

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

### **Bakalářská práce**

**Natálie Jakubalová**

Vedoucí práce: PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Natálie Jakubalová**  
Studijní program: **Ekonomika a management**  
Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Cíl: Teoretickým cílem bakalářské práce je vymezení pojmu systém vzdělávání v ČR a zmapování teoretických východisek k podnikovému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve vybrané společnosti MONTANA s.r.o., Mladá Boleslav. V praktické části bakalářské práce je cílem analýza systému podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti a předložení návrhu na jeho zlepšení. Analýza systému obsahuje vývoj podnikového vzdělávání na základě porovnání tří po sobě jdoucích let, a také dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Rámcový obsah:

1. Úvod a vymezení pojmu systém vzdělávání v ČR.
2. Teoretická východiska k podnikovému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.
3. Analýza a vyhodnocení systému podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti MONTANA s.r.o., Mladá Boleslav na základě zjištěných skutečností z porovnání tří po sobě jdoucích let a sociologické techniky dotazníkového šetření.
4. Návrh na zlepšení podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
5. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. – BEDNÁROVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. PUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
4. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
5. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
6. VNOUČKOVÁ, L. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. 374 s. ISBN 978-80-87839-76-8.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2021

**Natálie Jakubalová**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 19. 7. 2021

**PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 19. 7. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 19. 7. 2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou prací využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 11.11.2021

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu PhDr. Alemayehu Kumsovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Ráda bych také poděkovala vedení a personální pracovníci společnosti Montana s.r.o. Madá Boleslav za poskytnuté podklady k vypracování bakalářské práce a odborné konzultace.

## Obsah

Úvod.....	7
Teoretická východiska řešení .....	8
1 Vzdělávací systém v České republice .....	8
2 Lidské zdroje a lidský kapitál .....	9
3 Podnikové vzdělávání zaměstnanců.....	11
3.1 Oblasti podnikového vzdělávání.....	13
4 Systematické vzdělávání .....	14
4.1 Identifikace a analýza potřeby vzdělávání.....	15
4.2 Plánování vzdělávání .....	17
4.3 Metody vzdělávání .....	20
4.4 Realizace vzdělávání .....	26
4.5 Vyhodnocování vzdělávání .....	27
Analýza současného stavu poznání .....	29
5 Představení společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav.....	29
6 Vzdělávací program společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav .....	32
6.1 Porovnání vzdělávacích aktivit v roce 2018, 2019 a 2020.....	34
7 Dotazníkové šetření .....	37
8 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	47
9 Diskuse a návrhy .....	49
Závěr .....	53
Seznam literatury .....	55
Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	57
Seznam příloh .....	58

## Úvod

Vzdělávání v různých formách provází lidstvo od nepaměti, díky tomu, že se lidé neustále učili novým znalostem a dovednostem žijeme dnes v moderní společnosti, používáme vyspělé technologie a dochází k neustálým pokrokům.

V dnešní rozvinuté společnosti se mnohem rychleji mění ekonomické prostředí a z pohledu organizace je těžší obhájit své místo na trhu, proto musí svou konkurenční výhodu hledat nejen v hmotném majetku, ale také v intelektuálním kapitálu, jehož složkou je lidský kapitál. Investicemi do lidského kapitálu, jako třeba do vzdělávání zaměstnanců organizace dokáže lépe a pružněji reagovat na přicházející změny, inovace a nové technologie, což pozitivně přispívá k naplňování stanovených cílů.

Cílem bakalářské práce je popsat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti, porovnat vzdělávací program třech po sobě jdoucích let a následně doporučit možné změny, které by vedly ke zlepšení a zefektivnění podnikového vzdělávání. Vybranou společností je Montana s.r.o. Mladá Boleslav, která se zabývá průmyslovou automatizací a měla jsem v ní možnost vykonávat povinnou a následně nepovinnou praxi.

V teoretické části se bakalářská práce zaměřuje na vzdělávací systém v České republice, neboť je to první vzdělávání, kterým si každý jedinec prochází a je důležité pro vývoj osobnosti. Charakterizuje pojmy lidské zdroje a lidský kapitál, které jsou klíčové pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kterému se dále věnuje. Následně popisuje systematické vzdělávání a jednotlivé vzdělávací metody.

Praktická část bakalářské práce vychází z témat představených v předchozí teoretické části. Na úvod popisuje vybranou společnost, její historii a organizační strukturu. Zabývá se vzdělávacím programem ve třech po sobě jdoucích letech pro lepší pochopení současného stavu vzdělávání ve společnosti. Obsahuje také dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci, které je zaměřeno na vnímání vzdělávacích aktivit, jejich efektivity a přínosu právě z pohledu zaměstnanců. Na základě vyhodnocení jsou navrženy možné kroky ke zlepšení vzdělávacího systému ve vybrané společnosti.

## Teoretická východiska řešení

### 1 Vzdělávací systém v České republice

Kapitola věnovaná vzdělávacímu systému v České republice je v mé bakalářské práci zařazena z toho důvodu, že školní vzdělávání je to první, kterého se každému jedinci dostane ještě předtím, než by mohl podstoupit jakýkoliv druh podnikového vzdělávání, kterému se bakalářská práce dále věnuje. Školní vzdělání je také jedním z parametrů, které v případě podnikového vzdělávání zaměstnanců často sledujeme, je proto nutné vzdělávací systém znát.

Vzdělávací systém v České republice je upraven zákonem 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

**Předškolní vzdělávání** je zákonem povinné „od počátku školního roku, který následuje po dni, kdy dítě dosáhne pátého roku věku, do zahájení povinné školní docházky dítěte, není-li dále stanoveno jinak.“ Cílem předškolního vzdělávání je vytvořit základ pro pokračování ve vzdělávání, aktivní rozvoj osobnosti dítěte (citový, rozumový, tělesný), osvojení si pravidel chování a životních hodnot.

**Povinnost školní docházky** je v České republice po dobu devíti školních roků, nejvýše však do konce školního roku, v němž žák dosáhne sedmnáctého roku věku.

**Základní vzdělávání** má devět ročníků a vyučuje se na základní škole, lze jej úspěšně dokončit také na nižším stupni šestiletého nebo osmiletého gymnázia nebo v odpovídající části osmiletého vzdělávacího programu konzervatoře. Cílem je poskytnout žákům strategie k učení a motivovat je tak k celoživotnímu učení, dále základní vzdělání podporuje schopnost komunikovat, spolupracovat, řešit problémy a tvořivě myslet. Žáci se také učí být tolerantní a ohleduplní, chránit své fyzické a duševní zdraví nebo poznat své schopnosti a možnosti, které mohou následně uplatnit.

**Střední vzdělávání** může být ve formě několika vzdělávacích programů, po jejichž úspěšném dokončení žáci dosahují středního vzdělání, středního vzdělání s výučním listem nebo středního vzdělání s maturitní zkouškou. Za cíl středního vzdělávání se považuje rozvoj vědomostí, schopností, dovedností, postojů a hodnot, které žáci získali v základním vzdělávání. Střední vzdělávání poskytuje



základ pro plnoprávný osobní a občanský život, celoživotní učení, navazující vzdělávání a výkon pracovní činnosti. Obsahově se jedná o všeobecné vzdělávání nebo odborné vzdělávání propojené se všeobecným.

**Vyšší odborné vzdělávání** prohlubuje znalosti studenta a nabízí nejen všeobecné a odborné vzdělání, ale i praktickou přípravu. Mohou se k němu hlásit uchazeči se středním vzděláním s maturitní zkouškou a ti, kteří splnili podmínky přijetí, délka vyššího odborného vzdělávání je 3 – 3,5 roku (Zákon č. 561/2004 Sb.).

**Vysokoškolské studium** upravuje zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

„Vysoké školy jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy jsou vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti“ (Zákon č. 111/1998 Sb.).

**Bakalářský studijní program** připravuje studenty na výkon povolání nebo na studium navazujícího magisterského programu. Délka studia je minimálně 3 roky a po úspěšném složení státní závěrečné zkoušky a obhajobě bakalářské zkoušky se uděluje titul bakalář (Bc.).

**Magisterský studijní program** prohlubuje teoretické i praktické znalosti vyplývající ze současného stavu vědeckých poznatků, vývoje a výzkumu a soustředí se naschopnost jejich následného využití. Navazuje na bakalářský studijní program, délka studia je minimálně jeden rok, studium je zakončeno státní závěrečnou zkouškou a obhajobou diplomové práce. Akademické tituly se liší dle oblasti studia, nejčastější jsou inženýr (Ing.) a magistr (Mgr.).

**Doktorský studijní program** se zaměřuje na vědecké zkoumání a samostatné tvůrčí aktivity v odvětví vývoje a výzkumu nebo umění. Studium trvá minimálně tři roky, zakončeno je státní doktorskou zkouškou a obhajobou disertační práce, která je veřejná. Udělovaný akademický titul je doktor (Ph.D.) (Zákon č. 111/1998 Sb.).

## 2 Lidské zdroje a lidský kapitál

Definování pojmu lidské zdroje je podstatné, jedná se totiž o každého jedince, který přispívá organizaci svými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a chováním k

úspěchu. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, str. 34) „lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu.“ Lidské zdroje jsou tím nejcennějším zdrojem, jelikož vytváří přidanou hodnotu, bez jejich zapojení by nebyly využity nebo by vůbec nevznikly technické prostředky a technologie.

Palán (1997) také uvádí, že nejdůležitější zdroje podniku jsou lidské, protože ovlivňují využití ostatních finančních a materiálních zdrojů.

## **Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je přístup k řízení lidí pracujících v dané organizaci, kteří přispívají k dosažení cílů organizace, a to kolektivně nebo individuálně. Tento přístup k řízení lidí je předem logicky a strategicky promyšlený (Armstrong, 2007).

### **Cíle řízení lidských zdrojů**

Všeobecně se za cíl řízení lidských zdrojů považuje schopnost zajistit, aby lidé přispívaly k úspěšnému plnění cílů organizace (Armstrong, 2007).

„Cílem funkce řízení lidských zdrojů je přilákat, motivovat, rozvíjet a udržet si zaměstnance v bezpečném a spravedlnost respektujícím prostředí“ (Belcourt, Wright, 1998, str. 19).

Aby byl cíl řízení lidských zdrojů v daném podniku splněn má za úkol samotné oddělení řízení lidských zdrojů plánováním, organizováním práce a analýzou pracovních míst. Patří sem další oblasti jako utužování vztahů na pracovišti mezi zaměstnanci, zaměstnanci a zaměstnavatelem nebo vztahy s odbory. Správa platů, benefitů, nábor a výběr zaměstnanců, a také hodnocení jejich výkonu. V neposlední řadě správa informačních systémů, bezpečnost práce a pracovněprávní povinnosti. Každá činnost a funkce oddělení řízení lidských zdrojů poskytuje informace do odpovídajících subsystémů daného podniku (Belcourt, Wright, 1998).

## **Lidský kapitál**

Pokud hovoříme o lidském kapitálu, měli bychom vědět, že je to jedna ze tří složek intelektuálního kapitálu, dále se jedná o společenský kapitál a organizační kapitál. Intelektuální kapitál podniku představuje nehmotné zdroje, jedná se o znalosti,

schopnosti a dovednosti, které obohacují procesy a vytváří tak hodnotu. Ve spojení s hmotnými zdroji, což mohou být peníze nebo jiné hmotné jmění tvoří celkovou hodnotu organizace (Koubek, 2009).

Koubek (2009, str. 27) definuje lidský kapitál jako „znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace“. Společenský kapitál představuje všechny rezervy a znalosti vznikající ze vztahů uvnitř i mimo organizaci. Organizační kapitál je chápán jako institucionalizované znalosti, které má organizace uložené v databázích a příručkách. Často se mu říká strukturální kapitál.

**Investováním do lidského kapitálu může být z pohledu Vodáka a Kucharčíkové (2011):**

**Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců**, kam patří pravidelné zdravotní prohlídky, organizování rekondičních pobytů, zajišťování pitného režimu, finanční příspěvky na stravování nebo sportovní aktivity apod.

**Zlepšování pracovních podmínek** pokrývá dostatečný počet moderních ochranných pracovních pomůcek, čímž podniky předchází úrazům na pracovišti a poškození zdraví svých zaměstnanců. Správné pracovní podmínky utváří také ergonomie pracoviště a pracovních míst.

**Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí** je velmi důležitou formou investice do lidského kapitálu a dochází k ní skrze systém podnikového vzdělávání, kterému se blíže věnuje následující kapitola.

### **3 Podnikové vzdělávání zaměstnanců**

Dvořáková (2007, str. 286) definuje pojem vzdělávání zaměstnanců jako „soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.“

„Potřeba vzdělávání znamená nesoulad mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) zaměstnanců a požadavky pracovních míst“ (Šikýř, 2012, str. 149).

Vzdělávání lze také chápat jako investici do zaměstnanců a plynulý proces, kterým se rozvíjí jejich znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje k vykonávání komplexních a složitých pracovních úkolů, kterým budou v budoucnu vystaveni. Cílem je využití lidských zdrojů podniku takovým způsobem, aby přispívaly k dosažení podnikových cílů (Vnoučková, 2017).

Situace na trhu je v dnešní dynamické době velmi proměnlivá, dochází k rozšiřování trhů, postupně se mění a zvyšuje konkurence, stejně jako požadavky na výrobu. Tyto faktory pobízí jednotlivé podniky ke zdokonalování a inovacím v oblastech technických postupů výroby, informačních technologií a samozřejmě také kvality produktů a služeb. Podniky pocítují potřebu investovat do technického vybavení a zařízení, tedy do výrobních vstupů. V návaznosti na investice je nutné, aby s novými technologiemi a zařízením pracovali lidé, kteří dokáží na inovace pružně reagovat, mají dostatečné znalosti a jsou fyzicky zdatní, pokud to daná činnost vyžaduje. Je proto nutné uvolnit další finanční prostředky a investovat právě do rozvoje zaměstnanců, do rozvíjení jejich kompetencí, a tedy do lidského kapitálu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Velké podniky mají prostředky k tomu, aby podnikové odborné vzdělávání probíhalo vlastním interaktivním způsobem ve specializovaných centrech podnikového vzdělávání a účastníci tak získávaly klíčové a následně po nich požadované kompetence.

Účastníci se během skupinových cvičení učí definovat konkrétní problémy a hledat odpovídající řešení, samostatně plánovat, organizovat, hodnotit, řídit postup práce, kontrolovat úspěchy v učení aj. Podporuje a rozvíjí se tedy především schopnost pracovat samostatně, identifikace a také orientace na výkon. Ke vzdělávání dochází pomocí spolupráce ve skupinách, pomocí které dosahují požadovaných výsledků během cvičení na konkrétním modelu, dále musí účastníci umět podat zprávu s vysvětlením, či zhodnocením.

Malé a střední podniky často nemají tyto možnosti, v takovém případě lze kontaktovat agentury nebo samostatné, vzdělávací centra, díky kterým dosáhnou

stejného vzdělávání s kvalifikovanou výukou a umožní svým zaměstnancům získat klíčové kompetence (Belz, Siegrist, 2001).

### **3.1 Oblasti podnikového vzdělávání**

#### **Všeobecné vzdělávání**

Je zabezpečováno státem, dochází k osvojení všeobecných a základních schopností, dovedností, znalostí a chování člověka pro soužití ve společnosti.

#### **Odborné vzdělávání**

Formování kvalifikace, oblast odborné/profesionální přípravy nebo také jako ve světě training můžeme nazvat odborné vzdělávání. Je zabezpečováno státem i zaměstnavatelem. Státem je zabezpečena základní příprava na povolání a zaměstnavatelem zaškolení, doškolení a přeškolení. Jak je z názvu odborného vzdělávání zřejmé, využívá se v zaměstnání k osvojování specifických schopností, přípravě na povolání nebo k přizpůsobování znalostí požadavkům pracovního místa (Koubek, 2007, Šikýř, 2012).

#### **Zaškolení (adaptace, orientace)**

„Cílem je krátká a efektivní adaptace zaměstnance na organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na konkrétním pracovním místě“ (Dvořáková, 2011, str. 286). Zaškolení je velmi důležité pro následné fungování zaměstnance v organizaci, protože jsou mu během tohoto procesu poskytnuty potřebné informace a osvojuje si zásadní schopnosti pro výkon práce.

#### **Doškolení (prohlubování kvalifikace)**

Na základě oboru, ve kterém jedinec pracuje je nutné pokračovat v prohlubování odborného vzdělávání a přizpůsobit tak znalosti konkrétním požadavkům pracovního místa. Nutnost doškolení může být z důvodu zavedení nové techniky a technologie, nových objevů v oboru nebo požadavků trhu atd. Pozitivní je, že se tímto zvyšuje konkurenceschopnost jednotlivých pracovníků uvnitř organizace a na trhu práce, stejně jako pracovní výkon nebo prosperita podniku (Dvořáková, 2007, Koubek, 2007).

### **Přeškolení (rekvalifikace)**

Rekvalifikace je využívána k tomu, aby si jedinec osvojil schopnosti k výkonu jiné, více či méně odlišné práce, než kterou vykonával doposud. Podle toho můžeme rozlišit plnou a částečnou rekvalifikaci, při částečné rekvalifikaci může jedinec využít některé znalosti z předchozího pracovního místa. Profesní rekvalifikace je zvláštní případ přeškolení, kdy se jedná o jedince, kterému jeho zdravotní stav dlouhodobě nebo trvale brání vykonávat dosavadní práci, ale snaží se opětovně zařadit do pracovního procesu (Koubek, 2007, Šikýř, 2012).

### **Rozvoj pracovníků**

Rozvoj pracovníků je zaměřen na získávání širšího spektra dovedností, znalostí a schopností, které nejsou nutně potřebné k výkonu stávajícího zaměstnání, často se jedná o zvládnutí komplexních problémů zasahujících do jiných oborů. Rozvoj se soustředí také na formování osobnosti a sociální dovednosti. Není orientován pouze na momentálně vykonávanou práci, ale spíše na pracovní potenciál, na kariéru pracovníka a vytváří tak adaptabilní pracovní zdroj.

Dvořáková (2007) uvádí jako typické rozvojové aktivity jazykové kurzy, kurzy asertivity a komunikace, kurzy práce s osobními počítači apod.

### **Rozvoj lidských zdrojů**

Jedná se o nový pohled na vzdělávání a rozvoj v organizaci, který směřuje k rozvíjení pracovních schopností a flexibility organizace jako celku, vytváření takového složení znalostí, schopností a dovedností v organizaci, které efektivně podpoří výkonnost organizace jako celku a jednotlivých týmů v ní. Učící se organizace je subjekt, který vytváří prostředí, které podněcuje ke vzdělávání a rozvoji (individuální i kolektivní) (Dvořáková, 2007, Koubek, 2007).

## **4 Systematické vzdělávání**

Tím nejefektivnějším způsobem, jak přistupovat ke vzdělávání pracovníků v podniku je správně organizované systematické vzdělávání.

Jedná se o nepřetržitě se opakující cyklus, který se odvíjí od vzdělávací politiky a samotných cílů vzdělávání, dále také závisí na organizačních a institucionálních

předpokladech. Organizační a institucionální předpoklady představují jednotlivce, či skupiny pracovníků, kteří vedou vzdělávání a dokáží zaručit organizaci a odbornost dané oblasti vzdělávání, správně zvolený vzdělávací program (standardní, speciální), odpovídající vybavení vzdělávacích center, či podmínky na pracovišti.

Cyklus systematického vzdělávání má několik fází. Na začátku je třeba identifikovat potřeby vzdělávání pracovníků, v další fázi dochází k plánování vzdělávání a třetí fázi je realizace vzdělávání, tedy vlastní proces vzdělávání. V poslední fázi dochází na vyhodnocování, jelikož vzdělávání je nákladnou záležitostí a poté, co dojde k jeho realizaci je pro podnik samozřejmě důležité zjistit, zda byly splněny cíle, jaké nástroje a metody byly úspěšné a které se během realizace vzdělávání neosvědčily. Se zjištěními, které vyplynou z vyhodnocování vzdělávání se pracuje při dalším cyklu (Koubek, 2009).

### **Výhody systematického vzdělávání**

Systematické vzdělávání pracovníků předchází pracovnímu vyhledávání specialistů na trhu práce tím, že nepřetržitě zajišťuje odborně vzdělané pracovníky, dává možnost rozvíjení specifických pracovních schopností, osobnosti pracovníků a zvyšuje jejich kvalifikaci. Tímto pozitivně ovlivňuje pracovní výkon, produktivitu, stejně jako kvalitu produktů a služeb. Díky systematickému vzdělávání lze předpokládat, jaké budou ztráty na pracovní době a zmírnit jejich dopad. Na základě poznatků z předchozích cyklů vzdělávání je možné neustále zlepšovat vzdělávací procesy (Koubek, 2009).

#### **4.1 Identifikace a analýza potřeby vzdělávání**

Na začátku vzdělávacího cyklu je identifikace potřeby vzdělávání, stanovuje se nepoměr mezi současnou kvalifikací zaměstnanců a požadavky pracovní pozice na kvalifikaci a vzdělání. K určení potřeby vzdělání může sloužit pozorování toho, jak je využívána pracovní doba, jaká je a jak se mění kvalita výrobků a služeb, fluktuace zaměstnanců aj. (Dvořáková, 2007).

### **Tři základní typy potřeby vzdělání dle Dvořákové (2007):**

Předvídatelné oblasti potřeby,

oblasti, kde potřeb vzniká pozorováním při kontrole,

oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy či změny.

Identifikace potřeb vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců v daném podniku je složitým procesem, poněvadž se v tomto případě jedná o těžko měřitelné vlastnosti. Stupeň dokončeného školního vzdělání, vyučení nebo délka praxe jsou jednoduché způsoby, kterými dokážeme posuzovat kvalifikaci a vzdělání. Bohužel již nedokážeme posoudit faktory (schopnost řešení úkolů, talent, schopnosti, dovednosti, hodnoty, aj.), které rozhodují o tom, jak se dosažené vzdělání a praxe promítne do pracovního výkonu.

„Fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání jejích pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech“ (Koubek, 2009, str. 261).

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že identifikace potřeby vzdělávání probíhá ve třech fázích:

**První fáze** je zaměřená především na analýzu celkové strategie podniku a podnikových cílů, to je důležité k přípravě efektivního vzdělávacího programu. Podniková strategie by měla být známa všem zaměstnancům a měli by se s ní ztotožňovat. Zjišťuje se rozdíl mezi požadovanou a aktuálně dosahovanou výkonností a zda je možné vzdělávacím programem rozdíly redukovat.

**Ve druhé fázi** probíhá analýza znalostí, schopností, úkolů a dovedností zaměstnanců, které vyplývají z popisu pracovních míst. Následně jsou porovnány se skutečnými schopnostmi zaměstnanců. S ohledem na pracovní místo, zkušenosti, úroveň vzdělání nebo kulturní zázemí jednotlivců by se mělo dbát na individuální hodnocení potřeby vzdělávání. Měly by se zkoumat i potřeby vzdělávání týmů, jelikož některé potřeby jsou ve skupině zaměstnanců společné.



**Třetím krokem** je analýza individuálních charakteristik osob, které jsou poté porovnány s požadavky podniku.

Je nezbytné provést analýzu vzdělávacích potřeb k vytvoření vhodného vzdělávacího programu. V dnešní době velká odpovědnost za implementaci funkcí z oblasti řízení lidských zdrojů na pracovišti nesou vedoucí zaměstnanci, sem tedy spadá i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Analýza vzdělávacích potřeb proto není prováděna pouze vybraným zaměstnancem nebo personálním útvarem. (Dvořáková, 2007).

Dochází k analýze velkého množství údajů, dat a informací získaných ze speciálních šetření a z běžného informačního systému, který daný podnik využívá. Získané údaje můžeme rozdělit do tří skupin:

**Údaje týkající se celé organizaci** – patří sem informace o organizační struktuře, výrobních procesech, trhu působnosti, zdrojích, údaje o pracovnících, využívání pracovní doby a kvalifikace, absence apod.

**Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – jde o specifikaci pracovních míst, úkolů, informace o tom, jaká je potřeba práce v podniku, dále povaha pracovní vztahů a způsob vedení atd.

**Údaje o jednotlivých pracovnících** – tyto údaje nalezneme v personální evidenci nebo záznamech o hodnocení zaměstnance, obsahují vše o dosaženém vzdělání, kvalifikaci, absolvovaných vzdělávacích programech apod. (Koubek, 2009).

K identifikaci a analýze potřeby vzdělávání se tedy využívají konkrétní informace o pracovních pozicích a zaměstnancích. Tyto údaje jsou získávány analýzou pracovních míst a hodnocením zaměstnanců (Šikýř, 2012).

## **4.2 Plánování vzdělávání**

Plánování vzdělávání zaměstnanců plynule navazuje a z části se také prolíná s předchozí fází, kterou je identifikace potřeby vzdělávání. Již při identifikaci potřeby vzdělávání jsou vytvářeny předběžné plány a definovány cíle vzdělávání, podle kterých se formují vzdělávací programy a návrhy rozpočtů. Ve fázi plánování se na

těchto předběžných návrzích dále pracuje, upřesňují se a projednávají. Ve finální podobě jsou stanoveny klíčové oblasti vzdělávání a metody, které budou používány, časový plán, a také prostředky. Dochází k registraci konkrétních zaměstnanců, na jejichž výběru se většinou podílí nadřízení, a to především v případě vzdělávacích aktivit, které jsou povinné z důvodu technologických a technických inovací, vyplývají ze zákona nebo jsou vyžadovány z důvodu podnikatelského záměru. Některé vzdělávací aktivity souvisí s individuálním kariérním plánem a zaměřují se na osobní rozvoj nebo se jedná o nabídku na základě zájmu pracovníků (Dvořáková, 2007, Koubek, 2009).

Při plánování vzdělávání se zaměřujeme především na určení rozdílů mezi současným a budoucím stavem nebo úrovní podniku a jednotlivců. Tyto informace používáme k definování cíle, jehož dosažením redukuje již zmíněné rozdíly nebo přispíváme k rozvoji požadovaným směrem. Hroník (2007) uvádí, že to, jaký stanovíme cíl má rozhodující vliv na zaměření vzdělávacího programu. Podle složitosti definovaného cíle můžeme rozlišit, jestli bude možné zvolit program „mimo chod“, který se využívá pro snadno definovatelné a ohraničené cíle nebo program „za chodu“, který je lepší v případě, kdy má cíl mnoho návazností. Dalším rozhodnutím ve fázi plánování je, zda využijeme standardizovaný kurz nebo vytvoříme zakázkové řešení.

**Standardizované kurzy** jsou často na seznamu podnikového vzdělávání, jsou již připravené a při jejich implementaci do vzdělávacího nebo rozvojového programu se provádí jen drobné úpravy. Zaměřují se na nácvik a opakování, které směřují k zautomatizování reakce. Cílem je upevnění a sjednocení standardu chování zaměstnanců.

**Zakázková řešení** se zaměřují na to, aby si účastníci osvojili princip a po absolvování mohli znalosti ihned využít. Řeší se specifické a konkrétní nedostatky nebo problémy podniku a jednotlivých zaměstnanců.

**Zvažujeme pět základních elementů:**

**Kontext** (firemní kultura, hodnoty, strategie),

**student** (údaje o pracovnících, teorie a styly učení),

**lektor a interakce** (uplatnění učebních taktik, strategií, metod a didaktika),

**téma, obsah a jeho struktura,**

**prostředí** (virtuální, indoor, outdoor).

Když máme všechny elementy pokryté a naplánované, přesouváme se k vytvoření celkového konceptu, kde řešíme rozvržení jednotlivých aktivit, návaznost a velmi důležitý časový harmonogram (Hroník, 2007, str. 144-148).

Při plánování bychom podle Dvořákové (2007) a Snell, Morris (2018) měli pracovat s myšlenkou, jakým způsobem sestavit náš vzdělávací program, aby byl opravdu úspěšný – efektivní a účinný. K tomu bychom měli využít hodnocení dvou rozhodujících faktorů, a to připravenosti a motivace zaměstnanců. **Připravenost** jedinců nám říká, zda mají dostatečné znalosti a zkušenosti k tomu, aby si byli schopni osvojit nové znalosti. V některých případech je žádoucí potenciální účastníky rozdělit podle připravenosti (výsledky testu, dotazník, jiné hodnotící informace) a poskytnout jim rozdílné instrukce, čímž můžeme zvýšit efektivitu vzdělávání. Z pohledu **motivace** musí společnost pomoci zaměstnancům pochopit souvislost mezi úsilím, které do školení vkládají, a odměnou. Zaměstnanci si často pokládají různé otázky, na které by jim společnost měla pomoci najít odpovědi.

Proč je školení důležité a co se stane, pokud ke školení nedojde? Co bude přínosem pro jednotlivého zaměstnance?

Zaměřením se na samotné účastníky a jejich motivaci mohou manažeři vytvořit vzdělávací prostředí, které zvyšuje efektivitu vzdělávání (Snell, Morris, 2018, str. 248-249).

Tématem, které také patří do fáze plánování a odvíjí se především od strategie lidských zdrojů a organizační strategie podniku je financování vzdělávacího programu. Nejčastěji se jedná o krátkodobé finanční rozpočty v horizontu jednoho roku či kratší. Rozpočet by měl mít tři složky, a to **fixní složku**, která se pojí k dlouhodobým a střednědobým cílům podniku, a proto zaopatřuje dlouhodobé vzdělávací programy. **Variabilní složka** zabezpečuje operativní vzdělávací

programy z pohledu krátkodobých cílů a potřeb a **rezervní složka** slouží k pokrytí nečekané nebo náhlé potřeby vzdělávání (Dvořáková, 2007).

### 4.3 Metody vzdělávání

Úspěšná realizace vzdělávání zaměstnanců je podmíněna aplikací správné metody vzdělávání, která zaměstnancům umožní osvojit si požadované schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) k vykonávání sjednocené práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2012).

Metody vzdělávání můžeme dělit na **metody vzdělávání na pracovišti** a **metody vzdělávání mimo pracoviště**. Metody, které jsou používány na pracovišti, tedy na konkrétním místě při výkonu práce a plnění běžných úkolů můžeme nazývat „**on the job**“ a metody používané mimo pracoviště „**off the job**“. Metody „on the job“ jsou považovány za lepší přístup pro vzdělávání dělníků, ovšem v dnešní době narůstá důraz na praktickou stránku při vzdělávání specialistů a manažerů, tudíž se zde také často využívá vzdělávání na pracovišti. Metody vzdělávání „off the job“ jsou stále považovány za vhodnější metody vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů, nárůst těchto metod vzdělávání při vzdělávání dělníků je velmi nepatrný. Při použití jakékoliv metody vzdělávání je v praxi důležité přizpůsobení daným pracovníkům a tématu nebo náplni vzdělávacího programu (Koubek, 2009, str. 266).

#### **Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“)**

##### **Instruktaž a demonstrování**

Instruktaž a demonstrování jsou vzdělávací metody, při kterých zkušený školitel předvádí, modeluje, demonstruje určité pracovní chování a vykonává pracovní úkoly. Účastníci jsou požádáni, aby jej napodobovali a tím si osvojují znalosti, dovednosti a chování (Snell, Morris, 2018).

Jedná se o vhodnou metodu pro rychlé zaučení a zaškolení žadoucích znalostí, dovedností a chování požadovaných k výkonu sjednané práce (Šikýř, 2007).

Tato metoda vzdělávání na pracovišti slouží k poskytnutí základních informací a výcviku dovedností potřebných pro výkon pracovních úkolů a činnosti na určitém

pracovišti. Vstupní instruktáž se používá během adaptačního procesu pro nastupující pracovníky a je zaměřena na organizaci práce, protipožární pravidla, bezpečnost práce a ochranu zdraví (Palán, 1997).

### **Coaching, mentoring, consuelling**

Vzdělávací metody coaching, mentoring a consuelling se vyznačují tím, že se jedná o opakující se setkání školeného jedince a školitele, který jedinci pomocí svých znalostí a dovedností napomáhá k rozvoji (Nový, Jarošová, Bedrnová, 2012).

„**Coaching** představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem“ (Koubek, 2009, str. 267).

Vzdělávání touto metodou je vedeno koučem, což je osoba, která umí dobře komunikovat a podněcovat zaměstnance k samostatnosti a iniciativě. Pod vedením kouče si zaměstnanec osvojí chování, dovednosti a znalosti k výkonu sjednané práce (Šikýř, 2007).

V případě **mentoringu** si zaměstnanec sám vybere svého školitele, tedy mentora. Věnují se společně spíše rozšiřování potenciálu a často se s mentorem zabývají i mimopracovní oblastí. Jejich vztah je méně formální než v případě coachingu (Dvořáková, 2007).

**Consuelling** je jednou z nejnovějších metod a překonává jednosměrnou komunikaci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným při vzdělávání, jedná se totiž o vzájemné konzultování a ovlivňování (Koubek, 2009).

### **Asistování**

Při asistování je ke zkušenému zaměstnanci přidělen školený jedinec, který mu pomáhá se všemi jeho pracovními úkoly a činnostmi, tím se učí pracovním postupům a jednání. S postupem času si vše osvojuje a začíná být samostatným až do té doby, kdy je schopen práci vykonávat naprosto autonomně. Metoda asistování je používána při osvojování pracovních schopností, které vyžaduje delší časový úsek, výhodou je zde neustálá přítomnost zkušeného zaměstnance v roli školitele a praktické otestování schopností školeného. Nevýhodou může být osvojení si špatných pracovních návyků, proto je důležitý výběr školitele.

Asistování je stejně jako práce na projektu nebo pověření úkolem využívané pro vzdělávání řídicích a tvůrčích zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

### **Pověření úkolem**

Tato metoda je v celku triviální, ovšem efektivně vede zaměstnance k odpovědnosti a samostatnosti při výkonu sjednané práce. Zaměstnanec je pověřen provedením konkrétního úkolu nebo činnosti a tím je prověřeno, zda je schopen využít získané dovednosti, znalosti a chování (Šikýř, 2007).

### **Rotace práce (cross training)**

Zaměstnanec při rotaci práce vystřídá různá pracovní místa, kde má jiné pracovní úkoly a jiné pracovní podmínky v organizaci nebo mimo ni. Tímto způsobem lze efektivně zvýšit kvalifikaci zaměstnance a jeho přizpůsobivost (Šikýř, 2007).

Rotace práce se dá také nazvat jako cross training nebo střídání pracovních úkolů. Může se jednat o horizontální rotaci práce, při níž dochází ke střídání pracovních míst na stejné úrovni nebo o vertikální rotaci práce, kdy zaměstnanec střídá pracovní místa na různých stupních řízení. Touto metodou se jednotliví zaměstnanci připravují na vedoucí funkce nebo ji lze využít při vzdělávání profesních týmů, aby byla možná vzájemná zastupitelnost zaměstnanců. Při dlouhodobé rotaci práce může dojít k horizontální integraci pracovních operací, jedná se o spojení pracovních míst s podobnou náročností a požadavky na kvalifikaci, dojde tedy k rozšiřování pracovních úkolů. Spojením pracovních míst s odlišnou náročností a odlišnými požadavky na kvalifikaci dochází k vertikální integraci pracovních operací, tedy k obohacování pracovních úkolů (Dvořáková, 2007).

### **Trainee programy**

Tato metoda se používá pro odbornou přípravu nadějných zaměstnanců, které připravuje na převzetí složitých úkolů především ve vedoucích funkcích. Trainee programs jsou většinou zaměřeny na absolventy vysokých škol, rozšiřují jejich odborné znalosti a zaměřují se na silné a slabé stránky, čímž je připravují na výkon určitého zaměstnání. Jedná se o kombinaci vertikální rotace práce a vzdělávání mimo zaměstnavatele (Dvořáková, 2007).

## **Pracovní porady**

Pracovní porady napomáhají k formování pracovních schopností, pracovníci se seznamují s problémy a informacemi ze svého pracoviště, stejně jako z celé organizace. Znatelnou výhodou je výměna a sdílení názorů, postojů a zkušeností, což zvyšuje informovanost a také pocit sounáležitosti. Touto metodou se dají efektivně rozšířit znalosti nových pracovníků (Koubek, 2009).

## **Metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)**

### **Přednáška (přednáška spojená s diskusí)**

Přednáška je metodou, kdy přednášející mluveným slovem sděluje teoretické informace a znalosti. Je jednou z nejméně nákladných a nejméně časově náročných metod, jak efektivně prezentovat právě velké množství teoretických informací. Hlavním nositelem znalostí je zde lektor a co může být nevýhodou, je jednosměrná komunikace těchto znalostí. Přesto, že máme k dispozici mnoho nových technologií ke vzdělávání, zůstává stále populární metodou (Noe, 2017).

Pokud je přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí), můžeme ji nazvat také seminář. Tento způsob opět zprostředkovává především teoretické informace a znalosti, ovšem překonává nevýhody klasiky přednášky. Dochází zde k diskusi, účastníci jsou aktivně stimulováni, objevují se různé nápady a řešení problémů (Koubek, 2007).

### **Případová studie**

Případové studie se od teoretické výuky liší tím, že nad řešením přemýšlí sami studenti, dochází tak k rozvoji kreativity, analytických schopností a zdokonaluje se schopnost řešit problémy, stejně jako schopnost uspořádat myšlenky.

Aby byla případová studie úspěšná, je třeba zajistit odpovídající kvalifikaci studentů a lektorů, důležité jsou také prostorové a časové souvislosti. Nejefektivnější je tato metoda vzdělávání v neformálním a uvolněném prostředí.

Případové studie mohou být zaměřeny na jednotlivý problém nebo komplexně popisovat související situace. Jejich prezentace může být psanou formou, pomocí audiovizuální techniky nebo operačním poradenstvím. Operační poradenství je takzvaná „živá“ případová studie, kdy společnost kontaktuje školu s popisem

problémů, které potřebují eliminovat, studenti analyzují danou situaci a následně podají společnosti zprávu obsahující zpětnou vazbu (Belcourt, Wright, 1998).

### **Brainstorming**

„Metoda pro hledání řešení skupinovou diskuzí. Vyšel z premisy, že pravděpodobnost nalezení řešení je přímo závislá na množství nápadů, které jsou k dispozici“ (Palán, 1997, str. 15).

Během brainstormingu je využívána skupinová práce, dochází ke vzájemné inspiraci a snaze se uplatnit. K navození správné, tvůrčí a uvolněné atmosféry je potřeba dodržovat několik pravidel, kam patří zákaz kritiky, uvolnění fantazie, protože i absurdní nápady mohou být užitečné, vzájemná inspirace a rovnost účastníků. Nejprve dojde ke stanovení problému, výběru účastníků, volbě doby a místa konání. Následuje instruktáž účastníků, diskuze zadání, rozcvička ve formě demonstrace na menším problému, která následně navazuje na vlastní průběh a vyhodnocení námětů (Palán, 1997).

### **Simulace**

Simulace je vzdělávací metoda, která představuje skutečnou situaci s účastníky, kteří při ní dělají rozhodnutí vedoucí k výsledkům, které odrážejí to, co by se stalo, kdyby byli v práci. Simulace, které účastníkům umožňují vidět dopad jejich rozhodnutí v uměle vytvořeném prostředí, kde tedy nehrozí reálné riziko slouží k výuce výrobních a procesních dovedností a také manažerských a mezilidských dovedností. Běžným příkladem použití simulátorů pro výcvik jsou letové simulátory pro piloty. Nová technologie pomohla vývoji virtuální reality, což je typ simulace, která ještě více napodobuje pracovní prostředí (Noe, 2017).

V každém případě simulace se jedná bohužel o velmi náročnou metodu na přípravu a je zde riziko, že uměle vytvořená situace nebude korespondovat s realitou (Dvořáková, 2007).

### **Hraní rolí**

Nabytí zkušeností pomocí hraní rolí probíhá tak, že účastníci přijmou roli, jako je manažer, klient nebo nespokojený zaměstnanec, a zkoumají, co je součástí role. Hraní rolí je obvykle součástí vzdělávacích programů zahrnujících interpersonální dovednosti, jako je komunikace, prodej, poskytování zpětné vazby k výkonu,



koučování, vedení a budování týmu. Tuto metodu je možné absolvovat v malých skupinách po dvou až třech osobách, ve kterých všichni účastníci hrají určitou roli. Nebo se několik účastníků může dobrovolně zapojit do hraní rolí, zatímco je zbývající účastníci pozorují. Výsledky závisí na emocionálních a subjektivních reakcích ostatních účastníků (Noe, 2017).

### **Assesment centrum**

Tuto metodu vzdělávání můžeme také nazvat development centre nebo diagnosticko-výcvikový program. Její využití nalezneme nejen v podnikovém vzdělávání, dále také při výběru zaměstnanců nebo hodnocení možného rozvojového potenciálu. V podnikovém vzdělávání se jedná o jednu z neefektivnějších, avšak finančně velmi nákladných metod. Pracuje se během ní s mírou stresu, který je v účastnících vyvolán nahodilým předkládáním případových studií nebo reálných situací, které souvisí s pracovními úkoly. Při těchto cvičeních je pozorně sledován výkon a jednání jednotlivých účastníků, po skončení každého cvičení je porovnáno navržené řešení účastníkem a optimální řešení. Součástí jsou také hodnotící pohovory (Dvořáková, 2007).

### **Outdoor training**

Při outdoorových aktivitách se zaměstnanci vzdělávají pomocí především sportovních aktivit v přírodě, tím využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti. Tyto schopnosti poté aplikují při výkonu pracovních úkolů a činností a snáze dosáhnou požadovaných výsledků. (Šikýř, 2012, str. 152)

### **E-learning**

E-learning využívá širokou škálu elektronických aplikací, jako je webové a počítačové školení nebo sociální sítě. Nemusí se jednat o drahou metodu vzdělávání, mnoho programů e-learningového vzdělávání využívá stávající aplikace, které jsou zaměstnancům známé, jako jsou PowerPoint, Word, Adobe Acrobat, audio a video soubory, které lze snadno nahrávat a prohlížet nebo poslouchat online pomocí počítačů a mobilních zařízení.

Stále častěji se využívá systém pro řízení vzdělávání, který poskytuje různé možnosti hodnocení, komunikace, výuky a učení. Manažeři díky tomu mohou hodnotit dovednosti zaměstnanců, přihlašovat je na kurzy, dodávat interaktivní

výukové moduly přímo na pracovní plochy zaměstnanců, když je potřebují nebo chtějí, hodnotit a sledovat jejich pokrok a určit, kdy jsou připraveni na povýšení.

E-learning také umožňuje společnostem nabízet zaměstnancům individuální školení přesně tehdy, kdy a kde to potřebují, což se označuje jako školení just-in-time. Školení just-in-time pomáhá zmírnit zkušenosti účastníků nudy během plnohodnotných vzdělávacích kurzů a zaměstnanci častěji uchovávají informace, když je mohou okamžitě použít.

Trendem jsou také časově kratší možnosti vzdělávání, které můžeme nazvat microlearning, která probíhají ve velmi krátkých časových rámcích, obvykle 5 minut nebo méně.

Malé procento hodin vzdělávání pomocí e-learningu zahrnuje weby sociálních médií, jako jsou blogy a wiki (stránky, kde mohou lidé zveřejňovat informace, stejně jako na Wikipedii) (Snell, Morris, 2018).

#### **4.4 Realizace vzdělávání**

Realizace vzdělávání je třetí fází vzdělávacího cyklu, probíhá dle plánu, který vznikl během předchozích fází identifikace potřeby vzdělávání a plánování. Při realizaci se na základě stanoveného cíle vzdělávání a vybraných pracovníků pevně stanoví metoda vzdělávání, instituce, místo a čas. Zajistí se potřebný materiál a vybavení, popřípadě doprava, ubytování a občerstvení účastníků.

Samotná realizace probíhá aplikací stanovené metody vzdělávání (Šikýř, 2012).

**Realizace má tři fáze:**

##### **Příprava**

Týká se lektora, který se připravuje profesně a na konkrétní akci, učebních pomůcek a materiálů, účastníků a organizace vzdělávací aktivity.

##### **Vlastní realizace**

Je zahájena příjezdem na místo, kde se vzdělávací program odehrává, podle Hroníka je vhodné přijet alespoň jednu hodinu před začátkem. Následuje zahájení a seznámení s programem, monitorování průběhu, vytvoření a udržování vysoké

úrovně pracovního společenství, což znamená aktivní prostředí a efektivní práce účastníků. Může dojít také k řešení nenadálých situací.

## **Transfer**

Transfer se využívá ve dnech po dokončení vzdělávacího kurzu.

„Již v předchozí fázi designování jsou navrženy aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Při samotném kurzu je třeba tento plán oživit a pohlídat první dny po kurzu“ (Hroník, 2007, str. 162-174).

Můžeme využít fotodokumentaci nebo jiné záznamy, databanku know-how z dané vzdělávací aktivity a podpořit transfer po skončení domácími úkoly, referováním kolegům, workshopem nebo výcvikovými bloky.

## **4.5 Vyhodnocování vzdělávání**

Poslední velmi důležitou fází je hodnocení vzdělávání, jedná se tedy o hodnocení plánování, realizace a výsledku vzdělávání. Ptáme se v tu chvíli, jak tedy můžeme zjistit, zda byl vzdělávací program, který jsme vedli, úspěšný?

K dispozici je řada metod k posouzení, do jaké míry vzdělávací programy firmy zlepšují učení, ovlivňují chování na pracovišti a výkonnost organizace. Jsou k dispozici čtyři základní kritéria:

**Reakce účastníků**, jedná se o nejjednodušší přístup k hodnocení vzdělávání, zaměřujeme se na to, zda se jim školení líbilo, jaký je jejich pohled na obsah a použitou techniku, mohou kritizovat školitele, navrhnout způsoby, jak vzdělávání zlepšit a zda by mělo dále pokračovat.

**Osvojené znalosti** nám sdělí, jestli se účastníci skutečně něco naučili. Lze využít testování znalostí a dovedností před a po dokončení vzdělávacího programu, což určí úroveň zlepšení. Je také možné srovnat úroveň znalostí a dovedností jedinců, kteří vzdělávání absolvovali a těch, kteří ne.

**Osvojené chování** se týká toho, jak dobře zaměstnanci uplatňují to, co se naučili, při samostatném výkonu pracovních úkolů a činností. Je nutné pozorovat jedince při práci, jakmile se vrátí na své běžné pozice a vyhodnotit jejich pokrok a výkon po vzdělávacím programu.

**Výsledky**, většina organizací dnes měří vzdělávací programy z hlediska návratnosti investic, která se týká výhod, které školení přináší ve srovnání s tím, co stojí. Výhody, které podnikové vzdělávání přináší mohou být vyšší generovaný příjem, vyšší produktivita, kvalita, nižší náklady, spokojenější zákazníci, větší spokojenost s prací, nižší fluktuace zaměstnanců a inovace. Aby tyto výhody mohly být vyjádřeny reálnou hodnotou a následně měřeny podle návratnosti investic, používají HR manažeři různé typy dat, jako jsou prodejní data, lidské zdroje a finanční data, průzkumy mezi zaměstnanci a kontrolní data shromážděná z různých zdrojů v rámci organizace. Na druhé straně potřebuje společnost vědět, jaké byly celkové náklady na školení, proto vypočítá přímé náklady na program (materiál, software, cestování a stravování zaměstnanců, náklady na místo setkání, vybavení, platy nebo poplatky lektorům atd.) A také nepřímé náklady na programy (platy účastníků a produktivita, o kterou přijdou během školení).

Některá z těchto kritérií lze měřit snadněji než jiná, ale každé je důležité v tom, že poskytují různé informace o úspěchu školení. Kombinace těchto kritérií může poskytnout celkový obraz o vzdělávacím programu, který pomůže manažerům rozhodnout, kde leží problémové oblasti, co na programu změnit a zda v něm pokračovat, jak připravit budoucí vzdělávací program v budoucnu (Snell, Morris, 2018, str. 268-270).

Hodnocení výsledků je obtížné, také proto, že se obvykle projeví s časovým odstupem na chování nebo přístupu pracovníků. Posuzuje a hodnotí se, zda byly dodrženy stanovené metody a jak úspěšné bylo převzetí nových znalostí a jejich následné využití při práci. V neposlední řadě také to, jak vnímali vzdělávání účastníci, a to ihned po jeho dokončení a s odstupem času (Šikýř, 2012, str. 150).

## **Analýza současného stavu poznání**

### **5 Představení společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav**

Datum vzniku:	15. února 1993
Název společnosti:	Montana s.r.o. Mladá Boleslav
Sídlo:	Mladá Boleslav, Pod Borkem 313, PSČ 29301
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatel:	Ing. František Kysela
Společník:	DREAMland, spol. s r.o. Obchodní podíl: 100%
Základní kapitál:	5 200 000,- Kč Splaceno: 100%
Předmět podnikání:	Technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Obráběčství Zámečnictví, nástrojářství Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení

**Zdroj: Interní dokumenty společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav**



**Zdroj: Interní dokumenty společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav**

#### **Obrázek 1 Logo společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav**

Společnost Montana s.r.o. Mladá Boleslav byla založena Miroslavem Stejskalem, Ladislavem Novotným a Josefem Kotrbáčekem v roce 1993. Od té doby prošla společnost značným vývojem, a to jak technologickým, tak personálním.

V roce 2016 byla Montana s.r.o. Mladá Boleslav koupena společností DREAMland, spol s.r.o. a jediným jednatelem je nyní Ing. František Kysela, který je také 100 % vlastníkem společnosti DREAMland, spol s.r.o.

Montana s.r.o. Mladá Boleslav je ryze česká společnost a působí jako dodavatel průmyslových řešení s mezinárodním přesahem a také se zabývá průmyslovou automatizací. Jedná se o společnost zaměstnávající téměř 80 zaměstnanců, která se nachází v Mladé Boleslavi.

### **Specializace společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav**

Okruh služeb, na které se Montana s.r.o. Mladá Boleslav specializuje je opravdu rozsáhlý a neustále přichází s novými technologiemi, jak své služby vylepšit nebo rozšířit.

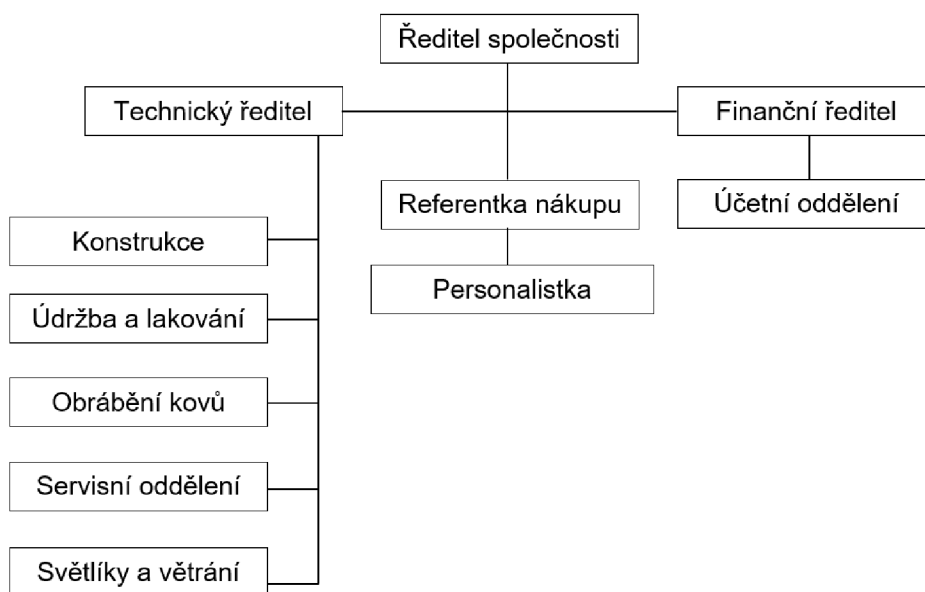
**Průmyslová automatizace** je jednou z hlavních oblastí, ve které se společnost pohybuje již několik let, během kterých získala mnoho zkušeností z výroby a vývoje robotických pracovišť, dopravníkových systémů nebo jednoúčelových strojů. Vlastní technologické zázemí umožňuje připravit projekty na klíč a přesně podle požadavků zákazníka. **Jednoúčelové stroje** jsou využívány k provádění jedné operace stále dokola, čímž jsou ideální volbou v případě hromadné výroby nebo u takových činností, kde je nutná přesnost až na setiny milimetru. Společnost Montana s.r.o. Mladá Boleslav dokáže ušetřit náklady při vývoji, a to pomocí počítačové simulace a sestavení 3D modelů prototypů. Zaměřuje se nejen na výrobu, ale také na opravu jednoúčelových strojů, mezi ně můžeme řadit manipulátory, lisovací linky, kontrolní stoly, dopravníky, montážní linky apod. Montana s.r.o. Mladá Boleslav poskytuje profesionální montáž, servis a pravidelné revize **světlíků**, což jsou zařízení, která zajišťují odvod tepla a kouře, popřípadě usnadňují hasičský zásah. **Hydrantové skříně**, které společnost nabízí v sobě mají prostor pro hasební nástroje a je do nich možné namontovat hlásiče, které signalizují požár. **Konstrukční práce** jsou službou, kterou Montana s.r.o. Mladá Boleslav nabízí opět přesně podle požadavků zákazníka a řešení je tedy na klíč. Znamená to, že zpracovává projekt od samotných začátků, kdy zákazník předloží své požadavky a přání, přes výrobu až po samotnou montáž. Tyto projekty jsou v první řadě zpracovávány projektovými manažery a

konstruktéry. **3D tisk** je společností Montana s.r.o. Mladá Boleslav poskytován na velmi pokročilé úrovni ve variantě kovového a kompozitového 3D tisku. Služba se skládá z konstrukce, přípravy, samotného 3D tisku a dokončovacích prací, je zde také možnost zpětného inženýrství prováděného 3D scanem.

Společnost disponuje profesionální lakovnou, kde poskytuje **mokrý a práškový lakování**, velmi kvalitní nabídkou filtrace s delším intervalem výměny **filter point**, která je ve spolupráci s Bosch Rexroth. **Shop-stock** je v nabídce jako modulární trubkový systém, tedy zařízení, které se používá k manipulaci s výrobky.

Mezi další služby patří **zámečnické práce a obrábění kovů, stěhování strojů a těžkých břemen, údržba, montáže a demontáže, prodej technických plynů, likvidace a výkup technologií, elektroinstalační práce a výroba rozvaděčů.**

### Organizační struktura společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav



**Obrázek 2** Organizační struktura společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav

Ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav je pouze jediný jednatel pan Ing. František Kysela.

V čele společnosti je výkonný ředitel, který má na starosti celkový chod a rozvoj společnosti, udržuje správný směr a vytváří strategii, která vede k plnění stanovených cílů. CEO – chief executive officer ve společnosti vytyčuje dlouhodobé cíle a po vzoru stanovené vize společnosti nastavuje podnikovou strategii. Jeho

úkolem je také plánování, koordinování a samozřejmě kontrola všech procesů, které ve společnosti probíhají, stejně jako schvalování finančních rozpočtů, rozhodování o výrobě, prodeji, nákupu, marketingu a také personální činnosti ve společnosti. Důležitým úkolem je také udržování vřelých vztahů s obchodními partnery a reprezentace společnosti jako takové.

Výkonný ředitel ve společnosti Montana s.r.o. přímo komunikuje s referentkou nákupu a personalistkou.

Přímými podřízenými výkonného ředitele jsou technický ředitel a finanční ředitel.

Technický ředitel se zabývá koordinací výrobních činností, připraveností v oblasti konstrukce a techniky. Pod jeho vedení funguje konstrukční oddělení, údržba a lakování, obrábění kovů, servisní oddělení a oddělení světlíků a větrání.

Konstrukční oddělení společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav se skládá z projektových manažerů a konstruktérů. Ve společnosti jsou celkem tři projektoví manažeři, kteří realizují projekty od samého počátku až po finalizaci ve stanovaném termínu a čtyři konstruktéři.

Ostatní oddělení spadající pod technického ředitele jsou vedeny jednotlivými techniky, kteří mají svůj tým, za který zodpovídají a řídí ho.

Finanční ředitel musí zabezpečit ekonomickou stránku společnosti, kam patří finance a risk management. Jeho cílem je finanční stabilita a také rostoucí zisk společnosti. Pod jeho vedení spadá účetní oddělení, které ve společnosti zastupují tři pracovníci, které mají rozdělené činnosti podle jejich kompetencí, dvě pracovníci se zabývají fakturací a jedna mzdovým účetnictvím.

## **6 Vzdělávací program společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav**

Podnikové vzdělávání (identifikaci potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání) má ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav na starosti personalistka a mzdová účetní. Není běžné, aby se podnikové vzdělávání rozdělovalo mezi dva zaměstnance s rozdílnou pracovní činností, v naprosté většině společností se tomu věnují pouze zaměstnanci personálního oddělení. Z toho důvodu, že se jedná o menší společnost, ve které před šesti lety ještě nebyl ani jeden zaměstnanec



zaměřující se na personalistiku, který by měl na starosti agendu podnikového vzdělávání, zabývala se do té doby podnikovým vzděláváním pouze mzdová účetní a výkonný ředitel společnosti.

Všechna rozhodnutí ohledně vzdělávacích aktivit (finanční budget, množství vzdělávacích aktivit, termíny, účastníci) jsou konzultovány a schvalovány výkonným ředitelem společnosti.

Z výše zmíněných důvodů některé vzdělávací aktivity stále zařizuje mzdová účetní, přestože to není v jejím popisu práce. Jedná se o školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) pro všechny zaměstnance, které probíhá jednou za 2 roky. Pro nově příchozí zaměstnance povinné vstupní školení BOZP, které je doplněno běžným vstupním školením, při kterém se zaměstnanci dozvědí informace o společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav, umístění budov, dílen, sociálních zařízeních, zaznamenávání příchodů a odchodů apod. Povinné je také školení BOZP výškové práce, vysokonapěťová vozidla a BOZP požadované pro práci v závodech ŠKODA AUTO a.s. a ŠKO-ENERGO s.r.o.

Mzdová účetní dále zaštiťuje funkční vzdělávání, které navazuje na popis práce jednotlivých zaměstnanců, díky tomu jsou schopni svou práci vykovávat kvalitně a popřípadě své znalosti, schopnosti a dovednosti ještě rozšířit, což má samozřejmě pozitivní dopad na jejich pracovní výkon, a tedy na výsledky společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav.

Personalistka se zaměřuje na přípravu jazykových kurzů angličtiny, které vždy konzultuje s rodilým mluvčím, který ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav působí jako lektor angličtiny již několik let. Dle aktuální potřeby, ale také podle zájmu zaměstnanců pracuje na IT školeních, kam spadají školení Microsoft Office, MS Teams, který byl velmi užitečný především v období, kdy byla přísná omezení kvůli koronaviru a mnoho zaměstnanců muselo svou práci vykonávat vzdáleně z domova, mezi IT školení patří také OneDrive pro firmy nebo podnikový systém Helios Orange Inuvio apod. Mezi rozvojové kurzy, které ve společnosti proběhly se řadí MBA, etika v podnikání nebo kurz efektivní komunikace.

Jako poslední bych ráda zmínila teambuildingové aktivity, které připravuje personální pracovnice a vždy mají velký úspěch. Probíhají mimo pracoviště, většinou se zvolí lokalita v blízkosti Mladé Boleslavi a podle programu je jednodenní nebo na více dní. Jejich cílem je stmelit kolektiv, zlepšovat týmovou spolupráci, rozvíjí se zde také komunikace, kreativita, schopnost naslouchat svým kolegům apod. Výhodou teambuildingu je to, že se zaměřuje na rozvoj osobnosti, který má vliv na chování zaměstnanců na pracovišti nebo v pracovních týmech.

Podnikové vzdělávání je zprostředkováváno externě. Vzdělávací aktivity, které se pravidelně opakují jsou zprostředkovávány profesionálními a odborně způsobilými školiteli, se kterými společnost Montana s.r.o. Mladá Boleslav spolupracuje již delší dobu. V případě vzdělávacích aktivit, které jsou nové nebo se neopakují je vyhledán nejvhodnější vzdělávací subjekt, u kterého se vzdělávací služby objednají.

Při přípravě vzdělávacího programu se vychází ze zkušeností z předchozích let a z požadavků aktuální situace na trhu, aktuálního technologického stavu a také z požadavků, které mají zaměstnanci. Na základě toho vyhodnotí, v jakém směru je nutné zaměstnance vzdělávat a naplánují základní vzdělávací program na další rok. Vzdělávací program je připravován na konci kalendářního roku a schvalován výkonným ředitelem na začátku nového roku. Běžně se stává, že během probíhajícího roku vyvstávají další požadavky na vzdělávání zaměstnanců nebo se naskytne vhodné kurzy, personální pracovnice a mzdová účetní ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav jsou na to připravené a umí pohotově reagovat nebo vzdělávací aktivity vyhledávat.

## **6.1 Porovnání vzdělávacích aktivit v roce 2018, 2019 a 2020**

Tato kapitola přibližuje vzdělávací program ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav. Následující tři tabulky obsahují všechny vzdělávací aktivity, které ve společnosti probíhaly v letech 2018, 2019, 2020 a počet zaměstnanců, kteří se vzdělávacích aktivit účastnili.

2018	Počet účastníků	Typ kurzu
BOZP vstupní	Noví zaměstnanci	Ze zákona
BOZOP ŠKODA AUTO a.s.	5	Ze zákona
BOZP výškové práce	11	Ze zákona
Obsluha manipulačních vozíků	1	Funkční vzdělávání
Jazykový kurz AJ	10	Jazykový kurz
Jeřábník / vazač	27	Funkční vzdělávání
Obloukové sváření	1	Funkční vzdělávání
Obsluha plošiny	14	Funkční vzdělávání
Profesní řidičák	1	Funkční vzdělávání
Školení svářečů	19	Funkční vzdělávání
Školení řidičů motorových vozidel	33	Funkční vzdělávání
Technik požární ochrany	2	Funkční vzdělávání
Účetnictví pro začátečníky	1	Funkční vzdělávání
Vyhláška č. 50/1978 Sb.	1	Funkční vzdělávání

**Tabulka 1 Vzdělávací aktivity 2018**

**Zdroj: Interní dokumenty Montana s.r.o. Mladá Boleslav**

2019	Počet účastníků	Typ kurzu
BOZP vstupní	Noví zaměstnanci	Ze zákona
BOZP celá společnost	69	Ze zákona
BOZP vysokonapěťové vozidla	46	Ze zákona
BOZP výškové práce	12	Ze zákona
Etika v podnikání	9	Rozvojový kurz
Jazykový kurz AJ	12	Jazykový kurz
Jeřábník / vazač	37	Funkční vzdělávání
Obsluha manipulačních vozíků	43	Funkční vzdělávání
Obsluha pracovních plošin	33	Funkční vzdělávání
Prince 2 - practitioner	9	Funkční vzdělávání
Projektové řízení	9	Funkční vzdělávání
Revizní technik	1	Funkční vzdělávání
Seminář pneumatika	3	Funkční vzdělávání
Společenská odpovědnost	1	Funkční vzdělávání
Školení jeřábníků nad 5 tun	5	Funkční vzdělávání
Školení svářečů	1	Funkční vzdělávání
Školení svářečů	1	Funkční vzdělávání
Účetnictví pro mírně pokročilé	1	Funkční vzdělávání
Výcvik řidičů	7	Funkční vzdělávání
Vyhláška č. 50/1978 Sb. - elektro	1	Funkční vzdělávání

**Tabulka 2 Vzdělávací aktivity 2019**

**Zdroj: Interní dokumenty Montana s.r.o. Mladá Boleslav**

2020	Počet účastníků	Typ kurzu
BOZP vstupní	Noví zaměstnanci	Ze zákona
BOZP ŠKO-ENERGO s.r.o.	7	Ze zákona
Helios Orange Inuvio	3	IT kurz
Jazykový kurz AJ	15	Jazykový kurz
Jeřábek / vazač	46	Funkční vzdělávání
MBA	1	Rozvojový kurz
MS Excel základní	1	IT kurz
MS Teams	9	IT kurz
One Drive pro firmy	1	IT kurz
Obsluha manipulačních vozíků	42	Funkční vzdělávání
Obsluha pracovní plošiny	30	Funkční vzdělávání
Procvičování účetnictví	1	Funkční vzdělávání
Projektové řízení a plánování	1	Funkční vzdělávání
Projektové řízení	1	Funkční vzdělávání
Přezkoušení svářečů	20	Funkční vzdělávání
Účetnictví pro pokročilé	1	Funkční vzdělávání
Vedoucí provozu	6	Funkční vzdělávání
Vyhláška č. 50/1978 Sb. - elektro	1	Funkční vzdělávání

**Tabulka 3 Vzdělávací aktivit 2020**

**Zdroj: Interní dokumenty Montana s.r.o. Mladá Boleslav**

Z tabulky 1,2,3, které obsahují výpis vzdělávacích aktivit společnosti Montana s.r.o. v letech 2018, 2019, 2020 je zřejmé, že některé vzdělávací aktivity se každý rok nebo alespoň pravidelně opakují, jedná se především o školení, která jsou ze zákona povinná a o rozvojové kurzy. Minimálně jednou za dva roky je ze zákona povinné školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) pro všechny zaměstnance společnosti, vstupní školení BOZP probíhá každý rok dle nově nastupujících zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří chodí do závodů jiných společností kvůli servisním, revizním pracím nebo instalacím a montážím musí podstoupit školení BOZP od daných společností, v těchto letech se jednalo o společnosti ŠKODA AUTO a.s. a ŠKO-ENERGO s.r.o.

Montana s.r.o. Mladá Boleslav se jednoznačně nejvíce zaměřuje na funkční vzdělávání, které navazují na popis práce zaměstnanců. Důvodem je to, že se jedná o malou společnost, pro kterou je nejdůležitější vzdělávat své zaměstnance v tom, co jednoznačně potřebují k výkonu své práce. Ve společnosti probíhá především funkční vzdělávání také kvůli převažujícímu počtu zaměstnanců pracujících ve

výrobě a na dílnách, kteří potřebují průběžné odborné vzdělávání, aby mohli kvalitně vykonávat svou práci a uměli pracovat s novými technologiemi.

V roce 2019 a 2020 přibyly rozvojové kurzy, což je určitě dobré, protože zaměstnanci se díky tomu něco nového naučí a mohou rozvíjet i znalosti, schopnosti, dovednosti a chování, které přímo nesouvisí s jejich pracovní pozicí.

Ve všech letech (2018, 2019, 2020) probíhala výuka anglického jazyka a každý rok vzrostl počet účastníků, to je opravdu pozitivní zjištění, protože znalost cizího jazyka na komunikativní úrovni je v dnešní době důležitá a Montana s.r.o. Mladá Boleslav má mnoho zahraničních partnerů.

V roce 2020 proběhlo několik IT kurzů, které jsou pro zaměstnance, kteří jsou na administrativních pozicích zajisté důležité, protože pracují na počítači každý den a prohloubením svých znalostí si svou práci mohou ulehčit. Podnětem k tomu, aby přibyly IT kurzy bylo zajisté také to, že mnoho zaměstnanců pracovalo z domova a bylo pro ně nutné, aby uměli pracovat s MS Teams nebo s platformou OneDrive.

## **7 Dotazníkové šetření**

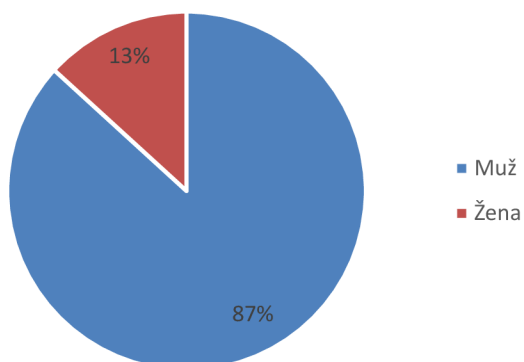
Potřebná data o podnikovém vzdělávání, a především o tom, jak ho vnímají zaměstnanci ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav byla získána dotazníkovým šetřením, které bylo mezi zaměstnanci provedeno. Dotazník byl předložen v digitální a tištěné podobě, podle toho, zda mají zaměstnanci každý den přístup k počítači. Osloveni byli všichni zaměstnanci na administrativních pozicích a vybraní zaměstnanci z výroby, kteří pracují na dílnách. Celkem bylo osloveno 32 zaměstnanců a obdrženo 28 odpovědí.

Cílem dotazníkového šetření je zjistit v jakém stavu je momentálně podnikové vzdělávání, zda je pro zaměstnance dostatečné a přínosné, dále v čem by se chtěli oni sami rozvíjet a vzdělávat.

Dotazník obsahoval 17 otázek, které byly uzavřené nebo polouzavřené. V dotazníku byly otázky, které na sebe navazovaly a vždy bylo uvedeno, kdo má odpovídat a kdo ne.

## 1. Jste muž nebo žena?

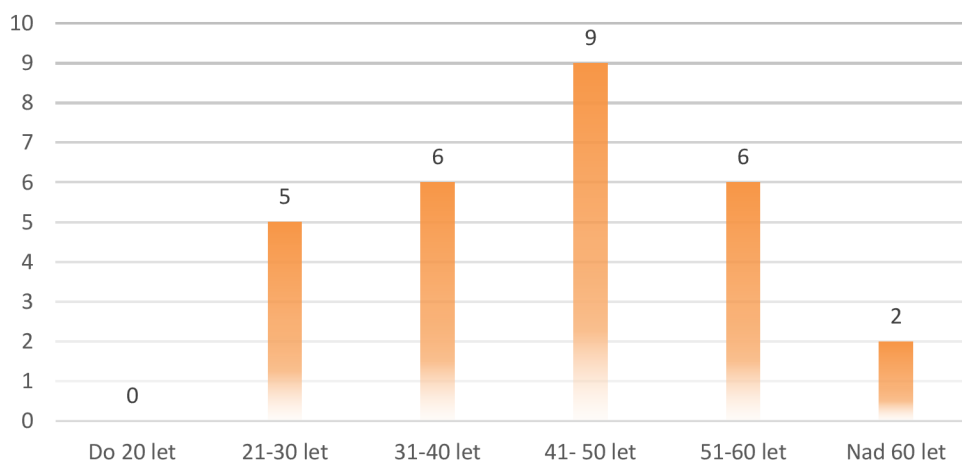
Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 28 respondentů, 7 žen (28 %) a 21 mužů (72 %). Ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav je většina zaměstnanců mužského pohlaví.



Graf 1 Pohlaví respondentů

## 2. Kolik Vám je let?

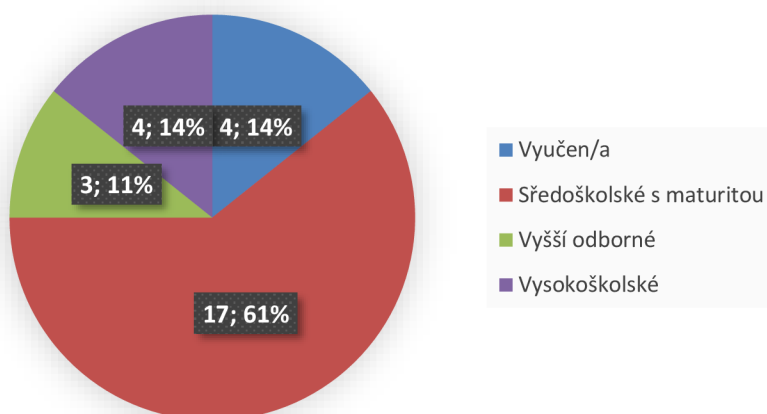
Věkové složení respondentů poukazuje na vyšší věkový průměr. Nejpočetnější skupinou respondentů je 9 respondentů ve věku 41-50 let, další je 6 respondentů ve věku 31-40 let a 51-60 let. Ve věku 21-30 let je 5 respondentů a 2 respondenti jsou dokonce starší 60 let.



Graf 2 Věkové složení respondentů

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

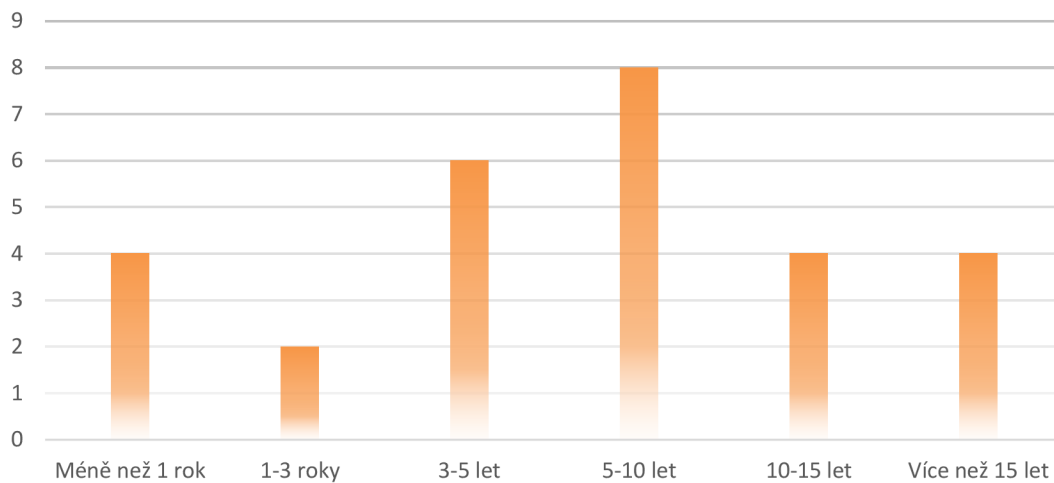
61 % respondentů uvedlo, že jejich nejvyšším dosaženým vzděláním je středoškolské s maturitou. Vyučeno je podle odpovědí 14 % respondentů. Vysokoškolské vzdělání získalo také 14 % respondentů, zatímco vyšší odborné vzdělání pouze 11 %.



Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

### 4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav?

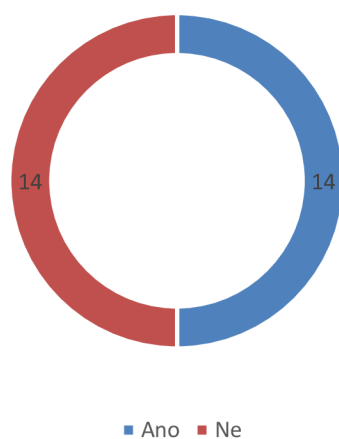
Fluktuace zaměstnanců ve společnosti není vysoká, mnoho z nich zůstává na svém pracovním místě řadu let, přesto je zde snaha o přijímání nových zaměstnanců, kteří přinesou nové myšlenky a znalosti do společnosti a také často obohatí kolektiv. Celkem 8 respondentů uvedlo, že pracuje ve společnosti 5-10 let, dalších 6 respondentů 3-5 let. Noví zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti méně než 1 rok jsou 4. To je stejný počet jako zaměstnanci, kteří zde pracují 10-15 let. 4 zaměstnanci zde pracují dokonce více než 15 let. 2 zaměstnanci uvedli, že ve společnosti pracují 1-3 roky.



**Graf 4 Délka pracovního poměru ve společnosti**

## 5. Jste motivován/a ke vzdělávání?

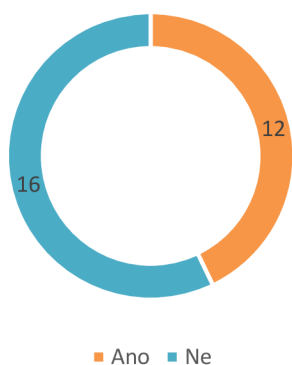
Z 28 respondentů se přesně polovina (14) cítí být motivována ke vzdělávání a druhá polovina respondentů ne.



**Graf 5 Motivace ke vzdělávání**



## 6. Účastníte se pravidelných pracovních porad?

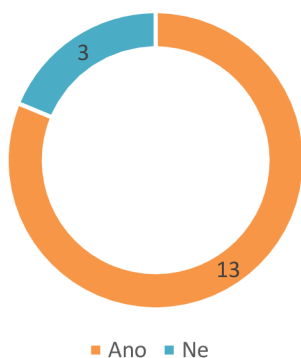


Graf 6 Účast na pracovních poradách

Otázka týkající se pracovních porad byla rozdělena na dvě části.

V první části jsme zjistily, že **12 respondentů (43 %) se pravidelných porad účastní**. Zbýlých 16 respondentů (57 %) se pracovních porad neúčastní, a to zejména proto, že obsah pracovních porad se přímo netýká jejich pracovního zařazení.

## 7. Přijdou Vám pracovní porady užitečné a přínosné?

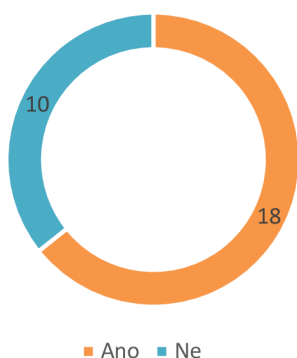


Graf 7 Přínos pracovních porad

Druhá část otázky byla směřována na respondenty, kteří se pracovních porad **účastní**. Většina z respondentů 13 uvedlo, že jsou pro ně porady užitečné a přínosné. Zbýlí 3 respondenti uvedli, že tomu tak dle jejich názoru není.

Důvodem toho, proč 3 respondenti nepovažují pracovní porady za přínosné je především to, že se neřeší žádné problémy a situace s celofiremním významem, ale pouze se zde diskutují osobní plány jednotlivých účastníků. Chybí tak ucelený pohled na směřování společnosti a přehled plnění celopodnikových cílů. Podle respondentů také chybí efektivní vedení a organizace porad.

## 8. Máte pravidelné schůzky se svým nadřízeným, který Vám je nápomocný při řešení pracovních úkolů?



Důležitá je také komunikace s nadřízeným, které se věnovala otázka číslo 8.

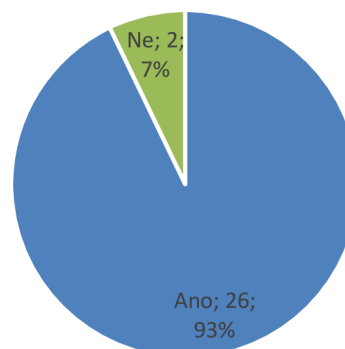
18 (64 %) respondentů uvedlo, že mají pravidelné schůzky se svým nadřízeným a 10 (36 %) respondentů sdělilo, že žádné schůzky s nadřízeným nemá.

Graf 8 Schůzky s nadřízeným

Respondenti, kteří uvedli, že nemají pravidelné schůzky pracují především v provozech a komunikují s nadřízeným v průběhu směny, kdy jsou jim postupně přidělovány úkoly a po dokončení jsou zkontrolovány. Případné problémy a nedostatky nebo naopak pochvala jsou proto komunikovány okamžitě.

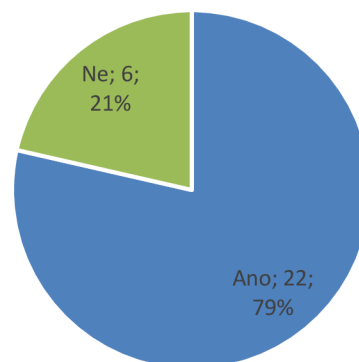
## 9. Využil/a jste některou znalost osvojenou během třech předchozích vzdělávacích aktivit?

Velmi pozitivně dopadla otázka na přínos předchozích třech vzdělávacích aktivit. Celkem 93 % respondentů využilo nově osvojené znalosti, pouze 7 % uvedlo, že znalosti nevyužilo.



Graf 9 Využití nových znalostí

Důležitým faktorem v procesu osvojování si nových znalostí a jejich následném použití v praxi je také to, zda si respondenti nové znalosti mohli otestovat. 22 (79 %) odpovědělo, že si své znalosti mohli otestovat a pouze 6 (21 %) respondentů uvedlo, že si znalosti otestovat nemohli.



Graf 10 Možnost otestovat si nové znalosti

## 10. Jaká je vaše znalost cizího jazyka?

Otázka číslo 10 se zaměřovala na jazykové znalosti zaměstnanců Montana s.r.o. Mladá Boleslav. Zjišťovala, jaký cizí jazyk ovládají a na jaké úrovni. V této otázce mohli zvolit více možností v případě, že ovládají více cizích jazyků.

Z celkového počtu 28 respondentů ovládá alespoň jeden cizí jazyk 25 respondentů.

Dva a více jazyků ovládá 15 respondentů.

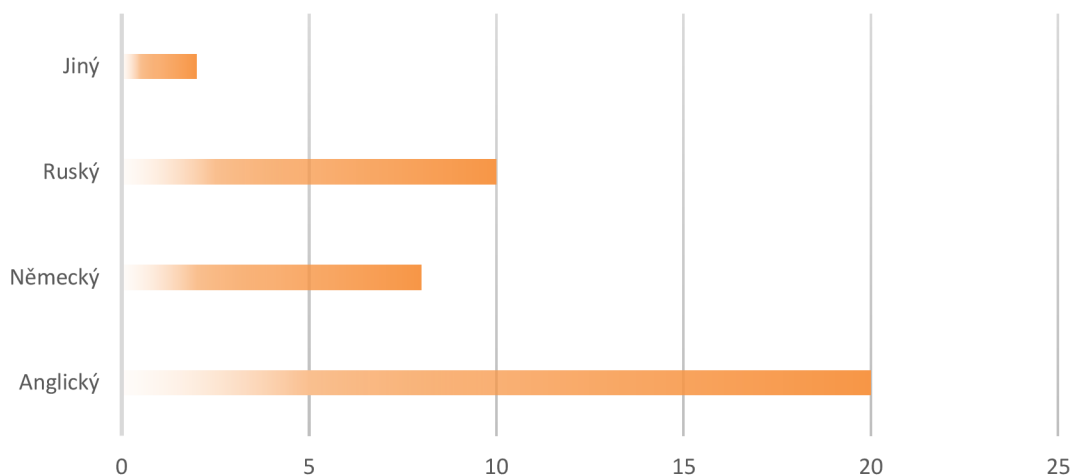
Svou úroveň cizího jazyka respondenti mohli hodnotit následovně: začátečník, mírně pokročilý, středně pokročilý, pokročilý, velmi pokročilý.

**Anglický jazyk** je nejrozšířenějším mezi respondenty, celkem 20 uvedlo, že jej ovládá. Začátečník – 8 respondentů. Mírně pokročilý – 12 respondentů. Pokročilý – 4 respondenti. Velmi pokročilý – 4 respondenti.

**Ruský jazyk** ovládá 10 respondentů. Začátečník – 3 respondenti. Mírně pokročilý – 5 respondentů. Pokročilý – 2 respondenti.

**Německý jazyk** zvolil nejmenší počet respondentů, celkem 8. Začátečník – 5 respondentů. Mírně pokročilý – 3 respondenti.

Na základě odpovědí 2 respondenti ovládají jiný cizí jazyk.

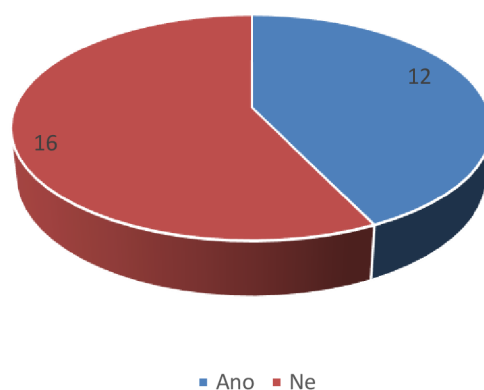


**Graf 11 Znalost cizího jazyka**

### 11. Účastníte se jazykových kurzů?

Společnost Montana s.r.o. Mladá Boleslav nabízí pro své zaměstnance pravidelné kurzy anglického jazyka. Mezi respondenty bylo 12 zaměstnanců, kteří se jich účastní a 16, kteří se jich neúčastní.

Všichni respondenti, kteří se jazykových kurzů účastní následně uvedli, že se jejich úroveň anglického jazyka zlepšuje.

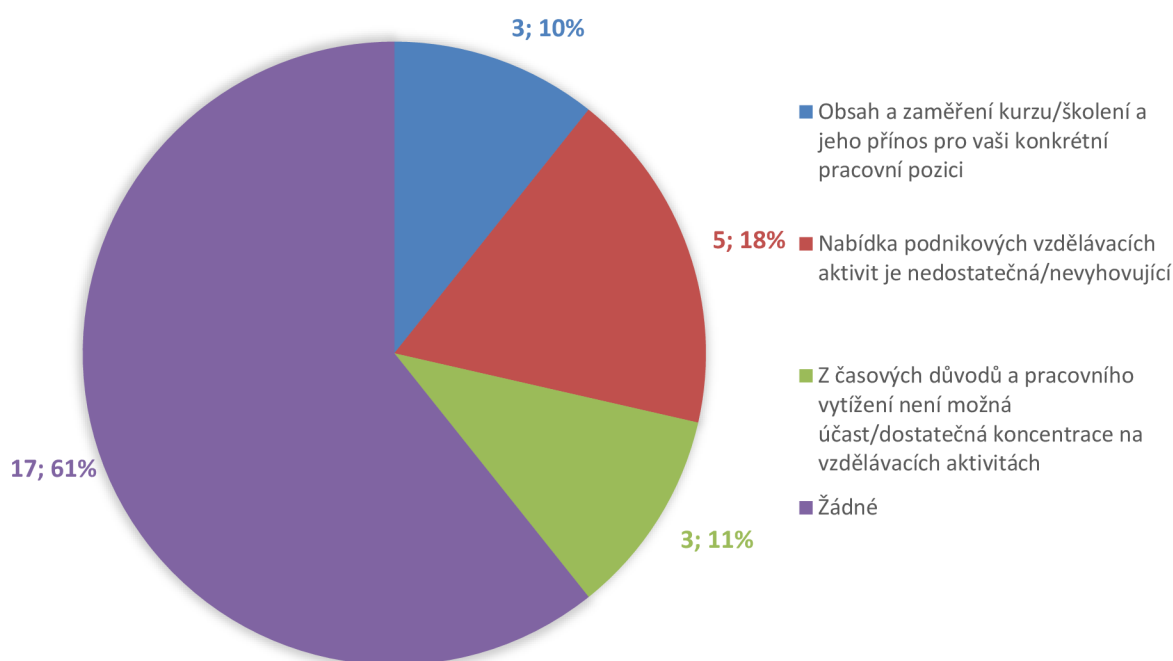


**Graf 12 Účast na jazykových kurzech**

## 12. Přejde Vám podnikové vzdělávání dostatečné? Uveďte prosím, co považujete za největší nedostatky podnikového vzdělávání ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav.

Otázka zaměřující se na spokojenost zaměstnanců s podnikovým vzděláváním ukazuje, že celkem 21 (61 %) respondentů si myslí, že je podnikové vzdělávání dostatečné, zbylým 14 (40 %) dostatečné nepřijde.

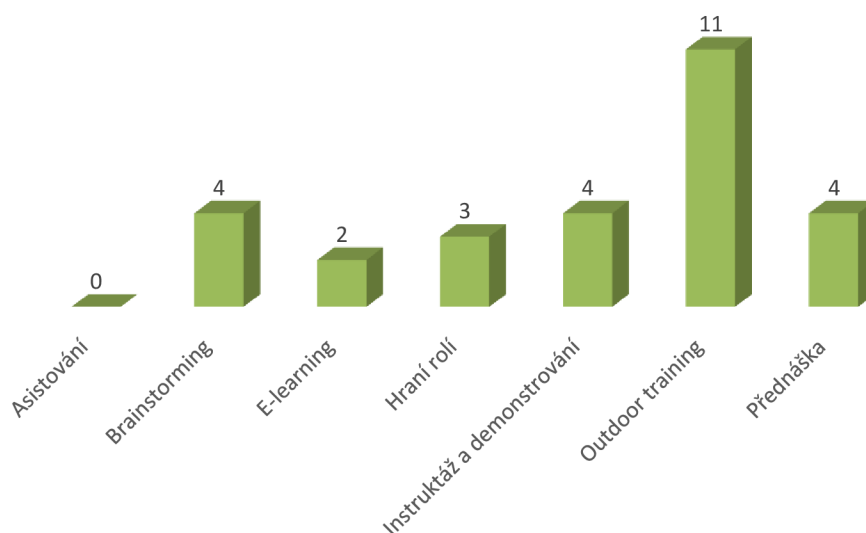
Následující graf se zabývá největšími nedostatky podnikového vzdělávání společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav. Je opravdu pozitivní, že 17 (61 %) respondentů uvedlo, že systém podnikového vzdělávání žádné nedostatky nevnímá. Nejvíce respondentů dále volilo: (18 %) „nabídka podnikových vzdělávacích aktivit je nedostatečná/nevychovující“, (11 %) „z časových důvodů a pracovního vytížení není možná účast/dostatečná koncentrace na vzdělávacích aktivitách“, (10 %) „obsah a zaměření kurzu/školení nemají žádný přínos pro mou konkrétní pracovní pozici“.



Graf 13 Největší nedostatky podnikového vzdělávání

### 13. Jaký je váš nejoblíbenější způsob podnikového vzdělávání?

V této otázce respondenti vybírali, jaký typ vzdělávání mají nejraději. Outdoor training je nejpreferovanější, zvolilo ho 11 respondentů. Brainstorming, přednáška, instruktáž a demonstrování získali od respondentů stejný počet hlasů, tedy 4. Jako další typ vzdělávání je hraní rolí se 3 hlasy a e-learning se 2 hlasy.

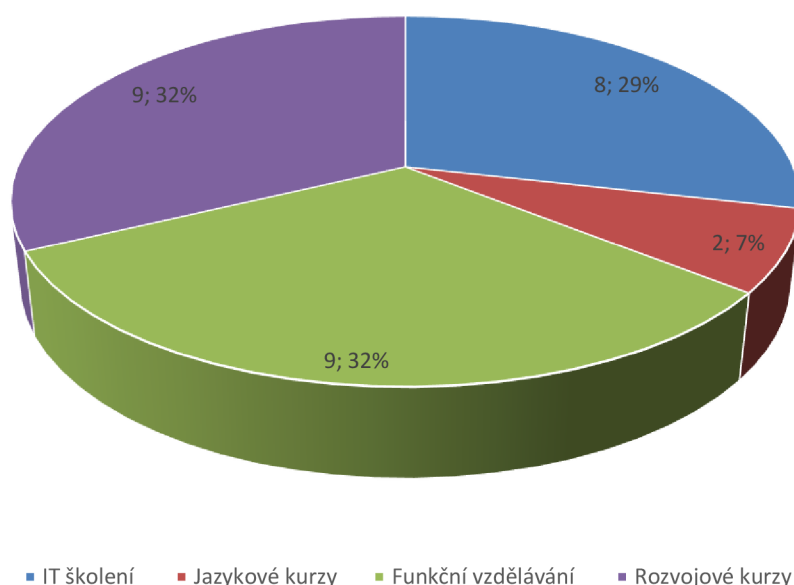


Graf 14 Nejoblíbenější způsob podnikového vzdělávání

### 14. V čem byste se aktuálně chtěl/a vzdělávat?

Zajímavá otázka, u které museli respondenti sami zhodnotit, v čem by se rádi vzdělávali byla položena jako poslední. U jednotlivých typů vzdělávání byly uvedeny příklady, aby bylo zřejmé o co se jedná.

Mnoho z respondentů (9) by se rádo věnovalo rozvojovým kurzům a funkčnímu vzdělávání. 8 respondentů vybralo, že by měli zájem o IT školení. Nejméně respondentů zvolilo jazykové kurzy (2), což bude pravděpodobně také tím, že již v nabídce podnikového vzdělávání jsou.



**Graf 15 Zájem respondentů o vzdělávání**

## 8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Společnost Montana s.r.o. Mladá Boleslav má nastavený základní systém podnikového vzdělávání a každý rok ho upravuje dle aktuální potřeby vzdělávání nebo dostupných vzdělávacích aktivit, které jsou vhodné pro zaměstnance.

Nejčastěji jsou pro konkrétní vzdělávací aktivitu určeni zaměstnanci, kteří se jí budou účastnit. V některých případech se zaměstnanci mohou účastnit dobrovolně.

Dosavadní vzdělávací program je v určitých oblastech prokazatelně efektivní a úspěšný, jelikož téměř všichni respondenti měli možnost využít nově osvojené znalosti ze třech posledních vzdělávacích aktivit, kterých se účastnili. Využití znalostí nabytých ze vzdělávacích aktivit by se zajisté umocnilo tím, pokud by si více respondentů mohlo nebo dokonce muselo nějakým způsobem znalosti otestovat. Tím by si respondenti obsah a znalosti ze školení zopakovali a lépe zapamatovali, popřípadě snadněji uplatnili v práci.

Při procesu osvojování nových znalostí je klíčovým faktorem motivace zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření poukazují na tento faktor spíše jako na slabinu. Pouze polovina respondentů se cítí být motivována.

Každý člověk má svůj názor a individuální potřeby, proto když chceme identifikovat nedostatky ve vzdělávacím programu, je dobré konzultovat vzdělávání se zaměstnanci a zjišťovat jejich postřehy. Více než polovina respondentů tohoto dotazníkového šetření uvedlo, že nevnímají žádné nedostatky podnikového vzdělávání ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav. Respondenti, kteří nedostatky vnímají uvedli, že se jedná především o to, že nabídka vzdělávacích aktivit není dostatečná nebo jim nevyhovuje. Obsah některých vzdělávacích aktivit není přínosný pro jejich pracovní pozici nebo nemají možnost účasti, či koncentrace z časových důvodů a velkého pracovního vytížení.

Komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými je důležitá pro zjištění potřeby vzdělávání u jednotlivých zaměstnanců. Nadřízení by měli mít přehled o pracovních úkolech svých podřízených, jak se vyvíjí jejich řešení a zda se naskytly nějaké problémy. Ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav jsou zavedeny pravidelné pracovní porady, které probíhají každý týden a individuální schůzky s nadřízeným dle potřeby. Na pravidelných pracovních poradách, mají povinnou účast jen někteří zaměstnanci, ostatní se účastnit nemusí především z toho důvodu, že se obsah porad netýká jejich pracovní činnosti. Pracovní porady jsou pro většinu účastníků přínosné, avšak dle některých by mohlo být zlepšeno jejich vedení a organizace. Chybí také ucelený pohled na směřování společnosti a přehled plnění celopodnikových cílů

Schůzky s nadřízeným jsou ve společnosti dostatečně podporovány.

Největší zájem ze strany respondentů je o funkční vzdělávání a rozvojové kurzy, dále o IT školení a jazykové kurzy. Funkční vzdělávání je jedním z nejvíce využívaných ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav, oproti tomu rozvojových kurzů doposud nebylo k dispozici tolik, ale každým rokem přibývají. IT školeních v posledním roce také výrazně přibylo, z toho důvodu mohou mít respondenti zájem o další prohloubení svých znalostí.

Jazykové kurzy jsou dlouhodobě nabízeny zaměstnancům. Z dotazníkového šetření je patrné, že jazykové kurzy respondentům vyhovují a zlepšuje se jejich úroveň anglického jazyka.

Preferovaný způsob vzdělávání je dle respondentů outdoor training, dá se považovat za zábavnější formu vzdělávání v přírodě a ve společnosti je často



aplikován při rozvojových kurzech během teambuildingu. Outdoor training rozhodně není vhodnou formou vzdělávání pro všechny vzdělávací aktivity. Dále jsou oblíbené přednášky a vzdělávání formou instruktáže a demonstrování, tyto formy vzdělávání jsou ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav běžně využívány nejvíce. Brainstorming se jeví také jako oblíbený a ve společnosti se osvědčil během pracovních porad. Poslední formy vzdělávání, které respondenti volili bylo hraní rolí a e-learning, obě formy začaly být více využívány až v posledních letech.

## **9 Diskuse a návrhy**

Praktická část bakalářské práce pojednávala o analýze podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav. Analýza byla doplněna dotazníkovým šetřením, které bylo provedeno mezi zaměstnanci.

Bylo zjištěno, že společnost zaměstnancům poskytuje vzdělávání ze zákona povinné, funkční vzdělávání, také rozvojové kurzy, IT kurzy a jazykové kurzy. Vzdělávací systém je fungující a zajisté dostatečný, avšak daly by se provést některé změny, kterým se tato kapitola nadále věnuje.

V případě společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav se jedná o malou společnost, proto určitě není cílem nabízet velké množství různorodých vzdělávacích aktivit, které budou povinné nebo si mezi nimi zaměstnanci budou moci bezmezně vybírat. Vzdělávací aktivity jsou pro zaměstnance časově náročné, společnost musí vyčlenit mnohdy nemalé finanční prostředky a také samotná příprava vzdělávacích aktivit zabírá personální pracovníci a mzdové účetní mnoho času. Z toho důvodu je nutné vytvořit efektivní vzdělávací program, který bude odpovídat možnostem a také požadavkům společnosti. Efektivní bude takový vzdělávací program, který bude mít základ tvořený přínosnými a opravdu potřebnými vzdělávacími aktivitami, které budou rozvíjet znalosti, schopnosti, dovednosti a chování zaměstnanců k výkonu jejich pracovní činnosti, čímž se podpoří rozvoj celé společnosti. Mezi tyto vzdělávací aktivity se zajisté řadí školení ze zákona povinné a funkční vzdělávání.

Montana s.r.o. Mladá Boleslav má tento okruh vzdělávacích aktivit ze zákona povinných a funkčního vzdělávání kvalitně nastavený. Přesto by bylo přínosné, aby nadřízení pracovníci vyhodnotili případné slabiny svých podřízených a tyto

informace byly zpracovány, mohla by vyplynout potřeba přidat další vzdělávací aktivity nebo by tím bylo potvrzeno, že je současný stav ideální.

Zaměstnanci, kteří pracují v malé společnosti na jedné konkrétní pracovní pozici a v podstatě nemají možnost kariérního růstu mohou přijít do bodu, kdy se cítí, že zakrňují, poněvadž vykonávají stále stejnou práci, ve většině případů stále stejným způsobem. Měli by proto být informováni o dobrovolných rozvojových kurzech, IT kurzech a jazykových kurzech. V případě dobrovolných kurzů by zaměstnanci mohli projevit svou vlastní iniciativu v osobním rozvoji, zlepšit tak své sebevědomí, naučit se něčemu novému nebo prohloubit znalosti, které ve výsledku pozitivně využijí při výkonu své pracovní činnosti.

Informace o dobrovolných kurzech by se k nim měly dostat s dostatečným časovým předstihem. Ideální by bylo informovat zaměstnance na administrativních pozicích e-mailem a ostatní zaměstnance seznamem na nástěnkách, které jsou rozmístěny v hlavní budově a v provozech. Ti zaměstnanci, kteří by o některý kurz měli zájem by odpověděli e-mailem nebo se napsali na seznam na nástěnce a pověřené pracovnice by na základě toho naplánovali kurzy. Dobrovolných kurzů by se tak účastnili pouze zaměstnanci, kteří o ně mají zájem, tudíž by měli vyšší motivaci při jejich absolvování a kurzy by byly efektivnější.

Především mezi zaměstnanci na administrativních pracovních pozicích by bylo vhodné naplánovat IT školení, aby všichni dosáhli stejné uživatelské úrovně, kterou nezbytně potřebují k výkonu své práce. Následně zahrnout do nabídky již zmíněné dobrovolné IT školení, kterými by své znalosti mohli rozvíjet. IT školení jsou důležité především z toho důvodu, že všichni zaměstnanci na těchto pozicích pracují každý den s počítači a dobré znalosti by jim práci usnadnily a urychlily. Mezi administrativními zaměstnanci je vyšší věkový průměr, proto je možné, že se s technikou učí pomaleji nebo k některým funkcím nikdy neměli přístup. Například z toho důvodu by se sami v této oblasti rádi posunuli, jak vyplilo z dotazníkového šetření.

Jazykové kurzy jsou vedeny ve skupinách podle jazykové úrovně, zahrnuta je konverzace, gramatika a slovní zásoba. Probíhají jednou týdně v pracovní době a jsou plně hrazeny zaměstnavatelem. Účastnit se jich mohou všichni zaměstnanci,

kteří mají zájem, pouze někteří zaměstnanci na administrativních pozicích mají lekce povinné, či velmi doporučené.

Někteří zaměstnanci nevyužívají této možnosti, kterou mají, na jazykové kurzy nechodí a neplní zadané úkoly. Tomu by se mělo předejít, vynechání lekce by mělo být vždy odůvodněno a zaměstnanci by se měli snažit si alespoň jednou týdně čas na lekci vyhradit. V případě, že se jeden nebo dva zaměstnanci z malé výukové skupiny dostaví pouze jednou za měsíc, brzdí tím své kolegy, komplikují výuku lektorovi a sami se bohužel neposouvají, takoví zaměstnanci by měli být vyřazeni.

Pracovní porady jsou vedeny na týdenní bázi a účastní se jich vybraní zaměstnanci. Dle účasti na pracovních poradách by se mělo zvážit, zda je čas konání vyhovující a účastníci nemusí stále někam odbíhat, vyřizovat telefonáty nebo se nemohou zúčastnit z důvodu pracovního vytížení. Pracovní porady by měly mít předem stanovenou strukturu, podle které by byly vedeny a na konci by měl být vymezený čas k řešení aktuálních témat. Alespoň přibližná délka pracovní porady by měla být stanovena z toho důvodu, aby byl čas efektivně využit. Jelikož někteří respondenti v dotazníkovém šetření uvedli, že chybí vedení a organizace pracovních porad, bylo by přínosné nejen stanovit strukturu a délku, ale pokud je to možné, tak také nasdílet konkrétní agendu, na kterou by se účastníci mohli předem připravit.

Konzultace s nadřízenými jsou ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav nyní podporovány, tomu by tak zajisté mělo zůstat. Z těchto rozhovorů by měli nadřízení určit, jak zaměstnance motivovat, zda se jedná o iniciativního člověka s odhodláním na sobě pracovat a co se vzdělávání týče, tak identifikovat potřeby vzdělávání u konkrétních zaměstnanců.

Na vyhodnocování vzdělávacích aktivit bohužel ve společnosti doposud není kladen důraz, bezpochyby by tomu tak ale mělo být, je to totiž klíčové pro zjištění toho, zda vzdělávací program funguje a jak nastavit program následující. Vyhodnocování by mělo probíhat především u povinných vzdělávacích kurzů a u funkčního vzdělávání, tam si zaměstnanci osvojují nejdůležitější znalosti k výkonu své práce a nadřízení by se tak přesvědčili o tom, že všechny úkoly budou splněny správně a kvalitně. Je dobré nejdříve pozorovat reakce účastníků, zda je vzdělávací aktivita baví, jsou při ní aktivní a dávají pozor. Po ukončení vzdělávání lze pozorovat, zda jsou zaměstnanci schopni využít nové znalosti a osvojené chování při výkonu práce,

pokud by tomu tak nebylo, je dobré se zaměstnanci konzultovat proč. V případě jazykových kurzů lze uplatnit pravidelné testování, zaměstnance by to mohlo motivovat k posunu do lepší skupiny a zároveň by se tím ověřilo, jak efektivní kurzy jsou a zda jsou někteří jedinci, kteří svou skupinu opravdu brzdí.

## Závěr

Bakalářská práce pojednávala o podnikovém vzdělávání zaměstnanců. Oblast podnikového vzdělávání zaujímá stále pevnější místo v personálních aktivitách společnosti, neboť je to prostředek, kterým lze získat výraznou konkurenční výhodu na trhu.

V dnešní době dochází velmi rychle k rozvoji ekonomického prostředí, je důležité být připraven na přicházející změny a umět pružně reagovat na nové podmínky a situace na trhu. Zaměstnavatelé jsou si nyní vědomi toho, že je nutné poskytnout zaměstnancům prostor pro vzdělávání, které je nezbytně nutné pro vykonávání jejich profese, ale také začlenit rozvojové aktivity, které prohloubí obecné znalosti a dovednosti zaměstnanců. Pokud je dobře nastavený systematický cyklus podnikového vzdělávání, do kterého se investují nejen finanční prostředky, ale také čas a úsilí dokážeme právě tím společnost získat tu již zmíněnou konkurenční výhodu.

Cílem bakalářské práce bylo teoreticky shrnout téma podnikové vzdělávání zaměstnanců a poté se zaměřit na vzdělávání v konkrétní společnosti. Vzdělávací program v dané společnosti analyzovat a navrhnout možné zlepšení.

V teoretické části bakalářské práce byl rozebrán vzdělávací systém v České republice. Byl definován pojem lidské zdroje a lidský kapitál, protože souvisí s tématem podnikového vzdělávání zaměstnanců. Dále se práce zaměřovala na podnikové vzdělávání a systematické vzdělávání, které má tři fáze – fáze identifikace potřeby vzdělávání, fáze plánování, realizace vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání. Jedna z kapitol se zabývala konkrétními metodami vzdělávání.

Praktická část byla zaměřena na podnikové vzdělávání ve společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav. Společnost zde byla představena a byl popsán její dosavadní vzdělávací program, pro nastínění aktuální situace. Následně bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření, které proběhlo mezi vybranými zaměstnanci společnosti. Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo velmi podstatným krokem pro navržení možných zlepšení či úprav vzdělávacího programu ve společnosti.

Bylo zjištěno, že společnost Montana s.r.o. Mladá Boleslav zaměstnancům poskytuje vzdělávání ze zákona povinné, funkční vzdělávání, také rozvojové kurzy,

IT kurzy a jazykové kurzy. Vzdělávací systém je fungující a zajisté dostatečný, avšak daly by se provést některé změny. Na základě pracovních porad, ale také pravidelných schůzek zaměstnanců s nadřízeným by mělo docházet k identifikaci potřeby vzdělávání u jednotlivých zaměstnanců, což by bylo velmi přínosné k přípravě vzdělávacího programu a také volby dobrovolných rozvojových kurzů, ze kterých by si zaměstnanci mohli sami vybírat. Pracovní porady by měly být lépe organizované, předem připravená agenda by byla ideálním řešením a mělo by vždy dojít k vyřešení problému nebo splnit cíl, který byl pro konkrétní pracovní poradu stanoven. IT školení je žádané především mezi zaměstnanci na administrativních pozicích a bylo by dobré, aby všichni dosáhli stejné uživatelské úrovně a měli nadále možnost své znalosti rozvíjet, protože s počítačem pracují na denní bázi. Poskytované jazykové kurzy jsou od vedení společnosti skvělým benefitem a jsou zaměstnanci hodnoceny opravdu pozitivně. Důležité je kontrolovat efektivitu těchto kurzů, zda se jich zaměstnanci účastní a nebrzdí tím své kolegy a zároveň pravidelně vyhodnocovat výsledky. Vyhodnocování vzdělávacích aktivit by mělo probíhat i u ostatních druhů vzdělávání, alespoň pozorováním zaměstnanců v průběhu vzdělávání a po jeho ukončení, zda jsou schopni aplikovat nové znalosti.

## Seznam literatury

### Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BELZ, Horst. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

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

NOE A. Raymond. Employee Training & Development. New York: McGraw-Hill Education, 2017. ISBN: 978-0-07-811285-0, 9780078112850

NOVÝ, I. -- JAROŠOVÁ, E. -- BEDNÁROVÁ, E. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

PALÁN, Zdeněk. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. Olomouc: DAHA, 1997. Promos. ISBN 80-902232-1-4.

SNELL A. Scott; MORRIS Shad. Managing Human Resources. Boston: Cengage Learning, 2018. ISBN: 0357033817,9780357033814

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

VNOUČKOVÁ, L. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. 374 s. ISBN 978-80-87839-76-8.

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

**Webové stránky:**

Montana. Montana [online]. Mladá Boleslav: MONTANA s.r.o. Mladá Boleslav [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://montana-mb.cz/>

**Ostatní zdroje:**

Interní dokumenty společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav



## Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Logo společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav .....	29
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav.....	31

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Vzdělávací aktivity 2018	35
Tabulka 2 Vzdělávací aktivity 2019	35
Tabulka 3 Vzdělávací aktivit 2020	36

### Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů.....	38
Graf 2 Věkové složení respondentů .....	38
Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělávací respondentů .....	39
Graf 4 Délka pracovního poměru ve společnosti.....	40
Graf 5 Motivace ke vzdělávání .....	40
Graf 6 Účast na pracovních poradách.....	41
Graf 7 Přínos pracovních porad .....	41
Graf 8 Schůzky s nadřízeným .....	42
Graf 9 Využití nových znalostí .....	42
Graf 10 Možnost otestovat si nové znalosti.....	43
Graf 11 Znalost cizího jazyka .....	44
Graf 12 Účast na jazykových kurzech .....	44
Graf 13 Největší nedostatky podnikového vzdělávání.....	45
Graf 14 Nejoblíbenější způsob podnikového vzdělávání .....	46
Graf 15 Zájem respondentů o vzdělávání .....	47

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	59
-------------------------	----

## Příloha 1 Dotazník

1. Jste?

- Muž
- Žena

2. Kolik vám je let?

- Do 20 let
- 21–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51–60 let
- Nad 60 let

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve firmě Montana s.r.o.?

- Méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 3–5 let
- 5–10 let
- 10–15 let
- Více než 15 let

5. Jste motivován/a ke vzdělávání?

- Ano
- Ne

6. Považujete vzdělávání za dostatečné?

- Ano
- Ne

7. Účastníte se pravidelných pracovních porad?

- Ano
- Ne

8. Pokud se účastníte pracovních porad, přijdou vám užitečné?

- Ano
- Ne

Pokud ne, proč?

.....  
.....  
.....

9. Máte pravidelné schůzky s nadřízeným, který vám je nápomocný při řešení pracovních úkolů?

Ano

Ne

Pokud ne, proč?

.....  
.....  
.....

10. Využil/a jste některou znalost z předchozích třech vzdělávacích aktivit, které jste absolvoval/a?

Ano

Ne

11. Měl/a jste možnost si po absolvování předchozích třech vzdělávacích aktivit otestovat své znalosti?

Ano

Ne

12. Jaká je vaše znalost cizího jazyka a na jaké je úrovni?

Anglický jazyk

Německý jazyk

Ruský jazyk

Jiný

Anglický jazyk

Začátečník

Mírně pokročilý

Středně pokročilý

Pokročilý

Velmi pokročilý

Německý jazyk

Začátečník

Mírně pokročilý

Středně pokročilý

Pokročilý

Velmi pokročilý

Ruský jazyk

Začátečník

Mírně pokročilý

Středně pokročilý

- Pokročilý
- Velmi pokročilý

13. Účastníte se jazykových kurzů?

- Ano
- Ne

14. Pokud ano, zlepšuje se vaše úroveň cizího jazyka?

- Ano
- Ne

15. Co považujete za největší nedostatky podnikového vzdělávání ve společnosti Montana s.r.o.?

(Můžete vybrat více odpovědí.)

- Kvalita kurzu/školení
- Obsah a zaměření kurzu/školení a jeho přínos pro vaši konkrétní pracovní pozici
- Nabídka podnikových vzdělávacích aktivit je nedostatečná/nevyhovující
- Odbornost lektora
- Z časových důvodů a pracovního vytížení není možná účast/dostatečná koncentrace na vzdělávacích aktivitách
- Žádné
- Jiné

Pokud jiné, o jaké nedostatky se jedná?

.....  
.....

16. Jaký je váš oblíbený způsob podnikového vzdělávání?

(Můžete vybrat více odpovědí.)

- E-learning
- Outdoor training (vzdělávání především v přírodě pomocí sportovních aktivit)
- Hraní rolí (účastníci přijmou roli, jako je manažer, klient nebo nespokojený zaměstnanec, a zkoumají, co je součástí role)
- Přednáška
- Pracovní porady / konzultace s nadřízeným
- Asistování
- Instruktaž a demonstrování (školitel předvádí pracovní jednání, výkon pracovního úkolu a účastníci jej napodobují, čímž si osvojují znalosti)
- Brainstorming (hledání řešení problému skupinovou diskuzí, kdy každý sdílí svůj názor/nápad)
- Jiný

Pokud jiný, o jaký způsob vzdělávání se jedná?

.....  
.....

17. V čem byste se aktuálně chtěl/a vzdělávat?

- IT školení (Word, Excel, PowerPoint apod.)
- Jazykové kurzy
- Funkční vzdělávání – navazuje na popis práce (personalistika, účetnictví, projektové řízení, strategické řízení nákupu apod)
- Rozvojové kurzy (Stress management, time management, MBA, týmové řešení problémů, komunikační dovednosti apod.)
- Jiné

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Natálie Jakubalová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	64		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	2		
<b>POČET TABULEK</b>	3		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce je zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti Montana s.r.o. Mladá Boleslav. V teoretické části charakterizuje klíčové pojmy k této problematice. Popisuje systematické vzdělávání a jednotlivé vzdělávací metody. Praktická část představuje vybranou společnost, její historii a organizační strukturu. Zabývá se vzdělávacím programem ve třech po sobě jdoucích letech pro lepší pochopení současného stavu podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Obsahuje dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci, na základě jeho vyhodnocení jsou navrženy možné kroky ke zlepšení a zefektivnění vzdělávacího systému ve vybrané společnosti.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Lidské zdroje, zaměstnanci, podnikové vzdělávání, metody vzdělávání		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Natálie Jakubalová		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Business training and employee development		
<b>SUPERVISOR</b>	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2021
<b>NUMBER OF PAGES</b>	64		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	2		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	3		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis is focused on the education and development of employees in a selected company Montana s.r.o. Mlada Boleslav. The theoretical part characterizes the key concepts to this issue. Describes systematic education and particular educational methods. The practical part presents the selected company, its history and organizational structure. It deals with the educational program in three consecutive years to better understand the current state of business training and employee development in company. A questionnaire survey conducted among employees is included. Based on the evaluation are suggested steps to improve the educational system in the selected company.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Human resources, employees, corporate training, training methods		