

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra jazyků



Bakalářská práce

**Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců v české
firmě Mahr**

Rudolf Müller

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Rudolf Müller

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Litoměřice

Název práce

Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců v české firmě Mahr

Název anglicky

Support of language education of employees in the Czech company Mahr

Cíle práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je vytvořit návrh zlepšení způsobu jazykového vzdělávání zaměstnanců v české firmě Mahr, s.r.o. Dílčím cílem je zjistit, zda je výuka jazyků pro zaměstnance kvalitním a atraktivním pracovním benefitem a zda ovlivňuje zaměstnanost v příslušném regionu.

Metodika

V teoretické části práce bude čerpáno z odborné literatury, publikací a koncepčních materiálů, které vysvětlují a navrhují, jak by měli být pracovníci lépe vzděláváni, aby mohli poskytovat kvalitnější služby a byli tak konkurenceschopnějšími na trhu práce. Dalšími aspekty, které zde budou zohledněny a studovány, budou vzdělávací procesy, které se opírají o cíle podnikových strategií a potřeb osobnostního rozvoje zaměstnanců.

V praktické vlastní části bude proveden rozbor současného stavu jazykového vzdělávání, stanovení potřeb firmy v této oblasti a následný návrh optimalizace. Primárním zdrojem dat výzkumu bude dotazníkové šetření, které bude provedeno na zaměstnancích, rozhovor s manažerkou pro rozvoj lidských zdrojů a bude použita SWOT analýza na porovnání silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb stávajícího systému jazykového vzdělávání.

Obecně je známo, že malé obce mají na daném území málo pracovních příležitostí a jejich obyvatelé musí často dojíždět za prací do větších obcí nebo měst. A proto bude provedeno také šetření, jak tato česká firma přispívá k zaměstnanosti v daném regionu.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Jazykové vzdělávání, plán jazykového vzdělávání, systém jazykového vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, jazykové kurzy, motivace

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., ŠIKÝŘ, M. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, J. 2015. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnancův organizacích. Univerzita J.A. Komenského Praha. 200 s. ISBN 978-80-745-2113-3.
- BARTOŇKOVÁ, H. 2010. Firemní vzdělávání. Praha: Grada. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- DISMAN, M. 2011. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- GRAMELOVÁ, L. 2019. Buď špička mezi lektory. Gramelová Lucie. 164 s. ISBN 978-80-906438-3-3.
- JANÍKOVÁ, V. 2011. Výuka cizích jazyků. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-3512-2.
- McGRATH, I. 2016. Materials evaluation and design for language teaching. Edinburgh university press. 368 s. ISBN 978-0-7486-4567-1.
- MEZERA, A. 2018. Dotazník studijně profesní orientace. Praha: Raabe. 126 s. ISBN 978-80-7496-395-7.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra jazyků

Elektronicky schváleno dne 7. 6. 2022

PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Podpora jazykového vzdělávání v české firmě Mahr“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne datum odevzdání _____

Poděkování

Děkuji PhDr. Mgr. Lence Kučírkové, Ph.D. za její ochotnou spolupráci, odborné vedení a cenné rady, které mi jako vedoucí bakalářské práce při jejím zpracování poskytla. Upřímné poděkování bych rád vyjádřil pracovníkům společnosti a personální manažerce firmy Mahr spol. s r.o. za poskytnutí potřebných informací, díky kterým jsem mohl práci dokončit.

Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců v české firmě Mahr

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na systémy a procesy jazykového vzdělávání v české výrobní společnosti Mahr spol. s r.o. V její teoretické části je nahlíženo na firemní a profesní vzdělávání zaměstnanců z pohledu a výkladu odborné literatury. Dále se práce zabývá řízením lidských zdrojů s ohledem na zvýšení motivace a kvalifikace zaměstnanců. Větší pozornost je v práci věnována současnému pojetí výukových metod cizích jazyků, klasifikaci a přístupu lektorů. Celkově umožňuje teoretická část práce náhled do vzdělávání v oblasti cizích jazyků. Vlastní část práce se zabývá již dříve a šetřením zaměřenými na konkrétní účastníky jazykového vzdělávání v české výrobní společnosti. Zároveň je zde provedena analýza nezaměstnanosti v regionu s komparací potřeb výuky cizích jazyků. V závěru bakalářské práce jsou zhodnoceny výstupy a výsledky a současně jsou diskutovány návrhy opatření na zefektivnění systému jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr spol. s r.o.

Klíčová slova: Jazykové vzdělávání, plán jazykového vzdělávání, systém jazykového vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, jazykové kurzy, motivace.

Support of language education of employees in the Czech company Mahr

Abstract

This bachelor thesis is focused on systems and processes of language education in Czech manufacturing company Mahr spol. s.r.o. In its theoretical part, company and professional education of employees is looked at from the point of view and interpretation of professional literature. Furthermore, the work concentrates on the management of human resources with regard to increasing the motivation and qualification of employees. Specific attention is paid to the current concept of teaching methods of foreign languages, classification and approach of lecturers. Overall, the theoretical part of the work provides an insight into education in the field of foreign languages. The actual part of the work deals with data and research, which are focused on specific participants of language education in a Czech manufacturing company. At the same time, there is an analysis of unemployment in the region compared with the needs of teaching foreign languages. At the end of the bachelor's thesis, the outputs and results are evaluated, and at the same time, proposals for measures to make the system of language education in society more efficient are discussed in Mahr spol. s r.o.

Keywords: Language education, language education plan, language education system, employee education, language courses, motivation.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika.....	11
3	Teoretická východiska	12
3.1	Úvod do problematiky a literární rešerše	12
3.1.1	Firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	12
3.1.2	Řízení lidských zdrojů	15
3.1.3	Metody vzdělávání	16
3.1.4	Realizace a hodnocení firemního vzdělávání	19
3.1.5	Účastníci a motivace.....	21
3.1.6	Lektoři	23
3.1.7	Jazykové vzdělávání, metody a přístupy	25
4	Vlastní práce	30
4.1	Výzkumný problém.....	30
4.1.1	Profil společnosti Mahr	30
4.1.2	Charakteristika jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr.....	32
4.1.3	Popis podmínek pro zařazení zaměstnance do jazykového vzdělávání	34
4.1.4	Sledované cíle a popis hodnocení výsledků účastníka v současném jazykovém vzdělávání	35
4.1.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření	36
4.1.6	SWOT analýza současného stavu jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr	41
4.1.7	Analýza nezaměstnanosti v okr. Teplice s komparací potřeb cizího jazyka na trhu práce	43
5	Výsledky a diskuse.....	44
5.1	Výstupy a hodnocení jazykového vzdělávání	44
5.1.1	Vyhodnocení a diskuse výsledků výzkumného problému č. 1.....	44
5.1.2	Vyhodnocení a diskuse výsledků výzkumného problému č. 2.....	45
5.1.3	Vyhodnocení a diskuse výsledků výzkumného problému č. 3.....	46
5.2	Návrhy opatření.....	47

6	Závěr.....	50
7	Seznam literatury	52
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek	53

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců v české firmě. V dnešní době se požadavky na dovednosti a znalosti člověka neustále zvyšují, proto je důležité, aby byli zaměstnanci ve firmách neustále vzděláváni. Toto vzdělávání by mělo být soustavné, neboť pokud je využíváno soustavně, vede k lepším výsledkům firmy a také k větší spokojenosti zaměstnanců.

Ekonomické podmínky celé společnosti se rychle mění, a to jak v České republice, tak i v Evropě a v celém světě. Přichází nové příležitosti, nové konkurence a v neposlední řadě také krize, které mají globální vliv na mezinárodní prostředí a společenství.

Konkurenceschopnost a úspěch v tržním prostředí není samozřejmostí, a proto je opravdu nutností získávat a vyhodnocovat správně informace, stále se zlepšovat, a to nejen sebe jako firmu, ale také investovat do lidských zdrojů, což jsou zaměstnanci. Zvyšuje se tak schopnost aplikování nových technologií, navyšování efektivnosti a určování zdravé strategie řízení. Všemi těmito opatřeními se udržuje a zvyšuje konkurenceschopnost. Podporou a investicemi do vzdělávacích aktivit získává zaměstnavatel odbornější pracovní sílu, která pomáhá podniku obhájit pozici na trhu.

Téma bakalářské práce „Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců v české firmě Mahr“ bylo vybráno proto, že tato společnost je dceřinou společností německé firmy, kde je potřeba mít dobré znalosti cizího jazyka.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je vytvořit návrh zlepšení způsobu jazykového vzdělávání zaměstnanců v české firmě Mahr, s.r.o. Dílčím cílem je zjistit, zda je výuka jazyků pro zaměstnance kvalitním a atraktivním pracovním benefitem a zda ovlivňuje zaměstnanost v příslušném regionu.

2.2 Metodika

V teoretické části práce je čerpáno z odborné literatury, publikací a koncepčních materiálů, které vysvětlují a navrhují, jak mohou být pracovníci lépe vzděláváni, aby mohli poskytovat kvalitnější služby a byli konkurenceschopnějšími na trhu práce. Dalšími aspekty, které zde jsou zohledněny a studovány, jsou vzdělávací procesy, které se opírají o cíle podnikových strategií a potřeb osobnostního rozvoje zaměstnanců.

V praktické vlastní části je proveden rozbor současného stavu jazykového vzdělávání, stanovení potřeb firmy v této oblasti a následný návrh optimalizace. Primárním zdrojem dat výzkumu je dotazníkové šetření, které bude provedeno na zaměstnancích. Sekundárními zdroji dat jsou rozhovor s personální manažerkou a SWOT analýza na porovnání silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb stávajícího systému jazykového vzdělávání. Obecně je známo, že malé obce mají na daném území málo pracovních příležitostí a jejich obyvatelé musí často dojíždět za prací do větších obcí nebo měst. Z tohoto důvodu je také provedeno šetření, jak tato česká firma přispívá k zaměstnanosti v daném regionu.

3 Teoretická východiska

3.1 Úvod do problematiky a literární rešerše

Dnešní svět a doba se vyznačují především svými rychlými změnami na propojených globálních ekonomických trzích, které vyžadují od lidské společnosti rychle se rozvíjet a přizpůsobovat se novým trendům. Důraz je kladen hlavně na oblast rozvoje nových technologií, díky kterým se zvyšuje počet ekonomických a podnikatelských příležitostí, čemuž se ale musí přizpůsobovat vědomosti a dovednosti zaměstnanců. Úroveň vzdělání se stává jedním z hlavních hledisek lidské existence vyspělé společnosti. I přes velký pokrok v oblasti digitálních a informačních technologií zůstává právě lidská pracovní síla držitelem důležitých a klíčových informací a hodnot. Proto ji vedení většiny podniků věnuje zvýšenou pozornost, a to takovým způsobem, aby jejich zaměstnanci byli neustále a účelně vzděláváni. Lidský kapitál se zabývá využíváním schopností, znalostí a dovedností lidí k dosažení úspěchu organizace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 50).

3.1.1 Firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Při cíleném a správném uplatňování strategií a postupů firemního vzdělávání je dokázáno, že zaměstnanci, kteří jsou pravidelně školeni nebo pravidelně vyučováni, si efektivněji osvojují a rozvíjí své znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou nutné k vykonávání svěřené práce i k úspěšnému rozvoji své kariéry. Lidé to mohou dělat jak z důvodu svého osobního prospěchu, tak i ku prospěchu dané organizace. Tím že podnik podporuje soustavné vzdělávání svých zaměstnanců na své náklady, přispívá na jedné straně ke zkvalitnění svých služeb a na druhé straně ke zvýšení výkonu závodu jako celku, čímž ve výsledku získává oproti jiným podnikům konkurenční výhodu. Dále dává šanci zaměstnancům zvýšit jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Každý jednotlivec je zodpovědný sám za sebe, je zodpovědný za kvalitu svého života a jeho vyšší kvalifikace vede k získání lepšího společenského postavení, s čímž se pojí tak potřebná sebejistota. Tímto systémem firemního rozvoje a vzdělávání přispívají obě skupiny v dlouhodobém horizontu ke zlepšení ekonomiky daného regionu a ke snížení nezaměstnanosti v daném regionu. To následně vede ke zlepšení rozvoje obcí a krajů z pohledu sociálně ekonomických vlastností s dopadem, který ovlivňuje jednotlivé občany těchto regionů.

Dle Bartoňkové (2010, s. 9) „*k firemnímu vzdělávání není možné přistupovat tak, jako by se nacházelo ve vakuu – tj. bez ohledu na ostatní procesy ve firmě a bez ohledu na charakteristiku vnějšího prostředí. Jinými slovy: je jisté možné začít stavět dům tak, že začneme nejdříve výběrem nábytku či stavbou jednoho konkrétního pokoje. Mnohem efektivnější a pro trvalost a využitelnost stavby vhodnější je však začít od základů, využít znalosti projektování stavby, vědět a rozhodnout, z čeho budou postaveny obvodové zdi a jak budou vypadat, jak bude konstruována střecha, jak vypadají inženýrské sítě v dané lokalitě, kde končí ohraničení pozemku, na kterém dům stojí, a co je kolem něj. Jen tak se z firemního vzdělávání může stát jedna z nejdůležitějších místností v domě, nikoliv malý zastrčený pokoj pro služku, o němž ostatní členové domácnosti ani nevědí, kde jej najít, a mnohdy ani to, že v domě vůbec je“.*

Dle Bartoňkové (2010, s. 11) je firemní vzdělávání hledání rozdílů mezi stavem „co je“ a stavem „co je žádoucí“ a jejich následné odstraňování. Firemní vzdělávání je proces, který je připravován a realizován samotnou firmou. Zahrnuje vzdělávání, které se uskutečňuje přímo v daném podniku (interní, vnitropodnikové, organizované ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na konkrétním místě uvnitř podniku), tak i vzdělávání mimo firmu (externí vzdělávání nebo vzdělávací zařízení a školy, které se zaměřují na konkrétní požadovaný druh výuky) (Bartoňková, 2010, s. 16).

Každá organizace má v podstatě snahu setrvat v prostředí, udržet se v něm, přičemž toto prostředí neurčuje jenom vzdělávací potřeby, ale také cíl a design příslušné organizace. Charakter vnějšího i vnitřního prostředí firmy ovlivňuje i podobu strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků dané firmy. Zaměstnanec je nejdůležitější součástí firemního motoru, bez něj by to nešlo. Bez jeho síly, mentální kapacity, nápadů a času. Je třeba myslet na to, že by firemní vzdělávání mělo fungovat jako prostředek podporující růst celé firmy. Vzdělávání by také mělo být komplexní, systematické, kontinuální a měřitelné. Z tohoto důvodu by si každá společnost měla vytvořit vzdělávací plán, který jasně definuje nutnost vzdělávání ve firmě. Tento plán se tvoří i z důvodu co nejefektivnějšího využití finančních prostředků a dalšího vyhodnocování. Ve vzdělávacím plánu by si majitel či ředitel měl zodpovědět následující otázky: Pro koho je vzdělávání vhodné? V jaké oblasti potřebuji své zaměstnance proškolit? Je lepší využít vědomostí externích lektorů nebo zvládneme školení po vlastní ose? Máme vlastní prostorové kapacity na vzdělávání, nebo musíme poslat zaměstnance „do světa“? Jaký máme rozpočet na vzdělávání na určité

období? Podle čeho vybírat vzdělávací instituce či lektory? Co můžeme očekávat od takového vzdělávání, co nám to přinese? Zvolit raději intenzivní krátkodobý kurz nebo dlouhodobý kurz?

Koncepce firemního vzdělávání ztělesňuje určení primárního významu vzdělávání, jeho pojetí, poslání ve společnosti, stanovení cílů a funkcí, definování stylu zapojení do soustavy řízení lidských zdrojů. Koncepce je v tomto pojetí konkretizací strategie vzdělávání. Cílem tvorby a implementace strategie vzdělávání je snížit riziko možné chyby a přivést organizaci do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, případně je vyvolávat či je využívat ve svůj prospěch. Strategie ovlivňuje dlouhodobý směr organizace, dává odpověď nejen na otázku „čeho“ chceme dosáhnout, ale také „jak“ toho chceme dosáhnout. Uplatnění strategie pomáhá mobilizaci lidských zdrojů v organizaci. Strategický rámec vzdělávání navazuje na poslání a vizi společnosti, organizační strategii, zahrnuje plánování, tvorbu strategie, její realizaci a monitoring s vyhodnocováním. Zohledňuje uplatnění kompetenčního přístupu, tvorby plánu vzdělávání, design a projektování vzdělávacích aktivit (identifikaci vzdělávacích potřeb, interpretace analýzy vzdělávacích potřeb, realizaci a evaluaci vzdělávacích akcí).

Bartoňková (2010, s. 41) ze slovníku Balanced Scorecard (BSC) hovoří o procesu vzdělávání jako o perspektivě učení se a růstu, jehož výstupy ve formě kvalitativních výsledků práce mají vliv na kvalitu interních procesů, spokojenost zákazníků, tím i hodnotu pro organizaci. Metodika BSC je používána právě pro uspořádání a řízení strategie. Česky bývá označována někdy také jako „systém vyvážených ukazatelů“. Metodika se využívá jednak jako strategický manažerský systém řízení určený k řízení dlouhodobé strategie, ale rovněž jako měřicí systém.

Cíle vzdělávací akce

Správná definice a pojmenování cíle vzdělávací akce je zkonkretizování nedostatku a nedokonalosti mezi současným stavem a stavem v ideálním případě. Zrovna tato nedokonalost může být odstraňována vzděláváním. Cíl je popis a přesná charakteristika toho, co má účastník na závěr vzdělávací akce vědět nebo umět, jeho konečné chování. Cíl by měl být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, realistický a ohraničený v čase, jde o tzv. SMART cíl. Z cíle vyplývá obsah vzdělávací akce, usnadňuje realizaci a evaluaci akce, mělo by se jednat o měřitelnou změnu znalostí, dovedností či postojů. Při stanovení cílů výuky může posloužit metoda SWOT, která se zaměřuje na vnitřní faktory (silné

a slabé stránky) a vnější faktory organizace (příležitosti a hrozby) (Armstrong, Taylor, 2015, s. 208).

3.1.2 Řízení lidských zdrojů

Hlavní hybnou silou každé firmy jsou její zaměstnanci, lidé. O výkonu firmy rozhoduje jejich zapojení a aktivní používání znalostí a dovedností. Lidské zdroje (angl. human resources, HR) jsou specifická činnost v rámci organizace, která se zabývá tím, jak správně a efektivně pracovat se zaměstnanci, aby firma prostřednictvím jejich práce dosahovala efektivně zisku a aby právě díky zisku mohla svým zaměstnancům zajistit dlouhodobou jistotu a obživu pro ně samotné i jejich rodiny. Na druhou stranu má HR zajistit, aby se zaměstnanci cítili dobře, využívali svých silných stránek a rozvíjeli se. V současné době se více prosazuje myšlenka, která lidi považuje nikoliv za pasivum (náklady), ale za aktivum (jmění). Řízení lidských zdrojů je pro úspěch organizace zcela klíčové a nutné. Uspěť v konkurenčním boji je nutností k přežití a ke zdravé ekonomice podniku, a proto se lze setkat s vyšším zájmem podniků o zkvalitnění lidských zdrojů, tím pádem i jejich řízení. Styl a kultura řízení lidských zdrojů a firemního vzdělávání jsou dílem společenské odpovědnosti podniku ve vztahu k zaměstnancům. Za úspěšné řízení lidských zdrojů se považuje etický vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, protože se obě strany vzájemně potřebují. Personální politika se zaměřuje na kompetenci zaměstnanců v návaznosti na pracovní místo a pracovní úkoly. Zabývá se vztahem zaměstnance k práci, k podniku a ke spolupracovníkům. Je důležité starat se nejenom o pracovní výsledky, ale také o rozvoj zaměstnance podle funkčního zařazení, dbát na uspokojení z práce, atmosféru pracovního prostředí a motivaci.

Strategické řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 70) je strategie lidských zdrojů (personální strategie) důležitá pro vyjádření záměrů organizace, které zohledňují politiku a postupy v řízení lidských zdrojů, zejména jak by tyto politiky a postupy měly být propojeny se strategií organizace i mezi sebou navzájem. Strategie lidských zdrojů je inspirací, která je vyjádřena záměry a následně posunuta do konkrétních činů.

Strategické řízení lidských zdrojů se zabývá plány organizace, které se zaobírají v praxi:

- výběrem a náborem zaměstnanců,
- vzděláváním a rozvojem zaměstnanců,
- řízením pracovního výkonu,
- odměňováním, motivací a stabilizací zaměstnanců,
- zaměstnáváním lidí a pracovních vztahů.

Strategie řízení lidských zdrojů jsou vertikálně integrované s podnikovou strategií a horizontálně propojené mezi sebou navzájem. Strategie tvoří předem dohodnutou a srozumitelnou základnu pro vytváření dlouhodobějších přístupů k řízení lidí.

Základními předpoklady pro stanovení strategie řízení lidských zdrojů je:

- existence strategických cílů organizace,
- existence realizační strategie (tj. plánu, jak těchto cílů dosáhnout).

3.1.3 Metody vzdělávání

Po ohraničení cílů, ke kterým chce organizace dorůst pomocí struktury vzdělávání, je třeba zvolit příhodnou metodu k jejich provedení. Dle Bartoňkové (2010, s. 153) existuje řada dalších kritérií metod vzdělávání, ovšem jednotná klasifikace metod neexistuje a klasifikace metod je tak stále otevřeným problémem. Pro výběr dané metody pak mohou sloužit charakteristiky jednotlivých metod, které jsou popsány v dostupné literatuře.

Z této velké řady metod vzdělávání (i jazykového) se dají zvolit dvě kategorie, které jsou typické dle místa výkonu, kde lze tyto metody realizovat (Bartoňková, 2010, s. 157):

- metody používané na pracovišti při výkonu práce (on the job training),
- metody používané mimo pracoviště mimo výkon práce (off the job training).

Dle Orange Academy (2020), se týkají metody vzdělávání na pracovišti (on the job training) zejména situací, když je potřeba zaměstnance zaškolit v nové činnosti nebo si natrénovat pracovní dovednost v reálu. Mají také vliv na posílení flexibility a zastupitelnosti v týmu či na profesní postup horizontální i vertikální. Metody vzdělávání na pracovišti rozvíjejí lidský potenciál, napomáhají seberealizaci a fungují jako prevence proti syndromu vyhoření. Individualita školitele, jeho přístup a schopnost učit zde ztvárňují

významnou roli. Školitel (lektor) vystupuje jako reprezentant zaměstnavatele. Jeho konání tak ovlivňuje nejen vztah aktéra školení k němu samotnému, ale také vztah k celé organizaci. Je nutné zaměřit se na přípravu školitele. Nejčastěji užívané metody vzdělávání na pracovišti, které probíhají v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti, jsou (Orange Academy, 2020):

- *„Instruktáž – instruktáž využívají například výrobní podniky při zaškolení nových zaměstnanců obsluhující linky. Instruktor při ní předvádí a vysvětluje správné pracovní postupy a úkony, které si mají nováčci osvojit a následně je vykonávat již samostatně.*
- *Briefing – pojem briefing označuje neformální porady členů týmu před zahájením určité akce. Využívalo jich například britské Královské letectvo (RAF) za druhé světové války. Jeho smyslem je pracovníky motivovat, uvolnit od stresu, pozvednout týmového ducha a morálku.*
- *Asistování – asistování se principiálně podobá instruktáži, ale týká se náročnějších pracovních úkolů a pozic. Pracovník asistuje profesně staršímu kolegovi, pozoruje způsob vykonávání práce a zkouší si činnosti, které má převzít. Služebně starší na něj dohlíží a poskytuje mu zpětnou vazbu.*
- *Práce na projektu (pověření úkolem) – tuto metodu vzdělávání zaměstnanců využívají firmy buďto za účelem řešení určitého úkolu, na kterém zaměstnanci pracují společně, nebo vzdělávání, kdy jsou školeni někým z vnitřku organizace.*
- *Rotace práce – tato metoda se využívá u budoucích manažerů. Cílem je, aby díky vykonávání různých úkolů na různých pracovištích poznali organizaci (útvár) v širším kontextu.*
- *Koučink – koučování může probíhat jak na pracovišti, tak mimo něj. Jedná se především o dlouhodobý trénink, při němž kouč pomáhá pracovníkovi najít efektivní a správné postupy k dosažení cílů“.*

Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job training) se zaměřují na dosažení a používání odborných vědomostí a jsou upřednostňovány pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců na všech organizačních úrovních. Vzdělávací proces nemusí nutně probíhat pouze na pracovišti. Neméně významnou složkou vzdělávání jsou i aktivity provozované mimo prostory firmy. Tato forma je většinou organizována externími firmami a vzdělávacími zařízeními. Vzdělávání je zde koncipováno většinou jako rozšíření znalostí,

dovedností a sociálních vlastností účastníků. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště se řadí níže uvedené (Orange Academy, 2020):

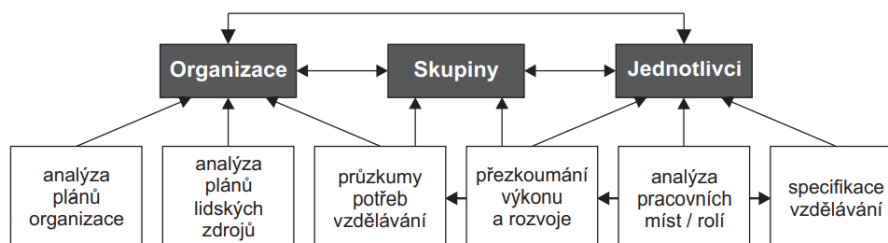
- *„Přednáška – jedná se o jednu z nejčastějších metod vzdělávání nejen zaměstnanců. Probíhá formou prezentace teoretických znalostí a faktů. Výhodou je, pokud mohou účastníci v průběhu nebo na jejím konci klást dotazy a diskutovat s přednášejícím. Funguje-li však pouze formou výkladu a je-li tak příliš statická a teoretická, nejedná se o příliš efektivní metodu.*
- *Demonstrování – je vlastně názorné vyučování, kdy se předvádí zaměstnancům způsob, jak mají práci vykonávat. Jedná se o metodu, která je vhodná pro předvádění pracovních postupů.*
- *Workshop – je interaktivní seminář či tvořivá dílna, na které účastníci hledají řešení a přístupy určitého problému, čímž si tak nabyté znalosti a dovednosti prakticky procvičují. V jeho průběhu je po zúčastněných vyžadováno aktivní zapojení vlastní kreativity a do určité míry i spolupráci s ostatními. Nehodí se proto příliš pro introverty nebo specialisty.*
- *Brainstorming – tato metoda představuje v optimálním případě systematicky vedenou diskusi ve svižném tempu, jíž se účastní odborníci i další lidé, jichž se daný problém nějakým způsobem dotýká. Během volné diskuse se pak snaží k dané oblasti říct vše, co je napadne. Myšlenka jednoho účastníka může podnítit fantazii ostatních, kteří pak vymyslí něco dalšího. Tak to pokračuje až do chvíle, kdy se nápady zcela vyčerpají. Čím více toho bude, tím lépe, protože s množstvím myšlenek stoupá pravděpodobnost, že se mezi nimi bude skrývat i nějaká opravdu kvalitní a podnětná.*
- *Simulace – je forma názorného učení, kdy se využívá určité modelové situace. Je to prakticky zaměřená metoda, předpokládá se aktivní zapojení a dostatečné znalosti účastníků. Většinou existuje scénář, který dostane každý účastník a má za úkol během stanovené doby situaci řešit a činit rozhodnutí. Scénář se podobá reálným situacím, které mohou při výkonu profese nastat.*
- *Hraní rolí – metoda zacílená na procvičování praktických schopností člověka. Účastníci dostanou určité role, které vytváří konkrétní situaci. Mají za úkol postupovat při řešení problémů tak, jako se chovají v reálném životě.*

- *E-learning – je metoda vzdělávání využívající informační a komunikační technologie. Účastník prostřednictvím počítače přistupuje na dálku k elektronickému kurzu. E-learning poskytuje informace, umožňuje řešit úkoly, zprostředkuje komunikaci mezi účastníky a lektory. Je možné takto studovat na pracovišti i mimo něj. Nutností je znalost práce na počítači a internetové připojení. Nevýhodou je, pokud není u účastníka dostatečně silná motivace ke vzdělávání“.*

3.1.4 Realizace a hodnocení firemního vzdělávání

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 354) by naše pozornost měla být nejprve zaměřena na analyzování mezer ve vzdělávání, která povede k identifikaci potřeb vzdělávání na všech úrovních organizace. Vzdělávání na úrovni skupin povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni jednotlivců. Tyto oblasti a metody analýzy potřeb vzdělávání jsou vysvětleny v následujícím obrázku.

Obrázek 1: Analýza potřeb vzdělávání



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 354)

Podle Bartoňkové (2010, s. 167) je při realizaci nutné řešit tvorbu projektu dané vzdělávací akce. Efektivně organizované firemní vzdělávání jak interní, které je vedené firemními specialisty, tak i externí, které je uskutečňováno externími vzdělávacími centry a institucemi (veřejné nebo soukromé), musí obsahovat při fázi realizace několik nezbytných faktorů, které určují podstatným způsobem podobu realizace dané vzdělávací akce (např. organizační zabezpečení dané vzdělávací akce, kalkulace nákladů atd.). Hlavními prvky jsou zejména (Bartoňková, 2010, s. 167):

- cíle,
- program,

- motivace,
- metody,
- účastníci,
- lektori.

U těchto důležitých základních složek nesmí být opomenuto celkové zajištění firemní výuky nebo jiného školicího projektu.

Podle Bartoňkové (2010, s. 167) je třeba **přípravit** vše k tomu, aby mohly být projekt i následné další operace k jeho dokončení realizovány. Je potřeba například zajistit učební pomůcky, materiály, podklady a lektora. Dalším důležitým bodem je zorganizovat a zajistit účastníky samotné akce. Další fáze projektu startuje příjezdem přednášejícího nebo vyučujícího lektora na místo určení. Hlavním bodem je **realizace**, která začíná zahájením, samotným průběhem nebo řeší nepředvídatelné situace vzdělávací akce. V poslední fázi projektu mluvíme o **transferu** neboli o prvních dnech po konání vzdělávací akce. V tomto úseku projektu se hodnotí výsledky, data a příslušné dokumenty. Na základě těchto výsledků můžeme hodnotit míru a úspěšnost naučených dovedností a schopností. Bezprostředně po skončení vzdělávací akce je důležité, aby byla většina absolventů takto získaných vědomostí motivována k tomu, aby si získané vědomosti a dovednosti otestovali v praxi.

Dle Bartoňkové (2010, s. 169) „*takto sestavený plán nám zajistí docela dobrý přehled o tom, co je třeba z organizačních činností ještě udělat, případně na koho se obrátit, jestliže vznikne nějaký problém. Předpokladem efektivního využití takto sestaveného časového plánu je velmi precizní zpracování přehledu činností. V praxi se doporučuje ještě dále strukturovat uvedené činnosti např. dle toho, co je třeba zajistit před zahájením vzdělávací akce, co během ní a co po jejím skončení. Dalším možným členěním je rozdělení činností vztahujících se k lektorům, k účastníkům, k projektovému týmu atd. Praktickým příkladem takového dělení může být například následující tabulka doplněná o formulář odpovědnosti za zajištění uvedených činností (časové údaje je vhodné ještě více specifikovat konkrétními daty).*

Tento způsob přehledu organizačního zajištění je vhodné využít zvláště tehdy, když na organizaci dané vzdělávací akce pracuje větší počet lidí a je třeba naprosto přesně rozdělit úkoly, kompetence a odpovědnost“. Pro lepší představu je na níže uvedeném obrázku formulář odpovědnosti zajištění činností.

Obrázek 2: Organizační zajištění vzdělávací akce

	ORGANIZACE		
	ÚČASTNÍCI	PROJEKT/ VÝUKA	LEKTOŘI
PŘED		Smlouvy s autory opor	
duben až květen	Propagace		
do 3. týdne května	Přijímání přihlášek		
konec května	Vypracování seznamu přihlášených		Kontaktovat lektory
polovina června	Rozeoslání smluv a složenek na zaplacení účastnického poplatku		Příprava smluv s lektory

Zdroj: Bartoňková (2010, s. 170)

3.1.5 Účastníci a motivace

Dle Bartáka (2015, s. 11) je vzdělávání zaměstnanců specifickou součástí vzdělávání dospělých. Úspěšná výchovná a vzdělávací práce se zaměstnancem jako dospělým účastníkem vyžaduje uznání jeho zvláštností a využívání silných stránek jeho personality. Dospělí účastníci se z hlediska výchovy a vzdělávání liší od mládeže zejména věkem, úrovní vzdělání, životními zkušenostmi, druhem profese, schopnostmi a dovednostmi. Dále se liší růzností motivů ke studiu, vzdělávacími potřebami, životními postoji, množstvím volného času a zdravotním stavem. Dospělý účastník se tedy vyznačuje zejména určitou úrovní sociální zralosti, ustáleným životním stylem a smyslem pro reálné cíle pro praktický život. Vzdělávání zaměstnanců ovšem naráží nejen na pozitivní vyspělost a uvědomění dospělých, ale i na různé druhy bariér související s jejich vyzrálostí. Barták (2015, s. 13) popisuje jako hlavní skupiny bariér tyto: percepční bariéry, bariéry kultury a prostředí, intelektuální a výrazové bariéry a jako poslední emocionální bariéry. Percepční bariéra se dá jednoduše vysvětlit např. jako saturace; dospělý účastník má pocit, že už všechno ví, všechno zná a že mu již nelze sdělit něco nového a přínosného. Bariéry kultury se vysvětlují tak, že u dospělých dostává tradiční přednost vůči něčemu novému, změněnému. Bariéry pracovního prostředí jsou myšleny jako vyhledávání „bychů“, proč lidem učení či cokoli jiného nejde, mnozí hledají tyto výmluvy, než aby se bez podobných výmluv pustili do svého osobního rozvoje. Intelektuální a výrazové bariéry zase nerespektují poznatky, které přináší zpětná vazba od okolí. Emoční bariéry se dají jednoduše vykládat jako strach udělat chybu, selhat.

Barták (2015, s. 16) konstatuje, že proto je nutné pečlivě vybírat obsah vzdělání, tematiku a učební materiály, které přihlížejí a využívají dosažené pracovní zkušenosti účastníků vzdělávací akce. Dospělý účastník není nepopsaný list, ale vstupuje do vzdělávacího procesu již s danými životními a profesními poznatky.

Již bylo uvedeno, že správná formulace cíle zjednoduší v podstatě všechny další kroky přípravy a realizace vzdělávací akce. Z definice cíle by měly vyplynout i nezbytné vstupy a očekávané výstupy, respektive profil účastníka vzdělávací akce a profil absolventa vzdělávací akce. Dle Bartoňkové (2010, s. 145) povaha účastníka představuje souhrn vstupních znalostí, schopností, zdatností, kompetencí, které by měl člověk, který vstupuje do dané vzdělávací akce, obsáhnout. Tím, že se určí profil účastníka, umožní se tak nastavit obsah vzdělávací akce, který bude odpovídat potřebám a požadavkům dané osoby. Profil účastníka se do jisté míry vyvíjí také od vybrané strategie vzdělávání – k jiné metodě se přistupuje v případě uplatnění diferencujícího přístupu a jiné v případě integrujícího přístupu. Profil absolventa je dokonalým modelem výsledku a ideální cílovou strukturou vědomostí, dovedností, kompetencí, tedy případně i osobnostních parametrů absolventa dané vzdělávací akce.

Armstrong a Taylor (2015, s. 218) vysvětlují, že pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (movere). Motiv je popud něco udělat. Motivace ztvárňuje sílu a směr chování s faktory, které působí na lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité počínání pravděpodobně povede k dosažení nějakého jejich cíle a získají hodnotné odměny, které uspokojí jejich potřeby a přání. Správně motivovaní lidé vykazují dobrovolné chování, kterým se snaží vyvíjet větší úsilí vykonat něco na víc. Takovýto typ lidí je motivován sám od sebe, v tomto případě se jedná o nejlepší formu motivace. Avšak dodatečná motivace, která s sebou nese různé formy rozmanitých odměn a je zároveň pod vedením kvalitního managementu, může dále posilovat motivaci lidí, kterým pomůže využívat co nejlépe své schopnosti a zkušenosti, aby v co možno nejkratším čase dosahovali co možná nejlepších výsledků. Rozlišují se dva typy motivace; vnitřní a vnější. Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají dojem, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podněcující. Dále také tím, že jim poskytuje určitou míru volnosti v jednání a rozhodování, kde mají sami možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, stejně tak jako příležitosti, které vedou k dosažení vysněného úspěchu a kariéry. Avšak vnitřní motivace je podceňována

v souvislosti s vytvářením pracovních míst. Pracovní místa by měla poskytovat dostatečnou rozmanitost, odbornost, kde by pracovník mohl využít všech svých pozitivních schopností. Z tohoto důvodu jsou odbornou literaturou definována tři opatření tohoto podceňování.

Armstrong a Taylor (2015, s. 219): „*Opatření ke zvýšení motivace, která mohou manažeři vyzkoušet jsou:*

- *autonomie – umožnit lidem, aby si stanovili vlastní plán a zaměřili se spíše na dosahované výsledky než na způsob vykonávání práce,*
- *dokonalost – pomáhat lidem, aby našli cestu vedoucí k jejich zlepšování, a společně s nimi sledovat jejich pokrok,*
- *účel – při předávání instrukcí a udělování pokynů je třeba lidem vysvětlit nejen jak se něco dělá, ale také proč se to dělá“.*

Armstrong a Taylor (2015, s. 219) popisují vnější motivace týkající se opatření, která jsou udělána, aby lidi motivovala. To obsahuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod.). Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (pojem a hnutí, které vzešlo z této koncepce), budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce – a nejsou lidem vnucovány zvnějšku jako pobídkové odměny.

3.1.6 Lektori

Podle Bartáka (2015, s. 33) se od lektora ve všech rolích, které tato funkce obnáší, vyžadují znalosti, dovednosti a do jisté míry i umění volit obsah i formu komunikátu s ohledem na možnosti a meze pochopení příjemcem (včetně vyjádření ochoty pomoci překonávat obtíže s tím spojené) a jasným zacílením na osvojení požadovaných znalostí a dovedností. Lektor musí vědět, čeho chce ve spolupráci s účastníky vzdělávací akce dosáhnout. Barták (2015, s. 34) uvádí, že očekávanými výsledky mohou být:

- *„rozvoj osobnostních, sociálních a odborných způsobilostí,*
- *rozvoj poznávacích dovedností,*

- *uplatňování explicitních a tacitních způsobilostí v praktických činnostech, např. organizačních, řídicích či kontrolních,*
- *rozvoj schopnosti samotného učení, sebevzdělávání, seberegulace, sebekázně,*
- *rozvoj mezilidských vztahů, adaptability, emoční inteligence,*
- *kultivace morálně volných vlastností“.*

Jak popisuje Barták (2015, s. 36), od lektora se očekává optimalizace a uspořádání učiva, které mu umožňuje správně prezentovat obsah účastníkům, aby ho poznali a pochopili jeho podstatu. Lektor by se měl vyvarovat zbytečných složitostí, a to zejména složitých popisů (raději volit názorné pomůcky), dlouhých a složitých vět, zejména šroubovaných podřadných souvětí, málo používaných slov, odborných termínů bez vysvětlení, příliš abstraktnosti výkladu. Měl by usilovat o jednoduchost a srozumitelnost a používat např. jednoduchý popis, krátké a jednoduché věty, běžná slova, důležité odborné termíny ihned vysvětlovat a využívat konkrétnost nebo didaktických pomůcek. Podle Bartoňkové (2010, s. 144) by měl každý lektor definici učebních cílů věnovat zvýšenou pozornost. Nejde zde jen o přístup k účastníkovi vzdělávací akce, lépe řečeno k jeho procesu učení. Přesná formulace učebních cílů významně ulehčuje výběr učiva (obsahu výuky), výběr vzdělávací formy i didaktických metod. V konečném důsledku ovlivní tento proces i organizaci vzdělávací akce. Dle Bartoňkové (2010, s. 152) je důležitá i celková didaktická připravenost a schopnost lektora. Což je rovněž zcela nutná podmínka pro využití zvolených metod, respektive kritérium pro jejich výběr. Sebelépe zvolená metoda vzdělávání, která plní cíl i charakter vzdělávací akce a odpovídá všem výše uvedeným kritériím, se nesetká s očekávaným ohlasem, jestliže ji neumí lektor didakticky náležitě realizovat. Gramelová (2019, s. 38) uvádí, že správný lektor nezůstane jen lektorem, tedy tím, kdo učí a předává znalosti o daném cizím jazyce. Správný lektor je i koučem nebo psychologem a naslouchá svým studentům. Podle Gramelové (2019, s. 130) by lektor měl informovat klienta, co se bude příští hodinu dít. Pokud to student neví, nemůže se správně připravit. Vyučovací látka by na sebe měla v co možná nejvyšší míře navazovat. Gramelová (2019, s. 22) sděluje, že sebekreativnější výuka a všechny zázračné metody nenahradí pečlivost, spolehlivost, dochvilnost nebo odbornost. Prostě všechno to, co je skryto pod pojmem profesionalita.

3.1.7 Jazykové vzdělávání, metody a přístupy

Dle MŠMT (2021) určuje Společný evropský referenční rámec obecnou podstatu pro vypracovávání jazykových sylabů, směrnic pro vývoj hlavního vzdělávacího standardu, učebnic, hodnocení atd. v celé Evropě. Aby studenti používali jazyk ke komunikaci, Společný evropský referenční rámec vyobrazuje, co se musí naučit a jaké vědomosti musí rozvíjet, aby byli schopni adekvátně jednat. Popis se rovněž týká kulturního kontextu, do něhož je jazyk zasazen. Rámec také definuje úroveň ovládnutí jazyka, které umožňují měřit zlepšení studentů v každém stadiu učení se jazyku a v průběhu celého života studenta. Společný evropský referenční rámec pro jazyky rozlišuje tyto úrovně (MŠMT, 2021):

- *A1 – Uživatel základů jazyka, rozumí známým každodenním výrazům a zcela základním frázím, jejichž cílem je vyhovět konkrétním potřebám, a umí tyto výrazy a fráze používat. Umí představit sebe a ostatní a klást jednoduché otázky týkající se informací osobního rázu, např. o místě, kde žije, o lidech, které zná, a věcech, které vlastní, a na podobné otázky umí odpovídat. Dokáže se jednoduchým způsobem domluvit, mluví-li partner pomalu a jasně a je ochoten mu/jí pomoci.*
- *A2 – Uživatel základů jazyka, rozumí větám a často používaným výrazům vztahujícím se k oblasti, které se ho/jí bezprostředně týkají (např. základní informace o něm/ní a jeho/její rodině, o nakupování, místopisu a zaměstnání). Dokáže komunikovat prostřednictvím jednoduchých a běžných úloh, jež vyžadují jednoduchou a přímou výměnu informací o známých a běžných skutečnostech. Umí jednoduchým způsobem popsat svou vlastní rodinu, bezprostřední okolí a záležitosti týkající se jeho/jejích nejnáléhavějších potřeb.*
- *B1 – Samostatný uživatel, rozumí hlavním myšlenkám srozumitelné spisovné vstupní informace (input) týkající se běžných témat, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve škole, ve volném čase atd. Umí si poradit s většinou situací, jež mohou nastat při cestování v oblasti, kde se tímto jazykem mluví. Umí napsat jednoduchý souvislý text na témata, která dobře zná nebo která ho/ji osobně zajímají. Dokáže popsat své zážitky a události, sny, naděje a cíle a umí stručně vysvětlit a odůvodnit své názory a plány.*
- *B2 – Samostatný uživatel, dokáže porozumět hlavním myšlenkám složitých textů týkajících se jak konkrétních, tak abstraktních témat včetně odborně zaměřených*

diskusí ve svém oboru. Dokáže se účastnit rozhovoru natolik plynule a spontánně, že může vést běžný rozhovor s rodilými mluvčími, aniž by to představovalo zvýšené úsilí pro kteréhokoliv účastníka interakce. Umí napsat srozumitelné podrobné texty na širokou škálu témat a vysvětlit své názorové stanovisko týkající se aktuálního problému s uvedením výhod a nevýhod různých možností.

- *C1 – Zkušený uživatel, rozumí širokému rejstříku náročných a dlouhých textů a rozpozná implicitní významy textů. Umí se plynule a pohotově vyjadřovat bez zjevného hledání výrazů. Umí jazyka užívat pružně a efektivně pro společenské, akademické a profesní účely. Umí vytvořit srozumitelné, dobře uspořádané, podrobné texty na složitá témata, čímž prokazuje ovládnutí kompozičních útvarů, spojovacích výrazů a prostředků koheze.*
- *C2 – Zkušený uživatel, snadno rozumí téměř všemu, co si vyslechne nebo přečte. Dokáže shrnout informace z různých mluvených a psaných zdrojů, a přitom dokáže přednést polemiku a vysvětlení v logicky uspořádané podobě. Dokáže se spontánně, velmi plynule a přesně vyjadřovat a rozlišovat jemné významové odstíny dokonce i ve složitějších situacích“.*

Janíková (2011, s. 9) uvádí, že v celé historii cizojazyčné výuky se lze seznámit s různými typy koncepcí, směrů i specifických výukových forem, které jsou vždy spojeny nejen s nejnovějšími vědeckými poznatky, ale i s požadavky, které na výuku klade důraz dané společnosti v určité etapě svého vývoje. Učení a výuka cizích jazyků tak postupně mění svůj obraz, do něhož se začínají promítat nové směry, tendence i výukové metody. Následující stručný přehled představuje výčet hlavních trendů současné cizojazyčné výuky. Výuka je cílena hlavně na žáka. Tento směr a vývoj významným způsobem ovlivňuje humanistická pedagogika a psychologie s ohledem na tvůrčí potenciál každého lidského jedince a jeho konkrétních schopností seberealizace. Učitel je v tomto směru chápán jako facilitátor a odborník na studentovo chápání a učení. Toto pojetí role učitele odpovídá konstruktivistickému pojetí žákova učení, které je postaveno na procesech zpracování informací a procesech vlastního učení, které na druhou stranu mohou být rozvinuty pouze tehdy, jestliže je žákům poskytnuta pomoc při konstrukci jejich znalostí. Výukové metody jsou těsněji propojené s nejnovějšími vědeckými poznatky, které se opírají o tzv. neurovědy (neurolingvistika). Učení se cizím jazykům je chápáno jako celoživotní proces. Toto se následně projevuje v rozšířené nabídce cizojazyčné výuky, která začíná

od jazykové výuky předškolního věku až po jazykové kurzy pro seniory včetně výuky jazyků pro různé profesní či osobní potřeby. Podle Janíkové (2011, s. 134) koncept mnohojazyčnosti vychází z apelu evropské jazykové politiky, který je určen ve výzvě, aby každý Evropan ovládal vedle svého mateřského jazyka alespoň další dva cizí jazyky. Dobré znalosti jazyků v dnešním globalizovaném světě hrají velmi důležitou roli při odstraňování nepřiměřených překážek v oblastech života, práce a komunikace v EU. Pro cizojazyčnou výuku to znamená využívání nových metodicko-didaktických postupů, jako je např. didaktika druhého cizího jazyka. Podle Janíkové (2011, s. 10) je velká pozornost věnována konceptu autonomního učení se cizím jazykům. U žáků lze podporovat jejich samostatnost. Může jim být ve výuce poskytnuta či nabídnuta možnost výběru individuálních učebních strategií, dostatek času potřebný pro zvládnutí určitých úloh či stanovení individuálních cílů. Jsou stírány hranice mezi řízeným procesem učení a individuálním procesem osvojování cizího jazyka. Cizojazyčná třída již není hermeticky uzavřeným prostorem, kde se jazyk vyučuje podle jednoho metodického směru a s jednou učebnicí. Existuje velká škála možností alternativní výuky, jako je např. projektová výuka nebo výuka s podporou moderních technologií.

Alespoň jeden cizí jazyk se někdy během svého života pokoušela/chtěla/musela v rámci státního vzdělávání osvojit většina z nás. V závislosti na požadavcích různého prostředí, tj. rodinného, pracovního, se tak děje v raném, dospělém, ale i seniorním věku. Výuka a motivace těchto tří cílových skupin se liší právě s ohledem na věk. Janíková (2011, s. 166) sděluje, že nejpočetnější a tradiční skupinou jsou žáci školního věku, kde je zprostředkování a první setkávání s učitelem opakující se, a to minimálně jednou až dvakrát týdně v rámci povinné výuky cizího jazyka ve školních zařízeních. Osvojování cizího jazyka přichází ve formě každotýdenní jednorázové krátké cizojazyčné sekvence, která je opřena o jasnou metodiku doplněna didaktickou přípravou. Druhou skupinou, která se zapojuje do neformálního jazykového vzdělávání, je dospělý jedinec, který se tak rozhoduje nejen pro svůj individuální osobní rozvoj, ale ve stále větší míře z profesních požadavků a popudů. Dospělý jedinec chce tímto dát najevo, že stojí o povolání s vyšší sociální prestiží. Neméně důležitý pohled na výuku cizího jazyka dospělého jedince je pohled zaměstnavatelů. Firmy, zejména české dceřiné společnosti, které patří nadnárodním ekonomickým subjektům patřícím zahraničním vlastníkům, nabízí kurzy cizího jazyka jako nedílnou součást pracovní doby nebo jako volitelný zaměstnanecký benefit. Zaměstnanci nejsou k účasti žádným způsobem nuceni, jejich

(ne)absolvování ale naznačuje existenci tzv. skleněného stropu v pracovním postupu, tedy nepsaného pravidla, že i v profesionální sféře je pro zaujetí vyšších pozic ve firemní hierarchii znalost cizího nezbytnou podmínkou. Třetí a poslední skupinou jsou senioři. V poslední době se tato vrstva dospělé populace zapisuje do nabídek jazykového vzdělávání v rámci tzv. univerzit třetího věku.

Dospělí mají na rozdíl od dětí předškolního věku rozvinuté a upevněné kognitivní vlastnosti a již mají jisté zkušenosti, které jim proces učení usnadňují. To jim umožňuje uchopit snáze informaci z učebního textu během studia nebo samostudia. Dospělí mají z tohoto pohledu ideální předpoklady sami a individuálně řídit své potřeby pro studium.

Janíková (2011, s. 171) popisuje, že k existujícím a kladně hodnoceným metodám výuky cizích jazyků patří tyto druhy. Pro cizojazyčnou výuku převládalo donedávna jak ve formálním, tak i v neformálním vzdělávání frontální vyučování. Frontální výuka je způsob výkladu, kdy učitel pracuje se všemi žáky hromadně jednou společnou formou se stejným obsahem výuky. Frontální výuka je někdy kritizována z důvodu tzv. mělké výuky, což znamená, že se může stát, že studenti nezískají dostatek zkušeností a pohybují se pouze po povrchu věcí. V poslední době se začíná více prosazovat tzv. kooperativní učení a učení na stanovištích, toto učení má přímý vliv na každého účastníka, který mu dává prostor a možnost pro svobodnou volbu vlastní cesty, umožňuje používat jazyk v autentických situacích. Nutností a předpokladem správného zacházení kooperativní výuky je, že učící mezi sebou, a to v co nejvyšší možné míře, komunikují během plnění úloh a úkolů v cizím jazyce. Ve zkratce to znamená využití vztahů spolupráce žáků pro optimalizaci učení každého z nich. Role učitele je výrazně upozaděna a jeho úkolem je jen organizace a správa vyučovacího procesu. Učení na stanovištích významně mění roli učitele a žáka. Hlavní postavou a aktérem je žák, který se samostatně rozhoduje o způsobu řešení úloh, které jsou mu zadány, a učitel je jen pozorovatelem a režisérem výuky. Tato forma výuky kromě základní podstaty, kterou může být např. výuka cizích jazyků, je i to, že rozvíjí dovednost žáka nakládat s přiděleným časem a vede ho ke strategickému rozhodování o vlastním učebním procesu.

Dalším důležitým aspektem, který ovlivňuje úspěšnou formu výuky cizích jazyků, je volba a definice studijních materiálů a učebnic. O výběru učebnice pro použití v konkrétním kontextu může rozhodnout jednotlivec nebo skupina, nemusí to být nutně učitel, který ji nakonec bude používat. Může to být ministerstvo školství (které zadalo jednu sérii

učebnic pro celostátní použití) nebo ředitel školy, vedoucí katedry či skupina učitelů v určité organizaci. Přesto i tam, kde učitel nemá přímou kontrolu nad výběrem učebnice, je důležité, aby byl schopen zaujmout kritický postoj ve vztahu k materiálu, který má používat. V konečném důsledku to znamená uvědomit si konkrétní potřeby konkrétního žáka nebo skupin, případně materiály doplnit nebo je přizpůsobit, aby plně vyhovovaly cílovému žákovi nebo opět skupině studentů. Dle McGratha (2016, s. 19) je pro správný výběr studijních materiálů z pohledu vyučujícího důležité odpovědět na následující otázky:

- *„věkové rozmezí,*
- *úroveň znalosti cílového jazyka (a homogenita v rámci skupiny studentů),*
- *první jazyk (všichni stejný?),*
- *dosažená úroveň vzdělávací,*
- *sociokulturní zázemí,*
- *povolání (je-li relevantní),*
- *důvody pro studium cílového jazyka (pokud existují),*
- *postoje k učení (včetně postojů k jazyku, je to mluvčí, učitel, instituce),*
- *předchozí zkušenosti s výukou jazyků (cílového jazyka a jakýchkoli dalších jazyků),*
- *schopnost učit se jazykům,*
- *obecná očekávání (od kurzu/učebnice/učitele/vlastní role),*
- *konkrétní přání,*
- *preferované styly učení,*
- *rozdělení pohlaví (jedno pohlaví? Když smíšené, jaký podíl mužů a žen?),*
- *zájmy (pokud jsou zobecnitelné)".*

McGrath (2016, s. 20) ještě udává další dva stupně profilů pro správné určení studijních podkladů k výuce. Jedná se o styl otázek, které přesně identifikují konkrétní potřeby studentů ve vztahu k cílovému jazyku, jakou jsou např. dialekt, gramatika, slovní zásoba nebo fonologie. Jako další a již širší shromažďování dat pro správný výběr studijních materiálů uvádí např. obeznámenost s kulturou cílového jazyka, zkušenost s výukou různých typů žáků a metodologickou způsobilost a povědomí. Pokud vyučující veškerá tato data nashromáždí a správně vyhodnotí, je celkem pravděpodobné, že výuka a rychlost učení bude odpovídat cílům a představám jak ze strany učitele, tak i ze strany samotných studentů.

4 Vlastní práce

4.1 Výzkumný problém

Výzkumný problém č. 1: Jaký je status stávajícího firemního jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr spol. s r.o. – struktura účastníků (pohlaví, věk, pracovní zařazení atd.), vyučované cizí jazyky, použité metody výuky, lektoři, postoj nadřízených k jazykovému vzdělávání zaměstnanců a podpora samotného účastníka?

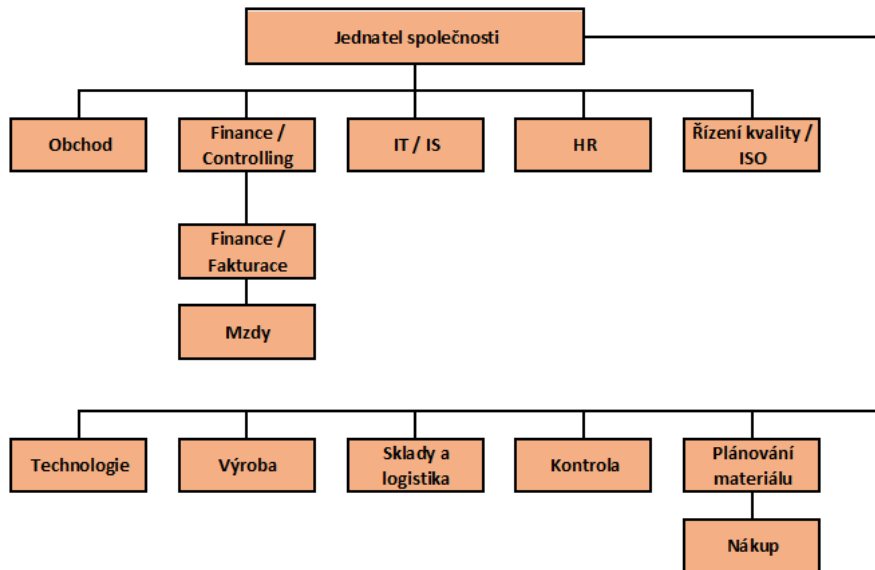
Výzkumný problém č. 2: Jak je efektivní současný stav vzdělávání jazyků ve společnosti Mahr spol. s r.o., a to z pohledu dosaženého progresivního zlepšení v jazykové úrovni účastníků?

Výzkumný problém č. 3: Je výuka cizích jazyků organizovaná společností významným benefitem a vede obecně jazyková výuka k zaměstnanosti v regionu, kde se společnost Mahr spol. s r.o. nachází?

4.1.1 Profil společnosti Mahr

Společnost Mahr je dceřinou společností německého závodu Mahr GmbH. Česká pobočka zde funguje od roku 1993 a má sídlo v Proboštově u Teplic. Jedná se o jednoho z významných zaměstnavatelů v regionu. Společnost Mahr GmbH se více než 160 let zabývá inovativní měřicí technikou, dávkovacími čerpadly a kuličkovými vedeními v globálním měřítku. Společnost Mahr GmbH je světovou dvojkou v oblasti výroby a prodeje měřicí techniky. V současnosti tato česká pobočka zaměstnává okolo 170 zaměstnanců a její tržby v loňském roce dosáhly výše kolem 400 milionů korun českých. Největšími odběrateli jsou firmy, které pocházejí z oblastí automotive, strojírenství a výstavby investičních celků, letectví a kosmonautiky, optiky, lékařské techniky a elektroniky a dále z průmyslu umělých hmot, chemického průmyslu, zpracování vláken a textilního a polygrafického průmyslu. Disponuje strojírenskými technologiemi, jako je měkké i tvrdé obrábění, do kterého se řadí např. soustružení, frézování, broušení a montáže jemné mechaniky a elektroniky. Společnost klade velký důraz na kvalitu svých výrobků a jejich inovaci i na vývoj nových produktů. Dále vynakládá meziročně nemalé finanční prostředky do rozvoje svých zaměstnanců.

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Mahr



Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

Tabulka 1: Ekonomické ukazatele společnosti Mahr v letech 2017-2021

Rok	tržby v tis. Kč	počet zaměstnanců	investice v mil. Kč
2017	379542	191	0,0
2018	468973	255	20,2
2019	363685	169	7,0
2020	232348	139	0,8
2021	300746	146	15,2

Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

Graf 1: Investice do vzdělávání na zaměstnance v Kč



Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

Jak je zřejmé, společnost Mahr vynakládá každoročně stále vyšší finanční prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců. Z pohledu lidských zdrojů a následné péče o tyto zdroje společnost Mahr poskytuje svým zaměstnancům ucelený systém procesu vzdělávání, a to jak zákonem stanovených školení, tak i nad rámec zákonných požadavků ve formě firemních benefitů, kterými chce vedení společnosti dosahovat strategických firemních cílů a vyšší úrovně vzdělání zaměstnanců. Dále tímto management společnosti sleduje i lepší konkurenceschopnost na trhu práce, a to v souvislosti s lepší nabídkou zaměstnání oproti jiným společnostem. Společnost řadí mezi benefity tyto:

- 5 týdnů dovolené,
- penzijní připojištění,
- vyšší příplatky nad rámec zákona, které určuje interní mzdový řád,
- dotace na stravu,
- spoluúčast na financování osobního jazykového vzdělávání,
- pro THP pracovníky, flexibilní pracovní dobu a možnost čerpání tzv. home office,
- placené kurzy a školení moderních metod řízení společnosti (lean, 5 S),
- odměny za doporučení nových zaměstnanců,
- odměny za pracovní výročí a věrnost.

4.1.2 Charakteristika jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr

Ve společnosti Mahr probíhá jazykové vzdělávání téměř 10 let, avšak s určitým druhem vývoje, ne vždy ve stejné podobě tak, jak je nastaven momentální firemní systém výuky. Nynější systém je určen jen pro vybranou skupinu zaměstnanců, stává se tak určitou výhodou při zaměstnání. Ze současného počtu 170 zaměstnanců (z toho podíl technickohospodářských zaměstnanců činí 50 pracovníků) se účastní jazykové výuky pouze 15 zaměstnanců, a to jen tzv. technickohospodářských (dále jen THP). Tento počet je ovlivněn interním předpisem společnosti, který určuje pravidla pro vstup do tohoto procesu vzdělávání.

Záměrem jazykového vzdělávání je hlavně to, aby zaměstnanci získané vědomosti a znalosti cizího jazyka využili k lepší komunikaci s partnery z cizích států, primárně z Německa, Spojených států amerických nebo Čínské lidové republiky. Dále se do tohoto procesu vzdělávání mohou přihlásit i ti zaměstnanci, kteří chtějí svou již získanou úroveň zlepšit nebo chtějí získat vědomosti a znalosti druhého cizího jazyka. Jako hlavní cizí jazyk

je určena pro tuto společnost angličtina, která je upřednostněna před německým jazykem z důvodu polohy dceřiných společností firmy Mahr nebo adresy strategických zákazníků. Výuka je vymezena pro dva cizí jazyky, anglický a německý jazyk. Společnost Mahr poskytuje finanční spoluúčast na platbách lektorů ve výši 70 % nákladů a zbylých 30 % musí hradit 1x měsíčně zaměstnanec, a to ve formě srážky ze mzdy. Těchto 30 % musí být vždy uhrazeno, a to i bez ohledu na skutečnost, kdy se zaměstnanec výuky nemůže i z pádných důvodů účastnit. Firma tímto zamezuje mrtvým nákladům na lektory a motivuje k vyšší docházce na domluvené výuce. Dále se docházka kontroluje pomocí prezenční listiny, kde musí účastník svým podpisem potvrdit den a dobu výuky. Na základě tohoto dokumentu je následně lektorovi počítána výsledná fakturace. Řádově vynakládá společnost Mahr ročně do jazykové výuky okolo 250 000 Kč. Výuka probíhá v pracovní době a je započítána do fondu pracovní doby. Konkrétní čas výuky je dojednán mezi lektorem, personálním oddělením, které procesně a metodicky řídí neboli koordinuje výuku, a samozřejmě jednotlivým účastníkem jazykového kurzu. Tento čas je účelně vybrán tak, aby nenarušoval plynulý chod jednotlivých oddělení, tudíž se jedná většinou o ranní dobu, kdy nejsou partneři nebo zákazníci v zaměstnání. Doba výuky je stanovena na 90 minut 1x týdně, a to ve formě skupinové výuky. Individuální výuku má jen jednatel společnosti, a to z důvodu vytíženosti pracovního dne, který se nedá plánovat opakovatelně. Místo výuky je v provozovně společnosti (v zasedacích místnostech). I z tohoto důvodu musí výuka probíhat v pracovní době, protože zákoník práce České republiky stanovuje s ohledem na bezpečnost práce, že pracovník musí být evidován na přítomnost v provozně, aby bylo možné naplnit požárně bezpečnostní podmínky při úniku z budovy nebo pokud by nastal v průběhu výuky pracovní úraz. Výuku jazyků konají dva lektori, kteří jsou akreditovaní jazykovými agenturami a mají na tuto činnost živnostenskou oprávnění. Ve výuce se klade především důraz na studijní konverzaci, ale i na správnost používání gramatických pravidel. Dále je výuka zaměřena na slovní zásobu, která souvisí jak se společenskou konverzací, tak i na slovní zásobu, která může být použita při zaměstnání. Tudíž se jedná o slovíčka zaměřená na technické termíny, technologické prvky nebo obchodní a právní konverzaci.

Graf 2: Investice do jazykové výuky společnosti Mahr za posledních 5 let



Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

4.1.3 Popis podmínek pro zařazení zaměstnance do jazykového vzdělávání

Na základě předem vypočítaného rozpočtu (výpočet se provádí 1x ročně) vznikají požadavky na požadovaný počet zaměstnanců jednotlivých oddělení (středisek), a to jak u dělnických, tak i u technickohospodářských profesí pro rok následující. Tyto počty jsou zasazeny do organizační struktury společnosti Mahr, na základě které jsou definovány požadavky na pracovní pozici. Pokud tato pracovní pozice ukládá znalost cizího jazyka, je již při náborovém pohovoru ověřena úroveň a schopnost ovládat cizí jazyk. V případě, že je tato pozice obsazena pracovníkem bez adekvátní znalosti cizího jazyka nebo ne na takové úrovni, která je potřeba, měl by být zahrnut do firemního jazykového vzdělávání. Aby si zaměstnanec mohl udržet určitou úroveň znalosti cizího jazyka nebo mohl dospět k požadované úrovni znalosti, jeho nadřízený podá návrh na zařazení do jazykového vzdělávání. Pro tento požadavek je nutné vyplnit kontaktní formulář, který obsahuje informace, jako jsou iniciály daného zaměstnance, popis pracovní pozice, odhadnutá úroveň znalosti cizího jazyka, jaký jazyk uchazeč preferuje a popis důvodu zařazení do výuky. Formulář je následně podepsán vedoucím střediska a odeslán elektronickou poštou personální manažerce, která tyto požadavky vyhodnocuje a spravuje. Po odsouhlasení HR oddělením musí být přesto požadavek ještě jednou odsouhlasen jednatelem společnosti, a to z důvodu řízení nákladů a dvojité kontroly (tzv. metoda čtyř

očí). Pokud jednatel společnosti odsouhlasí navrhovaného zaměstnance, personální oddělení organizuje vstup do tohoto firemního vzdělávání.

Do jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr není umožněn vstup pracovníkům, kteří jsou ve zkušební době nebo jeho pracovní zařazení nevyžaduje komunikaci v cizím jazyce. Takto se společnost brání proti plýtvání a zbytečnému vynakládání finančních prostředků.

Pokud je zaměstnanec pozitivně vyselektován a zařazen do výuky, musí následně projít písemným papírovým testem, který rozliší a posoudí jeho jazykovou úroveň znalostí cizího jazyka dle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky (A1, A2, B1, B2, C1, C2). Na úvodní hodině lektor vyzkouší účastníka z ústního projevu cizího jazyka. Následně lektor porovná výsledky z písemného i ústního testu a podle toho navrhne a přiřadí zaměstnance do příslušné skupiny.

4.1.4 Sledované cíle a popis hodnocení výsledků účastníka v současném jazykovém vzdělávání

Jazykové vzdělávání zaměstnanců ve firmě Mahr je určitá forma benefitu společnosti. Forma benefitu je jen jeden sledovaný cíl společnosti při lákání budoucích zaměstnanců. Druhým cílem je zlepšení komunikace v cizím jazyce jak po formální, tak i obchodní nebo technické stránce. Z tohoto důvodu se dbá na vyhodnocení výsledků v dosažených znalostech nebo udržení určité úrovně. Za výstup se považuje každoroční přezkoušení lektorem, kde se testují ústní komunikační schopnosti, což je v reálném pracovním režimu komunikace po telefonu, a dále se testují gramatické znalosti formou písemného testu z uplynulé roční látky. Lektor ohodnotí pracovníka formou známky v podobném smyslu jako na základní škole, kde jednička je výborně a pětka je nevyhověl. Pokud je účastník v jazykovém kurzu půl roku a více, hodnotí se i jeho progres, a to ve smyslu sledování těchto známek personálním oddělením. Vždy (zlepšující i zhoršující se tendence) se toto hodnocení objeví i v ročním hodnocení zaměstnance, kde má vedoucí daného oddělení možnost k těmto známkám přihlídnout. Toto osobní hodnocení dále slouží jako jeden z ukazatelů vhodnosti nároku na zvýšení mzdy pro rok následující. Přezkoušení neboli výstup hodnocení nemá hodnotu mezinárodně uznávaných certifikátů. Přezkoušení je sice prováděno testy, které jsou sestaveny jazykovými agenturami (nebo lektory), a následuje standardizaci dle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky, ale nejedná se o certifikační zkoušky a získání odborných jazykových certifikátů.

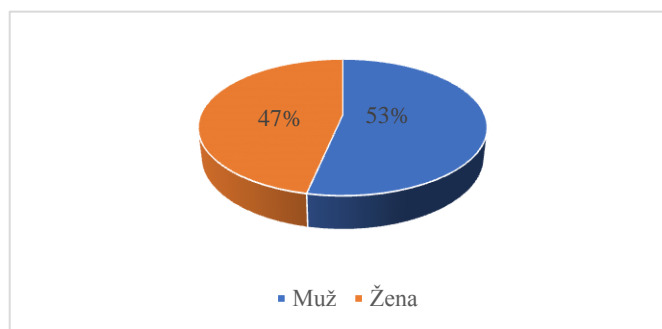
4.1.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dle Dismana (2011, s. 57) může zdánlivě jednoduchý proces odpovědi na otázku, zvyšovat riziko zkreslení dat výzkumu a šetření samotné. Každý respondent může otázkám trochu jinak porozumět. Správně porozumět znamená, že respondent každou otázku chápe tak, jak má výzkumník na mysli. Neméně důležitým aspektem je, že všichni dotazovaní musí chápat otázku naprosto stejným způsobem. Důležitostí v kvantitativním výzkumu je srovnatelnost dat. Při tvorbě dotazníku je nutné zohlednit nepříjemnost položené otázky. Některé otázky mohou být pro respondenta nepříjemné a může se cítit ohrožen svou odpovědí. V tento okamžik se pak respondent rozhoduje, zda odpoví pravdivě či vůbec. Další příčinou nepravdivých informací je fakt, že respondent odpověď na otázku jednoduše nezná nebo otázce nerozumí. Dle Mezery (2018, s. 69) je pro vyhodnocení dotazníkového šetření vybrán standardizovaný škálový dotazník. Dotazník, který je vyhodnocen, není žádným testem. Nejsou v něm správné ani nesprávné odpovědi a na otázky se odpovídá na základě vlastních zkušeností. Každá věta dotazníku vystihuje vlastní zkušenost. Nad odpovědí se nemá příliš přemýšlet, protože většinou první odpověď, která účastníka napadne, bývá správná a nejpřesnější. Dotazník je vyhodnocen z celkového počtu 15 zaměstnanců účastnících se firemního jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr. Návratnost dotazníku je 100 %, a to i z důvodu malého počtu dotazovaných účastníků firemního jazykového vzdělávání.

Otázka č. 1: Pohlaví

Dotazník obsahuje dvě přímé otázky; zda se jedná dle platného průkazu osobnosti o ženu, či muže.

Graf 3: Pohlaví účastníků

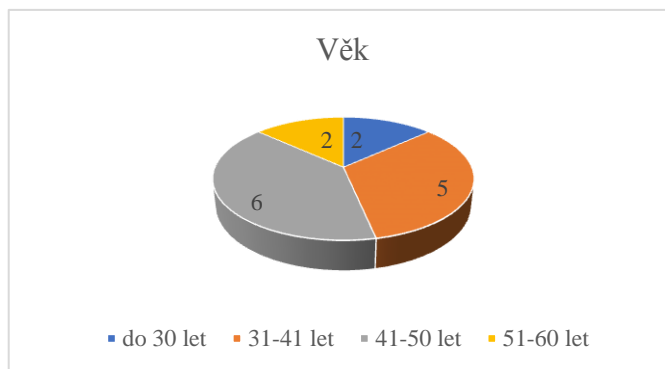


Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

Otázka č. 2: Věk

Dotazník odkazuje na možnost výběru ze čtyř odpovědí ohledně věku respondenta, a to do 30 let, 31–40 let, 41–50 let a 51–60 let.

Graf 4: Věk účastníků



Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Dotazník odkazuje na otázku a možnost výběru z pěti možností na nejvyšší možné dosažení vzdělání. Možnostmi jsou základní vzdělání, střední bez maturity, střední s maturitou, vyšší odborné, vysokoškolské.

Tabulka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání účastníků

nejvyšší dosažené vzdělání	počet	procentuální vyjádření
základní	0	0,0 %
střední bez maturity	1	6,7 %
střední s maturitou	8	53,3 %
vyšší odborné	0	0,0 %
vysokoškolské	6	40,0 %

Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

Otázka č. 4: Pracovní zařazení

Otázku dotazník směřuje na pracovní zařazení, kde respondenti mohou vybírat za tři odpovědi, zda se jedná o řadového, vedoucího či jiného pracovníka.

Graf 5: Pracovní zařazení

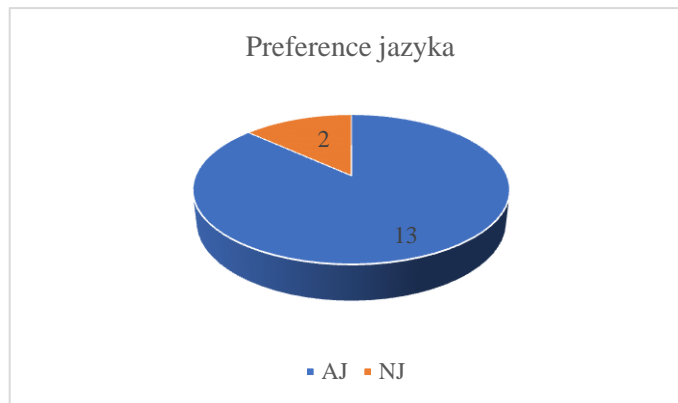


Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

Otázka č. 5: Preference a studovaný cizí jazyk

V této otázce mají respondenti možnost výběru pouze ze dvou otázek, jelikož se společnost orientuje pouze na anglický a německý jazyk, jak bylo uvedeno a vysvětleno v předchozím textu.

Graf 6: Preference a studovaný cizí jazyk



Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

Otázka č. 6: Spokojenost respondentů s kvalitou jazykového kurzu

V této otázce se respondenti vyjadřují ke kvalitě lektora a samotného kurzu. Respondenti mají na výběr ze čtyř předem vybraných odpovědí, které jsou rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Tabulka 3: Spokojenost s kvalitou jazykového kurzu

spokojenost	počet	procentuální vyjádření
rozhodně ano	12	80,0 %
spíše ano	3	20,0 %
spíše ne	0	0,0 %
rozhodně ne	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

Otázka č. 7: Důležitost jazykového vzdělání s ohledem na budoucí uplatnění na trhu práce

U této otázky měli respondenti možnost výběru ze čtyř předem vybraných odpovědí, jako jsou velmi významné, spíše významné, spíše nevýznamné a zcela nevýznamné.

Graf 7: Důležitost jazykového vzdělání s ohledem budoucího uplatnění na trhu práce

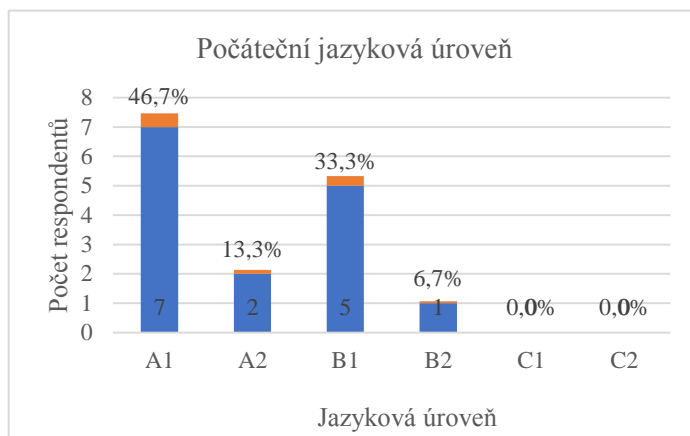


Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

Otázka č. 8: Počáteční jazyková úroveň

V této otázce respondenti uvádějí svou počáteční jazykovou úroveň (před vstupem do jazykového kurzu). Respondenti zde odpovídají na základě informací o jazykové úrovni z výsledků rozřazovacího testování při první výuce. Respondenti mají na výběr z odpovědí, které vycházejí ze Společného evropského referenčního rámce pro jazyky – A1, A2, B1, B2, C1 a C2.

Graf 8: Počáteční jazyková úroveň

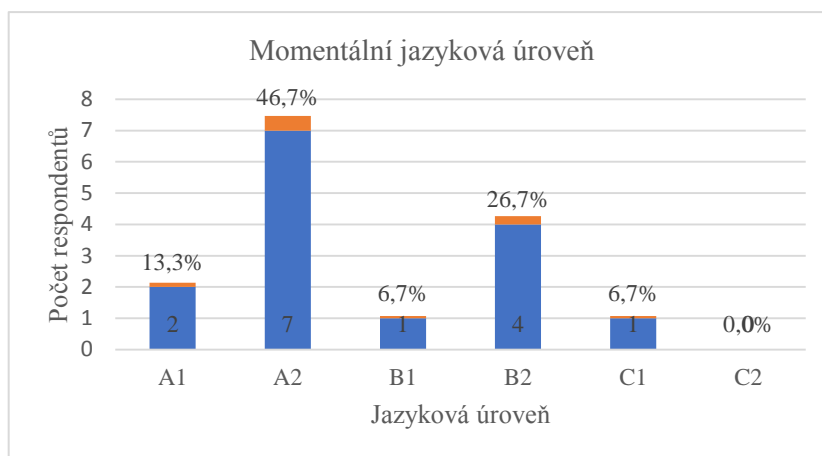


Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

Otázka č. 9: Momentální jazyková úroveň po absolvování min. 1/2 roku výuky

V této otázce mají respondenti možnost zhodnotit dle svého uvážení jejich současnou jazykovou úroveň cizího jazyka, ale až po absolvování minimálně 1/2 roku výuky, a to dle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky – A1, A2, B1, B2, C1 a C2.

Graf 9: Momentální jazyková úroveň po absolvování min. 1/2 roku výuky

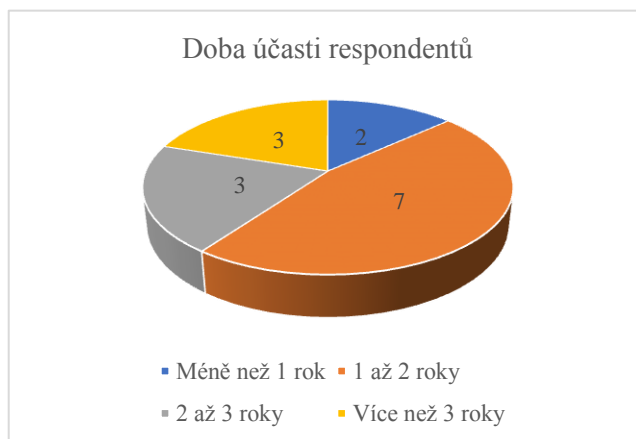


Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

Otázka č. 10: Doba účasti na firemním jazykového vzdělávání

V této otázce respondenti odpovídají na to, jak dlouho se účastní firemního jazykového vzdělávání. Dotazník poskytuje výběr ze čtyř odpovědí, kterými jsou méně než 1 rok, 1–2 roky, 2–3 roky a více jak 3 roky.

Graf 10: Doba účasti na firemním jazykovém vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

Otázka č. 11: Uplatňované metody jazykového vzdělávání

V této otázce respondenti uspořádají podle své preference a oblíbenosti, jaké metody lektora jsou podle nich nejvíce smysluplné pro jejich budoucí rozvoj studia cizího jazyka. Respondenti se rozhodují na základě svých pocitů a na výběr mají ze čtyř odpovědí – konverzace, poslechové cvičení, gramatické cvičení, psaní testů.

Tabulka 4: Preference vyučovací metody

preferance	metoda	procentuální vyjádření
1	konverzace	39,3 %
2	poslechové cvičení	24,0 %
3	gramatické cvičení	20,0 %
4	psaní testů	16,7 %

Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

4.1.6 SWOT analýza současného stavu jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr

SWOT analýza je velmi univerzální a hojně využívaná analytická technika, která se používá pro strategické řízení a rozhodování. Je jí možné použít pro odhalení rizik a hrozeb uvnitř organizace a samotných procesů organizace. Následně může být nápomocna při jejich odstraňování. Důležité a klíčové faktory pro správné použití SWOT analýzy jsou fakta, která jsou měřitelná. Tato fakta jsou čerpána z předchozího dotazníkové šetření a z účasti a praxe na procesech ve společnosti Mahr. Dále je nutné klást důraz na týmovou spolupráci a opírat se o shodu názorů u více lidí. Následně se tyto faktory a názory rozepíší do čtyř SWOT kvadrantů (silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti). V tomto případě je SWOT analýza použita pro posouzení a hodnocení

současného stavu firemního vzdělávání ve společnosti Mahr. Dále jsou z ní čerpána data pro správné návrhy opatření a zlepšujících prvků v procesu jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr.

Mezi silné stránky je zařazeno následující:

- Organizace a proces výuky jazyků, kde účastník nemusí za výukou dojíždět, je stabilně zajištěn. Dále čas a doba výuky jsou mimo hlavní pracovní dobu dodavatelů, zákazníků a partnerů společnosti, tudíž negativně neovlivňují výkony a procesy.
- Náklady na zajištění výuky cizích jazyků jsou nízké. I přes malý počet schválených uchazečů je zde snaha o úsporu nákladů, protože se jedná o skupinovou výuku a uchazeč se musí podílet na jejím spolufinancování.
- Velikost vyučované skupiny je malá. V této společnosti má obvykle skupina mezi 2 až 4 účastníky, což vede k rychlejšímu úspěchu a pochopení cizího jazyka.

Mezi slabé stránky je zařazeno následující:

- Výuka pro širší skupinu zaměstnanců je nedostupná. I když má společnost nastavena jasná pravidla pro vstup do tohoto firemního vzdělávání, při pohovorech se zaměstnanci byl zjištěn i zájem dalších zaměstnanců, kteří nemohou být zařazeni do jazykového vzdělávání.
- Hodnocení a zpětná vazba přímých nadřízených je minimální. Přestože procesy pro jazykovou výuku jsou přesně popsány, bylo zjištěno, že nadřízení málo oceňují progres a pokrok v dosažené a zlepšující se úrovni cizího jazyka u svých podřízených.

Mezi hrozby je zařazeno následující:

- Nízký zájem o výuku cizích jazyků a jazyková vybavenost společnosti v tomto regionu. Přestože se společnost snaží rozvíjet vybavenost cizího jazyka, je zřejmé a překvapující, že cizím jazykem je vybaven jen zlomek uchazečů o zaměstnání. Tato skutečnost může přispívat k vyšší nezaměstnanosti v regionu a celkově ke zvyšování nákladů v soukromém sektoru.

- Správnost výběru lektora není dostatečně revidována. Styl výuky a lektor osobně je velmi důležitý prvek pro dosažení úspěchu a cíle firemního vzdělávání, proto je zařazen po konfrontaci a diskusi do hrozeb.

Mezi příležitostmi je zařazeno následující:

- Vstup více zaměstnanců do jazykového vzdělávání. Momentálně je tento okruh vzdělávání zpřístupněn jen úzké skupině zaměstnanců. Při vyšším počtu zařazených existuje možnost vyselektovat potenciální odborně a profesně zajímavé pracovníky a jejich prací a nápady vylepšit ekonomický výsledek firmy.
- Četnost testování a zkoušení z dosažené jazykové úrovně je minimální. Je zjištěno, že k přezkoušení úrovně jazyka dochází pouze 1x ročně, což při takto nízké frekvenci testování, nelze hledat případné a rychlé opatření na zlepšení výuky, která by následně mohla vést k dosažení lepší úrovně absolventa výuky cizích jazyků.

4.1.7 Analýza nezaměstnanosti v okr. Teplice s komparací potřeb cizího jazyka na trhu práce

Společnost Mahr se nachází v Proboštově u Teplic. Dle Českého statistického úřadu (2022) se jedná o obec s velikostí 2696 obyvatel. Po oslovení starostky obce je zjištěno, že tato obec nemá evidenci a ani historická data o nezaměstnanosti, protože územně spadá pod okres Teplice, kde se tyto a ostatní údaje sbírají a vyhodnocují. Z tohoto důvodu se analýza a vlastní práce zabývá vyhodnocením dat z celého okresu Teplice. Dle Českého statistického úřadu (2022) žije v okrese Teplice 124 472 obyvatel. Podle Českého statistického úřadu (2023) podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v tomto okrese činí 4,91 %. Celkový počet nabídek dle portálu Práce.cz momentálně činí 173 volných pozic nacházejících se v okrese Teplice, z toho 41 inzerentů vyžaduje alespoň jeden cizí jazyk, většinou německý nebo anglický. Každá čtvrtá nabídka práce tedy vyžaduje potřebu určité úrovně dosažení cizího jazyka.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Výstupy a hodnocení jazykového vzdělávání

Proces a systém jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr je řádně zprocesovaný, popsán a je celkem vhodně včleněn do systému školení a vzdělávání zaměstnanců. Jeho současná forma má kvalitativní a standardizovanou úroveň. Avšak jako v každém systému a procesu je i zde určitý prostor pro zlepšení. Společnost by měla přistoupit k četnějšímu testování dosažených výsledků úrovně ovládnutí cizího jazyka. Jak je SWOT analýzou v kvadrantu příležitostí zjištěno, dochází k přezkoušení jen 1x ročně. Zvýšením frekvence testování je možné dosahovat lepších úspěchů u jednotlivých účastníků. Toto je zmiňováno i samotnými zaměstnanci a účastníky při diskusi ve strukturovaném pohovoru. Při studiu se používají metody testování, které vycházejí z certifikovaných publikací hodnotících výsledky dle Společenského evropského referenčního rámce pro jazyky, avšak účastník nemá možnost tímto dosáhnout na jazykovou úroveň, která je mezinárodně uznávaná a potvrzena oficiálním jazykovým certifikátem. Další slabina, a tudíž možnost využití příležitosti dle SWOT analýzy, je velmi nízký počet účastníků a uchazečů o tento druh vzdělávací akce. Příčinou jsou omezené finanční náklady a schválená interní směrnice, která definuje přesné požadavky na možnost vstupu do tohoto jazykového vzdělávání, kde je ustanoveno, že pouze ti technickohospodářský pracovníci, kteří využijí cizí jazyk pro své pracovní zařazení, mohou vstoupit do kursu výuky cizího jazyka. Výsledkem je, že z celkového počtu 175 zaměstnanců, který je vypočten z mzdového systému společnosti, je do jazykového vzdělávání umožněn vstup pouze 36 zaměstnancům. Jedná se tedy o 20,6 % možnosti, která je snížena a ovlivněna dalším rozhodnutím společnosti o spolufinancování tohoto jazykového vzdělávání každým jednotlivým účastníkem v poměru 30 %. Tento další fakt udá výsledek, že jazykové kurzy současně navštěvuje jen 15 pracovníků, což je jen 8,6 % z celkového počtu zaměstnanců.

5.1.1 Vyhodnocení a diskuse výsledků výzkumného problému č. 1

Z dotazníkového šetření je zjištěno, že struktura zúčastněných zaměstnanců je genderově vyvážená. Respondenti muži předstihují ženy v účasti na jazykovém kurzu pouze o 6 %. Výuky se účastní převážně zaměstnanci ve věku od 41 do 50 let, celkem se jedná o 6 pracovníků, druhou nejpočetnější věkovou kategorií je skupina od 31 do 40 let, celkem se jedná o 5 pracovníků. Výstup této otázky věkového složení je obvyklý a očekávaný.

Dalším očekávaným výsledkem je oblast dosaženého vzdělání jednotlivých účastníků. Na prvním místě je střední vzdělání s maturitou s dosaženými 53,3 %, na druhém místě se vykytuje vzdělání vysokoškolské s dosaženými 40 %. I tyto výsledky korespondují s celorepublikovými ukazateli dosaženého vzdělání mezi technickohospodářskými pracovníky. Co se týče pracovního zařazení, je většina účastníků (přesně 60 %) řadovými pracovníky a jen třetina účastníků 33,3 % je na vedoucích pozicích. Tento výsledek je milým překvapením, avšak z matematického hlediska je vysvětlen, protože většina účastníků je vedena jako řadový pracovník, a tudíž je tím výsledek do jisté míry ovlivněn. V dalším šetření je zkoumána preference cizího jazyka, kde výsledkově převládá anglický jazyk nad německým, a to v poměru 13:2. Tento výsledek je značně ovlivněn tím, že společnost udává jako svůj hlavní jazyk angličtinu a že výuka angličtiny převládá i mezi studenty středních a vysokých škol. Avšak zde je po rozhovoru s personální manažerkou zjištěno, že společnost má potíže s vysláním praktických skupin při přebírání technologických celků např. z Německa, kde starší kmenoví němečtí zaměstnanci nehovoří anglickým jazykem, proto je delegována pořád a opakovaně na tyto služební cesty stejná skupina zaměstnanců z české pobočky, která ještě německý jazyk ovládá. Spokojenost s kvalitou současného kurzu a samotného lektora je vyjádřena převažujícím výsledkem, kde se 80 % respondentů vyjadřuje jednoznačnou spokojeností a 20 % určitou spokojeností. Tento výsledek je ovlivněn nezkušeností a neabsolvováním jiného kurzu, kde by účastníci měli možnost nahlédnout, jak je výuka prováděna někým jiným. Oba lektoři jsou již stálými, oblíbenými a preferovanými jak mezi účastníky, tak i u vedení společnosti. U otázky ohledně preferovaných metod vyučování a zda tyto metody vidí respondenti jako smysluplné k budoucímu rozvoji ve své výuce cizích jazyků je zjištěno, že 39,33 % účastníků preferuje spíše konverzaci, na druhé místo s 24 % řadí poslechové cvičení, na třetím místě je umístěno gramatické cvičení s procentuálním vyjádřením 20 % a na poslední příčce je preference psaní testů (16,67 %). Preference metod odráží pocitově názory účastníků a šetření se nevymyká normálu, přesto je překvapujícím zjištěním, že si gramatické cvičení i psaní testů odnáší vysoké procentuální vyjádření.

5.1.2 Vyhodnocení a diskuse výsledků výzkumného problému č. 2

Dotazníkovým šetřením je zjištěno, že největší doba na účasti firemního jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr se pohybuje mezi 1 až 2 roky, a to s procentuálním vyjádřením 46,7 % (7x). Na druhém místě se vyskytuje doba účasti mezi 2 až 3 lety (3x)

společně s dobou více než 3 roky účasti s procentuálním vyjádřením 20 % (3x). Poslední příčku zaujímá doba účasti na jazykovém vzdělávání menší než 1 rok (2x). Tento údaj je vyšetřen hlavně z důvodu správného porovnání výsledků dalších šetření, kterými jsou počáteční jazyková úroveň a současná jazyková úroveň účastníků. Počáteční jazyková úroveň účastníků se před vstupem do jazykového vzdělávání pohybuje na parametrech A1=46,7 % (7x), A2=13,3 % (2x), B1=33,3 % (5x), B2=6,7 % (1x). Po absolvování více než jednoho roku kurzu je jazyková úroveň účastníků dosažena výsledky A1=13,3 % (2x), A2=46,7 % (7x), B1=6,7 % (1x), B2=26,7 % (4x), C1=6,7 % (1x). Odečtením hodnot jazykové úrovně před vstupem do jazykového vzdělávání a současných dosažených výsledků jazykové úrovně již po absolvování kurzu je výsledek, který poukazuje na progresivní hodnotu zlepšení. Jazyková úroveň A2 se z počtu 2 respondentů zvyšuje na 7 respondentů, jazyková úroveň B2 se z počtu 1 respondent zvyšuje na 4 respondenty a jazyková úroveň C1 se z počtu 0 respondentů zvyšuje na 1 respondenta. Zajímavostí tohoto výsledku je, že úrovně C1 dosahuje právě jednatel společnosti, což je i z pohledu profesního žebříčku zřejmě správný závěr výsledku.

Tabulka 5: Vyhodnocení efektivity jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr

jazyková úroveň	počáteční jazyková úroveň		současná jazyková úroveň	
	počet respondentů	procentuální vyjádření	počet respondentů	procentuální vyjádření
A1	7	46,7 %	2	13,3 %
A2	2	13,3 %	7	46,7 %
B1	5	33,3 %	1	6,7 %
B2	1	6,7 %	4	26,7 %
C1	0	0,0 %	1	6,7 %
C2	0	0,0 %	0	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování, Mahr (2023)

5.1.3 Vyhodnocení a diskuse výsledků výzkumného problému č. 3

Jak je zmiňováno v předchozí kapitole (4.1.7 analýza nezaměstnanosti v okr. Teplice s komparací potřeb cizího jazyka na trhu práce), je změněn okruh výzkumu z obce Proboštov na celý okres Teplice z důvodu, že pro původní záměr na obecní úrovni chybí dostatek relevantních dat k provedení správného výzkumu a šetření. Dle Českého statistického úřadu (2023) vykazuje okres Teplice poměr mezi uchazeči a volnými pracovními místy v rámci Ústeckého kraje na hladině 1,92 uchazeče na jedno volné pracovní místo. Přesto v tomto okrese existuje velké množství pobídek ze strany inzerentů, kteří nabízejí volná pracovní místa. Celkem je počet volných pracovních míst okolo

173 a z toho 41 vyžaduje znalost alespoň jednoho cizího jazyka. Jedná se tedy o procentuální podíl kolem 23,7 %, každá čtvrtá nabídka práce vyžaduje potřebu určité úrovně a ovládnutí cizího jazyka. Jen z těchto čísel a dat je zřejmé, že výuka cizích jazyků může přispět ke snížení nezaměstnanosti v tomto regionu, potažmo okrese, avšak jen v řádu jednotek procent. Vyhodnocením na základě strukturovaného rozhovoru s personální manažerkou, zda je organizace jazykového vzdělávání společností Mahr významným benefitem pro zaměstnance, je zjištěno, že určitou skupinou, především technickohospodářských pracovníků, je tento benefit velmi oblíben. Avšak z celkového počtu zaměstnanců společnosti je opomíjen a zdá se být nedůležitý.

5.2 Návrhy opatření

Po zjištění, že jazykové vzdělávání u společnosti Mahr navštěvuje nízký počet zaměstnanců, a to zejména z řad technickohospodářských pracovníků, je zde velký potenciál nevyužitých příležitostí, jak tento počet navýšit a například získat do vedoucích funkcí i pracovníky z dělnických pozic. Navržením nebo změnou nového interního předpisu, který popisuje a určuje pravidla pro vstup do tohoto jazykového vzdělávání, je možné zařadit nově i talentované a vhodné zaměstnance z dělnických profesí. Vhodnost a talentovanost takového dělníka by mohla být selektována a spravedlivě vyhodnocována tzv. maticí dovedností, kde například prvních dvacet nejlepších dostává možnost účastnit se tohoto jazykového kurzu. Pokud se dělník naučí ovládat na určité úrovni cizí jazyk, jeho šance postoupit v profesním životě mezi vedoucí pracovníky se zvyšuje. Tímto se zvýší i počet potencionálních vedoucích pracovníků a společnost získá interní konkurenceschopnost mezi vedoucími pracovníky i možný budoucí ekonomický profit. Protože pokud je tým řízen schopným člověkem, dosahuje většinou lepších výsledků. Dále je zde příležitost takovým opatřením zvýšit samostatnost na zahraničních služebních cestách, kde se vyžaduje účast samotných dělníků (např. zavádění nových produktů, technologií a strojů). Momentálně je nutné mít na takovéto služební cesty asistenci jednoho z technickohospodářských pracovníků, který ovládá cizí jazyk, a to vyžaduje nemalé náklady na ubytování, cestovné a stravné.

Další opatření je navrženo v testování jazykové úrovně účastníků jazykového vzdělávání. Přezkoušení a testování jazykové úrovně se provádí pouze 1x ročně a při takto nízké frekvenci nelze reagovat včas a hledat smysluplné opatření, jak požadovanou úroveň cizího

jazyka v průběhu roční výuky vylepšit. Proto je nutné tuto frekvenci zvýšit alespoň na 1x kvartálně a následně po diskusi účastníka a lektora upravit co možná nejrychleji styl a metodu výuky; například zařazením více gramatických testů a vysvětlivek nebo změnou metodiky, přípravy a vedení výuky. Tyto silněji frekventované výsledky obdrží personální oddělení a při stagnaci dosažených výsledků navrhne po společném krátkém osobním setkání a brainstormingu s lektorem nově zvolené metody jazykové výuky. Výsledky i budoucí zvolené metody se zdokumentují formou zápisu pro další potřeby kvartálního hodnocení jazykového vzdělávání společnosti. Šetřením je prokázáno, že účastník nemá možnost získat jakékoli certifikované osvědčení o dosažení jazykové úrovně. Proto vzniká možnost návrhu, že společnost nechá testovat 1x ročně účastníky nezávislou certifikovanou jazykovou agenturou, která je oprávněna vystavit oficiální mezinárodně uznávaný certifikát dle Společného evropského referenčního rámce. Od tohoto návrhu se dále očekává, že zvýší jak úroveň motivace k účasti na samotném studiu, tak i samotnou úroveň tohoto jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr. Tímto krokem může společnost navýšit hodnotu tohoto zaměstnaneckého benefitu, protože pracovník se v budoucnu tímto certifikátem může prokazovat i v dalším profesním životě. Dalším pozitivem tohoto návrhu je, že společnost získá nezávislé porovnání dosažených výsledků od někoho jiného než od současných lektorů.

Jazykové vzdělávání ve společnosti Mahr má tři strany, kterými jsou účastník (pracovník), zaměstnavatel (organizátor) a lektor (vyučující). Z rozhovoru s personální manažerkou, která má na starosti organizaci tohoto kurzu, je zřejmé, že lektoři jsou ústně doporučeni buď bývalými kolegy, kteří již u společnosti nepracují, nebo služebně staršími kolegy z řad technickohospodářských pracovníků, kteří jsou i na dále zaměstnanci společnosti. Lektor je jeden z nejdůležitějších prvků jakéhokoliv vzdělávání, a proto je vhodné i pro širší rozhled v této oblasti aktualizovat buď výběrovým řízením nebo obvyklou a jednoduchou poptávkou, jaké možnosti nabídky jazykové výuky momentálně na trhu existují a zda nejsou pro firmu tohoto typu vhodnější a přijatelnější. V souvislosti s tímto návrhem je možné si reference na lektora ověřovat častěji, např. formou ankety nebo standardizovaných dotazníků, u samotných účastníků. V dotazníku je možnost položit otázky nejen na obecné informace ohledně spokojenosti jednotlivců a kvality samotné výuky, ale také na přístup lektora k výuce, který je důležitý z toho důvodu, aby byli účastníci spokojeni s kurzem, který navštěvují. Špatný lektor nebo jeho nudná forma

předávání jazykových znalostí a dovedností může dokonce účastníky samotného kurzu demotivovat v jejich snaze naučit se cizí jazyk.

6 Závěr

Hlavním cílem této práce je tvorba návrhu zlepšení způsobu jazykového vzdělávání zaměstnanců a zvýšení kvality úrovně jazykového vzdělávání v české firmě Mahr za použití studovaných metod, které jsou uvedeny v teoretické části práce. Jsou jimi například dotazník, strukturovaný rozhovor a SWOT analýza. Všechny tyto metody jsou aplikovány v části vlastní práce, která se zabývá již samotným sběrem dat, statistickými ukazateli a vlastním výzkumem. Tyto výsledky jsou použity, vyhodnoceny a prezentovány s ohledem na reálnou možnost budoucího zlepšení tohoto firemního jazykového vzdělávání.

Po rozhovoru s personální manažerkou společnosti Mahr je zjištěno, jak proces firemního vzdělávání funguje a za jakých podmínek se mohou pracovníci tohoto konkrétního kurzu zúčastnit. Pomocí dotazníku je vyšetřeno, jaká je předchozí i současná dosahovaná úroveň cizího jazyka jednotlivých účastníků a zda zde dochází k progresivnímu zlepšení, zda je celý proces funkční a plní cíle společnosti. Důležitým zjištěním jsou odpovědi na otázky, jak je současné jazykové vzdělávání vnímáno z pohledu zaměstnance a zda je pro něj jako jedince a osobnost tento benefit zajímavý. Konkrétní část práce se věnuje i dílčímu cíli, který je v úvodu vytyčen, hledá odpovědi na otázku, jak výuka cizího jazyka ovlivňuje zaměstnanost v příslušném regionu.

Proces jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr je na dobré úrovni jak z hlediska kvality výuky, tak spokojenosti účastníků s výukou. Organizace jazykového vzdělávání je řádně zajištěna dle přesně popsaného procesu, který určuje výběr účastníků, místo konání, finanční příspěvek, výběr lektora a hodnocení jazykové úrovně účastníků. Lektor při výuce používá odborné metody učení cizích jazyků ke zdokonalení konverzačních schopností a odborné terminologie s ohledem na praktické využití při zaměstnání. Dle dotazníkového šetření s respondenty je vidět i progres a pokrok jednotlivých účastníků jazykového kurzu. Náklady na tyto kurzy a vzdělávání jsou formou spoluúčasti efektivně optimalizovány, čímž je zajištěna řádná docházka účastníků na samotné výuce.

Přesto, pokud chce společnost dosáhnout lepších a efektivnějších výsledků, je nutné zavést standardizované testování a zvýšit jeho frekvenci. Dalším důležitým návrhem zlepšení je přiblížit výuku cizích jazyků více i jiným zaměstnancům než pouze vedoucím pracovníkům a technickohospodářským zaměstnancům. Tím si společnost může vybudovat dobrý základ pro pevnou a efektivní budoucí personální strukturu společnosti. Výuka

cizího jazyka může ovlivňovat zaměstnanost v příslušném regionu, ale dle zjištění nepříliš statisticky významně. Přesto, jak je zjištěno, každý čtvrtý současný inzerát na volné pracovní místo v okrese Teplice je označen požadavkem na znalost alespoň jednoho cizího jazyka. Ostatní doporučení a návrhy jsou pouze orientační. Veškeré výsledky této práce jsou poskytnuty společnosti Mahr a konkrétně personální manažerce společnosti.

7 Seznam literatury

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., ŠIKÝŘ, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, J. 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Univerzita J.A. Komenského Praha. 200 s. ISBN 978-80-745-2113-3.
- BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost v Ústeckém kraji* [online]. [cit. 2023-02-10] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/nezamestnanost-v-usteckem-kraji-k-31-1-2023>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet obyvatel v obcích* [online]. [cit. 2022-08-22] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112022>
- DISMAN, M. 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- GRAMELOVÁ, L. 2019. *Bud' špička mezi lektory*. Gramelová Lucie. 164 s. ISBN 978-80-906438-3-3.
- JANÍKOVÁ, V. 2011. *Výuka cizích jazyků*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-3512-2.
- McGRATH, I. 2016. *Materials evaluation and design for language teaching*. Edinburgh university press. 368 s. ISBN 978-0-7486-4567-1.
- MEZERA, A. 2018. *Dotazník studijně profesní orientace*. Praha: Raabe. 126 s. ISBN 978-80-7496-395-7.
- MŠMT, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Společný evropský referenční rámec pro jazyky* [online]. [cit. 2021-01-26] Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/spolecny-evropsky-referencni-ramec-pro-jazyky>.
- ORANGE ACADEMY, Vaše škola jazyků a účetnictví. *Metody vzdělávání zaměstnanců: Víte, jaké použít?* [online]. [cit. 2020-12-14] Dostupné z: <https://www.orangeacademy.cz/clanky/metody-vzdelavani-zamestnancu>.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Analýza potřeb vzdělávání	19
Obrázek 2: Organizační zajištění vzdělávací akce	21
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Mahr	31

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ekonomické ukazatele společnosti Mahr v letech 2017-2021	31
Tabulka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání účastníků.....	37
Tabulka 3: Spokojenost s kvalitou jazykového kurzu	39
Tabulka 4: Preference vyučovací metody.....	41
Tabulka 5: Vyhodnocení efektivity jazykového vzdělávání ve společnosti Mahr	46

Seznam grafů

Graf 1: Investice do vzdělávání na zaměstnance v Kč	31
Graf 2: Investice do jazykové výuky společnosti Mahr za posledních 5 let.....	34
Graf 3: Pohlaví účastníků	36
Graf 4: Věk účastníků	37
Graf 5: Pracovní zařazení	38
Graf 6: Preference a studovaný cizí jazyk	38
Graf 7: Důležitost jazykového vzdělání s ohledem budoucího uplatnění na trhu práce.....	39
Graf 8: Počáteční jazyková úroveň.....	40
Graf 9: Momentální jazyková úroveň po absolvování min. 1/2 roku výuky.....	40
Graf 10: Doba účasti na firemním jazykovém vzdělávání	41