

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Vzdělávání a vzdělávací systémy vybrané společnosti

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jana ŽÁKOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.**

Znojmo, 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Vzdělávání a vzdělávací systémy vybrané společnosti* vypracovala samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce Ing. Věry Plhoňové, Ph.D. a uvedla jsem v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy a vnitřními předpisy Soukromé vysoké školy ekonomické ve Znojmě.

Ve Znojmě dne 1. 4. 2021

.....

Jana Žáková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za její cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce a všem zaměstnancům vybrané společnosti za poskytnuté informace a součinnost při vypracování. Dále děkuji všem svým blízkým za to, že mi byli celkovou oporou při psaní této práce.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Jana ŽÁKOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Účetnictví a finanční řízení podniku
Název	Vzdělávání a vzdělávací systémy vybrané společnosti
Název (v angličtině)	Education and educational systems in the chosen company

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je zhodnotit vzdělávací systémy používané ve vybrané společnosti. Na základě informací získaných dotazníkovým šetřením bude provedena analýza postojů zaměstnanců k systémům vzdělávání ve společnosti. Toto spolu s šetřením na pracovišti personálního úseku vyústí v návrhy a následná doporučení pro zlepšení sledované problematiky ve společnosti.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Seznámit se se sledovanou společností a jejími vzdělávacími systémy.
3. Provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti, pozorování společnosti a rozhovor s vedoucím pracovníkem pověřeným vzděláváním zaměstnanců.
4. Vyhodnocení dat získaných dotazníkovým šetřením.
5. Analyzovat a zhodnotit současný stav vzdělávání ve vybrané společnosti.
6. Na základě zjištěných informací navrhnout možná zlepšení a vyhodnotit jejich efektivitu.

Metody: Deskripce odborné literatury, pozorování, dotazníkové šetření, analýza, syntéza, komparace zjištěných dat dotazníkového šetření, pozorování, dedukce.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
2. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firmní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
4. VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014, 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2021



Jana ŽÁKOVÁ
student

Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
garant studijního oboru

doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním ve výrobní společnosti, která je součástí nadnárodního koncernu. Na základě dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti je analyzován vzdělávací systém, jeho silné a slabé stránky a očekávání zaměstnanců. Výsledky jsou sumarizovány a využity pro návrhy a doporučení, která mají přispět k rozvoji sledované problematiky na kvalitativně vyšší úroveň a pomoci k vyšší spokojenosti zaměstnanců i jejich nadřízených.

Klíčová slova: vzdělávání, rozvoj, pracovní výkon, plánování, strategické přístupy, metody.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with educational training in a production company, which is a part of a multinational concern. The educational training system, including its strengths and weaknesses and employees' expectation, is analysed on the basis of a questionnaire survey and controlled interviews with selected employees. The results are summarized and worked out and on their basis recommendations leading to higher quality of the system as well as higher satisfaction of both the employees and management are made.

Key words: education, development, work performance, planning, strategy, methods

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	10
3	TEORETICKÁ ČÁST	11
3.1	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI.....	11
3.1.1	Koučování.....	12
3.1.2	Efektivní vzdělávání pracovníků	13
3.1.3	Personální činnost a management	13
3.1.4	Firemní vzdělávání	14
3.1.5	Péče o pracovníky.....	14
3.1.6	Základní znalosti pracovníků	15
3.1.7	Kvalifikace pracovníků.....	15
3.1.8	Oblasti formování pracovních schopností u pracovníků	16
3.1.9	Formální a neformální vzdělávání	17
3.1.10	Tradiční vzdělávání	17
3.1.11	Otevřené vzdělávání	18
3.1.12	Uspořádané vzdělávání.....	18
3.1.13	Budoucnost vzdělávání.....	19
3.1.14	Prostředí.....	19
3.2	SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	19
3.2.1	Orientace na nového pracovníka	20
3.2.2	Cíle vzdělávání	21
3.2.3	Vzdělávání, výcvik a trendy v manažerských dovednostech	21
3.2.4	Formy vzdělávacích a manažerských přístupů.....	22
3.3	PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	23
3.3.1	Plánování vzdělávání.....	23
3.3.2	Vyhodnocení výsledků vzdělávání.....	24
3.4	METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	24
3.4.1	Metody uvnitř organizace (on the job training).....	24
3.4.2	Vzdělávání mimo pracoviště	26
3.4.3	Motivace ke vzdělávání	29
3.4.4	Demotivace vzdělávání.....	30
3.4.5	Strategie vzdělávání.....	30
3.4.6	Staffing	31
3.4.7	Finanční náročnost vzdělávacích aktivit, investice do lidí	32
3.4.8	Koncepce manažerských programů.....	32

3.4.9	Styly řízení.....	33
3.4.10	Lektoři vzdělávacích systémů a programů	34
3.4.11	Další vzdělávání	34
3.5	TYPY A DRUHY VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ	35
3.6	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	35
4	PRAKTICKÁ ČÁST	36
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	36
4.1.1	Poslání společnosti	37
4.1.2	Odštěpný závod Znojmo.....	37
4.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	38
4.2.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	38
4.2.2	Shrnutí základních informací z dotazníkového šetření.....	53
4.3	ŠKOLENÍ POŘÁDANÁ PODNIKEM.....	54
4.3.1	Současná situace v podniku.....	56
4.4	NÁVRHOVÁ ŘEŠENÍ.....	58
5	ZÁVĚR.....	67
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
7	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	71
8	SEZNAM PŘÍLOH	72
9	PŘÍLOHY	73

1 ÚVOD

Vzdělávání funguje napříč celou společností. Každá generace obyvatelstva je ale jiná. Vzdělávat se v globalizovaném světě může být pro starší generaci obtížné, mladí lidé přistupují ke vzdělávání optimističtěji, protože vidí nové možnosti výuky v rozvinuté výpočetní technice a elektronických zařízeních.

Dnešní doba v koronavirové pandemii nás naučila vzdělávat se distančně neboli uplatnit formu studia na dálku s využitím internetu. Distanční forma vzdělávání je dnes nepostradatelná nejen pro malé školáky, ale i pro pracovníky ve firmách, kteří často pracují z domova formou home-office. Aby v této době mohl člověk uspět, musí se stále přizpůsobovat měnícímu se společenskému a kulturnímu klimatu i pracovnímu prostředí, ve kterém se dnes a denně pohybuje. Zaměstnavatel si může vybrat z řady forem a metod, jakým způsobem umožní zaměstnanci se vzdělávat a zaměstnanci by měli mít možnost nacházet nové způsoby učení se a vzdělávání sebe sama, jak v pracovním prostředí, tak i v tom soukromém. Vzdělávání nemusí být pro pracovníky pouze povinnost, lze jej chápat i jako možnost odpočinku a relaxace. U zaměstnanců v malých společnostech, jako jsou rodinné podniky či manufaktury, se bude forma vzdělávání lišit oproti velkým nadnárodním společnostem, kde již dochází ve větší míře k robotizaci celého závodu.

Ráda bych přiblížila, proč jsem si zvolila jako téma pro bakalářskou práci: „Vzdělávání a vzdělávací systémy vybrané společnosti.“ Vzdělávání je pro lidstvo nepostradatelné. K výběru témat mě inspirovaly situace, kdy se pracovníci vzdělávat chtějí, ale není jim to vždy umožněno, ať už z důvodů finanční náročnosti vybraného školení anebo nepochopení ze strany zaměstnavatele. Další motivací při výběru pro mě byla vlastní zkušenost s rolí lektora.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

V teoretické části se budu věnovat hlavní podstatě celého vzdělávání, popíši jednotlivé pojmy forem učení, metod vzdělávacích systémů, principů a strategií týkajících se vzdělávání a rozvoje pracovníků nižší úrovně a manažerů ve společnosti.

V praktické části se zaměřím na konkrétní společnost, kterou jsem si zvolila a její vnitřní vzdělávací systémy, kterými je vybraná společnost vybavena.

Provedu dotazníkové šetření s pracovníky a vedoucími pracovníky podniku, řízený rozhovor na téma problematika vzdělávání v jejich podniku a její řešení, provedu analýzu jejich vzdělávacího systému a vyhodnotím výhody či nevýhody zvoleného typu vzdělávání. Na základě zjištěných informací vypracuji návrh, který by mohl přispět ke zlepšení vzdělávání v organizaci a větší spokojenosti zaměstnanců.

3 TEORETICKÁ ČÁST

Existuje mnoho definic toho, co je vzdělávání. Vzděláváním mohou být libovolné podněty, které nám pomáhají rozvíjet naše schopnosti a dovednosti, využívat efektivně informace, pracovat s nimi a učit se novým věcem. Vzdělávat se lze různou formou, pracovníci se mohou učit jednotlivě nebo ve skupinách (v týmech). Je dovoleno využití materiálních předmětů, zařízení a prostředků, které nám pomohou v učení, ať již se rozhodneme vzdělávat se sami, na základě zjištěných poznatků, anebo s lektorem, učitelem, mentorem nebo koučem, který nás při našem učení vede a směřuje k vytyčené vzdělávací potřebě. Následující kapitola proto bude sloužit k seznámení s terminologií a problematikou vzdělávání a předností rozvoje pracovníků, vedoucích pracovníků, zástupců a manažerů ve společnosti.

3.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti

Pro pracovníky je mnohdy důležitější přístup organizace k rozvíjení jejich schopností a přístup ke vzdělání, které jim již nikdo nevezme, než samotná forma odměňování za jejich provedené výkony. Vzdělávání je nejenom důležitou činností v organizaci, ale i velice nákladovou složkou, kterou je třeba se zabývat. Produktivita pracovníků a jejich výkony se odvíjí od úspěšného absolvování vzdělávacího programu.

Jednou z definic vzdělávání podle odborníka Koubka (2007, s. 252) je, že vzdělávání nelze vnímat jako jednorázový proces. Jako ideu celoživotního učení vyjádřil vzdělávání i Jan Amos Komenský. V historii položily základy pedagogiky ke vzdělání významné osobnosti, např. Marie Terezie, Karel IV. založením Karlovy univerzity, Tomáš Akvinský nebo třeba Jan Hus.

Jiný odborník Barták (2007, s. 139) chápe vzdělávání jako propojený celek, který vede od vzdělání k zaměstnávání a umožňuje získávat srovnatelné kvalifikace různými cestami kdykoliv během života. Na tom, že soustavný rozvoj představuje celoživotní učení, se shoduje i Rosemary Thomson (2007, s. 162), dle které rozvoj pracovníků vyžaduje:

- Rychlé a efektivní informování.
- Existenci vhodných učebních zařízení a prostředků.
- Každý pracovník by měl vědět, že všechny plány organizace týkající se učení jsou tu pro něj a on se na nich podílí.
- Možnost, aby si každý pracovník mohl kdykoliv vytvořit osobní plán rozvoje.

- Všechny strategické a taktické plány činnosti by měly brát v úvahu hlediska učení pro pracovníky.
- Každý pracovník by měl chápat svou odpovědnost za učení.

Vedoucí pracovníci na sobě musí neustále pracovat. Rozvoj pracovníků a manažerů ovlivňují a podporují hlavní nadřazení podniku, interní školitelé nebo externí poradci, mentoři, koučové, jiní kolegové z podniku či spolupracovníci, ale mohou jej ovlivňovat i jejich podřazení.

Mluvíme-li o osobách, které podporují rozvíjení pracovníků, citovala bych úryvek článku z časopisu *Moderní řízení* (Pružinová, 2019, s. 21), kde mě zaujal průzkum známé společnosti v oblasti nápojů. „Kofola zahájila desetiměsíční rozvojový program pro všechny manažery s názvem *Rozmanitá Kofola*“. Zajímavé jsou především cíle, jakých se snaží rozvojový program dosáhnout, „jeho hlavním cílem bylo poznání, jak si poradit s týmy složenými z lidí s mnoha odlišnostmi a jak využít potenciál těchto týmů prostřednictvím současných metod vedení lidí.“

Autor Koubek (2007, s. 252, 357) si myslí, že zaměstnanci by měli vidět v možnosti vzdělávat se na pracovišti výhodu. Také vysvětluje, že péče o personální rozvoj pracovníků je především péčí o kvalifikaci a prohlubování znalostí, protože vytvářením podmínek pro vzdělávání pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje nejen jejich motivaci a spokojenost, ale vnímá i vazbu na celou organizaci.

3.1.1 Koučování

Ve výše uvedeném odstavci jsem psala o tom, jak mohou koučové ovlivňovat rozvoj vedoucích pracovníků a manažerů, proto bych tento pojem více přiblížila. Pod pojmem koučování chápu vedení méně znalého účastníka ke zpracování daného úkolu odborným kvalifikovaným lektorem. Ten se snaží udávat směr a tempo, které účastník procesu zvládne, předávat cenné rady a názory a pomáhá mu vše využít v jeho manažerské praxi.

Koučingem se ve své knize zabývá také Stacke (2005, s. 16), dle které spočívá koučování na detailní znalosti lidské komplexnosti, která umožňuje analyzovat chování v různých situacích, vytvářet vztahy, metody práce a mobilizovat pracovníky, aby směřovala ke zvolenému cíli. Hlavním cílem je přimět manažery k přehodnocení sebe samých a svého chování, aby se tak jejich každodenní manažerská praxe stále rozvíjela.

3.1.2 Efektivní vzdělávání pracovníků

Důležitým faktorem, který vede k efektivnímu vzdělávání, je správné stanovení potřeby zaměstnanců. K tomu, aby vzdělávání bylo co nejvíce efektivní, je potřeba dodržet řadu následujících postupů, jako je správné a konkrétní nastavení vzdělávací aktivity, formulování úkolů a schválení strategického plánu ředitelem společnosti (vlastníkem), vedoucím pracovníkem nebo personalistou. Důležitá je zde také spoluúčast zaměstnanců. Efektivní je využití správných metod vzdělání, které budou nejvíce účinné a budou odpovídat povaze zadaných pracovních úkolů, které pracovníci musí řešit. K zefektivnění dochází poté, co si pracovníci mohou vyzkoušet postup na vlastní kůži a prověřit si své vědomosti přímo v praxi. Dalším důležitým kritériem by měl být návrh osoby, která bude vykonávat průběžnou či pravidelnou kontrolu nad dodržováním výsledků vybraného vzdělávání, sumarizovat a vyhodnocovat jeho přínos pro firmu.

3.1.3 Personální činnost a management

Personální činností se zabývají specializovaní pracovníci, kteří mají zodpovědnost nejen za nábor nových uchazečů o zaměstnání a odměňování stálých pracovníků, ale mezi jejich činnosti patří i řešení vztahů s odbory, péče o pracovníky, udržení jejich dostatečného počtu ve společnosti a zajištění dostupného počtu pracovníků, kteří budou potřeba v budoucnu. Práce personalisty není lehká, personalista musí mít talent pro komunikaci s lidmi (komunikace se lze naučit), musí být chápavý, snažit se pochopit zaměstnance, naslouchat jim, umět pomoci, být asertivní a zároveň brát v potaz hlavní výhody, které z toho plynou, jak pro pracovníky, tak i pro společnost. V níže uvedeném odstavci popíšeme aktivity, které tvoří personální činnost, a které jsou též součástí personálního marketingu.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity, které Koubek (2007, s. 253-254) považuje za klíčové:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, jež se týká prohlubování pracovních schopností.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby mohli v případě potřeby vykonávat činnosti jiného pracovního místa.
- Rekvalifikační procesy v organizaci, kde dochází k přeškolení pracovníků z nepotřebných pozic na pozice potřebné.

- Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce.

3.1.4 Firemní vzdělávání

Jak už napovídá sám název, firemní vzdělávání se odvíjí od firmy, nezáleží na velikosti firmy ani na tom, na jaký segment trhu je zaměřena. Firemní vzdělávání je založené na společnosti, která usiluje o to, aby v ní pracovali pouze kvalifikovaní a odborní pracovníci, dosahovala vytyčených cílů a udržela se na trhu. Společnosti proto využívají různých metod, které slouží k rozvíjení znalostí a dovedností pracovníků v jejich společnosti a které budou efektivně využívat na svém pracovním místě při plnění zadaných úkolů.

Ztotožňuji se s definicí firemního vzdělávání, kterou jsem četla v časopise Moderní řízení (Dombrovský, 2020, s. 48), s titulkem „Firemní vzdělávání není benefit, ale investice.“ Jak se píše v článku, nízká nezaměstnanost a vysoká konkurence vede firmy k tomu, aby se nezabývaly pouze zvyšováním mezd, ale aby se hlavně věnovaly vysoké péči o lidi. Článek také poukazuje na to, že v Česku máme stále velké mezery v oblasti vzdělávání, což je zapříčiněno nejspíše tím, že se zaměstnanci chtějí vzdělávat pouze proto, aby objevili nový způsob, jak dělat jejich práci lépe a rychleji.

Firemní vzdělávání se odehrává ve firmě, ale nemusí tomu tak být vždy, vzdělávat se lze na různých místech i mimo pracoviště (Bartoňková, 2010, s. 11).

3.1.5 Péče o pracovníky

Jak jsem již uvedla v předchozí kapitole, péče o pracovníky je hlavní činností personálního úseku. Společnost si vede o svých pracovnících záznamy, poté vyhodnocuje, co ovlivňuje jejich pozitivní myšlení a usiluje o to, aby se její zaměstnanci cítili ve firmě dobře a stabilně (sociální klima). Musí přispívat k jejich rozvoji a starat se o jejich blaho, protože bez zaměstnanců by nemohly firmy fungovat. Zaměstnanci tvoří jádro celého podniku, díky němuž, podnik prosperuje a vytváří hodnotu pro zákazníka. Na druhé straně zaměstnáváme-li nekvalifikované pracovníky, může v podniku docházet ke krizi a mnohdy i k jeho úpadku.

Péče o pracovníky je dle Koubka (2007, s. 157) členěna na následující segmenty:

- Péče o pracovní podmínky.
- Péče o sociálně hygienické podmínky práce.
- Péče o sociální rozvoj pracovníků.
- Zlepšování mezilidských vztahů a sociální klima v organizaci.
- Péče o personální rozvoj pracovníků.
- Péče o vzdělávání pracovníků.
- Úspěšnost a prosperita organizace.
- Seriózní jednání k zákazníkům a etika podnikání.

3.1.6 Základní znalosti pracovníků

Každý pracovník má definované své pracovní místo. Pracovní pozice vychází ze Zákoníku práce, pracovník má definované činnosti, které musí vykonávat a k tomu potřebuje mít dostatek odborných vědomostí. Stálí pracovníci berou již svoji práci jako běžnou rutinu, kde činnosti vykonávají automaticky a jejich práce je již nemusí tolik uspokojovat, proto by se měli rozvíjet.

U nových pracovníků je potřeba jejich znalosti osvojovat, pomáhat jim začlenit se do nového firemního kolektivu a držet nad nimi dozor, aby se včas předešlo možným chybám.

Firmy často sahají ke spolupráci se školami, protože kvalifikovaných pracovníků je na trhu práce poskromnu, hlavně v oblasti výroby. Čerstvé absolventy je potřeba zaškolit a zaučit, protože mají nedostatek praxe. Teoretické znalosti, které absolventi získají, si poté mohou vyzkoušet v praktické oblasti.

3.1.7 Kvalifikace pracovníků

Kvalifikovaní a odborní pracovníci jsou na pracovním trhu nejvíce žádaní. Každé pracovní místo se váže k jiné odborné kvalifikaci, tudíž budou požadavky na pracovníky různé. Pracovníci mohou mít dosažené vzdělání základní, středoškolské, vyučení se v daném oboru bez maturity nebo s maturitou nebo vzdělání vysokoškolské. V takových případech se jedná o formální vzdělávání, které si blíže přiblížíme v následujících kapitolách.

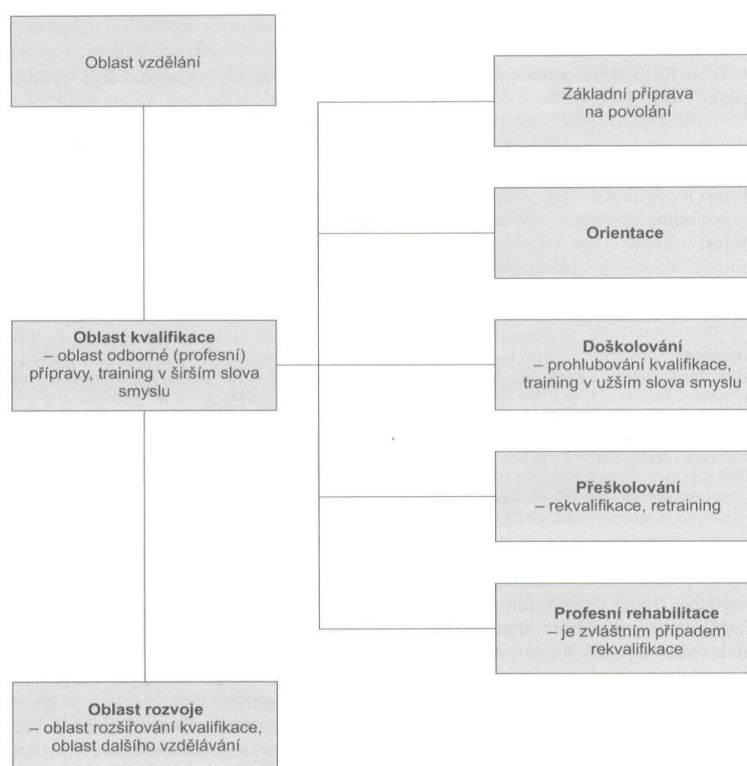
3.1.8 Oblasti formování pracovních schopností u pracovníků

Každá společnost, která chce uspět na trhu, musí své pracovníky správně nasměrovat tak, aby se rozvíjeli dle potřeb podniku a činnost byla přínosná i pro ně samé. Společnost by neměla vynakládat úsilí na formování pracovních schopností tam, kde je pracovník nevyužije.

Koubek (2007, s. 254) ve svém díle rozlišuje formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka. Uvádí, že zatímco v prvním případě jde o formování schopností v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, tak ve druhém případě jde o formování schopností pracovníka konkrétní organizace.

V níže uvedeném obrázku 1 Systém formování pracovních schopností člověka dle Koubka (2007, s. 255-257) popíše oblasti vzdělávání v podniku, které tvoří oblast základního vzdělávání, oblast profesionální a oblast rozvíjení znalostí a dovedností.

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek, 2007, s. 225

Oblast všeobecného vzdělávání formuje základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti. Profesionální oblast neboli odborná oblast je ve světě označována jako training a uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání, formování

specifických znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání. Oblast rozvoje je orientovaná na širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání.

3.1.9 Formální a neformální vzdělávání

Formální vzdělávání je to, ke kterému jsme vedeni, jako je povinná školní docházka, středoškolské vzdělání a vzdělání vysokoškolské. Tato formální vzdělání mají jasně definováno, co a koho bude učit, jak dlouho bude vzdělávání probíhat, čím bude vzdělání ukončené.

Neformální vzdělávání nám poskytují různí zprostředkovatelé, jako jsou právě zaměstnavatelé. Mohou sem patřit také instituce, např. veřejné knihovny, které nabízí vzdělávání informativního charakteru (třeba formou akademií třetího věku), sportovní kluby nebo jiné neziskové organizace nabízející možnost učit se. V dnešní době ještě není neformální vzdělávání stavěno na stejnou úroveň, na jaké je vzdělávání formální, které vnímáme jako povinné.

3.1.10 Tradiční vzdělávání

Pro podniky a jejich vlastníky bývá tento typ vzdělávání nejlépe dosažitelný a nebývá na něj vynakládáno tolik finančních prostředků. Jedná se o typ vzdělání, které je snadno dostupné a zároveň dochází k předávání potřebných informací, což je hlavní příčinou, proč si tento typ vzdělávání firmy oblíbily.

Autor Walker et al. (2003, s. 94) se přiklání k tradičnímu vzdělávání a vysvětluje ho takto: „Tradiční vzdělávání plní funkci po mnoho let v každé organizaci, kde podnik raději volí formální vzdělávání, pro jeho snadnou dostupnost a lehčí administrativu. Tento typ vzdělávání se používá hlavně v podnicích, kde je potřeba se v nějakém oboru naučit novým věcem a týká se většiny zaměstnanců podniku, jako například vyvinutí nového počítačového programu, který má pomoci zaměstnancům při práci“. Poté je nejčastěji pro pracovníky uspořádáno školení přímo v budově firmy, v učebně (nejčastěji větší kanceláři, jídelně, zasedací místnosti), kde jsou zaměstnanci pod dozorem odborného lektora nebo jiného vedoucího pracovníka či jeho zástupce s celým programem detailně seznámeni.

Formální vzdělávání mělo vždy svá pozitiva, jako byla okamžitá informativnost, kompatibilita a jeho užitečnost. Ovšem objevila se i negativa v podobě jednotvárnosti, předávání pouze informací a jen velmi zřídka použití techniky učení se, kdy se jednalo o jakýsi stav uniformity, kde všichni účastníci stáli na stejné úrovni a měli stejné způsoby učení se nebo stejné možnosti. (Walker et al. 2003, s. 94).

Znalostem, které jsou nezbytné pro výkon práce na pracovišti, se říká pragmatické vzdělávání (Walker et al., 2003, s. 94-95).

Vnitřní vzdělávání (interní) a osobnostní, jinými slovy interpersonální vzdělávání, se odehrává uvnitř firmy a orientuje se na pracovníky a jejich začlenění do firemní kultury. Firemní kultura pracovníky a jejich zaměstnavatele provádí celým systémem vzdělávání.

Dle Walkera (2003, s. 94-95) je zaměřeno na dovednosti, které jednotlivec potřebuje k tomu, aby se mohl pohybovat po svém pracovišti, řešit svoje problémy a přizpůsobovat se změnám, spolupráci a navazování kontaktů, jak s jednotlivci, tak i se skupinami. To vše patří do skupiny interpersonálního vzdělávání, kde se učíme vnitřní podnikové kultuře pro pochopení podnikových norem.

3.1.11 Otevřené vzdělávání

Již pojem otevřené symbolizuje, že se jedná o vzdělávání, které vychází z dostupnosti, volnosti a otevření cesty ke všem účastníkům, kteří mají o vzdělávací program zájem. Všichni se tedy mohou vzdělávat stejně.

3.1.12 Uspořádané vzdělávání

Uspořádané vzdělávání má definováno pouze téma vzdělávání, dále je již na účastníkovi, jak k učení přistoupí. Toto vzdělání nemá stanovené hranice, jak dlouho se učit, ani kdy se učit, jedná se většinou o vzdělávací kurzy a podobně, které jsou vhodné například pro vytížené pracovníky, kteří si sami zvolí čas, který věnují studiu. Dle mého názoru je tento druh vzdělávání velmi žádaný.

3.1.13 Budoucnost vzdělávání

Většina školení a vzdělávacích systémů, která jsou dnes na trhu, jsou převážně zaměřena na vzdělávání se pomocí on-line kurzů či moderní výpočetní techniky. Existuje však stále mnoho lidí, kteří si nedovedou bez odborné literatury ve formě učebnice či vytištěného manuálu představit, že by se měli něčemu naučit. Prohlašují, že to tzv. potřebují držet v ruce. Mělo by být na každém z nás, aby si zvolil, jaká metoda učení mu vyhovuje. Kdybych si měla vybrat, volila bych určitě kombinaci obou těchto metod, i když budoucnost vzdělávání jako takového vidím právě v on-line vzdělávací distanční formě, kterou jsem měla možnost si vyzkoušet.

3.1.14 Prostředí

Dalším neméně důležitým faktorem, který ovlivňuje jak současný, tak i budoucí stav organizace, je firemní prostředí. Firemní prostředí je místo, ve kterém se pohybují jak zaměstnanci, tak i zaměstnavatelé. Interní prostředí neboli vnitřní prostředí ovlivňuje vše, co se děje uvnitř podniku. Do vnitřního prostředí patří pracovní vztahy mezi zaměstnanci, náplň pracovní činnosti, personalisté, mzdová agenda, oddělení výroby a odbytu. Další okolí, které silně ovlivňuje podnik je externí neboli vnější, patří sem například zákazníci, dodavatelé, odběratelé a konkurence daného podniku.

3.2 Systém vzdělávání zaměstnanců

Systémem vzdělávání pracovníků se zabývají personalisté a samotný systém tak tvoří tvrdé schopnosti (hard skills) manažerů. Personalisté se musí zabývat nejenom současnou situací, ale orientovat se i na vývoj do budoucna.

Systém by měl být vždy organizovaný, jednotný, měl by vycházet z toho, co organizace očekává od svých pracovníků a měl by plnit účel, pro který byl sjednán. Tvrdé schopnosti budou vysvětleny v další kapitole.

Bartoňková (2010, s. 110) ve svém díle vnímá systém vzdělávání jako stále se opakující cyklus, který vychází ze zásad firemní vzdělávací politiky, sleduje cíle firemní strategie a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Podstatou systému vzdělávání je pak také odstraňování rozdílů mezi tím, co máme k dispozici a co potřebujeme.

System vzdělávání můžeme rozdělit na několik částí, jako je přední orientace na nového pracovníka, na kterou navazuje studium doškolování stávajících pracovníků, kteří ještě nemají dostatek vědomostí a dovedností nebo přeškolení (rekvalifikace), přeřazení (transfer) zaměstnanců na jinou pozici v téže společnosti, jako jsou pracovníci, kteří již nemohou vykonávat svoji práci například kvůli fyzické náročnosti, nebo naopak se jim jejich práce zdá příliš snadná a tolik je nenaplňuje.

3.2.1 Orientace na nového pracovníka

Každá organizace by měla řešit kolik pracovníků má k dispozici a kolik jich bude potřebovat v budoucnu. Pracovníci personálních útvarů by měli řešit, jak přilákat nové pracovníky a věnovat se jejich snadnému začlenění do organizace. V případě nového uchazeče o zaměstnání by měla společnost dbát na první dojem, který v účastníkovi zanechá. Z nového pracoviště si uchazeč vytváří dojem, který ho bude provázet v dalších měsících fungování v podniku, pokud se pro daný podnik rozhodne. Špatný dojem ze společnosti vede k tomu, že uchazeči nemají o práci ve firmě příliš velký zájem ani podnik nedoporučí svým známým. Podnik nehledá krátkodobé zaměstnance, ale zaměstnance, kteří budou součástí dlouhodobého procesu.

Koubek (2007, s. 256) se zaměřuje na zefektivnění adaptace nového pracovníka, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový pracovník přijat.

Řada zaměstnavatelů si plete pojem přeškolení a doškolování: u doškolování byla věnována pozornost na pokračování ve vzdělávání se v daném oboru. Doškolování je vnímáno jako pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na své pracovní pozici. Znamená to tedy, že pracovníka budeme doškolovat v tom oboru, ve kterém již získal řádné znalosti při nástupu na pracovní místo. U přeškolení jde o vzdělávání se v novém oboru, který je od předchozího odlišný. Koubek (2007, s. 256) ve své knize zmiňuje také pojem profesní rehabilitace, kdy již zaměstnanci byli na pozici, kterou například vzhledem k jejich věku nebo zdravotním problémům nejsou schopni dále vykonávat a musí být přeřazení na jinou pracovní pozici.

3.2.2 Cíle vzdělávání

Dosažení cíle je základem celého úspěchu v podnikání, provází nás jak plánováním, motivací, vedením, kontrolou i hodnocením v podniku. Hlavním cílem každé společnosti je nastavit čeho má být dosaženo a za jakou dobu, poté usilovat o efektivní a rychlé dosažení stanovených cílů a záměrů, k nimž může přispět nejenom poslání, vize a image podniku, ale i jeho firemní klima a kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou pro firmu nepostradatelní.

„Vzdělávací cíle by měly být SMART, tedy specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. Měly by být specifikované k vymezeným potřebám, vycházet z požadovaných výkonů na daném pracovišti, vyjadřovat, za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnotit, umožnit hodnocení studijních výsledků a vzdělávací nebo rozvojové aktivity, poskytovat vzdělání manažerům, organizátorům, tvůrcům kurzů, lektorům a účastníkům jako ukazatel, kam ve vzdělání směřovat“ (Barták, 2007, s. 17).

Při vyjednávání o stanovení správných cílů doporučuje naplnit požadavky vyjádřené akronymem SMART, kde dle Vebera et al. (2017, s. 108) popíší význam jednotlivých písmen:

S – specifické neboli jasně vymezené

M – měřitelné

A – aktivizující, přijaté po vzájemné dohodě

R – realistické

T – termínované či sledovatelné

3.2.3 Vzdělávání, výcvik a trendy v manažerských dovednostech

K tomu, aby manažeři mohli vykonávat svou činnost, musí mít řadu schopností. Mezi ně patří znalosti, jak rozložit zdroje podniku, jaké činnosti kdo bude vykonávat, informovat, řídit, naslouchat, motivovat a hodnotit své podřízené. Každý manažer k tomu, aby byl ve své pozici stále lepší a lepší, musí rozvíjet své vědomosti a dovednosti stejně jako jeho podřízení. Musí předcházet problémům, které by se mohli objevit. Pro manažery existují rozdílné typy a možnosti vzdělávání, které jsou zaměřeny převážně na schopnost řízení, učení se, jak být dobrým a uznávaným manažerem, k němuž jeho podřízení chovají důvěru. Manažeři často přichází s novými nápady, v čem a jak by se chtěli vzdělávat.

V časopise *Moderní řízení* (Pružinová, 2019, s. 17) se uvádí, že v poslední době zaznívaly požadavky na školení manažerů v práci se sociálními sítěmi a v komunikaci s klientem. Václav Úbl zde zmiňuje, že jsou pro něj nejvíce přínosné kurzy praktické, které mu pomáhají v rámci tvorby videí a komunikace na Facebooku, kde vede samostatnou skupinu pro veřejnost. Další příklady využití kurzu pro manažery zde popisuje v rozhovoru ředitelka lidských zdrojů ve společnosti Up ČR (Pružinová, 2019, s. 19), která se specializuje na motivační programy pro zaměstnance. Jejich manažeri tvoří asi 10 procent ze všech zaměstnanců a jejich vzdělávání probíhá v rámci externích workshopů, které jsou zaměřeny na rozvoj měkkých dovedností. Podle Folwarczné (2010, s. 30) představuje schopnost manažera způsobilost vykonávat určitou funkci a dosahovat přitom požadovanou úroveň výkonu, jako jsou znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti a zkušenosti.

Mezi takzvané těžké schopnosti (hard skills) patří struktura, systém řízení, strategie, jazykové dovednosti a způsobilost k určitým úkonům práce.

Jednání s lidmi (soft skills) patří k měkkým schopnostem manažera, všechny tyto dovednosti souvisí s emoční inteligencí a spojuje je lidský kapitál.

3.2.4 Formy vzdělávacích a manažerských přístupů

Manažery v podniku členíme do několika skupin. Do první skupiny patří manažeri, kteří chtějí uplatňovat přátelštější přístup v jednání se svými podřízenými (demokratický přístup). Do druhé skupiny bychom zahrnuli manažery, kteří se řídí metodou cukru a biče. Nemají chuť naslouchat pracovníkům a jenom udílí rozkazy (autokratický přístup). Dobrý manažer by měl umět jednat s lidmi, chápat je a snažit se jim porozumět, být k nim přátelský.

V centralizovaném přístupu personální útvar zabezpečuje kompletně celou agendu spojenou s firemním vzděláváním (Veber et al. 2017, s. 171).

V decentralizovaném přístupu si zabezpečují jednotlivé útvary samy vzdělávání, v rámci jim stanoveného rozpočtu (Veber et al. 2017, s. 171). Na definici Vebera navazuje Koubek (2007, s. 252) tím, že důvody, proč chtějí organizace vzdělávat své pracovníky, mohou být měnící se technika a technologie v organizaci, objevující se nové poznatky, kdy dovednosti lidí rychle zastarávají a je potřeba je obnovit novými znalostmi, které lidé musí zvládat.

3.3 Plánování a organizování pracovníků

Aby organizace mohla fungovat, musí zahrnovat plánování, organizování, motivaci, vedení a kontrolu pracovníků. Budování vztahů na pracovišti je nejdůležitějším atributem vedoucím k úspěchu podnikání. Rozvoj pracovníků je úzce spojen s posláním, vizí a strategií podniku, důležitou roli zde hraje také efektivita a flexibilita daného podniku, kdy je potřeba včas reagovat na situaci, ve které se podnik zrovna nachází.

3.3.1 Plánování vzdělávání

Jde o proces, ve kterém stojí ředitel společnosti, personální útvar a pracovníci. Plány jsou rozloženy na různě dlouhá období. Personální útvar zjišťuje potřeby pracovníků a jejich kvalifikace, vedení podniku rozhoduje o uvolnění možného rozpočtu na vzdělávání a vzdělávací systémy, rozhodují o tom, který program využijí ve svém podniku a jak bude program finančně náročný. V poslední řadě stojí výběr pracovníků neboli účastníků, kteří budou vyzváni, nebo jim bude nabídnuto absolvovat vybraný druh vzdělávání. Z vlastní zkušenosti vím, že moji předchozí zaměstnavatelé vždy volili formu formálního firemního vzdělávání a zákonného vzdělávání, které bylo zaměřené na bezpečnost práce v podniku. Nejčastěji se jednalo o roční školení lektorem, na kterých jsme se dozvěděli novinky pro naši činnost.

„Identifikace potřeb plánování vzdělávání vychází z analýzy oblastí rozvoje firmy a změny ve firmě, problémů v provozu, problémů zaměstnanců, z oblastí povinných školení a zajišťování systému řízení jakosti“ (Plhoňová, 2014, s. 60).

Sehnat spolehlivé pracovníky je stále těžší, nejvíce jsou tím postiženy firmy, které potřebují pracovníky do výroby. Firmy se setkávají s malým zájmem o tato místa, protože absolventů učebních oborů není na trhu práce tolik, kolik firmy potřebují. Nové uchazeče o zaměstnání v první řadě zajímá částka vyplacené mzdy a benefity, které společnosti k pracovnímu místu nabízejí. Společnosti by se měly zabývat realizací vzdělávacích programů, řešit místo, ve kterém bude vzdělávání probíhat, zda k němu vymezí místo uvnitř jejich organizace nebo si pronajmou jiné vhodnější prostory mimo oblast jejich působení. Personální oddělení se zabývají dostupností ke vzdělávacím střediskům, jako je možnost poskytnutí služebního vozidla, proplacení jízdného a stravného, zajištění ubytování na školení a informací s podklady pro dané školení.

3.3.2 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Posledním krokem z plánování, organizování, vedení a motivace lidí je následné jejich hodnocení. I úspěšnost vzdělávání pracovníků lze hodnotit. Hodnocením pracovníků se zabývají hlavně personální útvary, které vyhodnocují statické údaje, které jim jsou předloženy po úspěšném ukončení vzdělávacího programu. Vzdělávání lze hodnotit jako úspěšné, pokud účastníkovi vzdělávacího programu přineslo nové poznatky, které je schopen využít ke své pracovní činnosti. Jako neúspěšné se pak hodnotí v případě, že na účastníky kurzu nijak nezapůsobilo a nezanechalo v nich nic přínosného. Hodnotit mohou účastníky vzdělávání jak lektori pořádající vzdělávací programy, tak vedoucí pracovníci, nadřízení pracovníci či samotní ředitelé a vlastníci podniku. Vyhodnotit vzdělávací systém můžeme i formou dotazníku, ve kterém uvedou účastníci kurzu, jak byli s daným programem spokojeni. Hodnocení může být formou pochvaly, uznání, diplomu (což jsou možnosti vnitřní motivace zaměstnanců) nebo zvýšení platu, získání odměny, například ve formě benefitů (vnější motivace).

Metoda development centre je využívána pro zhodnocení potenciálu zaměstnanců. Porovnává se úroveň znalostí a dovedností s požadavky, kdy dochází ke zmapování kompetencí zaměstnanců a nastavení dalších kroků, které povedou k rozvoji zaměstnanců.

3.4 Metody vzdělávání pracovníků

Metod, které vedou ke vzdělávání pracovníků, je ohromná škála. Mezi hlavní vzdělávací metody patří metody teoretické, teoreticko-praktické a praktické využití v praxi. Další členění je orientováno na poskytnutí vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj. Každá organizace by měla pečlivě volit a vybírat, jaké metody bude ve svém podniku praktikovat, liší se místem, kde se vzdělávací program vyučuje, aktivitou účastníků, jak reagují, jestli jsou aktivní, zapojují se nebo vyzařují pasivitu vůči zvolené metodě a připadá posluchači nezáživná a nepotřebná. Níže uvedu nejčastější metody, se kterými se můžeme setkat.

3.4.1 Metody uvnitř organizace (on the job training)

Ve firmě jsou vzdělávání, která máme nařízená zákonem, jako jsou bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví (Zákon č. 262/2006 Sb., § 101). Tato vzdělávání jsou u všech zaměstnanců v podniku nezbytnou nutností. „Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci v organizaci jednoznačně

patří do náplně manažerské práce a zákonnou odpovědnost má vrcholové vedení, které tuto činnost deleguje na zaměstnance k tomu odborně způsobilé.“ (Veber et al. 2014, s. 178).

Existují různé interní metody:

- **Instruktaž**

Uplatňuje se asi v každém podniku při příchodu nového zaměstnance, který zatím nemá představu, jak společnost funguje. Pracovník je zaškolován jiným pracovníkem, který je ve firmě již déle a celý chod společnosti má již osvojený (Koubek, 2007, s. 267). Tuto metodu bych označila za „kopírování“ neboli „okoukávání“ znalostí, které potom následně praktikujeme stejně. Může se stát, že nás postup naučí stálý pracovník špatně a potom děláme chyby hned na začátku naší kariéry.

- **Asistence**

Je úzce spjata s instruktaží, asistent předává novému uchazeči o zaměstnání dovednosti, informuje ho o kultuře podniku a o tom, jaká pravidla se v podniku uplatňují.

- **Coaching a mentoring**

Představují stresové situace, práci v podniku pod nátlakem, což není pro každého zaměstnance vždy příjemné. Mentorem by měl být zkušený lektor nebo instruktor. Další metodou formování pracovních schopností pracovníků je vzájemné konzultování, kdy vzdělávaný pracovník vznáší do vztahu svou aktivitu, nevýhodou je časová náročnost, tzv. counselling. Metoda asistování při práci, se využívá u manuálních prací, kdy si mistr vezme k ruce pomocníka jako asistenta, kterého zaučuje po delší dobu. Závěrečnou fází této metody je prověření. Nevýhodou této metody se stává osvojení špatných znalostí, zvyků, stejně jako u předchozí instruktaže při výkonu práce.

- **Cross training**

Neboli rotace práce, kdy pracovník „rotuje“ po různých odděleních, kde se učí od každého oboru nějakou část, aby po zaučení dostal patřičného rozhledu v rámci celé společnosti. Určitě je tato metoda vhodná z pozice pohledu na podnik, nemusí však pracovníkům vyhovovat pohyb po všech odděleních, kde se nemusí cítit dobře.

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělání při výkonu práce na pracovišti patří pracovní porady. Vedoucí pracovník si nejčastěji vymezí den, kdy se budou s pracovníky setkávat a sdělovat si, jaké problémy by se měly řešit a jaké úkoly byly a jak splněny.

- **Porady**

Ty mohou být pro zaměstnance náročné časově, protože se uskutečňují v rámci jejich pracovní doby, kdy jsou odstřiženi od své práce a nemohou plnit zadané úkoly. Pracovní porady jsou velmi využívané ve společnostech, kde je možné řešit situace ihned. „S výjimkou pracovních porad se u uvedených metod vždy jednalo o vzdělávání individuální.“ (Koubek, 2007, s. 269).

3.4.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště je každé vzdělávání nebo učení, které se neodehrává na pracovišti v podniku. Může probíhat v hotelích, v knihovnách, v zahraničí, venku v parku a na dalších zajímavých místech.

Ondřej Neumajer se v konferenci Knihovny současnosti 2020 zabývá tématem vzdělávání na dálku. Tvrdí, že celkem 80 procent populace řeší nejprve otázku, jak začít. Vzdělávání na dálku se dle autora konference člení na distanční, on-line (probíhá prostřednictvím internetu), e-learning (on-line výuka formou samostudia), synchronní (videokonference), asynchronní výuka (učitelé nemusí být se žáky ve stejný den na stejném místě, lektor nahrává nahrávku a student si ji může pustit kdykoliv, dle svého času), on-line výuka, off-line výuka (nosiče jako DVD a CD-ROM, provozují ho ti studenti, kteří doma nemají výpočetní vybavení), hybridní výuka (část výuky probíhá prezenčně ve škole, část na jiném místě, například distanční formou z domova).

Barbara Ostrowski Martin (2013) a její kolegové identifikovali využití 13 základních metod, které na svém webu definují a uvádí příklady jejich využití v praxi. Pro provádění jejich kontroly použily následující otázky:

- Jaké jsou základní metody poskytování školení?
- Jaké jsou klíčové vlastnosti identifikovaných tréninkových metod?
- Za jakých podmínek je každá z identifikovaných tréninkových metod nejvíce vhodná?

Mezi vzdělávání mimo pracoviště patří například:

- **Teambuilding**

Teambuilding je zaměřený na zaneprázdněné manažery, kteří chtějí vyvíjet na pracovníky nějaké rychlé činnosti, které budou posilovat týmového ducha, stmelovat kolektiv a usnadňovat komunikaci. Menší skupinka zaměstnanců se setkává například na různých výletech, kde utužují pracovní kolektiv. Teambuilding je také možné poskytovat zaměstnancům formou akcí pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, například uspořádáním dne pro děti.

- **Přednášky**

Odborné literatury přednášky řadí spíše do vzdělávacích aktivit mimo podnik. Mimo společnost se tedy mohou odehrávat vzdělávací aktivity, jako jsou přednášky spojené s diskusí, demonstrování neboli praktické a názorné vyučování, u metody demonstrování je kladen důraz na praktické využívání, předvádění zařízení, názorné vyučování (Koubek, 2007, s. 272).

- **Případové studie**

Jsou rozšířenou a oblíbenou metodou vzdělávání. Používají se u vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Nejčastěji zaměřené na jeden zdroj, například jednotlivce nebo danou skupinu, který se snaží pracovníci zkoumat ze všech úhlů pohledu s využitím informací z různých zdrojů, jako jsou odborné publikace, internet, výzkumy, analýzy.

- **Workshopy**

Pojem workshop by se dal přeložit jako dílna nebo nějaký druh pracovního školení, jako jsou různé semináře. Workshopy nejsou zaměřeny při zvyšování kvalifikace nových pracovníků, kteří ještě nejsou s firmou tolik stmeleni. Většinou se využívají u již zaběhlých zaměstnanců, kteří si potřebují své znalosti rozšířit a prohloubit.

- **Brainstorming**

Slovo brainstorming bych přeložila jako krabice plná nápadů. Proto, aby mohl brainstorming dobře fungovat, je třeba dodržovat určitá pravidla, například zvolit si hlavního organizátora, který bude svolávat tým, zapisovat všechny myšlenky, určovat si dobu, ve které se skupina sejde, stanovit cíl, kam směřovat, rozhodnout se, kolik lidí by se mělo účastnit. Doporučuje se maximálně pět členů, kteří budou spolupracovat po dobu dvou hodin.

Simulace je více zaměřená na praxi a aktivitu zúčastněného, hraní rolí se objevuje převážně

u manažerských pozic, metoda je přímo orientovaná na rozvoj praktických schopností a je zaměřena na osvojení sociálních vlastností. Učí pracovníky samostatně myslet, reagovat a ovládat emoce. Nevýhodou může být vysoká příprava a na vzdělavatele kladené náročné požadavky (Koubek, 2007, s. 272).

- **Wordstorming**

Metoda je spojená s vymýšlením různých slov, často se využívá při vymýšlení reklamních sloganů. Vychází se obvykle ze dvou slov nebo krátké věty, které jsou dále nahodile doplňovány dalšími slovy.

- **Assesment centre**

Česky diagnosticko-výcvikový program, moderní metoda je vyhodnocována počítačem, počítač může volit nahodilé kroky k plnění úkolů, což může být mnohdy stresující (Koubek, 2007, s. 272).

- **Outdoor training (učení se venku)**

Nebo také adventure education, učení se hrou či pohybovými aktivitami, tato metoda je často využívána u vzdělávání manažerů (Koubek, 2007, s. 272).

- **Samostudium**

Je vhodné pro prohloubení a naučení se základním znalostem, v případě samostudia si sami zvolíme tempo, jakým budeme postupovat, a co považujeme ze studijních materiálů za nejvíce podstatné (Koubek, 2007, s. 210). Ne však každému tento typ studia vyhovuje, je řada lidí, kteří potřebují při učení vnímat blízkost jiné osoby, naslouchat jiné osobě a podobně.

- **Učení se v týmu**

Učení se v týmu je spojeno také s hodnocením v týmu. Tato metoda má jako každá jiná své pozitivní stránky, např. že nás druzí motivují k výkonu, ukazují nám, jak se dá učit jinak. Má však i negativní stránky, mezi které patří hodnocení účastníka, se kterým nemáme dobré vztahy a může zde hrát roli žárlivost a závist. S učením je úzce spjata prožívání. Mají-li účastníci možnost vyzkoušet si poznatky v praxi, tzv. je prožít, osvojí si nejlépe vědomosti, dovednosti a znalosti v dané specializaci, na kterou se vzdělávali.

3.4.3 Motivace ke vzdělávání

Se vzděláváním je úzce spjata motivace. Pracovníci proto, aby mohli vykonávat zadané úkoly správně, musí být k těmto úkolům motivováni. Prostředky sloužící k motivaci zaměstnanců mohou být různého charakteru. Motivaci členíme na dva druhy: vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vychází z toho, že práce přináší pracovníkům radost. U vnějších faktorů pracovníci očekávají za vykonanou práci nějakou odměnu. Dalšími faktory ovlivňujícími motivaci mohou být osobní prestiž, kdy pracovníci nejvíce stojí o to, být za odvedený výkon pochváleni, nebo se může jednat o motivaci založenou na vlastních cílech, které si pracovníci stanoví a chtějí dosáhnout.

Hlavním motivačním faktorem u manažerů je možnost rozvíjení sebe samotného a neměla by být motivace určitým benefitem (Folwarczná, 2010, s. 45). Manažer se chce učit to, co bude moci uplatnit (Folwarczná, 2010, s. 60) a co mu zajistí další rozvoj jeho kariéry. Obecný trend současného a budoucího rozvoje manažerů ukazuje na posun od vzdělávacích metod mimo pracoviště (přednáška, seminář) k metodám na pracovišti (koučování, stáž v zahraničí, metoda 360° neboli zpětná vazba, učení se akcí (Folwarczná, 2010, s. 61). S metodou typu 360° jako se zpětnou vazbou se ztotožňuje také autorka Plhoňová (2014, s. 16), která ve svém díle popisuje tuto metodu u chování lidí v pozicích podřízeného a nadřízeného, kdy se jedna osoba v různých pozicích chová zcela odlišně.

Článek v Moderním řízení (2/2020, s. 49) nám přibližuje, jak se snaží firmy motivovat své pracovníky k tomu, aby se věnovali studiu:

- Poskytuje zaměstnancům možnost vzdělávání zcela zdarma.
- Nabízí zaměstnanci vzdělání, které potřebuje, potom není potřeba ho motivovat.
- Jako motivace slouží vzdělávání ohledně problému, který se zrovna řeší.
- Nabízí takové vzdělání, které slouží zaměstnanci k růstu.
- Zaměstnanci obdrží po skončení testu závěrečný certifikát.
- Vzdělávání je vyhrazeno pouze pro vybrané zaměstnance.
- Interaktivita což je zapojení se do kurzů vzdělávání.
- Obměňovat nabídku vzdělávacích programů.
- Restrikce – účastnit se vzdělávání je nutná podmínka.
- Vyhrazení konkrétního času pro zaměstnance na vzdělání.
- Spoluúčast – zaměstnanci si přispívají.
- Využití jiných způsobů motivace nebo odměny pro studenty.

Nastavením rozpočtu na vzdělávací aktivity se zabývají pracovníci, kteří musí posoudit rozpočet na daného pracovníka, vzít v potaz jeho pracovní zařazení a odbornost. S nastavením rozpočtu také souvisí roční plán. Podniky mohou využít také dotace na vzdělávání pracovníků.

3.4.4 Demotivace vzdělávání

Firmy se potýkají s problémem, kdy pracovníci nemají zájem se dále vzdělávat. Pracovníci upřednostňují jiné zájmy před vzděláváním se, například raději tráví čas s rodinou a se svými přáteli, sportují nebo navštěvují různé kulturní akce.

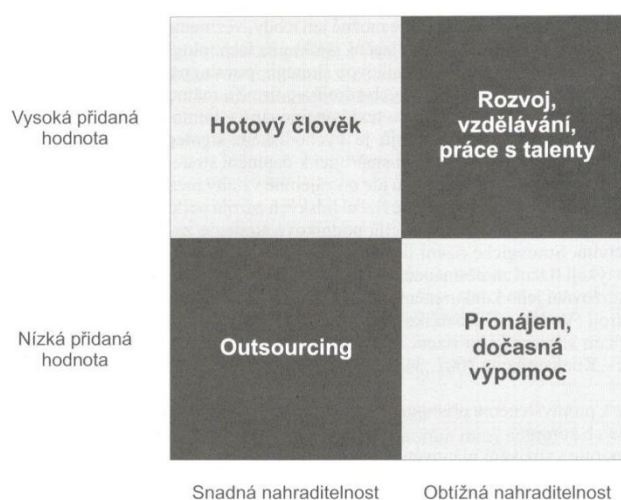
Dalším problémem ve vzdělávání pracovníků může být, že se necítí dostatečně jisti a dostávají se do stresujících situací, zda v dalším vzdělávání uspějí, mohou mít obavy ze skládání zkoušek, psaní testů, zkoušení a obhajoby zadané práce. Těmto vyjmenovaným problémům říkáme vnitřní demotivace. Problémy však mohou vycházet i z nedostatku financí nebo nedostatku volného času. Pracovníci nemusí přikládat dalšímu vzdělávání důležitost, spokojují se s tím, co již znají nebo mají špatnou zkušenost se vzdělávacími programy, ze kterých měli smíšené pocity a pocity nenaplnění. Zaměstnavatelé by se měli těmito problémy zabývat, většinou se jedná u pracovníků o psychické problémy, sociální problémy týkající se jejich rodiny nebo zdraví.

3.4.5 Strategie vzdělávání

V podniku je strategie úzce spjata s posláním a vizí podniku. Nejznámější posláním a vizí je spojena se známou českou osobností Tomášem Baťou. Jeho přístup k pracovníkům a zároveň i k zákazníkům neměl obdoby a mnozí podnikatelé a vlastníci společností vidí stále v Baťovi svůj velký vzor. Personalistika je spojená se strategickými, taktickými i operativními plány. Stejně tak vzdělávání využívá pro svoje účely strategii. Zatímco jsem zmiňovala, že měkkými dovednostmi jsou znalosti a dovednosti, právě strategie se řadí do faktorů tvrdých.

Autor Barták (2007, s. 39) ve své knize přirovnává strategii vzdělávání, řízení a plánování k tvrdým faktorům managementu. „Z organizační perspektivy lze rozvoj lidských zdrojů charakterizovat jako využití plného potenciálu ve prospěch naplnění podnikových cílů v dlouhodobém časovém horizontu“ (Folwarzná, 2010, s. 28). Více o strategii vzdělávání nám ukazuje obrázek 2 Strategický staffing.

Obrázek 2: Strategický staffing



Zdroj: Forwarczná, 2010, s. 54

Matice hodnot dle Hroníka s názvem Strategický staffing ukazuje jako vysokou přidanou hodnotu hotového člověka neboli lidí, kteří jsou pro podnik pracovním kapitálem, konkurenční výhodou a také jsou pro organizaci nenahraditelní, jak uvádí ve své knize Folwarczná, těchto lidí je na trhu práce nedostatek. Hroník také ukazuje na pracovníky, kterých je dostatek. V případě těchto pracovníků se volí jiný typ strategie a jejich vzdělávací aktivity budou spíše udržovacího charakteru.

3.4.6 Staffing

Tento termín vycházející z anglické terminologie a vyjadřuje formování a zabezpečování personálu pro firmu.

Definice staffingů dle Koubka (2007, s. 237) vyjadřuje formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly neboli personálu organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility.

Walker et al. (2003, s. 42) popisuje ve svém díle dostatek pracovníků a nestálý lidský kapitál jako konkurenční výhodu, kde dosáhla odpovědnost manažera za včasné a efektivní získávání a formování podnikové a pracovní síly (staffing) nové úrovně celopodnikového významu. Autor dále uvádí: „Kdyby nebylo lidí nebylo by podniku.“

Každá společnost si přeje, aby prosperovala, měla by tedy dbát o to, aby byli zaměstnanci odborně seznámeni se všemi činnostmi, které vykonávají, učeni novým technikám a měli by rozvíjet svoje dovednosti. Pracovníci budou odvádět práci dobře, budou-li motivováni k dalším výkonům, budou-li cítit, že jejich názory jsou pro společnost přínosné a jejich osoba nepostradatelná.

3.4.7 Finanční náročnost vzdělávacích aktivit, investice do lidí

Málokterá firma si může dovolit vynakládat finanční prostředky bez vyhodnocení, co jí tyto výdaje přinesou v oblasti investování do lidí neboli získání vhodných pracovníků, udržování a zvyšování jejich způsobilosti. Každý zaměstnavatel by se měl zabývat otázkami vzdělávání a investováním těchto aktivit během celé pracovní kariéry svého zaměstnance.

Pracovníci pověřeni vzděláváním by měli dle Vebera et al. (2014, s. 180) upustit od plošných firemních vzdělávacích programů a vzdělávací programy zaměřovat cíleně. Společnost by si vždy měla klást otázky: Jaké budou náklady spojené se vzdělávacím systémem, kolik stojí nájem prostor na školení, kolik bude stát lektor a materiály spojené s učením, cestovné lektora nebo účastníka na vzdělávací program mimo místo jeho bydliště.

Investice do vzdělání jsou finančně náročné, ale pro podnik nepostradatelné, vedou ke kvalitnější úrovni jejich pracovníků a výkonnosti.

3.4.8 Koncepce manažerských programů

V níže uvedené tabulce 1 můžeme vidět, jaké jsou druhy koncepce a její charakteristiky vzdělávání. Podle Folwarczné (2010, s. 38) patří mezi výhody programů manažerského vzdělávání vyrovnané úrovně dovedností manažerů, jako je získání potřebných znalostí a nácviku dovedností. Nevýhodou může být jejich velká finanční nákladnost a náročnost.

Tabulka 1: Koncepce vzdělávání

KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, jednodušších počítačových programů.	Předávání pracovních zkušeností, vzděláváním na pracovišti či na rozvojovém pracovišti.	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment center, outdoor trainingu, pokročilých počítačových programů.
CHARAKTERISTIKY		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování znalostí i dovedností
Teoretické vzdělávání	Praktické vzdělávání	Praktické i teoretické vzdělávání
Održené od skutečnosti	Zkušenosti z nahodile vzniklých situací	Praktické i teoretické vzdělávání
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická	Optimální účinnost

Zdroj: Koubek, 2017 s. 274

3.4.9 Styly řízení

Manažeři uplatňují odlišné styly řízení, my je členíme do čtyř skupin, styl je nejúspěšnějším atributem práce a řízení manažera. Nejlepšími manažery se potom stávají ti manažeři, kteří dokážou využít vhodný styl řízení a spojit ho s různými metodami, aby dostáli co nejdříve vytyčenému cíli.

Direktivní neboli přímý přístup využívá nařízení formou pokynů, udělování rozkazů. Styl manažera, ve kterém jsou všechna rozhodnutí plně na zodpovědnosti manažera a nedochází k využití názorů zaměstnanců, ti se zde neprojevují, pouze plní udělené úkoly. Nejlépe tento styl řízení vystihuje české pořekadlo „metoda cukru a biče.“

U benevolentního přístupu manažer stojí v čele, ale snaží se navodit přátelskou atmosféru. V tomto případě se zaměstnanci více podílejí, manažer zaměstnancům také více důvěřuje.

Konzultativní přístup nám přibližuje, jakým směrem se bude tento styl odvíjet. U konzultativního přístupu dochází ke vzájemné komunikaci mezi manažerem a pracovníkem, nedochází zde tolik k udělování příkazů a rozkazů.

Participace patří k předním přístupům ve společnosti, jedná se o metodu spolurozhodování. V tomto přístupu lze vidět příjemné sociální klima pro zaměstnance, pracovníci i jejich nadřízený si spolu rozumí, vychází si vzájemně vstříc, snaží se spolupodílet na rozhodování.

3.4.10 Lektori vzdělávacích systémů a programů

Lektori jsou v dnešní době stále více žádaní. Nemůže ho však dělat každý, protože lektor by měl mít řadu schopností, než je začne předávat dál. Měl by umět učební látku správně podat, důkladně své posluchače informovat, vysvětlit a pomáhat pochopit učební látku, umět se orientovat, být přizpůsobivý, každou osobu, kterou školí nejdříve vyhodnotit, zjistit kterým směrem se chce dále rozvíjet, poté rozšiřovat a doplňovat znalosti účastníků jeho kurzů či přednášek.

Na webu Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, z. s., se můžeme dočíst, co zajímá zaměstnavatele firem, když si najímají lektora, zda jsou to opravdu odborníci v oblasti, v níž budou vzdělávat a zda může lektor svou odbornost doložit. Kromě diplomu by měl požadovat osvědčení z kurzů či konferencí (i lektor se musí dál vzdělávat), tuzemská i mezinárodní ocenění či výstupy jeho publikační činnosti. I to jsou známky kvality lektora (Langer, 2020).

3.4.11 Další vzdělávání

Dle webu Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy (2020) je kariérové poradenství (Career Management Skills) proces, v rámci kterého mají lidé v průběhu celého života možnost poznat a rozvíjet své schopnosti, dovednosti a zájmy.

Podle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ovlivňuje kariérové poradenství:

Vzdělávání – vyšší účast ve vzdělávání a odborné přípravě nebo zlepšení dosažených výsledků, snížení předčasných odchodů ze vzdělávání.

Zaměstnanost – vyšší plat, nižší míra fluktuace zaměstnanců, vyšší pravděpodobnost, že klient najde práci.

Společnost – vyšší mobilita.

3.5 Typy a druhy vzdělávacích akcí

V této kapitole se zaměřím na možnosti vzdělávání v kolektivu a učení jednotlivců. Zmíním také jednotlivé analýzy, které pomáhají jak personálním oddělením, tak celé organizaci, na kterou působí řada vlivů z okolí.

Vzdělávat se lze individuálně, například chceme-li poslat na školení jednoho pracovníka anebo skupinově, kdy školíme pracovníky hromadně. Neměla by se však uplatňovat kvantita před kvalitou, není důležité vyškolit co nejvíce pracovníků, ale co nejkvalitněji, protože jejich odbornost má velký vliv na konkurenceschopné prostředí i na vysokou zaměstnanost na trhu práce.

3.6 Shrnutí teoretické části

Teoretická část se skládá z pěti podkapitol věnovaných aktivitám a problematice vzdělávání. V úvodu jsem představila důležité pojmy vzdělávání a největší část jsem věnovala rozvoji pracovníků a manažerů na pracovišti, péči o ně a přístupům, které vedou k učení. V neposlední řadě jsem poukázala na ohromnou škálu metod, jak se lze vzdělávat, kde si každý pracovník musí sám uvědomit, která metoda je pro něj nejvhodnější, ať už učení se v kolektivu nebo sám, uvnitř organizace formou pravidelných školení či metodou učení se venku, mimo společnost, jako jsou různé přednášky a e-learningové kurzy, které lze praktikovat i doma. Poslední kapitola je věnována typům a druhům vzdělávacích aktivit, které mají vliv na pracovní prostředí.

Teoretická část byla zpracována na základě dostupné odborné literatury a za použití důvěryhodných internetových zdrojů. V odborné literatuře jsem se dočetla o možnostech vzdělávání pracovníků a ve svém dotazníku, který firmě představím, budu praktikovat uvedené metody, jako jsou metody vzdělávání v podniku a mimo podnik. Budu zkoumat a zabývat se realizací těchto metod v praxi.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části jsou vymezeny informace o společnosti Trivium Packaging Znojmo, jejíž podnikání je zaměřeno na výrobu obalových materiálů. Následně jsou rozebrány a ukázány výsledky získané z dotazníkového šetření, které bylo provedeno se zaměstnanci podniku, a zodpovězeny výzkumné otázky.

Výzkumná otázka číslo 1: Jakým způsobem probíhá cyklus vzdělávání ve vybrané společnosti?

Výzkumná otázka číslo 2: Jaké další metody nebo aktivity by měly být zařazeny do cyklu vzdělávání této společnosti, aby byly uspokojeny potřeby pracovníků?

V poslední části je vyhodnoceno, jakým směrem se vzdělávání ve společnosti ubírá a posléze vypracován návrh, který by mohl přispět k lepší efektivnosti vzdělávání v podniku.

4.1 Základní informace o společnosti

Společnost Trivium Packaging vznikla 19. prosince 2011 a sídlí na ulici Průmyslová 715/24 ve Znojmě. Společnost se na svých webových stránkách prezentuje jako nově vytvořená společnost vzniklá spojením předních průmyslových společností Exal Corporation a globálního obchodu s potravinami a specialitami společnosti Ardagh. Nabízí zákazníkům po celém světě inovativní a udržitelná obalová řešení. Společnost nabízí širokou škálu nekonečně recyklovatelných kovových obalů, jako jsou plechovky na jídlo, plechovky pro zvířata, plechovky na barvy a láhve na nápoje. Mimo jiné je jejím předmětem podnikání také zámečnictví, nástrojařství, obráběčství, výroba, obchod a služby.

Obrázek 3: Logo společnosti



Zdroj: <https://www.prnewswire.com/>

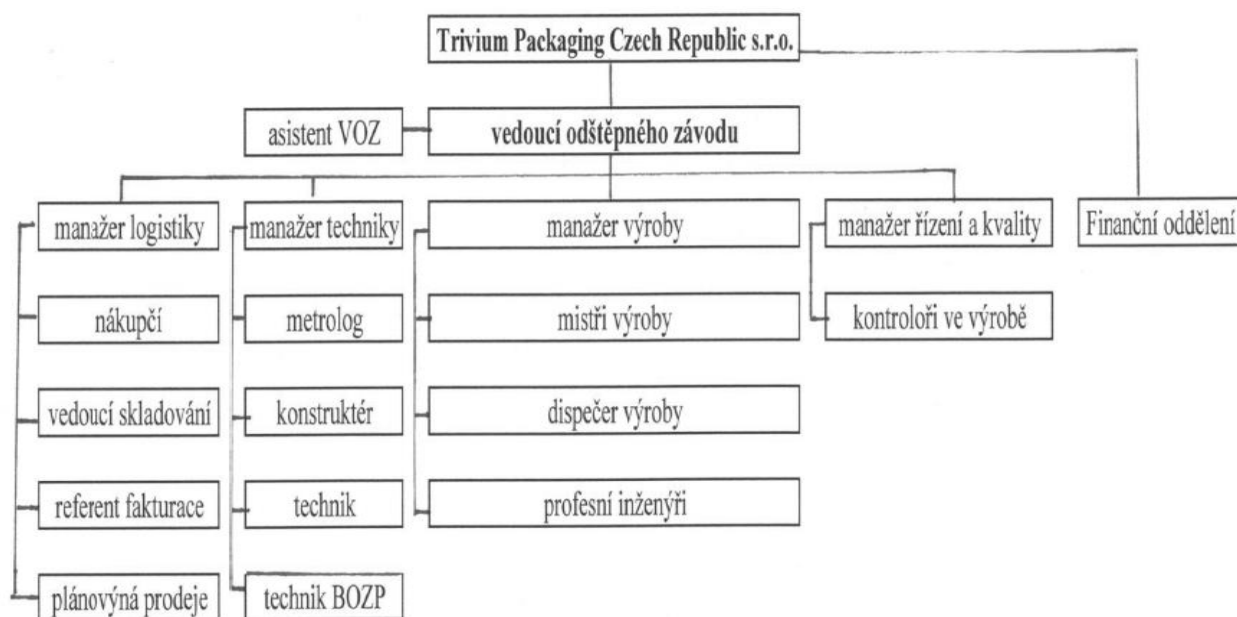
4.1.1 Poslání společnosti

Hlavní marketingovou vizí a misí společnosti je stát se světovým lídrem v oblasti kovových obalů, dodávat vysoce kvalitní, inovativní a udržitelné obaly. Společnost staví svůj úspěch na třech pilířích, které považuje za rovnocenné, těmi pilíři jsou lidé, zákazníci a planeta.

4.1.2 Odštěpný závod Znojmo

V další kapitole představím odštěpný závod společnosti Trivium Packaging se sídlem ve Znojmě. Z interních informací podniku je známo, že společnost ke dni 14. 3. 2021 zaměstnává 116 pracovníků. Zaměstnanci pracují ve směnném provozu včetně víkendu. Vnitřní organizaci a její strukturu řízení tvoří hlavní vedoucí odštěpného závodu, jeho asistent, mistr výroby, dispečer výroby, technický manažer, procesní inženýr, technik bezpečnosti ochrany při práci, vedoucí úseku kvality, vedoucí skladování, referenti, nákupčí, administrátor neboli správce IT, procesní inženýr, obchodní ředitel, manažer CTS, vrátní a dělníci ve výrobě.

Obrázek 4: Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Dotazníkové šetření

Pro oslovení zaměstnanců jsem zvolila dvě výzkumné techniky. První v podobě dotazníku a druhou ve formě řízeného rozhovoru s personálním pracovníkem. Dotazník je metoda, při které lze oslovit a kontaktovat pracovníky podniku hromadně.

V níže uvedené kapitole jsou poté zpracovány a vyhodnoceny výsledky z průzkumu dotazování. Respondenti měli možnost si vybrat, zda chtějí dotazník vyplnit elektronicky nebo v tištěné podobě. On-line dotazník byl zaměstnancům zpřístupněn v období od 22. 2. 2021 do 14. 3. 2021.

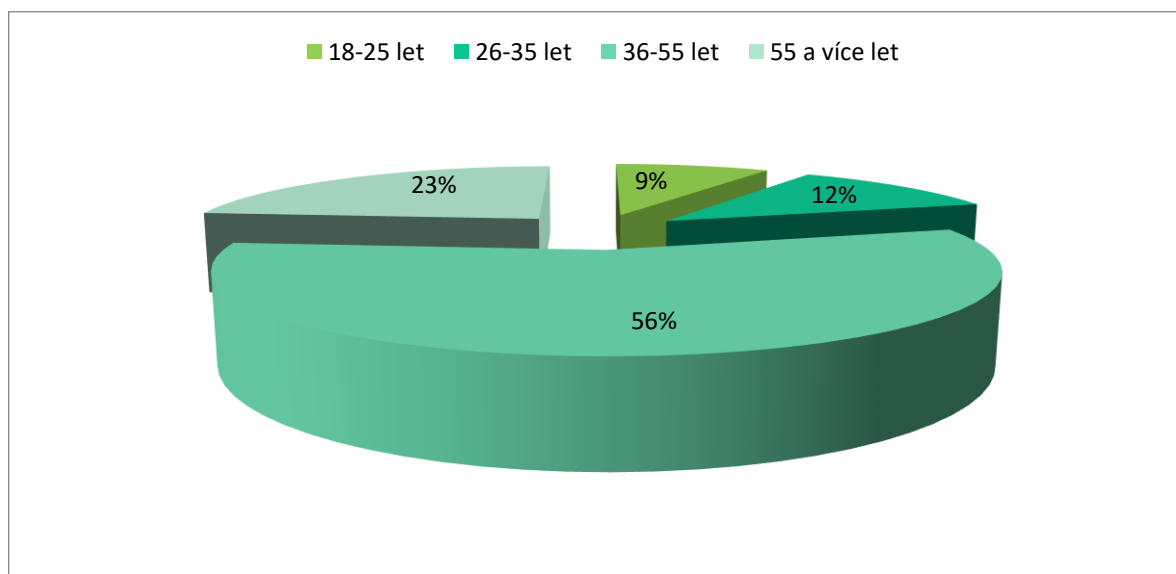
4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této kapitole rozeberu jednotlivé otázky z dotazníkového šetření a zpracuji jejich grafické vyhodnocení.

Výzkumná otázka číslo 1: Kolik je Vám let?

Otázku jsem použila z důvodu zjištění stáří zaměstnanců, protože výběr vzdělávací techniky nemusí vyhovovat každé věkové kategorii. Níže uvedený graf ukazuje věkovou strukturu pracovníků v podniku. Z grafu lze vyčíst, že 56 % dotazovaných tvořili muži a ženy ve věku od 36 do 55 let. Zbýlých 23 % byli zaměstnanci ve věku 55 let a více a zbývající 21 % byli zaměstnanci ve věku do 35 let.

Graf 1: Věk zaměstnanců ke dni 14. 3. 2021

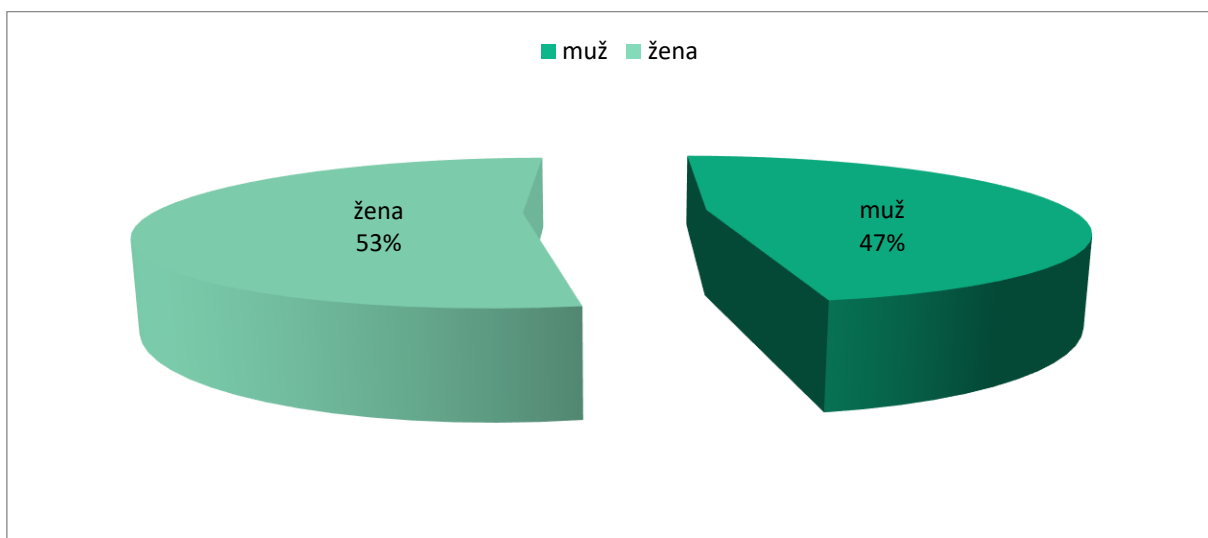


Zdroj: vlastní výzkum

Výzkumná otázka číslo 2: Jste muž / žena?

V druhé otázce jsem se zaměřila na pohlaví zaměstnanců pracujících ve společnosti Trivium Packaging ve Znojmě. Graf ukazuje, že dotazník vyplnilo 53 % žen a 47 % mužů.

Graf 2: Pohlaví zaměstnanců

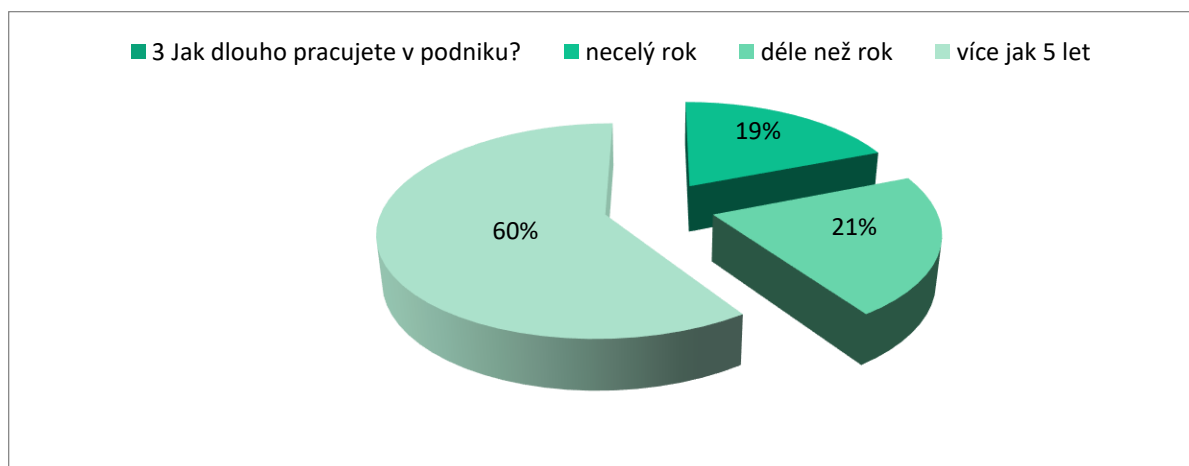


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 3: Jak dlouho pracujete v podniku?

Třetí otázka se věnovala tomu, jak dlouho zaměstnanci pro společnost pracují. Graf ukazuje, že 60 % zúčastněných (respondentů dotazníku) jsou zaměstnanci, kteří v podniku pracují více jak pět let, 21 % jsou pracovníci zaměstnaní déle než jeden rok a 19 % tvoří zaměstnanci podniku, kteří jsou v podniku kratší dobu, tedy necelý jeden rok.

Graf 3: Odpracovaná léta v podniku

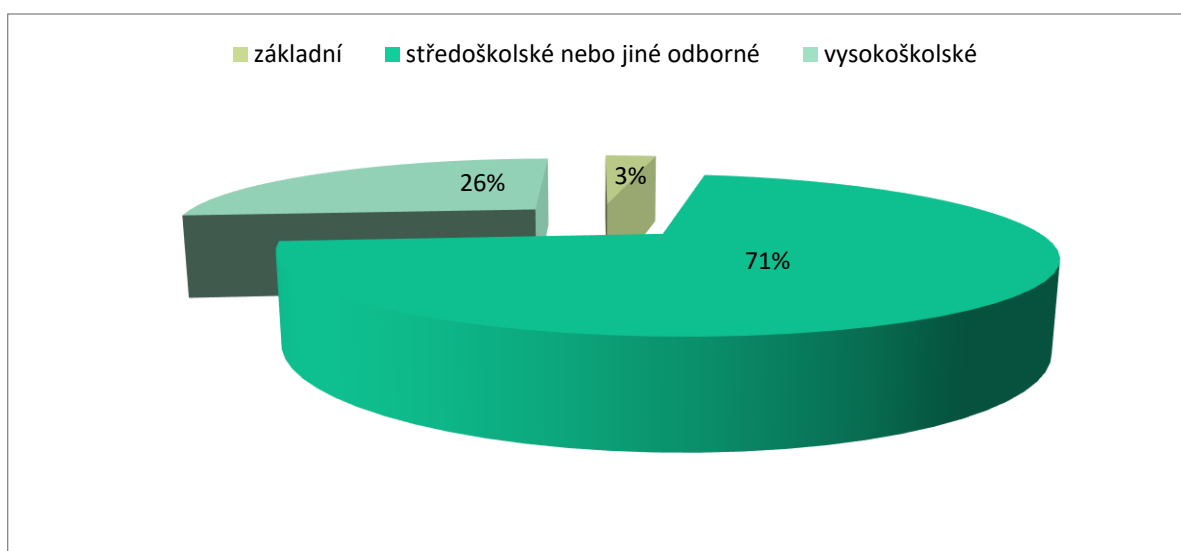


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 4: Jaké vzdělání je pro pozici, kterou vykonáváte potřebné?

Otázka nezohledňuje dosažené vzdělání respondentů. Zjišťuje pouze pohled zaměstnanců. Výsledek lze využít na nutnost dalšího, například vysokoškolského vzdělávání pro určité pozice ve firmě. Graf ukazuje, že uvedených 71 % respondentů zastává názor, že pro práci, kterou vykonávají je potřebné středoškolské nebo jiné odborné vzdělání, 26 % respondentů odpovědělo, že je pro jejich pozici potřebné vysokoškolské vzdělání a zbylá 3 % dotazovaných uvedla, že je pro jejich pozici dostačující pouhé základní vzdělání.

Graf 4: Potřebné vzdělání z pohledu zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

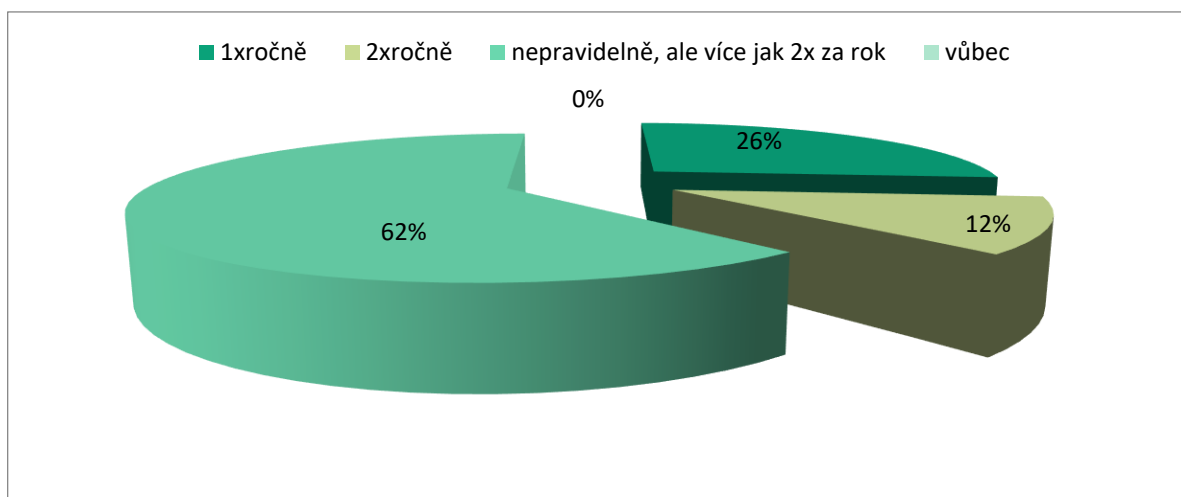
Otázka číslo 5: Jak často býváte školen/a, vzděláván/a?

Z níže uvedeného grafu lze vidět, že podnik svým zaměstnancům povoluje více než jedno až dvě školení či formu vzdělávání ročně v nepravidelných intervalech.

Dalších 26 % dotazovaných uvedlo, že je školen či vzděláván jednou ročně a 12 % odpovědělo na otázku, že jsou školeni, vzděláváni dvakrát do roka.

Z grafu bylo prokázáno, že v podniku není žádný proškolený pracovník.

Graf 5: Častost školení a vzdělávání

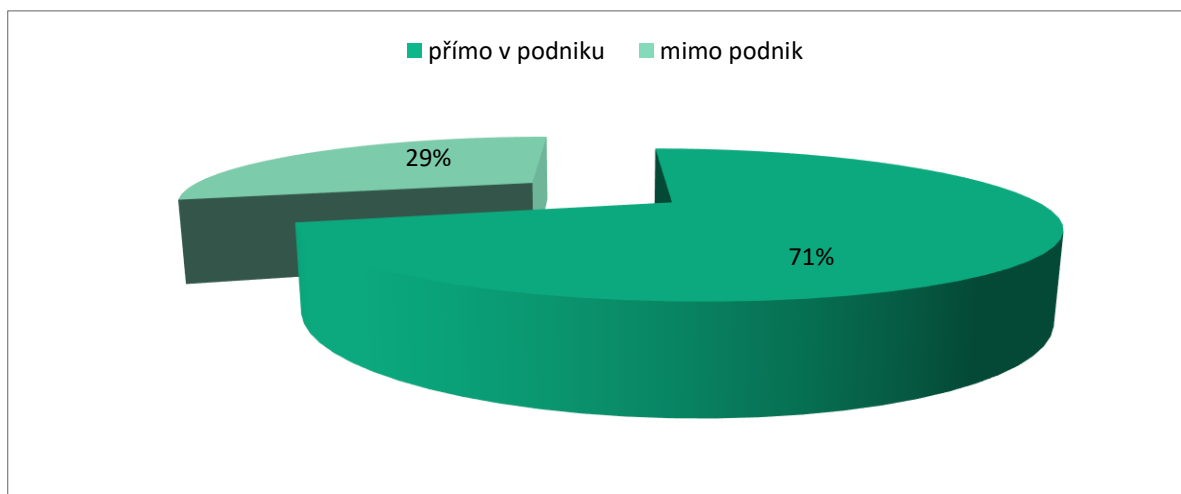


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 6: Kde se vzdělávání a školení vaší osoby odehrává?

71 % zaměstnanců na otázku odpovědělo, že největší část jejich vzdělávání a školení se odehrává přímo v jejich podniku. Jedná se tedy o metodu tradičního (formálního) vzdělávání. Z jiných otázek je patrné, že se jedná o školení zaměřená na bezpečnost zdraví a ochranu při práci (dále jen „BOZP“).

Graf 6: Nejčastější místo školení

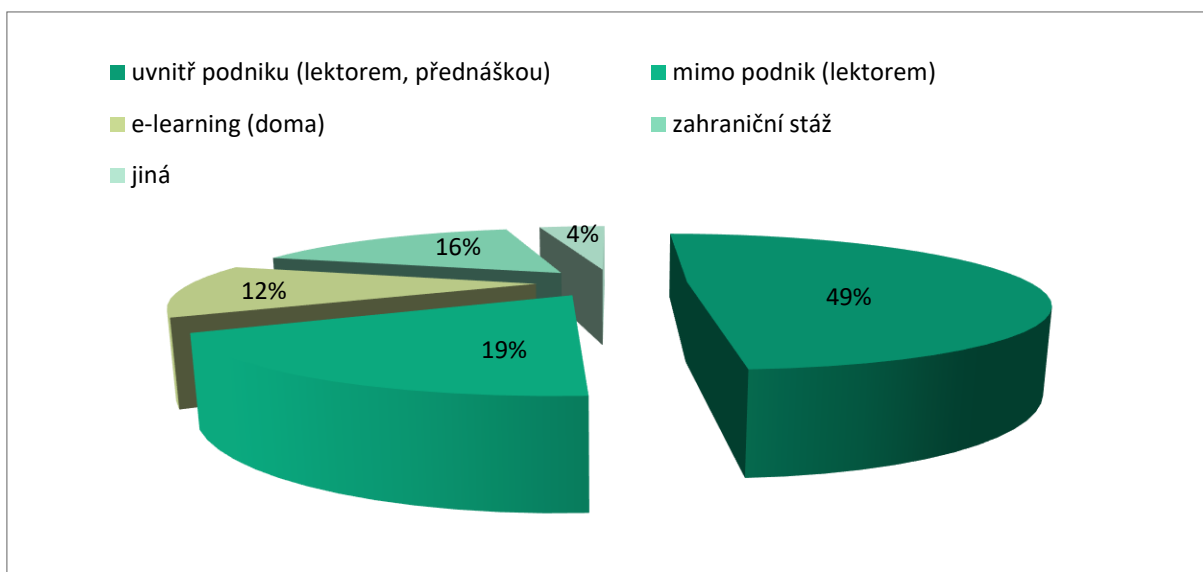


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 7: Jakou metodu školení a vzdělávání byste volil/a?

Na otázku, jakou metodu by si zvolili sami zaměstnanci, uvedlo 49 % respondentů, že jim vyhovuje školení uvnitř podniku s lektorem, například formou přednášky. Školení mimo podnik by si vybralo 19 % pracovníků.

Graf 7: Výběr metod školení zaměstnanci

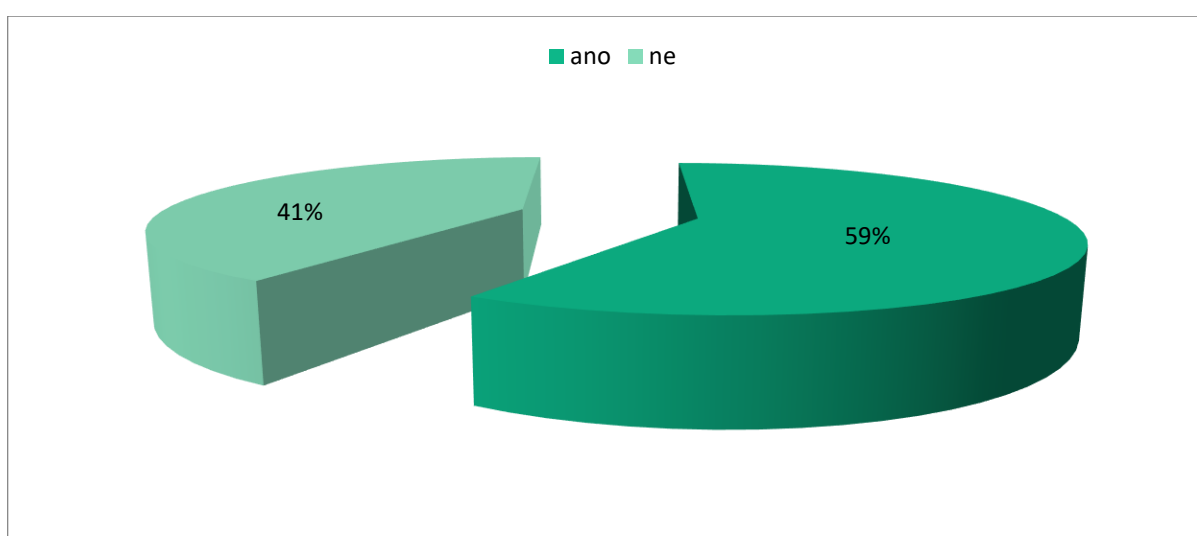


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 8: Považujete metody vzdělávání, které využívají výpočetní techniku, jako přínosné?

V 21. století je asi téměř nepředstavitelné, že by při metodách vzdělávání nebyla využita jako vzdělávací pomůcka výpočetní technika, jako jsou počítače, notebooky, projektory, interaktivní tabule a jiné. Výpočetní technika se tak stává jednou z nejčastějších pomůcek při vzdělávání. Graf ukazuje, že 56 % dotazovaných si tuto skutečnost uvědomuje a považuje její přínos za užitečný.

Graf 8: Přínos výpočetní techniky ve školení

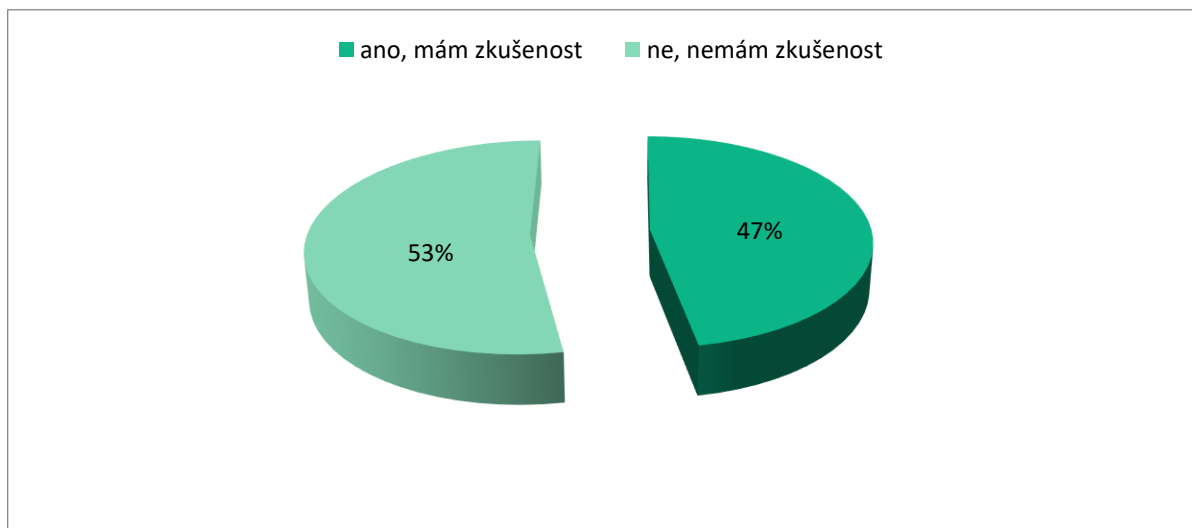


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 9: Ocitl/a jste se už někdy v pozici lektora?

Více jak polovina dotazovaných (53 %) uvedla, že si již měla možnost roli lektora vyzkoušet. Na základě položené otázky ale nelze jednoznačně říct, zda se zaměstnanci ocitli v pozici lektora (instruktora) nebo otázku pochopili jako pouhou zkušenost s koučováním jiných pracovníků na pracovišti, jako je například zaučení svého kolegy.

Graf 9: Zaměstnanci jako lektori

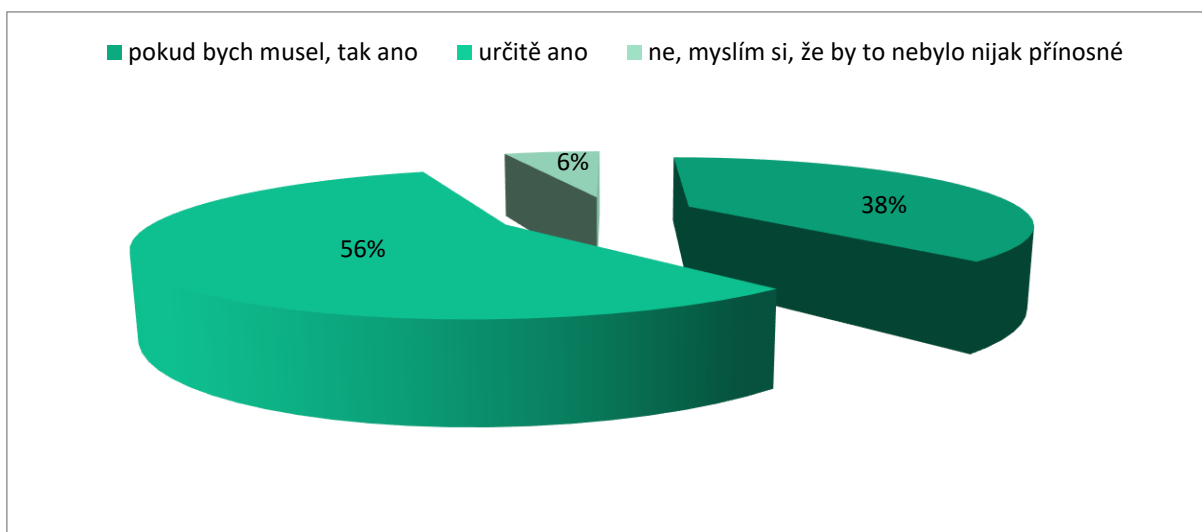


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 10: Kdyby vás chtěl váš nadřízený vyslat na výměnný pobyt, abyste se učil/a od jiných kolegů v jiné pobočce, využili byste tuto možnost?

Překvapivě 56 % pracovníků nemá problém s vysláním na jinou pobočku a učit se tak od svých kolegů z jiného města či státu. 38 % odpovědělo, že pokud by na výměnný pobyt museli jet, například, že by je vyslal zaměstnavatel, tak by tuto možnost využili a jenom 6 % respondentů si myslí, že by to pro ně nebylo nijak přínosné. Odpovědi respondentů vnímám pozitivně, neboť si myslím, že pro pracovníky může být přínosné vidět, jak ke stejné práci, přistupují druzí.

Graf 10: Možnost učení se na jiné pobočce

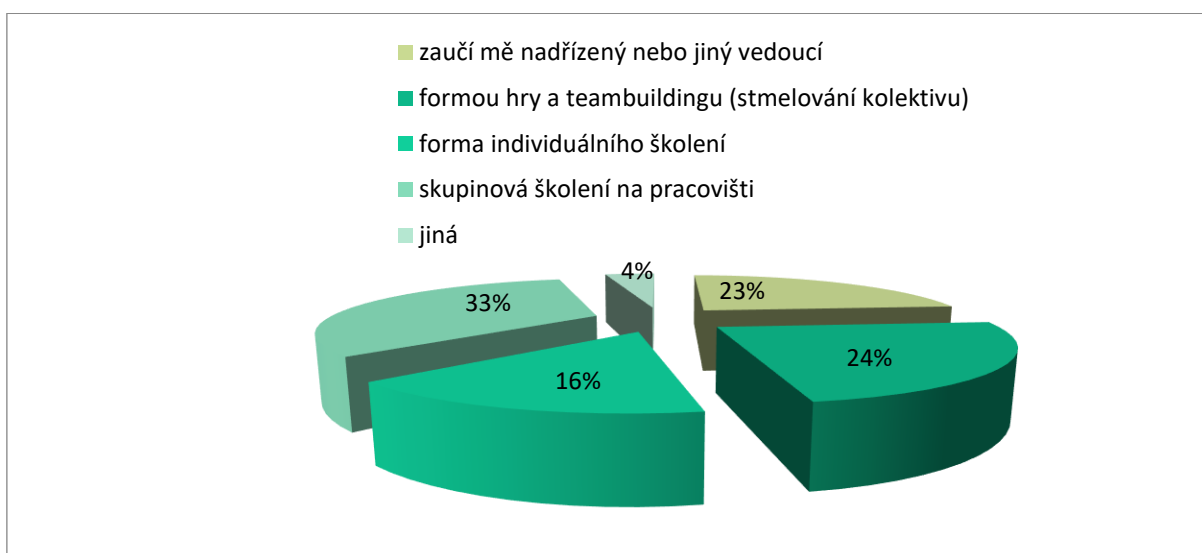


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 11: Jaká metoda školení/vzdělávání by vám vyhovovala?

U této otázky vyšly odpovědi s vyrovnanými výsledky. Z níže uvedeného grafu bylo prokázáno, že 33 % zaměstnancům by vyhovovala skupinová školení na pracovišti a dalším 24 % by vyhovovala metoda teambuildingu. Zaměstnanců, kteří by si vybrali možnost zaučení vedoucím pracovníkem, odpovědělo 23 % a pouhá 4 % dotazovaných uvedla jinou metodu školení, nespecifikovali však blíže, která metoda by jim vyhovovala.

Graf 11: Metody školení

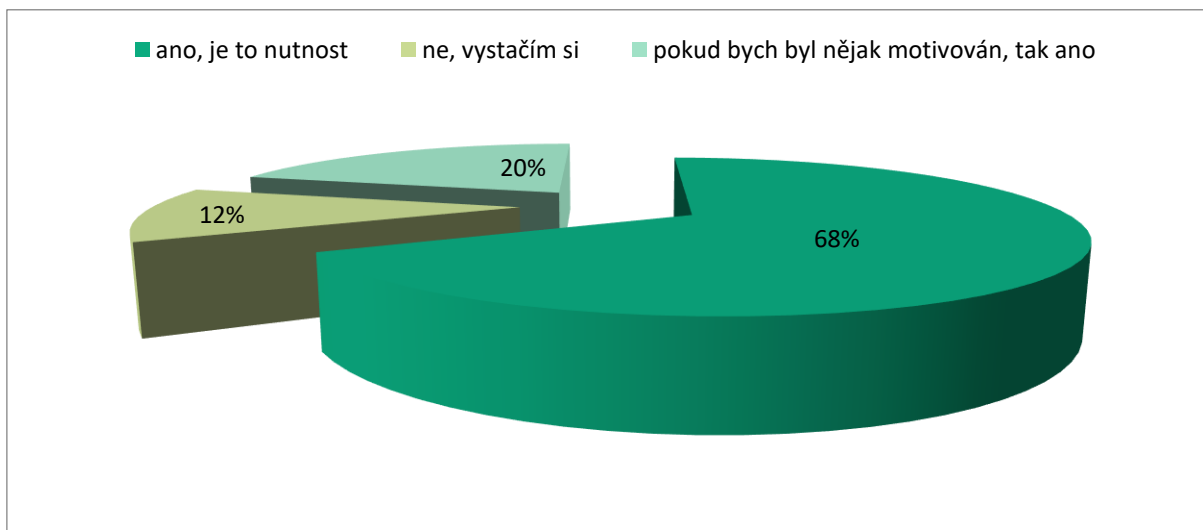


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 12: Chcete se dále vzdělávat ve vašem oboru?

Z výsledků lze usoudit, že pracovníci jeví o další vzdělávání v jejich oboru zájem. Nutnost dále se vzdělávat ve svém oboru vnímá 68 % zaměstnanců, 20 % dotazovaných by uvítalo nějakou motivaci k dalšímu vzdělávání se v oboru a jen 13 % respondentů uvedlo, že si vystačí s informacemi, které již znají a další informace pro jejich obor nejsou potřebné.

Graf 12: Důležitost vzdělávání

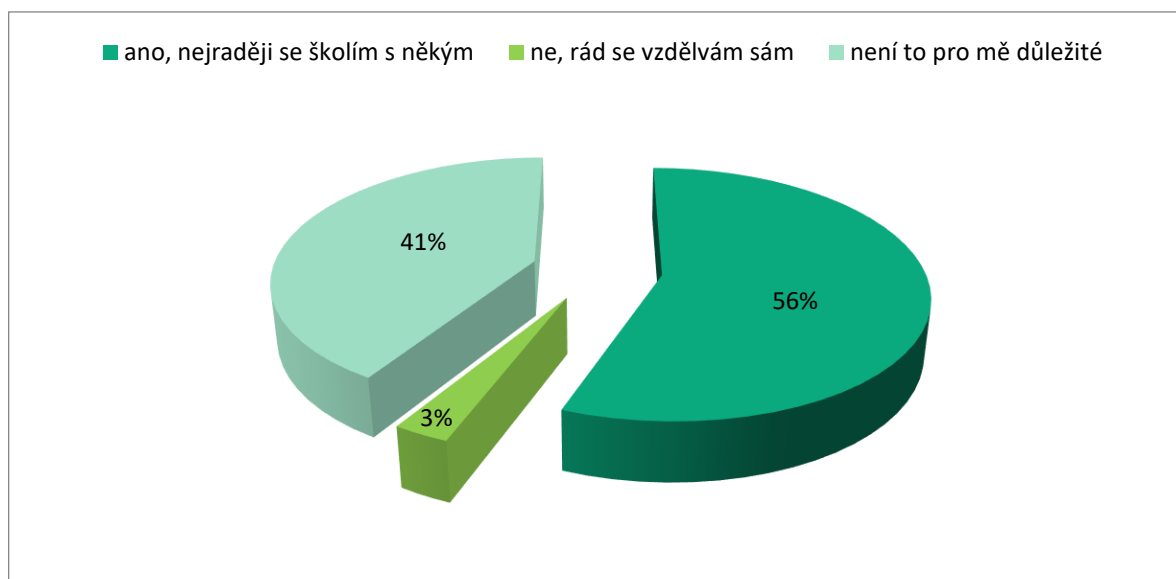


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 13: Je pro vás důležité, zda se školíte sám/sama nebo s druhou osobou?

U této otázky mě zajímalo, zda pracovníci mají potřebu mít nablízku známou osobu, která s nimi školení postupuje. Graf ukazuje, že 56 % pracovníků tuto potřebu opravdu má a je pro ně důležitá. Pro 41 % dotazovaných není důležité, navštěvují školení sami nebo s ostatními a 3 % pracovníků se nejraději školí sama. Z grafu tedy vyplývá, že pro necelou polovinu není důležité, kolik lidí je s nimi na školení.

Graf 13: Důležitost kontaktu s lidmi na školení

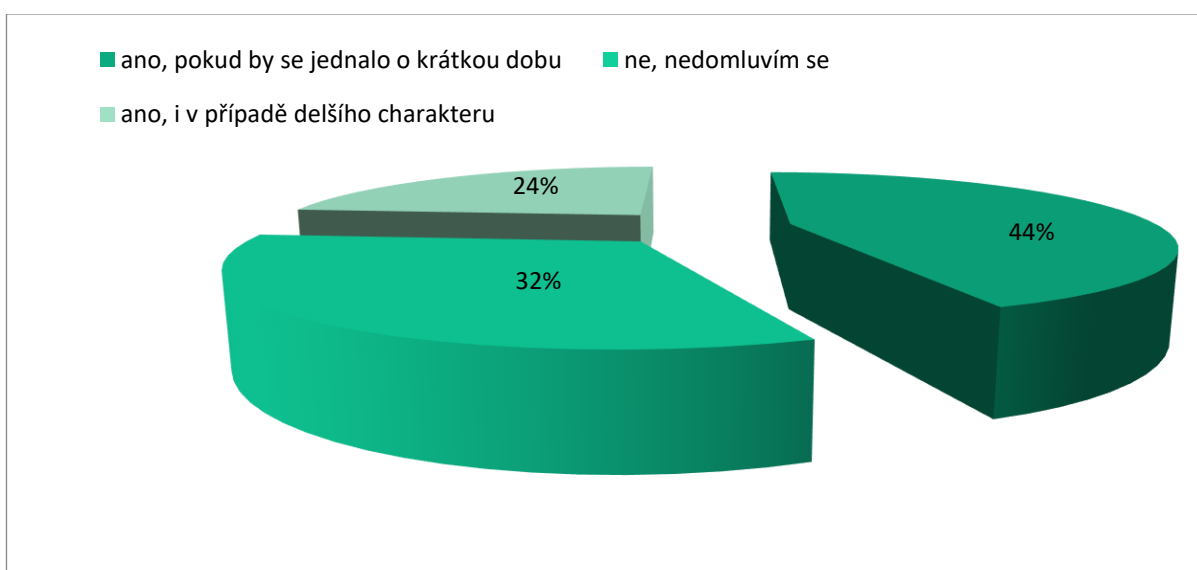


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 14: Jel byste na školení do zahraničí?

Z grafu lze usuzovat, že 68 % zaměstnanců by na školení do zahraničí jelo, z toho 44 % zaměstnanců by jelo v případě, že by se jednalo o cestu kratšího charakteru a 24 % zaměstnanců by nemělo s cestou do zahraničí vůbec žádný problém. Problém s jazykovou bariérou uvedlo 32 % zaměstnanců, u kterých by bylo vhodné, aby zaměstnavatel zvážil, zda tito pracovníci potřebují cizí jazyk pro svoji činnost, a v kladném případě vybral vhodnou formu vzdělávání zaměřenou na zdokonalení se v cizích jazycích.

Graf 14: Nabídka školení v zahraničí

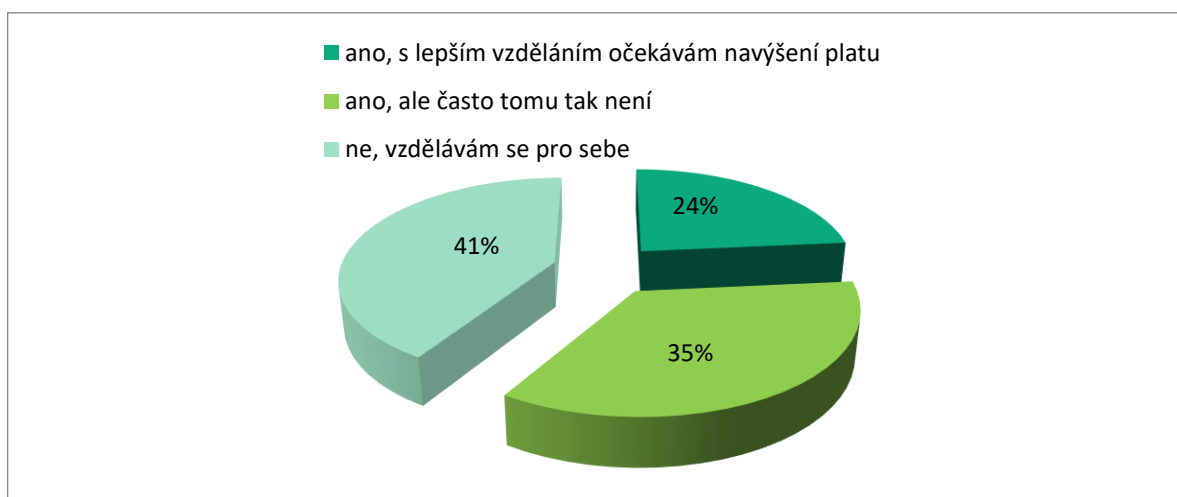


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 15: Myslíte si, že by vaše snaha vzdělávat se měla být lépe ohodnocena?

Tato otázku souvisí s vnější motivací pracovníků. Zajímalo mě, jak moc je pro zaměstnance důležité finanční ohodnocení a motivace spojená s očekávanou odměnou. Nejvíce 41 % zaměstnanců odpovědělo, že se vzdělává hlavně sama pro sebe, což je fakt, který by si měl uvědomit každý z nás. Našlo se 35 % respondentů, kteří si myslí, že by tomu tak být mělo a zbylých 24 % uvedlo, že s lepším vzděláním by samozřejmě očekávali i navýšení svého platu.

Graf 15: Finanční motivace ve vzdělání

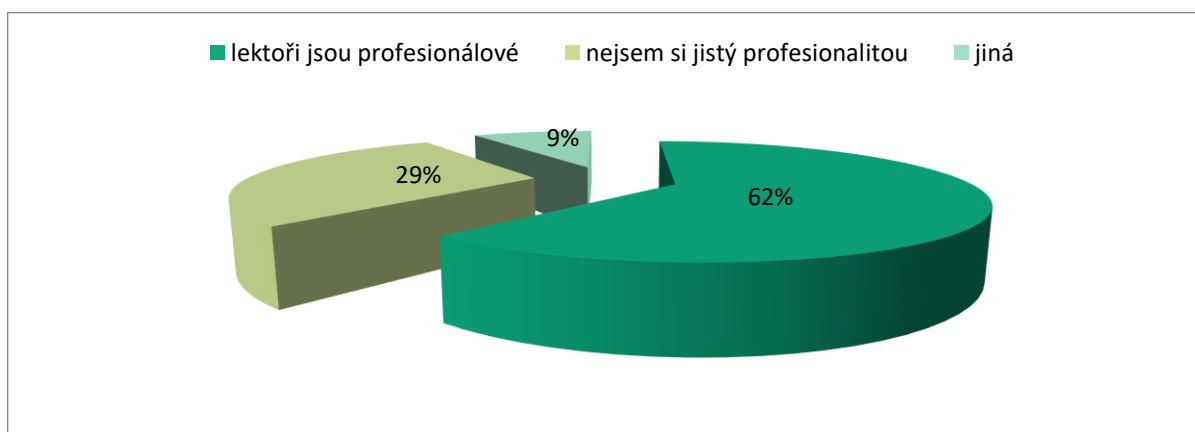


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 16: Jak hodnotíte samotné lektory školení/kurzů?

V níže uvedeném grafu je prokázáno, že 62 % zaměstnanců má lektory za profesionály, 29 % dotazovaných si není jista profesionalitou lektorů a zbylá část 9 % uvedla možnost jiné, kterou nijak blíže nespecifikovala.

Graf 16: profesionalita lektorů

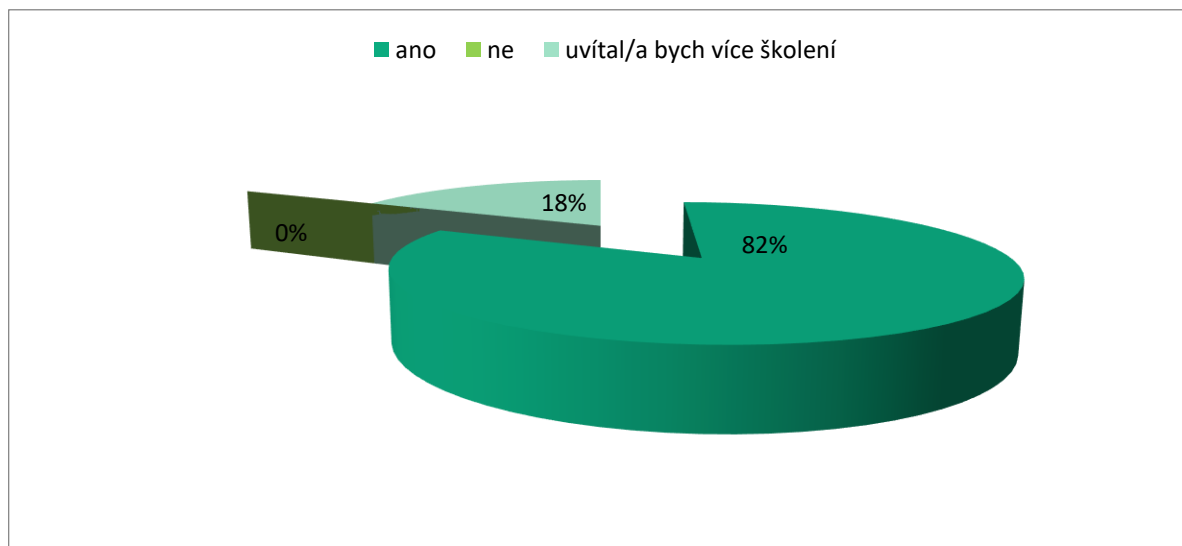


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 17: Považujete školení, která váš podnik uskutečňuje za dostatečná?

U této otázky mě pro můj výzkum zajímalo, jestli jsou zaměstnanci spokojení se školeními, která pro ně jejich podnik pořádá. V uvedeném grafu lze vidět, že 82 % zaměstnanců považuje školení v podniku za dostatečná. Zbýlých 18 % zaměstnanců by uvítalo více školení a na otázku záporně neodpověděl žádný ze zaměstnanců.

Graf 17: Jsou školení dostačující?



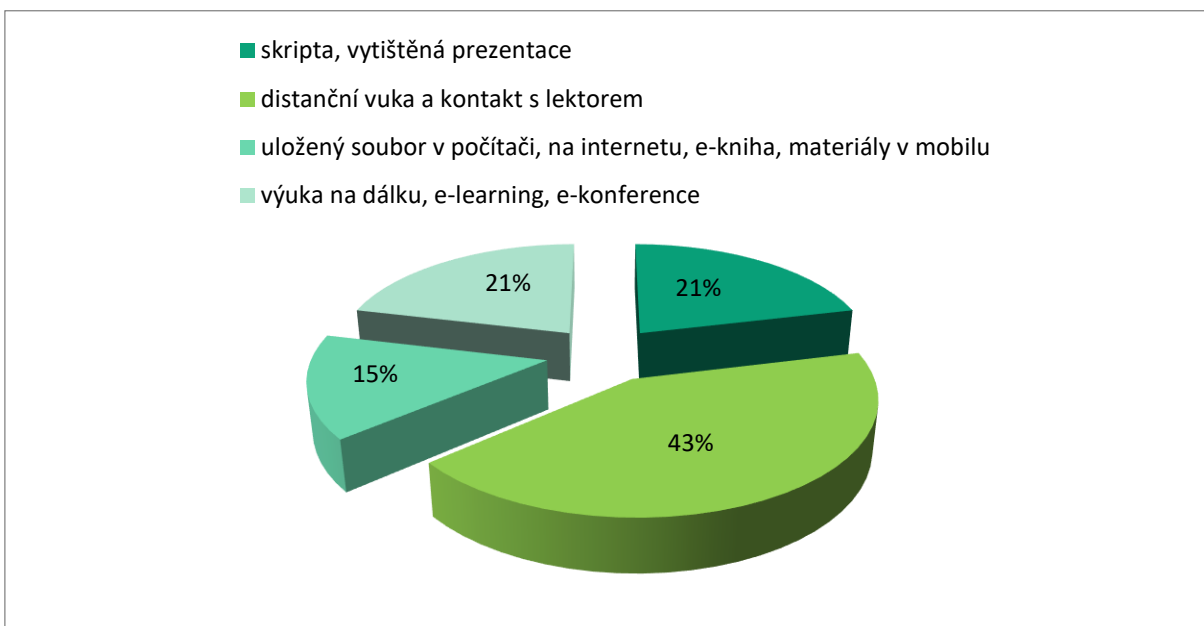
Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 18: Jakou formu učení volíte?

Zajímalo mě, jakou formu učení by si zaměstnanci zvolili sami, na níž by závisela i příprava podkladů a materiálů. Kontakt s lektorem a distanční výuku zvolilo 43 % respondentů, pro použití vytištěných materiálů jako jsou skripta a prezentace hlasovalo 21 % respondentů, dalších 15 % respondentů volilo použití elektronických či digitálních materiálů a 21 % si zvolilo výuku například z domova (e-learning).

Všechny uvedené formy učení lze spojit dohromady, distanční výuka s lektorem může být doplněna učebními pomůckami, jako jsou vytištěné materiály, skripta, prezentace, digitální soubory a podobně.

Graf 18: Výběr zvolené formy učení zaměstnancem



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 19: Jakou možnost finanční úhrady za školení považujete ve vašem podniku za adekvátní?

Tato otázka navazuje na otázku již dříve položenou, jestli ve vzdělávání a školení hrají roli peníze, a dále myšlenku, že vzdělaný a správně vyškolený pracovník je pro zaměstnavatele výhodou, ať už z hlediska konkurence či výkonu produktivity. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že 79,41 % zaměstnanců si myslí, že by všechna školení a vzdělávání měla být hrazena zaměstnavatelem, dalších 12 % dotazovaných uvádí, že zvolí-li si zaměstnanec školení, které jeho zaměstnavatel neposkytuje, měl by si ho sám uhradit. Poslední nabídnutou možnost částečné úhrady ze strany zaměstnavatele a částečné úhrady ze strany zaměstnavatele zvolilo 12 % dotazovaných.

Graf 19: Úhrada školení (ze strany zaměstnavatele)

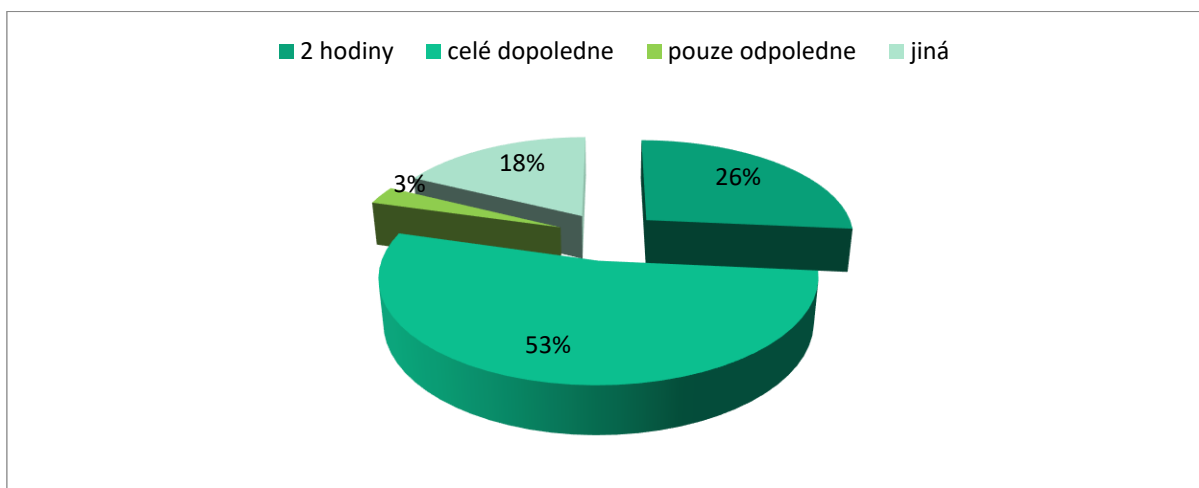


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 20: Jak dlouhá by podle vás měla být školení, abyste byl/a schopna vnímat všechny informace?

U této otázky mě zajímalo, jak vnímají zaměstnanci časovou náročnost školení, hlavně jak dlouho jsou schopni vnímat nové informace. Z vyhodnocených odpovědí a grafu bylo prokázáno, že 53 % zaměstnanců si myslí, že jsou nejvíce schopni vnímat informace v dopoledních hodinách. Dalších 26 % dotazovaných uvedlo, že by podle nich měla být školení dvouhodinová, aby dokázali dostatečně dobře vnímat všechny informace, 18 % dotazovaných by nevybralo žádnou z uvedených možností a volilo by jinak, neuvedli však konkrétní odpověď a jenom 3 % si vybrala dobu vhodnou pro školení jejich osoby v odpoledních hodinách.

Graf 20: Schopnost vnímání informací

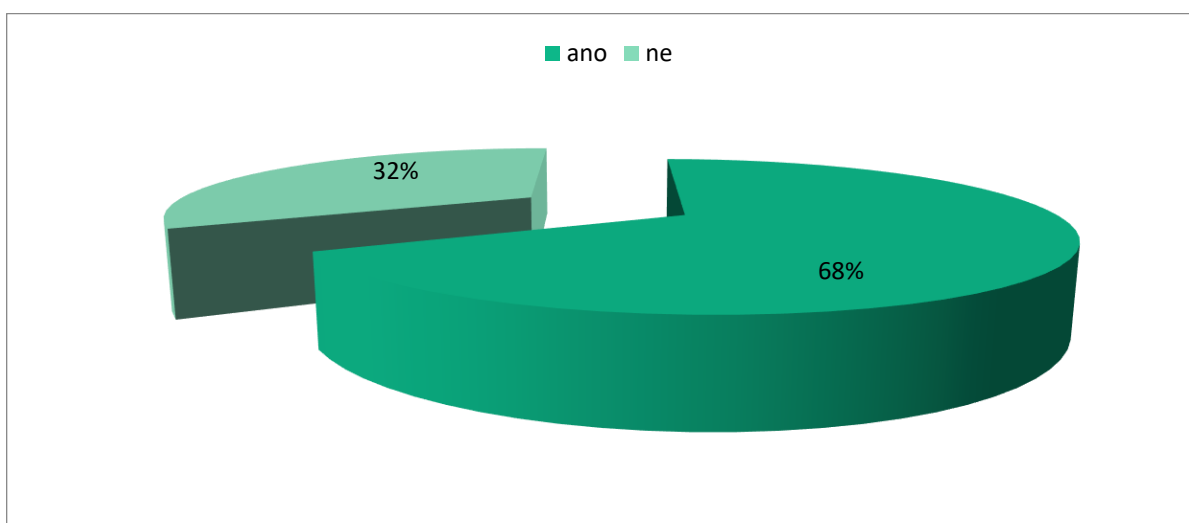


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 21: Poskytuje vám podnik materiály, jako jsou knihy, CD-ROMy a jiné, které ke školení potřebujete?

Zajímalo mě, jestli jsou zaměstnanci školeni pouze formou přednášení s lektorem nebo jim zaměstnavatel pro výuku poskytuje i nějaké materiály. Na otázku, zda jim podnik poskytuje materiály, odpovědělo 68 % zaměstnanců, že ano, zbylých 32 % zaměstnanců odpovědělo, že nikoliv. Jsem přesvědčena, že různost odpovědí je spojena s pracovním oborem a výběrem typu školení, kterého se zaměstnanec účastní.

Graf 21: Poskytnutí učebních pomůcek na pracovišti



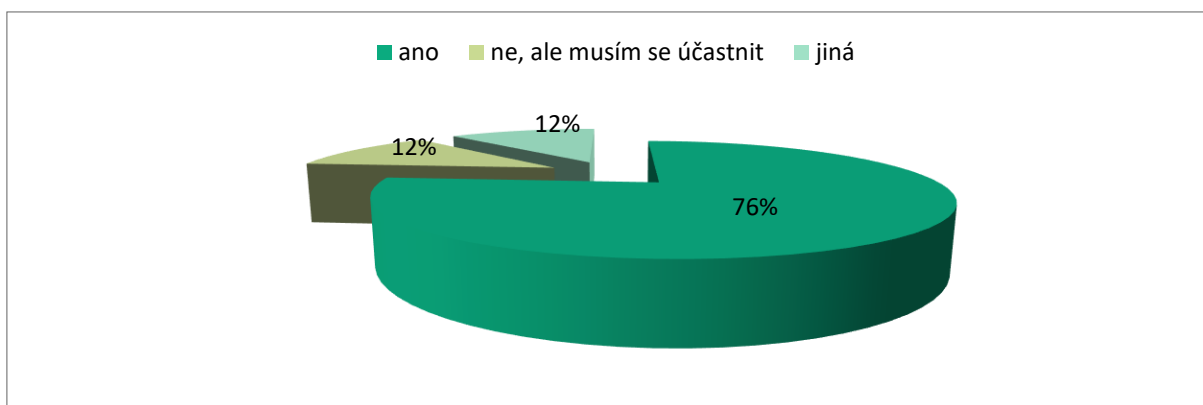
Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 22: Považujete ve vašem podniku pravidelné porady za přínosné?

Porady jsem do dotazníku zahrnula proto, že jsou součástí vzdělávacích a školicích metod téměř v každém větším podniku. Řada podnikatelů je poradám stále nakloněna. Otázka byla položena, abych zjistila, zda porady v podniku probíhají či nikoliv.

Pořádání porad vnímá jako přínosné 76 % pracovníků, 12 % pracovníků porady příliš jako přínosné nevnímá, ale uvádí, že se jich musí účastnit, důvodem může být vedoucí pozice, povinnost od zaměstnavatele nebo rychlá dostupnost informací. Zbylých 12 % pracovníků se blíže nevyjádřilo, je možné, že se porad neúčastní, a proto nedokážou optimálně posoudit důležitost a přínos z porad.

Graf 22: Jak jsou pro nás důležité porady ve firmě?

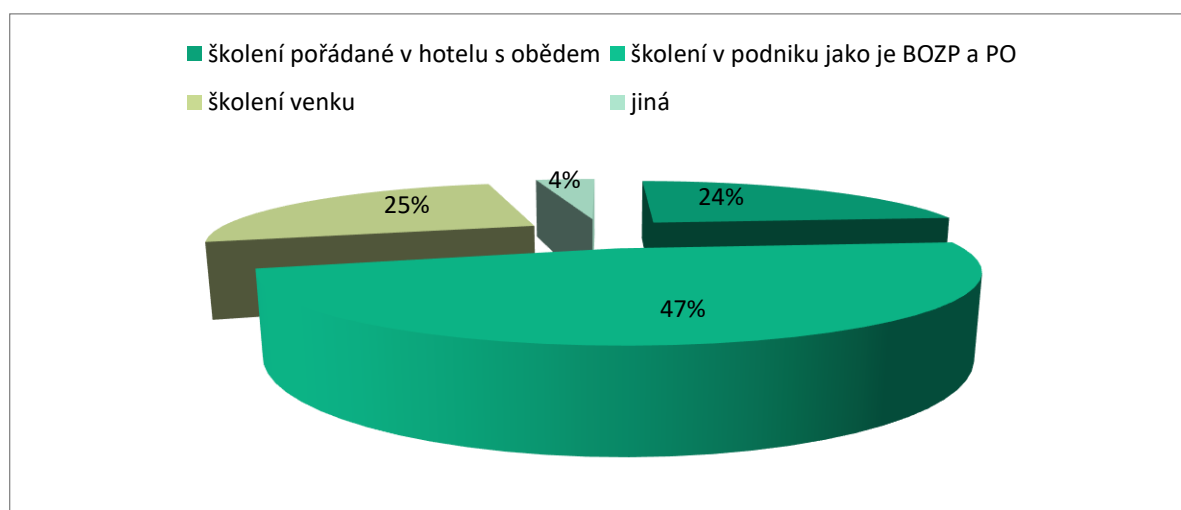


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka číslo 23: Zatrhnete možnosti školení, které vám vyhovují?

U této otázky jsem dala možnost pracovníkům se vyjádřit k možnostem školení, abych mohla na základě těchto informací poté vypracovat závěrečný návrh. Níže uvedený graf ukazuje, že 47 % dotazovaných vyhovují školení uvnitř podniku, jako jsou například pravidelná proškolení na bezpečnost při práci a požární ochranu. V předchozí otázce jsem uvedla, že položím pracovníkům doplňující otázku, ohledně školení mimo podnik. Zde uvedlo 25 % dotazovaných, že by jim vyhovovala školení venku, například v přírodě nebo v parku a 24 % dotazovaných vyhovují školení v hotelu, kam lze zahrnout i různá konferenční centra. Zbývajícím 4 % vyhovuje jiná možnost školení, kde pracovníci uváděli například možnost školení v zahraničí.

Graf 23: Možnosti školení



Zdroj: vlastní výzkum

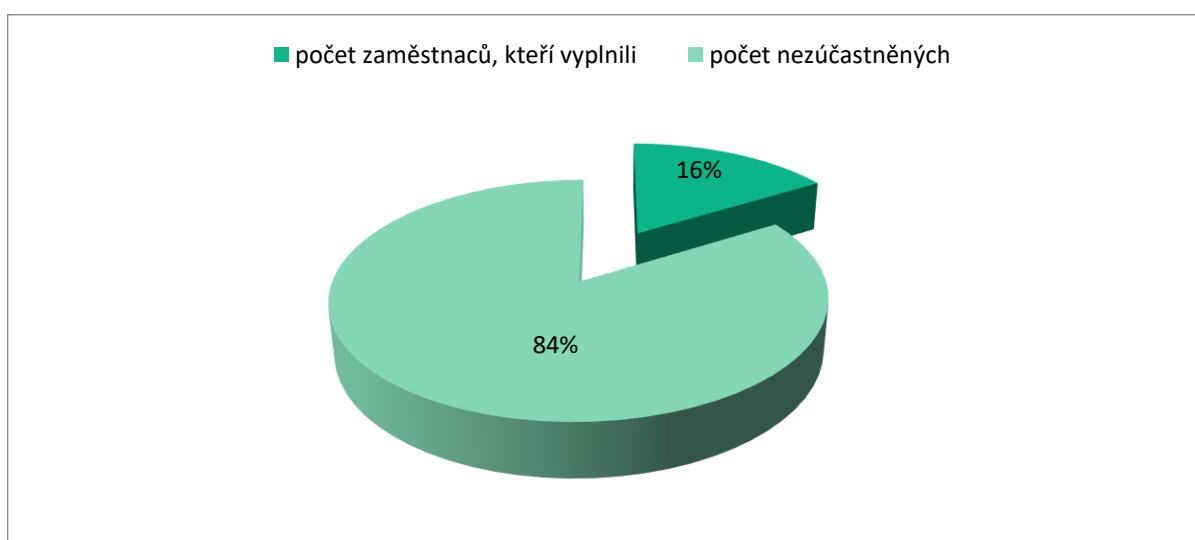
Otázka číslo 24: Vaše nápady a připomínky:

Na poslední otázku mohli dotazovaní reagovat a vložit své myšlenky. Objevovaly se zde názory, ve kterých by zaměstnancům vyhovovalo školení formou zahraniční stáže, pracovníci poukázali na situaci Covid-19, kdy pracují z domova (home-office), uvedli například, že řada školení běžně uskutečněná v podniku je nahrazena školením on-line přes portál SEDUO nebo byla zatím odložena. Někteří dotazovaní napsali, že by uvítali otázky více zkonkretizovat.

4.2.2 Shrnutí základních informací z dotazníkového šetření

Dotazník obsahoval 24 otázek a vyplňovali ho pouze zaměstnanci odštěpného závodu Trivium Packaging ve Znojmě. Dotazník byl přístupný od 21. února do 14. března 2021, tedy 21 dní. V dotazníku měli zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor případně navrhnout, co by zlepšili. Respondenti měli možnost vybírat z odpovědí ano, ne, nevím a jiné odůvodnit slovně. V grafu je shrnuto, že 16 % zaměstnanců podniku dotazník vyplnilo a 84 % zaměstnanců se k dotazníku nevyjádřilo. Jeden dotazník nebylo možné zahrnout do výsledného vyhodnocení, neboť dotazovaný neodpovídal na otázky uvedenou formou zaškrtnutím. Z mého pohledu se jedná o velice nízkou návratnost, která je nejspíše ovlivněna epidemickou situací Covid-19, se kterou se Česká republika již přes rok potýká.

Graf 24: Úspěšnost vyplnění dotazníku



Zdroj: vlastní výzkum

4.3 Školení pořádaná podnikem

Níže zodpovím dvě položené výzkumné otázky a vypracuji návrh ke zlepšení vzdělávání ve vybraném podniku. K vypracování návrhu mi pomohlo dotazníkové šetření a pro doplnění informací o podniku rozhovor s pracovníkem podniku z personálního útvaru a managementu.

Výzkumná otázka číslo 1:

Jakým způsobem probíhá cyklus vzdělávání ve vybrané společnosti?

Celý systém vzdělávání v podniku má na starosti personalistka. Na mé dotazy týkající se vzdělávání uvnitř podniku uvedla, že školení a vzdělávání v podniku řeší ve spolupráci s jednotlivými vedoucími pracovníky a s ředitelem společnosti, který jednotlivá školení musí odsouhlasit. Vedoucí pracovníci předávají personalistce požadavky na školení, která by měli jejich podřízení absolvovat, odpovědná pracovnice tyto požadavky zpracuje a předloží řediteli společnosti, který návrhy buď schválí, nebo rozhodne o případných změnách. Podnik nemá přímo ve svých interních směrnících roční plán, na základě kterého se rozhoduje, který pracovník bude kdy proškolen. Každé vzdělání a školení pracovníka je odvíjeno od jeho adaptačního plánu, který si personalistka poznamenává do excelovských tabulek.

Novým pracovníkům je potřeba poskytnout základní školení, bez kterých není možné pracovníka v podniku zaměstnat. Nové pracovníky je potřeba seznámit také s celým chodem společnosti.

- *Vstupní školení*

Poskytuje novému pracovníkovi základní informace o chodu podniku, o jeho struktuře a chodu jednotlivých oddělení, zahrnuje seznámení se s pracovním místem a činnostmi, které bude vykonávat. Vstupní školení nových zaměstnanců je interním školením, tuto činnost má v podniku na starosti personální pracovník.

- *Školení na bezpečnost provozu při práci a požární ochrana*

V další fázi je nový pracovník proškolen bezpečnostním technikem, jedná se o školení povinné ze zákona, bez kterého by nemohl zaměstnavatel nového pracovníka zaměstnat. Školení v rámci BOZP poskytuje podnik svým zaměstnancům přes externího pracovníka.

- ***Školení průběžná***

Každý nový pracovník při nástupu do práce obdrží adaptační plán, ve kterém je uvedeno, jakými školeními musí projít, aby mohl svoji práci vykonávat. Požadavky na adaptační plán schvaluje vedoucí pracovník ve spolupráci s personalistou a tento plán se neustále obnovuje. Pracovníci jsou tak školeni v nepravidelných intervalech dle potřeby.

- ***Počítačová školení***

Všichni zaměstnanci jsou proškoleni v rámci své pracovní činnosti. Školení zaměřená na práci s výpočetní technikou (např. program Microsoft Office nebo účetní programy) jsou školení, která postupují převážně technicko-hospodářští pracovníci, účetní a personalisté. Pracovníci výroby jsou školeni na speciální počítačové programy potřebné k jejich práci. Školení pracovníků výroby nejsou tak častá jako ta pro technicko-hospodářské pracovníky.

- ***Jazykové vzdělávání***

V podniku je nutné domluvit se anglicky a německy, proto do podniku dochází učitelé těchto jazyků. Lektori svoji výuku doplňují internetovým peer-to-peer programem Skype. Zaměstnanci mají možnost s lektorem komunikovat na dálku on-line s použitím mikrofону a webové kamery. Někteří pracovníci se vzdělávají po dvou, jiným vyhovuje možnost individuálního studijního plánu. Za současné situace se ke studiu cizích jazyků využívá podnik pouze program Skype.

- ***Školení řidičů***

Pracovníci, kteří obsluhují vysokozdvížné vozíky, jeřábníci a profesní řidiči jsou školeni hlavně externě. Jedná se o školení, která jsou zaměstnavateli uložena ze zákona. Školení na vysokozdvížné vozíky a pro jeřábníky probíhá jednou ročně. Pro obsluhu plynů a pro elektrikáře dle vyhlášky číslo 50 jednou za tři roky. Referenční zkoušky řidičů jsou sice povinné, podnik však nemá zákonem nijak stanoveno, v jakém období musí pracovníky proškolit. Zaměstnanci jsou tak školeni jednou ročně personálním pracovníkem přímo uvnitř podniku.

- ***Doplňující školení***

Firma Trivium již 10 let spolupracuje s externí pracovníci z firmy Lepší vyhlídky, která pro jejich podnik zajišťuje školení na komunikační dovednosti a osobní rozvoj.

Zaměstnanci toto školení mají v podvědomí pod názvem „Školení s Mášou“. Podnik má již přes 80 % pracovníků napříč celou společností (od dělnických profesí, vedoucích pracovníků po pracovníky kanceláří) proškolených na komunikační dovednosti. Po rozhovoru s pracovníkem podniku jsem se dozvěděla, že školení probíhalo o víkendu mimo podnik. Školení bylo pojato formou hraní scén, které byly situovány na chování v různých událostech, které se mohou dít ve firmě, toto školení bylo ukončeno závěrečným testem. Po absolvování tohoto školení, jsou pracovníci všech oddělení schopni spolu bez ostychu vzájemně komunikovat.

- *Teambuilding*

Podnik svým zaměstnancům jednou ročně poskytuje metodu teambuildingu. Zaměstnanci mají možnost sami navrhnout, jak by měl plán na teambuilding vypadat, poté se vytvoří tým, časový plán a určí se odpovědná osoba, která dostane za úkol tento druh školení zorganizovat. Teambuilding probíhá v intervalu 2 až 3 dny (většinou od pátku do neděle) formou výletu.

4.3.1 Současná situace v podniku

V době před Covid-19 využívali v podniku různá školicí střediska, tedy nemají stálé firmy, které vzdělávací služby nabízejí. Společnost poskytuje svým pracovníkům dva typy školení. Prvním typem školení je školení interní, kdy si podnik proškoluje své pracovníky sám svými zaměstnanci. Dále školí své pracovníky externě. V současné době podnik nabízí školení jen velmi omezeně. Probíhají hlavně školení, která jsou povinná ze zákona, jako je bezpečnost organizace při práci, požární ochrana, školení na obsluhu vysokozdvížných vozíků a obsluha na plynová zařízení a tlakové nádoby. Ostatní školení, která dosud probíhala fyzicky a mimo závod, v současnosti neprobíhají. Pracovníci z kanceláří v současnosti využívají možnost práce z domova (home-office).

Firma byla nucena reagovat na vzniklou situaci a pořídila pro technicko-hospodářské pracovníky (odhadem až pro 40 pracovníků) licenci na internetový portál SEDUO, který si velmi pochvaluje. Jedná se o největší český online vzdělávací portál s videokurzy od špičkových lektorů. Mezi jeho přednosti patří především úspora času a možnost pracovníků si studium rozložit dle jejich potřeby. Internetový portál nabízí až 300 druhů kurzů, například na leadership, osobní rozvoj, logistiku, produktivitu, komunikaci, marketing, jazyky a jiné. Cena za používání portálu činí pro jednoho zaměstnance 3.890 Kč bez DPH ročně. V podniku portál využívají způsobem, kde vedoucí pracovník svým podřízeným vytváří vzdělávací (adaptační) plán, který musí zaměstnanci splnit, to však nevyklučuje možnost studovat z portálu

SEDUO i jiné kurzy, které nemají přiděleny vedoucím pracovníkem. Zaměstnanci tedy mají možnost se vzdělávat i samostatně dle své potřeby, což zaměstnanci vítají.

Ze zmíněného portálu bych uvedla například školení pro personální pracovníky Psychologie přesvědčivosti: umění ovlivňovat. Jako hlavní přínos využívání tohoto portálu vidí podnik v doplnění vzdělání mistrů výroby (střední management), kteří měli mezery v pracovním právu a ve schopnostech s vedením týmu. Toto školení měl podnik již dlouho dopředu naplánované, ale v rámci situace Covid-19 jej nebylo možné uskutečnit. Personalistka popisuje SEDUO jako zajímavý a moderní portál, který bude jistě využíván i po skončení epidemické situace.

Z dotazníkového průzkumu mezi pracovníky společnosti Trivium packaging ve Znojmě vyplynulo, že zaměstnanci považují školení pořádaná podnikem za dostatečná, ale že by rádi využili možnost stáže nebo vyslání na pracovní cestu do zahraničí. Z cizích jazyků je nejvíce v podniku zastoupená angličtina, němčina a polština. Z provedeného šetření bylo zjištěno, že firma svým zaměstnancům tato školení poskytuje.

Z interních zdrojů podniku jsem zjistila, že společnost v roce 2019 přecházela na nový systém evidence hospodaření, plánování a řízení výroby (SAP). V rámci tohoto projektu byla vyčleněna skupina zaměstnanců, kteří připravovali podklady k individualizaci podmínek v daném závodě. Protože je závod součástí jedné společnosti s ručením omezeným, která zahrnuje 3 výrobní závody, byla tato změna organizována pro všechny závody v ČR a jeden závod z Polska. Zaměstnanci těchto jednotlivých úseků byli rozděleni do několika skupin, které byly školeny týmy vedenými Business Function Champions. Celý proces byl řízen tzv. LEAP Teamem, skupinou specialistů z holdingu Trivium. Celá organizace byla řízena a koordinována skupinou osob mimo skupinu Trivium, jejich úkolem bylo řídit komunikaci a být nápomocni ve stresových situacích. Školení probíhala v několikadenních blocích po dobu 4 měsíců. Vyvrcholila testem připravenosti závodů reprezentovaných super users (vždy jeden za každou zemi) a key users (vždy jeden ze závodu). Po tomto testu byly super usery a key usery školeni další zaměstnanci po dobu 2 měsíců, po kterých došlo k přenosu dat do nového systému a započítí práce. Po rozhovoru s pracovníkem podniku bych doplnila, že školení na zavádění systému SAP probíhalo částečně online formou a částečně se konalo mimo podnik (konferenční sál v hotelu) ještě v době před protiepidemickými opatřeními. Školení se tak mohla účastnit větší skupina pracovníků. Tato školení probíhala v městech Znojmo, Skřivany, Teplice a jiné. Toto školení probíhalo v angličtině a pro zaměstnance byl přítomen tlumočnick.

4.4 Návrhová řešení

V této kapitole budu navrhopvat další aktivity, které by mohly být zahrnuty do systému vzdělávání ve společnosti Trivium.

Výzkumná otázka číslo 2: Jaké další metody nebo aktivity by měly být zařazeny do cyklu vzdělávání této společnosti, aby byly uspokojeny potřeby pracovníků?

Z průzkumu vyplynulo, že podnik nemá ve svých interních směrnicích žádnou zpětnou vazbu z absolvovaných školení. Návrhem by tedy pro podnik bylo vypracování šablony dotazníku pro zaměstnance, kde by po absolvování každého školení zhodnotili, jak byli se školením spokojeni a jak pro ně bylo školení přínosné. Zaměstnanci vyplňují zpětnou vazbu pouze lektorům školení, kteří si ji od firmy vyžádají. Zaměstnavatel by se zároveň dozvěděl, zda má smysl dané školení dále nabízet ostatním zaměstnancům. Vzory dotazníků k hodnocení školení či kurzu jsou k dispozici například na webových stránkách Netquest nebo v příloze II této bakalářské práce.

Dalším návrhem by bylo využívání brainstormingu, který je vhodný hlavně při poradách nebo skupinových sezeních, kdy je potřeba přijít s nějakým novým návrhem. Vybraná skupina by si určila průvodce (facilitátora), který bude určovat čas, sepisovat výsledky, dávat slovo ostatním. Každý účastník ve skupině obdrží list papíru. Facilitátor zadá téma a požádá ostatní účastníky, aby vymysleli na zadané téma jeden až tři návrhy. Tyto návrhy je třeba vymyslet ve velmi krátkém čase (5 až 10 minut), poté by předali svůj list kolegovi vedle sebe, který si napsané návrhy přečte, napadne ho jiná myšlenka s těmi návrhy spojená a připíše ji k návrhům kolegy, po 5 až 10 minutách předá dalšímu kolegovi. Předávání se uskutečňuje, dokud nedostane účastník do rukou své původní nápady. Poté si své návrhy prostuduje a doplní novými myšlenkami, ke kterým ho přivedly náměty jeho kolegů. Na konci vyhodnotí účastníci své nápady. Facilitátor nastaví tři základní pravidla, která budou s návrhem spojeny a kterých se bude potřeba držet po celou dobu sezení. Kreativní jedinci mohou návrh ztvárnit kresbou. Facilitátor podněcuje schopnosti účastníků, v případě, že není spokojen s návrhy, názory ihned nezamítá. Porady nebo setkání by neměly trvat déle než hodinu, aby účastníky nevyčerpávaly. Osobě facilitátora se lze i naučit prostřednictvím nabízených školení a kurzů. V níže uvedené tabulce 2 můžeme vidět, jak trénink probíhá.

Tabulka 2: Tabulka: školení facilitace

Název tréninku	Cena za trénink	Délka tréninku	Komu je trénink určen	Co trénink poskytuje	Obsah tréninku
Online trénink (maximální počet účastníků 12)	2900 Kč bez DPH 21%	2 x 3 hodiny obsahuje dva moduly	pro manažery vedoucí týmů scrum mastery facilitátory, kteří pracují se skupinami a týmy nejen živě, ale také v online nebo prostředí zkušenosti s online meetingy	Modul 1 obsahuje: živý meeting x online meeting na co si dát pozor hlavní technické podmínky úspěchu meetingu pravidla meetingu odpovídající způsoby komunikace celou řadu nástrojů pro online spolupráci	Modul 2 obsahuje: vychytávky pro experty skupinovou dynamiku různých formátů setkání a jak s ní pracovat online meeting lidštější a zábavnější posilovat "sociální skupiny", které v online chybí profesionální vystupování jak předejít zabijákům setkání a dalším destruktivním prvkům

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě rozhovoru s pracovníkem podniku bych pro úsporu časové flexibility personalistky a pro intenzivnější a efektivnější školení pracovníků nabídla podniku oslovit vzdělávací středisko pro řidiče. Jako návrh bych uvedla například autoškolu Chládek - školicí středisko ve Znojmě, které poskytuje profesní školení řidičů i školení řidičů referentských vozidel. Tak by bylo zajištěno, že veškeré novinky a vyhlášky týkající se dopravy, které vydává Ministerstvo dopravy České republiky, se včas dostane řidičům. Školení řidičů referentů vychází ze zákona

číslo 262/2006 Sb., zákoníku práce dle § 103 odstavce 2, ukládá zaměstnavateli povinnost zajistit svým zaměstnancům školení o právních předpisech a ostatních předpisech, k zajištění bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Tato povinnost vyplývá pro řidiče motorových vozidel do 3,5 tuny, kteří využívají motorové vozidlo v rámci svých pracovních povinností a cest.

Školení zahrnuje témata teorie zásad bezpečné jízdy, předpisy související s provozem na pozemních komunikacích, jednání při dopravních nehodách nebo postihy řidičů.

Řidiči jsou zároveň proškoleni i na dodržování bezpečnostních přestávek, manipulaci s nákladem nebo první pomoc při dopravní nehodě. Poté co každý pracovník absolvuje toto školení, které trvá asi dvě a půl hodiny, skládá pracovník test znalostních předpokladů. Řidiči referentských vozidel obdrží po úspěšném absolvování školení průkaz a zaměstnavateli jsou předány výsledky vyhodnocených testů. Autoškola poskytuje svoje služby jak prostřednictvím jejich učebny, tak i osobním kontaktem přímo v podniku. Školící středisko se řídí trendem „osobní kontakt a bezpečnost nade vše“, na což klade nejvyšší prioritu.

Školící středisko dále nabízí možnost školení řidičů dle zákona číslo 247/2000 Sb., kde je řešeno zdokonalování odborné způsobilosti řidičů. Výuku smí provádět pouze osoba, které byla udělena akreditace k provozování této činnosti, tzv. provozovatel školícího střediska. Cenovou nabídku školícího střediska těchto služeb popisuje následující tabulka 3, platná k 1. 4. 2021.

Tabulka 3: Nabídka vzdělávání školícího střediska

Druh školení	Cena bez DPH (další doplňující informace)
Školení referentských vozidel	100,- Kč (skupina 30 účastníků) 150,- Kč (malá skupina účastníků)
Školení profesních řidičů	700,- Kč (za účastníka)
Vstupní školení výuka a výcvik se provádí v základním rozsahu 140 hodin.	Nejvyšší počet účastníků vstupního školení je 30 osob. Řidiči, kteří jsou držiteli řidičského oprávnění pro skupiny C, C+E, D, D+E se mohou podrobit výuce a výcviku v rámci rozšířeného rozsahu 280 hodin.
Pravidelná školení předmětem je prohloubení znalostí získaných při vstupním školení.	Nejvyšší počet účastníků kurzu pravidelného školení je 30 osob. Řidič se musí zúčastnit pravidelného školení v celkovém rozsahu 35 hodin do konce pátého roku od data vydání průkazu podle § 52c. Pravidelné školení je rozděleno do ročních kurzů v rozsahu 7 hodin.
Ztráta platnosti průkazu pokud řidič v průběhu platnosti profesního průkazu neabsolvuje předepsaných 35 hodin, není profesně způsobilý.	Pro opětovné získání profesní způsobilosti musí absolvovat výuku školení o rozsahu 35 hodin (5x7 hodin). Tato výuka není zakončena žádnou zkouškou. Po absolvování je řidiči vydán nový ŘP s vyznačenou profesní způsobilostí.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů školícího střediska Autoškola Chládek

Tabulka ukazuje, jaké druhy školení školicí středisko řidičům nabízí. Školení řidičů na referentská vozidla je zpoplatněno dle počtu účastníků školení, nižší částka za větší skupinu a vyšší částka pro menší skupinu účastníků. Další školení, která středisko poskytuje, jsou popsána detailněji, aby se podnik mohl lépe zorientovat v tom, co který druh školení obnáší.

Mezi výhody využití služeb školicího střediska ve Znojmě vidím hlavně osobní kontakt, kde je účastníkům kurzu látka pečlivě vysvětlena. Jako další výhodu vnímám okamžité zodpovězení dotazů jednotlivých účastníků a další cenné rady a připomínky z praxe.

Určitě bych podniku nedoporučovala využít služby on-line školicích středisek, i přestože jsou v dnešní době hojně zastoupeny. U tohoto typu školení dochází k jisté anonymitě, nevíme, kdo na naše dotazy reaguje na druhé straně, neprobíhá zde žádná výuka, pouze test znalostních předpokladů, na základě kterého po vyplnění on-line testu obdrží účastník dle kódu legitimaci. U on-line školení nevidím žádné kladené nároky na bezpečnost, defenzivní jízdu ani vysvětlení, jak se chovat při střetu s agresivními řidiči, vysvětlení jízdy v nepříznivých podmínkách a v mnohých případech zde není ani ukázka první pomoci. Myslím si, že tento typ školení neefektivní a nezdokonalí zaměstnance vybraného podniku, což považuji za hlavní cíl spolupráce se školicím střediskem ve Znojmě.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci se příliš nepřiklání k formě e-learningu, přestože po rozhovoru s pracovníci jsem se dozvěděla, že je v současnosti nejvíce využíván portál SEDUO. E-learning je vhodná metoda k využití v různých situacích, kdy není umožněn přístup do podniku a také při práci z domova.

Z praxe je prokázáno, že zaměstnanci plní lépe své úkoly, když si je snáze zapamatují, proto bych školení spojila s formou hry a zábavy. Zábavná školení jsou pro zaměstnance záživnější a pracovník si znalosti snáze osvojí, školení formou zábavy lze pořádat různá, ať už by se jednalo o školení interní, jako je školení na bezpečnost práce nebo externí, odehrávající se mimo podnik. Zábavné školení BOZP a PO by mohlo probíhat následovně:

- 30 minut základní teorie.
- Zbytek teorie rozdělen formou otázek (otázky typu na jaké číslo je potřeba zavolat v případě, že ve vašem podniku došlo k požáru, jaký hasicí přístroj použijí na hoření pevných látek, a jiné).
- Otázky rozloženy a schovány po firmě.

- Pracovníci rozdělení do skupin.
- Hledají otázky a zapisují správné odpovědi.
- Možnost dotazů na hlavního organizátora školení v případě nejasností.
- Setkání všech skupin na jednom místě a vyhodnocení odpovědí na otázky.

Zábavná školení lze hrát i on-line, například hra s názvem Clashing. Hru vyvinul speciální tým, jako druh vzdělávání formou zábavy. Zaměstnanci se tak naučí chránit firmu před kybernetickými hrozbami výukovou hrou. Zaměstnanec má možnost si vyzkoušet hru jak z pozice zaměstnance, který chrání podnik před hackerem, tak i z pozice útočníka, který na firmu útočí. Hra fixuje správné osvojení si základních pravidel pro bezpečnost práce na počítači, jak chránit svá data a know-how podniku. Hru si lze vyzkoušet zdarma v obou pozicích. Hra je vyvinuta v souladu s právními předpisy a normami, splňuje požadavky ISO 27001 a nahrazuje tak klasické školicí nástroje. Výukovou hru je možné si vyzkoušet na webových stránkách www.clashing.com.

V případě, že by podniku tato metoda nevyhovovala, lze se kyberneticky vzdělávat i jiným způsobem. Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost nabízí na svých stránkách dva typy těchto školení. První kurz je základní verze, ve které se účastníci s kybernetikou seznamují, tvoří ji 9 lekcí (3 hodiny). Druhý kurz je zaměřen na hlubší znalosti kybernetiky a tvoří 17 lekcí (6 hodin a více). Výhodou tohoto kurzu je jeho snadná dostupnost a nízká finanční náročnost. Oba kurzy (základní, rozšířený) jsou všem veřejně dostupné, kurzy je také možné prohlížet bez potřebné registrace.

Základní verze obsahuje části, jako je bezpečná on-line výuka a používání sociálních sítí (Facebook, Twitter). Vysvětluje pojmy sociální bubliny (bariéry mezi různými skupinami společnosti), netolismus (závislost na digitálním zařízení, například telefon, počítač), sexting, kybergrooming (jednání osoby, která se snaží zmanipulovat oběť) či kyberstalking (dlouhodobé, systematické obtěžování). Všechny části jsou doplněny krátkými příběhy ze života. Kurz základních dovedností je ukončen závěrečným testem s možností získání certifikátu, u kterého je již nutná registrace.

Česká republika patří ke státům, které nejvíce rozvíjí vzdělávání formou 3D techniky. Zatím je tato metoda na počátku a je pro velmi finančně náročná, přestože se 3D již využívá v různých počítačových programech. Technika 3D účastníkům poskytuje intenzivnější zážitky ze školení. Vzdělávání s použitím 3D technologie lze využít při stres managementu, kde je účastník

školení vtažen do prostředí, které ho zklidňuje. Technika 3D lze použít u všech větších projektů a prakticky téměř všech druhů školení. Školení s využitím 3D se stává méně nudným, účastníci se nevěnují věcem kolem sebe, jako je dívání se z okna nebo do mobilního telefonu. Tato školení by však neměla trvat příliš dlouho, protože 3D brýle mohou působit závratě nebo bolesti hlavy. Je dobré v rámci využití 3D techniky u školicích programů volit kratší úseky s delšími přestávkami. Nevýhodnou této metody je pro podnik velká finanční náročnost, zatím téměř nevyužitelné, ale věřím, že postupem času bude technika 3D ve vzdělávacích programech běžně používána.

Podnik by měl vždy zvážit, kdy vybraná školení uskuteční. Doporučuji školení pořádat hlavně ve všední dny, neboť zaměstnanci pracují na směny i o víkendech a volný víkend rádi tráví s rodinou. Školení pořádaná o víkendech mohou být pro řadu pracovníků demotivující

Z uvedených školení lze vidět, že podniku na jejich zaměstnancích záleží. Navrhovala bych zaměstnance o tom přesvědčit vybudováním studijního místa uvnitř podniku. Některá školení bych umožnila studovat v rámci pracovní doby. Tento stav by se mohl objevit jako nežádoucí pro pracovníky, kteří nemají toto privilegium studia, proto bych navrhovala zřízení studijního místa s přístupem k internetu, které by mohli pracovníci využívat dle své potřeby a studijní místnost doplnit podnikovou literaturou například ve formě zřízení malé podnikové knihovny.

Další návrhové řešení bych směřovala k příchodu nových pracovníků do podniku. Nečekala bych, až se noví uchazeči o práci sami přihlásí. Některé podniky spolupracují se středními školami a učilišti poskytováním praxe v jejich podniku. Navrhovala bych spolupráci se středními školami ve Znojmě a okolí více zintenzivnit, speciálně se zaměřením na poslední ročníky. Studenty bych oslovila formou prezentací podniku, seznámením s jeho činnostmi a obory, medailónky se zaměstnanci, případně i osobním kontaktem s některým z těchto pracovníků ve škole formou krátké besedy, kde by shrnuli obsah své práce. Studenti by si díky těmto informacím podnik více zapamatovali a dostal se jim lépe do podvědomí. Pokud by je prezentace podniku zaujala, projeví by i zájem v takovém podniku v budoucnu pracovat. Podnik by mohl pro studenty navrhnout i zajímavou soutěž, například vypracovat seminární práci nebo esej na téma Podnik a životní prostředí nebo vymyslet návrh reklamního sloganu pro jejich výrobek. Výherce by mohl obdržet poukaz na kulturní či sportovní aktivity nebo na nějaký výlet. Podnik by zároveň získal přehled o studentech a jejich schopnostech.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že dotazník vyplnilo 53 % žen a 47 % mužů. Na základě tohoto zjištění, bych teambuilding, který je již v podniku zaveden a osvědčen, rozšířila a ozvláštnila přidáním školení Krav Maga, které nabízí řada internetových portálů, například www.kravmaga-kapap.cz. Krav Maga (boj z blízka) a KAPAP (boj tváří v tvář) jsou dva systémy reálného boje a oba vychází z Izraele. Firma sídlí v Jihlavě, ale i ve Znojmě je studio zabývající se Krav Maga. Nabídka sebeobrany je určena přímo pro zaměstnance firem, kurzy jsou realizovány buď v deseti lekcích po devadesáti minutách jednou týdně, nebo situovány jako jednodenní kurz, který trvá 3 až 8 hodin. Všechny kurzy jsou uvedeny v níže uvedené tabulce 4. Lekce jsou vhodné jak pro muže, tak i pro ženy.

Tabulka 4: Členění tréninků Krav Maga a KAPAP

Tréninky dle lokalit	Vedení tréninku	Průběh tréninku a bonusy
Lokalita (Brno, Havlíčkův Brod, Hradec Králové, Jihlava, Praha, Pelhřimov, Velké Meziříčí, Žďár nad Sázavou)	Skupina vedená trenérem v lokalitách instruktorů, účast minimálně 10 lidí	V pravidelných intervalech, možnost návštěv seminářů a trenérských zkoušek
Studijní skupina	Vlastní prostory, pod vedením svých lidí,	cena za skupinu 5.000 Kč za pololetí, v ceně jeden metodický seminář v délce minimálně tři hodiny každé dva měsíce, zdarma přístup na další semináře

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek

Objednání tréninků můžeme vidět v uvedené tabulce, která nabízí možnost výběru dle lokality nebo skupiny. Dále popisuje, jak zvolený trénink probíhá a v jaké cenové kategorii. Internetový portál nabízí i členství Krav Maga a KAPAP za cenu 2.700 Kč pro jednoho účastníka za pololetí. Výcvikový program má naučit účastníky kurzu základy osobní sebeobrany:

- Zvládnutí stresových situací při konfliktech.
- Práce s tělem protivníka pro vyhnutí se přímému boji a ukončení hrozivého konfliktu.
- Rychlá neutralizace protivníka pro možný ústup před násilím.
- Psychologický aspekt komunikace s násilníkem a vyjednávání.
- Efektivní, logický a praktický způsob obrany a boje v nevyhnutelných situacích.

Webové stránky nabízí nejenom kurzy sebeobrany pro ženy a muže, ale i zdravotní kurz, kurzy sebeobrany pro firmy nebo fitness, více informací nám ukazuje tabulka 5 níže.

Tabulka 5: PROFISEBEOBRANA

Komu je kurz určen	Cena za osobu bez DPH
Sebeobrana pro dospělé (muži a ženy)	od 150 Kč - veřejná lekce od 400 Kč – soukromá lekce (dle počtu vstupů)
Semináře, teambuilding	od 1500 Kč (cena stanovena dle firmou zvoleného rozsahu)
Individuální kurz	od 1500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek

V tabulce můžeme vidět pro jakou kategorii lidí je kurz určen a jaký je finanční náklad na osobu v částce bez DPH. Ceny u všech kurzů upřesňuje pořadatel.

S ohledem na vzdálenost z Prahy do Znojma bych se přikláněla k využití Krav maga, které nabízí společnost z Jihlavy nebo ze Znojma.

Další vzdělávání podniku bych zaměřila na vzdělávání a hlídání dětí zaměstnanců. Řada pracovníků musí čelit otázce, kam s dětmi o prázdninách? Zaměřila bych se na spolupráci s příměstskými tábory, kam by měli zaměstnanci podniku možnost děti přihlásit. Podnik by mohl svým zaměstnancům na tábor přispívat z fondu. Zaměstnanci podniku by tak nebyli vystavováni napětí, stresu a obavám o své děti, když by bylo o děti profesionálně postaráno. Zaměstnanci by poté podávali v práci lepší výkony a měli více času se věnovat studiu potřebných znalostí. Jednalo by se maximálně o 10 až 15 dětí, počet by si určila vedoucí osoba v rámci svých možností. Tyto služby by poskytovala osoba s pedagogickým vzděláním a praxí s prací s dětmi předškolního a školního věku se znalostmi první pomoci.

V případě menších dětí by podnik musel řešit situaci individuálně například příspěvkem na chůvu, která by se v některé dny mohla dětem věnovat. Z mého pohled se nejedná ryze o metodu vzdělávání zaměstnanců, spíše bych se přikláněla k motivaci k práci, při které podnik vzdělává děti svým zaměstnancům v podobě tábora zaměřeného na zvířata, na sport, rybaření, astronomii, fotbal, hudbu, jazyky, modelářství, počítače, turistiku, vodácký a mnohé další.

Jako vzor bych uvedla nabídku, kterou můžeme vidět na webových stránkách Vodáckého centra Znojmo, které zahajuje příměstský tábor začátkem měsíce července.

Cena pro jedno dítě 2.350 Kč zahrnuje nejenom náklady za svačinu, teplý oběd a pitný režim, ale i cestovné na výlety.

Program tábora obsahuje různé hry pro děti, pořádání soutěží, vodácký výcvik, pro začátečníky i pokročilé, výlety do okolí města Znojma a spaní pod stanem v centru Vodárna.

5 ZÁVĚR

Vzdělávání je jeden z nejdůležitějších faktorů každého podniku. Společnost Trivium packaging si uvědomuje, že lidský kapitál (labor capital) je pro jejich podnik nepostradatelný, o své zaměstnance stále pečuje a chce dále rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti. Firma pořídila svým pracovníkům finančně velmi náročný program, díky kterému se mohou pracovníci školit a vzdělávat i v době, kdy není externím pracovníkům umožněn vstup do podniku. Firma si uvědomuje, že tato náročná investice se podniku vrátí v podobě špičkově vyškolených pracovníků.

Společnost nabízí svým zaměstnancům vzdělání ze zákona, navazuje vstupním školení, kde se zaměstnanec seznamuje s chodem podniku a poté je vzdělávání doplněno dalšími průběžnými školeními a doplňujícími školeními, jako jsou jazykové kurzy, teambuilding, e-learning a podobně. Vedoucí pracovník vypracovává každému svému podřízenému pracovníkovi adaptační plán, který pracovník plní.

Následně jsem provedla šetření se zaměstnanci podniku formou dotazníku a pohovoru s personalistkou podniku. Dozvěděla jsem se, že společnost nabízí jak systematická školení, tak i formu individuálního vzdělávacího plánu, například ve studiu cizích jazyků. Na trhu je mnoho institutů, které nabízí vzdělávací služby, z nichž společnost ve svém podniku poskytuje svým zaměstnancům interní vzdělávání a dále si najímá firmy, které poskytují vzdělávání externě. Externí školení využívá například při školení řidičů na vysokozdvížné vozíky, kde jsem navrhla jako přínos pro úsporu času personálního pracovníka oslovit školicí středisko pro efektivnější proškolení řidičů podniku, ať už se jedná o vysokozdvížné vozíky, referentská vozidla nebo profesní řidiče.

Nově firma umožňuje průběžná školení přes vzdělávací portály jako je SEDUO, zaměstnanci tak mají možnost si vyzkoušet jakýkoliv druh školení, i takový, který nespadá do jejich oboru.

Pro výzkum bakalářské práce jsem využila dotazník v elektronické i tištěné formě. Personalistka podniku mi poté zodpověděla doplňující otázky zaměřené na základní školení, která jejich podnik nabízí. Navrhla jsem vytvoření dotazníku pro zaměstnance po absolvování školení, neboť zpětná vazba by pro podnik mohla být užitečná pro výběr dalšího vzdělávání pracovníků. Též jsem navrhla zpestřit běžná školení formou zábavy a hry. Pro tento typ školení jsem vybrala školení zaměřená na bezpečnost práce s počítačem a jak se bránit kybernetickým útokům. Počítače pracovníci v současnosti využívají u školení ve formě e-learningu, například

když využívají portál SEDUO nebo při práci z domova (home-office). Z mého pohledu systém vzdělávání v podniku funguje dostatečně, školení jsou poskytována v různých formách, firma využívá jak interní, tak externí zdroje, snaží se jít s dobou a reagovat na vzniklé situace, například zakoupením portálu SEDUO. Svými návrhy jsem se snažila firmě nastítnit možnosti dalšího využití školení, jako je zaměření se na školení pro řidiče podniku a vyzkoušet si vyškolit zaměstnance formou hry a zábavy. Zaměřila bych se i na vzdělávání a trávení volného času dětí zaměstnanců, protože si myslím, že toto vzdělávání nebývá příliš často ve firmách praktikováno, a mohlo by být zaměstnanci kladně přijímáno. Společnosti Trivium ví, jak se o své pracovníky správně starat a pečovat, vynaložené investice do vzdělání se vrátí podniku formou špičkově proškolených pracovníků, se kterými dosáhne záměrů a cílů, které si stanovila do budoucna.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha, 2004, 209 s. ISBN 80-4261-116-X.
- MILLER, Brian Cole. *Teambuilding*. Brno, 2007, 144 s. ISBN 978-80-251-1618-0.
- PLHOŇOVÁ, Věra. *Personální management*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická 2014, 90 s. ISBN 978-80-87314-64-7.
- ROUČKOVÁ, Dana a Zdeněk SCHMIED. *Zákoník práce*. 16. vyd. Praha, 2020, 175 s. ISBN 978-80-7554-247-2.
- STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada 2005, 154 s. ISBN 80-247-0937-6.
- THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí Managing People*. Praha 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- VEBER, Jaromír et al. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha, 2014, 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.
- WALKER, Alfred. J. et al. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Odborná periodika

- DOMBROVSKÝ, Tomáš Ervín. Firemní vzdělávání není benefit, ale investice. *Moderní řízení*. Praha: Economia. 2020, roč. LV, č. 2, s. 4-66. ISSN 0026-8720.
- MARTIN OSTROWSKI, Barbara et al. Training methods a review and Analysis. *Human Resource Development Review*. 2014; vol 13(1), p 11-35. Dostupné také z: https://www.researchgate.net/publication/274980945_Training_Methods_A_Review_and_Analysis

- PRUŽINOVÁ, Kristýna. Jak vzděláváme své nižší manažery. *Moderní řízení*. Praha: Economia. 2019, roč. LIV, č. 10, s. 4-66. ISSN 0026-8720.
- URBAN, Jan. Zásady efektivního vzdělávání pracovníků. *Sociální služby*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. 2020, roč. 22, č. 5, s. 3-43. ISSN 1803-7348.

Internetové zdroje

- *Bezpečně v kyber*. [online]. NUKIB [cit 2021-04-16]. Dostupné z: <https://osveta.nukib.cz/course/view.php?id=84#section-11>
- *Co je Clashing*. [online]. ANECT [cit 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.clashing.com/#o-hre>
- *Hodnocení školení / tréninku / kurzu* [online]. 2021 [cit 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.netquest.cz/vzory-dotazniku/299389/dotaznik-hodnoceni-skoleni-treninku-kurzu>
- *Informace o platbách* [online]. c2021 KravMaga KAPAP z. s. [cit 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.kravmaga-kapap.cz/informace-o-platbach>
- LANGER, Tomáš. *Články o kvalitě dalšího vzdělávání*. c2015 [cit 2020-12-05]. Dostupné z: http://tomaslanger.cz/urcuje-kvalitu-vzdelavani-pouze-lektor/?fbclid=IwAR2Xxu9DXt1yZzIVLU9BmiPB9yOUeb1MforoLSeQB_i1c7lxU51NfaQIFCI
- NEUMAJER, Ondřej. Vzdělávání na dálku je plné příležitostí. *In YouTube* [online]. 3. 11. 2020 [cit 2020-11-30]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=gCIoMXXI2ps&fbclid=IwAR1p2cW9wY_191WZo3csWLwhSjuFCueyJCPV_ReSJnsYFwO6JKFOQFs3HbA
- OVESNÝ, Pavel. *Facilitace-online-meetingů?* *Edutica* [online]. 14. 4. 2021 [cit 2021-04-14]. Dostupné z: https://www.edutica.cz/kurzy/facilitace-online-meetingu?gclid=Cj0KCQjwgtWDBhDZARIsADEKwgP07JSPOq2IdTVqBPqMhgKThf0g_P0rpp9zi4JXo3aAVX48MqxIFFgaAsZmEALw_wcB
- *Sebeobrana pro ženy, KRAV MAGA* [online]. c2005 - 2016 Developed by LP [cit 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.profi-sebeobrana.cz/sebeobrana-pro-zeny>
- *Vodácký příměstský tábor ve Znojmě* [online]. Centrum vodarna [c2021] GOLDEN ORANGE s. r. o. [cit 2021-04-14]. Dostupné z: <https://centrumvodarna.cz/primestsky-tabor/>

7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka.....	16
Obrázek 2: Strategický staffing	31
Tabulka 1: Koncepce vzdělávání.....	33
Tabulka 2: Tabulka: školení facilitace	59
Tabulka 3: Nabídka vzdělávání školicího střediska	60
Tabulka 4: Členění tréninků Krav Maga a KAPAP	64
Tabulka 5: PROFISEBEOBRANA	65
Graf 1: Věk zaměstnanců ke dni 14. 3. 2021.....	38
Graf 2: Pohlaví zaměstnanců.....	39
Graf 3: Odpracovaná léta v podniku.....	39
Graf 4: Potřebné vzdělání z pohledu zaměstnanců.....	40
Graf 5: Častost školení a vzdělávání	41
Graf 6: Nejčastější místo školení.....	41
Graf 7: Výběr metod školení zaměstnanci	42
Graf 8: Přínos výpočetní techniky ve školení.....	42
Graf 9: Zaměstnanci jako lektori	43
Graf 10: Možnost učení se na jiné pobočce.....	44
Graf 11: Metody školení.....	44
Graf 12: Důležitost vzdělávání	45
Graf 13: Důležitost kontaktu s lidmi na školení.....	46
Graf 14: Nabídka školení v zahraničí	46
Graf 15: Finanční motivace ve vzdělání.....	47
Graf 16: profesionalita lektorů	47
Graf 17: Jsou školení dostačující?	48
Graf 18: Výběr zvolené formy učení zaměstnancem	49
Graf 19: Úhrada školení (ze strany zaměstnavatele).....	50
Graf 20: Schopnost vnímání informací	50
Graf 21: Poskytnutí učebních pomůcek na pracovišti.....	51
Graf 22: Jak jsou pro nás důležité porady ve firmě?	52
Graf 23: Možnosti školení	52
Graf 24: Úspěšnost vyplnění dotazníku	53

8 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Vzdělávání ve firmách

Příloha II: Hodnocení školení, vzdělávacích kurzů

9 PŘÍLOHY

Příloha I: Vzdělávání ve firmách

1. Kolik je Vám let?

Vyberte jednu odpověď

- 18-25
- 26-35
- 36-55
- 55 a více

2. Jste

Vyberte jednu odpověď

- Muž
- Žena

3. Jak dlouho pracujete v podniku?

Vyberte jednu odpověď

- Necelý rok
- Déle než rok
- Více jak 5 let

4. Jaké vzdělání je pro pozici, kterou vykonáváte, potřebné?

Vyberte jednu odpověď

- Základní
- Středoškolské nebo jiné odborné
- Vysokoškolské

5. Jak často býváte školen/a, vzděláván/a?

Vyberte jednu odpověď

- 1x ročně
- 2x ročně
- Nepravidelně, ale více jak 2x za rok
- Vůbec

6. Kde se vzdělávání a školení vaší osoby odehrává?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Přimo v podniku
- Mimo podnik

7. Jakou metodu školení a vzdělávání byste volil/a?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Uvnitř podniku (lektorem, přednáškou)
- Mimo podnik (lektorem)
- E-learning (doma)
- Zahraniční stáž

- Jiná...

8. Považujete metody vzdělávání, které využívají výpočetní techniku, jako přínosné?

Vyberte jednu odpověď

- Ano, bez výpočetní techniky si nedovedu školení představit
- Ne, upřednostňuji osobní kontakt s lektorem nebo školitelem

9. Ocitl/a jste se už někdy v pozici lektora?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

10. Kdyby vás chtěl váš nadřízený vyslat na výměnný pobyt, abyste se učil/a od jiných kolegů v jiné pobočce, využili byste tuto možnost?

Vyberte jednu odpověď

- Pokud bych musel/a, tak ano, jinak ne, nerad/a cestuji
- Určitě ano
- Ne, nemyslím si, že by práce druhých v jiné pobočce pro mě byla nějak přínosná

11. Jaká metoda školení/vzdělávání by vám vyhovovala?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Zaučí mě nadřízený nebo jiný vedoucí pracovník
- Formou hry a teambuildingu (stmelování kolektivu)
- Forma individuálního školení, kdy spolupracuji s lektorem, který mě hodnotí
- Skupinová školení na pracovišti

- Jiná...

12. Chcete se dále vzdělávat ve vašem oboru?

Vyberte jednu odpověď

- Ano, je to nutností
- Ne, myslím, že si vystačím s tím, co již vím
- Pokud bych byl k dalšímu vzdělávání nějak motivován

13. Je pro vás důležité, zda se školíte sám/sama nebo s druhou osobou?

Vyberte jednu odpověď

- Ano, nejraději jezdím na školení s někým z kolegů
- Ne, rád se vzdělávám sám
- Není to pro mě důležité

14. Jel byste na školení do zahraničí?

Vyberte jednu odpověď

- Ano, pokud by se jednalo o krátkou dobu (2 dny)
- Ne, nedomluvím se
- Ano, i v případě, že by se jednalo o stáž delšího charakteru (půl roku, rok)

15. Myslíte si, že by vaše snaha vzdělávat se měla být lépe ohodnocena?

Vyberte jednu odpověď

- Ano, s lepším vzděláním očekávám navýšení platu
- Ano, ale často tomu tak není
- Ne, vzdělávám se pro sebe

16. Jak hodnotíte samotné lektory školení/kurzů?

Vyberte jednu odpověď

- Lektoři jsou profesionálové
- Nejsem si jistá/ý profesionalitou školitelů

- Jiná...

17. Považujete školení, která váš podnik uskutečňuje za dostatečná?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne
- Uvítal/a bych více školení

18. Jakou formu učení volíte?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Skripta, vytištěné prezentace
- Distanční výuka a kontakt s lektorem
- Uložený soubor v počítači, na internetu, e-kniha, materiály načtené v mobilu
- Výuka na dálku, e-learning, e-konference

19. Jakou možnost finanční úhrady za školení považujete ve vašem podniku za adekvátní?

Vyberte jednu odpověď

- Všechna školení a vzdělání by měla být hrazena zaměstnavatelem
- Vybere-li si zaměstnanec školení, které zaměstnavatel neposkytuje, měl by si ho hradit sám
- Možnost části úhrady ze strany zaměstnance a části úhrady ze strany zaměstnavatele

20. Jak dlouhá by podle vás měla být školení, abyste byl/a schopen/a vnímat všechny informace?

Vyberte jednu odpověď

- 2 hodiny
- celé dopoledne
- pouze odpoledne

- Jiná...

21. Poskytuje vám podnik materiály, jako jsou knihy, CD-Romy, atd., které ke školení potřebujete?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

22. Považujete ve vašem podniku pravidelné porady za přínosné?

Vyberte jednu odpověď

- Ano, porady máme pravidelně a jsou přínosné
- Ne, ale musím se jich účastnit

- Jiná...

23. Zatrhněte možnosti školení, která Vám vyhovují.

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Školení pořádané v hotelu i s obědem
- Školení v podniku, například BOZP a PO
- Školení venku, v přírodě

- Jiná...

24. Vaše nápady a připomínky:

Zde můžete napsat svůj názor, co vás napadá a nebylo zmíněno.

- Napište jedno nebo více slov...

Děkuji za spolupráci.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha II: Hodnocení školení, vzdělávacích kurzů

Vážení kolegové po absolvování školení vyplňte následující dotazník.

1. Uved'te název absolvovaného školení.

.....

2. Uved'te den, kdy školení proběhlo.

.....

3. Uved'te, jak dlouho školení trvalo.

od do hodin

4. Uved'te místo, kde školení proběhlo.

.....

5. Uved'te, jak jste byli spokojeni s obsahem kurzu.

Relevantnost školení pro moji osobu					
Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nejsem si jistý/á
Školení obsahovalo jasné informace					
Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nejsem si jistý/á
Obsah byl praktický a použitelný pro mé pracoviště					
Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nejsem si jistý/á
Školení mělo řadu užitečných podpůrných formátů (videa)					
Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nejsem si jistý/á
Použité externí zdroje a odkazy byly užitečné					
Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nejsem si jistý/á

6. Jak jste byli spokojeni vzhledem k vašemu strávenému času a očekávání.

Školení zahrnovalo vše, co jste očekával/a

Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nejsem si jistý/á
------------------	------------	-------	--------------	--------------------	-------------------

Naučil/a jste se vše, co se od Vás očekává

Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nejsem si jistý/á
------------------	------------	-------	--------------	--------------------	-------------------

Úroveň obtížnosti školení byla dle Vašeho očekávání

Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nejsem si jistý/á
------------------	------------	-------	--------------	--------------------	-------------------

Tempo školení bylo adekvátní

Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nejsem si jistý/á
------------------	------------	-------	--------------	--------------------	-------------------

Školení bylo věnováno dostatek času

Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nejsem si jistý/á
------------------	------------	-------	--------------	--------------------	-------------------

7. Uved'te, jak jste byli spokojeni s lektorem.

Připravenost školitele a zodpovídání dotazů

Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nejsem si jistý/á
------------------	------------	-------	--------------	--------------------	-------------------

Výklad a prezentace školících materiálů

Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nejsem si jistý/á
------------------	------------	-------	--------------	--------------------	-------------------

Srozumitelnost školitele

Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nevím	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Nejsem si jistý/á
------------------	------------	-------	--------------	--------------------	-------------------

8. Doporučili byste školení kolegům ve vašem oboru.

Ohodnoťte na stupnici nula - určitě nedoporučil po stupeň deset - určitě doporučil.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek