

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve  
společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o.

**Bakalářská práce**

**Autor:** Kristýna Štefanová

**Vedoucí práce:** Mgr. Dagmar Halová

Olomouc 2020

## **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci: „Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o.“ vypracoval(a) samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl/a jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

## **Poděkování**

Děkuji Mgr. Dagmar Halové za laskavé, vstřícné a odborné vedení bakalářské práce, veškeré rady, podněty, připomínky a věnovaný čas při konzultacích. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí personálního oddělení společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. za spolupráci a za poskytnutí všech informací potřebných k mé bakalářské práci. Velké díky patří i mé rodině a přátelům za veškerou podporu při psaní bakalářské práce.

## **Anotace**

**Název bakalářské práce:** Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o.

**Autor práce:** Kristýna Štefanová

**Katedra:** Katedra aplikované ekonomie

**Studijní obor:** Aplikovaná ekonomická studia – Německá filologie

**Vedoucí práce:** Mgr. Dagmar Halová

**Počet stran:** 71

**Počet příloh:** 2

**Rok obhajoby:** 2020

**Resumé:** Bakalářská práce se zabývá systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. a návrhem na možné zlepšení tohoto systému. Hlavním cílem předložené bakalářské práce je zanalyzovat a vyhodnotit současný vzdělávací systém a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. a na základě vyhodnocení zpracovat návrh žádoucích změn systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Teoretická část se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a na systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Praktická část se zabývá analýzou systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. a návrhem žádoucích změn tohoto systému. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti byla provedena formou dotazníku a rozhovoru.

**Klíčová slova:** systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, podnikové vzdělávání, trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

## **Annotation**

**Title of the Bachelor Thesis:** The analysis of training and development system of employees in the company Senior Flexonics Czech s. r. o.

**Author:** Kristýna Štefanová

**Department:** Applied Economics

**Field of Study:** Applied Economics Studies - German Philology

**Education Management Supervisor:** Mgr. Dagmar Halová

**Number of Pages:** 71

**Number of Appendices:** 2

**Year of Defence:** 2020

**Summary:** The main aim of the Bachelor Thesis is to analyse and evaluate the present training and development system of employees in the company Senior Flexonics Czech s.r.o. and on basis of the evaluation to suggest the required changes for the improvement of the system of training and development of employees in the company Senior Flexonics Czech s.r.o. The theoretical part focuses on the training and development of employees and on the systematic training and development of employees in the organization. The practical part deals with the analysis of the system of training and development of employees in the company Senior Flexonics Czech s. r. o. and with the proposal of desirable changes of this system. The analysis of the system of training and development of employees in the company was carried out in the form of a questionnaire and an interview.

**Keywords:** employee training and development system, training and development of employees, systematic training and development of employees, corporate training, trends in training and development of employees

## **Obsah:**

Úvod .....	9
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	10
<b>1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizacích</b> .....	11
1.1. Charakteristika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	11
1.2. Oblasti vzdělávání zaměstnanců: .....	12
1.2.1. Oblast odborného vzdělávání .....	12
1.2.2. Oblast dalšího rozvoje pracovníka .....	12
1.3. Systémové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci .....	13
<b>2. Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci</b> .....	14
2.1. Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců .....	14
2.1.1. Identifikace vzdělávacích potřeb .....	14
2.1.2. Plánování vzdělávání.....	15
2.1.3. Realizace vzdělávání .....	18
2.1.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	20
<b>3. Metody podnikového vzdělávání</b> .....	23
3.1. Vybrané metody vzdělávání na pracovišti .....	24
3.2. Vybrané metody vzdělávání mimo pracoviště .....	26
<b>4. Trendy ve vzdělávání a v rozvoji zaměstnanců</b> .....	28
4.1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců založený na technologiích.....	28
4.2. Vzdělávání a rozvoj manažerů .....	28
4.3. Gamifikace .....	28
4.4. Talent management .....	29
4.5. Rozvoj soft skills .....	29
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	31
<b>5. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o.</b> .....	32

5.1. Charakteristika společnosti.....	32
5.1.1. Historie společnosti .....	32
5.1.2. Cíle a priority společnosti.....	33
5.2. Popis současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s.r.o. ....	33
5.2.1. Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Senior Flexonics Czech s.r.o.....	33
5.2.2. Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.....	34
5.2.3. Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti .....	35
5.2.4. Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti .....	35
5.2.5. Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti .....	36
5.2.6. Typy školení ve společnosti .....	36
5.3. Dotazníkové šetření .....	38
5.3.1. Postup při přípravě a zpracování dotazníku pro analýzu současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. ....	38
5.3.2. Vyplnění jednotlivých položek dotazníku respondenty a analýza dotazníkového šetření.....	38
5.3.3. Převedení dotazníků do vyhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve formě diagramů .....	38
5.3.4. Shrnutí dotazníkového šetření .....	50
<b>6. Návrhová část.....</b>	<b>52</b>
6.1. Formulace návrhu opatření na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s.r.o.....	52
<b>Závěr .....</b>	<b>55</b>
<b>Summary.....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam použité literatury a pramenů.....</b>	<b>59</b>
<b>Seznam zkratek.....</b>	<b>62</b>

<b>Seznam obrázků</b> .....	63
<b>Seznam grafů</b> .....	64
<b>Seznam tabulek</b> .....	65
<b>Seznam příloh</b> .....	66



## Úvod

Každý zaměstnanec se musí připravit na to, že pokud chce být ve své práci v dnešní době úspěšný, musí počítat s tím, že se bude celoživotně vzdělávat. V současnosti lze vyznívat, že mladší generace na svých dovednostech pracovat chce, a proto od svého zaměstnavatele očekává podporu ve firemním vzdělávání, které se stává jedním ze základních a velmi žádaných benefitů. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měly být přínosem ve spokojenosti v práci a v budoucím kariérním vývoji zaměstnanců, i pro společnost samotnou. I kvůli automatizaci, robotizaci a digitalizaci průmyslu a kvůli prudkému vývoji globálního a tuzemského pracovního trhu bude stále více kladen větší důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Bakalářská práce se zabývá systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. a návrhem na možné zlepšení tohoto systému.

Cílem práce je zanalyzovat a vyhodnotit současný vzdělávací systém a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. a na základě vyhodnocení zpracovat návrh žádoucích změn systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. K důkladnému zanalyzování systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců budu používat kvantitativní výzkum, a to formou dotazníku a rozhovoru.

Bakalářskou práci jsem rozdělila do šesti kapitol. V první kapitole se věnuji charakteristice a oblastem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ve druhé kapitole popisují systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a jeho jednotlivé fáze. Ve třetí kapitole se zaměřuji na metody podnikového vzdělávání. Ve čtvrté kapitole se zabývám trendy v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. V páté kapitole popisují současný stav systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. V rámci páté kapitoly také uskutečňuji výzkum, zpracovávám a vyhodnocuji současný stav systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. Šestá část zahrnuje návrhy opatření na zlepšení současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o.

## **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizacích

## 1.1. Charakteristika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je možné definovat jako personální činnost zahrnující přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, zvyšování použitelnosti pracovníků, rozšiřování pracovních schopností, přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii a stylu práce v organizaci, orientace pracovníka, formování pracovních schopností překračujících hranice odborné způsobilosti a formování osobnosti pracovníka.<sup>1</sup>

Téměř každá organizace by měla dbát na to, aby se její tým skládal ze vzdělaných a vzdělavatelných zaměstnanců, proto by se také měla snažit poskytnout svým zaměstnancům co nejkvalitnější vzdělávání a možnost se nadále rozvíjet. Vzdělávání připravuje zaměstnance na budoucí změny, které se mohou týkat technologií, legislativy, nebo ekonomie. Získané znalosti a dovednosti jsou jak přínosem pro zaměstnance, tak i pro organizaci. Zaměstnanec má možnost pomocí vzdělávání získat nové znalosti dovednosti a schopnosti, které se vztahují k jeho pracovní pozici a organizace, jako zaměstnavatel má možnost posilovat jeho konkurenceschopnost. Vzdělávání a rozvoj pracovníků musí vycházet z podnikové strategie, protože jedině tak může být efektivní a zaručovat podniku návratnost vložených prostředků.<sup>2</sup>

Vzdělání je v dnešní době velmi důležité a zaměstnanci jsou považováni jako základní kapitál organizace, o který je nutno pečovat, udržovat jej a rozvíjet. Dle studie Schmidta z roku 2007 má většina zaměstnanců v podnicích zájem se nadále vzdělávat a možnost rozvoje, vzdělávání či tréninku považují jako za neodmyslitelnou součást svého pracovního života.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 253-254

<sup>2</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3651-8, s. 79-80

<sup>3</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Odborné nakladatelství vysoké školy ekonomie a managementu, 2017. ISBN: 978-80-87839-76-8, s. 61

## 1.2. Oblasti vzdělávání zaměstnanců:

Vzdělávání pracovníků můžeme rozdělit do dvou oblastí, a to do oblasti odborného vzdělávání a oblasti dalšího rozvoje pracovníka:

**1.2.1. Oblast odborného vzdělávání** „tj. oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst.“<sup>4</sup> Odborné vzdělávání dělíme na zaškolování, doškolování, přeškolování.

Při **zaškolování** neboli orientaci se usiluje o zapracování nového pracovníka do nového prostředí a také se zaměřuje na urychlení adaptace pracovníka na podnik, na pracovní kolektiv a na práci. Urychlení adaptace spočívá v tom, že mu organizace poskytne všechny potřebné informace, potřebné znalosti a dovednosti, pro to, aby zaměstnanec mohl efektivně vykonávat práci, pro kterou byl zvolen.<sup>5</sup>

**Doškolování** lze vysvětlit jako prohlubování kvalifikace. „Jde o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolanými změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.“<sup>6</sup>

**Přeškolování** neboli rekvalifikace, znamená formování pracovních schopností člověka, které má za úkol osvojit si nové pracovní schopnosti, nové povolání, které se liší od povolání současného. Rekvalifikaci však můžeme rozdělit do dvou skupin, na rekvalifikaci částečnou a rekvalifikaci úplnou. Při úplné rekvalifikaci je nutné osvojit si všechny potřebné pracovní schopnosti pro nové povolání. Při částečné rekvalifikaci můžeme použít i některé znalosti a dovednosti z předešlého povolání.<sup>7</sup>

**1.2.2. Oblast dalšího rozvoje pracovníka** – jedná se o oblast dalšího vzdělávání či rozšiřování kvalifikace. Tato oblast se zaměřuje na pochopení a zvládnutí širších, komplexních problémů, překračujících hranice oboru. Důležité je i formování sociálních

---

<sup>4</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4, s. 139

<sup>5</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4, s. 139-140

<sup>6</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 256

<sup>7</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4, s. 140

vlastností a formování osobnosti člověka. Rozvoj pracovníka je orientován více na kariéru pracovníka než na momentálně jeho vykonávanou práci.<sup>8</sup>

### **1.3. Systémové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci**

Systémové vzdělávání má za úkol vytvářet v organizaci takové prostředí, které umožní pracovníkům neustále rozšiřovat strukturu svých znalostí, získávat specifické dovednosti a realizovat jejich plány osobního rozvoje. Právě díky systémovému vzdělávání můžeme docílit toho, aby byli pracovníci připraveni tak, aby se zvýšila jejich schopnost dosahování cílů s požadovanou úrovní chování, a tím se zvýšila konkurenceschopnost a prosperita organizace. Hlavním činitelem, který zabezpečuje podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je personální útvar a angažují se v něm vedoucí pracovníci, odbory či profesní sdružení.<sup>9</sup> Intenzita vzdělávání a rozvoje pracovníků je závislá na personální politice a strategii rozvoje lidských zdrojů. Každá organizace je jiná a také každá přistupuje k systémovému vzdělávání odlišně.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 258

<sup>9</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5, s. 89

<sup>10</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5, s. 90

## 2. Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

„Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb.“<sup>11</sup> Vzdělávání je plánované a je zabezpečováno jedinci, kteří se v daném oboru orientují. Systematické vzdělávání je čtyřfázové.<sup>12</sup> První fáze spočívá v identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků organizace. Ve druhé fázi se vzdělávání plánuje a řeší se otázky týkající se rozpočtu, časového plánu, vybírají se i vhodní pracovníci, kterých se bude vzdělávání týkat, oblasti metod vzdělávání apod. Třetí fáze je realizace vzdělávacího procesu. Poslední fázi je vyhodnocování výsledků vzdělávání, vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.<sup>13</sup>

### 2.1. Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Organizované systematické vzdělávání lze označit za nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci. „Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“<sup>14</sup>

#### 2.1.1. Identifikace vzdělávacích potřeb

Celý cyklus systematického vzdělávání začíná první fází – fází identifikace. Jedná se o fázi, která spočívá v získávání informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, dále o výkonnosti organizace a porovnání s požadovanou nebo standardní úrovní, vycházející ze strategie organizace.<sup>15</sup> „Výsledkem je zjištění mezery, tj. rozdílu mezi tím, co „je“ (tzn. výsledky organizace nebo jejich jednotlivých součástí, týmů, existující znalosti a dovednosti současný výkon pracovníků), a tím, „co je žádoucí“ (cíle organizace nebo jejich součástí, požadované znalosti a dovednosti, cíle jednotlivců nebo normy výkonu), které jsou třeba vyplnit vzděláváním a rozvojem.“<sup>16</sup> Identifikace vzdělávacích potřeb je rozdělena do tří částí. První částí je nutné analyzovat

<sup>11</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 535

<sup>12</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 535

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 259

<sup>14</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 259

<sup>15</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5, s. 93

<sup>16</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5, s. 93

organizační cíle a kompetence organizace. Ve druhé etapě probíhá analýza požadavků pracovních míst, požadované úkoly a výkony pracovníků. Údaje, které se během druhé etapy získají, se porovnávají se současným stavem pracovníků, zjišťuje se styl vedení manažerů na všech úrovních a kultura pracovních vztahů. Ve třetí části se analyzují osoby a následně se zjišťují individuální charakteristiky osob, kdy individuální charakteristiky pracovníků jsou porovnávány s požadavky organizace.<sup>17</sup>

K identifikaci vzdělávacích potřeb se používají různé techniky a metody. Existuje velké množství technik analýz vzdělávacích potřeb a také řada klasifikací těchto technik. Lze skloubit i několik technik dohromady, což se považuje za nejideálnější.<sup>18</sup>

Metody a techniky rozlišujeme dle různých kritérií. Lze je rozdělit například podle toho, zda se zaměřují na reaktivní či proaktivní přístup, nebo dle toho, na jaký okruh potřeb se zaměřují. Mohou se zaměřovat na zjišťování organizačních problémů, na hledání problémových oblastí a příčin, na zjišťování problémů výkonnosti jedince nebo skupiny, na zajišťování potřeb manažerského rozvoje a oddělování vzdělávacích potřeb od ostatních potřeb. Dále je můžeme dělit podle toho, zda slouží k vyhledávání znalostí, dovedností, postojů či manažerského jednání a chování. A v poslední řadě metody dělíme podle toho, zda jde o analýzu na úrovni vnějšího prostředí, organizace, skupin a jednotlivců.<sup>19</sup> Mezi metody a techniky identifikace vzdělávacích potřeb můžeme zařadit autofeedback, identifikace rozvojových potřeb nadřazeným, development centrum, rozvojový plán a 360° zpětnou vazbu.<sup>20</sup>

### **2.1.2. Plánování vzdělávání**

Plánování vzdělávání navazuje hned na identifikaci potřeb vzdělávání a vymezuje cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, metody vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora vzdělávání, místo a čas vzdělávání, požadavky na materiální a technické vybavení a služby související právě se vzděláváním, metody vyhodnocování výsledků vzdělávání a v poslední řadě náklady na vzdělávání.<sup>21</sup> Je důležité, aby každý

---

<sup>17</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5, s. 94

<sup>18</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, s. 123

<sup>19</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5, s. 123

<sup>20</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 137-140

<sup>21</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 140

vzdělávací program byl vytvářen individuálně a je nutné, aby daný vzdělávací program byl rozvíjen právě v případě, když se objeví nové potřeby vzdělávání nebo když je odezva na program taková, že je nutné vzdělávací program upravit či změnit.<sup>22</sup>

Celkový proces přípravy vzdělávacího plánu můžeme rozdělit do tří fází. Přípravná fáze obsahuje stanovení cílů, analýzu účastníků a specifikaci potřeb. Další fází je fáze realizační a při této fázi je nutné určit způsob, jak bude vzdělávání probíhat. Jedná se o zpracování etap vzdělávacího projektu. Je potřeba zvolit vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při výběru technik je důležité se zaměřit na počet účastníků, priority podniku, možné obavy účastníků a potřeby spolupráce mezi lektorem a účastníkem. Poslední fází je fáze zdokonalování kdy se hledají způsoby, jak celý proces vzdělávání zlepšit. Dále je velmi důležité v této fázi prověřit informovanost účastníků o akci, úroveň organizačního zajištění – ubytování, stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti zvolených lektorů.<sup>23</sup>

Správný **plán podnikového vzdělávání** by měl zahrnovat témata vzdělávání (obsah vzdělávání), cílovou skupinu účastníků, vzdělávací instituci, délku vzdělávacího programu, místo a čas a náklady vzdělávání. Správně zvolené téma je při plánování je důležité, jelikož by mělo účastníky zdokonalit a zkvalitnit jejich současné kompetence. Při určování vhodné cílové skupiny je vhodné, aby účastníci měli stejné funkční zařazení a aby jejich vědomosti a schopnosti byly na přibližně stejné úrovni.<sup>24</sup> Délka vzdělávacího programu je dalším důležitým kritériem při plánování vzdělávání. Celková délka vzdělávacího programu je závislá právě na obsahu.<sup>25</sup> Čas a časové období je také důležitým faktorem. Je nutné si stanovit, zdali se bude vzdělávání opakovat v pravidelných intervalech nebo zdali se bude jednat o akci, která se bude konat jen jednou. Časové období, kdy se vzdělávání bude uskutečňovat hraje taky velkou roli, jelikož není velmi efektivní a nedoporučuje se vzdělávání provádět v období prázdnin, nebo v období dovolených či v období, kdy jsou zaměstnanci nejvíce pracovní zátížením.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 542

<sup>23</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3651-8, s. 96-97

<sup>24</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3651-8, s. 97-98

<sup>25</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 543

<sup>26</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3651-8, s. 98



Místo vzdělávání určuje, kde se plánované vzdělávání bude uskutečňovat. Vzdělávání se může uskutečňovat na pracovišti, mimo pracoviště a externě, mimo podnik.<sup>27</sup>

Vzdělávání na pracovišti, při výkonu práce je nejčastěji založeno na koučování manažery, vedoucích týmů nebo školiteli. Jedná se o takový způsob vzdělávání, kdy je zaměstnancům nebo skupině zaměstnanců přidělen konkrétní úkol nebo projekt. Zaměstnanec, či skupina zaměstnanců, kteří jsou tímto úkolem či projektem pověřeni, mají vždy po boku mentora, který na ně dohlíží. Jedná se o učení, při kterém jednotlivci pracují a zároveň si rozvíjí své schopnosti a dovednosti. Jedná se o učení, které se uskutečňuje téměř přirozeným způsobem, jelikož se teorie uplatňuje v praxi. Existuje však i mnoho manažerů, kteří nemají sklon ke vzdělávání nebo vzdělávat neumějí. Proto často tuto vzdělávací funkci předají svým spolupracovníkům. V tomto případě se jedná o instruování, které nese jisté výhody a nevýhody. Instruování může být neefektivní, právě proto, že může dojít k napodobování zlovyků a nevhodných návyků. Je nutné neustále manažerům opakovat a připomínat, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí jejich pracovní náplně a také je důležité při hodnocení jejich pracovního výkonu.<sup>28</sup>

Vzdělávání na pracovišti, mimo výkonu práce se odehrává v kurzech nebo vzdělávacích zařízeních, které jsou právě účelně zařízeny pro vzdělávání. Jedná se o nejlepší způsob získání nových pokročilejších dovedností, dovedností v oblasti služeb zákazníkům či prodeje. Problémem vzdělávání na pracovišti mimo výkonu práce je těžší přechod ze vzdělávacího kurzu na pracovní místo, kde už se aplikují získané znalosti a dovednosti v praxi.<sup>29</sup>

Externí vzdělávání neboli vzdělávání mimo podnik, je efektivní pro manažery a vedoucí týmu. Jedná se o takové vzdělávání, které zajišťuje vedoucím pracovníkům získávání velice kvalitních specializovaných znalostí a poskytuje zaměstnancům rozšiřování obzorů. Externí typ vzdělávání je spojený i s nevýhodou přenášení získaných teoretických znalostí do praxe. Jelikož se jedná o již velmi specifické informace, dalo by

---

<sup>27</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 543

<sup>28</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 544

<sup>29</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 544

se říci, že i o informace navíc, je velké riziko, že se získané informace ztratí, pokud je proškolení pracovníci nezačnou používat okamžitě.<sup>30</sup>

V poslední řadě by měl správný plán vzdělávání také obsahovat náklady na vzdělávání. Do nákladů na vzdělávání se započítávají přímě náklady na pracovní a studijní materiál, dopravu, stravu, ubytování, na mzdy lektorů, alternativní náklady.<sup>31</sup>

### 2.1.3. Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání je další fází cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců a navazuje na plánování vzdělávání.<sup>32</sup> „*Fáze realizace pozůstává z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.*“<sup>33</sup>

Cíle vzdělávání je možné dělit na programové cíle a cíle lekce. Programové cíle se vážou k potřebám vyplývajících z analýzy potřeb a zahrnují veškeré cíle vzdělávacího programu. Pokud nastane situace, že byly naplněny všechny cíle jednotlivých lekcí, pak bylo dosaženo i všech cílů programu. Dlouhodobé vzdělávací programy zahrnují často i třetí kategorii cílů – dílčích cílů. Tato kategorie cílů se používá jen v případě, pokud je vzdělávací program členěn na jednotlivé tematické úseky. Jako příklad programových cílů vzdělávacího programu je možné uvést schopnost účastníků po skončení vzdělávacího programu stanovit standardy výkonnosti a vyhodnotit skutečně vykonanou práci. Cíle by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené.<sup>34</sup>

Program konkrétní vzdělávací akce by měl obsahovat časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. Aby byl zajištěn plynulý a bezproblémový zajištění programu, je potřeba zajistit, aby se účastníci vzdělávacího programu mohli vyjádřit ke všem částem programu, aby mohli vyjádřit co od kurzu očekávají a aby byl na začátku kurzu uzavřen tzv. kontrakt, tj. poskytnout lektorům dostatečnou časovou rezervu na

---

<sup>30</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 545

<sup>31</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3651-8, s. 98

<sup>32</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 141

<sup>33</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3651-8, s. 99

<sup>34</sup> PROKOPENKO, Josef a MILAN KUBR a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6, s. 135-136

realizaci závěrečných činností zaměřených na zopakování toho, co bylo v kurzu probíráno.<sup>35</sup>

Motivace hraje při vzdělávání velmi významnou roli. V případě, že jsou účastníkům ujasněny cíle a je dohodnutý kontrakt pro danou vzdělávací akci, je nutné přihlídnout k motivaci účastníka k učení.<sup>36</sup> Je mnoho faktorů, které zaměstnance při vzdělávání motivují. Mezi hlavní motivační faktory z pohledu zaměstnance patří zlepšení postavení v týmu či ve skupině, udržení současného pracovního místa, popřípadě funkce, možnost pracovního postupu, získání lepšího pracovního místa, získání kvalifikace, zvýšení výkonnosti a kvality práce a možnost uplatnění vlastního potenciálu<sup>37</sup>

Volba metody vzdělávání a rozvoje se odvíjí od individuálních požadavků podniku, počtu účastníků, od současných a požadovaných vědomostí účastníků a od motivace k učení. Návod na to, jak vybrat tu nejlepší a nejúčinnější metodu neexistuje. Je možné využívat i kombinaci metod, což zajistí dosažení lepších výsledků.<sup>38</sup>

Důležitým faktorem při realizaci vzdělávání je také volba vhodného lektora a účastníků. Při výběru lektora hrají významnou roli jeho osobnostní předpoklady, lidská zralost, vysoká míra sociální inteligence a další. Správný lektor by měl být schopný účastníkům vzdělávacího kurzu odborně a kvalitně dané téma přednést a vysvětlit. Účastníci by měli být voleni na základě preference stylu učení a je vhodné při přípravě vzdělávací aktivity dbát na to, aby byly skupiny účastníků homogenní.<sup>39</sup>

Jedno z pravidel, které by se mělo při realizaci vzdělávání dodržovat, je monitorování kurzů. Monitorování je důležité, jelikož se zabezpečí, aby vzdělávací programy probíhaly podle plánu a taky podle plánovaného rozpočtu. Druhé pravidlo je vyhodnocování vzdělávání. To je důležité pro prověření toho, do jaké míry přineslo vzdělávání výsledky.<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3651-8, s. 101

<sup>36</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3651-8, s. 101

<sup>37</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3651-8, s. 104

<sup>38</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3651-8, s. 112-113

<sup>39</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8, s. 74

<sup>40</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 546

## 2.1.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Úplně poslední fází cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Vyhodnocování výsledků vzdělávání můžeme označit za problematické, jelikož jsou výsledky vzdělávání poměrně těžce měřitelné. Největším problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání je určení kritérií hodnocení.<sup>41</sup> Pro správné vyhodnocení výsledků vzdělávání se musí posoudit, zdali byly použity a dodrženy všechny adekvátní metody (metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, obsahová stránka vzdělávání), dále se zkoumá bezprostřední a následná odezva účastníků (jedná se o nejčastější metodu získávání podkladů pro hodnocení) a jaká je skutečná míra osvojení si nových znalostí, schopností a dovedností a její uplatnění v každodenní práci. Vyhodnocování výsledků vzdělávání spočívá v porovnání výsledků vstupních a výstupních testů nebo monitorování vzdělávacího programu. Obzvláště klíčové je vyhodnocování výsledků vzdělávání během pravidelného hodnocení zaměstnanců.<sup>42</sup>

Hodnocení vzdělávání může také sloužit k mnoha účelům organizace. Může pomoci zjistit, zdali program dosáhl svého stanoveného cíle a identifikovat silné a slabé stránky programu. Hodnocení také rozhodne, kdo by se měl účastnit budoucích vzdělávacích programů, dále shromažďuje údaje, které mohou pomoci při marketingu budoucích vzdělávacích programů a také zřizuje databázi, která napomáhá vedení při rozhodování.<sup>43</sup>

V praxi se můžeme setkat s komplexnějšími přístupy vyhodnocování vzdělávání. Mezi nejznámější patří **Kirckpatrikův model**. Jedná se o model, který se dělí do čtyř úrovní a hodnotí se reakce, učení, chování při práci, a výsledky. Emoční reakce se týká postojů účastníků na konci vzdělávacího programu. Jedná se o měření obecného postoje, očekávání a motivace. I když se jedná o subjektivní reakci, poskytuje také zpětnou vazbu o stylu a obsahu školení. Emocionální reakce účastníka vzdělávacího programu se měří pomocí dotazníku. Ten by měl být koncipovaný tak, aby byl zaměřen na měření přípravy k odborné přípravě obsahu, proces, definice cíle kurzu, dosažení cílů kurzu. Další oblastí

---

<sup>41</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 274

<sup>42</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 141

<sup>43</sup> KUMPIKAITĖ, Vilmantė, 2007. Human Resource Training Evaluation. *ENGINEERING ECONOMICS* [online]. 2007(5), 36 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367164386622/J.04~2007~1367164386622.pdf>, s. 30

měření je dosažení cílů vzdělávání. Jedná se o hodnocení znalostí a dovedností získaných prostřednictvím výcvikového zásahu. Pozitivní emocionální reakce a zvýšení praktických dovedností a znalosti funkční koncepce jsou známkou úspěšného školení. Před a po zkušební metody hodnocení efektivity odborné přípravy vedou k výsledku, který je v porovnávání s referenční hodnotou. Referenční hodnota pomůže ukázat, zda znalosti a dovednosti byly získány z praxe v oblasti vzdělávání. Třetí přístup k měření účinnosti se zaměřil na změnu chování, které se odráží v pracovním výkonu. Jedná se o studium změn chování zaměstnanců díky vzdělávací aktivitě či tréninku. Pro měření změny chování se používá průzkum, pozorování a rozhovory o výkonnosti. Čtvrtá oblast Kirckpatrikova modelu se zaměřuje na dopad školení a rozvoje na organizaci. Školení a rozvoj lidských zdrojů by měl odrážet organizační strukturu a strategii. Vzdělávací program se považuje za úspěšný pouze tehdy, pokud je výsledek školení úzce sladěn s cíli organizace.<sup>44</sup>

Kirckpatrikův model se dá považovat za nejznámější model komplexnějších přístupů k vyhodnocování vzdělávání. V praxi se můžeme však setkat i s jinými přístupy jako jsou:<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> SAAD, Mohammed a Norsiah Binti MAT. Evaluation of effectiveness of training and development: The Kirkpatrick Model. *Asian Journal of Business and Management Sciences* [online]. 2013(11), 14-24 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z:

<https://pdfs.semanticscholar.org/277b/e18db00ad0a429145c760fb5afe1ee7b980e.pdf>, s. 18-20

<sup>45</sup> KUMPIKAITÈ, Vilmantè. Human Resource Training Evaluation. *ENGINEERING ECONOMICS* [online]. 2007(5), 29-36 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/297368379\\_Human\\_Resource\\_Training\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/297368379_Human_Resource_Training_Evaluation), s. 31

1. CIPP (Galvin, 1993)	Čtyři úrovně: Kontext, vstup, proces, produkt
2. CIRO (Warr et al., 1970)	Kontext, vstup, reakce, výsledek
3. Brinkerhoff (1987)	Šest etap: stanovení cílů, návrh programu, program provádění, okamžité výsledky, středně pokročilé nebo výsledky využití, dopady a hodnota
4. Systems approach (Bushnell, 1990)	Čtyři sady činností: vstupy, proces, výstupy, výsledky
5. Kraiger, Ford and Salas (1993)	Klasifikační systém, který určuje tři kategorie výsledků učení navržených literaturou a navrhuje hodnotící opatření vhodné pro každou kategorii výsledků
6. Kaufman and Keller (1994)	Pět úrovní: Povolení a reakce, akvizice, aplikace, organizační výstupy a společenské výsledky
7. Holton (1996)	Identifikuje pět kategorií proměnných a vztahy mezi nimi: sekundární vlivy, motivační prvky, enviromentální prvky, výsledky, schopnosti
8. Phillips (1996)	Pět úrovní: Reakce a plánovaná akce, učení, aplikované učení v práci, obchodní výsledky, návratnost investic

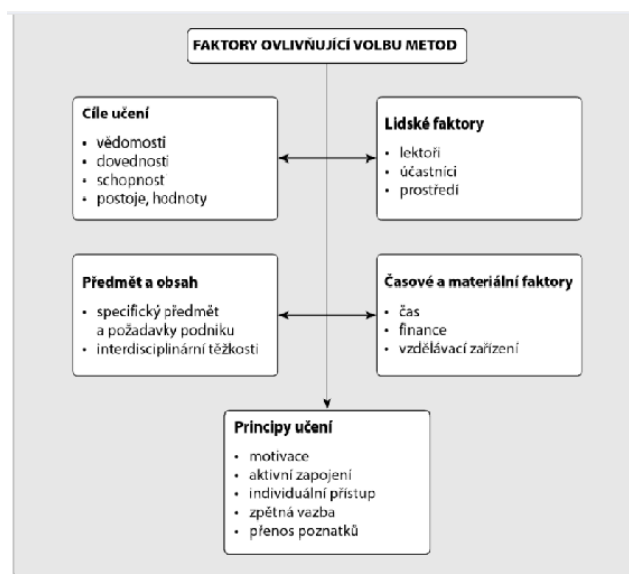
*Tabulka č.1 – komplexní přístupy vyhodnocování vzdělávání (vlastní zpracování dle Kumpikaitė, 2007) <sup>46</sup>*

<sup>46</sup> KUMPIKAITĖ, Vilmantė. Human Resource Training Evaluation. *ENGINEERING ECONOMICS* [online]. 2007(5), 29-36 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/297368379\\_Human\\_Resource\\_Training\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/297368379_Human_Resource_Training_Evaluation), s. 31

### 3. Metody podnikového vzdělávání

Metody podnikového vzdělávání slouží k tomu, aby by napomáhaly k naplňování stanovených podnikových cílů.<sup>47</sup> Je důležité vybrat takovou metodu, která umožní zaměstnanci osvojit si požadované schopnosti, znalosti a dovednosti k dosahování požadovaného výkonu.<sup>48</sup>

Existuje několik faktorů ovlivňujících výběr vzdělávací metody, můžeme do nich řadit například cíle učení, lidské faktory, předmět a obsah, časové a materiální faktory a principy učení.<sup>49</sup> Tyto všechny faktory podrobněji popisuje obrázek č.1.



Obr. 1. Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod<sup>50</sup>

Obecně jsou rozlišovány metody vzdělávání na pracovišti, tzv. “on the job“ a metody vzdělávání mimo pracoviště “off the job“. Metody vzdělávání na pracovišti umožňují zaměstnanci osvojit si potřebné dovednosti a žádoucí jednání, které potřebuje vzhledem k své pracovní pozici znát. Metody vzdělávání mimo pracoviště kladou důraz

<sup>47</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3651-8, s. 111

<sup>48</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8, s. 78

<sup>49</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3651-8, s. 112

<sup>50</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3651-8, s. 112

na to, aby si zaměstnanec získal potřebné odborné znalosti a mohl se ve svém oboru nadále vzdělávat.<sup>51</sup>

### 3.1. Vybrané metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti probíhají na konkrétním pracovním místě při plnění pracovních povinností.<sup>52</sup> Mezi vzdělávací metody, které se odehrávají na pracovišti a bývají mezi organizacemi nejpoužívanější jsou:

**Instruktaž při výkonu práce** – jedná se o způsob jednorázového zácviku či zaškolení. Probíhá na základě zaškolování zkušenějším zaměstnancem méně zkušeného zaměstnance. Zkušenější zaměstnanec předvede požadovanou práci méně zkušenému zaměstnanci. Méně zkušený zaměstnanec tuto činnost od více zkušeného zaměstnance vypozeruje a pozorováním a napodobováním si tento pracovní postup osvojí.<sup>53</sup> Tato metoda nese jisté výhody i nevýhody. Mezi výhody patří to, že tato metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří dobré vztahy mezi spolupracovníky. Nevýhodou je to, že tato metoda umožňuje zácvik u jednodušších pracovních postupů, učení probíhá pod tlakem a často v hlučném prostředí.<sup>54</sup>

**Koučink** – Jedná se o takový způsob vzdělávání, kdy je zaměstnancům nebo skupině zaměstnanců přidělen konkrétní úkol nebo projekt. Zaměstnanec, či skupina zaměstnanců, kteří jsou tímto úkolem či projektem pověřeni, mají vždy po boku mentora, který na ně dohlíží. Jedná se o učení, při kterém jednotlivci pracují a zároveň si rozvíjí své schopnosti a dovednosti. Učení se uskutečňuje téměř přirozeným způsobem, jelikož se teorie uplatňuje v praxi.<sup>55</sup> Tato metoda je založena na vztahu mezi koučem a koučovaným, na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Koučování si klade za cíl rozvíjet pracovníka takovým způsobem, aby optimalizoval své výkony.<sup>56</sup>

---

<sup>51</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 113

<sup>52</sup> VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 113

<sup>53</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8, s. 81

<sup>54</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 267

<sup>55</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 544

<sup>56</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8, s. 81



**Counselling** – jedná se o poměrně novou metodu firemního vzdělávání. Metoda spočívá na principu vzájemného konzultování a ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.<sup>57</sup> Tato vzdělávací metoda je považována za efektivní, ale má své výhody a nevýhody. Mezi výhody patří to, že má vzdělávaný zaměstnanec příležitost sdělovat své problémy a následně navrhopvat svá vlastní řešení, čímž vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu. Mezi nevýhodu patří to, že zmiňovaná metoda je poměrně časově náročná a může stát v cestě při plnění běžných pracovních úkolů.<sup>58</sup>

**Mentorování** – jedná se o metodu vzdělávání na pracovišti, kdy je k speciálně vybranému a vyškolenému jedinci přidělen zaměstnanec, kterému jsou poskytovány praktické rady, trvalá podpora a odborné vedení. Mentoři připravují zaměstnance na budoucí obtížnější výzvy a na dosahování lepších výsledků.<sup>59</sup> „*Mentorování je metoda pomáhající lidem při jejich vzdělávání a rozvoji, na rozdíl od koučování, které je relativně přímočarým nástrojem zlepšování schopností lidí.*“<sup>60</sup>

**Asistování** – funguje na principu, kdy je zaměstnanec přidělen zkušenějšímu zaměstnanci, který méně zkušenému zaměstnanci při práci asistuje a pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů.<sup>61</sup> Tato metoda se používá při vzdělávání pro manuální zaměstnání i při výchově řídicích zaměstnanců a specialistů. I asistování má své výhody a nevýhody. Jedná se o metodu, která se dá považovat za soustavnou a důraz je kladen převážně na praktickou stránku vzdělávání. Často se ale v praxi můžeme setkat s tím, že se pracovník může naučit i některým ne příliš vhodným návykům, jelikož získává informace pouze z jednoho zdroje a tím, že svého školitele napodobuje, může se stát, že bude potlačovaná jeho kreativita.<sup>62</sup>

**Pracovní porady** – je to metoda vzdělávání na pracovišti, kdy dochází k prezentaci různých názorů, seznamování účastníků s problémy a fakty, vyměňování zkušeností a zaujímání postojů k problémům týkajících se daného pracoviště i celé

---

<sup>57</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 268

<sup>58</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8, s. 83

<sup>59</sup> ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 361

<sup>60</sup> ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 361

<sup>61</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8, s. 83

<sup>62</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 268

organizace.<sup>63</sup> Velmi problematické bývá časové umístění porady. Pracovní porady probíhají nejčastěji v průběhu pracovní doby, což výrazně zkracuje dobu pro plnění pracovních povinností.<sup>64</sup>

**Rotace práce** – jedná se o metodu, kdy je vzdělávaný pracovník na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Tato metoda se využívá převážně u řídicích pracovníků, ale je oblíbená i u pracovníků řadových.<sup>65</sup>

### 3.2. Vybrané metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště se aplikují převážně na vzdělávání manažerů či specialistů. Mezi tyto metody řadíme například přednášky, demonstrace, samostudium, seminář, případovou studii, učení akcí, manažerské skupiny a další.<sup>66</sup>

**Přednáška** – jedná se o verbální prezentaci na určité téma. Tato metoda vzdělávání je vhodná při předávání informací větší skupině. Jedná se o výklad, kdy jsou účastníci minimálně zapojeni s výjimkou závěrečné části, která je věnovaná diskuzi.<sup>67</sup> Přednášky nejsou náročné na vybavení a organizaci, což je výhodou. Nevýhodou může být jednostranný tok informací přijímaných účastníky přednášky.<sup>68</sup>

**Demonstrování** – jedná se o zprostředkování znalostí a dovedností na prostorech určených k předvádění pracovních postupů. Cílem této metody, je předvést určitý pracovní postup zaměstnanci v reálných nebo modelových pracovních podmínkách. Zaměstnanci tak mají možnost osvojit si znalosti a dovednosti, které potřebují k vykonávání svých pracovních úkolů.<sup>69</sup> Tato metoda klade důraz na praktické využívání získaných znalostí a zaměřuje se na dovednosti. Účastníci demonstrování mají možnost si dovednost osvojit v bezpečném prostředí bez toho, aniž by způsobily závažné škody.

---

<sup>63</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. et al. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN: 978-80-7179-893-4, s. 302

<sup>64</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 269

<sup>65</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 269

<sup>66</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8, s. 80

<sup>67</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8, s. 86

<sup>68</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 270

<sup>69</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8, s. 86

Problematické může být pak používání osvojených dovedností v praxi (na svém pracovišti), jelikož jsou podmínky oproti vzdělávacímu zařízení rozdílné.<sup>70</sup>

**Workshop** – tato metoda umožňuje pracovníkům dělit se o své nápady při řešení určitých problémů. Praktické problémy se řeší týmově, proto se tato metoda vzdělávání dá označit za nástroj výchovy k týmové práci a interdisciplinárního přístupu.<sup>71</sup> Tato metoda umožňuje svým účastníkům možnost dělit se o nápady při řešení každodenních problémů. Jelikož účastníci workshopu pracují v týmu a problémy řeší týmově, můžeme tuto metodu označit za vhodný způsob procvičování týmové práce.<sup>72</sup>

**E – learning** – jedná se o moderní a jednu z nejefektivnějších a nejprogresivnějších metod. Je to vzdělávací metoda, která funguje na principu vzdělávání prostřednictvím počítačů. Počítače poskytují vzdělávajícímu velké množství informací a také umožňují simulovat pracovní situaci. Na konci, či v průběhu vzdělávacího programu jsou často nabízeny i různá cvičení a testy. I když se jedná o velmi efektivní a moderní metodu, je tato metoda náročná na vybavení, a vzdělávací e-learningové programy bývají často drahé.<sup>73</sup> Jedná se o metodu však velmi efektivní, jelikož se zaměřuje na vzdělávání jedince a snaží se co nejvíce přizpůsobit jeho individuálním potřebám. Tento typ vzdělávání také umožňuje, aby vzdělávání probíhalo tehdy, kdy je nejpotřebnější a nejvíce vhodné.<sup>74</sup>

**Seminář** – jedná se o metodu založenou na výkladu školitele a na diskuzi. V průběhu diskuze se přichází na nové nápady a nová řešení. Výhodou této metody je fakt, že se zvyšuje motivace zaměstnanců k osvojování si nově nabytých a sdílených znalostí. Nevýhodou může být fakt, že seminář bývá často náročný na organizaci, jelikož musí být dopředu dostatečně připraven.<sup>75</sup>

---

<sup>70</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 270

<sup>71</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8, s. 87

<sup>72</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základní moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, s. 271

<sup>73</sup> VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8., s. 91

<sup>74</sup> ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-5258-7, s. 361

<sup>75</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3, s. 154

## 4. Trendy ve vzdělávání a v rozvoji zaměstnanců

### 4.1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců založený na technologiích

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců podporovaný technologiemi se v posledních letech výrazně rozšířil. Technologie umožnily snížit náklady spojené s poskytováním školení zaměstnanců, zvýšit efektivitu vzdělávacího prostředí a přispět k obchodním cílům. Nové metody poskytování školení a výuky zahrnují e-learning, distanční vzdělávání, simulace, virtuální realitu, odborné systémy, elektronické podpůrné systémy a systémy řízení učení. Technologie umožnila v rámci podnikového vzdělávání a rozvoje několik výhod. Zaměstnanci získají kontrolu nad tím, kdy a kde absolvují školení a také mají přístup ke znalostem a k odborným systémům kdykoliv je to potřeba. Pomocí virtuální reality, simulací a avatarů se vzdělávací prostředí může podobat pracovnímu prostředí. Přihláška ke školení, testování školení a zápisy o školení jsou zpracovávány elektronicky, což snižuje papírování a čas potřebný pro správní činnost.<sup>76</sup>

### 4.2. Vzdělávání a rozvoj manažerů

Vzdělávání a rozvoj manažerů můžeme zařadit také do současných trendů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj manažerů se považuje za klíčovou součást podnikového vzdělávání, protože právě manažeři mají významný vliv na celkovou výkonnost společnosti. Manažeři nesou zodpovědnost za neustále rostoucí škálu činností, kde musí aplikovat své profesní a manažerské dovednosti.<sup>77</sup> Proto by měla organizace manažerovi napomáhat k dalšímu rozvoji. Vzdělávání manažerů se nejčastěji uskutečňuje seberozvojem či formálním vzděláváním, které se může uskutečnit formou krátkodobých kurzů (např. kurzy v oblasti řízení) nebo formou programu MBA.<sup>78</sup>

### 4.3. Gamifikace

Gamifikace se stává stále běžnější v oblasti školení a rozvoje zaměstnanců. Gamifikace je chápána jako použití herní mechaniky pro neherní aplikace. Jedná se o použití herních prvků na stávající metodu školení, které by přinesly žádoucí změnu této

---

<sup>76</sup> NOE, Raymond. *Employee Training and Development*. 5. vyd. New York: The McGraw-Hill Companies, 2010. ISBN 978-0-07-353034-5, s. 297

<sup>77</sup> ČAHA, Zdeněk. *The Education and Development of Company Managers in the Czech Republic and Ukraine*, SHS Web of Conferences 39 [online]. 2017, 1-7, [cit. 2020-04-17]. DOI: 10.1051/shsconf/20173901003. Dostupné z: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2017/07/shsconf\\_ies2017\\_01003.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2017/07/shsconf_ies2017_01003.pdf), s.1

<sup>78</sup> CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6, s. 101

metody. Ve vzdělávání a rozvoji se gamifikace především používá ke zlepšení odborné přípravy, v případě že je stávající odborná příprava nižší než účinnost očekávání.<sup>79</sup> Primárním cílem gamifikace je však zvýšit angažovanost zaměstnanců pomocí herní techniky.<sup>80</sup>

#### 4.4. Talent management

Talent management je často vysvětlen jako systematická atrakce, identifikace, vývoj, zapojení, udržení a nasazení talentů.<sup>81</sup> Jedná se tedy o vědomý přístup k rozvoji a udržení lidí se schopností uspokojit současné i budoucí organizační potřeby.<sup>82</sup> Důležitou funkcí talent managementu je identifikace pracovníků, kteří se chtějí nadále rozvíjet a udržet jejich růst prostřednictvím nových pracovních zkušeností a školení.<sup>83</sup> Talent management je v dnešní době velmi významný, proto je nutné, aby byl přirozenou součástí procesů společností, jelikož správný talent je pro každou společnost tím největším přínosem.<sup>84</sup>

#### 4.5. Rozvoj soft skills

Termín soft skills se používá pro označení všech kompetencí, které nejsou připojené k určitému úkolu. Soft skills jsou nezbytné na jakékoliv pracovní pozici, jelikož jsou důležité pro spolupráci s ostatními lidmi pracující v organizaci. Tyto dovednosti jsou

---

<sup>79</sup> ARMSTRONG, Michael B. a Richard N. LANDERS. *Gamification of employee training development*. International Journal of Training and Development [online]. 2018, 1-8 [cit. 2020-04-25].

Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/profile/Michael\\_Armstrong6/publication/324433185\\_Gamification\\_of\\_employee\\_training\\_and\\_development\\_Gamification\\_of\\_employee\\_training/links/5acf5a790f7e9b18965b18ae/Gamification-of-employee-training-and-development-Gamification-of-employee-training.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michael_Armstrong6/publication/324433185_Gamification_of_employee_training_and_development_Gamification_of_employee_training/links/5acf5a790f7e9b18965b18ae/Gamification-of-employee-training-and-development-Gamification-of-employee-training.pdf), s. 1-2

<sup>80</sup> SAHA, Deotima a Deepika PANDITA, Digitalizing human resources through gamification for employee engagement. *ELK Asia Pacific Journals* [online]. 2017(4), 1-12 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Deepika\\_Pandita2/publication/323748863\\_DIGITALIZING\\_HUMAN\\_RESOURCES\\_THROUGH\\_GAMIFICATION\\_FOR\\_EMPLOYEE\\_ENGAGEMENT/links/5aa8e4eb0f7e9b0ea3083dfa/DIGITALIZING-HUMAN-RESOURCES-THROUGH-GAMIFICATION-FOR-EMPLOYEE-ENGAGEMENT.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Deepika_Pandita2/publication/323748863_DIGITALIZING_HUMAN_RESOURCES_THROUGH_GAMIFICATION_FOR_EMPLOYEE_ENGAGEMENT/links/5aa8e4eb0f7e9b0ea3083dfa/DIGITALIZING-HUMAN-RESOURCES-THROUGH-GAMIFICATION-FOR-EMPLOYEE-ENGAGEMENT.pdf), s. 2

<sup>81</sup> THUNNISSEN, Marian. Talent management. *Employee Relations* [online]. 2016(38), 57-72 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/profile/Marian\\_Thunnissen/publication/286455838\\_Talent\\_management\\_for\\_what\\_how\\_and\\_how\\_well\\_An\\_empirical\\_exploration\\_of\\_Talent\\_Management\\_in\\_practice/links/56add e3808ae28588c619834/Talent-management-for-what-how-and-how-well-An-empirical-exploration-of-Talent-Management-in-practice.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marian_Thunnissen/publication/286455838_Talent_management_for_what_how_and_how_well_An_empirical_exploration_of_Talent_Management_in_practice/links/56add e3808ae28588c619834/Talent-management-for-what-how-and-how-well-An-empirical-exploration-of-Talent-Management-in-practice.pdf), s. 58

<sup>82</sup> RATH, Namitha a Sujata RATH. Talent management in TCS. *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications* [online]. 2014(8), 90-93 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/339428467\\_Talent\\_Management\\_in\\_TCS](https://www.researchgate.net/publication/339428467_Talent_Management_in_TCS), s. 90

<sup>83</sup> NOE, Raymond. *Employee Training and Development*. 5. vydání. New York: The McGraw-Hill Companies, 2010. ISBN 978-0-07-353034-5, s. 21

<sup>84</sup> RATH, Namitha a Sujata RATH. Talent management in TCS. *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications* [online]. 2014(8), 90-93 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/339428467\\_Talent\\_Management\\_in\\_TCS](https://www.researchgate.net/publication/339428467_Talent_Management_in_TCS), s. 90

považovány za strategický prvek organizace a zaslouží si pozornost nejen v náborové fázi, ale také během celého období profesní kariéry zaměstnanců. Měkké dovednosti je potřeba nadále rozvíjet, jelikož kvalita organizace, služeb, produktů a života pracovníků silně závisí na měkkých dovednostech pracovníků. Rozvoj těchto dovedností svých zaměstnanců zajistí zvýšení konkurenceschopnosti a úspěchu celé organizace. Obecně se rozlišují osobní a sociální měkké dovednosti. Osobní dovednosti odpovídají kognitivním dovednostem a sociální měkké dovednosti závisí na vztazích s ostatními lidmi. Měkké dovednosti mohou být rozvíjeny pomocí seminářů, koučinku a mentoringu.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> CIMATTI, Barbara. Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organisations and enterprises. *International Journal for Quality Research* [online]. 2016(10), 97-103 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <http://ijqr.net/journal/v10-n1/5.pdf>, s. 97-103

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o.

V této kapitole popisují systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o., který sestavují na základě rozhovoru s vedením personálního oddělení. Předtím, než celý systém vzdělávání a rozvoje komplexně popíšu, charakterizuji krátce společnost, zmiňuji se o její historii a představuji její cíle a priority. Následně daný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zanalyzuji pomocí dotazníkového šetření.

### 5.1. Charakteristika společnosti

Senior Flexonics Czech s.r.o. je rozvíjející se společností se sídlem v Olomouci, spadající pod nadnárodní skupinu Senior plc, která má v současné době 33 poboček ve 14 zemích světa. Dle provozní činnosti se Senior plc dělí na Aerospace a Flexonics. Mateřskou společností je Senior Investments AG ve Švýcarsku. Olomoucká pobočka se převážně zaměřuje na automobilový průmysl a na konstrukci, výrobu a prodej trubek z nerezové oceli, které jsou určeny pro olejové mazací systémy turbodmychadel naftových a benzínových motorů, ocelových trubek do chladících systémů motorů a trubek pro vedení a ovládání střešních oken osobních automobilů. Dále se společnost zaměřuje také na trubkové systémy pro energetický průmysl.<sup>86</sup>



Obr. 2. Společnost Senior Flexonics Czech s. r. o.<sup>87</sup>

#### 5.1.1. Historie společnosti

Společnost Senior Flexonics Czech s.r.o. byla založena v roce 2001 pod názvem Senior Automotive Czech s.r.o. a v tom samém roku byla započata i první instalace

<sup>86</sup> Profil společnosti, Senior Flexonics Czech s.r.o. [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.seniorflexonics.cz/o-nas/profil-spolecnosti>

<sup>87</sup> Profil společnosti, Senior Flexonics Czech s.r.o. [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.seniorflexonics.cz/o-nas/profil-spolecnosti>



výrobního zařízení. V roce 2011 byla společnost přejmenována ze Senior Automotive Czech s.r.o. na Senior Flexonics Czech s.r.o. a v roce 2016 získala společnost ocenění zaměstnavatel regionu 2016 a Štíky olomouckého kraje. V roce 2018 se olomoucká pobočka rozšířila přistavením nové výrobní haly a skladových prostor. V roce 2019 proběhla rekonstrukce administrativní budovy, kde se dnes nachází nové místnosti uzpůsobené pro vzdělávací a rozvojové aktivity.<sup>88</sup>

### **5.1.2. Cíle a priority společnosti**

Mezi největší priority společnosti patří práce, inovace a flexibilita. Společnost nejvíce investuje do vztahů se zaměstnanci a do rozvoje nových technologií. Pro společnost je velmi důležité investovat do zaměstnanců a rozvíjet jejich vztahy, jelikož zastává ten názor, že právě díky dobrých pracovních vztahů je možné dosáhnout integrity a kvalitu ve všech aspektech jejich podnikání.<sup>89</sup>

## **5.2. Popis současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s.r.o.**

Pro společnost Senior Flexonics Czech s.r.o. je vzdělávání a rozvoj pracovníků důležitou součástí. Je to jeden z největších benefitů, které společnost jako zaměstnavatel nabízí a tím, že společnost své pracovníky vzdělává a nadále rozvíjí, si tak buduje svoji značku. Společnost dbá na to, aby se jejich tým skládal ze vzdělaných i vzdělávacích zaměstnanců, proto klade na vzdělávání a rozvoj pracovníků velký důraz a také do něj investuje. Hlavními cíli systému vzdělávání ve společnosti je poskytnout a umožnit zaměstnancům získat znalosti a dovednosti, které zlepšují jejich odbornou způsobilost, poskytnout zaměstnancům výcvik pro splnění těchto potřeb a vyhodnocovat efektivnost poskytnutých kurzů. Společnost přistupuje ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců systematicky a cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s.r.o. se skládá ze čtyř částí. Celý cyklus systematického vzdělávání začíná identifikací potřeb, následně probíhá plánování vzdělávání, realizace a na závěr vyhodnocování vzdělávání.

---

<sup>88</sup> Profil společnosti, Senior Flexonics Czech s.r.o. [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.seniorflexonics.cz/o-nas/profil-spolecnosti>

<sup>89</sup> Profil společnosti, Senior Flexonics Czech s.r.o. [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.seniorflexonics.cz/o-nas/profil-spolecnosti>

### **5.2.1. Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Senior Flexonics Czech s.r.o.**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti je řízen systémově a je na něj vypracovaná směrnice. Celý cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání a rozvoje jednotlivých zaměstnanců. Při identifikaci potřeb se společnost ohlíží na specifické požadavky zákazníků, jelikož se neustále mění, vyvíjí, posouvají a zákazníci jsou čím dál tím více náročnější. Dále se také společnost ohlíží na změnu v technologiích, na strategické cíle společnosti, plány, dále na změnu řízení procesů a na hodnocení odborné způsobilosti konkrétního zaměstnance vykonávat stanovené činnosti.

Identifikace potřeb ve společnosti se dělí na tři části. V první části se zanalyzují cíle a kompetence organizace a požadavky zákazníka. Ve druhé části se zjišťují požadavky pracovních míst a výkony pracovníků, a to se následně porovná se současným stavem společnosti. Poslední část identifikace potřeb se zaměřuje na samostatného pracovníka, na charakteristiku jeho osoby a zjišťuje se, zdali jsou v souladu s požadavky společnosti.

Identifikace vzdělávacích potřeb a rozvoje pracovníka probíhá pomocí hodnotícího pohovoru, který probíhá minimálně jednou ročně (většinou v lednu) u všech zaměstnanců společnosti. Dále probíhá identifikace potřeb pracovníka v průběhu celého roku formou rozhovorů či pohovorů. Někdy nastane i situace, že impuls vzdělávat se vznikne od samostatného zaměstnance v rámci hodnotícího pohovoru, kdy si sám identifikuje vzdělávací potřebu nebo nutnost nadále se vzdělávat v souvislosti s pracovní pozicí, kterou on sám zastává. V rámci hodnotícího pohovoru jsou zaměstnanci stanovovány vzdělávací potřeby pro následující rok a také jsou navrhovány vzdělávací kurzy, které by měl zaměstnanec v příštím roce absolvovat.

### **5.2.2. Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti**

Plánování vzdělávání je druhou částí cyklu vzdělávání a rozvoje pracovníků. Navazuje tedy hned na identifikaci potřeb pracovníků a všechny potřeby, které byly zjištěny při identifikaci potřeb se sejdou v plánu vzdělávání a rozvoje. Společnost, ve které analýza vzdělávacího systému probíhala, tvoří plán vzdělávání právě v období, kdy se tvoří rozpočet, protože s plánem vzdělávání souvisí náklady a finanční rozpočet na vzdělávání. Ve společnosti Senior Flexonics Czech s.r.o. existuje plán vzdělávání a rozvoje dvojího typu. Jeden plán se zaměřuje na periodická školení, která jsou daná

legislativou a jsou nutná absolvovat právě proto, aby byl zaměstnanec oprávněn vykonávat práci na svoji pozici. Dalším typem je plán takový, který zahrnuje odborná a profesní školení, která jsou také nutná pro výkon dané profese, ale docílí se tím prohloubení nebo rozšíření kvalifikace pracovníka.

Při plánování vzdělávání se společnost ohlíží a bere v úvahu zkušenosti zaměstnanců, znalosti a dovednosti, nástroje pro plánování zlepšování, budování týmů, řešení problémů, dovednosti v komunikaci, kulturní a sociální chování, znalost trhů, potřeb a očekávání zákazníků a kreativitu a inovaci.

Proces plánování a rozvoje zaměstnanců je ve společnosti tradičně rozdělen na tři fáze. V první fázi se tedy analyzují účastníci, určí se lektor, místo, čas a stanovují se cíle vzdělávání. Následuje fáze realizační, kdy se určí, jak bude vzdělávání probíhat. A poslední fází je fáze zdokonalování, kdy se hodnotí jednotlivé etapy vzdělávání a rozvoje pracovníků a plán se také doplňuje či vylepšuje, jelikož potřeby mohou vzniknout i v průběhu roku.

### **5.2.3. Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti**

Před samotnou realizací vzdělávání probíhá příprava, která zahrnuje nezbytné kroky k realizaci vzdělávání. Vybírá se cílová skupina účastníků, vhodný lektor, který bude účastníky vzdělávat, připravují se pomůcky a prostory, kde bude vzdělávací kurz probíhat. Dále probíhá vlastní realizace vzdělávání, které zahrnuje zahájení vzdělávací akce a monitorování průběhu akce.

### **5.2.4. Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti**

Poslední fází cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je vyhodnocování vzdělávání, které je pro samotný systém vzdělávání velmi důležitou fází. Ve společnosti probíhá vyhodnocování vzdělávání po skončení kurzu pomocí dotazníku *Hodnocení semináře / kurzu* a formou ověření v praxi. Metodu ověření získaných znalostí v praxi považuje firma za velmi efektivní, jelikož je možné vypořádat, zdali zaměstnanec získal požadované znalosti a jestli je umí uplatnit v praxi. Jakým způsobem vedoucí pracovníci ověřují získané znalosti v praxi bude vysvětleno v kapitole 6.2.1. (Otázka 14).

Dále se tedy v organizaci uplatňuje vyhodnocování pomocí dotazníku, který je všem účastníkům kurzu k dispozici hned po skončení kurzu. Pomocí dotazníku společnost dokáže identifikovat, zdali vzdělávací kurz splnil všechny naplánované cíle,

jestli byla zvolená vhodná školící organizace, získá se i zpětná vazba na lektora a také pomůže identifikovat silné a slabé stránky programu.

### **5.2.5. Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti**

Společnost Senior Flexonics Czech s.r.o. využívá vzdělávání jak externí, tak i interní. Při externím vzdělávání je zaměstnanec vyslán na workshop, seminář nebo přednášku. Dále mají zaměstnanci možnost se vzdělávat v assesment a development centrech. Všechny tyto zmíněné vzdělávací akce probíhají mimo společnost. Interní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zahrnuje instruktáž při výkonu práce, mentoring, koučink, simulaci a rotaci práce. Dále také přednášky, workshopy a pracovní porady.

Mezi nepoužívanější metody vzdělávání a rozvoje ve firmě jsou pracovní porady, instruktáž při výkonu práce a mentoring. Pracovní porady probíhají pravidelně jednou týdně, kdy se sejdou vedoucí pracovníci a projednávají své cíle a vize na následující období. Mentoring se uplatňuje především u nových zaměstnanců, kdy každému novému zaměstnanci je přidělen mentor, který na nového zaměstnance dohlíží a po celé trvání jeho zkušební doby je mu k dispozici. Instruktáž při výkonu práce považuje společnost také za jednu z nejefektivnějších metod vzdělávání a rozvoje pracovníků, jelikož probíhá na základě pozorování a napodobování pracovního postupu, který zaměstnanec předvede méně zkušenému zaměstnanci.

Pro vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti se používá i e-learning, které lze zařadit jak do vzdělávání externího a interního. E-learning se však týká pouze pracovníků na administrativních pozicích, jelikož zaměstnanci pracující ve výrobě nemají ve firmě přístup k počítačům, či k jiné elektronice, proto je pro ně vzdělávání pomocí e-learningu nemožné. Pomocí e-learningu se uskutečňují školení na kybernetickou bezpečnost, etické chování či na etický kodex.

### **5.2.6. Typy školení ve společnosti**

Ve společnosti Senior Flexonics Czech s.r.o. jsou rozlišovány tři typy školení. Mezi druhy školení ve společnosti patří periodická školení, odborná/profesionální školení a jazykové vzdělávání.

### **a) Periodická školení**

Jedná se o školení, která jsou vyžadována legislativou a jsou nezbytná pro výkon určité pracovní pozice, jelikož se jedná o školení obsahující nutné informace pro výkon dané funkce. Tento typ školení je zajišťovaný personálním oddělením. Periodická školení jsou také pečlivě evidována a sledována personálním oddělením. Po ukončení školení se vždy vyplňují potřebné dokumenty, které se pak evidují a jsou archivovány na personálním oddělení. Mezi periodická školení, které jsou pořádaná společností patří například školení na bezpečnost práce, požární ochrana, práce ve výškách, školení týkající se nakládání s chemickými látkami, školení svařování, pájení, a školení na oprávnění řídit vysokozdvizný vozík.

### **b) Odborná/profesionální školení**

Dalším typem školení je odborné či profesní školení. Odborné školení je pro každého zaměstnance nezbytné, jelikož rozšiřuje a prohlubuje jeho odbornou způsobilost, osobně ho rozvíjí a zlepšuje předpoklady pro výkon funkce. Konkrétní školení na odbornou způsobilost konzultuje vedoucí pracovník se svým podřízeným v rámci hodnocení pracovního výkonu. O tom, jaká konkrétní školení zaměstnanec absolvuje, však rozhoduje pouze vedoucí pracovník.

### **c) Jazykové vzdělávání**

Posledním typem školení ve společnosti Senior Flexonics Czech s.r.o. je jazykové vzdělávání. Ve společnosti se vyučují jazyky dle aktuálních potřeb společnosti a v současné době se jedná o jazyk anglický a německý. Jazykové kurzy probíhají individuální formou i skupinově. Individuální kurzy jsou především určeny pro vedoucí pracovníky, skupinové kurzy jsou pak určeny pro všechny ostatní zaměstnance společnosti. Jak u odborných školení, tak i u jazykového vzdělávání navrhuje konkrétní jazykový kurz vedoucí pracovník v rámci hodnocení pracovního výkonu nebo na základě individuální potřeby pracovníka. Jazykové kurzy jsou zaměstnancům společnosti poskytnuty bezplatně v rámci motivačního programu. V současné době probíhá jazyková výuka pravidelně jednou týdně 60 min. Účast každého zaměstnance na jazykovém kurzu je monitorována, a každý zaměstnanec musí splnit za pololetí alespoň 80% docházky.

### **5.3. Dotazníkové šetření**

K analýze současného a preferovaného budoucího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. jsem použila diagnostický nástroj ve formě dotazníku.

#### **5.3.1. Postup při přípravě a zpracování dotazníku pro analýzu současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. a návrh opatření na zlepšení**

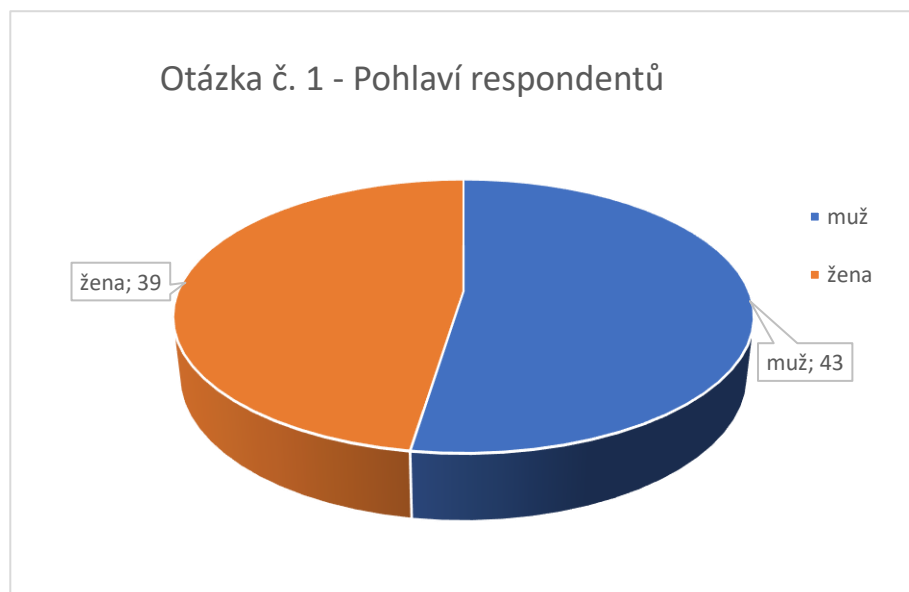
1. Volba organizační jednotky a respondentů – Hodnoceny budou následující jednotky: Senior Flexonics Czech s. r. o. jako celek, vedení společnosti Czech s. r. o., střední management, výroba jako nejsilnější organizační jednotka a ostatní oddělení.
2. Vytvoření dotazníku - Vzor dotazníku, který byl pro vyhodnocení současného a preferovaného budoucího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. použit, je uveden v příloze č. 1 této bakalářské práce.
3. Vyplnění jednotlivých položek dotazníku respondenty – Respondenti, pracující v kancelářích obdrželi dotazník v elektronické podobě. Zaměstnanci výrobního oddělení obdrželi dotazník v podobě papírové, jelikož ve své pracovní době nemají přístup k počítači.
4. Převedení dotazníků do vyhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve formě diagramů
5. Formulace návrhu opatření na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o., vycházejícího z výsledků dotazníkového šetření.

#### **5.3.2. Vyplnění jednotlivých položek dotazníku respondenty a analýza dotazníkového šetření**

Dotazník pro vyhodnocení současného a preferovaného budoucího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. vyplnilo a odevzdalo celkem 82 zaměstnanců společnosti. Za vedení společnosti se dotazníkového šetření zúčastnilo 7 zaměstnanců, tedy celé vedení, za střední management 16 zaměstnanců, za výrobu 41 zaměstnanců a za ostatní oddělení 18 zaměstnanců. Z celkových 243 zaměstnanců dotazník vyplnilo a odevzdalo 82 respondentů.

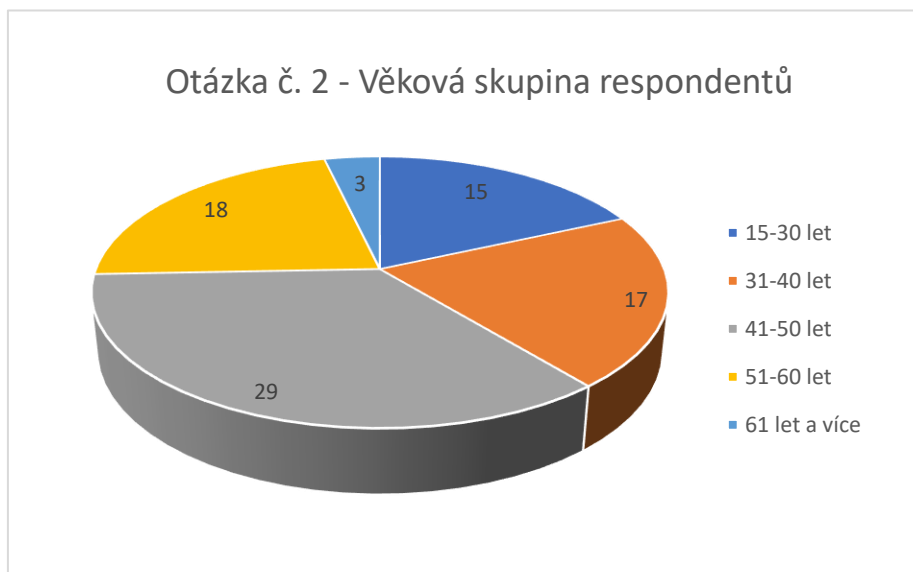
### 5.3.3. Převedení dotazníků do vyhodnocení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve formě diagramů

**Otázka č. 1.** byla čistě identifikačního charakteru a měla roztrždit respondenty podle pohlaví. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 82 respondentů, z toho 43 mužů (52 %) a 39 žen (48 %).



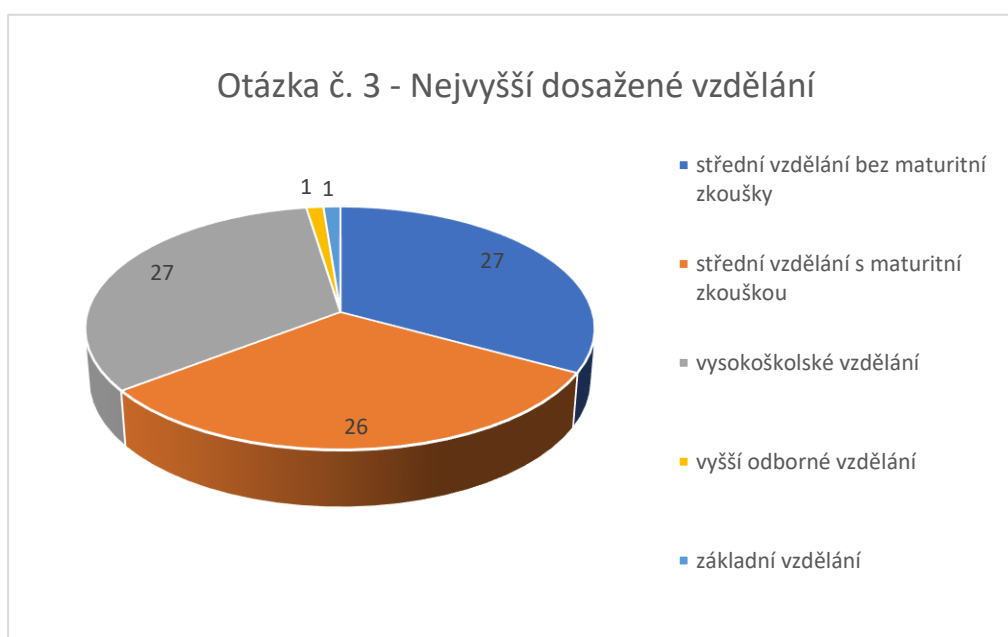
*Graf 1 – Pohlaví respondentů, Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 2** byla také otázkou identifikační a respondenty seřadila podle věkových kategorií. Nejvíce respondentů spadalo do kategorie 41-50 let s počtem 29 respondentů (35 %), další kategorií s druhým největším počtem respondentů 18 (22 %), byla věková kategorie 51-60 let. Do kategorie 31-40 spadá 17 respondentů (21 %), do kategorie 15-30 let 15 respondentů (18 %) a do kategorie 61 a více let spadají 3 respondenti (4 %).



Graf 2 – Věková skupina respondentů, Zdroj: vlastní zpracování

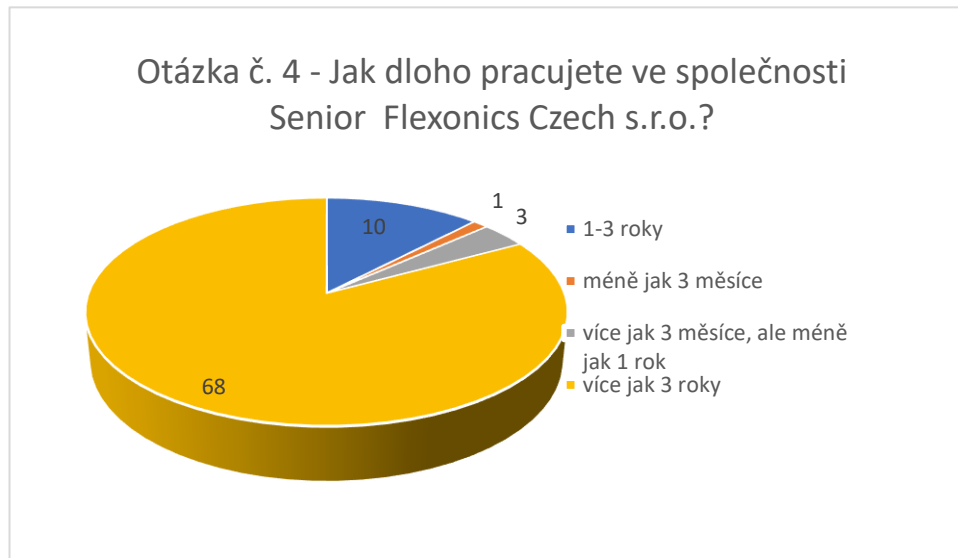
**Otázka č. 3** zkoumala u respondentů jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Nejvíce respondentů 27 (33 %) má vysokoškolské vzdělání a střední vzdělání bez maturitní zkoušky 27 (33 %). Dále pak 26 (32 %) respondentů tvoří zaměstnanci se středním vzděláním s maturitní zkouškou. Pouze jeden respondent (1 %) má základní vzdělání a jeden respondent (1 %) má vyšší odborné vzdělání.



Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, Zdroj: vlastní zpracování



Z odpovědí na **Otázku č. 4** „Jak dlouho pracujete ve společnosti Senior Flexonics Czech s.r.o.“ vyznělo, že 68 (83 %) respondentů pracuje ve společnosti více jak 3 roky, 10 respondentů (12 %) 1 až 3 roky, 3 respondenti (4 %) více jak 3 měsíce, ale méně jak 1 rok a jen 1 respondent (1 %) pracuje u daného zaměstnavatele méně jak 3 měsíce.



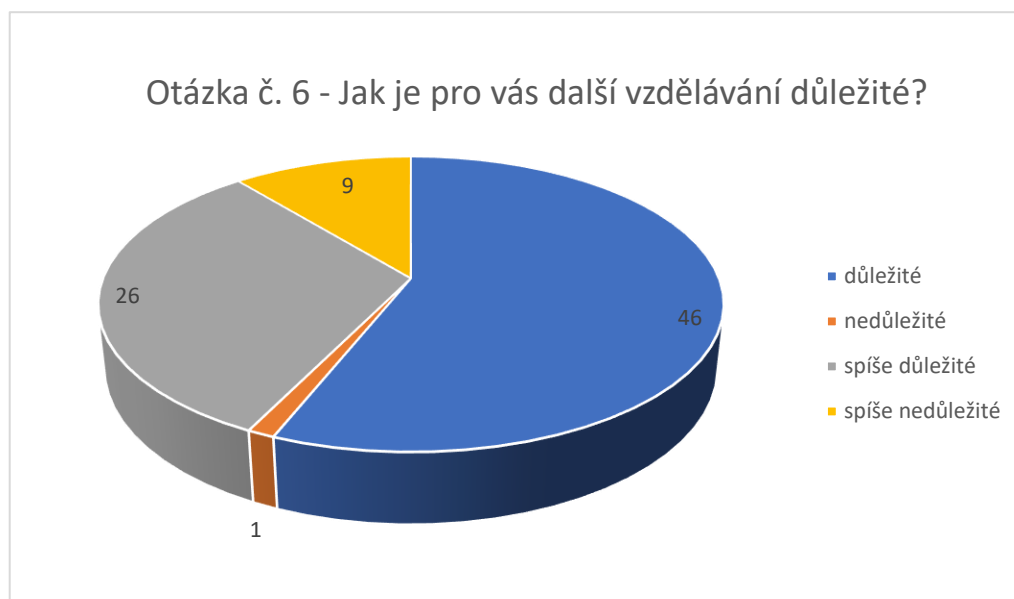
*Graf 4 – Délka pracovního poměru, Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 5** seřadila respondenty podle aktuální pracovní pozice. Nejvíce respondentů 41 (50 %) pracuje v oddělení výroby, 18 (22 %) respondentů spadá do skupiny ostatního oddělení. Ve středním managementu pracuje 16 (20 %) respondentů a ve vyšším managementu 7 (9 %).



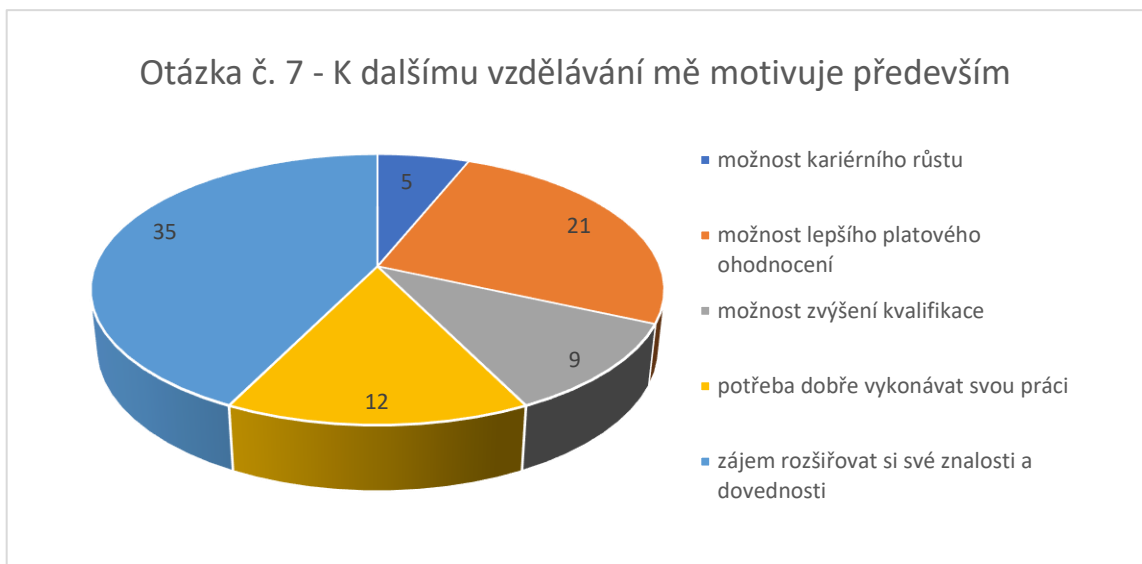
*Graf 5 – Aktuální pracovní pozice, Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č. 6** zjišťovala u respondentů, jak je pro ně další vzdělávání důležité. Jak lze z výsledného grafu vyčíst, pro většinu respondentů 46 (56 %) je další vzdělávání důležité. Spíše důležité je vzdělávání důležité pro 26 (32 %) respondentů, pro 9 (11 %) respondentů je spíše nedůležité a pro jednoho respondenta (1 %) je další vzdělávání nedůležité.



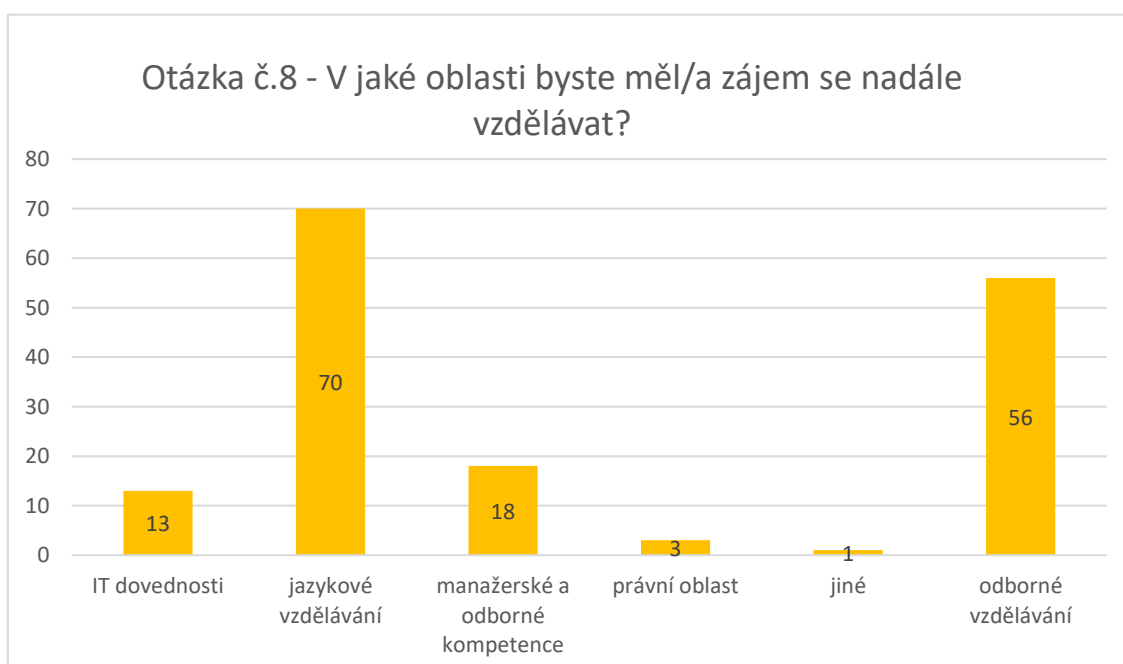
*Graf 6 – Důležitost vzdělávání, Zdroj: vlastní zpracování*

Při položení **Otázky č. 7** „K dalšímu vzdělávání mě motivuje především:“ jsem zjistila, že důvody motivace k dalšímu vzdělávání jsou různé. Nejvíce respondentů 35 (43 %) na tuto otázku odpovědělo, že se se vzdělávají z důvodu zájmu rozšiřovat si své znalosti a dovednosti. Dále 21 (26 %) respondentů uvedlo, že je k dalšímu vzdělávání motivuje především možnost lepšího platového ohodnocení, 12 (15 %) respondentů motivuje potřeba dobře vykonávat svou práci, 9 (11 %) motivuje možnost zvýšení kvalifikace a 5 (6 %) respondentů motivuje možnost kariérního růstu.



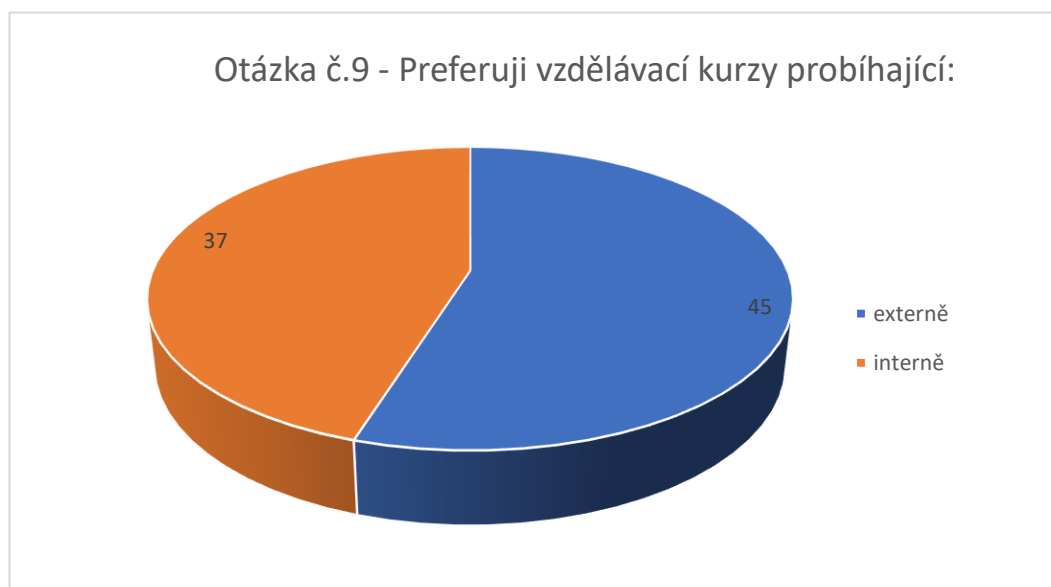
Graf 7 – Motivace ke vzdělávání, Zdroj: vlastní zpracování

U **Otázky č. 8** měli respondenti možnost zvolit jednu či více oblastí, ve kterých by se chtěli dále vzdělávat a rozvíjet. Největší zájem respondenti projevili o jazykové vzdělávání a odborné vzdělávání. V manažerských a odborných kompetencích by mělo zájem se vzdělávat 18 respondentů, v oblasti IT 13 respondentů a v právní oblasti 3 respondenti.



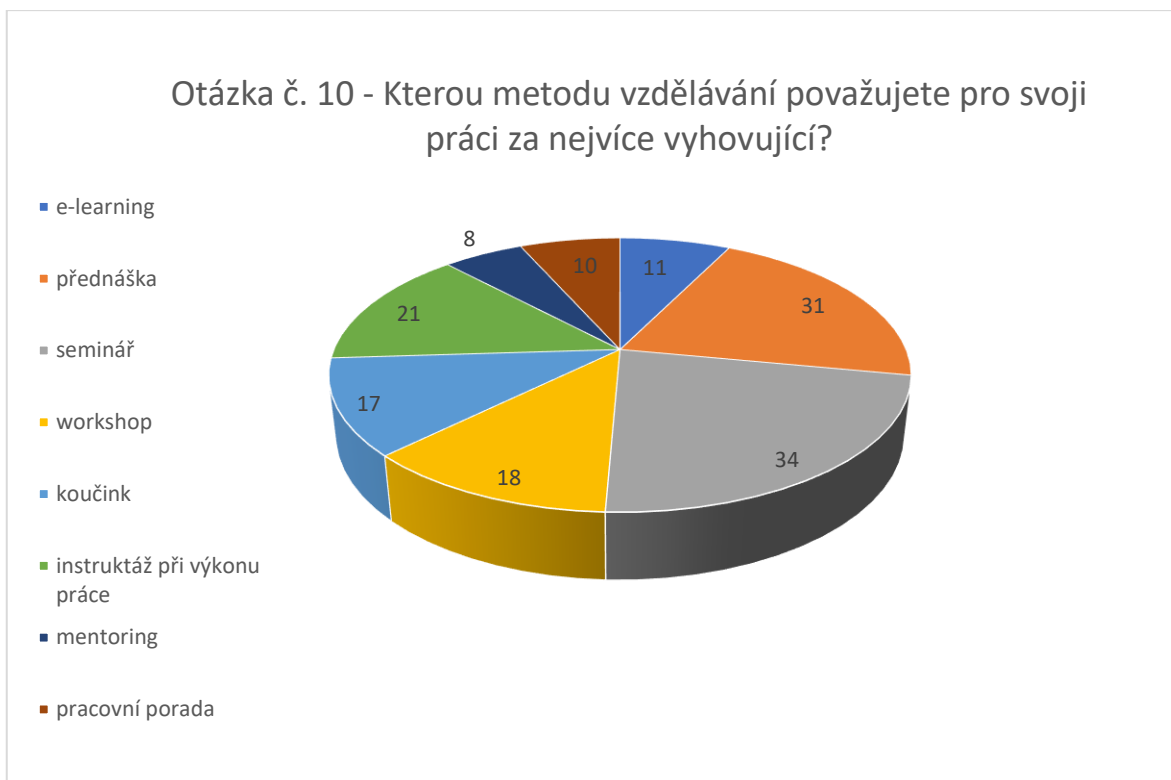
Graf 8 – Oblasti dalšího vzdělávání, Zdroj: vlastní zpracování

U **Otázky č. 9** měli respondenti vybrat, zdali preferují kurzy probíhající externě či interně. Z celkového počtu 82 respondentů odpovědělo 45 (55 %), že dávají přednost kurzům, které probíhají mimo společnost čili externě. Menší polovina 37 respondentů (45 %) naopak uvedlo, že preferují vzdělávací aktivity probíhající interně.



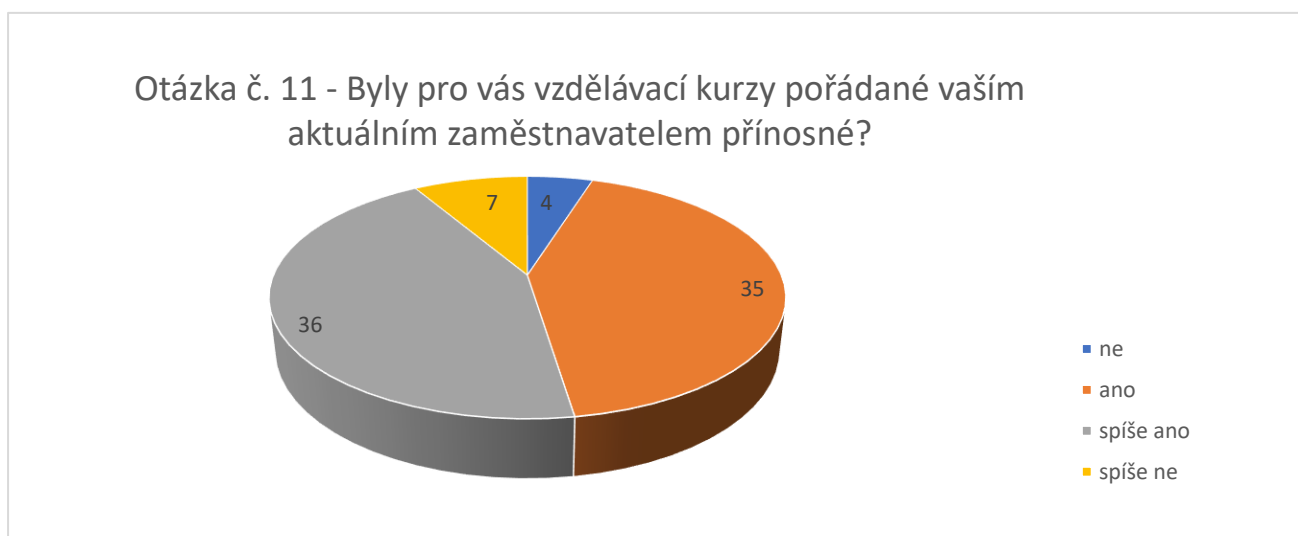
Graf 9 – Preference externích/interních vzdělávacích kurzů, Zdroj: vlastní zpracování

U **Otázky č. 10** „Kterou metodu vzdělávání považujete pro svoji práci za nejvíce vyhovující?“ měli respondenti opět možnost zvolit více než jednu odpověď. Ukázalo se, že seminář, 34 (23 %) respondentů a přednášku, 31 (21%) respondentů, považuje za nejvíce vyhovující metodu vzdělávání a rozvoje pro jejich pracovní pozici. O něco méně, 21 (14 %) respondentů zvolilo za nejvíce vyhovující metodu vzdělávání a rozvoje pro jejich pracovní pozici instruktáž při výkonu práce, 18 (12 %) respondentů uvedlo workshop, 17 (11 %) koučink a 11 (7 %) respondentů zvolilo e-learning. Vzdělávání a rozvoj metodou pracovní porady vyhovuje jen 10 (7 %) respondentům a nejméně, 8 (5 %) respondentům, vyhovuje metoda mentoringu.



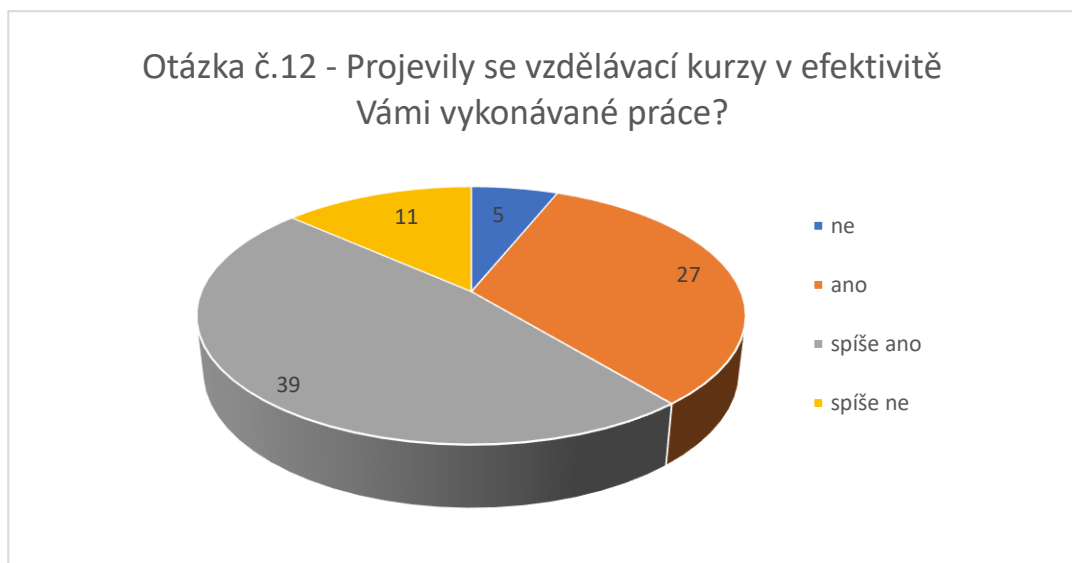
*Graf 10 – Nejvíce vyhovující metoda vzdělávání a rozvoje, Zdroj: vlastní zpracování*

Z odpovědí **na otázku č. 11** lze vyčíst, že pro naprostou většinu respondentů byly vzdělávací kurzy pořádané zaměstnavatelem přínosné či spíše přínosné. Pouze pro 7 (9 %) respondentů byly uplynulé vzdělávací kurzy spíše nepřínosné a pro 4 (5 %) nepřínosné.



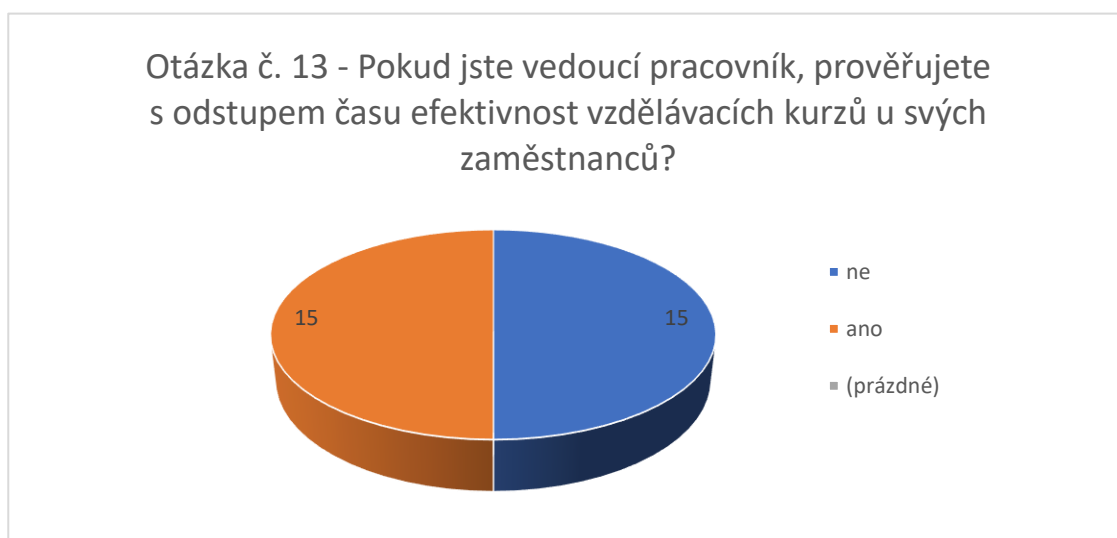
*Graf 11 – Přínosnost pořádaných kurzů, Zdroj: vlastní zpracování*

Při zodpovězení **Otázky č. 12** se většina respondentů domnívá, že absolvované vzdělávací kurzy se s odstupem času nějakým způsobem projeví v efektivitě jimi vykonávané práce.



*Graf 12 – Vzdělávací kurzy a jejich efektivita, Zdroj: vlastní zpracování*

Na **Otázku č. 13** měli odpovídat pouze vedoucí pracovníci. Cílem bylo zjistit, zdali vedoucí pracovníci prověřují s odstupem času efektivnost vzdělávacích kurzů u svých podřízených zaměstnanců. Ze získaných odpovědí vyplynulo, že polovina vedoucích pracovníků s odstupem času efektivnost vzdělávacích kurzů prověřuje a polovina vedoucích pracovníků nikoliv.



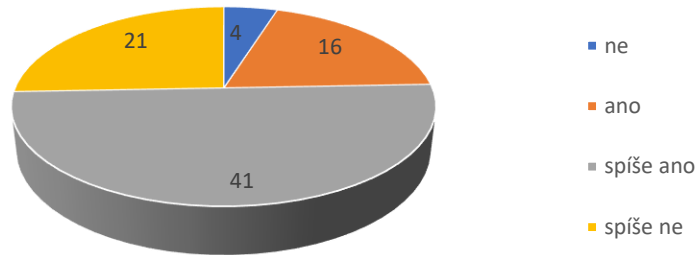
*Graf 13 – Prověřování efektivnosti vzdělávacích kurzů, Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka č.14** byla doplňující k otázce č.13. Vedoucí pracovníci, kteří efektivnost vzdělávacích kurzů u svých zaměstnanců s odstupem času prověřují, zde měli uvést jakým způsobem. Stalo se tak ale jenom v devíti případech z patnácti a je otázkou, zda zbylých šest respondentů opravdu efektivnost vzdělávacích kurzů u svých zaměstnanců s odstupem času prověřuje. Ti respondenti, kteří na otázku č. 14 odpověděli, uvedli následující způsoby prověřování:

- pouze pozorováním, zda je zaměstnanec schopen, případně lépe schopen vykonávat svou práci nebo plnit vzniklé požadavky, na základě kterých, byl vzdělávací kurz organizován
- pravidelným hodnocením zaměstnance
- sledováním výkonu práce
- kontrolou pracoviště, pomocí auditu
- pomocí namátkového přezkoušení
- při výkonu pracovní činnosti, při zadání úkolu, projektu
- ověřováním školení v praxi
- výkonem práce
- pozorováním, zdali zaměstnanec zvládne zadaný úkol

Zdali aktuální systém vzdělávání a rozvoje pracovníků v Senior Flexonics Czech s.r.o. odpovídá požadavkům a potřebám dalšího vzdělávání zjišťovala **Otázka č.15**. Více než polovina dotazovaných uvedlo, že aktuální systém vzdělávání a rozvoje pracovníků jejím požadavkům a potřebám vzdělávání a dalšího rozvoje odpovídá nebo spíše odpovídá. Dále 21 (26 %) respondentům aktuální systém vzdělávání a rozvoje jejím požadavkům spíše neodpovídá a 4 (5 %) respondentům neodpovídá.

Otázka č.15 - Odpovídá aktuální systém vzdělávání a rozvoje pracovníků v Senior Flexonics Czech s.r.o. vašim požadavkům a potřebám vzdělávání a dalšího rozvoje?



Graf 14 – Aktuální systém vzdělávání a rozvoje, Zdroj: vlastní zpracování

V **Otázce č. 16** měli respondenti možnost podělit se o vlastní názor, jak by bylo možné současný vzdělávací a rozvojový systém ve firmě Senior Flexonics Czech s.r.o. zlepšit. Názory, které respondenti v odpovědi na tuto otázku uvedli, jsou následující:

- zlepšit systém vyhodnocování efektivity absolvovaného vzdělávacího kurzu. Pokud je to možné, vyhodnocovat jeho efektivnost měřitelným způsobem
- více školení 4x
- školení postupně rozšiřovat na základě požadavků zaměstnanců
- nabízet vzdělávací kurzy formou nástěnek, transparentnost kurzů – lidé se neřádají, co by mohli, jsou líní. Chce to doporučení např. vedoucích pro danou oblast lidí a kurzy lidem „vnucovat“. Nebudou muset přemýšlet, co chtějí, ale prostě to uvidí.
- elektronické kurzy
- pro začátek by stačilo více komunikovat a netajit informace
- jsem víceméně se současným stavem spokojen
- zefektivnit interní vzdělávání, především předávání zkušeností
- zlepšení přehledu dovedností



- více praktických činností
- uvítal bych například absolvovat týdenní intenzivní jazykový kurz
- když už se něco, jako např. svářečí kurzy domlouvají nejméně s půlročním předstihem, tak by se to mělo dodržet a ne zrušit. Tak to dopadá s většinou takových kurzů a školení
- zajistit školení „na míru“ a ne, jen školení, aby se vyplnila kolonka v HR dotazníku
- u odborného školení není žádná, nebo velice malá praxe. Z teorie se se většinou člověk nic nenaučí.
- vyšší odbornost zaměstnanců na daných pozicích
- vytvoření Kaizens a práce na nich skupin lidí z různých oddělení
- hlavně komunikací se zaměstnanci
- sdílení zkušeností s kolegy z ostatních poboček
- vzdělávání nikdy není dostatečné. Určitě se dá vylepšovat. Uvítala bych více kurzů zaměřených na měkké dovednosti, především pro střední a top management. Určitě by byl vhodný dlouhodobější vzdělávací program.
- skupinové lekce AJ omezit počtem lidí - max. 3 osoby
- více školit a prakticky vzdělávat operátory a instruktory kvality
- více kurzů na soft skills a manažerské dovednosti
- intenzivnější školení o nových projektech, seznamování operátorů s novými postupy, informace o interních a externích nehodách, ověření pochopení školené problematiky
- nabídkou online kurzů
- přímé řízení (určení) rozvoje daného pracovníka nadřizovým

**Otázka č. 17** zjišťovala, zdali zaměstnancům v nabídce vzdělávacích kurzů chybí nějaký konkrétní kurz, který by zaměstnanec měl zájem absolvovat. Setkala jsem se s různými požadavky a jako příklad uvádím:

- komunikační, argumentační a prezentační dovednosti, intenzivní jazykové kurzy
- kurz asertivity
- francouzština pro pokročilé

- kurzy zaměřené na vzduchotechniku, hydrauliku a plc
- kurzy zaměřené na osobnostní rozvoj
- odborný kurz nebo spíše instruktáž při výkonu spojená s prohlubovacím kurzem v oblasti metalografie
- manažerské dovednosti a soft skills
- excel pro pokročilé, programování databázových souborů
- více zaškolení na pracovištích
- zdravotnický kurz
- svářečský kurz
- 6x Jazykový kurz
- 3x IT kurz

#### **5.3.4. Shrnutí dotazníkového šetření**

Předpoklad, že je další vzdělávání a rozvoj pro zaměstnance Senior Flexonics Czech s.r.o. důležité, se potvrdil. Většina respondentů uvedla, že je pro ně další vzdělávání a rozvoj důležité či spíše důležité. K dalšímu vzdělávání zaměstnance motivuje především zájem rozšiřovat si své znalosti a dovednosti, možnost lepšího platového ohodnocení, dobře vykonávat svou práci a možnost kariérního růstu. Oblasti, ve kterých by se měli zaměstnanci zájem nadále se rozvíjet jsou různé. Největší počet respondentů by mělo zájem se dále vzdělávat v jazykové oblasti a v odborné oblasti. Dále byl projeven zájem o kurzy manažerských a odborných kompetencí, IT kurzy a kurzy zaměřené na právní oblast.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že více jak polovina respondentů dává přednost kurzům probíhajících externě. Méně jak polovina preferuje interní kurzy. Mezi metody vzdělávání a rozvoje, které patří mezi zaměstnanci ve společnosti mezi nejvíce vyhovující řadí seminář a přednášku. Celkově respondenti souhlasí s tím, že pro ně dosavadní kurzy pořádané současným zaměstnavatelem byly přínosné a že se absolvované kurzy s odstupem času projeví na efektivitě jimi vykonávané práce.

Vyhodnocování efektivitě vzdělávacích kurzů svých zaměstnanců ve společnosti mají na starosti vedoucí pracovníci. Polovina vedoucích pracovníků efektivnost vzdělávacích kurzů s postupem času vyhodnocuje, polovina však nikoliv. Vedoucí pracovníci, kteří efektivnost vzdělávacích kurzů prověřují, mají vlastní metodu

prověřování. Mezi nejčastější metody patří pozorování při výkonu práce, kontrola pracoviště, namátkové přezkoušení, pravidelné hodnocení zaměstnance a ověření kurzu v praxi.

Jak je možné z výzkumu vyvodit, zaměstnanci společnosti Senior Flexonics Czech s.r.o. jsou se současným vzdělávacím systémem a rozvojem pracovníků spokojeni. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více jak polovině respondentům současný vzdělávací a rozvojový systém odpovídá nebo spíše odpovídá požadavkům vzdělávání a rozvoje. V dotazníkovém šetření měli zaměstnanci možnost se podělit o svůj vlastní názor, jak by bylo možné systém vzdělávání a rozvoje zlepšit. Zaměstnanci mají převážně zájem o více programů školení, kurzy na asertivitu, osobní rozvoj a rozvoj měkkých dovedností.

I když současný vzdělávací a rozvojový systém zaměstnancům společnosti převážně vyhovuje, přáli by si současnou nabídku kurů rozšířit. Zaměstnanci by měli v budoucnu zájem navštěvovat jazykové kurzy, IT kurzy, kurz zaměřený na argumentační, komunikační a prezentační dovednosti, kurz asertivity, vzdělávací kurzy zaměřené na osobnostní rozvoj, kurz zaměřený na manažerské dovednosti a soft skills, svářečský kurz, zdravotnický kurz, kurz zaměřený na Excel pro pokročilé a odborný kurz metalografie.

## **6. Návrhová část**

Při formulaci návrhu opatření na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. jsem vycházela z popisu současného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, který byl sestavený na základě informací poskytnutých v průběhu rozvoru a z dotazníkového šetření, především z otázky č.16 a 17. Na základě provedené analýzy současného stavu systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti, navrhuji následující opatření.

### **6.1. Formulace návrhu opatření na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o.**

Po zhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. navrhuji následující opatření.

Více se zaměstnanci komunikovat a získávat od zaměstnanců zpětnou vazbu týkající se obsahu plánovaného vzdělávání a možností, jak by bylo možné současný vzdělávací a rozvojový systém ve firmě Senior Flexonics Czech s.r.o. zlepšit. Pouze 28 respondentů z 82 odpovědělo, že jim nějaký kurz v plánu školení chybí a 20 respondentů vyslovilo názor týkající se možného zlepšení. Požadavek na intenzivnější komunikaci se zaměstnanci byl i obsažen v jednom z názorů na možné zlepšení.

Při plánování vzdělávání nevycházet pouze z potřeb společnosti nebo požadavků zákazníků identifikovaných v rámci návrhu a přípravy výroby nových výrobků pro tyto zákazníky. Vycházet i z potřeb daného zaměstnance, zjištěných během hodnotícího pohovoru, případně během každodenní komunikace vedoucího se zaměstnancem. Zaměstnanci se tak umožní odstranit slabé stránky, které si jeho nadřízený ani nemusí uvědomovat. Viz opakující se názor na možné zlepšení současného vzdělávacího a rozvojového systému obsahující návrhy jako je více školení, více programů školení, oblasti školení postupně rozšiřovat na základě požadavků zaměstnanců, zajistit školení takzvaně na míru, organizovat kurzy zaměřené na měkké dovednosti a manažerské dovednosti, a i například požadavek na dosažení vyšší odbornosti zaměstnanců na daných pozicích. Zaměření možných vzdělávacích kurzů uvedli respondenti v odpovědích na otázku č. 17 dotazníku.

Pokud je to aspoň trochu možné, zabezpečit, že v rámci několika měsíců provede vedoucí vyškoleného zaměstnance vyhodnocení účinnosti absolvovaného školení a

přínosu daného školení pro společnost. Minimálně musí být toto vyhodnocení provedeno v rámci ročního hodnocení. Vhodné by bylo již při návrhu konkrétního vzdělávání stanovit i způsob, jakým bude účinnost vzdělávání prověřena. Viz jedna z odpovědí na otázku č. 16 - zlepšit systém vyhodnocování efektivnosti absolvovaného vzdělávacího kurzu. Pokud je to možné, vyhodnocovat jeho efektivnost měřitelným způsobem. Další z odpovědí obsahovala kromě jiného také požadavek na ověření pochopení školené problematiky. Tento návrh opatření nebude, jak bylo zmíněno v bodě 2.1.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání snadné realizovat, protože výsledky vzdělávání jsou poměrně těžce měřitelné. Jednou z možností je v této kapitole stručně popsany Kirckpatrikův model vyhodnocování vzdělávání. V současné době používaný formulář DCT 336 Hodnocení semináře / kurzu umožňuje pouze okamžité hodnocení úrovně absolvovaného vzdělávání a školitele zaměstnance, který školení absolvoval. Co by se však ve společnosti mohlo vyhodnocovat měřitelným způsobem je jazykové vzdělávání. Vyhodnocování jazykového kurzu by mohlo probíhat jednou za pololetí kombinací písemného testu a ústního rozhovoru s lektorem či jazykovým auditorem. Výsledky jednotlivých studentů by měl v ideálním případě pravidelně dostávat i zaměstnavatel. Pokud nevidí u svých zaměstnanců pokroky, měl by si s jazykovou školou promluvit o změnách ve vedení výuky.

Významnou součástí systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti je interní zaškolování zaměstnanců výroby na pracovišti. Správným krokem bylo vytvoření pozice školitele, do které byli jmenováni nejzkušenější dlouholetí zaměstnanci společnosti. Důležité je nyní systematicky tyto zaměstnance využívat pro zaškolování a předávání jejich zkušeností novým zaměstnancům, případně zaměstnancům, kteří začínají vykonávat výrobní činnosti, na které ještě nebyli zaškoleni. Viz projevené názory respondentů vztahující se k potřebě zefektivnit interní vzdělávání, především předávání zkušeností, zaměřit se více na praktickou část školení, více školit a prakticky vzdělávat zaměstnance ve výrobě a instruktory kvality, intenzivněji je školit o nových projektech, seznamovat zaměstnance výroby s novými postupy a předávat jim informace o interních a externích nehodách. Zde doporučuji využít pro průběžnou kontrolu úrovně zaškolení a způsobilosti zaměstnance vykonávat danou činnost na pracovišti vedoucím skupiny, tedy zaměstnancem na pozici, která byla nově ve výrobě vytvořena. Jeho úkolem by bylo i informovat mistra, pokud by identifikoval potřebu dalšího zaškolení.

Jedním z návrhů na zlepšení bylo zajištění elektronických online kurzů prostřednictvím e-learningu. Tento návrh je již realizován zpřístupněním online vzdělávání, obsahující širokou paletu videokurzů zaměřených na studium cizích jazyků, obchod, marketing, prezentační a manažerské dovednost, kancelářský software a další témata.

Co se návrhu na sdílení zkušeností s kolegy z ostatních poboček týče, v minulosti byla tato možnost několikrát úspěšně využita při převodu výroby z jiných výrobních jednotek v rámci skupiny Senior plc a je využívána při přípravě nabídek na nové výrobky zákazníkům. Rozšířenějšímu využití této možnosti je v dnešní době limitováno současnou situací kolem epidemie COVID-19.

Na závěr návrhové části bych ještě ráda zmínila možnost jazykového vzdělávání i pro řadové zaměstnance oddělení výroby, které by se tak mohlo pro tyto zaměstnance stát jedním z motivačních benefitů společnosti. Celkem 10 zaměstnanců oddělení výroby uvedlo jazykový kurz jako ten, který jim v nabídce vzdělávacích kurzů chybí. Kurz by byl pro ně pořádán po pracovní době.

## Závěr

Jakým způsobem bude společnost přistupovat ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců záleží vždy na preferencích společnosti. Důležité je, aby bylo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dobře naplánované a organizované. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měl být nastavený tak, aby přispíval k naplňování cílů společnosti, a zároveň uspokojoval identifikované vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců. A právě systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti jsem se zabývala ve své bakalářské práci.

Bakalářskou práci jsem rozdělila do šesti kapitol. V první kapitole jsem se věnovala charakteristice a oblastem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ve druhé kapitole jsem popisovala systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a jeho jednotlivé fáze. Ve třetí kapitole jsem se zaměřila na metody podnikového vzdělávání. Ve čtvrté kapitole jsem se zabývala trendy v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. V páté kapitole jsem popisovala současný stav systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. V rámci páté kapitoly jsem také provedla výzkum, zpracování a vyhodnocení současného stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. V šesté části jsem se zabývala návrhy opatření na zlepšení současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. a dle výsledků provedených analýz v případě potřeby navrhnout opatření na jeho zlepšení. K zanalyzování systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsem použila kvantitativní výzkum ve formě dotazníku a rozhovoru.

Cíl bakalářské práce se podařil naplnit a výsledky provedených analýz také ukázaly, že přes obecnou spokojenost se současným systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se nabízí další možnosti na zlepšení, které sami zaměstnanci společnosti popsali v rámci provedeného dotazníkového šetření. Mezi navržená nápravná opatření jsem zahrнула intenzivnější komunikaci se zaměstnanci v oblasti vzdělávání, dále plánování vzdělávání na základě identifikace potřeb zaměstnance, také písemné vyhodnocení účinnosti absolvovaného vzdělávacího kurzu a vytvoření pozice školitele pro nejvíce zkušené zaměstnance společnosti. V neposlední řadě jsem mezi opatření začlenila také možnost jazykového vzdělávání pro zaměstnance oddělení výroby, které

by mohlo být považováno jako jeden z vítaných motivačních benefitů. Návrh možných opatření na zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o. byl na základě těchto připomínek zaměstnanců podrobněji formulován v kapitole 6.1 této bakalářské práce.

Věřím, že tato bakalářská práce, která je společnosti Senior Flexonics Czech s.r.o. poskytnuta k seznámení, se pro ni stane přínosnou zpětnou vazbou a také možností pro následné zlepšování systému vzdělávání, rozvoje a motivace zaměstnanců.



## Summary

It always depends on preferences of a company which way will the company approach training and development of employees. For training and development of employees it is important to be well planned and organised. System of training and development of employees should be ready so to make for filling company goals and to satisfy identified educational needs of individual employees. And it was the system of training and development of employees in the company that I dealt with in my bachelor's thesis.

I separated the bachelor thesis into seven chapters. In the first chapter I devoted to the characteristic and training fields and development of employees. In the second chapter I described the systematic training and development of employees and its particular parts. In the third chapter I focused on methods of the company training. In the fourth chapter I pursued the trends in development and training of employees. In the fifth chapter I described the present situation of training and development of employees in the company Senior Flexonics Czech s.r.o. Within the framework of the fifth chapter I also made a survey, processing and evaluation of present situation of training and development of employees in the company Senior Flexonics Czech s.r.o. In the sixth chapter I pursued the proposals of actions for the improvement of the present system of training and development of employees in the company Senior Flexonics Czech s.r.o.

The main aim of the Bachelor Thesis is to analyse and evaluate the present training system and development of employees in the company Senior Flexonics Czech s.r.o. and on basis of the evaluation to make suggestion of required changes of the system of training and development of employees in the company Senior Flexonics Czech s.r.o.

The aim of the Bachelor Thesis was filled. The results of accomplished analysis showed other possibilities for educational improvement that employees themselves mentioned within the framework of accomplished questionnaire survey. Among the proposals of actions, I included more intensive communication in educational field with employees, thereafter the educational planning on the basis of identification of educational needs of employee, then also written evaluation of effectiveness of the attended training course and also a formation of a new trainer post for the most experienced company employees. And last but not least, among the proposals of actions, I also included the possibility of language education for employees of the production

section, which could be considered as one of the welcome motivational benefits. The suggestion the possible measures for the improvement of the system of training and development of employees in the company Senior Flexonics Czech s.r.o. was on the basis of the employee comments in detail formulated in the chapter 6.1 of this Bachelor Thesis.

I believe that the Bachelor Thesis that is presented to the company Senior Flexonics Czech s.r.o. will become the beneficial feedback and the possibility for follow-up improvement of the training system, development and of employee motivation.

## Seznam použité literatury a pramenů:

### Literatura

1. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
3. BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN: 978-80-7179-893-4.
6. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
7. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
8. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
9. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. NOE, Raymond. *Employee Training and Development*. 5. vyd. New York: The McGraw-Hill Companies, 2010. ISBN 978-0-07-353034-5.
12. PROKOPENKO, Josef a Milan KUBR a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
13. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

14. VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanů*. Odborné nakladatelství vysoké školy ekonomie a managementu, 2017. ISBN: 978-80-87839-76-8.

15. VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN978-80-247-3651-8.

### **Elektronické články**

1. ARMSTRONG, Michael B. a Richard N. LANDERS. Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development* [online]. 2018, 1-8 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/profile/Michael\\_Armstrong6/publication/324433185\\_Gamification\\_of\\_employee\\_training\\_and\\_development\\_Gamification\\_of\\_employee\\_training/links/5acf5a790f7e9b18965b18ae/Gamification-of-employee-training-and-development-Gamification-of-employee-training.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michael_Armstrong6/publication/324433185_Gamification_of_employee_training_and_development_Gamification_of_employee_training/links/5acf5a790f7e9b18965b18ae/Gamification-of-employee-training-and-development-Gamification-of-employee-training.pdf)

2. CAHA, Zdeněk, 2017. The Education and Development of Company Managers in the Czech Republic and Ukraine, *SHS Web of Conferences* 39 [online]. 2017, 1-7 [cit. 2020-04-17]. DOI:10.1051/shsconf/20173901003. Dostupné z: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2017/07/shsconf\\_ies2017\\_01003.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2017/07/shsconf_ies2017_01003.pdf)

3. CIMATTI, Barbara, 2016. Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organisations and enterprises. *International Journal for Quality Research* [online]. 2016(10), 97-103 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <http://ijqr.net/journal/v10-n1/5.pdf>

4. KUMPIKAITĚ, Vilmantė. Human Resource Training Evaluation. *ENGINEERING ECONOMICS* [online]. 2007(5), 29-36 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/297368379\\_Human\\_Resource\\_Training\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/297368379_Human_Resource_Training_Evaluation)

5. SAAD, Mohammed a Norsiah Binti MAT. Evaluation of effectiveness of training and development: The Kirkpatrick Model. *Asian Journal of Business and Management Sciences* [online]. 2013(11), 14-24 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/277b/e18db00ad0a429145c760fb5afe1ee7b980e.pdf>

6. SAHA, Deotima a Deepika PANDITA, Digitalizing human resources through gamification for employee engagement. *ELK Asia Pacific Journals* [online]. 2017(4), 1-12 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/profile/Deepika\\_Pandita2/publication/323748863\\_DIGITIZING\\_HUMAN\\_RESOURCES\\_THROUGH\\_GAMIFICATION\\_FOR\\_EMPLOYEE\\_ENGAGEMENT/links/5aa8e4eb0f7e9b0ea3083dfa/DIGITALIZING-HUMAN-RESOURCES-THROUGH-GAMIFICATION-FOR-EMPLOYEE-ENGAGEMENT.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Deepika_Pandita2/publication/323748863_DIGITIZING_HUMAN_RESOURCES_THROUGH_GAMIFICATION_FOR_EMPLOYEE_ENGAGEMENT/links/5aa8e4eb0f7e9b0ea3083dfa/DIGITALIZING-HUMAN-RESOURCES-THROUGH-GAMIFICATION-FOR-EMPLOYEE-ENGAGEMENT.pdf)

7. THUNNISSEN, Marian. Talent management. *Employee Relations* [online]. 2016(38), 57-72 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/profile/Marian\\_Thunnissen/publication/286455838\\_Talent\\_management\\_for\\_what\\_how\\_and\\_how\\_well\\_An\\_empirical\\_exploration\\_of\\_Talent\\_Management\\_in\\_practice/links/56adde3808ae28588c619834/Talent-management-for-what-how-and-how-well-An-empirical-exploration-of-Talent-Management-in-practice.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marian_Thunnissen/publication/286455838_Talent_management_for_what_how_and_how_well_An_empirical_exploration_of_Talent_Management_in_practice/links/56adde3808ae28588c619834/Talent-management-for-what-how-and-how-well-An-empirical-exploration-of-Talent-Management-in-practice.pdf)

8. RATH, Namitha a Sujata RATH. Talent management in TCS. *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications* [online]. 2014(8), 90-93 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/339428467\\_Talent\\_Management\\_in\\_TCS8](https://www.researchgate.net/publication/339428467_Talent_Management_in_TCS8).

## **Webové stránky**

1. Profil společnosti, Senior Flexonics Czech s.r.o. [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.seniorflexonics.cz/o-nas/profil-spolecnosti>

## **Seznam zkratek**

atd. – a tak dále

č. – číslo

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

plc - skupina

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod..... 23

Obrázek č. 2 Společnost Senior Flexonics Czech s. r. o. .... 32

## Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví respondentů.....	39
Graf 2 – Věková skupina respondentů.....	40
Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	40
Graf 4 – Délka pracovního poměru.....	41
Graf 5 – Aktuální pracovní pozice .....	41
Graf 6 – Důležitost vzdělávání.....	42
Graf 7 – Motivace ke vzdělávání .....	43
Graf 8 – Oblasti dalšího vzdělávání.....	43
Graf 9 – Preference externích/interních vzdělávacích kurzů.....	44
Graf 10 – Nejvíce vyhovující metoda vzdělávání a rozvoje.....	45
Graf 11- Přírnost pořádaných kurzů .....	45
Graf 12 – Vzdělávací kurzy a jejich efektivita.....	46
Graf 13 – Prověřování efektivnosti vzdělávacích kurzů.....	46
Graf 14 – Aktuální systém vzdělávání a rozvoje.....	48



## **Seznam tabulek**

Tabulka č.1 – komplexní přístupy vyhodnocování vzdělávání .....	22
---	----

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Dotazník k analýze systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o.

Příloha č. 2 – Otázky rozhovoru

## **Příloha č. 1**

### **Dotazník k analýze systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Senior Flexonics Czech s. r. o.**

#### **Dotazník**

Vážená respondentko, vážený respondente,

jmenuji se Kristýna Štefanová, jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oborů Aplikovaná ekonomická studia – Německá filologie na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci a chtěla bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který slouží k mé závěrečné bakalářské práci a je zaměřený na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vaší firmě. Dotazník je anonymní a měl by zabrat maximálně 5 minut. Děkuji Vám za ochotu a za Váš čas.

#### **1. Pohlaví**

- a) muž
- b) žena

#### **2. Do jaké věkové skupiny se řadíte?**

- a) 15 – 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 – 60 let
- e) 61 let a více

#### **3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní vzdělání
- b) střední vzdělání bez maturitní zkoušky
- c) střední vzdělání s maturitní zkouškou
- d) vyšší odborné vzdělání
- e) vysokoškolské vzdělání
- f) student/studentka vysoké školy

**4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Senior Flexonics Czech s.r.o.?**

- a) méně jak 3 měsíce
- b) více jak 3 měsíce, ale méně jak 1 rok
- c) 1 - 3 roky
- d) více jak 3 roky

**5. Do jaké skupiny spadá vaše aktuální pracovní pozice?**

- a) vyšší management
- b) střední management
- c) oddělení výroby
- d) ostatní oddělení

**6. Jak je pro Vás další vzdělávání důležité?**

- a) důležité
- b) spíše důležité
- c) spíše nedůležité
- d) nedůležité

**7. K dalšímu vzdělávání mě motivuje především:**

- a) možnost zvýšení kvalifikace
- b) možnost lepšího platového ohodnocení
- c) možnost kariérního růstu
- d) potřeba dobře vykonávat svou práci
- e) zájem rozšiřovat si své znalosti a dovednosti
- f) jiné (prosím doplňte) .....

**8. V jaké oblasti byste měl/měla zájem se dále vzdělávat a rozvíjet? (Lze zakroužkovat i více odpovědí)**

- a) IT dovednosti
- b) odborné vzdělávání
- c) jazykové vzdělávání
- d) právní oblast
- e) manažerské a odborné kompetence

f) jiné (prosím doplňte) .....

**9. Preferuji vzdělávací kurzy probíhající:**

- a) externě
- b) interně

**10. Kterou metodu vzdělávání a rozvoje považujete pro svou práci/pracovní pozici za nejvíce vyhovující? (lze zakroužkovat více odpovědí)**

- a) Instruktaž při výkonu práce
- b) Mentoring
- c) E-learning
- d) Seminář
- e) Přednáška
- f) Workshop
- g) Pracovní porada
- h) Koučink

**11. Byly pro vás vzdělávací kurzy pořádané vaším aktuálním zaměstnavatelem přínosné?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**12. Projevily se absolvované vzdělávací kurzy v efektivitě Vámi vykonávané práce?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**13. Pokud jste vedoucí pracovník, prověřujete s odstupem času efektivnost vzdělávacích kurzů u svých zaměstnanců? (vyplňujte pouze pokud jste vedoucí pracovník)**

a) ano

b) ne

**14. Pokud jste na otázku č. 13 odpověděli kladně, jakým způsobem efektivnost vzdělávacích kurzů u svých zaměstnanců vyhodnocujete? (vyplňujte pouze pokud jste vedoucí pracovník)**

.....

.....

.....

**15. Odpovídá aktuální systém vzdělávání a rozvoje pracovníků v Senior Flexonics Czech s.r.o. vašim požadavkům a potřebám vzdělávání a dalšího rozvoje?**

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

**16. Jak by bylo možné dle Vašeho názoru současný vzdělávací a rozvojový systém ve firmě Senior Flexonics Czech s.r.o. zlepšit?**

.....

.....

.....

.....

**17. Chybí Vám v nabídce vzdělávacích kurzů nějaký konkrétní kurz, který byste chtěl/chtěla absolvovat?**

.....

.....

.....

## **Příloha č. 2 - Otázky rozhovoru**

Otázky rozhovoru, které byly položeny v průběhu rozhovoru s vedoucí personálního oddělení Senior Flexonics Czech s. r. o. na téma „Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců“:

- 1. Jak probíhá ve společnosti identifikace potřeb pracovníka?**
- 2. Jak probíhá plánování vzdělávání?**
- 3. Je plánování vzdělávání rozdělené na nějaké fáze?**
- 4. Jakým způsobem probíhá realizace vzdělávání?**
- 5. Jak probíhá vyhodnocování vzdělávání a jakou metodu vyhodnocování vzdělávání používáte?**
- 6. Jaké metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se ve firmě používají?**
- 7. Používáte také pro vzdělávání a rozvoj pracovníků E-learning?**
- 8. Jaké typy školení společnost rozlišuje?**
- 9. Jak se školí manažeři?**