

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2019–2022

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adéla Oudranová

Podnikové vzdělávání jako jedna z personálních činností

Praha 2022

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Bohumír Fiala

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2019–2022

BACHELOR THESIS

Adéla Oudranová

Corporate education as one of the personnel activities

Prague 2022

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Bohumír Fiala

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 9. 2. 2022

.....

Adéla Oudranová

Poděkování

Považuji za důležité na tomto místě poděkovat PhDr. Bohumíru Fialovi za jeho cenné rady, trpělivost, odborné konzultace a neustálou podporu během celého procesu tvorby mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce pojednává o jedné z nejdůležitějších personálních činností, kterou je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku. Zabývá se komplexním systémem podnikového vzdělávání a jeho souvislostí s podnikovou personalistikou. Na teoretickou část bakalářské práce navazuje praktická část, která na základě realizovaného dotazníkového šetření mapuje systém podnikového vzdělávání ve vybraném podniku.

Klíčová slova

Lidské zdroje, lidský kapitál, personalistika, personální činnosti, personální útvar, podnikové vzdělávání, rozvoj, vzdělávací programy, vzdělávání.

Annotation

The bachelor thesis deals with one of the most important personnel activities, which is the education and development of employees in the company. The work deals with a wide-ranging system of corporate education and its relation to corporate human resources. The theoretical part of the bachelor's thesis is followed by a practical part, which maps the system of corporate education in the selected company on the basis of a conducted questionnaire survey.

Keywords

Human resources, human capital, human resource management, personnel activities, personnel department, corporate education, development, educational programs, education.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PERSONALISTIKA	11
1.1 Vymezení základních pojmů	11
1.2 Pojetí personalistiky	12
1.3 Personální útvar v podniku.....	13
1.3.1 Personalista – jeho kompetence a role.....	14
1.4 Personální činnosti	16
2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	21
2.1 Charakteristika podnikového vzdělávání	21
2.2 Zabezpečení a výhody podnikového vzdělávání.....	22
2.3 Cíle podnikového vzdělávání	23
2.4 Strategie podnikového vzdělávání.....	24
2.5 Prostředí podnikového vzdělávání	25
2.5.1 Vnější prostředí (makroprostředí).....	26
2.5.2 Vnitřní prostředí (mikroprostředí)	27
2.6 Systém podnikového vzdělávání	28
2.6.1 Analýza a identifikace potřeby vzdělávání.....	29
2.6.2 Plánování vzdělávání	30
2.6.3 Realizace podnikového vzdělávání.....	31
2.6.4 Vyhodnocování (evaluace) výsledků vzdělávání	32
2.7 Metody podnikového vzdělávání	33
2.7.1 Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“).....	34
2.7.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“).....	34
2.8 Bariéry v podnikovém vzdělávání.....	35
2.9 Trendy v podnikovém vzdělávání	37
3 PRAKTICKÁ ČÁST	39
3.1 Vymezení výzkumného cíle	39

3.2	Charakteristika společnosti	39
3.3	Výzkumná metoda.....	40
3.4	Výzkumný vzorek	40
3.5	Časová organizace dotazníkového šetření.....	41
3.6	Stanovení hypotéz	41
4	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	42
4.1	Vyhodnocení hypotéz.....	59
4.2	Shrnutí výzkumného šetření a doporučení	61
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	65
	SEZNAM ZKRATEK	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	69
	SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

Každý člověk se v rámci svého pracovního života setkává se stále narůstajícími požadavky na jeho znalosti a dovednosti. Aby si člověk dokázal udržet své pracovní místo či zvýšil své šance na kariérní postup, musí na tyto požadavky pružně reagovat, a to zejména uchováváním, prohlubováním, rozšiřováním a sdílením svých znalostí a dovedností v podniku i mimo něj.

V současné turbulentní době je pro efektivní výkon a naplňování cílů podniku důležité mít dostatek kvalitních, a především právě vzdělaných zaměstnanců. Tyto zaměstnance může mít podnik k dispozici díky propracovanému systému podnikového vzdělávání, který je čím dál více v úzkém souladu s podnikovou personalistikou. V oblasti personálních činností můžeme v posledních letech vyzorovat jejich značnou transformaci, která souvisí se skutečností, že se do popředí dostává zejména oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Autorka práce by v této souvislosti upozornila na vystihující Revansovo pravidlo, které říká, že pokud chce podnik obstát v neustále se měnících podmínkách, chce být perspektivní a inovativní, a tím vlastnit i značnou výhodu oproti konkurenci, je žádoucí, aby byl počet vzdělaných zaměstnanců vyšší než množství změn v jeho okolí.

Motivací k volbě tématu byla pro autorku práce především vlastní zkušenost s neefektivním podnikovým vzděláváním, které způsobovalo negativní dopady nejen na zaměstnance, ale i na celý podnik a jeho fungování. Bakalářská práce si tedy klade za cíl upozornit na jednu z prioritních personálních činností každého podniku, a to na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Současně je cílem této práce komplexně charakterizovat celý systém podnikového vzdělávání, a poukázat tak na jeho závažnost. Cíl práce bude podpořen analýzou systému podnikového vzdělávání ve vybraném podniku.

Obsah bakalářské práce se skládá ze čtyř kapitol a je rozdělen do dvou hlavních částí, tedy na část teoretickou a praktickou. Teoretická část bakalářské práce byla zpracována na základě studia české a cizojazyčné odborné literatury, která obsahově dostatečně odpovídá charakteru bakalářské práce. Teoretická část je rozdělena na dvě ucelené kapitoly. V první kapitole se autorka práce soustředí na definování základních pojmů

souvisejících s oblastí personalistiky a na celkové pojetí personalistiky. V této kapitole jsou vymezeny i hlavní úkoly a funkce, které v rámci podniku naplňuje personální útvar, a také konkrétní kompetence a role jednotlivých personalistů, kteří personální útvar tvoří. Závěrečná část první kapitoly se věnuje komplexnímu definování a popisu jednotlivých personálních činností včetně personální činnosti zaměřené právě na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců podniku.

Druhá, rozsáhlejší kapitola bakalářské práce se věnuje přímo konkrétnímu zmapování celého systému a fungování podnikového vzdělávání jako jedné z personálních činností. Tato kapitola začíná charakteristikou podnikového vzdělávání tak, jak je zpracováno v odborné literatuře. Autorka práce se dále věnuje zabezpečení a výhodám, cílům, strategii a prostředí podnikového vzdělávání a přechází k ucelenému vymezení systému podnikového vzdělávání prostřednictvím jeho fází a k charakteristice jednotlivých metod podnikového vzdělávání. Závěr druhé kapitoly se věnuje bariérám a současným trendům v této oblasti.

Následuje praktická část bakalářské práce, která je rozdělena na dvě kapitoly. Praktická část se snaží podpořit část teoretickou a přinést tak ucelený pohled na celou problematiku. Hlavním cílem praktické části je prostřednictvím dotazování zaměstnanců získat základní obraz o systému podnikového vzdělávání ve vybraném podniku, kterým bude společnost Rohlik.cz. Současně je výzkumným cílem získat informace o spokojenosti, motivaci a celkovém vnímání podnikového systému právě ze strany zaměstnanců. Kromě vymezení cíle je uveden i krátký popis společnosti, výzkumná metoda, výzkumný vzorek, časová organizace a stanovení hypotéz. K naplnění cíle je využito dotazníkové šetření, jehož výsledky jsou následně v praktické části graficky vyhodnoceny a detailněji interpretovány. Na základě získaných dat je praktická část ukončena vyhodnocením stanovených hypotéz, celkovým shrnutím a upozorněním na určité nedostatky v systému podnikového vzdělávání včetně možných doporučení k jejich řešení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONALISTIKA

Zásadní význam personální práce můžeme potvrdit skutečností, že se jedná o rozhodující nástroj k zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a zároveň i celkové ekonomické úspěšnosti celého podniku. Personální práce má vliv na výsledky podniku, ať už bezprostředně, či zprostředkovaně. Nesmíme také opomenout její nemalý podíl na celkové funkčnosti podniku, která zahrnuje např. vytváření mezilidských a pracovních vztahů, pozitivních vazeb zaměstnanců k podniku nebo ztotožňování individuálních cílů s cíli podniku. K vytváření příznivých hospodářských výsledků a k dobrému postavení podniku na trhu je tato provázanost naprosto klíčová (Koubek, 2007, s. 40–42).

1.1 Vymezení základních pojmů

Před vymezením samotného termínu „personalistika“ je důležité definovat termíny, které s personální prací bezprostředně souvisí, a to termíny „lidské zdroje“, „lidský kapitál“ a „lidský potenciál“. Mnozí autoři vnímají tyto pojmy synonymně a jejich individuální vymezení nepovažují za důležité. Z hlediska této bakalářské práce je však nutné tyto termíny odlišit a zdůraznit jejich podstatu.

Podle Lochmanové (2016, s. 10) se s pojmem „lidské zdroje“ či zkratkou HR (z anglického „human resources“) můžeme setkat v řadě oblastí řízení firmy. To, co termín přesně znamená, není jednoznačné a mnoho autorů se na tento pojem dívá z různých úhlů pohledu:

- Lidské zdroje se týkají personální funkce nebo útvaru.
- Lidské zdroje se týkají postupů a činností v oblasti zajišťování personálních činností.
- Lidské zdroje se týkají personalistů.

Koubek (2007, s. 13) lidské zdroje vnímá odlišně, chápe je jako nedílnou součást složek důležitých k fungování jakéhokoliv podniku. Podnik podle něj může opravdu fungovat jen tehdy, podaří-li se mu vytvořit souznění mezi zdroji materiálními, finančními, informačními a lidskými.

„Lidský kapitál“ výstižně charakterizují Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34): „*Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu, energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.*“

S personalistikou je také spojen termín „lidský potenciál“. Je ho možné vnímat jako soubor dispozic a předpokladů člověka, díky kterým se podnik může celkově posouvat kupředu, tedy zlepšovat své hospodářské výsledky či postavení na trhu (Vodák, Kucharčíková, 2011 s. 34).

Bartoňková (2010, s. 67) doplňuje, že v oblasti lidského potenciálu je stěžejní ho dokonale poznat a teprve pak ho dokážeme efektivně rozvíjet a posouvat díky němu podnik kupředu.

1.2 Pojetí personalistiky

V praxi je možné se setkat s rozdílnými pojmy, které personalistiku definují. Hlavní podstata termínů je podobná a velké rozdíly zde nevidíme, jedná se hlavně o teoretické hledisko výkladu termínu. V rámci této kapitoly budou vymezeny jen stěžejní termíny, které poslouží k lepšímu pochopení problematiky.

„Personalistika“ je pojem nejobecnější, avšak všezahrnující. Zahrnuje veškeré personální činnosti (přijímání, odměňování, plánování, vzdělávání či propouštění). Velmi zjednodušeně je tedy hlavním úkolem personalistiky vybrat správné lidi na správné místo – zabývá se tedy zaměstnanci jakožto jednotlivci (Lochmanová, 2016, s. 11).

Koubek (2007, s. 13) zaměření personalistiky vnímá podobně, ale konkretizuje ho v souvislosti s pracovním procesem. Zaměstnanci tak představují pro organizaci to nejcennější a nejdůležitější k vytváření konkurenceschopnosti a prosperity. Personální práce je proto jádrem a nejdůležitější oblastí řízení celého podniku.

Za nejmodernější označení personální práce je považováno označení „řízení lidských zdrojů“, které Armstrong a Taylor (2015, s. 47) charakterizují následovně: *„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“*

Význam personální práce si v současné době uvědomuje stále větší počet organizací, soustřeďují se proto na její neustálé mapování, zdůrazňování jejího významu a rozvíjí ji s cílem efektivnějšího fungování celého podniku. Nelze opomenout také fakt, že současná doba přináší řadu sociálních a ekonomických změn, které se v personální práci odrážejí, a podnik tak musí být schopen se těmito změnám přizpůsobovat.

1.3 Personální útvar v podniku

Personální útvar v podniku je pracoviště, které se specializuje přímo na řízení lidských zdrojů. Vytváření útvarů je ovlivněno především individuálními podmínkami v podniku (organizační struktura, zaměření podnikání, aktuální finanční stav apod.) Závažnost fungování personálního útvaru můžeme pozorovat v zajišťování několika činností od odborné, metodologické, poradenské, usměrňovací až po kontrolní stránku personální práce. Hlavním úkolem útvaru je tedy v první řadě zlepšování využití a péče o rozvoj lidského potenciálu. Personální útvar poskytuje veškeré své služby jak vedoucím pracovníkům, tak jednotlivým zaměstnancům (Lochmanová, 2016, s. 16–17).

Personální útvar v podniku není statický, ale rozvíjí se na základě změn v podnikatelském prostředí. Od poloviny 90. let dochází k jejich výrazné transformaci s cílem snížit náklady a zefektivnit personální činnosti (Palíšková a kol., 2021, s. 12).

Lochmanová (2016, s. 17) uvádí hned několik důležitých funkcí personálního útvaru:

- Koncepční funkce – zahrnuje vypracovávání podkladů pro koncepci personální a sociální politiky, kterou dále rozpracovává a kontroluje její plnění.
- Plánovací funkce – zahrnuje odpovědnost útvaru za zpracování plánů rozvoje dle strategií a cílů.
- Řídící a koordinační funkce – útvar zde stanovuje hlavní směry, priority a úkoly, které koordinuje.

- Metodická funkce – útvar zde poskytuje návody a doporučení.
- Informační funkce – spočívá ve vytváření a zajišťování personálního systému a informovanosti zaměstnanců.
- Poradenská funkce – má za úkol poskytování poradenských služeb vedoucím i jednotlivým pracovníkům.
- Výzkumná a expertní funkce – hlavním cílem je zajišťování spolehlivých informací o názorech, postojích a pracovní spokojenosti zaměstnanců a od toho se odvíjející hodnocení a komparace.

1.3.1 Personalista – jeho kompetence a role

Je zřejmé, že nejcennější bohatství podniku představují lidé, které je potřeba řídit, motivovat a dostatečně o ně pečovat, proto jsou v organizacích zaměstnáni lidé specializující se přímo na tuto oblast a těmi jsou personalisté.

Personalisté zajišťují jak po kvalitativní, tak po kvantitativní stránce optimální stav pracovních sil. Věnují se v první řadě pracovním místům jako celku. Pracovní místa analyzují, provádějí náborové a výběrové řízení a v neposlední řadě pracovní místa obsazují. Dále se věnují ověřování způsobilosti při přijímání nových zaměstnanců. Vedou kompletní personální evidenci a agendu o vzdělávání zaměstnanců (Lochmanová, 2016, s. 18).

Podle Vetešky a Tureckiové (2020, s. 134–135) musí mít personalisté k naplňování těchto činností řadu kompetencí:

- Znalost podnikání – rozumět předmětu podnikání a být multidisciplinární.
- Funkční expertíza – dokázat využívat a rozvíjet nejlepší praktiky pro rozhodující personální procesy.
- Zvládání procesů změny a jejich řízení – zahrnuje pomoc liniovým manažerům realizovat změny a využívání nástrojů k řešení problémů.
- Kredibilita – spolehlivost, etické kvality, respekt, mlčenlivost a morálka.

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 80) se personalisté také značně podílejí na pracovním prostředí, snaží se ho koncipovat tak, aby ze sebe zaměstnanci podniku vydali to nejlepší a uspokojili jak potřeby, cíle či ambice své, tak i zájmy organizace.

Armstrong a Taylor (2015, s. 87–91) proto vymezili specifické role personalistů dle několika faktorů:

- Obecná role – tato role vysvětluje, že se personalisté mohou účastnit řady úkolů, a to od vytváření strategie, dosahování cílů a výkonu, spolupráce s manažery až po poradenství či podněcování inovací a změn.
- Role poskytovatelů služeb – souvisí s uskutečňováním strategií a politiky lidských zdrojů, což podporuje dosahování vytyčených cílů. Pro mnoho personalistů může být tato role spíše spojena se získáváním zaměstnanců, jejich vzděláváním a řešením každodenních situací.
- Strategická role – personalisté tuto roli vykonávají, když pracují jako vedoucí personálních útvarů nebo jako strategičtí business partneři – vytvářejí kompletní strategii lidských zdrojů, podporují její uskutečnění, spolupracují s manažery a poskytují jim podporu v závažných úkolech.
- Role business partnerů – přebírají odpovědnost za dosažení úspěchu podniku a ve spolupráci s liniovými manažery realizují strategie a zajišťují celkové fungování organizace.
- Role nositelů inovací – personalisté musí inovovat, musí přicházet s novými postupy, které povedou ke zlepšení efektivnosti podniku.
- Role agentů změny – personalisté mají usnadňovat změny poskytováním poradenství, dostatečnou informovaností a podporou.

Pališková a kol. (2021, s. 19–20) dále k těmto rolím přidávají:

- Role interního poradce a konzultanta – zahrnuje poskytování odborných rad s cílem naplňovat personální strategii, podnikovou kulturu, komunikaci nebo podnikové vztahy.
- Role manažera kvality procesů a řízení změn – v oblasti lidských zdrojů má za úkol optimálně řídit všechny procesy s touto oblastí spojené.

Z hlediska tématu bakalářské práce je nutné zmínit, že personalisté se významně podílejí na zajišťování odpovídajících vzdělávacích a rozvojových aktivit. Přínos v této oblasti můžeme vidět v řízení znalostí, kde personalisté poskytují poradenství, zavádějí a rozvíjejí již zmíněné vzdělávací programy či komunikační systémy (Armstrong, Taylor, 2015, s. 125).

1.4 Personální činnosti

Každý personální útvar vykonává v rámci svého fungování řadu personálních činností. Personální činnosti lze definovat velmi výstižně a jednoduše – jedná se o veškeré úkoly a aktivity spojené s oblastí lidských zdrojů. Z praxe vyplývá, že bez správného fungování personálních činností žádný podnik sám o sobě nedokáže fungovat.

Personální činnosti je tedy nutné nepodceňovat a věnovat jim v podniku dostatečnou pozornost. Podniková politika i strategie musí personální činnosti dostatečně podporovat, protože jejich prvotním zájmem je naplňování podnikem stanovených cílů, a to bez fungujících personálních činností nelze.

Koubek (2011, s. 19) uvádí problém majitelů malých podniků, kteří často považují vykonávání personálních činností za nákladné a často v nich nevidí přínos. Všeobecně však na základě výsledků z praxe platí, že se vykonávání personálních činností vyplatí i tam, kde jsou např. jen dva společníci.

V odborné literatuře lze najít odlišné názory autorů na počet, specifikaci či pojetí personálních činností. V současné turbulentní době se mezi klasické personální činnosti začínají postupně zařazovat např. i průzkumy trhu práce, zdravotní péče, metodika průzkumu, zpracovávání informací nebo dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání (Koubek, 2007, s. 21–22).

V této kapitole bude uvedeno klasické vymezení personálních činností, které zastává většina autorů:

- **Plánování lidských zdrojů**

Současná doba je plná změn, z toho vyplývá, že podnik si nemůže být nikdy jistý tím, co bude zítra, a to se týká i oblasti lidských zdrojů. Potřebu lidských zdrojů, jejich počet

a požadovanou kvalifikaci je nutné předem plánovat v souladu s podnikovou strategií. Hlavním cílem je tedy v dlouhodobém časovém horizontu zabezpečit optimální počty dostatečně kvalifikovaných pracovníků. Činnosti plánování se netýkají pouze pracovních míst, ale i dalších oblastí, které personální útvar zabezpečuje, a to např. plánů odměňování, plánů hodnocení, plánů vzdělávání pracovníků nebo plánů osobního rozvoje pracovníka (Lochmanová, 2016, s. 20–26).

- **Vytváření a analýza pracovních míst**

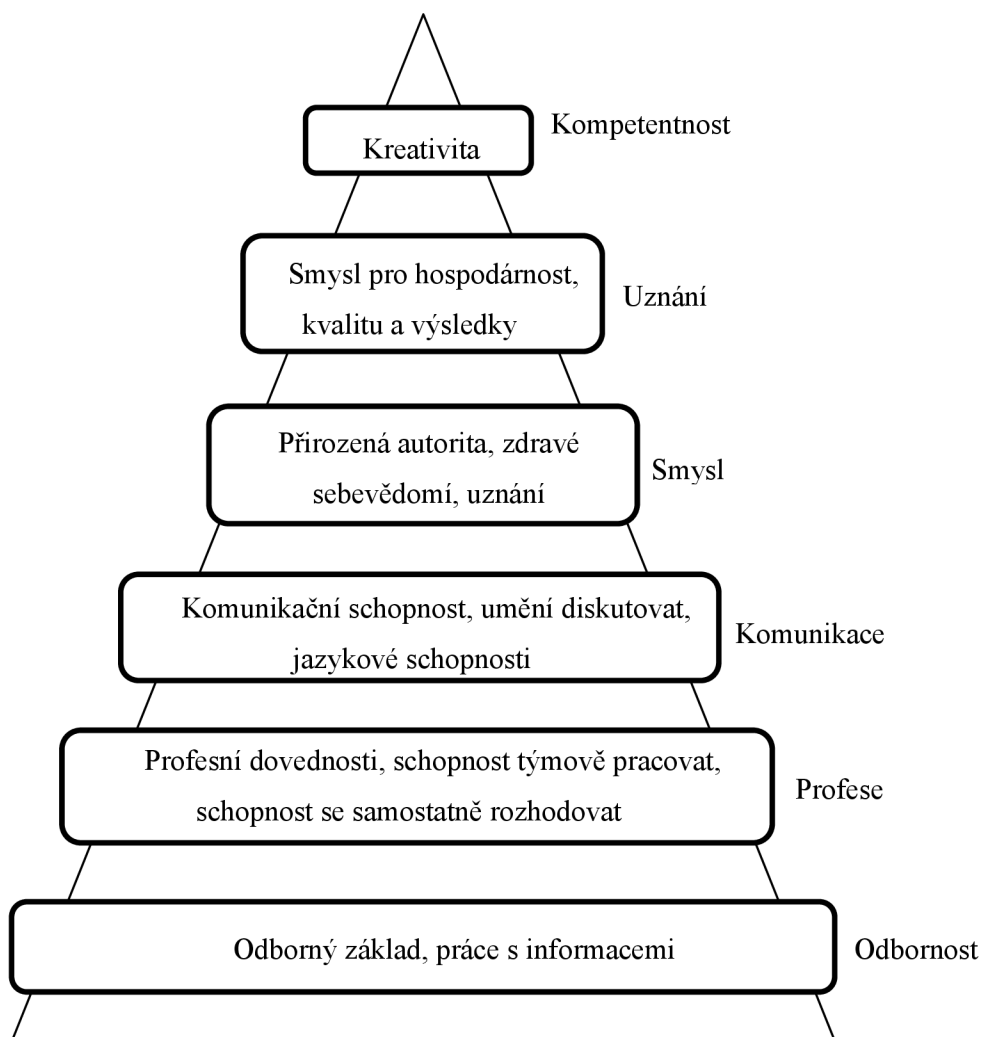
Mnozí autoři se shodují, že analýza pracovních míst je velmi důležitou personální činností, která je stěžejní pro realizaci personálních aktivit. Cílem analýzy je vytvoření optimální struktury a kompletního popisu pracovních míst v podniku. Součástí je i vytvoření profilu zaměstnance a specifikace požadavků pro výkon konkrétního pracovního místa (Palíšková a kol., 2021, s. 15–16).

- **Získávání a výběr pracovníků**

Jedná se o strategickou personální činnost, která má za úkol získávat pracovníky a obsadit jimi volná pracovní místa. Podnik má možnost se rozhodnout, zda využije k obsazení pracovních míst vnitřní či vnější zdroje. Následuje samotný výběr pracovníků, který má za úkol identifikovat nejvhodnější uchazeče k výkonu pracovního místa prostřednictvím nejrůznějších metod, např. pomocí testů, rozhovorů, dokumentace (Palíšková a kol., 2021, s. 16).

Častorál (2016, s. 99) velmi výstižně zaznamenal do grafického zobrazení stěžejní kritéria pro výběr pracovníků, viz obrázek 1.

Obrázek 1: Kritéria pro výběr pracovníků



Zdroj: Častorál, 2016, s. 9, upraveno autorkou práce

- **Přijímání pracovníků**

Proces přijímání nového pracovníka zahrnuje především přípravu a podpis pracovní smlouvy. Vzniká tak pracovní poměr. Po podpisu pracovní smlouvy je zaměstnanec zařazen do personální evidence a čeká ho proces adaptace především na kulturu organizace a vlastní pracovní činnosti (Kocianová, 2010, s. 128–133).

- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků**

Lochmanová (2016, s. 60) definuje řízení pracovního výkonu následovně: „*Řízení pracovního výkonu je možné definovat jako nástroj, prostřednictvím něhož je možné dosáhnout lepších výsledků.*“

S řízením výkonu souvisí i hodnocení pracovníků, které vychází z toho, jak pracovník plní požadované úkoly a požadavky kladené na jeho pracovní místo či jak se celkově zhostil své role. Součástí hodnocení je také sdělení zjištěných výsledků pracovníkovi a společné hledání nápadů na zlepšení pracovního výkonu (Koubek, 2007, s. 207–208).

- **Odměňování pracovníků**

Tato personální činnost představuje důležitou součást chodu celého podniku. K tomu, aby podnik naplňoval vytyčené cíle, musí mít motivované a aktivní zaměstnance, to dokážeme zajistit kvalitním systémem odměňování. Odměňování dokáže pracovníky stimulovat k vyššímu pracovnímu výkonu, motivuje je ke vzdělávání a pomáhá lépe naplňovat podnikovou strategii (Palíšková a kol., 2021, s. 17).

- **Ukončování pracovního poměru**

Do personálních činností řadíme i ukončování pracovního poměru. Pracovní poměr zaměstnance může skončit dobrovolně (výpověď ze strany zaměstnance či ukončení pracovního poměru dohodou), nebo nedobrovolně (výpověď ze strany zaměstnavatele nebo okamžité zrušení pracovního poměru). Kromě zmíněného může být pracovní poměr ukončen zrušením ve zkušební době nebo po uplynutí sjednané doby, v nejhorším případě pak smrtí zaměstnance (Lochmanová, 2016, s. 98).

V současné době se v podnicích často objevuje problém nadbytečnosti. Jedná se o stav, kdy budou zaměstnanci propuštěni z důvodu snížení jejich počtu v podniku. Důvody ke snižování stavů pracovníků mohou být důsledkem např. změny činností, technologií, techniky nebo špatného managementu (Koubek, 2007, s. 246).

- **Péče o zaměstnance**

Tato personální činnost zahrnuje dvě důležité složky – povinnou a dobrovolnou péči o pracovníky. Mezi povinnou péči můžeme zařadit vhodné pracovní podmínky, odstraňování namáhavé a rizikové práce, zajištění možnosti stravování nebo ochrany a bezpečnosti zdraví při práci. Dobrovolná péče směřuje především k poskytování podnikových benefitů jakožto výrazných prostředků motivace k lepšímu výkonu (Palíšková a kol., 2021, s. 17).

- **Pracovní vztahy**

Při práci v podniku dochází ke vzniku nejrůznější sítě navzájem propojených vztahů. Je nutné si uvědomovat, že jejich kvalita výrazně ovlivňuje jak dosahování cílů organizace, tak dosahování cílů jednotlivých pracovníků (Koubek, 2007, s. 325–326).

- **Personální informační systém**

Představuje nezbytnost k fungování personální práce. Přináší dostatek detailních, pravdivých a aktuálních informací o pracovnících a pracovních místech, která jsou potřebné k vykonávání jakéhokoli úkolu v rámci podniku. Je tedy nezbytné vytvořit soustavu personálního informačního systému, kde budou všechny tyto informace soustředěny (Koubek, 2007, s. 363).

- **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Kocianová (2010, s. 169) tvrdí, že podnik musí v současné době čelit mnoha vlivům a měnícím se podmínkám, kterým se zaměstnanci podniku musí neustále přizpůsobovat, a to zejména v oblasti jejich znalostí a schopností. Podnik je tedy nucen vytvářet komplexní systém podnikového vzdělávání.

Personalisté jsou v oblasti vzdělávání a rozvoje nedílnou součástí. Nejen, že mohou znalosti řídit uvnitř podniku, ale mohou samotné vzdělávací programy samostatně realizovat (Armstrong, Taylor, 2015, s. 125).

Podnikovému vzdělávání bude detailně věnována druhá část teoretické části této práce.

2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Následující kapitola bakalářské práce pojednává o již výše zmíněné personální činnosti, tedy o podnikovém vzdělávání. Jedná se o jednu z prioritních personálních činností. Každý podnik potřebuje mít kvalitní a vzdělané zaměstnance, bez kterých by se nemohl efektivně rozvíjet. Z tohoto důvodu je žádoucí věnovat dostatečnou pozornost celému systému podnikového vzdělávání a neustále ho zefektivňovat a zlepšovat.

Krňanský (2013) ve svém článku poukazuje právě na opomíjenou znalostní úroveň zaměstnanců ve veřejnoprávní sféře, která se dlouhodobě podceňuje, a způsobuje tak řadu chyb a špatných rozhodnutí.

2.1 Charakteristika podnikového vzdělávání

Podle Bartoňkové (2010, s. 11) můžeme pro charakteristiku podnikového vzdělávání uvést několik výstižných bodů:

- Jedná se o vzdělávání zaměstnanců v podniku.
- Zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.
- Zahrnuje prohlubování, zlepšování a udržování kvalifikace zaměstnanců.
- Je součástí profesního vzdělávání.
- Rozvíjí kompetence zaměstnanců.

I když jsou tato vymezení z teoretického a praktického hlediska správná, Bartoňková (2010, s. 11) přesto považuje za nejjednodušší definici podnikového vzdělávání následující: „*Podnikové vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí.*“

Koubek (2007, s. 254–256) podnikové vzdělávání na rozdíl od Bartoňkové (2010) vidí jako proces určený především k formování pracovních schopností člověka a k formování schopností pracovníka podniku. S tím souhlasí i Mužík (2008, s. 86), který navíc uvádí, že podnikové vzdělávání je zaměřeno na schopnosti všech kategorií pracovníků.

Termín podnikové vzdělávání se také často používá k označení souhrnu vzdělávacích programů či akcí, které zajišťuje sám podnik či k tomu určený podnikový útvar – např. personální útvar (Veteška, 2016, s. 118).

2.2 Zabezpečení a výhody podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání je v rámci podniku nejčastěji zabezpečováno personálním oddělením. Pokud se jedná o velké podniky, je zde velká pravděpodobnost, že se podnikovému vzdělávání věnuje samostatné oddělení (útvar) vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, které má své interní odborníky a vlastní školící centrum v rámci podniku. V malém podniku může vzdělávání zaměstnanců vykonávat pouze pověřený pracovník či sám majitel. Kromě podnikového vzdělávání ve vlastní režii může podnik využívat i externích odborníků či externí instituce.

Efektivně a kvalitně připravené vzdělávací programy jsou běžné ve velkých podnicích. Zcela jiná a složitější situace je v podnicích malé velikosti, kde je vzdělávání malého počtu zaměstnanců považováno většinou za velmi nákladné a zbytečné, z tohoto důvodu podnik realizuje zejména vzdělávání zaměřené jen na nezbytnou kvalifikaci pracovníků k výkonu jejich práce (Olexová, 2019, s. 25).

Podstatu podnikového vzdělávání tedy nesmíme opomíjet stejně jako podstatu personální práce. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 82–83) na základě této nutnosti vymezili značné výhody, které efektivní podnikové vzdělávání přináší pro celý podnik:

- Dodává odborně připravené pracovníky.
- Dochází k formování pracovních schopností pracovníků.
- Neustále zlepšuje kvalifikaci, dovednosti a osobnosti pracovníků společně s jejich výkonem.
- Je to jeden z nejefektivnějších způsobů, jak nalézat a využívat vnitřní zdroje k pokrytí potřeby pracovníků.
- Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce.
- Zlepšuje vztah pracovníka k organizaci a dokáže zvýšit jeho motivaci.

Podnikové vzdělávání v praxi tvoří součást spektra zaměstnaneckých benefitů, kde se pravidelně umisťuje mezi těmi nejžádanějšími. Podnikové vzdělávání jako benefit tak představuje značnou výhodu jak pro zaměstnance, tak pro podnik, který chce mít vzdělané a výkonné pracovníky k dosahování svých stanovených podnikových cílů.

2.3 Cíle podnikového vzdělávání

Podle Bartáka (2015, s. 21–22) má vymezení hlavního cíle podnikového vzdělávání (např. zvýšení odbornosti či doplnění znalostí) rozhodující místo v podniku a jeho definování bývá jeden z největších problémů. Podnik si musí umět stanovit cíl, kterého chce skutečně v rámci podnikového vzdělávání dosáhnout. Nejdůležitějším prvkem při jeho stanovení je, aby byl objektivně hodnotný, potřebný, konkrétní a zároveň i subjektivně žádoucí. Podnik musí zároveň také tento cíl přizpůsobit svým možnostem a schopnostem účastníků vzdělávací akce.

Základním cílem podnikového vzdělávání je podle Tureckiové (2004, s. 92) především dosažení změn, které jsou pro podnik stěžejní z hlediska jeho dalšího rozvoje a udržení konkurenceschopnosti. Podnik se musí zaměřovat zejména na změny v oblasti myšlení, citění a chování svých zaměstnanců. Prostředkem a podmínkou k tomu jsou nové znalosti, dovednosti, návyky a postoje.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 82) na rozdíl od Tureckiové (2004) považují za hlavní cíl přípravu pracovníků ke zvýšení schopnosti dosažení vytyčených cílů. Tímto způsobem je možné zároveň zvýšit také prosperitu a míru naplňování stanovené strategie. V souvislosti s tímto cílem musí podnik vytvářet i vhodné podmínky pro seberealizaci svých pracovníků.

Důležitým prvkem dosažení stanovených cílů v oblasti podnikového vzdělávání je i prvek motivace pracovníků. Depoo (2017, s. 280) definuje čtyři základní motivátory v rámci rozvoje pracovníků:

- Orientace na rozvoj podniku – učení, rozvoj a vzdělávání zaměřují pracovníci na výkon a cíle podniku.

- Orientace na odměny – hmotné i nehmotné odměny představují hlavní motivátor pro zaměstnance, kteří nemají zájem o seberozvoj.
- Orientace na budoucnost – motivátor pro pracovníky, kteří vidí pozitivní uplatnění svého vzdělávání a rozvoje pro budoucnost.
- Orientace na vlastní rozvoj – zaměstnanci tohoto typu se chtějí vzdělávat i nezávazně na podniku, což přináší pozitivní dopad i pro podnik.

2.4 Strategie podnikového vzdělávání

Základním stavebním kamenem pro efektivní vzdělávání zaměstnanců je stanovení cíle (viz výše). Avšak pro úspěšné podnikové vzdělávání je také zásadní umět správně stanovit i strategii vzdělávání, která nám pomůže k efektivnímu vzdělávání a návratnosti investic v něj vynaložené. Kromě toho musíme dbát na to, aby bylo vzdělávání řízené, systematické a kvalifikované, tedy aby mělo profesionální provedení.

Pokud stanovujeme strategii vzdělávání a rozvoje, je nutné si uvědomit, že je přímo závislá na personální a business strategii, které jsou pro ni nadřazené. V rámci podniku se stanovují pro časové rozmezí od tří do pěti let. Strategie vzdělávání a rozvoje dále pomáhá k výkonnosti celého podniku, musíme tedy dokázat určit, na koho a co budeme dávat větší důraz (Hroník, 2007, s. 18–20).

Hroník (2007, s. 20) představuje dva hlavní typy strategií:

- **Strategie organizačního rozvoje**

Charakteristickým prvkem je zde zaměření se na změnu, která proběhne za běžného chodu celého podniku a všech jeho částí. Soustředí se zejména na společnou práci na konkrétních problémech. Vzdělávací aktivity se snaží celý tento proces a strategii podpořit a doplnit, zaměřují se tedy především na iniciativu, tvořivost, synergii a zvýšení výkonu.

- **Strategie rozvoje jednotlivců**

Tato strategie počítá s tím, že se podnik pohybuje na vyhovující úrovni díky tomu, že má odborně a personálně připravené jedince. Tato strategie využívá kompetenční model

zaměřený na sociálně-psychologickou oblast. Vzdělávací aktivity tu mají větší význam, a to zejména aktivity odehrávající se mimo běžný chod podniku. Hlavním cílem je zejména zvýšit výkonnost pracovníků.

Barták (2007, s. 25) v oblasti strategie podnikového vzdělávání zdůrazňuje, že je žádoucí zaměřit se na atributy strategie vzdělávání. Manažer či lektor vzdělávání by měl tedy brát v úvahu např. participaci, kooperaci, aktivizaci, flexibilitu, facilitaci, spojení teorie s praxí či individuální přístup.

2.5 Prostředí podnikového vzdělávání

Charakteristika prostředí podnikového vzdělávání je nutnou podmínkou ke správnému fungování celého systému podnikového vzdělávání. Každý podnik se nachází a funguje v turbulentní době, zároveň na něj působí řada konkrétních podmínek, ve kterých se podnik snaží nejen přežít, ale zároveň se rozvíjet a být efektivní. Prostředí podnikového vzdělávání nám určuje řadu důležitých aspektů, jakými jsou např. cíle, design či vzdělávací potřeby podniku. Prostředí má vliv i na strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců podniku (Bartoňková, 2010, s. 23).

Page-Tickell (2014, s. 25–28) vidí podstatu prostředí podnikového vzdělávání ve velmi obecných faktorech, které je žádoucí pozorovat nejen z důvodu učení a rozvoje, ale také z důvodu kvalitní organizace podnikového vzdělávání:

- Sektor – důležité je určit, zda se podnik orientuje na poskytování konkrétní služby, či se žene pouze za ziskem z prodeje výrobků, od toho se pak odvíjí i zaměření vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Vlastnictví – vlastník či skupina vlastníků udává směr celého podniku k dosahování podnikových cílů a udává tedy i směr podnikového vzdělávání.
- Průmyslové odvětví – velkou roli hraje i odvětví, ve kterém se podnik pohybuje a podniká. Opět zde musíme přizpůsobovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zmíněnému průmyslovému odvětví.

- Lokace – další faktor, který je velice podceňovaným, a může mít tak velký dopad na celé vzdělávání. Zde máme na mysli v první řadě legislativní úpravu a organizaci podnikového vzdělávání v dané zemi.
- Velikost – velikost podniku úzce souvisí s oblastí podnikového vzdělávání a je nutné ji respektovat a přizpůsobovat ji vzdělávání. V současné době můžeme pozorovat problém uvnitř velmi malých (mikro) podniků, kde je podnikové vzdělávání v důsledku velikosti soustavně ignorováno.

Nejběžněji se však v praxi rozlišuje vnější a vnitřní prostředí podnikového vzdělávání.

2.5.1 Vnější prostředí (makroprostředí)

Každý podnik je ovlivňován něčím, co se odehrává mimo něj, tedy prostředím vnějším. Do vnějšího prostředí zahrnujeme sociální a demografické prostředí, technologické prostředí, legislativní a politické prostředí a prostředí ekonomické. Jedná se pouze o základní členění, množství ovlivňujících segmentů může být daleko širší. Pokud v těchto segmentech nastává změna, je velká pravděpodobnost, že vznikne vzdělávací potřeba. V rámci vnějšího prostředí podnikového vzdělávání můžeme najít také prostředí úkolové, někdy označované jako prostředí pracovní. Jedná se o velmi specifické a individuální prostředí pro konkrétní podnik, kam můžeme zařadit zákazníky, dodavatele, konkurenci či regulátory (Bartoňková, 2010, s. 23–24).

- **Sociální a demografické prostředí**

V rámci tohoto prostředí se zabýváme změnami v demografickém složení pracovní síly. Tyto změny jsou velmi pomalé, dobře měřitelné a jsou známy s předstihem. Nejčastěji dochází k pozorování vývoje věkových kohort, růstu úrovně vzdělanosti či vývoje vzdělávací soustavy. Tyto změny mohou mít silný dopad na činnosti personálního oddělení a je nutné jim věnovat zvýšenou pozornost. Některé podniky mají své vlastní demografy, kteří celý tento vývoj detailně mapují (Bartoňková, 2010, s. 24).

- **Technologické prostředí**

V současnosti je technologické prostředí považováno za jedno z nejdůležitějších. Technologie hýbou světem a podniky se musí novým technologiím neustále

přízpůsobovat, jinak zaostanou za ostatními konkurenty. Do tohoto prostředí řadíme nejen technologie, ale i vývoj vědy a techniky. Všechny tyto aspekty neustále zvyšují nároky na kvalifikaci (úroveň i obsah) a na kompetence zaměstnanců (Bartoňková, 2010, s. 24).

- **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí zahrnuje zejména výdaje vynaložené na podnikové vzdělávání, které se přepočítávají v průměru k celkovým nákladům podniku (Bartoňková, 2010, s. 25).

- **Legislativní prostředí**

Jedná se v první řadě o právní úpravu podnikového vzdělávání. V současnosti v ČR poskytovatel podnikového vzdělávání není vázán žádnými podmínkami a předpoklady organizační, pedagogické nebo personální povahy. Je vázán pouze základními podmínkami, které vyplývají ze zákona o živnostenském podnikání. V rámci legislativního prostředí je také žádoucí upozornit na oblast povinného vzdělávání, což představuje především vzdělávání ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo povinné vzdělávání dané profesí dle směrnic a vyhlášek, např. se jedná o svářeče nebo elektrikáře (Bartoňková, 2010, s. 25).

2.5.2 Vnitřní prostředí (mikroprostředí)

Sem řadíme veškeré interní procesy v rámci konkrétního podniku, jejich podmínky a prostředky k jejich bezproblémovému fungování. Pokud tedy chceme, aby podnikové vzdělávání efektivně fungovalo, musíme se soustředit na dvě základní východiska (Bartoňková, 2010, s. 27):

- **Existence a provázanost**

Zahrnuje existenci a provázanost podnikové politiky, podnikové strategie, strategie řízení lidských zdrojů, strategie vzdělávání včetně dalších kroků (koncepte vzdělávání, systém vzdělávání, plán vzdělávání apod.).

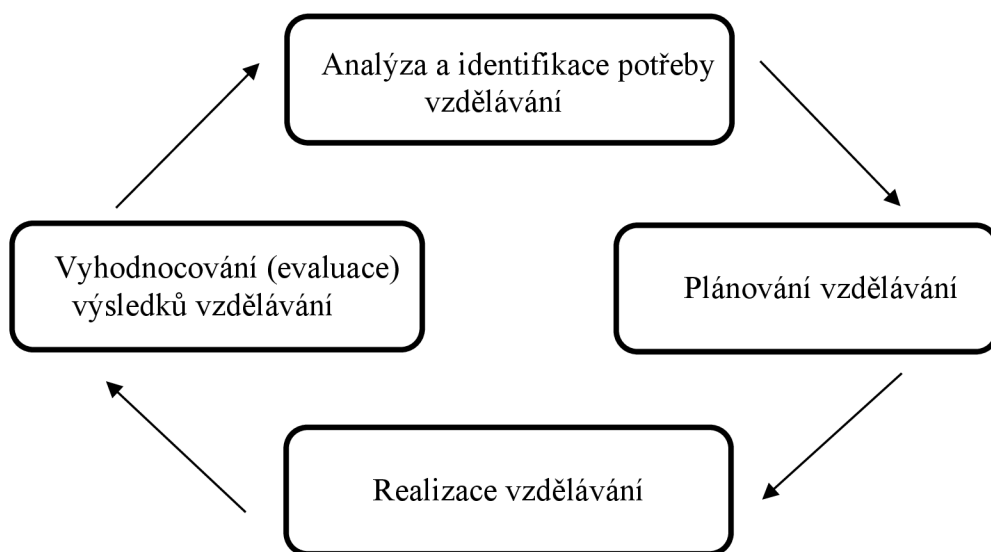
- **Vytváření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání**

Do tohoto východiska zahrnujeme manažerské postupy, rozdělení pravomocí a odpovědnosti za vzdělávání, umístění oddělení vzdělávání v rámci podnikové struktury, nastavení informačních a komunikačních toků.

2.6 Systém podnikového vzdělávání

Typickým znakem vzdělávání pracovníků je, že probíhá jako systém, který je nepřetržitý a opakuje se v rámci cyklu. Podnikové vzdělávání můžeme tedy považovat za systematické a zahrnuje čtyři fáze. Celý cyklus zahajuje analýza a identifikace potřeby vzdělávání, druhou fází představuje plánování vzdělávání, následuje realizace vzdělávání a celý proces uzavírá vyhodnocování (evaluace) výsledků vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 108–110).

Obrázek 2: Fáze systému vzdělávání



Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 110, upraveno autorkou práce

Systematické podnikové vzdělávání má podle Koubka (2007, s. 259–260) mnoho výhod:

- Podnik má nepřetržitě dostatek odborně připravených zaměstnanců.
- Dochází k průběžnému formování pracovních schopností, znalostí a dovedností podle potřeb podniku.
- Podporuje využívání vnitřních zdrojů k pokrytí nedostatku pracovní síly.
- Neustále dochází ke zlepšování a zefektivnění vzdělávacích procesů a vztahů pracovníků v podniku.
- Zatraktivňuje podnik na trhu práce.

2.6.1 Analýza a identifikace potřeby vzdělávání

Představuje první krok v rámci systému podnikového vzdělávání. V praxi tuto fázi považujeme za nejdůležitější a každá chyba, která nastane již v této fázi, se dále projevuje ve fázích následujících, je tedy žádoucí věnovat analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb dostatečnou pozornost (Bartoňková, 2010, s. 118).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 85) analýza a identifikace potřeby vzdělávání představuje shromažďování nejrozličnějších informací o znalostech, dovednostech a výkonu zaměstnanců. Díky analýze můžeme dále komparovat získané údaje mezi sebou a požadovanou úroveň. Výsledek analýzy také odhaluje bariéry ve výkonnosti a podává informace ohledně těch mezer, které se dají eliminovat podnikovým vzděláváním.

Koubek (2007, s. 261–263) považuje identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb za velmi náročnou, poněvadž kvalifikace a vzdělání nejsou kvantifikovatelné vlastnosti člověka, které by se daly snadno měřit. Identifikace potřeb vzdělávání v rámci podniku je tedy založena zejména na odhadech.

Nejčastějším způsobem identifikace potřeb vzdělávání využívaným v praxi je analýza údajů, které lze získat z běžného informačního systému konkrétního podniku. Jedná se především o tři skupiny údajů – údaje týkající se celého podniku, údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech a údaje o jednotlivých pracovnících. K identifikaci je

také možné využívat podklady hodnotící pracovníky a jejich pracovní výkon nebo potřeby vzdělávání ze strany vedoucích pracovníků (Koubek, 2007, s. 262).

2.6.2 Plánování vzdělávání

Z fáze analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb se plynule přemísťujeme do fáze plánování vzdělávání. Každý proces tvorby plánu se skládá dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 96–97) z několika fází:

- Z přípravné fáze – specifikace vzdělávacích potřeb, analýza účastníků a stanovení cílů.
- Z realizační fáze – zahrnuje vývoj a detailní rozpracování etap vzdělávacího programu.
- Z fáze zdokonalování – průběžné hodnocení etap vzdělávacího programu v souladu se stanovenými cíli.

Pokud vypracujeme dobrý vzdělávací plán, dokážeme si následovně odpovědět na řadu důležitých otázek (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 97–98):

- Témata vzdělávání? – nejvhodnější je vzdělávání, které odpovídá požadavkům konkrétního podniku, ale i požadavkům jednotlivých pracovníků, podle toho musíme volit i samotná témata vzdělávací akce.
- Cílová skupina? – je žádoucí, aby účastníci vzdělávací akce vykonávali podobné nebo stejné funkční zařazení a měli tak podobnou úroveň znalostí, dovedností a schopností.
- Metody a techniky? – jaké metody a techniky budeme v průběhu vzdělávací akce využívat.
- Vzdělávací instituce? – využití interních odborníků a vlastního školicího centra nebo externích institucí.
- Kdy? – vzdělávání je možné vést jednorázově, opakovaně či kontinuálně.
- Kde? – vzdělávací akci je možné realizovat v podniku nebo mimo něj.
- Závěrečné hodnocení? – jakým způsobem bude závěrečné hodnocení probíhat.

- Náklady? – kolik je třeba vynaložit finančních prostředků na realizaci vzdělávací akce (doprava, strava, studijní materiály, pracovní síla apod.).

Koubek (2007, s. 265) považuje za nejdůležitější bod plánování zejména vhodnou volbu metod podnikového vzdělávání, kterým se bude tato práce věnovat později.

2.6.3 Realizace podnikového vzdělávání

V této fázi se nacházíme před samotnou realizací vzdělávání a vzdělávacích aktivit, které jsou v souladu s vytvořeným plánem podnikového vzdělávání. Tato fáze je tvořena šesti významnými prvky (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99):

- Cíle – stanovujeme je podle identifikovaných potřeb vzdělávání. Napovídají nám, co budou pracovníci po absolvování vzdělávací akce ovládat.
- Program – požadavku vzdělávací akce musí být uzpůsoben i samotný program, který se skládá z časového harmonogramu, obsahu, metod a pomůcek.
- Motivace – ochota zdokonalit se představuje důležitý prvek celého vzdělávacího procesu.
- Účastníci – těm jsou vzdělávací aktivity určeny. Musíme umět dokázat rozeznat typy účastníků podle typu přístupu ke vzdělávání. Rozeznáváme např. aktivisty, reflektory, teoretiky nebo pragmatiky.
- Lektoři – osoby realizující vzdělávání. Lektoři zabývající se podnikovým vzděláváním musí mít řadu odborných a osobnostních předpokladů, které musí neustále zdokonalovat.
- Metody – podrobněji v kapitole 2.7.

Hroník (2007, s. 167) kromě těchto prvků realizace podnikového vzdělávání zdůrazňuje také podstatu prvku organizačního a finančního zabezpečení, který se skládá z fází:

- Přípravy – na základě připraveného projektu vzdělávací akce se připraví lektor (lektoři), studijní materiály a pomůcky.
- Vlastní realizace – zahrnuje příjezd lektora, zahájení vzdělávací akce, monitoring průběhu, řešení nenadálých situací, ukončení vzdělávací akce a evaluaci.

- Transferu – všechny aktivity následující po ukončení vzdělávací akce (know-how, ověření poznatků v praxi, fotodokumentace, videozáznamy).

Při realizaci vzdělávací akce nesmíme také opomenout uzavírání smluv s lektory, evidenci účastníků vzdělávací akce, zajištění informovanosti o vzdělávací akci, zajištění prostor vzdělávací akce, zajištění dopravy a stravování či zpracování účetní bilance (Hroník, 2007, s. 175).

2.6.4 Vyhodnocování (evaluace) výsledků vzdělávání

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je završující a zároveň velmi důležitá součást systému podnikového vzdělávání. Jedná se o proces, který se snaží zaměřit se na měření komplexních přínosů a nákladů realizovaného vzdělávacího programu. Současně se v rámci evaluace podnik pokouší ověřit návratnost investic, které do vzdělávacího programu vložil. Jedná se tedy o zhodnocení jak andragogické (didaktické, pedagogické), tak ekonomické efektivity (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 125).

Při evaluaci výsledků vzdělávacího programu musí podnik brát podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 127–128) v úvahu několik faktorů:

- Personální oddělení musí vědět o názorech účastníků a zaměřit se na to, jak vnímají vzdělávací aktivity ze svého pohledu.
- Měly by se ukázat reálné postoje účastníků.
- Měly bychom využívat více zdrojů údajů.

Proces vyhodnocování můžeme dále rozdělit na několik dílčích hodnocení, která se zaměřují na různorodé konkrétní oblasti, nejčastěji se zaměřují např. na míru rozvíjených dovedností a znalostí či uplatnění získaných poznatků v praxi (Koubek, 2007, s. 276).

Při vyhodnocování výsledků vzdělávání je nutné podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 126–128) počítat s:

- náročností na získávání potřebných informací,
- časovou náročností,

- obtížností stanovení kritérií hodnocení,
- odkládáním hodnocení ze strany zaměstnanců.

2.7 Metody podnikového vzdělávání

V souvislosti s celým podnikovým vzdělávacím systémem můžeme metodu vzdělávání chápat jako didaktický prostředek, prostřednictvím kterého směřujeme k vymezeným cílům podniku. Vzdělávací metoda se zaměřuje zejména na osvojování náplně vzdělávacího programu a na dosažení výchovně vzdělávacích cílů. V praxi se vyskytují nejrůznější kombinace vzdělávacích metod s cílem co nejlépe dosáhnout již zmíněných cílů (Barták, 2015, s. 45).

Metody podnikového vzdělávání můžeme klasifikovat dle různých hledisek:

- klasifikace dle přístupu (lektor, účastník),
- klasifikace dle vztahu k praxi,
- klasifikace dle typu výuky,
- klasifikace dle intenzity inovace,
- klasifikace dle formy pomoci účastníkovi (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 152).

Kazík (2017, s. 94–96) na základě praxe považuje za nejdůležitější metody podnikového vzdělávání:

- Techniku obrácených rolí – jedná se o metodu, která dělí zkoumané téma mezi několik menších skupin. Skupiny si následně sdělují varianty řešení, což je pro ně zajímavější – využívají např. zkušeností z vlastního života.
- Prezentaci filmu – techniku, kterou je vhodné volit v situaci, kdy chceme poukázat na to, jak to dělají ti nejlepší v dané oblasti.
- Rozbor modelových situací – vhodná technika pro trénink konkrétních dovedností.

Většina autorů však klasifikuje metody podnikového vzdělávání podle Koubka (2007, s. 265–266) na metody používané ke vzdělávání na pracovišti („on the job“) a na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („of the job“).

2.7.1 Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“)

Tento druh metod bývá vnímán v praxi jako výhodnější pro vzdělávací účely první linie (lower managementu), tedy pro vzdělávání dělníků, mistrů, předáků apod. Jedná se o metody, které se vyznačují individuálním přístupem a partnerským vztahem mezi vzdělavatelem a vzdělávaným (Koubek, 2007, s. 265).

Mezi nejčastěji používané metody vzdělávání na pracovišti se řadí:

- Coaching – jedná se o soustavné směřování a motivování účastníka podnikového vzdělávání k žádoucímu výkonu a iniciativě.
- Mentoring – obdoba coachingu, která se snaží přesunout určitou část odpovědnosti na vzdělávaného. Vzdělávaný si určí svého mentora a bere ho jako svůj vzor, který mu pomáhá v kariéře.
- Instruktaž – nejčastěji používaná metoda, která spočívá v jednorázovém zácviku nového či méně zkušeného pracovníka.
- Asistování – zaměřuje se na formování pracovních schopností pracovníka.
- Pověření úkolem – vzdělávaný je pověřen úkolem, ke kterému má připravené všechny potřebné podmínky.
- Counselling – jedna z nejnovějších metod, která překonává jednosměrnost mezi vzdělavatelem a vzdělávaným.
- Rotace práce – vzdělávaný je pověřován úkoly z různých oblastí s cílem dokonale poznat fungování organizace.
- Pracovní porady – jejich jádro spočívá v poznávání problémů a faktů z oblasti vlastního pracoviště nebo celé organizace ze strany účastníků vzdělávání (Koubek, 2007, s. 265–268).

2.7.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)

Tyto metody se na rozdíl od metod vzdělávání na pracovišti využívají zejména ke vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Realizují se ve zvláštních zařízeních, které jsou podnikovému vzdělávání přizpůsobené (výukové dílny, počítačové učebny).

Využívají se ke vzdělávání větších skupin účastníků. Kromě rozvoje znalostí a dovedností se soustředí i na rozvoj sociálních vlastností (Koubek, 2007, s. 269).

Mezi nejčastěji používané metody vzdělávání mimo pracoviště se řadí metody:

- Případové studie – orientuje se na vyličení problému z konkrétní oblasti, účastníci se snaží tento problém diagnostikovat a navrhnout společné řešení k jeho vyřešení.
- Demonstrování – k osvojování znalostí a dovedností se využívají moderní technologie – audio, počítače nebo trenažery.
- Přednášky – tato metoda se zaměřuje zejména na rozvoj teoretických znalostí.
- Přednášky spojené s diskusí (semináře) – jedná se o teoreticky zaměřenou přednášku, na kterou navazuje diskuse.
- Workshopu (group exercise) – metoda, která spočívá v týmovém řešení problému.
- Simulace – metoda zaměřená zejména na praxi a aktivní účast vzdělávaných.
- Brainstormingu – jádrem je navrhování nejrůznějších řešení problému.
- Hraní rolí (manažerské hry) – je zaměřeno na praktické dovednosti a schopnosti účastníků, kteří musí být aktivní a samostatní.
- Assessment centra – moderní metoda založená na plnění úkolů a řešení problémů prostřednictvím využití počítače.
- Outdoor trainingu (učení hrou) – vzdělávání realizované ve spojení se sportovními aktivitami (Koubek, 2007, s. 269–273).

Někteří autoři do metod vzdělávání mimo pracoviště zařazují i samotné vzdělávání na základě doporučené literatury.

2.8 Bariéry v podnikovém vzdělávání

V rámci podnikového vzdělávání se nesetkáváme pouze s jeho výhodami, které přináší, ale i s rozsáhlou škálou bariér, které mohou podnikové vzdělávání výrazně ovlivnit.

Barták (2015, s. 13–16) rozlišuje čtyři kategorie bariér podnikového vzdělávání:

- **Percepční bariéry**

Jedná se o bariéry, které brání vnímání, a vedou tak k neschopnosti řešit problémy a vyhledávat podstatné informace k jejich řešení. Projevují se především těžkostí vnímat problém z více úhlů pohledu, omezeností využití lidských smyslů, negativními vlivy stereotypů a pocitem vševědoucnosti.

- **Bariéry kultury a pracovního prostředí**

Pracovní prostředí je typické přizpůsobováním a dodržováním požadovaných norem, jedinec v rámci tohoto procesu hraje role, které po něm komunita (kolegové, zaměstnanci podniku) vyžaduje. Tyto role se odvíjejí od enkulturace, sounáležitosti, socializace s danou komunitou a sdílením jejich kultury. V rámci kulturních bariér se může projevit neustálá potřeba zavrhnout změnu či inovaci a upřednostňovat tradiční směr.

Důležitou roli kromě kultury hraje i výše zmíněné pracovní prostředí, v němž se můžeme setkat s celou řadou bariér – nedostatkem spolupráce, nedůvěrou, nedostatkem podpory nebo ignorancí.

- **Intelektuální a výrazové bariéry**

Představují nedostatečnou intelektuální výbavu, která je podstatnou součástí podnikového vzdělávání. Nevybavenost se projevuje nedostatečnou adekvátností, absencí zpětné vazby nebo obtížným sestavováním sdělení.

- **Emoční bariéry**

Jedná se o velmi časté bariéry v rámci podnikového vzdělávání, které představují určité překážky myšlení, jednání a sdělování. Nejběžnějšími bariérami tohoto typu jsou např. strach z chyby, nechť ke změnám, nesnášení chaosu, trpné reakce, obava z tvoření nápadů nebo nedostatečná představivost.

Důležitým prvkem eliminace těchto bariér je vytyčení cílů podnikového vzdělávání a navázání obsahu vzdělávání nejen na cíle, ale také na pracovní činnosti účastníků vzdělávání s ohledem na jejich zkušenosti.

2.9 Trendy v podnikovém vzdělávání

V současné době jde vývoj vědy a nových technologií nezkrotným tempem kupředu. Aby podnik dokázal udržet svou pozici na trhu a stačil svým konkurentům, musí tento fakt respektovat a přizpůsobovat mu tak všechny oblasti podnikání. Oblast podnikového vzdělávání není výjimkou.

Mezi trendy podnikového vzdělávání můžeme zařadit:

- **Rozvoj měkkých dovedností**

Armstrong a Taylor (2015, s. 129) měkké dovednosti definují jako: „*Schopnosti chování potřebné k dosahování požadovaných výsledků v takových oblastech, jako je týmová práce, komunikace, vedení lidí nebo rozhodování.*“

Potřeba vzdělávat zaměstnance v oblasti měkkých dovedností neustále sílí a bude sílit dál, je tedy žádoucí věnovat dostatečnou pozornost jejich získávání a trénování. Problém využívání měkkých dovedností může představovat „generace Z“, která podle odborníků měkké dovednosti zcela postrádá nebo je má v nižší míře, a to z jediného důvodu – životu na internetu.

- **Gamifikace**

Gamifikace je pojem, který zahrnuje využívání nejrůznějších herních prostředků v rámci vzdělávání. Zaměstnanci tak společně mohou být součástí strategické hry, která je většinou zaměřena na řešení konkrétní situace nebo problému. Zaměstnanci mohou při řešení problému soutěžit proti sobě či kooperovat a vyřešit problém společnými silami (Palíšková a kol., 2021, s. 194–195).

- **Microlearning**

Jeden z největších trendů podnikového vzdělávání současnosti. Microlearning dokáže zlepšit vzdělávání a osvojování dovedností velmi efektivním způsobem – obsah vzdělávání je rozdělen do několika krátkých (mikro) částí. Jedná se zejména o nejrůznější kvízy, hry nebo videa, kterým je možné věnovat jen pár minut za den, což představuje lákavý element (Dvořáková, 2014, s. 82).

- **Digitalizace (E-learning)**

E-learning se začal v ČR hojněji vyskytovat koncem 20. století, a to především v oblasti podnikového vzdělávání. V současnosti je tento trend fenoménem a hojně využívaným nástrojem ke vzdělávání zaměstnanců. E-learning můžeme charakterizovat velmi jednoduše. Jedná se o vzdělávání, které využívá ke svému působení nejrůznějších prostředků a nástrojů digitálních technologií. Nejčastěji je využíván k rozvoji měkkých a tvrdých dovedností, ke školení a k testování zaměstnanců (Veteška, 2016, s. 197).

V souvislosti s příchodem virového onemocnění COVID-19 došlo k vysoké míře digitalizace, z tohoto důvodu zaznamenal e-learning raketový růst a je využíván v nejrůznějších podobách velkým počtem podniků, které byly nuceny poslat své zaměstnance pracovat na home office. E-learning se tak stal každodenní činností zaměstnanců, kteří ho již berou jako běžnou součást své pracovní náplně.

- **Webináře/online semináře**

Nástroj e-learningu, kde na jedné straně stojí lektor a na straně druhé účastníci webináře. Komunikace probíhá prostřednictvím počítačů připojených k internetu. Typická je stanovená doba konání webináře. Účastníci se připojují ze svých pracovišť a mohou se dotazovat lektora prostřednictvím hlasové komunikace, obsahu nebo písemného dotazu (Dvořáková, 2014, s. 82).

- **Vidoseminář**

Na rozdíl od webináře je jednosměrný a bez jakékoliv interakce. Vzdělávání směřuje jen od lektora k účastníkům videosemináře (Dvořáková, 2014, s. 82).

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Vymezení výzkumného cíle

Teoretická část bakalářské práce byla zaměřena na podnikové vzdělávání, které v současné době patří mezi prioritní personální činnosti. Hlavním cílem praktické části je tedy získat základní obraz o systému podnikového vzdělávání ve vybraném podniku, kterým bude společnost Rohlik.cz. Kromě zmíněného je dalším výzkumným cílem získat informace o vnímání systému vzdělávání a rozvoje ze strany zaměstnanců, prozkoumat jejich hlavní motivaci k účasti na podnikovém vzdělávání a spokojenost s ním. Všechny tyto výzkumné cíle jsou stanoveny s úmyslem upozornit na důležitost podnikového vzdělávání a propojit tak teoretickou část bakalářské práce s praktickou.

3.2 Charakteristika společnosti

Pro realizaci praktické části bakalářské práce byla vybrána společnost Rohlik.cz (Velká pecka s.r.o.). Jedná se o český online supermarket nabízející především potraviny. Firma byla založena roku 2014. V současné době zažívá společnost v rámci svého odvětví velký úspěch a stala se jedničkou na trhu ve své oblasti podnikání. K tomuto faktu jednoznačně přispěla pandemie COVID-19, která způsobila raketový nárůst poptávky po dovozu potravin a dalšího sortimentu přímo „až ke dveřím“ zákazníků. Společnost Rohlik.cz na základě této situace byla nucena získat a přijmout značné množství nových zaměstnanců, kteří museli absolvovat řadu vzdělávacích programů a aktivit. Před společností Rohlik.cz tedy stála velká výzva – v rámci krizové situace, ve které se ocitla, přetransformovat celý systém podnikového vzdělávání. Pro Rohlik.cz není však cílem mít jen velký počet zaměstnanců, ale mít tyto zaměstnance v první řadě kvalitní a kvalifikované.

3.3 Výzkumná metoda

Pro naplnění stanovených cílů praktické části bakalářské práce byla zvolena výzkumná metoda dotazníkového šetření. Podle Průchy (2014, s. 114) se dotazníkovým šetřením rozumí „výzkumný nástroj, jehož účelem je získat v písemné podobě data obvykle od velkého počtu subjektů“. Hlavním důvodem volby této výzkumné metody byla možnost oslovit větší počet respondentů a získat tak vypovídající informace, které budou odpovídat zvoleným výzkumným cílům.

Dotazník obsahuje 17 otázek. Otázky jsou formulovány srozumitelně a jedná se o otázky především uzavřeného charakteru. V rámci jedné otázky může respondent vyjádřit i svůj vlastní názor.

Vstupní otázky zjišťují základní informace o respondentech, jádro otázek se poté zaměřuje na spokojenost a rozvoj zaměstnanců, vzdělávací programy, motivaci k podnikovému vzdělávání či celkovou informovanost zaměstnanců o možnostech podnikového vzdělávání.

3.4 Výzkumný vzorek

Dotazník byl poskytnut pracovníkům, kteří jsou umístěni v hlavní budově společnosti Rohlík.cz, kde sídlí především oddělení finanční, marketingové, public relation, komunikace se zákazníky, IT a personální. Z důvodu velké časové vytíženosti zaměstnanců a značného náporu, kterému čelí od začátku pandemie COVID-19, byl dotazník poskytnut 75 zaměstnancům. Do dotazníkového šetření nebylo také z tohoto důvodu bohužel možné zahrnout řidiče společnosti, kteří mohli přinést zajímavé postřehy. Počet kompletních navrácených dotazníků činil 63, tedy 84 %, což je možné považovat za úspěšné provedení dotazníkového šetření.

3.5 Časová organizace dotazníkového šetření

Celému dotazníkovému šetření předcházela přípravná fáze, během které bylo třeba stanovit základní cíl dotazníkového šetření a nastínit otázky, které je nutné do dotazníkového šetření zahrnout. V samotném závěru této fáze byla sestavena první verze dotazníku.

Po této fázi byl realizován předvýzkum za účelem zjištění nedostatků, které dotazník vykazuje. Po uskutečnění předvýzkumu byl dotazník upraven do finální podoby.

Samotný výzkum na téma „Podnikové vzdělávání jako jedna z personálních činností“ byl v elektronické formě umístěn na internetovém serveru www.surveymonkey.com po dobu 15 dnů od 2. 12. 2021 do 17. 12. 2021. Dotazování se během této doby zúčastnilo 63 respondentů.

3.6 Stanovení hypotéz

Při stanovení hypotéz bylo nutné vycházet z formulovaného výzkumného cíle dotazníkového šetření. Na jeho základě byly zvoleny následující hypotézy:

Hypotéza č. 1: Možnost lepšího finančního ohodnocení je hlavním motivátorem zaměstnanců Rohlik.cz k účasti na podnikovém vzdělávání.

Hypotéza č. 2: 80 % a více zaměstnanců Rohlik.cz pociťuje díky podnikovému vzdělávání pozitivní pokrok ve svých znalostech a dovednostech.

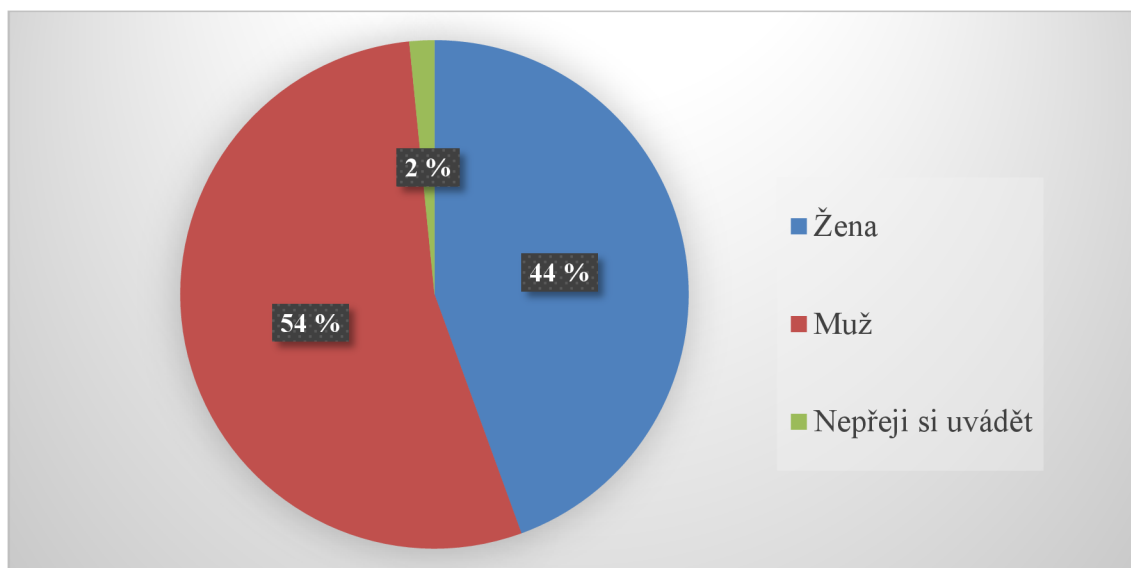
Hypotéza č. 3: Zaměstnanci Rohlik.cz jsou o možnostech podnikového vzdělávání informováni pouze přes podnikový informační systém.

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci Rohlik.cz se nechtějí dobrovolně účastnit nepovinných vzdělávacích programů.

4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V následující části bakalářské práce jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření realizovaného v období od 2. 12. 2021 až do 17. 12. 2021 na internetovém portálu www.surveymonkey.com. Celkově bylo distribuováno 75 dotazníků, což odpovídalo celkovému počtu zaměstnanců v centrální budově firmy Rohlik.cz, kde bylo dotazníkové šetření realizováno. Ze zmíněných 75 distribuovaných se vrátilo 63 plně vyplněných dotazníků, tento počet odpovídá 84 % ze 100 %. Je tedy možné usoudit, že dotazníkové šetření má požadovanou výpovědní hodnotu a je možné ho využít pro splnění účelu bakalářské práce.

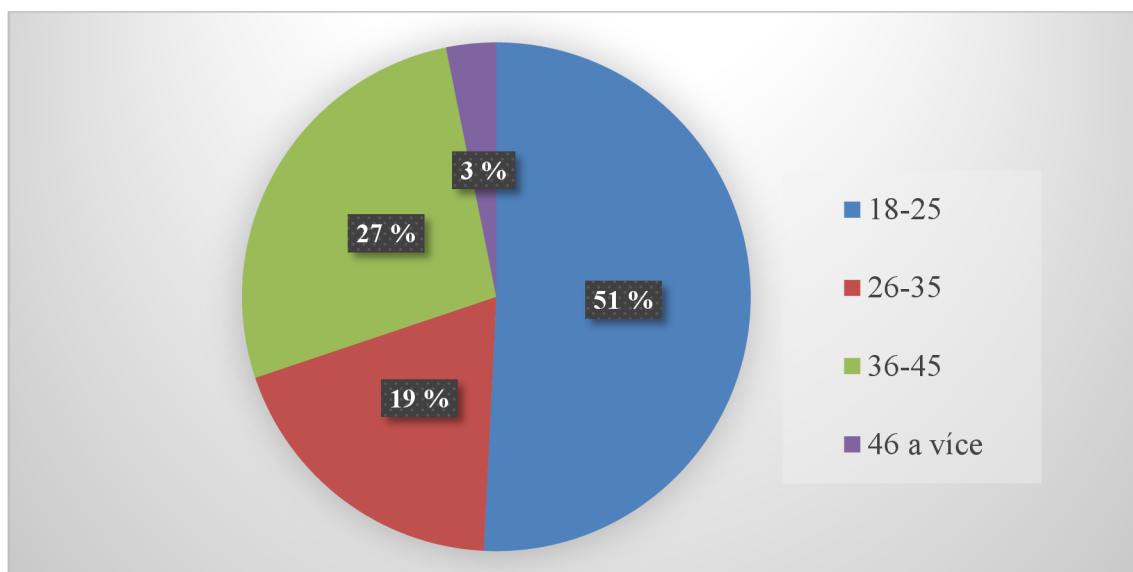
Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

Z grafu 1 je možné usoudit, že z celkového počtu obdržených 63 dotazníků bylo nejvíce odpovědí od osob mužského pohlaví, konkrétně odpovědělo 34 mužů, což je 54 %. Ženy byly zastoupeny 28 dotazníky, fakticky se tedy na dotazníkovém šetření podílejí 44 %. V dotazníkovém šetření bylo možné zvolit i variantu „nepřeji si uvádět“, kterou zvolil 1 respondent, jenž zastupuje 2 %.

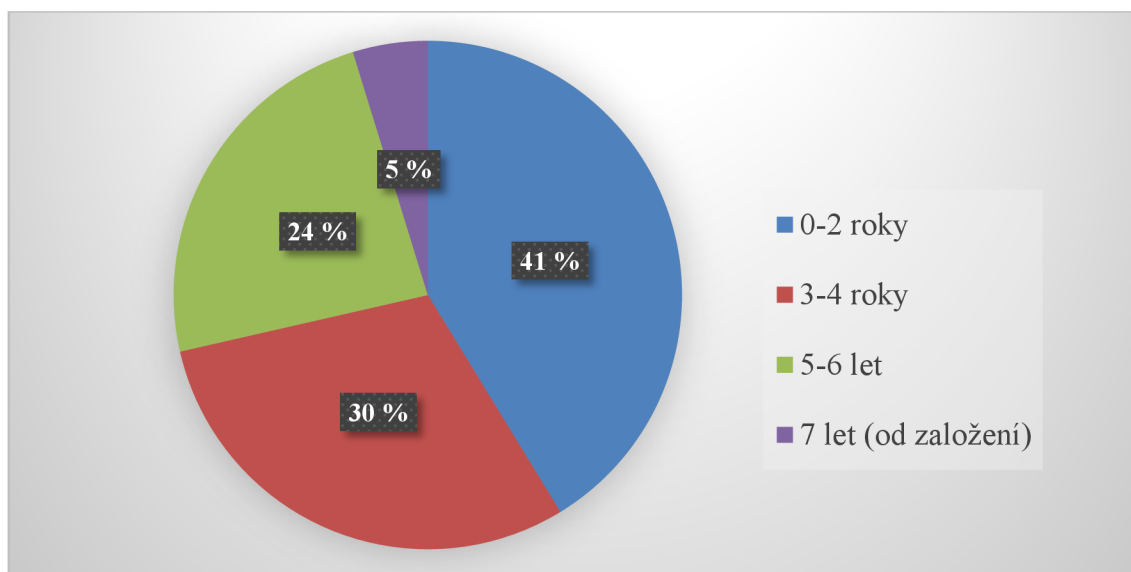
Graf 2: Věkové složení respondentů



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

Z grafu 2 vyplývá velmi zajímavé věkové složení respondentů. Je patrné, že z velké části jde o velmi mladé zaměstnance, kteří tvoří 51 %. Naopak nejmenší část zaměstnanců tvoří zaměstnanci ve věku 46 let a více, kteří zastupují pouze 3 %. Další zastoupenou věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 26–35 let (19 %) a zaměstnanci ve věku 36–45 let (27 %).

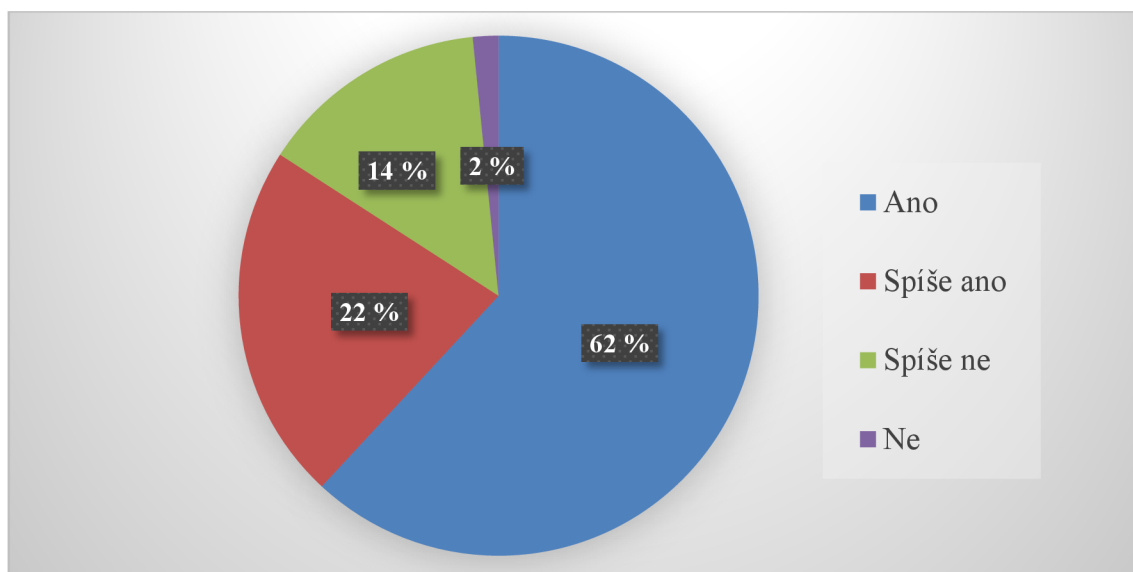
Graf 3: Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

Z grafu 3 je možné usoudit, že výrazně koresponduje s výsledky z grafu 2. Nejvíce zastoupenou délkou pracovního poměru je od 0 do 2 let (41 %), což odpovídá procentu mladých zaměstnanců ve věku 18–25, kteří tvoří 51 %. Je možné říct, že Rohlik.cz je pro tyto zaměstnance prvním trvalým zaměstnáním. Naopak zaměstnanců, kteří jsou součástí Rohlik.cz od jeho založení, je pouhých 5 %, tyto zaměstnance je možné považovat za velmi loajální. 30 % tvoří zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru po dobu 3–4 let, a 24 % zaměstnanci, kteří jsou součástí podniku 5–6 let.

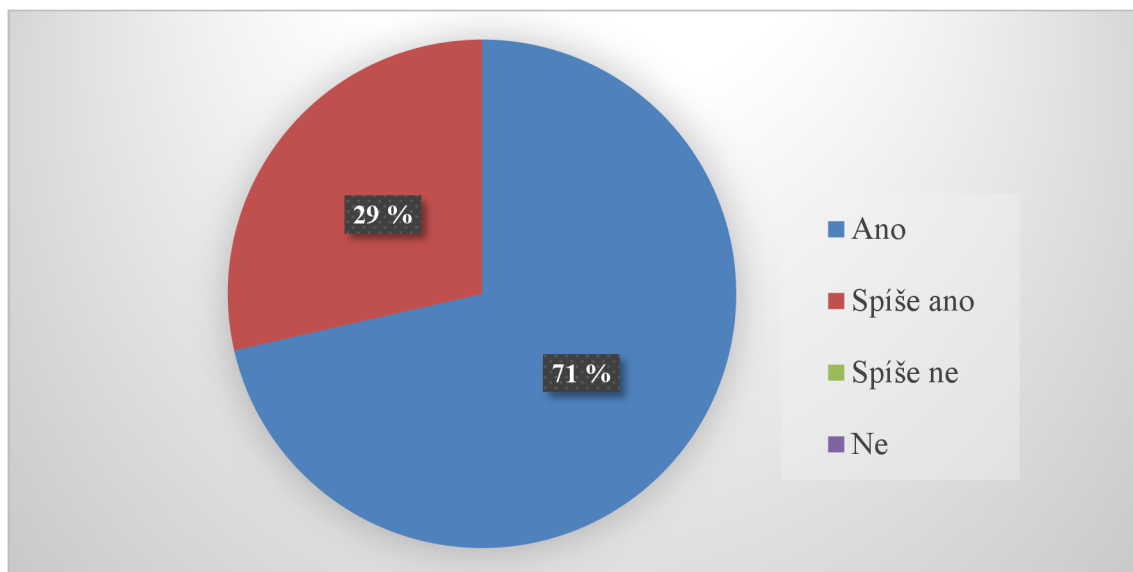
Graf 4: Možnost kariérního postupu



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

Největší část (62 %) respondentů s jistotou označilo, že na jejich pracovní pozici je možný kariérní růst, naopak nemožnost kariérního růstu označilo pouze 2 % respondentů. Ve vybraném vzorku dotazovaných zvolilo variantu „spíše ano“ 22 % a variantu „spíše ne“ pak 14 % dotazovaných.

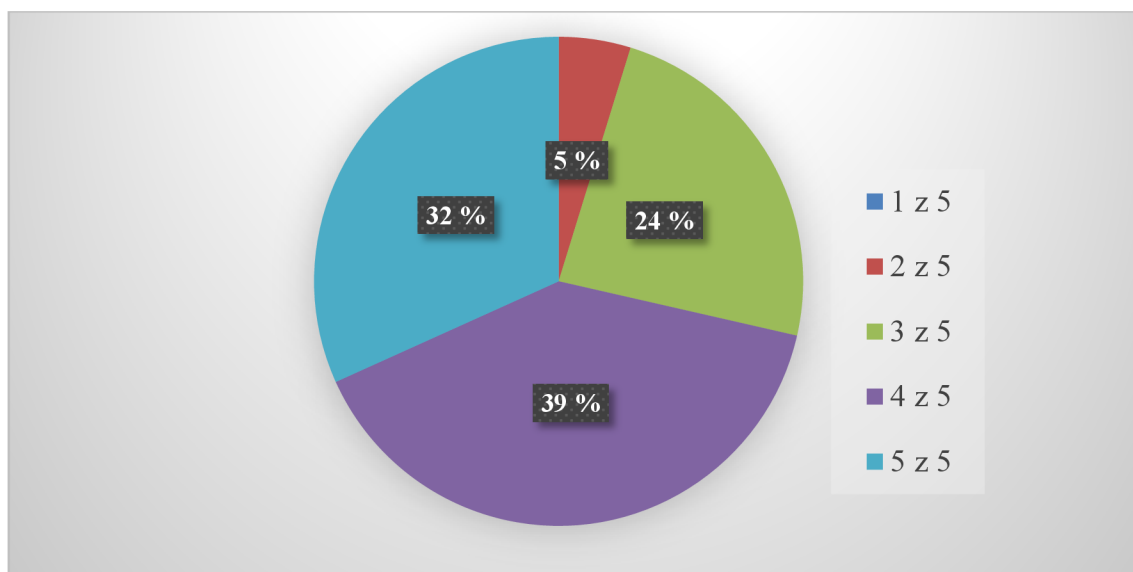
Graf 5: Vnímání důležitosti rozvoje znalostí a dovedností k efektivnímu výkonu pracovní pozice



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

V grafu 5 jsou zastoupeny pouze dvě možnosti odpovědi z celkových čtyř nabízených. 71 % respondentů zvolilo kladnou odpověď „ano“ – rozvoj znalostí a dovedností k efektivnímu výkonu své pracovní pozice považují za důležitý a žádoucí. Možnost odpovědi „spíše ano“ zvolilo zbývajících 29 % respondentů. Ostatní dvě varianty odpovědi „spíše ne“ a „ne“ nezvolil žádný z dotazovaných.

Graf 6: Spokojenost s podnikovým vzděláváním

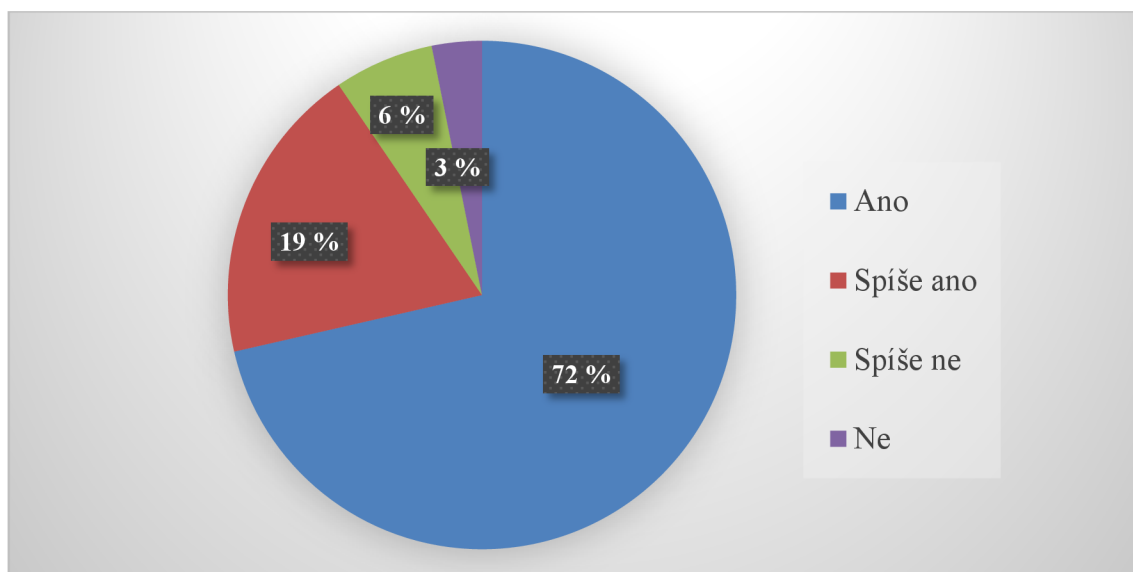


Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

V grafu 6 se promítá spokojenost respondentů s podnikovým vzděláváním, které podnik Rohlik.cz nabízí pro své zaměstnance. Respondenti měli možnost ohodnotit spokojenost na škále pěti hvězd (1 hvězda = nejmenší spokojenost, 5 hvězd = maximální spokojenost).

Z grafu plyne, že v celkovém porovnání zaměstnanci hodnotí podnikové vzdělávání velmi kladně, největší spokojenost s podnikovým vzděláváním (5 hvězd) tvoří 32 %. Za stále kladný výsledek je možné považovat i ohodnocení prostřednictvím 4 hvězd, které tvoří 39 %. Dalších 24 % zaměstnanců ohodnotilo spokojenost s podnikovým vzděláváním jako průměrnou (3 hvězdy). 2 hvězdy udělilo pouze 5 % a 1 hvězda se v dotazníkovém šetření neobjevila, což lze vyhodnotit jako velmi pozitivní výsledek.

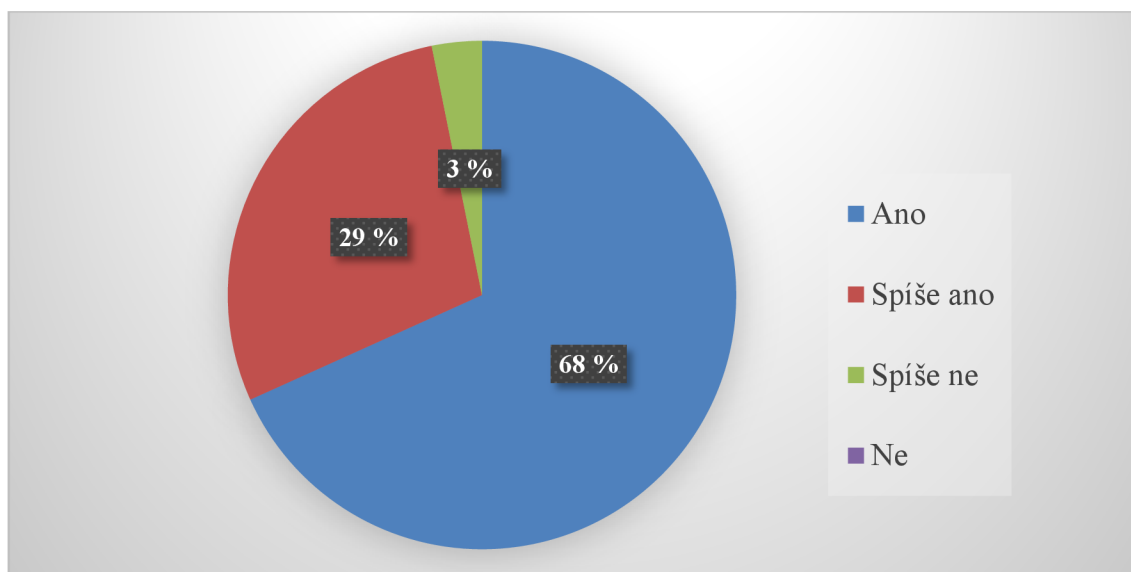
Graf 7: Pozitivní pokrok díky systému podnikového vzdělávání



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

Celkem 91 % respondentů u sebe vnímá díky účasti na podnikovém vzdělávání pozitivní pokrok, což lze efektivně využít k jejich motivaci a lepšímu pracovnímu výkonu. Opačný názor zastává pouhých 9 % respondentů, kteří uvedli, že u sebe pozitivní pokrok díky podnikovému vzdělávání nevnímají.

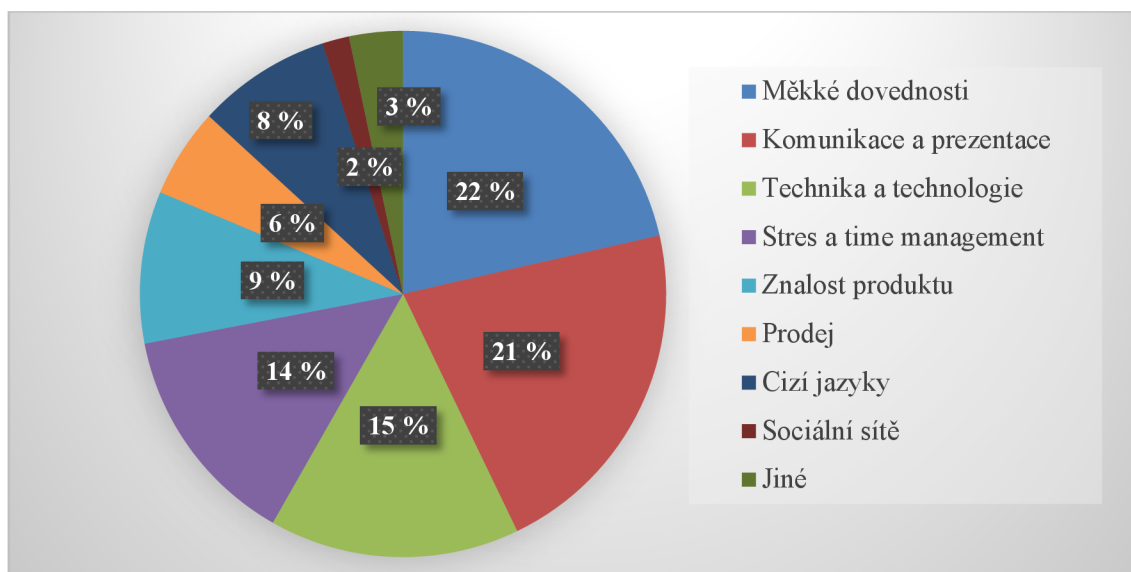
Graf 8: Využitelnost získaných znalostí a dovedností



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

Cílem osmé otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci Rohlik.cz využívají nově získané znalosti a dovednosti, které načerpávají prostřednictvím realizovaných vzdělávacích programů, dále na svých konkrétních pracovních pozicích a v pracovním procesu. Graf 8 tedy ukazuje, že 68 % zaměstnanců je přesvědčeno, že nově získané znalosti a dovednosti dále využívá na své pracovní pozici. 29 % označilo možnost „spíše ano“, lze tedy říct, že tito zaměstnanci nově nabyté znalosti a dovednosti také následně využívají. Zbylá 3 % zaměstnanců odpověděla, že je spíše nevyužívají.

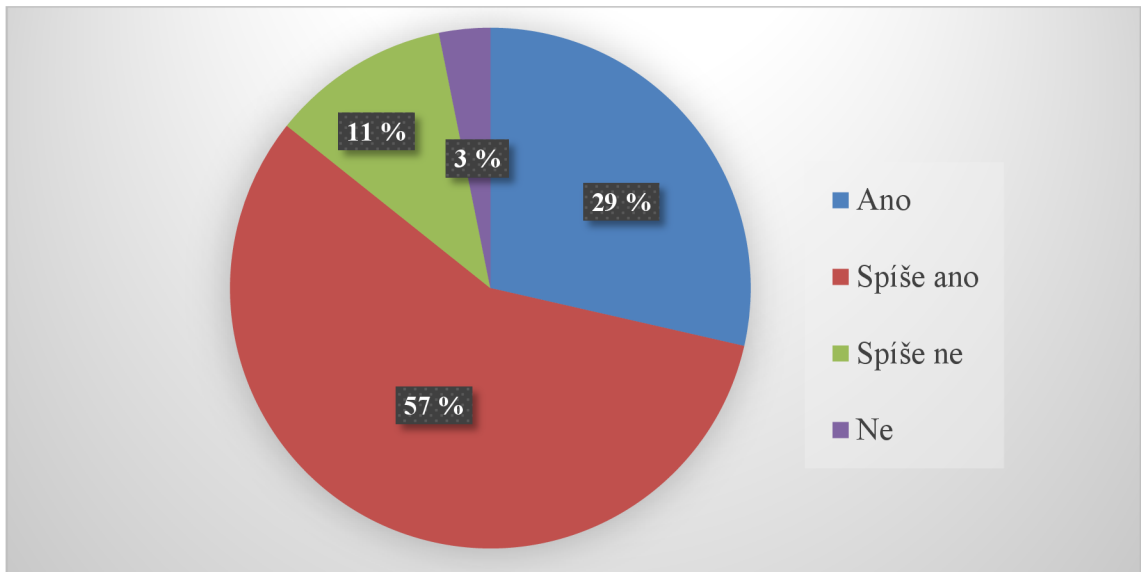
Graf 9: Druhy absolvovaných vzdělávacích programů



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

Cílem grafu 9 bylo zjistit celkové proškolení zaměstnanců Rohlik.cz v nejrůznějších oblastech pracovního procesu. Důležitou součástí strategie vzdělávání zaměstnanců v Rohlik.cz je právě velký důraz na zvládnání základních znalostí a dovedností (komunikace, stres, time management), ale i znalost a pochopení všech pracovních úseků a alespoň základní přehled o jejich náplni. Respondenti měli v této otázce možnost volby více variant. Největší procento (22 %) zastupují vzdělávací programy zaměřené na měkké dovednosti (sociální a emoční inteligence) a vzdělávací programy zaměřené na komunikaci a umění prezentovat (21 %). Hned v závěsu jsou vzdělávací programy zaměřené na technické a technologické dovednosti (15 %) a vzdělávací programy zaměřené na zvládnání stresu a umění time-managementu (14 %). 9 % respondentů absolvovalo školení na znalost produktu, 8 % vzdělávací programy zaměřené na cizí jazyky a 6 % na umění prodeje. Nejmenší procento (2 %) absolvovaných vzdělávacích programů zaujímají školení věnovaná sociálním sítím. Respondenti měli možnost zvolit variantu „jiné“, kterou zvolila 3 % respondentů.

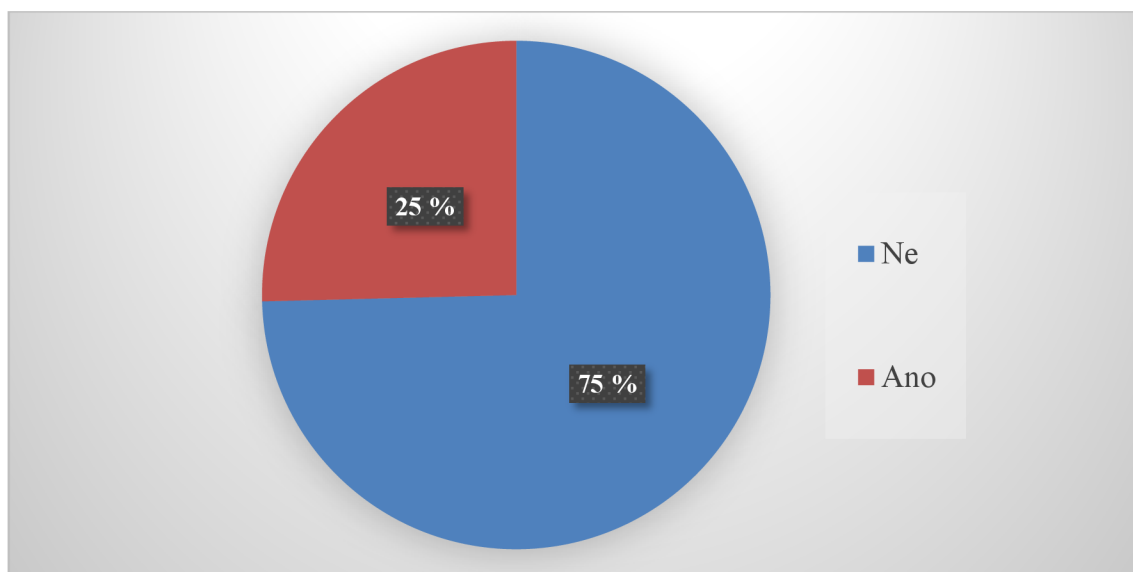
Graf 10: Soulad se vzdělávacími požadavky



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

Z grafu 10 vyplývá, že 86 % respondentů odpovědělo, že nabízené vzdělávací programy firmy Rohlik.cz odpovídají jejich vzdělávacím požadavkům a potřebám. Naopak zbylých 14 % respondentů odpovědělo, že nabízené vzdělávací programy spíše nebo vůbec neodpovídají jejich vzdělávacím požadavkům a potřebám.

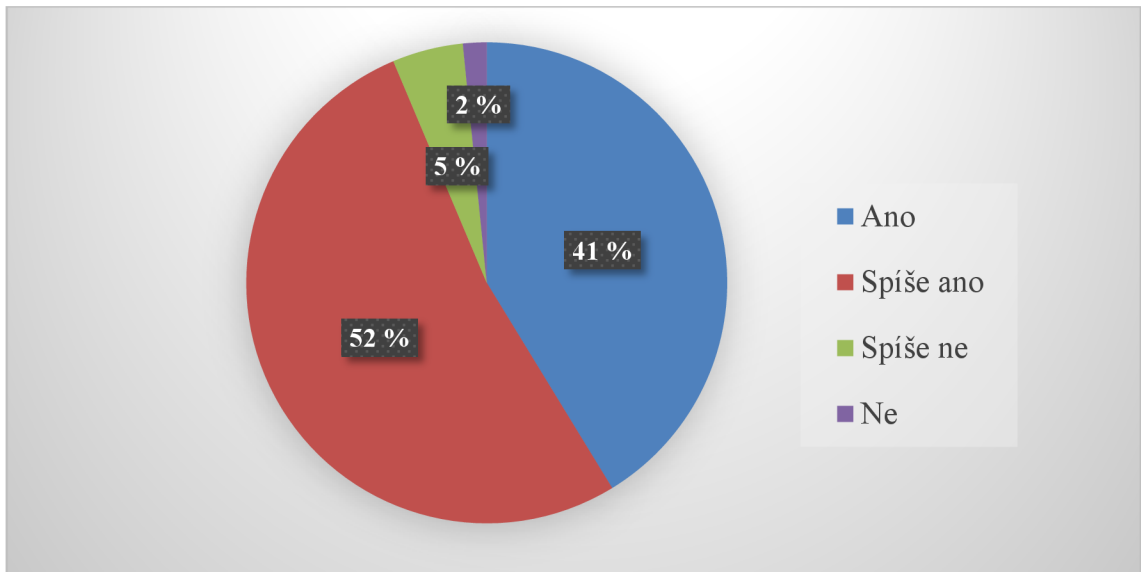
Graf 11: Jiné vzdělávací programy



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

Graf 11 ukazuje názor respondentů na to, zda by ocenili možnost nabídky jiných vzdělávacích programů. 75 % respondentů je s nabízenými vzdělávacími programy spokojeno a nevyžadují jiné. Avšak našlo se 25 % respondentů, kteří by ocenili i jiné než stávající vzdělávací programy. Pokud respondenti zvolili odpověď „ano“, měli možnost slovně napsat, jakých vzdělávacích programů by se v budoucnu rádi zúčastnili. Nejvíce se opakovala žádost o školení zaměřené na sociální síť, detailnější poznání nabízených produktů a na technicky a technologicky zaměřená školení.

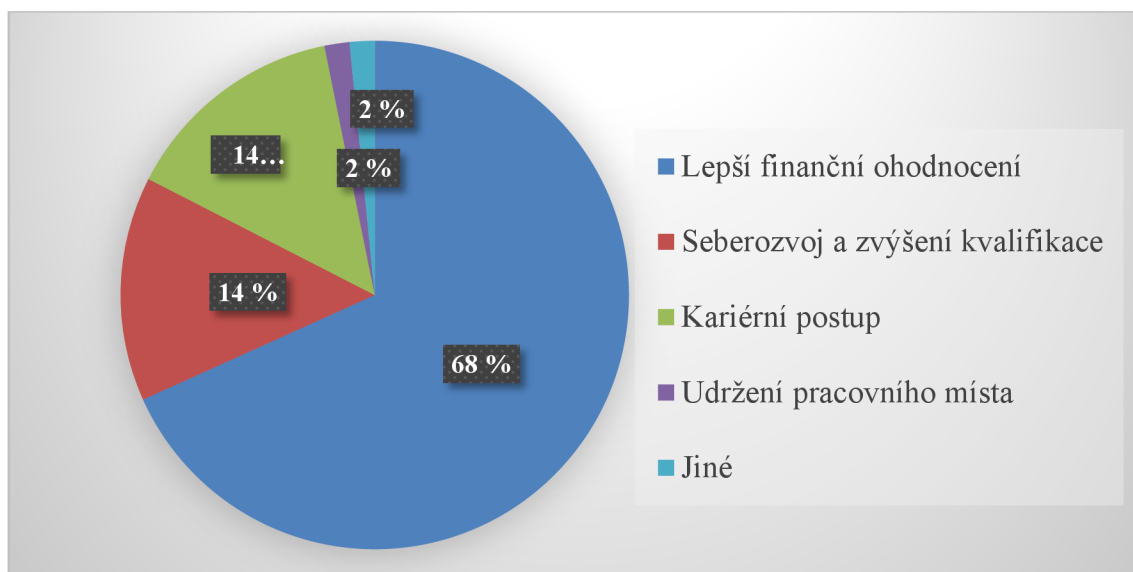
Graf 12: Podnikové vzdělávání jako benefit



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

V situaci, kdy podnik potřebuje nejen získat, ale i udržet dostatečný počet zaměstnanců, je důležité zvažovat každou výhodu, která dokáže v zaměstnanci podpořit názor, že je se svým zaměstnavatelem spokojený. Z podnikového vzdělávání se v současné době stává jeden z předních a oblíbených benefitů a větší možnost vzdělávání je pro zaměstnance velmi atraktivní. Cílem grafu 12 bylo tedy získat informace, zda zaměstnanci Rohlik.cz vnímají podnikové vzdělávání jako benefit. Lze říct, že 93 % zaměstnanců vnímá podnikové vzdělávání jako benefit, což je velmi pozitivní výsledek. Opačnou odpověď zvolilo jen 7 % respondentů, kteří podnikové vzdělávání nevnímají jako podnikový benefit.

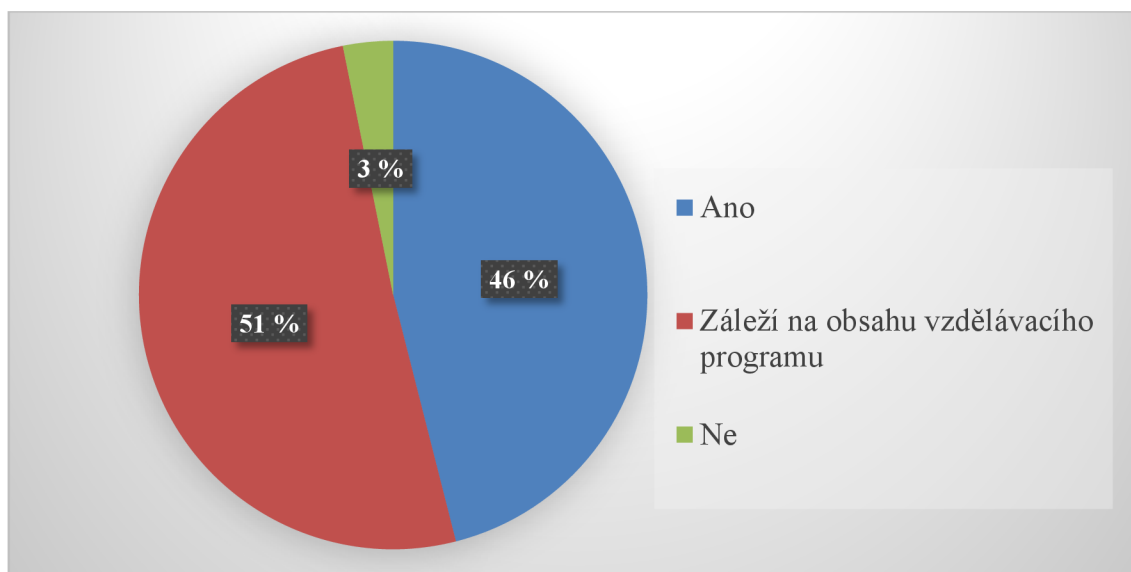
Graf 13: Motivace k podnikovému vzdělávání



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

Z grafu 13 vyplývá, že největší motivací zaměstnanců Rohlik.cz je lepší finanční ohodnocení, tuto odpověď zvolilo 68 % dotazovaných. Shodnými procenty (14 %) jsou zastoupeny odpovědi seberozvoj a zvýšení kvalifikace a kariérní postup. Variantu udržení pracovního místa a jiné zvolila 2 % respondentů.

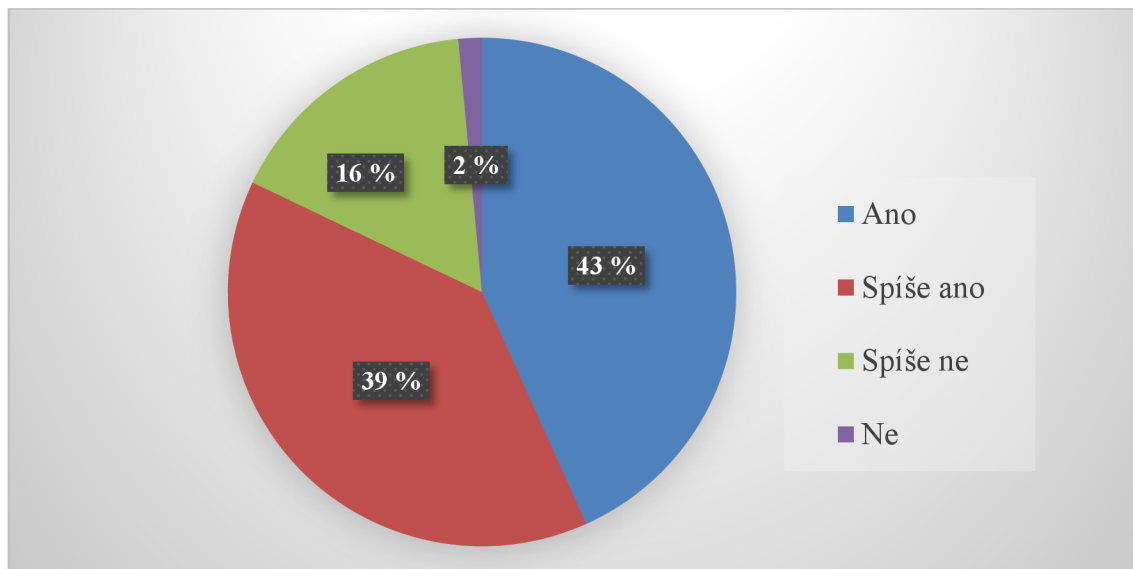
Graf 14: Účast na nepovinném vzdělávacím programu ve volném čase



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

Podnik Rohlik.cz poskytuje svým zaměstnancům řadu povinných vzdělávacích programů, ale nabízí také vzdělávací programy dobrovolné. Cílem grafu 14 je tedy zjistit, jaká je zainteresovanost zaměstnanců Rohlik.cz na účasti v dobrovolném vzdělávacím programu. Výsledky tohoto grafu lze považovat za velmi kladné. 51 % respondentů odpovědělo, že se jejich účast odvíjí především od obsahu, na který se vzdělávací program zaměřuje. Překvapivým výsledkem bylo, že 46 % respondentů by se dobrovolného vzdělávacího programu účastnilo a pouhá 3 % zvolila odpověď opačnou.

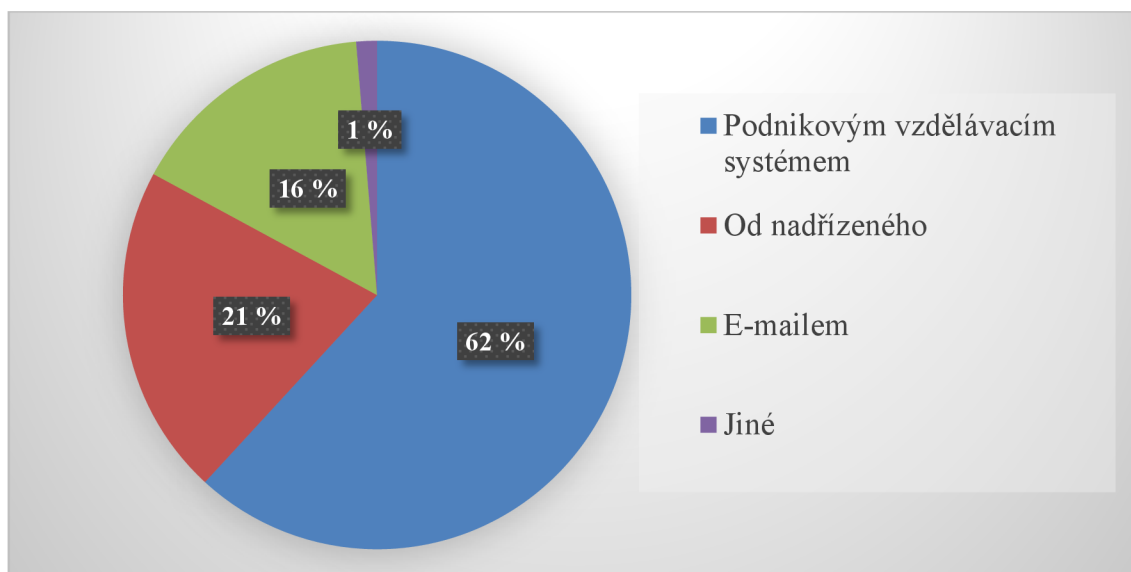
Graf 15: Informovanost o možnostech podnikového vzdělávání



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

Z grafu 15 vyplývá, že 43 % zaměstnanců je s informovaností o možnostech podnikového vzdělávání jednoznačně spokojeno, spíše spokojeno je 39 % zaměstnanců. S mírou informovanosti není spíše spokojeno 16 % zaměstnanců a 2 % jsou jednoznačně nespokojena.

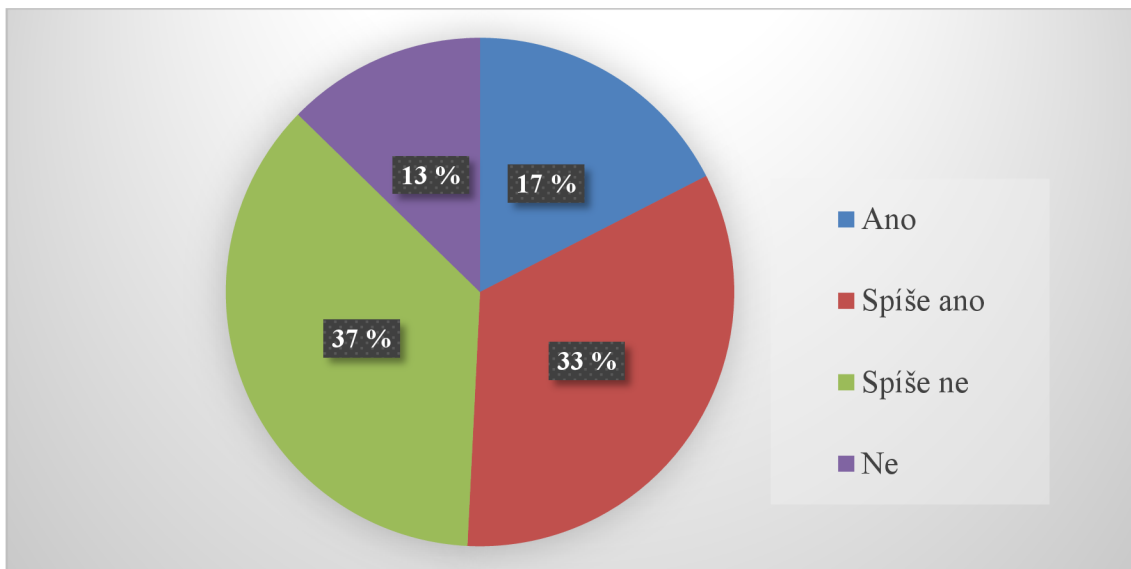
Graf 16: Způsob informovanosti o plánovaných vzdělávacích programech



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

Cílem grafu 16 bylo zjistit, prostřednictvím jakých nástrojů Rohlik.cz komunikuje informace o plánovaných vzdělávacích programech, kterých se mohou zaměstnanci účastnit. U této otázky mohli respondenti vybírat více odpovědí. 62 % zaměstnanců zvolilo, že získávají informace o plánovaných vzdělávacích programech pomocí podnikového systému. 21 % respondentů zvolilo možnost, že tyto informace získávají od svého nadřízeného. E-mailem dostává informace o plánovaných vzdělávacích programech 16 % respondentů. Možnost „jiné“ zvolilo pouhé 1 % respondentů.

Graf 17: Podnikové vzdělávání jako důvod k setrvání u zaměstnavatele



Zdroj: Autorka práce, 2022, vlastní šetření

Poslední otázka směřovala ke zjištění, zda je podnikové vzdělávání, které podnik Rohlik.cz nabízí, dostatečným důvodem k dalšímu setrvání zaměstnanců. Nejvíce respondentů (37 %) spíše nepovažuje tento důvod k jejich dalšímu setrvání za důležitý. Hned druhou nejvíce volenou odpovědí je naopak možnost, že je nabízené podnikové vzdělávání určitým důvodem k jejich dalšímu setrvání. Razantní odpověď „ano“ zvolilo 17 % respondentů, naopak jasnou odpověď „ne“ 13 %.

4.1 Vyhodnocení hypotéz

Již výše zmíněným cílem realizovaného výzkumného šetření prostřednictvím dotazníků bylo získat základní obraz o systému podnikového vzdělávání ve vybraném podniku, tedy ve společnosti Rohlik.cz. Kromě zmíněného bylo dalším výzkumným cílem získat informace o vnímání systému vzdělávání a rozvoje ze strany zaměstnanců, prozkoumat jejich hlavní motivaci k účasti na podnikovém vzdělávání a celkovou spokojenost s ním.

Před samotným výzkumným šetřením byly stanoveny jednotlivé hypotézy, které v této kapitole budou samostatně zhodnoceny, a následně bude určeno, zda se potvrdily, nebo byly vyvráceny.

Hypotéza č. 1: Možnost lepšího finančního ohodnocení je hlavním motivátorem zaměstnanců Rohlik.cz k účasti na podnikovém vzdělávání.

Současný svět je založený především na honbě za penězi, důsledkem pandemie COVID-19 dochází i k velké inflaci a zdražování, z tohoto důvodu se většina lidí ve svém životě snaží opatřovat co nejvíce finančních prostředků, aby mohli vést spokojený život. Finance (mzda, výplata) bývají tedy naprosto stěžejním motivátorem k výkonu povolání. Autorka na základě tohoto jevu vyzorovala, že podobná situace bude i v oblasti motivace k účasti na podnikovém vzdělávání. Tato hypotéza tedy předpokládá, že největší motivací zaměstnanců Rohlik.cz k účasti na nejrůznějších vzdělávacích kurzech není seberozvoj, seberealizace či zvýšení kvalifikace a potencionálu, ale lepší finanční ohodnocení. Této předpokládané hypotéze se věnovala dotazníková otázka č. 13, jejímž výsledkem bylo, že 68 % zaměstnanců Rohlik.cz považuje za hlavní motivaci k účasti na nabízeném podnikovém vzdělávání lepší finanční ohodnocení.

Hypotéza č. 1 se potvrdila.

Hypotéza č. 2: 70 % a více zaměstnanců Rohlik.cz pociťuje díky podnikovému vzdělávání pozitivní pokrok ve svých znalostech a dovednostech.

Společnost Rohlik.cz se v rámci vzdělávání svých zaměstnanců snaží o to, aby zaměstnanci byli nejen dostatečně vzděláni k co nejlepšímu výkonu jejich pracovní pozice, ale také o to, aby díky navštěvování vzdělávacích programů, které společnost Rohlik.cz nabízí, na sobě pociťovali celkový růst v oblasti znalostí a dovedností,

nashbírali nové zkušenosti a získali tím i větší sebevědomí v tom, co dělají. Tato hypotéza tedy předpokládá, že nadpoloviční většina zaměstnanců na sobě pociťuje díky vzdělávacím programům celkový pozitivní pokrok. Tuto hypotézu potvrdila dotazníková otázka č. 7, kde 91 % dotazovaných na sobě díky podnikovému vzdělávání pociťuje pozitivní pokrok.

Hypotéza č. 2 se potvrdila.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci Rohlik.cz jsou o možnostech podnikového vzdělávání informováni pouze přes podnikový informační systém.

Tato hypotéza byla stanovena za předpokladu, že je v podnicích značným trendem všechny interní podnikové záležitosti týkající se nejrůznějších oblastí komunikovat pouze prostřednictvím komplexního podnikového systému. Na tuto stanovenou hypotézu přinesla odpověď otázka č. 16, kdy lze vidět, že kromě podnikového systému, který je zastoupený nejvíce, se k předávání informací ohledně plánovaných vzdělávacích programů přidává ještě sdělení ze strany nadřízených a sdělení prostřednictvím e-mailu, tato hypotéza se tedy nepotvrdila.

Hypotéza č. 3 se nepotvrdila

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci Rohlik.cz se ve svém volném čase nechtějí dobrovolně účastnit nepovinných vzdělávacích programů.

Říká se, že volný čas je určitou formou bohatství, který lidé využívají k realizování svých oblíbených činností, a to především mimo své pracoviště. Tato hypotéza tedy vznikla za předpokladu, že pokud bude podnik Rohlik.cz nabízet dobrovolné (nepovinné) vzdělávací programy ke zvyšování znalostí a dovedností ve volném čase, zaměstnanci se jich dobrovolně nebudou chtít účastnit. Odpověď na tuto hypotézu přinesla otázka č. 14, jejíž vyhodnocení je možno považovat za velmi překvapivé. 46 % dotazovaných zaměstnanců zvolilo jasnou odpověď „ano“, tedy že by se dobrovolně zúčastnili nepovinného vzdělávacího programu. Opačnou odpověď „ne“ zvolila jen pouhá 3 % dotazovaných, což lze považovat za velký úspěch pro společnost Rohlik.cz. 51 % dotazovaných by se o své účasti rozhodlo v první řadě podle obsahu vzdělávacího programu, tato hypotéza se tedy nepotvrdila.

Hypotéza č. 4 se nepotvrdila.

4.2 Shrnutí výzkumného šetření a doporučení

Na základě realizovaného výzkumného šetření prostřednictvím dotazníku a jeho následného vyhodnocení je možné usoudit, že systém podnikového vzdělávání ve společnosti Rohlik.cz je dostatečně propracovaný. Jelikož se jedná o společnost, která na trhu působí pouze krátkých 7 let a již nyní má vybudovaný kvalitní systém podnikového vzdělávání, lze předpokládat, že se v budoucnosti v této oblasti bude efektivně zlepšovat. Jedná se také o společnost, která byla a stále je velmi zasažena pandemií COVID-19 tím, že musela enormně navýšit počet zaměstnanců a dostatečně je vzdělat a stále vzdělávat. Z výsledků výzkumného šetření lze říct, že tuto krizovou situaci společnost Rohlik.cz zvládla velmi rychle a efektivně ji využila.

Z výzkumného šetření vyplývá, že velký počet zaměstnanců vnímá důležitost svého vzdělávání k efektivnímu pracovnímu výkonu a pociťuje na sobě díky realizovaným vzdělávacím programům pozitivní pokrok. Tento pocit také vyplývá z toho, že vidí stále rozšiřující se možnost využívání svých nově nabytých znalostí a dovedností v rámci své běžné pracovní činnosti. Výzkumné šetření překvapivě odhalilo, že téměř poloviční množství zaměstnanců je ochotno se dobrovolně účastnit nepovinných vzdělávacích programů a někteří se rozhodují o své účasti zejména na základě obsahu vzdělávacího programu, což je pro Rohlik.cz velmi dobrý podnět k neustálému zjišťování, o jaké vzdělávací programy by měli zaměstnanci vážný zájem a jakých by se dobrovolně účastnili.

Velkým plusem v rámci podnikového vzdělávání společnosti Rohlik.cz je určitě velké množství nabízených vzdělávacích programů, ať už povinných či dobrovolných. Pozornost je nejvíce soustředěna na měkké dovednosti a umění komunikace a prezentace. Během výzkumného šetření se objevila poptávka po vzdělávacích programech zaměřených na detailní poznání nabízených produktů či po školeních zaměřených více technicky a technologicky. Rohlik.cz by tedy měl více zapracovat na zjišťování reálných vzdělávacích požadavků a nápadů zaměstnanců např. prostřednictvím dotazníků či brainstormingu, jelikož to přinese nejen spokojenost na straně zaměstnanců, ale i na straně samotné společnosti. Tím, že bude společnost dostatečně naslouchat svým zaměstnancům, pravděpodobně ovlivní i jejich hodnocení a postoj v rámci spokojenosti s kvalitou podnikového vzdělávání. V budoucnu mohou

zaměstnanci, kteří vzdělávání zhodnotili jako průměrné (3/5), hodnocení navýšit, což by mělo být hlavním cílem – tedy spokojenost zaměstnanců.

Výzkumné šetření také upozornilo na nástroje, jejichž prostřednictvím Rohlik.cz komunikuje plánované vzdělávací programy. Kromě interního podnikového systému se objevilo i sdělování informací prostřednictvím e-mailu nebo přímo od nadřízených pracovníků, bohužel jen v malém množství. Je tedy žádoucí v této oblasti stanovit určitou jednotnost. Řešením může být pravidelné rozesílání e-mailů všem zaměstnancům bez rozdílu a požadavek po každém nadřízeném bez výjimky, aby informoval své podřízené o vzdělávacích programech. Přínosem by mohla být i společná nástěnka umístěná na viditelném místě, kde každý zaměstnanec během dne několikrát projde. Na ní by byl umístěn určitý harmonogram plánovaných vzdělávacích programů, případně i letáčky, které zaměstnance přesvědčí k účasti na vzdělávacím programu.

ZÁVĚR

Na základě předložené bakalářské práce je možné konstatovat, že kvalitní zajištění systému podnikového vzdělávání přináší podniku řadu výhod, a je tedy žádoucí ho neopomíjet a dostatečně rozvíjet. Podnik se tuto skutečnost snaží realizovat ve spojení s personálním útvarem, jehož hlavním úkolem je péče o rozvoj zaměstnanců, čímž značně podporuje oblast podnikového vzdělávání. Díky tomuto souladu podnik dokáže pružně reagovat na trend neustále se zvyšujících požadavků pro výkon pracovní pozice. Vzhledem k současnému vývoji společnosti a technologií lze předpokládat, že se tento raketový růst v nejbližších letech nezastaví, naopak se bude spíše prohlubovat a rozšiřovat.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě hlavní části, a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla rozdělena na dvě hlavní kapitoly, které jasně odpovídají tématu bakalářské práce a byly vytvořeny na základě studia odborné české a cizojazyčné literatury. První kapitola se zpočátku věnovala definici základních pojmů z oblasti personalistiky, které čtenáři pomohou se v práci lépe orientovat, autorka práce také vymezila samotné pojetí personalistiky. První kapitola dále přecházela k vymezení úkolů a funkcí personálního útvaru v podniku včetně vymezení kompetencí a rolí personalistů. Završení této kapitoly představovalo vymezení a popis jednotlivých personálních činností. Druhá, rozsáhlejší kapitola bakalářské práce se komplexně věnovala zmapování systému podnikového vzdělávání. Kromě základní charakteristiky podnikového vzdělávání se věnovala i zabezpečení a výhodám, cílům, strategii a prostředí podnikového vzdělávání. Stěžejní částí této kapitoly byl popis jednotlivých segmentů, které vytváří celý cyklus podnikového vzdělávání. Dále autorka práce vymezuje a popisuje jednotlivé využívané metody v této oblasti. Druhá kapitola byla ukončena vyjmenováním bariér a současných trendů v podnikovém vzdělávání.

Celý záměr bakalářské práce podpořila praktická část, která si kladla za cíl prostřednictvím zaměstnanců získat základní obraz o systému podnikového vzdělávání ve vybraném podniku, kterým byla společnost Rohlik.cz. Současně bylo výzkumným cílem získat informace o spokojenosti, motivaci a celkovém vnímání podnikového systému právě ze strany zaměstnanců. Kromě vymezení cíle byla rovněž charakterizována společnost, popsány výzkumné metody, výzkumný vzorek, časová

organizace a též stanoveny hypotézy. K naplnění cíle bylo využito dotazníkové šetření, jehož výsledky byly následně v praktické části graficky vyhodnoceny a detailněji interpretovány. Na základě získaných dat byla praktická část završena vyhodnocením stanovených hypotéz a celkovým shrnutím a upozorněním na určité nedostatky v systému podnikového vzdělávání včetně možných doporučení k jejich řešení.

Vzhledem k realizovanému dotazníkovému šetření ve společnosti Rohlik.cz je možné konstatovat, že jejich systém podnikového vzdělávání je dostatečně popracovaný a kvalitní i přesto, že se jedná o podnik, který na trhu působí pouhých 7 let a za tu dobu si prošel výraznými nelehkými změnami způsobenými pandemií COVID-19. Pozitivním zjištěním výzkumného šetření bylo, že většina zaměstnanců u sebe díky realizovaným vzdělávacím programům pociťuje pozitivní pokrok a vnímá důležitost se těchto programů účastnit. I přesto, že Rohlik.cz nabízí nespočet nejrůznějších vzdělávacích programů, v rámci vyhodnocení dotazníkového šetření došlo například k odhalení nedostatečného naslouchání společnosti svým zaměstnancům ohledně druhů vzdělávacích programů a jejich vzdělávacích potřeb, na tuto skutečnost autorka práce upozornila v závěrečných doporučeních.

Dle názoru autorky práce došlo kromě naplnění cíle praktické části bakalářské práce (viz výše) i k naplnění cíle celé práce, která si kladla za úkol upozornit na jednu z prioritních personálních činností každého podniku, a to na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Současně bylo cílem bakalářské práce komplexně charakterizovat celý systém podnikového vzdělávání a poukázat tak na jeho závažnost.

Autorka práce je přesvědčena, že výsledky a výstupy této bakalářské práce dokážou poskytnout pomoc studentům, kteří se budou v budoucnu věnovat podobnému tématu, nebo budou detailně zpracovávat jen jeho část. Výsledky výzkumného šetření mohou také sloužit společnosti Rohlik.cz k určité úpravě nastavené koncepce vzdělávání a rozvoje jejich zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, Jan, 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing. Management studium. ISBN 80-86851-68-0.

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

ČASTORÁL, Zdeněk, 2016. *Základy moderního managementu*. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-129-4.

DEPOO, Lucie, 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-76-8.

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava, 2014. *Aktuální témata učení a vzdělávání dospělých*. Praha: Česká andragogická společnost. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-1-1.

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

KAZÍK, Petr, 2017. *Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0287-7.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

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

LOCHMANOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.

MUŽÍK, Jaroslav, 2008. *Edukace řídicích dovedností. People management*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-341-6.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.

PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5232-7.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0405-0.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2020. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-1-0.

VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.

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

Seznam použitých zahraničních zdrojů

OLEXOVÁ, Cecília, 2019. *Employee training evaluation models: research and findings*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-4350-6.

PAGE-TICKELL, Rebecca, 2014. *Learning and development*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6988-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

KRŇANSKÝ, Jan, 2013. *Nepodceňujme rozvoj svých zaměstnanců* [online]. [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/nepodcenujeme-rozvoj-svych-zamestnancu/>

SEZNAM ZKRATEK

HR – Human resources

IT – Informační technologie

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kritéria pro výběr pracovníků	18
Obrázek 2: Fáze systému vzdělávání	28

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	42
Graf 2: Věkové složení respondentů	43
Graf 3: Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele	44
Graf 4: Možnost kariérního postupu	45
Graf 5: Vnímání důležitosti rozvoje znalostí a dovedností k efektivnímu výkonu pracovní pozice	46
Graf 6: Spokojenost s podnikovým vzděláváním	47
Graf 7: Pozitivní pokrok díky systému podnikového vzdělávání	48
Graf 8: Využitelnost získaných znalostí a dovedností	49
Graf 9: Druhy absolvovaných vzdělávacích programů	50
Graf 10: Soulad se vzdělávacími požadavky	51
Graf 11: Jiné vzdělávací programy	52
Graf 12: Podnikové vzdělávání jako benefit	53
Graf 13: Motivace k podnikovému vzdělávání	54
Graf 14: Účast na nepovinném vzdělávacím programu ve volném čase	55
Graf 15: Informovanost o možnostech podnikového vzdělávání	56
Graf 16: Způsob informovanosti o plánovaných vzdělávacích programech	57
Graf 17: Podnikové vzdělávání jako důvod k setrvání u zaměstnavatele	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
----------------------------	---

Příloha A – Dotazník

Vážené respondentky, vážení respondenti,

mé jméno je Adéla Oudranová a jsem studentskou oboru „Vzdělávání dospělých“ na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze.

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží jako důležitý podklad pro zpracování praktické části mé bakalářské práce, jejíž téma je „Podnikové vzdělávání jako jedna z personálních činností“. Cílem tohoto dotazníku je zmapovat podnikové vzdělávání ve vaší společnosti a upozornit tak na jeho efektivitu, důležitost a ochotu k němu.

Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze ke studijním účelům.

Dotazník zahrnuje 17 otázek. Pokud nebude uvedeno jinak, prosím o zaškrtnutí jedné odpovědi.

Děkuji.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž
- Nepřeji si uvádět

2) Kolik je Vám let?

- 18–25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46 let a více

3) Jak dlouho jste zaměstnán/a u svého současného zaměstnavatele?

- 0–2 roky
- 3–4 roky
- 5–6 let
- 7 let (od založení)

4) Je na Vaší pracovní pozici možný kariérní růst?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5) Myslíte si, že je rozvoj znalostí a dovedností k efektivnímu výkonu Vaší pracovní pozice důležitý?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6) Ohodnoťte spokojenost s podnikovým vzděláváním u Vašeho zaměstnavatele.

(1 hvězda = minimální spokojenost, 5 hvězd = maximální spokojenost)

- 1 *
- 2 *
- 3 *
- 4 *
- 5 *

7) Pociťujete na sobě díky podnikovému vzdělávání pozitivní pokrok?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8) Využíváte nově získané znalosti a dovednosti dále na své pracovní pozici?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9) Jaké vzdělávací programy jste již v minulosti u svého zaměstnavatele absolvoval/a? (Možnost výběru jedné nebo více variant)

- Vzdělávání zaměřené na měkké dovednosti (kooperace, samostatnost apod.)
- Vzdělávání zaměřené na komunikaci a umění prezentovat
- Vzdělávání zaměřené na technické a technologické dovednosti
- Vzdělávání zaměřené na stres a time management
- Vzdělávání zaměřené na znalost produktu
- Vzdělávání zaměřené na prodej
- Vzdělávání zaměřené na cizí jazyky
- Vzdělávání zaměřené na sociální síť
- Jiné

10) Odpovídají nabízené vzdělávací programy Vaším vzdělávacím potřebám a požadavkům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11) Ocenili byste i jiné vzdělávací programy než ty, které Váš zaměstnavatel nabízí? (Pokud zvolíte odpověď ano, slovně uveďte jaké)

- Ne
- Ano

12) Vnímáte podnikové vzdělávání a rozvoj jako benefit?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13) Co Vás motivuje k účasti na podnikovém vzdělávání?

- Lepší finanční ohodnocení
- Seberozvoj a zvýšení kvalifikace
- Kariérní postup
- Udržení pracovního místa
- Jiné

14) Zúčastnil/a byste se dobrovolně vzdělávacího programu, který by byl nepovinný, ve Vašem volném čase?

- Ano
- Záleží na obsahu vzdělávacího programu
- Ne

15) Považujete informovanost o možnostech podnikového vzdělávání za dostatečnou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16) Jakým způsobem jste informován/a o plánovaných vzdělávacích programech? (Možnost výběru jedné nebo více variant)

- Podnikovým informačním systémem
- Od svého nadřízeného
- Prostřednictvím e-mailu
- Jiné

17) Je pro Vás kvalitní podnikové vzdělávání důvod k setrvání u Vašeho současného zaměstnavatele?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Adéla Oudranová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: prezenční

Název práce: Podnikové vzdělávání jako jedna z personálních činností

Rok: 2022

Počet stran textu bez příloh: 56

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Bohumír Fiala