

**UNIVERZITA JANA ÁMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2014-2016

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**DANIELA HAVRÁNKOVÁ**

**VZDĚLÁVÁNÍ A PROFESNÍ ROZVOJ  
ZAMĚSTNANCŮ**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER FULL-TIME STUDIES**

**2014-2016**

**DIPLOMA THESIS**

**DANIELA HAVRÁNKOVÁ**

**EDUCATION AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT  
OF EMPLOYEES**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:  
Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 2. 2016

Bc. Daniela Havránková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala panu Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. za odborné rady, připomínky a čas věnovaný vedení mé diplomové práce.

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá vzdělávání a profesním rozvojem zaměstnanců. Jsou zde popsány základní pojmy v oblasti vzdělávání dospělých, vývoj vzdělávání dospělých ve světě a v českých zemích. Diplomová práce definuje vzdělávání zaměstnanců, rozebírá proces vzdělávání, formy vzdělávání, metody vzdělávání pracovníků, které jsou ke vzdělávání zaměstnanců používány, definuje role vzdělavatelů a popisuje možné bariéry, se kterými je možno se při vzdělávání zaměstnanců setkat. Diplomová práce rozebírá také adaptaci nových zaměstnanců v rámci vzdělávání a zabývá se motivačními teoriemi a typy motivací. Praktická část diplomové práce odpovídá pomocí dotazníkového šetření na otázky, zda je v organizacích věnována dostatečná pozornost vzdělávání zaměstnancům, jaké nároky mají samotní zaměstnanci na vzdělávání a svůj rozvoj, zda jsou ochotni se na svém vzdělání finančně podílet a co by je nejvíce pro další vzdělávání motivovalo.

## **Klíčové pojmy**

Adaptace, celoživotní učení, dospělý, kompetence, lidské zdroje, motivace, organizace, vzdělávání, zaměstnanec

## **Annotation**

This thesis deals with the education and professional development of employees. They describe the basic concepts in the field of adult education, adult education development in the world and in the Czech lands. Diploma thesis defines employee training, discusses the process of education, forms of education, methods of education workers who are used to educate employees, defines the role of educators and describes possible barriers, which may be encountered in employee education. The thesis deals also adaptation of new employees through education and deals with motivational theories and types of motivation. The practical part corresponds to the questionnaire survey on the question whether the organizations paying sufficient attention to training employees what demands are employees themselves to education and their development, whether they are willing to educate himself financially involved and what is possible for further education motivated.

## **Key words**

Adaptation, adult, competence, employee, human resources, lifelong learning, motivation, organization, training

# **OBSAH**

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	11
1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	11
1.1 Základní pojmy .....	12
1.2 Historický vývoj vzdělávání dospělých.....	14
1.3 Vzdělávání dospělých v českých zemích.....	15
2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	18
2.1 Proces vzdělávání .....	21
2.1.1 Identifikace potřeby vzdělávání .....	24
2.1.2 Plánování vzdělávání .....	25
2.1.3 Realizace vzdělávání .....	26
2.1.4 Hodnocení výsledků vzdělávání .....	26
2.2 Formy vzdělávání .....	28
2.3 Metody vzdělávání zaměstnanců .....	29
2.4 Role vzdělavatelů.....	36
2.5 Rozvoj pracovníka .....	37
2.6 Bariéry vzdělávání zaměstnanců .....	38
2.7 Talent management.....	40
2.7.1 Data, informace, znalosti.....	42
3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	43
3.1 Cíle adaptačního procesu .....	43
3.2 Oblasti adaptace .....	45
3.3 Adaptační plán .....	46
4 MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ.....	47
4.1 Typy motivace .....	48

4.2. Motivační teorie .....	48
PRAKTICKÁ ČÁST .....	51
5 EMPIRICKÝ VÝZKUM.....	51
5.1 Výzkumná metoda .....	51
5.2 Otázky a hypotézy .....	53
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	54
7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ.....	78
8 NÁVRHY OPATŘENÍ .....	80
ZÁVĚR .....	85
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	87
SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A OBRÁZKŮ.....	90
SEZNAM PŘÍLOH.....	92



## ÚVOD

V současné době, kdy dochází k neustálému vývoji a změnám, ať už na trhu práce, v oblasti techniky, či přímo v organizacích, je velmi důležité, aby lidé i organizace byli schopni na tyto změny reagovat a tím upevnit své postavení na trhu.

Pro organizace jsou v současné době tím nejdůležitějším faktorem ke konkurenceschopnosti, plnění cílů a úspěšnosti na trhu, lidské zdroje. Organizace, která si je vědoma důležitosti a významnosti lidských zdrojů by měla klást velký důraz na jejich rozvoj a vzdělávání. Tímto přístupem si organizace zajistí kvalifikované zaměstnance, kteří budou schopni plnit cíle organizace a tím zajistí její úspěšnost na trhu. Zaměstnanci v takové organizaci disponují znalostmi a dovednostmi potřebnými k výkonu jejich pracovní činnosti a zároveň jsou více ztotožnění s cíli organizace.

Autorka práce si vybrala téma vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců z důvodu jeho významnosti a aktuálnosti v dnešní době, kdy se požadavky na znalosti a dovednosti lidí neustále mění a tudíž se již nestačí spokojit se znalostmi a dovednostmi, které lidé získali v průběhu přípravy na výkon povolání. Vzdělávání se tedy v dnešním pojetí stává celoživotním procesem, který prostupuje všemi oblastmi života, ať už profesní, či osobní oblastí.

Cílem diplomové práce bude vysvětlit základní pojmy v oblasti vzdělávání dospělých, seznámit s celým procesem vzdělávání zaměstnanců a upozornit na důležitost dalšího vzdělávání a navrhnout možná zlepšení v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Diplomová práce se bude skládat ze dvou částí, kdy v první části se bude práce s pomocí odborné literatury zabývat teoretickou stránkou vzdělávání a druhá část bude založena na empirickém výzkumu.

Teoretická část diplomové práce bude rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole se autorka zaměří na vzdělávání dospělých, vysvětlí základní pojmy z oblasti vzdělávání, nahlédne do historického vývoje vzdělávání dospělých ve světě a v českých zemích. Druhá kapitola se zaměří na vzdělávání zaměstnanců. Autorka zde objasní celý proces vzdělávání od identifikace potřeby vzdělávání až po jeho následnou realizaci a vyhodnocení. V této kapitole budou rozebrány formy vzdělávání, metody, možné

bariéry, se kterými se můžeme setkat při vzdělávání zaměstnanců, a vysvětlí se pojem talent management. Třetí kapitola diplomové práce se zabývá adaptačním procesem, který by měl být v každé organizaci zahrnut do vzdělávání zaměstnanců. Autorka zde objasní samotný pojem adaptace, vysvětlí základní cíle adaptačního procesu a v poslední podkapitole se autorka bude věnovat adaptačnímu plánu. Čtvrtá a zároveň poslední kapitola teoretické části bude věnována motivaci. Autorka se zde zaměří na typy motivace a vysvětlí základní motivační teorie.

Empirická část diplomové práce bude pojata formou kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum bude realizován pomocí dotazníkového šetření a jeho cílem bude zjistit, na jaké úrovni je vzdělávání pracovníků na nahodilém vzorku respondentů napříč všemi typy organizací, vzděláním, kraji. Zda je této oblasti věnována dostatečná pozornost a jaké nároky mají samotní zaměstnanci na vzdělávání a svůj rozvoj, zda jsou ochotni se na svém vzdělání finančně podílet a co by je nejvíce pro další vzdělávání motivovalo. Autorka zde předloží své obecné návrhy na možná zlepšení, která by se dala uplatnit v organizacích, dle výsledků výzkumu.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

*„Vzdělávání dospělých je proces, v kterém se dospělý člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností. Dospělým ve smyslu vzdělávání dospělých je osoba, která ukončila svou vzdělávací dráhu ve formálním vzdělávacím systému. Institucionalizované učení není v tomto pojetí hlavní náplní životní činnosti účastníka vzdělávání dospělých. Vzdělávající se dospělý není redukován na žáka nebo studenta, jeho hlavní sociální role jsou ty, jež vyplňuje v práci, rodině a v sociálním životě“ (Beneš 1999, s. 65).*

Vzdělávání dospělých a jeho potřeba existuje již od počátku lidstva, avšak v průběhu času procházelo značnými změnami. V současné době je již vzdělávání dospělých součástí celoživotního učení a klade si za cíl rozšiřování a zdokonalování znalostí, dovedností, díky kterým se lidé stanou zaměstnatelnějšími a celkově mobilnějšími na neustále se měnícím trhu práce.

Vzdělávání dospělých nabízí jak firmy, tak i vysoké školy a univerzity. Jak ale podotýká Veteška a Tureckiová (2008, s. 17), tak hlavní roli při vzdělávání dospělých mají stále zaměstnavatelé, kteří různými kurzy a školeními prohlubují kvalifikace svých zaměstnanců.

Dospělí lidé se ve vzdělávání liší od mládeže především:

- *„věkem, úrovní vzdělání, druhem profese, životními zkušenostmi, dovednostmi, schopnostmi, vlastnostmi,*
- *růzností motivu ke studiu, vzdělávacími potřebami, životními postoji,*
- *odlišnostmi v rozvíjení poznávacích zájmů (úměrně tomu, jak objektivně významné skutečnosti vzdělávání považují či nepovažují i za subjektivně – tj. pro ně samé – významné),*
- *množstvím volného času,*
- *zdravotním stavem“ (Barták 2015, s. 11).*

## 1.1 Základní pojmy

Vzdělání:

Vzdělání je souhrn znalostí, dovedností, postojů, které člověk získává vzděláváním. Úroveň vzdělání se dokládá nejčastěji vysvědčením, diplomem, certifikátem. Nelze přesně říci, z čeho se vytváří vzdělání jako celek. Jak uvádí Průcha a Veteška (2014, s. 296-297), velkou roli při utváření vzdělání má prostředí, ve kterém se jedinec nachází, ať už jde o rodinné nebo společenské. Vzdělání je možno rozlišit z hlediska pedagogického na všeobecné a odborné, dále dle profesního zaměření na humanitní, technické, umělecké a další.

Vzdělávání:

Vzdělávání neboli edukace je „proces řízeného učení a vyučování, k němuž dochází typicky v edukačním prostředí školy, nebo v jiném edukačním prostředí“ (Průcha a Veteška 2014, s. 301).

Vzdělávání můžeme dělit na počáteční a další vzdělávání. Počáteční vzdělávání v sobě zahrnuje základní vzdělávání, které má všeobecný charakter a probíhá v době plnění povinné školní docházky. Po splnění povinné školní docházky může jedinec počáteční vzdělávání ukončit nástupem do práce, nebo se stane ekonomicky neaktivním občanem. V případě pokračování ve vzdělávání se již jedná o střední vzdělávání, které může mít všeobecný charakter nebo odborný. Střední vzdělávání je zakončeno výučním listem, maturitní zkouškou nebo závěrečnou zkouškou. Třetí a zároveň poslední stupeň počátečního vzdělávání je terciární vzdělávání. Terciární vzdělávání následuje po vykonání maturitní zkoušky. Zahrnuje v sobě vzdělávání zprostředkované vysokými školami a vyššími odbornými školami.

Další vzdělávání se na občanské vzdělávání, zájmové a profesní. K dalšímu vzdělávání dochází většinou po ukončení počátečního vzdělávání, a vstupu jedince na trh práce.

Vzdělávání je možno také dělit na formální, neformální a informální vzdělávání.

Formální vzdělávání probíhá ve vzdělávacích institucích, nejčastěji ve školách. Formální vzdělávání je upraveno legislativou, má vymezené cíle, funkce a obsah. Obsahuje tři stupně vzdělávání: základní, střední, terciární.

Vzdělávání, které probíhá formou kurzů, seminářů, koučování a dalšími se nazývá neformální vzdělávání. Odehrává se většinou v prostorách zaměstnavatele,

v neziskových organizacích, ale může být i v klasických školách. Za neformální vzdělávání jsou považovány například počítačové kurzy, jazykové kurzy, kurz autoškoly, přednášky, povinná školení a mnoho dalších.

Informální vzdělávání je vzdělávání, které probíhá nekoordinovaně, neorganizovaně vykonáváním každodenních běžných činností. „*Vyznačuje se spontánností, živelností, samovolností aktivit, jimž se jedinec věnuje*“ (Barták 2015, s. 8).

Dospělý:

Pojem dospělý nemá jednu jedinou definici, každá vědní disciplína chápe dospělého z jiného pohledu, jak uvádí ve své knize Beneš (2014, s. 101-102):

- podle biologie je dospělý ten, kdo dosáhl fyzické zralosti,
- z právního hlediska je dospělost získání práv a povinností (volební právo, možnost uzavření sňatku),
- v sociologii je dospělý člověk převzetím nových rolí, z nichž se za nejvýznamnější považují založení rodiny a nástup do pracovního života,
- psychologie spatřuje dospělost ve stabilizaci chování, myšlení a prožívání,
- pedagogika nahlíží na dospělého jako na vychovatele následující generace,
- z antropologického hlediska čím je člověk mladší, tím více se musí proces učení přizpůsobovat jeho fyzickému růstu a vývojovým možnostem. Dospělý člověk se tak učí více nejenom dle vývojových fází, ale také podle svých potřeb nároků.

Kompetence:

V odborné literatuře se vyskytuje velké množství pojetí, chápání a vysvětlení pojmu kompetence. Kociánová (2010, s. 56) uvádí, že „*kompetence ve smyslu souboru předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoje, zkušenosti a významnou složkou kompetencí je motivace člověka*“. Veteška a Tureckiová (2008, s. 27) chápou kompetenci jako „*jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů*“.

Kompetence jsou tedy dovednosti, osobnostní vlastnosti a znalosti jedince, které ovlivňují výkon určitých pracovních činností.

Armstrong (1999, s. 195-196) ve své knize rozlišuje tři typy kompetencí: behaviorální nebo personální kompetence, kompetence založené na práci a druhové, základní, a specifické kompetence. Tyto tři druhy si stručně popíšeme.

- 1) behaviorální nebo personální kompetence: obsahují tzv. měkké dovednosti, což jsou vlastnosti jedince, jako je například vedení lidí, analytické myšlení a další, tento typ kompetencí je využíván při výběru a rozvoji pracovníků,
- 2) kompetence založené na práci: u kompetencí založených na práci se můžeme v literatuře občas setkat s označením tvrdé kompetence, jsou to kompetence, které se týkají očekávaného výkonu jedince na pracovišti,
- 3) druhové, základní a specifické kompetence: tyto kompetence se mohou týkat buď všeobecně všech lidí určitého povolání, nebo mohou být zaměřené na skupinu prací v organizaci, nebo kategorii zaměstnanců, mohou být také definovány pro jednotlivé role.

Celoživotní vzdělávání:

Pojem celoživotní vzdělávání nebo celoživotní učení představuje nepřetržitý proces, ve kterém je jedinec připraven na to, učit se a vzdělávat.

*„Termín celoživotní učení se vztahuje ke všem aktivitám, které přinášejí znalosti, dovednosti a kompetence pro oblast osobního života, stejně jako pro občanskou, sociální nebo profesní sféru“* (Kopecký 2004, s. 12).

V odborné literatuře existuje mnoho definic pojmu celoživotní vzdělávání, ze všech vyplývá, že jde o proces, který provází člověka po dobu celého jeho života, jehož výsledkem je zdokonalování znalostí a dovedností v oblasti profesní, osobní, sociální, společenské a dalších. Vzdělání by mělo být dostupné pro každého člověka.

## **1.2 Historický vývoj vzdělávání dospělých**

Počátky uceleného přístupu a pojetí vzdělávání dospělých můžeme nalézt již v období antiky, kdy bylo vzdělávání dospělých realizováno v takzvaných vědecko-učebních centrech. Mezi nejznámější centra patřilo například Ramesseum v Egyptě, ve starém

Řecku toto místo zaujímaly filozofické školy, jako byla Platonova akademie, nebo Aristotelovo učiliště. V období helénismu byla nejvyšší vzdělávací institucí Alexandrijská škola učenců. Autoři Palán a Langer (2008, s. 17) uvádějí ve své knize jako první rozpracování didaktiky pro dospělé spis Marca Fabia Quintiliana O výchově řečníka.

Ve středověku byly jakékoliv vzdělávací snahy zaměřeny nábožensky. Vznikaly tedy klášterní a katedrální školy, jejichž hlavním cílem byla výchova kněží. Světské vzdělávání v období středověku zaznamenalo útlum. Vzdělávat se mohli lidé na univerzitách, které v tomto období vznikaly a jejichž vznik ovlivnil rozvoj vzdělanosti. Mezi nejstarší univerzity v Evropě patří například Oxford, Bologna, Praha, Paříž, Krakov a další.

K posunu ve vzdělávání dospělých začalo docházet na počátku 19. století, kdy se z církevních škol postupem času vydělily speciální školy pro dospělé, které se od 20. let 19. století již zabývaly kvalifikačním vzděláváním. K tomuto rozvoji v oblasti vzdělávání dospělých přispěl především rozmach průmyslu a obchodu a vzdělávání dospělých se začalo šířit po celém světě.

Ve 20. století, přesněji po 1. světové válce, již začaly vznikat organizace zaměřené přímo na vzdělávání dospělých. Zmínit můžeme například Světovou organizaci pro výchovu dospělých, která svou činnost začala rozvíjet roku 1925, a jejím předsedou byl Tomáš Garrigue Masaryk.

Po 2. světové válce došlo k rozvoji vzdělávacích příležitostí, pro vzdělávání se začalo využívat i hromadných sdělovacích prostředků a vzdělávání dospělých bylo podpořeno i v zákoně.

### **1.3 Vzdělávání dospělých v českých zemích**

V českých zemích došlo k výraznějšímu rozvoji vzdělávání dospělých v 19. století. Na jedné straně stál rozvoj průmyslu, kdy docházelo k rozvoji průmyslu a postupnému ustupování od zdlouhavých výrobních procesů a celkové modernizaci výrobních postupů a na druhé straně tu bylo národní obrození, které je vždy spojováno se snahou o upevnění

českého jazyka, kultury, vědy. Oba dva tyto faktory přispěly k rozvoji vzdělávání dospělých a v českých zemích začaly vznikat různé spolky. Za zmínku stojí například Sokol, nebo Klub českých turistů, které existují dodnes. Významné místo v rozvoji vzdělávání dospělých měl vznik Dělnické akademie, jejímž spoluzakladatelem byl Tomáš Garrigue Masaryk.

Koncem první světové války a vznikem československého státu dochází k výraznější poptávce po vzdělávání a vzdělávání dospělých se dočkalo větší legislativní i finanční podpory ze strany státu. Vznikají lidové školy, vyšší školy lidové, které se zaměřují například na všeobecné vzdělání a rekvalifikaci nezaměstnaných.

V období mezi světovými válkami pochopil Tomáš Baťa důležitost vzdělávání svých pracovníků, a ve větší kvalifikovanosti viděl zvýšení produktivity a vytvořil Baťovu školu práce. Zpočátku se zde vzdělávali pouze mladí muži, později byly vzdělávány i dívky.

V průběhu 2. světové války došlo k útlumu vzdělávání dospělých, většina spolků se zaměřila na odbojovou činnost.

Po 2. světové válce bylo vzdělávání dospělých ovlivněno nástupem Komunistické strany do čela vlády.

V roce 1966 vznikly tři typy institucí pro vzdělávání dospělých (pracujících):

- „*závodní školy práce,*
- *podnikové technické školy,*
- *podnikové instituty, na kterých bylo možno získat ucelené vyšší technické vzdělání*“ (Palán a Langer 2008, s. 29).

Oživení vzdělávání dospělých se české země dočkaly až po změně politického systému. Po roce 1989 došlo k rozpadu dosavadních struktur vzdělávání dospělých a bylo nutno, aby se vzdělávání podřídilo zákonům trhu.

Poptávka po vzdělávání dospělých v 90. letech značně vzrostla, a tak vzniklo přibližně 2000 soukromých vzdělávacích institucí. Vznik tolika vzdělávacích institucí byl zapříčiněn nejen poptávkou, ale také tím, že vzdělávání dospělých se stalo volnou živností.

Vstupem České republiky do Evropské unie došlo k určitým změnám v oblasti vzdělávání dospělých. Členským státům jsou v oblasti vzdělávání dospělých doporučovány určité úpravy.



Česká republika přijala několik významných dokumentů týkajících se vzdělávání. Jako nejdůležitější jmenují ve své knize Palán a Langer (2008, s. 21) tzv. Bílou knihu, neboli Národní program rozvoje vzdělávání v ČR, který Česká republika přijala v roce 1999, dále stojí za zmínku také Strategie rozvoje lidských zdrojů z roku 2003 nebo dokument z roku 2007 - Strategie celoživotního vzdělávání.

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

*„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje“* (Arsmtrong 2007, s. 461).

V současné době je již samozřejmostí, že pokud chce člověk být zaměstnatelný a pro organizaci, ve které pracuje prospěšný, je zapotřebí, aby své dosavadní znalosti a dovednosti prohluboval a rozšiřoval.

Aby byla organizace konkurenceschopná, tak musí být dostatečně flexibilní a připravená na změny. *„Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji“* (Koubek 2001, s. 237). Tudíž se stává péče o zaměstnance, o jejich rozvoj a vzdělávání jednou z nejvýznamnějších personálních činností.

Když hovoříme o vzdělávání zaměstnanců, můžeme používat termíny jako firemní vzdělávání nebo podnikové vzdělávání. Tyto termíny v sobě zahrnují vzdělávání zaměstnanců organizované podnikem. Firemní nebo-li podnikové vzdělávání může být realizováno buď v podniku, nebo mimo něj. Vzdělávání zaměstnanců je jednou z personálních činností, které má personální útvar na starosti. Jak široká škála personálních činností v podniku bude, záleží na jeho velikosti.

Aby bylo vzdělávání zaměstnance dle Bartáka (2015, s. 11) úspěšné, musí se respektovat zvláštnosti zaměstnance a využívat jeho silných stránek.

Firemní vzdělávání v sobě zahrnuje:

- vzdělávání zaměstnance v rámci adaptačního procesu,
- prohlubování kvalifikace,
- rekvalifikaci,
- profesní rehabilitaci,
- zvyšování kvalifikace (Bartoňková 2010, s. 17).

Firemní vzdělávání, aby bylo úspěšné a docházelo k návratnosti vynaložených zdrojů, by měl být systematický a strategicky promyšlený proces, při kterém se mění pracovní chování, znalosti a dovednosti, díky kterému dochází ke snižování rozdílu mezi subjektivní kvalifikací a objektivní kvalifikací.

Subjektivní kvalifikace je „soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací získaných během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti“ (Bartoňková 2010, s. 16).

V objektivní kvalifikaci jsou zahrnuty požadavky na kvalifikaci pracovníka, které vyplývají z charakteru práce, z její náročnosti, odbornosti. Jedná se tedy o kvalifikovanost práce.

Armstrong (2007, s. 461) ve své knize dělí vzdělávání zaměstnanců na čtyři typy:

- 1) instrumentální vzdělávání: zlepšování výkonu práce, po dosažení základní úrovně výkonu,
- 2) poznávací vzdělávání: zlepšování znalostí a pochopení věci,
- 3) citové vzdělávání: formování postojů, nebo pocitů,
- 4) seberefektující vzdělávání: formování myšlení a chování, vytváření nových znalostí.

Koubek (2001, s. 238-239) chápe proces vzdělávání zaměstnanců jako personální činnost, která v sobě zahrnuje tyto aktivity:

- a) přizpůsobování pracovních schopností požadavkům pracovního místa,
- b) zvyšování použitelnosti pracovníků tím, že si osvojí znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších pracovních pozic,
- c) překvalifikování pracovníků na povolání, které organizace potřebuje,
- d) přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků, doškolení, přeškolení, adaptace,
- e) formování osobnosti pracovníka.

Tureckiová (2004, s. 89) uvádí tři vývojové stupně vzdělávání zaměstnanců:

- 1) Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí
  - jedná se o nesystematické, nahodilé vzdělávací akce, které reagují na aktuální potřebu ať už jednotlivce, či celé organizace,
- 2) Systematický přístup
  - systematický přístup přináší kromě změn znalostí a dovedností také změnu pracovního chování, je jedním ze systémů personální práce,

### 3) Koncepce učící se organizace

- je řízený proces, při kterém se zaměstnanci organizace učí průběžně a organizace dokáže vytvářet, shromažďovat, upravovat a aplikovat znalosti a je schopna zajistit, aby učení probíhalo rychleji, než změny, které nastávají v jejím okolí.

Ke vzdělávání zaměstnanců přistupuje každý autor trochu z jiného pohledu, avšak na základních principech se shodují. Vzdělávání zaměstnanců můžeme tedy chápat jako prohlubování a rozšiřování dosavadních znalostí a dovedností, kterými stávající i noví zaměstnanci disponují, formování jejich osobnosti, postojů a pocitů.

Vzdělávání zaměstnanců je jednou z personálních činností, u které je zapotřebí spolupráce mezi vedoucími pracovníky a personálním útvarem v organizaci.

Na úlohy vedoucích pracovníků a personálního útvaru se ve své knize zaměřil Koubek (2001, s. 263) a popsal je následovně:

**Vedoucí pracovníci:**

Úkolem vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení, je neustále zkoumat, zda mají jejich podřízení potřebné znalosti a dovednosti, které odpovídají požadavkům pracovního místa. Vedoucí pracovníci k tomu musejí sledovat pracovní výkon svých podřízených a jejich pracovní chování. Na vedoucích pracovnících je rozhodnutí o tom, kdo by měl být vzděláván a v jaké oblasti by měli být jeho znalosti a dovednosti rozšiřovány.

V případě, že je zvolena metoda vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, ručí vedoucí pracovníci za průběh a obsah vzdělání.

Jejich úloha je také velmi významná v posledním kroku procesu vzdělávání, ve vyhodnocování. Vedoucí pracovníci jsou pro vyhodnocování důležitým zdrojem informací, které jsou zapotřebí k hodnocení účastníka vzdělávání a efektivity vzdělávání.

**Personální útvar:**

Hlavním úkolem personálního útvaru, který bývá ve většině organizací samostatným útvarem, je formulování a návrh politiky a strategie vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Personální útvar dává impulz k identifikování potřeb vzdělávání, analyzuje tyto potřeby a zabezpečuje veškeré úkoly, které jsou spojené s plánováním vzdělávání jako je například návrh rozpočtu, výběr metody vzdělávání. V případě výběru metody vzdělávání mimo organizaci je na personálním útvaru jednat se vzdělávacími institucemi

a dohlížet na průběh vzdělávání. Personální útvar v neposlední řadě vede vyhodnocování výsledků vzdělávání zaměstnanců a efektivnosti celého programu.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 79) rozlišují tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:

- 1) musí se realizovat: v tomto přístupu jde o základní požadavky na vzdělání, bez nichž by zaměstnanec nemohl vykonávat požadovanou práci, jedná se především o požadavky dané legislativou nebo potřebnou dovedností,
- 2) mělo by se realizovat: u tohoto přístupu jde o dovednosti, které by pravděpodobně přinesly podniku užitek, takovými dovednostmi jsou například manažerské dovednosti a další,
- 3) podnik je chce realizovat: v případě tohoto přístupu se jedná o vzdělávání, jehož přínosy nejsou viditelné okamžitě, ale mají účinnost v dlouhodobějším horizontu, zde bychom mohli zahrnout podporu vytváření podnikové kultury.

## **2.1 Proces vzdělávání**

Proces vzdělávání je systematický, stále se opakující cyklus, který se skládá z identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, následné realizace a konečného vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Jednotlivé fáze si popíšeme v následujících podkapitolách.

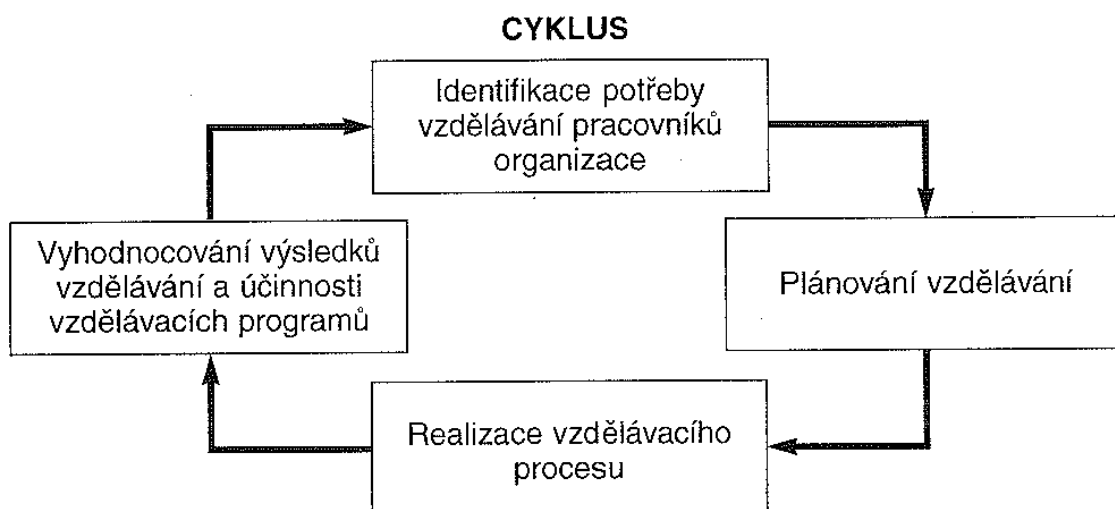
Systematické vzdělávání je považováno za nejefektivnější vzdělávání zaměstnanců.

Koubek (2001, s. 244, 245) ve své knize vypsál přednosti, které ze systematického vzdělávání zaměstnanců pro organizaci plynou:

- systematické vzdělávání zajišťuje organizaci odborné pracovníky, bez toho, aby je musela vyhledávat na trhu práce,
- organizace může průběžně dle svých specifických potřeb formovat pracovní schopnosti zaměstnanců,
- kvalifikace, znalosti, dovednosti a osobnost pracovníka se neustále zlepšují.
- systematickým vzděláváním dochází ke zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců, produktivity práce i kvality produktů,

- v případě dodatečné potřeby pracovníků slouží systematické vzdělávání k efektivním způsobům nalezení vhodných pracovníků z vnitřních zdrojů,
- nižší náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance, než při jiném stylu vzdělávání,
- zkušenosti z předchozího vzdělávacího cyklu slouží ke zlepšování vzdělávání v následujícím cyklu,
- při hodnocení výsledků vzdělávání ulehčuje systematický proces nalezení možností ke zlepšení pracovního výkonu,
- zaměstnanci mají lepší vztah k organizaci a jsou lépe motivováni,
- organizace si zlepšuje postavení na trhu práce svou atraktivitou a snadněji získává a udržuje stávající zaměstnance,
- zaměstnanci organizace mají větší sociální jistoty,
- pracovník organizace má díky systematickému vzdělávání větší cenu na trhu práce jak v organizaci, tak i mimo ni,
- dochází ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů v organizaci.

Obrázek 1: Proces vzdělávání



Zdroj: Koubek, 2001, s. 274

Na procesu vzdělávání zaměstnanců se podílí několik lidí, přičemž počet vždy závisí na velikosti organizace, zvolené metodě vzdělávání a dalších faktorech.

Bláha, Mateicius a Kaňáková (2005, s. 186-187) vypsali ve své knize pět základních účastníků vzdělávacího procesu:

Majitel firmy (nebo Top manažer):

- je odpovědný za rozvoj zaměstnanců ve firmě,
- podněcuje a inspiruje k vytváření vzdělávacích programů a účasti na vzdělávacích akcích,
- projednává výsledky vzdělávání a jejich následného využití v organizaci,
- schvaluje předpokládaný rozpočet na vzdělávání v organizaci.

Liniový manažeři:

- identifikují oblasti, kterým je zapotřebí se věnovat,
- podílejí se na projektování vzdělávání,
- vybírají účastníky vzdělávání a účastní se ho,
- pomáhají účastníkům školení využít nabyté znalosti při práci,
- připravují hodnocení efektivnosti školení.

Manažer vzdělávání:

- zodpovídá za přípravu a realizaci školení,
- jedná se vzdělávacími institucemi, domlouvá podmínky, obsah a cíle školení,
- vede workshopy pro liniové manažery, kde je informuje o významu vzdělávání,
- vytváří finanční rozpočet vzdělávání,
- spolupracuje s majitelem organizace a top managementem,
- kontroluje efektivitu vzdělávání,
- připravuje pro majitele firmy zprávu o účinnosti školení.

Lektor – trenér:

- na základě zjištěných vzdělávacích potřeb sestavuje školení,
- sjednává s manažerem vzdělávání obsah, cíle a metodu vzdělávání,
- připravuje formy hodnocení efektivnosti vzdělávání.

Zaměstnanec – posluchač:

- pokud je možno, podílí se na přípravě školení,
- hlavním úkolem zaměstnance je se učit, vzdělávat a následně získané znalosti, a dovednosti využít při výkonu své práce.

### 2.1.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Prvním krokem v procesu vzdělávání je stanovit potřebu vzdělávání. Identifikace a analýza potřeby vzdělávání je dosti obtížná, vzhledem k tomu, že není jednoduché stanovit kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst a kvalifikace a vzdělání člověka jsou těžko měřitelné vlastnosti člověka. Vzdělání a kvalifikaci dokážeme měřit například stupněm dokončeného vzdělání a délkou praxe. Zatímco individuální vlastnosti, schopnosti a dovednosti zaměstnance měřit nelze. Identifikace potřeb je tedy založena na odhadech.

Při identifikaci vzdělávacích potřeb se organizace často opírají o požadavky, které vznášejí vedoucí pracovníci, ale i řadoví zaměstnanci. Jako další důležitý podklad pro identifikaci vzdělávacích potřeb uvádí Koubek (2001, s. 248) materiály pravidelného hodnocení zaměstnanců a hodnocení jejich pracovních výkonů.

Při analýze vzdělávacích potřeb se většinou vychází ze tří základních skupin údajů, které uvádí ve své knize Koubek (2001, str. 247):

- 1) údaje týkající se celé organizace:
  - jsou to údaje o struktuře organizace, výrobním programu nebo činnosti, dále zde mají významné místo údaje o počtu pracovníků, jejich struktuře a pohybu, o pracovní neschopnosti z důvodu nemoci, nebo úrazu a další,
- 2) údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností:
  - jedná se o popisy pracovních míst a jejich specifikace, dále jsou zde informace o stylech vedení a další,
- 3) údaje o jednotlivých pracovnících:
  - tyto údaje můžeme získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, o vzdělání, o absolvování vzdělávacích programů a další.

Dvořáková a kol. (2007, s. 290) doplňuje tyto skupiny ještě o údaje o okolí organizace, ve kterých nalezneme například údaje o aktivitách jiných organizací, které působí na stejném trhu, nebo údaje o dosavadní zkušenosti se získáváním nových zaměstnanců.

*„Potřebou vzdělávání je tedy každý zjištěný nedostatek, mezera či problém, který brání zaměstnanci nebo zaměstnavateli v dosažení individuálních, resp. strategických cílů a který může být překonán některou z metod vzdělávání a rozvoje“* (Dvořáková a kol. 2007, s. 290).



## 2.1.2 Plánování vzdělávání

Již v průběhu identifikace se objevují předběžné plány, které se ve fázi plánování upřesní, vymezí se přesně oblast, na kterou se vzdělávání zaměří, stanoví se počty a kategorie zaměstnanců, kterých se bude vzdělávání týkat, vyberou se metody vzdělávání a rozvrhne se časový plán vzdělávání.

Správný plán by měl dokázat odpovědět na tyto otázky:

*„Jaké vzdělávání by mělo být zajištěno?*

*(obsah)*

*Komu?*

*(jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)*

*Jakým způsobem?*

*(na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)*

*Kým?*

*(interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)*

*Kdy?*

*(termín, časový plán)*

*Kde?*

*(místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, doprava aj.)*

*Za jakou cenu, s jakými náklady?*

*(rozpočtová stránka plánu)*

*Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?*

*(metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)“ (Koubek 2001, s. 250).*

### 2.1.3 Realizace vzdělávání

Další fází po plánování procesu vzdělávání je jeho realizace, kdy se vybere vhodná metoda, instituce, lektor, zajistí se potřebné materiální a technické vybavení, vybere se vhodná metoda hodnocení vzdělávání a další.

*„Vlastní realizace vzdělávání spočívá v aplikaci vybrané metody vzdělávání na pracovišti a/nebo mimo pracoviště“* (Šikýř 2012, s. 150).

Metodám vzdělávání zaměstnanců na pracovišti a mimo pracoviště je věnována podkapitola 2.3 Metody vzdělávání zaměstnanců.

### 2.1.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Jak již bylo řečeno v podkapitole o identifikaci potřeb vzdělávání, kvalifikace či vzdělání je těžko měřitelné, tudíž jejich úroveň a velikost změny lze zjistit jen nepřímo.

Šikýř (2012, s. 150) chápe hodnocení vzdělávání jako *„hodnocení přípravy, průběhu a výsledků vzdělávání“*.

Hodnocení výsledků vzdělávání zkoumá, zda byly použity adekvátní metody vzdělávání, potřebné technické vybavení, jaké jsou názory a postoje samotných účastníků vzdělání, pomocí testů, nejčastěji bezprostředně po skončení vzdělávání, se zjišťuje osvojení znalostí a v neposlední řadě se zkoumá, v jaké míře uplatní vzdělávání zaměstnanci vzdělání při výkonu své práce a zda byly čas a peníze investované do vzdělání efektivně využité.

Folwarczná (2010, s. 172,173) sestavila postup při procesu vyhodnocování:

- 1) definovat výsledky, kterých má rozvojová aktivita dosáhnout:

Při prvním kroku v celém procesu vzdělávání identifikaci je potřebné specifikovat, jakých výstupů a výsledků má být dosaženo. Někdy je výstupem jednodušší úkol, jindy se jedná o složitější úkol.

- 2) transformovat potřeby v cíle:

Cíle by měli být vždy jasné stanovené, nejlépe dle metody SMART:

S – specifické

M – měřitelné

A – dosažitelné

R – relevantní

T – časově určené

3) zajistit, aby každý od začátku znal cíl:

Pod pojmem „každý“ jsou myšleny všechny zainteresované osoby (budoucí účastník vzdělávání, jeho nadřízený, vzdělavatel – lektor)

Při hodnocení efektivnosti vzdělávání se nejčastěji používá v této oblasti nejznámější Kirkpatrickův model. Kirkpatrickův model hodnotí efektivnost vzdělávání na čtyřech úrovních Folwarczná (2010, s. 176,177):

1) úroveň reakce:

Na této úrovni probíhá hodnocení na konci vzdělávacího programu a hodnotí se okamžitá reakce na vzdělávání. Zjišťuje se, zda byl program relevantní a zdárně provedený. Nedostatkem této formy hodnocení je, že díky ní nemáme dostatek informací na posouzení, zda vzdělávací program přinesl skutečný užitek pro organizaci.

2) úroveň učení:

Hodnocením na úrovni učení se zjišťuje množství znalostí a dovedností, které se vzdělávacím programem účastníci naučili. K hodnocení na této úrovni je důležité znát znalosti a dovednosti, které jsou klíčové pro dosažení cílů organizace.

3) úroveň přenosu poznatků do prostředí pracovního místa:

Třetí úroveň zkoumá a posuzuje, jak účastníci skutečně využijí znalosti a dovednosti, které nabyly vzdělávacím programem. Nejpoužívanějšími metodami v této fázi hodnocení je strukturovaný rozhovor s účastníky vzdělávacího programu, jejich spolupracovníky a manažery. Dále je často používána metoda pozorování na pracovišti.

4) úroveň podnikatelských výsledků:

Po předchozích úrovních hodnocení přináší pro organizaci a lektora nejužitečnější informace v podobě skutečného přínosu investice do vzdělávání.

## 2.2 Formy vzdělávání

Dvořáková a kol. (2007, s. 297-298) popisuje ve své knize šest různých forem vzdělání:

1) neformální vzdělávání:

- neformální vzdělávání probíhá při výkonu práce na pracovišti, jedná se o řízené vzdělávání vedené interním školitelem nebo zkušenějším pracovníkem,
- v případě, kdy se zaměstnanci dobrovolně setkávají a vyměňují si zkušenosti a poznatky, mluvíme o vyšší formě neformálního vzdělávání,

2) formální vzdělávání:

- jedná se o řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti, dochází k němu například ve školících místnostech,

3) institucionalizované vzdělávání:

- do této formy vzdělávání patří vzdělávání ve vzdělávacích institucích, takzvané řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele,

4) informální vzdělávání:

- jde o přirozené formování pracovní způsobilosti pomocí pozorování práce druhých, vyhledávání si informací pro výkon pracovních úkolů,
- při neřízeném vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti, je zapotřebí zájem a aktivní přístup zaměstnance a ze strany zaměstnavatele motivování k tomuto jednání zaměstnance,

5) interpersonální vzdělávání:

- k této formě neřízeného vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti dochází v rámci různých procesů, mezilidské vztahy, neformální komunikace a další činnosti, při kterých zaměstnanec přijímá informace,

6) celoživotní sebevzdělávání:

- neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele se v současné době, kdy je zapotřebí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat, stalo samozřejmostí.

## 2.3 Metody vzdělávání zaměstnanců

Metod vzdělávání existuje v současné době široká škála.

Základní dělení vzdělávacích metod je na:

- 1) *„Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“),*
- 2) *Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“)* (Koubek 2001, s. 250-251).

Metody používané při vzdělávání na pracovišti se ve většině případů hodí spíše pro dělnické profese, přičemž skupina metod pro vzdělávání mimo pracoviště bývá často považována za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků. *„V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělání“* (Koubek, 2001, s. 251). Záleží tedy na samotném podniku, pro kterou metodu, nebo kombinaci metod se rozhodne. Koubek (2001, s. 252-257) ve své knize popisuje tyto metody vzdělávání:

Metody „on the job“:

Instruktaž při výkonu práce:

Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou vzdělávání. Zkušený pracovník, nebo přímý nadřízený při této metodě předvede novému, nebo méně zkušenému pracovníkovi pracovní postup, který si vzdělávaný pracovník osvojí pozorováním a napodobováním.

- Výhody: Tato metoda je vhodná pro rychlý zácvik, mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným nebo mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho spolupracovníky se díky této metodě utváří vztah spolupráce.
- Nevýhody: Metoda je vhodná spíše pro zácvik jednodušších pracovních postupů a probíhá často v rušivém a hlučném prostředí.

### Coaching:

Při coachingu dochází k podněcování a směřování vzdělávaného pracovníka k žádoucímu výkonu, přičemž je kladen důraz na vlastní iniciativu vzdělávaného. Vzdělávaný pracovník je dlouhodobě instruován.

- Výhody: Vzdělávaný zaměstnanec dostává pravidelné informace o hodnocení své práce a vzniká tak oboustranná spolupráce mezi vzdělávaným a vzdělavatelem dochází a tím dochází i ke zlepšení komunikace.
- Nevýhody: Coaching většinou probíhá pod tlakem, v rušném a hlučném prostředí.

### Mentoring:

Mentoring je metoda obdobná coachingu, avšak s tím rozdílem, že iniciativa a odpovědnost spočívá především na vzdělávaném pracovníkovi, který si vybere svého mentora, který mu bude následně radit, stimulovat ho a usměrňovat.

- Výhody: Vzdělávaný zaměstnanec přináší svojí vlastní iniciativu do procesu vzdělávání a mentoring je tak lépe hodnocen, než coaching.
- Nevýhody: Proces probíhá stejně jako u coachingu v rušivém prostředí a pod tlakem pracovních povinností a hrozí zde možnost špatného výběru mentora.

### Counselling:

Mezi nejnovější metody v oblasti vzdělávání pracovníků patří counselling, kdy vzdělavatel se vzdělávaným vzájemně konzultují práci vzdělávaného a ten má možnost předkládat vlastní návrhy řešení problému a tím vzniká mezi ním a vzdělavatelem zpětná vazba.

- Výhody: Vzdělávaný zaměstnanec se aktivně zapojuje, vyjadřuje se k problémům týkajících se jeho práce, vyjadřuje se také k procesu vzdělávání. Podává návrhy řešení těchto problémů a tím vzniká zpětná vazba, která může sloužit jako náměty ke zlepšení stylu vedení zaměstnanců.
- Nevýhody: Pro časovou náročnost této metody ji někteří vedoucí pracovníci přijímají s určitou nelibostí. Může docházet díky časové náročnosti k rozporům mezi plněním pracovních úkolů a vzděláváním.

#### Asistování:

Při vzdělávání pracovníka metodou asistování je vzdělávaný pracovník přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi jako jeho pomocník, pomáhá mu s plněním jeho pracovních úkolů a postupem času se podílí na práci větší mírou, dokud není schopen práci vykonávat samostatně. Asistování je velmi často používaná metoda nejen při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale využívá se i například při výchově vedoucích pracovníků.

- Výhody: Při asistování je kladen důraz na praktické vzdělávání.
- Nevýhody: Vzdělávaný pracovník si může pozorováním a napodobováním osvojit i nepříliš vhodné pracovní návyky. Vzdělávaný zaměstnanec dostává informace a instrukce pouze od jednoho zdroje. Napodobováním může být také potlačován kreativní přístup nového pracovníka.

#### Pověření úkolem:

Při pověření úkolem dochází k rozvinutí předchozí metody, nebo může být závěrečnou fází asistování. Vzdělávaný zaměstnanec je pověřen úkolem, pro jehož splnění má vytvořeny veškeré podmínky a jeho práce je sledována. Tato metoda je vhodná především pro formování pracovních schopností vedoucích a tvůrčích pracovníků.

- Výhody: Touto metodou je podporována samostatnost a kreativita potřebná k řešení úkolů a zaměstnanec si díky tomu vyzkouší své schopnosti a dochází zde k motivovanosti tyto schopnosti rozvíjet.
- Nevýhody: Při plnění úkolu může dojít kvůli sledování a regulování jeho kroků k tvorbě chyb a případnému nesplnění úkolu, což může mít za následek nedůvěru nadřízených v jeho schopnosti a dovednosti a zároveň tak může získat zaměstnanec nedůvěru v sám sebe.

#### Rotace práce:

Vzdělávaný pracovník je této metodě na určitou dobu pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace, čímž pracovník získá nové zkušenosti a znalosti a stane se flexibilnějším. Metoda rotace práce je vhodná pro vzdělávání vedoucích pracovníků, ale i pro řadové zaměstnance.

- Výhody: Zaměstnanci získávají nové zkušenosti a schopnosti a tím se stávají flexibilnějšími a staví se k problémům organizace komplexněji. Zaměstnanci

i jejich nadřízení si tím testují své schopnosti a dovednosti a jsou celkově flexibilnější.

- Nevýhody: Může dojít ke snížení sebevědomí pracovníka v případě neúspěchu na některém z pracovišť a tento neúspěch může mít vliv na hodnocení od nadřízených.

Pracovní porady:

V průběhu pracovní porady mají zaměstnanci možnost se seznámit s problémy a skutečnostmi týkající se jak vlastního pracoviště, tak celé organizace. Jedná se o neformální metodu, při níž dochází k výměně zkušeností, názorů, zaměstnanci jsou motivováni k vlastní iniciativě a aktivitě.

- Výhody: Zaměstnanci si mezi sebou vyměňují své zkušenosti, názory a tím se zvyšuje informovanost zaměstnanců a dochází k větší vzájemnosti.
- Nevýhody: Problémem pracovní porady je volba času, ve kterém bude pracovní porada probíhat. Porady v pracovní době zmenšují pracovní dobu určenou k plnění pracovních úkolů, Porady mimo pracovní dobu se většinou setkávají s neochotou zaměstnanců se jí účastnit a jsou zde viditelné známky snahy a o zkrácení doby trvání porady.

Ve většině případů jsou metody používané pro vzdělávání zaměstnanců na pracovišti individuální, respektují osobnost vzdělávaného zaměstnance a jsou založené na partnerské vztahu mezi vzdělávaným zaměstnancem a vzdělavatelem (nejčastěji bezprostřední nadřízený).

Metody „off the job“:

Přednáška:

Jedná se o rychlý jednostranný přenos informací, kdy je většinou přednáška zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí.

- Výhody: U přednášky je nenáročnost na vybavení a podmínky, ve kterých přednáška probíhá a v jejím průběhu dochází k rychlému přenosu informací.
- Nevýhody: Zaměstnanci pouze pasivně přijímají informace, není zde vyžadována žádná aktivita a iniciativa.



Přednáška spojená s diskusí:

Při této metodě dochází k předání informací a zprostředkovává spíše znalosti.

- Výhody: Vzdělávání zaměstnanci jsou motivováni k aktivitě a v průběhu diskuze se objevují nápady a možná řešení problému.
- Nevýhody: Přednáška spojená s diskuzí musí být pečlivěji připravena a vhodně moderována.

Demonstrování:

Metoda demonstrování je založena na zprostředkování znalostí a dovedností za využití techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů a dalších. Oproti ostatním metodám vnáší do vzdělávání možnost praktického využití předávaných znalostí.

- Výhody: Vzdělávání zaměstnanci mají možnost si své dovednosti vyzkoušet v bezpečném prostředí bez možnosti rizika a způsobení škody. Tato vzdělávací metoda zprostředkovává jak znalosti, tak i dovednosti.
- Nevýhody: Při metodě demonstrování je nevýhodou odlišnost podmínek ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti.

Případové studie:

Případové studie jsou založené na skutečných nebo smyšlených vylíčeních nějakého problému, kdy se jednotliví účastníci vzdělávání snaží problém prostudovat, diagnostikovat a navrhnout optimální řešení. Metoda případové studie se používá ve většině případů při vzdělávání manažerů nebo tvůrčích pracovníků.

- Výhody: Vzdělávání zaměstnanci pomocí dobře připravené případové studie rozvíjí své analytické myšlení a schopnosti řešit problémy.
- Nevýhody: Vysoké požadavky na přípravu a na vzdělavatele.

Workshop:

Jedná se o variantu případových studií, kdy se praktické problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Účastníci vzdělávání se díky této metodě mohou dělit o nápady a posuzovat problémy z různých hledisek.

- Výhody: Vzdělávání se dělí o své nápady a metoda je vychovává k týmové práci.
- Nevýhody: Stejně jako u případových studií je zde vysoká náročnost na přípravu i vzdělavatele.

### Brainstorming:

Při brainstormingu jsou účastníci vzdělávání vyzváni, aby každý z nich předložil návrh možného řešení problému. Po předložení všech návrhů je uspořádána diskuse, při které se hledá optimální návrh, či kombinace návrhů.

- Výhody: Tato metoda přináší nové nápady a podporuje kreativní myšlení u vzdělávaných.
- Nevýhody: Opět stejné jako u případových studií a u workshopu.

### Simulace:

Tato metoda je zaměřena hlavně na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Účastníci vzdělávání obdrží scénář a jsou vyzváni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Většinou se jedná o běžné životní situace.

- Výhody: Během této metody dochází k formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.
- Nevýhody: Metoda stimulace je velmi náročná na přípravu.

### Hraní rolí:

Účastníci vzdělávaní se pomocí této metody učí samostatně myslet a reagovat. Hraní rolí je založeno na osvojení si učitě sociální role a žádoucích sociálních vlastností. Vzdělávaní zaměstnanci poznávají mezilidské vztahy, střety a učí se vyjednávání. Metoda se využívá k osvojení sociálních rolí a charakteristik spíše u vedoucích pracovníků.

- Výhody: Zaměstnanci se díky hraní rolí učí samostatně přemýšlet, reagovat a ovládat své emoce.
- Nevýhody: Metoda hraní rolí potřebuje náročnou a pečlivou přípravu stejně jako případové studie a simulace.

### Assessment centre:

Assessment centre je v současné době moderní metoda využívaná k výběru a vzdělávání manažerů. Účastníci vzdělávání si plněním různých úkolů a řešením problémů osvojují znalosti a manažerské dovednosti.

- Výhody: vzdělávaní zaměstnanci se touto metodou učí překonávat stres, řešit úkoly, jednat s lidmi. Assessment centre je považováno za velmi účinnou metodu.

- Nevýhody: Nevýhodou této metody je náročnost na přípravu a technické vybavení.

#### Outdoor training:

Metoda outdoor trainingu spočívá v zadání úkolu, který účastníci vzdělávání (především manažeři) musí řešit kolektivně, jeden účastník se ujímá vedení a po splnění úkolu se debatuje o tom, jaké manažerské vlastnosti byly zapotřebí ke splnění úkolu a co by se dalo zlepšit. Úkol má podobu hry, nebo pohybové aktivity.

- Výhody: Vzdělávání zaměstnanci se pomocí zábavné formy učí manažerským dovednostem, zjišťují jejich možné uplatnění v běžné činnosti a možnost aplikování na manažerskou práci. Jde o propojení hry a sportu.
- Nevýhody: Metoda je celkově náročná na přípravu a na překonání předsudků ze strany vzdělávaných manažerů, kdy manažeři mohou mít strach z možného zesměšnění, nechut' si hrát a nebo nemají rádi pohybové aktivity.

#### Vzdělávání pomocí počítačů:

Využití této metody má v současné době vzrůstající tendenci. Pomocí počítačů je možné simulovat různé pracovní situace, vzdělávání zaměstnanci mají díky této metodě k dispozici velké množství informací, testů a vzdělávání zaměstnanci tak mají možnost průběžného hodnocení s osvojování si vlastností a dovedností.

- Výhody: Metodu vzdělávání pomocí počítačů lze použít jak ke vzdělávání kolektivnímu, tak k individuálnímu. Jedná se o interaktivní metodu, kdy účastník vzdělávání má okamžitou zpětnou vazbu, vzdělávání může probíhat zábavnou, názornou formou. Tuto metodu lze použít jak ke vzdělávání na pracovišti, tak i mimo něj.
- Nevýhody: U metody vzdělávání pomocí počítačů je vcelku vysoká náročnost na vybavení a v případě realizace vzdělávání pomocí vzdělávacích programů, které jsou pro organizaci vyvořené na míru, je cena velmi vysoká.

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou vesměs zaměřené na hromadné vzdělávání a jsou určeny pro větší množství účastníků.

Dvořáková a kol. (2007, s. 302-303) ve své knize uvádí ještě jednu kategorii metod vzdělávání a to metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

Do této kategorie řadí pracovní porady, poradenství, action learning, trainee programs, samostudium a elearning.

## **2.4 Role vzdělavatelů**

U konkrétních metod vzdělávání mají vzdělavatelé odlišné role. V následujících odstavcích stručně autorka vysvětlí podle Medlíkové (2013, s. 12-15) role vzdělavatelů, se kterými se můžeme u metod vzdělávání zaměstnanců setkat.

**Konzultant/poradce:**

Slovem konzultant chápeme odborníka na určitou problematiku, který disponuje praktickými zkušenostmi. Konzultant pracuje s klientem na konkrétní záležitosti. Jeho úkolem je zodpovídat dotazy klienta, vysvětlovat, uvádět příklady z oboru, poskytovat návody k dalším krokům, doporučovat změny.

V případě, že má organizace reálný problém, může být konzultant najat na delší spolupráci, kdy v organizaci pracuje na vyčleněném úkolu, může spolupracovat s interním týmem a jeho práce v organizaci končí dle znění smlouvy.

**Lektor:**

Lektor by měl být vysokoškolsky vzdělaný, se znalostmi andragogiky, měl by mít všeobecný přehled, nejlépe z více oborů. Lektor nejčastěji předává teoretické znalosti formou přednášek, v některých případech může být součástí smlouvy i praktický trénink, při kterém lektor předává praktické dovednosti.

**Kouč:**

V roli kouče nejde o rady, učení ani předávání znalostí, jde o způsob komunikace a práce s lidmi. Kouč cílenými a strukturovanými otázkami vede klienta k tomu, aby sám rozebral danou situaci, našel řešení a následně řešení realizoval. Ve většině případů kouč klienta doprovází i při realizaci řešení daného problému.

Kouč musí mít absolvovaný výcvik v koučovacích dovednostech, dosažené vzdělání u kouče nerozhoduje.

**Mentor/tutor:**

Mentor je zkušený pracovník, který disponuje návyky, jednáním a projevy, které předává služebně mladšímu pracovníkovi, dohlíží na něho, uvádí ho do filozofie organizace,

seznamuje ho s procesy a souvislostmi v organizaci. Role mentora je výhodná pro rychlé zařazení do systémů organizace.

Tutor je starší zkušená osoba, která pomáhá s adaptací na nové prostředí. S tímto pojmem se můžeme setkat například v oblasti e-learningu, kdy dotyčný tutor neučí, pouze pomáhá.

**Supervizor:**

Role supervizora spočívá v dohledu a kontrole nad úrovní práce jednotlivce, skupiny, týmu a v případě potřeby pomáhá řešit problémy, dává rady a poskytuje zpětnou vazbu. V případě předem stanovených cílů sleduje jejich plnění, nástroje k jejich plnění a jejich efektivitu.

**Facilitátor:**

Facilitátor je odborníkem na procesy a pomáhá řešit obtížné problémy. Při své práci využívá interaktivní techniky, klade řízené otázky a vede diskuzi. Základem úspěšné facilitace je tedy vzájemná komunikace a snaha dosáhnout stanoveného výsledku. Facilitace je používána pro práci skupiny.

## **2.5 Rozvoj pracovníka**

Rozvoj zaměstnanců můžeme chápat jako další prostředek vedle vzdělávání, kterým se odstraňují rozdíly mezi stávající a požadovanou kvalifikací. Při rozvoji zaměstnanců je pozornost věnována na získávání znalostí a dovedností, které zaměstnanec nutně neptřebuje k výkonu zaměstnání. Jedná se spíše o rozvoj sociálních dovedností a osobnosti člověka, jako jsou jazykové kurzy, kurzy komunikace, kurzy práce na počítači a další.

V souvislosti s rozvojem pracovníků je důležité nezaměňovat tento pojem za rozvoj lidských zdrojů. Rozvoj lidských zdrojů na rozdíl o rozvoje zaměstnanců usiluje o rozvoj pracovních schopností organizace jako celku.

Aby podnik mohl realizovat rozvoj svých zaměstnanců, měl by se řídit kroky, které popisuje Stýblo (2003, s. 80-81):

- určit kvalifikační potřeby a stupně rozvoje zaměstnanců dle vstupní analýzy,

- zajistit, aby management i zaměstnanci vstřícně přijali program rozvoje, například prostřednictvím ankety kombinované s rozhovory,
- vypracovat věcný a časový harmonogram, stanovit týmy pro přípravu plánů rozvoje,
- zhodnotit počáteční realizaci projektu, popřípadě provést potřebné změny.

Investice do rozvoje zaměstnanců nejsou již v dnešní době považovány za pouhé náklady. Návratnost takových investic není sice ve většině případů s okamžitou návratností a nějaký čas trvá, než se očekávané zlepšení a přínosy pro organizaci dostaví.

Pokud se bude podnik angažovat v rozvoji svých zaměstnanců, budou z toho pro podnik i pro samotné zaměstnance plynout určité přednosti. Podnik získává větší konkurenceschopnost, vytváří si rozvojem svých zaměstnanců lepší pověst, dochází k podpoře týmové práce a větší loajálnosti zaměstnanců vůči organizaci. Zaměstnanci mají větší míru sebeuspokojení z vykonávané práce, lépe zvládají stres, daří se jim efektivněji řešit zadané úkoly a dostávají rozvojem větší šanci pro budoucí uplatnění se na trhu práce.

## 2.6 Bariéry vzdělávání zaměstnanců

Při vzdělávání zaměstnanců se tak jako v každém procesu můžeme setkat s bariérami, které mají na celý vzdělávací proces negativní dopad.

Barták (2015, s. 13) dělí bariéry vzdělávání zaměstnanců na:

- *„percepční bariéry,*
- *bariéry kultury a prostředí,*
- *intelektuální a výrazové bariéry,*
- *emocionální bariéry“.*

Percepční bariéry:

- Jedná se o překážky, díky kterým vzdělávaný člověk nedokáže vnímat podstatu problému, nejčastěji jde o negativní vliv návyků, stereotypů, kdy dospělý člověk se domnívá, že už *„všechno ví, všechno zná a že už mu nemáme co nového sdělit“* (Barták 2015, s. 13).

#### Bariéry kultury:

- u těchto bariér se setkáváme s určitými předsudky, jako je, že fantazie je jen ztrátou času, hravost je jen pro děti, při řešení problémů není místo pro humor a další,

#### Bariéry prostředí:

- mezi bariéry v prostředí se řadí například nedůvěra mezi spolupracovníky, nedostatek spolupráce nebo nadřízení, kteří jsou zaměřeni pouze na svůj osobní rozvoj, a tím je rozvoj podřízených snížen, bariérou prostředí může být také ignorance, formalismus,

#### Intelektuální a výrazové bariéry:

- v případě těchto bariér se mluví především o nevhodné volbě taktiky, kdy je zvolen nesprávný jazyk při řešení problému, žádná zpětná vazba, nebo nerespektování poznatků, které zpětná vazba přináší a další,

#### Emoční bariéry:

- *„strach udělat chybu, selhat,*
- *nedůvěra ve vlastní schopnosti a možnosti,*
- *neschopnost tolerovat dvojznačnost, či víceznačnost,*
- *nutkavá touha po bezpečí daného pořádku,*
- *nechuť ke změnám,*
- *obavy z neznámého, nepoznaného“ (Barták 2015, s. 15).*

Bariéry ve vzdělávání zaměstnanců, které mohou být mezi vzdělávaným zaměstnancem a poznáním nového vycházejí ze skutečností, které popsal Vodák a Kucharčíková (2011, s. 110, 111):

#### Potřeba dokonalosti:

- s touto skutečností se můžeme setkat především u vysoce postavených lidí, kteří si svou pozici těžce vybojovali a obávají se jakéhokoliv neúspěchu, selhání, ztráty autority,
- tito lidé nepřipouštějí, že by zadaný úkol mohl udělat někdo jiný lépe, i když se jedná pouze o vzdělávací program,

#### Negativní zkušenost:

- v případě předešlého neúspěchu v praxi nebo na vzdělávací akci, očekává zaměstnanec stejný neúspěch i nyní,

Nevhodná definice cíle, nevhodná výzva:

- pokud je zvolena špatná definice cíle, může dojít ze strany zaměstnanců k chápání vzdělávacího programu jako něčeho, co je nad jejich síly,
- je zapotřebí rozlišovat tři zóny: komfortní zóna je zóna, kde vše známe a ničím nemůžeme být překvapeni, zóna učení jsou neznámé situace, vzdělávaný zaměstnanec se v této zóně může naučit novým znalostem, dovednostem, přístupům a metodám a poslední zóna je zóna paniky, která je v současné době nad naše síly,

Stereotypy myšlení:

- u stereotypů myšlení se jedná o skutečnost, že se nepřipouštějí jiné, než tradiční možnosti a řešení, je potlačována kreativita.

Barták (2015, s. 16) uvádí, že dospělý účastník vzdělávání, tedy zaměstnanec je již při vstupu do vzdělávání vybaven určitými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi. Možnost využití těchto znalostí a dovedností v průběhu vzdělávání umocňuje průběh vzdělávání i jeho výsledek. Pro dospělého člověka je důležité, aby získané vědomosti a dovednosti mohl prakticky uplatnit. Je tedy zapotřebí vázat obsah vzdělávání k pracovní činnosti účastníků vzdělávání a využívat při výuce jejich pracovní a životní zkušenosti. Tímto přístupem je možné eliminovat bariéry při vzdělávání zaměstnanců.

## 2.7 Talent management

Organizace v této době moc dobře vědí, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším kapitálem, který mají. O to více je pro organizace důležité identifikovat a poznat, kteří zaměstnanci jsou pro svou kreativitu, schopnost kooperace, kreativní myšlení, intelektuální předpoklady k řešení problémů a další schopnosti pro organizaci přínosnější, než průměrní zaměstnanci. Takové zaměstnance můžeme nazývat talenty a je důležité s nimi pracovat, řídit je a rozvíjet.

Armstrong (2007, s. 237) definuje řízení talentů jako „*používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti*“.



Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 203) je talent management „procesem jehož pomocí organizace nachází, řídí a rozvíjí své lidi pro budoucnost“.

Kociánová uvádí, že „talent management je proces identifikace, získávání, rozvíjení, udržení, využití talentů“ (2012, s. 110).

Talent management se tedy zaměřuje na čtyři základní oblasti, které uvedl ve své knize Barták (2015, s. 113-114):

1) výběr talentů:

- v této první fázi je nejdůležitější identifikovat zaměstnance, kteří jsou výkonnější než ostatní a svou prací vytvářejí hodnotu, která přesahuje průměr,
- Kociánová (2012, s. 111) doplňuje, že k identifikaci talentů se mohou využít například výsledky hodnocení pracovníků, jako je 360 stupňová zpětná vazba, posouzení potenciálu pracovníků (development centre), doporučením manažerů a dalšími.

2) rozvoj talentů:

- při práci s talenty je důležité vytvořit prostředí, ve kterém se bude dařit tvorbě nápadů, talenti budou podněcováni a podporováni k neobvyklým nápadům, reakcím a řešení,

3) rozmístění talentů:

- při rozmístování talentů je zapotřebí správně zvolit místo, na kterém bude mít zaměstnanec možnost, co nejlépe využít své znalosti a dovednosti a kreativně je rozvíjet,
- je vhodné zadávat talentovanému zaměstnanci náročnější úkoly, než ty, které doposud plnil, aby byl motivovaný ke zdokonalování se,

4) propojování a stabilizace talentů:

- po předchozích krocích, kdy jsme identifikovali talentované jedince, začali jsme rozvíjet jejich potenciál, efektivně je rozmístili, přichází na řadu poslední, nejdůležitější krok a tím je propojení talentů a jejich stabilizace ve firmě,
- pokud talentovaní jedinci mezi sebou spolupracují, dochází ke vzniku kreativních týmů, díky kterým organizace dosahuje obchodní úspěšnosti.

Aby organizace předešla možnému odchodu a ztrátě talentovaného pracovníka měla by se dle Armstronga (2007, s. 334) zabývat systémy odměňování, vytvářet rozmanité

pracovní úkoly se zpětnou vazbou, při výběru a povyšování zaměstnanců spojit požadavky práce se schopnosti jedince, eliminovat nepříznivé pracovní podmínky, důležitá je také volba způsobů vedení týmu ze strany manažera a další.

Talentovaní jedinci jsou v současné době pro organizace velice cenní, je důležité jim věnovat dostatečnou péči a možnost rozvoje. Jak podotýká Armstrong (2007, s. 327), tak řízení talentů se netýká jen klíčových lidí v organizaci, proto je důležité, aby i management uvědomil, že každý zaměstnanec má talent.

### **2.7.1 Data, informace, znalosti**

Data: jsou vyjádřena symboly, nejčastěji číslicemi, písmeny, zvuky, obrazy. Sama nemají žádný význam, vážou se pouze k určité realitě, události. Pokud jsou data účelově uspořádána, nazýváme je databázemi nebo datovými zdroji. „*Data jsou většinou chápána jako surovina pro vytváření informací*“ (Truneček 2004, s. 13)

Truneček (2004, s. 13) uvádí dále ve své knize dva typy dat:

Strukturovaná data:

- z těchto dat můžeme vybírat jen ty, které potřebujeme,

Nestrukturovaná data:

- jedná se především o obrázky, zvukové nahrávky, čísla a další.

Informace: pojem informace můžeme chápat z několika pohledů, proto existuje mnoho různých definic. Nejjednodušeji bychom mohli říci, že „*informace jsou účelově zpracovaná data*“ (Truneček 2004, s. 13). Informace vznikají především vysvětlením a pochopením vztahů mezi daty.

Znalosti: „*Znalost je schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci*“ (Truneček 2004, s. 13).

Znalosti se utváří v mysli člověka, na základě jeho předchozích zkušeností, dovedností a dalších faktorů. Znalosti jsou uchovávány především v hlavách lidí.

### 3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj se netýká pouze pracovníků, kteří již v organizaci nějaký čas pracují. Vzdělávací programy v podniku by měli zahrnovat také vzdělávání nově příchozích zaměstnanců v rámci jejich adaptace.

Všeobecně je adaptace chápána „jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám“ (Veselá a Kanioková Veselá 2011, s. 93).

V pojetí adaptace ke vztahu k organizacím a pracovnímu zařazení člověka existuje v odborné literatuře mnoho definic a každý z autorů chápe a přistupuje k adaptaci trochu z jiného pohledu.

Koubek (2001, s. 181) ve své knize chápe adaptaci nového zaměstnance jako „řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci“.

Duchoň (2008, s. 212) ve své knize definuje adaptaci a její účel slovy: „Účelem adaptace člověka v pracovním procesu je vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociálními zkušenostmi na jedné straně a specifickými pracovními podmínkami daného pracoviště na straně druhé“.

#### 3.1 Cíle adaptačního procesu

Z hlediska pracovníka spočívají cíle adaptace v tom, aby pracovník:

- 1) „co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené,
- 2) získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry,
- 3) přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku“ (Bedrnová 1998, s. 322).

Armstrong (2007, s. 395) považuje za cíle adaptace nového zaměstnance překonání prvotní fáze, kdy je pro nového zaměstnance vše cizí, vytvoření kladného postoje zaměstnance k organizaci, dosažení očekávaného pracovního výkonu od nového

zaměstnanec v co nejkratší možné době a eliminování možnosti předčasného odchodu nového zaměstnance z organizace.

Zatím jsme stále zmiňovali s pojmem adaptace nově příchozí zaměstnanec do organizace. Adaptace se však týká i zaměstnanců, kteří již v organizaci pracují. Bedrnová (1998, s. 326) rozdělila objekty adaptace následovně:

- 1) noví pracovníci,
- 2) pracovníci, kteří již dříve v organizaci pracovali a nyní se vrací na své původní místo: jedná se o ženy, které se vrací z mateřské dovolené nebo zaměstnanci, kteří byli v dlouhodobé pracovní neschopnosti, při této formě adaptace je důležitý přístup vedoucího, na kterém je volba přístupu k zaměstnanci,
- 3) pracovníci, kteří mění své dosavadní pracovní zařazení: přístup k těmto zaměstnancům musí být individuální, vzhledem ke kategorii pracovníka,
- 4) pracovní skupiny, které se v důsledku zavádění inovačních změn adaptační proces také týká a je zapotřebí je do něho začlenit: při začlenění skupiny již do procesu změny, je dokázáno, že zaměstnanci přijímají tyto změny lépe, pokud mají možnost se na nich sami podílet.

Adaptace zaměstnanec má určitý časový harmonogram. Vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec i pracovní místo jsou specifické, nedá se stanovit jeden model časového harmonogramu adaptačního procesu pro nové zaměstnanec.

Vajner (2007, s. 93) přistupuje k adaptaci nových zaměstnanců ve dvou rovinách. První rovina je funkce, kterou adaptace plní pro zaměstnanec a druhá rovina je funkce, kterou má adaptace nového zaměstnanec pro organizaci.

Funkce pro zaměstnanec je například motivační, kdy má nový zaměstnanec pocit zájmu ze strany organizace, informační, kdy nový zaměstnanec dostane informace, které jsou pro něho důležité, další je sociální funkce, která zajišťuje začleňování nového zaměstnanec do týmu a seznamování s ostatními spolupracovníky, rozvojová funkce zvyšuje novému zaměstnanci sebevědomí pomocí učení se novým věcem, rekapitulační funkce, při které může zaměstnanec rychleji a lépe zvážít, zda organizace splňuje jeho představy.

Přínosem adaptace pro organizaci je v první řadě rychlé zapracování nově příchozího zaměstnanec, úspora nákladů, rozvíjení výkonnosti zaměstnanec, zlepšování image

organizace mezi společnostmi, v případě nevyhovování nového zaměstnance přináší adaptace podklady pro případné ukončení pracovního poměru a další.

### **3.2 Oblasti adaptace**

Koubek (2001, s. 182) nazývá adaptaci zaměstnance orientací a rozděluje ji na tři oblasti:

- celoorganizační orientace: je orientace zaměřená na poskytnutí všeobecných informací, které se týkají všech pracovníků, bez ohledu na jejich obsah práce a její charakter,
- útvarová orientace: týká se pracovní skupiny nebo týmu, v němž je zařazen nově přicházející pracovníka, informace poskytované v této oblasti jsou společné pro všechna pracovní místa v pracovní skupině, či týmu, poskytované informace obsahují zvláštnosti a detaily příslušného útvaru, skupiny, týmu,
- orientace na konkrétní pracovní místo: orientace v této oblasti je zaměřená podle charakteru a obsahu práce konkrétního pracovního místa.

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 398-399), tak při celopodnikové adaptaci by se lidé, kteří mají na starosti nově příchozího zaměstnance, neměli spoléhat pouze na tištěné slovo, ale měli by s novým zaměstnancem osobně probrat každý bod. Tento přístup je považován za lidštější a nově příchozí zaměstnanec má možnost se případně na cokoliv zeptat. Po této první fázi by měl být nový zaměstnanec doprovázen na své pracoviště a představen svému vedoucímu, který následně zajistí útvarovou orientaci. Je možné nového zaměstnance po prvotní informativní fázi odeslat na školící pracoviště, kde absolvuje vybrané školení a na pracoviště, kde bude pracovat je možno ho zavést později. Útvarovou orientaci by měl vždy zahajovat vedoucí pracovník útvaru, který nového zaměstnance přivítá, sdělí mu základní stručné informace o útvaru a následně ho předá vedoucímu skupiny, či týmu. Vedoucí skupiny, či týmu má za úkol provést podrobnější adaptaci zaměstnance. Měl by nově příchozího zaměstnance představit spolupracovníkům a popřípadě ho jednomu ze spolupracovníků předat. Neměl by to být zaměstnanec, který je v organizaci příliš dlouho, ale naopak někdo, kdo si stále ještě pamatuje svou adaptaci a případné obavy, které sám měl a bude tak moci lépe nově příchozímu zaměstnanci pomoci a uklidnit ho.

Uvádění nově příchozího pracovníka by mělo mít pět hlavních cílů:

- 5) *„dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma,*
- 6) *zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci,*
- 7) *poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech,*
- 8) *informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává,*
- 9) *informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí“*(Armstrong 2007, s. 399).

### **3.3 Adaptační plán**

Aby se nový pracovník v průběhu své adaptace systematicky dozvěděl vše potřebné a důležité, je zapotřebí aby organizace měla propracovaný adaptační plán. Adaptační plán sestavuje vedoucí pracovník a spolupracuje při tom s ostatními účastníky, kteří se budou na adaptaci nového zaměstnance podílet. Vedoucí pracovník má po celou dobu k dispozici konzultace s personálním úsekem.

*„Plán stanoví, s jakými informacemi se má pracovník seznámit, s jakými organizačními útvary by měl být seznámen, na kdy jsou naplánovány kontrolní body adaptace. Důležité je odpovídajícím způsobem rozložit nové informace tak, aby jimi nebyl zaměstnanec zahlcen“*(Bucháčková 2003, s. 38).

K tvorbě adaptačního plánu je vždy zapotřebí přistupovat individuálně s ohledem k náročnosti pracovního místa, věku zaměstnance, jeho dosaženému vzdělání, délce praxe, ale i k osobnostním charakterům nového zaměstnance.

Celý adaptační proces je neustálé učení se novým věcem. V případě, že adaptačnímu procesu je věnována dostatečná pozornost, adaptační plán je řádně propracovaný a zaměstnanci se tak dostane potřebných informací, školení a pozornosti ze strany organizace, je pravděpodobné, že nový zaměstnanec začne již brzy po nástupu do zaměstnání plnit své pracovní povinnosti a tím přispívat k plnění cílů organizace a organizace se tím vyhne možnému předčasnému odchodu nového zaměstnance z organizace, a s tím spojeným finančním nákladům.

## 4 MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ

„Slovo *motivace* je odvozeno z latinského *movere*, to znamená *hýbati, pohybovati*. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určitému jednání“ (Růžička 1995, s. 5). Motivaci můžeme tedy nejjednodušeji chápat jako proces, který určuje jednání, jeho směr, intenzitu a dobu trvání. Na počátku každé motivace, každého jednání je motiv. „*Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl*“ (Bedrnová a Nový 2009, s. 363).

Výsledkem celého procesu je dosažení určitého, předem stanoveného cíle.

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2009, s. 109

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 102) uvádí, že „*motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání*“.

Aby tedy došlo ke správné motivaci zaměstnanců ke vzdělávání, je zapotřebí vypracovat motivační program. Motivační program by měl zahrnovat soustavu stimulačních faktorů, které by měly vycházet ze strategie podniku, z cílů podnikového vzdělávání, měly by respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců, měly by vzít v úvahu specifika podniku a regionu, ve kterém se nachází a odpovídat na celospolečenskou situaci v zemi.

„*Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji zajišťuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku*“ (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 103).

## 4.1 Typy motivace

Existují dva typy motivace:

- 1) vnitřní motivace: „*Faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem*“ (Armstrong 2007, s. 221).
- 2) vnější motivace: „*To, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali*“ (Armstrong 2007, s. 221). Vnější motivaci tvoří odměny, nebo naopak tresty.

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 221), tak vnější motivátory mohou mít okamžitý účinek, ale nemusejí působit na člověka dlouhodobě. Naopak vnitřní motivátory jsou součástí člověka a budou mít tím pádem dlouhodobější účinek.

## 4.2. Motivační teorie

V literatuře se můžeme nejčastěji setkat se třemi nejvlivnějšími teoriemi motivace, na kterých jsou založeny přístupy k motivaci:

- 1) teorie instrumentality:
  - tato teorie pochází z Taylorových metod vědeckého řízení a je založena na tvrzení, že lidé pracují pouze pro peníze,
  - přístup dle teorie instrumentality znamená, že aby byl člověk dostatečně motivován, musejí být odměny a tresty závislé na výkonu,
- 2) teorie zaměřená na obsah:
  - „*Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy*“ (Armstrong 2007, s. 223).
  - důležité je nalézt cíl, kterým chybějící potřebu uspokojíme, každý jedinec má individuální potřeby, které se odrážejí od jeho současné životní situace, od výchovy a prostředí, ve kterém vyrůstal,

Zakladatelem teorie potřeb je Abraham Maslow, který v roce 1954 sestavil takzvanou pyramidu potřeb, ve které rozdělil potřeby do pěti základních kategorií.



Obrázek 3: Pyramida potřeb



Zdroj: autorka práce, 2016

3) teorie zaměřená na proces:

- v teoriích zaměřených na proces se pracuje především s psychologickými procesy, které ovlivňují motivaci,

Expektační teorie: vychází z toho, že motivace a výkon jsou ovlivněny vazbou mezi úsilím a odměnou. „*Odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to*“ (Armstrong 2007, s. 222).

Teorie cíle: je založena na tom, že „*motivace a výkon selepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby*“ (Armstrong 2007, s. 222).

Teorie spravedlnosti: pracuje s tím, že lidé jsou motivováni, pokud se s nimi zachází spravedlivě a nedochází k pocitům křivdy.

## Kompendium teoretické části práce

Autorka vnímá vzdělávání a neustálý rozvoj zaměstnanců jako jeden z nejdůležitějších přístupů k tomu nejcennějšímu, co podnik má, k lidským zdrojům. Nejenže podnik dokáže cíleným a předmětným vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců posílit svou pozici na trhu, ale dává tím možnost svým zaměstnancům se zlepšovat, což autorka vidí jako přidanou hodnotu ke klasickému finančnímu odměňování za vykonanou práci.

V následující praktické části diplomové práce se autorka zaměří na empirický výzkum vzdělávání zaměstnanců, který bude proveden na náhodném vzorku respondentů. Jeho výsledkem bude zjištění, zda organizace, ve kterých respondenti pracují, nebo pracovali, věnují vzdělávání pozornost, zda nabízejí možnost dalšího vzdělávání pro své zaměstnance a budou zde i názory samotných respondentů na jejich dosavadní znalosti a dovednosti, zda se domnívají, že jsou dostačující pro výkon jejich povolání a jaké oblasti ve vzdělávání by měla jejich organizace věnovat více pozornost, autorka bude také zjišťovat, co je pro respondenty největší motivací k dalšímu vzdělávání.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 EMPIRICKÝ VÝZKUM

Cílem praktické části diplomové práce bylo na náhodném vzorku respondentů napříč všemi kraji a velikostí organizací, zjistit, na jaké úrovni je vzdělávání pracovníků, zda je této oblasti věnována dostatečná pozornost, jaké nároky mají samotní zaměstnanci na vzdělávání a svůj rozvoj, zda mají zájem se dále vzdělávat a co by je nejvíce motivovalo k účasti na dalším vzdělávání.

### 5.1 Výzkumná metoda

Autorka zvolila pro praktickou část diplomové práce metodu kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum je metoda založena na sběru dat a informací od velkého množství respondentů. Po sběru se tato data a informace zpracují a vyhodnotí. Základem kvantitativního výzkumu je položení otázek a stanovení hypotéz, které se po vyhodnocení buď potvrdí, nebo vyvrátí. Autorka vybrala jako formu kvantitativního výzkumu dotazník.

Dotazník byl šířen elektronickou formou. Výhodu elektronicky šířeného dotazníku shledává autorka především ve vysoké návratnosti vyplněných dotazníků za poměrně krátký čas, s minimálními náklady. Respondenti mohou považovat za výhodu například možnost vyplnit dotazník na jimi si zvoleném místě a v čase, který jim bude vyhovovat a budou mít tudíž na vyplnění dotazníku dostatek prostoru a nebudou ničím rušeni. Nevýhodou by při šíření dotazníku elektronickou formou a jeho následném zpracování v elektronické podobě mohla být možnost, že dojde k technickým problémům. Při šíření dotazníku elektronickou formou se můžeme setkat například s nedostupností počítače a internetu u veškerých věkových kategorií.

Celkový počet respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili, byl 131 a jednalo se o náhodný vzorek respondentů ze všech krajů, věkových skupin, z různých velikostí a typů organizací.

Dotazník tvoří 20 otázek, z nichž se 4 otázky zaměřují na demografická fakta respondentů, a 16 otázek se již týká respondentů a organizací, ve kterých jsou, nebo byli respondenti naposledy zaměstnáni, délky jejich působení v organizaci, o jak velký podnik se jedná/jednalo, vzdělávání, jeho případného vlivu na výkon práce respondenta a samotných potřeb, požadavků a názorů respondentů na své aktuální znalosti a dovednosti, na ochotu se vzdělávat a na to, co by je motivovalo k dalšímu vzdělávání, na oblasti, kterým by se podle nich měla organizace, ve které pracují nebo naposledy pracovali, více věnovat.

Před zahájením aktivit spojených s výzkumem autorka sestavila časový harmonogram, dle kterého se následně realizovaly dané kroky výzkumu.

Harmonogram výzkumu:

- 1) přípravná fáze: 1.10.2015 - 5.10.2015
  - V přípravné fázi výzkumu se stanovily otázky a hypotézy, na které chtěla autorka pomocí výzkumu nalézt odpovědi. Následně se přistoupilo ke zpracování dotazníku.
- 2) pilotní šetření: 6.10.2015 – 20.10.2015
  - Pilotní šetření probíhalo s patnácti náhodně vybranými jednotlivci a na základně vyhodnocení pilotního šetření se zjistilo, zda je dotazník možno uveřejnit nebo zda je nutné provést určité změny.
- 3) realizační fáze: Uveřejnění dotazníku na internetu: 1.11.2015
  - Sběr dat a informací po dobu čtyř týdnů: 1.11.2015 – 1.12.2015
  - Zpracování dat: 2.12.2015 – 10.12.2015
- 4) hodnotící fáze: 15.12.2015 - 20.12.2015
  - V průběhu hodnotící fáze výzkumu byla vypracována signální zpráva, došlo k interpretaci dat, potvrdily nebo se vyvrátily stanovené hypotézy, shrnuly se výsledky a vznikly návrhy ke zlepšení zkoumané problematiky.

## 5.2 Otázky a hypotézy

Při sestavování dotazníku si autorka kladla otázky ohledně vzdělávání zaměstnanců, na něž chtěla ve svém průzkumu nalézt odpovědi.

Otázky:

- 1) Co nejvíce motivuje zaměstnance k dalšímu vzdělávání?
- 2) Kolik školení průměrně absolvují respondenti během kalendářního roku?
- 3) Považují respondenti své dosavadní znalosti a dovednosti pro výkon práce za dostačující?
- 4) Zabývá se podle respondentů organizace dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

Hlavním cílem průzkumu bylo potvrdit, či vyvrátit hypotézy:

Hypotéza č. 1: Respondenty nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání možnost lepšího uplatnění na trhu práce.

Hypotéza č. 2: Průměrně absolvují respondenti 1-5 školení v kalendářním roce.

Hypotéza č. 3: Ve většině případů považují respondenti své dosavadní znalosti a dovednosti za spíše dostačující.

Hypotéza č. 4: Organizace se dle mínění respondentů zabývají dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců.

## 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

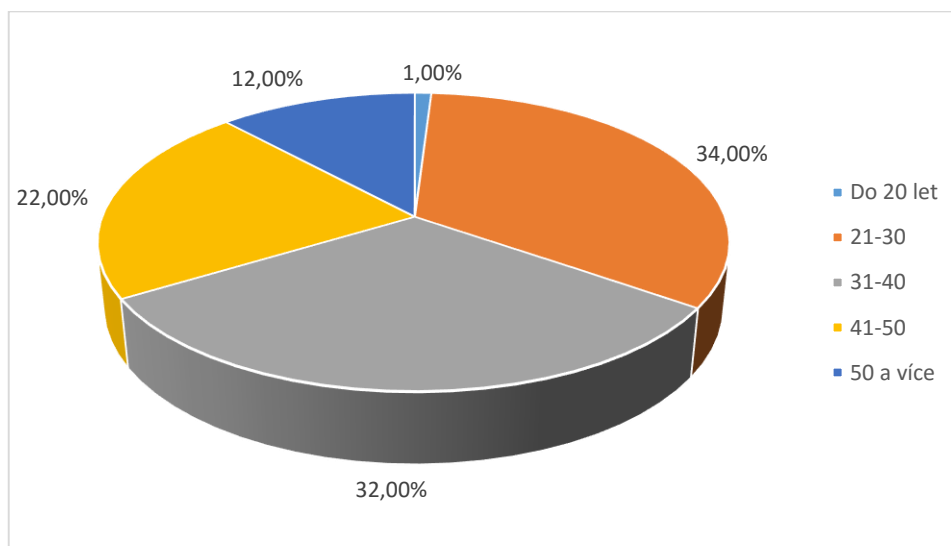
### Otázka č. 1: Jaký je Váš věk?

Tabulka 1: Jaký je Váš věk

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Do 20 let	1	1%
21-30	44	34%
31-40	42	32%
41-50	29	22%
51 a více	15	11%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 1: Jaký je Váš věk



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Nejvíce zástupců z řad respondentů měla věková skupina 21-30 let, kdy toto věkové rozmezí označilo 44 dotázaných (34%). Druhou nejvíce volenou kategorií byla kategorie 31-40 let. Tuto odpověď označilo 42 dotázaných (32%). 29 respondentů (22%) bylo

ve věkovém rozmezí 41-50 let. Ve věku 51 a více let bylo 15 respondentů (11%). Pouze 1 dotázaný (1%) byl ve věku do 20 let.

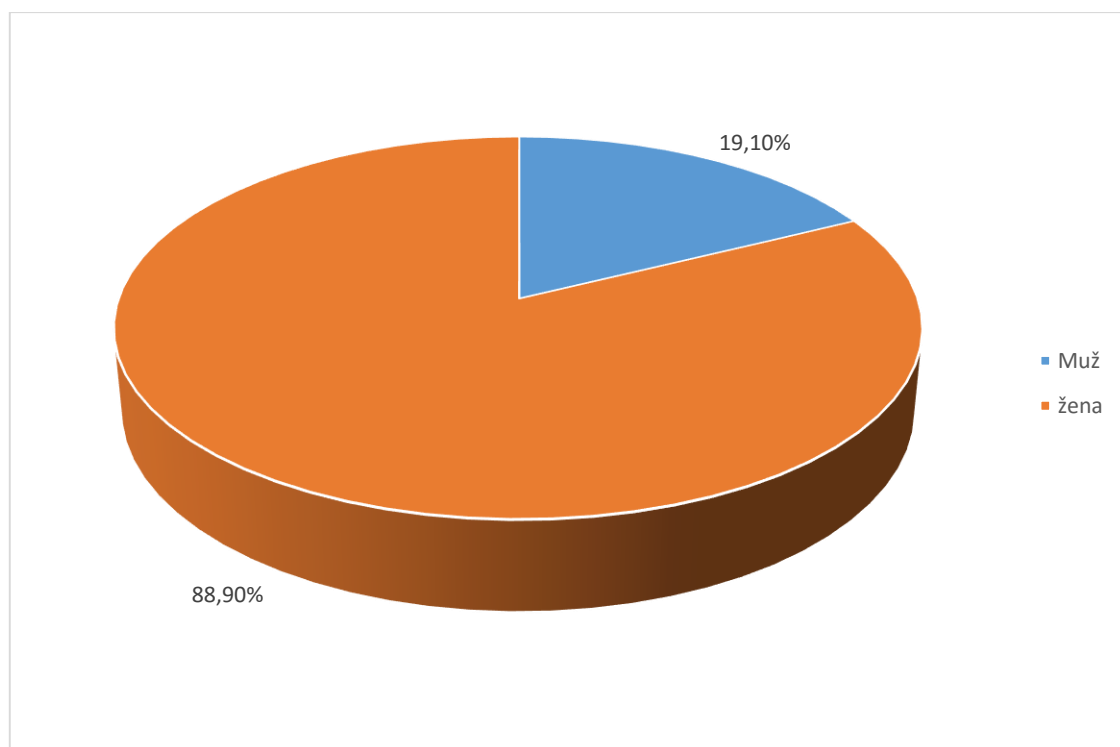
### Otázka č. 2: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 2: Jaké je Vaše pohlaví

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Muž	25	19%
Žena	106	81%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 2: Jaké je Vaše pohlaví



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

V souboru respondentů převažovaly ženy. Žen bylo mezi respondenty celkem 106 (81%). Mužů bylo 25 (19%).

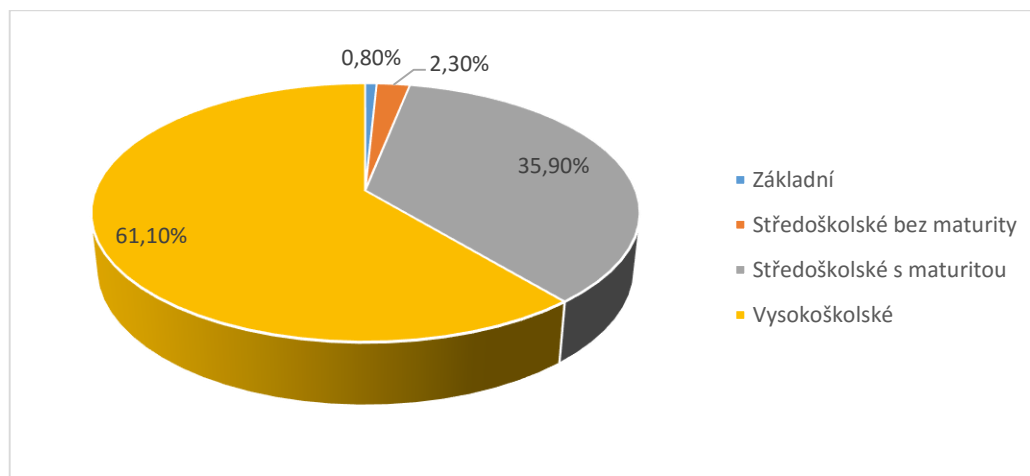
### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Základní	1	1%
Středoškolské bez maturity	3	2%
Středoškolské s maturitou	47	36%
Vysokoškolské	80	61%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Nejpočetnější skupinou mezi dotazovanými byli vysokoškolsky vzdělání respondenti. Celkem označilo vysokoškolské vzdělání jako nejvyšší dosažené vzdělání 80 respondentů (61%). Středoškolského vzdělání s maturitou dosáhlo 47 dotazovaných (36%). Pouze 3 respondenti (2%) měli nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské bez maturity. 1 respondent (1%) měl dokončené pouze základní vzdělání.



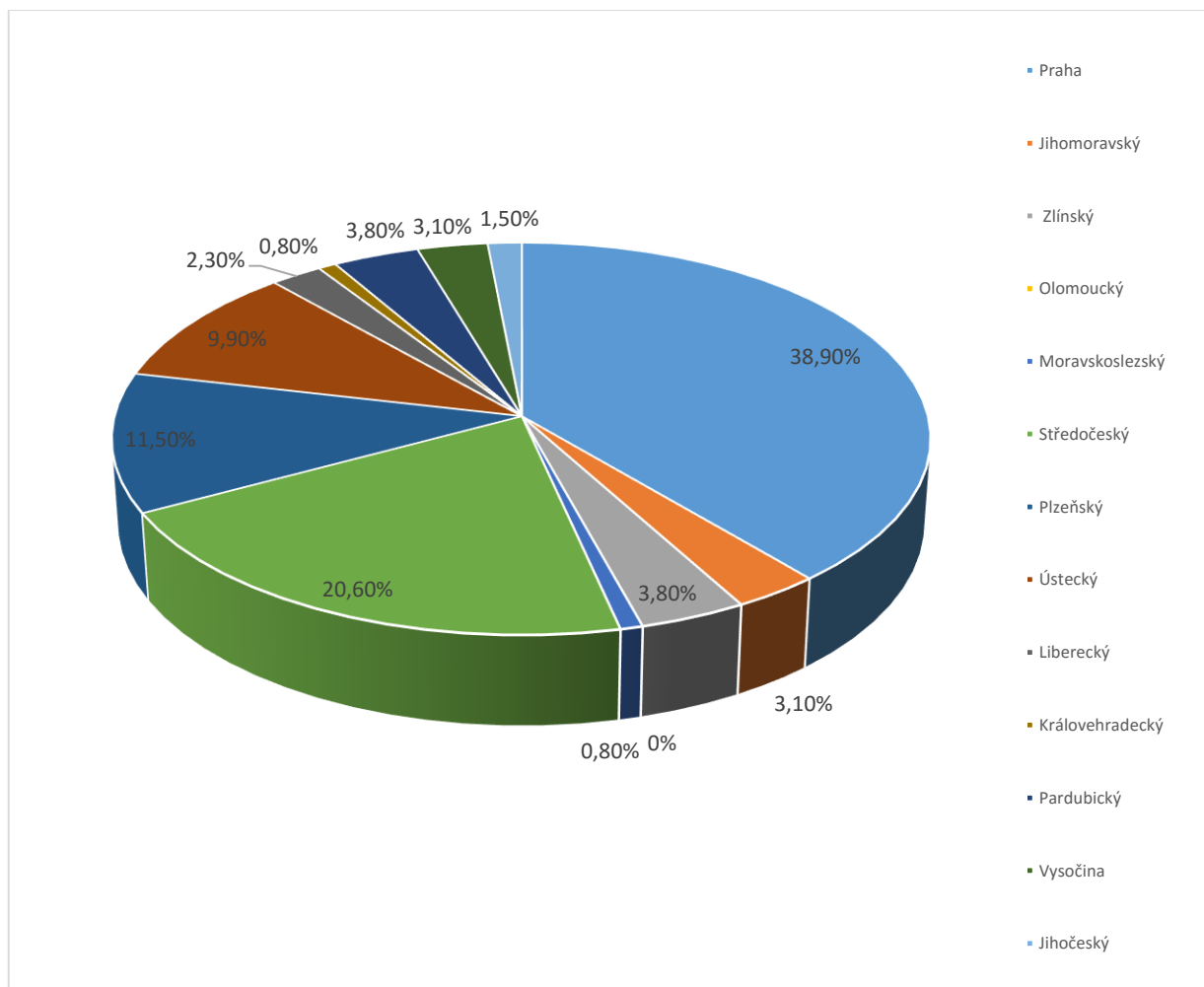
#### Otázka č. 4: V jakém kraji žijete?

Tabulka 4: V jakém kraji žijete

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Praha	51	39%
Středočeský	27	21%
Plzeňský	15	11%
Ústecký	13	10%
Liberecký	3	2%
Královéhradecký	1	1%
Pardubický	5	4%
Vysočina	4	3%
Jihočeský	2	1%
Jihomoravský	4	3%
Zlínský	5	4%
Olomoucký	0	0%
Karlovarský	0	0%
Moravskoslezský	1	1%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 4: V jakém kraji žijete



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Nejvíce dotazovaných žije v Praze – 51 respondentů (39%). Druhým nejvíce častým krajem v odpovědích respondentů byl Středočeský kraj, ve kterém žije 27 dotazovaných (21%). V Plzeňském kraji žije 15 respondentů (11%). Odpověď Ústecký kraj, jako místo, kde žijí, zvolilo 13 dotazovaných (10%). Shodně měl kraj Zlínský a Pardubický – 5 respondentů (4%). Jihomoravský kraj zvolili 4 respondenti (3%), stejně tak kraj Vysočina – 4 respondenti (3%). Z Libereckého kraje byli 3 respondenti (2%). V kraji Jihočeském žijí 2 dotazovaní (1%). Pouze 1 respondent (1%) bydlí v Moravskoslezském kraji, stejně tak v kraji Královehradeckém – 1 respondent (1%). Z kraje Karlovarského a Olomouckého nebyl respondent žádný.

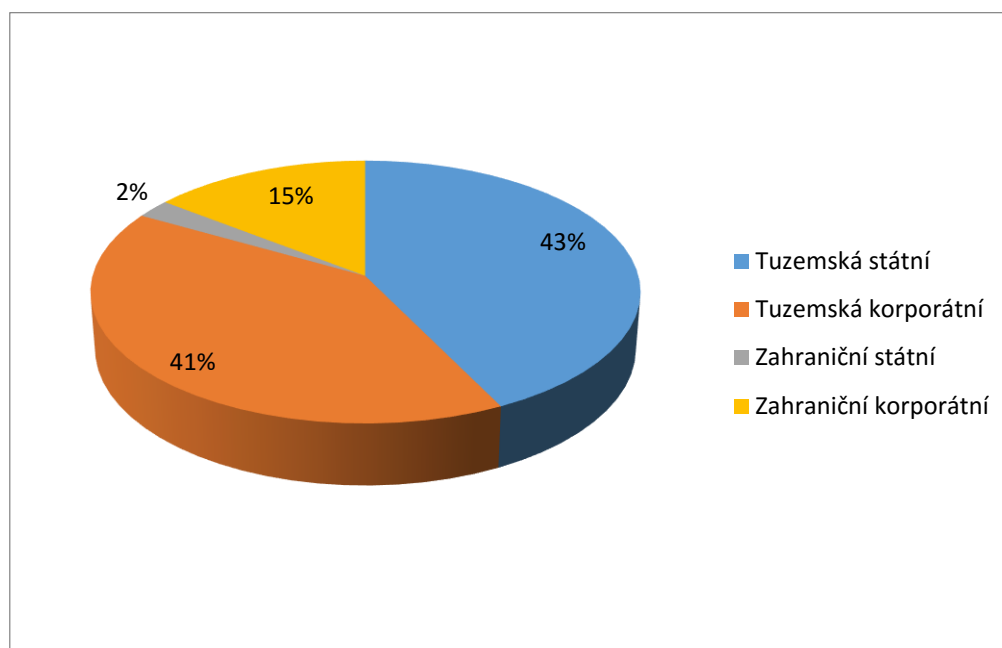
### Otázka č. 5: Pro jakou firmu pracujete/jste naposledy pracoval/a?

Tabulka 5: Pro jakou firmu pracujete/jste naposledy pracoval/a

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Tuzemská státní	56	43%
Tuzemská korporátní	53	40%
Zahraniční státní	3	2%
Zahraniční korporátní	19	15%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 5: Pro jakou firmu pracujete/jste naposledy pracoval/a



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Nejvíce respondentů je/bylo zaměstnáno u tuzemské státní společnosti. Celkem 56 dotazovaných (43%). Druhý nejvyšší počet dotazovaných zvolil tuzemskou korporátní společnost – 53 dotazovaných (40%). 19 respondentů (15%) pracuje/pracovalo u zahraniční korporátní společnosti. Pouze 3 respondenti (2%) pracují/pracovali pro zahraniční státní organizaci.

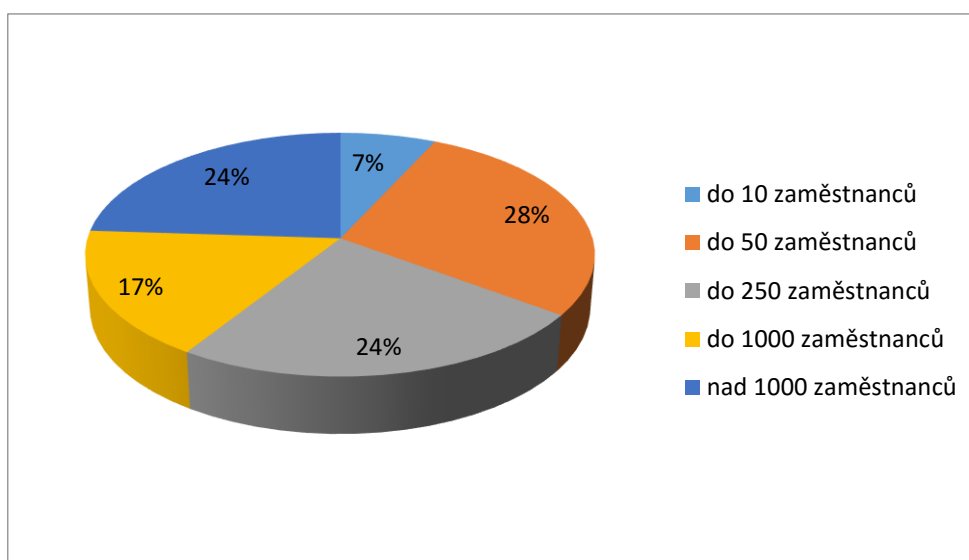
### Otázka č. 6: O jak velký podnik se jedná/jednalo?

Tabulka 6: O jak velký podnik se jedná/jednalo

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Do 10 zaměstnanců	9	7%
Do 50 zaměstnanců	37	28%
Do 250 zaměstnanců	32	24%
Do 1000 zaměstnanců	22	17%
Nad 1000 zaměstnanců	31	24%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 6: O jak velký podnik se jedná/jednalo



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Nejvíce zastoupené byly malé organizace do 50 zaměstnanců. Tuto možnost zvolilo 37 dotazovaných (28%). Následovaly střední organizace do 250 zaměstnanců – 32 dotazovaných (24%). Ve velké organizaci nad 1000 zaměstnanců pracuje/pracovalo 31 respondentů (24%). V organizaci, která zaměstnává maximálně 10 zaměstnanců, pracuje/pracovalo 9 dotazovaných (7%).

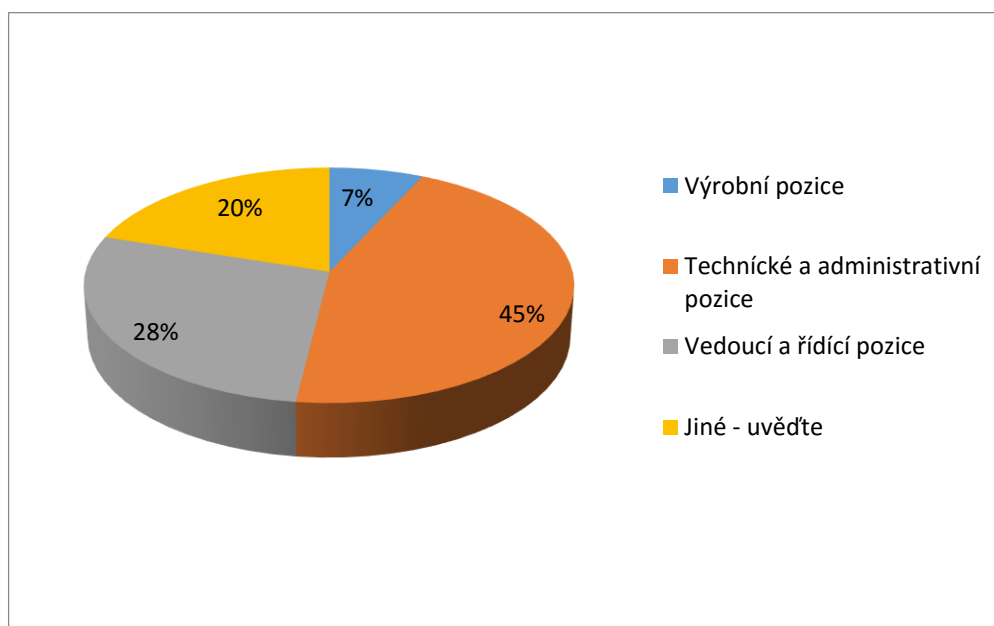
### Otázka č. 7: Jaké je/bylo Vaše profesní zařazení ve firmě?

Tabulka 7: Jaké je/bylo Vaše profesní zařazení ve firmě

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Výrobní pozice	9	7%
Technické a administrativní pozice	37	28%
Vedoucí, řídicí pozice	32	24%
Jiná - Uveďte	22	17%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 7: Jaké/bylo Vaše profesní zařazení ve firmě



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z dotazovaných je/bylo zařazeno nejvíce respondentů na technické a administrativní pozici. Tuto možnost zvolilo 37 dotazovaných (28%). Na vedoucí a řídicí pozici pracuje/pracovalo 32 respondentů (24%). Možnost jiné odpovědi zvolilo 22 respondentů (17%), kteří název své pozice vypsali do odpovědi:

Autentické odpovědi respondentů:

*„technik chemické služby u HZS - funkčně zařazen podvelitele družstva*

*učitelka Fj*  
*asistent pedagoga*  
*vychovatelka ve ŠD*  
*Personalistka, asistentka ředitele*  
*zdravotně sociální pracovník*  
*Pedagogický pracovník*  
*finanční specialista*  
*Informační pracovník*  
*Zaměstnanec provozu*  
*Kontrolorka kvality*  
*Sociální pracovník*  
*asistentka učitele*  
*Obchodní oddělení*  
*speciální pedagog*  
*prodavač-pokladní*  
*Svozový řidič*  
*Jsem učitelka*  
*pedagogická*  
*vychovatel*  
*pokladník*  
*učitel ZŠ*  
*Kontrolor*  
*operátor*  
*učitelka*  
*učitel“*

Nejméně respondentů je/bylo pracovně zařazeno na výrobní pozici – 9 dotazovaných (7%).

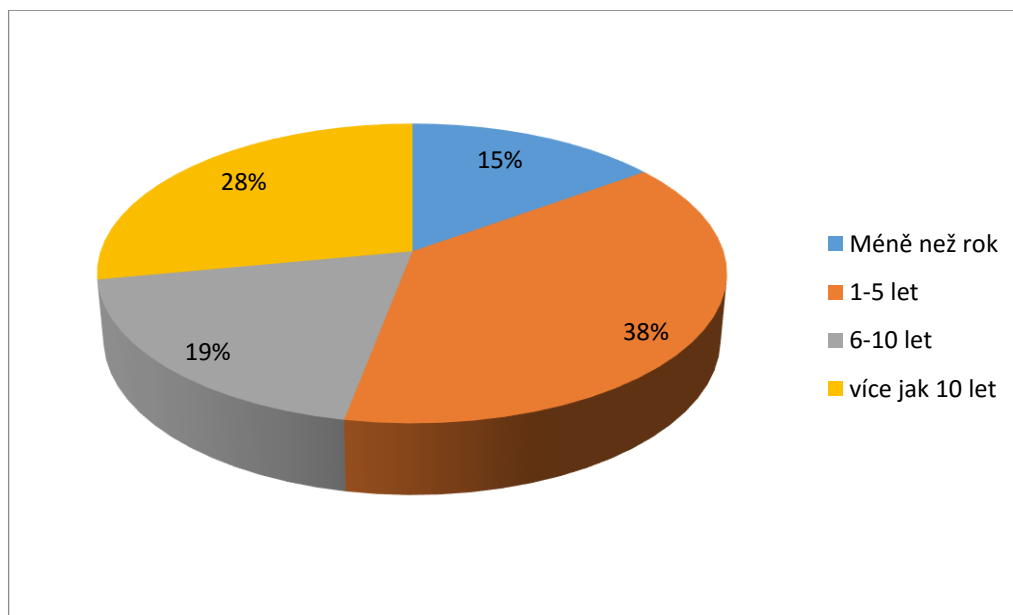
### Otázka č. 8: Jak dlouho jste/byl/a zaměstnán/na

Tabulka 8: Jak dlouho jste/byl/a zaměstnán/a

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Méně než rok	20	15%
1-5 let	50	38%
6-10 let	25	19%
Více jak 10 let	36	28%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 8: jak dlouho jste/byl/a zaměstnán/a



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

50 respondentů (38%) je/bylo zaměstnáno na jedné pozici 1-5 let. Více jak 10 let pracuje/pracovalo na pozici 36 respondentů (28%). Z dotazovaných zvolilo možnost odpovědi 6-10 let 25 respondentů (19%). Méně než rok je/bylo zaměstnáno 20 dotazovaných (15%).

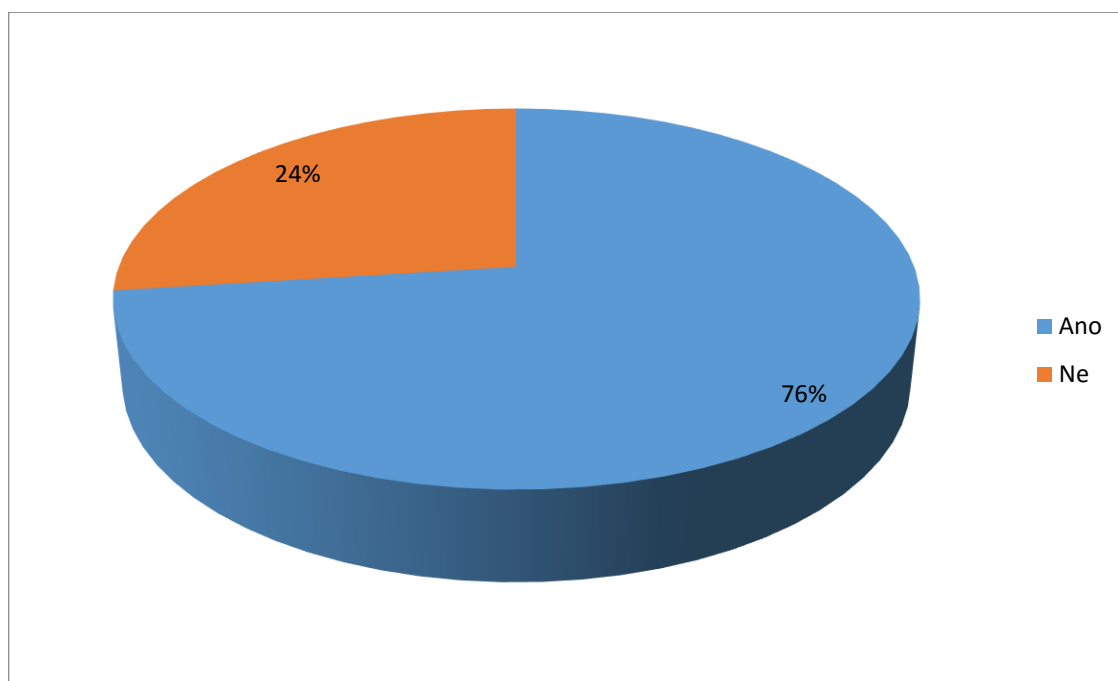
### Otázka č. 9: Nabízí/nabízela Vaše organizace další vzdělávání?

Tabulka 9: Nabízí/nabízela Vaše organizace další vzdělávání

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Ano	100	76%
Ne	31	24%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 9: nabízí/nabízela Vaše organizace další vzdělávání



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

U 96 respondentů (73%) nabízí/nabízela organizace, ve které byli/jsou zaměstnáni, další vzdělávání. 35 dotazovaných (27%) je/bylo zaměstnáno v organizaci, která další vzdělávání nenabízela.



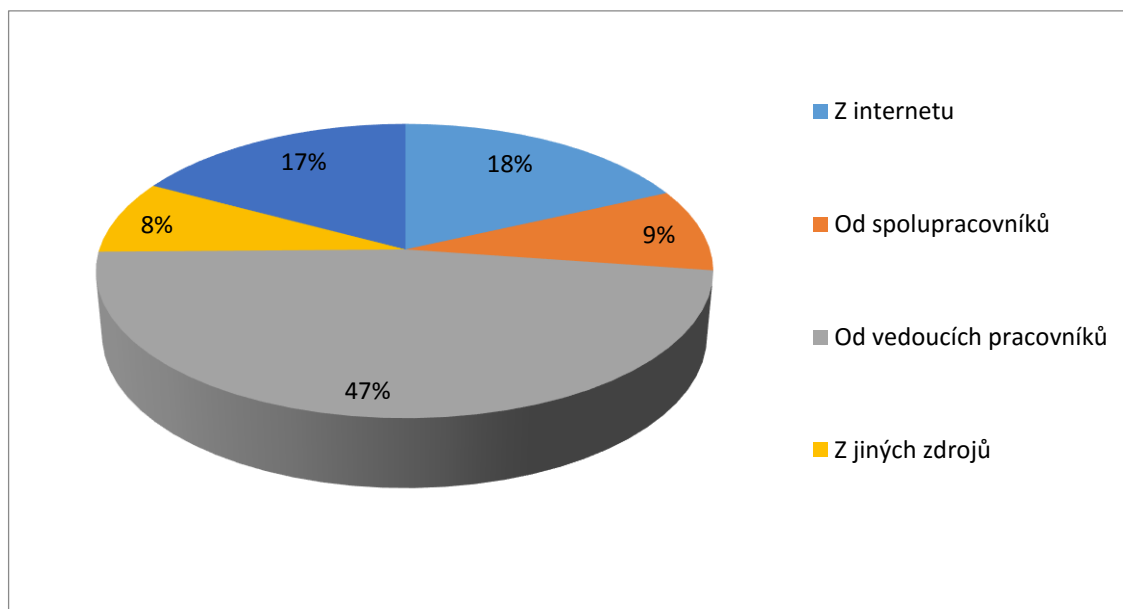
**Otázka č. 10: Jakým způsobem se nejčastěji dozvídáte/jste se dozvídal/a o možnostech dalšího vzdělávání?**

Tabulka 10: jakým způsobem se nejčastěji dozvídáte/jste se dozvídal/a o možnostech dalšího vzdělávání

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Z internetu	22	18%
Od spolupracovníků	10	9%
Od vedoucích pracovníků	59	47%
Z jiných zdrojů	9	8%
Organizace nenabízí/nenabízela další vzdělávání	31	17%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 10: jakým způsobem se nejčastěji dozvídáte/jste se dozvídal/a o možnostech dalšího vzdělávání?



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Dotazovaní se nejčastěji dozvídají/dozvídali o možnosti dalšího vzdělávání od vedoucích pracovníků – 59 respondentů (47%). O možnosti dalšího vzdělávání pomocí internetu se dozvídá/dozvídalo 22 dotazovaných (18%). U 31 respondentů (17%) organizace, u které jsou/byli zaměstnání, další vzdělávání nenabízí/nenabízela. 10 respondentů (9%) se o možnosti dalšího vzdělávání dozvídají/dozvídali od svých spolupracovníků. Odpověď z jiných zdrojů označilo 9 dotazovaných (8%).

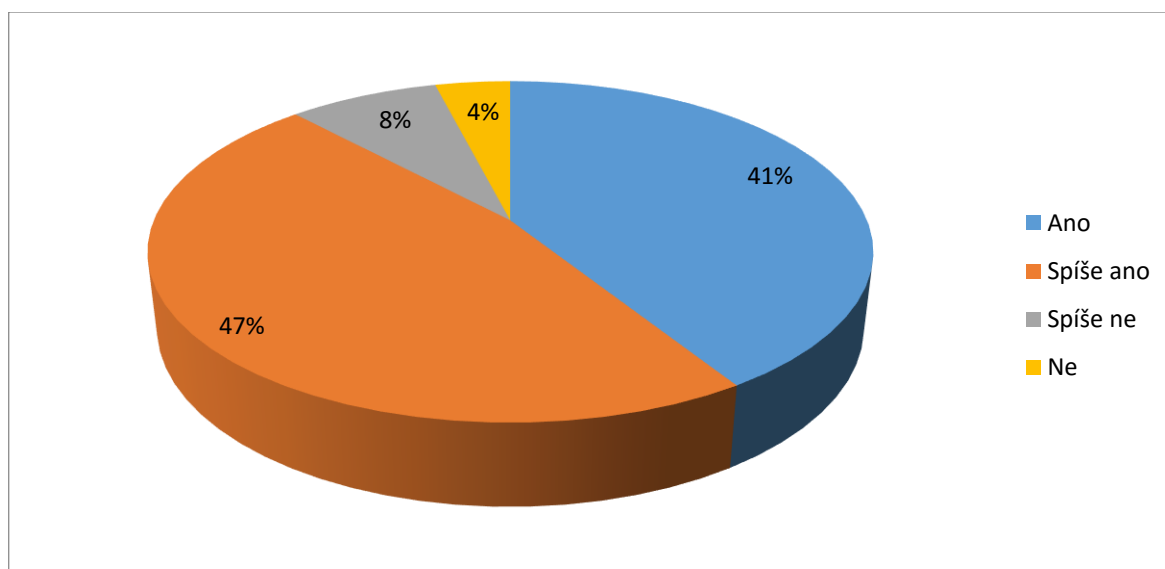
### Otázka č. 11: Považujete vzdělávací a školicí akce v podniku za přínosné?

Tabulka 11: Považujete vzdělávací a školicí akce v podniku za přínosné

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Ano	53	41%
Spíše ano	62	47%
Spíše ne	11	8%
Ne	5	4%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 11: Považujete vzdělávací a školicí akce v podniku za přínosné



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Školící a vzdělávací akce v podniku považuje za spíše přínosné 62 respondentů (47%). Za přínosné považuje vzdělávací akce 53 dotazovaných (41%). 11 respondentů (8%) se domnívá, že vzdělávací a školící akce jsou spíše nepřínosné. Vzdělávací akce považuje za nepřínosné pouze 5 dotazovaných (4%).

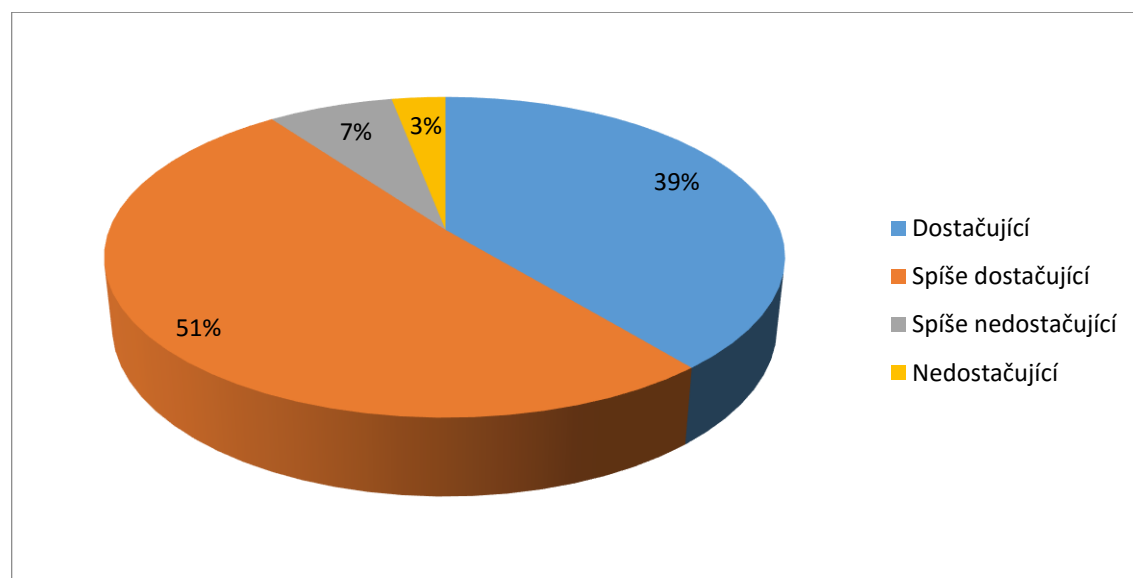
**Otázka č. 12: Považujete své současné znalosti a dovednosti na Vaší pracovní pozici za dostačující?**

Tabulka 12: Považujete své současné znalosti a dovednosti na Vaší pracovní pozici za dostačující

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Dostačující	51	39%
Spíše dostačující	67	51%
Spíše nedostačující	9	7%
Nedostačující	4	3%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 12: Považujete své současné znalosti a dovednosti na Vaší pracovní pozici za dostačující



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Nejvíce dotazovaných považuje své dosavadní znalosti a dovednosti za spíše dostačující. Tuto odpověď zvolilo 67 respondentů (51%). Za dostačující označilo své znalosti a dovednosti 51 dotazovaných (39%). 9 respondentů (7%) se domnívá, že jejich dovednosti a znalosti jsou spíše nedostačující. Nedostačující znalosti označili pouze 4 respondenti (3%).

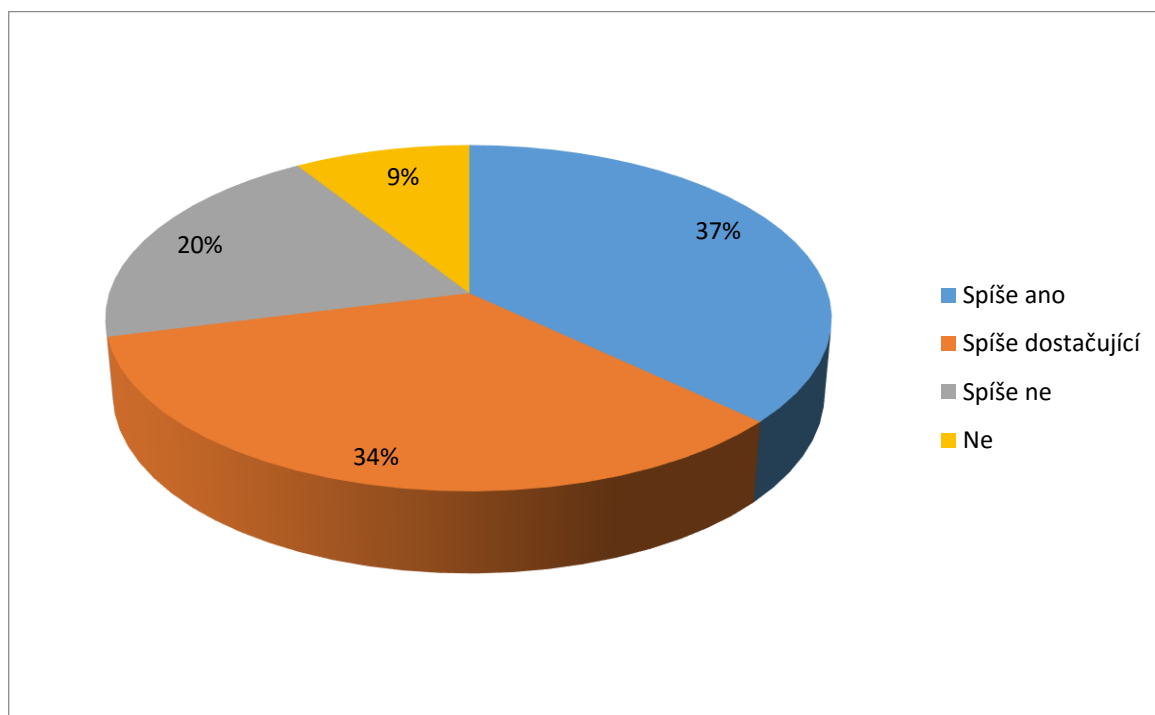
### Otázka č. 13: Myslíte si, že by se vhodným školením zlepšil Váš pracovní výkon?

Tabulka 13: Myslíte si, že by se vhodným školením zlepšil Váš pracovní výkon

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Ano	49	37%
Spíše ano	44	34%
Spíše ne	26	20%
Ne	12	9%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 13: Myslíte si, že by se vhodným školením zlepšil Váš pracovní výkon



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Většina dotázaných se domnívá, že vhodným školením by se zlepšil jejich pracovní výkon – celkem 49 respondentů (37%). 44 dotázaných (34%) zvolilo možnost odpovědi spíše ano. Odpověď spíše ne vybralo 26 dotazovaných (20%). 12 respondentů (9%) se domnívá, že by se vhodným školením jejich pracovní výkon nezlepšil.

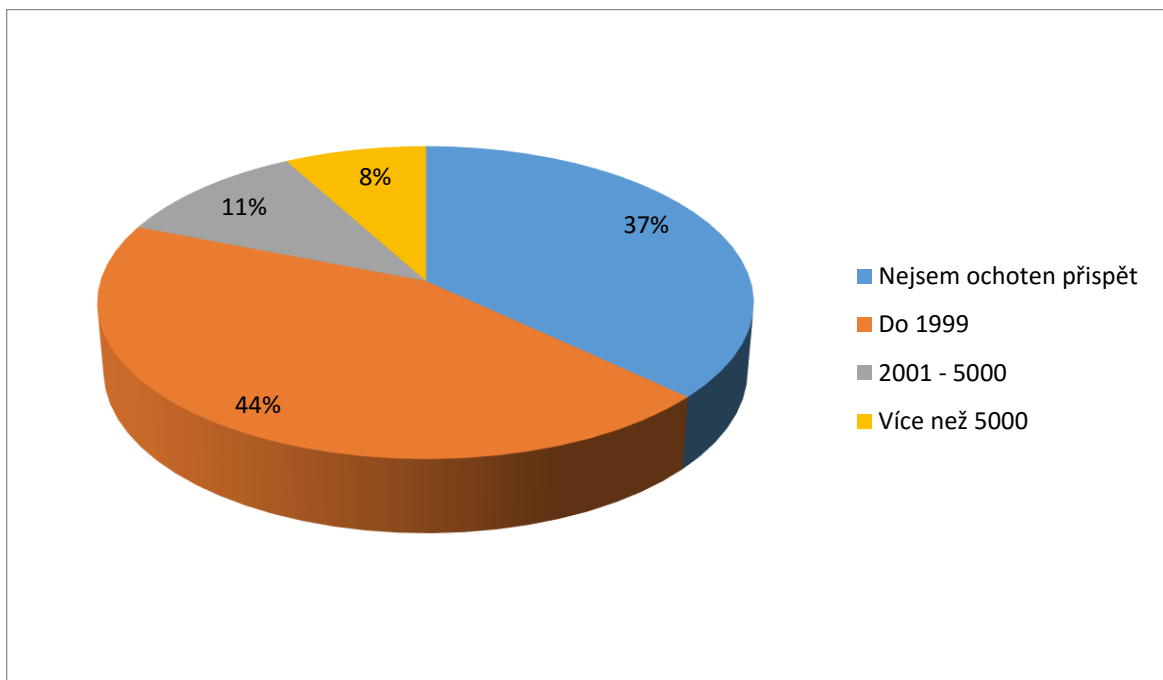
**Otázka č. 14: Jakou částkou byste byl/a ochoten/na přispět na vhodné školení?**

Tabulka 14: Jakou částkou byste byl/a ochoten/na přispět na vhodné školení

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Nejsem ochoten přispět	48	37%
Do 2000,-	58	44%
2001,-5000,-	14	11%
Více než 5000,-	11	8%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 14: Jakou částkou byste byl/a ochoten/na přispět na vhodné školení



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 14 znázorňuje, jak jsou dotazovaní ochotni se finančně podílet na svém vzdělávání. 58 respondentů (44%) je ochotno přispět na vhodné školení do částky 1999,-. Na vhodné školení není ochotno přispět celých 48 dotazovaných (37%). Mezi částkou 2001,- až 5000,- je ochotno přispět 14 respondentů (11%). Nejméně dotazovaných – 11 (8%) je ochotno se na vhodném školení podílet částkou vyšší jak 5000,-.

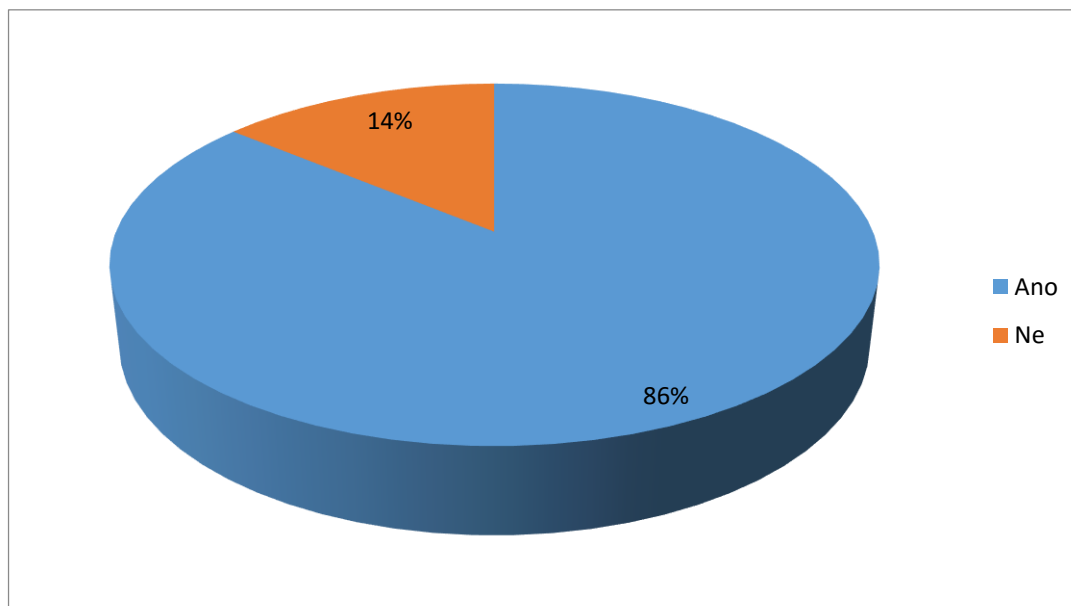
#### Otázka č. 15: Chtěl/a byste se dále vzdělávat?

Tabulka 15: Chtěl/a byste se dále vzdělávat

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Ano	112	86%
Ne	19	14%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 15: Chtěl/a byste se dále vzdělávat



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

U otázky č. 15 autor práce zjišťoval, zda by se dotazovaní chtěli dále vzdělávat. Nejvíce respondentů – 112 (86%) by se dále vzdělávat chtělo. 19 dotazovaných (14%) nemá o další vzdělávání zájem.

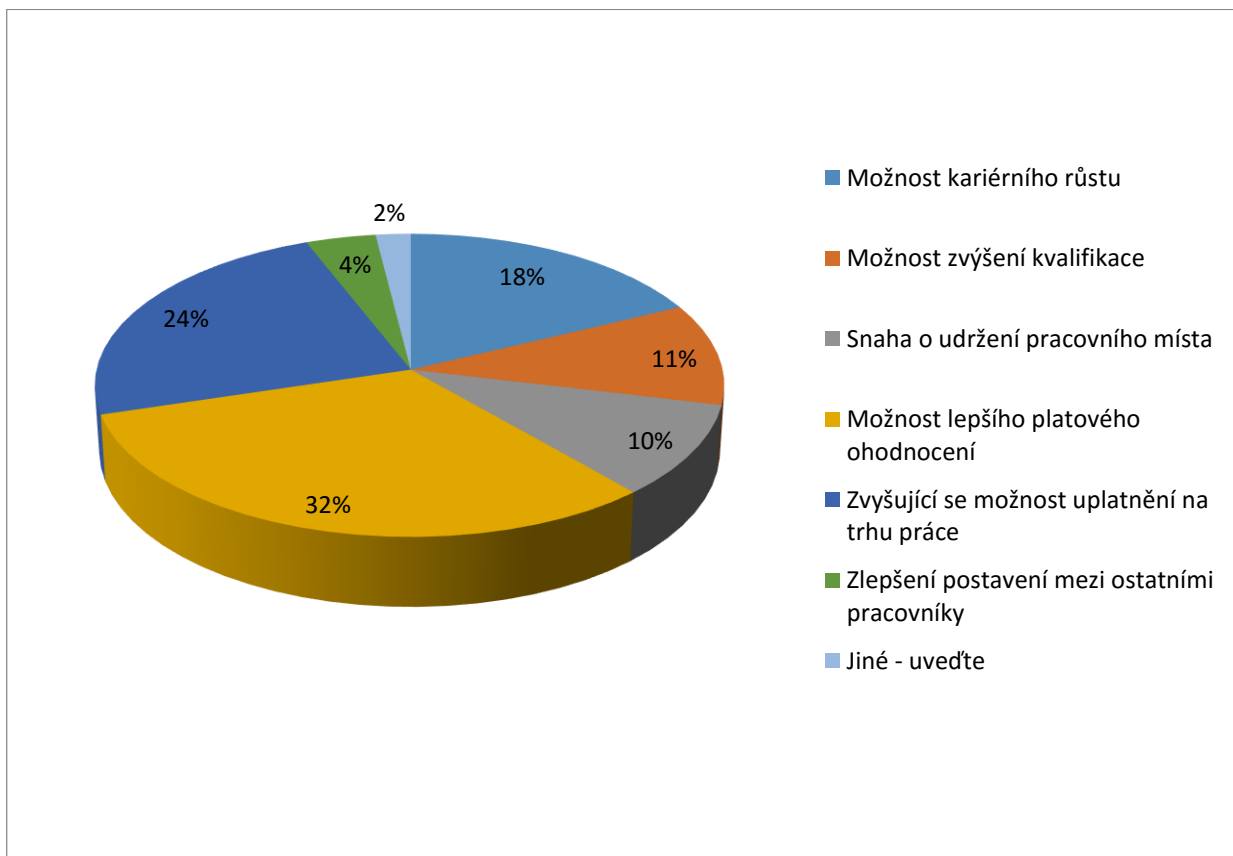
**Otázka č. 16: Co by Vás nejvíce motivovalo k dalšímu vzdělávání?**

Tabulka 16: Co by Vás nejvíce motivovalo k dalšímu vzdělávání

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Možnost kariérního růstu	23	18%
Možnost zvýšení kvalifikace	14	11%
Snaha o udržení pracovního místa	12	10%
Možnost lepšího platového ohodnocení	42	32%
Zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce	31	24%
Zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky	5	4%
Jiné - uveďte	3	2%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 16: Co by Vás nejvíce motivovalo k dalšímu vzdělávání



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 16 se zabývala možnostmi, které by dotazované nejvíce motivovaly k dalšímu vzdělávání. Nejvíce respondentů by k dalšímu vzdělávání motivovalo lepší platové ohodnocení – 42 dotazovaných (32%). Druhou nejpočetnější odpovědí byla zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce. Tuto možnost zvolilo 31 respondentů (24%). Možnost kariérního růstu jako správnou motivaci vidí 23 dotazovaných (18%). Pro 14 respondentů (11%) by byla vhodnou motivací možnost zvýšení kvalifikace. Snahu o udržení místa zvolilo jako motivaci k dalšímu vzdělávání 12 respondentů (10%). Jako motivaci k dalšímu vzdělávání by vidělo ve zlepšení postavení mezi spolupracovníky pouze 5 dotazovaných (4%). 3 respondenti (2%) zvolili možnost odpovědi jiné, přičemž byli u zvolení této otázky požádáni o vypsání odpovědi. Jako jiné byly uvedeny tyto faktory: „zájem o vzdělávání, práce na sobě, vše najednou“



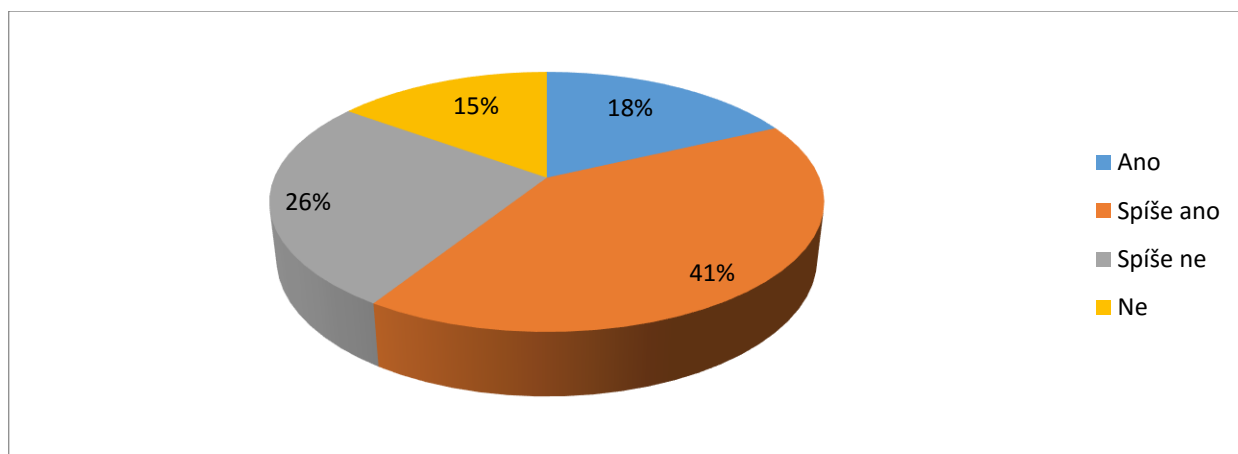
**Otázka č. 17: Zabývá se podle Vás firma dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?**

Tabulka 17: Zabývá se podle Vás firma dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců

Odpovědi	Počet respondentů	Podíl
Ano	24	18%
Spíše ano	54	41%
Spíše ne	34	26%
Ne	19	15%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 17: Zabývá se podle Vás firma dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Při otázce, zda se respondenti domnívají, že se organizace, ve které pracují/pracovali dostatečně zabývá vzděláním a rozvojem svých zaměstnanců, odpovědělo 54 dotazovaných (41%) spíše ano. Naproti tomu 34 respondentů (26%) zvolilo možnost odpovědi spíše ne. 24 respondentů (18%) odpovědělo ano, podle nich se tedy firma dostatečně zabývá vzděláváním svých zaměstnanců. 19 respondentů (15%) se domnívá, že se organizace, ve které pracují/pracovali dostatečně nezabývá/nezabývala vzděláváním svých zaměstnanců. Tito respondenti zvolili odpověď ne.

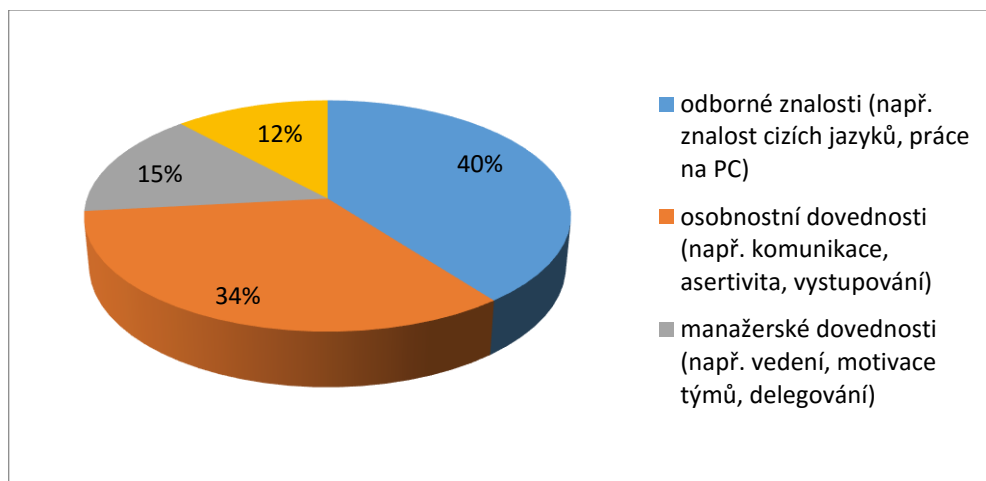
### Otázka č. 18: Jaké oblasti by firma měla věnovat větší pozornost?

Tabulka 18: Jaké oblasti by firma měla věnovat větší pozornost

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
odborné znalosti (např. znalost cizích jazyků, práce na PC)	52	40%
osobnostní dovednosti (např. komunikace, asertivita, vystupování)	44	34%
manažerské dovednosti (např. vedení, motivace týmů, delegování)	20	15%
obchodní dovednosti (např. komunikace, prodejní prezentace)	15	12%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 18: Jaké oblasti by firma měla věnovat větší pozornost



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 18 byla zaměřena na oblasti, kterým by podle respondentů měla být věnována při vzdělávání větší pozornost. Nejvíce respondentů se domnívá, že by měla být věnována pozornost odborným znalostem, jako je znalost práce na počítači, či znalost cizích jazyků. Odpověď odborné znalosti zvolilo 52 dotazovaných (40%). Druhou nejčastější odpovědí byl rozvoj osobních dovedností, jako je například komunikace, asertivita a další. Podle 44 respondentů (34%) by se této oblasti měla organizace, ve které pracují/pracovali více věnovat. 20 respondentů (15%) se přiklonilo k odpovědi manažerské dovednosti (vedení, motivace týmu...). Obchodním dovednostem by věnovalo větší pozornost 15 dotazovaných (12%).

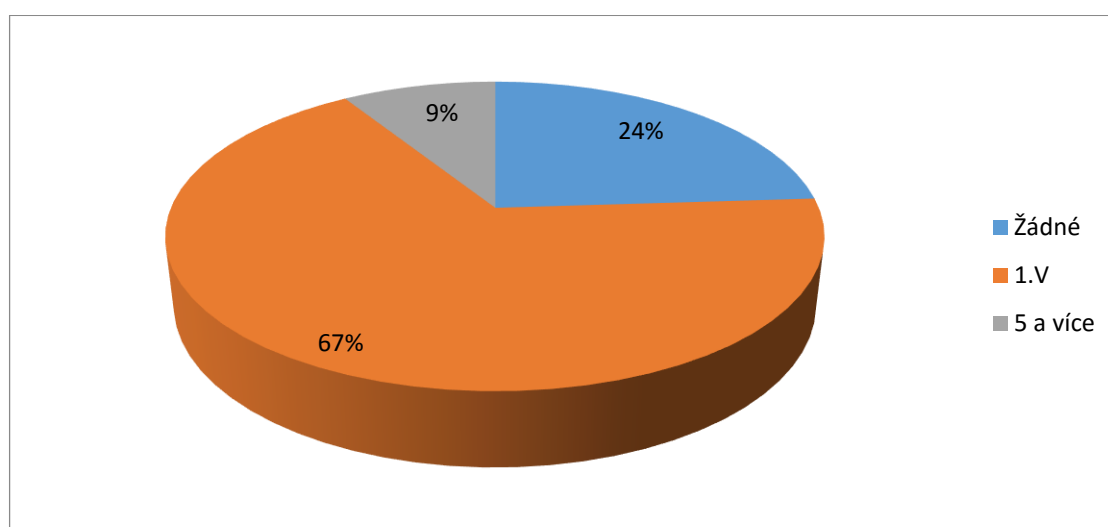
### Otázka č. 19: Kolik školení během roku absolvujete?

Tabulka 19: Kolik školení během roku absolvujete

Odpovědi	Počet respondentů	Odpovědi
Žádné	31	24%
1-5	88	67%
5 a více	12	9%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 19: Kolik školení během roku absolvujete



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

V předposlední otázce byli respondenti dotazováni na počet školení, které v průběhu roku absolvují. 88 respondentů (67%) absolvuje během roku 1-5 školení. Žádná školení neabsolvuje během roku 31 dotazovaných. Nejméně odpovědí měla možnost 5 a více školení, kterou zvolilo pouze 12 respondentů (9%).

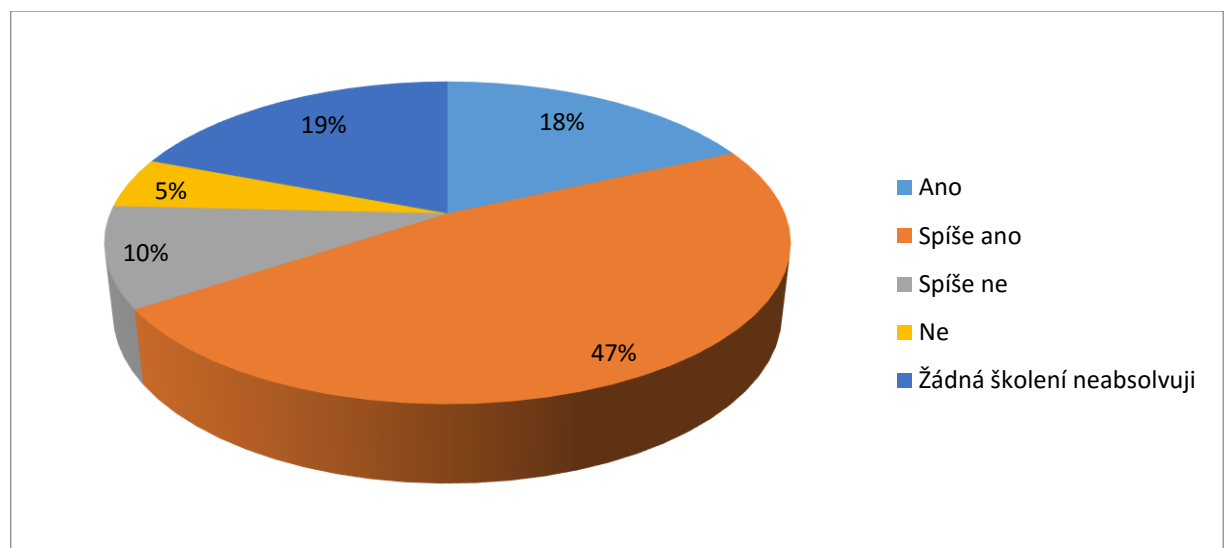
### Otázka č. 20: Jsou školení přínosná pro výkon Vaší profese?

Tabulka 20: Jsou školení přínosná pro výkon Vaší profese

Odpověď	Počet respondentů	Podíl
Ano	23	18%
Spíše ano	60	47%
Spíše ne	11	10%
Ne	6	5%
Žádná školení neabsolvuji	31	19%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf 20: Jsou školení přínosná pro výkon Vaší profese



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

V poslední otázce dotazníku byli respondenti požádáni o názor, zda školení, která absolvují, jsou pro výkon jejich práce přínosná. 60 respondentů se domnívá, že školení, která absolvují, jsou spíše přínosná. Žádná školení neabsolvuje 31 respondentů (19%). Odpověď ano zvolilo 23 dotazovaných (18%). 11 respondentů (10%) se domnívá, že školení jsou pro výkon jejich profese spíše nepřínosná. Možnost ne si vybralo 6 respondentů (5%).

## 7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

### **Hypotéza č. 1: Respondenty nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání možnost lepšího uplatnění na trhu práce.**

U hypotézy č. 1 se autorka domnívala, že respondenty nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání možnost lepšího uplatnění na trhu práce. Z výsledku šetření vyplývá, že nejvíce respondenty motivuje k dalšímu vzdělávání možnost lepšího platového ohodnocení. Tuto možnost zvolilo ze 131 respondentů 42 dotázaných (32%). Možnost lepšího uplatnění na trhu práce zvolilo 31 respondentů (24%).

Hypotéza č. 1 se nepotvrdila.

### **Hypotéza č. 2: Průměrně absolvují respondenti 1-5 školení v kalendářním roce.**

U hypotézy č. 2 autorka předpokládala, že průměrně absolvují respondenti 1-5 školení v průběhu kalendářního roku. 88 dotázaných (67%) zvolilo možnost odpovědi 1-5 školení. 31 respondentů (24%) neabsolvuje v průběhu roku žádná školení a 12 dotázaných (9%) volilo možnost 5 a více školení.

Hypotéza č. 2 se potvrdila.

### **Hypotéza č. 3: Ve většině případů považují respondenti své dosavadní znalosti a dovednosti za spíše dostačující.**

U hypotézy č. 3 se autorka domnívala, že většina respondentů považuje své dosavadní znalosti za spíše dostačující. Z šetření vyplynulo, že 67 dotázaných (51%) považuje své dosavadní znalosti a dovednosti za spíše dostačující. 51 respondentů (39%) považuje své dosavadní znalosti za dostačující. Za spíše nedostačující považuje své znalosti 9 respondentů (7%) a pouze 4 dotázaní se domnívají, že jejich znalosti a dovednosti jsou nedostačující.

Hypotéza č. 3 se potvrdila.

### **Hypotéza č. 4: Organizace se dle mínění respondentů zabývají dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců.**

U hypotézy č. 4 autorka předpokládala, že dle mínění respondentů se organizace, ve které pracují, nebo pracovali, dostatečně zabývá vzděláváním svých zaměstnanců a jejich rozvojem. Z výzkumu vyplynulo, že 54 respondentů (41%) zvolilo jako možnost své

odpovědi spíše ano. Možnost spíše ne volilo 34 dotázaných (26%). 24 respondentů (18%) se domnívá, že se organizace dostatečně zabývá vzděláváním. Při součtu odpovědí ano a spíše ano byl získán výsledek 78 respondentů (59%), kteří se přiklánějí k možnosti, že se organizace zabývá dostatečně vzděláváním svých zaměstnanců.

Hypotéza č. 4 se potvrdila.

## 8 NÁVRHY OPATŘENÍ

Výzkumu se zúčastnilo celkem 131 respondentů, kteří pocházeli skoro ze všech krajů České republiky. Nejvíce byla zastoupena Praha s 51 respondenty a Středočeský kraj, ze kterého pocházelo 27 respondentů. Z dotázaných respondentů převažovaly ženy, kterých se zúčastnilo výzkumu celkem 106. Mužů bylo ve výzkumu 25. Nejvíce respondentů bylo ve věku 18-30 let. S rozdílem dvou respondentů byla druhá nejvíce zastoupená věková skupina 31-40 let. Nejvíce respondentů mělo nejvyšší dosažené vysokoškolské vzdělání, následovali je respondenti se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou. V průzkumu byly zastoupeny jak organizace tuzemské korporátní, tuzemské státní, zahraniční korporátní, tak i zahraniční státní. Nejvíce dotazovaných bylo zaměstnáno u tuzemské státní společnosti a u tuzemské korporátní. Podniky do 50 zaměstnanců byly nejvíce zastoupené podniky v tomto výzkumu, následovaly je podniky střední velikosti a velké podniky nad 1000 zaměstnanců. Profesionální zařazení dotazovaných bylo nejčastěji na technické, nebo administrativní pozici. Nejčastější doba, po kterou byly respondenti zaměstnáni byla 1-5 let. Tuto možnost zvolilo 50 dotázaných. U 100 respondentů nabízela jejich organizace možnost dalšího vzdělávání. U 31 možnost dalšího vzdělávání ze strany organizace nebyla. Respondenti se nejčastěji dozvídají o možnostech dalšího vzdělávání od vedoucích pracovníků, celkem 60 dotázaných. 22 respondentů se dozvídá o možnostech dalšího vzdělávání z internetu, v některých případech organizace další vzdělávání nenabízí, nebo se o něm respondenti dozvídají od svých spolupracovníků nebo z jiných zdrojů. Za spíše přínosné vzdělávací a školicí akce v podniku považuje 62 respondentů. 53 dotázaných je považuje za přínosné. Své znalosti a dovednosti považuje 67 respondentů za spíše dostačující. Za dostačující označilo své znalosti a dovednosti 51 dotazovaných. 9 dotázaných se domnívá, že jejich znalosti a dovednosti jsou spíše nedostačující a 4 respondenti označili své dovednosti a znalosti za nedostačující. U otázky, zda si respondenti myslí, že by se vhodným školením zlepšil jejich pracovní výkon, odpovědělo nejvíce dotazovaných ano, celkem 49. Spíše ano zvolilo 44 respondentů. Naopak 26 dotazovaných se domnívá, že by se jejich pracovní výkon spíše nezlepšil a 12 respondentů odpovědělo ne. 58 respondentů je ochotno si na vhodné školení přispět maximálně 1999,- korun. Naopak 48 dotázaných není ochotno přispět na vhodné školení nic. Dále vzdělávat by se chtělo 112 respondentů. O další vzdělávání nemá zájem



19 dotázaných. Možnost lepšího platového ohodnocení by spatřovalo jako motivaci k dalšímu vzdělávání 42 dotázaných, 31 respondentů by motivovala možnost zvýšení uplatnění na trhu práce, kariérní růst vidí jako motivaci k dalšímu vzdělávání 23 respondentů. 54 dotázaných na otázky, zda se jejich organizace dostatečně zabývá vzděláváním, odpovědělo, že spíše ano. 34 respondentů se domnívá, že spíše ne a 24 respondentů se domnívá, že se organizace dostatečně vzděláváním zabývá. 19 dotázaných si myslí, že se organizace, ve které pracují, vzděláváním dostatečně nezabývá. Respondenti by nejvíce uvítali, kdyby se organizace věnovala vzdělávání v oblasti odborných znalostí, jako je práce na počítači, nebo znalost cizích jazyků. Tuto možnost volilo celkem 52 dotázaných. Dle 44 dotázaných by organizace měla věnovat pozornost rozvoji osobních dovedností (komunikace, asertivita, vystupování). 20 respondentů by ocenilo rozvoj manažerských dovedností a 15 dotázaných se domnívá, že by organizace měla věnovat pozornost obchodním dovednostem. V předposlední otázce byli respondenti dotázáni na počet školení, které během kalendářního roku absolvují. Nejvíce respondentů absolvuje 1-5 školení během roku. Celkem 88 dotázaných. Následuje je 31 respondentů, kteří žádná školení neabsolvují a 15 dotázaných se účastní 5 a více školení během roku. Poslední otázkou bylo zjišťováno, zda se dotazovaní domnívají, že jsou školení, která absolvují, přínosná pro výkon jejich profese. 60 respondentů se domnívá, že spíše ano. 31 dotázaných žádná školení neabsolvuje. 21 respondentů označilo možnost odpovědi ano, tedy, že jsou školení, která absolvují přínosná pro výkon jejich profese. Naopak 12 dotázaných se domnívá, že školení jsou spíše nepřínosná a 7 respondentů si myslí, že školení pro ně jsou nepřínosná.

Autorka se dále zaměřila na zmiňovaných 31 respondentů, u kterých neprobíhá žádné další vzdělávání, a neabsolvují žádná školení a rozebrala jejich odpovědi a podíl otázek. Nejvíce respondentů - 12, u kterých neprobíhá v organizaci žádné vzdělávání ani školení, bylo ve věkové kategorii 18-30 let. V druhé, nejvíce zastoupené věkové kategorii, bylo 10 respondentů a byla to věková kategorie 31-40 let. Následovalo 7 dotázaných ve věku 41-50 a nejméně respondentů bylo ve věku 50 a více – 2 dotazovaní.

Vzhledem k tomu, že z Prahy pocházelo celkově nejvíce respondentů, tak i mezi těmito 31 respondenty jich bylo nejvíce z hlavního města – 12 dotázaných. Následoval středočeský kraj s 7 respondenty, a Plzeň se 4 dotázanými. Další kraje byli zastoupeny

jedním respondentem. Nejvíce respondentů mělo vysokoškolské vzdělání – celkem 17. Středoškolské s maturitou mělo 13 respondentů a pouze 1 dotázaný měl středoškolské vzdělání bez maturity. Nejvíce z respondentů pracuje/pracovalo pro tuzemskou korporátní společnost. Celkem 19 dotázaných. U tuzemské státní společnosti je/bylo zaměstnáno 8 respondentů a 4 dotázaní jsou/byli zaměstnáni u zahraniční korporátní organizaci. Velikost podniků převládala malá, do 50 zaměstnanců – 12 respondentů. Druhou nejvíce zastoupenou velikostí podniku byla naopak velká organizace s více jak 1000 zaměstnanci – 10 dotázaných. 4 z dotázaných označili mikro podnik do 10 zaměstnanců a 4 dotázaní zvolili možnost podniku do 250 zaměstnanců. Nejvíce respondentů je/bylo pracovně zařazeno na technické nebo administrativní pozici – 17 dotázaných. Na vedoucí pozici je/bylo zaměstnáno 9 respondentů a nejméně z dotázaných bylo zařazeno na výrobní pozici – 5 respondentů. Nejčastější délka pracovního poměru je/byla 1-5 let u 14 dotázaných. 8 respondentů je/bylo zaměstnáno 6-10 let. 10 a více let zvolilo 6 dotázaných a pouze 3 respondenti jsou/byli zaměstnáni méně jak 1 rok. 17 respondentů považuje své dosavadní znalosti a dovednosti za dostačující pro výkon jejich práce. Za spíše dostačující považuje své znalosti 13 dotázaných a pouze 1 respondent se domnívá, že jeho znalosti a dovednosti jsou spíše nedostačující. U otázky, zda se domnívají, že by se vhodným školením zlepšil jejich pracovní výkon, odpovědělo nejvíce respondentů, že ano – 10 dotázaných. 9 respondentů se domnívá, že by se spíše zlepšil. Naopak 7 dotázaných si myslí, že by se vhodným školením jejich výkon spíše nezlepšil a 5 dotázaných se domnívá, že by se výkon jejich práce školením nezlepšil. Z 31 respondentů, u kterých neprobíhá v organizaci žádné vzdělávání ani školení by se 25 dotázaných chtělo dále vzdělávat. Pouze 6 respondentů nemá o další vzdělávání zájem.

Nejvíce by respondenti uvítali, kdyby organizace věnovala pozornost rozvoji odborných znalostí. Tuto možnost označilo 13 dotázaných. Pro rozvoj osobních dovedností bylo 7 respondentů. Rozvoj manažerských dovedností by uvítalo 6 respondentů a 5 dotázaných si myslí, že by organizace měla věnovat pozornost rozvoji obchodních dovedností.

Z výzkumu vyplynulo, že ve většině případů organizace nabízejí další vzdělání a zaměstnanci mají možnost dále rozvíjet své znalosti a dovednosti. Mezi organizacemi, kde neprobíhalo žádné další vzdělávání ani školení, převládaly malé organizace do 50 zaměstnanců, naopak na druhém místě za malými podniky byly velké organizace

s více jak 1000 zaměstnanci. Autorka se domnívá, že hlavním problémem u malých podniků by mohla být absence manažera vzdělávání, který by zajišťoval celý proces vzdělávání od identifikace potřeby až po jeho realizaci a vyhodnocení. V tomto případě by autorka doporučila spolupráci s odborníky, kteří nabízejí komplexní zajištění vzdělávání.

Respondenti nejvíce považují své dosavadní znalosti a dovednosti za spíše dostačující, což znamená, že je zde prostor pro zlepšování a další možný rozvoj. Organizace by dle autorky měli v průběhu kalendářního roku zjišťovat a identifikovat potřeby zaměstnanců k jejich vzdělávání a rozvoji. U menších a středních organizací by vhodnou metodou mohl být dotazník a následný rozhovor, vedený buďto přímým nadřízeným, nebo manažerem vzdělávání. U velkých podniků nad 1000 zaměstnanců by nejefektivnější metoda mohla být vhodně sestavený dotazník, zaměřený na osobní pocity a potřeby, s možností se volně vyjádřit v oblasti svého vlastního rozvoje a dosavadních znalostí a dovedností. Na základě zjištěných informací z dotazníku, týkajícího se rozvoje zaměstnanců, se dotazník vyhodnotí a při zjištění rozporu, či nedostatků v dovednostech a znalostech pracovníka, dojde ze strany hodnotitele k navržení opatření ve formě jedné z metod vzdělávání např. doporučení coachingu. Názor zaměstnanců by dle názoru autorky měl být pro organizace ten nejdůležitější, vzhledem k tomu, že lidské zdroje – zaměstnanci tvoří to nejcennější, co organizace má a veškeré aktivity, které se týkají jejich vzdělávání a rozvoje by měli být individualizovány alespoň do té míry, do které je to v rámci možností organizace realizovatelné.

Naprostá většina dotázaných považuje vzdělávací akce v podniku za přínosné, mají zájem se dále vzdělávat a ve většině případů jsou respondenti ochotni se na vzdělání od svého zaměstnavatele finančně podílet. V tomto výsledku vidí autorka práce vcelku velký potenciál ze strany respondentů, kdy organizace, které určité vzdělávací programy nerealizují z důvodu jejich finanční náročnosti, by v případné přispění ze strany zaměstnanců snížily náklady na vzdělávací program a pro organizaci by v tom případě mohl být vzdělávací program realizovatelný. Výhodu ve finančním podílení se na dalším vzdělávání spatřuje autorka ve větší motivovanosti zaměstnanců a zodpovědnějším přístupu k celému vzdělávacímu programu. Je však pochopitelné, že metoda přispívání zaměstnanců na své další vzdělávání není aplikovatelná na každého zaměstnance,

vzhledem k tomu, že je každý zaměstnanec v jiné finanční situaci a má jiné priority. Proto možnost vzdělávání s finančním podílením zaměstnance by měla být v organizacích dobrovolná.

V případě finančně nákladnějšího typu vzdělávání, by autorka doporučila nabízet možnost plného hrazení tohoto ze strany zaměstnavatele, s tím, že zaměstnanec se zaváže, že v případě výpovědi z jeho strany do určité doby např. dvou let, uhradí při odchodu poměrnou část nákladů na vzdělání zaměstnavateli, jelikož toto se již nevyužije jako přínos pro tuto firmu, ale pro jiného zaměstnavatele.

Je také velmi důležité stále zaměstnance podněcovat k ochotě účastnit se jejich dalšího vzdělávání a tím dosahování lepších pracovních výsledků. Zde je třeba vyhodnotit správný druh motivace a tento vhodně aplikovat.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí. První část práce byla teoretická a druhá část diplomové práce měla empirický charakter.

Cílem teoretické části bylo vysvětlit základní pojmy v oblasti vzdělávání dospělých.

V první kapitole diplomové práce se autorka zabývala základními pojmy v oblasti vzdělávání dospělých, jeho historickým vývojem, jak ve světě, tak i v českých zemích. Druhá kapitola byla již zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Autorka zde popsala formy a metody vzdělávání zaměstnanců, dále zde byly popsány možné bariéry, se kterými se můžeme při vzdělávání zaměstnanců setkat ať už na straně zaměstnavatele, či zaměstnance. V jedné z podkapitol autorka vysvětlila různé role vzdělavatelů, se kterými se můžeme v rámci vzdělávání setkat. V poslední části druhé kapitoly autorka objasnila pojem talent management, základní pojmy, se kterými se můžeme v této oblasti setkat. Třetí kapitola diplomové práce se zabývala adaptačním procesem zaměstnanců, který by v oblasti vzdělávání zaměstnanců neměl být opomíjen. Autorka v této kapitole vysvětlila a uvedla základní definice adaptace, zaměřila se na její cíle a formy a v poslední podkapitole popsala adaptační plán. Čtvrtá a zároveň poslední kapitola byla zaměřena na motivaci zaměstnanců ke vzdělávání. Autorka práce vysvětlila základní typy motivace a rozebrala nejznámější motivační teorie.

Cílem praktické části diplomové práce bylo u nahodilého vzorku respondentů napříč různými typy organizací a kraji, zjistit, na jaké úrovni je vzdělávání pracovníků, zda je této oblasti věnována dostatečná pozornost a jaké nároky mají samotní zaměstnanci na vzdělávání a svůj rozvoj, zda jsou ochotni se na svém vzdělání finančně podílet a co by je nejvíce pro další vzdělávání motivovalo.

Z výzkumu, kterého se zúčastnilo 131 respondentů, vyplynulo, že ve většině organizací u respondentů probíhá další vzdělávání a zaměstnanci mají možnost své dosavadní znalosti a dovednosti dále rozvíjet. V některých případech bylo vzdělávání zaměstnanců opomíjeno a organizace žádné nenabízela. Jednalo se o jednu čtvrtinu dotázaných. Z výzkumu vyplynulo, že většina dotázaných má zájem se dále vzdělávat a vzdělávací akce v organizaci považují za přínosné. Většina dotázaných se domnívá, že by se vhodným školením zlepšil jejich pracovní výkon. Nejčastěji, by respondenti uvítali rozvoj odborných znalostí, jako je například práce na počítači nebo znalost cizích

jazyků a rozvoj osobních dovedností, do kterých spadá kupříkladu komunikace, asertivita, vystupování. Mezi respondenty převažovali ti, kteří jsou ochotni na své vzdělání zaměstnavateli přispět a finančně se tak na něm podílet. Dotazovaní považovali nejčastěji své znalosti a dovednosti, kterými v současné době disponují, za spíše dostačující a dostačující. Pro respondenty byla nejvíce motivující k dalšímu vzdělávání možnost lepšího platového ohodnocení.

Autorka na základě výsledku výzkumu navrhla možná zlepšení v oblasti vzdělávání zaměstnanců, kdy prvním je, že by organizace v průběhu kalendářního roku měli pravidelně zjišťovat a identifikovat potřeby zaměstnanců k jejich vzdělávání a rozvoji. Dle autorky je důležité, aby měli zaměstnanci možnost se volně vyjádřit v oblasti svého vlastního rozvoje a mohli sami hodnotit své dosavadní znalosti a dovednosti. Vzhledem k tomu, že z výzkumu vyplynula ochota většiny respondentů se dále vzdělávat a případně se finančně na svém dalším vzdělávání podílet, tak by autorka viděla za prospěšné jak pro organizace, tak i pro samotné zaměstnance, kdyby organizace nabízely a zpřístupnily i nákladnější vzdělávání všem, přičemž by se zaměstnanci, kteří by o ně měli zájem, finančně či jinou formou podíleli.

Cíl diplomové práce, který si autorka zvolila, byl tedy ve všech jejích částech splněn.

Přínos diplomové práce pro praxi spatřuje autorka ve zjištění, že při správné motivaci mají zaměstnanci zájem o další své vzdělávání, což je velmi přínosné nejen pro ně samé, ale právě pro zaměstnavatele, kteří mohou díky vysoce kvalifikovaným a schopným zaměstnancům dosahovat lépe svých cílů. Dle výzkumu je významným zjištěním i fakt, že většina zaměstnanců je ochotna se na svém dalším vzdělávání finančně podílet, čímž by se příliš nenavýšily náklady organizace na profesní růst zaměstnanců a přesto by organizace ze zvýšení kvalifikace zaměstnanců profitovala.

Při studiu odborné literatury našla autorka dostatek publikací, které se problematikou firemního vzdělávání a rozvojem zaměstnanců zabývají. V některých publikacích bylo toto téma zpracováno úžeji, v jiných mu bylo naopak věnováno více kapitol. Autorka našla také celé publikace zaměřené na téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nejvíce autorka čerpala z knih od autorů Michaela Armstronga a Josefa Koubka. Oba dva tito autoři zpracovali problematiku velmi přehledně a podstatně. Mnoho cenných informací také obsahovala například publikace od autorů Josefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J., 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E., 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4357-3.

BEDRNOVÁ E.; NOVÝ, I., 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 798 str. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENEŠ, M., 1999. *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-381-4.

BENEŠ, M., 2014. *Andragogika*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

BLÁHA, J.; MATEICIUC A.; KAŇÁKOVÁ Z., 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 284 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

BUCHÁČKOVÁ, P., 2003. *Personální management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-719-4588-9.

DUCHOŇ, B., 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-003-4.

- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7179-893-4
- FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, ISBN 97880-247-3067-7.
- KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOPECKÝ, M., 2004. *Sociální hnutí a vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 131 s. ISBN 80-86432-96-3.
- KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- MEDLÍKOVÁ, O., 2013. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 172 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4336-3.
- PALÁN, Z.; LANGER, T., 2008. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PRŮCHA, J.; VETEŠKA, J., 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.
- RŮŽIČKA, J., 1995. *Motivace pracovního jednání*. Vysoká škola ekonomická, Praha. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
- STÝBLO, J., 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 146 s. ISBN 80-7261-097-x.
- ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- TRUNEČEK, J., 2004. *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xii, 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.



VAJNER, L., 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VESELÁ, J.; KANIOKOVÁ VESELÁ, P., 2011. *Sociologické aspekty managementu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9.

VETEŠKA, J.; TURECKIOVÁ, M., 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

## SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A OBRÁZKŮ

### Seznam grafů

Graf 1: Jaký je Váš věk.....	54
Graf 2: Jaké je Vaše pohlaví.....	55
Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.....	56
Graf 4: V jakém kraji žijete .....	58
Graf 5: Pro jakou firmu pracujete/jste naposledy pracoval/a .....	59
Graf 6: O jak velký podnik se jedná/jednalo .....	60
Graf 7: Jaké/bylo Vaše profesní zařazení ve firmě.....	61
Graf 8: jak dlouho jste/byl/a zaměstnán/a.....	63
Graf 9: nabízí/nabízela Vaše organizace další vzdělávání.....	64
Graf 10: jakým způsobem se nejčastěji dozvídáte/jste se dozvídal/a o možnostech dalšího vzdělávání? .....	65
Graf 11: Považujete vzdělávací a školicí akce v podniku za přínosné .....	66
Graf 12: Považujete své současné znalosti a dovednosti na Vaší pracovní pozici za dostačující.....	67
Graf 13: Myslíte si, že by se vhodným školením zlepšil Váš pracovní výkon.....	68
Graf 14: Jakou částkou byste byl/a ochoten/na přispět na vhodné školení .....	69
Graf 15: Chtěl/a byste se dále vzdělávat.....	70
Graf 16: Co by Vás nejvíce motivovalo k dalšímu vzdělávání .....	72
Graf 17: Zabývá se podle Vás firma dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců.....	73
Graf 18: Jaké oblasti by firma měla věnovat větší pozornost.....	74
Graf 19: Kolik školení během roku absolvujete .....	75
Graf 20: Jsou školení přínosná pro výkon Vaší profese .....	76

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Jaký je Váš věk.....	54
Tabulka 2: Jaké je Vaše pohlaví .....	55
Tabulka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání .....	56
Tabulka 4: V jakém kraji žijete.....	57

Tabulka 5: Pro jakou firmu pracujete/jste naposledy pracoval/a.....	59
Tabulka 6: O jak velký podnik se jedná/jednalo.....	60
Tabulka 7: Jaké je/bylo Vaše profesní zařazení ve firmě .....	61
Tabulka 8: Jak dlouho jste/byl/a zaměstnán/a .....	63
Tabulka 9: Nabízí/nabízela Vaše organizace další vzdělávání .....	64
Tabulka 10: jakým způsobem se nejčastěji dozvídáte/jste se dozvídal/a o možnostech dalšího vzdělávání.....	65
Tabulka 11: Považujete vzdělávací a školicí akce v podniku za přínosné .....	66
Tabulka 12: Považujete své současné znalosti a dovednosti na Vaší pracovní pozici za dostačující .....	67
Tabulka 13: Myslíte si, že by se vhodným školením zlepšil Váš pracovní výkon .....	68
Tabulka 14: Jakou částkou byste byl/a ochoten/na přispět na vhodné školení.....	69
Tabulka 15: Chtěl/a byste se dále vzdělávat .....	70
Tabulka 16: Co by Vás nejvíce motivovalo k dalšímu vzdělávání.....	71
Tabulka 17: Zabývá se podle Vás firma dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců.....	73
Tabulka 18: Jaké oblasti by firma měla věnovat větší pozornost.....	74
Tabulka 19: Kolik školení během roku absolvujete .....	75
Tabulka 20: Jsou školení přínosná pro výkon Vaší profese .....	76

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Proces vzdělávání.....	22
Obrázek 2: Proces motivace .....	47
Obrázek 3: Pyramida potřeb .....	49

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník použitý při výzkumu.....	I
--	---

# PŘÍLOHY

## Příloha A: Dotazník použitý při výzkumu

### DOTAZNÍK

Vážení,

ráda bych Vás v souvislosti s tématem své diplomové práce požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k získání informací o vzdělávání zaměstnanců v organizacích. Získaná data budou později použita pro vypracování diplomové práce na téma vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců. Cílem výzkumu je zjistit, jak jsou na tom všeobecně zaměstnanci různých typů organizací se vzděláváním, zda je této oblasti věnována dostatečná pozornost. Dále také navrhnout pomocí zjištěných nedostatků reálné řešení, které pomůže tyto nedostatky snížit. Chtěla bych Vás ujistit, že dotazník je zcela anonymní. Odpovědi v dotazníku vybíráte z nabízených možností. K vyplnění dotazníku Vám stačí přibližně 5 minut. Za Váš čas a odevzdání dotazníku Vám předem velice děkuji.

Daniela Havránková

#### 1) Jaký je Váš věk?

- a) Do 20 let
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 50 a více

#### 2) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

**3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

**4) V jakém kraji žijete?**

- a) Praha
- b) Středočeský
- c) Plzeňský
- d) Ústecký
- e) Liberecký
- f) Královéhradecký
- g) Pardubický
- h) Vysočina
- i) Jihočeský
- j) Jihomoravský
- k) Zlínský
- l) Olomoucký
- m) Moravskoslezský
- n) Karlovarský

**5) Pro jakou firmu pracujete/jste naposledy pracoval/a?**

- a) Tuzemská státní
- b) Tuzemská korporátní
- c) Zahraniční státní
- d) Zahraniční korporátní

**6) O jak velký podnik se jedná/jednalo?**

- a) Do 10 zaměstnanců
- b) Do 50 zaměstnanců

- c) Do 250 zaměstnanců
- d) Do 1000 zaměstnanců
- e) Nad 1000 zaměstnanců

**7) Jaké je Vaše profesní zařazení ve firmě?**

- a) výrobní pozice
- b) technické a administrativní pozice
- c) vedoucí, řídicí pozice
- d) jiné – uveďte

**8) Jak dlouho jste/byl ve firmě zaměstnán/a?**

- a) méně než 1 rok
- b) 1-5 let
- c) 6-10 let
- d) více jak 10 let

**9) Nabízí/nabízela Vaše organizace další vzdělávání?**

- a) Ano
- b) Ne

**10) Jakým způsobem se nejčastěji dozvídáte/jste se dozvídal/a o možnostech dalšího vzdělávání?**

- a) Z internetu
- b) Od spolupracovníků
- c) Od jednatelů firmy
- d) Z jiných zdrojů
- e) Organizace nenabízí další vzdělávání

**11) Považujete vzdělávací a školicí akce v podniku za přínosné?**

- a) Ano
- b) Spíše ano

- d) Spíše ne
- e) Ne

**12) Považujete své současné znalosti a dovednosti na Vaší pracovní pozici za dostačující?**

- a) Dostačující
- b) Spíše dostačující
- d) Spíše nedostačující
- e) Nedostačující

**13) Myslíte si, že by se vhodným školením zlepšil Váš pracovní výkon?**

- a) ano
- b) Spíše ano
- d) Spíše ne
- e) ne

**14) Jakou částkou byste byl/a ochoten/na přispět na vhodné školení?**

- a) Nejsem ochoten přispět
- b) do 2000,-
- c) 2001,- - 5000,-
- d) Více než 5000,-

**15) Chtěl/a byste se dále vzdělávat?**

- a) ano
- b) ne

**16) Co by Vás nejvíce motivovalo k dalšímu vzdělávání?**

- a) možnost kariérního růstu
- b) možnost zvýšení kvalifikace
- c) snaha o udržení pracovního místa
- d) možnost lepšího platového ohodnocení



- e) zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce
- f) zlepšení postavení mezi ostatními pracovníky
- g) jiné

**17) Zabývá se podle Vás firma dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

**18) Jaké oblasti by firma měla věnovat větší pozornost?**

- a) odborné znalosti (např. znalost cizích jazyků, práce na PC)
- b) osobnostní dovednosti (např. komunikace, asertivita, vystupování)
- c) manažerské dovednosti (např. vedení, motivace týmů, delegování)
- d) obchodní dovednosti (např. komunikace, prodejní prezentace)

**19) Kolik školení během roku absolvujete?**

- a) žádné
- b) 1-5
- c) 5 a více

**20) Jsou školení přínosná pro výkon Vaší profese?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne
- e) žádná školení neabsolvuji

Jméno autora: Daniela Havránková

Obor: Andragogika

Forma studia: Prezenční studium

Název práce: Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

Rok: 2016

Počet stran textu: 79

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 30

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.