu svého zaměstnavatele a jen 22 % respondentů cítí podporu od svého zaměstnavatele. Podobnou otázku dostali zodpovědět i v polostrukturovaných rozhovorech majitelé a vyplynulo z nich, že majitelé podporu k dalšímu vzdělávání jednak neposkytují, jednak si nejsou ani příliš vědomi, že by měli podporu poskytovat. Hned na začátku je třeba říci, že jelikož probíhá vyhodnocení za všechny organizace dohromady, nebude vypíchnuto, kterým konkrétním organizacím má být doporučení poskytnuto. Zde bych doporučila, aby se majitelé více zamysleli a snažili se podporovat své pracovníky k dalšímu vzdělávání.

Druhá otázka v dotazníku navazovala na předchozí a ptala, jestli respondenty vedoucí motivují ke vzdělávání. Tato otázka vyšla lépe než otázka předešlá, zde 19 % respondentů cítí, že je vedoucím pracovníkem rozhodně motivováno a 60 % respondentů motivaci necítí. Platí to stejné i u vedoucích pracovníků jako v předešlé otázce. Majitelé firem by si měli uvědomit, že jsou to oni, kdo mají tu moc ovlivnit a motivovat svoje podřízené.

S touto otázkou souvisela i otázka, jestli organizace celkově podporuje problematiku jejich vzdělávání. Tady už výsledky nebyly příliš jednoznačné. Každopádně 65 % respondentů se vyjádřilo, že organizace podporuje jejich vzdělávání.

To znamená, že tři čtvrtiny pracovníků, si mohou vybrat sami školení. Což je výhodou, protože ve větších společnostech obvykle dostanou školení již vybrané. Ostatní, že dávají svým lidem možnost si vybrat školení, potvrdili v rozhovorech i sami majitelé společností.

Jazykové vzdělávání je kapitola sama o sobě. 84 % všech respondentů odpovědělo, že jazykové vzdělávání není vůbec v jejich společnostech organizováno a jen 11 % respondentů odpovědělo, že v jejich společnostech, se vzdělávání rozhodně organizuje. Pravděpodobně jsou to společnosti, které obchodují se zahraničím a cizí jazyk potřebují. To také potvrdili sami majitelé firem, kteří se téměř jednomyslně shodli, že tato problematika je věcí každého samotného zaměstnance a že nechtějí své zaměstnance v tomto podporovat.

Co je nutné vyzdvihnout, je spokojenost pracovníků s prací v organizacích. Protože celých 92 % všech respondentů je ve společnostech spokojeno a jen 2 % respondentů jsou rozhodně nespokojena. To považují za naprosto skvělý a stěžejní výsledek, protože pokud má organizace spokojené zaměstnance, může na nich stavět a spokojení zaměstnanci i lépe přijímají změny i případné problémy.

S touto otázkou souvisela i další otázka z dotazníku, která se ptala respondentů na to, zda by organizaci doporučili někomu z rodiny, známých nebo přátelům. Tato otázka vyšla velmi podobně jako otázka předešlá, což je také skvělé. Organizaci by dále doporučilo celých 88 % respondentů. Rozhodně by ji nedoporučilo jen 4 % respondentů.

Pokud se podíváme na organizační zajištění kurzů, tak zde je také dost místa ke zlepšení. To ostatně vyplývá i z rozhovorů s majiteli společností. 60 % respondentů je nespokojeno s organizačním zajištěním vzděláváním a jen 18 % respondentů je rozhodně spokojeno.

Velice dobře vyšla otázka, která se ptala respondentů, jestli využijí v praxi dovednosti, zkušenosti a znalosti ze školení. To si myslím, že souvisí jednak s tím, že si respondenti mohli vybrat vzdělávání sami a také s tím, že když už tyto firmy vzdělávají zaměstnance, tak se školí opravdu praktické věci, které respondenti používají v praxi. Konkrétní využitelnost vzdělávání v praxi je tedy 83 %. Což je výborný výsledek

Pokud se podíváme na počítačové vzdělávání, tak s touto problematikou je to v těchto organizacích horší. Za poslední kalendářní rok se nějakého počítačového vzdělávání účastnilo jen 19 % respondentů. A 81 % se, vzdělávání neúčastnilo. To ostatně potvrzovali i sami majitelé, kteří se v podstatě divili, že by nějaké takové školení měli pro své podřízené organizovat nebo je na nějaké takové školení vyslat.

Jestliže se podíváme na problematiku vyhodnocování vzdělávání, tak to v drtivé většině společností vůbec neprobíhá. Konkrétně se tak vyjádřilo 95 % respondentů. Vyplyvá z toho i to, že organizace tedy vůbec nehlídají vynaložené náklady na vzdělávání.

V dotazníku se objevila i otázka, která se ptala respondentů, jestli se chtějí i dále vzdělávat. Výsledky byly velice zajímavé, vyplývá z nich, že se rozhodně se chce dále vzdělávat 30 % všech respondentů, a naopak rozhodně se nechce vzdělávat 22 % respondentů. Ale spíše se chce vzdělávat 12 % a naopak se nechce vzdělávat spíše 36 % respondentů. Z toho vyplývá, že výsledky nejsou zcela jednoznačné.

Zajímavá byla otázka, která se týkala příspěvku vlastních financí na vzdělávání. Osobně jsem si myslela, že jednoznačně nikdo nebude chtít přispět na další vzdělávání a dle výsledků vyplývá, že se najdou i tací, kdo by si byli ochotni na vlastní vzdělávání přispět i své peníze. Rozhodně za žádnou cenu si nechce na vzdělávání přispět 43 %, spíše si na něj nechce přispět 36 % a 21 % možnost finančního příspěvku považuje za reálnou. To koresponduje i s názory majitelů. Někteří majitelé se domnívají, že by si zaměstnanec měl na svoje vzdělávání přidat finance, někteří o tom jen sní a nechtějí tuto myšlenku ani říkat nahlas, aby své podřízené pracovníky nevyděsili, a pro některé je to zcela nemyslitelné a proti jejich přesvědčení.

Důležitá byla otázka, která se týkala důvodů ke vzdělávání respondentů. Není překvapením, že pro drtivou většinu respondentů byla hlavní motivace mzda. Bylo to konkrétně pro 43 % všech respondentů. Předpokládám, že si myslí, že čím větší budou mít kvalifikaci, tím lepší budou mít mzdu. Na druhém místě se umístila vlastní seberealizace, tu vybralo 37 % respondentů a úplně poslední byl důvod získání nové pozice. Tato odpověď obdržela 2 %.

Poslední otázka v dotazníku si kladla za cíl zjistit, zda se ve společnosti plánuje vzdělávání. Naprostá drtivá respondentů se vyjádřila, že se vzdělávání neplánuje. Konkrétně to bylo 97 % respondentů. Ostatně tak to odpověděli i majitelé v rozhovorech.

To, jak vyšly otázky v dotazníku, ukazuje na to, jak moc je tento personální proces důležitý pro samotné majitele těchto společností. Respektive jak důležitý není, to ukázaly i samotné rozhovory. Na vzdělávání a vůbec věci s tím spojené nezbyvá drtivé majitelů čas. Naštěstí se najdou výjimky.

Co lze považovat za povzbuzující, že majitelé firem mají v pořádku povinná zákonná školení. Obvyklé je vedení tabulky v Excelu, případně v informačním systému. Majitelé vypověděli, že je tato problematika nebaví, nechť jí dělat, ale musí, protože kdyby byl nějaký problém nebo se stal úraz, mohli by mít vážné problémy dokonce se zákonem.

Vyhodnocení vzdělávání v těchto firmách téměř neprobíhá. Majitele to příliš ani nezajímá, pokud probíhá tak jen na subjektivní bázi – jaké pocity měl se vzdělávání pracovník.

Majitelé se také vyjádřili, že nesledují počty školení a nedokáží příliš odhadnout, zda se v jejich firmách školí moc nebo málo.

Organizace téměř vůbec nevyužívají dotační vzdělávání, což mi přijde škoda. Jako důvody uváděli administrativní náročnost, strach z kontrol, že nevěděli, jak by vůbec dotační žádost podali a také dotacím příliš nevěří. Organizace nemají problematiku vzdělávání písemně poznačenou.

Pokud se podíváme na cyklus vzdělávání, tak ten organizace v podstatě nemají vůbec podchycený. Probíhá samovolně bez větších zásahů majitelů a rozhodně nemůžeme hovořit o standardizaci, procesy probíhají, jak je zrovna potřeba. Některé společnosti mají minimálně plán vzdělávání v písemné podobě, ale není to kvůli společnosti a jejím potřebám, ale kvůli potřebám auditorů ISO.

## ZÁVĚR

Pracovníci organizací jsou ta nejvíce důležitá deviza každé společnosti a každá organizace touží mít zaškolené, kvalitní a loajální pracovníky, aby jejich prostřednictvím mohla dosahovat svých cílů. Vzdělávání je velmi dobrou příležitostí pro samotné pracovníky i jejich zaměstnavatele, jak toho mohou dosáhnout. Jelikož kvalitním přístupem ke vzdělávání si pracovníci mohou prohlubovat svoje schopnosti, znalosti a dovednosti. A mohou tím tak navyšovat svoji výkonnost i odváděnou práci pro zaměstnavatele. Organizace mohou tak přispívat k jejich růstu a zvýšení konkurenceschopnosti.

Úspěšné vzdělávání závisí na mnoho faktorech. Nejvíce důležité faktory jsou: přístup ke vzdělávání pracovníků organizace, ale za mnohem důležitější se dá označit přístup ke vzdělání samotných společností.

Práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou. Hned na začátku práce jsem znovu definovala její cíl a hlavní metodologii, kterou jsem chtěla zodpovědět na výzkumnou otázku. Teoretická část se věnovala především pojmům týkající se vzdělávání.

Na začátku teoretické části je vysvětlen pojem vzdělávání i pojem vzdělávání dospělých. Nejvíce prostoru jsem věnovala pojmu firemní vzdělávání. Na to navazovala kapitola, která se věnovala cyklu podnikového vzdělávání a dále rozvoji pracovníků. Práce se také dotkla tématu motivace pracovníků ke vzdělávání. Aby se na konci dotkla témat, jako jsou trendy ve vzdělávání dospělých, vzdělávání a EU a také aktuální problémy vzdělávání zaměstnanců. Praktická část se věnovala alespoň krátkému představení dotazovaných firem. Nejvíce prostoru dostal samotný výzkum a také jeho vyhodnocení.

Výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření v 15 firmách a také 15 polostrukturovanými rozhovory s majiteli firem. Bohužel v této situaci mohly být rozhovory dělané pouze online formou.

Hlavním cílem práce bylo představit a analyzovat úroveň a možnosti vzdělávání zaměstnanců ve vybraných malých firmách. Případně na základě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení ke zlepšení situace v této oblasti.

Cíl práce byl naplněn. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jakým způsobem probíhá vzdělávání v těchto menších společnostech a jakou mají pracovníci motivaci se dále vzdělávat a zda jim právě majitelé společnosti právě prostor pro další vzdělávání vůbec poskytují.

Z výzkumu vyplynulo, že oslovené organizace příliš nevyužívají dotačního vzdělávání, a pokud již vzdělávání ve společnostech probíhá, tak spíše nahodilou formou. Pracovníci se nijak do vzdělávání nemotivují, naopak se od nich očekává aktivita, že se budou o samotné vzdělávání sami zajímat.

Proto byly dále stanovené hypotézy, a to na základě vlastního pozorování z praxe a zkušeností zaměstnanců. Všimla jsem si rozdílů v praxi, jež mi popisovali přátelé a známí, přičemž z tohoto srovnání jasně vyplynul odlišný přístup zaměstnavatelů právě v závislosti na velikosti firmy. Z toho důvodu jsem chtěla ověřit tuto domněnku na rozsáhlejší vzorku, který by mi pomohl k větší objektivitě, což se na konec podařilo.

H1: Firmy do 50 zaměstnanců používají dotační vzdělávání jen zcela výjimečně (dotace využívá méně než 25 % oslovených firem), naproti tomu firmy s 50 a více zaměstnanci využívají dotační vzdělávání.

H2: Firmy do 50 zaměstnanců neorganizují pro své zaměstnance jazykové kurzy, než firmy, které mají více než 50 zaměstnanců.

Plošný výzkum hypotézy potvrdil a umožnil tak nastavit doporučení pro další rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, v čemž shledávám naplnění přínosu této diplomové práce.

H1 – firmy do 50 zaměstnanců opravdu používají dotační vzdělávání jen zcela ve výjimečných případech. Z 15 společností jsou to 2 společnosti, které mají s dotačním vzděláváním nějaké zkušenosti.



H2: - Firmy do 50 zaměstnanců opravdu neorganizují jazykové vzdělávání pro své pracovníky.

Klíčovým problémem je potřeba postavit téma vzdělávání zaměstnanců do širší perspektivy a zohlednit skutečnost, že další vzdělávání zaměstnanců malých firem v ČR může stát na okraji zájmu zaměstnanců i zaměstnavatelů, pokud například kurz neprospěje efektivitě práce bezprostředně po jeho absolvování. Pravděpodobně je třeba v tomto ohledu více plánovat a vidět hlubší souvislosti, přičemž firmy se aktuálně mohou právem soustředit na úkoly, které pro ně mají vyšší prioritu. Zároveň bych ráda dostala vzdělávání dospělých alespoň do povědomí zaměstnanců i zaměstnavatelů.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 8 vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-716-9459-2.

BENEŠ, Milan. Andragogika. Pedagogika, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

BOČKOVÁ, Věra. Celoživotní vzdělávání - výzva nebo povinnost? 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2000. ISBN 80-244-0155-X.

BUŠINA, F. Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-807478-455-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

EGEROVÁ, Dana. E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0139-0.

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. Paido 2000. ISBN 80-859-31796-1.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu. Grada Publishing, a. s. 2007. ISBN 80-247-1369-1.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015 ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. Anglicko-český výkladový slovník personalistiky Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-080-5.

- KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, VODÁK, Josef. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-1904-7.
- MUŽÍK, Jaroslav. Profesionální vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738.
- MUŽÍK, Jaroslav. Androdidaktika. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9. 16.
- NAKONEČNÝ, Milan. Úvod do psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 2003, 507 s. ISBN 80-200-0993-0.
- PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- PRÁŠILOVÁ, Michaela. Tvorba vzdělávacího programu. 1. vyd. Praha: Triton, 2006. ISBN 80-7254-712-7.
- PRŮCHA, Jan.; VETEŠKA, Václav. Andragogický slovník. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

- BARTLOVÁ, Petra. BADED - barriers in adult education: findings and strategies for overcoming those barriers : Ikaalinen - Prague - Vienna, June 2008. ISBN 978-80-86728-41-4.
- BERGER, Lance. a Dorothy, BERGER. The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people. New York, Chicago: McGraw-Hill, 2004. SBN 0-07-141434-7.
- RIES Eric, The Leader's Guide, Audible Studios on Brilliance, 2019. ISBN 1799767329.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Vzdělávací programy EU. In: *Euroskop.cz* [online]. 2013 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z:  
<https://www.euroskop.cz/612/sekce/vzdelavaci-programy-eu/>

## **SEZNAM ZKRATEK**

H1 – Hypotéza 1

H2 – Hypotéza 2

ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci

MBA - Master of Business Administration

THP – Technicko hospodářský pracovník

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus podnikového vzdělávání.....	17
---	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1.....	43
Tabulka 2.....	44
Tabulka 3.....	45
Tabulka 4.....	46
Tabulka 5.....	47
Tabulka 6.....	48
Tabulka 7.....	49
Tabulka 8.....	50
Tabulka 9.....	51
Tabulka 10.....	52
Tabulka 11.....	53
Tabulka 12.....	54
Tabulka 13.....	55
Tabulka 14.....	56
Tabulka 15.....	57
Tabulka 16.....	58
Tabulka 17.....	59
Tabulka 18.....	60
Tabulka 19.....	61
Tabulka 20.....	62

## Seznam grafů

Graf 1.....	43
Graf 2.....	44

Graf 3.....	45
Graf 4.....	46
Graf 5.....	47
Graf 6.....	48
Graf 7.....	49
Graf 8.....	50
Graf 9.....	51
Graf 10.....	52
Graf 11.....	53
Graf 12.....	54
Graf 13.....	55
Graf 14.....	56
Graf 15.....	57
Graf 16.....	58
Graf 17.....	59
Graf 18.....	60
Graf 19.....	61
Graf 20.....	62

# SEZNAM PŘÍLOH

## Příloha A - Dotazník

I

### Příloha A - Dotazník

Vážený zaměstnanci firmy,

Jmenuji se Nikola Hönigová a jsem studentkou vysoké školy UJAK oboru Andragogika. Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který se dotýká problematiky vzdělávání ve vaší společnosti. Vyplnění dotazníku Vám zabere cca deset minut Vašeho času. Cílem dotazování je analýza vzdělávacího systému.

Průzkum je anonymní a výsledky budou sloužit ke zpracování mé Diplomové práce. Vyhodnocená data budou k dispozici i vašemu zaměstnavateli.

Děkuji Vám za spolupráci a váš čas, který jste věnovali tomuto dotazníku.

Pokyny k vyplnění:

Vámi zvolenou odpověď zakřížkujte. Vybírejte pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - Muž
  - Žena
  
2. Jste zaměstnán jako?
  - Dělník
  - THP
  
3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - Nedokončené základní
  - Základní
  - Vyučení
  - Středoškolské
  - vyšší odborné
  - bakalářské
  - magisterské
  - doktorandské
  - MBA



4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
- Do 1 roku
  - 1 – 3 roky
  - 4 – 6 let
  - 7– 9 let
  - 10 – 12 let
  - Nad 13 let
5. Kolik Vám je let?
- Do 20 let
  - 21 – 30 let
  - 31 – 40 let
  - 41 – 50 let
  - 51 – 60 let
  - Nad 61 let
6. Cítíte podporu svého vedoucího ke vzdělávání?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
7. Motivuje vás váš nadřízený ke vzdělávání?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
8. Můžete si vybrat školení dle vašeho vlastního výběru?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
9. Organizuje pro vás váš zaměstnavatel jazykové kurzy?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
10. Jste spokojeni s prací ve společnosti?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne

11. Doporučili byste svého zaměstnavatele jako dobrého zaměstnavatele své rodině, přátelům nebo známým?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
12. Jste spokojeni s organizačním zajištěním vzdělávání?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
13. Můžete své nově vzděláváním nabyté zkušenosti, dovednosti a znalosti uplatnit v praxi?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
14. Absolvovali jste za poslední kalendářní rok nějaké PC školení (Excel, Word, PowerPoint, Creo2, SolidWorks, Canva a další)?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
15. Dochází ve vaší společnosti k vyhodnocení vzdělávání?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
16. Podporuje vaše společnost vaše vzdělávání?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
17. Chcete se vzdělávat i nadále?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne

18. Byli byste si ochotni přispět na vzdělávání i vlastní finance?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. Z jakých důvodů se vzděláváte?

- Vyšší mzda
- Získání nové pracovní pozice
- Zlepšení kvalifikace
- Udržení stávající pracovní pozice
- Vlastní seberealizace

20. Plánuje se ve vaší společnosti vzdělávání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Nikola Hönigová

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Vzdělávání dospělých – podnikové vzdělávání v malých firmách

**Rok:** 2021

**Počet stran textu bez příloh:** 71

**Celkový počet stran příloh:** 4

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 26

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 3

**Počet internetových zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.