

# **Škoda Auto Vysoká škola, o.p.s.**

Studijní program:  
B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace:  
6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **Učení a rozvoj pracovníků**

### **Bakalářská práce**

Anna Čeřovská

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



Škoda Auto Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Anna Čeřovská**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Učení a rozvoj pracovníků**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o učení a rozvoji pracovníků v organizacích. Praktickým cílem práce je analýza stávajících přístupů k učení a rozvoji pracovníků ve vybrané organizaci a návrh opatření zaměřených na zvýšení kvality a efektivity nabízených rozvojových a vzdělávacích aktivit.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů a obsahu práce.
2. Učení a rozvoj pracovníků jako důležitá součást řízení lidských zdrojů.
3. Metody rozvoje a učení pracovníků.
4. Charakteristika vybrané organizace a jejích přístupů k učení a rozvoji pracovníků.
5. Empirický výzkum- analýza stávajících přístupů k učení a rozvoji pracovníků ve vybrané organizaci.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení kvality a efektivity přístupů k učení a rozvoji pracovníků ve vybrané organizaci.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky: 5. rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. KRPÁLEK, Pavel; MUŽÍK, Jaroslav. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
4. LANGER, Tomáš. *Moderní lektor*. Praha: Grada, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.
5. NOVÝ, Ivo; BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: květen 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2021

**Anna Čeřovská**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 28. 5. 2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké Školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za všechny jeho cenné rady, vynaložený čas, vstřícný přístup a především trpělivost, kterou se mnou měl.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Učení a rozvoj pracovníků jako důležitá součást řízení lidských zdrojů.....	9
1.1 Řízení lidských zdrojů v organizacích .....	9
1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	10
2 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	13
2.1 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků .....	13
2.2 Metody vzdělávání a rozvoje.....	20
3 Charakteristika vybrané organizace a jejích přístupů k učení a rozvoji pracovníků.....	24
3.1 Charakteristika společnosti SB.....	24
3.2 Vzdělávání ve společnosti SB .....	24
4 Empirický výzkum – analýza stávajících přístupů k učení a rozvoji pracovníků ve vybrané organizaci. ....	28
4.1 Metoda sběru dat .....	28
4.2 Analýza dotazníkového šetření .....	28
5 Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení kvality a efektivity přístupů k učení a rozvoji pracovníků ve vybrané organizaci... 41	
5.1 Vyhodnocení výzkumu .....	41
5.2 SWOT analýza současného stavu .....	41
5.3 Návrh opatření zaměřených na zvýšení kvality a efektivity přístupů k učení a rozvoji pracovníků .....	44
6 Závěr.....	45
Seznam obrázků a tabulek.....	47
Seznam příloh .....	48

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

OJT	On the Job Training
HR	Human Resources
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
AI	Artificial intelligence

## Úvod

V současné moderní době, která se vyznačuje rychlým tempem a stále rostoucími nároky na jednotlivce i společnosti, se klade důraz na využívání konkurenčních výhod. Tradiční hmotná aktiva postupně ustupují do pozadí, zatímco klíčovým prvkem úspěšného podnikání se stávají lidské zdroje. Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci jsou klíčovou složkou fungování podniku. U kterých je třeba dále rozvíjet vědomosti i talent, aby byl naplněn jejich potenciál a tím i přínos pro společnost. Právě tento cíl by mělo naplňovat podnikové vzdělávání.

Téma podnikového vzdělávání a rozvoje bylo zvoleno za téma bakalářské práce s přesvědčením o mimořádné důležitosti vzdělávání nejen v profesním, ale i v celkovém životním kontextu.

Struktura bakalářské práce se dělí na dvě části, teoretickou a empirickou část. Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o učení a rozvoji pracovníků v organizacích. Praktickým cílem práce je analýza stávajících přístupů k učení a rozvoji pracovníků ve vybrané organizaci a návrh opatření zaměřených na zvýšení kvality a efektivity nabízených vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Teoretická část práce je strukturována do dvou kapitol. První kapitola definuje úkoly řízení lidských zdrojů v organizacích a specifikuje jednu z těchto úloh – vzdělávání a rozvoj pracovníků. Druhá kapitola zkoumá systém vzdělávání v organizacích a detailně vymezuje metody vzdělávání a rozvoje v rámci organizací.

V empirické části je provedena charakteristika vybrané společnosti, kde je popsán její přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Následně jsou analyzovány výsledky dotazníkového šetření realizovaného v této společnosti. V závěrečné části práce je provedeno vyhodnocení výzkumu a jsou navržena opatření zaměřená na zvýšení kvality a efektivity přístupů k učení a rozvoji pracovníků v této konkrétní organizaci.



# **1 Učení a rozvoj pracovníků jako důležitá součást řízení lidských zdrojů**

Klíčovým aspektem efektivního řízení lidských zdrojů v organizaci je dosahování stanovených cílů s co nejnižšími náklady na zdroje, ať už jde o čas, finanční prostředky či pracovní sílu. Pro manažery představuje řízení lidských zdrojů komplex úkolů, včetně výběru zaměstnanců, motivování, rozvoje a zajištění vhodných pracovních podmínek.

Základním pilířem organizace jsou zaměstnanci, proto je důležité o ně pečovat a poskytnout jim možnost vzdělávání. Tuto skutečnost si uvědomují malé i velké organizace, proto je vzdělávání potřebné pro rozvoj organizace i zaměstnanců. Když budou zaměstnanci dostatečně motivováni, aby kariérně rostli, bude růst i daná organizace a tím zvyšovat své postavení na trhu a stávat se silnější oproti konkurenci (Koubek, 2007).

## **1.1 Řízení lidských zdrojů v organizacích**

Řízení lidských zdrojů můžeme vnímat jako strategický a logický přístup řízení zaměstnanců, kteří individuálně nebo kolektivně přispívají k dosahování cílů podniku (Armstrong, 2007). Lidé již nejsou vnímáni pouze jako pracovní síla, kterou je třeba úkolovat, řídit a odměňovat za konkrétní pracovní výkony, ale jako základní zdroj neustálého zlepšování a zefektivňování vlastní práce i organizace jako celku.

Základem každého konkurence schopného podniku je lidský kapitál, který je zdroj vědomostí, schopností a práce. Představuje zdroj ojedinělých myšlenek, vytvářejících hodnoty a kvalitu celého podniku. Lidský kapitál je nejdůležitější složkou a bohatstvím podniku, které vyžaduje řízení a péči k dosahování podnikových cílů. (Hřebíček, 2008).

Řízení lidských zdrojů je součástí podnikového řízení a zaměřuje se na vše, co se týká lidí v pracovním procesu. Důraz je tedy kladen na jejich získávání, formování, využívání, pracovní výsledky, pracovní dovednosti a pracovní chování, vykonanou práci, podnik, vztahy s kolegy a také na osobní spokojenost s vykonávanou prací (Koubek, 2007).

Mezi úkoly řízení lidských zdrojů podle Koubka (2007) patří následující:

- Optimální využívání pracovních sil v organizaci
- Usilování o umístění správného člověka na správné pracovní místo a dohlížet na to, aby byl zaměstnanec schopen se přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa
- Tvorba týmů, efektivní styl řízení lidí a mezilidských vztahů v organizaci
- Personální a sociální rozvoj zaměstnanců, rozvoj schopností, vědomostí, kariéry
- Znalost a dodržování legislativy v oblasti práce, spoluvytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

Dále řízení lidských zdrojů podle Armstronga a Taylora (2015) zahrnuje specifické strategické personální činnosti, které se týkají:

- Společenské odpovědnosti
- Rozvoje organizace
- Řízení talentů
- Odměňování
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Péče o spokojenost zaměstnanců

Dalším cílem řízení lidských zdrojů je zajistit kvantitativní (počet, věk, profesní struktura, formální kvalifikace) a kvalitativní (výkonnost, kreativita, motivace, ztotožnění s cíli podniku) aspekty lidských zdrojů (Kleibl, 2001).

Účelem těchto úkolů je zabezpečit přítomnost motivovaných a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří představují klíčový prvek pro udržení trvalé konkurenční výhody.

## **1.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

V současném společenském kontextu dochází k neustálým změnám v požadavcích na znalosti a dovednosti. Jednotlivci, kteří chtějí získat konkurenční výhodu na trhu práce, se musí neustále vzdělávat a zdokonalovat své schopnosti. Formování

znalostí a pracovních dovedností tak v dnešní moderní společnosti představuje kontinuální a celoživotní proces.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se primárně zabývá rozvíjením pracovních schopností zaměstnanců. Jednak se naplňují individuální vzdělávací potřeby zaměstnanců, druhak se zvyšuje jejich pracovní výkon, který vede ke zvýšení výkonnosti celé společnosti. Z toho důvodu by mělo být vzdělávání pevně zakotveno v strategii každé organizace.

Rozvojem zaměstnanců se chápe poskytování příležitostí k učení, vytváření vzdělávacích programů a vytváření prostředí, ve kterém si budou zaměstnanci nové schopnosti zkoušet v praxi.

Organizační vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě, které zahrnuje následující: získávání, zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Organizační vzdělávání je jedna z personálních činností, která souvisí s plánováním lidských zdrojů, s personálním rozvojem, s náborem i výběrem zaměstnanců, s kariérním plánováním a personálním poradenstvím. Propojení firemního vzdělávání s ostatními personálními činnostmi vede k efektivitě firemního vzdělávání (Bartoňková, 2010).

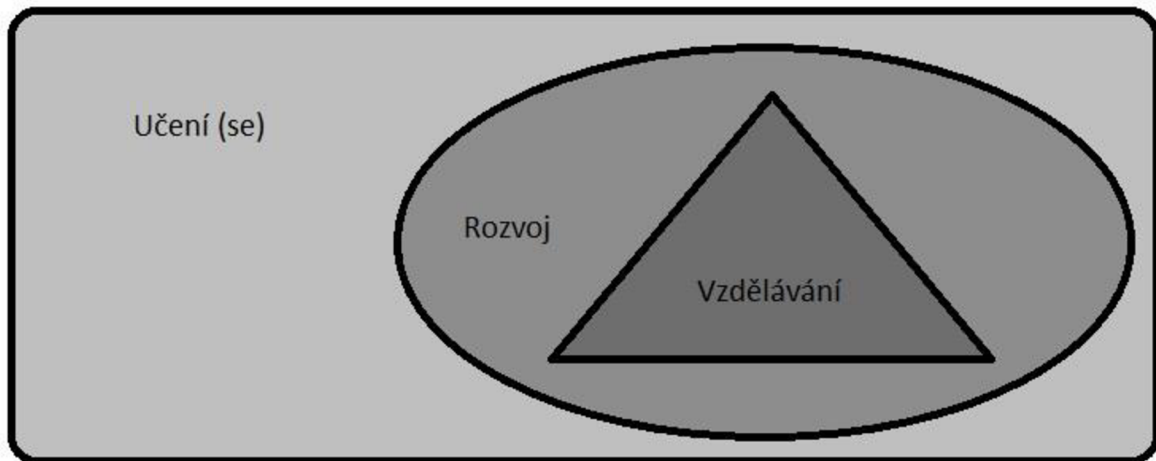
Základním kamenem úspěšné organizace je flexibilita a schopnost reagovat na změny. Jestli chce být podnik flexibilní, musí disponovat flexibilními zaměstnanci. Právě vzdělávání zaměstnanců pomáhá podniku reagovat na změny okolí a udržovat si postavení na trhu. Je nutné, aby zaměstnanci byli schopní pružně reagovat na požadavky trhu (Koubek, 2007).

Rozvoj bývá poměrně často přínosný i v budoucím profesním růstu zaměstnance, protože rozvojem si podle Šikýře (2012) člověk osvojuje nové schopnosti, a to i nad rámec požadavků svého současného pracovního místa, za účelem zvýšení svého uplatnění v organizaci i mimo ni. Účelem vzdělávání je podle něj systematické vytváření, prohlubování a rozšiřování schopností zaměstnanců tak, by dosahovali cílů organizace.

Rozvoj zaměstnanců podle Armstronga (2007) zahrnuje především tyto činnosti:

- Učení se – trvalá změna v chování, ke které dochází v důsledku zkušeností a praxe

- Vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí
- Rozvoj – růst anebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím vzdělávání a praxe
- Výcvik – plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích programů, které umožňují dosáhnout takové úrovně schopností, aby svou práci vykonávali efektivně



Obrázek 1: Hroník (2007) - Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

(Zdroj: vlastní zpracování)

Armstrong a Taylor (2015) se domnívají, že při vzdělávání a rozvoji pracovníků by měl být uplatněn přístup návratu investice. Mezi tyto přínosy se řadí:

- Zlepšení výkonu jednotlivců, týmů i organizace
- Získávají se kvalitní zaměstnanci, kterým příležitost ke vzdělávání a rozvoji umožňuje prohloubit a rozšířit kvalifikaci
- Zlepšuje se oddanost zaměstnanců
- Podporuje se vytváření pozitivní kultury v organizaci
- Zlepšuje se úroveň služeb poskytovaných zákazníkům

Systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků dále přibližuje kapitola 2.

## **2 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků**

Tato kapitola se zaměřuje na definování systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, následuje představení metod vzdělávání a posledním bodem je e-learning

„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí, širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“ (Armstrong, 2007, str. 462)

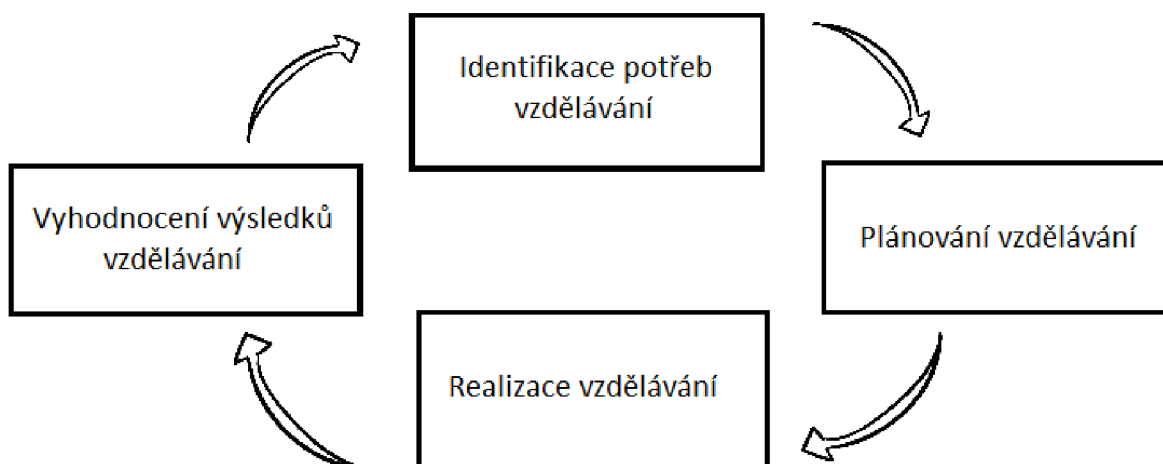
Bartoňková (2010) definuje podnikové vzdělávání jako hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím „co je“ a tím „co je žádoucí“. Abychom mohli identifikovat žádoucí výsledky, potřebuje organizace stanovit cíle vzdělávání zaměstnanců, které vycházejí z potřeby organizace.

Dvořáková a kol. (2007) zastávají názor, že vzdělávání zaměstnanců, jejich další individuální rozvoj a rozvoj celé organizace jsou navzájem propojené procesy. Pokud však tyto procesy mají být účinné, nemohou být spontánní, náhodné, ale systematicky naplánované činnosti.

### **2.1 Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků**

Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků je organizovaný proces, jehož cílem je zlepšit a rozšířit znalosti, dovednosti a kompetence pracovníků v rámci organizace. Tento systém je klíčovou součástí řízení lidských zdrojů a přispívá k celkové efektivitě, výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy. Primárním cílem je podpora osobního a profesního růstu zaměstnanců, aby byli schopni efektivněji plnit své pracovní úkoly a přispívat k rozvoji organizace. Současně umožňuje organizaci udržet krok s neustále se měnícími požadavky trhu a technologiemi (Armstrong, 2007).

Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci je založený na čtyř krokovém modelu. Nejdříve se zanalyzují a identifikují vzdělávací potřeby zaměstnanců. Ve druhé fázi se přejde k plánování vzdělávání. Dále se realizuje vzdělávání a v poslední, čtvrté fázi se vzdělávání zaměstnanců vyhodnocuje za účelem změření efektivity provedeného vzdělávání (Armstrong, 2007).



Obrázek 2: Koubek (2007) – Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

(Zdroj: vlastní zpracování)

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků představuje komplexní postup, který zahrnuje identifikaci, plánování, provádění a hodnocení vzdělávacích iniciativ. Jeho cílem je posílit výkonnost zaměstnanců a současně podpořit strategické cíle organizace. Jednotlivé fáze tohoto procesu – od identifikace vzdělávacích potřeb, přes plánování a provedení až po vyhodnocení – jsou spojeny logickými vazbami, které charakterizujeme jako systematický přístup k podnikovému vzdělávání. Systém podnikového vzdělávání představuje opakující se cyklus, který se odvíjí od vzdělávací politiky, organizačních cílů a firemní strategie.

Tureckiová (2004) uvádí, že existují 3 přístupy ke vzdělávání zaměstnanců, které následně definuje takto:

- a) organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které reagují na aktuální potřeby podniku nebo konkrétních zaměstnanců – podnik tak může odstranit rozdíl mezi současnou a požadovanou situací,
- b) systematický přístup, který propojuje podnikové vzdělávání s organizačními a personálními strategiemi, dochází ke změnám v chování zaměstnanců,

- c) koncept učící se organizace, je komplexním modelem rozvoje zaměstnanců, v tomto případě se zaměstnanci průběžně učí na základě každodenních zkušeností.

Dvořáková a kol. (2007) dále uvádí následující výhody systematického vzdělávání:

- přispívá k mnohem vyšší produktivitě práce a pracovnímu výkonu,
- zvyšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců,
- pomáhá zvyšovat atraktivitu a konkurenceschopnost organizace na trhu práce a zlepšuje vztahy mezi zaměstnanci.

Tato autorka zmiňuje také nevýhody:

- vyšší náklady a zvýšené riziko, že zaměstnanci, jejichž hodnota na trhu práce se díky školení zvýší, přejdou k jiným zaměstnavatelům.

Podle ní mají společnosti tři rozdílné přístupy ke vzdělávání:

- Organizace bez strategie – vzdělávání zaměstnanců není pro tuto společnost prioritou,
- Nesystematická koncepce vzdělávání – nahodilý způsob vzdělávání,
- Systematické vzdělávání – společnost klade důraz na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.

### **2.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb**

Proces systematického vzdělávání začíná identifikací potřeb vzdělávání. Aby vzdělávání mohlo sloužit určitému účelu, je klíčové porozumět potřebám vzdělávání jednotlivých zaměstnanců.

Analýzou vzdělávacích potřeb se rozumí shromažďování informací o současném stavu znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců, taktéž i informace o výkonnosti jednotlivce, týmu a podniku, a porovnání tohoto stavu s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je identifikace nedostatků, které je potřeba řešit, se zaměřením na ty, které lze odstranit prostřednictvím vzděláváním. Při určování potřeb vzdělávání by se měli porovnávat dvě úrovně výkonnosti, tedy standardní (požadovaný, optimální) výkon a aktuální (skutečný) výkon. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje tzv. výkonnostní mezeru (Vodák, Kucharčíková 2011).

Armstrong (2007) to vnímá obdobně – vzdělávací potřeby vznikají na základě identifikace nedostatku znalostí anebo schopností. Je to rozdíl mezi aktuálním výkonem a dopředu stanoveným standardem výkonu. Tyto potřeby vznikají vlivem změn z vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Pro úspěšnou identifikaci vzdělávacích potřeb analyzujeme tři skupiny údajů, těmi jsou celopodnikové údaje, údaje o pracovním místě a údaje o zaměstnanci.

„Významnou úlohu při identifikaci potřeb vzdělávání hrají údaje o demografické, sociální, ekonomické a kvalifikační struktuře pracovníků, o míře využití kvalifikace i celkové produktivitě práce.“ (Hřebíček, 2008, str. 68)

Určení vzdělávacích potřeb lze provést různými metodami. Jeden z přístupů spočívá v tom, že zaměstnanec prakticky vyzkouší práci, kterou má vykonávat, a identifikuje nezbytné dovednosti. Analýza se zaměřuje na specifické schopnosti, které jsou pro danou pracovní pozici klíčové. Výsledkem této analýzy je identifikace oblastí, kde může zaměstnanec zlepšit svou výkonnost, což lze dosáhnout dalším vzděláváním. Následným krokem je definování vhodného vzdělávacího programu.

### **2.1.2 Plánování vzdělávání pracovníků**

Po identifikaci potřeb a určení konkrétních cílů vzdělávání postupuje organizace k jeho plánování. V této fázi je potřeba stanovit si priority, konkrétně určit v čem vzdělávat zaměstnance nejdříve a u kterých zaměstnanců je absolvování vzdělávacího programu nejpotřebnější. Také je zapotřebí porovnat zjištěné potřeby, možnosti organizace a vypracovat konkrétní plán vzdělávání, který podle Bartoňkové (2010) zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit a sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi skutečnou a požadovanou výkonností zaměstnance, které lze řešit vzděláváním.

Každý plán vzdělávání by měl dávat odpověď na otázky, jaké by měly být okruhy vzdělávání, cílová skupina účastníků, jakými metodami a technikami by se mělo vzdělávání realizovat a kde se vzdělávání bude realizovat. Vodák a Kuchařčíková (2011) také uvádějí jednotlivé fáze procesu plánování:

**Přípravná fáze:** tato fáze zahrnuje identifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího programu (popřípadě dílčích cílů)



**Realizační fáze:** v této fázi je nutné určit, jak bude školení probíhat. Zahrnuje také stanovení jednotlivých fází projektu vzdělávání.

**Fáze zdokonalování:** tato fáze zahrnuje průběžnou kontrolu a hodnocení jednotlivých fází s ohledem na stanovené cíle. Hledají se v ní také způsoby, jak zlepšit celkový proces školicího programu. Na této fázi by se měli podílet organizátoři, školitelé, účastníci a vedoucí pracovníci školených zaměstnanců. Nutností je výběr vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií

### **2.1.3 Realizace vzdělávání pracovníků**

Po dokončení plánovací fáze vzdělávání zaměstnanců organizace přistupuje k realizaci konkrétních vzdělávacích aktivit. Cílem efektivního vzdělávání je zajistit, aby jeho absolventi získali reálné dovednosti a schopnosti, které mohou uplatnit v pracovním prostředí. Proces realizace firemního vzdělávání je zcela závislý na stanoveném vzdělávacím programu, definovaných cílech a metodách vzdělávání.

V souladu s plánovaným cílem vzdělávání a cílovou skupinou zaměstnanců se podle Šikýře (2012, str. 150) „nejprve vybere vhodná metoda, instituce, lektor, místo a čas vzdělávání. Následně se zajistí odpovídající materiální a technické vybavení, dohodnou se podmínky realizace s určenou institucí, informuje se cílová skupina účastníků, vybere se vhodná metoda hodnocení vzdělávání a stanoví se náklady vzdělávání.“

V každé fázi vzdělávacího procesu je potřeba vědět jaké jsou cíle vzdělávání, jak jich dosáhnout, kdo je za kterou činnost zodpovědný, v jakém časovém horizontu se bude vzdělávání odehrávat (Bartoňková, 2010). Mezi činnostmi, které jsou zahrnuty do organizace vzdělávacího procesu, patří:

- Zajištění lektorů (interní, externí)
- Definování účastníků vzdělávacího programu
- Harmonogram
- Zajištění studijních materiálů
- Příprava prostor pro vzdělávání

Aby byla realizace vzdělávacích programů úspěšná je nezbytné vzbudit u zaměstnanců motivaci a očekávání v souvislosti s daným vzděláváním. Důležité

je, aby si byli vědomi toho, že nabyté znalosti a dovednosti jsou zaměřeny na jejich celkový osobní rozvoj.

#### **2.1.4 Vyhodnocení efektivity vzdělávacích programů**

Vzdělávací proces musí zapadat do celkového systému řízení lidských zdrojů v organizaci. Na základě hodnocení vzdělávacího procesu je nutné posoudit, zda byly dosaženy stanovené cíle. Vyhodnocení vzdělávání představuje poslední, ale zároveň velmi důležitý krok v rámci vzdělávacího systému.

Vodák a Kucharčíková (2011) tvrdí, že evaluace umožňuje manažerům zaměřit pozornost na lidské zdroje, přispívá k provozní efektivitě, podporuje integraci vzdělávání s ostatními podnikovými aktivitami. Přestože hodnocení může být náročný proces z hlediska času, úsilí i financí, organizace by se do něj měly zapojit a sledovat návratnost investic.

Hodnocení výsledků vzdělávání je problematické tím, že se obtížně měří a projevují se s odstupem času v chování a přístupu zaměstnanců (Šikýř, 2012).

Při hodnocení vzdělávání je důležité nejprve určit kritéria hodnocení. Velmi problematickým, ale často používaným kritériem je spokojenost účastníků prostřednictvím průzkumu spokojenosti. Průzkumy spokojenosti tvoří většinu hodnocení školicích aktivit. Spokojenost by proto neměla být jediným kritériem pro hodnocení, ale zároveň by neměla být zcela vyloučena. Pozitivní hodnocení a spokojenost účastníků zvyšují pravděpodobnost, že si látku osvojí a promítnou ji do své každodenní práce. Spokojenost s kurzem je lepší hodnotit s odstupem, nikoli bezprostředně po skončení kurzu. Vhodné je hodnocení tři až sedm dní po skončení kurzu (Hroník, 2007).

Koubek (2007) uvádí jako kritérium porovnání výsledků počátečních testů účastníků s testy provedenými po skončení vzdělávací aktivity. Tento přístup má však podle něj více negativních než pozitivních aspektů. Je velmi obtížné a téměř nemožné vytvořit vhodný závěrečný test, který by ověřil, zda účastníci skutečně získali nové znalosti, vědomosti a dovednosti. Hodnocení odborných pozorovatelů je často velmi subjektivní.

Dvořáková a kol. (2007) odkazuje na postup hodnocení školení. Na začátku celého procesu školení je třeba si ujasnit, čeho má být v jeho průběhu dosaženo. Tyto cíle

je třeba nastítn pomocí metody SMART. Je třeba zajistit, aby všichni, kdo se na školení nějakým způsobem podílejí, tyto cíle znali.

Bartoňková (2010) považuje hodnocení vzdělávání za proces, který vyhodnotí, jestli byl problém vyřešen. Jedná se podle ní o porovnání cílů s výsledky a odpovídá, do jaké míry byl splněn účel vzdělávání. Vyhodnocení v oblasti vzdělávání je tedy zaměřené na zjištění, jestli byl čas, finanční prostředky určené k vzdělávání vynaložené na dosáhnutí stanovených cílů a jaké výsledky toto vzdělávání přineslo.

## 2.2 Metody vzdělávání a rozvoje

Aby bylo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců efektivní a naplnily se stanové cíle, které chce organizace prostřednictvím systému vzdělávání a rozvoje dosáhnout je potřeba zvolit vhodné metody vzdělávání. Volba správných vzdělávacích metod je velmi důležitá a primárně se odvíjí od cílů vzdělávacího programu. Je potřeba se přizpůsobit i individuálnímu stylu zaměstnanců, protože jak uvádí Plamínek (2011), vzdělávání je ovlivněné dvěma faktory, poměrem přijímaní a vytváření toho, co se zaměstnanci naučili a mírou vstupu reality do učení.

### 2.2.1 Metody rozvoje zaměstnanců na pracovišti

Tyto metody se vykonávají během pracovního dne zaměstnanců přímo na pracovišti. Můžeme se také setkat s anglickou zkratkou OJT, která znamená „On the Job Training“. Koubek (2007) přiřazuje ke vzdělávání na pracovišti například metody: instruktáž při výkonu práce, asistování, mentoring, pověření úkolem, rotace práce a coaching.

**Instruktáž při výkonu práce** definuje Šikýř (2012) jako metodu, na základě které zkušený školitel ukazuje zaměstnanci, jak správně vykonávat danou práci. Zaměstnanec získává nové poznatky a dovednosti na základě pozorování školitele. Tato metoda je vhodná pro zaškolení a zaučení nového zaměstnance. Dvořáková a kol. (2007) se domnívají, že se jedná o nejjednodušší způsob výuky nového zaměstnance a může vytvořit pozitivní vztah mezi oběma zúčastněnými.

**Asistování** je běžnou a častou metodou vzdělávání, kdy zkušený pracovník pomáhá nezkušenému, ten se od něj postupně učí a formuje, až je schopen práci vykonávat zcela samostatně. Výhodou je praktická stránka vzdělávání, nevýhodou naopak možnost naučit se nesprávným pracovním navykům a ztráta kreativity. Metoda je vhodná jak pro výuku manuálního zaměstnání, tak i pro vedoucí pracovníky a specialisty, kde výuka vyžaduje delší dobu (Koubek, 2007).

**Mentoring** podle Armstronga (2020, str. 122): „Mentorování je proces, při němž speciálně vybraná a vyškolená osoba poskytuje pokyny, rady a trvalou podporu, která pomůže osobě nebo osobám, jež byly pod její patronát přiděleny, aby se dále mohly učit a rozvíjet.“ Podstata této metody spočívá v tom, že jde o individuální vedení manažery, kteří znají chod společnosti.

**Pověření úkolem** spočívá především v samostatnosti a zodpovědnosti zaměstnance. Hlavním úkolem školitele je zadání konkrétní úlohy a sledování zaměstnance, aby věděl, co dělá zaměstnanec správně. Zaměstnanec využívá při práci svoje vědomosti, dovednosti i kreativitu. Zaměstnanec je tímto způsobem více motivován (Koubek, 2007).

**Rotace práce** je další z metod rozvoje zaměstnance na pracovišti (Šikýř, 2012) tvrdí, že jde o dočasné přemísťování zaměstnanců na jiné pracovní místo, které se liší obsahem práce a podmínkami. Zaměstnanci tímto způsobem získávají mnoho zkušeností. Výhoda této metody je v zlepšení flexibility a rozšíření kvalifikace.

Smysl **Couchingu** je založený v přístupu „jeden na jednoho“ a je zajišťován specialisty z organizace, případně mimo ni. Tato metoda obsahuje kladení otázek a vedení zaměstnance, což má vést k uvědomění vedené osoby, do jaké míry vykonává svou práci dobře. Dále se tu vyskytuje řízené delegování, či povzbuzování zaměstnance (Armstrong, 2020).

### 2.2.2 Metody rozvoje zaměstnanců mimo pracoviště

Podle Koubka (2007) se metody rozvoje zaměstnanců mimo pracoviště vykonávají ve zvláštních zařízeních a podobají se školnímu režimu. Jde o metody, kde se vzdělávají zaměstnanci hromadně a rozvíjejí se jak znalosti, tak dovednosti. Metody rozvoje zaměstnanců mimo pracoviště jsou známé i pod pojmem „Off the Job Training“. Příklady vzdělávání mimo pracoviště jsou tyto:

**Případová studie**, je popis konkrétní události, kterou zaměstnanci zanalyzují, aby přišli na příčiny tohoto problému a dokázali vytvořit jeho řešení, přičemž musí postupovat tak, aby získali nové metody, které později využijí při své práci (Armstrong, 2007).

Při **brainstormingu** je skupina účastníků vzdělávání vyzvaná, aby každý zúčastněný jedinec navrhl vhodný způsob řešení zadaného problému. Po předložení všech návrhů následuje diskuze o těchto řešeních a hledá se optimální návrh, popřípadě kombinace návrhů. Výhoda spočívá v tom, že tato metoda podporuje kreativní myšlení účastníků vzdělávání. (Koubek, 2007).

Dále definuje: „**Přednáška**, která je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.“ (Koubek, 2007, str. 270) Výhody vnímá v rychlosti přenosu informace, avšak nevýhodu vnímá v jednostranném toku informací. Důležitou roli zastává lektor, který má na starost celou strukturu přednášky, ať už jde stranu časovou nebo obsahovou.

Podle Plamínka (2010) je při metodě **hraní rolí** zadán určitý rys osobnosti, nebo nějaká sociální role. Zadání se týká způsobu, kterým mají zúčastnění vystupovat. Tato metoda je náročná v tom, že klade velké nároky na to, aby se účastníci vnořili do určité role či osobnosti.

**Outdoorové aktivity** je způsob učení sportovní formou ve volné přírodě při které zaměstnanci využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti. Rozvíjejí se například schopnosti rozhodování, plánování, organizování atp. (Šikýř, 2012).

**Simulace** je metoda zaměřená na praxi a aktivní zapojení školených účastníků, kteří dostanou podrobný scénář a musí po určitou dobu udělat řadu rozhodnutí. Obvykle se jedná o běžné životní situace, které se v práci vyskytují. Při vzdělávání je obvyklý postup přecházení od problému snazších po složitější. Výhoda této metody je v tom, že dochází k formování schopností, jako jsou vyjednávání a rozhodování. Naopak nevýhoda spočívá v náročné přípravě (Koubek, 2007).

**Seminář** definuje Šikýř (2012) jako vzdělávání zaměstnanců za pomoci výkladu školitele a diskuze s ním i ostatními účastníky. Seminář podle něj zvyšuje motivovanost osvojit si předávané i sdílené znalosti a dovednosti.

Výběr konkrétní metody vzdělávání a rozvoje není jednoduchý. Nabídka vzdělávacích metod je velmi široká a dá se říct, že každá má svoje výhody i nevýhody a je spojená se značnými finančními náklady.

### 2.2.3 E-learning

E-learning se do českého jazyka překládá jako elektronické vzdělávání. Znamená to spojení digitálních technologií a procesu učení se. V dnešní době, kdy jsou informační a komunikační technologie široce rozšířené a dosahují vysoké kvality, je evidentní, že se aktivně integrují i do oblasti vzdělávání. Každá metoda vzdělávání má svá pozitiva i negativa. Mezi negativa e-learning patří absence přímého kontaktu

školitele a účastníka vzdělávacího programu. Mezi pozitiva naopak patří: flexibilita, interaktivita, měřitelnost, přístupnost.

E-learning má mnoho podob: webináře, online kurzy, e-knihy, podcasty atp.

Podle Šikýře (2012) je elektronické vzdělávání alternativní metoda, která lze realizovat na pracovišti i mimo pracoviště. Jeho výhodou je pak jeho časová nenáročnost, názornost a atraktivita, protože znalosti jsou předávány rozmanitými způsoby. Avšak úspěch e-learningu je určen mírou motivovanosti zaměstnance více než dokonalostí uplatňované informační technologie.

E-learningové kurzy můžeme dělit na hotové kurzy, kurzy na zakázku a vlastní kurzy. Hotové kurzy jsou vytvořené a dodávané externím dodavatelem – obvykle společností, která se specializuje na tvorbu kurzů a má už své kurzy na různá témata vytvořené. U těchto kurzů však může být nevýhodou všeobecnost dané problematiky. Kurzy vytvořené na zakázku jsou vytvořené externí společností přímo pro potřeby podniku. Vlastní kurzy jsou ty, které si společnost vytváří sama. V praxi to znamená, že má společnost vyhrazené lidi, kteří se zabývají tvorbou materiálů pro vzdělávání. Výhodou je fakt, že tyto materiály odpovídají potřebám společnosti, nevýhodou pak jsou náklady spojené s časovou náročností tvorby těchto podkladů (Egerová, 2012).

Jedna z možností, jak využít technologie při vzdělávání zaměstnanců je také virtuální vzdělávání. Kde se jedná o simulaci reálného prostředí. Uživatelé přinášejí nejen reálné zkušenosti, ale především možnost si některé reálné situace vyzkoušet v bezpečném prostředí.

### **3 Charakteristika vybrané organizace a jejích přístupů k učení a rozvoji pracovníků.**

Následující část práce je věnována charakteristice vybrané organizace a identifikaci jednotlivých přístupů k učení a rozvoji pracovníků.

#### **3.1 Charakteristika společnosti SB**

Vybraná společnost si přeje zůstat v anonymitě, proto je dále označovat pouze jako SB. Společnost SB je v rodinném vlastnictví už od 30. let minulého století a původně se zaměřovala na produkci vlny. V 90. letech se však začala věnovat výrobě a prodeji bazénů, bazénové chemie a bazénové techniky. Sídlo společnosti je v Rakousku, kde v současné době zaměstnává více než 300 zaměstnanců ve třech pobočkách. Její produkty jsou distribuovány do téměř všech evropských zemí a některých států mimo Evropu.

SB projevila snahu o další rozvoj, když v roce 2017 investovala 32 milionů eur do rozšíření svých prostor a zvýšení produkce. Do budoucna plánuje rozšíření pracovního týmu o 100 nových členů. Klíčovými hodnotami společnosti jsou vysoké standardy a ochrana životního prostředí.

#### **3.2 Vzdělávání ve společnosti SB**

V této části bakalářské práce je prezentován systém vzdělávání ve společnosti SB. Příslušné informace byly získané prostřednictvím rozhovorů s členy personálního oddělení a analýzy interních dokumentů týkajících se vzdělávání a rozvoje.

##### **3.2.1 Interní vzdělávací a rozvojové aktivity**

**Onboarding** – neboli zaškolení a přijetí nových zaměstnanců do společnosti probíhá obvykle dva až tři týdny. V praxi je však délka tohoto zaškolení variabilní a závisí na konkrétním oddělení, do kterého nový zaměstnanec nastupuje. Například zaškolení v oblasti prodeje může být náročnější než ve srovnání s oblastí marketingu. Cílem společnosti při onboardingu je zajistit, aby se nový zaměstnanec cítil jako důležitá součást firemního týmu, pociťoval podporu a odcházel z práce s pozitivním dojmem.

Proces onboardingu je rozdělen do třech fází. První fáze je standardní pro všechny zaměstnance a zahrnuje obecná školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při



práci (BOZP), seznámení se strukturou a hodnotami společnosti a přidělení kolegy-kamaráda (Buddy) HR oddělením. Druhá fáze je vedená hlavním manažerem daného oddělení, kde nový zaměstnanec získá obecné informace o fungování oddělení. Třetí fáze zahrnuje specifické školení vztahující se k pozici, na kterou nový zaměstnanec nastoupil, opět je prováděna pod vedením hlavního manažera oddělení

**Buddy** – známý též jako kamarád, je kolega, který je přidělen novému zaměstnanci s cílem usnadnit mu první dny ve firmě. Jeho úkoly zahrnují nejen představení ostatním kolegům a provedení nového zaměstnance po budově, ale také poskytnutí základních informací o společnosti. Buddy je obvykle vybrán ze stejného týmu, aby mohl novému členovi poskytnout informace týkající se daného týmu a oddělení. Součástí role buddy je tzv. „buddy training“ jednou ročně.

Společnost má v plánu umístit **QR kódy** v rámci svých budov, které nový zaměstnanec může načíst pomocí svého mobilního telefonu, čímž získá potřebné informace o daném místě bez nutnosti hledání jiné informovanější osoby.

**Produktová školení** jsou vedena zaměstnanci týmu prodeje a probíhají jak formou tradičních prezenčních lekcí, tak i prostřednictvím online přednášek. Tato produktová školení jsou rozdělena podle potřeb členů týmu prodeje, firemních zákazníků B2B a dalších zaměstnanců společnosti, kteří by si měli prohloubit znalosti o konkrétních produktech, jako například pracovníci oddělení marketingu nebo skladníci. Základní filozofií společnosti je zajistit, aby každý zaměstnanec měl obecné povědomí o produktech společnosti SB, bez ohledu na to, zda jsou tyto informace přímo relevantní pro jeho pracovní pozici či nikoliv.

Produktová školení probíhají i formou online školícího portálu zvaného „We are training“, který slouží jak zaměstnancům společnosti, tak i firemním zákazníkům B2B. Tento portál je rozdělen do třech úrovní. První úroveň „We are basic“ je povinná pro všechny zaměstnance a obsahuje základní informace o produktech. Druhá úroveň „We are advanced“ je komplexnější a detailnější než první úroveň. Určena je např. oddělení marketingu. Třetí úroveň „We are expert“ je nejdetailnější produktové školení a je určené především zaměstnancům týmu prodeje. Období od ledna do dubna je věnováno výhradně školení pro firemní zákazníky B2B, zatímco školení zaměstnanců pokračuje od dubna dále.

**Speciální školení** probíhají na žádost zaměstnance. Speciálním školením se rozumí takové školení, které běžně není určené pro danou pozici, ale může přinést zaměstnanci přidanou hodnotu. Jako příklad může posloužit zaměstnanec oddělení prodeje, který se proškolí v oblasti instalace pískové filtrace, což sice není součástí jeho běžných pracovních povinností, ale může tyto informace využít při prodeji této filtrace zákazníkům. Tato školení podléhají schválení oddělení HR.

Po domluvě s HR oddělením je také možnost vyzkoušet jinou pracovní pozici v rámci **rotace práce** na základě zájmu či předchozích zkušenostech zaměstnance. Tato možnost probíhá pouze na základě dobrovolnosti a není systematicky řízená.

Platforma „OVOS PLAY“ slouží jako **online portál** pro jazykové kurzy, produktová školení a další školení, do kterých má přístup každý zaměstnanec.

**Coaching a Mentoring** jsou součástí vzdělávání a rozvoje ve společnosti SB. Zaměstnanci je po dohodě s HR oddělením přidělen coach či mentor na základě jeho specializace a oddělení.

Společnost plánuje reformu stávajícího vzdělávacího systému. Z částečně organizovaného a částečně nahodilého systému, na systém plně plánovaný. Doposud prakticky neexistovalo testování znalostí zaměstnanců, to se má v budoucnu změnit. Testování bude aplikováno nejen na interní zaměstnance společnosti, ale zahrne i vytvoření speciálního plánu pro testování znalostí zaměstnanců autorizovaných servisních středisek v Rakousku i v zahraničí. Mezi další oblasti, kterými se společnost hodlá v budoucnu zabývat, patří e-learning a leadership training.

### **3.2.2 Externí vzdělávací a rozvojové aktivity**

Externí vzdělávání je poskytováno pod záštitou dvou společností z blízkého okolí organizace. Zaměstnanci mají možnost sami navrhnout konkrétní školení, které by chtěli absolvovat. Oddělení HR zhodnotí relevanci daného školení pro konkrétního zaměstnance a jeho pracovní pozici a na základě této analýzy rozhodne o schválení či zamítnutí žádosti. Obvykle společnost plně hradí náklady na školení a aktivně podporuje zaměstnance ve snaze rozvíjet své vzdělání.

**Jazykové kurzy** jsou organizovány externí společnostmi a jsou určeny především pozicím typu skladník, kteří obvykle nemluví německy na požadované úrovni a tyto kurzy jsou nutností pro kvalitní začlenění do společnosti SB.

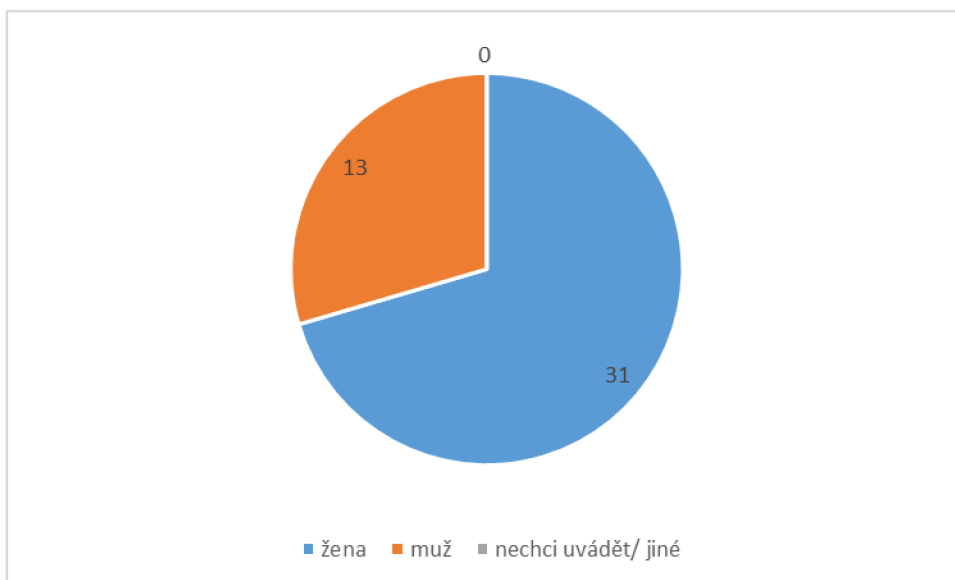
## 4 Empirický výzkum – analýza stávajících přístupů k učení a rozvoji pracovníků ve vybrané organizaci.

### 4.1 Metoda sběru dat

Pro empirickou část práce byla zvolena analýza vzdělávání zaměstnanců společnosti SB prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření. Toto šetření bylo provedeno v listopadu 2023 s cílem zjistit názor a míru spokojenosti zaměstnanců ohledně systému vzdělávání a rozvoje. Dotazník obsahuje 19 otázek (viz Příloha 1). Respondenti měli na výběr z jedné či více možností, jedna otázka byla otevřená. Strukturu respondentů přibližují otázky 1 – 4. Výsledky jsou zpracovány do grafického znázornění se slovním komentářem. Dotazník navštívilo 83 návštěvníků, 44 z nich dotazník dokončilo, 37 z těchto návštěvníků si dotazník zobrazilo, ale nedokončilo. Dotazník byl primárně směřován k zaměstnancům na kancelářských pozicích a teamleadrům skladníků, což představuje přibližně 80 osob.

### 4.2 Analýza dotazníkového šetření

#### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

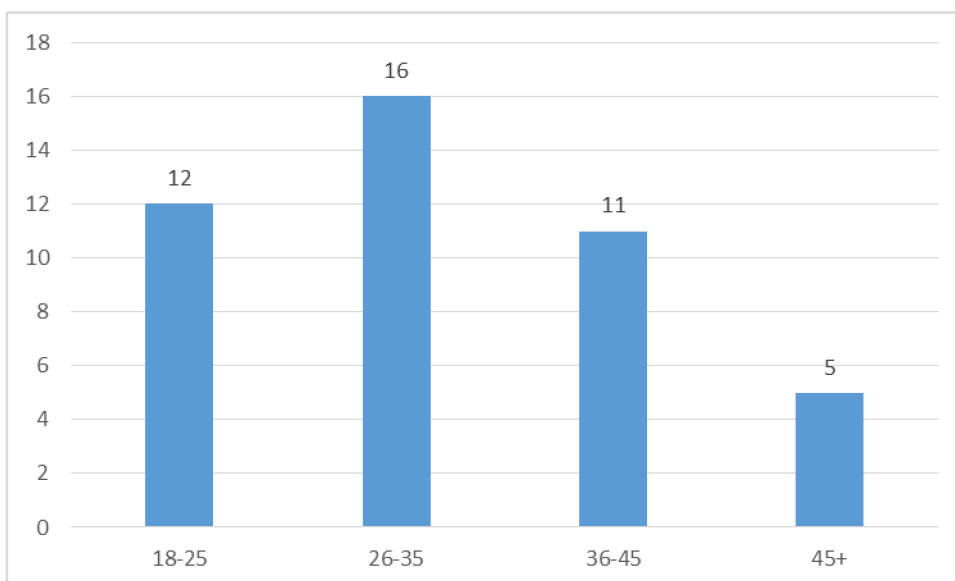


Tab 1: Pohlaví

(Zdroj: vlastní zpracování)

V první otázce bylo zjištěno, že na dotazník odpovědělo výrazně více respondentek než respondentů. Konkrétně se jednalo o 31 žen a 13 mužů.

## Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

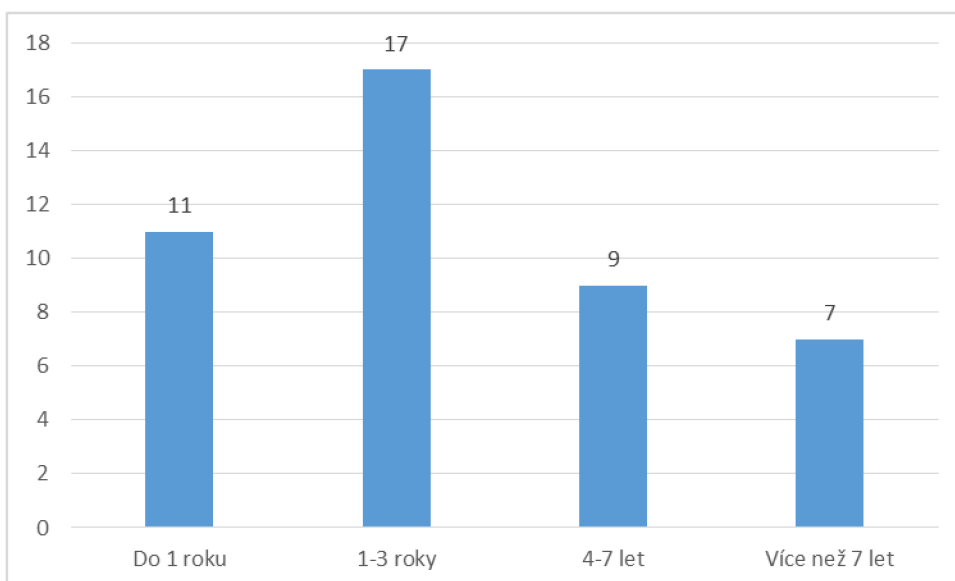


Tab 2: Věk

(Zdroj: vlastní zpracování)

V druhé otázce byla analyzována věková struktura respondentů. Z grafu vyplývá, že nejvíce respondentů patří do věkové kategorie 26–35 let, konkrétně 16 jednotlivců. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří respondenti ve věku 18–25 let. Věková skupina 36–45 let zahrnuje 11 respondentů, zatímco pouze 5 respondentů je ve věku 45 let a starších.

## Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

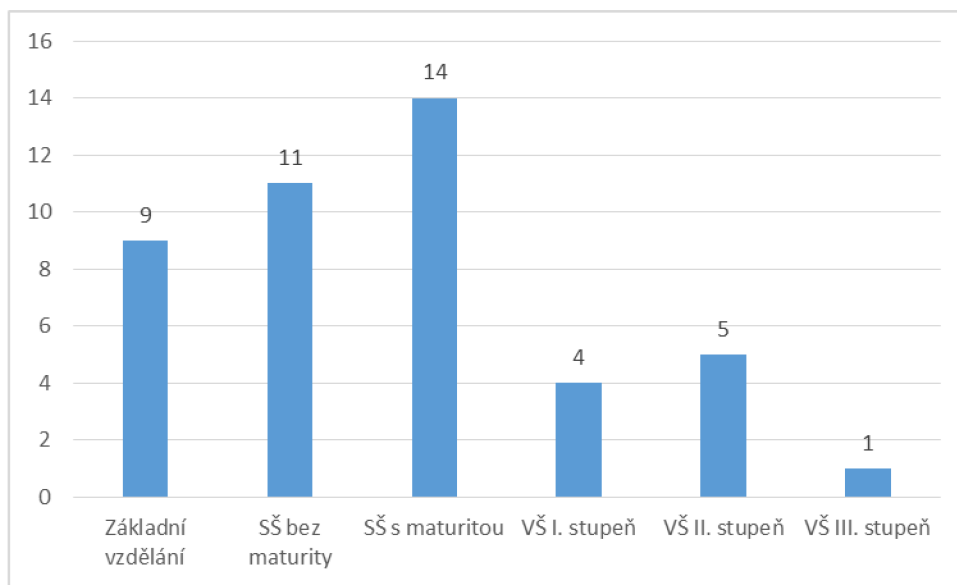


Tab 3: Délka pracovního poměru

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve třetí otázce bylo zjištěno, jak dlouho zaměstnanci pro společnost SB pracují. Největší skupinu tvoří zaměstnanci mezi 1 – 3 lety, celkem 17 respondentů. Do jednoho roku pracuje ve společnosti 11 dotázaných. Z dotázaných bylo 9 lidí ve společnosti 4 – 7 let. Nejméně respondentů bylo ve skupině 7 a více let.

#### Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

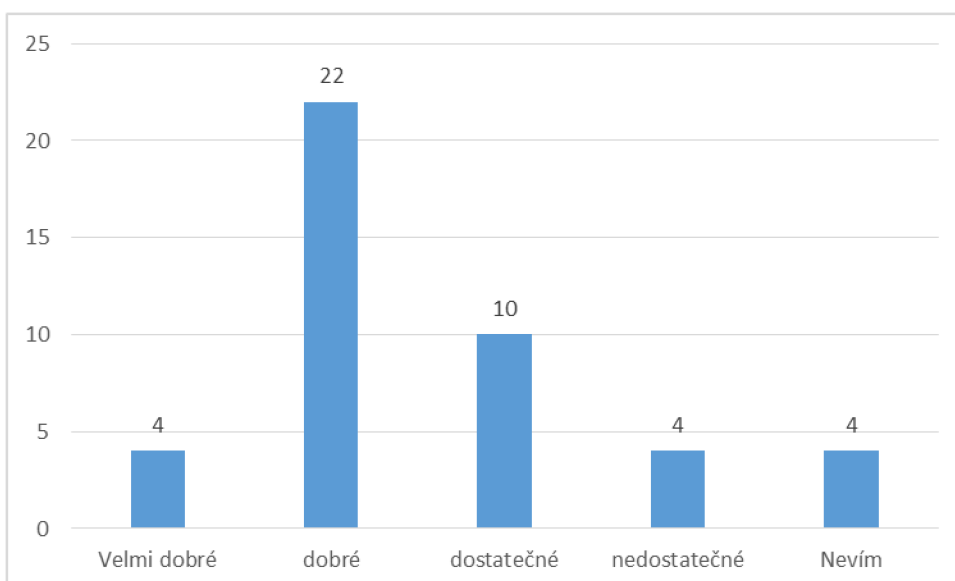


Tab 4: Dosažené vzdělání

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dále bylo zkoumáno nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Většina z dotázaných má středoškolské vzdělání s maturitou, což odpovídá 14 respondentům. Druhé v pořadí středoškolské vzdělání bez maturity – 11 respondentů. Za ním následuje základní vzdělání – 9 dotázaných. Vysokoškolské vzdělání bylo rozděleno na I., II., a III. stupeň. Z dotázaných má 5 lidí vysokoškolské vzdělání II. stupně, 4 lidé mají vysokoškolské vzdělání I. stupně a pouze jeden dotázaný III. stupně.

### Otázka č. 5: Jak hodnotíte vzdělávání ve společnosti, ve které pracujete?

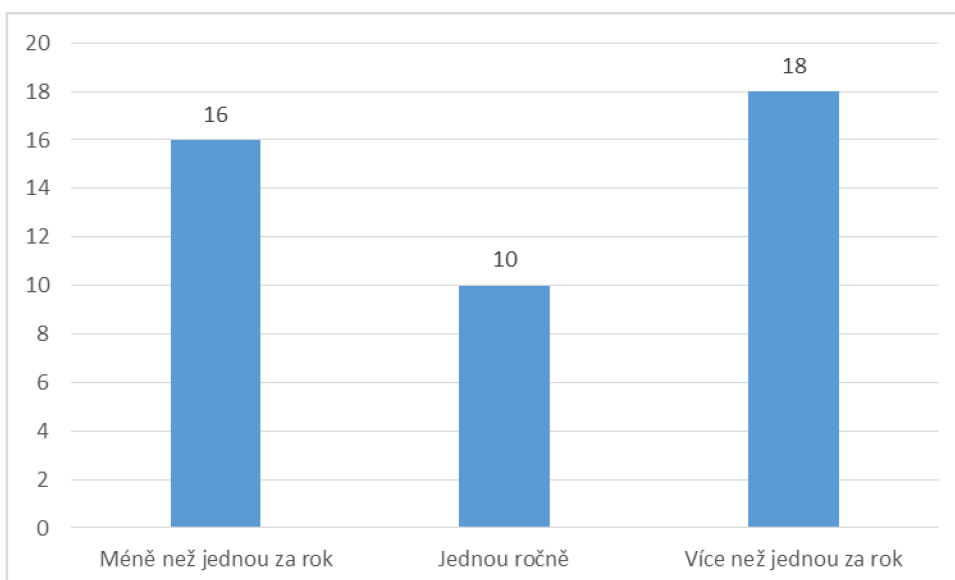


Tab 5: Hodnocení vzdělávání ve společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

V páté otázce bylo zkoumáno hodnocení zaměstnanců týkající se kvality vzdělávání ve společnosti. Kvalitu vzdělávání označilo 22 respondentů, tedy polovina, jako dobrou, zatímco 10 z nich ji ohodnotilo jako dostatečnou. Ve skupinách velmi dobré, nedostatečné a nevím se nachází vždy 4 hlasy.

### Otázka č. 6: Jaké je frekvence vzdělávacích aktivit ve společnosti?

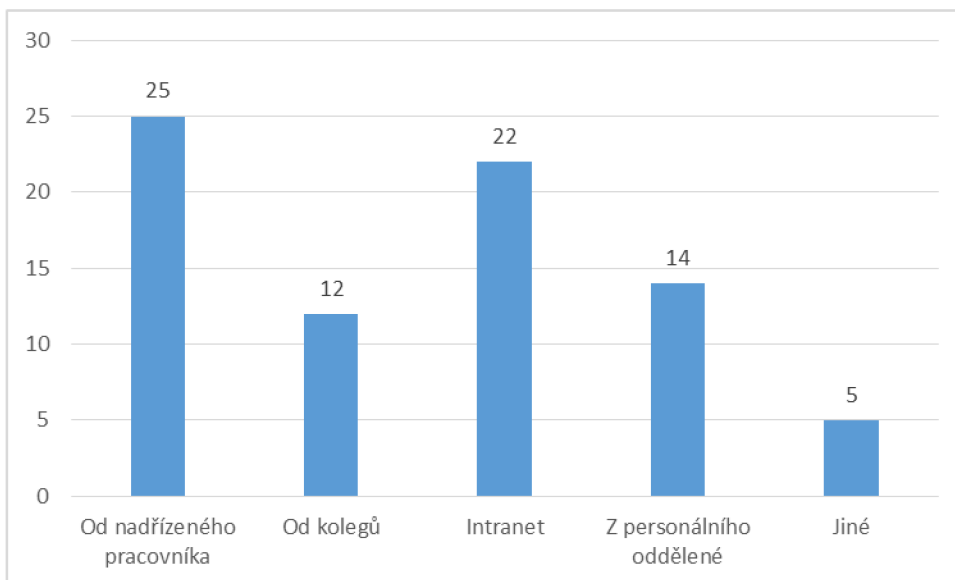


Tab 6: Frekvence vzdělávacích aktivit

(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka směřovala na četnost vzdělávání. 18 respondentů uvedlo, že vzdělávání probíhá více než jednou ročně. Naopak 16 respondentů uvedlo, že vzdělávání probíhá méně, než jednou ročně. Podle 10 respondentů probíhá vzdělávání přesně jednou ročně.

**Otázka č. 7: Jakým způsobem se dozvídáte o vzdělávacích aktivitách?**



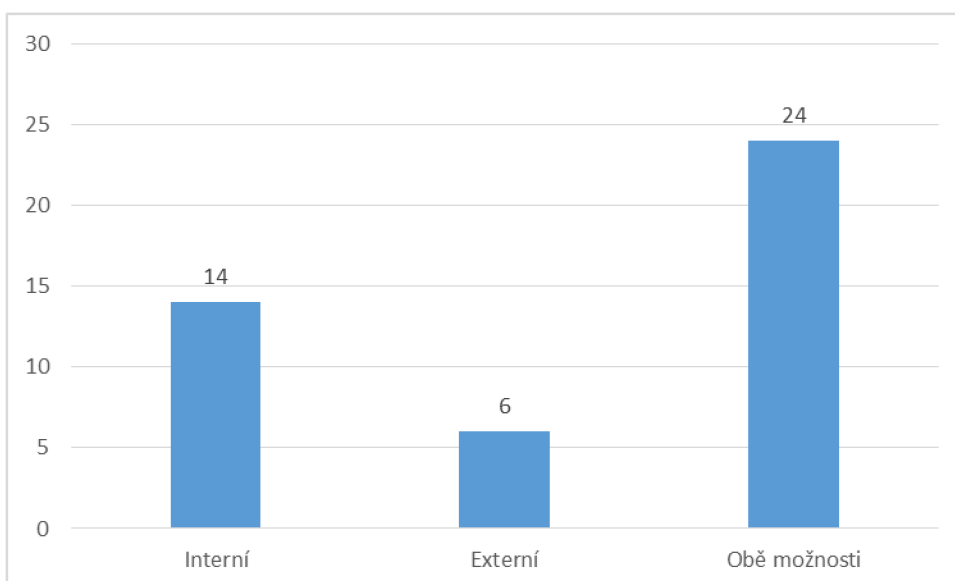
*Tab 7: Zdroj informací o vzdělávacích aktivitách*

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

O vzdělávacích aktivitách se zaměstnanci dozívají převážně od nadřízeného pracovníka – 25 z dotázaných. Dále z intranetu, z personálního oddělení a od kolegů.



### Otázka č. 8: Preferujete interní nebo externí formu vzdělávání?



Tab 8: Forma vzdělávání - interní/ externí

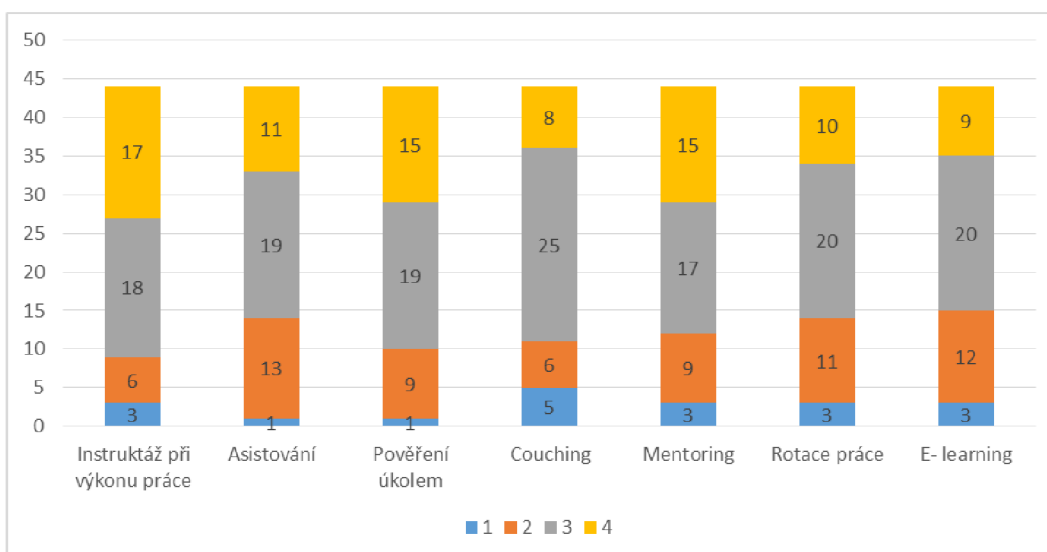
(Zdroj: vlastní zpracování)

V osmé otázce byly zjišťovány preference formy vzdělávání. Většina dotázaných spatřuje interní i externí formy vzdělávání za přijatelné. 14 z dotázaných preferuje interní vzdělávání. Externí vzdělávání preferuje pouze 6 z dotázaných.

### Otázka č. 9: Jaké formy vzdělávání na pracovišti vám nejvíce vyhovují?

Prosím ohodnoťte na škále

(4 – velmi vyhovuje, 3 - vyhovuje, 2 – spíše nevyhovuje, 1 – vůbec nevyhovuje)



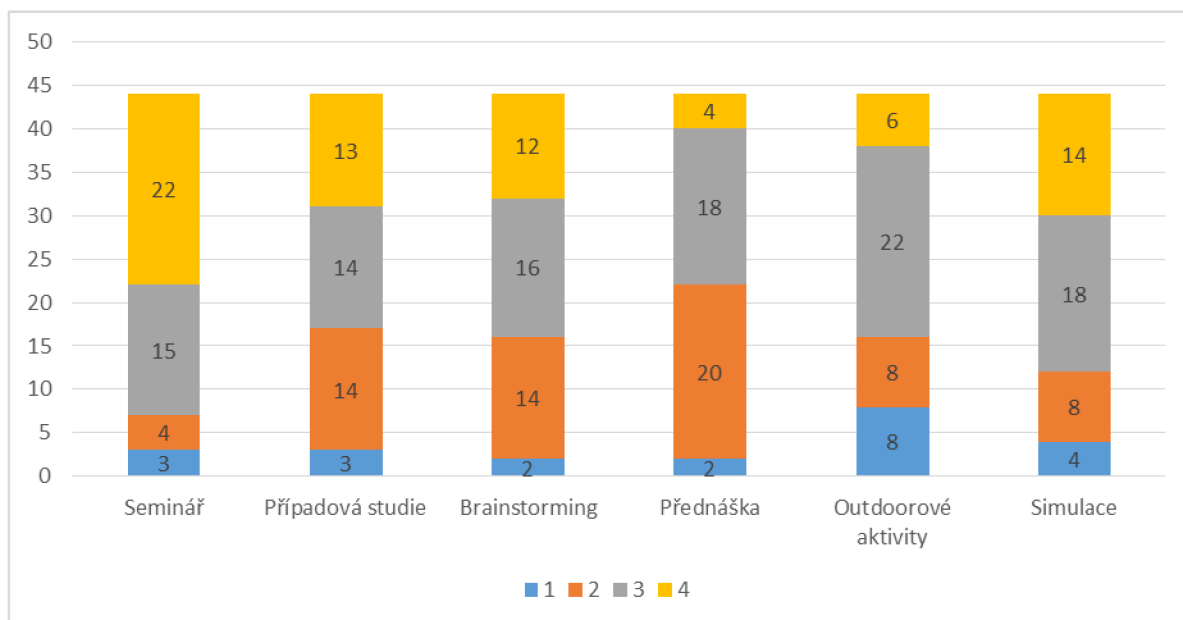
Tab 9: Vzdělávání na pracovišti

(Zdroj: vlastní zpracování)

V první trojici nejvíce preferovaných forem vzdělávání na pracovišti se objevily následující metody – instruktáž při výkonu práce, pověření úkolem a mentoring.

**Otázka č. 10: Jaké formy vzdělávání mimo pracoviště vám nejvíce vyhovují?**  
Prosím ohodnoťte na škále

(4 – velmi vyhovuje, 3 - vyhovuje, 2 – spíše nevyhovuje, 1 – vůbec nevyhovuje)



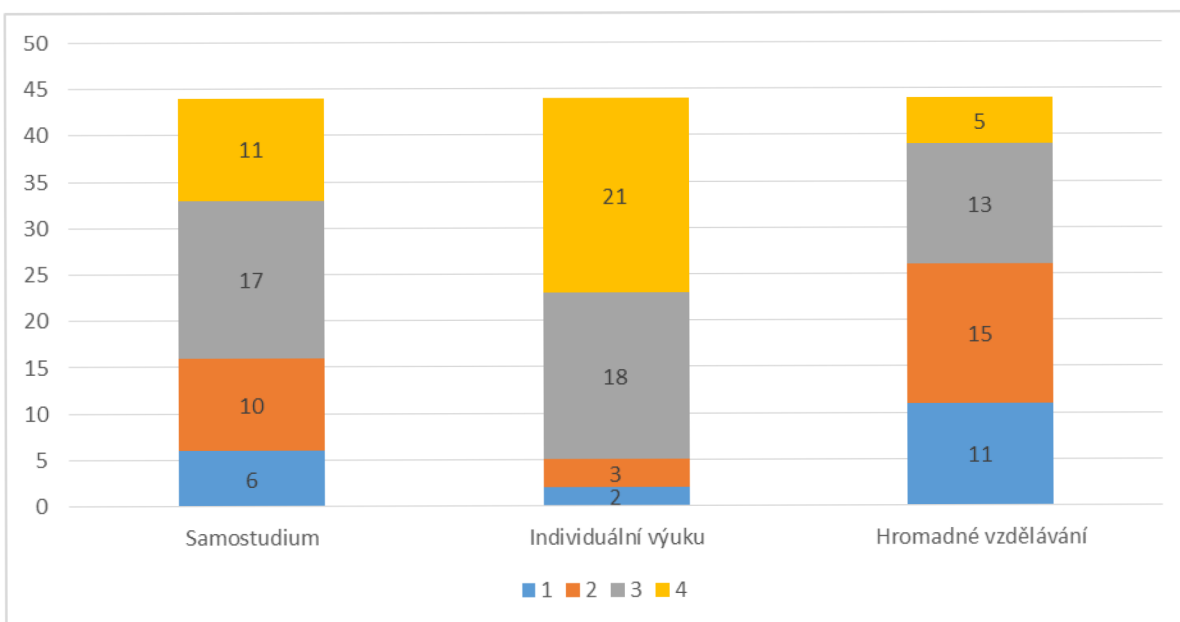
Tab 10: Vzdělávání mimo pracoviště

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejpreferovanější volbou vzdělávání mimo pracoviště je seminář a to s velmi výrazným výsledkem – 22 respondentů. Na druhém místě je simulace s počtem 14 respondentů. Z průzkumu vyplývá, že 22 účastníků spíše nebo vůbec neupřednostňuje formu přednášky.

**Otázka č. 11: Jak Vám vyhovují následující formy vzdělávání?** Prosím ohodnotte na škále

(4 – velmi vyhovuje, 3 - vyhovuje, 2 – spíše nevyhovuje, 1 – vůbec nevyhovuje)

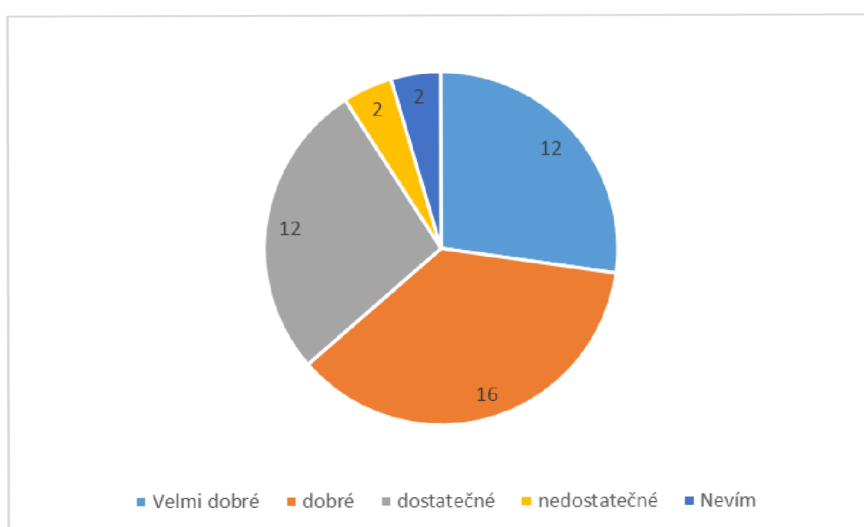


Tab 11: Forma vzdělávání – množství vzdělávaných

(Zdroj: vlastní zpracování)

V 11. otázce bylo zjištěno, že individuální výuka je nejpreferovanější forma vzdělávání zaměstnanců ve společnosti SB. Z výsledků průzkumu vyplynulo, že forma hromadného vzdělávání je nejméně oblíbená.

**Otázka č. 12: Jaké je podle vás úroveň vzdělávání ve firmě?**

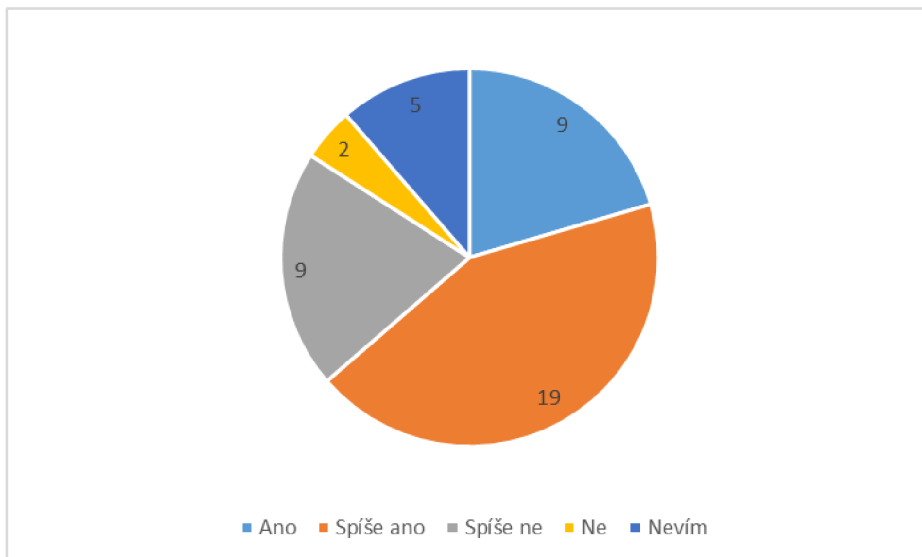


Tab 12: Úroveň vzdělávání

(Zdroj: vlastní zpracování)

12 dotázaných hodnotí vzdělávání ve společnosti jako velmi dobré. Přívlastek „dobré“ by vzdělávání dalo 16 z dotázaných a 12 lidí hodnotí vzdělávání jako dostatečné. Pouze dva lidé hodnotí vzdělávání jako nedostatečné. 2 dotázaní neznají odpověď na tuto otázku.

**Otázka č. 13: Jsou naplněné Vaše očekávání ohledně vzdělávání a rozvoje?**

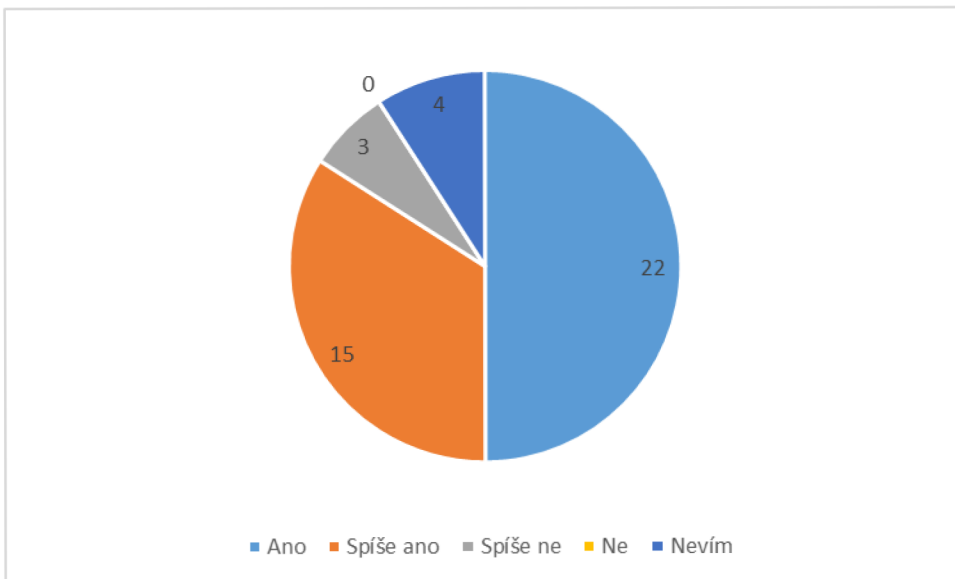


Tab 13: Očekávání

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve 13. otázce bylo zjištěno, že majoritní část dotázaných má spíše naplněná očekávání ohledně vzdělávání a rozvoje. Odpovědi „ano“ a „spíše ne“ jsou vybrány obě po 9 respondentech. 2 lidé očekávání naplněné nemají a 5 zúčastněných nezná odpověď.

**Otázka č. 14: Považujete vzdělávání, které je vám poskytnuto za přínosné do budoucna?**

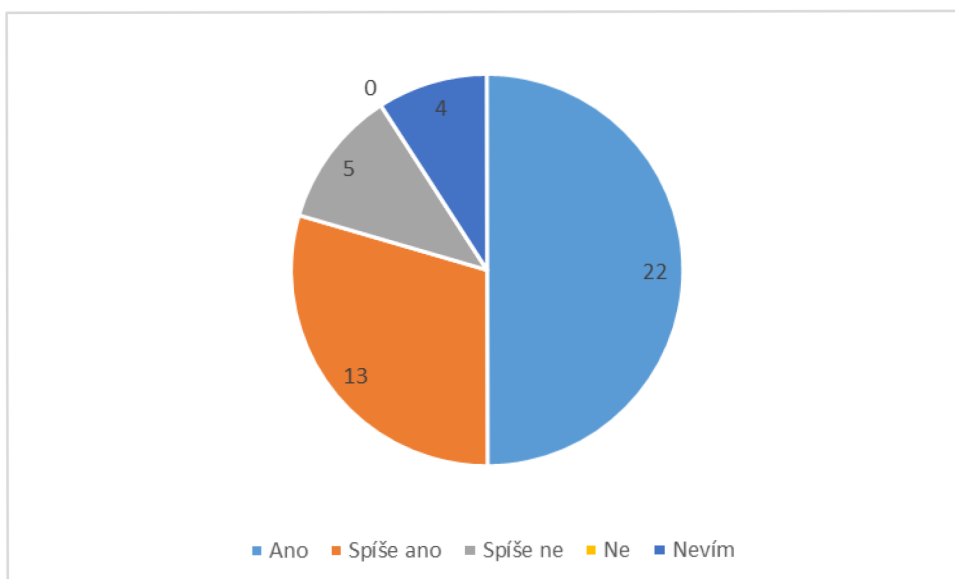


Tab 14: Přínosnost

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vzdělávání jako přínosné do budoucna hodnotí 22 dotázaných. Jako spíše přínosné hodnotí vzdělávání 15 dotázaných. „Spíše ne“ je vybráno 3 respondenty. Odpověď „ne“ se nevyskytla vůbec. Odpověď „nevím“ je vybrána 4 respondenty.

**Otázka č. 15: Jsou informace získané prostřednictvím vzdělávání pro Vás využitelné v praxi?**

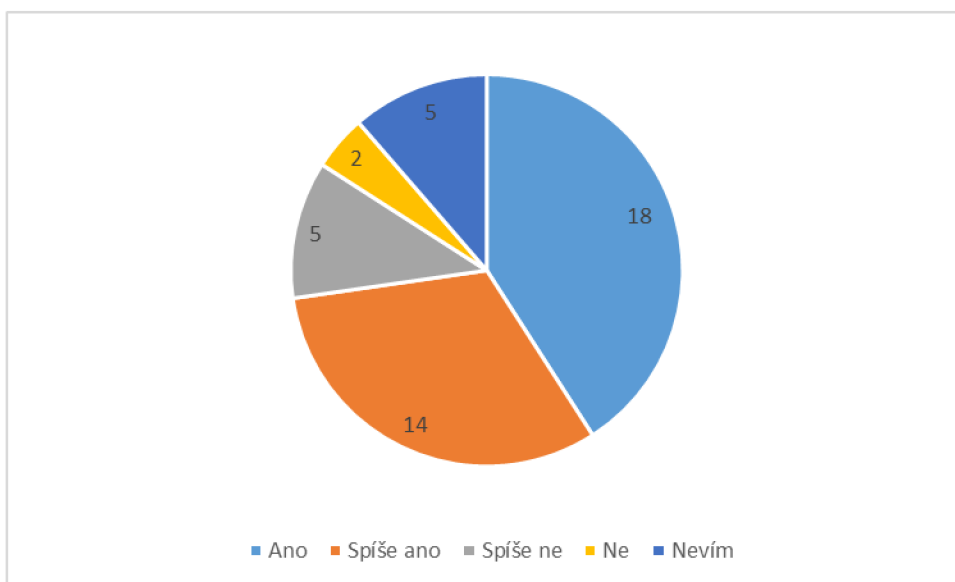


Tab 15: Využitelnost v praxi

(Zdroj: vlastní zpracování)

Polovina dotázaných hodnotí získané informace prostřednictvím vzdělávání za jednoznačně přínosné pro praxi. Dalších 13 lidí je hodnotí jako spíše přínosné. „Spíše ne“ je vybráno 5 respondenty. Opět se odpověď „ne“ vůbec nevyskytla. Odpověď „nevím“ je vybrána 4 respondenty.

**Otázka č. 16: Myslíte si, že byste získané vědomosti využili i u jiného zaměstnavatele?**

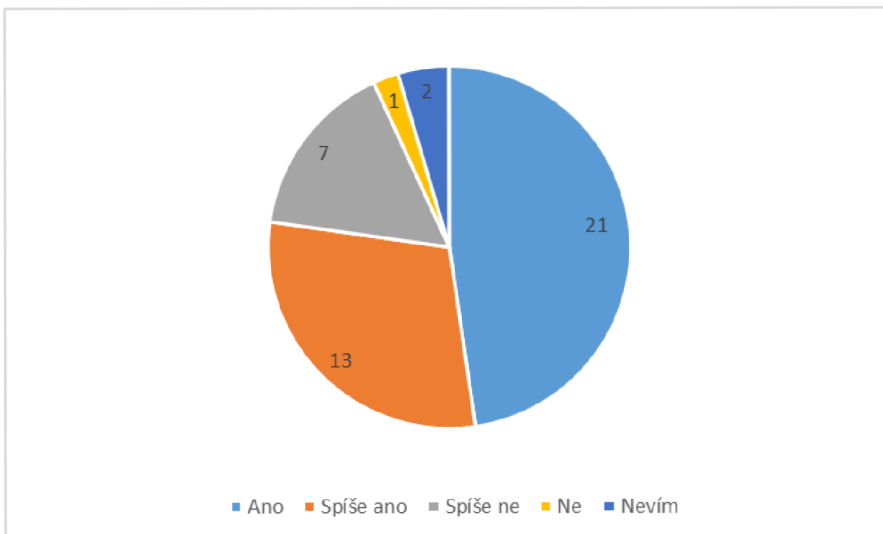


*Tab 16: Přenositelnost znalostí*

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

18 z dotázaných je přesvědčeno, že by získané vědomosti využili i u jiného zaměstnavatele. 14 respondentů vnímá, že by vědomosti spíše využili. Odpovědi „spíše ne“ a „nevím“ byly obě vybrány po pěti respondentech. Domnění, že by informace nevyužili vůbec, mají dva respondenti.

**Otázka č. 17: Poskytuje Vám, jako jednotlivci, zaměstnavatel možnosti pro osobní rozvoj?**

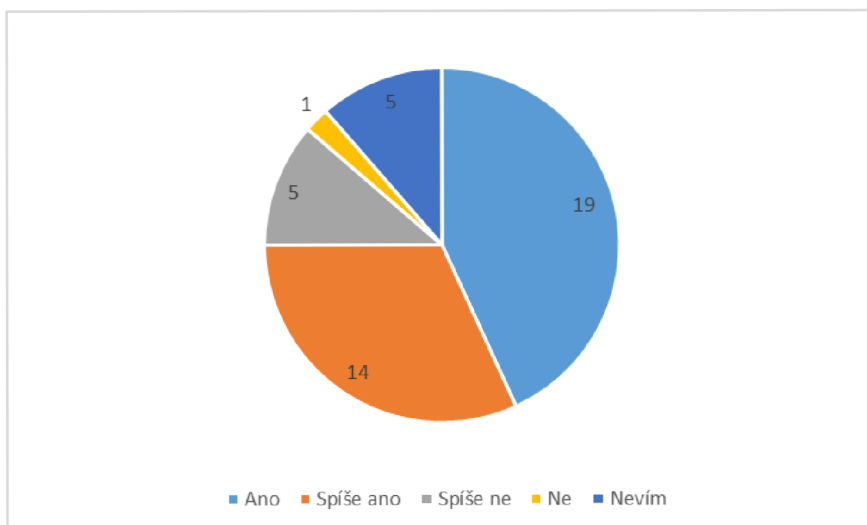


*Tab 17: Prostor pro osobní rozvoj*

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

21 dotázaných zaměstnanců si myslí, že jim zaměstnavatel poskytuje možnosti pro osobní rozvoj. Dalších 13 zaměstnanců se domnívá, že jim zaměstnavatel spíše poskytuje možnosti pro osobní rozvoj. Skupiny odpovědí „spíše ne“ a „ne“ mají dohromady 8 hlasů. 2 lidé odpověď na otázku neznají.

**Otázka č. 18: Myslíte si, že Vám poskytnuté vzdělávání zvyšuje míru uplatnění na trhu práce?**



*Tab 18: Uplatnění na trhu práce*

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

19 z dotázaných se domnívá, že jim poskytnuté vzdělávání zvyšuje míru uplatnění na trhu práce. „Spíše ano“ je vybráno 14 respondenty. Skupiny odpovědí „spíše ne“ a „ne“ mají dohromady 6 hlasů. 5 lidí odpověď na otázku neznají.

**Otázka č. 19: Jaká opatření by podle Vás mohly zvýšit kvalitu a efektivitu vzdělávání ve firmě?**

Poslední otázka byla otázkou otevřenou. 19 dotázaných neodpovědělo vůbec, popřípadě nevěděli, jak na otázku odpovědět. Opakovaně se vyskytla myšlenka, podle které se zaměstnanci domnívají, že kvalitu a efektivitu vzdělávání ve společnosti by zvýšila větší otevřenost a informovanost o nabídce vzdělávacích programů. Taktéž se opakovaně objevila odpověď, že by si zaměstnanci přáli cílenější a individuálnější přístup k vzdělávání nebo vypracování plánu vzdělávání pro každého zaměstnance. Další odpovědi jsou uvedeny v bodech:

- Rozšíření portfolia interních i externích vzdělávacích programů
- Investice do jazykových kurzů
- Pořádání pokročilých odborných kurzů a školení
- Více případových studií, cvičení a simulací
- Více e-learningu (i mimo oblast zařazení zaměstnance)
- Seznámení se s pracovními metodami ostatních oddělení
- Semináře o osobním rozvoji, komunikaci a řešení konfliktů, prezentačních dovednostech
- Forma odměny za absolvované vzdělávací kurzy
- Pravidelné dotazování na vzdělávací potřeby zaměstnanců



## **5 Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení kvality a efektivity přístupů k učení a rozvoji pracovníků ve vybrané organizaci.**

### **5.1 Vyhodnocení výzkumu**

Ze získaných dat o společnosti vyplývá, že se společnost skládá převážně z mladých lidí do 35 let věku, téměř 2/3 společnosti tvoří ženy. Většina respondentů pracuje ve společnosti méně než 4 roky a mají převážně středoškolské vzdělání.

Podle samotných zaměstnanců je vzdělávání ve společnosti SB na dobré úrovni a jsou s ním spokojeni. Pozornost by se měla věnovat nerovnoměrnému vzdělávání napříč společnostmi, kdy 41% dotázaných tvrdí, že se vzdělává více než jednou ročně, ale na druhou stranu 36% dotázaných tvrdí, že se vzdělávají méně než jednou ročně.

O vzdělávacích aktivitách se zaměstnanci dozvídají primárně od nadřízeného pracovníka a z intranetu, přičemž jsou převážně spokojeni s oběma formami vzdělávání (interní i externí) a preferují individuální výuku před ostatními typy vzdělávání.

Vzdělávání ve společnosti je zaměstnanci hodnoceno velmi kladně, neboť většina považuje vzdělávání za přínosné pro jejich budoucnost, je podle nich využitelné v praxi, myslí si, že dané vzdělávání zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce a myslí si i to, že jim zaměstnavatel dává dostatek příležitostí pro osobní rozvoj.

## 5.2 SWOT analýza současného stavu

SWOT analýza patří mezi nejčastěji využívanou analytickou metodu. Je to taková metoda, která se zaměřuje na silné stránky podniku, slabé stránky, příležitosti a hrozby, následně je rozebírá a využívá při formulování podnikové strategie a dalších cílů. Analýza rozebírá a hodnotí současný stav dané organizace – interní prostředí, a také okolní situaci – externí prostředí (Grasseová a kol., 2012).



Obrázek 3: SWOT analýza

(Zdroj: vlastní zpracování)

### Silné stránky (Strengths):

- Motivovaní zaměstnanci & silný tým: Firma je schopna motivovat zaměstnance ke vzdělávacím aktivitám, to přispívá ke zvýšení výkonu.
- Současný stav vzdělávání: Existující stav vzdělávání ve společnosti poskytuje pevný základ pro další rozvoj.
- Flexibilní vzdělávací programy: Snadno se dá přizpůsobit individuálním vzdělávacím potřebám zaměstnanců.

### **Slabé stránky (Weaknesses):**

- Neinformovanost zaměstnanců o vzdělávacích programech & nerovnoměrné vzdělávání: Oba faktory přispívají k nižší účasti na vzdělávacích aktivitách a zabraňují plnému využití potenciálu zaměstnanců.
- Vyhodnocování provedeného vzdělávání: Opomíjení fáze vyhodnocení efektivity vzdělávacích programů vede k neznalosti, zda byli vzdělávací aktivity úspěšné a efektivní.

### **Příležitosti (Opportunities):**

- AI & E-learning: Využití moderních technologií ve vzdělávání může zvýšit efektivitu vzdělávání.
- Individuální přístup: Individuální přístup k zaměstnancům může zvýšit efektivitu vzdělávání a upevnit vztahy na pracovišti.
- Rozšíření portfolia kurzů: Rozšířením nabídky vzdělávacích kurzů se může zvýšit zájem zaměstnanců o vzdělávání.

### **Hrozby (Threats):**

- Nedostatek finančních prostředků: Omezený rozpočet může omezit vzdělávací aktivity ve společnosti.
- Konkurenční tlak

Z provedené SWOT analýzy se dá udělat následující závěr:

Společnost SB má dobrý základ pro rozvoj vzdělávání, neboť zaměstnanci jsou motivovaní se dále rozvíjet a současný stav vzdělávání je na dobré úrovni. Na druhou stranu je potřeba zlepšit informovanost zaměstnanců o nabídce vzdělávacích aktivit a neopomíjet fázi vyhodnocování efektivity provedeného vzdělávání. Použití moderních technologií a individuální přístup k zaměstnancům by mohly zefektivnit rozvoj vzdělávání ve společnosti. Hrozby spojené s nedostatkem finančních prostředků a konkurenční tlak vyžadují strategické plánování.

### **5.3 Návrh opatření zaměřených na zvýšení kvality a efektivity přístupů k učení a rozvoji pracovníků**

Z odpovědí na otevřenou otázku jasně vyplývá, že zaměstnanci pocítují nedostatečnou informovanost o dostupných vzdělávacích programech a vyjadřují přání změnit tuto situaci. Dále by si zaměstnanci přáli individuálnější přístup v otázce vzdělávání. Možným řešením by bylo vypracování individuálního vzdělávacího plánu pro zaměstnance, kteří jsou tomu nakloněni. Vzdělávání ve společnosti SB by pomohlo rozšíření portfolia interních i externích vzdělávacích programů se zaměřením na jazykové kurzy, odbornější kurzy a softskills. Z otevřených odpovědí působí zaměstnanci velmi motivovaní a vícekrát se objevil návrh, kde si zaměstnanci přáli se seznámit s činností ostatních oddělení, popřípadě mít možnost přístupu ke kurzům i z ostatních oddělení. Jako vhodné se jeví nahradit neoblíbené přednášky za oblíbené semináře. Za zvážení také stojí omezení hromadných vzdělávacích aktivit a zaměřit je na individuálnější vzdělávání, nebo alespoň vzdělávat po menších skupinách zaměstnanců. Na závěr je důležité věnovat pozornost e-learningu a zvážit potenciální zapojení umělé inteligence do vzdělávacích programů.

## 6 Závěr

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo podat přehled poznatků o učení a rozvoji zaměstnanců v organizacích. Teoretické kapitoly přinesly poznatky o úkolech, kterými se zabývá řízení lidských zdrojů a specifikuje jeden z nich – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Další poznatky se týkaly systému vzdělávání v organizacích a metodách vzdělávání.

Cílem praktické části bylo zanalyzovat stávající přístupy ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout opatření zaměřená na zvýšení kvality a efektivity vzdělávacích aktivit. Průzkum proběhl prostřednictvím rozhovorů se členy personálního oddělení, analýzou interních dokumentů ohledně vzdělávání zaměstnanců a dotazníkového šetření. Samotné dotazníkové šetření si kladlo za cíl získat názory zaměstnanců a odhalit úroveň jejich spokojenosti se vzděláváním ve společnosti.

Dotazníkové šetření přineslo poznatky o vysoké míře spokojenosti zaměstnanců s úrovní vzdělávání ve společnosti a ukázalo, že jsou zaměstnanci motivováni k dalšímu vzdělávání. Naopak poukázalo na nedostatečnou informovanost zaměstnanců ohledně vzdělávacích aktivit a možné nerovnoměrné vzdělávání napříč společnostmi.

V rámci navrhovaných opatření bylo zdůrazněno zlepšení komunikace vzdělávacích aktivit směrem k zaměstnancům, s důrazem na individuální a cílenější přístup k potřebám jednotlivých zaměstnanců. Rovněž bylo doporučeno implementovat poslední fázi systému vzdělávání, tj. vyhodnocování vzdělávacích aktivit, a rozšířit stávající nabídku vzdělávacích kurzů.

Celkově tato práce přinesla hlubší vhled do problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Závěrem lze konstatovat, že úspěšné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou klíčovými faktory pro dosažení optimálních výsledků a růstu organizace.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Přeložil Zdeněk GALANDR. Vstříc úspěchu. V Brně: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

GRASSEOVÁ, Monika; Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8

KLEIBL, Jiří a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7119-389-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Management (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Hroník (2007) – Vztah učení, rozvoje a vzdělávání (Zdroj: vlastní tvorba) .....	12
Obr. 2 Koubek (2007) – Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace (Zdroj: vlastní tvorba) .....	14
Obr. 3 SWOT analýza (Zdroj: vlastní tvorba) .....	42

### Seznam tabulek

Tab. 1 Pohlaví .....	28
Tab. 2 Věk .....	29
Tab. 3 Délka pracovního poměru .....	29
Tab. 4 Dosažení vzdělání .....	30
Tab. 5 Hodnocení vzdělávání ve společnosti .....	31
Tab. 6 Frekvence vzdělávacích aktivit .....	31
Tab. 7 Zdroj informací o vzdělávacích aktivitách .....	32
Tab. 8 Forma vzdělávání - interní/ externí .....	33
Tab. 9 Vzdělávání na pracovišti .....	33
Tab. 10 Vzdělávání mimo pracoviště .....	34
Tab. 11 Forma vzdělávání – množství vzdělávaných .....	35
Tab. 12 Úroveň vzdělávání .....	35
Tab. 13 Očekávání .....	36
Tab. 14 Přínosnost .....	37
Tab. 15 Využitelnost v praxi .....	37
Tab. 16 Přenositelnost znalostí .....	38
Tab. 17 Prostor pro osobní rozvoj .....	39
Tab. 18 Uplatnění na trhu práce .....	39

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Dotazník.....	49
---------------------------	----



## Příloha 1 - Dotazník

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - Žena
  - Muž
  - Nechci uvádět/ jiné
  
2. Jaký je Váš věk?
  - 18-25
  - 26-35
  - 36-45
  - 45+
  
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
  - Do 1 roku
  - 1-3 roky
  - 4-7 let
  - Více než 7 let
  
4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - Základní vzdělání
  - SŠ bez maturity
  - SŠ s maturitou
  - VŠ I. stupeň
  - VŠ II. stupeň
  - VŠ III. stupeň
  
5. Jak hodnotíte vzdělávání ve společnosti, ve které pracujete?
  - Velmi dobré
  - dobré
  - dostatečné
  - nedostatečné
  - Nevím
  
6. Jaké je frekvence vzdělávacích aktivit ve společnosti?
  - Méně než jednou za rok
  - Jednou ročně
  - Více než jednou za rok
  
7. Jakým způsobem se dozvídáte o vzdělávacích aktivitách?
  - Od nadřízeného pracovníka
  - Od kolegů
  - Intranet
  - Z personálního oddělení
  - Jiné

8. Preferujete interní nebo externí formu vzdělávání?
- Interní
  - Externí
  - Obě možnosti
9. Jaké formy vzdělávání na pracovišti vám nejvíce vyhovují? Prosím ohodnoťte na škále.  
(4 – velmi vyhovuje, 3 - částečně nevyhovuje, 2 – spíše nevyhovuje, 1 – vůbec nevyhovuje)
- Instruktaž při výkonu práce
  - Asistování
  - Pověření úkolem
  - Couching
  - Mentoring
  - Rotace práce
  - E- learning
10. Jaké formy vzdělávání mimo pracoviště vám nejvíce vyhovují? Prosím ohodnoťte na škále.  
(4 – velmi vyhovuje, 3 - částečně nevyhovuje, 2 – spíše nevyhovuje, 1 – vůbec nevyhovuje)
- Seminář
  - Případová studie
  - Brainstorming
  - Přednáška
  - Outdoorové aktivity
  - Simulace
11. Jak Vám vyhovují následující formy vzdělávání? Prosím ohodnoťte na škále.  
(4 – velmi vyhovuje, 3 - částečně nevyhovuje, 2 – spíše nevyhovuje, 1 – vůbec nevyhovuje)
- Samostudium
  - Individuální výuku
  - Hromadné vzdělávání
12. Jaké je podle vás úroveň vzdělávání ve firmě?
- Velmi dobré
  - dobré
  - dostatečné
  - nedostatečné
  - Nevím
13. Jsou naplněné Vaše očekávání ohledně vzdělávání a rozvoje?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nevím

14. Považujete vzdělávání, které je vám poskytnuto za přínosné do budoucna?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nevím
15. Jsou informace získané prostřednictvím vzdělávání pro Vás využitelné v praxi?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nevím
16. Myslíte si, že byste získané vědomosti využili i u jiného zaměstnavatele?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nevím
17. Poskytuje Vám, jako jednotlivci, zaměstnavatel možnosti pro osobní rozvoj?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nevím
18. Myslíte si, že Vám poskytnuté vzdělávání zvyšuje míru uplatnění na trhu práce?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nevím
19. Jaká opatření by podle Vás mohly zvýšit kvalitu a efektivitu vzdělávání ve firmě?
- Otevřená otázka

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Anna Čerovská		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Učení a rozvoj pracovníků		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	53		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	3		
<b>POČET TABULEK</b>	19		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Cílem této bakalářské práce je prozkoumat a analyzovat význam a metody vzdělávání pracovníků v organizaci. Tato práce zkoumá systém vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj a e-learning. Dále se zaměřuje na význam vzdělávání v rámci organizace. Dalším cílem je analyzovat metody vzdělávání ve vybrané organizaci a zjistit názor zaměstnanců ohledně vzdělávání v organizaci. V poslední části je cílem navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení efektivity vzdělávání.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	profesní rozvoj, vzdělávací strategie, organizační rozvoj, e-learning		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Anna Čeřoská		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Learning and employee development		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>	53		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	3		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	19		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The aim of this bachelor's thesis is to explore and analyze the significance and methods of employee education within an organization. The thesis investigates the employee education system, on-site and off-site training methods, and e-learning. It also focuses on the importance of education within the organizational context. Another objective is to analyze the training methods employed in a selected organization and to gauge employees' opinions regarding education within the organization. The final section aims to propose measures that would contribute to the enhancement of the effectiveness of education.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>professional development, educational strategy, organizational development, e-learning</p>		