

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2014 – 2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lenka Kolářová

Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Peter Jan Kosmály, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2014 - 2016

DIPLOMA THESIS

Lenka Kolářová

Education and professional development of employees

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Peter Jan Kosmály, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Peteru Janu Kosmálymu, Ph.D. za cenné rady a informace, které mi poskytl při psaní.

Anotace

Vzdělávání a další profesní rozvoj, je nedílnou součástí každého z nás. Diplomová práce se zabývá možnostmi vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců. Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je rozebírán základní pojem, jako je vzdělávání, který se rozlišuje do několika skupin. Dále jsou zde také rozebírány metody vzdělávání. Také se tato práce zabývá charakteristikou pojmu, jako jsou znalosti, dovednosti a kompetence, které jsou dále rozděleny dle dvou hledisek. V práci je také zmíněn management znalostí, který úzce souvisí se vzděláváním. Empirická část je vypracována kvantitativní metodou, pomocí dotazníkového šetření. Cílem této diplomové práce je analýza možnosti profesního rozvoje zaměstnanců.

Klíčové pojmy

Kvalifikace, motivace, podnikové vzdělávání, přednáška, seminář, školení, učení, vzdělávání, zákoník práce, zaměstnanec, zaměstnavatel

Annotation

Education and further professional development is integral part of each of us. This diploma thesis deals with possibility of training and professional development of employees. This work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part examines the basic concept such as education, which differentiates into several groups. Furthermore, there are also discussed methods of education. Also, this work deals with the characteristics of the concept, such as knowledge, skills and competencies, which are further divided according to two aspects. The thesis also mentioned knowledge management, which is closely linked to education. The empirical part is based on kvantitative methodology using a questionnaire. The aim of this thesis is to analyze the professional development of employees.

Key words

Corporate training, education, employee, employer, labor law, learning, lectures, motivation, qualifications, seminars, training.

Obsah

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. Řízení lidských zdrojů.....	11
1.1 Faktory řízení lidských zdrojů.....	12
2 Subjekty pracovněprávních vztahů a pojem zaměstnavatel a zaměstnanec	14
3 Znalosti, dovednosti a kompetence.....	16
3.1 Znalosti	16
3.2 Dovednosti.....	18
3.3 Kompetence	20
4 Vzdělávání	23
4.1 Vzdělávání dospělých.....	24
4.2 Vzdělávání zaměstnanců	26
5 Metody vzdělávání zaměstnanců	31
5.1 Vzdělávání mimo pracoviště	31
5.2 Metody vzdělávání na pracovišti.....	34
6 Firemní vzdělávání	37
6.1 Fáze podnikového vzdělávání	38
6.2 Cíl firemního vzdělávání	40
7 Motivace a sebemotivace zaměstnanců ke vzdělávání	42
7.1 Teorie motivace zaměstnanců	45
8 Strategie vzdělávání a rozvoj	49
Shrnutí teoretické části.....	52

PRAKTICKÁ ČÁST.....	54
8 Popis a rozbor dotazníkového šetření	54
8.1 Úvod do praktické části vymezení výzkumného problému, cíl práce, hypotézy	54
8.2 Výzkumný soubor	55
8.3 Metodologie výzkumu.....	56
9 Výsledky výzkumu	57
Shrnutí a doporučení praktické části.....	83
ZÁVĚR	85
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	87
SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Vzdělávání je považováno za velmi důležité k dnešnímu profesnímu životu. Dříve nebylo o vzdělávání tak slyšet, jako je tomu nyní. Nyní se hovoří o různých způsobech vzdělávání, které jsou součástí většiny pracovních pozic. Také je vzdělávání rozděleno do několika forem. Lidé se vzdělávají na pracovišti, mimo pracoviště, dokonce také ve svém volném čase. Pro někoho je tento způsob i koníčkem a naplňuje ho to.

Téma, které bylo zvoleno, je: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Toto téma bylo vybráno, jelikož je velmi aktuální. Aktuálnost tématu je kvůli nadále zvyšujícím se nárokům na pracovníky.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zabývá řízením lidských zdrojů a také jejími faktory. Dále také subjekty pracovněprávních vztahů, kde jsou více popisovány pojmy, jako je zaměstnanec a zaměstnavatel. Ve třetí kapitole jsou rozebírány znalosti, dovednosti a kompetence. Také se zde hovoří o vzdělávání v obecné rovině, ale také o vzdělávání zaměstnanců a dospělých. V další kapitole jsou specifikovány metody vzdělávání, které se rozlišují na metody vzdělávání na pracovišti a mimo něj. V kapitole také byly sepsány jednotlivé formy vzdělávání, které byly více rozebírány. Je zde probíráno firemní vzdělávání a také cíl firemního vzdělávání a fáze podnikového vzdělávání. V neposlední řadě je kapitola věnována motivaci a sebemotivaci zaměstnanců ke vzdělávání, kde jsou také rozebírány teorie motivace zaměstnanců. Poslední kapitola je věnována strategii vzdělávání a rozvoji.

Praktická část je pojata kvantitativní metodou. Kvantitativní metoda výzkumu byla vybrána s ohledem na náročnost určitých pracovních pozic. Z těchto důvodů byla vybrána jako nejvhodnější metoda zkoumání. Diplomová práce je zpracována pomocí dotazníkového šetření. V návaznosti na otázky řešené v dotazníku byly sestaveny hypotézy, které řeší otázky týkající se vzdělávání. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány za pomoci tabulek a grafů. Tyto názorné ukázky jsou dobré pro lepší přehlednost v diplomové práci. V diplomové práci byly také komparovány jednotlivé otázky mezi sebou a to pro lepší orientaci v práci.

Výzkumný soubor bude tvořen zaměstnanci z firem, které se nacházejí v Kraji Vysočina, jako například Bosch, či Jihlavan. Problematiku této diplomové práce by mělo řešit personální oddělení nebo vedoucí, který je určen pro řízení lidských zdrojů.

V praktické části byly rozebírány problematiky, jako je například informovanost školení, které je velmi důležitý pro další rozvoj zaměstnance. Dalším důležitým tématem je, získávání informací o dalším vzdělávání. Je zřejmé, že vedoucí pracovníci by se měli podílet a také dostatečně informovat své zaměstnance o vzdělávání. Komunikace je pro pracovní proces velmi důležitá a také neodmyslitelná součást každého dne.

Hlavní cíl, který byl pro práci zvolen je analyzovat možnosti profesního rozvoje zaměstnanců. Také byly určeny dva cíle praktické části. První cíl zní zjistit nejčastější typy školení a druhý cíl je zjistit nejčastější důvody vzdělávání.

Práce by mohla být přínosem pro studenty, kteří se o vzdělávání na pracovišti zajímají do hloubky. Hlavním přínos diplomové práce spočíval v analyzování profesního rozvoje zaměstnanců a také v navrhnutí doporučení ke zlepšení situace jako je vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců. Tato diplomová práce může být považována za určitý základ pro další rozvoj vědního oboru. Také tato práce může být přínosem pro praxi v dalších organizacích.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Řízení lidských zdrojů

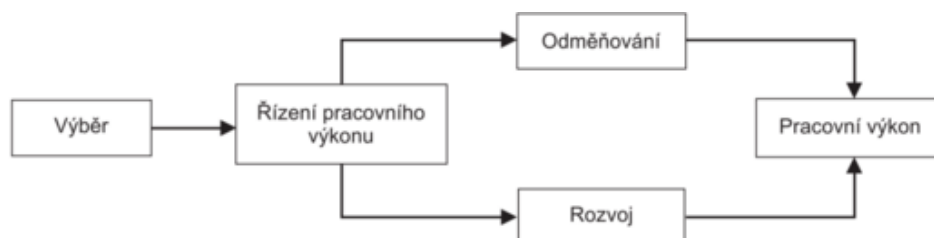
Termín řízení lidských zdrojů se zabývá tím, co je pro samotnou organizaci to nejcennější a to jsou lidé. Tito lidé samostatně, ale i kolektivně napomáhají k cílům, které má organizace stanovené. (ARMSTRONG, 2007)

„Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.“ (ARMSTRONG, 2007 str. 27)

Existuje několik modelů řízení lidských zdrojů. První model vytvořila Michiganská škola. Autoři měli názor takový, že lidské zdroje by měli být se strategií organizace v souladu. Také se domnívají, že součástí tohoto procesu jsou čtyři formy, které jsou vykonávány ve všech organizacích. Jsou to tyto:

1. Výběr – zde jsou slučovány pracovní pozice s lidskými zdroji
2. Hodnocení – jedná se o vedení pracovní činnosti
3. Odměňování – je důležité, aby byli odměňováni krátkodobé i dlouhodobé činnosti pracovníků, je to jeden z aspektů, který nemá plnou využitelnost
4. Rozvoj – zvyšování kvalifikace zaměstnanců (ARMSTRONG, 2007)

Obrázek 1: Model řízení lidských zdrojů



Zdroj: (ARMSTRONG, 2007, str. 29)

1.1 Faktory řízení lidských zdrojů

Politika a praxe jsou ovlivňovány třemi faktory:

1. Technologie

Technologie řízení lidských zdrojů má úzkou souvislost s vnitřním prostředím organizace. Pokud se toto prostředí změní, vyústí to ve značné změny v organizaci. Cílem přeměny technologie je zvýšení a rozšíření kvalifikace, které se týkají možnosti z více oborů. Tímto systémem u zaměstnanců rozšiřují znalosti, dovednosti a schopnosti. Při rozšíření těchto schopností jsou pracovníci schopni pracovat na různorodých úkolech a zadáních. (ARMSTRONG, 2007)

Lze říci, že nová technologie může být pro zaměstnance také hrozbou. Nyní je téměř vše obsluhováno pomocí počítačů a nově zavedenými technologiemi. Znamená to tedy, že systém nové technologie vystřídal úředníky nebo obsluhu strojů. Nynější zaměstnanci pracují v perfektně zařízených laboratořích a také pracují s novými informacemi, kterých se jim dostává. Je zřejmé, že služby jsou nyní velkým trendem, například takové odvětví jako je call centrum je velice populární. Zákazníci nejsou osobně v kontaktu se zaměstnanci. Další z populárnějších prací, je práce z domova. Mezi zákazníkem a zaměstnancem opět nedochází k osobnímu kontaktu a zavádí se zde nové technologie. V tomto případě jsou to počítače, které se neustále vyvíjí. (ARMSTRONG, 2007)

2. Konkurenční tlaky

Konkurence v dnešní době velmi vzrůstá. Tento fakt je dán technologií, která se neustále vyvíjí dopředu. Zákazníci porovnávají služby s mezinárodními službami, které se více orientují na přání zákazníka. Nyní se zkracuje doba vyhovění zákazníkovi, klade se také důraz na lepší kvalitu produktů. Také sem lze zařadit lepší technologie, snižují se náklady a pracuje se pružněji. (ARMSTRONG, 2007)

Organizace jsou nuceny k tomu, aby zaměstnanců bylo méně, popřípadě, aby pracovníci měli pracovní smlouvu na dohodu. Některé podniky také využívají externích zaměstnanců. Tyto faktory umožňují zaměstnavateli snižovat, či zvyšovat počet možných pracovníků dle potřeb dané organizace. Tento druh organizace se nazývá flexibilní podnik. Také existují tzv. virtuální podniky, které využívají nových

technologií k tomu, aby měli možnost pracovat převážně z domova. Práce z kanceláře se tedy objevuje pouze, když musí zaměstnanec přijít do osobního kontaktu se zákazníkem. (ARMSTRONG, 2007)

Dále ke konkurenčním tlakům patří reengineering. Tento proces spojuje několik funkcí. Personalista by měl připravit pracovníky na nové znalosti a dovednosti, které vedou ke zlepšení kvality práce. Reengineering bohužel často nedosáhne toho, čeho slibuje. Je zde velký problém, že se nebere zřetel na zaměstnance. Také zde velice chybí změny, které se týkají proškolení a celkové zvýšení kvalifikace pracovníků. (ARMSTRONG, 2007)

Hammer a Champy definují reengineering jako přehodnocení a radikální změnu obchodního procesu k dosažení výrazného zlepšení v kritických, současných opatření výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, servis a rychlost.

(BROWNE, a další, 1995)

3. Reakce ovlivňující lidi

V této reakci dochází k většímu počtu skupinových prací a také ke způsobům zapojení zaměstnanců do pracovních činností. Náklady na výrobu jsou nízkonákladové. (ARMSTRONG, 2007)

2 Subjekty pracovněprávních vztahů a pojem zaměstnavatel a zaměstnanec

Do subjektu pracovněprávních vztahů lze zařadit samotné účastníky. Účastníkem je tedy zaměstnavatel a zaměstnanec. Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je takový, že zaměstnancem může být pouze fyzická osoba, kdežto zaměstnavatel může být právnická, ale i fyzická osoba. (HROUZKOVÁ, 2009)

Vznik pracovněprávního vztahu je „*pouze se souhlasem fyzické osoby a zaměstnavatele.*“ (HROUZKOVÁ, 2009 str. 6)

Zaměstnavatel

Jednotná definice pro pojem zaměstnavatel neexistuje. Definice existuje celá řada. Martin a Baumont se domnívají, že nejdůležitějším prvkem je to, jak firma vypadá v očích ostatních. (BEDNÁŘ, a další, 2013)

„*Podle autorů Della a Ainspana značka dokonce ustanovuje image firmy jako zaměstnavatele.*“ Do této značky lze zahrnout firemní kulturu, chování a také politiku firmy. Důležitým faktorem je motivace, která vede k udržení stávajících zaměstnanců. (BEDNÁŘ, a další, 2013 str. 210)

„*Rosethorn říká, že značka zaměstnavatele je esence oboustranné dohody mezi organizací a jeho lidmi – důvod proč se rozhodli vstoupit, rozhodli (a je jim dovoleno) setrvat.*“ (BEDNÁŘ, a další, 2013 str. 210)

„*Zaměstnavatelem je právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzické osoby v pracovněprávních vztazích, a pokud to stanoví zákon, také v obdobných vztazích.*“ (HROUZKOVÁ, 2009 str. 6)

Tato definice říká, že zaměstnavatel vystupuje svým jménem a má odpovědnost, která vychází z těchto pracovněprávních vztahů. (HROUZKOVÁ, 2009)

Zaměstnavatel jako fyzická osoba má určité povinnosti a práva. Tyto povinnosti a práva vznikají dnem narození. Ovšem nabytí povinností a práv vzniká dosažením plnoletosti a to tedy 18 lety. (HROUZKOVÁ, 2009)

Zaměstnanec

Synonymum, které se používá, k pojmu zaměstnanec je pracovník. Pojem zaměstnanec lze definovat tak, že se jedná o fyzickou osobu. Fyzická osoba je způsobilá jestliže dosáhne věku 15 let a má ukončenou povinnou školní docházku. Osoby starší 15 let „*mohou vykonávat jen uměleckou, kulturní, reklamní nebo sportovní činnost za podmínek stanovených zákonem o zaměstnanosti.*“ (HROUZKOVÁ, 2009 str. 6)

Jestliže jedinec chce uzavřít smlouvu o hmotné odpovědnosti, musí být starší 18 let. (HROUZKOVÁ, 2009)

Do pojmu zaměstnance lze jistě zařadit i vedoucího zaměstnance. Tento zaměstnanec má na starost řízení zaměstnanců určitého úseku. Vedoucí zaměstnanec určuje povinnosti ostatních zaměstnanců, rozdává úkoly, kontroluje je, organizuje práci a řídí své zaměstnance. (HROUZKOVÁ, 2009)

„Právní úkony orgánů, popřípadě pověřených zaměstnanců zavazují zaměstnavatele, který také z těchto úkonů nabývá práv.“ (HROUZKOVÁ, 2009 str. 7)

Náležitosti právních úkonů jsou:

- Osoba, která činí určité právní jednání
- Projev vůle – vůle musí být projevena svobodně
- Právní úkon – smlouva musí být uzavřena dle pracovněprávních směrnic
- Projev vůle – většinou písemná, ale může být i ústní, avšak písemná forma v právních předpisech je potřebnější (HROUZKOVÁ, 2009)

3 Znalosti, dovednosti a kompetence

3.1 Znalosti

Pojem “znalost“ může mít v různých studiích odlišné významy, podle toho, čemu se tyto studie věnují. Na druhou stranu ale existuje charakteristika tohoto pojmu, která je společná pro všechny studie. Tato definice zní: Znalosti jsou cenné pouze tehdy, pokud existují lidé, kteří si jí váží a ocení ji. Ačkoli je dnešní technologie vyspělá, zaniká spolu s člověkem, který ji vlastní, pokud není předána někomu dalšímu. Můžeme tedy charakterizovat znalost tak, že může být ztracena, pokud není záměrně udržována. Touto charakteristikou se dostáváme k problematice udržování znalostí – vědění. K tomu, abychom mohli znalosti udržet, potřebujeme nějaký druh systému k jejich udržení a přenesení. Jsou různé způsoby, jak přenést znalosti. Například tím, že si ten, kdo se učí, jednoduše přečte knihu, zúčastní se nějakého školení nebo semináře, nebo může využít multimediální studijní materiály. Znalosti jsou k ničemu, pokud existují v knihách nebo v něčí mysli. Jsou cenné pouze v případě, když jsou pochopeny a převedeny do praxe. (ISHIKAWA, a další, 2007)

Existují i další definice jako:

- Znalosti jsou uspořádané informace, které lze aplikovat k řešení problému.
- Znalosti jsou informace, které jsou uspořádány a analyzovány, aby byly pochopitelné a aplikovatelné na řešení problému nebo k rozhodování.
- Znalosti jsou celou řadou porozumění, zkušeností a postupů, které jsou považovány jako správné a pravdivé a tímto vedou k nápadům, myšlenkám, chování a komunikaci mezi lidmi. (LIEBOWITZ, 1999)

Existují různé typy znalostí. Explicitní je znalost, která lze napsat a může být obsahem nějakého dokumentu nebo na nějakém jiném médiu. Dále existuje druhý typ tohoto pojmu, který se nazývá tacitní. Tyto znalosti jsou drženy v myslích lidí. Jsou to tzv. vnitřní znalosti člověka, které nelze jednoduše napsat a člověk je používá často v podvědomí. (McNABB, 2006)

V dnešním ekonomickém prostředí je úspěch společnosti stále více spjat se znalostmi. Jedním nejkritičtějším přínosem firmy je znalost. Tento fakt je velice důležitý a rozšiřování znalostí, jejich prohlubování a reprodukování je jeden z cílů manažerů. Přenos znalostí je však složitý a má své limity, i když se jedná o přenos uvnitř společnosti. Organizace, které úspěšně předávají znalosti a jejichž zaměstnanci jsou schopni a ochotni sdílet své zkušenosti mají v tomto výhodu. (ACKERMANN, a další, 2003)

Management znalostí (Knowledge Management)

Management znalostí je proces, který napomáhá organizaci najít, vybrat, organizovat a přenášet důležité informace a zkušenosti potřebné k aktivitám, jako je řešení problémů, učení, strategické plánování a rozhodování. Mnoho výzkumů potvrdilo silnou vazbu mezi managementem znalostí a efektivitou organizace. Management znalostí nabízí nejlepší řešení ke zmírnění problémů a k efektivnějšímu řízení organizace. Toto řízení zahrnuje dva aspekty:

- řízení informací
- řízení lidí

Z tohoto pohledu je management znalostí o informacích na jedné straně a o lidech, na straně druhé. Ačkoli je možné znalosti řídit, je velice složité řídit lidi, především pokud se jedná o tacitní znalosti, které si lidé uchovávají ve svých hlavách. (KUMARESAN, a další, 2015)

Klíčovou součástí managementu znalostí je budování kultury, která své znalosti sdílí. Mnoho společností vyvíjí systém sdílení znalostí a toto sdílení odměňuje. Účinnost sdílení znalostí je klíčový aspekt řízení znalostí. Některé společnosti postavili na sdílení svých znalostí jejich základní marketingový model. Například společnost Xerox postavila svoji reputaci na silné kultuře sdílení znalostí. Jejich systém sdílení obsahuje tisíce tipů, které pomáhají při opravě a správě tiskáren. V této společnosti se stalo sdílení znalostí přímo součástí jejich kultury. V mnoha případech není lehké sdílet znalosti, někdy to může být i nemožné. Studie ve společnosti The Delphi Group, které se zúčastnilo více než 700 zaměstnanců, ukázala, že vysoký podíl znalostí je pouze v hlavách jednotlivých zaměstnanců. Okolo 12 % firemních znalostí bylo

v elektronické podobě, 42 % v hlavách zaměstnanců, 26 % v papírových dokumentech a 20 % v elektronických dokumentech. Obvyklý problém, že znalosti jsou pouze v hlavách zaměstnanců, se vyskytuje často. Tyto znalosti je často obtížné sdílet, a tak existuje snaha, co nejvíce informací převést například formou různých návodů, postupů, manuálů atd. (ALLARD, a další, 2004)

3.2 Dovednosti

Tento pojem lze charakterizovat tak, že se jedná o zvyky, které se dají naučit píli nebo praxí. Abychom dosáhli konkrétních dovedností, potřebujeme na to dostatek času a také potřebujeme mít určité předpoklady k daným dovednostem. Je známo, že jedinec se neučí pouze ve škole, ale je důležité, jaké on sám má předpoklady. Dovednosti jsou tedy velmi individuální a záleží pouze na jedinci, jak s nově nabytými dovednostmi pracuje a také zda je přijímá. (LOJDA, 2011)

Měkké dovednosti

Do měkkých dovedností lze zařadit jedince a také vztahy, které má s ostatními lidmi. Lze říci, že u měkkých dovedností sledujeme, jakým způsobem spolupracuje s ostatními kolegy a také jaké jsou konkrétní úkony. Těchto dovedností je mnoho. Záleží na naší emocionální rovině, také jaké máme představy, cíle, potřeby a velmi záleží na vztazích mezi jedinci. Je obtížné definovat nejdůležitější prvky měkkých dovedností. Každá z měkkých dovedností se jinak projevuje. (MÜHLEISEN, a další, 2008)

Na měkké dovednosti kladou důraz organizace. Důraz je na ně kladen, protože podniky zjistily, jak jsou tyto dovednosti ovlivňovány. Jedním ze znaků jsou kompetence například emocionálního charakteru, které jsou nejčastěji viděny u manažerů. Organizace, které mají kompetenci sociálního charakteru velmi výraznou, se vyznačují tím, že u nich funguje dobře znalostní management. Podniky, které jsou proslulé svým týmovým vedením, jsou definovány tak, že jsou efektivnější. Také firmy, které kladou důraz na měkké dovednosti, mají větší počet spokojených zaměstnanců. (MÜHLEISEN, a další, 2008)

Tyto dovednosti jsou označovány jako pomocníci, jak pro organizace, tak i pro zaměstnance. Nároky v dnešní době se zvyšují. Paradoxem je, že v době, kdy technologie se rozvíjí, čím dál více si musíme dávat větší pozor na koordinaci, ale také na dostatečnou informovanost. Pokud firma zadává úkoly, které jsou složitější, dává je většinou skupinám pracovníků. Zaměstnanci touží po práci, která je něčím výjimečná, nikoliv jednotvárná. Pracovníci chtějí mít možnost uplatnit své nové znalosti, dovednosti a schopnosti tam, kde mohou uplatnit své návrhy a názory. Všechny tyto části jsou součástí měkkých dovedností. (MÜHLEISEN, a další, 2008)

Tvrdé dovednosti

Tyto dovednosti se také nazývají jako know - how. Dříve, když jsme se ucházeli o pracovní pozici, stačili nám pouze dovednosti, takové, že jsme vystudovali patřičnou školu a měli jisté odborné znalosti a dovednosti. Nyní nám nestačí pouze tyto dovednosti, které byly sepsány výše, ale musíme disponovat i jinými dovednostmi, které nám více zaručí větší kvalifikovanost. Touto kvalifikovaností se můžeme lišit od ostatních a může nám zaručit větší ohodnocení. Dnes je situace taková, že jsou neustále změny v organizacích, pracovníci jsou více pod tlakem a také se snižuje počet zaměstnanců. Tedy za těchto okolností je zřejmé, že již nestačí pouze odborné znalosti v dané sféře. Tyto znalosti, dovednosti a schopnosti se již u zaměstnance předpokládají a proto je nutné umět něco navíc. (MÜHLEISEN, a další, 2008)

Tvrdé dovednosti se vyznačují prací, která je spojována s technickými, či některými manažerskými znalostmi. Do této kategorie lze také zařadit práci s rozpočty a zkvalitňování produktů. (VÁCHAL, a další, 2013)

Existuje mnoho tvrdých dovedností, které se člověk může naučit. Účetní potřebuje mít tvrdou dovednost ve výpočtu daní. Sestřičky mají tvrdou dovednost v tom, jak umí měřit tlak krve. Filmoví producenti potřebují tvrdou dovednost takovou, aby mohli pracovat se softwarem, kterým se filmy stříhají. Zjednodušeně lze charakterizovat tvrdé dovednosti také tak, že jsou měřitelné, pozorovatelné a lze se je naučit studiem. Většinu, kterou člověk získá studiem na vysoké škole, jsou tvrdé dovednosti. (DOWNING, 2015)

Jak tvrdé, tak měkké dovednosti ovlivňují rozhodování. Oba typy dovedností jsou velice důležité pro správná rozhodnutí. V každodenním životě se lidé učí tvrdé i měkké dovednosti zároveň. (DOWNING, 2015)

3.3 Kompetence

Synonymum k pojmu kompetence je pravomoc. Kompetence můžeme dosáhnout, jestliže využíváme svých dovedností a schopností k dosažení určitého cíle. Je důležité, že se zde nejedná pouze o plnění stanovené činnosti, ale také o to, že tato činnost musí být provedena za určitých podmínek. Do těchto podmínek může patřit časový limit a také určitá kvalita odevzdaného produktu. Také sem lze zařadit určitou flexibilitu, tedy umění jednat a rozhodovat se za každých okolností. Jedinec, který je schopen plnit kompetence je definován jako velmi zodpovědný zaměstnanec, kterému lze svěřit i velice náročné úkoly. (LOJDA, 2011)

Kompetence zaměstnanců

Kompetence, které jsou součástí odborných znalostních prvků, jsou považovány jako zřejmý pracovní úspěch. Jestliže jedinec má mnoho těchto znaků, znamená to tedy, že je blíže k plnění svých určitých cílů. Tento zaměstnanec má dobré komunikační schopnosti, je samostatný, umí organizovat a také plánovat. Je schopný učit se nové věci, které pak následně umí použít v praxi. Také je tento zaměstnanec značně tvořivý, nebojí se použít nové věci, či informace v praxi, které pak dále zdokonaluje. Takovému zaměstnanci nevádí, když na něj působí časový tlak, umí s ním pracovat a nikdy ho nerozhodí. (VETEŠKA, a další, 2008)

Je důležité, aby se kompetence navzájem propojovaly. Tedy profesní i funkční kompetence jsou provázány se zaměstnanci, ale také s organizací. Tyto kompetence také zasahují do ekonomického prostředí. Dále kompetence také úzce souvisí s orientací na úspěch. Tyto kompetence jsou definovány jako určité schopnosti a znalosti, kterými samotný zaměstnanec disponuje. Jestliže tento druh kompetencí zaměstnanec vlastní, znamená to tedy, že je schopný pracovat na různých pozicích, protože tyto kompetence se nevážou pouze na jednu určitou pracovní pozici. Tento jedinec je schopen zdolávat různé překážky, které se mohou objevit během pracovního procesu. (VETEŠKA, a další, 2008)

Kompetence z hlediska zaměstnavatelů

Kompetence zaměstnavatelů se během několika let výrazně změnily. Dříve zaměstnanec byl jedinec, který byl přesně nasměrován, co, kdy, kde a jak má dělat. Lze říci, že takovýto jedinec nebyl schopen pracovat samostatně. Tento fakt se ale výrazně změnil. Dnes lze zaměstnance z pohledu zaměstnavatele popsat tak, že se neřídí dle jasně daných pokynů, ale umí jednat sám za sebe. Tento jedinec je velmi samostatný, disponuje určitými zkušenostmi a dovednostmi, které postupem času získal. Dnešní zaměstnanec je schopen dobře komunikovat se spolupracovníky.

(VETEŠKA, a další, 2008)

Do klíčových kompetencí zaměstnance lze zahrnout to, že umí být samostatný. Znamená to tedy, že jestliže nastanou problémy s určitým úkolem, tento zaměstnanec si s ním umí poradit a vyřešit ho sám. Také si z tohoto problému umí vzít ponaučení do příště, kdy tento fakt je probrán například na poradách tak, aby se již tento problém neuskutečnil. Tento jedinec umí předpovídat, jaké následky bude mít určitý krok. Tedy umí hledat souvislosti mezi jednotlivými úkoly. Také se tento jedinec umí do značné míry dobře sám sebmotivovat k učení novým věcem. Dokáže nabírat nové znalosti a informace, které pak dále použije v praxi k lepším pracovním výkonům. Tímto výkonem je schopen přispět ke zkvalitnění firmy v rámci jejich nových úspěchů. Pracovník má svou práci velmi rád a rád do ní také dochází. Ke svým kolegům si umí udržet vztah na kolegiální úrovni. Také umí být tento jedinec velmi přizpůsobivý a to ke spolupracovníkům, ale také k různým dohodám o konkrétní práci. Je znatelné, že tento pracovník má velmi dobré vlastnosti. Je schopen dodržovat předem určené termíny, ale také je benevolentní ke změnám, které vedou ke zlepšení kvality celé firmy. Charakterová vlastnost zodpovědnost je již zřejmá, vzhledem k výše popsaným vlastnostem. Jedinec je schopen rychle rozhodovat a přijímat zodpovědnost.

(VETEŠKA, a další, 2008)

Odborné a funkční kompetence se velice prolínají. Tyto kompetence pomáhají k zefektivnění znalostí a dovedností pracovníků. Některé firmy si vytvářejí své vlastní kompetence, kterými se snaží reagovat na konkurenci. (VETEŠKA, a další, 2008)

Mezi základní kompetence patří sociální, marketingové, technologické ale také kompetence technického rázu. Tyto kompetence se snaží vyhovět přáním zákazníka.

Je důležité rozpoznat, co si konkrétně zákazník přeje a dle jeho představ mu nabídnout výrobek, či službu tak, aby byla přesně podle jeho představ. Další důležité kompetence jsou jistá empatie, odpovědnost nebo také obchodní nadání. Jako další kompetenci, o které se často hovoří, je sociální citění, do kterého lze zařadit zaměstnávání handicapovaných jedinců. Některé organizace si tedy vytváří vlastní kompetence, které vedou ke zlepšení a zkvalitnění služeb, ale také celého podniku. (VETEŠKA, a další, 2008)

4 Vzdělávání

Existuje několik možností, jak dosáhnout určité formy vzdělání a to buď přímo ve škole, nebo mimo ni. Jsou to například tyto: (MAZOUCH, a další, 2011)

Celoživotní učení

Tato forma vzdělání má poměrně složitou strukturu. Lze ji rozdělit do dvou kategorií. Tyto dvě kategorie se nazývají počáteční vzdělávání a další vzdělávání. (MAZOUCH, a další, 2011)

Počáteční vzdělávání

Tento druh vzdělávání se uskutečňuje v mladším věku, tj. než jedinec nastoupí do pracovního procesu. Toto vzdělávání je doba, kdy jedinec navštěvuje školní docházku. Počáteční vzdělávání lze zařadit do formálního charakteru vzdělání. Do tohoto typu vzdělávání lze zařadit povinnou školní docházku, střední vzdělávání a terciální vzdělávání. (MAZOUCH, a další, 2011)

Další vzdělávání

Tento typ vzdělávání probíhá po vstupu do pracovní činnosti. Existuje několik forem dalšího vzdělávání. Je to například formální vzdělávání, neformální vzdělávání a informální vzdělávání (MAZOUCH, a další, 2011)

Formální vzdělávání

Formální vzdělávání se uskutečňuje ve vzdělávacím institutu. Je upraveno v právních předpisech. Toto vzdělávání probíhá ve školách a je to označováno jako vzdělávání dospělých. Po úspěšném zakončení dostanou jedinci diplom, certifikát nebo vysvědčení. (MAZOUCH, a další, 2011)

Neformální vzdělávání

Tento způsob vzdělávání je častější než formální vzdělávání. Jedinci dostávají informace, znalosti a dovednosti od učitelů a lektorů. Toto vzdělání není ukončeno stupněm vzdělávání. Lze sem zařadit kurzy, které jsou pořádány ve chvílích, kdy má jedinec volno, také sem patří školení, přednášky a také rekvalifikace.

(MAZOUCH, a další, 2011)

Informální vzdělávání

Tato forma probíhá v institucích, ale je neorganizovaná. Jedinci získávají své poznatky v každodenním životě, tj. v rodině, v práci a také ve svém volném čase. Významná složka, která patří do informálního vzdělávání je sebevzdělání. Sebevzdělávání je charakterizováno tak, že se jedná o znalosti, které si jedinec nemůže ověřit. (MAZOUCH, a další, 2011)

4.1 Vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých lze definovat jako proces učení, který probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání. *„V tomto duchu můžeme říci, že umožňuje participaci všech jedinců na rozvoji společnosti, ale i aktivní kontrolu sociálních, ekonomických a politických změn. Vzdělávání dospělých je tedy iniciátor a zároveň kritická reflexní instance společenských změn.“* Vzdělávání je považováno za jakýsi nový trend, který se stal pro každého součástí života. (VETEŠKA, a další, 2008 str. 16)

U vzdělávání je především důležité umět s novými získanými informacemi pracovat a také je umět použít. Z toho vyplývá, že není důležité pouze získat nové informace, zkušenosti a dovednosti, ale je nezbytné je umět používat. Vzdělávání se prolíná všemi složkami života. Mezi složky života lze zařadit pracovní, rodinný, ale i osobní život. Všemi těmito složkami se prolíná již zmiňované vzdělávání. (VETEŠKA, a další, 2008)

Další termín, který velmi souvisí, se vzděláváním dospělých je celoživotní učení. *„Celoživotní učení je otevřeno všem bez rozdílu věku, zájmu, nadání nebo společenského postavení, umožňuje co největší využití lidského potenciálu.“* Přístup ke vzdělávání je zajišťován pomocí individuálních potřeb. Mezi individuální potřeby lze

zahrnout především velkou škálu nabídky, která je vyselektována například pomocí dosaženého vzdělání. (VETEŠKA, a další, 2008 str. 16)

Do konceptu celoživotního učení patří jedinec a jeho potřeby. Tyto potřeby mohou zahrnovat širokou škálu vzdělávacích potřeb. Pro každého jedince je toto nová volba, jak sebe a své vědomosti více zdokonalit. (VETEŠKA, a další, 2008)

Je nutné, aby každý jedinec měl určité předpoklady pro další vzdělávání a také aby byl schopen převzít veškerou odpovědnost za vlastní činy.

(VETEŠKA, a další, 2008)

Vzdělávání se rozděluje na formální, neformální a informální. Tyto formy vzdělávání jsou si naprosto rovné. Každá z tohoto typu má určitý význam.

(VETEŠKA, a další, 2008)

Celoživotní učení se rozděluje do šesti základních skupin.

1. *„Nové základní dovednosti pro všechny*
2. *Více investic do rozvoje lidských zdrojů*
3. *Inovace v procesu výuky a vzdělávání*
4. *Hodnotu vzdělávání*
5. *Nové koncepce poradenství*
6. *Nalezení cesty vedoucí k usnadnění přístupu ke vzdělávání“*

(VETEŠKA, a další, 2008 str. 17)

Definic o vzdělávání dospělých je mnoho. Jedna z definic říká, že nikdy není pozdě na další vzdělávání. (VETEŠKA, a další, 2008)

Současné vzdělávání lze charakterizovat několika způsoby. Lze říci, že hodnota vzdělávání roste. Jedinci mají tendenci pokračovat ve studiu. Nyní je vzdělávání dospělých bráno jako nástroj k vydělání peněz. Vzdělávání, které má vzrůstající tendence je osobnostní. Mezi tuto formu vzdělávání patří například meditace, metody zvládnání stresu a také magie. Vzdělávání dospělých reaguje na nynější nároky jedinců. (BENEŠ, 2014)

4.2 Vzdělávání zaměstnanců

„Vzdělávání zaměstnanců je upraveno v části desáté hlavě druhé zákoníku práce nazvané Odborný rozvoj zaměstnanců. Již v úvodním ustanovení této hlavy, v § 227 zákoníku práce, nalezneme výčet forem odborného rozvoje zaměstnanců, který ovšem není taxativní (úplný). Nalezneme zde základní typy rozvoje zaměstnanců a to jsou:“

- *„Zaškolení a zaučení*
- *Odborná praxe absolventů škol*
- *Prohlubování zaměstnanců*
- *Zvyšování kvalifikace“ (ŠIKÝŘ, a další, 2012 str. 147)*

Zaškolení a zaučení

Dle zákona je zaměstnavatel povinen proškolit své zaměstnance, kteří nemají patřičné vzdělání na danou pracovní pozici. Zaměstnanec se musí seznámit se svou prací. Znamená to tedy, že zaměstnavatel musí zaměstnanci ukázat praktické vlastnosti, které jsou k dané profesi důležité. V zákoně není tato problematika více rozvedena. Není dáno, jakým způsobem by se mělo konkrétněji postupovat. Například ředitel školy má určitou volnost k proškolení nových pracovníků. Ovšem tato volnost vychází z potřeb daného zaměstnání. Zaměstnavatel musí sám posoudit, které znalosti a dovednosti chce svému zaměstnanci předat. Musí umět vybrat důležité složky školení, které jsou nezbytně nutné k výkonu na dané pozici. U pedagogů se doporučuje mít vlastní metodiku, kterou je potřeba dodržovat. Tato metodika jistě pomůže k pozitivnímu hodnocení daného školského zařízení. (ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Jak bylo napsáno výše, neexistuje úprava toho, jak by zaškolení mělo probíhat. Proto se můžeme řídit několika pokyny, které vedou k dobrému zaučení zaměstnanců. Jsou to tedy tyto:

- Postup, jakým způsobem může zaměstnanec během svého zaměstnání přijít do kontaktu s jednotlivými úkony
- Dohled ze strany vedoucí pozice
- Pomoc ze strany kvalifikovaného zaměstnance pracovníkovi, který není kvalifikován na danou pozici

- Postupy, metody, které může pracovník použít během své pracovní činnosti
- Zkušenosti zaměstnanců, kteří jsou déle na dané pracovní pozici

(ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Je zřejmé, že postupy, které byli vypsány výše, nemohou být plnou náhradou plně kvalifikovaného pracovníka. Tyto jednotlivé postupy nejsou příkladem pouze pro pedagogické pracovníky, ale je to jakýsi návod pro mnoho různých pracovních příležitostí. (ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Zaškolení je druh výkonu práce a je zřejmé, že za tuto činnost náleží odměna, v této situaci mzda nebo plat. Jestliže zaměstnanec nedochází na proškolení, jedná se o hrubé porušení povinností, které má zaměstnanec vůči svému zaměstnavateli. Pakliže se toto pracovní porušení opakuje nebo nadále trvá, může být vyústěno až k ukončení pracovní činnosti, které vychází z právních předpisů.

(ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Odborná praxe absolventů škol

Zákoník práce hovoří o tom, že všichni zaměstnavatelé jsou povinni zajistit přiměřenou praxi studentům středních škol, vyšších odborných škol či vysokých škol, aby mohli provádět zadanou práci. Praxe slouží k předání nových poznatků, zkušeností a dovedností, které jsou potřeba pro danou pracovní pozici. (ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Pojmem absolvent se zabývá zákoník práce. Hovoří tak o jedincích, kteří když nastupují do pracovního poměru, nemají více jak dvouletou praxi v oboru. Také lze absolventa definovat tak, že nemají požadovanou kvalifikaci na pracovní pozici. Z výše uvedeného vyplývá to, že absolvent není pouze jedinec, který dokončil studium a nemá praxi, ale je to každý jedinec, který nedosáhl praxe v délce dvou let. Není důležité, zda pracovník nastupuje do přímého pracovního poměru, anebo zda je se zaměstnancem uzavřena dohoda, která je vykonávána mimo pracovní poměr. (ŠIKÝŘ, a další, 2012)

V zákoníku není detailně popsána odborná praxe u absolventů, proto tedy mají zaměstnavatelé volnou ruku, jak s danou situací naloží. Zaměstnavatel se zaměstnancem mohou dohodnout písemně nebo ústně, jakým způsobem bude odborná praxe vykonávána. Zaměstnavatel si může určit délku praxe. (ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Můžeme zde hovořit opět o postupech, které jsou doporučovány. Jedná se konkrétně o tyto:

- Dohled nad zaměstnancem
- Zaměstnanec, který bude absolventu nápomocný při výkonu odborné praxe
- Hospitace
- Poslech například v konkrétní vyučovací hodině (ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Odborná praxe může mít téměř stejnou podobu jako druh zaškolení. Při odborné praxi se předpokládá to, že se klade větší důraz na dovednosti praktického rázu. U teoretické dovednosti se předpokládá, že ji pracovník už má, vzhledem k získané kvalifikaci. (ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Odbornou praxi lze také odměňovat. Lze ji považovat za výkon práce a za ni náleží odměna, což je mzda nebo plat. Tyto odměny upravuje zákoník práce. Jestliže dojde k porušení, které se týká této odborné praxe, jedná se tak o porušení pracovních povinností, které může vyústit v ukončení pracovního poměru. (ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Prohlubování kvalifikace

Tento druh kvalifikace upravuje zákoník práce, konkrétně § 230. Prohlubování kvalifikace lze definovat jako průběžné doplňování vzdělání. Tato kvalifikace je o prohlubování a také obnovování informací potřebných k zaměstnání.

(ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Zákoník práce také hovoří o tom, že zaměstnanec je povinen neustále prohlubovat a oživovat vzdělání a svou kvalifikaci ke svému povolání. Zaměstnavatel může uložit povinnost zaměstnanci, aby se zúčastnil dalšího vzdělávání nebo školení. Takovéto prohlubování znalosti a dovedností může probíhat na pracovišti, nebo mimo pracoviště. (ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Prohlubování kvalifikace je bráno jako výkon práce, tudíž i za další vzdělávání, kvalifikaci nebo školení náleží zaměstnanci plat nebo mzda. Zaměstnavateli vznikají tímto náklady, které mají spojitost s prohlubováním kvalifikace, ale také výdaje ekonomického směru. Pakliže se jedná o nákladnější kvalifikaci, umožňuje zákon

rozložení nákladů, které jsou nutné k dalšímu vzdělávání. Také má zaměstnanec možnost podílet se společně na nákladech za vzdělávání.

U pedagogů lze rozlišovat druhy kvalifikací. Jsou to tyto:

- Vzdělávání na vysokých školách
- Samostudium
- Vzdělávání ve zdravotnickém oboru (ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Zde jsme uvedli vzdělání, které má charakter institucionalizovaný. Vzdělání jde nadále také rozlišit do několika forem:

- „*Studium ke splnění kvalifikačních předpokladů*“
- *Studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů*
- *Studium k prohlubování odborné kvalifikace“*

(ŠIKÝŘ, a další, 2012 str. 154)

Vzdělání, které má tendenci prohlubovat kvalifikaci lze upřesnit tak, že se jedná o tzv. průběžné vzdělávání. Toto vzdělávání zahrnuje jak teoretickou část vzdělávání tak i praktickou. V procesu to funguje tak, že jsou do tohoto vzdělávání zařazovány například semináře, přednášky a také letní školy, které mohou být pořádány jinými vysokými školami. (ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Pedagogové mají umožněno prohlubovat svou kvalifikaci pomocí samostudia. Tato forma vzdělávání je velmi oblíbená. Zaměstnanci na tento druh studia mohou dostat až 12 dnů volna. Toto volno určuje ředitel školy a to tak, aby nebyl narušen chod školy. (ŠIKÝŘ & další, 2012)

Zvyšování kvalifikace

Termín zvyšování kvalifikace lze definovat tak, že vědomosti, které jedinec má se nadále rozšiřují a prohlubují. Tento druh kvalifikace je také zmíněn v zákoníku práce a to konkrétně v § 231 odstavci 1. Zvyšování kvalifikace lze pojmut tak, že jedinec, který si doplňuje vzdělání, to dělá proto, že danou kvalifikaci vůbec nemá nebo si pouze vzdělání rozšiřuje. Termín zvyšování kvalifikace má mnoho podob. Mohou to například být školení, či jiné vzdělávání, které napomáhá k získání vyšší kvalifikace v daném oboru. Do zvyšování kvalifikace lze zařadit i to, že zaměstnanec studuje dál, ale zcela

odlišný obor, než kterému se nyní věnuje. I tento případ lze označit jako zvýšení kvalifikace. (ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Mezi prohlubováním kvalifikace a zvyšováním kvalifikace je podstatný rozdíl. U zvyšování kvalifikace se vzdělání nevztahuje k dané profesi, ale mohou být i výjimky a to jsou:

- Zvyšování kvalifikace studiem vyššího stupně
- Pracovní poměr, který byl založen podmínkou získání kvalifikace

(ŠIKÝŘ, a další, 2012)

O zvyšování kvalifikace můžeme hovořit jen tehdy, pokud je v souladu se zákoníkem práce a také zaměstnavatele. Ke zvyšování kvalifikace dochází tehdy, pokud zaměstnavatel plánuje zaměstnance přeradit na jinou pracovní pozici a také tehdy pokud se plánuje změna v pracovní smlouvě a to konkrétně v druhu profese.

(ŠIKÝŘ, a další, 2012)

Je zřejmé, že záleží pouze na zaměstnavateli, jestli dovolí zaměstnanci zvyšovat si kvalifikaci. Zaměstnavatel hodnotí, zda je potřeba zvyšování kvalifikace v souladu s jeho potřebami. Zaměstnavatel nemůže zaměstnanci nařídít, aby si zvyšoval své vzdělání. (ŠIKÝŘ, a další, 2012)

V případě, že se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnou na zvýšení kvalifikace, je nutno dodržovat několik pravidel. Zaměstnanec má nárok na pracovní volno a to s náhradou mzdy, či platu:

- Účast na výuce
- Příprava na zkoušky (2 dny)
- Příprava na vykonání závěrečné zkoušky (5 dnů)
- Příprava na vypracování závěrečné práce - absolventská, bakalářská, diplomová, disertační a to (10 dnů) (ŠIKÝŘ, a další, 2012)

5 Metody vzdělávání zaměstnanců

5.1 Vzdělávání mimo pracoviště

Rozlišujeme dva druhy metod vzdělávání. První se nazývá mimo pracoviště (on the job training). Tato metoda je zaměřena na používání odborné terminologie. Lze tuto metodu považovat za vhodnější ke vzdělávání zaměstnanců na všech stupních. (ŠIKÝŘ, 2012)

Metoda vzdělávání mimo pracoviště je většinou vytvářena dle potřeb organizace. Toto vzdělání probíhá, jak samotný název napovídá, mimo pracoviště. Do této kategorie patří několik druhů vzdělávání. (ŠIKÝŘ, 2012)

Přednáška

Přednáška je jeden z mnoha typů vzdělávání mimo pracoviště. Při přednášce je přítomný školitel, který pomocí výkladu umožňuje zaměstnancům si osvojit další znalosti a dovednosti. (ŠIKÝŘ & další, 2012)

Výhoda: jednou z největších výhod je rychlý přenos informací

Nevýhoda: informace jsou pouze jednosměrné (ŠIKÝŘ & další, 2012)

Seminář

Při semináři je opět součástí školitel. Během semináře je velmi důležitá diskuze, která při tomto typu vzdělávání probíhá. Seminář je považován za aktivní formu vzdělávání. Lze říci, že během tohoto typu vzdělávání by si zaměstnanci měli lépe osvojit nové poznatky, znalosti i dovednosti. Díky aktivní složce jako je diskuze, je předpoklad k velmi silné motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.

(ŠIKÝŘ, 2012)

Demonstrování

Tento typ vzdělávání je praktického rázu. Jedná se tak o souhrn znalostí a dovedností, který probíhá na výukových pracovištích. Při demonstrování jsou přirozené ukázky jednotlivých postupů. (ŠIKÝŘ, 2012)

Výhoda: demonstrování je považováno za velmi praktické

Nevýhoda: mohou být zcela jiné podmínky, které jsou velmi odlišně od reálného provozu (ŠIKÝŘ, 2012)

Workshop a případové studie

Při workshopu nebo případové studii se probírá situace, která je aktuální nebo situaci, která se již stala. Většinou je na vyřešení situace pevně stanový časový limit. U případové studie jsou zaměstnanci povinni argumentovat a najít to správné a nejlepší řešení. Pracovníci mohou do diskuze zapojit i své poznatky a zkušenosti, které mají s daným tématem. (ŠIKÝŘ, 2012)

Výhoda: týmová práce

Nevýhoda: vysoké požadavky (ŠIKÝŘ, 2012)

Brainstorming

Brainstorming je podobný workshopu. Tento druh vzdělávání je zaměřen na kreativní myšlení a také na možnostech řešení. (ŠIKÝŘ, 2012)

Techniky brainstormingu mohou být použity k řešení jakékoli problematiky, která je potřeba vyřešit. Mohou vyřešit všechny typy problémů nebo pro vytvoření nového produktu, který předtím ještě nespátřil světlo světa. Základem brainstormingu je cíl. Je potřeba vědět a stanovit si cíl, kterého touto metodou chceme dosáhnout. Bez jasně stanoveného cíle se nelze nikam dostat. Platí, že čím více informací máme, tím je větší možnost a pravděpodobnost vyřešit určitý problém. Základními otázkami k určení strategie brainstormingu jsou tyto:

- Proč?
- Co?
- Kde?
- Kdo?
- Kdy? (CORY, a další, 2003)

Jakmile jsme schopni odpovědět si na tyto otázky, je potřeba si je zaznamenat. Dále je nutné určit si prioritní otázky a jejich odpovědi. Na základě této analýzy se poté

vymýšlí ve skupině lidí, kteří jsou kompetentní, návrhy, postupy a strategie tak, abychom dosáhli vytouženého cíle. (CORY, a další, 2003)

Simulace

Během simulace se vytváří situace, které jsou modelového typu. Během simulace jsou jedinci povinni hovořit dle určitých pravidel, které na sebe navzájem navazují. Tento způsob vzdělávání probíhá v situacích, které jsou nebezpečné, či by mohla být způsobena škoda nebo je obtížná příprava. Jak již bylo zmíněné, tato metoda je velmi obtížná na přípravu, tudíž existuje riziko, že se tento způsob vzdělání bude velmi vyhýbat realitě. Na druhé straně je tento způsob považován za velmi efektivní. Také je tato forma považována za dobrý komunikační výcvik, který napomáhá tomu, že jedinec je schopen použít argumenty, umí se rozhodovat a vznikají tím i nové schopnosti a dovednosti, které je schopen využívat. (DVOŘÁKOVÁ, a další, 2007)

Hraní rolí

Tento způsob vzdělávání je metoda, která je také nazývána jako manažerské hry. Lze říci, že tato metoda je zaměřena na praktickou stránku člověka a to konkrétně na cvičení emocionálních situací. Jedinci hrají hry, ve kterých procvičují různé emocionální aspekty. Při cvičení, je vždy konec hry zcela otevřený. Tento způsob zakončení je volen pro to, aby zaměstnanci měli možnost nacházet nová řešení situace. Tato metoda je nejvíce využívána u manažerů. Opět tato metoda je považována za náročnou. I když tento způsob vzdělávání považován za velmi náročný, tak se zaměstnanci při této metodě naučí mnoho nových poznatků, které vedou například k samostatnosti. (DVOŘÁKOVÁ, a další, 2007)

Assessment centre

Tato metoda se využívá i při různých činnostech týkajících se personálního odvětví. Do této kategorie lze zařadit výběr zaměstnanců. Po skončení každé dílčí části si jedinec kontroluje svůj výkon, další možné řešení k různým situacím. Tuto metodu lze charakterizovat jako za velmi efektivní. Bohužel tato metoda patří do více nákladnějších metod vzdělávání. (DVOŘÁKOVÁ, a další, 2007)

E-learning

Nejčastější formou e-learningu na internetu je dnes prostřednictvím systému pro správu vzdělávacího obsahu (learning content management system - LCMS). Jedním z těchto systémů je například v České republice hojně používaný systém Moodle. Je to široce používaný systém, který umožňuje nastavit online kurzy a spravovat tak aktivity studentů. Zároveň tento systém funguje jako podpora pro instruktory, kteří mohou zajistit kvalitní vzdělávací proces prostřednictvím internetu. Mohou zde připravovat vzdělávací obsah, třídit a organizovat jednotlivé obsahy, jako prezentace, literaturu, skripta, testy, a další vzdělávací pomůcky.

(DICHEVA, a další, 2009)

5.2 Metody vzdělávání na pracovišti

Důležitým faktorem tohoto vzdělávání je individualita jedince. Při individuálním přístupu se bere ohled na jedinečnost osoby, také na osobnost jedince a individuální přístup ke každému. Zaměstnanci si při vzdělávání na pracovišti osvojují nové znalosti, dovednosti a schopnosti. Důležitým faktorem při této metodě je jedinečná osobnost školitele. Ta se vyznačuje schopností se učit, umět naslouchat a také dodržováním zpětné vazby. Školitel je v pozici, kdy supluje zaměstnavatele. Je důležité dohlížet nad tím, jakým způsobem školitel pracuje, protože může být ovlivněn vztah, jak k cele firmě tak i k zaměstnanci. (MALACHA, 2004)

Instruktaž při výkonu práce

Tento způsob vzdělávání je považován za nejjednodušší. Zaškolení nového zaměstnance se praktikuje jen na jednoduché pracovní činnosti. Zaměstnanec se učí pomocí pozorování. Touto technikou si osvojuje nové dovednosti, které je poté schopen použít ve své práci. (ŠIKÝŘ, 2012)

Výhoda: rychlost spolupráce (ŠIKÝŘ, 2012)

Asistování

Při této formě vzdělávání je zaměstnanec přidělen jinému zaměstnanci, který je zkušenější a také je déle na této pracovní pozici. Asistent napomáhá pracovníkovi při

plnění jednotlivých úkolů. Zaměstnanec má tedy v někom oporu. Takovýto jedinec mu pomáhá dle potřeb, později již tato pomoc zaniká a to tehdy když je pracovník schopen pracovat sám na zadaných úkolech. Nevýhoda je, že zaměstnanec si může osvojit postupy, které nejsou příliš vhodné k dané profesi. (ŠIKÝŘ, 2012)

Rotace práce

U této metody vzdělávání na pracovišti je důležité osvojování znalostí a dovedností. Zaměstnanec má možnost poznat firmu, úkoly v ní a také jednotlivé vzájemné postupy. Rotace práce má dvě formy a to vertikální rotace práce a horizontální rotace práce. Horizontální forma práce se vyznačuje tím, že jedinec střídá zaměstnání stejného typu, čili jsou na stejné úrovni. Kdežto vertikální forma práce se vyznačuje tak, že zaměstnanci přecházejí na zcela odlišný stupeň řízení.

(MALACHA, 2004)

Rotace práce se často využívá při nástupu jedince na nové pracovní místo. Pracovní místo je charakteru řídicí pozice. Také se tato metoda využívá při plnění určitých cílů ve skupině.

Výhoda: flexibilita zaměstnanců

Nevýhoda: časová náročnost, střídání pracovních pozic (MALACHA, 2004)

Coaching, mentoring a counselling

Tyto metody se zaměřují na zaměstnancův rozvoj. Při těchto metodách je zaměstnanec pod dohledem školitele. Pod tímto dohledem si zaměstnanec osvojuje nové znalosti, dovednosti a také informace. Tyto schopnosti jsou pro zaměstnance velice důležité kvůli lepšímu pracovnímu výkonu. (DVOŘÁKOVÁ, a další, 2007)

Další zmíněné metody jsou specifické tím, že jedinec si může vybrat svého školitele. V tomto případě je vztah mezi pracovníkem a školitelem méně formální. Counselling je brán spíše jako vzájemné konzultování mezi těmito dvěma osobami. Velkým přínosem je to, že školitel se velmi podílí na školení. Nechybí zde ani zpětná vazba, která je také jistě velmi důležitá. (DVOŘÁKOVÁ, a další, 2007)

Counselling je jakákoli interakce, kdy se někdo snaží zjistit, pochopit a vyřešit problematický aspekt člověka, se kterým se setkává. Je to konzultace ohledně problémů v životě, konfliktů nebo dilemat, která se naskytou. Counselling je proces popsáný jako konkrétní způsob konverzace, která probíhá ve vztahu, kde se osoba může cítit dostatečně bezpečně, aby otevřeně mohla mluvit o svých potížích a bolestivých částech svého života. Tento způsob komunikace se může jevit také jako psychoterapeutický proces. (McLEOD, a další, 2011)

Pověření úkolem

Tato forma se vyznačuje tím, že školitel svému zaměstnanci zadá úkoly, které zaměstnanec musí vyplnit. Po splnění těchto daných úkolů zaměstnanec získá zkušenosti, dovednosti, znalosti a nové informace, které dále aplikuje do výkonu své práce. Tato forma úkolů prověřuje zaměstnancovu samostatnost a zodpovědnost při výkonu dané činnosti. (ŠIKÝŘ, 2012)

6 Firemní vzdělávání

Vzdělávání je jeden z mnoha nástrojů k rozvíjení profesní způsobilosti. Tento typ vzdělávání dopomáhá zaměstnancům k prohlubování a zdokonalování jejich profese. Lze říci, že napomáhá tomu, aby zaměstnanci měli lepší pracovní výkon. (TURECKIOVÁ, 2004)

Názory na tento typ vzdělávání se různí. Dříve tomu bylo tak, že firemní vzdělávání bylo považováno za zbytečnost. (TURECKIOVÁ, 2004)

Firemní vzdělávání lze označit za vzdělávání, které je organizováno firmou. Do tohoto typu vzdělávání lze zařadit vzdělávání na pracovišti, tak i vzdělávání mimo pracoviště. (TURECKIOVÁ, 2004)

Lze hovořit o třech formách vzdělávání zaměstnanců.

1. Organizace

Do prvního stupně patří organizace. Lze sem zařadit organizování různých vzdělávacích akcí, které firma momentálně potřebuje. Tyto vzdělávací akce mohou vést k odstranění rozdílu mezi kvalifikací aktuální a požadovanou. (TURECKIOVÁ, 2004)

2. Systematický přístup

„Systematický přístup, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce, podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím, dochází ke změnám v pracovním chování, dotýká se tak i motivace a způsobů motivování zaměstnanců.“ (TURECKIOVÁ, 2004 str. 89)

3. Koncepce učící se organizace

V takovéto organizaci se zaměstnanci učí průběžně, zvláště pak z každodenních prováděných činností. *„Firma se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního a vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování.“* (TURECKIOVÁ, 2004 str. 89)

6.1 Fáze podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání mohou vykonávat interní, ale i externí pracovníci. Tento typ vzdělávání je vymezen jako dlouhodobý. Podnikové vzdělávání obsahuje čtyři základní fáze:

- Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávacího procesu
- Hodnocení výsledku vzdělávání (VODÁK, a další, 2011)

Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

Firmy, které podporují své zaměstnance ve vzdělávání, získávají kvalitnější pracovníky pro jejich podnik. Lze říci, že vzdělávání v podniku je důležitým faktorem každého podniku. Tímto se stává každá firma konkurenceschopnější. Znamená to tedy, že se rozvíjí schopnosti zaměstnanců, ale také možnosti dané firmy. Lze hovořit o celkovém zlepšení rozvoje firmy. Existuje několik forem, které jsou důležité pro správnou identifikaci potřeb vzdělávání v organizacích. Vzdělávání, ale také profesní rozvoj má spojitost se samou kulturou podniku, ale také se samotnými cíli dané organizace. (VODÁK, a další, 2011)

Plánování vzdělávání

Tato fáze vzdělávání navazuje na předchozí fázi vzdělávání. Po první části vzdělávání musí být vypracován plán, který ukazuje osnovy dalšího vzdělávání. Tento plán se skládá ze tří částí. (VODÁK, a další, 2011)

První část je nazývána jako přípravná. V této části je důležité vymezit si cíle daného projektu a také potřeby účastníků. Pokud jsou plánovány programy dlouhodobějšího charakteru, je důležité stanovit si i dílčí cíle. Tyto cíle jsou ukázkou toho, čeho chceme dosáhnout. Cíle se pak také mohou dělit do několika podskupin a to na cíle, které jsou potřeba k danému plánu a také pak na cíle, kterých chceme sami dosáhnout. (VODÁK, a další, 2011)

Druhá část je zdokonalování. Tato část je charakteristická svým průběžným ohodnocením jednotlivých úseků. U hodnocení jde o to, aby byly vylepšeny jednotlivé úseky vzdělávání. Toto vzdělávání může být zlepšeno pomocí jednotlivých přístupů, které jsou přínosem pro vzdělávací plán. Také je tato část důležitá v ujasnění si jednotlivých položek, jako je například informovanost jednotlivých účastníků o jednotlivých činech. Důležité je také zajistit ekonomickou stránku, zajištění ubytování či stravování a také odborné lektory. Tato část je důležitá zejména pro manažery, či lektory, kteří již prošli vzděláváním. (VODÁK, a další, 2011)

Realizace vzdělávacího procesu

Vzdělávací plán by měl mít určitá kritéria, dle kterých by se měl dále řídit. Jedním z kritérií je například vybrat dané téma. Je třeba si odpovědět, zda daný typ vzdělání má smysl pro zaměstnance. Také je dobré si říci, zda toto vzdělání posune danou organizaci vpřed pomocí nových poznatků. Ovšem nejlepším řešením je, když vzdělávání je propracováno tak, aby bylo vhodné pro danou organizaci. (VODÁK, a další, 2011)

Další kritérium, které je velmi podstatné, je si umět říci pro koho bude určen vzdělávací plán. Je vhodné, aby ve vzdělávacím plánu byli zaměstnanci v podobné nebo nejlépe stejné pracovní funkci. Jde o to, aby účastníci měli stejné předpoklady, ale také znalosti a dovednosti pro práci na vzdělávacím plánu. (VODÁK, a další, 2011)

Technika a metody jsou také důležitou součástí samotného vzdělávání. Je mnoho druhů, jakým způsobem se vzdělávat. (VODÁK, a další, 2011)

V další fázi se musí vybrat vhodná organizace, která se ujme vzdělávání. Jelikož existuje mnoho institucí, které se tímto zabývají, není lehké najít tu nejvhodnější pro danou organizaci. Vzdělávání v organizaci může být realizováno několika způsoby. Jednou z nich je, že vzdělávání bude probíhat interními odborníky. Druhý způsob je, že vzdělávání může probíhat pomocí externích organizací. Výběr vzdělávání je ovlivněn několika faktory. Může to být například předešlou zkušeností nebo také tím, jakým způsobem je daná firma schopna vypracovat plán, který je co možná nejvíce podobný představám zadavatele. (VODÁK, a další, 2011)

Také místo a čas je jedním z podstatných kritérií, které hraje roli při výběru vzdělávání. Musí být určeno, kdy bude vzdělávání uskutečněné a také zda se bude opakovat. Je dobré určit si období pro vzdělávání tak, aby měli všichni zaměstnanci možnost se ho zúčastnit. Také je vhodné se vyvarovat obdobím, kdy si zaměstnanci berou nejvíce dovolenou, což je například v létě. U otázky, kde se bude vzdělávání realizovat, je dobré se zamyslet nad tím, zda to bude uskutečněno přímo v organizaci nebo mimo ni. Je vhodné, aby vzdělávání probíhalo mimo pracoviště v pěkném prostředí, jako jsou například hory. V tomto prostředí je pro zaměstnance snazší se soustředit a také je pro ně velmi motivující volno po vzdělávacím úseku, které si mohou užít v krásném, relaxačním prostředí. (VODÁK, a další, 2011)

Hodnocení výsledku vzdělávání

Jedním z posledních kritérií jsou náklady, které byly zapotřebí na vzdělávání a také hodnocení na konci kurzu. Hodnocení je velmi důležité pro to, aby se ukázal přínos tohoto typu vzdělávání. Tato forma vzdělávání by měla být propojena s lidskými zdroji, správnou strategií podniku, ale také by měla být poddajná vůči změnám, které mohou nastat. Do nákladů se musí započítat vše, co bylo součástí vzdělávacího plánu. Může to tedy být doprava, strava, materiál ke studiu, ale také případná mzda pro lektory, kteří se podíleli na vzdělávání. (VODÁK, a další, 2011)

6.2 Cíl firemního vzdělávání

Do cíle podnikového vzdělávání by neměl patřit pouze rozvoj či změna, ale zvláště změna chování a myšlení pracovníků. Tyto změny pak dále vedou k dalšímu rozvoji podniku, který je konkurenceschopný. (TURECKIOVÁ, 2004)

K úspěšným pracovním změnám lze zařadit nové návyky, znalosti, či dovednosti. U cílového podnikového vzdělávání se jedná o propojení několika elementů. (TURECKIOVÁ, 2004)

1. Ochota a motivace

Do první kategorie lze zařadit obzvláště motivaci, která je velmi důležitá k tomu, aby si zaměstnanec osvojoval nové znalosti a dovednosti, které souvisí s následným pracovním chováním. U této kategorie je důležitý pojem chtít se učit.

(TURECKIOVÁ, 2004)

2. Osvojení si nových pracovních postupů

U druhé kategorie je důležitá integrace nových poznatků, znalostí a dovedností k tomu, aby jedinec si tyto postupy osvojil do té míry, ve které může měnit určité zavedené způsoby, jako je například možnost aplikovat nové technologie, či nový způsob komunikace s lidmi. V této kategorii je důležitý pojem umět se učit. (TURECKIOVÁ, 2004)

3. Účast na podnikovém vzdělávání

Ve třetí kategorii je důležitý fakt to, že jedinec se naučí nové poznatky, které již může přeměnit do praxe. Znamená to tedy, že nové informace může aplikovat do své pracovní činnosti. V této kategorii je důležitý pojem moci se učit a také mít možnosti nové informace dále využívat. (TURECKIOVÁ, 2004)

Do podnikového vzdělávání lze také zařadit již zmíněnou motivaci, která je velmi důležitá pro další uplatnění v podnikovém vzdělávání. Zmíněná motivace je spojená s výukovou nových poznatků, které jsou poté převedeny do praxe. Důležitý fakt je ten, že jestliže jsme motivováni, znamená to, že máme určité předpoklady k učení nových poznatků. Tento fakt můžeme nazvat jako změnu pracovního chování. Toto chování o nás může říci, jakým způsobem vytváříme nové pracovní hodnoty, jak o práci přemýšlíme a také jakým způsobem ji vytváříme. (TURECKIOVÁ, 2004)

Je zajímavé, že změna je pro jedince považována za negativní. Známé pořekadlo, které se používá velmi často „změna je život“ je tolik neoblíbené. Všichni si jsou vědomi toho, že vše se rozvíjí a je potřeba vyvíjet i sebe. Změny jsou součástí nás, našeho života, pracovního života a také naší rodiny. Všichni jsou si tohoto faktu vědomi, ale nikdy v nich příliš neholdujeme. Je tedy možné říci, že si tento fakt z teoretického hlediska připouštíme, ale z praktického hlediska se ho obáváme. Změny také mohou vést ke konfliktům. Konflikty mohou být například v pracovním prostředí mezi jedincem a pracovní skupinou. (TURECKIOVÁ, 2004)

7 Motivace a sebemotivace zaměstnanců ke vzdělávání

Motivace je jedním z nejdůležitějších prvků k dalšímu vzdělávání pracovníků. Motivaci lze také označit jako jeden z nejdůležitějších prvků vzdělávacího procesu. Je důležité, aby zaměstnanci měli dohodnutý cíl vzdělávání, a také musí být dán kontakt na vzdělávací proces. Jestliže tyto dvě formy motivace jsou splněny, pak se může přejít k samotné motivaci k učení. (VODÁK, a další, 2011)

Účastníci

Jeden z nejdůležitějších faktorů vzdělávání je samotný zaměstnanec. Je důležité vědět v jakém emocionálním rozpoložení je zaměstnanec. Emocionální stránka prozrazuje i to, jakým způsobem se pracovník staví k další formě vzdělávání.

Každý jedinec má svůj styl učení. Někomu vyhovuje spíše praktická cvičení a někdo upřednostňuje diskuzi. Stylem učení se zabývalo mnoho významných osob, například Kolb, Mumford a také Honey. Tito lidé zkoumali důsledek učícího procesu a poté definovali čtyři základní styly učení. Do těchto stylů patří aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. Jednotlivé styly lze od sebe rozeznat pomocí dotazníkového šetření a také pomocí pozorování. Tyto čtyři skupiny názorně ukazují, jaký jednotlivý styl je. Také znázorňuje, kdy je pro daný styl vhodný čas k učení a kdy nikoliv. (VODÁK, a další, 2011)

Aktivista

Aktivistu lze definovat tak, že je mu dobře teď a tady. U těchto lidí jsou jasně znázorněny jejich velké zkušenosti. Umí se projevit v krizích, které jsou krátkodobého charakteru. Činnosti, které jsou dlouhodobější, těmto lidem moc nevyhovují. Mohou být při těchto činnostech otráveni. Naopak mají rádi výzvy.

(VODÁK, a další, 2011)

Pro aktivisty jsou vhodné tyto podmínky:

- Řešení složitých úkolů
- Jsou schopni být v týmu a přinášet do něj nové nápady
- Při jejich práci je vidět určité vzrušení a drama

- Jsou schopni být součástí her (cvičení, hraní rolí, týmová spolupráce)
- Při plnění nových složitých úkolů jsou schopní se přiučit novým věcem (VODÁK, a další, 2011)

Reflektor

Styl učení reflektora lze pojmenovat jako styl jedince, který je schopný odrážet názory. Tento jedinec se drží spíše vzadu, pozoruje ostatní a pouze přemýšlí o nových možnostech, o kterých ale nehovoří. Tento účastník si analyzuje informace dříve, než se dojde k určitému závěru. Při plnění určitého cíle zvažují mnoho postupů, než dojdou k dalšímu kroku. U tohoto stylu je zřetelná jejich opatrnost při plnění úkolů. Tito lidé pozorují rádi ostatní při jejich práci. Jakmile je ale školení, tak tento typ jistě najdeme na židli v poslední řadě. (VODÁK, a další, 2011)

Jedincům tohoto stylu učení vyhovuje:

- Jestliže mohou o úkonech přemýšlet a sledovat zpovzdálí
- Rádi pozorují tým, či práci
- Potřebují na odpověď více času
- Je pro ně důležitá přemýšlivost o činnostech
- Rádi si vyměňují nápady s ostatními členy skupiny
- Chtějí mít věci pod kontrolou, proto je pro ně důležitá následná kontrola činností (VODÁK, a další, 2011)

Teoretici

Tito lidé jsou originální a mají logické myšlení. Jsou nespokojeni, jestliže je někdo velice subjektivní. (VODÁK, a další, 2011)

Pro tento typ je důležité:

- Aby měli možnost si vyzkoušet metodologii na základní úrovni
- Tito lidé jsou součástí situací, které jsou opodstatněny
- Mají možnost různorodého konceptu
- Je důležité, aby tito jedinci pochopili a také aby byli součástí řešení komplikované situace (VODÁK, a další, 2011)

Pragmatici

Tento druh učení lze definovat tak, že na těchto pozicích jsou lidé, kteří jsou v pozici manažerské, kterou mají zvládnutou teoreticky, ale je nutné, aby své nabrané teoretické zkušenosti uměli proměnit v praxi a mohli si jí tak vyzkoušet. Pro tento typ lidí není problém překážka. Znamená to pro ně určitou výzvu, které se postaví. Je to pro ně nová příležitost k učení novým informacím. (VODÁK, a další, 2011)

Pro tento typ lidí je charakteristické:

- Propojení mezi teoretickou částí a praktickou částí
- Jsou jim nabízeny postupy, které mají praktické opodstatnění
- Postupy je možné zkoušet s instruktorem

(VODÁK, a další, 2011)

Nelze říci, který z těchto stylů učení je ten nejvhodnější. Je, ale zřejmé, že pro každý styl učení se hodí jiný typ vzdělávání. Lze označit za umění, jestliže se sladí správný styl učení s formou vzdělávání. (VODÁK, a další, 2011)

Zcela odlišný názor na styl učení má Kolb. „Říká, že získávání nových vědomostí, dovedností a postojů je procesem konfrontace mezi čtyřmi volbami experimentálního učení. Těmito volbami jsou: konkrétní zkušenost, reflexní pozorování, abstraktní koncepce a aktivní experiment.“

(VODÁK, a další, 2011 str. 108)

Schopnost konkrétní zkušenosti – tento pojem lze definovat tak, že jedinec umí sám sebe zahrnout do nové zkušenosti.

Schopnost reflexivního pozorování – znamená to, že jedinec umí své zkušenosti a poznatky z různých hledisek odrážet.

Schopnost abstraktní koncepce – znamená to, že jedinec je schopen do teoretické části vložit pozorování.

Schopnost aktivního experimentu – znamená to, že pomocí teorie je jedinec schopen řešit nastávající problémy a komplikace.

(VODÁK, a další, 2011)

Sebemotivace zaměstnanců

Sebemotivaci lze charakterizovat tak, že může dojít k činnosti, která je vyvolána z vlastní vůle. Nepřechází jí žádné jiné skutečnosti, ani pomoc ostatních. Jedinec může být sebemotivován něčím, co ho může rozhodit a také na první pohled může být zřejmé, že jedinec tu věc chce. Dále také sebemotivaci poznáme tak, že jedinec pro danou věc, či činnost udělá cokoli. (STRITZELBERGER, 2014)

V sebemotivaci se také můžeme zdokonalovat. Můžeme se naučit s ní zacházet a také nadále pracovat. Tento pojem lze srovnávat se sportem nebo s hraním na hudební nástroj. Základní úrovni zvládne každý jedinec. Když jedinec dosáhne vytyčeného cíle, neznamená to, že již nemá co zdokonalovat, právě naopak. Je důležité, aby se nyní více zdokonaloval, zůstal na stejné úrovni nebo aby byl ještě lepší. Při získávání nových znalostí je důležité vracet se k začátkům, kdy si jedinec myslí, že je plně ovládá. (STRITZELBERGER, 2014)

Jestliže chceme plnit určité cíle, musíme si říci, že je opravdu chceme realizovat. V této fázi dochází k sebemotivaci, která nás žene kupředu tak, abychom splnili vše, co jsme si vytyčili. (STRITZELBERGER, 2014)

7.1 Teorie motivace zaměstnanců

Teorie motivace zaměstnanců se zabývá znalostmi a vědomostmi, které vedou k určitému chování jedinců. Do základní struktury motivace zaměstnanců patří pracovní náplň. Do této kategorie patří: úkoly, které musí pracovníci plnit a také zodpovědnost, kterou musí být vybaven každý zaměstnanec. Další kategorie se jmenuje pracovní podmínky. Do tohoto typu lze zařadit odměnu za vykonanou činnost při rozvoji zaměstnance. Poslední kategorie se nazývá pracovní vztahy, do kterých lze zařadit vztahy na pracovišti. (ŠIKÝŘ, 2014)

Činnosti a také chování pracovníků jsou spojeny s teorií motivace. Motivace zahrnuje jednotlivé vnitřní i vnější faktory, které pohánějí zaměstnance k určitému

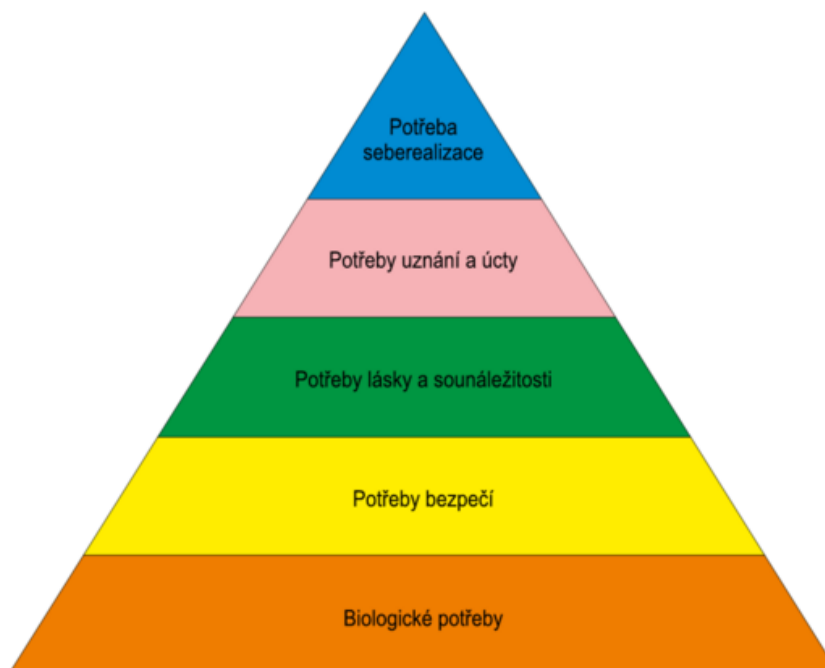
výsledku své práce. Mezi nejznámější teorie motivace zaměstnanců patří Maslowova pyramida, Herzbergova motivačně-hygienická teorie a také McGregorova teorie X a teorie Y. (ŠIKÝŘ, 2014)

Maslowova pyramida

Maslowova pyramida je jedna z nejznámějších. Středobodem toté motivace jsou hodnoty, které jsou hierarchicky seřazeny. Tato teorie motivace říká, že jestliže jsou uspokojeny potřeby, které jsou na nižších stupních potom teprve může dojít k uspokojení potřeb, které jsou nahorře. (FRENZEL, 2013)

Tato pyramida je známa mezi odborníky na psychologii, pedagogiku, ale také mezi manažery. Tento způsob motivace je brán spíše jako doporučení pro jednotlivá chování. Bohužel se tento model v praxi příliš nevyskytuje. Jestliže chceme tento způsob motivace použít v zaměstnání, je důležité si určit v které fázi se jedinec právě nachází, abychom mohli pracovat efektivněji. (HORSKÁ, 2009)

Obrázek 2: Maslowova pyramida



Zdroj: (VYSEKALOVÁ, a další, 2012 str. 123)

Herzbergova motivačně-hygienická teorie

Tento druh motivace je velmi často definován. „*Tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: potřeba vyhnout se bolesti, a v jistém smyslu protikladná potřeba psychického růstu.*“

(PAUKNEROVÁ, a další, 2006 str. 176)

Herzbergovu motivaci lze rozdělit do dvou skupin. Tyto skupiny se nazývají vnitřní a vnější faktory. Vnější faktor je dále dělen na příznivý a nepříznivý druh motivace. Pokud tyto faktory jsou nepříznivé, mohou být charakterizovány tak, že jedinec je nespokojený v zaměstnání vlivem negativních faktorů. Ovšem pokud jsou tyto faktory příznivé, znamená to, že zaměstnanci nejsou nespokojeni tzn. ne-nespokojeni. Vnitřní faktor je opět dělen na příznivý a nepříznivý druh motivace. Nepříznivá podoba znamená, že zaměstnanci nejsou spokojeni ani nespokojeni. V tomto případě na pracovníky nepůsobí pozitivní faktor. Pokud zde působí faktor příznivý, znamená to tedy, že je motivace velmi pozitivně ovlivněna. (PAUKNEROVÁ, a další, 2006)

McGregorova teorie X a teorie Y

Tato teorie není často zařazena mezi teorie, které mají spojitost s motivací. McGregorova teorie X a teorie Y je specifická tím, že se soustředí na vedení lidí, a to co nejeefektivněji. (DVOŘÁKOVÁ & další, 2012)

Teorie X je definována tak, že jedinec je motivován nejistotou. Zaměstnanec musí být nucen k určité činnosti, aby dosáhl požadovaného cíle. Jedinec je definován tak, že mu činí problémy být zodpovědný. Největší motivací pro pracovníka jsou peníze. Také lze říci, že zaměstnanci jsou málo kreativní. Pracovníci, kteří dávají přednost této variantě X rádi kontrolují své podřízené.

(JANIŠOVÁ, a další, 2013)

Teorii Y dávají přednost lidé, kteří upřednostňují přátelské prostředí a jsou kreativní. Tento zaměstnanec při výkonu svého povolání nepotřebuje, aby nad ním vykonáván dozor, je zodpovědný. Tito lidé se podílí na rozhodování a jsou také dobří individualisté. Jejich vztah s nadřízenými lidmi je velmi pozitivní. Při práci je velice

aktivní, jestliže v dané pracovní činnosti nachází dostatek uspokojení. V tomto případě má mnoho fyzických i psychických sil pro výkon pracovní činnosti.

(SVOZILOVÁ, 2011)

8 Strategie vzdělávání a rozvoj

Strategické vzdělávání lze definovat jako určitý systém, který je nápomocný k tomu, aby se zaměstnanci mohli nadále vzdělávat. Ke vzdělávání lze také zařadit určitý rozvoj jedince, který se snaží o dosažení a uplatnění strategií.

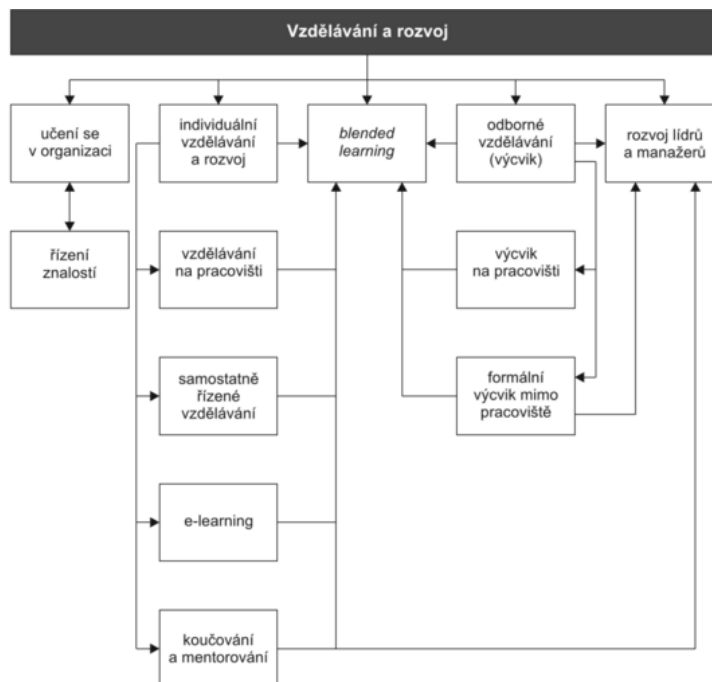
(ARMSTRONG, a další, 2015)

„Strategické vzdělávání a rozvoj se zaměřují na vytváření konzistentního a komplexního rámce pro vzdělávání a rozvíjení lidí prostřednictvím vytváření kultury učení a vytváření strategie učení se v organizaci strategie individuálního vzdělávání.“
(ARMSTRONG, a další, 2015 str. 341)

Důležité téma, které se týká strategie vzdělávání a rozvoje je prostředí. Prostředí je důležitý aspekt, který je součástí toho, kde se jedinec vzdělává a nadále rozvíjí.
(ARMSTRONG, a další, 2015)

Organizace by měla být uspokojována dle svých potřeb. Měla by zahrnout příklady praktického rázu, které napomáhají k další aktivitě v oblasti vzdělávání a rozvoje. (ARMSTRONG, a další, 2015)

Obrázek 3: Složky vzdělávání a rozvoje



Zdroj: (ARMSTRONG & TAYLOR, 2015, str. 337)

Učení se v organizaci

Účelem učení se v organizaci je zlepšování organizace ve smyslu její efektivity. Organizace potřebuje získávat a rozvíjet znalosti, metody, postupy a zkušenosti. Toto je základním principem řízení lidských zdrojů. Organizace musí investovat do lidí a do jejich znalostí a dovedností. Zlepšení znalostí a dovedností nemusí přinášet pouze lepší výkon ve smyslu vyrobených produktů, ale určité know-how, může být tou konkurenční výhodou, která posune organizaci o velký kus dál, než ostatní.

(ARMSTRONG, a další, 2015)

Strategie individuálního vzdělávání

Tato strategie se zaměřuje na zlepšování znalostí a dovedností jednotlivých zaměstnanců. Zároveň vychází z požadavků na lidské zdroje. Tyto požadavky vychází z cílů organizace. Strategie individuálního vzdělávání se týká těchto problémů:

(ARMSTRONG, a další, 2015)

- *„Identifikace potřeby vzdělání,*
- *role samostatně řízeného vzdělávání*
- *usnadnění vzdělávání na pracovišti*
- *podpora individuálního vzdělávání, jako je poradenství, koučování, správa zdrojů určených k individuálnímu vzdělávání, e-learning, interní nebo externí vzdělávací programy a kurzy“*

(ARMSTRONG, a další, 2015 str. 340)

Učí se organizace

Často se zaměřuje učící se organizace a učení se v organizaci. V těchto pojmech je ale rozdíl. Již zmíněný pojem učení se v organizaci řeší, jak se lidé v organizaci učí. Zatímco pojem učící se organizace řeší, jak pomoci zaměstnancům firmy získávat nové poznatky a dovednosti neboli, učit se. (ARMSTRONG, a další, 2015)

Samostatně řízené vzdělávání

Tento způsob myšlení je založen na tom, aby samotný zaměstnanec měl motivaci učit se, a tím zlepšoval svůj výkon v organizaci. Touto motivací většinou bývá karierní růst, ale nemusí jít jen o toto. Další motivací může být lepší platové ohodnocení, které se vztahuje na učení se jazyků. Některé organizace svým zaměstnancům hradí například kurzy jazyků. Navíc garantují bonus pro zaměstnance, kteří úspěšně složí z těchto jazyků zkoušku. Výše bonusů se pak odvíjí od toho, kterou úroveň zkoušky zaměstnanec složí. (ARMSTRONG, a další, 2015)

Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti znamená, že zaměstnanec se učí při tom, jak pracuje. Získává zkušenosti při konkrétní činnosti, kterou se má naučit. Tento proces získávání zkušeností může být zlepšován a usnadňován liniiovými manažery (mistry). Tito liniioví manažeři mohou sloužit jako mentorové nebo coachové. Často se ale zaměstnanci učí novým schopnostem a dovednostem, aniž by je zaměstnavatel cíleně učil sám právě díky tomu, že získávají zkušenosti tím, že tu práci, která jim byla přidělena, dělají. (ARMSTRONG, a další, 2015)

Blended learning

Jednoduše by se dal pojem „blended“ charakterizovat jako částečně virtuální a částečně hmatatelný. To znamená, že v podstatě celý náš život se stává čím dál tím více „blended“. Sledujeme zprávy online, platíme složenky online, komunikujeme online atd. Tímto způsobem ale získáváme i informace. Pokud chceme co nejrychleji najít jakoukoli informaci, jdeme na internet a vyhledáme si ji. Stejně tak může fungovat i učení. Místo toho, aby zaměstnanci museli chodit na semináře, přednášky, či školení, lze jim poslat materiál k nastudování online. Poté lze se zaměstnancem již jen konzultovat konkrétní náležitosti, které třeba nepochopil, například mentorováním, či coachingem. (GLAZER, 2012)

Shrnutí teoretické části

První kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů, kde je definován tento pojem dle několika autorů. Také jsou zde popsány jednotlivé modely řízení lidských zdrojů. Určitý model je zde rozdělen do čtyř kategorií, o kterých dále více hovoří. Pro lepší přehlednost je vložen obrázek, který názorně ukazuje model řízení lidských zdrojů. Také jsou zde rozebírány faktory řízení lidských zdrojů. Faktory jsou celkem tři a jsou více rozebrány pro lepší informovanost.

Druhá kapitola se zabývá subjekty pracovněprávních vztahů, do kterých patří zaměstnanec a zaměstnavatel. Opět jsou zde definice, které vždy přiblíží dané téma. Definice jsou rozepisovány dle různých názorů autorů.

Třetí kapitola hovoří o znalostech, dovednostech a kompetencích. Zabývá se jejich získáváním, řízením a sdílením.

Čtvrtá kapitola se zabývá velmi důležitým tématem, jako je vzdělávání. V této kapitole byly rozepsány formy vzdělávání, které byly dále i vysvětleny. Také zde byl charakterizován pojem vzdělávání dospělých, který je napojen na celoživotní učení. Dalším tématem probíraným v této práci je vzdělávání zaměstnanců. Tento pojem se dále dělí do čtyř kategorií, které rozvíjí zaměstnance.

V další kapitole jsou rozebírány metody vzdělávání zaměstnanců. Tyto metody jsou rozděleny na vzdělávání na pracovišti a vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště. V každé této podkapitole jsou uvedeny příklady vzdělávání, které jsou dále vysvětleny.

V šesté kapitole bylo definováno firemní vzdělávání, které vede k rozvíjení profesní osobnosti. Byly zde sepsány formy a také fáze firemního vzdělávání a cíle firemního vzdělávání.

V předposlední kapitole byla rozebírána motivace a sebemotivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Zde byly zaměstnanci rozděleny do několika kategorií, jako je aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. Každý z těchto čtyř forem je odlišný. U jednotlivých forem je vždy popsáno, co je pro každou formu typické a co nikoliv. Také jsou zde sepsány teorie motivace zaměstnanců, kde jsou sepsány tři nejzákladnější a také nejznámější. První z nich je Maslowova pyramida, která je charakteristická tím, že je rozdělena dle potřeb jedince. Herzbergova motivace je druhá teorie, která

je v práci popsána. Třetí a poslední teorií je McGregorova teorie X a teorie Y. Každá z těchto dvou forem teorie je jinak specifická. Každá z nich se řídí jinými pravidly a je jinak koncipovaná.

Poslední kapitolou této diplomové práce je strategie vzdělání a rozvoj. Zde je popsáno strategické vzdělávání, které napomáhá k rozvoji zaměstnance. V této kapitole je vložen obrázek, který ukazuje, jakým způsobem probíhá vzdělávání a rozvoj a také, které složky do této kategorie patří.

PRAKTICKÁ ČÁST

8 Popis a rozbor dotazníkového šetření

8.1 Úvod do praktické části vymezení výzkumného problému, cíl práce, hypotézy

Vzdělávání a profesní rozvoj pracovníků je velmi aktuální téma. Toto téma je pojato velice široce. Lidé jsou nuceni si doplňovat vzdělání. Dříve stačilo na pozici středoškolské vzdělání a dnes je tomu jinak. Osnovy se posunuly a je nutné mít na stejnou pozici minimálně bakalářský diplom. Někteří vedoucí pracovníci dávají možnost výběru a to buď studium, nebo nižší pozice. Takto jsou lidé nuceni si potřebné vzdělání dodělat například dálkovým studiem.

Teoretická část spočívala v analyzování možnosti profesního rozvoje zaměstnanců. Byla rozdělena do sedmi kapitol, které se poté dále rozvíjely.

Praktická část nebyla zaměřena na konkrétní firmy ani na konkrétní lidi. Praktickou část byla vypracována pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní a dobrovolné. Autorka diplomové práce se zabývala pro jaký typ firmy, respondenti pracují, jaká je jejich pozice na pracovišti a také například tím, zda jsou pracovníci zaměstnavatel motivováni k dalšímu vzdělávání.

Praktická část slouží k interpretaci dat a dále k její sebereprezentaci. Praktická část byla vypracována pomocí dotazníkového šetření. Toto šetření sloužilo k zjištění důvodů vzdělání a také nejčastějších typů školení.

Pro tuto diplomovou práci byly stanovy tyto cíle:

Cíl č. 1

Zjistit nejčastější typy školení

Cíl č. 2

Zjistit nejčastější důvody vzdělávání

Hypotézy byly určeny podle tématu diplomové práce. V teoretické části byla zvolena zajímavá témata, podle kterých se dále postupovalo. Poté byly vybrány

zajímavé otázky, které byly později vloženy do dotazníku. Otázky byly vybírány k tématu vzdělávání zaměstnanců a také podle podílu zajímavosti určitého tématu.

Hypotézy byly nadále rozebrány v praktické části. Otázky byly vyobrazeny v grafech, tabulkách a také byly porovnány mezi sebou dle podílu zajímavosti určitého tématu.

Hypotézy, které byly zvoleny pro diplomovou práci, jsou:

Hypotéza č. 1

Více, jak 60 % respondentů se nadále vzdělává z důvodů vyššího platového ohodnocení

Hypotéza č. 2

Více, jak 65 % respondentů má možnost dalšího vzdělávání ve firmě

Hypotéza č. 3

Více, jak 70 % respondentů absolvovalo nějaká školení

8.2 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor je tvořen zaměstnanci z firem Bosch, Jihlavan, Střední škola průmyslová, technická a automobilní, Policie, firmou Hos, která se zabývá zpracováním pochutin a také dalšími firmami. Výzkumný soubor je tvořen lidmi, kteří bydlí na Vysočině. Osloveno bylo 120 zaměstnanců, přičemž vyplněných a relevantních bylo 106. Z toho bylo 62 mužů a 44 žen. Respondenti měli čas na vyplnění dle domluvy. S lidmi se kterými jsem spolupracovala, byli přívětiví a vstřícní. Zaměstnanci těchto firem byli obeznámeni s dotazníkovým šetřením a také s jejím záměrem.

Demografické otázky byly na začátku samotného dotazníku. Počet demografických otázek byl čtyři. Do demografických otázek byly zahrnuty formulace, které se zaměřovali na pohlaví zaměstnance, dále byl zkoumán věk, nejvyšší dosažené vzdělání a v neposlední řadě okres, kde pracovníci žijí.

Dále pak následovali otázky, které se týkali samotného vzdělávání. Otázky se zaměřovali na vybrané firmy, v nichž zaměstnanci pracují. Také byly otázky zaměřeny na profesní zaměření jedinců. Dalším tématem, které se dá považovat za

široké a pestré bylo školení. O školeních zde bylo několik otázek, které se zabývali tím, zda jsou zaměstnanci motivováni zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání a také zda by byli zaměstnanci ochotni přispět na školení, popřípadě v jaké výši.

8.3 Metodologie výzkumu

Pro diplomovou práci byla zvolena kvantitativní metoda, pomocí dotazníkového šetření. Tato metoda byla zvolena dle typu práce. Tento způsob výzkumu je pro zaměstnance nejvhodnější s ohledem na jejich pracovní vytížení. Zaměstnancům byly dány pokyny, jak v ústní podobě, tak i v písemné podobě, které byly vypsány na začátku každého dotazníku. Byli upozorněni na zcela anonymní vyplnění. Dle mého názoru byly tyto pokyny brány jako za zcela pozitivní.

Tato metoda byla prováděna, jak bylo již výše zmíněno pomocí dotazníku (Příloha č. 1). Dotazník obsahoval 24 otázek a z toho byly 4 otázky zaměřeny na demografii. Otázky, které jsou zaměřeny na demografii, byly uvedeny mezi prvními otázkami. Tyto otázky se zabývaly pohlavím, věkem, nejvyšším dosaženým vzděláním a také místem bydliště pracovníků. Na začátku dotazníku byly zaměstnanci seznámeni s tím, že tento dotazník bude použit pro studijní účely a konkrétně bude sloužit k diplomové práci. V průběhu dotazníku byly sepsány instrukce, jakým způsobem má být dotazník vyplňován, tedy zda mohou jedinci označit jednu, či více odpovědí a také, které otázky jsou nepovinné vzhledem k předchozím odpovědím.

Také byly stanoveny cíle praktické části a hypotézy. Otázky tedy navazovali na tyto faktory. Dle výsledku dotazníkového šetření byly hypotézy potvrzeny nebo vyvráceny.

Dotazník vyplnilo 106 zaměstnanců ze 120. Dotazníkové šetření probíhalo v průběhu prosince a to ve vybraných firmách.

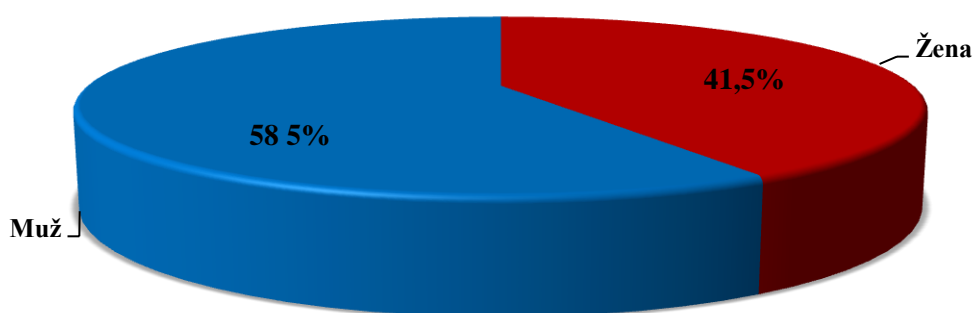
9 Výsledky výzkumu

Respondenti dle pohlaví

Nejdříve jsem se zaměřila na demografické otázky, které se týkaly pohlaví zaměstnanců. Z grafického znázornění je zřejmé, že se do dotazníkového šetření zapojilo více mužů než žen. Mužů bylo 58,5 % a žen bylo 41,5 %.

Existuje mnoho možností, proč se mého dotazníku zúčastnilo více mužů než žen. Dle výběru firem a organizací, které byly vybrány do dotazníkového šetření je zřejmé, že tento fakt velice ovlivnil sbírání dat. Pracoviště, kde byly sbírány informace, jsou spíše technického zaměření. Většina respondentů technického zaměření účastnících se výzkumu bylo především z pracovišť kancelářského typu. Takového zaměření se ve většině případů přisuzuje mužům.

Graf 1: Jaké je vaše pohlaví?



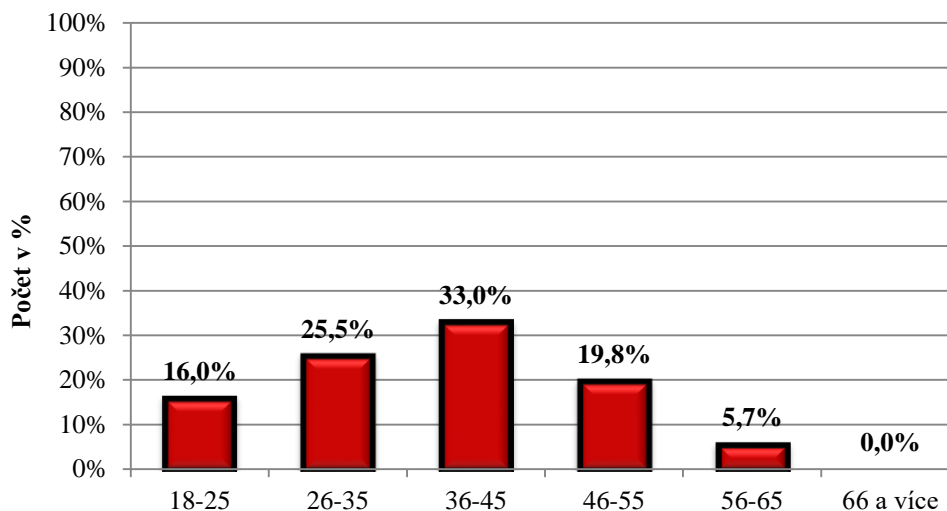
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle věku

Další graf znázorňuje respondenty, kteří byli roztříděni dle věkového rozhraní. V této otázce bylo šest odpovědí, ze kterých si respondenti mohli vybrat, do které věkové kategorie patří. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců je mezi věkem 36-45 a to 33 %. Dále nejvíce respondentů bylo mezi 26-35 lety a to 25,5 %. Následovali zaměstnanci ve věku 46-55, kterých bylo 19,8 %. Dále byli

pracovníci mezi věkem 18-25 a to 16 %. Zaměstnanců mezi věkem 56-65 bylo pouhých 5,7 %. Ve věku 66 a více se nezúčastnil žádný zaměstnanec.

Graf 2: Kolik Vám je let?



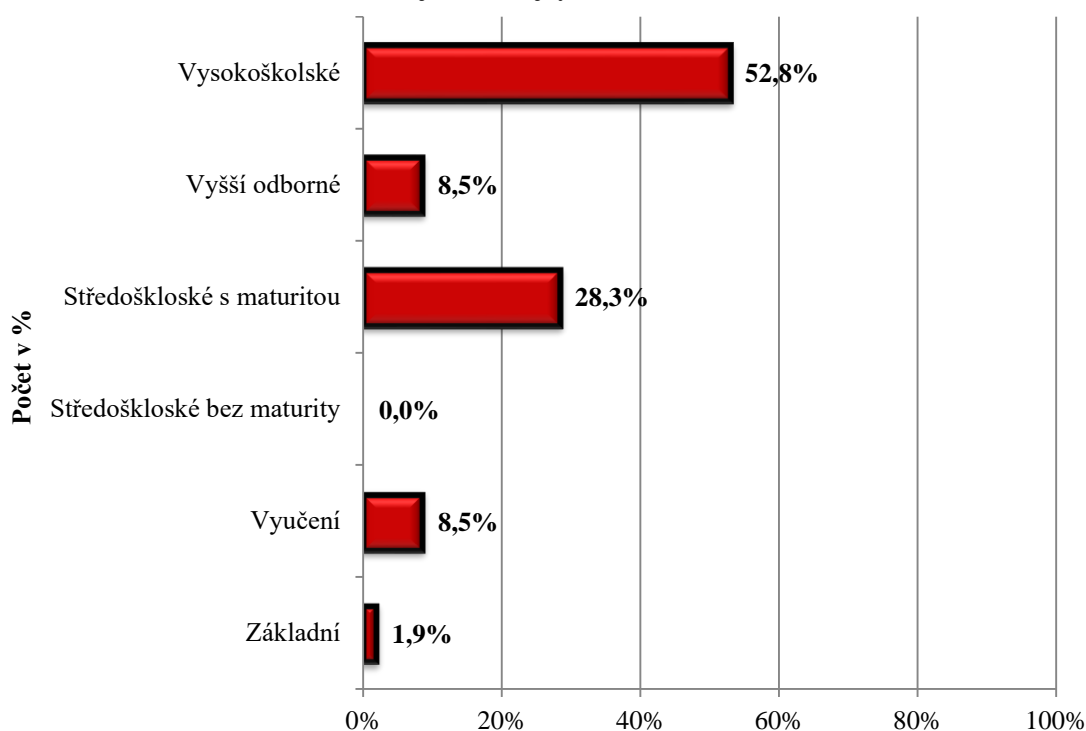
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle nejvyššího dosaženého vzdělání

V následujícím grafickém znázornění můžeme spatřit, jaké vzdělání respondenti mají. Respondenti si měli vybrat jednu z šesti kategorií, které byly následovně: základní, vyučení, středoškolské bez maturity, středoškolské s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské.

Nejvíce respondentů odpovědělo, že má vysokoškolské vzdělání a to 52,8 %. Takto vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků je dán výběrem respondentů. Zaměstnanci zaměřeni na technické obory, kteří byli dotazováni, pracují převážně v kancelářích. Z toho vyplývá, že většina technických zaměstnanců pracujících v kanceláři mají vysokoškolské vzdělání. Neznamená to však, že by zde nemohli být i zaměstnanci s nižším stupněm vzdělání, ale těchto je menší podíl. Dále nejvíce respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou a to 28,3 %. Vyšší odborné vzdělání a také vyučení mělo 8,5 % respondentů. Možnost základního vzdělání označilo pouze 1,9 % a středoškolské vzdělání bez maturity neoznačil žádný z dotazovaných.

Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

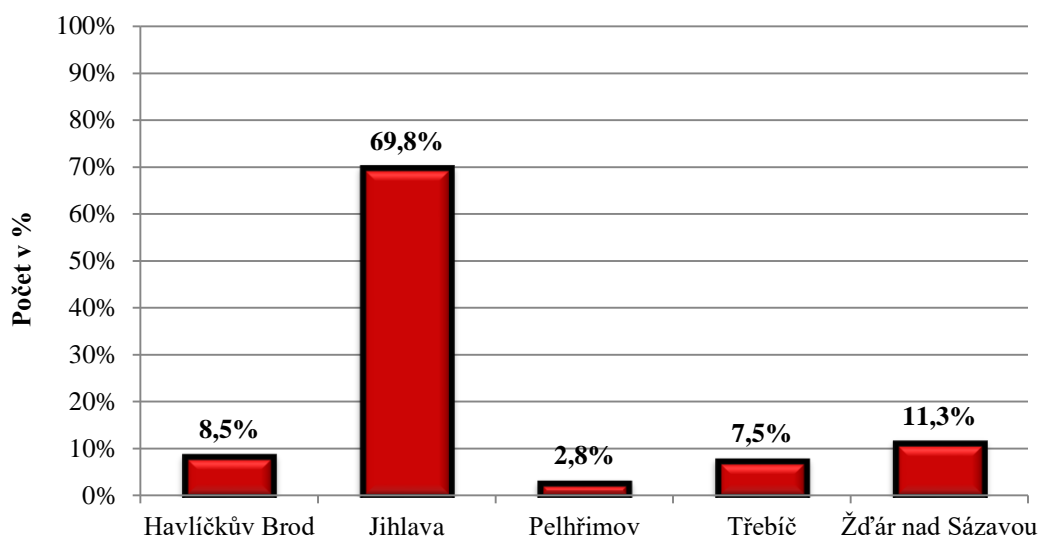
Respondenti dle místa pobytu

Tato otázka se týkala místa pobytu respondentů. Úkolem bylo zjistit, ve kterých okresech Vysočiny zaměstnanci bydlí.

Nejvíce zodpovězených odpovědí bylo u města Jihlavy. V Jihlavě žije 69,8 % dotazovaných lidí. Dále zde byla odpověď Žďár nad Sázavou, kterou zvolilo 11,3 % respondentů. V Havlíčkově Brodě žije 8,5 % zaměstnanců. U měst Třebíč a Pelhřimov, bylo nejméně odpovědí. V Třebíči žije 7,5% jedinců a v Pelhřimově pouze 2,8 %.

Z tohoto grafického znázornění vyplynulo, že většina zaměstnanců pracuje ve městě, ve kterém žije.

Graf 4: Věkové skupiny respondentů



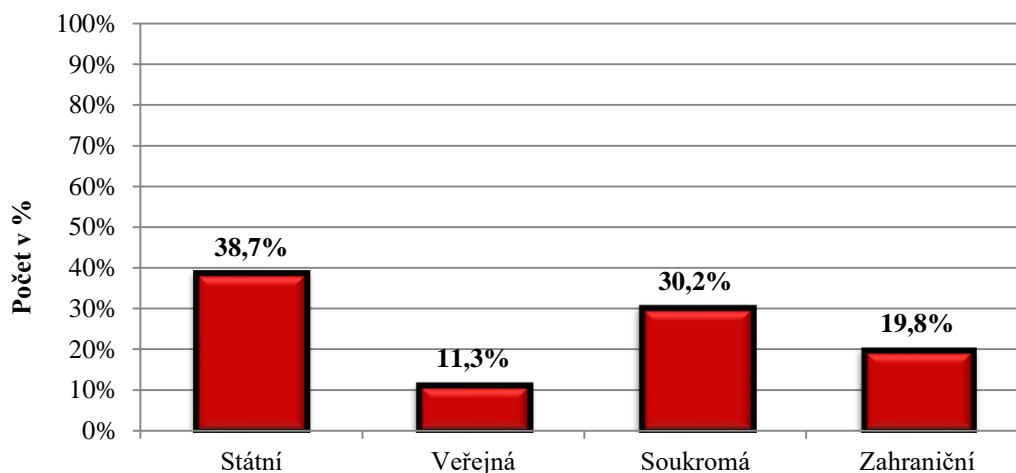
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle typů firem

V této otázce měli možnost dotazovaní vybrat ze čtyř možností. Možnosti byly následující: státní, soukromý, zahraniční a veřejný sektor.

Nejvíce respondentů zodpovědělo, že jejich zaměstnání je státního typu a to 38,7 %. Také nejvíce respondentů zodpovědělo, že pracuje v soukromém typu firmy a to 30,2 %. V zahraničním typu firmy pracuje 19,8 % zaměstnanců a ve veřejném sektoru pracuje 11,3 % jedinců.

Graf 5: Pro jaký typ firmy nyní pracujete?

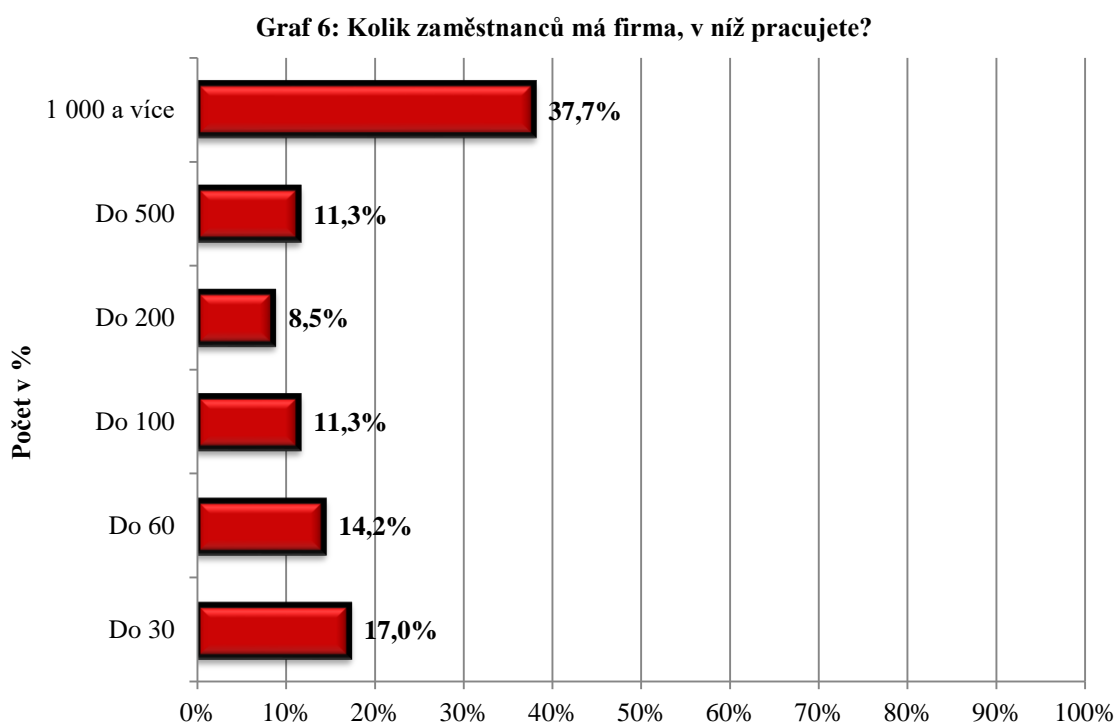


Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle počtu zaměstnanců ve firmě

Tato otázka se týkala toho, kolik má konkrétní firma zaměstnanců. Respondenti měli na výběr ze šesti možných odpovědí. Odpovědi byly odstupňovány od malých firem, kde je méně zaměstnanců a jsou spíše rodinného typu, až po ty velké firmy, které mohou mít i několik poboček, například i v zahraničí.

Nejvíce byla zodpovězena odpověď, že firma má více jak 1000 zaměstnanců, tuto odpověď zvolilo 37,7 % pracovníků. Tento vysoký počet odpovědí je dán tím, že mnoho respondentů bylo například z firmy Bosch. Další odpověď, kterou respondenti zvolili, bylo, že firma, v níž pracují má do 30 zaměstnanců, tuto odpověď zvolilo 17 % respondentů. Další skupinou respondentů, jsou zaměstnanci, kteří pracují ve společnostech, které zaměstnávají mezi třiceti až šedesáti zaměstnanců. Podíl těchto respondentů vyšel 14,2 %. Četnost odpovědí respondentů pracujících ve společnostech o sto zaměstnancích je 11,3 %. Podobně tomu tak bylo u počtu zaměstnanců do 500. Nejmenší skupina jsou respondenti, kteří pracují ve společnostech, které zaměstnávají do 200 zaměstnanců. Jejich četnost je 8,5 %.



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Pro lepší přehlednost byla vložena tabulka, kde můžeme spatřit jednotlivou kvantifikaci odpovědí.

Tabulka 1: Velikost firem

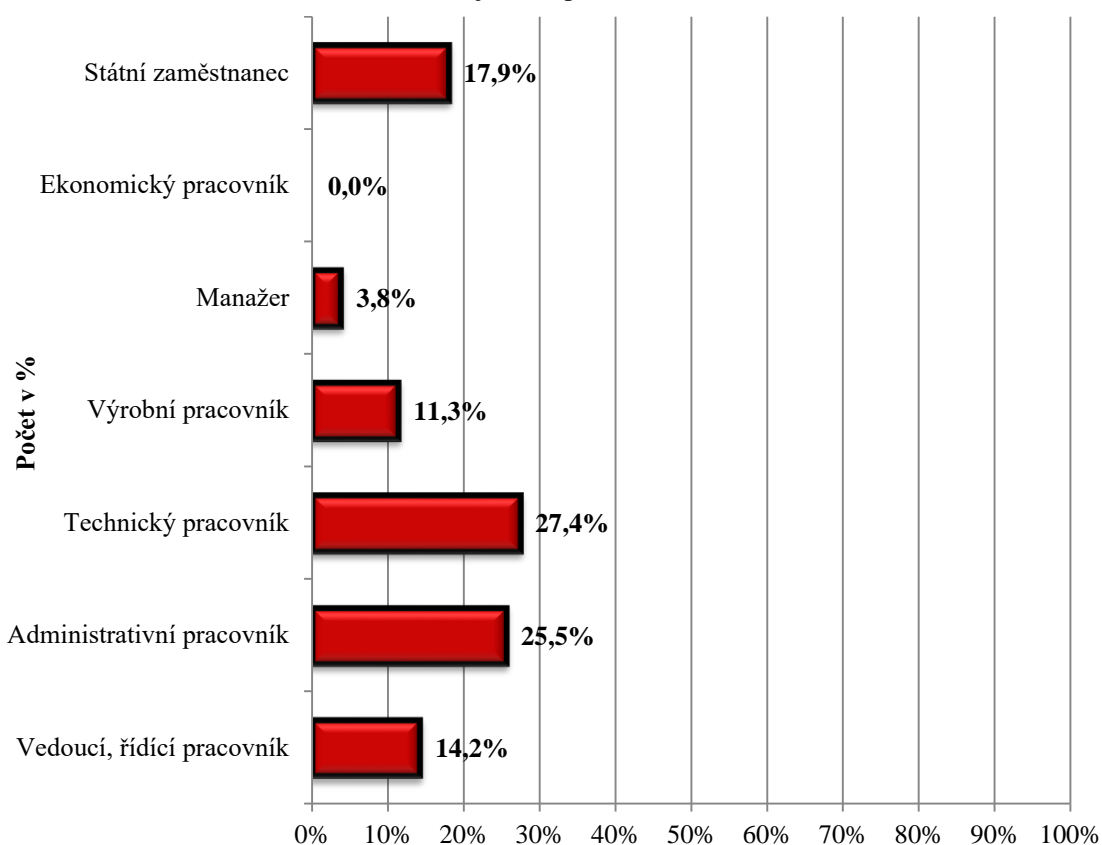
Velikost firem		
odpovědi	počet	procenta
Do 30	18	17,0%
Do 60	15	14,2%
Do 100	12	11,3%
Do 200	9	8,5%
Do 500	12	11,3%
1 000 a více	40	37,7%
celkem	106	100%

Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle profesního zařazení

Tato otázka se zaměřovala na profesní různorodost. Úkolem bylo zjistit, který obor je nejčetnější. Z grafického znázornění je zřejmé, že nejvíce respondentů je technického zaměření. Těchto zaměstnanců je 27,4 %. Jak již bylo uvedeno u předchozích otázek, výběr respondentů byl zejména z firmy Bosch, která se zabývá výrobou součástí do automobilů. Nejen v tomto případě je zjevný vliv těchto respondentů. Tento vliv lze pozorovat i u další možnosti odpovědi, ve které respondenti ve 25,5 % uvedli, že jsou administrativní pracovníci. Tento jev je dán administrativní prací, která je u firem jako Bosch nedílnou součástí. Vzhledem k tomu, že většina dotázaných z této firmy byla z kancelářského prostředí, je zde i četné zastoupení vedoucích či řídicích pracovníků, kterých bylo 14,2 %. Další skupinou pracovníků je státní zaměstnanec. Těchto odpovědí bylo 17,9 %. Další možností byl výrobní pracovník, kterého označilo 11,3 % dotazovaných. Nejmenší skupinou byla pozice manažer, kterého označilo 3,8 % respondentů.

Graf 7: Jaké je Vaše profesní zařazení?



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

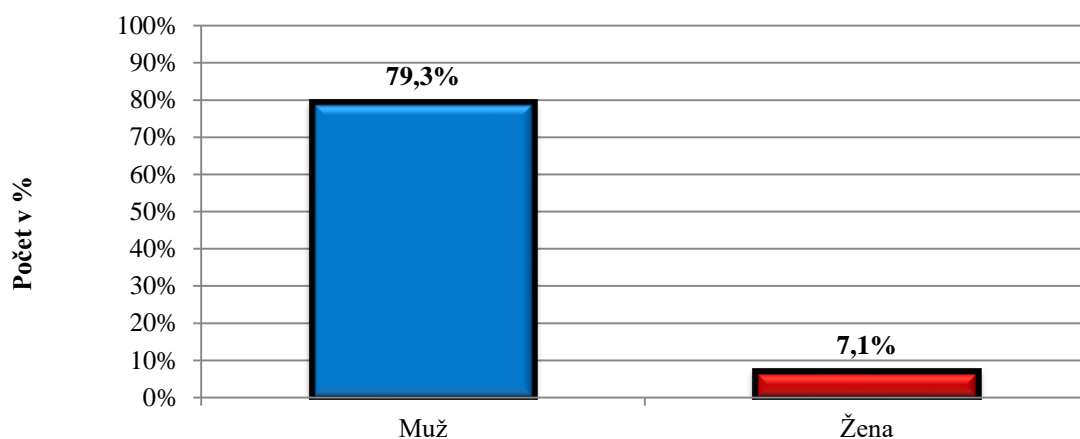
Pro bližší informace je uvedena dále také tabulka s přesným počtem odpovědí.

Tabulka 2: Profesní zařazení

Profesní zařazení		
odpovědi	počet	procenta
Vedoucí, řídicí pracovník	15	14,2%
Administrativní pracovník	27	25,5%
Technický pracovník	29	27,4%
Výrobní pracovník	12	11,3%
Manažer	4	3,8%
Ekonomický pracovník	0	0,0%
Státní zaměstnanec	19	17,9%
celkem	106	100%

Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

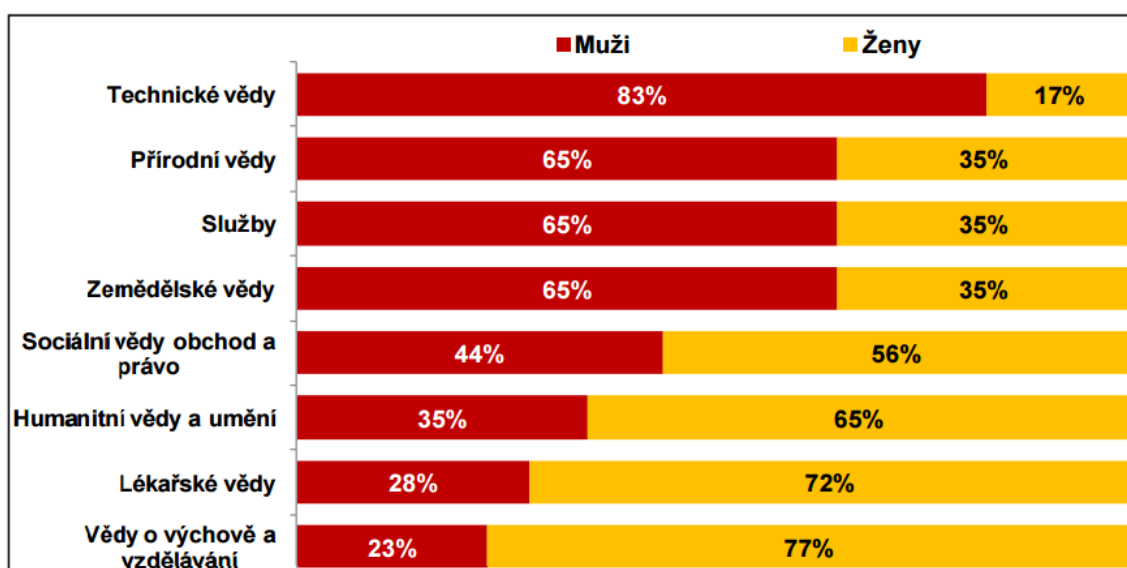
Graf 8: Podíl mužů a žen v technických oborech



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Z další analýzy výsledků výzkumu vychází, že 79 % technických pracovníků jsou muži. Podíl žen byl pouhých 21 %. Tomuto výsledku odpovídá i struktura osob s ukončeným terciálním vzděláním v technickém zaměření. Ze statistik Českého statistického úřadu vyplývá, že v technickém směru dokončí terciální vzdělání 83 % mužů a 17 % je žen.

Obrázek 4: Struktura osob s ukončeným terciálním vzděláním v jednotlivých oborech studia podle pohlaví, 2014



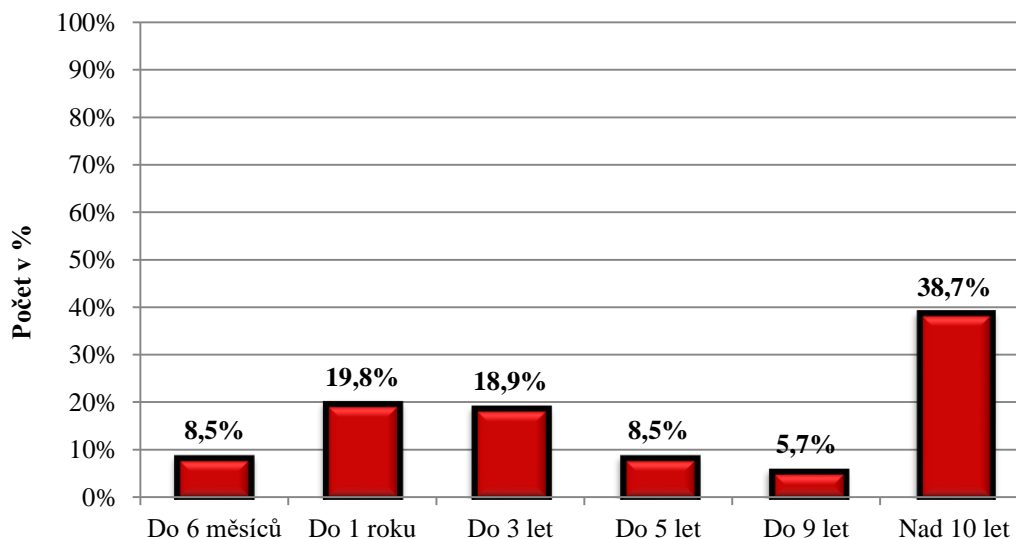
Zdroj: CZSO, online, cit. 2016-01-28

Respondenti dle doby zaměstnání u současného zaměstnavatele

V této otázce měli zaměstnanci zodpovědět otázku, která se zabývá tím, jak dlouho jsou zaměstnání ve firmě, kde nyní pracují.

Nejvíce respondentů odpovědělo, že pracuje u současného zaměstnavatele déle než 10 let. Těchto odpovědí bylo 38,7 %. Další největší počet odpovědí, že zaměstnanci jsou v pracovním poměru v době do tří let. Tuto odpověď zodpovědělo 18,9 %. Pracovníci, kteří jsou zaměstnání v době do jednoho roku, bylo 19,8 %. Jedinců, kteří jsou zaměstnání pouze po dobu 6 měsíců je 8,5%. Zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru do 5 let, je 8,5 %. Do 9 let je zaměstnanců na své pracovní pozici 5,7 %.

Graf 9: Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle možnosti dalšího vzdělávání

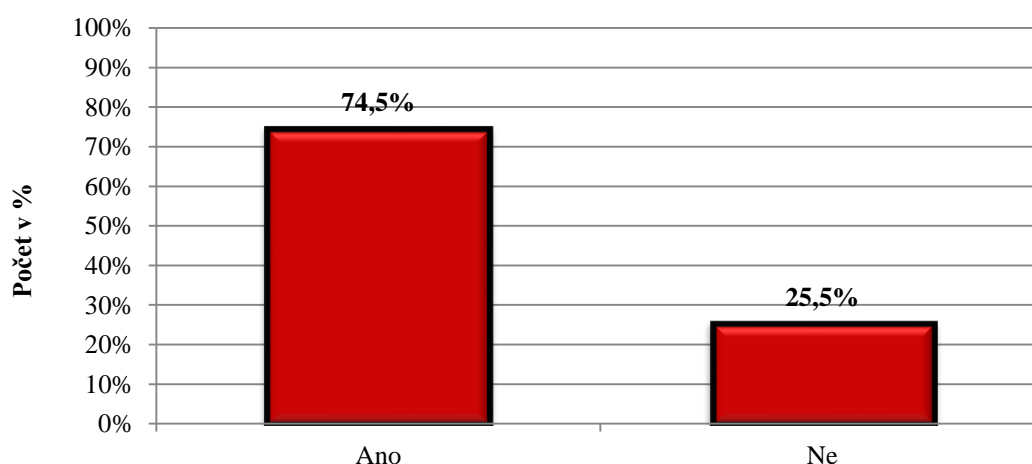
Tato otázka mi přišla velmi zajímavá a byla jsem zvědavá, zda respondenti mají možnost vzdělávání se. V této otázce jsem se dotazovala na to, zda mají respondenti možnost dalšího vzdělávání v podniku.

Převážná většina zodpověděla, že tuto možnost má. Bylo jich 74,5 %. Pouhých 25,5 % odpovědělo, že na své pracovní pozici nemá žádnou možnost dalšího profesního vzdělávání.

Na tuto otázku se zaměřovala Hypotéza č. 2 – Více, jak 65 % respondentů má možnost dalšího vzdělávání ve firmě. Dle názorného grafického znázornění je zřejmé, že se tato hypotéza potvrdila.

Ve většině organizací je dnes nutností další vzdělávání. Toto vzdělávání pak pomáhá k rozvíjení osobnosti jedince. Možnost dalšího vzdělávání mnohdy může souviset i s vyšší pracovní pozicí a následnou odměnou.

Graf 10: Máte možnost dalšího vzdělávání ve firmě?

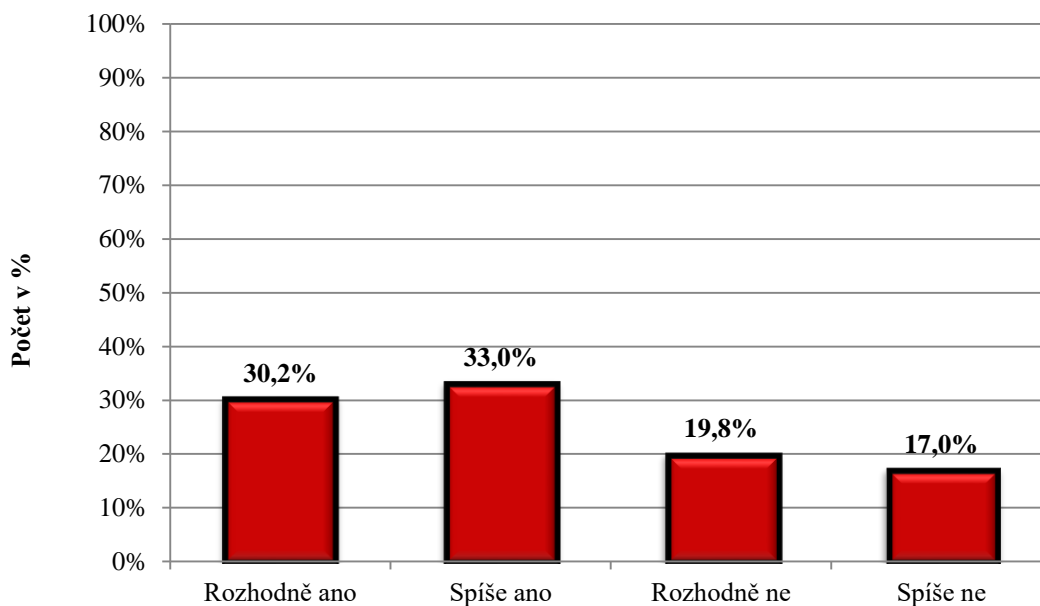


Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle informovanosti o školeních

U této otázky jsem zjišťovala míru informovanosti o školeních ve firmách. Respondenti měli možnost výběru ze čtyř odpovědí. Dotazovaní, kteří se přiklonili k odpovědi spíše ano, bylo 33 %. Dále 30,2 % dotazovaných uvedlo odpověď rozhodně ano. Tedy tyto pracovníci jsou dostatečně informováni o případném školení v podniku. K odpovědi rozhodně ne se přiklonilo 19,8 % zaměstnanců. Nejméně odpovědí bylo u možnosti spíše ne, a to 17 % pracovníků.

Graf 11: Myslíte si, že informovanost o školeních ve Vaší firmě je dostatečná?



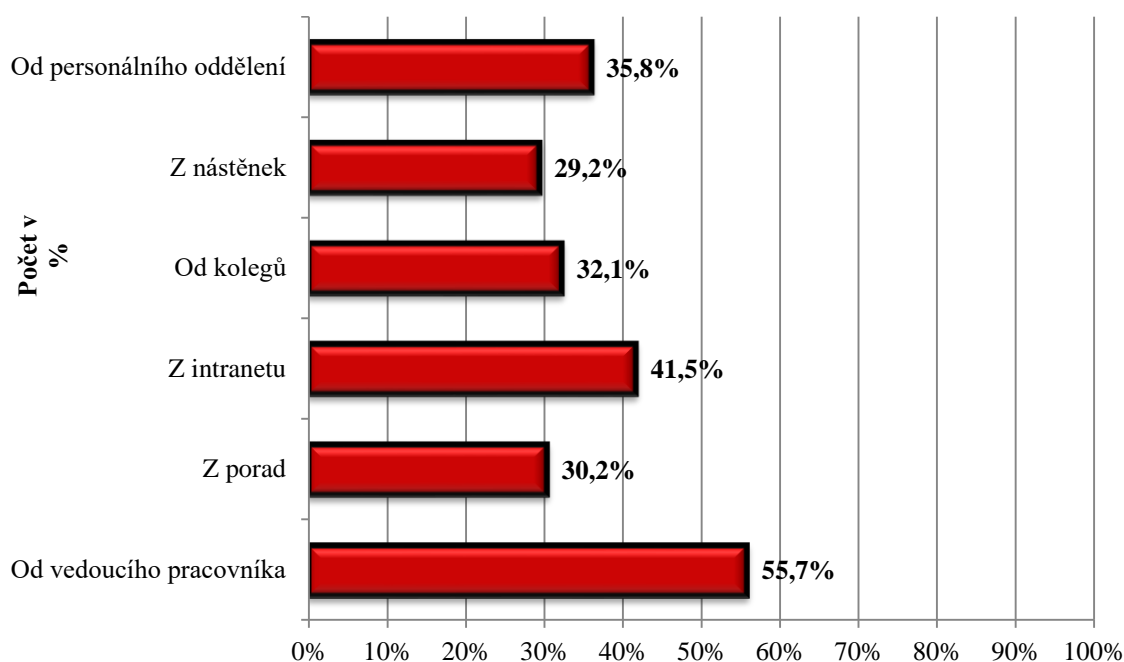
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle místa získávání informací o vzdělávání

Toto grafické znázornění se zabývalo tím, kde mají zaměstnanci možnost dozvědět se o dalším vzdělávání. U této otázky měli respondenti možnost zvolit si více odpovědí. Odpovědi byly vyhodnoceny podle jejich četnosti. V grafu byly znázorněny odpovědi, které jsou nejčastější a také naopak ty, které jsou méně časté pro získávání informací ve firmě například o školení.

Nejčastější odpovědí, kde pracovníci získali informace o vzdělávání, byla odpověď od vedoucího pracovníka. Tuto odpověď zvolilo 55,7 % zaměstnanců. Další nejčastější odpovědí bylo, že pracovníci získávají informace z intranetu a to 41,5 %. Zaměstnanců, kteří získávají informace o vzdělávání z personálního oddělení, bylo 35,8 %. Systém získávání informací z porad zvolilo 30,2 respondentů. Informace od kolegů má 32,1 % dotazovaných. Z nástěnek má informace poněkud méně pracovníků a to 29,2 %.

Graf 12: Kde získáváte informace o dalším vzdělávání



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Tato tabulka slouží k porovnání číselných informací a také kvůli lepší přehlednosti.

Tabulka 3: Zdroj informací

Zdroj informací		
odpovědi	počet	procenta
Od vedoucího pracovníka	59	55,7%
Z porad	32	30,2%
Z intranetu	44	41,5%
Od kolegů	34	32,1%
Z nástěnek	31	29,2%
Od personálního oddělení	38	35,8%
celkem	238	100%

Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

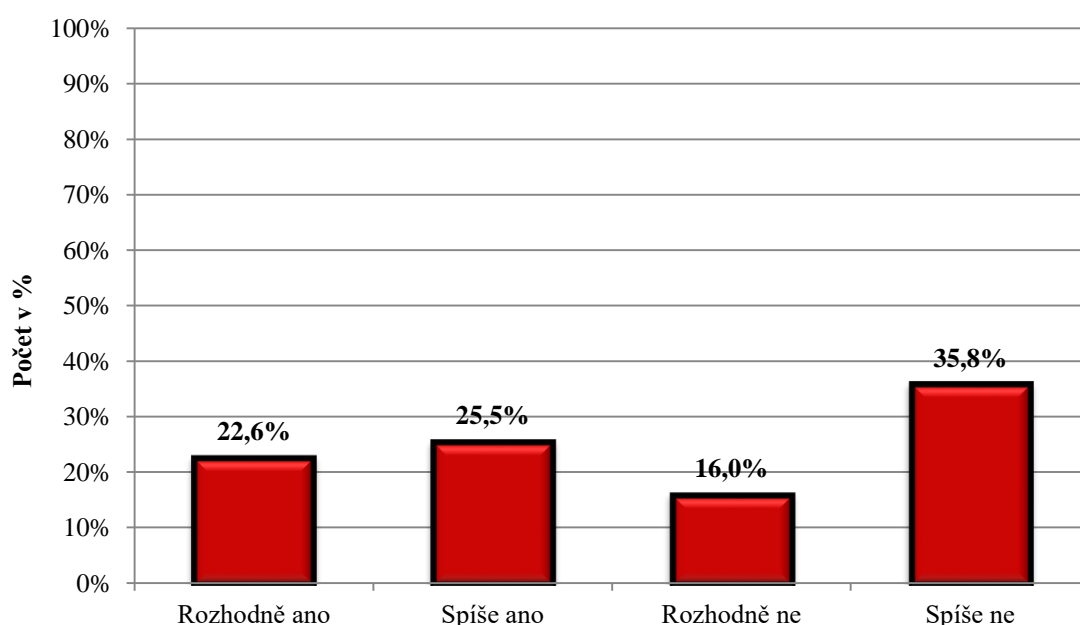
Respondenti dle motivace ke vzdělávání

Tato otázka byla zaměřená na motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Přesněji se tato otázka zabývá tím, zda konkrétně zaměstnavatel vhodným způsobem

motivuje své zaměstnance nebo zda je zaměstnavatel pasivní a nemá potřebu své zaměstnance motivovat ke zlepšení kvalifikace a k získání nových poznatků a zkušeností.

Zaměstnanci měli možnost si zvolit jednu ze čtyř odpovědí. V dotazníkovém šetření vyšlo, že 35,8 % s odpovědí spíše ne, nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni ke vzdělávání. K odpovědi rozhodně ano se přiklonilo 22,6 % zaměstnanců. V další odpovědi a to spíše ano se přiklonilo 25,5 % pracovníků. Odpověď, která byla nejméně volena, je konkrétně rozhodně ne a tuto odpověď označilo 16 % zaměstnanců.

Graf 13: Jste motivován/a zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání?

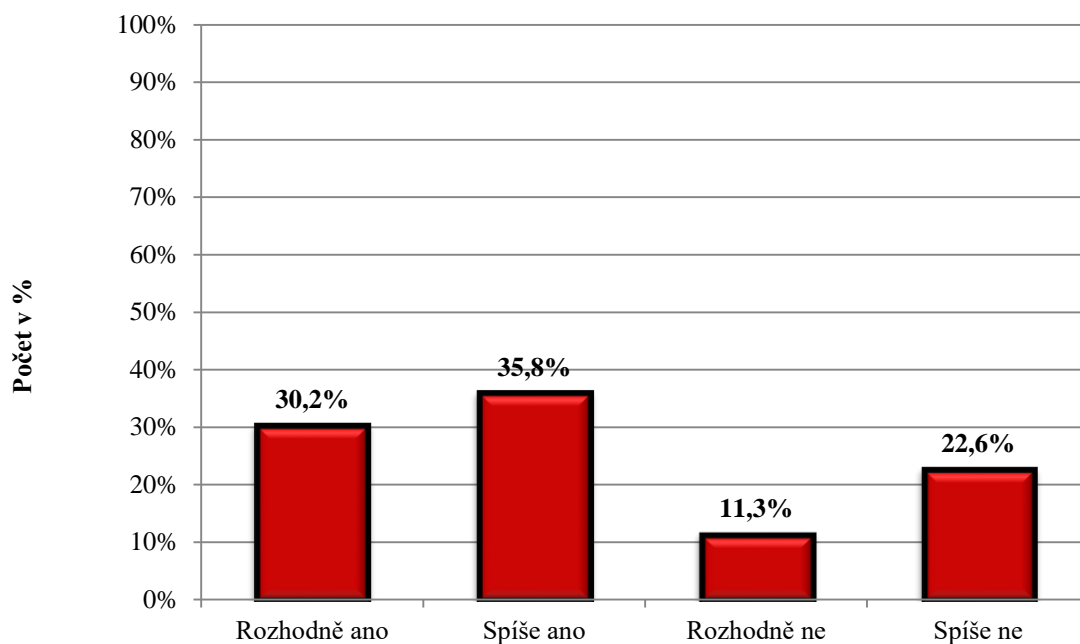


Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle přínosu vzdělávání

Otázka se zabývala, zda je vzdělávání přínosem pro zaměstnance. U otázky, zda je pro dotazované přínosné vzdělání měli opět možnost volit ze čtyř odpovědí. Pro 35,8 % respondentů, kteří označili odpověď spíše ano, je přínosné další vzdělávání. Odpověď rozhodně ano označilo 30,2 % dotazovaných. V další odpovědi je možné spatřit frázi spíše ne. Tuto odpověď zvolilo 22,6 %. Odpověď, která byla nejméně zodpovídána je rozhodně ne. Tuto odpověď volilo 11,3 % zaměstnanců.

Graf 14: Je pro Vás další vzdělávání přínosné?

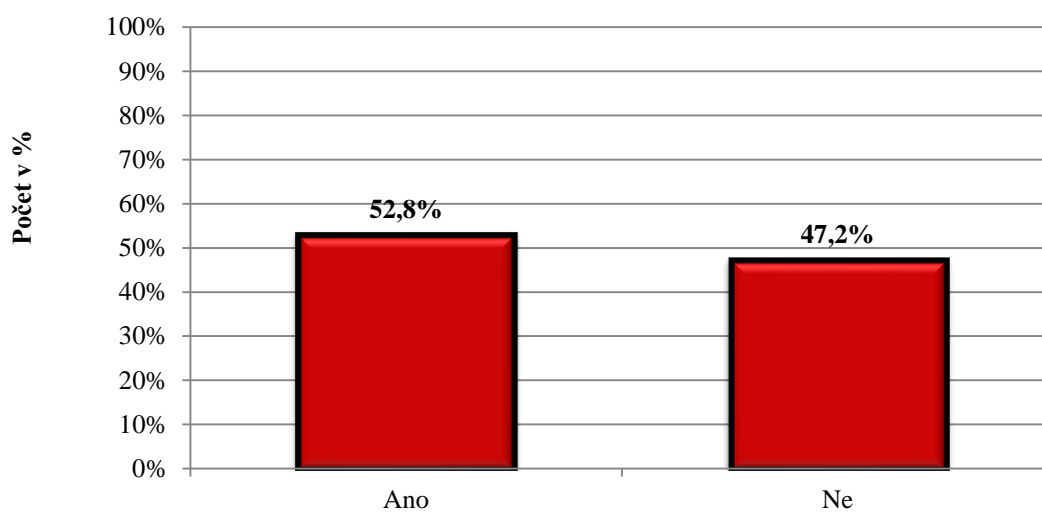


Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle možnosti vzdělávání ve volnu

Tato otázka se zaměřovala na to, zda zaměstnanci mají chuť se vzdělávat i ve svém osobním volnu. Kladnou odpověď zvolilo 52,8 % pracovníků. Naopak negativistickou odpověď zvolilo 47,2 % zaměstnanců.

Graf 15: Vzděláváte se ve svém osobním volnu?

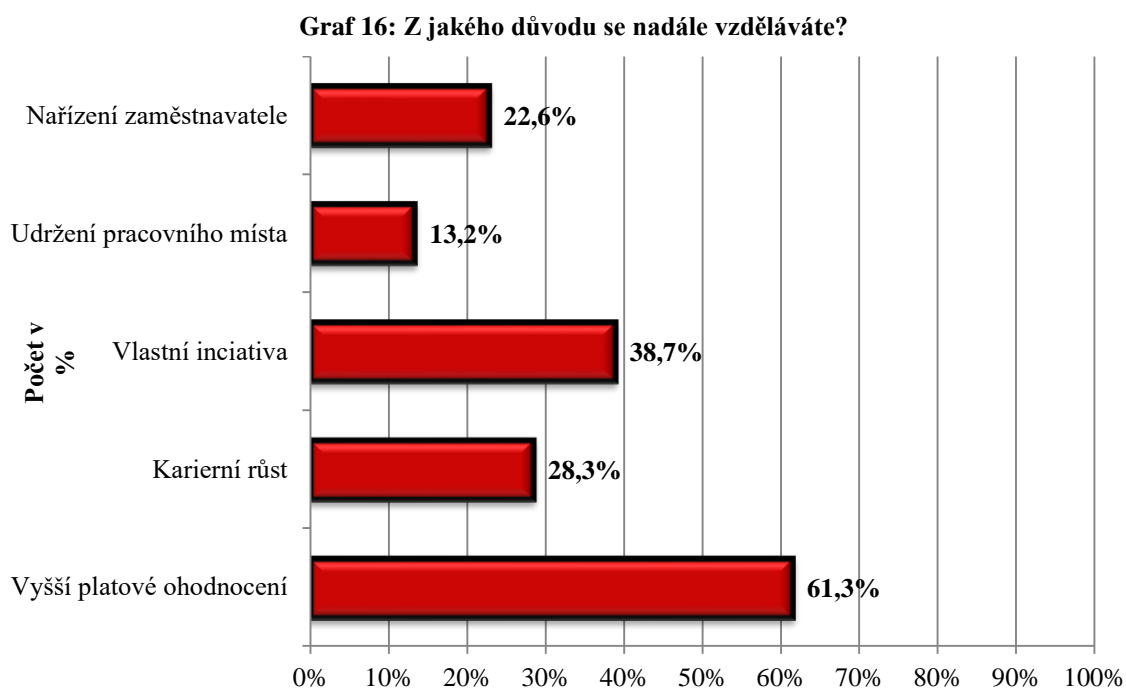


Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle důvodů dalšího vzdělávání

Tato otázka se zabývala tím, jaké důvody vedou pracovníky k tomu, aby se nadále vzdělávali. U této otázky mohli zakroužkovat více odpovědí. Největší počet odpovědí byl zvolen u vyššího platového ohodnocení a to 61,3 %. Další odpověď byla ta, že se lidé vzdělávají z vlastní iniciativy. Tuto odpověď označilo 38,7 % lidí. Tato odpověď byla překvapivá. Nečekala jsem, že tolik lidí má zájem o vzdělávání z vlastní vůle. Další odpověď, která byla označena, je karierní růst. Tuto odpověď označilo 28,3 % respondentů. Tato odpověď velmi souvisí s již zmíněnou odpovědí vyššího platového ohodnocení. Nařízení zaměstnavatelem označilo 22,6 % dotazovaných.

Hypotéza č. 1 zněla – Více, jak 60 % respondentů se nadále vzdělává z důvodu vyššího platového ohodnocení. Z grafu je zřejmé, že se tato hypotéza potvrdila. Odpověď vyšší platové ohodnocení volila valná většina dotazovaných, což znamená, že platové ohodnocení je pro zaměstnance velmi důležité.



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Následující tabulka je zobrazena pro lepší přehlednost výsledků u zaměstnanců, kteří se nadále vzdělávají.

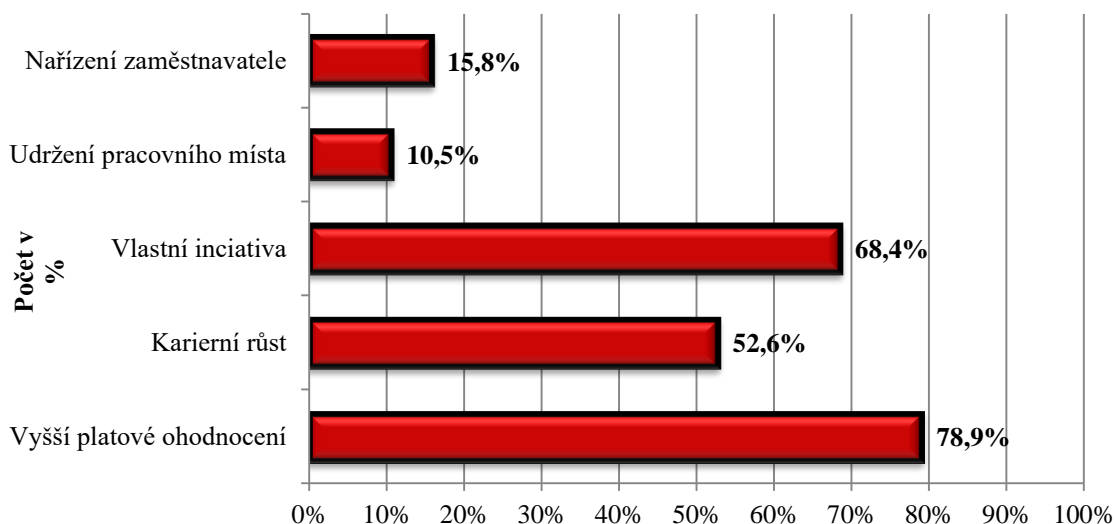
Tabulka 4: Důvod dalšího vzdělávání

Důvod dalšího vzdělávání		
odpovědi	počet	procenta
Vyšší platové ohodnocení	65	61,3%
Karierní růst	30	28,3%
Vlastní iniciativa	41	38,7%
Udržení pracovního místa	14	13,2%
Nařízení zaměstnavatele	24	22,6%
celkem	174	100%

Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Při analýze odpovědí na otázku č. 14, jestli se respondenti vzdělávají sami ve svém osobním volnu, odpovědělo 52,8 %, že ano. Z těchto kladných odpovědí vyplynulo, že tito zaměstnanci se sami učí především kvůli vyššímu platovému ohodnocení, a to v 78,9 %. Dále z vlastní iniciativy. Tuto odpověď zvolilo 68,4 %. Dále pak jeden z hlavních důvodů byl karierní růst, který byl důležitý pro 52,6 % respondentů.

Graf 17: Důvody sebevzdělávání

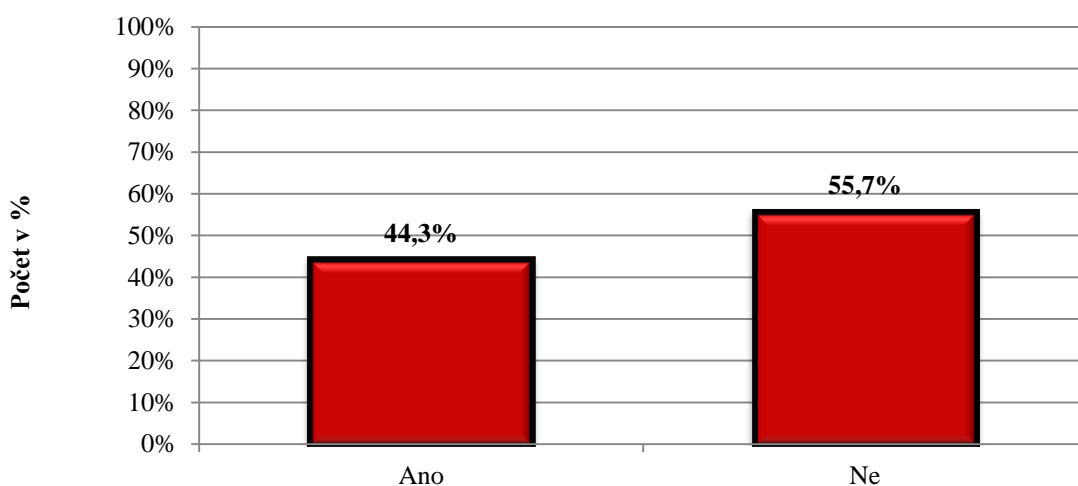


Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle ochoty příspěvku na školení

V dotazníkovém šetření byla zvolena otázka týkající se témata, zda jsou zaměstnanci ochotni přispět na školení. Méně jak polovina respondentů a to tedy 44,3 % je ochotna přispět na školení. Kdežto 55,7 % respondentů není ochotno přispět na školení.

Graf 18: Jste ochotný/á přispět na školení?

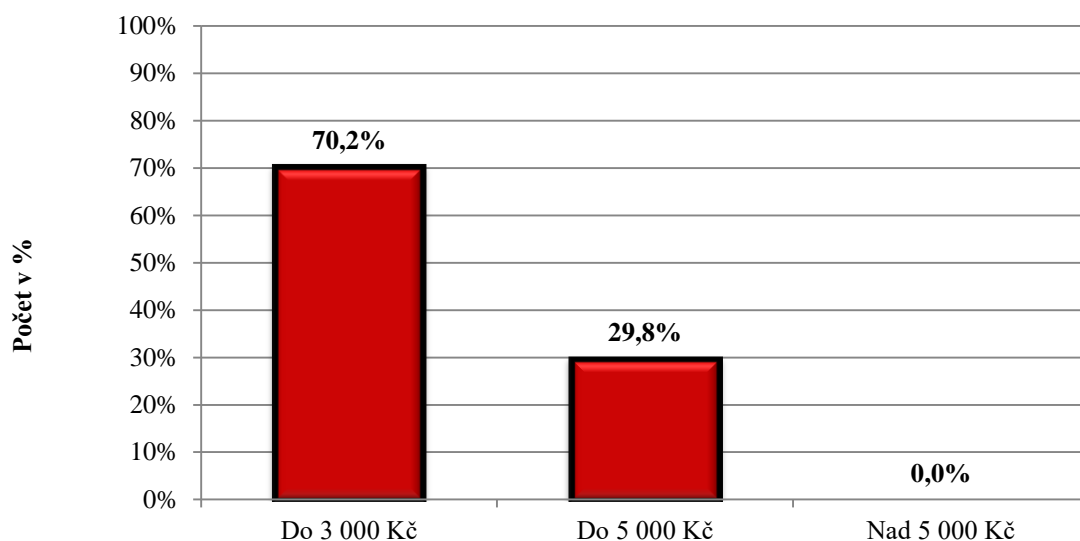


Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle možné výše příspěvku na vzdělání

Tato otázka se zaměřuje na to, v jaké výši jsou zaměstnanci ochotni přispět na své další vzdělávání. Nejvíce respondentů zvolilo odpověď, že by byli schopni přispět do výše 3 000 Kč a to 70,21 %. Do částky 5 000 Kč by bylo schopno přispět pouze 29,79 % lidí a nad 5 000 Kč by nebyl schopen přispět žádný z dotazovaných.

Graf 19: V jaké výši byste byl/a schopný/á přispět?



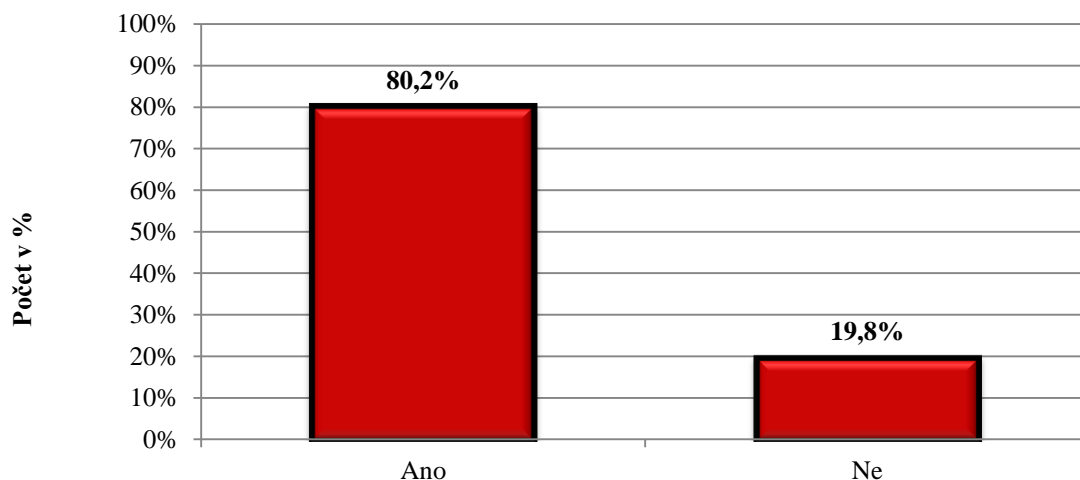
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle absolvování počtu školení

Tato otázka se zaměřovala na to, zda zaměstnanci měli možnost, již absolvovat nějaká školení. Z grafického znázornění můžeme spatřit, že 80,2 % respondentů se již zúčastnilo nějakého školení. Pouhých 19,8 % dotazovaných se ještě nezúčastnilo žádného školení.

Hypotéza č. 3 zněla - více, jak 70 % respondentů absolvovalo nějaká školení. Dle grafického znázornění je zřejmé, že i tato hypotéza byla potvrzena.

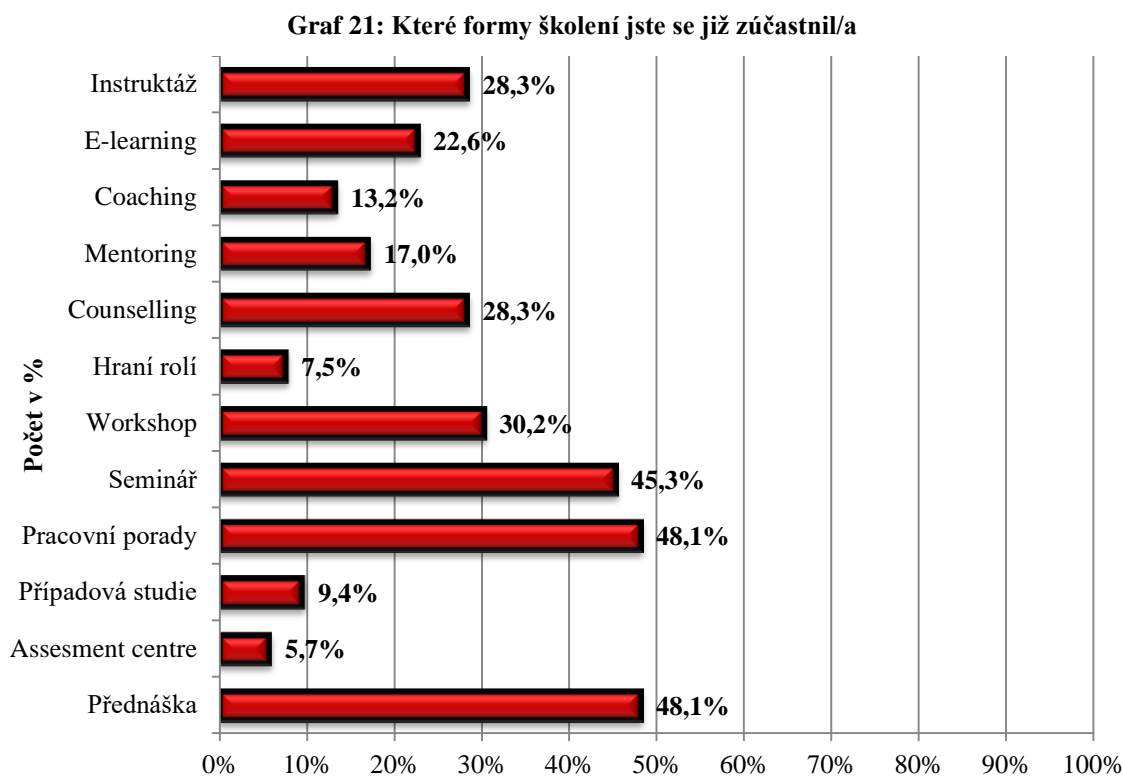
Graf 20: Absolvoval/a jste nějaká školení?



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle zúčastněných forem vzdělávání

Tato otázka navazuje na otázku předchozí. Ti, kteří vyplnili, že se školení v práci zúčastnili, měli nadále vybrat z uvedených příkladů vzdělávání, kterých se zúčastnili. Nejvíce respondentů odpovědělo, že se zúčastnilo přednášek a také pracovních porad, tj. 60 %. Další častou odpovědí byly semináře, které volilo 56,5 % jedinců. Dále byly podobně voleny například workshop a to 37,6 %, counselling a instruktáž 35,3 %. E-learning volilo 28,2 % dotazovaných. Dalším volenou odpovědí byl mentoring a tento typ odpovědi volilo 21,2 % respondentů. Coaching jako jednu z forem vzdělávání volilo 16,5 pracovníků. Případovou studii si vybralo 11,8 % zaměstnanců. O něco méně volilo hraní rolí a to 9,4 %. Nejméně lidí volilo assesment centre a to 7,1 %.



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

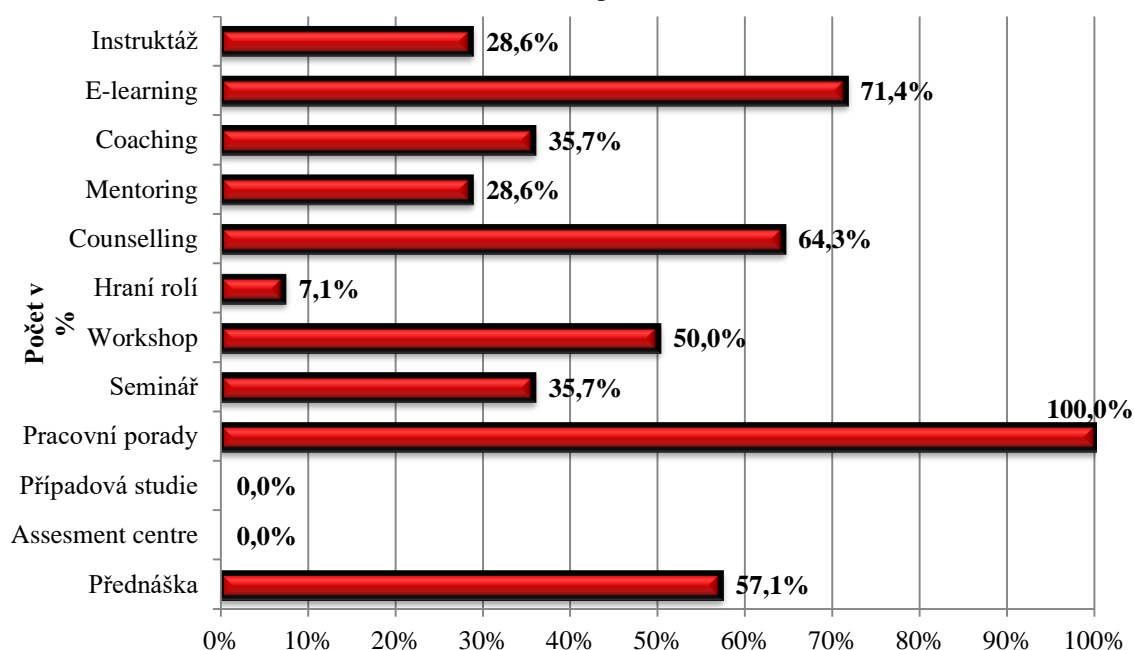
Tabulka 5. Formy školení

Formy školení		
odpovědi	počet	procenta
Přednáška	51	48,1%
Assesment centre	6	5,7%
Případová studie	10	9,4%
Pracovní porady	51	48,1%
Seminář	48	45,3%
Workshop	32	30,2%
Hraní rolí	8	7,5%
Counselling	30	28,3%
Mentoring	18	17,0%
Coaching	14	13,2%
E-learning	24	22,6%
Instruktaž	30	28,3%
celkem	322	303,8%

Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

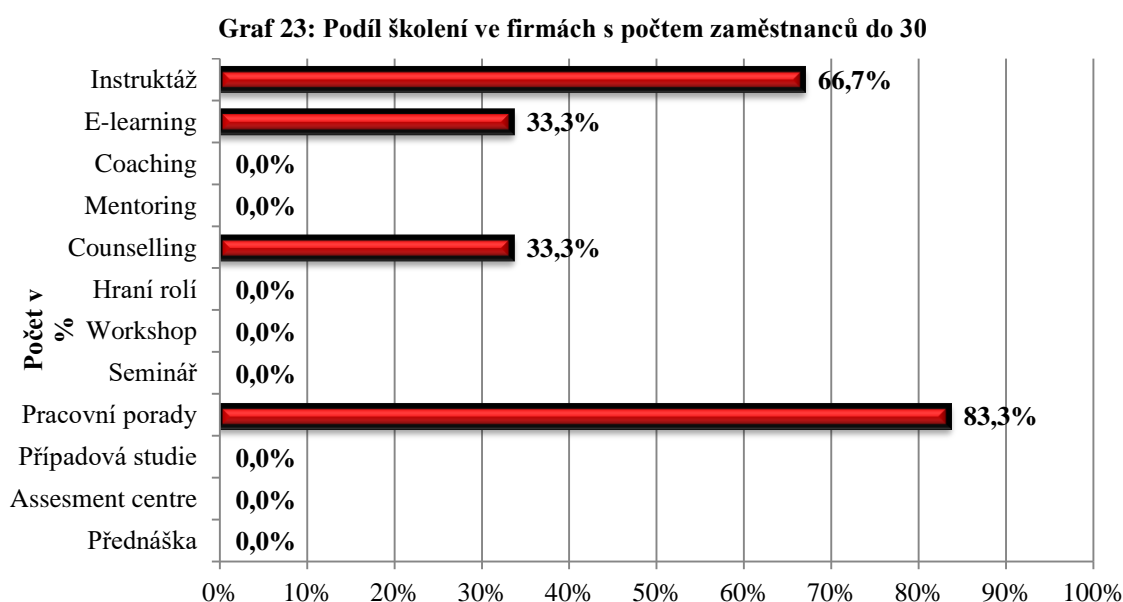
Z těchto dat vyplynuly další výsledky. Porovnávala jsem, jaká školení se obvykle provádí ve firmách, které mají maximálně 30 zaměstnanců s firmami, které mají zaměstnanců 1 000 a více.

Graf 22: Podíl školení ve firmách s počtem zaměstnanců nad 1 000



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

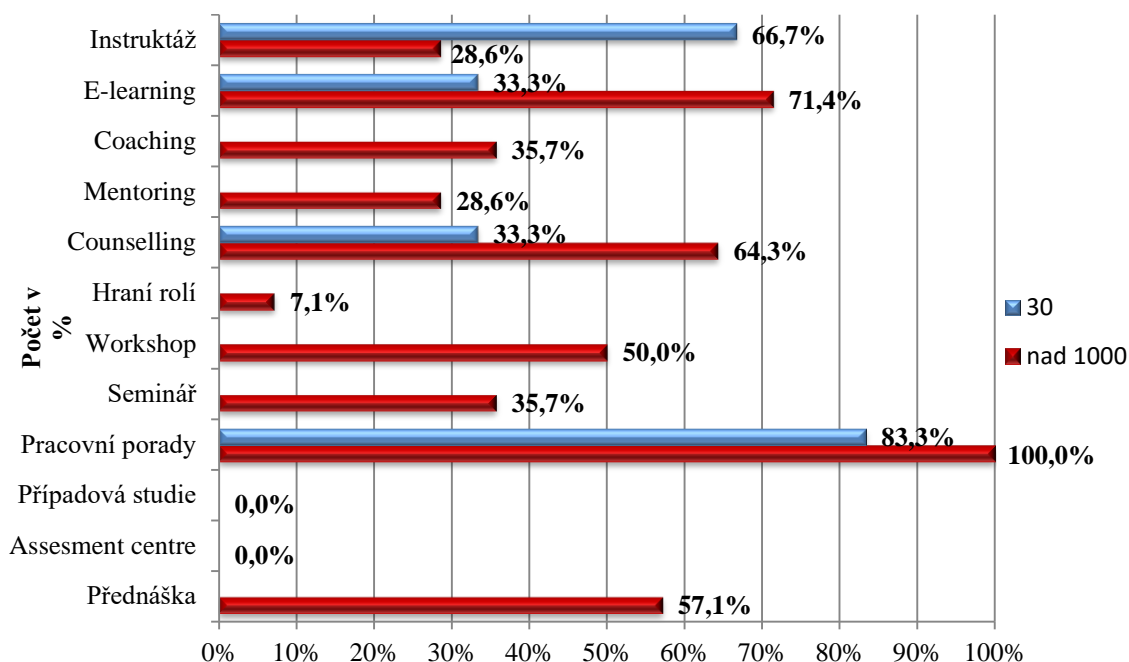
Ve firmách s počtem zaměstnanců nad 1 000 můžeme vidět, že všichni dotázaní chodí na pracovní porady. Další skupinou školení je e-learning. Toto školení absolvovalo 71,4 % z dotázaných. Školení formou counsellingu neboli konzultování se zúčastnilo 64,3 % respondentů. Další důležitou formou školení je přednáška. U velkých firem je tato forma často používána při školení bezpečnosti práce. Toto školení se obvykle dělá na začátku pracovního poměru a pak každý rok. Přednášky se zúčastnilo 57,1 % zaměstnanců. Podíl zaměstnanců, kteří zvolili jako školení workshop, byl 50 %. Další formy školení jako byly coaching, mentoring, instruktáž, seminář, či hraní rolí byly zastoupeny v nižší míře. Assessment centra neboli výcvikově diagnostického programu a případové studie se z dotázaných nikdo nezúčastnil.



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Graf č. 22 zobrazuje relativní četnost jednotlivých odpovědí zaměstnanců firem, které mají maximálně 30 pracovníků. Většinou se zde objevují pracovní porady, kterých se vyskytlo 83,3 %. Dále se provádějí instruktáže například pro jednotlivé operace, které musí operátor zvládnout. V malé míře se provádí e-learning, stejně tomu je i u konzultování, kde tyto možnosti uvedla třetina dotázaných.

Graf 24: Porovnání podílů účasti školení

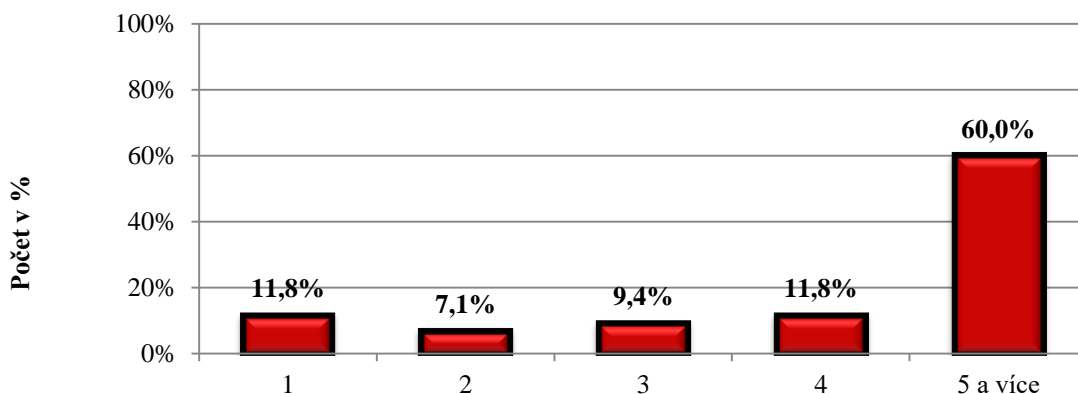


Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle počtu absolvovaných školení

Tato otázka je provázána předchozími otázkami. Zabývá se počtem absolvovaných školení během pracovního procesu. Lidé si zde mohli vybrat z pěti možných odpovědí. Nejvíce respondentů odpovědělo, že se zúčastnilo 5 a více školeních a to 60 %. Ve stejném poměru počtu odpovědí byly možnosti jedné a čtyř školení a to přesněji 11,8 % respondentů. Lidé, kteří se zúčastnili tří školení, bylo 9,4 %. Nejméně odpovědi bylo u možnosti pouhých dvou školení a to 7,1 %.

Graf 25: Kolik školení jste již absolvoval/a



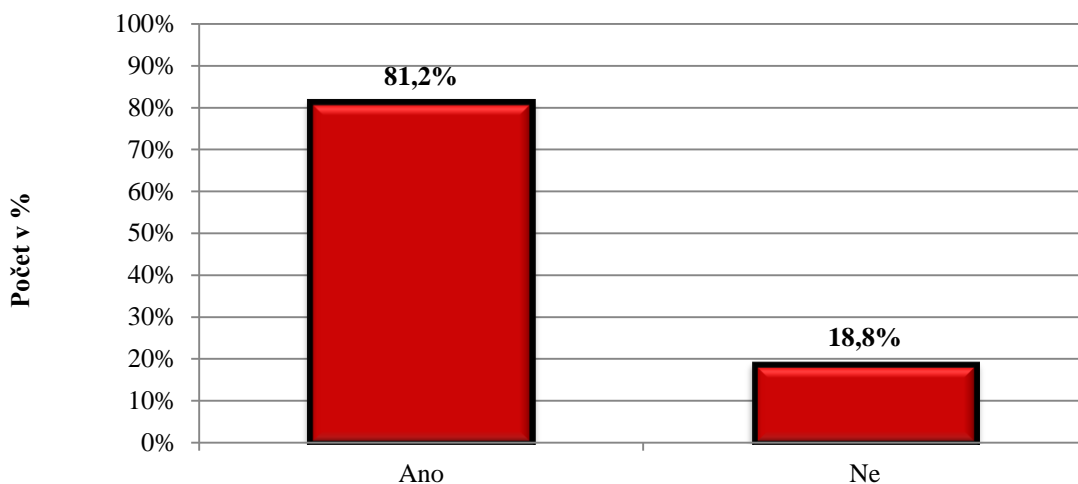
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle pocitu přínosu školení

Tato otázka se zabývala přínosem školení pro zaměstnance.

V grafickém znázornění je znatelné, že 81,2 % respondentů považuje školení za přínosná. Pouhých 18,8 % nepovažuje tato školení za přínosná.

Graf 26: Jsou pro vás tato školení přínosná?



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

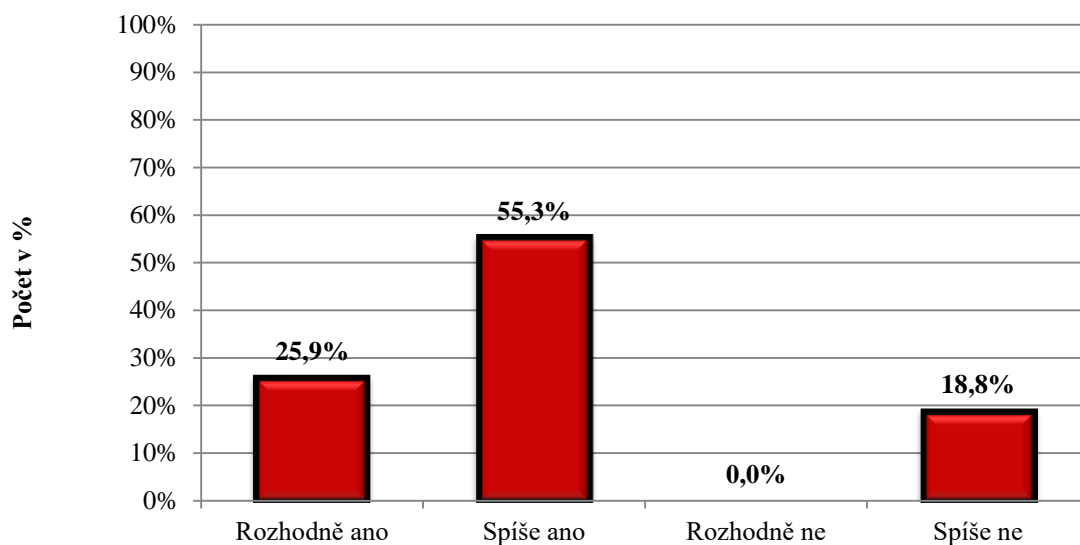
Respondenti dle využití nových znalostí

V této otázce pracovníci měli odpovídat na to, zda využívají své nově nabyté informace a znalosti při práci.

Zde si mohli respondenti vybrat ze čtyř možností. Na tuto otázku samozřejmě odpovídali pouze respondenti, kteří se zúčastnili nějakého školení, jak již bylo zmíněno v předchozích otázkách.

Nejvíce respondentů odpovědělo spíše ano a to 55,3 %. Tito lidé si myslí, že informace, které mají poskytnuty z nových školení, jsou pro ně spíše přínosem. Rozhodně ano zvolilo 25,9 % respondentů. Nejméně lidí zvolilo odpověď spíše ne a to 18,8 %. Odpověď rozhodně ne nezvolil ani jeden respondent.

Graf 27: Využíváte Vaše nové znalosti při práci?



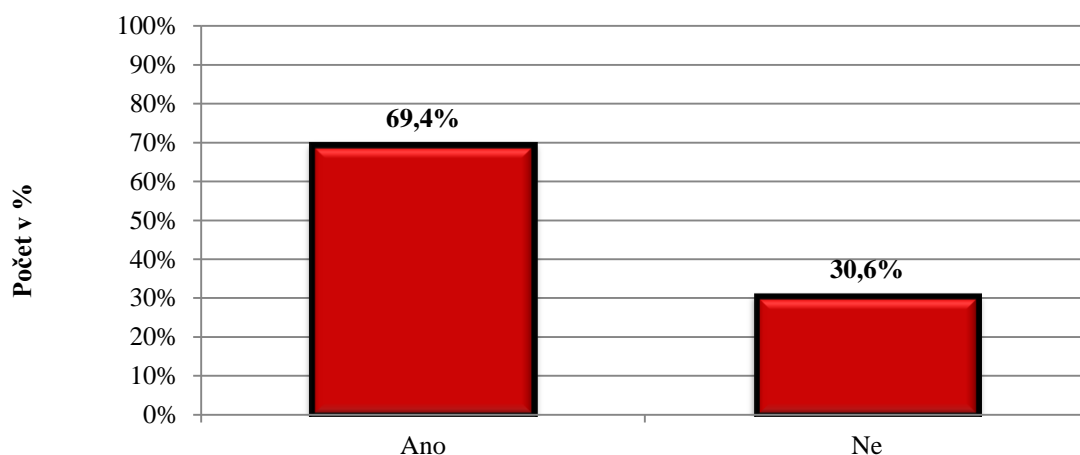
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle zájmu jejich zaměstnavatelů o nové poznatky

Tato otázka se zabývala tím, zda zaměstnavatelé mají zájem o nově nabyté informace, znalosti a dovednosti svých zaměstnanců.

69,4 % zaměstnavatelů má zájem o nové poznatky svých zaměstnanců. Naopak 30,6% nemá zájem o nové poznatky svých zaměstnanců.

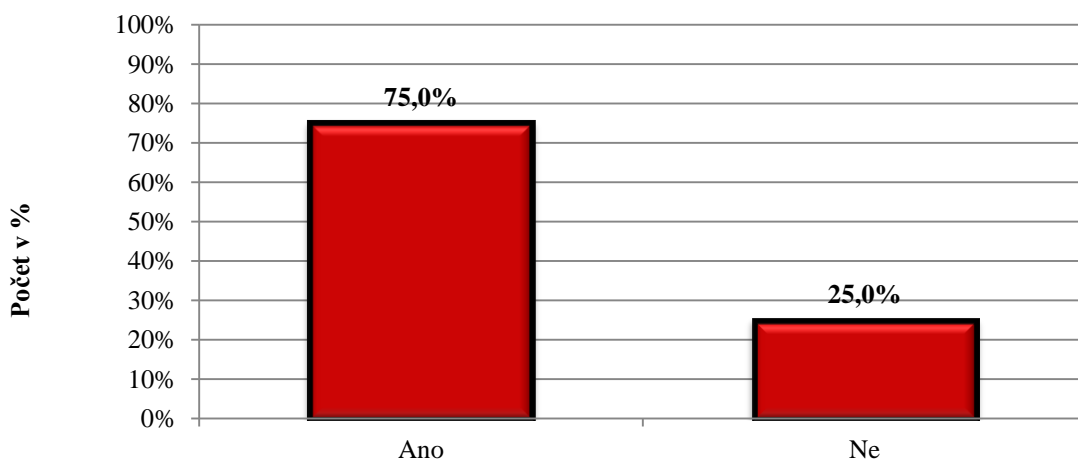
Graf 28: Zajímá se Váš zaměstnavatel o nové poznatky, které jste získal/a na školení?



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Dále byl proveden rozbor otázky č. 15 a 23. Otázka č. 15 se dotazovala, kolik lidí se vzdělává pouze kvůli nařízení zaměstnavatele. Tento fakt označilo 69,4 %. Z těchto odpovědí bylo dále analyzováno, kolik zaměstnavatelů se poté zajímá o nové poznatky ze školení. Vyšlo, že 75 % zaměstnavatelů, se v těchto případech zajímá.

Graf 29: Pokud se učí kvůli nařízení zaměstnavatele, zajímá se zaměstnavatel o nové poznatky ze školení?



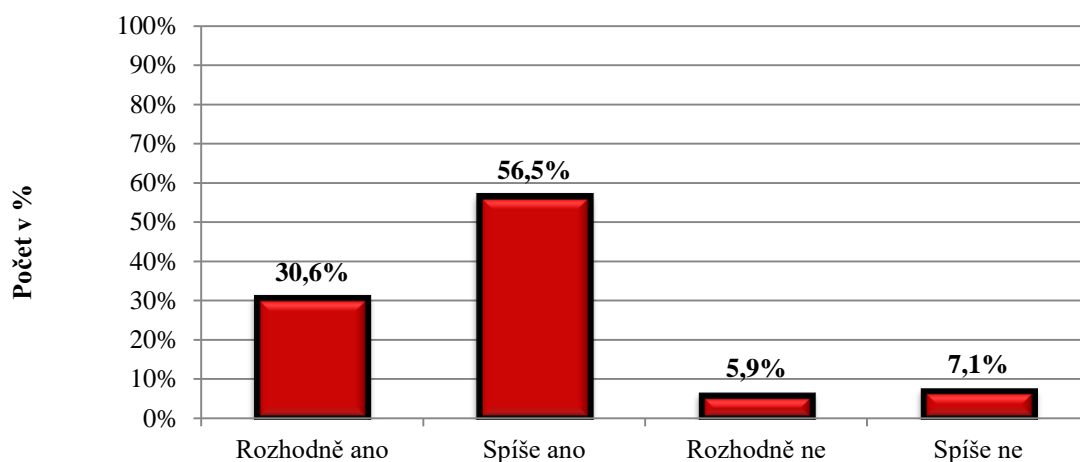
Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Respondenti dle možnosti využití nových poznatků

Tato otázka se zabývala tím, zda zaměstnanci mají možnost využít svých nových znalostí v zaměstnání.

Respondenti zde měli na vybranou ze čtyř možných odpovědí. Odpověď spíše ano zvolilo 56,5 % respondentů. Další odpovědí bylo rozhodně ano a tuto odpověď volilo 30,6 % pracujících. Ostatní dvě odpovědi volil vyrovnaný počet zaměstnanců a to odpověď spíše ne volilo 7,1 % jedinců a odpověď rozhodně ne volilo pouze 5,9 % pracovníků.

Graf 30: Máte možnost využít nových poznatků v práci?



Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Akční plán na zlepšení možnosti a využití nových poznatků

Akční plán na zjištění nejčastějšího typu školení a důvodu vzdělávání

Firmy by mohli pořádat jednou do roka aktivitu s názvem: Den školení, kdy zaměstnanci si budou moci projít různé druhy školení a ty, které jim budou nejvíce zajímat, se mohou zúčastnit. Tento fakt by měl mít návaznost na to, že pracovníky školení bude více bavit a také proto, že nemusí být jediný důvod vzdělávání se vyšší platové ohodnocení. Důkaz splnění bude spočívat v samotné akci. Odpovědný pracovník bude vedoucí personálního oddělení a také vedoucí jednotlivých oddělení. V závěru takového dne každý zaměstnanec vyplní anonymní dotazník, kde bude moci ohodnotit jednotlivé části a také sepsat školení, které ho nejvíce zaujali. Školení, které bude pro zaměstnance, co nejméně přínosné bude mít za úkol do příště na sobě více zapracovat a to například i v doplnění více odborníků na určitý typ školení.

Tento plán pomůže zaměstnancům v osobním rozvoji a také v doplnění znalostí a dovedností, o kterých si sami myslí, že jsou pro ně využitelné a ve kterých se chtějí sami dále zdokonalovat. Zaměstnavatelé tak mohou tímto způsobem získat odborníka na určitý druh práce.

Shrnutí a doporučení praktické části

V této části své diplomové práce shrnu, co jsem se dozvěděla v praktické části. Praktická část byla vypracována kvantitativní metodou, pomocí dotazníkového šetření.

Z analýzy dat vyplývá, že 52,8 % dotazovaných má vysokoškolské vzdělání. Dle mého názoru je tento jev dán tím, že se neustále zvyšují požadavky na zaměstnance. Zaměstnanci si tedy doplňují vzdělání a studují při práci. Tento fakt může mít také spojitost s tím, že 37,7 % respondentů pracuje ve firmě, kde je více jak 1 000 zaměstnanců. V těchto firmách je mnoho nabídek na další vzdělávání. Jeden z typů dalšího vzdělávání je učení a zdokonalování se v jazykových znalostech.

Z dotazníku jsme se také dozvěděli, že nejvíce dotázaných zaměstnanců pracuje v oboru technickém. Tento fakt může mít spojitost s firmami, které byly vybrány, aby se zúčastnili dotazníkového šetření. Další spojitost to může mít s tím, že dotazníku se zúčastnilo více mužů než žen. Je známo, že muži více studují technické obory než ženy.

Většina dotazových má zájem o další vzdělávání. Také téměř všichni respondenti mají pocit, že informovanost o školeních ve firmě je dostatečná. Nejvíce zaměstnanců má informace o školeních od svého vedoucího pracovníka. V tomto případě je zřejmé, že komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem je na dobré úrovni. Zaměstnanci dostávají informace o vzdělávání také z personálního oddělení, nástěnek, kolegů, intranetu, či porad.

Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání není příliš velká. Dle mého názoru by bylo dobré, aby vedoucí pracovníci nebo zaměstnavatele více motivovali své zaměstnance k dalšímu vzdělávání. Motivací může být několik. Do motivace jistě patří finanční spoluúčast na vzdělávání, finanční odměna, vyšší profesní zařazení nebo také ústní pochvala.

Většina zaměstnanců se vzdělává ve svém osobním volnu. Pro někoho to může být koníček, pro někoho naopak nutnost. Jak již bylo zmíněno, důvodů pro vzdělávání může být několik. Nejčastějším důvodem, proč se pracovníci nadále vzdělávají je vyšší platové ohodnocení. Tento faktor se zdá, že je pro pracovníky nejdůležitější.

Otázka, která klade důraz na to, zda jsou jedinci ochotni přispět na školení, bylo zjištěno, že většina pracovníků si nechce přispívat na vzdělání. Dle mého názoru tato

otázka velmi souvisí s motivací, kterou, jak již bylo zmíněno, zaměstnancům velice chybí. Bylo by dobré se nad touto problematikou více zamyslet.

Většina respondentů absolvovala nějaká školení. Více jak polovina dotazovaných se zúčastnila nejméně 5 školení. Mezi nejčastější školení patří semináře, pracovní porady a přednášky.

V závěru dotazníku vyšlo, že zaměstnavatel se zajímá o nové poznatky, které zaměstnanec získal na školeních.

V závěru této kapitoly jsou vyhodnoceny hypotézy.

Hypotéza č. 1 - Více jak 60 % respondentů se nadále vzdělává z důvodů vyššího platového ohodnocení. Tato hypotéza byla potvrzena. Z dotazníkového šetření vyšlo, že pro zaměstnance je vyšší ohodnocení velmi důležité.

Hypotéza č. 2 - Více jak 65 % respondentů má možnost dalšího vzdělávání ve firmě. Tato hypotéza byla potvrzena. Tento fakt může být spojen s několika atributy. Jeden z nich je ten, že po zaměstnancích je požadována čím dál vyšší kvalifikace.

Hypotéza č. 3 - Více jak 70 % respondentů absolvovalo nějaká školení, byla potvrzena. Bylo potvrzeno, že většina zaměstnanců se zúčastnila více jak pěti školení.

ZÁVĚR

Vzdělávání je velmi diskutované téma. Dříve nebylo vzdělávání tak diskutovaným tématem jako nyní. Dá se říci, že o vzdělávání všichni něco slyšeli, například v práci na poradách. Pro někoho může být vzdělávání i koníček, kterému se lidé věnují ve svém volnu.

Jedním z úkolů diplomové práce bylo zpracovat téma vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců a také se přiblížit několika definicím a charakteristik.

Hlavním cílem této práce je: analyzování možnosti profesního rozvoje zaměstnanců. Další cíle, které byly stanoveny, jsou: zjistit nejčastější typy školení a zjistit nejčastější důvody vzdělávání.

Práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zabývala různými definicemi, které se týkaly zaměstnance a zaměstnavatele. V této části práce byl rozebírán pojem vzdělávání v obecné rovině, ale také vzdělávání dospělých a vzdělávání zaměstnanců. S tímto pojmem jistě také souvisí metody vzdělávání, které se rozlišují podle toho, kde je vzdělávání praktikováno. Na toto téma navazuje firemní vzdělávání, strategie vzdělávání a v neposlední řadě motivace a sebemotivace zaměstnanců ke vzdělávání.

Diplomová práce byla zpracována kvantitativní metodou. Při této metodologii byla využita metoda dotazníkového šetření. Výzkum byl tvořen převážně firmami, které se nacházejí v Jihlavě.

Praktická část se zabývala zpracováním dotazníku. Dotazník byl zaměřen na demografické otázky a také na specifické otázky. Bylo zjištěno, že mnoho zaměstnanců se účastní školení, které pak mají možnost využít při výkonu práce. Také bylo zjištěno, že zaměstnavatelé jeví zájem o vzdělání svých pracovníků.

První cíl se zabýval nejčastějšími typy školení. Nejčastější typ školení byly přednášky a pracovní porady. Další nejčastější typ školení byl seminář. Pro zajímavost byly typy školení porovnávány s respondenty, kteří pracují ve firmě, která má do 30 zaměstnanců a také těmi, kteří mají nad 1 000 zaměstnanců.

Druhý cíl praktické části se zabýval nejčastějšími důvody vzdělávání. Nejčastější odpověď, která byla volena respondenty, je vyšší platové ohodnocení. Pro lepší přehlednost byla opět vložena tabulka. Také pro zajímavost byla otázka více rozebrána. U respondentů, kteří označili, že se vzdělávají ve svém osobním volnu, bylo zjištěno, že se vzdělávají také kvůli lepšímu platovému ohodnocení, z vlastní iniciativy a také kvůli kariernímu růstu.

Lze říci, že teoretická a praktická část se navzájem doplňovali. V diplomové práci byly splněny cíle, které byly stanoveny.

Práce by mohla být přínosem pro studenty, kteří se o vzdělávání na pracovišti zajímají do hloubky. Hlavní přínos diplomové práce spočíval v analyzování profesního rozvoje zaměstnanců a také v navrhnutí doporučení ke zlepšení situace jako je vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců. Tato diplomová práce může být považována za určitý základ pro další rozvoj vědního oboru. Také tato práce může být přínosem pro praxi v dalších organizacích.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Česká literatura

- BEDNÁŘ, V. a další**, a. 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1 vyd. Praha : Grada publishing, a.s, ISBN: 978-80-247-4211-3.
- BENEŠ, M.** 2014. *Andragogika*. 2 vyd. Praha : Grada Publishing a.s., ISBN: 978-80-247-4824-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a další**, 2007. *Management lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha : C. H. Beck, ISBN: 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a další**, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha : C. H. Beck, ISBN: 978-80-7400-347-9.
- HORSKÁ, V.** 2009. *Koučování ve školní praxi*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing a.s., ISBN: 978-80-247-2450-8.
- HROUZKOVÁ, V.** 2009. *Pracovní právo*. 1 vyd. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, ISBN: 978-80-86730-44-8.
- JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK, M.** 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing a.s., ISBN: 978-80-247-4337-0.
- LOJDA, J.** 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1 vyd., ISBN: 978-80-247-3902-1.
- MALACHA, A.** 2004. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha : Grada Publishing a.s., ISBN: 8024709066.
- MAZOUCH, P. a FISCHER, J.** 2011. *Lidský kapitál*. 1 vyd. Praha : C. H. Beck, ISBN: 978-80-7400-380-6.
- PAUKNEROVÁ, D. a další**, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2 vyd. Praha : Grada Publishing a.s., ISBN: 978-80-247-3809-3.
- SVOZILOVÁ, A.** 2011. *Projektová management*. Praha : Grada Publishing a.s., ISBN: 978-80-247-3611-2.

- ŠIKÝŘ, M. a další**, 2012. *Personalistika v řízení školy*. 1 vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., ISBN: 978-80-7357-01-2.
- ŠIKÝŘ, M.** 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing a.s., ISBN: 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M.** 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1 vyd. Praha : Grada publishing, a.s., ISBN: 978-80-247-4151-2.
- TURECKIOVÁ, M.** 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada publishin a.s., ISBN: 80-247-0405-6.
- VÁCHAL, J. a VOCHOZKA, M.** 2013. *Podnikové řízení*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1 vyd., ISBN: 978-80-247-4642-5.
- VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M.** 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing a.s., ISBN: 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A.** 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2 vyd. Praha : Grada publishing a.s., ISBN: 978-80-247-3651-8.
- VYSEKALOVÁ, J. a další**, 2012. *Psychologie reklamy*. 4 vyd. Praha : Grada Publishing a.s., ISBN: 978-80-247-4005-8.

Zahraniční literatura

ACKERMANN, M. S., PIPEK, V. a WULF, V. 2003. *Sharing Expertise : Beyond Knowledge Management*. MIT Press, ISBN: 9780262011952.

ALLARD, S., AMIDON, D. M. a BENNET, A. 2004. *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*. Van Godewijkstraat 30, ISBN: 9783540200055.

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada publishing, a.s, ISBN: 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13 vyd. Praha : Grada Publishing a.s., ISBN: 978-80-247-5258-7.

BROWNE, J. a O'SULLIVAN, D. 1995. *Re-engineering the Enterprise. 1 vyd.* Galway : Springer, 1995. ISBN: 978-1-4757-6387-4.

CORY, T. a SLATER, T. 2003. *Brainstorming*. Lincoln : iUniverse, Inc., ISBN: 0-595-29831-1.

DICHEVA, D., MIZOGUCHI, R. a GREER, J. 2009. *Future of Learning : Semantic Web Technologies for e-Learning*. Amsterdam : IOS Press, ISBN: 978-1-60750-062-9.

DOWNING, S. 2015. *On Course Study Skills Plus Edition*. Cengage Learning, ISBN: 978-1-305-39748-4.

FRENZEL, R. 2013. *Poprvé šéfem*. 6 vyd. Praha : Grada Publishing a.s., ISBN: 978-80-247-4637-1.

GLAZER, F. 2012. *Blended learning*. 1 vyd. Sterling : Stylus publishing, LLC, ISBN: 978-157922-323-6.

ISHIKAWA, A. a NAKA, I. 2007. *Knowledge Management and Risk Strategies*. World Scientific, ISBN: 9789812568908.

KUMARESAN, Ch. a SWAROOPRANI, B. S. 2015. Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors. *The Journal of Academic Librarianship*. Doha : Bishop Heber College, oddíl 41, stránky 758-763. ISSN:0099-1333.

LIEBOWITZ, J. 1999. *Knowledge Management*. CRC Press LLC, 1999. ISBN: 0-8493-0238-2.

McLEOD, J. a McLEOD, J. 2011. *Counselling skills*. 2 vyd. Berkshire : Open university press, ISBN: 978-0-33-524426-3.

McNABB, D. E. 2006. *Knowledge Management in the Public Sector*. M. E. Sharpe, Inc, ISBN: 9780765617279.

MÜHLEISEN, S. a OBERHUBER, N. 2008. *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. Praha : Grada Publishing, a.s., 1 vyd., ISBN: 978-80-247-2662-5.

STRITZELBERGER, R. 2014. *Tajemství sebemotivace*. Praha : Grada Publishing, a.s., ISBN: 978-80-247-5419-2.

Internetové zdroje

Český statistický úřad. [online]. [cit. 2016-01-28] . Dostupné z:

https://www.czso.cz/documents/10180/23186331/lidske_zdroje_ve_vede_a_technologiich.pdf/90a16c15-7255-415a-bd4e-79883f135afb?version=1.1.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Nástroj sběru dat – dotazník

Příloha B: Seznam obrázků, grafů a tabulek

Příloha A – Dotazník

Dotazník

Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

Lenka Kolářová

E-mail: kolarova.lenka.1@seznam.cz

Tel.: 721 613 005

Vážení respondenti,

Dovoluji si Vás oslovit a zároveň požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Tento dotazník je anonymní a vyhodnocení tohoto dotazníku bude použito pouze pro studijní účely.

Vyplněním tohoto krátkého dotazníku mi pomůžete s diplomovou prací, za což Vám budu velmi vděčná.

Cílem tohoto dotazníku, je zjistit, zda zaměstnanci mají možnost dalšího vzdělávání.

Předem všem děkuji za spolupráci

Lenka Kolářová

Informace k vyplnění dotazníku

Otázku si vždy pečlivě přečtete a vyberte odpověď, s níž souhlasíte nebo která vystihuje Vaši osobu či Váš názor. Na všechny nejasnosti spojené s otázkami se na mě můžete kdykoliv obrátit.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

a. Žena

b. Muž

2. Kolik Vám je let?

a. 18-25

b. 26-35

c. 36-45

d. 46-55

e. 56-65

f. 66 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

a. Základní

b. Vyučení

c. Středoškolské bez maturity

d. Středoškolské s maturitou

e. Vyšší odborné

f. Vysokoškolské

4. V kterém okrese žijete?

- | |
|---------------------|
| a. Havlíčkův Brod |
| b. Jihlava |
| c. Pelhřimov |
| d. Třebíč |
| e. Žďár nad Sázavou |

5. Pro jaký typ firmy nyní pracujete?

- | |
|---------------|
| a. Státní |
| b. Veřejná |
| c. Soukromá |
| d. Zahraniční |

6. Kolik zaměstnanců má firma, v níž pracujete?

- | |
|----------------|
| e. Do 30 |
| f. Do 60 |
| g. Do 100 |
| h. Do 200 |
| i. Do 500 |
| j. 1000 a více |

7. Jaké je Vaše profesní zařazení?

a. Vedoucí, řídicí pracovník
b. Administrativní pracovník
c. Technický pracovník
d. Výrobní pracovník
e. Manažer
f. Ekonomický pracovník
g. Státní zaměstnanec
h. Jiné ...

8. Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?

a. Do 6 měsíců
b. Do 1 roku
c. Do 3 let
d. Do 5 let
e. Do 9 let
f. Nad 10 let

9. Máte možnost dalšího vzdělávání ve firmě?

a. Ano
b. Ne

10. Myslíte si, že informovanost o následných školeních ve Vaší firmě je dostatečná?

a. Rozhodně ano
b. Spíše ano
c. Rozhodně ne
d. Spíše ne

11. Kde získáváte informace o dalším vzdělávání?

a. Od vedoucího pracovníka
b. Z porad
c. Z intranetu
d. Od kolegů
e. Z nástěnek
f. Od personálního oddělení

12. Jste motivován/a zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání?

a. Rozhodně ano
b. Spíše ano
c. Rozhodně ne
d. Spíše ne

13. Je pro Vás další vzdělávání přínosné?

a. Rozhodně ano
b. Spíše ano
c. Rozhodně ne
d. Spíše ne

14. Vzděláváte se ve svém osobním volnu?

a. Ano
b. Ne

15. Z jakého důvodu se nadále vzděláváte?

a. Vyšší platové ohodnocení
b. Kariérní růst
c. Vlastní iniciativa
d. Udržení pracovního místa
e. Nařízení zaměstnavatele
f. Jiné ...

16. Jste ochotný/á přispět na školení?

a. Ano

b. Ne

Pokud jste odpověděli Ano, odpovězte na následující otázku.

17. V jaké výši byste byl/a schopný/á přispět?

a. Do 3 000 Kč

b. Do 5 000 Kč

c. Nad 5 000 Kč

18. Absolvujete nějaká školení?

a. Ano

b. Ne

Pokud jste odpověděli Ano, odpovězte na následující otázky 19-24.

19. Které formy školení jste se již zúčastnil/a? (Můžete zakroužkovat více odpovědí)

a. Přednáška
b. Seminář (možnost diskuze)
c. Workshop (týmové řešení úkolů)
d. Hraní rolí
e. Counselling (konzultování)
f. Mentoring (vedení vybraného mentora)
g. Coaching (vedení přiděleného kouče)
h. E-learning (školení pomocí internetu)
i. Instruktaž (ukázka činnosti)
j. Assessment centre (výcvikově diagnostický program)
k. Případová studie (individuální řešení problému)
l. Pracovní porady

20. Kolik školení jste již absolvoval/a?

a. 1
b. 2
c. 3
d. 4
e. 5 a více

21. Jsou pro Vás tato školení přínosná?

a. Ano

b. Ne

22. Využíváte Vaše nové znalosti při práci?

a. Rozhodně ano

b. Spíše ano

c. Rozhodně ne

d. Spíše ne

23. Zajímá se Váš zaměstnavatel o nové poznatky, které jste získal/a na školení?

a. Ano

b. Ne

24. Máte možnost využít nových poznatků v práci?

e. Rozhodně ano
f. Spíše ano
g. Rozhodně ne
h. Spíše ne

Děkuji Vám za Váš čas, ochotu spolupracovat a zájem vyplnit dotazník.

Lenka Kolářová

Příloha B – Obrázky, grafy a tabulky

Obrázky

Obrázek 1: Model řízení lidských zdrojů.....	11
Obrázek 2: Maslowova pyramida	46
Obrázek 3: Složky vzdělávání a rozvoje.....	49
Obrázek 4: Struktura osob s ukončeným terciálním vzděláním v jednotlivých oborech studia podle pohlaví, 2014	64

Grafy

Graf 1: Jaké je vaše pohlaví?	57
Graf 2: Kolik Vám je let?.....	58
Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	59
Graf 4: Ve kterém okrese žijete?	60
Graf 5: Pro jaký typ firmy nyní pracujete?	60
Graf 6: Kolik zaměstnanců má firma, v níž pracujete?.....	61
Graf 7: Jaké je Vaše profesní zařazení?	63
Graf 8: Podíl mužů a žen v technických oborech	64
Graf 9: Jak dlouho pracujete u současného zaměstnavatele?	65
Graf 10: Máte možnost dalšího vzdělávání ve firmě?	66
Graf 11: Myslíte si, že informovanost o školeních ve Vaší firmě je dostatečná?.....	67
Graf 12: Kde získáváte informace o dalším vzdělávání	68
Graf 13: Jste motivován/a zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání?	69
Graf 14: Je pro Vás další vzdělávání přínosné?	70
Graf 15: Vzděláváte se ve svém osobním volnu?	70
Graf 16: Z jakého důvodu se nadále vzděláváte?	71
Graf 17: Důvody sebevzdělávání	72
Graf 18: Jste ochotný/á přispět na školení?	73
Graf 19: V jaké výši byste byl/a schopný/á přispět?.....	74
Graf 20: Absolvoval/a jste nějaká školení?.....	74
Graf 21: Které formy školení jste se již zúčastnil/a	75
Graf 22: Podíl školení ve firmách s počtem zaměstnanců nad 1 000	76
Graf 23: Podíl školení ve firmách s počtem zaměstnanců do 30	77

Graf 24: Porovnání podílů účasti školení.....	78
Graf 25: Kolik školení jste již absolvoval/a.....	78
Graf 26: Jsou pro vás tato školení přínosná?	79
Graf 27: Využíváte Vaše nové znalosti při práci?	80
Graf 28: Zajímá se Váš zaměstnavatel o nové poznatky, které jste získal/a na školení?	80
Graf 29: Pokud se učí kvůli nařízení zaměstnavatele, zajímá se zaměstnavatel o nové poznatky ze školení?	81
Graf 30: Máte možnost využít nových poznatků v práci?	82

Tabulky

Tabulka 1: Velikost firem	62
Tabulka 2: Profesní zařazení.....	63
Tabulka 3: Zdroj informací	68
Tabulka 4: Důvod dalšího vzdělávání.....	72
Tabulka 5. Formy školení	76

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Kolářová

Obor: Andragogika

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

Rok: 2016

Počet stran textu: 78

Celkový počet stran příloh: 14

Počet titulů české literatury a pramenů: 20

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 18

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Peter Jan Kosmály Ph.D.