

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2013 – 2014**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Patricie Petrášová**

**Vzdělávání pracovníků ve společnosti ATS-TELCOM  
PRAHA, a.s.**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce:  
PhDr. Borská Iva, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2013 - 2014**

**BACHELOR THESIS**

**Patricie Petrášová**

**The Training of Employees in the Copany ATS-TELCOM  
PRAHA, a.s.**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Borská Iva, CSc.

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14.3. 2014

*Patricie Petrášová*

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním pracovníků ve společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s. V teoretické části rozebírá celoživotní vzdělávání a vzdělávání pracovníků v souvislosti s personálními činnostmi. Vymezuje témata jako systém vzdělávání, identifikuje potřeby vzdělávání a zabývá se formami a metodami vzdělávání.

Praktická část na základě firemních dokumentů charakterizuje společnost ATS-TELCOM PRAHA, a.s. a pojetí vzdělávání ve společnosti. Dále pak využívá poznatků z teoretické části při dotazníkovém průzkumu, jehož cílem je zjistit elektivnost vzdělávání ve společnosti. Na závěr jsou formulována doporučení pro zkvalitnění vzdělávání.

## **Klíčová slova**

Formy a metody vzdělávání, identifikace potřeb vzdělávání, plán vzdělávání, profesní vzdělávání, systém vzdělávání, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.

## **Annotation**

Bachelor thesis deals with education of employees in company ATS-Telcom Praha. a.s. In theoretical part describes lifelong education and education of workers in respect of personal activities. It defines themes like education system, identifies needs of education and deals with forms and methods of education.

Practical part represents on the basis of company documents company ATS-TELCOM Praha, a.s. and the conception of education in the company. It uses knowledges from the theoretical part by questionnaire survey, which purpose is to find out efficiency of education in the company. In conclusion are formulated recommendations for improving the education.

## **Key words**

Education system education and development of human resources, forms and methods of the education, identification needs of education, plan of education, vocational education.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 CELOŽIVOTNÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>10</b>
1.1 Další profesní vzdělávání .....	11
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ JAKO SOUČÁST PÉČE O LIDSKÉ ZDROJE ....</b>	<b>12</b>
2.1 Systém vzdělávání .....	12
2.2 Identifikace potřeby vzdělávání .....	14
2.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb jednotlivců .....	16
2.2.2 Identifikace vzdělávacích potřeb firmy .....	17
2.2.3 Proces identifikace vzdělávacích potřeb .....	18
2.3 Plánování vzdělávací aktivity .....	19
2.3.1 Formy vzdělávání .....	20
2.3.2 Metody vzdělávání na pracovišti.....	23
2.3.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	25
2.4 Realizace vzdělávací aktivity .....	26
2.4.1 Účastníci vzdělávání.....	26
2.4.2 Motivace .....	27
2.4.3 Lektoři .....	28
2.5 Vyhodnocování vzdělávání.....	30
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI SPOLEČNOSTI. ....</b>	<b>33</b>
3.1 Pojetí vzdělávání pracovníků.....	34
3.2 Souhrnná informace o realizovaném projektu.....	39
<b>4 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>40</b>
4.1 Cíl a hypotézy výzkumu.....	40
4.2 Charakteristika výzkumného vzorku .....	41
4.3 Metody sběru dat.....	41
4.4 Sběr a zpracování údajů.....	42
4.5 Interpretace údajů .....	60
4.6 Shrnutí a doporučení .....	61
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>64</b>

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK.....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>

## ÚVOD

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je jednou z nejdůležitějších personální činností. Stále více firem si uvědomuje potenciál člověka. Lidé ve firmě jsou tím nejcennějším zdrojem a můžeme říci, že jsou základním stavebním kamenem každé organizace. V dnešní moderní době, která je charakteristická technologickým pokrokem, je důležité, aby člověk uměl pracovat s dostupnými informacemi. Jedině tak může obstát v konkurenčním prostředí.

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se neustále mění, a proto je důležité, aby člověk neustále své znalosti a dovednosti prohluboval a rozšiřoval. Profesní vzdělávání stále více nabývá na důležitosti. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v dnešní společnosti stává celoživotním procesem a sehrává stále větší roli. Organizace již vědí, že základním zákonem úspěšnosti podnikání je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí pracovníci a tak se péče o formování pracovních schopností zaměstnanců stává nejdůležitějším úkolem personální práce.

Firmy, které investují do vzdělávání pracovníků mohou očekávat zlepšení ekonomických výsledků, neboť je všeobecně známo, že dalším vzděláváním pracovníků se zajišťuje firmě výkonnost oddělení i celého podniku. Právě vědomosti vytvářejí konkurenční výhodu na trhu. Proto se investice do vzdělávání vždy vyplatí. Čím vyšší je kvalifikace pracovníků, tím vyšší je kvalita nabízené práce. Vzdělání pracovníci jsou také schopni lépe reagovat na změny v podnikatelském prostředí.

Soudobý charakter práce v organizacích však vyžaduje nejen pracovníky náležitě odborně vzdělané, ale také schopné osvojovat si nové znalosti a dovednosti a s žádoucími rysy osobnosti a chováním. Tradiční způsoby vzdělávání pracovníků již nestačí. Personální práce se stále více zaměřuje na rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností a na formování osobnosti pracovníků, jejich hodnotových orientací a přizpůsobování kultuře organizace.

V dnešní době již většina firem investuje do vzdělávání pracovníků. Na trhu je celá řada programů na vzdělávání, které firmy využívají. Existuje i velké množství vzdělávacích agentur, které nabízejí vzdělávání pracovníků. Nabízí se však otázka, jestli všechny tyto nabízené programy a kurzy jsou přínosné pro pracovníky a jestli jsou elektivní. To je jedním z důvodů, proč si autorka vybrala téma „Vzdělávání pracovníků ve společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s.“



Při výběru tématu bakalářské práce hrála velkou roli také osobní zkušenost autorky. Autorka pracuje jako personalistka a se vzděláváním pracovníků se již několikrát setkala, byla několikrát účastníkem vzdělávacích aktivit, a také organizátorem vzdělávacích kurzů a seminářů.

Cílem této bakalářské práce je podat ucelený pohled na vzdělávání pracovníků a na základě charakteristiky a analýzy procesu vzdělávání pracovníků ve společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s., navrhnout opatření na zefektivnění vzdělávání.

Bakalářská práce bude koncipována na základě teoretické a praktické části. První kapitola teoretické části bakalářské práce bude popisovat celoživotní profesní vzdělávání a další profesní vzdělávání z pohledu různých autorů. Ve druhé kapitole je hlavním tématem vzdělávání pracovníků jako součást péče o lidské zdroje. V této kapitole budou vymezeny témata jako systém vzdělávání, identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání. Podrobně budou popsány formy a metody vzdělávání a realizace vzdělávacích aktivit.

Třetí část bakalářské práce je praktická část. V té bude popsána charakteristika společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s. a pojetí vzdělávání pracovníků v této společnosti, konkrétně projekt odborného vzdělávání zaměstnanců společnosti. Tento projekt byl podpořen dotací z Operačního programu Praha – Adaptabilita 1. – Podpora rozvoje znalostní ekonomiky.

V praktické části budou dále předloženy výsledky dotazníkového průzkumu, který proběhl ve výše uvedené společnosti. Výzkum si kladl za cíl zjistit, jestli je vzdělávání pracovníků ve společnosti ATS-TELCOM PRAHA a.s. efektivní a jestli odpovídá potřebám pracovníků. Na základě analýzy výsledků výzkumu bude formulováno doporučení pro zkvalitnění profesního vzdělání.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 CELOŽIVOTNÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V současné době si čím dál více firem uvědomuje potenciál člověka a vnímá činnost lidských zdrojů jako jednu z velmi důležitých součástí firemního procesu, jež ovlivňuje ekonomickou produktivitu. Nynější doba je charakteristická prudkým technologickým pokrokem a vysokým množstvím dostupných informací, se kterými člověk musí umět pracovat, aby obstál ve vysoce konkurenčním prostředí na trhu práce. Dnešní zaměstnanci, a také uchazeči o práci jsou vnějšími podmínkami v podstatě donuceni se dále rozvíjet a pracovat na svých kompetencích. Profesní vzdělávání dospělých nabývá stále více na důležitosti.

Čistě celoživotní vzdělávání, bez zaměření na profesi, je rozděleno do určitých etap. A to:<sup>1</sup>

- předškolní výchova,
- základní výchova v rámci povinné školní docházky,
- příprava na budoucí povolání – střední školy, učiliště, vysoké školy atd.,
- vzdělávání dospělých.

Řízení lidských zdrojů v podnicích se zabývá problematikou vzdělávání dospělých. Aby člověk mohl být ve společnosti aktivní a schopen adaptace na nové vznikající situace, musí si uvědomit, že znalosti a schopnost získat potřebné informace jsou v současném, neustále se transformujícím prostředí nezbytností.<sup>2</sup> Tento fakt umocňuje zejména proces informatizace společnosti, který stále více a rychleji zvětšuje množství dostupných informačních zdrojů.<sup>3</sup>

Vzhledem k tomu, že není reálné veškeré poznatky uvedené na internetu vstřebat, klade se také důraz na schopnost hledat a najít v záplavě zdrojů to, co je potřeba k vyřešení reálné situace. Proto je profesní vzdělávání dospělých v pracovním životě pro zaměstnavatele mnohdy důležitější než to školní.

---

<sup>1</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999, s. 4. ISBN 80-85963-93-0

<sup>2</sup> SYCHA, M. *Krátký rozbor několika trendů celoživotního učení a překážky, které znesnadňují či zabraňují jejich dalšímu rozvoji*. In Tureckiová, M. *Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce a společnosti*. 1. vyd. Praha: Educa Service, 2008, s. 23-30. ISBN 978-80-87306-00-0.

<sup>3</sup> CEJPEK, J. *Informace, komunikace a myšlení*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2006, s. 23. ISBN 80-246-1037-X.

Studium, které je poskytováno v rámci školní výuky totiž obsahuje příliš mnoho teorie, která je v tak rychle se vyvíjejícím prostředí často v době získání titulu již zastaralá. To se týká zejména okruhů výpočetní techniky, daní, účetnictví, práva a mnoho dalších.

Vzdělávání je úzce spojeno s pracovním životem, neboť je považováno za součást plánování kariéry a mnohdy také vyjadřuje určitý životní styl. Důležitou úlohu v této problematice zastává také samotný stát, který svou tvorbou legislativních opatření napomáhá k zajišťování vhodných podmínek pro rozvoj celoživotního vzdělávání.

### 1.1 Další profesní vzdělávání

Podstata dalšího profesního vzdělávání tkví ve snaze zajistit připravenost jednotlivce k výkonu a dále zajistit vytvoření souladu mezi subjektivní a objektivní kvalifikací. Subjektivní kvalifikací jsou myšleny skutečné pracovní schopnosti a možnosti pracovníka, a naopak objektivní je chápána ve smyslu nároků zaměstnavatele na výkon povolání.<sup>4</sup> Další vzdělávání tedy úzce navazuje na konkrétní profesi či zaměstnání dotyčného jedince.

Existují v podstatě 3 zájmové skupiny o další vzdělávání. A to jsou:<sup>5</sup>

- poptávka jednotlivců - tato zájmová skupina je charakteristická přímým kontaktem jedince a vzdělávacího zařízení. Typické je samofinancování ze strany dotčeného. Může se jednat také o požadavek profesního sdružení, který takové vzdělávání také financuje,
- poptávka zaměstnavatelů - zájmová skupina zaměstnavatelů poskytuje spíše komplexnější vztah vzhledem k zúčastněným stranám a financování. Jedná se tzv. trojúhelníkový vztah mezi zaměstnavatelem, vzdělávací institucí a zaměstnancem,
- veřejná poptávka - tomto případě hrají roli vládní subjekty, které poskytují soutěže o volné finanční prostředky určené primárně ke vzdělávání. Účelem je zejména zajištění zaměstnanosti.

---

<sup>4</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999, s. 5. ISBN 80-85963-93-0.

<sup>5</sup> PERZONAZZ, E., MÉHAUT, P. *Market and Institutional Patterns in the Development and Activities of the French Vocational Training System*. In VAN WIERINGEN (ed.) et. al. *Adult Education in Europe*. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1999. ISBN 0-7923-5975-5.

Podnikové vzdělávání se nejčastěji zaměřuje na kvalifikační vzdělávání. Jeho součástí jsou především aktivity směřující k získání kvalifikace, k jejímu prohlubování, zvyšování, udržování, obnovování či rozšiřování, dále zaškolení a zaučení.<sup>6</sup> Druhou možností jsou také rekvalifikace různých druhů, jako např. specifické, zaměstnanecké, doplňkové atd.

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ JAKO SOUČÁST PÉČE O LIDSKÉ ZDROJE

Jedna z mnoha definic vzdělání je popsána jako: „*plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.*“<sup>7</sup>

Hlavním cílem této aktivity je především zvýšení výkonnosti jednotlivce, oddělení, i celého podniku. Mezi výdaji na vzdělávání a ziskem podniku byl výzkumem potvrzen pozitivní vztah.<sup>8</sup> Na tuto skutečnost má vliv i mnoho dalších faktorů, mimo jiné také metody a formy zvoleného vzdělávání zaměstnanců.

Firmy investují do vzdělávání pracovníků, neboť očekávají již jednou prokázané zlepšování ekonomických výsledků spojených s vyšší zainteresovaností firmy na rozvoji zaměstnanců. Je všeobecně známo, že dalším vzděláváním se zajišťuje požadovaná úroveň znalostí a schopností zaměstnanců, čímž se zvyšuje výkonnost oddělení i celého podniku. Právě vědomosti a know how vytváří konkurenční výhodu na trhu. Z hlediska psychologického působí na zaměstnance možnost vzdělávání motivačně a dokonce vede k vyššímu převzetí zodpovědnosti na nižších manažerských pozicích. Posledním zmíněným důvodem investice do rozvoje lidských zdrojů je skutečnost, že vzdělaní zaměstnanci jsou schopni lépe reagovat na změny v podnikatelském prostředí.

### 2.1 Systém vzdělávání

Tak jako každá složitější firemní aktivita, tak také vzdělávání a profesní příprava zaměstnanců musí mít určitý systém. Ten je definován jako „*plánovitý a nepřetržitý*“

---

<sup>6</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999, s. 5. ISBN 80-85963-93-0.

<sup>7</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 11. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>8</sup> BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. *Managing human resources*. Mason. OH: Thomson/South-Western, 2010, ISBN 0324593317.

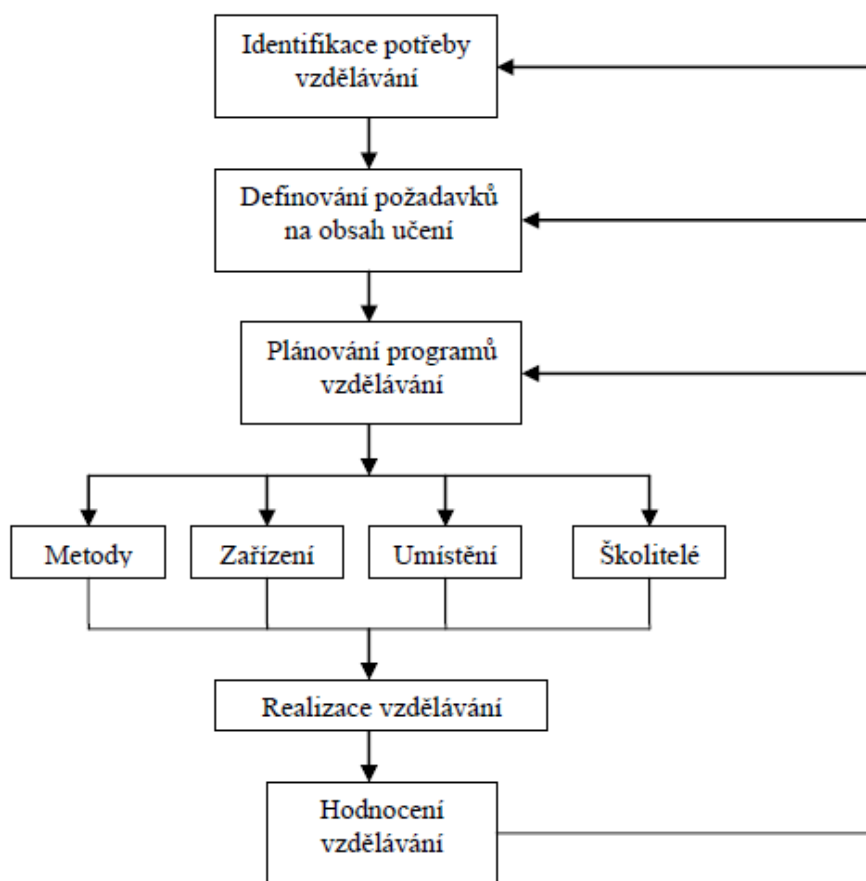
proces rozvoje schopností a dovedností pracovníků firmy na základě vzniku potřeby osvojit si určitou schopnost či dovednost.<sup>9</sup>

Jednotlivé kroky tvorby vzdělávacího systému v podniku jsou:<sup>10</sup>

1. analýza potřeb (dle profese, funkce, konkrétních jednotlivců),
2. výběr formy a metody vzdělávání,
3. zajištění garantů,
4. návrh jednotlivých vzdělávacích programů.

O něco upravenou verzi procesu plánovaného vzdělávání nabízí také významný autor Armstrong, jenž se problematikou personalistiky hluboce zabývá.

Obrázek 1: Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj:<sup>11</sup>

<sup>9</sup> PRAŽSKÁ, L.; JINDRA, J. et al.: *Obchodní podnikání: retail management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, 552 s. ISBN 80-7261-059-7.

<sup>10</sup> Tamtéž s. 553.

<sup>11</sup> Armstrong, M.: *Personální management*, 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 536. ISBN 80-71696-14-5.

Při plánování vzdělávání je žádoucí vycházet z nastavené podnikové politiky a strategie. Vytvořený systém by měl napomáhat k dosažení podnikových cílů.

Tak jako je tomu u všech činností podniku, tak také v případě vzdělávacích aktivit se podniky snaží minimalizovat náklady. Cílem je mít takový vzdělávací systém, který uspokojí všechny vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců při co nejnižších nákladech.

Mezi základní znaky takového systému patří:<sup>12</sup>

- plánovitost,
- úplnost, neboli zapojení každého pracovníka do procesu vzdělávání,
- přiřazení způsobu a zaměření vzdělání ke konkrétním kategoriím zaměstnanců,
- jednoduchost, což v praxi znamená jasná, stručná a srozumitelná pravidla vzdělávání,
- náročnost na management a přisouzení odpovědnosti za rozvoj kvalifikace pracovníků,
- důslednost při udělování sankcí v případě nedodržování vzdělávacího plánu zaměstnanců,
- operativnost při změnách situace,
- decentralizace dle stupňů řízení.

## 2.2 Identifikace potřeby vzdělávání

*„Cílem identifikace potřeby vzdělávání je určit předmět vzdělávací aktivity a její aktivní příjemce.“*<sup>13</sup> Zejména je doporučováno zaměřovat se na mezery ve výkonnosti pracovníků, které lze eliminovat a odstranit vzděláváním.<sup>14</sup> Všeobecně však platí, že *„proces identifikace potřeb vzdělávání musí být provázán na strategii podniku, plány osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců a na proces hodnocení zaměstnanců.“*<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998, s. 18. ISBN 80-85963-93-0.

<sup>13</sup> HRONÍK F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 143. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>14</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 69. ISBN 978-80-247-1904-7-

<sup>15</sup> DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 115. ISBN 978-80-870-7189-2.

Potřeby vzdělávání lze identifikovat z několika různých úhlů pohledu. A to z pohledu:<sup>16</sup>

- subjektu vzdělávání,
- požadavků vyplývajících z funkce,
- budoucnosti.

V případě subjektu vzdělávání se identifikují konkrétní individuální potřeby a přání jednotlivců, u požadavků vyplývajících z funkce se řeší převážně nesoulad mezi nároky práce a reálnými schopnostmi, tzv. mezera. Z hlediska budoucnosti se stanovují potřeby především z důvodu plánovaného kariérního růstu.

Identifikovat potřebu vzdělávání je složitější, neboť studium a kvalifikace je kvalitativní charakteristiky a k této problematice tudíž nelze poměrně jednoduše využít kvantitativní metody dotazování.

Většinou se vychází z informací o míře spokojenosti zákazníků a množství reklamací, dále z informací získaných na poradách a různých diskuzích souvisejících s pracovními problémy. Určitým podkladem pro nalezení potřeby vzdělání je také hodnocení zaměstnanců.

K identifikaci vzdělávacích potřeb se využívají i firemní plány, dále informace získané z běžných rozhovorů se zaměstnanci. Významnou roli hraje také srovnávání specifikace pracovní pozice a vzdělání pracovníků zastávajících tyto pozice. Samozřejmostí je využití zkušeností z procesu získávání zaměstnanců.<sup>17</sup>

Jak již bylo naznačeno, je problematika identifikace konkrétních vzdělávacích potřeb poměrně složitá. K tomuto účelu se využívají dva typy informací:<sup>18</sup>

- informace, které lze získat za pomoci dotazníků určených samotným zaměstnancům,
- informace, které lze získat za pomoci řízených rozhovorů s nadřízenými.

V prvním případě dochází k vyjádření vlastního názoru zaměstnanců ohledně oblastí, v nichž cítí potřebu dalšího vzdělání. V druhém případě vyjadřují nadřízení svůj názor týkající se konkrétních potřeb rozvoje jejich podřízených. Obě strany s sebou nesou určité výhody i nevýhody.

---

<sup>16</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 136. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 148. ISBN 978-80-247-3823-9

<sup>18</sup> Tamtéž s. 148.

V případě získávání informací pomocí dotazníků určených zaměstnancům lze spatřovat výhody spojené zejména v rychlosti sběru informací a také v jejich objemu. Zejména je možné očekávat důvěryhodnější odpovědi kvůli anonymitě vyplňování. Naopak nevýhodou je možnost zneužití osobních údajů respondentů, nepochopení otázek a je nutné také klást vysoké nároky na tvůrce dotazníku. Pokud mají být výsledky relevantní, je odbornost při tvorbě jednotlivých otázek na místě.<sup>19</sup>

Při rozhovorech s nadřízenými je největší výhodou možnost získat podrobnější informace, a to zejména takové, jež by v případě písemného dotazníku zůstaly nezodpovězeny. Určitou roli hraje také navázání vzájemného vztahu mezi tazatelem a odpovídajícím. Výhodou je také zainteresovanost dotazovaného na výsledcích rozhovoru. Oproti tomu nevýhoda je spatřována v poskytování mnohdy nepravdivých informací. Často se dotazovaný domnívá, že jsou od něj tyto odpovědi očekávány a že je tazatel chce slyšet. Ovšem hlavními nevýhodami jsou zejména finanční a časová náročnost spojené s obtížným vyhodnocováním těchto rozhovorů.<sup>20</sup>

Při volbě způsobu získávání informací je tedy nutné zhodnotit veškeré možnosti, rizika a přínosy, které se nabízejí.

### **2.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb jednotlivců**

Metody identifikace individuálních vzdělávacích potřeb se dělí na subjektivní a objektivní. Subjektivní spočívá zejména ve vlastním posouzení sebe sama. Je charakteristické zejména popisem svého chování, na místo psychologického zhodnocení silných a slabých stránek,<sup>21</sup> které by napomohly ke konkrétnější specifikaci potřebného kurzu či vzdělání vedoucích právě k posílení silných stránek a eliminování těch slabých.

Na druhou stranu objektivní identifikace je založena na hodnocení člověka druhými lidmi. Zejména hodnocení zaměstnance nadřízeným pracovníkem. Ten má za úkol zodpovědět otázky, zda podřízený úkol splnit může, zda k tomu má všechny potřebné znalosti, jestli je umí využít a zda má potřebné dovednosti ke splnění úkolu. Poslední otázkou zůstává, zda zaměstnanec chce, neboli zda je k aktivitě dostatečně motivován. Cílem těchto otázek je porovnání očekávaného a skutečného výkonu.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 23. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>20</sup> Tamtéž s. 23.

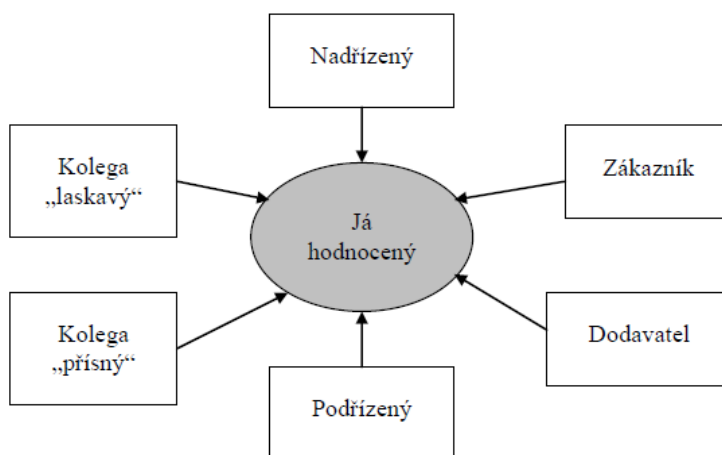
<sup>21</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 137. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>22</sup> Tamtéž s. 139.



S tím souvisí také metoda 360stupňové zpětné vazby. Podstatou této metody je hodnocení zaměstnance na základě jeho pozorování při běžném pracovním režimu. Hlavním znakem metody je účast více hodnotitelů z různých oblastí, jak ukazuje následující obrázek.

Obrázek 2: Model 360° zpětné vazby



Zdroj:<sup>23</sup>

Pro získávání dat se využívají anonymní dotazníky, které popisují různé manažerské chování. Každé z nich hodnotitelé posuzují zvlášť dle bodové stupnice. Sledovanému zaměstnanci je posléze poskytnuta zpětná vazba a je mu k dispozici také facilitátor, který napomáhá především ve správném nastavení osobního rozvojového plánu.<sup>24</sup>

## 2.2.2 Identifikace vzdělávacích potřeb firmy

Při identifikaci vzdělávacích potřeb firmy se vychází z podnikové strategie a z kvalit zaměstnanců. Podnik v této fázi řeší otázku, jaké zaměstnance má k dispozici a jaké potřebuje, aby mohla být stanovaná strategie splněna.<sup>25</sup>

Jednou z nabízených metod identifikace je benchmarking. Ten spočívá ve vyhledávání nejsilnějších konkurentů, nejlepších podnikatelských praktik a jejich následným porovnáváním s vlastním podnikem.<sup>26</sup> V podstatě se podnik učí od druhých

<sup>23</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 66. ISBN 978-80-247-1458-5.

<sup>24</sup> KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 15. ISBN 978-80-247-2314-3.

<sup>25</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 140. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>26</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 170. ISBN 978-80-247-1535-3.

a přejímá jejich efektivní a účinné metody. Ne vždy je to zcela možné, neboť podniky jsou individuální a ne všichni mají zcela stejné podmínky, ale i tak je tato metoda poměrně známá a je považována za poměrně efektivní.

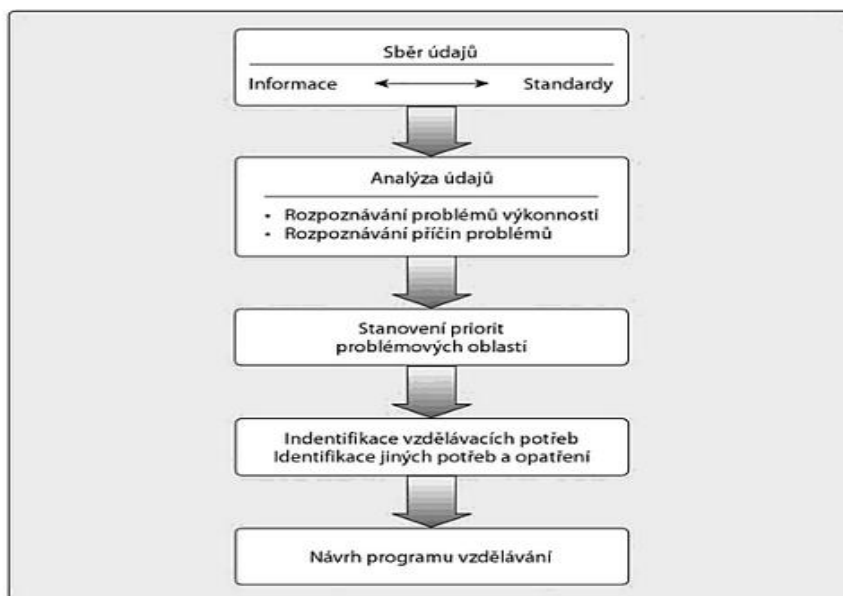
Další metodou je již zmiňovaná 360° zpětná vazba, jen s tím rozdílem, že hodnocen nebude jednotlivec, ale celá skupina. Samozřejmě budou také stanoveny jiná hlediska hodnocení.<sup>27</sup>

### 2.2.3 Proces identifikace vzdělávacích potřeb

Proces identifikace vzdělávacích potřeb se dělí do několika etap. Nejprve je nutné uskutečnit sběr údajů, přičemž k tomu se využívají zmíněné metody.

Následně dochází k analýze údajů. Do této části řadíme 3 oblasti, a to analýzu cílů podniku, analýzu úkolů, znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců a v posledním případě analýzu osob. Osoby se zkoumají z hlediska porovnání osobních charakteristik zaměstnanců s požadavky podniku.<sup>28</sup>

Obrázek 3: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání



Zdroj:<sup>29</sup>

<sup>27</sup>HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 142. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>28</sup>VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 75. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>29</sup>VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 95. ISBN 978-80-247-3651-8.

Po důkladné analýze a odhalení problémových oblastí dochází ke stanovení priorit, jejichž cílem je tyto problémy minimalizovat. Dalším krokem v procesu je samotná identifikace vzdělávacích potřeb a opatření, k čemuž může dojít právě na základě veškerých dostupných informací získaných ze zpracovaných analýz. Posledním bodem zůstává samotný návrh programu vzdělávání, což je v podstatě cílem celého tohoto procesu.

### 2.3 Plánování vzdělávací aktivity

Plánování vzdělávací aktivity je v podstatě návrh programu vzdělávání. Jedná se zejména o přípravu učebních osnov, materiálů atd. Plánování je rozděleno do 3 fází.<sup>30</sup> V přípravné fázi dochází k analýze účastníků, identifikaci potřeb a především určení cílů vzdělávání, anebo čeho chce podnik touto aktivitou dosáhnout. U větších organizací a v případě dlouhodobého požadavku rozvoje zaměstnanců se stanovují také dílčí cíle, které představují určité milníky v celkovém plnění vzdělávací strategie podniku.

Realizační fáze je v podstatě zpracováním etap vzdělávacího programu. Zejména se klade důraz na určení pořadí jednotlivých vzdělávacích aktivit a specifikaci způsobů, kterými budou tyto aktivity realizovány. Jednotlivé techniky rozvoje lidského faktoru jsou vybírány s ohledem na charakter, schopnosti, vědomosti a také motivaci jednotlivců. Důležité je také pracovní zařazení a zastávaná pozice zaměstnance. Při výběru jednotlivých technik se zohledňují také cíle a priority samotného podniku, dále počet účastníků a s tím spojené podmínky jejich vzdělávání.

Zdokonalovací fáze probíhá v podstatě během celého procesu, neboť její náplní je průběžné hodnocení všech etap a to tak, aby výsledky byly v souladu s cíli organizace. Především se hledají možnosti zlepšení, a to v kterékoliv části celého procesu. Může se jednat o zvýšení samotné kvality výuky, či změnu metod vzdělávání, frekvence, organizačního zajištění, snížení nákladů apod.

Tato fáze je velmi důležitá a doporučuje se, aby se jí zúčastnili všichni účastníci vzdělávání, ať již se jedná o manažery, zaměstnance, lektory či organizátory.

Jakékoliv plánování zahrnuje širokou oblast působení. Aby mohly být vzdělávací aktivity realizovány, je nutné vše důkladně připravit. Aby se na nic nezapomnělo, poskytují autoři literatury o personalistice určitý návod, neboli otázky, na které by mělo být zodpovězeno dříve, než dojde k samotné realizaci.

---

<sup>30</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 96 - 97. ISBN 978-80-247-3651-8.

Tyto otázky jsou typu: Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Komu? Jakým způsobem? Kým? Kdy? Kde? Za jakou cenu? Jakým způsobem se budou hodnotit výsledky a účinnost vzdělávacích aktivit?<sup>31</sup>

Po zodpovězení předchozích otázek budou mít personalisté v ruce plán přípravy vzdělávání zahrnující všechny nejdůležitější části.

### 2.3.1 Formy vzdělávání

Problematika profesního vzdělávání je poměrně široká. Zahrnuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání, kterého se dospělý jedinec účastní během svého zaměstnání, a které může či nemusí přímo navazovat na odborné vzdělání realizované školním systémem.

Na následujícím obrázku jsou přehledně uvedeny možné formy podnikového vzdělávání.

Obrázek 1: Formy podnikového vzdělávání



Zdroj:<sup>32</sup>

Firma může poskytovat vzdělávání přímo na pracovišti, nebo také mimo něj. Každá varianta má své výhody a nevýhody.

#### Vzdělávání na pracovišti

V případě, že firma zvolí interní vzdělávání v rámci pracovního procesu, může očekávat nižší náklady, než by tomu bylo v případě externího. Mezi největší výhody patří individuální povaha tohoto typu vzdělávání, v němž je předávání znalostí a dovedností přizpůsobeno konkrétnímu podniku a specifickým schopnostem

<sup>31</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Management Press, 2007, s. 250. ISBN 978-80-7261-169-3.

<sup>32</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s.66. ISBN 80-200-0950-7.

vzdělávaného jedince.<sup>33</sup> Také se předpokládá vyšší efektivita, neboť vzdělávaný pracovník získává nové poznatky prací, čímž si je mnohem lépe a rychleji osvojí.

Naopak mezi nevýhody spadá skutečnost, že ne vždy se ve firmě nachází schopný školitel. Při volbě tohoto typu vzdělávání je nutné také brát v úvahu pracovní podmínky. Může se stát, že vzhledem k množství práce nebude mít školitel dostatek času na zaučování dalšího zaměstnance. Druhá podoba tohoto problému může vypadat tak, že školitel nebude stíhat svou práci, a ta bude následně převedena na ostatní kolegy.<sup>34</sup> To by mohlo negativně narušit kulturu podniku. Při volbě externího či interního systému je vždy nutno zvážit veškeré možnosti.

### **Vzdělávání mimo pracoviště**

U vzdělávání mimo pracoviště naopak lze očekávat vedení zkušených odborníků. Předpokládá se, že zaměstnanci budou poučeni o nejmodernějších zařízeních a novinkách v oboru, a následně tyto nové přístupy přinesou do firmy. Za velmi cenné pozitivum se považuje také možnost výměny zkušeností s jinými účastníky vzdělávání a navázání užitečných kontaktů.<sup>35</sup>

Na druhou stranu mezi nevýhody se řadí především cena, neboť za kvalitu se platí a školení od odborníků nebývá levnou záležitostí. Navíc musí zaměstnavatel brát také v úvahu náklady na dopravu, případně ubytování a ztráty z neproduktivní činnosti zaměstnance. Firma musí zorganizovat také uvolnění zaměstnanců, což není vždy bez problému. I přes kvalitu školitelů však často dochází k poskytování příliš teoretických informací, které mnohdy nelze v některých firmách aplikovat. Nově nabyté znalosti také nemusí odpovídat konkrétním potřebám firmy.<sup>36</sup>

Podrobnější rozdělení forem vzdělávání zahrnuje kromě místa vzdělávání také aspekt jeho řízení. Rozlišujeme tedy následující formy vzdělávání:

### **Neformální vzdělávání**

Jedná se o „řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti,<sup>37</sup> při kterém je zaměstnanci přidělen zkušenější spolupracovník, jenž ho učí běžným dovednostem potřebným ke každodennímu zvládnutí pracovních úkolů. Mezi vzdělávání se řadí také

---

<sup>33</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 152. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>34</sup> Tamtéž s. 152.

<sup>35</sup> Tamtéž s. 154.

<sup>36</sup> Tamtéž s. 154.

<sup>37</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 296. ISBN 978-80-7179-893-4.

výměna zkušeností a znalostí kolegů setkávajících se na chodbě apod. V tomto případě má organizace za úkol pouze vytvářet vhodné podmínky pro rozvoj vztahů.

### **Formální vzdělávání**

Formální vzdělávání spadá také do kategorie řízených, ale s rozdílem místa působení. Vzdělávání v tomto případě probíhá mimo pracoviště, nejčastěji v různých školících místnostech. Přednášející mohou být jak externí, tak také interní.

### **Institucionalizované vzdělávání**

Jak lze odvodit již z názvu, jedná se o vzdělávání probíhající mimo areál zaměstnavatele, a to zejména v rámci školského systému. Spadají sem jak střední a vysoké školy, tak také další studijní instituce, stáže či studijní cesty. Úkolem zaměstnavatele je v tomto případě poskytnout vhodné podmínky k externímu vzdělávání zaměstnanců. Mezi výhody této formy vzdělávání jsou řazeny zejména motivační faktory, a dále výměna zkušeností a navázání kontaktů s ostatními účastníky z jiných firem, oborů.<sup>38</sup>

### **Informální vzdělávání**

Informální vzdělávání spočívá zejména v samostatném učení. Řadí se mezi „neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti.“<sup>39</sup> Je charakterizováno jako nesystematické získávání poznatků během běžných každodenních činností, ať už v zaměstnání, v rodině či ve svém volném čase.<sup>40</sup> Jednotlivec nabývá dovedností již pouhým pozorováním svých zkušenějších kolegů, popř. získá nové znalosti při řešení nových úkolů, k nimž si dohledává další informace.

### **Interpersonální vzdělávání**

Při interpersonálním vzdělávání hrají nejdůležitější roli mezilidské vztahy. Opět se jedná o typ neřízeného vzdělávání, které ovšem nyní probíhá mimo pracoviště.

---

<sup>38</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 297. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>39</sup> Tamtéž s. 297.

<sup>40</sup> MAZOUCH, P., FISCHER, J. *Lidský kapitál - měření, souvislosti, prognózy*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. s. 7. ISBN 978-80-7400-380-6.

Zahrnuje se sem především neformální komunikace, která je částečně utvářena zvědavostí jedinců a organizační kulturou.<sup>41</sup>

### **Celoživotní sebevzdělávání**

Celoživotní vzdělávání je plně v kompetenci samotného jedince. Spadá do kategorie neřízeného typu vzdělání mimo areál zaměstnavatele. O významu celoživotního vzdělávání pojednává první kapitola.

### **2.3.2 Metody vzdělávání na pracovišti**

Společným znakem následujících metod je především individuální přístup ke vzdělávaným zaměstnancům. Je důležité vybrat také vhodného školitele, neboť jeho přístup a působení silně ovlivňuje budoucí vztah školeného zaměstnance k podniku. Využívají se k tomu následující metody:

#### **Instruktaž při výkonu práce**

Tato metoda spadá mezi ty nejjednodušší, její využití je vhodné spíše při méně náročných pracovních úkonech. Zaučování, často zvané také jako zácvik nových či nezkušených pracovníků probíhá především pozorováním a napodobováním zkušeného kolegy. Pozitivním je vytvoření vztahu mezi oběma zaměstnanci, což v budoucnu vede k lepší spolupráci.<sup>42</sup>

#### **Asistence**

Asistování je o něco vyšší stupeň zácviku, neboť v tomto případě se vzdělávaný pracovník učí tím, že pomáhá plnit pracovní povinnosti svého školitele.<sup>43</sup> Díky tomu se naučí správným postupům. Jedná se o soustavné působení vzdělávání až do doby, kdy je schopen zaučovaný pracovník vykonávat tuto práci zcela samostatně.

#### **Rotace práce**

Tato metoda se využívá zejména u řídicích pracovníků. V laické veřejnosti je známá jako tzv. pracovní kolečko, neboť jeho postata spočívá v působení vzdělávaného pracovníka postupně v různých odděleních ve firmě. Díky tomu se

---

<sup>41</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 298. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>42</sup> Tamtéž s. 299.

<sup>43</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 151. ISBN 978-80-7261-169-3.

mnohem lépe a důkladněji seznámí se všemi činnostmi podniku, a jakožto řídicí pracovník získá komplexnější pohled na veškeré jeho fungování.

Nevýhodou této metody je organizační složitost, a také náročnost na školitele i vzdělávaného. Příliš časté střídání pozic s sebou nese příliš mnoho informací, a ne ve všech úsecích podniku se bude školenému pracovníkovi dařit. To může mít samozřejmě vliv na jeho psychiku i na jeho celkové hodnocení nadřízenými.<sup>44</sup>

### **Coaching, mentoring a counselling**

Tyto metody jsou zaměřeny především na rozvoj zaměstnance. Pracovníkovi je přidělen kouč, který má za úkol směřovat svého svěřence ke zlepšování výkonnosti a k odbornému a sociálnímu rozvoji. Správný kouč musí zaměstnance podněcovat k iniciativě a samostatnosti.<sup>45</sup>

V druhém případě si může pracovník sám zvolit svého mentora, či školitele. Hlavní rozdíl je především ve formálnosti a někdy i zaměření vztahu mezi vzdělávaným a mentorem či školitelem. V případě mentoringu se mnohdy řeší také osobní mimopracovní problémy a vztah je spíše neformální. Metoda se považuje poměrně za efektivní, neboť zahrnuje především aktivní účast vzdělávaného na procesu učení. Nespornou výhodou je také kvalitní zpětná vazba, kterou má pracovník neustále k dispozici.<sup>46</sup>

### **Pracovní porady**

Pracovní porady jsou ve firmách poměrně často využívány. Mnozí zaměstnavatelé si je vůbec nespojují s procesem vzdělávání, a to i přesto, že zde dochází k výměně zkušeností, názorů a k získávání informací z jiných oddělení firmy. Aby však měla pracovní porada své výsledky, musí být řádně naplánována a organizována. V opačném případě totiž mnoho zaměstnanců získá k pracovním poradám negativní postoj, např. díky její zdlouhavosti či neřízené konverzace bez výsledku.

---

<sup>44</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 151. ISBN 978-80-7261-169-3.

<sup>45</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 151. ISBN 978-80-247-415-2.

<sup>46</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 300. ISBN 978-80-7179-893-4.



### 2.3.3 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou především hromadnějšího charakteru. Často se pro tyto účely využívají prostory různých učeben, školících areálů apod. Vzdělávání může být prováděno jak interními zaměstnanci, tak také externími lektory.

#### Přednášky

Jsou nejčastějším způsobem výuky v institucionalizovaných zařízeních. Jedná se především o předávání teoretických faktů. Je to poměrně rychlá a jednoduchá metoda předávání znalostí, na druhou stranu zde chybí aktivní účast vzdělávaného.

#### Demonstrování

Demonstrování je názorná ukázka pracovního postupu v modelových pracovních podmínkách. Zaměstnanci si touto metodou mohou osvojit znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání své práce.<sup>47</sup> Nevýhodou je, že pracovní zařízení, na němž je názorné předvádění postupů prováděno, se nemusí přesně shodovat se zařízením zaměstnavatele.

#### Případová studie

Případová studie je v podstatě reálná či smyšlená situace, která je předkládána účastníkům vzdělávání k řešení. Zaměstnanci si tak mohou nacvičit řešení situací, které mohou během jejich pracovního výkonu nastat.

Tato metoda se využívá především ke vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků. Typické pro případovou studii je její nejednoznačnost, tudíž nemá pouze jeden způsob řešení. Klade se totiž důraz na relevantní argumentace z různých oborů a schopnosti své řešení podložit vhodnými fakty.<sup>48</sup>

#### Outdoorové aktivity

Zaměstnancům je poskytnut prostor pro různé sportovně zaměřené aktivity provádějící se zejména ve volné přírodě. Účelem je využívání a rozvíjení schopností pracovníků, jako jsou například schopnosti „*analyzovat, rozhodovat, realizovat*

---

<sup>47</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 152. ISBN 978-80-247-415-2.

<sup>48</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 300. ISBN 978-80-7179-893-4.

*plánovat, organizovat, vybírat, vést, hodnotit, komunikovat, koordinovat, kooperovat*<sup>49</sup> apod.

Na základě těchto aktivit se předpokládá, že budou vzdělávání pracovníci více schopni tyto zkušenosti využít také v běžném pracovním procesu. Zaměstnanci se učí hrou, jedná se o nenásilnou formu rozvoje manažerských dovedností.

## **Simulace**

Simulace se využívá v případech, kdy je vzdělávání v reálných podmínkách nevhodné vzhledem k nákladovosti, bezpečnosti či z jiných důvodů. Jedná se o vytvoření modelové situace, která má základy v realitě, ale vzhledem ke schopnostem vzdělávaných je poměrně zjednodušená. Účastníci si nacvičují schopnosti rozhodování, komunikace, a také argumentace.<sup>50</sup>

## **2.4 Realizace vzdělávací aktivity**

Realizace vzdělávání spočívá prakticky v aplikaci vybrané vzdělávací metody na pracovišti (nebo mimo pracoviště). To, jak budou vzdělávací aktivity probíhat, ovlivňují samotní **účastníci** a jejich **motivace** k nabývání nových znalostí, a také **lektori**, jež celé vzdělávání zaštiťují.

### **2.4.1 Účastníci vzdělávání**

Jednotliví účastníci vzdělávání mohou disponovat různými styly učení. Rozdíly jsou stanoveny zejména v době, ve které je u nich učení nejefektivnější. To lze u jednotlivců zkoumat pomocí dotazníku či jeho pouhým pozorováním. Pokud se styl vzdělávání shoduje se stylem učení jednotlivce, jedná se o nejvýhodnější strategii.<sup>51</sup>

Také díky tomu dochází k rozdělování účastníků vzdělávání do specifických skupin. Kritéria pro tvorbu skupin mohou být různého charakteru. K rozdělení se využívá například vykonávaná pozice, délka pracovního poměru, odbornost apod. Vzhledem ke složitosti seskupení jednotlivců do absolutně specifických skupin se

---

<sup>49</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 152. ISBN 978-80-247-415-2.

<sup>50</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 301. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>51</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 90 - 92. ISBN 978-80-247-1904-7.

předpokládá, že vzdělávací program nikdy nebude přesně vyhovovat všem zúčastněným. Přesto by však měl být přizpůsoben alespoň většině.<sup>52</sup>

V procesu realizace vzdělávání je velmi důležité rozlišovat jednotlivé kategorie pracovníků, kteří se mají této aktivitě účastnit. Jednotlivé kategorie zaměstnanců určených k dalšímu vzdělávání, mohou tvořit:<sup>53</sup>

- manažeři a vedoucí pracovníci,
- kvalifikovaní dělníci, odborníci,
- administrativní zaměstnanci,
- zaměstnanci prodeje.

To, do jaké míry bude vzdělávání efektivní a jak budou zaměstnanci ochotní se učit, závisí na mnoha faktorech. Dají se však rozdělit do 3 základních skupin, a to:<sup>54</sup>

- fyzické faktory, jež zahrnují zejména fyzickou kondici, stav zraku a sluchu, stres, či jiné zdravotní problémy,
- emocionální faktory obsahují zejména motivaci a podporu blízkého okolí, a také to, jak člověk vnímá sám sebe,
- intelektuální faktory spočívají zejména ve znalostech a dovednostech, které jedinec má ještě předtím, než se zúčastní samotného vzdělávacího procesu.

## 2.4.2 Motivace

Do jaké míry bude vzdělávání efektivní, určuje mimo jiné také motivace vzdělávaného k učení. Je rozdíl v tom, zda zaměstnanec sám považuje další studium za přínosné a chce se něco naučit, nebo naopak absolvuje školení, kurz či jakoukoliv jinou vzdělávací aktivitu jen z příkazu nadřízeného.

Motivace k učení je definována jako „*ochota zdokonalit znalosti, dovednosti a schopnosti.*“<sup>55</sup>

Samozřejmě na míru motivace má vliv mnoho faktorů. Podstatným faktorem výrazně ovlivňujícím motivaci jsou emoce. Svou roli hraje také kultura či dosavadní přístup ke vzdělání.

---

<sup>52</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 95. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>53</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 512. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>54</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 109. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>55</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 86. ISBN 978-80-247-3651-8.

Motivaci je potřeba určitým způsobem stimulovat tak, aby vzdělávání bylo efektivní. Stimulační faktory ovšem také svá pravidla. Měly by být odvozeny nejen z cílů podnikového vzdělávání, ale také z celkové podnikové strategie.

Při využívání stimulů je nutné mít na paměti také potřeby a možnosti zaměstnanců.<sup>56</sup> V případě příliš velkých požadavků může totiž docházet k narušování pozitivní podnikové kultury, což v důsledku negativně působí také na ostatní kolegy. V úvahu se musí brát také individualismus podniku a specifika regionu, v němž působí.

### 2.4.3 Lektoři

Je zřejmé, že na to, do jaké míry bude vzdělávací program efektivní, mají lektoři vysoký vliv. Zaměstnavatelé je často vybírají nejprve dle jejich technologických znalostí, a až následně berou v úvahu také jejich osobnostní a pedagogické schopnosti.<sup>57</sup> Ve skutečnosti ovšem obě složky hrají stejně důležitou roli. Jedno bez druhého je zárukou nekvalitní výuky, neboť odbornost nelze kompenzovat pedagogickými schopnostmi a naopak.

Od lektora se očekávají nejen hluboké znalosti problematiky a vysoká odbornost, ale také schopnost práce s lidmi. Mezilidské vztahy hrají při vzdělávání důležitou roli. Komunikační dovednosti, empatie, schopnost naslouchat, motivovat, povzbuzování a trpělivost, mohou vzdělávací proces značně zefektivnit a urychlit. Proto je velmi důležité vybírat lektory, kteří mají jak odborné znalosti, tak také sociální dovednosti.

Ke školení týkajících se přímo konkrétních produktů firmy se využívají interní lektoři, zatímco různé druhy odborných školení, ne zcela související přímo s hlavním předmětem podnikání poskytují lektoři externí.<sup>58</sup>

Práce lektora je vysoce náročná na sociální inteligenci. Lektor si musí dávat pozor, aby při vzdělávacích aktivitách nezašel příliš daleko od komfortní zóny uchazečů.<sup>59</sup> Ti by pak mohli přestat spolupracovat a pozitivní výsledky vzdělávání by byly ohroženy.

Nedílnou součástí práce lektora je také povzbuzení k učení a vysvětlení jeho přínosů. Pokud účastníci pochopí, že vzdělávání je důležitým nástrojem vedoucím

---

<sup>56</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 87. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>57</sup> Tamtéž s. 101.

<sup>58</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 163. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>59</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 110. ISBN 978-80-247-1904-7.

k dosažení nejen podnikových cílů, ale i těch jejich, lze očekávat větší efektivnost a návratnost investice firmy do této aktivity.<sup>60</sup>

Jak již bylo naznačeno výše, lektori nejsou jedinými subjekty, kteří mohou poskytovat vzdělávání. Mezi další se řadí:<sup>61</sup>

- nadřízený,
- spolupracovník,
- interní či externí odborník,
- zaměstnanec.

Lektori uplatňují následující vzdělávací styly:<sup>62</sup>

### **Behaviorální styl**

Behaviorální vzdělávací styl je charakteristický svým zaměřením na výsledek za použití různých pomůcek. Lektor se zábavnou formou snaží přivést účastníky k žádoucímu chování. Mezi výhody tohoto stylu řadíme zejména vytvoření povzbuzujícího prostředí pro vzdělávající, naopak nevýhodou je vysoká náročnost na přípravu.

### **Funkcionalistický styl**

Hlavním znakem tohoto stylu je praktičnost. Lektori svou výuku směřují ke zdůrazňování účelnosti jednotlivých náročných úkolů, jež před účastníky kladou. Snahou lektorů je zvyšování výkonnosti zaměstnanců při řešení konkrétních problémů, respektive úkolů.

### **Strukturalistický styl**

Jak již vyplývá z názvu, je tento styl vysoce strukturalizovaný, a to od analýzy jednotlivých úloh, přes plánování a výběr vhodných metod až po její realizaci. Základem je plnění stanovených kritérií a neustálá kontrola efektivity vzdělávání. Tato příliš velká strukturovanost v sobě může nést negativum v podobě odlidštění, neboli podcenění mezilidských vztahů, flexibility k potřebám jednotlivých účastníků.

---

<sup>60</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 120. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>61</sup> JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.: *Managing human resources: A partnership perspective*, 1999, ISBN 032400415X.

<sup>62</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 118. ISBN 978-80-247-1904-7.

## Humanistický styl

Humanistický styl vzdělávání má za cíl zlepšení charakterových vlastností. Oproti strukturalistickému stylu je vysoce zaměřený na mezilidské vztahy, vzájemné pochopení a empatii. Za nevýhodu se považuje její vysoce kvalitativní povaha, s čímž souvisí obtížné vyhodnocování takového stylu vzdělávání. Při výuce mohou nastat problémy s kontrolou skupiny, jež se mnohdy stane debatním kroužkem bez jasného směru.

## 2.5 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávacích aktivit je poslední etapou celého vzdělávacího cyklu. Přestože je v literatuře jeho nedílnou součástí, bývá v praxi často opomíjeno. Zejména při rozvoji měkkých dovedností (soft skills) chybí zpětná vazba v podnicích Evropské unie dokonce až u 70 % vzdělávacích programů.<sup>63</sup>

Přičemž právě zhodnocení toho, na kolik byly vzdělávací cíle splněny, vede ke zlepšování a zvyšování efektivity této aktivity. Zpětná vazba po skončení vzdělávacího programu s sebou přináší důležité informace, využitelné při plánování dalších programů. Tyto informace lze také využít při hodnocení pracovních výkonů, s čímž úzce souvisí především odměňování pracovníků.

Vyhodnocování efektivity vzdělávání pracovníků je poměrně složité, a to díky časovému zpoždění mezi vzděláváním a výsledky. Účinky těchto aktivit se dostaví až s časovým odstupem, přičemž mezi tím působí i jiné faktory, což má za následek téměř nemožné přesné stanovení toho, do jaké míry právě faktor vzdělávání napomohl ke splnění vzdělávacích cílů.<sup>64</sup>

Ke zjištění výsledků efektivity vzdělávání se využívají 2 druhy měření. A to měření spokojenosti zaměstnanců a měření vztahu studijního programu s pracovním výkonem. Zjišťování spokojenosti je považováno za jednodušší než v případě zkoumání vztahu mezi vzděláváním a výsledky.<sup>65</sup> Důvod je vysvětlen v předchozím odstavci.

---

<sup>63</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 176 - 177. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>64</sup> Tamtéž s. 177.

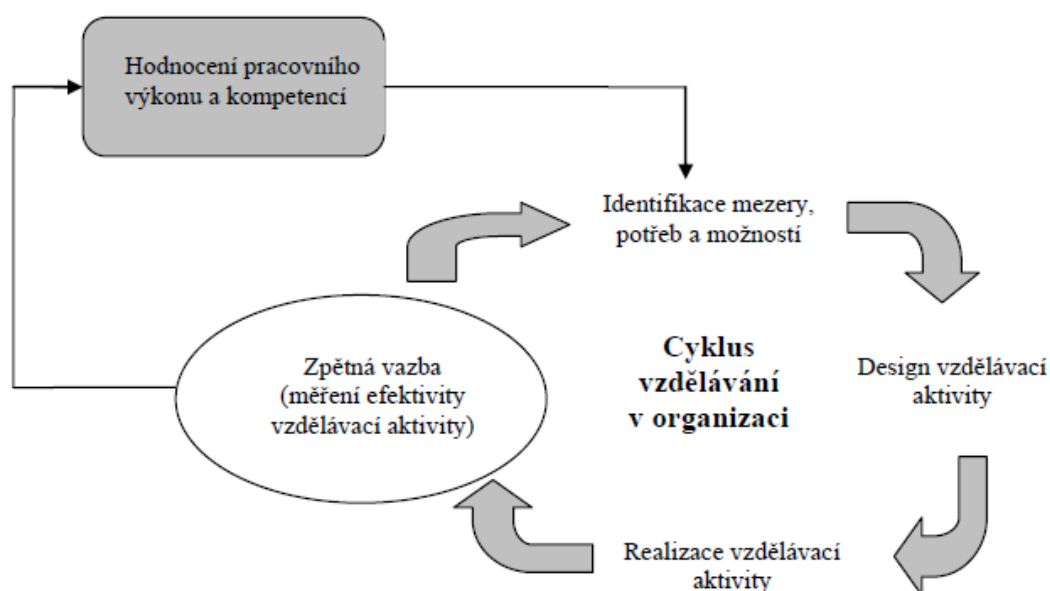
<sup>65</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 177 - 178. ISBN 978-80-247-1457-8.

Oblasti, ve kterých by mělo být hodnocení realizováno, jsou především:<sup>66</sup>

- plánování – hodnotí se zejména správné nastavení a vyhodnocení cílů,
- vedení a řízení – jaká byla organizace, zda byly vybrány metody vhodné, jaká byla jejich efektivnost, zda byli lektori kvalitní, cena apod.,
- reakce – jaké jsou názory účastníků vzdělávání na celou akci,
- výsledky – zda ovlivnilo vzdělávání, popř. jakým způsobem, chod podniku, oddělení či jedince.

Na následujícím obrázku je přehledně zobrazen vzdělávací cyklus, v němž je zvýrazněno místo pro zpětnou vazbu a vyhodnocení vzdělávacích aktivit.

Obrázek 2: Místo zpětné vazby ve vzdělávacím cyklu



Zdroj:<sup>67</sup>

<sup>66</sup> ARMSTRONG, M.: *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page, 2009, ISBN 9780749452421.

<sup>67</sup> Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 176. ISBN 978-80-247-1457-8.

Vyhodnocování je pro další vzdělávání jakožto zpětná vazba velmi důležité. Nese sebou řadu výhod, ale také nevýhod. Mezi nejvýznamnější výhody patří především:<sup>68</sup>

- pozitivní ovlivňování efektivity podnikatelské činnosti,
- zaměstnanci účastníci se vzdělávacích aktivit mají vyšší zodpovědnost za dosažené výsledky,
- předpokládá se zvýšení výkonnosti jedince, což má vliv i na celý podnik,
- nalezení slabých míst ve vzdělávání a stanovení oblastí, v nichž by vzdělávání mělo lepší výsledky.

Naopak mezi nevýhody se řadí zejména:

- náročnost získání potřebných informací,
- subjektivní posuzování,
- finanční a časová náročnost,
- obtížné určování dopadů vzdělávání.

Pokud se ovšem podnik rozhodne pro vzdělávání zaměstnanců, neměl i přes zmiňované nevýhody opomínat zpětnou vazbu a vyhodnocování těchto aktivit, neboť pouze tak lze tuto činnost zefektivňovat.

Jednotliví autoři doporučují při procesu realizace vyhodnocování dodržovat určitý postup. Některé postupy jsou rozšířenější, některé méně, ale základem zůstávají tyto 3 body:<sup>69</sup>

1. určit kritéria vyhodnocení,
2. výběr vhodného modelu k vyhodnocení,
3. aplikace konkrétní metody pro vybraný model.

---

<sup>68</sup> VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 110 - 111. ISBN 978-80-247-3651-8..

<sup>69</sup> Tamtéž s.121 - 122.



## PRAKTICKÁ ČÁST

### 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

obchodní jméno:	ATS-TELCOM PRAHA, a.s.
právní forma:	akciová společnost
sídlo společnosti:	Trojská 195/88, Praha 7 171 00
základní kapitál:	1 000 000 Kč
rok vzniku:	1994
hlavní předmět činnosti:	výstavba a údržba telekomunikačních sítí
IČO, DIČ:	61860409, CZ 61860409

ATS-TELCOM PRAHA, a.s. je na trhu od roku 1994. Svou obchodní činnost zahájila jako společnost se specializací na výstavbu a údržbu rozsáhlých rezortních a podnikových telekomunikačních sítí na technologii společnosti Alcatel. Mezi největší zákazníky patří Ministerstvo obrany a Ministerstvo vnitra, pro které společnost vybudovala kompletní telekomunikační infrastrukturu.

Dalšími významnými zakázkami společnosti bylo vybudování historicky prvních komunikačních spojů mezi stávajícími a novými členy NATO, výstavba a propojení technických prvků objektové bezpečnosti na českých ambasádách v zahraničí, výstavba a údržba telekomunikačních sítí pro NATO, výstavba sítí v zemích Katar, Keňa, Pákistán, Bosna a Hercegovina, a dalších.

Vlivem měnící se doby se společnost přizpůsobuje požadavkům trhu. Stává se systémovým integrátorem se zaměřením na zákazníky státní správy. Jejím primárním zaměřením zůstávají i nadále telekomunikace, avšak s důrazem na bezpečnost a zabezpečení přenosu informací. Společnost je otevřena novým technologiím od různých výrobců, které si pečlivě vybírá, což umožňuje větší variabilitu při plnění požadavků zákazníků. Proto vedle hlasové komunikace a videokonferencí jsou v portfoliu společnosti i zařízení pro utajený certifikovaný i necertifikovaný přenos dat, IDS/IPS systémy, firewally a v neposlední řadě i úpravy komerčních zařízení pro certifikaci dle TEMPEST standardů.

V dnešní moderní době se ATS-.TELCOM PRAHA, a.s. stále více orientuje na bezdrátové technologie. Jsou to především spoje typu point-to-point (mikrovlnné spoje) nebo sítě point-to-multipoint (WLAN, WiMAX, LTE). Úzce spolupracuje se zákazníky na implementaci MESH technologie do jejich sítí.

Dále společnost pracuje i na „citlivých“ projektech v ČR i v zahraničí, jelikož je společnost i jednotliví pracovníci prověřeni Národním bezpečnostním úřadem na stupeň utajení „Tajné“.

ATS-TELCOM PRAHA, a.s. klade důraz na kvalitu - je držitelem certifikátů ISO.

### **3.1 Pojetí vzdělávání pracovníků**

Pracovníci prochází každoročně školeními a certifikacemi u jednotlivých výrobců technologií. V období od 1. února 2011 do 30. 11. 2013 byla realizována školení včetně certifikací v rámci projektu odborného vzdělávání zaměstnanců společnosti. Tento projekt byl podpořen dotací z Operačního programu Praha – Adaptabilita 1. – Podpora rozvoje znalostní ekonomiky a byl zaměřen na zvýšení adaptability zaměstnanců společnosti a konkurenceschopnosti společnosti.

#### **Informace o projektu**

Projekt odborné vzdělávání zaměstnanců společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s. měl za cíl zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku, díky zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí všech zaměstnanců podniku.

Hlavním cílem bylo vybudování vysoce kvalifikovaného týmu, prostřednictvím realizace dalšího odborného a kariérního růstu zaměstnanců společnosti ATS-TELCOM PRAHA a.s.

Specifické cíle projektu byly: rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců, zlepšování pracovních výsledků, pozitivní změna kultury podniku, zvýšení objemu zakázek, zvýšení produktivity práce a úspory nákladů, zvýšení kvality poskytovaných služeb na úrovni nejlepších odborných společností, zlepšení týmové práce, efektivní porady.

Výsledkem dosažení všech výše uvedených cílů bylo získání konkurenční výhody ve smyslu posílení toho nejdůležitějšího zdroje společnosti – lidského zdroje, neboť právě investice do řízení lidských zdrojů povede ke zvýšení produktivity práce, přinese osobní prospěch a odborný růst jednotlivým účastníkům a v důsledku tím napomůže i pozitivnímu rozvoji konkurenceschopnosti společnosti.

Cíle byly stanoveny na reálnou dosažitelnost v daném čase a za daných podmínek, ale i s ohledem na měřitelnost, tj. aby podnik byl schopen po ukončení projektu prokázat jeho naplnění pomocí kvantifikovaných údajů. Kvantifikovaným cílem byl počet zaměstnanců, kteří se budou účastnit projektových vzdělávacích aktivit, tj. 56

osob. Zájmem organizace byla bezproblémová realizace projektu a dosažení všech vytyčených cílů.

### **Popis cílové skupiny**

Cílová skupina, která byla vybrána pro tento projekt, se podílí na úspěšnosti a konkurenceschopnosti společnosti na trhu z hlediska kvality prováděných prací. Cílovou skupinou byli zaměstnanci společnosti pracující na jednotlivých odděleních na jednotlivých pozicích: top management (generální ředitel), střední management (ředitelé jednotlivých oddělení), technické oddělení (technici), oddělení speciálních technologií (specialisti), oddělení výstavby (projektanti, technici, montéři, mechanici).

Mezi cílovou skupinu byli vybíráni zaměstnanci, kdy jediným výběrovým kritériem byla uznatelnost cílové skupiny v rámci podmínek OPPA – bez rozdílu vzdělání, pozice, či zaměření.

Projekt byl zaměřen výhradně na cílovou skupinu z území vymezenému pro podporu v rámci „Regionální konkurenceschopnosti a zaměstnanosti“, tedy z území hlavního města Prahy.

Zaměstnanci společnosti projekt plně podporovali a byli připraveni se do něj zapojit. Účastníci projektových aktivit byli do projektu zapojeni již v jeho přípravné a plánovací fázi. Absolvovali základní šetření vzdělávacích potřeb a přímo participovali na nastavení koncepčního systému vzdělávání.

Zaměstnanci byli v průběhu realizace projektu zapojeni v každé jeho fázi, byli informováni o plánovaných projektových aktivitách a po absolvování všech školicích aktivit byli osloveni s dotazníkem za účelem zhodnocení realizace projektu, jeho efektivity a přínosu. Mimo to se mohli podílet na nastavení dalších navazujících oblastí vzdělávání.

### **Klíčová aktivita č. 1 – Řízení a administrace projektu**

Tato aktivita byla realizována v průběhu celé životnosti projektu. Cílem této aktivity bylo dovést projekt po organizační, finanční a personální stránce, v souladu s časovým harmonogramem do úspěšného konce.

V rámci této aktivity se konali činnosti zahájení projektu a průběžné řízení projektu. Zahájení projektu spočívalo především v mobilizaci realizačního týmu, seznámení zaměstnanců s projektem, rozvržení detailního pracovního plánu aktivit, podepsání smlouvy, konání první formální schůzky realizačního týmu, rozdělení úkolů, stanovení práv a povinností realizačního týmu, vytvoření potřebných formulářů,

výukových osnov a dalších podkladů pro vzdělávání, výběru dodavatelů služeb pro vzdělávací aktivity.

Průběžné řízení projektu spočívalo v tom, že práce jednotlivců a pracovních skupin byla koordinována tak, aby byl dosažen cíl projektu a aby byly naplněny navržené indikátory. Průběh byl koordinován dvěmi asistentkami manažera projektu, manažer projektu prováděl dohled nad projektem. V rámci průběžného řízení projektu byl proveden průběžný monitoring, příprava podkladů pro monitorovací zprávy a žádost o platbu, propagace a publicita projektu, ukončení projektu a závěrečná zpráva, vyhodnocení projektu a jeho úspěšnosti.

Výstupem této klíčové aktivity byl hladký a bezproblémový průběh po celé období realizace projektu a vytvoření zprávy o zahájení realizace projektu, průběžných monitorovacích zpráv, závěrečné monitorovací zprávy.

### **Klíčová aktivita č. 2 – Vzdělávací modul pro technické oddělení**

V průběhu celé této aktivity byla realizována odborná technická školení u společnosti Alcatel-Lucent na komunikační řešení a produkty této společnosti. Školení se dělila se na tzv. „Presales“ s cílem vyškolit specialisty na přípravu designu a technické části řešení komunikačních požadavků zákazníků a na tzv. „Postsales“ s cílem vyškolení specialistů na implementaci, oživení a troubleshooting (řešení problémů) dodávaných a instalovaných systémů.

Byla realizována také odborná technická školení se zaměřením na teoretickou přípravu pro výstavbu moderních komunikačních IP sítí jako základní předpoklad schopností úspěšného absolvování školení u společnosti Alcatel-Lucent.

Rozsah výše uvedených skupin školení vychází z naplnění části podmínek na vyškolení a certifikaci pracovníků požadované v Distributorské smlouvě, kterou má společnost ATS-TELCOM PRAHA, a.s. jako oficiálně akreditovaný partner společnosti Alcatel-Lucent.

Veškeré vzdělávací kurzy byly realizovány v Bratislavě nebo ve Vídni a byly jednodenní až čtyřdenní. Výstupem Vzdělávacího modulu pro technické oddělení bylo vyškolení a certifikace účastníků seminářů.

### **Klíčová aktivita č. 3 – Vzdělávací modul pro oddělení speciálních technologií**

Cílem této klíčové aktivity bylo proškolení technické pracovníky – specialisty v odborných znalostech, aby tito proškolení pracovníci mohli dále školit zaměstnance společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s.

V rámci této klíčové aktivity bylo realizováno 10 tuzemských i zahraničních kurzů. Kurzy byly jednodenní až pětidenní. Výstupem této klíčové aktivity bylo odborné technické školení zaměstnanců oddělení speciálních technologií a školení instruktorů, kdy jednotlivý vyškolení techničtí specialisté budou dále školit ostatní zaměstnance uvnitř oddělení speciálních technologií a zaručí tak udržitelnost těchto vzdělávacích aktivit.

#### **Klíčová aktivita č. 4 – Vzdělávací modul pro oddělení výstavby**

Cílem této aktivity bylo proškolení 15 zaměstnanců oddělení výstavby prostřednictvím následujících kurzů:

Školení a přezkoušení pracovníků podle vyhlášky 50/78 Sb., §5, 6: dvoudenní školení pro 10 zaměstnanců, cílem bylo vyškolení a přezkoušení.

Bezpečnost práce – práce ve výškách: jednodenní školení pro 10 zaměstnanců, cílem bylo vyškolení a přezkoušení pracovníků.

Školení revizních techniků: dvoudenní školení pro 3 zaměstnance, cílem bylo absolvovat kvalifikační školení.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci na elektrických zařízeních: jednodenní kurz pro 14 zaměstnanců, cílem bylo absolvovat kvalifikační školení pracovníků.

Aktuální problematika v elektrotechnické praxi: dvoudenní školení pro 6 zaměstnanců se zaměřením na nové normy a změny v problematice elektrotechniky.

Změny v provádění montáží a revizí elektroinstalací: jednodenní školení pro 7 zaměstnanců se zaměřením na nové metody v oblasti montáží a revizí.

Vedení realizace telekomunikačních staveb: jednodenní školení pro 7 zaměstnanců jehož cílem bylo proškolení z technických předpisů v současné praxi v oblasti vedení realizace telekomunikačních staveb.

Požární ochrana staveb z hlediska elektroinstalace: dvoudenní školení pro 5 zaměstnanců. Cílem bylo proškolení pracovníky v oblasti technických podmínek požární ochrany staveb z hlediska elektrických instalací.

Školení z oblasti elektrických zařízení pracovních strojů za provozu: dvoudenní školení pro 1 zaměstnance. Cílem projektu bylo vyškolení teoretických informací o pracovních strojích, upřesnění praktických postupů při měření elektrických spotřebičů a elektrického ručního náradí.

Správný řád ve vztahu k projektování a realizaci telekomunikačních staveb: jednodenní školení pro 2 zaměstnance s cílem vyškolení projektantů a vedoucích

techniků z technických předpisů v současné práci pro telekomunikační stavby v návaznosti na správní řád.

Projektování ve výstavbě telekomunikačních staveb – obor technologická zařízení staveb: jednodenní školení pro 4 zaměstnance s cílem vyškolení projektantů a vedoucích techniků z technických předpisů v současné praxi v oboru technologická zařízení staveb.

Projektování ve výstavbě telekomunikačních staveb – obor technická zařízení staveb: jednodenní školení pro 4 zaměstnance s cílem vyškolení projektantů a vedoucích techniků z technických předpisů v současné praxi v oboru technická zařízení staveb.

Vedení realizace staveb a elektrotechnických komunikací: jednodenní školení pro 4 zaměstnance, jehož cílem bylo proškolení z technických předpisů v současné praxi v oblasti vedení realizace staveb elektrotechnických komunikací.

Školení v oblasti TPOB: čtyři dvoudenní technická školení dodavatelů komponentů a zařízení.

Výstupem této klíčové aktivity bylo odborné vyškolení zaměstnanců oddělení výstavby.

#### **Klíčová aktivita č. 6 – Jazykové vzdělávání**

Tato klíčová aktivita měla za cíl zvýšit úroveň jazykové vybavenosti vybraných zaměstnanců společnosti.

Výuka anglického jazyka byla zahájena vstupní analýzou jazykové vybavenosti jednotlivých účastníků vzdělávání. Výsledky vstupní analýzy byly zpracovány do výukového plánu, na kterém se podíleli i účastníci výuky, čímž se zaručila úspěšnost výuky a motivovanost účastníků.

Výuka byla zaměřena na obecnou angličtinu i na odbornou terminologii. Obsah kurzů byl velmi těsně propojen s pracovní náplní účastníků. Probíhala ve skupině nebo individuálně 1x za týden v délce 90 minut. Forma výuky byla konverzace a poslech. Celkem se kurzů účastnilo 13 podpořených osob, které po splnění 80% docházky obdrželi osvědčení o absolvování jazykového kurzu.

#### **Klíčová aktivita č. 7 – Evaluace projektu**

Evaluace projektu probíhala vždy po ukončení všech vzdělávacích aktivit. Cílem bylo celkové zhodnocení celého průběhu projektu, zejména přínos pro zaměstnance společnosti i pro samotnou společnost. Projekt hodnotili zaměstnanci projektu, kteří se

zúčastnili vzdělávacích kurzů i realizační tým. Výstupem bylo zhodnocení vzdělávacích aktivit ve společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s. v podobě vyplněných dotazníků.

### **3.2 Souhrnná informace o realizovaném projektu**

Společnost projekt Odborné vzdělávání zaměstnanců společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s. úspěšně ukončila. Tento projekt byl podpořen dotací ve výši 3 976 842, 30 Kč z Operačního programu Praha – Adaptabilita 1 – Podpora rozvoje znalostní ekonomiky.

V rámci projektu bylo organizováno 70 vzdělávacích aktivit, ve kterých bylo proškoleno 39 podpořených osob, z nichž všechny byly úspěšné a získali tak certifikát nebo osvědčení z absolvovaných kurzů.

Úspěšná realizace vzdělávání ve společnosti přispěla k posílení konkurenceschopnosti a zlepšení adaptability podniku v tržním prostředí. Společnost nadále hodlá pokračovat ve spolupráci se vzdělávacími subjekty.

Investice do lidských zdrojů zvýšila produktivitu práce a úsporu nákladů, přinesla odborný růst jednotlivým zaměstnancům a zvýšila kvalitu poskytovaných služeb. Společnost se lépe přizpůsobuje proměnlivým potřebám trhu a klientům, došlo také k rozšíření tržních segmentů o oblast státní správy. Díky tomu se podařilo vyhrát několik výběrových řízení v oblasti státní správy a tím zvýšit objem zakázek.

Na začátku projektu vznikly problémy s realizací vzdělávacích aktivit z důvodu odlišných termínů dodavatelů školení nebo časové vytíženosti zaměstnanců. Tyto problémy byly vyřešeny nepodstatnou změnou projektu – změnou harmonogramu klíčových aktivit. Dále došlo k prodloužení realizace projektu do 30. listopadu 2013 (původně měl být projekt ukončen v červenci 2013), a to z důvodu získání certifikátu projektového manažera v návaznosti na kurz Vedení realizace telekomunikačních staveb. Tento problém byl vyřešen podstatnou změnou projektu – prodloužení realizace projektu do 30. listopadu 2013

## 4 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI

### 4.1 Cíl a hypotézy výzkumu

Cílem bakalářské práce je podat ucelený pohled na vzdělávání pracovníků v dané společnosti. Výzkum si klade za cíl zjistit, jak probíhá vzdělávání ve společnosti, jestli je elektivní a odpovídá potřebám zaměstnancům a na základě analýzy procesu vzdělávání ve společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s. navrhnout opatření na zefektivnění vzdělávání.

#### **Dílčí cíle výzkumu:**

1. Zjistit, zdali mají pracovníci zájem se vzdělávat.
2. Zjistit, zdali mají pracovníci sestaveny kurzy přímo na míru oboru, ve kterém pracují.
3. Zjistit, jaké druhy vzdělávacích aktivit pracovníci preferují.
4. Zjistit, jaké metody vzdělávání pracovníci preferují.

K naplnění cílů byly stanoveny tyto výzkumné hypotézy:

#### **Hypotéza 1**

Pracovníci v ATS-TELCOM PRAHA, a.s. mají zájem se vzdělávat v oboru, ve kterém pracují.

#### **Hypotéza 2**

Pracovníci v ATS-TELCOM PRAHA, a.s. mají sestavené individuální vzdělávací aktivity, které vycházejí z potřeb pracovníků.

#### **Hypotéza 3**

Pracovníci v ATS-TELCOM PRAHA, a.s. preferují odborné vzdělání před ostatními vzdělávacími aktivitami.

#### **Hypotéza 4**

Nejvíce preferovanou metodou vzdělávání pracovníků v ATS-TELCOM PRAHA, a.s. jsou prezenční vzdělávací kurzy.



## 4.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Celkově bylo rozdáno 40 dotazníků a 33 jich bylo vráceno, což představuje 82% návratnost. Respondenti byli zaměstnanci společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s., kteří se účastnili vzdělávacích aktivit v rámci projektu odborného vzdělávání zaměstnanců společnosti. Tento projekt byl podpořen dotací z Operačního programu Praha – Adaptabilita 1. – Podpora rozvoje znalostní ekonomiky.

Výzkumné šetření probíhalo na adrese společnosti Milíčova 14, Praha 3, 130 00. Zaměstnanci společnosti byli osloveni e-mailem a dotazník byl předán také elektronickou poštou. Pracovníci po předešlém schválení generálního ředitele společnosti vyplňovali dotazníky na pracovišti.

## 4.3 Metody sběru dat

K uskutečnění výzkumu byla použita metoda dotazníku. Dotazník můžeme definovat jako výzkumný a diagnostický nástroj ke shromažďování informací prostřednictvím dotazování respondentů. Dotazník je konstruován jako soubor otázek nebo výroků prezentovaných respondentům v písemné formě. Existují dotazníky mnoha typů, např. dotazníky s uzavřenými či otevřenými otázkami, dotazníky s hodnotícími škálami aj. Písemné dotazníky jsou nejčastějším nástrojem hromadného sběru informací, díky své snadné aplikovatelnosti.<sup>70</sup>

Dotazník je sestaven z 19 uzavřených otázek (viz Příloha A) a byl zcela anonymní. V dotazníku se zjišťovalo pohlaví respondentů, jejich věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délka praxe ve společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s. Otázky byly tvořeny tak, aby byly jednoduché, jasné a srozumitelné. Sběr údajů probíhal na konci měsíce února, analýza získaných údajů a interpretace výsledků výzkumu proběhla začátkem března.

Zpracování vyplněných dotazníků probíhalo pomocí programu Microsoft Excel. Výsledky výzkumu jsou znázorněny formou tabulek a grafů.

---

<sup>70</sup> PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2012, s. 296. ISBN 978-247-3960-1.

#### 4.4 Sběr a zpracování údajů

##### Otázka č. 1: Pohlaví

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

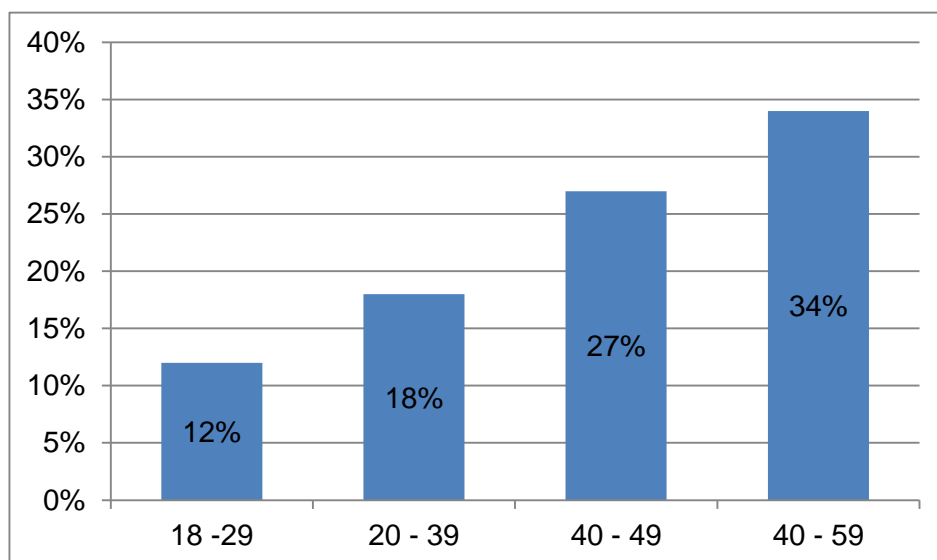
	Žena	Muž	Celkem
<b>N</b>	4	29	33
<b>%</b>	12	88	100

Zdroj:<sup>71</sup>

Celkový počet respondentů je 33. Výzkumný soubor tvoří 4 ženy a 29 mužů.

##### Otázka č. 2: Věk

Graf 1: Věk respondentů



Zdroj:<sup>72</sup>

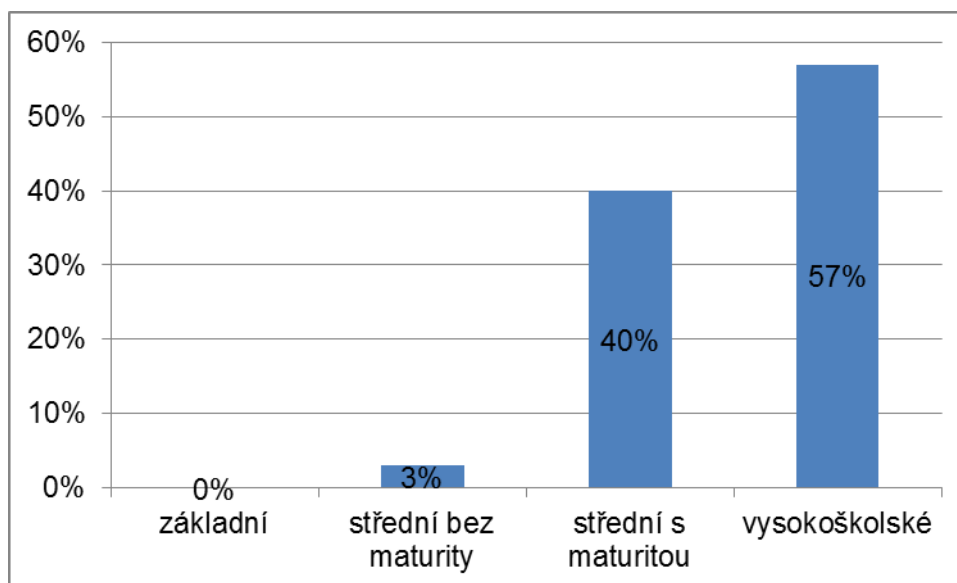
Z uvedeného grafu vyplývá, že nejvíce respondentů je ve věku 40 – 59 let. Další početnou skupinou jsou respondenti ve věku 40 – 49 let. Méně respondentů je ve věku 20 – 39 let. Nejméně respondentů je ve věku 18 – 29 let.

<sup>71</sup> Vlastní výzkum.

<sup>72</sup> Vlastní výzkum.

### Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj:<sup>73</sup>

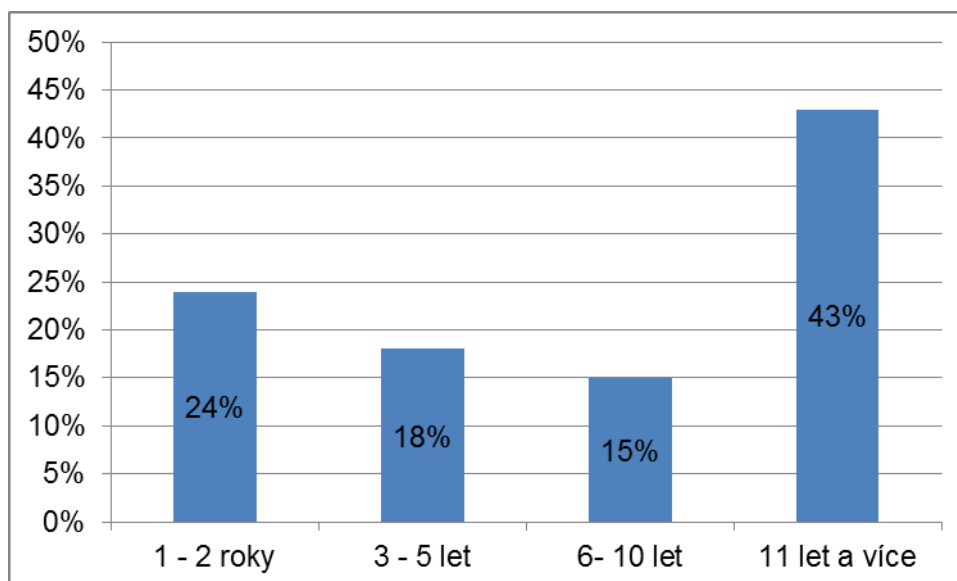
Nejvíce zastoupenou skupinou jsou respondenti s vysokoškolským vzděláním (57%). Další početnou skupinou jsou respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou (40%). Méně početnou skupinou jsou respondenti se středoškolským vzděláním bez maturity (3%). Nejvyšší dosažené vzdělání základní nemá žádný respondent.

---

<sup>73</sup> Vlastní výzkum.

#### Otázka č. 4: Délka praxe ve společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s.

Graf 3: Délka praxe



Zdroj:<sup>74</sup>

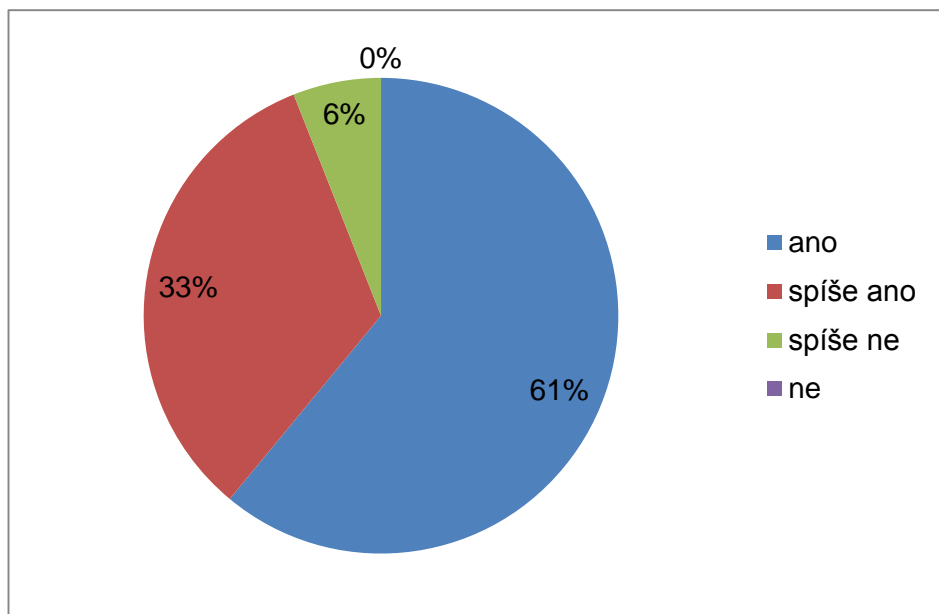
Z výše uvedeného grafu vyplývá, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou respondenti, kteří ve společnosti pracují 11 let a více (43%). Druhou početnou skupinou jsou pracovníci, kteří jsou ve společnosti 1 – 2 roky (24%). Méně zastoupenou skupinou jsou respondenti s délkou praxe 3- 5 let a 6 – 10 let.

---

<sup>74</sup> Vlastní výzkum.

**Otázka č. 5: Myslíte si, že je důležité, abyste se ve svém oboru dále vzdělávali?**

Graf 4: Další vzdělávání pracovníků



Zdroj:<sup>75</sup>

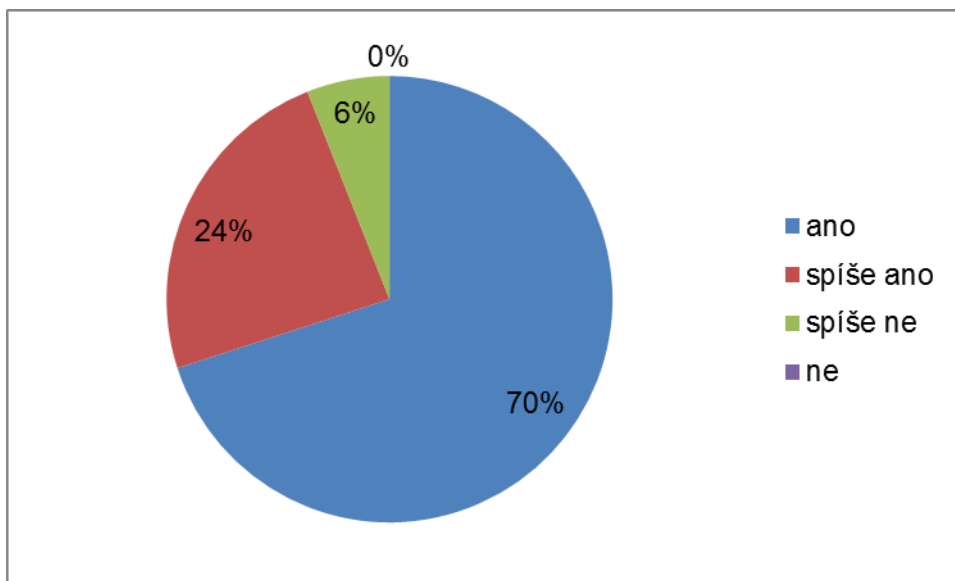
Otázka měla za cíl zjistit, jestli pracovníci považují za důležité, aby se dále vzdělávali ve svém oboru. Na základě výše uvedeného grafu lze uvést, že 61% pracovníků (20) považuje za důležité, aby se dále vzdělávali ve svém oboru, 33% pracovníků (11) odpovědělo spíše ano. Pro 6 % pracovníků (2) není důležité, aby se dále vzdělávali.

---

<sup>75</sup> Vlastní výzkum.

### Otázka č. 6: Máte zájem se ve svém oboru dále vzdělávat?

Graf 5: Zájem o vzdělávání pracovníků



Zdroj:<sup>76</sup>

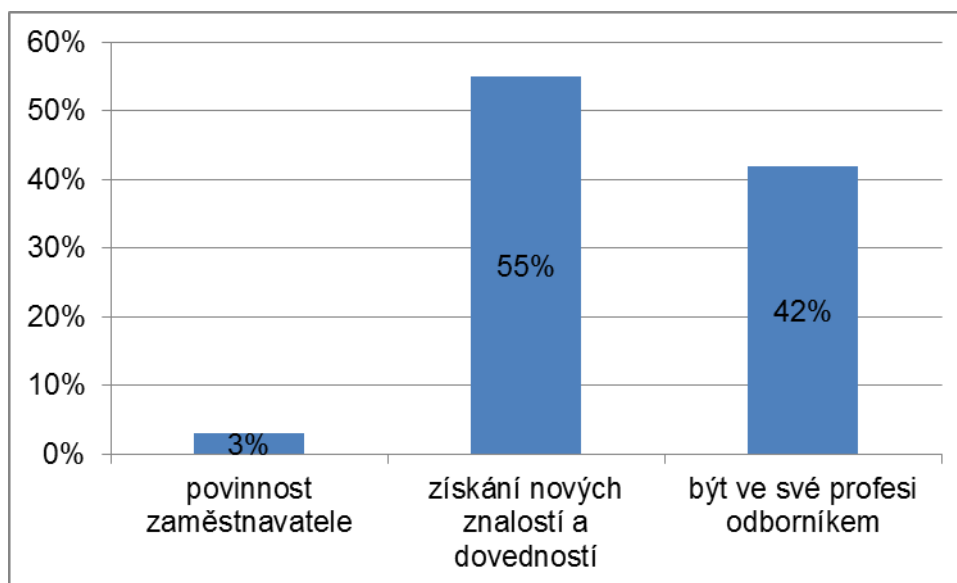
Otázka se zaměřovala na zjištění, zda pracovníci mají zájem se dále vzdělávat ve svém oboru. Na základě výše uvedených dat lze uvést, že pracovníci mají zájem, se dále vzdělávat ve svém oboru. 70% respondentů (23) odpovědělo ano, 24 % respondentů (8) odpovědělo spíše ano. Pouze 6% respondentů (2) nemá zájem se dále vzdělávat ve svém oboru.

---

<sup>76</sup> Vlastní výzkum.

### Otázka č. 7: Co Vás motivuje k tomu dále se vzdělávat ve své profesi?

Graf 6: Motivace k účasti na vzdělávacích aktivitách



Zdroj:<sup>77</sup>

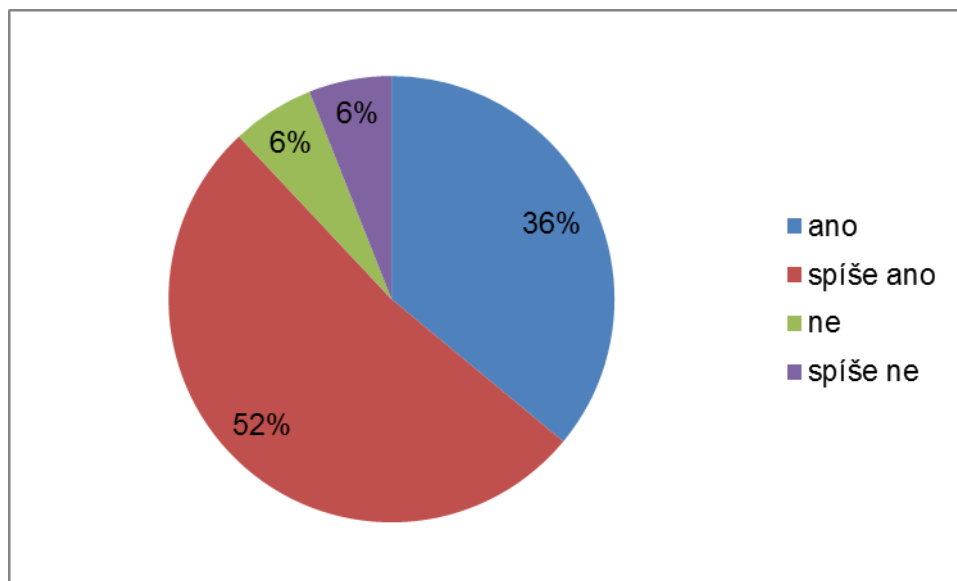
Cílem této otázky bylo zjistit, co pracovníky motivuje k tomu dále se vzdělávat ve své profesi. Z grafu 6 vyplívá, že pracovníky nejvíce motivuje možnost získání nových znalostí a dovedností (55%) a snaha být ve své profesi odborníkem (42%). Nejméně pracovníky motivuje povinnost zaměstnavatele, takto odpověděl jeden respondent.

---

<sup>77</sup> Vlastní výzkum.

### Otázka č. 8: Nabízí Vám zaměstnavatel dostatek vzdělávacích aktivit?

Graf 7: Nabízené vzdělávací aktivity



Zdroj:<sup>78</sup>

Záměrem této otázky bylo zjistit, jestli zaměstnavatel nabízí pracovníkům dostatek vzdělávacích aktivit. Podle výsledků uvedených v grafu 52% respondentů (17) uvedlo, že zaměstnavatel nabízí dostatek vzdělávacích aktivit a 36% respondentů (12), že spíše ano. 6% pracovníků (2) má názor, že spíše zaměstnavatel nenabízí dostatek vzdělávacích aktivit a 6% pracovníků (2) není spokojeno s nabízenými aktivitami a odpovědělo, že zaměstnavatel nenabízí dostatek vzdělávacích aktivit.

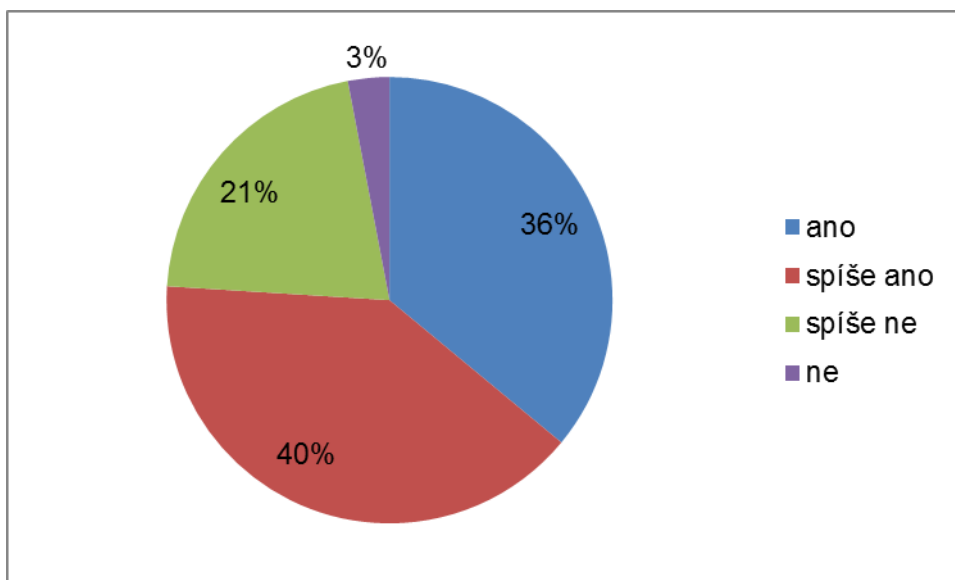
---

<sup>78</sup> Vlastní výzkum.



**Otázka číslo 9: Podílíte se na zpracování dalšího vzdělávání v oboru se svým nadřízeným?**

Graf 8: Zpracování dalšího vzdělávání



Zdroj:<sup>79</sup>

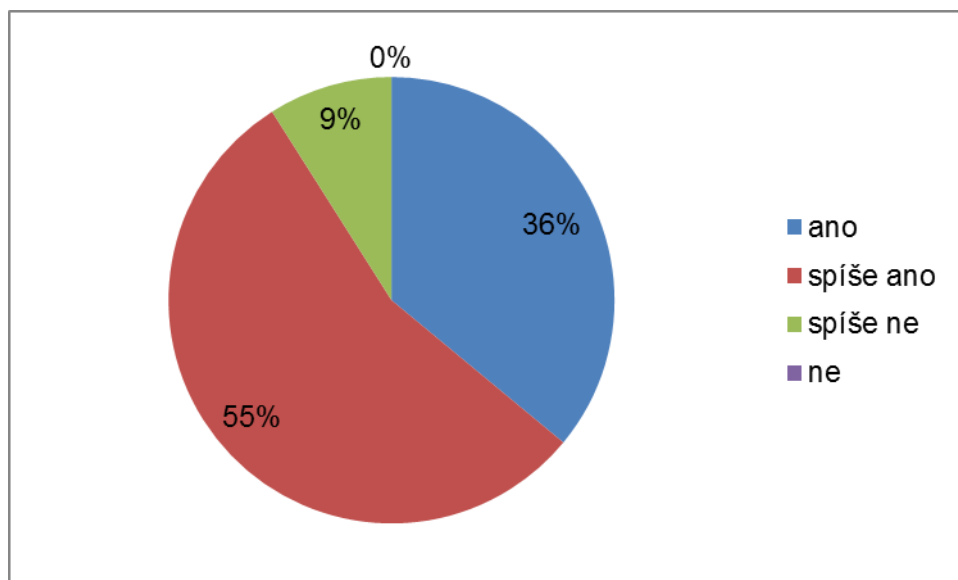
Z výše uvedeného grafu lze uvést, že většina respondentů odpověděla, že se podílí na zpracování dalšího vzdělávání v oboru se svým nadřízeným a to 36% respondentů (12) ano, 40% respondentů (13) spíše ano. 21% respondentů (7) uvedlo spíše ne a 3% respondentů (1) ne.

---

<sup>79</sup> Vlastní výzkum.

**Otázka číslo 10: Jsou vzdělávací aktivity, kterých se účastníte sestaveny tak, že přesně odpovídají Vaším potřebám?**

Graf 9: Sestavení vzdělávacích aktivit



Zdroj:<sup>80</sup>

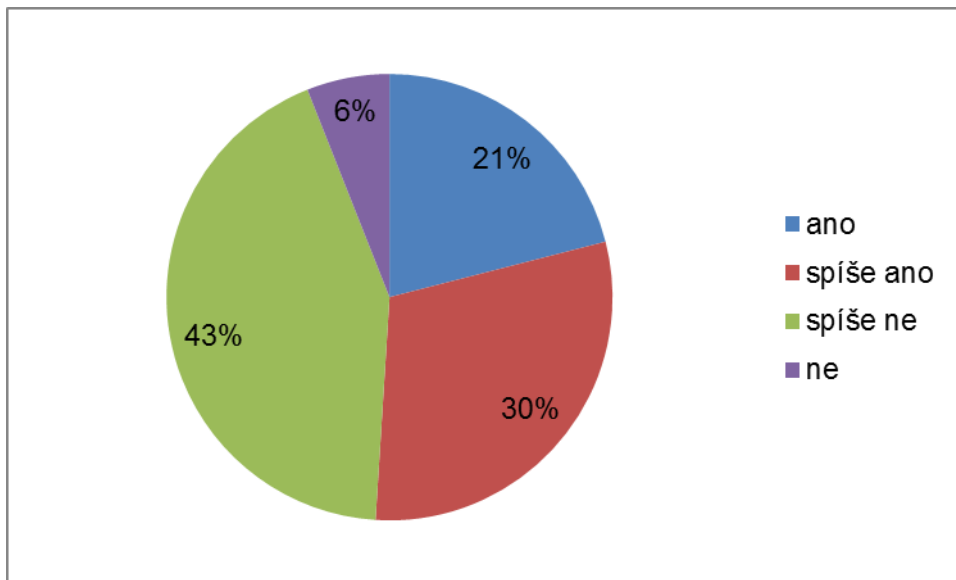
Cílem této otázky bylo zjistit názor pracovníků na to, jestli vzdělávací aktivity, kterých se účastní, odpovídají jejich potřebám. 55% respondentů (18) se domnívá, že odpovídají jejich potřebám, 36% pracovníků (12) se domnívá, že spíše odpovídají jejich potřebám a 9 pracovníků uvedlo, že vzdělávací aktivity spíše neodpovídají jejich potřebám.

---

<sup>80</sup> Vlastní výzkum.

**Otázka číslo 11: Pokud víte o vzdělávací aktivitě, která by byla přínosná pro vaši praxi, a měl byste zájem se jí zúčastnit, dovolí Vám to zaměstnavatel?**

Graf 10: Konzultace účasti na vzdělávacích aktivitách se zaměstnavatelem



Zdroj:<sup>81</sup>

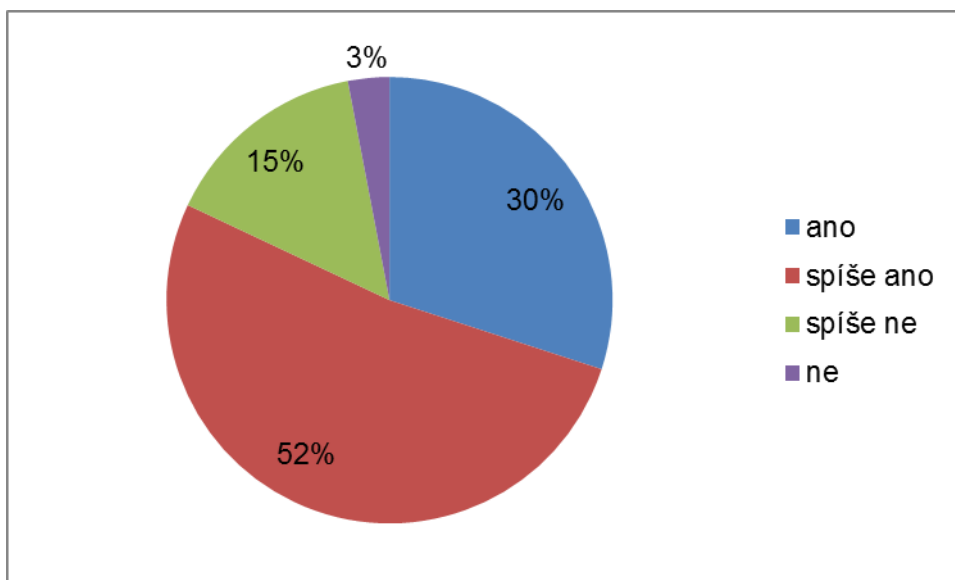
Podle výsledků uvedených v grafu 21 % pracovníků (7) se na základě předešle konzultace se zaměstnavatelem, může zúčastnit vzdělávací aktivity, o kterou má zájem. 30 % (10) pracovníků uvedlo spíše ano, celých 43 % pracovníků (14) uvedlo, že spíše se zaměstnavatelem nekonzultuje, pokud má zájem o vzdělávací aktivitu, 6 % respondentů (2) uvedlo ne.

---

<sup>81</sup> Vlastní výzkum.

**Otázka číslo 12: Myslíte si, že vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnil, byly přínosné pro Vaši praxi?**

Graf 11: Přínos vzdělávacích aktivit



Zdroj:<sup>82</sup>

Dle výše uvedených výsledků nejvíce respondentů odpovědělo ano (53%) a spíše ano (30%). 15% respondentů (5) si nemyslí, že vzdělávací aktivity, kterých se účastnili, byly přínosné pro jejich praxi a 3 % respondentů (1) odpověděli ne.

---

<sup>82</sup> Vlastní výzkum.

### Otázka č. 13: Aktivity, kterých jste se zúčastnil:

Tabulka 2: Přínos vzdělávacích aktivit po obsahové stránce

Odpověď	N	%
Byly obsahově vždy přínosné pro Vaši praxi	9	27
Byly obsahově většinou přínosné pro Vaši praxi	17	52
Byly zčásti obsahově přínosné pro Vaši praxi	6	18
Nebyly obsahově přínosné pro Vaši praxi	1	3
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Zdroj:<sup>83</sup>

Tato otázka měla za cíl zjistit přínos aktivit po obsahové stránce. Většina respondentů si myslí, že vzdělávací aktivity byly obsahově přínosné pro jejich praxi. Nejvíce respondentů, tedy 52% (17) uvedlo, že vzdělávací aktivity byly obsahově většinou přínosné pro jejich praxi. 27 % respondentů (9) odpovědělo, že aktivity byly obsahově vždy přínosné pro jejich praxi. Odpověď, že aktivity byly zčásti obsahově přínosné pro Vaši praxi, vybralo jen 18% respondentů (6) a pouze 1 respondent uvedl, že aktivity nebyly obsahově přínosné pro jeho praxi.

---

<sup>83</sup> Vlastní výzkum.

#### Otázka č. 14: Aktivity, kterých jste se zúčastnil:

Tabulka 3: Přínos vzdělávacích aktivit po organizační stránce:

Odpověď	N	%
Byly organizačně velmi dobře zvládnuté	30	91
Byly organizačně zčásti dobře zvládnuté	3	9
Nebyly organizačně dobře zvládnuté	0	0
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Zdroj:<sup>84</sup>

Záměrem výše uvedené otázky bylo zjistit, jestli vzdělávací aktivity, kterých se respondenti zúčastnili, byly zvládnuté po organizační stránce. Celých 91% respondentů (30) uvedlo, že byly organizačně velmi dobře zvládnuté, 9% (3) uvedli, že aktivity byly zčásti dobře zvládnuté. Nikdo z dotázaných si nemyslí, že nebyly organizačně dobře zvládnuté.

---

<sup>84</sup> Vlastní výzkum.

**Otázka č. 15: Vyberte z možností, se kterou nejvíce souhlasíte:**

Tabulka 4: Snaha zaměstnavatele při pořádání vzdělávacích aktivit

<b>Odpověď</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Zaměstnavatel dělá vše pro zlepšení Vašeho dalšího vzdělávání	7	21
Zaměstnavatel by mohl pořádat více vzdělávacích aktivit pro zaměstnance	22	67
Zaměstnavatel se snaží, ale vzdělávací aktivity nejsou vůbec prospěšné pro další vzdělávání pracovníků	3	9
Zaměstnavatel nedělá pro vzdělávání pracovníků nic	1	3
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Zdroj:<sup>85</sup>

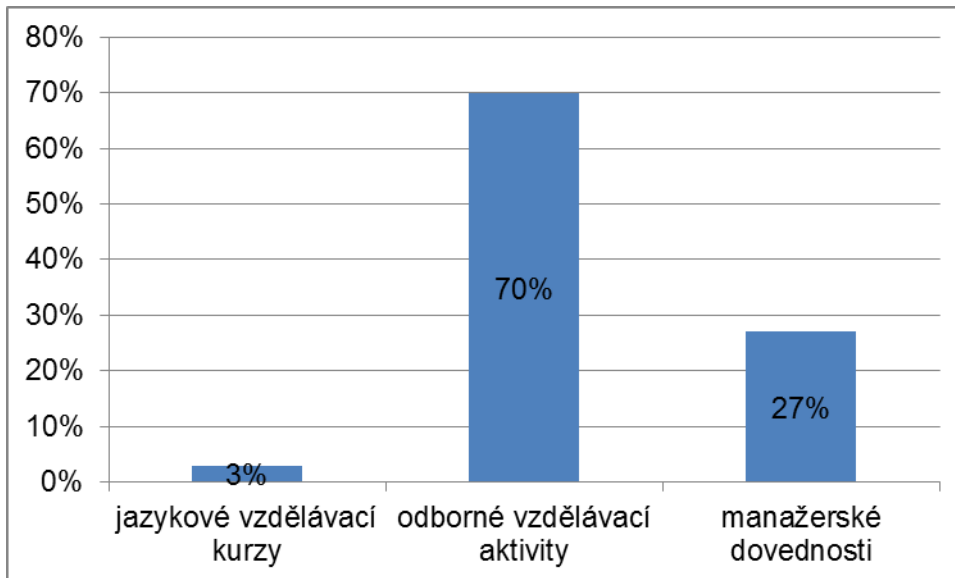
U této otázky převažuje názor 67% respondentů (22), že zaměstnavatel by mohl pořádat více vzdělávacích aktivit. Další početnější odpovědí 21% respondentů (7) byl názor, že zaměstnavatel dělá vše pro zlepšení dalšího vzdělávání. 9% respondentů (3) uvedlo, že zaměstnavatel se snaží, ale vzdělávací aktivity nejsou vůbec prospěšné pro další vzdělávání a 1 pracovník si myslí, že zaměstnavatel nedělá nic pro vzdělávání pracovníků.

---

<sup>85</sup> Vlastní výzkum.

### Otázka č. 16: Jaké vzdělávací aktivity preferujete?

Graf 12: Preferované vzdělávací aktivity



Zdroj:<sup>86</sup>

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké vzdělávací aktivity respondenti preferují a jak můžeme z výše uvedeného grafu vidět, nejvíce respondentů, tedy 70% (23) má zájem o odborné vzdělávací aktivity. Manažerské dovednosti uvedlo je 27% respondentů (9) a jazykové vzdělávací kurzy jen 3% respondentů (1).

---

<sup>86</sup> Vlastní výzkum.



**Otázka č. 17: Pokud byste si mohl vybrat, zúčastnil byste se raději:**

Tabulka 5: Volitelná účast na vzdělávacích aktivitách

<b>Odpověď</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Odborné vzdělávací aktivity ve vašem oboru a jazykového vzdělávacího kurzu	7	21
Manažerských dovedností a jazykového vzdělávacího kurzu	6	18
Odborné vzdělávací aktivity a manažerských dovedností	20	61
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Zdroj:<sup>87</sup>

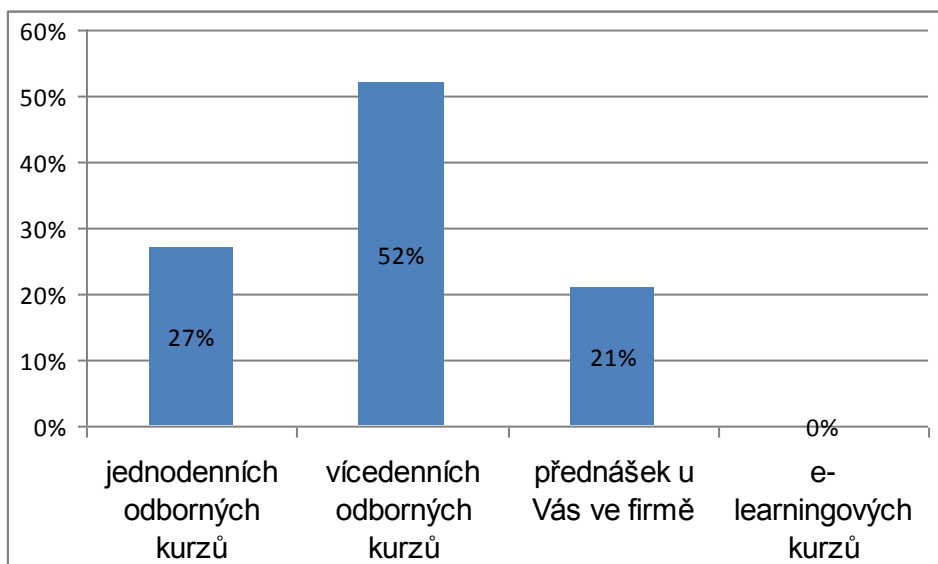
U této otázky bylo cílem zjistit, jakou kombinaci kurzů by respondenti preferovali. Nejpočetnější odpověď byla odborné vzdělávací aktivity a manažerské dovednosti, kterou uvedlo 61% respondentů (20). Méně početné odpověď byla odborné vzdělávací aktivity a jazykový vzdělávací kurz, kterou uvedlo 21% respondentů (7). Nejméně mají pracovníci zájem o kombinaci manažerských dovedností a jazykového vzdělávacího kurzu, kterou vybralo 18% respondentů (6).

---

<sup>87</sup> Vlastní výzkum

### Otázka č. 18: Jakých vzdělávacích aktivit se nejčastěji účastní?

Graf 13: Nejčastější účast na vzdělávacích aktivitách



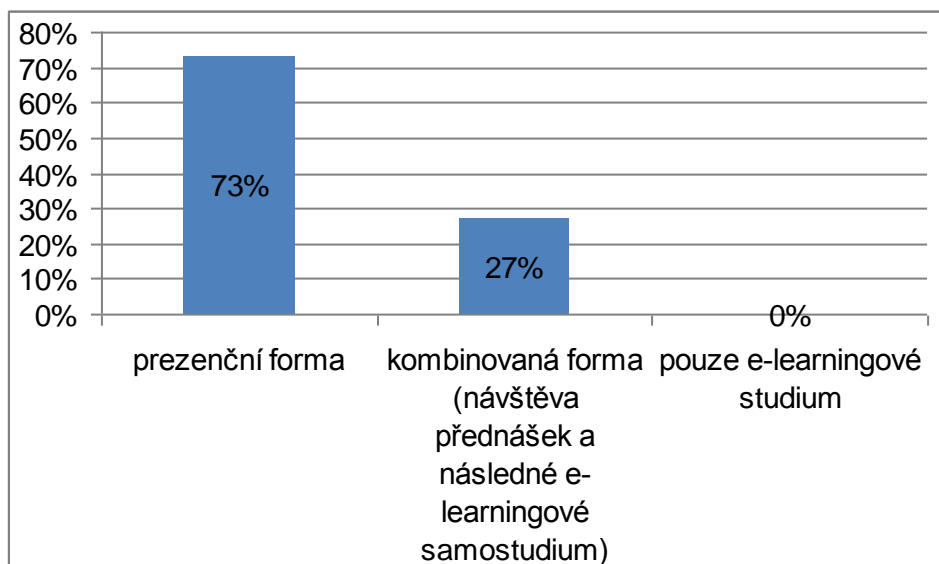
Zdroj:<sup>88</sup>

Z výsledků grafu 13 se ukázalo, že se pracovníci nejčastěji účastní vícedenních odborných kurzů – 52% respondentů (17) a jednodenních odborných kurzů – 27% respondentů (9). Variantu přednášek u Vás ve firmě uvedlo 21% pracovníků (7) a nikdo neuvedl e-learningové kurzy.

<sup>88</sup> Vlastní výzkum.

### Otázka č. 19: Jaká metoda vzdělávacích aktivit Vám nejvíce vyhovuje?

Graf 14: Metoda vzdělávacích aktivit



Zdroj:<sup>89</sup>

Záměrem této otázky bylo zjistit, jaká metoda vzdělávacích aktivit pracovníkům nejvíce vyhovuje. Celkem 73% pracovníkům (24) vyhovuje prezenční forma, 27% respondentů (9) vybralo odpověď kombinovaná forma a nikdo neuvedl e-learningové studium.

---

<sup>89</sup> Vlastní výzkum.

#### **4.5 Interpretace údajů**

**Hypotéza 1:** *Pracovníci v ATS-TELCOM PRAHA, a.s. mají zájem se vzdělávat v oboru, ve kterém pracují.*

Na základě vyhodnocených odpovědí respondentů se Hypotéza 1 pro výzkumný soubor potvrdila. Tomuto tvrzení odpovídají výsledky uvedené v grafu 5, z kterého je zřejmé, že pracovníci mají zájem se dále vzdělávat ve svém oboru (70%). Dle výsledků uvedených v grafu 4 můžeme také konstatovat, že pracovníci si myslí, že je důležité, aby se ve svém oboru dále vzdělávali (61%). Hypotéza 1 je tedy verifikována – viz vyhodnocení otázky č.5 a 6.

**Hypotéza 2:** *Pracovníci v ATS-TELCOM PRAHA, a.s. mají sestavené individuální vzdělávací aktivity, které vycházejí z potřeb pracovníků.*

Na základě analýzy výsledků výzkumu lze konstatovat, že se hypotéza pro výzkumný soubor potvrdila. Tomuto tvrzení odpovídají výsledky z grafů 9 a 11, ze kterých je patrné, že vzdělávací aktivity odpovídají vzdělávacím potřebám pracovníků a byly přínosné pro jejich praxi. Z výsledků v tabulkách 13 a 14 je zřejmé, že vzdělávací aktivity byly obsahově většinou přínosné pro praxi a po organizační stránce byli velmi dobře zvládnuté. Hypotéza 2 je tedy verifikována – viz vyhodnocení otázky č. 10, 12,13, 14.

**Hypotéza 3:** *Pracovníci v ATS-TELCOM PRAHA, a.s. preferují odborné vzdělávání před ostatními vzdělávacími aktivitami.*

Na základě zjištěných informací lze konstatovat, že se hypotéza pro výzkumný soubor osob potvrdila. Tomuto tvrzení odpovídají výsledky uvedené v grafu 12 a v tabulce 5. Pracovníci nejčastěji uváděli, že preferují odborné vzdělávací kurzy (70%) a nejraději by se účastnili kombinací kurzu manažerských dovedností a odborných vzdělávacích aktivit. Hypotéza 3 je tedy verifikována – viz vyhodnocení otázky č. 16 a 17.

**Hypotéza 4:** *Nejvíce preferovanou metodou vzdělávání pracovníků v ATS-TELCOM PRAHA, a.s. jsou prezenční vzdělávací kurzy.*

Na základě vyhodnocených odpovědí pracovníků lze konstatovat, že se hypotéza pro výzkumný soubor osob potvrdila. Celých 73% pracovníků odpovědělo, že nejvíce preferovanou metodou vzdělávání pracovníků je prezenční forma. Hypotéza 4 je tedy verifikována – viz vyhodnocení otázky 19.

#### 4.6 Shrnutí a doporučení

Výzkum si kladl za cíl zjistit, jak probíhá vzdělávání pracovníků ve společnosti ATS-TELCOM PRAHA a.s. a zdali je vzdělávání přínosné pro pracovníky a efektivní. Základní výzkumný soubor tvořili pracovníci společnosti. Výzkum proběhl na základě anonymního dotazníkového šetření. Byly vyhodnoceny dotazníky získané od 33 respondentů.

Koncepce vzdělání pracovníků ve společnosti je nastavena dobře. Pracovníci mají zájem se dále vzdělávat ve svém oboru a myslí si, že další profesní vzdělávání je důležité. Ke vzdělávání pracovníky motivuje především snaha být ve své profesi odborníkem a také získávání nových znalostí a dovedností.

Většina respondentů na otázku, zda nabízí zaměstnavatel dostatek vzdělávacích aktivit, odpověděla spíše ano. Z tohoto důvodu by autorka doporučila zaměstnavateli pořádat více vzdělávacích aktivit. Na základě další otázky, která zněla, jestli se zaměstnavatel podílí na zpracování dalšího vzdělání s pracovníky, odpovědělo 40% respondentů také spíše ano. Lze tedy doporučit, že by se mohl zaměstnavatel více podílet na zpracování dalšího vzdělávání v oboru se svými podřízenými a mohl by více konzultovat jejich požadavky na vzdělávání.

Vzdělávání spíše odpovídá potřebám pracovníků a zčásti bylo přínosné pro jejich další praxi v oboru. Aktivity byly pouze většinou obsahově přínosné, ale po organizační stránce byly velmi dobře zvládnuté. Proto by autorka doporučila zaměstnavateli analýzu pracovních potřeb pracovníků, která vede k výsledkům, jaké vzdělávání přesně pracovníci potřebují. Díky efektivnímu vzdělávání budou pracovníci přínosnější pro firmu a díky tomu, může mít firma konkurenční výhodu na trhu práce.

Dle výsledků z provedeného výzkumu by zaměstnavatel mohl pořádat více vzdělávacích aktivit. Zaměstnanci preferují především odborné vzdělávací kurzy nebo manažerské dovednosti. Raději by se zúčastnili prezenční formy vícedenních odborných kurzů nebo jednodenních odborných kurzů.

## ZÁVĚR

Dnešní doba je plná neustálých změn a vývoje. Modernizují se technologie v oblastech podnikání a roste nutnost vzdělávání pracovníků jak v odborných činnostech, tak v jazykovém vzdělávání. Získané znalosti a dovednosti, se kterými pracovník nastoupí do zaměstnání, nejsou dostačující pro výkon jeho profese. Proto se celá řada organizací orientuje na profesní vzdělávání dospělých. Vzdělávání pracovníků je jedna z klíčových aktivit personální práce.

Tématem bakalářské práce bylo vzdělávání pracovníků ve společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s. Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak probíhá vzdělávání ve výše uvedené společnosti a na základě charakteristiky a analýzy procesu vzdělávání pracovníků ve společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s., navrhnout opatření na zefektivnění vzdělávání.

Teoretická část byla zaměřena na problematiku celoživotního profesního vzdělávání a dalšího profesního vzdělávání. Velký důraz kladla na vzdělávání pracovníků jako součást péče o lidské zdroje. V této části se autorka věnovala především systému vzdělávání a identifikaci vzdělávacích potřeb. Také zde uvedla plánování vzdělávacích aktivit, podrobně se zaměřila na formy a metody vzdělávání a realizaci vzdělávacích aktivit.

Hlavním záměrem praktické části bylo téma vzdělávání pracovníků a jeho zhodnocení a navrhnutí opatření pro zefektivnění vzdělávání. V této části autorka charakterizuje společnost ATS-TELCOM PRAHA, a.s., zaměřuje se na pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci a podává souhrnnou informaci o realizaci projektu.

Práce obsahuje vyhodnocení poznatků shromážděných v praktické části bakalářské práce. Ke zpracování byla použita doporučená literatura a informace získané šetřením ve společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s.

Po zhodnocení výsledků šetření autorka shledává pojetí vzdělávání ve společnosti jako optimální. Zaměstnancům jsou nabízeny vzdělávací aktivity dle uvážení zaměstnavatele.

Byla navržena opatření, která by mohla zvýšit efektivitu vzdělávacího systému ve společnosti. Ze závěrů praktické části vyplynulo, že vzdělávání pracovníků ve společnosti je nastaveno na velmi dobré úrovni, avšak nějaké malé nedostatky vzdělávání má. Především v komunikaci zaměstnavatele se zaměstnanci a v obsahu vzdělávacích aktivit.

K odstranění těchto nedostatků bylo zaměstnavateli doporučeno pořádat více vzdělávacích aktivit, více se podílet na zpracování dalšího vzdělávání v oboru se svými

podřízenými a více konzultovat požadavky pracovníků na vzdělávání. Dále by autorka doporučila zaměstnavateli analýzu pracovních potřeb pracovníků.

Za vlastní přínos práce autorka považuje zmapování struktury vzdělávání ve společnosti, analýzu vzdělávání ve společnosti spolu s návrhem opatření, která by mohla zvýšit efektivitu vzdělávacího systému a především zjištění rozdílnosti vzdělávání v teorii a praxi.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 856. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 800. ISBN 978 80-86851-68-6.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s 162. ISBN 978-80-86851-68-6.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 280. ISBN 978-80-247-1535-3.

CEJPEK, J. *Informace, komunikace a myšlení*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2006, s. 234. ISBN 80-246-1037-X.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 128. ISBN 978-80-870-7189-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 485. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 126. ISBN80-2471-458-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 233. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 400. ISBN 978-80-7261-169-3

KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 160. ISBN 978-80-247-2314-3.

MAZOUCH, P., FISCHER, J. *Lidský kapitál - měření, souvislosti, prognózy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011, s. 116. ISBN 978-80-7400-380-6.



MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999, s. 200. ISBN 80-85963-93-0.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997, S. 159. ISBN 80-902232-1-4.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 280. ISBN 80-200-0950-7.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. et al. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. přepracované vyd. Praha: Management Press, 2002, s. 874. ISBN 80-7261-059-7.

SYCHA, M. *Krátký rozbor několika trendů celoživotního učení a překážky, které znesnadňují či zabraňují jejich dalšímu rozvoji* In Tureckiová, M. *Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce a společnosti*. Praha: Educa Service, 2008, s. 132. ISBN 978-80-87306-00-0.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 205. ISBN 978-80-247-1904-7.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 240. ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 9780749452421

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott. *Managing human resources*. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2010. ISBN 0324593317.

JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S. *Managing human resources: A partnership perspective*. Cincinnati: South-Western, 1999. ISBN 032400415X

PERZONAZZ, E., MÉHAUT, P. *Market and Institutional Patterns in the Development and Activities of the French Vocational Training System*. In VAN WIERINGEN (ed.) et al. *Vocational and Adult Education in Europe*. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1999. ISBN 0-7923-5975-5.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces plánovaného vzdělávání .....	13
Obrázek 2: Model 360° zpětné vazby .....	17
Obrázek 3: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání .....	18
Obrázek 4: Formy podnikového vzdělávání .....	20
Obrázek 5: Místo zpětné vazby ve vzdělávacím cyklu .....	31

### Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů .....	42
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	43
Graf 3: Délka praxe .....	44
Graf 4: Další vzdělávání pracovníků .....	45
Graf 5: Zájem o vzdělávání pracovníků .....	46
Graf 6: Motivace k účasti na vzdělávacích aktivitách .....	47
Graf 7: Nabízené vzdělávací aktivity .....	48
Graf 8: Zpracování dalšího vzdělávání .....	49
Graf 9: Sestavení vzdělávacích aktivit .....	50
Graf 10: Konzultace účasti na vzdělávacích aktivitách se zaměstnavatelem ..	51
Graf 11: Přínos vzdělávacích aktivit .....	52
Graf 12: Preferované vzdělávací aktivity .....	56
Graf 13: Nejčastější účast na vzdělávacích aktivitách .....	58
Graf 14: Metoda vzdělávacích aktivit .....	59

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví respondentů .....	42
Tabulka 2: Přínos vzdělávacích aktivit po obsahové stránce .....	53
Tabulka 3: Přínos vzdělávacích aktivit po organizační stránce .....	54
Tabulka 4: Snaha zaměstnavatele při pořádání vzdělávacích aktivit .....	55
Tabulka 5: Volitelná účast na vzdělávacích aktivitách .....	57

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník .....	I
----------------------------	---

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

1. Pohlaví

- a) žena
- b) muž

2. Věk

- a) 18 – 29
- b) 20 – 39
- c) 40 – 49
- d) 50 – 59
- e) 60 a více let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní
- b) střední bez maturity
- c) střední s maturitou
- d) vysokoškolské

4. Délka praxe ve společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s.

- a) 1 – 2 roky
- b) 3 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 let a více

5. Myslíte si, že je důležité, abyste se ve svém oboru dále vzdělával?

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

6. Máte zájem se ve svém oboru dále vzdělávat?

- a) ano
- b) spíše ano

- c) spíše ne
- d) ne

7. Co Vás motivuje k tomu dále se vzdělávat ve své profesi?

- a) povinnost zaměstnavatele
- b) získání nových znalostí a dovedností
- c) být ve své profesi odborníkem

8. Nabízí Vám zaměstnavatel dostatek vzdělávacích aktivit?

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

9. Podílíte se na zpracování dalšího vzdělávání v oboru se svým nadřízeným?

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

10. Jsou vzdělávací aktivity, kterých se účastníte sestaveny tak, že přesně odpovídají Vaším potřebám?

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

11. Pokud víte o vzdělávací aktivitě, která by byla přínosná pro vaši praxi, a měl byste zájem se jí zúčastnit, dovolí Vám to zaměstnavatel?

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

12. Myslíte si, že vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnil, byly přínosné pro Vaši další praxi v oboru?

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

13. Aktivity, kterých jste se zúčastnil:

- a) byly obsahově vždy přínosné pro Vaši praxi
- b) byly obsahově většinou přínosné pro Vaši praxi
- c) byly zčásti obsahově přínosné pro Vaši praxi
- d) nebyly obsahově přínosné pro Vaši praxi

14. Aktivity, kterých jste se zúčastnil:

- a) byly organizačně velmi dobře zvládnuté
- b) byly organizačně zčásti dobře zvládnuté
- c) nebyly organizačně dobře zvládnuté

15. Vyberte z možností, se kterou nejvíce souhlasíte:

- a) zaměstnavatel dělá vše pro zlepšení Vašeho dalšího vzdělávání
- b) zaměstnavatel by mohl pořádat více vzdělávacích aktivit pro zaměstnance
- c) zaměstnavatel se snaží, ale vzdělávací aktivity nejsou vůbec prospěšné pro další vzdělávání pracovníků
- d) zaměstnavatel nedělá pro vzdělávání pracovníků nic

16. Jaké vzdělávací aktivity preferujete?

- a) jazykový vzdělávací kurz
- b) odborné vzdělávací aktivity
- c) manažerské dovednosti

17. Pokud byste si mohl vybrat, zúčastnil byste se raději:

- a) odborné vzdělávací aktivity ve vašem oboru a jazykového vzdělávacího kurzu
- b) manažerských dovedností a jazykového vzdělávacího kurzu
- c) odborné vzdělávací aktivity a manažerských dovedností

18 Jakých vzdělávacích aktivit se nejčastěji účastníte?

- a) jednodenních odborných kurzů
- b) vícedenních odborných seminářů
- c) přednášek u Vás ve firmě
- d) e-learningových kurzů

19. Jaká metoda vzdělávacích aktivit Vám nejvíce vyhovuje?

- a) prezenční forma
- b) kombinovaná forma (návštěva přednášek a následné e-learningové samostudium)
- c) pouze e-learningové studium

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Patricie Petrášová**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Vzdělávání pracovníků ve společnosti ATS-TELCOM PRAHA, a.s.**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 55**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 22**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: PhDr. Borská Iva, CSc.**