

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017-2020

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Irena Karpíšková

**Analýza vzdělávacích potřeb v organizaci, tvorba
individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců**

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2017-2020

BACHELOR THESIS

Irena Karpíšková

**Analysis of training needs in the organization, creation of
individual training plans of employees**

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Irena Karpíšková

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat PaedDr. Josefovi Petráškovi za odborné vedení mé práce, za jeho čas, cenné poznámky a možnost častých konzultací. Dále děkuji všem respondentům, za jejich přínos pro výzkumnou část této bakalářské práce.

Anotace

Tato bakalářská práce je zaměřená na podnikové vzdělávání zaměstnanců v konkrétní firmě. Zkoumá, jaká je situace v současné době a navrhuje, jak by se oblast podnikového vzdělávání dala vylepšit, tak aby byla přínosná pro podnik i zaměstnance. Teoretická část shrnuje podnikové vzdělávání jako takové. Zkoumá potřeby a vzdělávací potřeby, jejich analýzu. Zároveň představuje jeho přípravu, proces a metody, které se dají využít.

Klíčová slova

Metody podnikového vzdělávání, podnikové řízení, rozvoj pracovních schopností, školení, vzdělávací potřeby, vzdělávání zaměstnanců.

Annotation

This bachelor thesis is focused on corporate education of employees in a particular company. It examines the current situation and suggests how business education could be improved so that it benefits both the company and its employees. The theoretical part summarizes business education as such. It examines needs and educational needs, their analysis. It also presents its preparation, process and methods that can be used.

Keywords

Business management, development of working abilities, educational needs, employee education, methods of business education, training.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	11
1.1 Vzdělávání	11
1.1.1 Celoživotní vzdělávání.....	11
1.2 Podnikové vzdělávání	15
1.2.1 Podnikové vzdělávání v terminologickém kontextu	15
1.2.2 Význam vzdělávání pro současnost a budoucnost podniků	16
1.2.3 Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků	17
1.2.4 Typy podnikového vzdělávání	18
1.2.5 Cíle podnikového vzdělávání.....	19
1.2.6 Vzdělávací systém, oblasti firemního vzdělávání	19
2 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY	22
2.1 Pojem potřeba	22
2.2 Vzdělávací potřeba	23
2.3 Analýza vzdělávacích potřeb	23
2.4 Fáze a zdroje analýzy vzdělávacích potřeb.....	24
3 PROCES PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	26
3.1 Plánování vzdělávání	26
3.2 Realizace vzdělávání.....	26
3.2.1 Cíle.....	26
3.2.2 Účastníci	27
3.2.3 Školitelé	27
3.3 Vyhodnocování vzdělávání.....	28
4 METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	29
4.1 Metody na pracovišti	29
4.1.1 Pracovní porady	29
4.1.2 Instruktáž.....	30
4.1.3 Coaching	30
4.1.4 Counselling	30
4.1.5 Asistování	30
4.1.6 Pověřování úkolem	31

4.1.7	Rotace práce.....	31
4.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	31
4.2.1	Demonstrování.....	31
4.2.2	Přednáška.....	32
4.2.3	Brainstorming.....	32
4.2.4	Případové studie.....	32
4.2.5	Simulace.....	33
4.2.6	Hraní rolí.....	33
4.2.7	Outdoor training.....	33
5	ORGANIZACE XYZ, S.R.O.	35
5.1	Profil organizace XYZ, s.r.o.	35
5.1.1	Identifikační údaje o firmě.....	35
5.1.2	Profil firmy.....	36
5.1.3	Aktivita společnosti.....	36
5.1.4	Filozofie firmy.....	36
5.1.5	Současný stav společnosti.....	36
5.1.6	System vzdělávání.....	37
5.1.7	Kvalifikační profil zaměstnance.....	38
5.1.8	Odborná příprava a zaškolení ve firmě XYZ, s.r.o.	38
5.2	Dotazníkové šetření.....	41
5.2.1	Metodika výzkumu.....	41
5.2.2	Vyhodnocení dotazníku.....	42
5.2.3	Vyhodnocení.....	50
	ZÁVĚR.....	52
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

Jednou z nejdůležitějších personálních aktivit a významným faktorem prosperity firmy je průběžné vzdělávání zaměstnanců. Bakalářská práce má název „Analýza vzdělávacích potřeb v organizaci, tvorba individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců“, přičemž poznávacím cílem empirického šetření je identifikace a popis vzdělávacích potřeb v organizaci. Tuto společnost jsem si vybrala proto, že jsem na personálním oddělení této společnosti vykonávala praxi a mohla jsem tak nahlédnout do chodu celé společnosti. Tato práce je teoreticko-empirického charakteru. Má-li dnes firma obstát v konkurenčním prostředí, je nutností investovat také do rozvoje svých zaměstnanců. Přitom není možné vycházet jen z krátkodobé potřeby, ale další vzdělávání a zvyšování kvalifikace musí především navazovat na strategický rozvoj organizace, kdy vzdělávání pracovníků je jeden z klíčových faktorů úspěchu. V této práci se snažím zjistit, jestli ve vybrané společnosti vnímají potřebu vzdělávání zaměstnanci pozitivně a potřebně. Každý jednotlivý člen organizace je individualita, která má rozdílné potřeby vzdělávání, které závisí na mnohých vnějších, ale i vnitřních faktorech konkrétního jedince. Proces tvorby individuálních plánů zaměstnanců je z tohoto hlediska velmi náročný. V mé výzkumné práci se budu snažit zjistit formou dotazníkového šetření, jestli zaměstnanci vnímají své firemní vzdělávání jako přínos pro vykonávání své profese. Jestli vítají firemní vzdělávání a jestli zaměstnavatel podporuje vzdělávání zaměstnanců v této organizaci.

Poptávka po zaměstnancích s potřebnou kvalifikací, vědomostmi, dovednostmi a pozitivním přístupem k práci stále stoupá. Mnoho organizací se proto věnuje efektivnímu rozvoji vlastních zaměstnanců a investují do vzdělávání vysoké finanční prostředky. Zaměstnanec musí být také náležitě odměňován a motivován, aby z dané organizace neodcházel. Tím, že do svého zaměstnance zaměstnavatel investuje, dává najevo, že si ho váží. Chytrý, aktivní a vzdělaný člověk dokáže celé své okolí jistě motivovat a tím pomocí řetězové reakce posouvat celý kolektiv značně vpřed.

Správná identifikace vzdělávacích potřeb má pro organizaci zásadní význam z hlediska její celkové strategie, vize, dosažení konkurenční výhody na trhu. Výzkumná otázka této

práce zní: Jsou současné vzdělávací potřeby zaměstnanců v organizaci XYZ, s.r.o. správně identifikovány?

Teoretická část práce se zaměřuje na odbornou literaturu, která je přínosná pro danou problematiku a která nám může pomoci lépe pochopit význam analýzy vzdělávacích potřeb v organizaci a jak tvořit individuální vzdělávací plány v organizaci. V této práci sledujeme podnikové vzdělávání a jaké známe typy podnikového vzdělávání. jakým způsobem můžeme tvořit analýzu vzdělávacích potřeb v organizaci a jaký to má pro organizaci význam. Pokusíme si popsat pojem vzdělávací potřeba a popíšeme proces analýzy vzdělávacích potřeb.

Empirická část práce je rozdělena do tří částí, kde v první části práce jsou popsány průvodní informace k výzkumnému šetření a jedná se o výzkumné otázky, vyřčené hypotézy, techniku výzkumu, metodu sběru dat nebo zpracování dat. V další části se zabýváme samotným výzkumem a následně interpretací výsledků šetření, které jsou graficky znázorněny a okomentovány. Poslední část práce se zabývá výsledky výzkumu a jejich zhodnocení. Pokusíme se zodpovědět hlavní výzkumnou otázku a zformulovat doporučení pro vybranou společnost. Výsledky této práce mohou posloužit vybrané společnosti k zefektivnění vzdělávání svých zaměstnanců a účelnému vynakládání finančních prostředků na vzdělávání svých zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

1.1 Vzdělávání

Pro uvedení do tematiky podnikového vzdělávání je nutné si obecně představit pojem vzdělávání jako takový, tedy tak, jak to vnímá zejména česká společnost.

Vzdělávání prochází životem jednotlivce už od útlého věku, kdy nastoupí do mateřské školy a provází ho minimálně do zhruba patnáctého roku života, kdy většina české populace dokončí základní vzdělání. V naší společnosti je však zakořeněno po základní škole pokračovat do středoškolského stupně studia. Po absolvování nejčastěji čtyřletého programu se stále více studentů, kteří střední školu zakončili maturitou, rozhodnou pokračovat ve studiu i na vysoké škole.

Systém vyššího vzdělání se v České republice stále rozvíjí a je o něj obrovský zájem. Mezi terciární vzdělávání však nepatří pouze studium na univerzitách. Zahrnuje vysokoškolské vzdělávání uskutečňované vysokými školami, vyšší odborné vzdělávání uskutečňované vyššími odbornými školami a částečně i vyšší odborné vzdělávání na konzervatořích. Vysokoškolské vzdělávání je tvořeno třemi stupni studia – bakalářským, magisterským a doktorským.

1.1.1 Celoživotní vzdělávání

Nedílnou součástí vzdělávání je i vzdělávání celoživotní. Jedním z prvních pedagogů, který s myšlenkou celoživotního vzdělávání jedince přišel, byl Jan Amos Komenský. Měl za to, že jedinec by se měl vzdělávat celý život, ne pouze v jeho startu. S rozvojem společnosti naznaly změn i představy o vzdělávání jako takovém, s čímž se pojily i změny v přístupu k němu. se měnila očekávání od vzdělávání v jednotlivých etapách lidského života ze strany jedince a společnosti (MŠMT ČR, 2007, str. 8).

Koncepčně se plán na vzdělávání jedinců v průběhu celého života objevil mezi 60. a 70. lety minulého století. S koncepty přišly mezinárodní organizace (Rada Evropy, OECD, UNESCO) a monitorovaly vývoj společnosti v oblasti kultury a sociálního rozvoje skrze vzdělávání, ke kterému mají přístup všichni bez rozdílu (MŠMT ČR, 2007, str. 8). Jejich cílem tedy bylo rozšířit vzdělávání mimo mládež, i mezi starší populaci.

Za mezník vývoje a rozmachu konceptu celoživotního vzdělávání lze považovat rok 1970, který byl OSN zvolen rokem vzdělávání a výchovy. V témže roce přišlo UNESCO s konceptem celoživotního vzdělávání. Znatelnější rozvoj konceptu celoživotního učení přišel v průběhu 90. let. Vrcholem počínů v tomto období bylo vyhlášení roku 1996 za Evropský rok celoživotního učení (Šerák, 2009, str. 14).

Terminologie pro označení celoživotního vzdělávání a učení se postupem času výrazně změnila tak, aby co nejkonkrétněji vystihovala aspiraci konceptu. Celoživotní vzdělávání je proces, který je nepřetržitý a tím pádem trvá celý život. Odkazuje i na přístup jedince ke vzdělávání, který je aktivní. Do roku 1996 se používal pojem celoživotní vzdělávání. Ten byl nahrazen termínem celoživotní učení, neboť pojem učení se vztahuje i na neformální procesy způsobu vzdělávání. Naopak termín vzdělávání odkazuje především na formální druh vzdělávání v systémové perspektivě a v prostředí škol (Průcha, 2013, str. 33).

Termín celoživotní učení odkazuje i na aktivní přístup v učení, který je v dané problematice nezbytný. Představuje totiž komplexní přístup ke vzdělávání, nejen malou část z oblasti vzdělávání. Do systému celoživotního učení spadají jak tradiční vzdělávací instituce existující v rámci vzdělávacího systému České republiky, tak současně i vzdělávání mimo ně. Tato propojenost umožňuje rozmanité přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a lidé jsou tak schopni lépe reagovat na nabídku a poptávku trhu práce (Veteška a Tureckiová, 2008, str. 6).

Rovněž i dle Palána (2012, str. 15) je celoživotní učení rovněž zaměřeno na osobní rozvoj člověka a na posilování jeho pracovních a občanských rolí. Celoživotní vzdělávání proto představuje zásadní změnu v pojetí celého vzdělávání, neboť umožňuje lidem získávat stejné kvalifikace a kompetence rozdílnými cestami a kdykoli v průběhu života. Vzdělávací systém tak tvoří pouze platformu pro další rozvoj jedince. Stejně tak nelze

celoživotní vzdělávání ztotožňovat se vzděláváním dospělých, protože představuje pouze část celoživotního učení, byť tu nejvýznamnější (Veteška a Tureckiová, 2008, str. 7).

Dle Vetešky a Tureckiové (2008, str. 8) je primární a nejdůležitější, aby byl každý jedinec ochotný se učit. Tedy v tom smyslu, že jedinec naráží na fakt, že znalosti získané ve škole nejsou tak cenné jako kompetence učit se. I to je důvodem, proč je nepřetržitý proces vzdělávání označován za celoživotní učení. Celoživotní učení má ve strategických dokumentech komplexní podobu včetně zohlednění sociálních, environmentálních i ekonomických aspektů.

Celoživotní učení se dá dělit do dvou základních etap:

- počáteční (základní, střední, terciární),
- další (občanské, zájmové atd.).

Součástí počáteční fáze celoživotního učení jsou veškeré podoby formálního vzdělávání vyplývající ze vzdělávací soustavy. Nejčastěji probíhají v mladém věku. K ukončení této etapy následně může dojít kdykoliv po absolvování povinné školní docházky, vstupem na pracovní trh nebo přechodem do skupiny lidí řadící (přiřazující se) se k ekonomicky neaktivnímu obyvatelstvu. Základními komponenty vzdělávání počáteční fáze jsou:

a) Základní vzdělávání kam řadíme primární a nižší sekundární stupeň. Tento typ formálního vzdělávání má podobu všeobecného charakteru a je téměř totožný s obdobím plnění povinné školní docházky.

b) Vyšší sekundární stupeň představuje střední vzdělávání, které má shodně s předešlým typem vzdělávání všeobecný charakter a odlišuje se navíc odborným profilem studia. Ukončeno je maturitní zkouškou, výučním listem nebo závěrečnou zkouškou. Do této sekce formálního vzdělávání zahrnujeme rovněž tzv. nastavbové studium, které zpravidla bývá ukončeno maturitní zkouškou. Je nabízeno absolventům středního vzdělání s výučním listem.

c) Poslední částí formálního vzdělávání je terciární vzdělávání. To produkuje široké spektrum vzdělávací nabídky a nabízí další možnost studia po vykonání maturitní zkoušky. Náplní studia jsou specializované odborné nebo umělecké obory, které jsou

uskutečňovány vysokými školami (na úrovni vysokoškolského vzdělávání), vyššími odbornými školami a konzervatořemi (na úrovni vyššího odborného vzdělávání).

Ve strategických dokumentech Evropské unie o celoživotním učení je zohledněno jak hledisko zaměstnanosti a rozvíjení lidských zdrojů, tak i vzdělání. Na celoživotní učení je pohlíženo jako na komplexní proces propojující ekonomickou, environmentální i sociální oblast. Reprezentuje tak velmi efektivní způsob, jak si zachovat udržitelný rozvoj. Důležitým mezníkem pro utváření konceptu celoživotního učení v 90. letech v evropské perspektivě bylo vyhlášení Evropského roku celoživotního učení roku 1996 (MŠMT ČR, 2007, str. 11).

Celoživotní vzdělávání je považováno za jednu z priorit v rámci rozvoje České republiky i celé Evropské unie, a proto je zahrnuto v několika strategických dokumentech. K těm nejvýznamnějším patří: Národní program rozvoje vzdělávání – Bílá kniha (2001), Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy ČR a Průvodce dalším vzděláváním ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Národní program rozvoje vzdělávání – Bílá kniha (2001) formuluje východiska a předpoklady rozvoje vzdělávací soustavy, kterou jsou stanovené proměnami společnosti, stanovuje principy vzdělávací politiky a principy řízení a financování v podmínkách, které vytvoří reforma veřejné správy, vytyčuje hlavní strategické linie rozvoje vzdělávání a prognózuje kvantitativní vývoj soustavy na základě předpokládaného demografického a ekonomického vývoje. Konkrétní směry vývoje jsou pak stanoveny pro jednotlivé sektory vzdělávací soustavy, které jsou rozčleněny do tří skupin: na *regionální školství*, které zajišťuje počáteční vzdělávání pro mládež od 3 do 19 let, na *terciální vzdělávání* a na *vzdělávání dospělých*. Pojítkem dění ve všech třech sektorech je koncept celoživotního učení. V dokumentu *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy ČR* je například zmiňována nutnost začlenění dalšího vzdělávání do systému vzdělávání v ČR. K hlavním prioritám zde patří rozvoj vysokého školství a rovnost přístupu k vysokoškolskému vzdělávání, nový přístup k pojetí a obsahu vysokoškolského vzdělávání, změny ve struktuře vysokoškolského vzdělávacího systému a podpora akademických pracovníků a studujících.

O dalším vzdělávání a jeho významu se jak v odborných kruzích, tak i v médiích často hovoří i píše, přesto mu stále není v praxi věnována dostatečná pozornost. Jediným srovnatelným indikátorem mezi členskými státy EU je dle statistických šetření MŠMT účast na dalším vzdělávání, která je definována jako počet osob ve věku 25 až 64 let, které se vzdělávaly v posledních čtyřech týdnech před realizací šetření. Indikátor vztažený k celkové populaci dané věkové skupiny, se v ČR v roce 2009 rovnal 7,8 %, což je hodnota, kterou nelze považovat za dostatečnou míru participace na DV (průměr EU je 9,6 %). Zásadním problémem je též zastoupení různých sociálních skupin s rozdílným stupněm dosaženého vzdělání v dalším vzdělávání. Např. zatímco se v ČR v roce 2007 účastnilo dalšího formálního vzdělávání 9,7 %, neformálního 57,1 % a informálního 79,0 % dospělých s dosaženým terciárním vzděláním, osob se základním vzděláním jen 0,7 % ve formálním vzdělávání, 14,5 % v neformálním a 32 % v informálním. Výrazně vyšší měrou se tedy dále vzdělávají ti, kteří již kvalitní formální vzdělání získali a většinou i zastávají dobré sociální postavení, naopak ti, jejichž formální vzdělání není na příliš dobré úrovni a kteří by tedy pravděpodobně mohli dalším vzděláváním získat nejvíce, se dalšímu vzdělávání a učení věnují jen ve velmi omezené míře.

1.2 Podnikové vzdělávání

„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“ (Armstrong, 2007, str. 462)

V této části práce se budeme zabývat podnikovým vzděláváním a jaké typy podnikového vzdělávání známe a na co se podnikové vzdělávání zaměřuje a proč se tak děje. Podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem uplatnění a realizování strategického vzdělávání zaměstnanců v organizacích. Jeden z hlavních faktorů úspěchu firmy, její celkové strategie a konkurenceschopnosti na trhu je právě podnikové vzdělávání.

1.2.1 Podnikové vzdělávání v terminologickém kontextu

Pro celkové pochopení tématu, jeho kontextu a důležitosti pro tuto práci se pokusíme objasnit termín podnikové vzdělávání. Tureckiová jej definuje jako hlavní nástroj

k rozvoji zaměstnanců, jejich zdokonalování a prohlubování jejich profesní způsobilosti, kdy dochází k navýšení výkonnosti zaměstnanců, a to je přínosem pro celou firmu. (2004, s. 89).

Podle Koubka (2007, s. 31) se podnikové vzdělávání snaží o zformování pracovních schopností v širším slova smyslu. Podle něj se podnikové vzdělávání nezaměřuje jen na zlepšení pracovního výkonu, ale napomáhá k vytváření zdravých vztahů na pracovišti. Podnik, který podporuje vzdělávání svých zaměstnanců zvyšuje tím jejich perspektivu, vkládá své finanční prostředky na podporu jejich vzdělávání. Bartoňková soudí, že „*Firemní vzdělávání je hledání a následně odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“*“ (2010, s. 13).

Podnikové vzdělávání tedy znamená vzdělávací proces, který organizuje pro své zaměstnance firma samotná. Může to být jak vzdělávání interní v podniku – to je realizováno je firmou na pracovišti přímo nebo v prostorech pro vzdělávání určených (zasedací místnosti apod.) či vzdělávání mimo podnik. To je realizováno mimo firmu samotnou, organizují ho zpravidla externí subjekty ve vlastních prostorech (například v jazykových školách či na specializovaných pracovištích). (Bartoňková, 2010, s. 16)

1.2.2 Význam vzdělávání pro současnost a budoucnost podniků

Rozvoj zaměstnanců, tedy konkrétně především rozvoj jejich schopností potřebných pro jejich profesi, je důležitý i pro zaměstnavatele. Rozvojem a vzděláváním se totiž firma udržuje v kurzu, drží krok se stále se rozvíjející se konkurencí. I proto je pro zaměstnavatele výhodné do vzdělávání investovat jak finance, tak čas.

Podle Šeráka (2009, s. 90) se poptávka po kvalifikované a proškolené pracovní síle začala zvyšovat již v šedesátých letech 20. století. Následně nastal boom, během kterého se zaměstnanci firem školili masově, od pracovníků na nejvyšších pozicích, přes střední management až po řadové zaměstnance.

Lehké zabrzdění firemního vzdělávání nastalo po světové ekonomické krizi v roce 2008 – vzdělávání se stalo jednou z oblastí, na které zaměstnavatelé začalo šetřit jako první.

Po stabilizaci ekonomické situace už firmy do vzdělávání začínají znovu investovat, a to i díky Evropské unii, které umožňuje čerpat dotace na vzdělávání ze svých fondů.

Firmy si tak v posledních letech opět začínají uvědomovat, že počáteční investice peněz do vzdělávání sice výsledky neponese ihned, ale v konečném důsledku má na chod firmy velký dopad.

Proč je rozvoj zaměstnanců pro podnik důležitý definuje Armstrong. „Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností s výsledkem k stavu budoucímu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly (Armstrong 2007, str. 470).

Rozvoj zaměstnanců pomáhá získat rozmanitější paletu znalostí a dovedností, které nejsou nezbytně nutné pro výkon současného zaměstnání. Soustřeďuje se více na sociální dovednosti a osobnost člověka, tedy na budování pracovní kariéry zaměstnance. Z tohoto vyplývá, že rozvoj zaměstnanců neznamená pouze získávání nových znalostí a dovedností, ale jde i o formování osobnosti každého zaměstnance tak, aby přinesl efekt nejen organizaci, ale i sobě samému. (Koubek, 2004, str. 124)

Armstrong (2007, str. 471) tvrdí, že je důležité umět plánovat osobní rozvoj. Ten si každý plánuje samostatně. Jedinec na sebe bere odpovědnost v podobě formulace a realizace plánů, je ale podporován a jsou mu poskytovány rady organizací a jejich manažery.

1.2.3 Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků

Na otázku, proč je třeba se zabývat strategií Charvát říká, že je několik důvodů pro plánování a tvorbu strategie. Strategie vzdělávání zaměstnanců ovlivňuje směr, jakým se bude organizace ubírat dlouhodobě. Ve strategii se promítá snaha o konkurenční výhody na trhu, kdy snahou podniku je předvídat změny a do jisté míry přizpůsobení se těmto změnám. Při uplatnění strategií dochází k mobilizaci zdrojů, a tedy i těch lidských. Při strategii získáváme odpověď na otázku, čeho chceme v podniku z pohledu dlouhodobých cílů dosáhnout a jak toho můžeme dosáhnout (2006, s. 97).

Personální strategie a business strategie jsou klíčové pro strategii rozvoje a vzdělávání pracovníků, jak vysvětluje Hroník. Strategii je vhodné vytvářet s výhledem na období tři až pěti let. Rozlišuje, zda je organizace výrazně zaměřena na nízké náklady a expanzi, to se jedná o krátkodobý záměr, dokud je produkt pro organizaci rentabilní. Tento typ organizace bude investovat do vzdělávání svých zaměstnanců minimum prostředků. Tyto organizace se příliš nevyvíjejí. Druhým typem je revitalizující se organizace, kdy investice do vzdělávání zaměstnanců je mnohem vyšší a strategie rozvoje je značně propracovanější. Taková organizace se věnuje rozvoji a vzdělávání lidí, kteří jsou pro organizaci těžko nahraditelní a jejich přínosy jsou značné (2007, s. 34).

Bartoňková uvádí, že strategie vzdělávání zaměstnanců vymezuje základní principy, na kterých firemní vzdělávání stavíme. Poskytuje nám informace o tom, jaké zdroje můžeme využít k uskutečnění analýzy vzdělávacích potřeb (2013, s. 55). Bartoňková dále uvádí, že koncepce vzdělávání je již konkrétní strategie, koncepce vzdělávání určuje smysl vzdělávání a jeho pojetí ve firmě. (2013, s. 56).

1.2.4 Typy podnikového vzdělávání

Tureckiová (2004, s. 90) rozlišuje tři typy podnikového vzdělávání ze kterých je dobře patrné rozlišení těchto typů:

- jednotlivé vzdělávací akce, kdy jejich organizování je reakcí na aktuální potřeby zaměstnance nebo firmy, probíhá pouze nahodile, a pro svoji nahodilost nemůže být skutečným vzdělávacím ani rozvojovým přínosem, umožňuje pouze odstranění rozporu aktuální a žádoucí kvalifikací zaměstnance,
- systematický přístup ke vzdělávání je ucelený proces, který ve firmě probíhá nepřetržitě, díky tomu dochází k neustálému zlepšování znalostí a dovedností zaměstnanců, je to patrné i na pracovním chování zaměstnanců, jejich motivací a pracovním výkonu,
- koncepce učící se organizace podporuje kreativitu zaměstnanců, kteří jsou vzdělávání průběžně, osvojují si především nové znalosti a dovednosti, učí se ze svých každodenních zkušeností a díky tomu jsou připraveni na možné změny ještě dříve, než nastanou.

1.2.5 Cíle podnikového vzdělávání

Tureckiová (2004, s. 92) vnímá základní cíl podnikového vzdělávání jako dosažení změn v chování a myšlení zaměstnanců. Ty jsou zásadní pro firmu jako takovou, její rozvoj a její postavení na trhu v rámci konkurence. I díky těmto změnám a rozvojem je firma více konkurenceschopná.

Nové pracovní postupy, návyky při práci, a i myšlenky a znalosti jsou cestou k úspěchu. Pojí v sobě motivaci k pracovnímu úsilí, které je nezbytné pro získání nových znalostí. Motivace, nebo také chuť se učit, je zásadním bodem. Stejně zásadní je ovšem i schopnost si osvojit nové pracovní kroky a postupy (to může být jak organizace práce, interakce s kolegy, užívání nových technologií či jazyků apod.).

Je jasné, že každá firma si cíle podnikového vzdělávání může uzpůsobit podle toho, čeho konkrétně chce vzděláváním dosáhnout. Pro firmu, která má v plánu rozvíjet zahraniční obchod bude zásadní rozvíjet své pracovníky mimo jiné i po jazykové stránce. Naopak pro firmu, která modernizuje výrobní techniku bude zásadní vzdělávání ve směru nových technologií.

1.2.6 Vzdělávací systém, oblasti firemního vzdělávání

Podnikové vzdělávání neprobíhá nahodile, ale je ucelené do vzdělávacích systémů. I ty je nutné alespoň z části představit.

Jednotlivé firmy a organizace mají zpravidla zřízeny vzdělávací systémy tak, aby pomocí vzdělávacích aktivit zlepšovaly znalosti a dovednosti svých zaměstnanců. Hroník (2007) vidí v systematickém přístupu ucelení různých systémů a větší zpřehlednění. Personalisty zmiňuje jako ty, co uplatňují ve své profesi systematický přístup.

Tureckiová (2004, s. 96) rozlišuje v rámci systému firemního vzdělávání dva typy aktivit. A to tréninkové vzdělávací aktivity, a rozvojové vzdělávací aktivity. Uvádí, že tréninkové vzdělávací aktivity jsou zaměřené na doplnění nedostatků ve znalostech a dovednostech zaměstnanců. Rozvojové vzdělávací aktivity jsou zaměřeny na budoucnost zaměstnanců, jejich kariéru. Jedná se většinou jen o vybranou skupinu zaměstnanců. Jsou jimi manažeři podniku, specialisté v oboru, talenti.

Firemním vzdělávání m se zabývá i Bartoňková. Do firemního vzdělávání zahrnuje Bartoňková (2010, s. 16) vzdělávání zaměstnanců při přípravě na pracovní činnost, další vzdělávání zaměstnance, prohlubování kvalifikace a znalostí v oboru, rekvalifikační vzdělávání, kdy je zaměstnanec přeškolen na jiné povolání, rehabilitace profesní, tedy navrácení se osob do pracovního procesu po tom, co byly v předchozím období vyřazeni z pracovního procesu, a tedy nemohli z důvodu nepříznivého zdravotního stavu vykonávat dosavadní práci.

Z uvedeného tedy vyplývá, že posláním podnikového vzdělávání je soustředit se na budoucnost a potenciálu zaměstnanců a na jejich sociální vlastnosti, které pozitivně ovlivňují i jejich profesionální dráhu. Je přínosné vzít v úvahu možnost, že zaměstnanci mohou identifikovat potřeby nejen související s pracovním výkonem, ale může jít i o vzdělávací potřebu vztahující se k jejich osobnímu růstu a nemusí souviset s pracovním výkonem.

Koubek (2007, str. 250) popisuje následující otázky, na které by měl odpovídat správně vypracovaný plán vzdělávání:

1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?

- obsah

2. Komu?

- jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků

3. Jakým způsobem?

- na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání

4. Kým?

- interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení

5. Kdy?

- termín, časový harmonogram

6. Kde?

- místo konání (vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení apod.), zajištění ubytování, stravování, dopravy

7. S jakými náklady?

- rozpočet akcí

8. Jak se budou hodnotit výsledky a účinnost vzdělávání?

- metody hodnocení

2 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY

Již neplatí, že na prvním místě je pro organizaci hmotný majetek. Existují podniky, které nevlastní výrobní linky ani jiné nemovitosti a jejich největší a hlavní konkurenční výhodou jsou znalosti zaměstnanců těchto firem. V dnešním tržním prostředí mají vzdělání zaměstnanci pro organizaci vysokou hodnotu, a tedy vzdělávání zaměstnanců je klíčovým faktorem pro udržení si konkurenční výhody na trhu.

2.1 Pojem potřeba

Pokud hovoříme o potřebě, je představa každého jednotlivce odlišná. Tak se také liší i teoretická východiska různých autorů na výraz potřeba. Potřebu můžeme vnímat jako nadbytek nebo nedostatek nějakého jevu. Člověk se snaží tuto potřebu uspokojit nebo nadbytek něčeho odstranit.

Petrusek (1996, s. 45) označuje potřebu jako stav organismu, kdy jedinci nebo skupině se něčeho nedostává a to tak, že strádá. Tento stav označuje jako objektivní potřebu. Subjektivní potřebou nazývá stav, kdy se domnívá, že se mu něčeho nedostává a měl by mít na to nárok, nebo pociťuje, že na to má nárok.

Jednou z nejznámějších je teorie hierarchie potřeb známá jako Maslowova pyramida. Americký humanistický psycholog Abraham Harold Maslow rozdělil potřeby do pěti vzestupně uspořádaných skupin. Fyziologické potřeby a potřeby bezpečí jsou označeny jako potřeby nižší a další tři skupiny potřeb jako je sociální potřeba, potřeba uznání a sebeaktualizace uvádí Maslow jako potřeby vyšší, růstové. Z toho se lze domnívat, že člověk má potřebu a motivaci se rozvíjet a vzdělávat, jelikož potřebu sebeaktualizace může uspokojit vzděláváním, které není bezprostředně vázáno na výkon.

2.2 Vzdělávací potřeba

Celá řada autorů typologizuje vzdělávací potřeby na základě rozdílných kritérií. Ta je dobré si pro přehlednost a jasnost uvést.

Podle Palána (2002, s. 65) vznikají vzdělávací potřeby jako stav uvědomovaný nebo neuvědomovaný, kdy se jedinci nedostává dovedností nebo znalostí, které jsou důležité pro uchování jeho fyzických, psychických nebo společenských funkcí a jsou významné z hlediska existence jedince. Jsou to tendence jedince o dosažení rovnováhy mezi svými možnostmi a možným pracovním a sociálním uplatněním.

Vzdělávací potřeby rozlišují i Buckley a Caple (2004, s. 13). A to na potřeby následující:

- reaktivní, jež řeší deficit dovedností a znalostí u zaměstnance kdy je zaznamenán pokles výkonnosti na pracovišti s tím související,
- proaktivní, kdy rozvíjíme schopnosti a dovednosti zaměstnanců při očekávání technologického vývoje, personálních změn a podobně.

2.3 Analýza vzdělávacích potřeb

V předchozích kapitolách byly objasněny základní pojmy. Následně je proto dobré si uvést důvody, proč je dobré se analýzou vzdělávacích potřeb zabývat. I samotná analýza je totiž nedílnou součástí bakalářské práce.

Analýza vzdělávacích potřeb je v systému i v plánu vzdělávacích plánů na prvním místě. Při analýze vzdělávacích potřeb je zásadní nedopustit se chyb, ta se projeví při dalších krocích realizace takového vzdělávání, a proto patří analýza vzdělávacích potřeb mezi nejdůležitější fáze při projektování vzdělávacích aktivit. Tyto chyby znamenají pro firmu ztrátu finančních prostředků, ale nejen těch. Zároveň jsou ztrátou i času a záměr vzdělávání zaměstnanců se zcela mine účinkem. Jestli si firmy chtějí v současné době, která prochází soustavnými politickými, ekonomickými, společenskými, a i technologickými změnami, udržet svou vybudovanou pozici na trhu, musí investovat do svého nejcennějšího zdroje - a to do svých zaměstnanců.

Analýzou vzdělávacích potřeb v organizaci můžeme připravit a následně zrealizovat vzdělávání pro zaměstnance, které bude odpovídat jejich skutečným potřebám. Obecně se analýza vzdělávacích potřeb dělí do tří fází.

První fáze je přípravná, v druhé identifikujeme potřeby a kompetence, ve třetí fázi zpracováváme výstupy analýzy vzdělávacích potřeb v organizaci, navrhujeme realizaci a odstranění těchto nedostatků a v jaké oblasti.

2.4 Fáze a zdroje analýzy vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb probíhá ve třech fázích, jak uvádí Bartoňková. Přípravná fáze je věnována sběru dat z vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Ve druhé fázi dochází ke sběru dat a k jejich analýze. V této fázi dojde zpravidla k rozpoznání potřeb. Třetí, poslední, fáze je věnována vytváření konkrétních vzdělávacích plánů. Tato fáze je prakticky nemožná, pokud nedojde k realizaci dvou předchozích částí.

Bartoňková (2010, str. 76) dále vysvětluje, že vzdělávací potřeby v organizaci mohou vzniknout při těchto nastalých situacích: Pokud nastane změna ve vnějším prostředí organizace, to je například vstoupení nového konkurenta na trh, při legislativních změnách, když se chystá expanze na trh s novým produktem. Či pokud nastane změna ve vnitřním prostředí organizace, při změně organizační struktury, změnách technologií, strategií.

Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb dělíme do dvou skupin:

Úroveň vnějšího prostředí zahrnuje:

- analýzu okolního prostředí organizace,
- analýza konkurenční,
- analýza swot.

Úroveň vnitřního prostředí:

- údaje celopodnikové,
- údaje o konkrétním pracovním místě,
- údaje o zaměstnanci.

3 PROCES PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Ve chvíli, kdy má firma jasně stanovené cíle podnikového vzdělávání, vybere si jeho typ a správně identifikuje vzdělávací potřeby zaměstnanců, je čas přejít na vzdělávání samotné.

3.1 Plánování vzdělávání

Tento proces může začít po analýze vzdělávacích potřeb. Následně je na řadě vypracovat plán vzdělávání. Ten by měl mimo jiné odpovídat na několik zásadních dotazů. Ty definují Vodák a Kucharčíková (2011, s. 202).

Tedy je nutné si určit, jaká témata vzdělávání je nutné zajistit, pro kterou skupinu pracovníků bude vzdělávání určeno (zda pro vyšší management či například pracovníky v kontaktu se zákazníky či pracovníky výroby), jakými metodami se vzdělávání bude realizovat a zda bude probíhat interně, tedy v sídle firmy nebo budou zaměstnanci vysílání na pracoviště externího školitele.

3.2 Realizace vzdělávání

Pokud plánování dopadne úspěšně a je vedením firmy odsouhlaseno, nic následně nebrání realizaci jednotlivých bodů vzdělávacího procesu. Probíhat by měl ideálně tak, jak byl naplánován.

I samotná realizace má několik dílčích částí. Pro realizaci jsou důležité cíle, účastníci, školitelé (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 182).

3.2.1 Cíle

Cíle přímo vychází z potřeb vzdělávání. I v této fázi je možné cíle rozdělit do dvou skupin. Na cíle programové a cíle jednotlivých kurzů. Rozlišujeme programové cíle a cíle jednotlivé vzdělávací akce.

Programové cíle jsou ty, které jsou směřováním celého vzdělávacího programu. V případě, pokud bylo vzdělávací potřebou podnikového vzdělávání zdokonalit pracovníky v angličtině, je cílem například určitá úroveň anglického jazyka.

Cíle jednolitých kurzů jsou pak menší, dílčí, které v součtu tvoří programový cíl. V případě zmíněných jazyků může být cílem jedné vzdělávací akce rozšíření slovní zásoby v oblasti, která firmu zajímá. Cílem další vzdělávací akce může být například psaní oficiálních e-mailů apod.

3.2.2 Účastníci

Žádné podnikové vzdělávání by nebylo možné bez účastníků kurzu. U nich je důležitá motivace k vzdělávání, proto je žádoucí, aby zaměstnavatel vyvinul dostatečnou snahu zaměstnance ke školení namotivovat. Je podstatné jim vysvětlit, jaké benefity pro jejich práci a zároveň pro celou organizaci vzdělávání má.

Jejich motivovanost ale zároveň závisí i na jejich předpokladech k vzdělávání, emoční vyspělosti apod.

3.2.3 Školitelé

Školitele neboli lektory vybírá buď samotná firma či případně externí dodavatel vzdělávacího programu. Důležitou roli při jejich výběru hrají jejich znalosti, ale také osobnost a pedagogické predispozice. Je důležité při umístování školitele do jednotlivých kurzů umět porovnat, zda právě on se svými predispozicemi se k vzdělávané skupině hodí.

Správný školitel by podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 117) měl mít schopnost podporovat a povzbuzovat účastníky v jednotlivých aktivitách, poskytovat jim adekvátní zpětnou vazbu, podněcovat tvořivou a pozitivní atmosféru k učení, respektovat individualitu každého z účastníků apod.

3.3 Vyhodnocování vzdělávání

Po skončení vzdělávacího procesu je nutné ho zhodnotit. To je pro firmu podstatné zejména proto, aby jasně viděla, zda bylo vzdělávání přínosné, zda došlo ke splnění stanovených cílů a zda byly potřeby zaměstnanců naplněny (Bartoňková, 2007, s. 181).

Firmy zároveň mohou hodnotit i to, zda byly vynaložené finanční prostředky adekvátní výslednému stavu.

Podle Tureckiové (2004, s. 53) je však nejlepším způsobem vidět měření efektivity komplexněji. Má za to, že ideální je sledovat přínos vzdělávacího programu na třech úrovních

- perspektiva jednotlivce nebo týmu – zda došlo k rozvoji osobnosti či kariéry,
- perspektiva firmy jako celku – bude díky školení snazší dosahování strategických cílů firmy? Zvýší se efektivita a produktivita firmy apod.,
- perspektiva společnosti – vyšší zaměstnanost a také zaměstnatelnost lidí.

4 METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Již jsme si stanovili, jak vypadá analýza potřeb vzdělávání, jak se vzdělávání zaměstnanců plánuje a v předchozí kapitole i jak probíhá. Proto je nyní vhodné přiblížit, jaké metody vzdělávání je možné využít.

Jak již bylo řečeno, vzdělávání může probíhat buď na pracovišti nebo mimo něj. Každý tento typ má i své metody.

4.1 Metody na pracovišti

Tento typ metod dává důraz na dostatečné a zevrubné osvojení dovedností a adaptaci požadovaného pracovního jednání. Má se za to, že tento typ metod je více vhodný pro skupinu pracovníků, jejichž profese vyžaduje nižší kvalifikace.

Podle Dvořákové (2007, str. 213) mají metody vzdělávání aplikované na pracovišti větší prostor pro individuálnější přístup k zaměstnanci. Důležitou roli sehrává i lektor a jeho osobnost. Tedy konkrétně to, jak je schopný vysvětlovat, popisovat, ale i prezentovat zpětnou vazbu.

4.1.1 Pracovní porady

Velmi častý případ interního podnikového vzdělávání. Účastní se ho mnohdy vedoucí pracovník a jeho podřízení. Při této metodě dochází k výměně zkušeností, prezentaci nápadů a plánů. Zároveň porady mohou řešit i fungování podniku (Dvořáková, 2007, str. 213). Tento typ vzdělávání má velký benefit v tom, že zvyšuje informovanost zaměstnanců, dodává jim pocit, že do organizace patří. Porady, na kterých jsou prezentovány odvedené úkoly mohou motivovat i k pracovní aktivitě. Nevýhodou může naopak být časová náročnost.

4.1.2 Instruktaž

Učení formou pozorování, opakování či napodobování někoho ze starších kolegů. Proto je instruktaž typická zejména pro vzdělávání nových či méně zkušených pracovníků podniku. Výhodou instruktaže je, že školitelem je v tomto případě někdo z kolegů, snadno se tak tvoří vztah mezi oběma pracovníky. (Bartoňková, 2006, s. 53).

4.1.3 Coaching

Podstatou coachingu je podporovat rozvoj pracovníka a radami a pokyny ho postupně dovést až k zdatnému výkonu úkolu, jehož složitost se postupně zvyšuje. Tento typ vzdělávání je dlouhodobějšího charakteru, pod kontinuálním dohledem zkušenějšího pracovníka. Ten školenému pravidelně dává zpětnou vazbu formou delších rozhovorů a hodnocení, jejichž součástí jsou i rady na zlepšení a také někdy i demonstrace toho, jak úkon dělat správně. Lektor zde nevystupuje často jako zcela nadřazená osoba, ale spíše jako pomocník a kolega, který poradí (Bartoňková, 2006, s. 53).

4.1.4 Counselling

Jde o jednu z novějších metod získávání a osvojování pracovních schopností zaměstnanců. Nejde ani tak o školení ve formě školitel – školený. Zaměstnanci si jsou zde více rovni, konzultují spolu své pracovní postupy. Vzdělávaný pracovník zde může zvýšit svou aktivitu a motivaci tím, že má možnost mluvit o problémech při realizaci úkolů a může navrhnout možná řešení. Ta následně konzultuje se školitelem. Podle Bartoňkové (2006, s. 54) je ale tato metoda více časově náročná. A může se dostat i do fáze, kdy bude v kolizi s plněním běžných pracovních úkolů.

4.1.5 Asistování

Pro adaptování a rozšiřování pracovních schopností zaměstnance poměrně tradiční metoda. Vzdělávaný pracovník je přiřazen ke zkušenějšímu kolegovi, kterému při výkonu jeho práce pomáhá a tím se práci učí. Sleduje jeho pracovní postupy a to, jak při výkonu práce komunikuje s ostatními apod. Podle Bartoňkové (2006, s. 55) tento model funguje až do momentu, kdy je vzdělávaný schopný vykonávat úkony zcela sám. Zároveň to s sebou nese ale i negativní stránky. Jelikož vzdělávání probíhá ve dvojici (tedy

zaškolený pracovník a zkušenější kolega) tak hrozí, že se vzdělávaný od lektora naučí i jeho negativním pracovním návykům.

4.1.6 Pověřování úkolem

Tato metoda přímo vyplývá z té předchozí, tedy z asistování. Mnohdy pak bývá i jejím vyvrcholením. Lektor zadá školenému úkol, jehož následné plnění bedlivě sleduje.

4.1.7 Rotace práce

Tato metoda má podle Bartoňkové (2006, s. 56) dvě podoby. A to horizontální a vertikální. V první zmíněné jde o střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení. Využívá se například u vyššího managementu (takovouto rotaci práce můžeme vidět například ve společnosti Seznam.cz, kdy se na pozici předsedy představenstva střídají tři jeho členové). Tento typ rotace je dobrý v tom, že se lidé na stejné úrovni neuzavrou pouze v jedné pozici, ale budou mít lepší přehled o fungování více oddělení apod. Logickým druhým typem je rotace vertikální. V té jde o přemísťování zaměstnanců do jiných stupňů řízení.

4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody jsou zpravidla směřovány na osvojování, prohlubování a používání odborných znalostí. Více se aplikují na vedoucí zaměstnance, specialisty a pro zaměstnance technického rázu profese (Bartoňková, 2006, s. 56).

Níže vyjmenované metody jsou mnohdy vyučovány ve školách, vzdělávacích centrech a specializovaných zařízeních, Těmi mohou být nejrůznější dílny, trenažéry apod. Vesměs jde o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků (Bartoňková, 2006, s. 57).

4.2.1 Demonstrování

Tato metoda předává znalosti, pracovní návyky a nové dovednosti názorně. A to například pomocí trenažérů, počítačů a podobně. Na nich jsou postupy a pracovní úkony

předvedeny tak, jako je tomu v ostrém pracovním provozu. Jelikož však k demonstrování nedochází na pracovišti, ale mimo firmu, existuje riziko, že práce v podniku se bude od práce na speciálním školícím stanovišti lišit (Bartoňokvá, 2006, s. 57).

4.2.2 Přednáška

Tento typ vzdělávání je zaměřený na předání především teoretických znalostí (Bartoňokvá, 2006, s. 58). V některých případech může být přednáška doplněna diskusí, kdy mají vzdělávání prostor se doptávat, či praktickou ukázkou.

Pro některé vzdělávané ale tato metoda nemusí být tolik atraktivní. V případě, že chybí diskuse či ukázka, jde o poměrně jednostranný a monotónní zážitek. Záleží tak hodně na školiteli, jak dokáže přednášku zatraktivnit.

4.2.3 Brainstorming

Tato metoda vzdělávání vyžaduje zvýšenou aktivitu vzdělávaných. Ti jsou vyzváni k navržení řešení zadaného úkolu. Každý předloží svůj návrh a následně probíhá diskuse, při které se hledá ideální řešení. Buď vybráním jednoho návrhu či nejčastěji kombinací vícero návrhů. Tato metoda je velmi účinná, přináší nové nápady a mnoho možností řešení. (Bartoňokvá, 2006, s. 58).

4.2.4 Případové studie

Podle Bartoňkové (2006, s. 59) je případová studie metodou školení, která předkládá vzdělávaným situaci, kterou je třeba v omezeném čase vyřešit. Případová studie typicky nemá jedno jediné správné řešení, proto účastníci musí pro argumentaci svých závěrů použít poznatků z různých relevantních oborů. Metoda se používá především pro vzdělávání manažerů a kreativních zaměstnanců.

Případová studie je vhodná metoda pro zvýšení a zlepšení analytického a kritického myšlení, je nutné zapojit i kreativitu.

4.2.5 Simulace

Tato metoda se zaměřuje na praxi a je pro ni nutná aktivní účast vzdělávaných. V simulaci dochází k namodelování situace, která připomíná realitu pracovního života, vždy je však uspořádána tak, aby odpovídal schopnostem školených. Ti se mají řídit scénářem a dodržovat postupy, které je nutné splnit během předem stanoveného času (Bartoňokvá, 2006, s. 59). Metoda je využívána především v případech, kdy je výcvik v reálných podmínkách příliš nákladný, nebezpečný nebo existuje vysoká míra pravděpodobnosti způsobení škody. Z praxe je příkladem simulace například výcvik posádky dopravních letadel. Ty se na simulátorech daného letounu učí zvládat situace jako je přistání na vodě, přepadení apod., tedy situace, které je potřeba se naučit skrze simulaci.

4.2.6 Hraní rolí

Účastníci hrají podle scénáře určitou roli, ve které poznávají různé stránky mezilidských vztahů, střetů a dohadování se. Scénář však má zpravidla otevřený konec, aby měli účastníci hry možnost přicházet s vlastním způsobem řešení situace (Bartoňokvá, 2006, s. 59).

Tato metoda přiměje účastníky ovládat své emoce, reagovat na nejrůznější podněty. Úspěch této metody stojí z velké části na lektorovi, který musí tuto metodu důkladně připravit.

4.2.7 Outdoor training

Tato metoda se někdy nazývá také jako učení hrou. Je metodou, u níž roste popularita zejména ve vzdělávání manažerů. Jde skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony, které manažeři hrají a učí se při tom manažerským dovednostem.

Vzdělávání mnohdy probíhá v přírodě, sportovní hale či na místě, které je tomu uzpůsobené. Účastníci této metody se učí rozdělovat úkoly, delegovat práci, vést ostatní atd. Jde o učení zábavnou formou, která může posilovat i vzájemné vztahy zaměstnanců. Je však nutné, aby školitel tuto metodu odprezentoval adekvátně k větu vzdělávaných.

V praxi se totiž u některých manažerů může setkat s neochotou před ostatními sportovat apod. (Bartoňokvá, 2006, s. 60).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 ORGANIZACE XYZ, S.R.O.

Pro tuto práci byla použita reálně existující a fungující firma, která zaměstnává tři stovky lidí. Pro potřebu této bakalářské práce však není bezprostředně nutné obchodní jméno této společnosti. Na žádost jednatelů této firmy bylo jméno v této práci anonymizováno.

5.1 Profil organizace XYZ, s.r.o.

5.1.1 Identifikační údaje o firmě

Obchodní jméno: XYZ, s.r.o.

Adresa: Firemní 1, Praha

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Počet pracovníků: 300 zaměstnanců (k 1. 12. 2019)

Stručná historie firmy

- 1990 - založení firmy XYZ, s.r.o.,
- 1992 - vznik sesterské firmy ABC, s.r.o.,
- 1994 - zakládání prvních maloobchodních prodejen,
- 1998 - vznik dalších maloobchodních prodejen a servisů,
- 2004 - certifikace ISO 9001 společnosti Barum,
- 2004 - rozšíření aktivit společnosti, prodej automobilů,
- 2006 - změna vnější komunikace společnosti, nové logo, slogan, cíle,
- 2010 - 20. výročí vzniku firmy.

5.1.2 Profil firmy

XYZ, s.r.o. je obchodní firma, která především poskytuje komplexní služby z oblasti prodeje pneumatik a pneuservisu. Zastupuje největší výrobce pneumatik jako Michelin, Bridgestone, Continental a další. Poskytuje pneuservis a také autoservisní služby ve své síti prodejen.

5.1.3 Aktivity společnosti

- velkoobchod a maloobchod pneumatik,
- pneuservis autoservisní služby, prodej olejů, baterií, kapalin, automobilů,
- velkoobchod s kaučukem,
- ochrana pneumatik,
- ekologický sběr pneumatik,
- výroba lisované technické gumy a plastů.

5.1.4 Filozofie firmy

XYZ, s.r.o. - Stay on the road!

Slogan *Stay on the road!* (zůstaň na silnici) přesně vyjadřuje zaměření společnosti, která se zaměřuje především na prodej výrobků a produktů souvisejících s motorismem. Tento výraz navozuje souvislost s postavením XYZ, s.r.o. na trhu, s jejími mezinárodními zkušenostmi, seriózním partnerstvím s klienty a prvotřídním know-how.

Vize společnosti – stát se největší prodejní sítí v České republice.

5.1.5 Současný stav společnosti

Cílem systému vzdělávání je vytvořit podmínky pro kvalifikační rozvoj všech pracovníků. Uskutečňuje se odstraněním rozdílů mezi požadavky na vzdělávání jednotlivých pracovníků a mezi skutečností. Kvalifikační požadavky na pracovníky jsou uvedeny v kartě pracovníka, kterou vypracovává personalista a schvaluje výkonný ředitel.

5.1.6 Systém vzdělávání

Společnost připravuje všechny zaměstnance na kvalifikovaný výkon povolání a umožňuje jim osobní růst.

Plánování finančních prostředků

Vychází z analýzy nákladů sledovaného období a rozvojových potřeb zaměstnanců. Za tento plán odpovídá vedení podniku.

Plánování vzdělávacích akcí a stanovení potřeb vzdělávání

Plánování se realizuje každoročně v měsíci prosinec. Na základě hodnotícího pohovoru mezi zaměstnancem a nadřízeným je dohodnutý rozvojový program na následující rok. Tento program postupně snižuje rozdíl mezi kvalifikačními požadavky na danou činnost (případně pracovní místo) a skutečnými znalostmi a dovednostmi pracovníka.

Sestavení a schválení programu vzdělávání

Na základě předložených požadavků vedoucích pracovníků, zpracuje personální ředitel program vzdělávání na příští rok. Ten se předkládá vedení firmy.

Zabezpečení vzdělávacích akcí

V případě organizování externích vzdělávacích akcí jsou prioritně osloveni dodavatelé, kteří byli kladně ohodnoceni v předchozí spolupráci nebo jsou osloveni noví dodavatelé, kteří mají pozitivní reference, resp. na základě cenové nabídky. Pro některé druhy školení jsou osloveni interní školitelé.

Hodnocení vzdělávací akce

Ve firmě existují různé druhy hodnocení vzdělávací aktivity. Školení zhodnocují:

- školitelé – subjektivní názor,
- hodnocení během školení – vstupní a výstupní testy,

- zpětná vazba školených – dostanou dotazník, ve kterém vyjadřují své názory na průběh školení, zda porozuměli školiteli, zjišťuje se také, zda téma, které bylo probíráno, bylo dostatečně prezentováno a pochopeno,
- sledují se změny pracovních návyků u zaměstnanců po příchodu na pracoviště ze školení (jestli dělá něco jinak, než před školením),
- zjišťuje se, zda účast na školení přináší firmě nějaký efekt.

5.1.7 Kvalifikační profil zaměstnance

Zjišťováním údajů o vzdělávání zaměstnanců a o průběhu školení se zabývá personální ředitel. Tyto údaje jsou shromažďovány do tzv. kvalifikačního profilu zaměstnance. Informace jsou vybírány z podkladů o zaměstnanci (při nástupu do zaměstnání). Patří sem:

- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání
- získané certifikáty,
- zápočtový list,
- dotazník – obsahuje základní identifikační údaje o zaměstnanci.

Další velmi důležité údaje jsou z prezenčních listin, které zaměstnanci podepisují na konci každého školení. Samozřejmě je podepisují jen pracovníci, kteří se tohoto školení zúčastnili. Díky této listině má firma přehled o tom, kdo se školení zúčastnil.

Popis kvalifikačního profilu – viz. příloha č. 1

5.1.8 Odborná příprava a zaškolení ve firmě XYZ, s.r.o.

a) povinná školení vycházející ze zákonů České republiky.

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Poskytuje informace o stavu bezpečnosti a ochraně zdraví při práci v organizaci a na pracovišti. Zajišťuje, aby se odstranily přetrvávající nedostatky. Seznamuje s novými právními předpisy BOZP. Uskutečňuje se jedenkrát za dva roky, pokud zvláštní předpis nestanoví jinou lhůtu. Zaměstnavatel pravidelnost seznamování upraví ve vnitřním předpisu.

PO – požární ochrana. Školení obsahuje bezpečnostní předpisy pro všechny zaměstnance, předpisy podle druhu vykonávané práce. Dále seznamuje pracovníky s riziky vyplývajícími z pracovního procesu a způsoby ochrany před nimi. Uskutečňuje se jedenkrát za dva roky.

VZV – vysokozdvížné vozíky. Toto školení má za úkol vyškolit, resp. proškolit a obnovit teoretické a praktické znalosti pracovníků z oblasti obsluhy zdvihacích zařízení. Uskutečňuje se jedenkrát ročně.

Řidiči – školení řidičů. Uskutečňuje se při změně předpisů v dopravě.

Zákon o ochraně osobních údajů – proškolit pověřené a odpovědné pracovníky, kteří přicházejí do styku s osobními údaji. Uskutečňuje se pouze jednou.

b) produktové školení – osvojení znalostí o jednotlivých produktech a službách, které firma poskytuje. Vzhledem k tomu, že se firma zabývá prodejem pneumatik, je nezbytné, aby byli pracovníci seznámeni s těmito produkty. Další produkty, které se školí, jsou: oleje, disky, náhradní díly. Tato školení jsou prováděna často, protože na trh neustále přibývají nové produkty. Zajišťují je dodavatelé produktů a externí školitelé.

c) školení pracovních postupů – osvojování si různých postupů při práci. Týkají se všech pracovníků. U mechaniků jsou to školení zaměřená na geometrii, brzdové systémy, klimatizace a nejčastěji opravy pneumatik. Opět problém se spisovnou češtinou!

d) školení znalosti firmy a komunikačních dovedností

- Historie a současnost firmy XYZ, s.r.o. - informace o firmě.
- Technika prodeje – způsob prodávání výrobků a služeb. Umět zákazníkovi vysvětlit, podat argumenty.
- Prodej po telefonu – způsoby komunikace po telefonu. Toto školení je velmi důležité pro pracovníky, kteří komunikují se zákazníky po telefonu.
- Manažerské dovednosti – způsoby, jak individuálně přistupovat ke vzdělávání a uplatňování vlastních schopností a dovedností v praxi.

e) nadstavbové školení

Jazykové školení – v tomto období firma realizuje projekt výuky angličtiny formou e-learningu.

E-learning

Firma spustila projekt „Kurz angličtiny e-learningovou formou“, který je spolufinancován Evropskou unií. Hlavním cílem tohoto projektu je zvýšit kvalifikaci a zajistit zaměstnancům lepší uplatnění v praxi. Do tohoto programu byli vybráni pracovníci na základě jejich dosavadních výsledků, délce působení v podniku a dalších faktorech. Kurz probíhá formou samostudia. Z tohoto projektu vyplývají pro poskytovatele a také pro účastníka určité povinnosti:

- povinnosti poskytovatele – poskytovatel se zavazuje zajistit vhodné prostory a materiály potřebné k provedení kurzu. Zároveň bude nést všechny náklady spojené s tímto projektem, a to v případě, že účastník dodrží podmínky uvedené v dohodě.
- povinnosti účastníka – účastník má povinnost účastnit se všech vzdělávacích aktivitách tak, aby studium absolvoval úspěšně. Setrvat v pracovním poměru u nynějšího zaměstnavatele po dobu nejméně 1 roku ode dne úspěšného absolvování studia. Nesmí způsobit takové porušení pracovní kázně, které by mělo za následek ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. V případě nesplnění uvedené podmínky se účastník zavazuje nahradit poskytovateli alikvotní část nákladů vynaložených na vzdělávací aktivitu.

Školení just-in-time

Firma je organizuje právě tehdy, když potřebuje nutně proškolit pracovníky. Provádějí se, když se na trhu objeví nová technologie. Nejsou plánované a musí se udělat co nejdříve. Ve firmě se toto školení organizuje i tehdy, když se vydají nové doklady, které musí pracovník vyplňovat. Nicméně on to neví, tak se musí co nejdříve proškolit, aby toto vyplňování zvládal a nedělal žádné chyby.

5.2 Dotazníkové šetření

Cílem práce je zjistit, proč je potřebné vzdělávat pracovníky, analyzovat motivování zaměstnanců ke vzdělávání a rozebrat systém vzdělávání ve sledované organizaci. Výzkumná otázka zní: „*Jsou současné vzdělávací potřeby zaměstnanců v organizaci XYZ, s.r.o. správně identifikovány?*“ Přínosem této práce je tedy zjištění, jaká je současná situace vzdělávání ve firmě a jaké jsou potřeby, názory a postoje jednotlivých pracovníků na toto vzdělávání tak, aby se mohla formulovat případná doporučení na zvýšení účinnosti takových školení v budoucnu.

5.2.1 Metodika výzkumu

Dotazník jako metoda je pro účely práce nejvhodnější. Důvodem je neschopnost osobního kontaktu se všemi pracovníky, kteří tvoří výzkumný vzorek respondentů. Osobní kontakty s respondenty se nezrealizovaly z časových důvodů a z důvodů zachování anonymity respondentů. Cílem vytvořeného dotazníku je zmapování různých názorů respondentů prostřednictvím otázek, jejichž vyplnění nezabere mnoho času. Dotazník byl sestaven na základě shromážděných informací o dané problematice, které poskytla teoretická část bakalářské práce. Při tvorbě otázek se vycházelo z nejdůležitějších faktů, které by mohly pomoci při naplnění primárního cíle práce.

Dotazník je rozdělen na dvě části. První část tvoří otázky zaměřené na identifikační údaje, v nichž respondenti vyplňují údaje o svém věku, pohlaví, nejvyšším dosaženém vzdělání, pracovní pozici a délce pracovního poměru ve společnosti. V druhé části dotazníku zaměstnanci odpovídají otázky orientované na vzdělávací možnosti, které jim společnost nabízí. Celkově tvoří dotazník 14 otázek zaměřených na zjištění pracovní spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem ve společnosti.

V dotazníku zaměstnanci odpovídají na dva typy otázek. Prvním typem jsou uzavřené otázky, v rámci kterých respondenti vybírají z předem stanovených odpovědí a druhým typem jsou otevřené otázky, kde dotazovaní přímo vypisují své odpovědi.

Hypotézy

Pro potřeby výzkumu byly stanoveny následující hypotézy, které se dotazníkovým šetřením buď potvrdily nebo vyvrátily:

Hypotéza 1 - více než 90 % pracovníků absolvovalo povinná školení (BOZP, PO apod.)

Hypotéza 2 - většina pracovníků je s nabídkou a kvalitou školení v rámci firmy spokojena a rovněž se domnívají, že jim pomohou s jejich prací.

5.2.2 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník je vypracován tak, aby ukázal současnou situaci vzdělávání zaměstnanců ve firmě XYZ, s.r.o. Zjišťuje potřeby, názory, postoje a postřehy pracovníků. To znamená, že je určen přímo zaměstnancům firmy. Otázky v dotazníku jsou vypracovány na základě konzultace s personálním ředitelem.

Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 100 zaměstnanců. Dotazovaných však bylo více, ale od některých se údaje získat nepodařilo. Bylo to i z toho důvodu, že v době zpracovávání informací začala v podniku zimní sezóna přezouvání pneumatik.

Otázka 1: Uveďte prosím Vaše pohlaví:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že personál firmy tvoří převážně muži a malou část ženy. Celkem se do výzkumu zapojilo 89 mužů a 11 žen. Poměr obou pohlaví souvisí se zaměřením podniku. Je to obchodní firma s těžištěm činnosti spojené s motorismem a auty. Takové oblasti se většinou věnují muži, ale pracují zde i některé ženy, pro které je tato práce také zajímavá.

Graf 1: Pohlaví respondentů – viz. Příloha obrázků

Otázka 2: Uveďte prosím Váš věk:

Z počtu dotazovaných bylo 48 lidí ve věkové kategorii 25–35 let. Druhou pozici má věková skupina 18–25 let. Z toho je zřejmé, že firma zaměstnává mnoho lidí v mladším věku. Ze zaměření firmy, které vyžaduje i určitou fyzickou zdatnost, je toto věkové rozdělení poměrně logické. 17 respondentů bylo ve věku 36–45 let a 8 v kategorii 46–55.

Ani jeden z dotazovaných respondentů neměl 55 a více let. To však neznamená, že ve firmě nepracují zaměstnanci takové věkové skupiny.

Graf 2: Věk respondentů – viz. Příloha obrázků

Otázka 3: Uveďte prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

Tento bod zachycuje nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců firmy. Více než polovinu, 57 %, tvoří pracovníci se středoškolským vzděláním bez maturity. Jsou to zaměstnanci vyučení v nějakém oboru (například automechanici). 35 % jsou zaměstnanci s maturitou a 9 % s vysokou školou. Z dotazovaných neměl nikdo pouze základní vzdělání.

Tabulka 1: Vzdělání respondentů

Vzdělání respondentů	Absolutní počet	Relativní počet
Základní	-	-
Střední s výučním listem	57	57 %
Střední s maturitní zkouškou	37	37 %
Vysokoškolské	6	6 %

Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

Otázka 4: Na které pracovní pozici pracujete?

Největší podíl z dotázaných tvoří mechanici pneuservisu a rychloservisů, celkem jde o 38 % zaměstnanců. Pracovníci na této pozici tvoří většinu zaměstnanců firmy. Další větší podíl představují zaměstnanci ve funkci prodejce a přijímacích techniků, konkrétně 21 %. Ti se zabývají prodejem na jednotlivých provozech, prodejem aut a přijímáním zakázek. Skladníci tvoří 19 % všech dotázaných. 11 % z dotazovaných tvoří střední a vyšší management podniku. Do tohoto zařazení patří zaměstnanci, kteří jsou ve funkcích, jako ředitel logistiky a velkoobchodu, manažer marketingu, vedoucí velkoobchodní provozu, vedoucí servisu a rovněž zástupce vedoucího servisu. Zajišťují chod jednotlivých provozů firmy.

Méně než 10 % představují zaměstnanci velkoobchodu, nejmenší podíl z dotázaných představují obchodní reprezentanti, tedy cestující, kteří navštěvují zákazníky. Uzavírají s nimi nové obchody a starají se o ně.

Graf 3: Pracovní pozice respondentů – viz. Příloha obrázků

Otázka 5: Jak dlouho jste zaměstnán/a v podniku XYZ s. r. o.?

35 % respondentů je zaměstnaných v podniku v rozmezí od 1 do 4 let. Druhé místo mají pracovníci, kteří ve firmě pracují jen jeden rok a méně. To ukazuje, že firma má mnoho nových zaměstnanců, kteří jsou zaměstnání velmi krátce. Dalších 25 % pracovníků působí ve firmě 4–7 let, 10 % zaměstnanců je zde 7–10 let. A nejméně z dotazovaných je ve firmě déle než 10 let (5 % respondentů).

Graf 4: Délka pracovního poměru respondentů – viz. Příloha obrázků

Otázka 6: Absolvovali jste ve firmě již nějaká školení?

Další otázka se týká absolvování školení. 90 respondentů již absolvovalo nějaké školení a pouze deset se na školení teprve chystá.

Graf 5: Absolvování školení – viz. Příloha obrázků

Otázka 6.1: Absolvovali jste ve firmě povinná školení, jako BOZP, PO apod.?

Nejenom nově založená, ale také již existující společnost (i v případě, že má pouze jednoho zaměstnance), má povinnost proškolit svoje zaměstnance v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), prostřednictvím technika požární ochrany má zase povinnost zajistit patřičné školení požární ochrany (PO). Pro firmu je jistě pozitivní, že 95 % zaměstnanců uvedlo, že veškerá povinná školení absolvovali, zbylých 5 % si z důvodu dlouholeté praxe na tato školení nemusela vzpomenout. Otázka tak potvrzuje hypotézu č. 1.

Graf 6: Absolvování povinných školení – viz. Příloha obrázků

Otázka 7: Které ze školení, které jste absolvovali, se Vám zdálo nejužitečnější?

Pro 35 % pracovníků jsou nejužitečnější školení pracovních postupů. Ty zahrnují takové školení, jako diagnostika, výměna ložisek nebo nákladní servis. Velký podíl mají školení zaměřená na technologii opravy pneumatik.

Dalším důležitým druhem školení jsou produktová školení (22 %), tj. znalosti o produktech a službách poskytovaných firmou.

Pro 18 % zaměstnanců bylo nejdůležitější školení komunikačních dovedností, ty obsahují techniku prodeje a samotný prodej zákazníkovi, který se natáčí na kameru a ukazují se klady a záporů ostatním účastníkům školení. Dále zde patří komunikační školení, například těžko zvládnutelným klientem.

Podle 15 procent zaměstnanců jsou užitečná povinná školení, která by si rádi častěji opakovali.

Podle některých pracovníků nebylo ani jedno školení užitečné (6 %) a jiní se zase nevyjádřili (2 %). Dva zaměstnanci považují za nejužitečnější nadstavbová školení.

Graf 7: Užitečnost školení – viz. Příloha obrázků

Otázka 8: Které ze školení, které jste absolvovali, se Vám zdálo pro Vaši práci nepotřebné?

Na tuto otázku odpověděli pracovníci dvěma způsoby. Pro 75 dotazovaných neexistuje ve firmě žádné školení, které by pro ně bylo nepotřebné. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců považuje vzdělávání ve firmě za velmi důležité a potřebné. Tedy nenacházejí se zde pro ně taková školení, která by byla nepotřebná, a nechtěli by se jich účastnit.

Pro zbývajících 25 pracovníků existují určitá školení, která jsou podle nich nepotřebná. 38 % z 25 dotázaných považuje za nepotřebné povinná školení. To však vyplývá ze zákona, takže se jich zaměstnanci musejí účastnit. Firma je povinná je organizovat, i když s nimi určitá skupina lidí nesouhlasí.

Další velkou část tvoří zaměstnanci, kteří si myslí, že produktové školení je zbytečné (32 %). Nicméně jsou to školení, která musí navštěvovat, protože se na nich školí nové produkty a služby, které firma nabízí. Kdyby nechodili na tato školení, tak by nevěděli nic o nových produktech uvedených na trh, se kterými budou v blízké budoucnosti pracovat.

V neposlední řadě jsou to zaměstnanci, podle kterých jsou zbytečná školení, která se neustále opakují. Myslím, že je to nesprávný názor ze strany pracovníků, protože tato školení se musí neustále opakovat. Je to hlavně kvůli vývoji nových produktů uváděných na trh. Zbývajících 13 % posuzuje jako zbytečné školení pracovních postupů.

Graf 8: Nepotřebná školení – viz. Příloha obrázků

Otázka 9: Uplatňuje znalosti získané na školeních při své práci?

Na základě absolvovaných školení se zaměstnanci mohli vyjádřit, zda jim tato školení přinesla nějaké znalosti a zda je uplatňují při své práci. Většina dotazovaných odpověděla kladně (82 %). Pouze 5 respondentů uvedlo, že jim tato školení nedalo nic, zbylých 14 % nevědělo, zda nabyté vědomosti používá, nebo ne. Tato otázka tak potvrzuje druhou část hypotézy č. 2.

Graf 9: Uplatnitelnost školení v práci – viz. Příloha obrázků

Otázka 10: V jaké Vaší pracovní oblasti se cítíte dobrý/á?

Tato otázka se soustřeďuje na to, v jakých pracovních oblastech se pracovník cítí dobrý. Jsou to oblasti, kterým se věnuje ve své pracovní činnosti. Nejvíce zaměstnanců si myslí, že umí dobře komunikovat se zákazníkem, protože s ním neustále přicházejí do kontaktu, ať už osobního nebo telefonického.

Další důležitou oblastí pro pracovníky jsou mechanické práce. Ty se většinou týkají mechaniků pneuservisu a rychloservisů a skladníků.

Odborné poradenství považuje 48 % pracovníků za jejich silnou stránku. V takové firmě by nebylo možné pracovat bez odborných znalostí, proto si je musí zaměstnanci neustále prohlubovat.

45 % respondentů umí organizovat práci nejen sobě, ale i svým podřízeným.

Co se týče zadávání a kontroly plnění úkolů, tak 28 % pracovníků si myslí, že v této oblasti nemá žádné problémy.

Někteří zaměstnanci mají přednosti i v jiných oblastech, jako například získávání nových zákazníků, vysoké pracovní nasazení a práce s počítačem či jazykové znalosti.

Graf 10: V jaké Vaší pracovní oblasti se cítíte dobrý/á? – viz. Příloha obrázků

Otázka 11: V jaké pracovní oblasti pocítujete u sebe rezervy?

Z grafu je možné vidět, že 34 % z dotázaných nepocítuje žádné rezervy ve své pracovní činnosti. Tedy není nic, co by si potřebovali zlepšit.

23 % pracovníků má potřebu ve zlepšení svých odborných znalostí. Další pracovníci vnímají potřebu zlepšení komunikačních a jiných dovedností (16 %). Sem patří organizování práce a komunikace se zákazníky.

Nejméně respondentů (5 %) by si potřebovalo zlepšit pracovní postupy využívané při své práci. Jde tu hlavně o problémy s fakturací, účetnictvím, práce s pokladnou apod.

13 % dotázaných neumělo na tuto otázku odpovědět a 9 % má nedostatky v ovládnutí cizích jazyků, které jsou taktéž využívány při této práci.

Graf 11: Pocitované nedostatky? – viz. Příloha obrázků

Otázka 12: Jaké typy školení byste firmě navrhli do budoucnosti?

I přesto, že firma organizuje pro své zaměstnance mnoho druhů vzdělávání, najdou se i takové, které by chtěli zaměstnanci znovu opakovat. A existují školení, která firma ještě nezavedla a mnozí zaměstnanci by se jich rádi zúčastnili.

Nejvíce zaměstnanců navrhuje produktová školení, která obsahují informace o pneumatikách, dalších produktech a také by chtěli absolvovat školení na motocyklové pneumatiky. Dále firmě navrhují, aby se častěji konala školení o novinkách na trhu, ať už o pneumatikách, nebo o nových typech aut.

Třetina pracovníků navrhuje školení pracovních postupů. Ta v sobě zahrnují speciální firemní program, který obsahuje databáze, účetnictví a fakturace. Tento program by navrhovali znovu proškolit, protože si myslí, že je náročně zpracován. Za další důležitá školení, která by se měla častěji školit, považují podvozkový servis, rychloservis práce pro mechaniky, opravy pneumatik a geometrie aut.

Školení komunikačních dovedností navrhuje 16 % dotázaných, kteří mají problémy při komunikaci se zákazníky. Více jazykových školení vyzdvihují 4 % respondentů.

4 % z dotazovaných rovněž považují povinná školení za součást plánu školení do budoucnosti.

Na tuto otázku se neumělo vyjádřit 8 % dotázaných.

Graf 12: Budoucí školení – viz. Příloha obrázků

Otázka 13: Jak jste obecně spokojeni s nabídkou a kvalitou školení v rámci firmy?

Velmi spokojeno a spíše spokojeno je s nabídkou školení ve firmě 80 % respondentů, pouze 12 dotázaných bylo spíše či velmi nespokojených. Tato otázka tak potvrzuje první část hypotézy č. 2.

Graf 13: Spokojenost se školením – viz. Příloha obrázků

Otázka 14: Co byste chtěli dosáhnout v zaměstnání v rámci budování vaší kariéry v průběhu 3 let?

Tabulka 2: Cíle v průběhu 3 let

Cíle	Počet
Spokojený/á s pozicí, co mám	9
Setrvat v tomto zaměstnání	3
Vyšší pozice	19
Vyšší mzda	21
Zapojit se do řízení firmy	2
Zdokonalit se (růst a zkušenosti)	12
Vyšší prodejnost aut	1
Snížit fluktuaci	1
Zlepšení pracovního prostředí	4
Respekt ze strany podřízených	1
Zlepšení komunikace	1
Nedá se zde už ničeho dosáhnout	19
Odcházím z firmy v blízké budoucnosti	6
Nevím	1

Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

Tabulka ukazuje, jakých cílů by chtěli zaměstnanci ve firmě v následujících třech letech dosáhnout. 12 zaměstnanců by se v budoucnu chtělo zdokonalit, tzn. růst a sbírat nové zkušenosti, 19 z dotazovaných by chtělo dosáhnout vyšší pozice. Někteří jsou spokojeni s pozicí, kterou vykonávají (9 %). Dva pracovníci by se rádi zapojili do řízení firmy.

21 % pracovníků by v blízké budoucnosti uvítalo zvýšení platu. 4 % zaměstnanců by rádi docílili zlepšení pracovního prostředí.

Avšak najdou se i tací, podle kterých se tu už nedá ničeho dosáhnout (19 %). S touto odpovědí se ztotožňují pracovníci, kteří si myslí, že dosáhli nejvyšší pozice, jaké mohli.

Jiní (6) se chystají v nejbližší době opustit podnik. 3 z dotazovaných plánují zůstat v tomto zaměstnání ještě dlouhou dobu.

Jeden zaměstnanec by byl nejraději, kdyby se zvýšila prodejnost aut ve srovnání s předchozími lety. Dva z respondentů také vidí problém ve velmi slabé komunikaci, resp. úctě ze strany podřízených, takže jejich nejdůležitějším cíli by bylo úspěšné odstranění těchto dvou problémů. Jeden zaměstnanec nedovedl na tuto otázku odpovědět.

5.2.3 Vyhodnocení

Dotazníkové šetření a jeho následná analýza přinesly několik poznatků. Hlavním je, že školení, jak je nyní ve firmě XYZ, s.r.o. nastaveno, není dostačující. Ačkoliv většina zaměstnanců, celých 55 procent, vyhodnotila dosavadní školení, zejména ta v oblasti pracovních postupů, jako dostačující, nezanedbatelný zbytek hodnotí dosud prováděná školení za nedostačující. Jako hlavní problém produktových školení zaměstnanci vidí jejich monotónnost a tematické opakování.

V tomto bodě by tedy pro firmu bylo vhodné buď tato školení zrušit, čímž by se minimalizovaly náklady na školení, nebo uvažovat nad jejich obměnou. V takovém případě je možné buď změnit obsah a formu. V produktových školeních prováděných formou přednášky je riziko nezajímavosti a neefektivity pro zaměstnance poměrně velké. Je tedy na zvážení vedení společnosti, zda se na změně dohodne se zhotovitelem těchto školení nebo požádá o výměnu lektora. Jak je totiž zřejmé z odborné literatury, právě lektor je důležitým bodem zejména u školení, která nepočítají s aktivitou školených a probíhají formou přednášek.

Zaměstnanci firmy měli v dotazníkovém šetření možnost navrhnout, jaké typy vzdělávání by ve firmě uvítali. Mezi tyto druhy patří školení na motocyklové pneumatiky a s tím související i technologie jejich opravy. Pracovníci mají zájem i o absolvování elektrikářského školení a podvozkového servisu. Z toho je zřejmé, že by se vedení firmy mělo zamyslet nad zavedením praktických školení, ať už na pracovišti nebo na externím školícím středisku. Jako ideální pro výše zmíněné požadavky se jeví například instruktáž, demonstrace či asistování následované pověřením úkolem.

Na otázku ohledně budování kariéry někteří respondenti uvedli, že se ve firmě již nedá ničeho dosáhnout. Takovou odpověď měla většina mechaniků pneuservisu a rychloservisů. Tito pracovníci jsou vycvičeni v oboru, který je baví a jinou činnost by ani nechtěli provádět. Přáli by si, aby firma rozšířila své služby, např. o komplexní opravu automobilů. V této oblasti tedy žádné školení nepomůže, jelikož požadavky nespadají pod školicí metody.

Z dotazníkového šetření mimo jiné vyplývá, že by se měla zlepšit komunikace mezi zaměstnanci a vedením firmy. Získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců je důležité při vyhodnocování školení. Firma by měla bezprostředně po produktových školeních od zaměstnanců zjišťovat, zda je školení bavilo, bylo přínosné pro jejich pozici a případně co jim chybělo. Tyto poznatky musí vedení konzultovat s lektorem, případně se školící firmou a aplikovat je do dalšího vzdělávání. Jedině tak budou finance na školení investované správným směrem.

Jako další bod se nabízí častěji od zaměstnanců zjišťovat požadavky o praktická školení. Jak z této analýzy vyplývá, po těchto typech školení je ve společnosti poptávka.

ZÁVĚR

Vzdělávání je jedním z témat, které společností neustále rezonuje. Jak bylo popsáno v teoretické části, vzdělávání zaměstnanců spadá do vzdělávání celoživotního. Jeho základy a myšlenky položil již Jan Amos Komenský, na jeho aktuálním rozvoji se v druhé polovině minulého století nejaktivněji podílely mezinárodní organizace, jako například UNESCO, OSN či Rada Evropy. V České republice však podnikové vzdělávání stále není na takové úrovni, jako v zahraničí.

Pro správné fungování a přínosnost je nejdůležitější si při plánování vzdělávání zaměstnanců přesně stanovit, co přesně má být výsledkem školení. Dobře propočítat, zda se taková školení vyplatí – jak se vyplatí pro další fungování jednotlivému zaměstnanci a jak pro celý podnik. Proto je důležitá i komunikace se zaměstnanci. Zaměstnavatel by měl aktivně zjišťovat, jakým směrem by se jeho podřízení chtěli na svém pracovním místě rozvíjet, jaké dovednosti by mu ulehčily pracovní činnost či ji pomohly zefektivnit. Právě díky takové komunikace může být plánování školení a firemního vzdělávání přesnější a ve výsledku přínosnější pro všechny strany.

Je jasné, že podnikové vzdělávání je velice individuální u každé firmy. Jinak bude své zaměstnance vzdělávat firma, která se specializuje na mezinárodní obchod a jinak ta, která působí ve výrobě. Tato práce byla zaměřena na menší podnik, který zaměstnává 300 lidí a specializuje se v odvětví prodeje pneumatik a pneuservisu. Průzkum, který probíhal formou dotazníku, se uskutečnil v minulém roce, tedy v roce 2019, proto má dle mého názoru od nového roku společnost možnost se závěry pracovat a implementovat je do svého podnikového vzdělávání.

Firma sice školicí a vzdělávací kurzy pořádá, ne všechny jsou však přínosné. Z průzkumu totiž plyne, že vzdělávání je plánováno spíše celkově, a ne na konkrétní oddělení společnosti. Pokud by se vedení rozhodlo investovat spíše do dílčích školení, mohla by z toho společnost v budoucnu těžit mnohem více.

Jak již bylo zmíněno, k docílení toho je důležitá komunikace, zejména s jednotlivými zaměstnanci či případně s vedoucími pracovníky oddělení a částí firmy. I díky tomu by

zaměstnanci nebyli posíláni na taková školení, která jsou pro jejich pracovní pozici zbytečná. A zaměřili by se spíše na to potřebné. Je totiž zřejmé, že účastí na vzdělávacích projektech, které zaměstnancům nic nedávají klesá jejich motivace k tomu se v budoucnu účastnit dalšího školení.

Je pozitivní, že se společnost o vzdělávání svých zaměstnanců snaží. Odpovědí na výzkumnou otázku však je, že vzdělávací potřeby zaměstnanců společnosti XYZ, s.r.o. nejsou zcela správně identifikovány. Trátit na tom mohou jednak zaměstnanci (zejména trátí čas, který na vzdělávacích akcích prožijí) a zároveň i firma, která do vzdělávání investuje peníze. Proto bych firmě doporučovala zkusit implementovat návrhy na zlepšení, které byly v této práci představeny.

Z praktické části vyplývá, že by pro společnost bylo vhodné častěji provádět produktová školení, co se týče novinek na trhu. Zároveň se z dotazníkového šetření jako přínosné jeví i implementace komunikačních školení pro mechaniky pneuservisu a rychloservisu. Mnoho zaměstnanců na této pozici totiž odpovědělo, že jako svou slabinu vidí právě problémy při komunikaci se zákazníky.

Všechny poznatky plynoucí z této bakalářské práce a zejména z její praktické části byly předány vedení společnosti. Nyní záleží na nich, zda některé poznatky zapracují do svého systému firemního vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2013. *Teorie celoživotního vzdělávání: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-244-3567-1.

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

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 807261116x.

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

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, 2001. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. Praha: Tauris. ISBN 80-211-0372-8.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-200-0950-7.

PRŮCHA, Jan, 2013. *Moderní pedagogika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0456-5.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ, 2013. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0403-9.

ŠERÁK, Michal, 2009. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-551-6.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

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

Seznam použitých zahraničních zdrojů

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

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE, 2004. *Trénink a školení: výkladový slovník*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0358-7.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vzdělání respondentů 43

Tabulka 2: Cíle v průběhu 3 let 49

Seznam grafů

Graf 1 VI

Graf 2 VI

Graf 3 VII

Graf 4 VII

Graf 5 VIII

Graf 6 VIII

Graf 7 IX

Graf 8 IX

Graf 9 X

Graf 10 X

Graf 11 XI

Graf 12 XI

Graf 13 XII

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Popis kvalifikačního profilu	I
Příloha B: Dotazník	III
Příloha C: Grafy	VI

Příloha A: Popis kvalifikačního profilu

Jméno, příjmení

Základní identifikační údaj. Musí být uveden, aby firma věděla, o jakého pracovníka se jedná.

Vzdělání

a) druh vzdělání – jedná se o základní, středoškolské bez maturity, středoškolské s maturitou a vysokoškolské vzdělání. Tedy o nejvyšší dosažené vzdělání, kterého zaměstnanec dosáhl.

b) název školy – uvede se přesný název školy, kterou zaměstnanec jako poslední ukončil.

c) studijní obor – zde se uvede obor, ve kterém se zaměstnanec vyučil, resp. který vystudoval. Je uveden na výučním listě, maturitním vysvědčení a vysokoškolském diplomu. Tedy podle toho, jaký druh školy zaměstnanec ukončil.

Získané certifikáty

Zapíše se jednotlivé certifikáty, které zaměstnanec vlastní. Pracovník předá fotokopie těchto certifikátů zaměstnavateli. Mohou to být certifikáty získané při absolvování určitého školení, kurzu (účetnictví, informační technologie) a jiné.

Další získané vzdělání

Tímto vzděláním se myslí různé kurzy, které zaměstnanec absolvoval. Když zaměstnanec vykazuje velmi dobré výsledky a chtěl by se v něčem zlepšit, může absolvovat kurz podle svého výběru, např. kurz angličtiny. Zaměstnavatel mu může tento kurz uhradit nebo mu může poskytnout část financí na tento kurz (ve formě bonusů za jeho dobré výsledky). Dále se může jednat o kurzy, které zaměstnanec absolvuje sám, bez účasti podniku. Mohou to být různé rekvalifikační a jiné kurzy, které ani nemusí využívat při práci, kterou právě provádí.

Průběh dosavadní praxe u jiných zaměstnavatelů

- Zaměstnavatel – uvedou se všichni zaměstnavatelé, u nichž zaměstnanec dosud pracoval, předtím, než nastoupil do společnosti XYZ, s.r.o. Zaměstnanec předkládá zápočtové listy od jednotlivých zaměstnavatelů nebo od úřadu práce. Jsou v nich informace o délce pracovního poměru, pracovní pozici a o dosavadních zaměstnavatelích.
- Doba „od – do“ - uvede se doba (buď přesné datum, nebo odpracované roky) odkdy dokdy pracoval zaměstnanec u jednotlivých zaměstnavatelů.
- Pracovní pozice – na jaké pracovní pozici působil jedinec u předchozích zaměstnavatelů.

Příloha B: Dotazník

Dobrý den,

pro vypracování své bakalářské práce bych Vás chtěla poprosit o vyplnění krátkého dotazníku na téma zjišťování kvalifikace, rozvoje a odborné přípravy zaměstnanců firmy XYZ, s.r.o. Data budou použita výhradně pro potřeby mé práce. Děkuji Vám za Váš čas.

1. Uved'te prosím Vaše pohlaví:

Muž Žena

2. Uved'te prosím Váš věk:

18–25

26–35

36–45

46–55

55 a více

3. Uved'te prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

Základní Středoškolské bez maturity Středoškolské s maturitou Vysokoškolské

4. Na které pracovní pozici pracujete?

.....
...

5. Jak dlouho jste zaměstnán/a v podniku XYZ s. r. o.?

do 1 roku 1-4 roky 4-7 let 7-10 let více než 10 let

6. Absolvovali jste ve firmě již nějaká školení?

Ano Ne

6.1: Absolvovali jste ve firmě povinná školení, jako BOZP, PO apod.?

Ano Ne

7. Které ze školení, které jste absolvovali, se Vám zdálo nejužitečnější?

.....

...

8. Které ze školení, které jste absolvovali, se Vám zdálo pro Vaši práci nepotřebné:

.....

...

9. Uplatňujete znalosti získané na školeních při své práci?

Ano Ne Někdy

10. V jaké Vaší pracovní oblasti se cítíte dobrý/á?

mechanické práce odborné poradenství organizování práce

zadávání a kontrola plnění úkolů komunikace se zákazníkem jiné:

.....

11. V jaké pracovní oblasti pocítujete u sebe rezervy:

.....

...

12. Jaké typy školení byste firmě navrhli do budoucnosti?

.....

...

.....

...

13. Jak jste obecně spokojeni s nabídkou a kvalitou školení v rámci firmy?

Velmi spokojen Spíše spokojen Nevím Spíše nespokojen Velmi nespokojen

14. Co byste chtěli dosáhnout v zaměstnání v rámci budování vaší kariéry v průběhu 3 let?

.....

...

.....

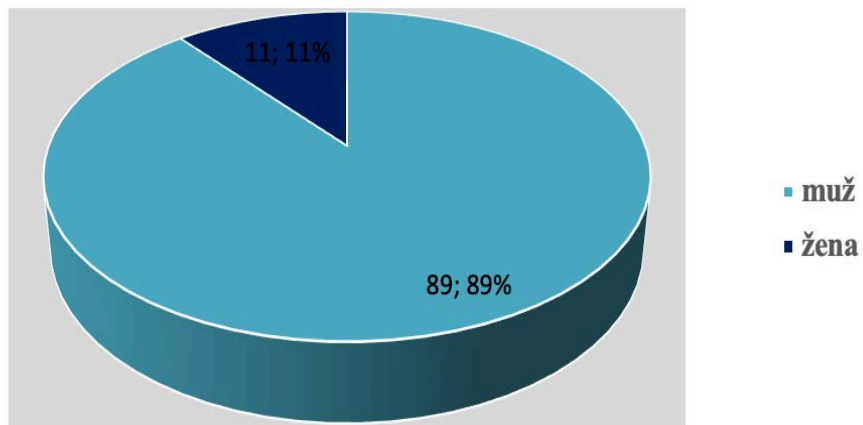
...

Děkuji

Příloha C: Grafy

Graf 1

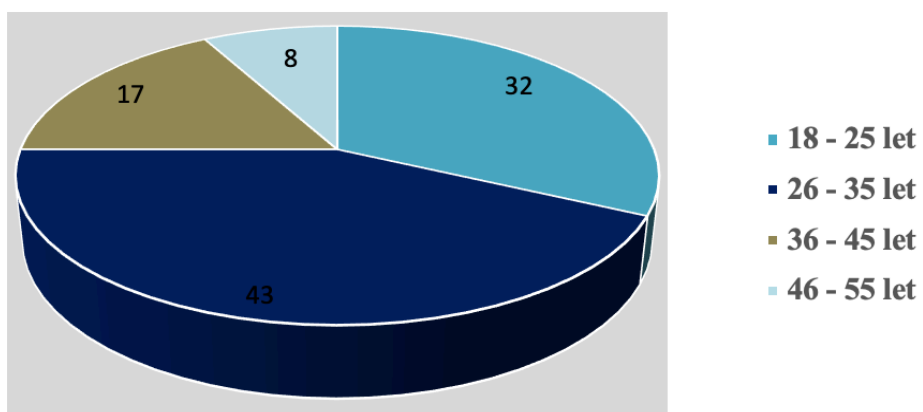
Pohlaví respondentů



Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

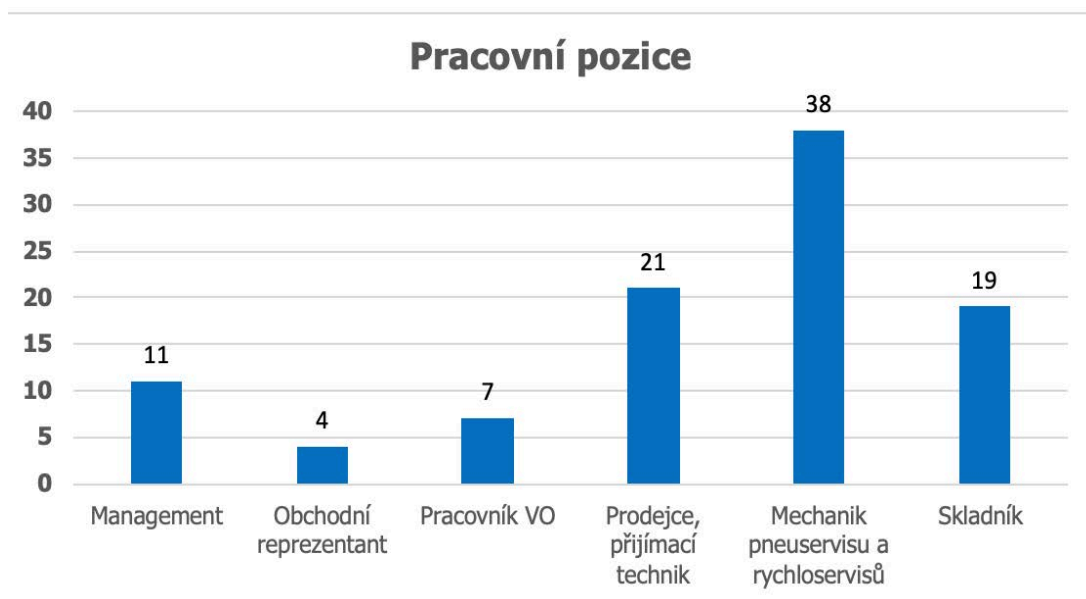
Graf 2

Věk respondentů



Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

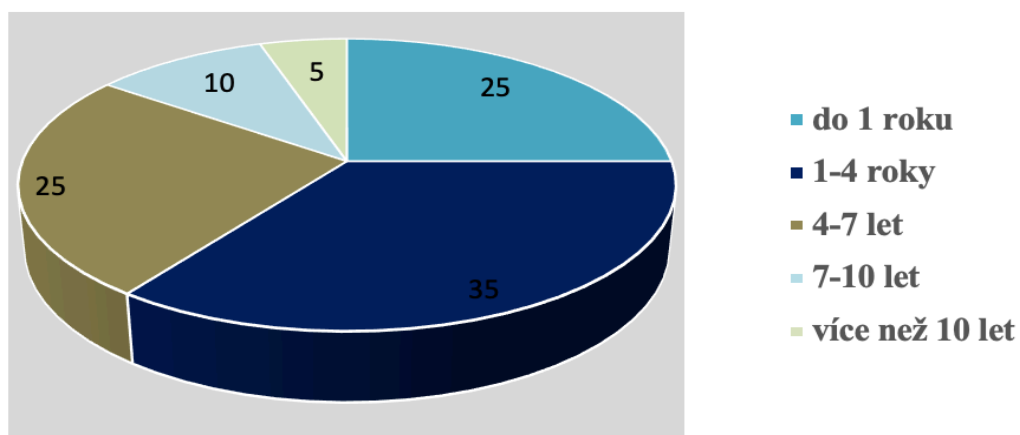
Graf 3



Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

Graf 4

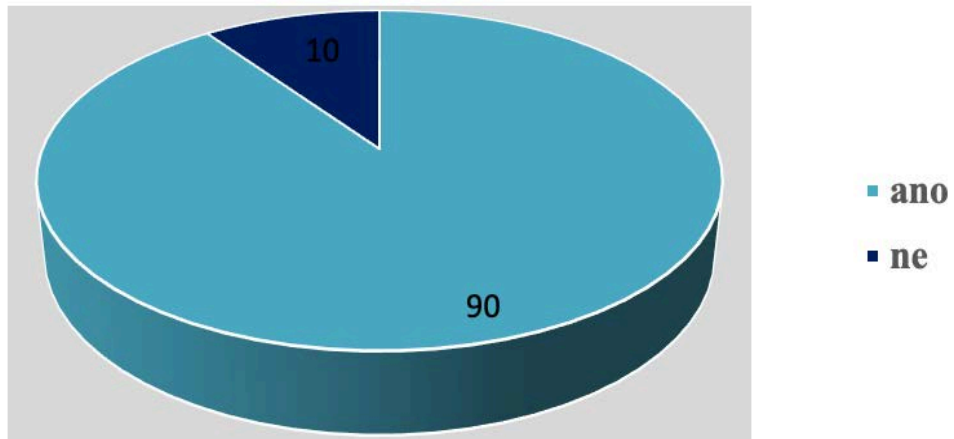
Délka pracovního poměru



Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

Graf 5

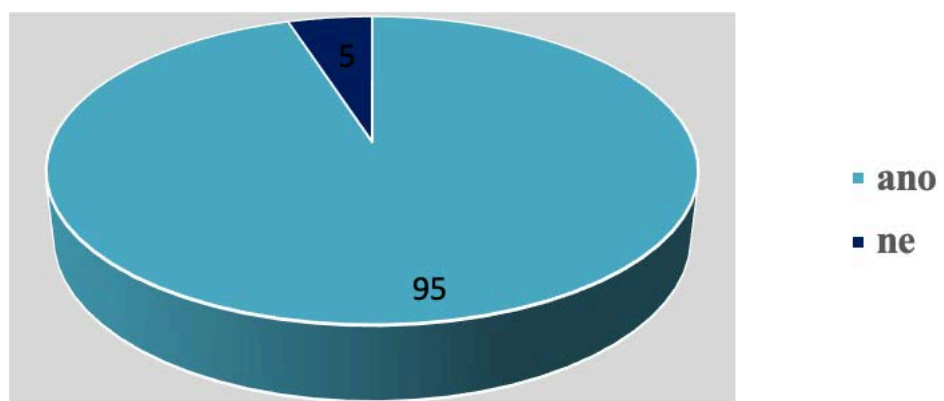
Absolvování školení



Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

Graf 6

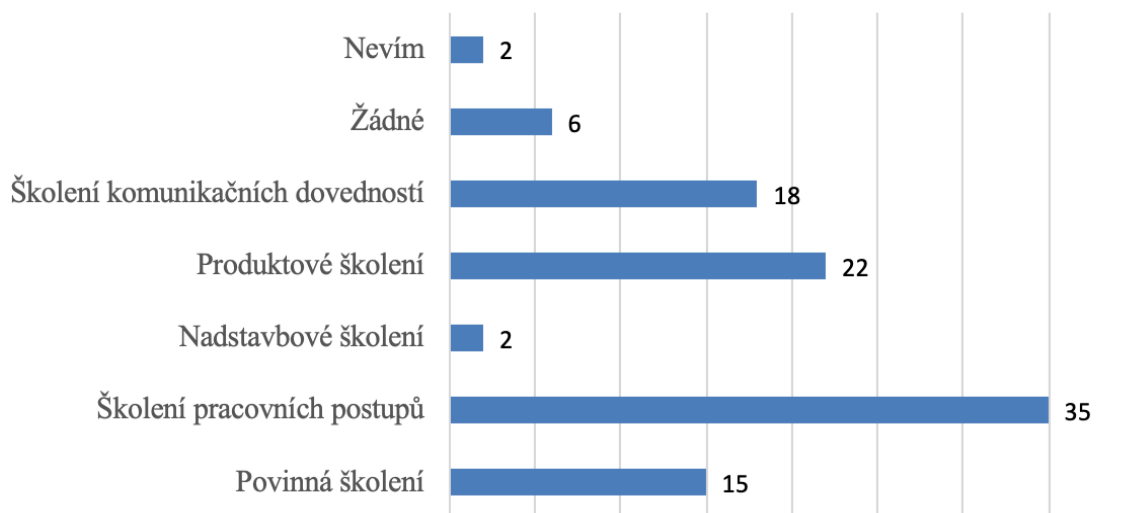
Absolvování povinných školení



Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

Graf 7

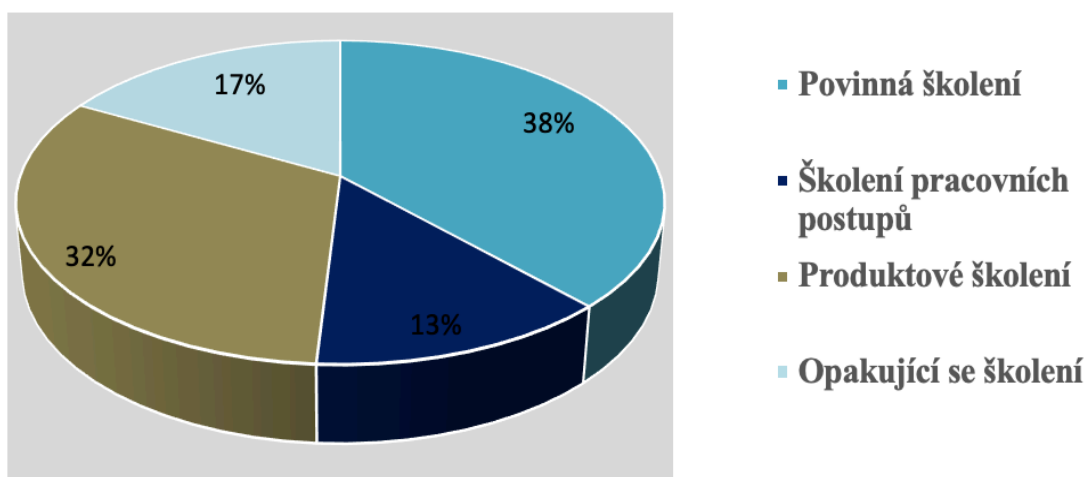
Užitečnost školení



Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

Graf 8

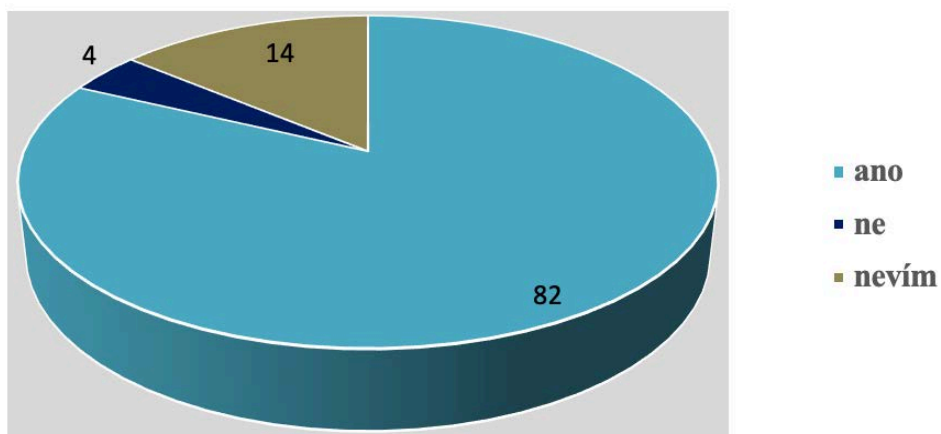
Nepotřebná školení



Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

Graf 9

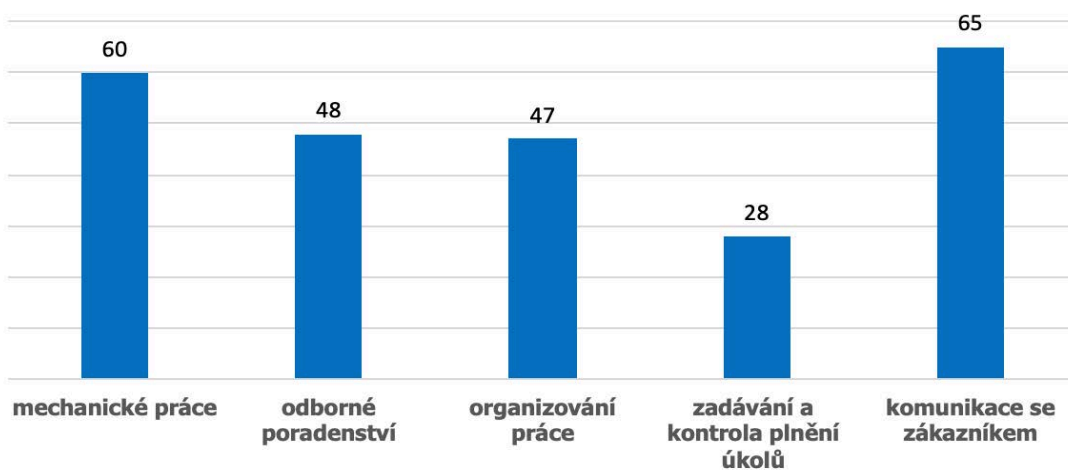
Uplatnitelnost znalostí



Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

Graf 10

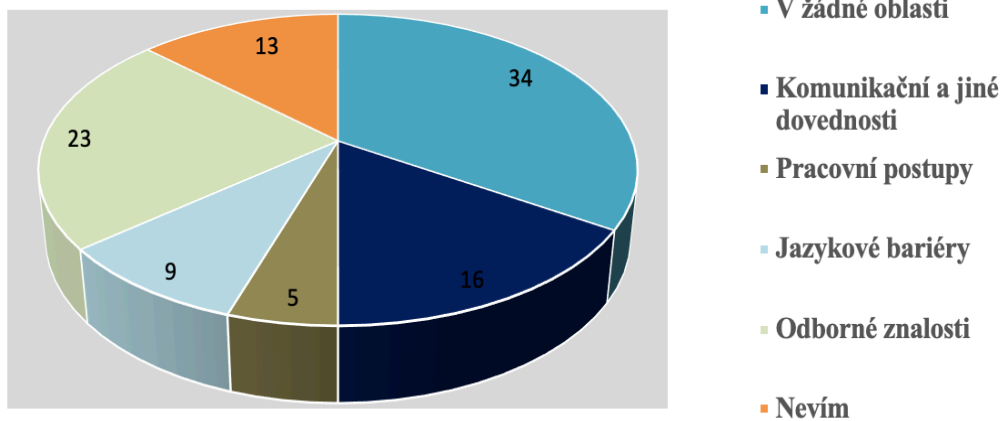
V jaké Vaší pracovní oblasti se cítíte dobrý/á?



Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

Graf 11

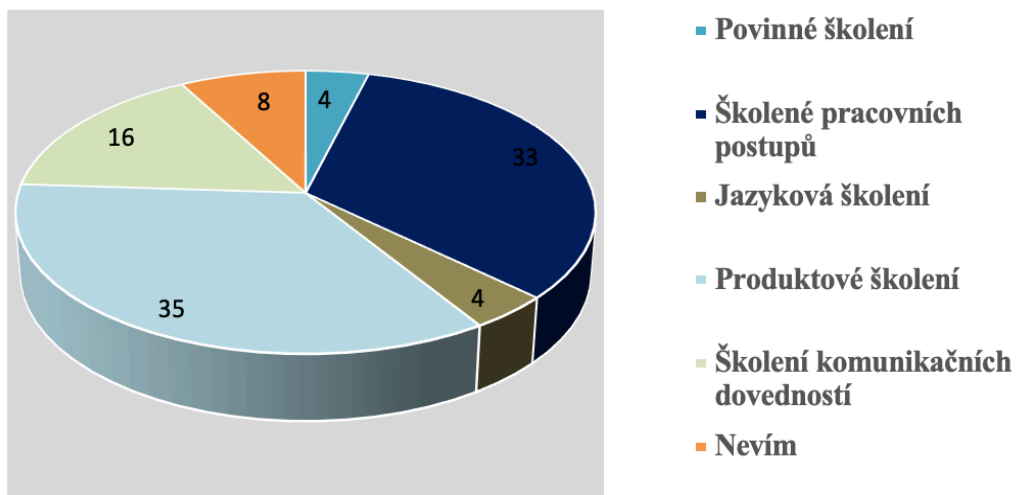
Pociťované nedostatky



Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

Graf 12

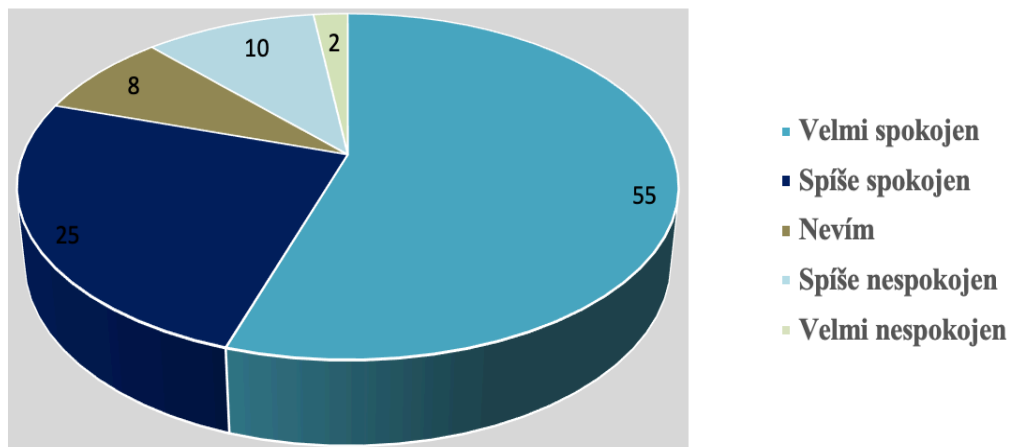
Budoucí školení



Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

Graf 13

Spokojenost se školením



Zdroj: Autor práce, 2020. (vlastní zpracování)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Irena Karpíšková

Obor: 7501R022 – Vzdělávání dospělých

Forma studia: Bakalářské kombinované

Název práce: Analýza vzdělávacích potřeb v organizaci, tvorba individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 45

Celkový počet stran příloh: 12

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek