UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Martina Šedivá

Vliv celoživotního vzdělávání na rozvoj lidských zdrojů

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lilla Svatošová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Martina Šedivá

Influence of lifelong learning for human resource development

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Lilla Svatošová

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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 9.3. 2016 *Martina Šedivá*

Anotace

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, zda a jakým způsobem se vzdělávají zaměstnanci ve vybrané společnosti a co pro ně vzdělávání znamená.
Teoretická část se zabývá různými interpretacemi lidského kapitálu, rozvojem lidských zdrojů, konceptem celoživotního vzdělávání a učení, jeho základní definicí a hlavními znaky. Věnuje se druhům a dělení celoživotního vzdělávání, zmiňuje jednotlivé formy a etapy celoživotního učení, analyzuje vzdělávání zaměstnanců na pracovišti od zjištění potřeby vzdělávání až po jeho efektivitu.
V praktické části je pomocí případové studie, dotazníku a řízených rozhovorů analyzována nabídka celoživotního vzdělávání v konkrétní společnosti. Výzkum by měl ukázat, jaký zde existuje systém celoživotního vzdělávání zaměstnanců, zda je poskytované vzdělávání přínosné a efektivní, a odhalit nedostatky v zavedeném vzdělávacím systému.

Klíčové pojmy

celoživotní učení, celoživotní vzdělávání, efektivita vzdělávání, investice do lidských zdrojů, lidské zdroje, potřeba vzdělávání, profesní vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců na pracovišti

Annotation

The main objective of this Diploma thesis is to find out whether and how to educate employees in a given company, and what education means to them.

The theoretical part deals with different interpretations of human capital, human resource development, the concept of lifelong learning, the basic definitions and main features. Reflects the types and division of lifelong learning, mentions various forms and stages of lifelong learning, analyzes, training of employees in the workplace by determining the need for education to its effectiveness.

In the practical part through case studies, questionnaires and structured interviews analyzed offer lifelong learning in a particular company. The study should show how there is a system of lifelong learning for employees, whether the education provided is useful and effective, and gaps in the established educational system.

Key words

demand for education, effectiveness of education, human resources, investment in human capital, lifelong education, lifelong learning, training of employees, vocational education

OBSAH

ÚVOD 7
1 LIDSKÉ ZDROJE A LIDSKÝ KAPITÁL 9
1.1 Definice pojmů 9
1.2 Řízení lidských zdrojů 13
1.3 Investice do lidských zdrojů 14
1.3.1 Podnikové vzdělávání 15
1.3.2 Motivace ke vzdělávání 18
2 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A UČENÍ 20
2.1 Definice pojmu celoživotní vzdělávání a vzdělání 20
2.2 Definice pojmu celoživotní učení 21
2.3 Celoživotní vzdělávání anebo celoživotní učení 23
2.4 Druhy a formy celoživotního učení 25
2.5 Základní etapy celoživotního učení 27
2.5.1 Počáteční vzdělávání 27
2.5.2 Další vzdělávání 28
2.5.3 Odborné vzdělávání 29
2.5.4 Profesní vzdělávání 30
2.5.5 Občanské vzdělávání 31
2.5.6 Zájmové vzdělávání 31
3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA PRACOVIŠTI 34
3.1 Systém vzdělávání zaměstnanců 36
3.1.1 Cíl vzdělávání zaměstnanců 38
3.1.2 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců 40
3.1.3 Plánování vzdělávání zaměstnanců 41
3.2 Efektivita vzdělávání 43
3.2.1 Vyhodnocování výsledků vzdělávání 44
4 CÍL VÝZKUMU 46
4.1 Stanovení hypotézy a výzkumných otázek 46
4.2 Metody 47
5 PRŮBĚH VÝZKUMU 50
5.1 Harmonogram výzkumu 50
5.2 Představení firmy – systém vzdělávání zaměstnanců 51
6 VÝSLEDKY VÝZKUMU 57
6.1 Dotazníkové šetření 57
6.2 Rozhovory 63
6.3 Odpovědi na výzkumné otázky 65
6.4 Shrnutí výzkumu 68
6.5 Návrhy a doporučení 68
ZÁVĚR 72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 73
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ 78
PŘÍLOHY 79

ÚVOD

V dnešní době se chtějí všechny společností dostat na vedoucí pozici na trhu a uvědomují si, že bez lidského potenciálu to nelze. Lidský kapitál je bohatstvím každé společnosti. S lidskými zdroji je ale spojené další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
Celoživotnímu vzdělávání se dostává v posledních letech více pozornosti, než tomu bylo dříve. Je to z toho důvodu, že se mění potřeby okolního světa a proměňuje se společnost. Lidé si uvědomují, že pokud chtějí na trhu práce uspět, musejí do toho něco investovat.

Pracoviště je bráno jako strategické místo pro vzdělávání. Zaměstnanec je v každodenním kontaktu se svým pracovištěm, a proto je učení a vzdělávání na pracovišti klíčové nejen pro jednotlivce, ale i pro celou firmu. Zaměstnanci se vzdělávají v interakci se svou prací a jinými lidmi v organizaci. Je to vzdělávání a učení, které se uskutečňuje při všem, co se v průběhu pracovního procesu děje.
Cílem vzdělávání na pracovišti je vytvořit vhodné podmínky pro rozvoj a seberealizaci lidí, dát prostor a příležitost pro přijímání nových informací a dostatečně je motivovat pro práci. Toho se může docílit pomocí vzdělávacích kurzů. Nabídky vzdělávacích příležitostí pro zaměstnance rostou v důsledku poptávky ze strany podniků. V rámci zvýšení konkurenčních výhod chtějí mít schopné a vzdělané pracovníky, kteří budou pro podnik přínosem. Důležité je umět správně zvolit takové druhy školení a kurzů, které budou pro konkrétní společnost odpovídající a pro zaměstnance adekvátní k jejich pracovní náplni.

Diplomová práce má teoreticko-empirický charakter. V teoretické části jsou vymezeny pojmy jako lidské zdroje a jejich rozvoj, jsou představeny možnosti dalšího vzdělávání a v neposlední řadě je uveden pohled na vzdělávání jedince a posouzení efektivity vzdělávacích aktivit.
Empirická část obsahuje realizovaný kvalitativní výzkum. V této části je představena metodologie výzkumu, analýza a interpretace výsledků šetření a prezentace zjištěných

závěrů. Cílem práce je na základě analýzy dokumentů a procesů zhodnocení stávajícího systému vzdělávání a poukázání na jeho případné nedostatky.

Výstupem dotazníkového šetření je průzkum oblasti vzdělávání v konkrétní firmě a zjištěné výsledky o tom, jak vybraní zaměstnanci hodnotí efektivnost školících kurzů v jejich společnosti, jak jsou spokojeni s nabídkou vzdělávacích aktivit a jaké efekty s sebou vzdělávání přináší. K výzkumu pomohou také řízené rozhovory s jednatelem a personalistou přímo ve společnosti a jejich pohled na vzdělávání na pracovišti. V závěru jsou předloženy výsledky, které odpovídají nejen na hypotézu, ale hlavně na předem dané výzkumné otázky. Zároveň je zhodnocen stávající systém vzdělávání ve zkoumané společnosti a předloženo několik návrhů na jeho optimalizaci s ohledem na současné trendy v oblasti vzdělávání zaměstnanců a také s ohledem na možnosti společnosti.

1 LIDSKÉ ZDROJE A LIDSKÝ KAPITÁL

Nejdůležitějším faktorem pro splnění vytyčených cílů je mít správné lidi na správném místě. Lidské zdroje se tím stávají prvkem, který určuje úspěšnost organizace. Prostřednictvím lidí plní organizace své cíle a učí se rozpoznávat a využívat nové příležitosti. Vzhledem k těmto způsobilostem bývají lidé považováni za aktivní, nejpružnější, nejdynamičtější a nejpřizpůsobivější podnikový faktor, schopný mobilizovat ostatní zdroje podnikání a dynamizovat celkové organizační dění. Zároveň jsou však nejhůře ovlivnitelným a řiditelným aktivem firmy.

1.1 Definice pojmů

V dostupné literatuře je možno nalézt nejen termín lidské zdroje, ale také se objevují pojmy lidský kapitál nebo lidský potenciál.

Palán (2002, online, cit. 2015-11-06) definuje lidský kapitál jako „*zásobu znalostí a dovedností ztělesněnou v lidských zdrojích, jež jsou výsledkem vzdělávání a praxe*“.

Dvořáková (2004, s. 351) dodává, že tento „*soubor intelektuálního jmění, tj. znalostí, dovedností a schopností, které je organizace prostřednictvím svých zaměstnanců schopna přetvořit v konkrétní hodnoty“*.

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 20) se domnívají, že „*rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací“*.

Lidský kapitál je výrobním faktorem, který dodává podniku specifický charakter. Jedná se o prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat a realizovat změny i kreativně myslet, tvoří lidé. Toto vše je nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení podniku na trhu. Lidský kapitál je tedy jedním z podnikových vstupů a zároveň klíčová součást tržní hodnoty podniku.

Veselý (2006, s. 9) uvádí, že „*lidský kapitál je vědění vtělené v lidech. Lze jej rozdělit na znalosti (tj. poznatky a informace, které jedinec má a které je schopen nějakým způsobem vyjádřit a komunikovat) a poznávací i výkonové dovednosti, které jsou*

aktuálními schopnostmi konkrétního člověka, a jako takové bezprostředně nepřenositelné“.

Lidský kapitál je podle Vágnera (2004, s. 105) *„nejcennějším disponibilním zdrojem organizace. Měl by být proto managementem organizace cílevědomě utvářen a rozvíjen“*.

Synek (2010, s. 209) definoval lidský kapitál jako *„vlastnictví vědomostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, kvalitu vztahu k zákazníkům a odborné znalosti zaměstnanců“*.

Další definici uvádí Charvát (2006, s. 166) *„Lidským kapitálem rozumíme dlouhodobou schopnost organizace provádět efektivní získávání a výběr zaměstnanců, dlouhodobou schopnost zajišťovat rozvoj lidí, dlouhodobou schopnost vytvářet a podporovat účinné motivační systémy“*.

Podrobněji ho definuje Armstrong (2007, s. 31) *„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, což dává organizací její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopné učit se, změny, inovace a kreativního úsilí, což - pokud je řádně motivováno - zajišťuje dlouhodobé přežití organizace“*.

Zatímco lidský kapitál prezentuje zásobu znalostí, schopností a zkušeností lidí, lidský potenciál vyjadřuje předpoklad jednotlivce na vykonávání práce, provádění různých činností. Jde o jakousi základnu, na níž se rozvíjí lidský kapitál.

Podle Synka (2010, s. 209) je dán schopnostmi, intelektem, mírou předvídavosti, schopností adaptace a úrovní motivace tj. mírou ochoty využít své schopnosti v požadované intenzitě k tomu, aby se v ekonomicky náročném prostředí podařilo zrealizovat změny nutné k dosažení cíle organizace.

Veselý (2006, s. 13) popisuje, že vymezení lidského kapitálu bylo postupně rozšířeno ve třech směrech. Za prvé uvádí, že lidský kapitál nemusí mít produktivní funkci pouze na pracovním trhu, ale investice do něj se mohou projevit i v jiných oblastech, např. rodinný či občanský život. Za druhé se domnívá, že lidský kapitál v sobě obsahuje nejen schopnosti a dovednosti, ale i osobní vlastnosti a motivaci. Jako třetí zmiňuje, že se lidským kapitálem rozumí znalosti, dovednosti a vlastnosti jedinců, které přispívají k vytváření osobní spokojenosti, společenského blaha a ekonomické prosperity.

Organizace by měla znát potenciál, který má ve svých zaměstnancích, musí aktivně a co nejefektivněji využívat své talenty. Vzhledem k tomu, že obchodní cíle a plány jsou stále náročnější a obtížněji dosažitelné, vzniká potřeba rozvíjet lidský potenciál a udržet zaměstnance s vysokým potenciálem.

Lidský kapitál jako hlavní složka intelektuálního kapitálu je nejdůležitějším bohatstvím společnosti. Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které společně s hmotnými zdroji tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace.

Intelektuální kapitál má tři složky:

1. lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti lidí
2. společenský kapitál – zásoby a toky znalostí vyplývající ze sítí vztahů uvnitř a vně společnosti
3. organizační kapitál – institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech apod.

Pojetí intelektuálního kapitálu signalizuje, že primární význam mají jednotliví pracovníci organizace. Ti vytvářejí znalosti a osvojují si dovednosti a schopnosti (tj. lidský kapitál).

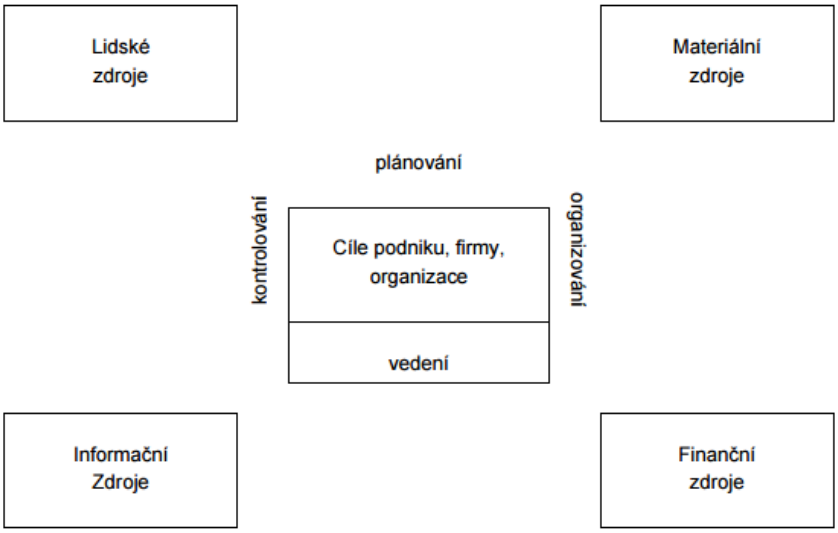
Barták (2011, s. 162) tvrdí, že kompetentní zaměstnance, nositele vysokého intelektuálního kapitálu, kteří jsou nejen schopní, ale také ochotní využívat svůj potenciál ve prospěch společnosti si musí firmy vychovat, rozvíjet je po odborné, sociální i morální stránce, pěstovat v nich důvěru ve firmu, sounáležitost s ní, upevňovat soulad jejich osobních potřeb a zájmů. Proto je hlavní hybnou silou tvorby, inovace a hodnoty intelektuálního kapitálu je lidský a sociální kapitál. Barták (2011, s. 162) sociální kapitál chápe jako „*soubor veškerého intelektuálního, emočního a sociálního jmění, které je společnost schopna samostatně přetvořit v konkrétní hodnotu“*.

Předpokladem fungování jakékoliv organizace jsou nezbytné základní zdroje:

a) materiálové (stroje, zařízení, materiál, energie)
b) finanční
c) lidské
d) informační

Proces řízení a vyjmenované základní zdroje v organizaci jsou vyobrazeny na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: Koubek (2007), upraveno

Nejdůležitější jsou zdroje lidské, proto je řízení lidských zdrojů a neustálé zkvalitňování (především vzděláváním) základním úkolem podnikového managementu.

Rozvojem lidských zdrojů se rozumí zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby uživatelů lidských zdrojů a současně aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu. Pokud se výchova a vzdělávání dospělých chápe jako rozvoj osobnosti svobodných občanů, pak řízení lidských zdrojů je pojmem užším, i když rozvoje lidských zdrojů je dosahováno především výchovou a vzděláváním dospělých. Výchova a vzdělávání dospělých i řízení lidských zdrojů vytváří z lidí lidský kapitál dané země.

Barták (2011, s. 163) uvádí, že „*lidský kapitál tvoří pracovníci organizace, suma jejich znalostí a dovedností, emoční inteligence, vztahy a hodnoty*“. Dále si myslí, že jej tvoří potenciál, který zaměstnanci společnosti propůjčují, stejně jako svůj intelekt, energii a čas. Dá se tedy říci, že jsou investory, kteří nabízejí možnost uplatnění svého potenciálu ve společnosti.

Lidský kapitál je termín, který je starý jen několik málo desetiletí, a není to ještě zcela ustálený pojem. To znamená, že ho různí autoři interpretují různě. Jedno z takových víceméně obecně přijímaných vymezení je, že lidský kapitál jsou znalosti a dovednosti, kterými jedinec disponuje.

1.2 Řízení lidských zdrojů

Stručnou a výstižnou definici řízení lidských zdrojů nabízejí Vodák a Kucharčíková (2007, s. 41) kteří uvádějí, že se jedná o „*strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování cílů“*. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící.

Palán (2002, online, cit. 2015-11-06) chápe člověka sice jako součást nákladů, ale především jako produktivního činitele, o nějž je třeba pečovat, do něhož se vyplatí investovat a kterého je potřeba všestranně využít.

Koubek (2007) definuje následující tři klíčové znaky, které charakterizují řízení lidských zdrojů:

- strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem, resp. zaměření se na dlouhodobou perspektivu a na důsledky všech rozhodnutí
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, např. zájem o populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace lidí apod.
- personální práce přestává být záležitost odborných personalistů a stává se součástí denní práce vedoucích pracovníků, kteří mají k jednotlivým zaměstnancům blíže než personální útvar

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 43) se domnívají, že hlavní rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízení spočívá v tom, že řízení lidských zdrojů je názor, jak nejlépe řídit lidi v zájmu podniku. Personální řízení je zaměřené na pracovní sílu, zatímco řízení lidských zdrojů je zaměřené zdrojově a soustřeďuje se na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidských zdrojů pro úspěch podniku. Řízení lidských zdrojů je

koncepcí týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. Této konkurenční výhody může být dosaženo právě prostřednictvím lidí.

Mnozí autoři (Armstrong 2007, Dvořáková 2004, Koubek 2006, Palán, 2002) píšou o personalistice a shodují se, že lidské zdroje patří k řídícím prvkům organizace a právě lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují efektivitu jejich využití. Představují tak nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenční schopnosti podniku.

Armstrong (2007, s. 31) uvádí, že „*cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné, kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly*“. To tedy znamená, že by se měly podnikat kroky, které směřují k předvídání budoucích potřeb zaměstnanců a jejich uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji.

Systém řízení lidských zdrojů je tvořen jednotlivými personálními činnostmi, které na sebe navazují. Do soustavy těchto činností patří vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků a další.

1.3 Investice do lidských zdrojů

Investice do lidského kapitálu, resp. lidských zdrojů zvyšuje pracovníkům jejich výkonnost tím, že si osvojují nové dovednosti, nebo zdokonalují své dovednosti nabyté dříve. Přičemž náklady jsou například cena času, hodnota výkonu školitelů, použitý materiál.

Tlak, který na podniky vytváří současná rychle se vyvíjející společnost směřující ke znalostní ekonomice, nutí firmy své zaměstnance i nadále se vzdělávat, popřípadě rekvalifikovat podle potřeb firmy. Vlastně jde o tři důvody, proč podniky investují do své pracovní síly. Prvním důvodem je technologický pokrok a inovace provázející světovou konkurenci, se kterou je potřeba udržovat krok. Druhým důvodem je právě nedostatek pracovníků s požadovanými kvalifikačními schopnostmi. Třetím je většinou

plnění předepsaných předpisů, které si vynucují obligatorní zvyšování úrovně kvalifikace.

Ne všechny podniky však investují do rozvoje lidského kapitálu stejně. Vždy to závisí na podnikové strategii a přístupech v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Je známo, že ty podniky, které mají ve vzdělávání lidských zdrojů určitý systém a věnují se svým zaměstnancům po této stránce, obvykle nemívají problémy se získáváním potřebných pracovníků. Jednak je to dáno tím, že v současné době se spousta uchazečů o zaměstnání rozhoduje také podle toho, zda firma poskytuje nějaké další vzdělávání. Druhým důvodem je to, že si firma může přizpůsobovat své zaměstnance svým aktuálním potřebám.

1.3.1 Podnikové vzdělávání

V podnikové činnosti bereme vzdělávání jako rozvoj pracovníků. Touto problematikou se zabývá mnoho publikací. V podstatě jde o poskytování příležitosti k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení individuálního, týmového i celopodnikového výkonu.

Neustále roste technická náročnost výroby, otevírají se nové trhy a rostou konkurenční tlaky na organizace. Podniky by měly věnovat pozornost technickému zdokonalování výrobních postupů, zvyšovat kvalitu a produkci služeb, implementovat informační systémy. Ovšem vyspělé technologie a stroje nejsou samotným klíčem k úspěchu. Organizace potřebuje pracovníky, kteří budou kvalifikováni k práci s neustále vyvíjejícími se technologiemi. Firmy potřebují pracovníky, kteří dokáží pružně reagovat na změny, mají vyvinutou tvořivost, potřebné znalosti a schopnosti, které je neustále nutné rozvíjet.

Jde o formování pracovních schopností v širším smyslu slova se zaměřením na sociální vlastnosti pro fungování mezilidských vztahů. Podnikové vzdělávání se stává nedílnou součástí personální činnosti, dává tím zaměstnancům perspektivu, neboť za náklady organizace zvyšuje konkurenceschopnost svých zaměstnanců na trhu práce. Touto podporou podnik tmelí a zefektivňuje procesy uvnitř organizace a rozvíjí podnik jako celek. (Koubek, 2007)

Vzdělávání můžeme ve firmě označit za proces. Vstupem jsou znalosti zaměstnance na začátku a výstupem je určitý posun ve znalostech i dovednostech, kterými tentýž zaměstnanec na konci disponuje.

Sebevzdělávání

Existují profese, u kterých je nutné samostatné vzdělávání ve volném čase, protože není v silách organizace taková školení zajišťovat. Jde o odborné, rychle se rozvíjející pozice manažerů a konzultantů především z oblasti informačních technologií, bankovnictví, lékařství apod. Organizace často poskytuje studijní materiály jako odborné publikace a časopisy. Je na každém jednotlivém pracovníkovi, aby se vzdělával sám. Mnoho metod vzdělávání vyžaduje současně sebevzdělávání formou studia dalších důležitých materiálů. Pracovník má možnost prostupovat svým tempem, na studium má delší časový horizont. Nevýhodné pro organizaci však je, že nemá možnost kontroly a ani právo samostatného vzdělávání, které probíhá ve volním čase zaměstnance. Ovšem na druhou stranu má organizace možnost zaměstnance ke vzdělávání motivovat. (Armstrong, 2007)

Existuje tedy samostatně řízené vzdělávání, kdy organizace zaměstnanci naznačuje směr, kterým se má při svém vzdělávání zaměřit.

Soustavný rozvoj

Myšlenka soustavného rozvoje je založena na průběžném přizpůsobování organizace a pracovníků změnám, ať už vnějšího či vnitřního prostředí.

Pro oblast vzdělávání to znamená vzdělávání soustavné. Tento rozvoj je nutné podporovat samostatným vzděláváním, možností e-learningu, vzděláváním při práci.

Investice do soustavného rozvoje by měly být pro management samozřejmostí. Je nutné si uvědomit, že vzdělávání umožňuje překonání složitějších problémů, kterým organizace čelí (Koubek, 2007).

Týmové vzdělávání

Takzvaný Team Building je snahou o rozvoj komunikačních a kooperačních dovedností lidí napříč celou organizací. Podporuje týmovou spolupráci, dochází ke zlepšení

komunikace, rychlosti a kvality rozhodování. Po absolvování týmového vzdělávání spolu lidé snadněji komunikují napříč firmou a více spolupracují. (Koubek, 2007)
Toto vzdělávání směřuje k posílení vztahů v týmu, jeho úkolem je (Armstrong, 2007):

- zvýšit povědomí o sociálních procesech, které se v týmech odehrávají
- zformovat interaktivní nebo interpersonální dovednosti, které jedincům umožní, aby efektivně fungovali jako členové týmu
- zvýšit celkovou efektivnost činnosti v organizaci

Team Building je často postaven na metodách učení se hrou, pohybovými aktivitami, často se také nacvičují interaktivní dovednosti, které se natáčí na video a zpětně hodnotí. Vzdělávání je podpořeno simulací, řešením modelových situací a hraním rolí. Díky různým aktivitám dochází k většímu sepětí s realitou. Toto „hraní“ pomáhá účastníkům pomocí lehkých úkolů uvědomit si, jak je možné zlepšit reálné procesy. Velkou výhodou týmového nácviku je vysoké procento zapamatování poznatků, které má člověk možnost vyzkoušet, prožít a sám vymyslet.
Aby docházelo k efektivnějšímu využití lidského kapitálu v podniku, je třeba dbát o jeho jednotlivé složky jako vědomosti, dovednosti, návyky, talent. Investice do zvyšování hodnoty lidského kapitálu v peněžních i nepeněžních prostředcích nejsou náklady nebo spotřeba prostředků, ale jde o investice do budoucna. Lidský kapitál je považován za zdroj příjmu a vytváří zásobu bohatství ekonomiky.

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 38) uvádějí, že investice do lidského kapitálu se liší ve třech bodech:

- formami: vzdělávání ve škole, výcvik na pracovišti
- účinky na výši příjmu a spotřebu
- výší investovaných částek, mírou výnosů a především intenzitou vnímání vazby mezi investicemi a výnosy

Každý podnik může investice do lidského kapitálu uskutečňovat jinak. Můžou to být například investice do:

- zlepšování pracovních podmínek – modernizace pracovního prostředí a pracovních pomůcek, účinnější ochranné pomůcky apod.

- zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců – pravidelné zdravotní prohlídky, finanční spoluúčast podniku na stravování, na sportovním a rekondičním vyžití zaměstnanců
- zlepšování dovedností, vědomostí, schopností, schopnosti změnit postoje

1.3.2 Motivace ke vzdělávání

Podle Průzkumu problematiky vzdělávání dospělých (2009, [online]) motivace k dalšímu vzdělávání vychází z individuálních potřeb a schopností člověka. Vnitřní motivaci ke vzdělávání mají lidé ambiciózní, hodně často se jedná o mladší jedince, kteří chtějí mít úspěch ve svém pracovním životě, a také lidé s přirozeným zájmem o okolí a společnost, kteří je rádi učí a dále vzdělávají.
Nejsilnější vnější motivací ke vzdělávání je pravděpodobně ztráta zaměstnání nebo nejistota týkající se zaměstnání. Na druhou stranu celkově nižší motivaci budou mít lidé, kteří pracují ve stabilní společnosti, mající stálou pracovní pozicí, a také lidé, kteří jsou finančně i sociálně zabezpečení a pracovně vytížení.

Právě Rabušicová (2008, s. 97) rozlišuje motivaci na vnitřní a vnější. Píše, že vnitřní motivace vychází přímo ze samotného jedince, který bývá potěšen, že se může vzdělávat a zároveň nalézá potěšení v samotné vzdělávací aktivitě. Vnější motivace je výsledkem vnějších tlaků, kdy se lidé vzdělávají, i když si to sami nepřejí.

Průcha (2008, s. 158) vymezuje motivaci podrobněji: „*souhrn vnitřních i vnějších faktorů, které:*

1. *spouštějí lidské jednání, aktivují ho, dodávají mu energii*
2. *zaměřují toto jednání určitým směrem (snaha něčeho dosáhnout anebo něčemu se vyhnout)*
3. *udržují ho v chodu, řídí jeho průběh i způsob dosahování výsledků*
4. *navozují hodnocení vlastního jednání a prožívání, vlastních úspěchů a neúspěchů, vztahů s okolím*“.

Pro Hartla (2004, s. 129) je motiv „*pohnutka, příčina činností či jednání člověka zaměřená na uspokojení určité potřeby. Motiv má cíl a směr, intenzitu a trvalost. Pramení z podnětů vnitřních, ať již vědomých, bezděčných či podvědomých, anebo vnějších*“.

Nakonečný (1997, s. 12) charakterizuje motivaci jako psychologický pojem, kterým popisuje vnitřní podmínku, která slouží k posílení chování a zároveň mu dává směr. Chování, které je motivované, má orientaci a cíl. V první řadě je zaměřeno na něco, co přináší uspokojení.

Palán (2002, online, cit. 2015-11-06) přistupuje k motivaci jako „*k dynamickému procesu, v němž vzájemné vztahy podnětů subjektu a prostředí vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli*“.

2 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A UČENÍ

Pojmy vzdělávání a učení jsou všeobecně známy. Pravděpodobně každý člověk ve svém životě prošel vzdělávacím procesem, minimálně povinnou školní docházkou. Se zvyšováním nároků na vzdělanost by měl být ale formální vzdělávací systém pouze základ toho, co všechno má možnost se jedinec naučit v souladu s jeho možnostmi, potřebami a zájmy.

2.1 Definice pojmu celoživotní vzdělávání a vzdělání

Vzděláním označujeme určitý stav, který je doložen např. diplomem nebo vysvědčením a ke kterému dospějeme vzděláváním.

Bočková (2002, str. 9) vysvětluje, že vzdělávání je založeno na potřebě permanentní kultivace člověka a jeho rozvoje. Podílí se na socializaci člověka a je hlavním nástrojem vpravování se do kultury dané společnosti. Dává člověku šanci doplňovat, rozšiřovat, prohlubovat nebo dokonce zásadně měnit své vzdělání v průběhu celého života. Typickou vlastností celoživotního vzdělávání je jeho dynamičnost, která se projevuje v neustálém přizpůsobování nově vznikajícím potřebám.

Palán (2002, online, cit. 2015-11-06) vzdělávání interpretuje jako *„proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů a postojů. Je procesem utváření osobnosti, individualizací společenského vědomí, tedy součást socializace. Prakticky dle tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu.“* Dále uvádí, že za vzdělávání lze považovat rovněž činnost, kterou zabezpečují vzdělávací instituce, ať už školy či jiné instituce vzdělávání.

Podle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 16-17) se pozornost celoživotního vzdělávání zaměřuje na učícího se jedince a jeho potřeby. Celoživotní vzdělávání proto pokládá velký důraz na každého člověka a jeho vzdělávací potřeby a důkazem toho je i celková strategie celoživotního učení, která se zaměřuje zejména na tyto základní myšlenky:

- nové základní dovednosti pro všechny
- inovace v procesu vzdělávání a výuky
- nové koncepce poradenství
- více investic do rozvoje lidských zdrojů

Vzdělání Palán (2002, online, 2015-11-06) vymezuje dvěma způsoby. Nejprve uvádí, že vzdělání je *„úroveň, kterou účastník dosáhne při vzdělávání. Tato úroveň je považována za systém otevřený, který je vzděláváním neustále obnovován, obohacován, rozšiřován a prohlubován.“*

Dále označuje vzdělání jako *„soustavu praktických dovedností, vědeckých a intelektuálních vědomostí, utvoření morálních rysů a osobitých zájmů, která je majetkem osobnosti. Je výsledkem procesů, zaměřených na utváření osobnosti, výsledkem vzdělávání.“*

Není pochyb o pozitivním vlivu vzdělávání na osobnostní rozvoj jedince, jeho zařazení na trhu práce, pozitiva vzdělání se následně projevují ve všech stádiích jeho života. Za pozitivní důsledky vzdělání můžeme označit získání schopnosti k výkonu povolání, schopnost znalosti využít, základ pro sebevzdělávání a další vzdělání, vyšší adaptabilita pracovníků a s tím spojená mobilita, vliv na politický a morální profil, schopnost reagovat na vědeckotechnický pokrok, schopnost samostatného a tvořivého myšlení a rozhodování.

Kvalitní vzdělání je důležité i v boji proti funkční negramotnosti, kde nejde jen o schopnost číst či psát, ale o schopnost porozumět textu, chápat jeho význam, nebo komunikovat s počítačem či podat např. daňové přiznání. Vzdělání by mělo rozvíjet potřebu a motivaci dále se vzdělávat a naučit člověka efektivně se učit a porozumět pojmu celoživotní vzdělávání.

2.2 Definice pojmu celoživotní učení

Na celoživotní učení lze nahlížet z různých pohledů, ale pokaždé se veškerá snaha o učení bude odvíjet od ochoty lidí učit se. Učení je proces získávání vědomostí a znalostí, rozvoje paměti a dovedností, učení se porozumění a uznávání hodnot.

Ve Strategii celoživotního učení (2007, s. 69) je celoživotní učení popsáno jako *„Zásadní koncepční změna pojetí vzdělávání, jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení – ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během aktivního života člověka.“*

Hartl (2004, s. 284) píše, že smyslem učení je přizpůsobování se novým situacím. Nároky dnešní společnosti jsou stále zvyšovány a proto je nutností rozvíjet schopnost učit se po celý svůj život.

Palán (2006, s. 31) se domnívá, že celoživotní učení je námi lidmi přejímáno jako celoživotní proces. Nejedná se pouze o školskou přípravu pro život, ale o rozvíjení vzdělávání po celý život. Hlavní a základní charakteristikou celoživotního učení je zajistit možnost učení a dostupnost vzdělávání pro všechny a po celý život a zároveň zabezpečit možnost učení se, a při tom nabízet a zpřístupnit vzdělávání každému až do úrovně jeho osobních příležitostí.

Podle Rabušicové (2008, s. 17) *„celoživotní učení vychází z představy, že člověk dokáže řídit své učení a bude sám aktivně vyhledávat učební příležitosti po celý svůj život. Klade důraz na svobodu, flexibilitu a plánování osobního rozvoje, který povede k naplnění individuálně vnímané kvality života (splnění vlastních snů, osobní satisfakce).“*

Podle Kopeckého (2004, s. 12) má termín celoživotní učení spojitost se všemi aktivitami, které přinášejí nové znalosti, dovednosti a kompetence nejen pro oblast osobního života, ale i pro občanskou, sociální nebo profesní sféru.

Ve Strategii celoživotního učení (2007, s. 7) je celoživotní učení *„v ideálním pojetí považováno za nepřetržitý proces, ve skutečnosti jde spíše o neustálou připravenost člověka učit se než o neustálé studium. Vychází se přitom ze zásady, že konkrétně získané kompetence nejsou tak cenné jako schopnost učit se“*.

Spíše jde tedy o celoživotní učení, a ne vzdělávání, aby došlo ke zdůraznění významu také takových vzdělávacích aktivit každého člověka, které nemá organizaci, tzn. samostudium nebo učení na pracovišti.

Pro rozvoj lidského kapitálu je celoživotní učení velmi důležité. Hlavním rysem celoživotního učení je orientace ve všech fázích jeho života a snaha o změnu tradiční vzdělávací soustavy, která se orientovala pouze na výuku dětí a mladistvých ve školách. V minulosti bylo chápáno vzdělávání jako synonymum školství, dnes je zdůrazňována širší potřeba vzdělávání do více úrovní a novými způsoby. O změnu pojetí vzdělávání se snaží právě celoživotní učení. Prosazuje se tedy nejen rozšíření cílové skupiny pro vzdělávání, ale také rozšíření možností a způsobů, jak získat vzdělání, a to nejen školní docházkou.

Koncept celoživotního učení přijala Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) v 70. letech minulého století, původně se však zabýval pouze vzdělávacími kurzy pořádanými oficiálními školskými institucemi. Teprve od roku 1996 se pak zabývá všemi formami učení, které zvyšují znalosti a schopnostmi.

2.3 Celoživotní vzdělávání anebo celoživotní učení

Při bližším zkoumání je pojem celoživotní učení stále více používán a formuluje učení jako celoživotní získávání znalostí a dovedností. Při porovnávání těchto pojmů se zjišťuje, že učení jsou činnosti, které vedou k formování a rozšiřování vědomostí člověka, na opačné straně stojí vzdělávání, které je chápáno jako záměrná činnost spojená s výukou. Jednotnou definici celoživotního učení či vzdělávání nelze nalézt.

Bočková (2002, s. 3) se dívá na celoživotní vzdělání především jako na *„vztah mezi školním vzděláváním a prací.“* I přesto, že vzdělávání umožňuje lidem, aby se v jakémkoli okamžiku svého života se do vzdělávacího procesu zapojili a uspokojili některé své mezery ve vzdělání, skončí na určitém formálním stupni.

Beneš (2003, s. 27) se na vzdělávání dívá jako na uspokojování subjektivních vzdělávacích, orientačních a poznávacích potřeb jedince, zároveň jako na personální růst, velmi často s nutností zajistit integraci člověka do společnosti.

Vychová (2008, s. 16) jej vymezuje jako *„veškeré aktivity vedoucí k získávání, rozšiřování, obnovování a zdokonalování znalostí, dovedností, zvyšování kvalifikace*

a osvojování nejnovějších poznatků během celého života jedince bez ohledu na jejich konkrétní podobu. Tedy bez ohledu na místo, způsob, průběh realizovaných činností.“.

Naproti tomu učení Bočková (2002, s. 3) chápe spíše jako *„proces, který je možné rozvíjet až do nejvyššího věku.“* Celoživotní učení prosazuje učení během pracovního zapojení a pracovní zapojení během učení. Dále také zdůrazňuje význam institucí mimo vzdělávací soustavu a neformální učení v různých prostředích.

Podobně je celoživotní vzdělávání vysvětleno i v Průvodci dalším vzdělávání (2010, s. 3), kde se uvádí, že *„Celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání. Zahrnuje všechny možnosti učení, ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo něj, které jsou chápany jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života.“*

Kopecký (2004, s. 12) uvádí, že se v posledních desetiletích diskutuje o nutnosti posunutí pozornosti od celoživotního vzdělávání k celoživotnímu učení, protože je pojem vzdělávání vyhrazen formalizovaným postupům, zatímco pojem učení se vztahuje i na neformální procesy.

Vychová (2008, s. 17) dodává, že pojem učení více odpovídá novému konceptu. Vzdělávání je chápáno jako aktivní činnost, která povětšinou probíhá ve školních zařízeních. Uváděné spojení pak může vést k nepřesnému a neúplnému výkladu konceptu.

V Memorandu o celoživotním učení (Memorandum o celoživotním učení, Evropská komise, 2000, český překlad NVF) můžeme nalézt, že *„pojem učení v neposlední řadě zdůrazňuje aktivní roli jednotlivce na participaci na vzdělání, jeho ochotu učit se novým věcem. Každý by měl mít možnost vzdělávat se v jakékoliv fázi svého života, a to v souladu se svými potřebami a zájmy. Termín celoživotní učení zdůrazňuje časovou dimenzi: učení v průběhu života, ať už nepřetržité nebo periodické“*.

Proto se v Memorandu hovoří o učení v „celé šíři života“(„lifewide“) a obrací pozornost na rozšíření učení, které se může odehrávat ve všech oblastech našeho života a v kterémkoli jeho stadiu, místě či čase (učení může probíhat v rodině, každodenní práci, ve volném čase apod.).

Podle Skalky (1989, s. 80) koncepce celoživotního vzdělávání pokládá učení za zcela normální a nutnou činnost jedince. Zahrnuje v sobě neustálé možnosti obnovovat, doplňovat a poznávat dříve osvojené znalosti a dovednosti, stále si rozšiřovat svůj duševní obzor a kulturní úroveň, rozvíjet schopnosti i pozitivní osobní vlastnosti, získávat odbornost i postupně zdokonalovat, nebo si získávat novou odbornost či specializaci v případě potřeby.

Šerák (2009, s. 13) toto komentuje tím, že *„participace na celoživotní učení se stává nutností a nikdy nekončícím procesem. Učení už nehraje jen roli významného faktoru kvality života jedince, ale stává se základním elementem života v celé současné společnosti.“*

2.4 Druhy a formy celoživotního učení

Na proces vzdělávání se nahlíží z hlediska druhů a forem, kterými k učení dochází. Z tohoto pohledu se rozlišuje formální, neformální a informální učení, které je možné chápat tak, jak jsou tyto kategorie vymezené ve Strategii celoživotního učení (2007, s. 7):

- **formální vzdělávání** se realizuje ve vzdělávacích zařízeních, jejichž cíle, funkce, obsah, prostředky a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Typickou vzdělávací institucí je škola. Formální vzdělávání zahrnuje na sebe navazující vzdělávací stupně a typy, které jsou určeny celé populaci nebo určitým skupinám. Absolvování tohoto vzdělání je zpravidla potvrzováno certifikátem a jeho výsledkem je určitý stupeň vzdělání.
- **neformální vzdělání** zahrnuje veškeré vzdělání dospělých, které nevede k ucelenému školskému vzdělání. Realizuje se mimo formální vzdělávací systém. Je zaměřeno na určité skupiny populace a organizují jej různé instituce (instituce pro vzdělávání dospělých, podniky, kulturní zařízení, kluby, nadace apod.).
- **informální vzdělávání** vyjadřuje proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, kontaktů a prostředků. Probíhá

v rodině, mezi vrstevníky, v práci i ve volném čase, při sledování televize či poslouchání rozhlasu. Na rozdíl od formálního vzdělávání či neformálního vzdělávání je nesystematické, neorganizované, a institucionálně nekoordinované.

Ve vzdělávání převládá formální učení, ale jedním z důležitých a podstatných principů celoživotního učení je propojení všech tří výše zmíněných druhů vzdělávání či učení do jednoho celku a současně zvýšení důrazu na neformální a informální učení.

Neformální učení je podceňováno. Není chápáno jako skutečné učení a jeho výsledky nemusí mít vždy hodnotu na trhu práce. Informální učení chybí ve výčtu využívaných vzdělávání úplně a přitom představuje potenciál učení a měl by být důležitým zdrojem metod vyučování a učení.

Koncept celoživotního učení je neustále rozpracováván. Jedná se o zásadní změně funkcí vzdělávání, pojetí a cílů. Základní strategií rozvoje celoživotního učení má být ucelený pohled na celoživotní učení jako jeden celek, který by měl dovolovat přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a zároveň získávat stejné kvalifikace kdykoliv v průběhu života. (Palán, 2008, s. 26)

Všechny mechanismy ale musejí být uspořádány z hlediska širokého celku. Zdůrazňuje se význam vzdělávání nad rámec vzdělávací soustavy, jako např. vzdělávání na pracovišti, oficiální uznávání předchozích pracovních zkušeností, a také propojování oblasti učení a práce. Znamená to také nový náhled na dosavadní školské učení, který by měl být motivací pro všechny, kteří by měli dosáhnout co nejvyšší úrovně znalostí a převzít zodpovědnost za vlastní vzdělávání. (Palán, 2008, s. 26)

Celoživotní vzdělávání je v současnosti vnímáno jako nezbytný proces. Podobně to vnímá i Průcha (2008, s. 33), který uvádí, že v posledních letech se prosazuje vzdělávací politika k celoživotnímu vzdělávání (učení) jako koncepce, že lidé se musí vzdělávat (učit) v průběhu celého života. Jedná se o nový pohled na vzdělávání, především jde ale o to, *„aby se vzdělávání stalo dostupným pro všechny občany jakéhokoli věku, v souladu s jejich potřebami a zájmy.“*

Dalšímu vzdělávání vychází vstříc i vysoké školy. Poskytují četnou nabídku kurzů a programů celoživotního vzdělávání. Tyto kurzy a školicí programy jsou určeny pro

širokou veřejnost jako zájmové studium. Patří sem např. zájmové kurzy nebo univerzita třetího věku. (Strategie celoživotního učení, 2007, s. 35)

Podle Průzkumu problematiky vzdělávání dospělých (2009, [online]) většina lidí souhlasí, že další vzdělávání je potřeba. Jmenují hlavně tyto důvody:

- udržet krok s dobou a být konkurenceschopný na trhu práce a ve společnosti
- dosáhnout svých profesních cílů
- otevřít si obzory a další možnosti
- mít „dobrý pocit“ z osobního rozvoje
- zajímavým způsobem využít svůj volný čas

2.5 Základní etapy celoživotního učení

Podle Průvodce dalším vzděláváním (2010, s. 3) lze celoživotní učení členit do dvou etap:

- počáteční vzdělávání
- další vzdělávání

2.5.1 Počáteční vzdělávání

Podle Průvodce dalším vzděláváním (2010, s. 3) probíhá počáteční vzdělání, kdy je člověk mlady a může být ukončeno kdykoli po ukončení povinné školní docházky - vstupem na trh práce s cílem začít pracovní kariéru. Výsledkem tohoto účelu je buď získání zaměstnání, nebo jeho následné hledání v roli nezaměstnaného.

Počáteční vzdělávání zahrnuje:

- **základní vzdělávání** – má všeobecný charakter a kryje se zpravidla s obdobím povinné školní docházky;
- **všeobecné vzdělávání** slouží jako příprava na další studium nebo doplňuje odborné vzdělávání;
- **odborné vzdělávání** – hlavním cílem je příprava pro budoucí pracovní příležitost a získání kvalifikace.

Součástí počátečního vzdělávání je i **terciární vzdělávání**, které zahrnuje širokou vzdělávací nabídku následující po maturitní zkoušce. Většinou se dělí na vzdělávání realizované na vysokých školách a vzdělávání mimo vysokoškolské studium, poskytované vyššími odbornými školami nebo i některými uměleckými školami. (Strategie celoživotního učení, 2007, s. 6)

Vzdělávání a učení jsou dva faktory, které jsou těsně propojeny. Vzdělávání je strategický základ, který vytváří návyky a pozitivní postoj k učení. Na počáteční vzdělávání navazují další zkušenosti a poznatky. Všechny faktory pak působí na růst lidského kapitálu a také by měly umožnit větší flexibilitu na trhu práce, zvýšit schopnost práci získat a následně si ji udržet a v neposlední řadě naučit člověka odpovědnosti a soběstačnosti.

2.5.2 Další vzdělávání

Po ukončení určitého stupně vzdělání a zároveň po vstupu vzdělávajícího se na trh práce probíhá další vzdělávání. Právě další vzdělávání je v dnešní době, jako součást celoživotního učení, důležitým faktorem konkurenceschopnosti ekonomiky. Pozitivní přínos pro ekonomiku by mělo přinášet hlavně profesně orientované další vzdělávání, které by mělo přispívat k vyšší flexibilitě pracovních sil, rychlé adaptaci na nové technologie a technologické postupy. V první řadě jde o zvýšení zájmu jedinců v oblasti dalšího vzdělávání a vytvořit takové vzdělávání, které vede přímo či nepřímo ke zvýšení konkurenceschopnosti jedince, ke zlepšení jeho pozice na pracovním trhu, a tím i zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti celé České republiky. (Průvodce dalším vzděláváním, 2010, s. 3)

Podle Průvodce dalším vzděláváním (2010, s. 3) další vzdělávání zahrnuje:

- **odborné vzdělávání** zaměřené na rozvoj širokého spektra kompetencí důležitých pro uplatnění v pracovním životě;
- **profesní vzdělávání** směřuje na získávání vědomostí, rozvíjení dovedností a kompetencí nezbytných pro výkon konkrétního povolání nebo zaměstnání;

- **občanské vzdělávání** vytváří širší předpoklady pro kultivaci člověka jako občana a pro aktivní účast ve společenském a politickém životě;
- **zájmové vzdělávání** kultivuje člověka na základě jeho individuálních zájmů, umožňuje mu seberealizaci ve volném čase.

V rámci dalšího vzdělávání mohou vzdělávající se vstupovat i do školských forem, v nichž se poskytuje převážně počáteční vzdělávání, s cílem doplnit si chybějící vzdělání nebo získat jiné. (Strategie celoživotního učení, 2007, s. 6-7)
Vzdělávání, zvláště odborné vzdělání, není nezávislým uzavřeným systémem. Jde o systém, který je provázaný s celkovým společenským vývojem a ovlivněn globalizací. Každá změna společenské skutečnosti ovlivňuje i okolí vzdělávacího systému a nároky na kvalifikaci. Tyto změny působí i na člověka jako občana i jako pracovníka. Postavení člověka v tomto světě tak ve velmi významné míře ovlivňuje i trh práce. (Strategie celoživotního učení, 2007, s. 8-9)

2.5.3 Odborné vzdělávání

V minulosti měly školy, které poskytovaly odborné vzdělávání, velmi úzkou specializaci. V současné době ale vysoká část škol poskytuje více druhů vzdělávání, jak z hlediska oborů, tak z hlediska úrovně. (Průvodce dalším vzděláváním, 2010, s. 3) Postupně dochází k rozšiřování participace všeobecného vzdělávání a k prohlubování jednotlivých odborných předmětů a jejich teoretických základů.

Systém počátečního odborného vzdělávání má podle současného školského zákona výhradně charakter formálního vzdělávání. Alternativní vzdělávací možnosti se uplatňují pouze ve specificky koncipovaných vzdělávacích programech. Nový školský zákon již umožňuje i různé vzdělávací cesty (např. dosažení stejného stupně vzdělání). Současně bude možné vzájemně kombinovat vzdělávání formální (ve školách) se vzděláváním neformálním. (Průvodce dalším vzděláváním, 2010, s. 3)

Další odborné vzdělávání se uskutečňuje některou z následujících forem:

- studium dospělých ve školách vedoucí k dosažení stupně vzdělání
- vzdělávání zaměstnanců podniků a dalších organizací

- specifické vzdělávání pracovníků určitých resortů a odvětví (včetně normativního vzdělávání)
- rekvalifikace uchazečů o zaměstnání
- zájmové vzdělávání

Z výše uvedených forem je pravděpodobně nejznámějším typem dalšího vzdělávání rekvalifikace. Je určena lidem, kteří jsou nezaměstnaní, a lidem, kteří jsou ohrožení vyloučením z trhu práce. Ve Strategie celoživotního učení (2007, s. 37) lze nalézt, že ve srovnání se zeměmi Evropské unie, využívá ale Česká republika rekvalifikačního vzdělávání velmi málo. Mluví o 10%, ale v ostatních zemích je to dvakrát až čtyřikrát více. Může to být i tím, že tyto rekvalifikační kurzy nejsou přizpůsobeny potřebám nezaměstnaných osob, většinou se jedná o specifické skupiny např. nízkokvalifikovaní nebo starší lidé, kterým by vyhovoval přístup, který bude individuálnější, hlavně by pomohlo poradenství, vzdělávací metody a provázání výuky s praxí.

2.5.4 Profesní vzdělávání

Rabušicová (2008, s. 114) popisuje profesní vzdělávání jako *„vzdělávání poskytované lidem, kteří dokončili řádné odborné vzdělávání v průběhu počátečního vzdělávání“*.
Jedná se o vzdělávání spojené s pracovištěm, náplní práce, povoláním nebo profesí. Označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu pracovního života člověka. Jeho posláním je rozvíjení postojů, schopností a znalostí vyžadovaných pro výkon určitého povolání.
Profesní vzdělávání dospělých je vždy spojeno se zájmy tří zainteresovaných skupin aktérů - vzdělávající se jedinci, zaměstnavatelé a společnost. (Rabušicová, 2008, s. 113)
Do této oblasti zařazujeme i vzdělávání rekvalifikační, tj. pokud člověk musí v průběhu svého pracovního života změnit svoji původní kvalifikaci.

Podle Mužíka (2009, s. 10) můžeme v rámci dalšího profesního vzdělávání vymezit tyto typy vzdělávacích akcí:

- normativní vzdělávání (vzdělávání různých cílových skupin, např. úředníci veřejné správy, střední zdravotničtí pracovníci, učitelé, sociální pracovníci);
- rekvalifikační vzdělávání uchazečů o zaměstnání a dalších „ohrožených“

pracovníků ze ztráty zaměstnání;

- školení pracovníků podniků a institucí nesplňující zákonně stanovené standardy bezpečnosti práce;
- kurzy celoživotního vzdělávání ve školské sféře na školách středních, vyšších odborných a vysokých;
- podnikové vzdělávání;
- ostatní odborné a zájmové vzdělávání.

2.5.5 Občanské vzdělávání

Palán (2002, online, cit. 2015-11-06) do dalšího vzdělávání počítá také občanské vzdělávání, které vytváří širší předpoklady pro adaptaci občana na společenské a politické podmínky, které se neustále mění. Je využíváno, aby sloužilo k urychlení a dotváření socializace a občanské hodnotové orientace. Zahrnuje problematiku právní, etickou, estetickou, ekologickou, všeobecně vzdělávací, zdravotnickou, tělovýchovnou, filozofickou, náboženskou, politickou, občanskou a sociální. Na rozdíl od zájmového vzdělávání by mělo být občanské vzdělávání jednoznačně v zájmu státu a státem podporováno. Politické a náboženské vzdělávání je rovněž organizováno politickými a náboženskými skupinami k podpoře jejich názorů a politiky.

2.5.6 Zájmové vzdělávání

Podle Šeráka (2009, s. 50) zájmové vzdělávání představuje *„systém krátkodobých i dlouhodobých organizačních forem, které umožňují výukové, rekreační, poznávací a tvůrčí volnočasové aktivity účastníků, které jsou prováděny především neformálním a informálním způsobem a směřují k uspokojení osobních zájmů, k rozvoji osobnosti a k celkovému zlepšení kvality života jedince a zároveň k prohloubení jeho nezávislosti. Toto se pak přeneseně projeví v kvalitě života celé společnosti“*.

Dále Šerák (2009, s. 53) uvádí, že výstupem zájmového vzdělávání by měla být také získaná formální kvalifikace. Jsou to např. oblasti jazykového vzdělávání, počítačové gramotnosti nebo kurz k získání řidičského oprávnění. Vědomosti a dovednosti získané v rámci zájmového vzdělávání je možné využít i v profesním životě.

Rabušicová (2008, s. 171) chápe zájmové vzdělávání jako *„aktivitu, kterou lidé zpravidla realizují ve svém volném čase“*.

Zájmové vzdělávání se uskutečňuje bez ohledu na formu učení, místo, čas a životní etapu. Umožňuje získat kompetenci k utváření úspěšného života a životní dráhy a naplňovat potřeby jednotlivců, které se nepodařilo uspokojit prostřednictvím jiných typů vzdělávání. V dnešní době se zájmové vzdělávání prosazuje také v personální politice velkých společností. (Rabušicová, 2008 s. 169-170)

Nejen Palán (2006, s. 239) do oblasti zájmového vzdělávání zahrnuje i vzdělávání seniorů, které probíhá formou tzv. univerzit třetího věku. Jsou realizovány v rámci programů celoživotního vzdělávání na jednotlivých vysokých školách. Vysoké školy poskytují studentům-seniorům možnost získávat nové poznatky z oblasti vědy, kultury, historie a dalších oborů.

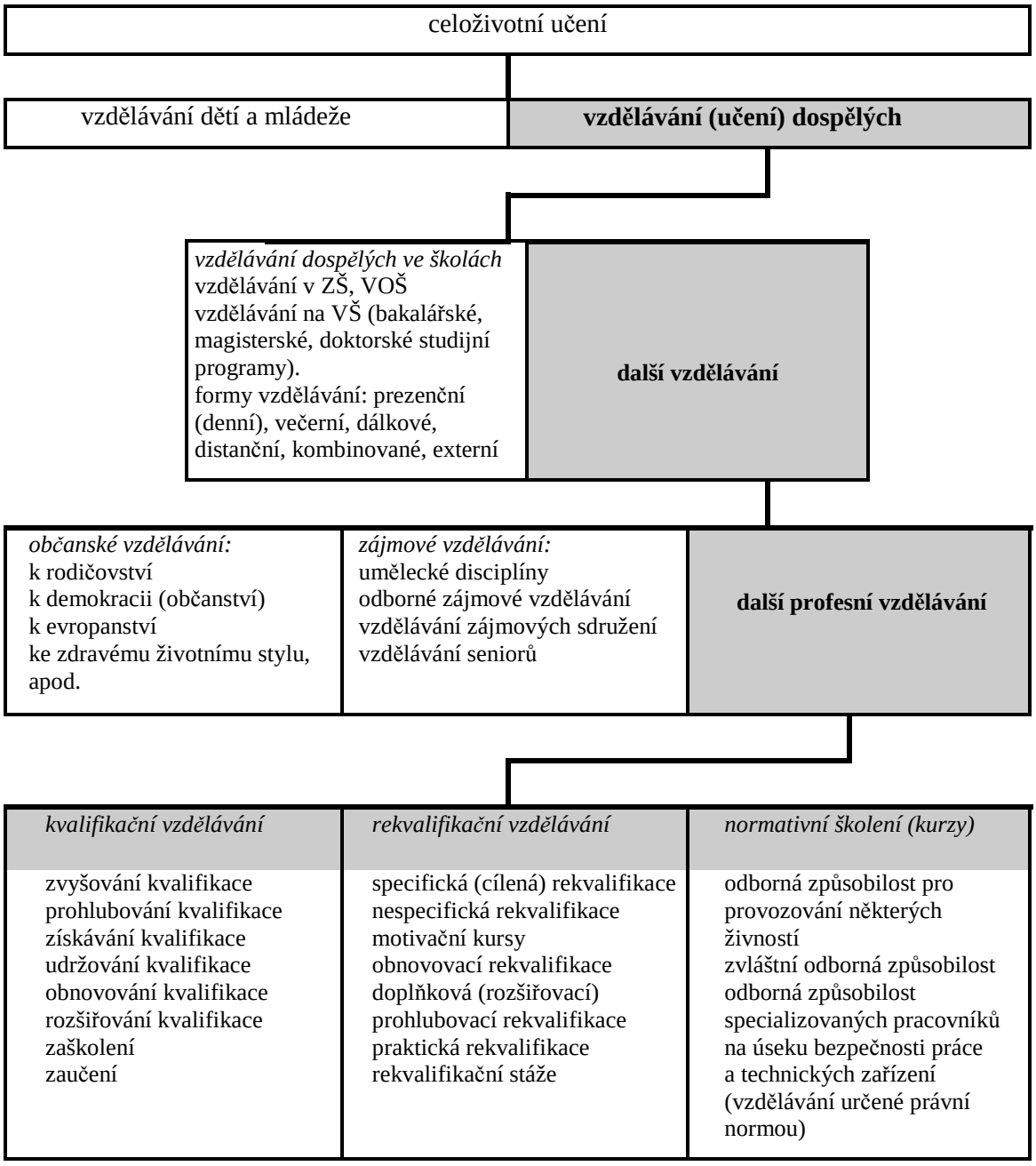
Határ (2011, s. 70) rozděluje cíle vzdělávání seniorů do tří skupin:

- kognitivní cíle – zaměřují se na rozvoj rozumových rysů člověka a na získávání vědomostí a znalostí
- sociálně afektivní cíle – orientované na emocionální stránku jedince a dosažení jeho kladných postojů k životním změnám
- psychomotorické cíle – zaměřují se na dosažení praktických dovedností a jejich využití v praxi

Nabídku v oblastí vzdělávání seniorů s velmi dobrou kvalitou vykazují téměř všechny veřejné vysoké školy v České republice. Dalo by se říci, že výše uvedené univerzity třetího věku se mohou zařadit mezi tradiční činnosti vysokých škol a neustále se o ně zvyšuje zájem ze strany seniorů. (Strategie celoživotního učení, 2007, s. 35) Vzdělávání seniorů má význam také z hlediska uplatnění na pracovním trhu. Zájem o účast na těchto vzdělávacích aktivitách a jejich vysoký standard je ovlivněn finanční podporou státu.

Pro lepší pochopení vzdělávání a jeho výše popsaných forem následuje obrázek se soustavou celoživotního vzdělávání.

Obrázek 2: Soustava celoživotního vzdělávání



Zdroj: MŠMT (http://www.msmt.cz)

3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA PRACOVIŠTI

Nejčastěji si lidé pod spojením vzdělávání zaměstnanců představí různé kurzy a školení spojené s určitou pozicí, příp. zákonná školení při nástupu zaměstnance do společnosti. Dalšími důvody může být nutnost vzdělávání při příležitosti postupu na vyšší funkci, se kterou jsou spojené vyšší požadavky na znalosti, dovednosti a zkušenosti, případně se ve větší míře zaměstnanci vzdělávají při změně zaměstnavatele, získají lepší pracovní pozici, kde se liší náplň práce od náplně předchozí.

Úspěch nebo postup na pracovním trhu ale nezávisí pouze na vzdělávání, i když to se zdá být klíčové. Vyskytují se i další vlivy, mezi nimi např. pracovní výkonnost, loajalita vůči společnosti, spolehlivost, flexibilita, důvěra, pozitivní postoj k práci, týmový duch apod. Při hledání nových zaměstnanců se nadřízení zaměřují i na další dovednosti, co by jejich nový kolega mít. Měl by umět řešit nejen pracovní úkoly, ale také mezilidské vztahy, problémové situace, které mohou nastat, a neméně důležité jsou jazykové znalosti. Jen vzdělaný a vzdělávaný zaměstnanec bude pro firmu nenahraditelný.

Kociánová (2010, s. 169) potvrzuje, že v současné době organizace čelí vnějším vlivům, které nutí manažery k přizpůsobování schopností a kompetencí svých zaměstnanců, a ti se musí přizpůsobovat měnícím se podmínkám na svých pracovních místech a rozvíjení jejich schopností je nutností a zároveň předpokladem perspektivy postavení na pracovním trhu.

Koubek (2007, s. 171) uvádí, že požadavky na znalosti člověka se neustále mění a lidé, kteří chtějí být zaměstnaní, musí neustále své dovednosti a znalosti rozšiřovat a prohlubovat.

Bláha (2005, s. 180) se domnívá, že součástí celkové strategie a politiky společnosti by mělo být vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jedná se o investici a zaměstnaneckou výhodu, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům.

Kociánová (2010, s. 168) popisuje vzdělávání jako *„proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje“*.

Podle Armstronga (2007, s. 462) je *„vzdělávání nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje schopnosti, ale vede i k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi pro náročnější a vyšší úkoly“*.

Přímo vzdělávání zaměstnanců v organizaci Armstrong (2007, s. 286) definuje jako *„soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího jednání pracovníky organizace“*.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků by mělo být součástí celkové strategie a politiky organizace, která investuje do vzdělávání. Právě vzdělávání zaměstnanců lze chápat jako činnost zahrnující odborné vzdělávání a rozvoj znalostí, dovedností a v neposlední řadě také schopností. Plány vzdělávání a rozvoje lidí jsou v různých organizacích různé, ale pro všechny společnosti platí, že v oblasti vzdělávání a rozvoje se musí vycházet z potřeb dané organizace.

Tureckiová (2004, s. 89) se domnívá, že *„podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku“*.

Kociánová (2010, s. 170) píše, že *„vzdělávání pracovníků je velmi důležitá oblast personální strategie a personální politiky, plánování a jejich rozvoj patří k jednomu z hlavních úloh personálního řízení, za které lze považovat zharmonizování požadavků míst a schopností lidí, a to jak v současnosti, tak i v budoucnosti, a proto je jednou z prioritních oblastí celého personálního řízení“*.

Koubek (2007, s. 242) ve své knize definuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost zahrnující například tyto aktivity:

- zvyšování použitelnosti pracovníků, aby alespoň částečně zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných pracovních činností
- rekvalifikační procesy – přeškolování pracovníků s nepotřebnými profesemi na povolání, které společnost potřebuje
- přizpůsobování pracovních schopností podle specifických požadavků daného pracovního místa, používané technice a stylu práce

3.1 Systém vzdělávání zaměstnanců

Barták (2011, s. 66) píše, že „*vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na rozvoj odborných či sociálních způsobilosti na úrovni celoorganizační, skupinové či individuální*“.
Koubek (2007, s. 243) uvádí, že se vzdělávání zaměřuje nejen na formování osobnosti a hodnot potřebných pro vytváření mezilidských vztahů na pracovišti, ale i na formování pracovních schopností. Do systému vzdělávání zaměstnanců patří vzdělávací aktivity jako například doškolování, rekvalifikace a rozvoj. Zapojuje se do něj personální útvar, ale také vedoucí pracovníci. Intenzita vzdělávání pracovníků závisí především na personální politice a také na personální strategii organizace.
Koubek (2007, s. 244) dále píše, že „*nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání, kde se jedná o neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání*“.
Stejně důležitou je existence standardních i speciálních vzdělávacích programů a také vybavených vzdělávacích zařízení pro vzdělávání mimo pracoviště, nebo vhodných podmínek pro vzdělávání na pracovišti.
Barták (2011, s. 66) radí, co se musí udělat při vytváření systému vzdělávání:

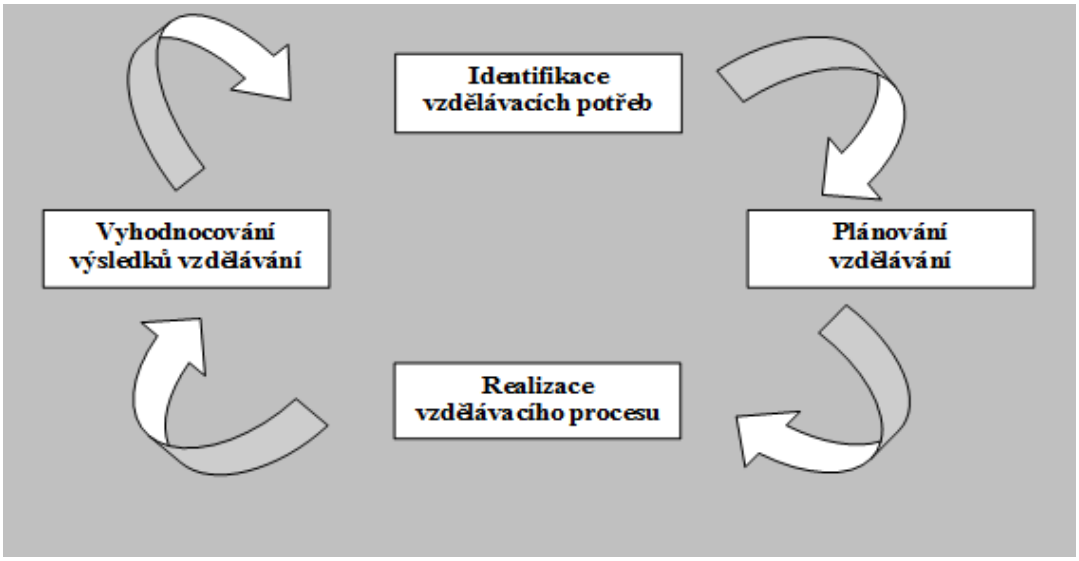
- odvodit požadavky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ze strategie organizace a podnikových cílů
- analyzovat požadavky potřebné pro efektivní výkon práce
- analyzovat existující kvalitu a potřeby vzdělávání u současných zaměstnanců
- navrhnout plán rozvoje lidských zdrojů
- stanovit metody, formy, techniky a prostředky
- stanovit odpovědnosti za plán a jeho části
- realizovat plán, monitorovat a vyhodnocovat postup jako realizace
- vyhodnotit výsledky
- připravit další cyklus

Systém vzdělávání pracovníků začíná první fází, kterou je identifikace potřeby organizace. Na tuto fázi navazuje fáze plánování vzdělávání, kde se řeší otázky finančního rozpočtu, časového harmonogramu, obsahu a metod vzdělávání a hlavně

seznamu zaměstnanců, kterých se vzdělávání bude týkat. Po realizaci vzdělávací akce následuje fáze vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocování jak účinnosti vzdělávacího programu, tak použitých metod. Vzdělávání pracovníků bývá nákladnou záležitostí, proto se společnost musí zajímat, jestli byly stanovené cíle splněny a jak se použité nástroje osvědčily.

Všechny vyjmenované fáze jsou graficky znázorněny níže.

Obrázek 3: Systém vzdělávání pracovníků na pracovišti



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2007)

Dvořáková (2004, s. 288-289) definuje systematické vzdělávání zaměstnanců jako *„neustále se opakující cyklus odrážející jak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, tak generální organizační strategie“*.
Uvádí čtyři základní fáze systematického vzdělávání:

- identifikace potřeby;
- plánování a rozpočtování;
- realizace;
- vyhodnocení efektivnosti procesu.

I když se jedná o soubor na sebe navazujících fází, žádná z nich se v systému nevyskytuje jako nezávislý jednotlivý proces.

Koubek (2007, s. 246) uvádí tři fáze, které mají klíčové postavení v rámci systematického vzdělávání:

- identifikace potřeby vzdělávání;
- plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání;
- vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost v dalších cyklech vzdělávání pracovníků.

3.1.1 Cíl vzdělávání zaměstnanců

Barták (2011, s. 67) ve své knize uvádí, že k dosažení vzdělávacího cíle se volí tyto kroky:

- stanovení a zviditelnění cílů
- charakteristika požadovaných výkonů
- formulace požadované úrovně vědomostí, dovedností a návyků
- tvorba vzdělávacích plánů a postupů k jejich dosažení
- organizační zabezpečení realizace vzdělávacích plánů a postupů

Armstrong (2007, s. 490) považuje za základní cíl vzdělávání zaměstnanců pomoc společnosti k dosažení cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, což jsou v tomto případě lidé, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí, a to především za účelem dosahování nejlepších výkonů jejich přirozených schopností.
Podle něj jsou konkrétní cíle vzdělávání tyto:

- rozvinutí dovedností a schopností zaměstnanců směřujících ke zlepšení jejich výkonu
- pomoc zaměstnancům k tomu, aby mohli pracovně růst a rozvíjet se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů mohla být maximálně uspokojována z vnitřních zdrojů společnosti
- snížení času potřebného k zácviku a adaptaci pracovníků na nových místech

Stále více se dostává do popředí cíl vzdělávání zaměstnanců – zvyšování jejich spokojenosti a konkurenceschopnosti, a to jak uvnitř společnosti, tak na vnějším trhu práce. Podnikové vzdělávání zaměstnanců lze tedy zařadit mezi zaměstnanecké výhody, které slouží nejen k uspokojování potřeb organizace, ale i samotných pracovníků.

Tureckiová (2004, s. 68) říká, že mají-li mít vzdělávací cíle motivační charakter, musí být splněny 3 základní podmínky:

- musí být stanoveny specificky
- musí být dána kritéria jejich měřitelnosti a každý cíl
- musí být realistický s ohledem na čas daný k jeho splnění a k možnostem pracovníka
- musí být přiměřeně náročné tak, aby byly splnitelné a zároveň dostatečně atraktivní

Barták (2007, s. 17) má stejný názor, popisuje, že *„hlavní vzdělávací cíl se uskutečňuje prostřednictvím dílčích vzdělávacích cílů a měly by být „SMART“ což vyjadřuje: – specifické – měřitelné – aktivizující – realistické – termínované“*.

Tureckiová (2004, s. 68) dále uvádí, že kromě toho je také potřebné zajistit zpětnou vazbu k výkonu, ujasnit si, jak je pracovní výkon hodnocen nadřízenými a aby pracovník nejen chtěl splnit cíl, ale aby měl zájem podílet se již při jeho formulaci případných úpravách.
Bláha (2005, s. 181-182) připomíná, že při poskytování zpětné vazby je třeba dodržovat určitá pravidla:

- informace musí být přijatelná pro příjemce
- soustředit se více na chování než na osobu
- musí obsahovat pozorování, ne domněnky
- množství informací musí být pro příjemce zvládnutelné

3.1.2 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Podle Koubka (2007, s. 246) identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců představuje problém, a to z důvodu, že kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Velmi těžce se stanovují požadavky pracovního místa a pracovní schopnosti zaměstnanců a zároveň je těžké rozpoznat vzájemný vztah mezi kvalifikací zaměstnance a výsledky jeho práce.
Kvalifikace a vzdělání jde měřit a také posuzovat například stupněm dokončeného školního vzdělání či vyučení v kombinaci s délkou praxe. Ale zaměstnance, jeho schopnosti, vlastnosti, jeho přístup k řešení úkolů žádným měřením zjistit nelze.
Koubek (2007, s. 261) píše, že identifikace potřeb vzdělávání má spíše povahu experimentu, jehož výsledky vstupují na závěr celého cyklu jako zkušenosti do následující fáze, a modifikují tak další cyklus vzdělávání pracovníků.

Dvořáková (2004, s. 289) uvádí, že „*prvním krokem systematického vzdělávání je stanovení potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a snaha rozpoznání nepoměru mezi dvěma těžko měřitelnými hodnotami, jakými jsou kvalifikace zaměstnanců a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci zaměstnance*“.
Každý zjištěný nedostatek, mezera nebo problém se stává potřebou vzdělávání, který brání zaměstnanci či zaměstnavateli v dosažení individuálních – strategických cílů, který může být zdolán některou z metod vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání a rozvoj nemůže být nikdy efektivní bez znalosti vytyčených cílů a dosavadních výsledků na úrovni jednotlivých zaměstnanců a zaměstnavatele jako celku.
Analýza vzdělávacích potřeb, která je dobře provedena, bývá nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního vzdělávacího a rozvojového programu.

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 69) uvádějí, že analýza potřeb vzdělávání spočívá ve sbírání informací o stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců a týmu v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.
Výsledkem analýzy je zjištění mezer v samotné výkonnosti, kde je potřeba tyto mezery eliminovat a zaměřit se na takové, které je možno odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je návrh nejvhodnějšího vzdělávacího programu.

Koubek (2007, s. 247) uvádí, že *„v praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získávaných jak z běžného informačního systému organizace, tak ze zvláštních šetření“*.

Obvykle jde o tři skupiny údajů:

- údaje týkající se celé organizace
- údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností
- údaje o jednotlivých pracovnících

Postup samostatné analýzy je podle Dvořákové (2004, s. 291):

- integrovat identifikaci potřeb do plánování
- předvídat problémy a nedostatky
- vyvinout techniky sledování
- myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy
- identifikovat úrovně potřeby vzdělávání
- vytvořit realizační plán

Výsledkem této fáze by měly být odpovědi na dvě základní otázky:

- *Kdo by měl být vzděláván?*
- *V čem by měl být vzděláván?*

To znamená určit jednotlivce nebo skupiny zaměstnanců a zaměření obsahu vzdělávacího programu. Odpovědi na tyto dvě otázky vykrystalizují již během první fáze vzdělávacího cyklu, přičemž jmenovitě prozrazují, u kterých jedinců byla zjištěna individuální potřeba vzdělávání a dále, u kterých skupin zaměstnanců byla zjištěna kolektivní potřeba vzdělávání.

3.1.3 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Dvořáková (2004, s. 292-293) uvádí, že na fázi identifikace potřeby vzdělávání plynule navazuje plánování vzdělávání. Při této fázi se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu bezezbytku pokrýt.

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování je výběr metody vzdělávání, která má rozhodující vliv na efektivitu celého vzdělávacího procesu. Pokud chceme vybrat tu správnou metodu, je nutno zvážit následují:

- kým a jak bude vzdělávání zabezpečeno tj. (jaký bude jeho režim, jaké budeme potřebovat studijní zařízení – materiály a pomůcky)
- kdo ponese odpovědnost za jeho řízení, tj. (rozhodování mezi vlastním útvarem vzdělávání a externím dodavatelem, interními a externími školiteli)
- kdy, a popřípadě jak dlouho
- kde bude probíhat, tj. (na pracovišti, nebo v jiných prostorách mimo pracoviště)

Koubek (2007, s. 247) definuje plánování vzdělávání pracovníků tak, že „*fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků*“.
Podklady pro identifikaci potřeby vzdělávaní se získávají od vyššího vedení, nadřízených a v neposlední řadě zaměstnanců samotných.

Mezi nejdůležitější body, kterými je třeba se během plánování zabývat, patří určení cílů vzdělávání, identifikace studentů, lektorů, prostředí, kde bude vzdělávání probíhat, a obsahu vzdělávání.
Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

- jaké vzdělávání má být zabezpečeno
- komu
- jakým způsobem
- kým
- kdy
- kde, za jakou cenu, s jakými náklady
- jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacího programu

3.2 Efektivita vzdělávání

Podle Vodáka s Kucharčíkovou (2007, s. 148) vychází hodnocení efektivnosti z určení problémů spojených s vyhodnocováním, a představuje užitečnou pomůcku k identifikaci finančních prostředků, které podnik naplněním vzdělávacích cílů získá. K posouzení efektivnosti vzdělávacích programů je nezbytné provedení důkladné analýzy nákladů a výnosů.

Není vždy správné posuzovat efektivitu pouze na základě zjištěných nákladů. Velmi často se pak může stát, že v konečném důsledku může být podobné rozhodnutí dražší než snížení nákladů na daný vzdělávací program. Při posuzování efektivity je vhodnější sledovat přínosy vzdělávání.

Barták (2011, s. 71) si klade otázku, v čem spočívá efektivita vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Shrnuje to v následujících bodech:

- zkracuje dobu zapracování
- pomáhá k profesnímu růstu
- zvyšuje hodnotu na trhu práce
- zlepšuje výkon
- využívá potenciálu
- pečuje o spokojenost zaměstnanců a dosahuje strategických cílů podniku

K tomu, aby bylo vzdělávání efektivní, je potřeba mít dobře promyšlený přístup, který zahrnuje analýzu počátečního stavu, stanovení cílů, naplánování příslušných kroků, realizaci a v neposlední řadě vyhodnocení. Řízení lidských zdrojů se v tomto případě snaží u pracovníků rozpoznat a rozvíjet schopnosti, v nichž vynikají a kde mohou zaznamenat největší pokrok v zájmu svém i v zájmu organizace. (Barták, 2011, s. 71)

Vodák s Kucharčíkovou (2007, s. 93) dodávají, že zvýšení výkonnosti je podstatným důvodem, pro který by se vzdělávání mělo realizovat. Čím silnější a pevnější bude spojitost mezi vzděláváním a výkonností podniku, tím přesvědčivější budou argumenty ve prospěch vzdělávání.

3.2.1 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Hodnocení efektů vzdělávání lze podle Dvořákové (2004, s. 24) rozdělit na hodnocení výsledků vzdělávání v organizaci a na hodnocení konkrétní vzdělávací aktivity.
Dále dodává, že *„efektivnost vzdělávání v organizaci je možné vyjádřit poměrem mezi přínosem (efektem) vzdělávání pro jednotlivce a organizaci a vynaloženými náklady.“*
Za efekt vzdělávání pro jednotlivce považuje zlepšení jeho výkonu či zvládnutí pracovního úkolu. Efektem vzdělávání pro organizaci lze jmenovat produktivitu práce, zvýšení kvality nebo rychlou orientaci na nové technologie.
Podle Koubka (2007, s. 258) je základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání, vyhodnocování účinnosti programu a stanovení kritérií hodnocení.
Porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu se nabízí na prvním místě, přičemž má tento způsob mnoho úskalí:

- velmi obtížně sestavitelný test, který vede k objektivnímu měření současné úrovně znalostí a dovedností (dva rovnocenné testy, kde jeden lze použít jako vstupní a druhý jako závěrečný)
- výsledky testu mohou být ovlivněny zejména momentálním rozpoložením testovaného a okolnostmi, za kterých testování probíhá
- možnost snadného ověření u skupin osob, které neabsolvovaly žádný vzdělávací program
- při porovnávání výsledků vstupních a závěrečných testů dochází ke sklonu připisovat pozitivní rozdíl v plné míře účinkům vzdělávání a s možným negativním rozdílem si nevíme rady, přičemž nebereme v úvahu působení náhody, nebo jiných vlivů

Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn do řady několika hodnocení a obvykle se zaměřuje na následující otázky, které zkoumají:

- jestli při vzdělávání byly použity ty nejlepší možné nástroje – metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán a obsahová stránka vzdělávání
- zpětná vazba účastníků vzdělávání
- míra osvojení si nových rozvíjených znalostí nebo dovedností

- jak se uplatní absolventi v praxi – vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo a jak se změnilo jejich pracovní chování

Podle Koubka (2007, s. 258) z výše uvedeného vyplývá, že první tři body představují nejsnadnější postup při vyhodnocování. Zdůrazňuje potřebu věnovat se více pozornosti vlastním znalostem a dovednostem na pracovišti. Velmi záleží na bezprostředním nadřízeném absolventa vzdělávání, zdali rozpozná u svého podřízeného zlepšení pracovního výkonu a vyzkoušení znalostí a dovedností v praxi.

Koubek (2007, s. 260) ve své publikaci dále cituje, že *„všechno, co bylo řečeno, však neznamená, že na vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu bychom měli rezignovat. Měli bychom si stále uvědomovat, kde jsou hranice možností tohoto vyhodnocování a jeho relativitu“*.

Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se zaměstnavatelům vrací v rozvoji lidského kapitálu, ve stabilizaci klíčových zaměstnanců, v jejich zlepšovatelských přístupech k práci, ve využívání talentů, v lepších pracovních postupech, kvalitě a v trvale se zlepšující konkurenceschopnosti společnosti. (Barták, 2011, s. 163)

4 CÍL VÝZKUMU

Cílem praktické části práce bude analýza plánování, průběhu i hodnocení výsledků vzdělávání zaměstnanců v konkrétní zvolené firmě. Vedení společnosti si nepřálo, aby bylo pro účely diplomové práce uvedeno jméno a ani jiné bližší informace o společnosti. Přání jednatelů bude respektováno. Vybraná společnost bude představena pod jménem XY v jedné z následujících podkapitol.

Nejprve práce shrne stávající systém celoživotního vzdělání zaměstnanců, ale i jednatelů či vedoucích pracovníků. Dále se na základě řízených rozhovorů s personalisty a manažery vybrané společnosti a dotazníkového šetření mezi jejími zaměstnanci pokusí odhalit případné nedostatky systému vzdělávání či přání ze strany zaměstnanců a navrhnout na základě poznatků a informací, které byly načerpány v rámci teoretické části práce z odborné literatury, zlepšení stávajícího nastavení systému celoživotního vzdělávání v dané firmě.

4.1 Stanovení hypotézy a výzkumných otázek

Jako hlavní hypotéza byla stanovena následující:

Celoživotní vzdělávání zaměstnanců má pozitivní vliv na rozvoj lidských zdrojů ve zkoumané společnosti.

V rámci naplnění cíle práce tedy budou hledány odpovědi na hlavní, resp. dílčí výzkumné otázky:

HVO: Je zavedený systém celoživotního vzdělávání ve firmě dostatečný a skutečně efektivní?

DVO 1: Považují personalisté a manažeři firmy vzdělání zaměstnanců za dostatečné?

DVO 2: Domnívají se personalisté a manažeři firmy, že je poskytované vzdělávání výnosné?

DVO 3: Je z pohledu zaměstnanců firmy celoživotní vzdělávání nutné?

DVO 4: V čem spatřují zaměstnanci v oblasti poskytovaného vzdělávání případné nedostatky a co by si konkrétně přáli změnit či doplnit?

4.2 Metody

Na základě určení cíle a výzkumných otázek vyplynuly jako nejvhodnější metody pro výzkum tyto:

- případová studie - popisuje a analyzuje konkrétní případ společnosti
- pozorování – zaměřené na jednotlivce, popř. skupinu
- metoda osobního dotazování technikou řízených rozhovorů s personalisty a manažery vybrané společnosti (odpověď na 1. a 2. DVO)
- technika dotazníkového šetření jako doplňková výzkumná aktivita mezi zaměstnanci vybrané společnosti (odpověď na 3. a 4. DVO)

Případová studie

Případová studie detailně popisuje nebo rozebírá jeden nebo několik málo případů z praxe. Jedná se o zkoumání předem zvoleného jevu, v rámci jeho reálného kontextu. Případová studie má v první řadě deskriptivní cíl: usiluje o zachycení složitosti případu, jeho komplexnosti, popisuje vztahy v jejich celistvosti. Může však být i explanační: odhalit skryté souvislosti a vysvětlit příčiny konkrétních jevů. Podstatou případové studie je předpoklad, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům. V případové studii lze k vysvětlení jevů, na něž se zaměřuje, využívat různých vědeckých metod (interview, studium dokumentů, statistická data, apod.) a jejich výsledků; není to však její hlavní cíl. Případové studie jsou praktickým příspěvkem k danému tématu, jejich zpracování je založeno spíše na zkušenosti než na analýze či aplikaci nějaké teorie. (Hendl, 2005, s. 104-116)

Pozorování

Pozorování by mělo být plánovité a přesné, věrné. Mezi druhy pozorování patří např. pozorování volné, neřízené či řízené, systematické, zaměřené na jednotlivce, zaměřené

na skupinu, krátkodobé, dlouhodobé, pozorování při verbální komunikaci, pozorování v běžných situacích nebo náročných situacích. (Kohoutek, 2009, [online])

Pro potřeby této práce proběhne pozorování přímo v prostorách zkoumané společnosti, a to jak v kanceláři, tak v prostorech, kde probíhají přípravné práce na stavební projekty. Práce stavebních dělníků probíhají přímo na pozemcích objednatelů zakázek, tam mají přístup pouze pověřené osoby.

Rozhovor

Rozhovor se dělí na dva základní typy – řízený a neřízený**:**

- v řízeném rozhovoru si tazatel připraví otázky, na které se ptá (tazatel je tedy ten, kdo určuje důležitost otázek)
- v neřízeném rozhovoru zadáme respondentovi pouze obecně téma a necháme ho mluvit (respondent tedy určuje svým vyprávěním sám důležitost určitých témat – protože je zmiňuje, zřejmě je považuje za důležité)

Ve smyslu získání maximální kvantity i kvality informací je předpokládáno, že řízený rozhovor může přejít i ve volnější, neřízenou formu. Připravenými otázkami budou respondenti udržováni ve vymezené tématice.

Dotazník

Dotazník je jednou z nejčastějších technik sběru dat v kvantitativním výzkumu. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů je možné prostřednictvím dotazníku získat informace od velkého počtu osob.
Podle Hendla (2005, s. 104-116) se otázky v dotazníku dělí na tři základní typy:

- Otevřené – umožňují volnou tvorbu odpovědi
- Uzavřené – výběr z několika variant odpovědi
- Polouzavřené – jedná se o kombinace obou předchozích typů

Dále uvádí, že hlavní zásady formulování otázek jsou tyto:

- Jednoznačnost – formulovat výstižné a jednoduché věty
    - vyvarovat se dvojitých záporů a nejednoznačných slov (občas, někdy)
- Srozumitelnost – používat jazyk cílové skupiny respondentů, vžít se do role dotazovaného
    - například manažeři a mládež mají rozdílné způsoby vyjadřování a v mnoha oblastech používají odlišné pojmy
- Stručnost – používat krátké, stručné věty
- Validnost – ptát se na to, co skutečně potřebujeme zjistit, jiným slovy, zda odpověď na otázku pomůže dosažení stanoveného cíle průzkumu
- Nepoužívat sugestivní otázky; takové, které svou formulací napovídají odpověď
- Vyvarovat se „haló-efektu“, tj. řadě příbuzných otázek za sebou, kde se odpověď z první otázky přenáší i do ostatních

5 PRŮBĚH VÝZKUMU

Případová studie týkající se vzdělávání zaměstnanců ve firmě XY bude založena nejprve na prostudování dostupných informací týkajících se této problematiky. Na základě dostupné dokumentace o společnosti bude vymezeno, v jaké kvantitě a kvalitě vzdělávání zaměstnanců probíhá v současné době.

Další částí práce bude vedení řízeného rozhovoru s manažerem a personalistou firmy. Jak bylo naznačeno v kapitole věnované popisu k výzkumu zvolených metod, bude se jednat o rozhovor řízený, otázky budou připraveny předem.

S cílem získat co nejvíce informací budou mít oba respondenti prostor pro vyjádření názorů, postřehů a případných návrhů.

Dotazník určený zaměstnancům byl sestaven podle zásad formulace otázek. Jsou tu jak otázky otevřené, tak uzavřené. Především vzhledem k charakteristice cílové skupiny respondentů, kterými budou dělníci, bude na prvním místě stručnost a výstižnost. Měli by dobře pochopit, na co jsou tázáni a především by jim vyplnění dotazníku nemělo zabrat příliš mnoho času, aby byli ochotni spolupracovat.

5.1 Harmonogram výzkumu

Jak bylo zmíněno, samotným rozhovorům, dotazníkovému šetření a pozorování předcházelo prostudování firemních materiálů. Toto bylo učiněno s měsíčním předstihem, aby byl dostatek času tyto materiály analyzovat, respektive právě na jejich základě formulovat otázky vhodné k rozhovoru s vedoucími pracovníky i otázky položené zaměstnancům v rámci dotazníku. Tento postup umožnil směřovat dané otázky konkrétněji, protože již na základě firemních dokumentů o probíhajících školeních byla utvořena jistá představa; rozhovory a dotazník toto doplnily a především poskytly osobnější, subjektivnější pohled na tuto problematiku.

Samotné rozhovory a distribuce dotazníků proběhla v prvním únorovém týdnu 2016. Rozhovory zabraly každý kolem jedné hodiny, na vyplnění dotazníků měli zaměstnanci vymezen jeden pracovní týden. Mohli si tak sami zvolit, zda toto učinit v práci či doma.

Snahou bylo vyjít zaměstnancům vstříc s cílem, aby dotazníku věnovali potřebnou pozornost a čas.

5.2 Představení firmy – systém vzdělávání zaměstnanců

Společnost XY byla založena v roce 1990 jako společnost s ručením omezeným. Od svého vzniku se zabývá výstavbou i rekonstrukcí bytových, občanských a průmyslových staveb. Společnost se dokázala rychle adaptovat na podmínky tržního prostředí a změnu poptávky spojenou s vyššími nároky na termíny zhotovení a kvalitu stavebních děl. Ke každé stavební zakázce přistupuje s nejvyšším nasazením a odbornou způsobilostí. Cílem společnosti je samozřejmě uspokojit stále rostoucí nároky zákazníků, proto si postupně osvojuje nové technologie a nejen v nich se snaží vzdělávat své zaměstnance.

Společníci, resp. jednatelé společně a nerozdílně ručí za závazky společnosti do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku. Zároveň řídí společnost a nesou veškerou právní odpovědnost za chod společnosti, vedení účetnictví, schvalují koncepci rozvoje firmy, rozhodují o personálních a mzdových otázkách a vytváření plány vzdělávání zaměstnanců. Plán je zpracováván koncem roku na celý následující rok dopředu. Tento plán se v první řadě zaměřuje na zákonná školení, která jsou dána legislativou a dále pak školení, na kterých je závislé udržení určitého oprávnění. Po přerozdělení finančních prostředků a zhodnocení aktuálních poptávek trhu většinou jednatelé vyhradí část peněz na vzdělávací akce, které jsou zaměřené na odborné zvýšení kvalifikace zaměstnanců.

Společnost v dnešní době zaměstnává celkem 28 zaměstnanců, z toho jsou 2 administrativní pracovnice pracující na dohodu o provedení práce, 2 jednatelé, z nichž jeden zastává i pozici personalisty, a 24 zaměstnanců na dělnických pozicích. Tyto pozice tvoří stavební truhláři, stavební dělníci, obkladači, zedníci, instalatéři, tesaři, strojníci stavebních strojů a stavbyvedoucí.

Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě hodinové mzdy, která je vyplácena měsíčně a je doplněna o výkonnostní bonusy.

Vztahy mezi zaměstnanci a jednateli společnosti jsou vymezeny na základě liniové organizační struktury. Jedná se o jedno ze základních organizačních uspořádání. Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného. Při přidělení zakázky jsou předem vymezené pracovní cíle a určený zaměstnanec zodpovídá přímo svému nadřízenému.

Vzdělávání pracovníků firmy XY se rozděluje do čtyř oblastí:

a) Povinná a zákonná školení
b) Profesní vzdělávání
a) Jakostní vzdělávání
b) Odborné vzdělávání

Povinná a zákonná školení

Zákonná školení znamenají povinnost pro zaměstnance i zaměstnavatele. Obsah těchto školení se řídí Zákoníkem práce a dalšími závaznými právními předpisy, které podle konkrétní pracovní činnosti jedince určují rozsah daného školení. Všechna zákonná školení jsou kontrolována pravomocnými orgány a zjištěné nedostatky jsou postihovány.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

BOZP je souhrn opatření stanovených legislativou nebo zaměstnavatelem, která mají předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví a pracovním procesu.
Soustřeďuje se na vytváření bezpečného a zdravého pracovního prostředí, na systematické vyhledávání a vyhodnocení rizik při práci, ať už se jedná přímo o pracoviště, pracovní nástroje, zařízení a pomůcky. Povinnost absolvovat školení BOZP má každý zaměstnanec, ať už ve společnosti pracuje, nebo jde o nového zaměstnance anebo mění pracovní zařazení.
Za toto školení jsou ve firmě zodpovědní jednatelé společnosti. Obsahem školení nejsou pouze opatření a postupy, které jsou povinni zaměstnanci plnit, ale i zaměření se na rizika, se kterými se mohou zaměstnanci na pracovišti během výkonu práce setkat.

Každý zaměstnanec je povinen podepsat prezenční listinu, a tím potvrzuje, že byl proškolen a s BOZP obeznámen.
Školení BOZP zaměstnanců uskutečňují ve firmě její jednatelé sami na základě absolvování školení pro vedoucí zaměstnance. Probíhá v rámci pracovní doby a účast je povinná pro všechny zaměstnance. Školení je opakované a to vždy jednou ročně.

Zákon o požární ochraně (PO)

Povinnosti všech organizací při zajišťování PO jsou specifikovány právními předpisy, technickými normami, interními předpisy organizace, technologickými postupy a dokumentací k zařízením a strojům. Rozsah povinností je dán mírou požárního nebezpečí, které je ve společnosti.
Nové školení zaměstnanců se provádí při nástupu do zaměstnání nebo při změně pracovního zařazení či pracoviště. Školení se periodicky opakuje 1x za 24 měsíců. Školení provádí proškolený vedoucí zaměstnanec. Školení vedoucích zaměstnanců se provádí při nástupu do funkce a dále periodicky 1x za 36 měsíců. Školení provádí technik PO nebo odborně způsobilá osoba v PO.
Výhodou je, že obě školení (BOZP a PO) se mohou uskutečnit najednou v prostorách společnosti a jak bylo řečeno výše jednou ročně.

Profesní vzdělávání

Profesní vzdělávání souvisí s danou pracovní pozicí. Pokud určení zaměstnanci tímto školením neprojdou, nemohou už tuto pracovní činnost vykonávat. Tato školení jednatelé zajišťují externím způsobem. Hlavní kritériem výběru dodavatele je hlavně jeho cena. Mezi profesní vzdělávání patří např. níže uvedená školení.

Školení řidičů referentů

Školení řidičů je zákonem daná povinnost, kterou provádí zaměstnavatelé pro své zaměstnance. Řidiči referenti jsou zaměstnanci, kteří ke své práci využívají motorové vozidlo do 3,5 tun. Nezáleží na tom, zda používají soukromý či služební automobil, ani na tom, jestli usedají za volant každý den nebo jednou ročně. Do této skupiny patří i zaměstnanci, kteří řídí vozidlo mimo dopravní komunikace, např. ve skladu.

Pro všechny takové zaměstnance jednatelé zajišťují opakovaně jednou za tři roky školení, které jim poskytne pracovník blízké autoškoly v prostorách společnosti. Školení trvá maximálně 3 hodiny.

Školení svářečů

Společnost je povinna vést řádnou evidenci svářečů, resp. svářečských dělníků a zabezpečovat pravidelná opakovací školení a zkoušky svářečů.

Dále je povinna mít přehled o provedených preventivních prohlídkách svářečů a dohlédnout na jejich provádění. V případě požadavků kontrolních orgánů předložit patřičné doklady o prováděných elektrických revizích na elektrických svařovacích zdrojích. Lhůta pro opakované školení svářečů podle ČSN 05 0705 je 1x za 2 roky.

Ve společnosti mají kurz svářeče pouze 2 zaměstnanci. Jedná se o základní kurz svářečů, který platí pro svařování v konkrétní firmě. Zaměstnanci musí mít odborné, ale i praktické znalosti o svařování a o používání materiálů.

Veškerá potvrzení o zaškolení nebo znovu proškolení zaměstnance jsou evidována přímo ve společnosti a hlídá se prodloužení platnosti svářečského oprávnění.

Školení lešenářů

K montáži a demontáži lešení je nutné vlastnit lešenářský průkaz. Nestačí jen tento průkaz na trubkové lešení, ale je nutné být proškolen přímo k montáži a demontáži rámového lešení.

Společnost využívá ke školení externího dodavatele, délka školení je cca 7 hodin. Obsah a četnost školení s ohledem na nová rizika práce a vedení dokumentace stanoví zaměstnavatel. Všichni dotčení zaměstnanci již lešenářský průkaz vlastní, absolvují tedy pouze opakované školení jednou ročně a jsou přezkoušeni z odborných znalostí.

Jakostní vzdělávání

Získání certifikátu je dokladem, že společnost zavedla a udržuje systém managementu řízení kvality splňující požadavky ISO 9001:2009 v oboru provádění staveb.

Společnost má uzavřenou smlouvu s certifikační společností o provedení auditu. Předmětem rozboru je organizační struktura společnosti, podnikové procesy a vzájemné působení. Audit vyústí ve vytvoření dokumentů, které charakterizují politiku jakosti

organizace, příručky kvality, směrnic a technologických postupů. Auditor zkoumá dodržování pravidel, metody pro zabezpečení fungování procesů a zároveň spokojenost zákazníků. Certifikát ISO společnost dostává na základě posudku certifikační společnosti o kvalitě zavedeného systému managementu řízení do půl roku od certifikačního auditu.

Odborné vzdělávání

Odborná školení jsou založena hlavně na potřebách společnosti a na požadavcích na danou pracovní pozici. Odborná školení se uskutečňují na základě nabídek dodavatelů. Tato školení většinou nebývají součástí plánu školení a zakládají se na aktuální situaci. Jedná se například o školení v níže uvedených oblastech.

Zateplovací systémy

Školení je určeno stavbyvedoucím a stavebním dělníkům. Odborný pracovník z externí firmy školil všechny účastníky přímo na pracovišti. Jedná se o získání znalostí skladby zateplovacích systémů z lepicí hmoty k přilepení vrstvy tepelné izolace.

Dotazy k probíraným tématům byly zodpovězeny hned na místě. Vyškolení zaměstnanci si připomněli, že hlavním důvodem, často ale ne jediným, jsou úspory, kterých se díky zateplení dosáhne. Sníží se výrazně náklady na vytápění celého objektu, který je dostatečně a správně zateplen.

Solární systémy

Školení solárních systémů je určeno pro zaměstnance na pozici instalatér stejně jako školení na tepelná čerpadla. Zaměstnanci absolvovali školení s praktickou ukázkou ukotvení a propojení solárních kolektorů na cvičné střeše, prohlédli si sortiment solárních systémů dodávaných několika firmami a hlavně praktické proškolení solárního programu, tzn. návrhy solárního systému a nové nastavení pro dotační program Nová Zelená úsporám.

Tepelná čerpadla

V případě vybrané společnosti při instalaci tepelných čerpadel musí mít profesní kvalifikaci dle zákona č. 406/200 Sb. Jedná se o školení pro všechny montážníky, kteří montují dotované zdroje využívající obnovitelné zdroje energie. Vybraní zaměstnanci mají vysoké předpoklady k úspěšnému absolvování školení, protože mají v tomto oboru několikaletou praxi.

Zaměstnanec musí absolvovat profesní zkoušku instalatér soustav s tepelnými čerpadly. Toto osvědčení se nezískává pro společnosti, ale pouze pro konkrétní osobu, která proškolením prošla a platí po dobu 5 let.

Zaměstnanec je vyslán do firmy, která toto školení zabezpečuje, a může si v reálných podmínkách vyzkoušet uvedení do provozu, obsluhu i servis tepelných čerpadel. Školení je celodenní a zkouška se skládá z písemného testu a praktického provedení. U písemného testu musí zaměstnanec odpovědět alespoň na 75% otázek a v praktické části musí uspět na 50%.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

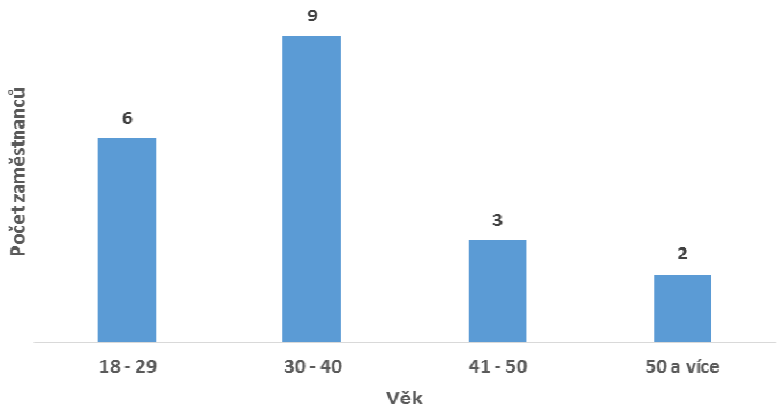
Práce předkládá výsledky z předloženého dotazníkového šetření a rozhovorů s jednateli zkoumané společnosti. Zároveň v rámci prezentace výsledků odpovídá na předem položené výzkumné otázky a po shrnutí výzkumu navrhuje a doporučuje, jak eliminovat nedostatky vzdělávacího systému.

6.1 Dotazníkové šetření

Zaměstnancům byl dotazník rozdán osobně. Měli dostatek času na vyplnění s tím, že vyplněné dotazníky sami zase zpět odevzdali. Bylo osloveno 20 osob. Návratnost dotazníků byla 100%. Osobní způsob rozdávání dotazníků je efektivní a spolehlivý. Všichni respondenti byli seznámeni s účelem výzkumu, který byl zkoumán na základě dotazníkového šetření, a byli ujištěni o naprosté anonymitě.
Dotazník obsahoval celkově 10 otázek, z toho 4 identifikační otázky a 6 otázek, které pomohly zodpovědět výzkumné otázky. Právě na základě identifikačních údajů z dotazníku práce předkládá představu o vzorku lidí, kteří se průzkumu zúčastnili.
Soubor respondentů je charakterizován jako reprezentativní. Průzkum se realizoval ve stavební společnosti a jednalo se o dělnické profese, z toho vyplývá, že všichni respondenti byli muži.

Věkové zastoupení zaměstnanců je zobrazeno na následujícím grafu a vypovídá o mladém pracovním kolektivu, který v této společnosti převládá.

Graf 1 – Věk

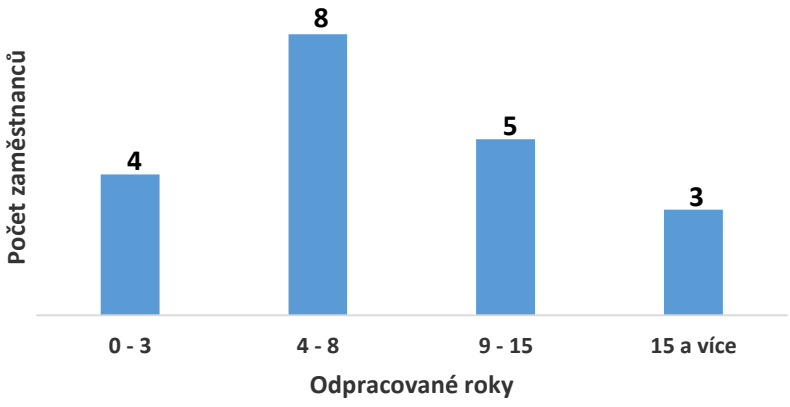


Zdroj: vlastní zpracování

Největší zastoupení mají ve společnosti mladí lidé ve věku mezi 30 a 40 lety.

Průzkumu se zúčastnili zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují různě dlouhou dobu. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že se počet zaměstnanců snižuje s počtem let strávených ve společnosti.

Graf 2 – Jak dlouho pracujete v této společnosti?

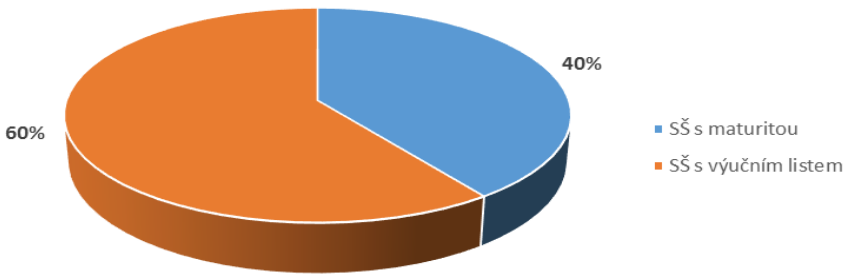


Zdroj: vlastní zpracování

U otázky, která se týká dosaženého vzdělání, se objevily pouze dva druhy odpovědí. Jelikož se jedná o specifické pracovní pozice, kde je požadováno odborné vzdělání, výsledek byl předpokládán a ukazuje ho následující graf.

Graf 3 – Vzdělání

Druh vzdělání	Počet odpovědí
SŠ (maturita)	8
SŠ (výuční list)	12



Zdroj: vlastní zpracování

Dále se práce věnuje přímo otázkám, které jsou podstatné pro zodpovězení výzkumných otázek.

1. **Probíhá ve Vaší firmě program celoživotního vzdělávání?**

Všichni respondenti odpověděli, že v jejich firmě vzdělávání probíhá. Na základě předvýzkumu, resp. pročtení dokumentů o společnosti, byl tento výsledek předpokládán. S největší pravděpodobností ale povědomost o celoživotním vzdělávání vychází z toho, že mnoho školení patří mezi povinná (např. BOZP či PO).

2. **Účastníte se ho? Pokud ano, jak často, kolikrát?**

I na tuto otázku byla odpověď respondentů ve všech případech ano. Opět bylo naplněno očekávání, vzhledem k povinnosti účastnit se některých typů školení povinně.
Stejně tak četnost účasti (1 - 2 ročně) odpovídá vymezení povinnosti znovu proškolení zaměstnanců v daném termínu vymezeném zákonem.
Pokud někteří respondenti (40%) zmínili častější účast na vzdělávacích aktivitách, bylo to způsobeno specifikací jejich pracovní pozice, tedy se účastnili odborného vzdělávání.

3. **Považujete takové vzdělávání za:**

Odpovědi zaměstnanců na tuto otázku shrnuje následující tabulka:

Tabulka 1: Vzdělávání na pracovišti považujete za:

Potřebné	35%
Nudné	10%
Zbytečné	10%
Zbytečně drahé	5%
Zábavné	5%
Zdlouhavé - ztráta času	25%
Je mi to jedno	10%

Zdroj: vlastní zpracování

4. **Pokud byste mohl průběh školení změnit, co byste měnil?**

Odpovědi zaměstnanců na tuto otázku shrnuje následující tabulka:

Tabulka 2: Co byste změnil na průběhu školení

Kratší doba trvání	25%
Průběh v rámci pracovní doby	10%
Více přestávek	25%
Větší zábavnost	5%
Lepší podání informací - srozumitelnost	10%
Více prostoru pro dotazy	5%
Méně lidí	10%
Jiný prostor pro konání	10%

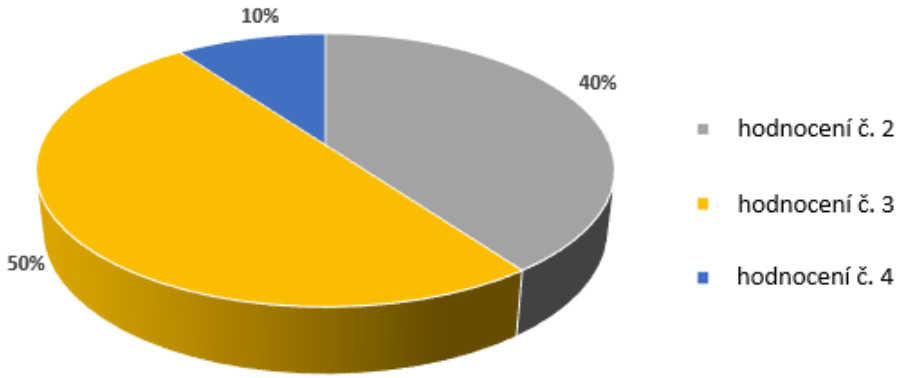
Zdroj: vlastní zpracování

5. **Zhodnoťte prosím povinná školení na škále 1 – 5, přičemž 5 bodů je maximální spokojenost s jejich průběhem.**

Níže uvedený graf ukazuje, že drtivá většina respondentů hodnotí povinná školení známkou 2 či 3, což svědčí o jejich nespokojenosti.

Graf 4 – Hodnocení povinných školení

Škála hodnocení	Počet odpovědí
1	0
2	8
3	10
4	2
5	0



Zdroj: vlastní zpracování

6. Pokud byste si mohl vybrat jinou náplň vzdělávání, bylo by to:

Odpovědi zaměstnanců na tuto otázku shrnuje následující tabulka:

Tabulka 3: Jiná náplň vzdělávání

Cizí jazyky	25%
Aktuální informace z oboru	15%
Kurz relaxace a zamezení stresu v zaměstnání	20%
Team Buildingy zaměřené na stmelení kolektivu	30%
Jiné	10%

Zdroj: vlastní zpracování

U odpovědi „Jiné“ měli zaměstnanci možnost napsat svůj nápad na náplň vzdělávání, o kterou by měli zájem. Objevilo se přání dozvědět se více o manažerských dovednostech se specifikací na vedení týmu.

Pro zodpovězení DVO 3 a DVO 4 práce považuje za podstatné především výsledky šetření, resp. odpovědi zaměstnanců v položkách 3, 4, 5.
Čtvrtina z nich považuje vzdělávání za ztrátu času, deset procent dokonce za zcela zbytečné a průběh vzdělávacích aktivit hodnotí podobně – jako nudný. Z toho tedy plyne odpověď na DVO 1, že zaměstnanci nepovažují proces vzdělávání za nutný, popřípadě potřebný či užitečný.

Pokud se dají výsledky na třetí otázku do souvislosti s některými odpověďmi na položku 4 (ponejvíce by si zaměstnanci přáli školení a vzdělávání proložit více přestávkami a celkově zkrátit dobu jeho trvání, dát více prostoru pro dotazy a zvýšit srozumitelnost podávaných informací) bude vyvozena odpověď na první část DVO 4, že právě v tomto tkví hlavní nedostatky vzdělávání zaměstnanců.
Odpověď na druhou část DVO 4, tedy co by si zaměstnanci přáli změnit, podává položka dotazníku číslo 5, částečně i číslo 4. Uvítali by jiného školitele, větší zábavnost v případě vzdělávání, které je již zavedeno. Co zcela postrádají, jsou především

vzdělávací aktivity spojené i se stmelením kolektivu, zaměřené na jejich odpočinek, dále pak možnost zdokonalit se či naučit se cizím jazykům.

6.2 Rozhovory

Personalista

1. **Co v rámci celoživotního vzdělávání zaměstnanci musejí a mohou absolvovat? Kdo? Kdy? Jak často?**

„Musejí se povinně účastnit BOZP a PO. To probíhá jednou dvakrát za rok. Taky pokud nastoupí někdo nový, tak to musí podstoupit. Je to dané zákonem. Pak máme různé odborné programy, ale to je hlavně, když přijde nějaká nová technologie nebo přístroj a tak. Aby se s tím naučili pracovat. Je to příležitostné a vždycky jen pro konkrétní zaměstnance, kteří to potřebují.“

2. **Považujete tuto nabídku za dostatečnou?**

„No, plníme, co musíme, ale asi to úplně nestačí. Někdy si zaměstnanci postěžují, že tomu stejně nerozumí. Nevím, jestli je to jejich vina, nebo naše.“

3. **Jakým způsobem jednotlivá školení plánujete?**

„Tam, kde je to povinné, tak jen dodržujeme termíny. U těch odborných lekcí vycházíme z aktuální potřeby.“

4. **Jak probíhají? – Kdy? Kde? Kdo je vede?**

„Konají se přímo ve firmě, většinou po skončení pracovní doby. Najímáme si na to speciální školitele, je to sice dražší, ale v těch odborných školeních je to třeba. Někdy se jedná o to, že představí technologii, kterou pak dál používáme, takže je to taková protislužba a to je pak levnější.“

5. **Jak vybíráte vhodné školitele?**

„V podstatě nijak. Spoléháme na jeho odbornost a schopnosti, většinou na výběr ani moc není.“

6. **Hodnotíte výsledky vzdělávání? Pokud ano, jakým způsobem?**

„Snažíme se třeba zjistit, jestli to zaměstnanci pochopili. Jak jsem říkal, někdy se to trochu míjí účinkem, ale těžko říct, jak to udělat jinak. Mám pocit, že to někdy není naše vina, ale že zaměstnanci prostě nedávají pozor.“

7. **Je pro Vaši firmu investice do vzdělání zaměstnanců únosná?**

„Ano, zas tak nákladné to není. Omezujeme se na minimum, a také je to občas levnější, když je to zmíněné školení o nových výrobcích, které pak třeba používáme a vyrábíme.“

8. **Jak zjišťujete návratnost investic do vzdělávání?**

„Nevím, nezjišťujeme to.“

Manažer

1. **Co v rámci celoživotního vzdělávání zaměstnanci musejí a mohou absolvovat? Kdo? Kdy? Jak často?**

„Hlavně se orientujeme na ta povinná školení. Je to předepsané pro všechny. I termíny opakování jsou dané.“

2. **Považujete tuto nabídku za dostatečnou?**

„Asi spíše ne, ale různý ty další programy, jazyky a tak jsou hrozně nákladné, ani by o to zaměstnanci asi nestáli. Už takhle nadávají.“

3. **Jakým způsobem jednotlivá školení plánujete?**

„Jak jsem říkal, je to ve stanovách firmy i v zákonech, tak v podstatě dodržujeme termíny.“

4. **Jak probíhají? – Kdy? Kde? Kdo je vede?**

„Je to vždycky po pracovní době. Zaměstnanci o tom jsou informováni předem, sejdou se v zasedačce, přijde školitel a za dvě hodinky je hotovo. Všichni podepíšou prezenční list.“

5. **Jak vybíráte vhodné školitele?**

„Vždycky chodí ten samý, máme ho vyzkoušeného. I ostatní podobné firmy ve městě spoléhají na něj. Asi má na starost tuto oblast celou.“

6. **Hodnotíte výsledky vzdělávání? Pokud ano, jakým způsobem?**

„Nijak zvlášť.“

7. **Je pro Vaši firmu investice do vzdělání zaměstnanců únosná?**

„Jak jsem naznačil, tak tyhle povinné akce dělat stejně musíme, tak to nijak neřešíme. Ale různé další kurzy a tak, ty jsou velmi nákladné, tak je nenabízíme, neorganizujeme. Jen v případě potřeby zařizujeme odborná školení samozřejmě, ale ta jsou určena vždy jen konkrétnímu zaměstnanci.“

8. **Jak zjišťujete návratnost investic do vzdělávání?**

„Ta povinná školení se samozřejmě na ziscích neodrazí. Odborná školení umožňují práci s novými technologiemi, což samozřejmě přínosné je.“

Z rozhovorů vedených s personalistou a manažerem firmy vyplynuly odpovědi na DVO 1 a 2 v tom smyslu, že poskytované vzdělávání považují za dostatečné a v rámci možností i výnosné.

Je však třeba podotknout, že se shodují na tom, že nabídka celoživotního vzdělávání je především z důvodu ekonomického omezena na minimum – tedy na povinná školení, dále pak příležitostná odborná školení, která jsou však určena omezenému počtu zaměstnanců.

6.3 Odpovědi na výzkumné otázky

Na základě provedeného výzkumu, práce co nejstručněji a nejvýstižněji zodpovídá výzkumné otázky následujícím způsobem:

DVO 1: Považují personalisté a manažeři firmy vzdělání zaměstnanců za dostatečné?

- Ano. Především jim jde o rentabilitu tohoto vzdělání.

Nabízí se tady otázka, zda je to tak v pořádku. V rámci pozorování, a to nejen při řízených rozhovorech bylo zpozorováno, že ve společnosti se opravdu zaměřují jen na povinná školení, ať už je to při nástupu nového zaměstnance, nebo v průběhu vykonávání práce. Jak bylo uvedeno, jedná se hlavně o opakující se zákonná školení. Na prvním místě je tedy snaha uspořit finanční prostředky, místo rozvoje zaměstnanců.

DVO 2: Domnívají se personalisté a manažeři firmy, že je poskytované vzdělávání výnosné?

- Ano. Ovšem uvědomují si, že by bylo třeba nabídku i kvalitu vzdělávacích programů rozšířit.

Pouze povědomí, že je potřeba lidské zdroje dále vzdělávat, nestačí. V případě zkoumané společnosti by mohly být výnosy z poskytovaných vzdělávání vyšší. Při zavedení pestřejší nabídky kurzů pro zaměstnance, nabízených neformální a zábavnou formou, by se zvýšila motivace a chuť k práci, a zároveň odbornost potřebná pro specifický obor stavebnictví, což by vedlo k pozitivní zpětné vazbě od zákazníků a snad dokonce ke zvýšení zisku.

DVO 3: Je z pohledu zaměstnanců firmy celoživotní vzdělávání nutné?

- Ne. Povětšinou se účastní pouze povinných školení.

Žádný ze zaměstnanců neprojevuje dobrovolně zájem o další vzdělávání. Berou veškerá školení jako nutnost či zbytečnost.

DVO 4: V čem spatřují zaměstnanci v oblasti poskytovaného vzdělávání případné nedostatky a co by si konkrétně přáli změnit či doplnit?

- Průběh vzdělávání a především nabídka jeho variant by měla být pestřejší.

Největší zájem projevili o aktivity zaměřené na budování a stmelování kolektivu, což by také podpořilo motivaci k práci. Jeden namotivovaný pracovník může lépe přesvědčit o potřebnosti dalšího vzdělávání také další spolupracovníky.

HVO: Je zavedený systém celoživotního vzděláváni ve firmě dostatečný a skutečně efektivní?

- V podobě, ve které systém celoživotního vzdělávání ve firmě v současné době existuje, je možné označit za efektivní, nikoli však za dostatečný.

Na základě pozorování a provedení řízených rozhovorů bylo zjištěno, že vedení sice považuje poskytované vzdělání za dostatečné, finančně únosné i rentabilní, ale bohužel zpětné vazbě a hodnocení jeho skutečného dopadu nevěnuje téměř žádnou pozornost.
Právě efektivita je pravděpodobně pro vedení společnosti na prvním místě. Při plánování vzdělávacích aktivit na řadu přichází snižování nákladů na minimum a v tom vidí jednatelé efektivitu. Podrobnější návrh konceptu vzdělávacího systému je uveden v další podkapitole.

Stanovená hypotéza, že „*Celoživotní vzdělávání zaměstnanců má pozitivní vliv na rozvoj lidských zdrojů ve zkoumané společnosti*.“ nebyla potvrzena.
Zkoumaná společnost totiž nemá ve své firemní strategii celoživotní vzdělávání jako prioritní. Zaměřují pouze na zákonná školení a ta nejnutnější školení. Přistupují k dalšímu vzdělávání jako k povinnosti, jako součásti práce, za kterou dostávají plat. Žádný vliv na jejich odměny to nemá. Zajímavé je, že pokud by se se dalšího vzdělávání neúčastnili a dále na sobě nepracovali, na celkovém hodnocení by se to projevilo.

Celoživotní vzdělávání zaměstnanců je jednou z klíčových oblastí, která má vliv na jejich rozvoj a na kvalitu práce. S neustálými společenskými změnami se mění i požadavky na lidi, na jejich práci, odbornost a osobnostní předpoklady.
Další vzdělávání posouvá každého dál a je přínosem pro vlastní rozvoj. Samozřejmě lidé musí určité předpoklady a schopnosti k vykonávání jejich práce. Tyto schopnosti získávají v průběhu svého studia a rozvíjí je v průběhu své praxe právě prostřednictvím dalšího vzdělávání. Celoživotní vzdělávání by měl být cíl, ke kterému by měl každý směřovat, podle kterého bude hodnocen a díky výsledkům se posouvat po kariérním žebříčku.

6.4 Shrnutí výzkumu

Jednotlivé otázky z dotazníku si kladly za úkol poskytnout obraz o tom, jestli jsou poskytovaná školení ve vybrané společnosti přínosná a efektivní a jaký je postoj zaměstnanců k celoživotnímu vzdělávání a potřebě se dále učit.
Nabídka celoživotního vzdělávání je bohužel ve firmě nedostatečná, téměř nulová. Vedení se ve snaze ušetřit, omezuje na nejnutnější povinná školení. Což je příčinou hned dvou negativních vlivů.
Prvním z nich je, že nedochází ke zvyšování potenciálu lidských zdrojů firmy, ale právě lidské zdroje jsou z dnešního pohledu tím zcela zásadním, do čeho se vyplatí investovat.
Druhým negativním vlivem je, že se zaměstnanci firmy účastní převážně povinných školení, a tím nabývají dojmu, že jakékoliv vzdělávání je nudné, nezáživné a především nijak zvlášť přínosné.

Cílem vzdělávacích aktivit je zvýšit pracovní výkon a to jak na úrovni individuální, tak i skupinové. Zvýšení výkonnosti je podstatným důvodem, pro který by se vzdělávání mělo realizovat. Vzdělávací kurzy ve společnosti se sice prokazují jako potřebné, ale zaměstnanci mají ke vzdělávacím aktivitám negativní postoj. Sami nevidí efekt, který přináší zlepšení jejich výkonu a lepší zvládnutí pracovních úkolů.

Ve zkoumané firmě se ve většině případů vzdělávání uskutečňuje na pracovišti, a to formou přímé prezenční výuky. Kurzy jsou vedené odbornými školiteli. Zaměstnanci sed lépe cítí v domácím prostředím, ve kterém se vzdělávání uskutečňuje a ve výsledku průběh školení hodnotí dobře.

6.5 Návrhy a doporučení

V rámci návrhů a doporučení, jak by bylo vhodné program celoživotního vzdělávání ve firmě zlepšit, resp. zavést, se tedy práce přiklání k návrhu, aby nejprve proběhl například Team Building, zaměřený na stmelení kolektivu, který bude mít vliv na atmosféru ve firmě a práce se zaměstnanci a jejich následná motivace bude o poznání

snazší. Cílem je motivovat zaměstnance k tomu, aby se chtěli dále, celoživotně vzdělávat.

Motivaci k dalšímu vzdělávání by bylo vhodné podpořit vytvořením konkrétní nabídky vzdělávání, kde by si každý zaměstnanec mohl vybrat dle svých preferencí. Nabídka vzdělávacích aktivit by byla nejen pro řadové zaměstnance na dělnických pozicích, ale i pro jejich liniové nadřízené a zároveň přímo pro vedení společnosti. Při vedení řízených rozhovorů si nebylo možné nevšimnout, že manažerovi chybí větší zkušenosti s komunikačními dovednostmi, bylo by dobré zaměřit se např. na kurzy s přesvědčovacími schopnostmi a vyjednávacími dovednostmi.
Jako návrh konceptu vzdělávání v dané organizaci, práce předkládá níže uvedenou tabulku.

Tabulka 4: Návrh konceptu vzdělávání ve zkoumané organizaci

	Zaměstnanci	**Střední management**	**Vedení**
Jazykové vzdělávání	jednou za dva týdny	týdně	týdně
Soft Skills	/	měsíčně	měsíčně
Team Building	jednou za půl roku	jednou za půl roku	jednou za půl roku
Odborná technická školení	dle potřeby	jednou za půl roku	ročně
Zákonná školení	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby
Tématický veletrh	ročně	ročně	ročně

Zdroj: vlastní zpracování

Jazyková nabídka by obsahovala pouze výběr ze dvou světových jazyků. Po prostudování dokumentů z charakteristiky firmy vyplynulo, že spolupracuje s mnoha partnery ze zahraniční, proto prohloubení jazykových schopností zaměstnanců, především na vedoucích pozicích, je na místě. Zpětnou vazbou pro firmu by jistě bylo, že schopnost zaměstnanců s partnery komunikovat na lepší úrovni, jistě zvýší její celkovou image a do budoucnosti přiláká více zákazníků.

Možnost školení Soft Skills (měkké dovednosti) může obsahovat například:

- Time management

- Komunikační dovednosti
    - Rétorika
    - Prezentační dovednosti
    - Asertivní chování při vyjednávání
- Leadership
- Motivace zaměstnanců

Odborná školení, zmíněná v kapitole 5.2 Představení firmy, jsou spojena se zaměřením firmy, a jejich četnost bude přizpůsobena aktuální situaci na trhu. Odbornou znalost také dobře podpoří účast na tematickém veletrhu.
Nabídka celoživotního vzdělávání má odpovídat potřebám zaměstnanců a například i v rámci dotazníkového šetření vyjádřeným přáním. Dalším návrhem je, zahrnout například jazyková s odborná školení do pracovní doby.

Program celoživotního vzdělávání by také měl být daleko kontinuálnější, než je tomu v současné době. Tedy například i odborná školení, učení se manipulovat s novou technologií, materiály a podobně, by měla být zařazena s daleko větším předstihem než až ve chvíli, kdy je to potřeba přímo pro práci. Zaměstnanci budou mít více času informace vstřebat, předpokladem je, že je to tak bude i více bavit, nebudou ve stresu, zda se stihnou naučit všechno dostatečně a včas.

Výsledkem by tedy mělo být, aby sami zaměstnanci měli na svém celoživotním vzdělání zájem, výběr dalších kurzů by s nimi vedení mělo konzultovat a vyslyšet jejich návrhy a názory. Zpětnou vazbou by pro vedení měly být i zkušenosti těch, kteří kurz absolvovali. Dobrý kurz pak opakovat, špatný nahradit jiným. Nadřízení by měli dát zaměstnanci zároveň možnost podílet se na plánování vzdělávací akce. Následně by pak nadřízení měli po určité době informovat pracovníky i o tom, co dané školení skutečně firmě přineslo.

Mnoho zaměstnanců neshledává vzdělávací akce za příliš přínosné. Zaměstnanci nejčastěji uvedli, že vzdělávací kurzy jsou potřebné, ale zároveň vysoké procento z nich

mělo názor, že jsou kurzy zdlouhavé. Většinu školení tedy zaměstnanci absolvují, aby vyhověli požadavkům firmy.
Nadřízení by měli před zahájením vzdělávacích akcí svým podřízeným objasnit, proč je dané školení pro podnik důležité, co konkrétně absolvování daného vzdělávání přinese podniku, ale i jim samotným, případně jakou škodu by mohlo způsobit to, pokud by se určité vzdělávací akce zaměstnanec nezúčastnil.

Posouzení výsledků vzdělávání by mělo být ústní, neformální formou mezi jednateli a zaměstnanci. Hodnocení se by se mělo provádět průběžně, samozřejmě s určitým časovým odstupem od ukončení vzdělávací akce. Na základě výsledků práce by měli jednatelé posoudit, zda je zaměstnanec po skončení vzdělávací akce schopen samostatně a správně provádět činnost, na kterou byl vyškolen. Každé další vzdělávání by bylo dobré zhodnotit z hlediska celkového přínosu pro společnost. Jednatelé by měli posoudit, jestli školení či kurz přispěl např. k získání nových zákazníků, ke zvýšení jejich spokojenosti nebo se dokonce zlepšilo postavení podniku na trhu.

Pokud by se firma držela navrhovaných doporučení, dojde ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a také se zlepší jejich schopnosti, dovednosti a zkušenosti. V důsledku toho bude zefektivněn pracovní výkon, který zaměstnanci podají a na základě toho se zvednou výnosy celé firmy.

ZÁVĚR

Z výzkumného šetření vyplynula dvě v podstatě protichůdná tvrzení. Na jedné straně je vedení firmy víceméně přesvědčeno o dostatečnosti poskytovaného vzdělávání zaměstnancům, na straně druhé je to nespokojenost s průběhem školicích aktivit, náplní i nabídkou na straně zaměstnanců firmy.

Na základě informací načerpaných z odborné literatury uvedených v teoretické části, hlavní problém je spatřen v tom, že si vedení firmy neuvědomuje potřebu a skrytý potenciál celoživotního vzdělávání zaměstnanců. Omezuje je proto na minimum, tedy na povinná, popřípadě odborná školení. Neposkytuje však zaměstnancům možnost dalšího rozvoje schopností, zkušeností a dovedností, které by jistě byly pro firmu přínosem, a to i ekonomickým.

Jistým vodítkem, jakým směrem se ubírat, by mohla pro vedení firmy být provedená analýza. Zaměstnanci by uvítali stmelovací školení, výuku cizích jazyků, školení zaměřená na pracovní psychohygienu a podobně.

Firma by si měla uvědomit, že bez kvalifikovaného personálu nelze dosáhnout strategických cílů a udržení konkurenceschopnosti na současném trhu nestačí pracovníky jen zaměstnávat, ale především je vzdělávat. I přesto, že tato potřeba vzdělávání a dalšího rozvoje je firmám velice dobře známa, ponechávají tuto odpovědnosti na jednotlivcích.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: UJAK. 1. vyd. 272 s. ISBN 987-80-7452-020-4.

BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BENEŠ, M. Andragogika – teoretické základy. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8.

BENEŠ, M. Andragogika. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 103 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Praha: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 8025103749.

BOČKOVÁ, V. Vzdělávání – průvodní jev života. 2. vyd. 2002, Olomouc: UP. ISBN 80-244-0441-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 8071794686.

HARTL, P. Stručný psychologický slovník. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 310 s. ISBN 80-7178-803-1.

HATÁR, C. Seniori v systéme rezidenciálnej sociálno-edukačnej starostlivosti. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost; Rozlet. 2011. 130 s. ISBN 978-80-904824-1-8.

HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 2. vyd. Praha: Portál. 2005. 408 s. ISBN: 978-80-7367-485-4.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010.224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOPECKÝ, M. Sociální hnutí a vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 131 s. ISBN 80-86432-96-3.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, J. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.

MUŽÍK, J. Profesní vzdělávání dospělých. Pracovní text, 2009. 148 s. [online]. [cit. 14. 12. 2015] Dostupné na http://www.uklizeno.cz/docmuzik/materialy.php

MUŽÍK, J. Řízení vzdělávacího procesu – Andragogická didaktika. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer 2011. 323 s. 978-80-7357-581-6.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1. vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

PALÁN, Z. Celoživotní učení. Vybrané problémy vzdělávací politiky. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1262-3.

PALÁN, Z. Lidské zdroje: Výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. 280 s. [online]. [cit. 6. 11. 2015] Dostupné na http://andromedia.cz/andragogicky-slovnik

PALÁN, Z., LANGER, T. Základy andragogiky. Praha: VSJAK, 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 2008. 322 s. ISBN 978-80-7367-416-8.

RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC, L. Učíme se po celý život? 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2.

SKALKA, J. a kolektiv. Základy pedagogiky dospělých. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nákladatelství, 1989. 258 s. ISBN 80-04-21636-6.

SYNEK, M. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠERÁK, M. Zájmové vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 208 s. ISBN 978-80-7367-551-6.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

VÁGNER, I. Management z pohledu všeobecného a celostního. 3. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 607 s. ISBN 80-21-03536-6.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 9788024719047.

VYCHOVÁ, H. Vzdělávání dospělých ve vybraných zemích EU. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2008. 185 s. ISBN 978-80-7416-017-2.

Použité internetové zdroje:

Memorandum o celoživotním učení. Pracovní materiál Evropské komise. 2000. [online]. [cit. 5. 10. 2015]. Dostupné z: http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm#31

Metodický portál. [online]. [cit. 6. 10. 2015] Dostupné z: http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/11623/NARODNI-STRATEGIE-GLOBALNIHO-ROZVOJOVEHO-VZDELAVANI-PRO-OBDOBI-2011-2015-STRATEGICKA-CAST.html/

Průvodce dalším vzděláváním. Praha: MŠMT, 2010. 23 s. [online]. [cit. 6. 10. 2015] Dostupné z: http://www.msmt.cz/vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim

Národní soustava kvalifikací. [online]. [cit. 15. 2. 2016]. Dostupné z: http://www.narodnikvalifikace.cz

Průzkum vnímání problematiky vzdělávání dospělých u laické a odborné veřejnosti. 2009. 56 s. [online]. [cit. 2. 3. 2016] Dostupné z: file:///C:/Users/PC/Downloads/Zprava_z_pruzkumu_o_vzdelavani_dospelych.pdf

Rudolf Kohoutek. Psychologie v teorii a praxi. [online].[cit. 3. 3. 2016] Dostupné z: http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/pozorovani-v-psychologii

Strategie celoživotního učení. Praha: MŠMT, 2007. 80 s. ISBN 978-80-254-2218-2. [online].[cit. 6. 10. 2015] Dostupné z: http://msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf

VESELÝ, A. Teorie mnohačetných forem kapitálů. [online]. Praha: FSV UK. ISSN 1801-5999. [cit. 17. 10. 2015]. Dostupné z: http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf

Zákoník práce, úplné znění zákona č. 262/2006 Sb. [online].[cit. 7. 2. 2016] Dostupné z: http://www.pracepropravniky.cz/_userfiles/texty_prilohy/10195.pdf

Další zdroje

Interní dokumenty společnosti XY, přehled poskytovaných školení ve společnosti XY

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení 12
Obrázek 2: Soustava celoživotního vzdělávání 33
Obrázek 3: Systém vzdělávání pracovníků na pracovišti 37

Tabulka 1: Vzdělávání na pracovišti považujete za: 60
Tabulka 2: Co byste změnil na průběhu školení 61
Tabulka 3: Jiná náplň vzdělávání 62
Tabulka 4: Návrh konceptu vzdělávání ve zkoumané organizaci 69

Graf 1 – Věk 58
Graf 2 – Jak dlouho pracujete v této společnosti? 58
Graf 3 – Vzdělání 59
Graf 4 – Hodnocení povinných školení 61

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník pro zaměstnance

Otázky pro zaměstnance (dotazník)

Identifikační otázky:

- pohlaví
- věk
- délka praxe ve společnosti
- ukončené vzdělání

1. Probíhá ve vaší firmě program celoživotního vzdělávání?
   c) Ano
   d) Ne

2. Účastníte se ho? Pokud ano, jak často, kolikrát?

3. Považujete takové vzdělávání za:
   a) Potřebné
   b) Nudné
   c) Zbytečné
   d) Zbytečně drahé
   e) Zábavné
   f) Zdlouhavé – ztráta času
   g) Je mi to jedno

4. Pokud byste mohl průběh školení změnit, co byste měnil?
   a) Kratší doba trvání
   b) Průběh v rámci pracovní doby
   c) Více přestávek
   d) Větší zábavnost
   e) Lepší podání informací – srozumitelnost

f) Více prostoru pro dotazy
g) Méně účastníků
h) Jiný prostor pro konání

5. Zhodnoťte prosím povinná školení na škále 1 – 5, přičemž 5 bodů je maximální spokojenost s jejich průběhem.

6. Pokud byste si mohl vybrat jinou náplň vzdělávání, bylo by to:
   a) Cizí jazyky
   b) Aktuální informace z oboru
   c) Kurzy relaxace a zamezení stresu
   d) Team buildingy zaměřené na stmelení kolektivu
   e) Jiné:

Příloha B – Dotazník pro zaměstnavatele

Otázky pro personalisty a manažery (řízený rozhovor)

1. Co v rámci celoživotního vzdělávání zaměstnanci musejí a mohou absolvovat? Kdo? Kdy? Jak často?
2. Považujete tuto nabídku za dostatečnou?
3. Jakým způsobem jednotlivá školení plánujete?
4. Jak probíhají? – Kdy? Kde? Kdo je vede?
5. Jak vybíráte vhodné školitele?
6. Hodnotíte výsledky vzdělávání? Pokud ano, jakým způsobem?
7. Je pro Vaši firmu investice do vzdělání zaměstnanců únosná?
8. Jak zjišťujete návratnost investic do vzdělávání?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Martina Šedivá

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Vliv celoživotního vzdělávání na rozvoj lidských zdrojů

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 66

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů české literatury a pramenů: 31

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 9

Vedoucí práce: Ing. Lilla Svatošová