

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013 - 2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Nikol Smolková

Motivace a postoj zaměstnanců k firemnímu vzdělávání

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jana Krejsová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2013 - 2016

BACHELOR THESIS

Motivation and employee attitudes to corporate training

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jana Krejsová

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 8.2. 2016

.....
Nikol Smolková

Poděkování

Ráda bych vyjádřila poděkování své vedoucí práce Mgr. Janě Krejsové za poskytnuté konzultace, trpělivost, vstřícné vedení a za cenné připomínky při zpracování práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace a postojů zaměstnanců k firemnímu vzdělávání jako k jednomu z tradičních andragogických témat. Jejím cílem je přiblížit firemní vzdělávání v kontextu celoživotního učení, popsat formy, metody a moderní trendy ve firemním vzdělávání. Praktická část práce je zaměřena na provedení průzkumného šetření u zaměstnanců vybrané společnosti, působící v oboru automotive. Cílem dotazníkového průzkumu ve firmě je identifikovat hlavní motivační faktory a postoje zaměstnanců k firemnímu vzdělávání pomocí kvantitativní výzkumné strategie. Z cílů práce je odvozena její struktura. Text práce je podle tematických celků rozdělen do tří kapitol: první dvě kapitoly prezentují teoretická východiska řešeného problému a charakteristiku moderních trendů ve firemním vzdělávání, třetí kapitola analyzuje konkrétní situaci ve vybrané společnosti.

Klíčové pojmy

Vzdělávání, celoživotní vzdělávání, strategie celoživotního vzdělávání, formy celoživotního vzdělávání, andragogika, celoživotní učení, vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání, mezigenerační učení, učení na pracovišti

Annotation

This thesis deals with the motivation and attitudes of employees to corporate training as one of the traditional themes Andragogical. Its aim is to bring business education in the context of lifelong learning, to describe the forms, methods and modern trends in business education. The practical part is focused on the implementation of an exploratory survey of employees selected companies operating in the automotive industry. The aim of the questionnaire survey in the company is to identify the main motivational factors and attitudes of employees to corporate education through quantitative research strategy. Objectives of the work is subject also in its structure into three chapters that logically follow: the general theoretical presentation of the problem identification through modern trends in business education to analyze the specific situation of the selected company.

Keywords:

Education, lifelong learning, lifelong learning strategies of lifelong learning, adult, lifelong learning, adult education, corporate training, intergenerational learning, workplace learning.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO VÝZNAM	10
1.1 Podstata, cíle a obsah firemního vzdělávání	10
1.2 Metody a formy firemního vzdělávání	18
1.3 přínosy firemního vzdělávání pro firmu a zaměstnance	20
2 SOUČASNÉ TRENDY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ	23
2.1 Moderní trendy ve firemním vzdělávání	23
2.2 Moderní formy firemního vzdělávání	30
PRAKTICKÁ ČÁST	34
3 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ: MOTIVACE A POSTOJE ZAMĚŠTNANCŮ K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	34
3.1 Materiály a metodika průzkumu názorů a postojů zaměstnanců	34
3.1.1 Metodologická východiska zkoumání motivace a postojů zaměstnanců k firemnímu vzdělávání	34
3.1.2 Cíl průzkumu a hypotézy	36
3.1.3 Výzkumný soubor	37
3.1.4 Technika sběru a vyhodnocování získaných údajů	38
3.2 Zaměstnanci o firemním vzdělávání	38
3.2.1 Charakteristika společnosti a popis systému firemního vzdělávání	38
3.3 Analýza a interpretace zjištěných údajů	45
3.3.1 Charakteristika vzorku respondentů	45
3.3.2 Zaměstnanci o firemním vzdělávání	47
3.4 Diskuze výsledků průzkumu a návrhy na změny	54
ZÁVĚR	59
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	61
SEZNAM OBRÁZKŮ a TABULEK	65
Přílohy	66

ÚVOD

Problematika firemního vzdělávání patří k tradičním tématům andragogického zkoumání ať už v rovině teoretické anebo v rovině praktické realizace v různých systémech vnitropodnikového vzdělávání.

V dnešní době je možné ve vztahu k firemnímu vzdělávání identifikovat tři typy firem: ty první se problémem vzdělávání svých zaměstnanců příliš nezabývají a zastávají názor, že zaměstnanec má mít dostatečnou kvalifikaci, aby nebylo potřebné na její zvýšení vynakládat finanční zdroje. Druhá skupina firem si uvědomuje potřebu vzdělávat své zaměstnance, ale jen v takovém rozsahu, kdy jí to ukládá zákon anebo odborná norma. V takových firmách se uskutečňuje jen tzv. povinné školení ze zákona. Třetí skupina firem se na trhu řadí k těm, které se označují za prosperující. Jejich vlastníci a management si uvědomují význam a důležitost explicitních a tacitních znalostí zaměstnanců jako zdroje inovací, přidané hodnoty a konkurenční výhody a podle toho také investice do vzdělávání zaměstnanců nechápou jako nutný náklad, ale investici do budoucnosti a zachování kontinuity firemního know how.

V odborné literatuře a databázích dobré praxe existuje řada návodů, jak projektovat firemní vzdělávací systémy, jak organizovat firemní vzdělávání a jak vyhodnocovat jeho efektivnost. Už méně se v ale autoři odborných publikací zabývají otázkou, jak se k firemnímu vzdělávání zaměstnanci staví, jaké na něj mají názory a které firemní faktory ve vztahu k motivaci ke vzdělávání působí kladně a které záporně.

V současném firemním vzdělávání – kromě řady moderních forem, které přineslo masové nasazení informačních a komunikačních technologií – vystupují do popředí tzv. nízkonákladové modely firemního vzdělávání, které jsou spojeny s učením na pracovišti a mezigeneračním učením. V podstatě se nejedná o nic nového; jen se managementy firem učí využívat potenciál přirozeného informálního učení na pracovišti ve spojení s věkovou rozmanitostí firem a sdílením firemní zkušenosti.

Právě těmito otázkami se bude zabývat předkládaná bakalářská práce. Jejím cílem je přiblížit firemní vzdělávání v kontextu celoživotního učení, popsat formy,

metody a moderní trendy ve firemním vzdělávání. Praktická část práce bude zaměřena na provedení výzkumného šetření u zaměstnanců, jehož cílem bude zjistit jejich motivaci a postoj k firemnímu vzdělávání pomocí kvantitativní výzkumné strategie. Tomuto cíli je podřízena i struktura bakalářské práce, rozčleňující text do tří kapitol, které na sebe logicky navazují od obecně teoretické prezentace problému přes identifikaci moderních trendů až k analýze konkrétní situace ve vybrané firmě.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO VÝZNAM

Teoretická kapitola práce je zpracována jako přehledová literární rešerše, shrnující poznatky zahraničních a českých autorů, kteří se zabývají problematikou firemního vzdělávání v kontextu řízení a především rozvoje lidských zdrojů v organizacích. Obsah kapitoly soustřeďuje pozornost nejen na vymezení podstaty, cílů, metod a forem firemního vzdělávání a evaluaci jeho přínosů pro zaměstnance a organizaci, ale také i na otázky motivace zaměstnanců k firemnímu vzdělávání v kontextu systematického přístupu k firemnímu vzdělávání. Součástí kapitoly je i prezentace moderních trendů a forem firemního vzdělávání, především v souvislosti s chápáním pracoviště jako prostoru pro učení a „nízkonákladového“ přirozeného informálního mezigeneračního učení na pracovištích, které v podmínkách českých firem zažívá v posledních letech určitou renesanci.

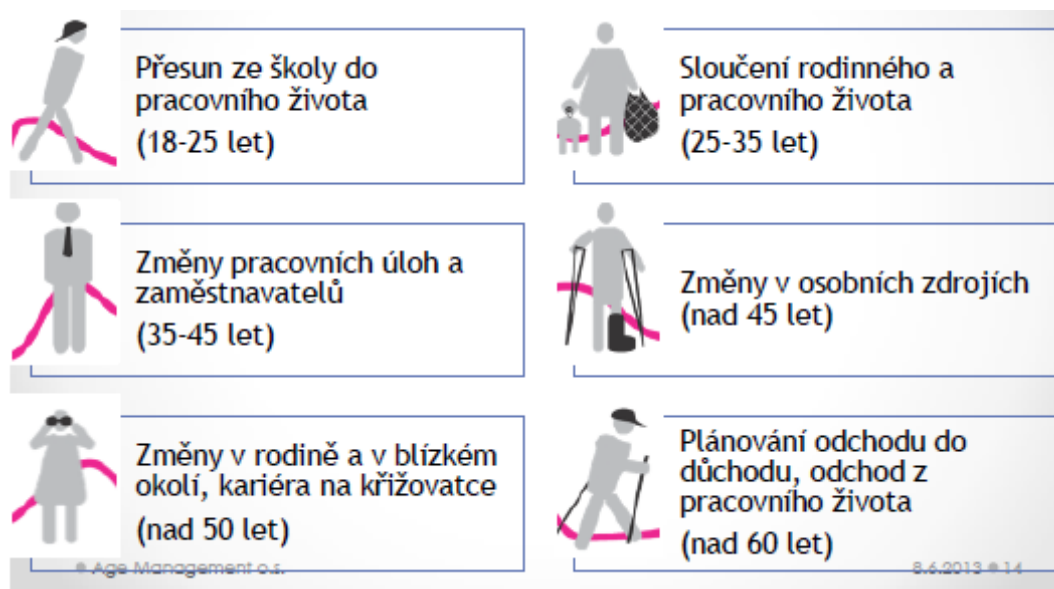
1.1 PODSTATA, CÍLE A OBSAH FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

V posledních letech je možné zaznamenat zvýšený zájem zahraničních i českých autorů monografických publikací i statí v odborných časopisech, které se firemním vzděláváním zaměstnancům zabývají. Ze zahraničních autorů jsou to především M. Armstrong, J. Arnold, M. Belacourt, P. Wright, G. Bohlkander, A. Walker, J. Whitemore. Z českých autorů se otázkami firemního vzdělávání z různých aspektů zabývají J. Barták, H. Hartoníková, I. Bednaříková, E. Bedrnová, I. Nový, I. Folwarczná, F. Hroník, R. Kociánová, J. Koubek, Z. Palán, M. Šikýř, M. Tureckiová, J. Veteška, J. Vodák, A. Kucharčíková, J. Truneček a další. Dlužno podotknout, že i když je okruh autorů poměrně široký, v jejich publikacích je možné se setkat s prakticky stejným pohledem na zkoumanou problematiku a jen s minimálními názorovými rozdíly.

Firemní vzdělávání je organickou a současně nejdelším úsekem vzdělávání dospělých (z pohledu etap životní dráhy). Z. Palán je definuje jako v kontextu rozvoje zaměstnanců jako „...*nepřetržitý proces poskytování příležitostí k učení a osobnímu*

rozvoji, směřujícímu k rozšíření znalostí a dovedností, uskutečňování různých vzdělávacích akcí a plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávacích programů. Zahrnuje zejména rozvoj kvalitativních stránek pracovní síly zaměstnanců, včetně rozvoje osobnosti. Přípravuje jedince na zvládnutí jeho šancí bez ohledu na jeho současné zařazení ve společenské dělbě práce.“¹ Do širšího kontextu se vzděláváním dospělých uvádí firemní vzdělávání i O. Pavlík a kol., když prezentují svůj názor, že vzdělávání dospělých je „... komplexní systém institucionálně organizovaných a individuálních vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, inovují nebo jinak obohacují počáteční vzdělávání dospělých osob, a které rozvíjejí znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy i jiné osobní a sociální kvality potřebné pro plnohodnotnou práci i mimo pracovní život.“² Do dalších souvislostí dává firemní vzdělávání I. Štorová, která v grafickém vyjádření signalizuje, jak se bude v určitých životních etapách měnit obsah firemního vzdělávání, kdy podle ní firemní vzdělávání nesleduje jen cíle pracovního, ale zprostředkovaně i osobního a rodinného života zaměstnanců

Obrázek 1 Životní mezníky zaměstnanců a možnosti jejich řešení



Zdroj: ŠTOROVÁ, I. *Age management v kontextu genderových a životních příležitostí*. Brno: Age management, o.s., 2013. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/ilona-storova-age-management-pdf.aspx

¹PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997, s. 102. ISBN 80-200-0950-7.

²PAVLÍK, O., CHALOUPKA, L., KOHOUT, K. *Vzdělávání dospělých: výtah z dokumentů a publikací*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997, s. 4. bez ISBN.

Velmi často je v literatuře citována definice firemního vzdělávání M. Armstronga, který je charakterizuje jako „...*systematické přizpůsobování chování učením, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností.*“³ V desátém vydání své publikace pak M. Armstrong svou charakteristiku firemního vzdělávání dává do kontextu s firemními strategiemi na různých funkčních úrovních, když tvrdí, že „...*cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápati, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít zodpovědnost zasloužené vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.*“⁴

M. Tureckiová a J. Veteška firemní vzdělávání charakterizují jako souhrn vzdělávacích aktivit, které jsou garantovány zaměstnavatelem s cílem doplnit (zvýšit nebo rozšířit), případně změnit strukturu způsobilostí pracovníků.⁵ V širším výkladu této charakteristiky pak vysvětlují, že na firemní vzdělávání pohlížejí v jeho účelu především jako na systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí, dovedností a motivace zaměstnanců, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací formálně požadovanou a kvalifikací faktickou.⁶ Jinak řečeno, v první fázi čtyřstupňového modelu firemního vzdělávání jde o identifikaci existující kvalifikační mezery v organizaci jako celku a identifikaci kvalifikační mezery v kompetenčních profilech jednotlivých zaměstnanců.

Velmi podrobnou charakteristiku firemního vzdělávání nabízí J. Koubek. Podle něj firemní vzdělávání představuje soubor vzdělávacích aktivit v organizaci, které se zaměřují především na:

- přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců požadavkům pracovního místa;

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 491. ISBN 80-247-0469-2.

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s.555. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵ TURECKIOVÁ, M., VETEŠKA, J. *Trendy v oblasti profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Rozlet, 2011, s. 21. ISBN 978-80-247-1770-8.

⁶ TURECKIOVÁ, M., VETEŠKA, J. *Trendy v oblasti profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Rozlet, 2011, s. 11. ISBN 978-80-247-1770-8.

- rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců ve smyslu jejich flexibility zastávat i další pracovní pozice v organizaci;
- rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců pro případy změn organizačních struktur a interní rekvalifikace;
- přizpůsobování pracovních schopností nových zaměstnancům požadavkům firmy (adaptace, doškolení).⁷

V praxi firemního vzdělávání je možné se setkat s pěti existujícími a praktikovanými modely firemního vzdělávání. První model představuje organizaci, jejíž management se otázkami vzdělávání zaměstnanců nezabývá a vychází z předpokladu, že zaměstnanci mají být pro určité pracovní místo dostatečně fakticky kvalifikováni. Druhý praktikovaný model představuje organizace, jejichž management se otázkami vzdělávání zaměstnanců zabývá pouze nahodile a obvykle pod tlakem vnějších okolností anebo pod tlakem módních trendů ve vzdělávání víceméně nahodile organizuje určité vzdělávací aktivity. Třetí praktikovaný model představuje systematické vzdělávání zaměstnanců, které má podobu určitého interního systému, v němž jsou vymezeny základní zásady vzdělávací politiky, organizace má vypracovanu vzdělávací strategii a vzdělávání zaměstnanců cílevědomě plánuje, organizuje a vyhodnocuje jeho nákladovost a ekonomické a pedagogické efekty. Čtvrtý model reprezentuje především strategický přístup k firemnímu vzdělávání a jeho propojení se strategickými cíli organizace na různých úrovních funkčních strategií (strategie korporace jako celku a na funkčních úrovních pak business strategie, výrobní strategie, marketingové strategie, finanční strategie, strategie IS/IT, HR strategie, strategie výzkumu a vývoje). Právě strategicky orientovaný model firemního vzdělávání odpovídá podmínkám současného turbulentního a konkurenčního prostředí, ve kterém jsou znalosti a dovednosti zaměstnanců považovány za zdroj přidané hodnoty, inovací, udržení a zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a konkurenční výhody. V tomto strategicky orientovaném modelu firemního vzdělávání jsou v dnešní době zřetelné dva trendy: první vyjadřuje orientaci na dlouhodobě projektovaný rozvoj zaměstnanců firmy, který zaměstnancům poskytuje znalosti a utváří jejich nové dovednosti, které jsou využitelné do budoucna. Obrazně řečeno je to „vzdělávání do zásoby“, připravující

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl., vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 253. ISBN 978-80-7261-168-3.

zaměstnance na budoucí změny. Druhým trendem odráží procesy změn ve firmách, kdy firemní vzdělávání musí zaměstnancům na různých úrovních firemní organizační hierarchie a v různém rozsahu kompetenčních modelů poskytnout znalosti a dovednosti, potřebné pro právě připravované a probíhající změny – v podstatě jde o vzdělávání „just in time“. Samo o sobě ale systematické a strategicky orientované firemní vzdělávání má ale jednu slabou stránku: příliš formalizované a složité systémy firemního vzdělávání se složitou agendou se mohou stát samoúčelem, který působí na zaměstnance jako demotivační prvek k dalšímu vzdělávání. Ve vývoji modelů personálního řízení tomuto přístupu ke vzdělávání zaměstnanců odpovídá přechod od modelu HR back office k modelu HR business partnerství. Posledně zmíněný model personálního řízení je nejvhodnějším organizačním prostředím pro poslední model „učící se organizace“. Pátý praktikovaný model, i když se dá považovat za vyšší úroveň systematického a strategicky orientovaného vzdělávání anebo samostatný teoretický koncept, představuje „učící se organizace“ P. Sengeho. Ten ji definuje „*jako organizaci, která nepřetržitě zvyšuje svou schopnost vytvářet vlastní budoucnost, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními, a kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a jak ji mohou měnit.*“⁸

U tohoto výčtu je na místě jedna krátká poznámka: z chronologie od nejjednoduššího k nejsložitějšímu modelu by se mohlo zdát, že těmito fázemi od okamžiku svého vzniku by měla projít každá organizace. Skutečnost je ale jiná: je věcí managementu firmy, který model firemního vzdělávání bude od začátku založení firmy preferovat; publikované zkušenosti dobré praxe prosperujících firem signalizují, že úspěšní a strategicky uvažující manažeři začínají od začátku projektovat model systematického vzdělávání zaměstnanců a pokračují k vyšším úrovním.

Jednou z ústředních otázek firemních strategií na všech funkčních úrovních je efektivnost realizace jejích cílů. Plně to platí i pro firemní vzdělávání. Předpokladem efektivnosti firemního vzdělávání podle J. Koubka zajišťuje především systematické firemní vzdělávání, které chápe jako nepřetržitý a kontinuální cyklus, v jehož průběhu

⁸ SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 31. ISBN 978-80-7261-162-1.

se realizují cíle firemní vzdělávací strategie a který se organizačně opírá o existenci samostatného organizačního prvku na úrovni HR managementu a jeho HR specialistů pro vzdělávání a rozvoj.⁹ Podobně zdůrazňuje důležitost nepřetržitosti a kontinuity firemního vzdělávání H. Bartoňková. Ta ale doplňuje, že neustále se opakující cykly firemního vzdělávání současně vytvářejí prostor pro soustavné zlepšování.¹⁰ Úvaha o neustálém zlepšování systému firemního vzdělávání přitom ale není nijak nová. Opírá se o metodu založenou na neustálém zlepšování firemních procesů a činností, která vychází z tradic japonské firemní kultury a která našla své rozšíření v celosvětovém měřítku a je známa pod názvem Kaizen. Jejím cílem je postupná optimalizace procesů a pracovních postupů, zvyšování jejich kvality a efektivnosti, do nichž se svými nápady zapojují všichni zaměstnanci manažeři na všech úrovních organizační struktury firem.

Systematické vzdělávání v organizaci má vícero předností, které např. M. Tureckiová shrnuje do několika tezí. Systematické vzdělávání podle ní:

- soustavně firmě zajišťuje odborně připravené zaměstnance;
- soustavně zdokonaluje a rozvíjí znalosti, dovednosti, kvalifikaci a osobnostní schopnosti zaměstnanců;
- umožňuje formování a rozvoj pracovních schopností zaměstnanců v souladu s cíli organizace;
- přispívá ke zvyšování pracovního výkonu, kvality výrobků a služeb a produktivity práce;
- zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a jejich motivaci k pracovnímu výkonu;
- zvyšuje zaměstnavatelskou atraktivitu a konkurenceschopnost firmy na trhu práce nabídkou možností profesního rozvoje zaměstnanců;
- akceleruje profesní a kariérní rozvoj zaměstnanců a přispívá k jejich vyšší konkurenceschopnosti na trhu práce.¹¹

Z pohledu strategického přístupu k vytváření systému firemního vzdělávání (a jeho motivačního nebo nemotivačního efektu na vztah zaměstnanců k profesnímu

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 259. ISBN 978-80-7261-168-3.

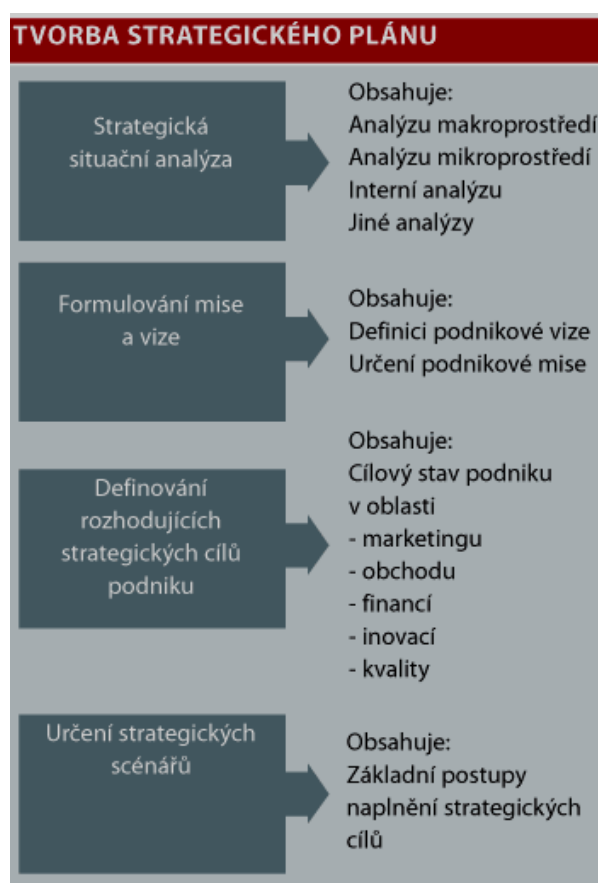
¹⁰ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 109. ISBN 978-80-247-2914-5.

¹¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 91. ISBN 80-247-0405-6.

vzdělávání) je vhodné připomenout základní charakteristiku strategického managementu. M. Grasseová tvrdí, že podstata strategického managementu spočívá v „...udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.“¹².

Pro jednotlivé obecné kroky strategického managementu, aplikovatelné pro strategii firemního vzdělávání (strategický plán firemního vzdělávání), je inspirativní grafické vyjádření J. Havlíčka (obrázek 2).

Obrázek 2 Tvorba strategického plánu



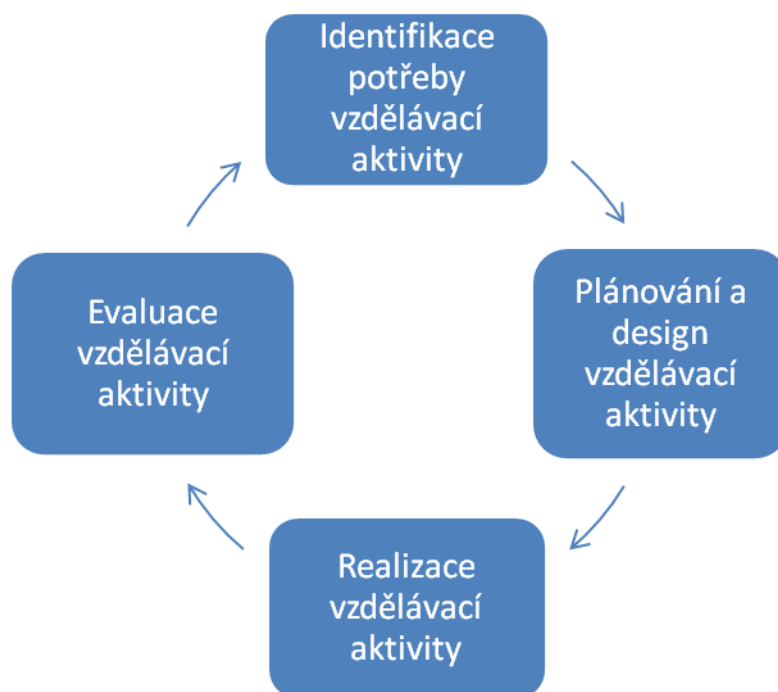
Zdroj: HAVLÍČEK, K. *Strategické řízení podniků*. 2011.[online]. [Cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-50670840-strategicke-rizeni-podniku>.

¹² GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010, s. 16. ISBN 978-80-251-2621-9.

Ve strategii firemního vzdělávání na obrázku je na poslední úrovni tvorby strategického plánu vyjádřeno vytváření strategických scénářů, které v podstatě hledají odpověď na otázku, jakými postupy dosáhnout realizace strategických cílů firemního vzdělávání.

M. Armstrong, F. Hroník, M. Tureckiová, H. Bartoňková se shodují v názoru, že pro realizaci cílů firemního vzdělávání je nejvhodnější použít čtyřfázový model (Obrázek 3).

Obrázek 3 Fáze vzdělávacího cyklu podle Hroníka



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 134.
graficky upraveno

1.2 METODY A FORMY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

V realizaci vzdělávacích akcí, ať už ve firmě anebo mimo firmu (on the job, off the job) mají jejich realizátoři k dispozici nepřehledné množství tradičních a moderních vzdělávacích metod. Tato kapitola se bude zabývat jejich stručnou klasifikací podle několika přístupů, které popisuje odborná literatura.

J. Mužík za metodu ve vztahu ke vzdělávání považuje postup, kterým se dosahuje vytyčeného vzdělávacího cíle, za optimálního zvládnutí obsahu a při použití formy, která je přiměřená konkrétní vzdělávací situaci a charakteristikám vzdělávaných.¹³ H. Bartoňková upozorňuje, že není možné najít jedinou univerzální a jedinou správnou metodu pro konkrétní vzdělávací situaci anebo pro dosažení vzdělávacího cíle.¹⁴ Už dříve J. Mužík prosazoval názor, že metody vzdělávání musí být vhodně zvoleny ve vztahu ke konkrétní vzdělávací situaci a podle toho, jak se vzdělávací situace mění, musí být také přiměřeně střídány.¹⁵ Volba vzdělávací metody je ovlivňována celou řadou faktorů: počínaje cílem vzdělávací akce, charakteristikami vzdělávaných a mírou jejich motivace učení, kvalifikací a zkušeností lektorů až k celé řadě faktorů organizačního charakteru.¹⁶

Velmi často je citována v literatuře klasifikace metod vzdělávání, jak ji nabízí J. Koubek. Ten rozlišuje dvě skupiny metod firemního vzdělávání – na pracovišti a mimo pracoviště.¹⁷

J. Koubek za hlavní metody, tradičně používané ve vzdělávání na pracovišti zařazuje instruktáž při výkonu práce, counselling, pracovní porady a asistování.¹⁸ A. J. Walker k těmto metodám vzdělávání na pracovišti přidává ještě mentoring¹⁹

¹³ MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998, s. 149. ISBN 80-85963-52-3.

¹⁴ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010., s. 150. ISBN 978-80-247-2914-5.

¹⁵ MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998, s. 151. ISBN 80-85963-52-3.

¹⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011, s.112. ISBN 978-80-247-3651-8.

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1997, s.221-222. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1997, s. 222 – 225. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁹ WALKER, A. J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

J. Šikýř k nim navíc v modernější podobě počítá pověření úkolem, koučink a rotaci práce²⁰

Téměř všichni autoři odborné literatury (J. Koubek, H. Bartoňková, J. Šikýř, A. J. Walker, A. Kucharčíková a Z. Vodák) se shodují ve výčtu vzdělávacích metod pro vzdělávání mimo pracoviště. Do této skupiny vzdělávacích metod zařazují přednášku s diskuzí nebo demonstrací, seminář, demonstraci, workshop, brainstorming, assessment nebo development centre, i když u posledně zmíněných může jít jen o organizační formu komplexněji pojaté diagnostické a vzdělávací akce. Stejně tak e-learning bývá označován jako vzdělávací metoda anebo jako konkrétní vzdělávací prostředí nebo technický instrument vzdělávání. Dvořáková a kol. ještě doplňují tuto skupinu metod vzdělávání o hraní rolí a simulaci.²¹

Propojení brainstormingu a brainwritingu s organizovaným průběhem diskuzí nad myšlenkami, které si účastníci písemně zaznamenávají v delším časovém úseku je podstatou Metody. CNB (Collective Notebook). Jinou metodou je metoda Pro-Kontra, která se používá k hledání a nalezení řešení určitých problémů vylučovací metodou.

Masové nasazení komunikačních a informačních technologií do firemního vzdělávání přináší nové formy vzdělávacího prostředí: např. virtuální třídy, resp. webový interaktivní nástroj, označovaný jako webinář, telekonferenci nebo videokonferenci. Vzhledem k tomu, že firmy v posledních letech všeobecně usilují o snižování provozních nákladů, dá se předpokládat, že tyto organizační formy budou ve firemním vzdělávání využívány stále častěji.

Nesporně inspirativní je pro projektování a realizaci systému firemního vzdělávání přístup F. Hroníka, který se pokusil vymezit hlavní oblasti firemního vzdělávání a k nim na pracovišti a mimo pracoviště přiřadit podle něj nejvhodnější metody vzdělávání (obrázek 4).

²⁰ ŠIKÝŘ M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s.151. ISBN 978-80-247-4151-2.

²¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2007, s.301. ISBN 978-80-7179-893-4.

Obrázek 4 Oblasti a metody firemního vzdělávání podle Hroníka

Oblast vzdělávání	Časová souvislost	
	On-the-job	Off-the-job
Funkční vzdělávání	Rotace, on-the-job training	Přednáška
Doplňkové funkční	Rotace, práce na projektu	Kurz projektového řízení
Manažerské vzdělávání	Individuální koučing, mentoring	Leadership
Jazykové vzdělávání	Stáž na zahraniční pobočce	Firemní kurz
IT školení	Vytváření prezentací v PP	Školení ve vytváření prezentací
Účelové vzdělávání	Stínování	Time management, outdoor training
Školení ze zákona	Instruktaž	Školení bezpečnosti práce

Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007, s. 129.

1.3 PŘÍNOSY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PRO FIRMU A ZAMĚSTNANCE

Ve firemní praxi není neobvyklé, že vlastníci nebo manažeři při hodnocení přínosů firemního vzdělávání preferují především controllingové ukazatele: např. náklady vzdělávání na účastníka vzdělávací akce, roční náklady na vzdělávání na jednoho zaměstnance, náklady na vzdělávací akci apod. Podle nich se často rozhodují o snížení nebo zvýšení nákladů na vzdělávání zaměstnanců při sestavování firemního rozpočtu na další rok namísto toho, aby se soustředili na vzdělávací efekty a podle toho omezili anebo vyloučili neefektivní vzdělávací akce. Pokud posuzují především náklady na vzdělávací akce bez ohledu na jejich pedagogickou efektivitu, může se stát, že konečný výsledek může být ztrátový.

Proto je důležité posuzovat především nejen peněžní efekty, ale hlavně faktické přínosy firemního vzdělávání z pohledu rozvoje znalostí, dovedností a pracovních schopností zaměstnanců, resp. v širší formulaci rozvoje kompetencí a žádoucích změn pracovního chování zaměstnanců a zvýšení jejich pracovní výkonnosti. Stručně základní přínosy firemního vzdělávání shrnují J. Vodák a A. Kucharčíková, kteří za hlavní přínosy považují:

- lepší využití osobního potenciálu zaměstnanců;
- zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců;
- zvýšení flexibility zaměstnanců;
- snížení míry fluktuace zaměstnanců;

- dosažení vyšší kvality produkce a služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků.²²

Ve všech publikacích, které z pohledu podnikové ekonomie, managementu, personálního řízení, psychologie, sociologie řízení a organizace, andragogiky a řady dalších oborů, se objevuje v různých formulacích tvrzení, že pro každou organizaci jsou nadměru důležití motivovaní zaměstnanci.

Firemní vzdělávání, přesněji efektivnost firemního vzdělávání je přímo závislá na motivaci zaměstnanců k učení a také ve splnění očekávání zaměstnanců v tom, jaký užitek jim firemní vzdělávání přinese.

Motivace zaměstnanců k učení se kromě jiného projevuje v jejich ochotě osvojit si nové znalosti, rozvíjet své pracovní schopnosti a dovednosti a také ochotě vzájemně mezi sebou sdílet znalosti, dovednosti a zkušenosti.

J. Vodák a A. Kucharčíková za hlavní motivační faktory (které mají do jisté míry i povahu hlavních očekávaných přínosů firemního vzdělávání) zaměstnanců k učení považují:

- zlepšení postavení v pracovní skupině;
- posílení jistoty zaměstnání;
- posílení konkurenceschopnosti zaměstnance na interním trhu práce;
- osvojení nových pracovních postupů
- rozšíření prostoru pro seberealizaci a sebeuplatnění zaměstnance;
- získání nové kvalifikace (formální nebo faktické);
- zvýšení pracovního výkonu;
- zařazení do vyšší mzdové třídy nebo stupně;
- získání vyšší pracovní flexibility;

- získání vyššího stupně připravenosti za změny;
- získání vyššího sociálního statusu.²³

²² VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A.. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 166-171. ISBN 978-80-247-3651-8.

Na motivaci zaměstnanců k učení významně také působí hodnota, kterou vzdělávacím činnostem přisuzují ve vztahu ke svému pracovnímu zařazení a novým možnostem kariérního růstu ve smyslu vertikálního nebo horizontálního pohybu a také míra náročnosti vzdělávacích aktivit, které mají v plánech svého osobního rozvoje absolvovat. Významnou motivační roli sehrává i sám o sobě význam, který vzdělávání zaměstnanců organizace přisuzuje a také charakter a pojetí celého vzdělávacího systému a vyhodnocování jeho výsledků a přínosů jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Většina prosperujících firem má vypracovány motivační programy, je ale na škodu věci a podle vlastní zkušenosti, že v nich chybí samostatný soubor motivátorů a stimulátorů k učení.

²³ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A.. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 104. ISBN 978-80-247-3651-8.

2 SOUČASNÉ TRENDY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání v podobě teoretického konceptu i personálně manažerského modelu, jak bylo představeno v předchozí kapitole textu, je výsledkem pětadvacetiletého vývoje. V dnešní době je možné identifikovat některé jeho moderní trendy, které jsou výsledkem působení globalizace světového trhu, celospolečenských a politických změn, masovým rozšiřováním komunikačních a informačních technologií a změn přístupu společnosti i firem ke vzdělávání.

V posledních několika letech je v publikovaných Best Practice firem (nejlepší praxe, osvědčené nové postupy, standardy v nastavování interních procesů a činností, doporučení poradenských firem) možné nalézt nové inspirativní přístupy k firemnímu vzdělávání nejen v souvislosti s jeho strategií, ale také proměnami jeho obsahu a forem. O nich pojednává tato kapitola práce.

2.1 MODERNÍ TRENDY VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Ve strategickém přístupu k firemnímu vzdělávání je v poslední dekádě typických několik nových trendů:

- změna koncepce a priorit firemního vzdělávání: od univerzálních a všeobecně (univerzálně) projektovaných kurzů k adresným kurzům, které akcentují propojení teorie s firemní praxí; od jednorázových vzdělávacích akcí ke vzdělávací cestě s průběžnou podporou individuálního a skupinového učení;
- změna metodiky: v současné době firemní vzdělávání preferuje od tréninku jednotlivých případů k jejich generalizaci a celostnímu porozumění firemním procesům a činnostem;
- flexibilita a modulace: firemní vzdělávání preferuje namísto formalizovaných standardizovaných vzdělávacích a tréninkových programů flexibilní modulové vzdělávání, reagující na aktuální potřeby a připravující zaměstnance na budoucí změny;
- provázanost s kompetenčními modely: firemní vzdělávání se orientuje na provázanost rozvoje kompetencí konkrétní pracovní pozice s firemními cíli v reálném čase;

- vyšší specializace a menší plošnost vzdělávacích programů: firmy se více orientují na specializované vzdělávací programy pro určité profesní skupiny zaměstnanců a především prohlubování a rozšiřování již nabytých kompetencí; tento přístup umožňuje také větší měřitelnost efektů vzdělávacích aktivit;
- objektivnější hodnocení efektivity firemního vzdělávání: ve firemním vzdělávání se používají stále více namísto subjektivních kritérií objektivní měřitelná kritéria efektivity vzdělávacích akcí, orientovaná za změny pracovního chování zaměstnanců a jejich propojení s objektivizovanými metrikami změn pracovního výkonu a pracovního chování.²⁴

Při hodnocení efektivity firemního vzdělávání se při současných trendech vyvíjení stále objektivnějších metrik hodnocení všech firemních činností a procesů dá předpokládat, že se měření úspěšnosti školení pomocí jednoduchých statistických ukazatelů (např. procento proškolených zaměstnanců, dotazníky spokojenosti se vzdělávací akcí apod.) brzy stanou přežitkem, pokud už tento stav skutečně nenastal. Nejúspěšnější společnosti už nyní úspěšnost školení spojují s obchodními výsledky; do jisté míry je možné konstatovat, že tento přístup úzce souvisí s přechodem od modelu HR Back Office k modelu HR Business partnerství.

Jiný pohled na nové trendy ve firemním vzdělávání prezentuje K. Košťál ze společnosti BORCARD cz, s.r.o., který se zamýšlí nad otázkou, proč je ve výběrových řízeních řada uchazečů neúspěšná a jaká jsou slabá místa v přístupu firem ke vzdělávání zaměstnanců. Jeho postřehy a zkušenosti jsou velmi výstižné a svým způsobem generalizující. Podle jeho názoru a zkušeností většina uchazečů při výběrových řízeních na obsazení pracovní pozice neuspěje z toho prostého důvodu, že nejsou schopni vyřešit zadanou praktickou úlohu. jako příklady uvádí, že konstruktéři neumí najít konstrukční řešení jednoduchého zadání, prodejci že neumí nerentovat produkt, který nabízejí a vypracovat prodejní plán, manažeři že např. v krátkém časovém úseku neumí navrhnout změnu organizační struktury oddělení, které podle zadaného příkladu zjevně nemůže fungovat. A pak klade jasnou, jednoduchou a logickou otázku: co mají tyto neúspěchy

²⁴ MEDZIHORSKÝ, Š. *Nové trendy ve firemním vzdělávání současnosti*. 2008. Podnikatelský institut Pyramida, s.r.o. [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/nove-trendy-ve-firemnim-vzdelavani-soucasnosti-469295#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink

společného? A vzápětí odpovídá, že hlavním problémem je umění použít znalosti a dovednosti při řešení konkrétního problému.²⁵ Podle něj je potřeba příčiny hledat nejen lidech samotných, ale také v tom, jak systém vzdělávání funguje anebo řečeno jinak, jestli lidi dostatečně připravuje na řešení praktických situací. A hned také odpovídá, kde je potřebné hledat příčinu problému: *„ač v jejich firmách fungoval systém vzdělávání, nebyl pravděpodobně hlavním zdrojem rozvoje firmy a řešení problémů – tím byl nejspíše dobře nastavený systém řízení, který „myslel za ně“. Tato filozofie sice umožňuje rychlou náhradu zaměstnance někým novým, ale neumožňuje využít lidský potenciál naplno a je nákladově méně efektivní. Příčina nízké úrovně reálných dovedností spočívá pravděpodobně v tom, že i v podnikové sféře má vzdělávání převážně „akademický“ charakter – zaměstnanci získávají informace pasivně, maximálně společně s lektorem vyřeší nějakou případovou studii a to je vše. Pak se vrátí do práce a reálné změny vyplývající z nově získaných znalostí jsou nulové. Stejně jako v obchodě platí, že obchodní případ je pro dodavatele uzavřen až příchodem vyfakturovaných peněz, v personalistice by mělo platit, že jakékoliv vzdělávání je „uzavřeno“ až poté, kdy zaměstnanec nové znalosti použil v praxi a získal tak zpětnou vazbu, zda a jak jsou v „jeho“ firmě použitelné“²⁶.*

Při bližším zamyšlení nad těmito myšlenkami je možné vydedukovat, jakými směry by se mělo ubírat moderní firemní vzdělávání. V první řadě by firmy měly preferovat takové vzdělávací aktivity, které pro ně budou skutečným přínosem a které v praktickém efektu budou orientovány na hledání řešení nějakého konkrétního problému. Proto se jako výhodnější jeví jednorázové vzdělávací aktivity typu workshopů, zaměřené na uvedení nových poznatků nebo postupů do firemní praxe. Už z tohoto zaměření vyplývá, že by firmy měly preferovat vzdělávací aktivity typu „learning by doing“, resp. učení na pracovišti a při výkonu práce. Pokud budou realizovány dlouhodobější vzdělávací aktivity, je nezbytné přesně poměřovat jejich přínos pro organizaci a pro zaměstnance. Většina firem má své dlouhodobě nekontrahované vzdělávací agentury pro realizaci určitých druhů vzdělávacích akcí.

²⁵ KOŠŤÁL, K. *Kam směřuje firemní vzdělávání*. Svět produktivity. 2012. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z:http://www.svetproduktivity.cz/clanek/kam_smeruje_firemni_vzdelavani.htm/

²⁶ KOŠŤÁL, K. *Kam směřuje firemní vzdělávání*. Svět produktivity. 2012. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z:http://www.svetproduktivity.cz/clanek/kam_smeruje_firemni_vzdelavani.htm/

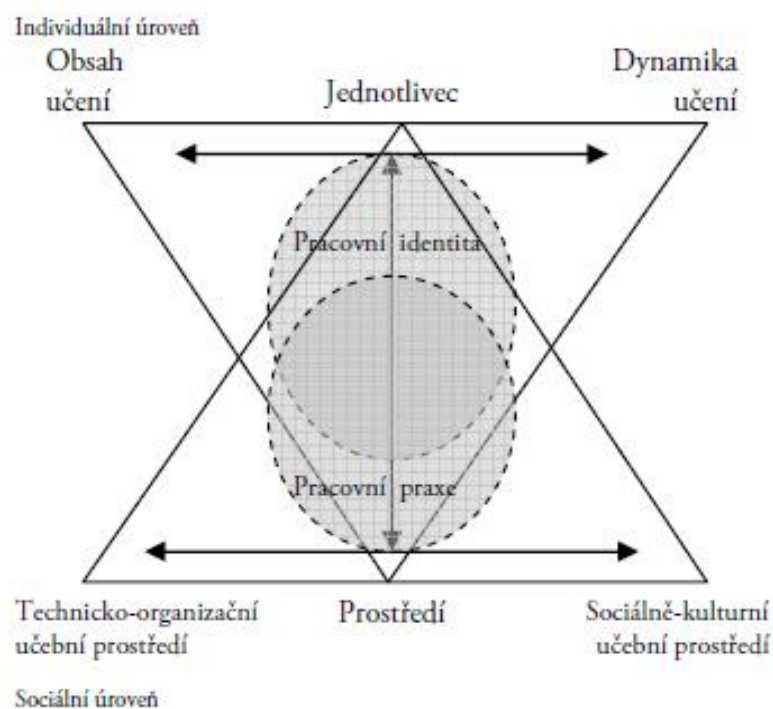
Doporučení nejlepší praxe nepočítá s orientací na jediný dodavatelský subjekt; vhodné je zkoušet i jiné cesty a metody školení zaměstnanců.

Obecně se moderní trendy v přístupu k firemnímu vzdělávání a rozvoji potenciálu zaměstnanců projevují ve firemních dokumentech ve vymezení strategických cílů firemního vzdělávání, především v orientaci na rozvoj praktických dovedností a schopnosti zaměstnanců samostatně i týmově řešit problémy, se kterými se při výkonu práce setkávají a také zdokonalovat procesy, jichž jsou v procesním modelu řízení „vlastníky“ a za které jsou spoluodpovědní.

V dobré praxi se v posledních letech jakoby znovu objevuje význam učení na pracovišti a jeho efektivnost při všeobecném trendu neustálého hledání cest snižování provozních nákladů.

Pracoviště má v procesu učení nezastupitelné místo. Je to mimo jiné dáno i přirozenou skutečností, že na pracovišti člověk tráví značnou část svého aktivního života. Právě firemní prostředí a konkrétní pracoviště totiž nabízí nespočet každodenních příležitostí pro získávání nových znalostí a zkušeností a zdokonalování pracovních dovedností a návyků v kontaktu jedince s pracovní skupinou a širším sociálním prostředím, jak tyto souvislosti graficky vystihuje K. Illeris (obrázek 5). Z vyobrazení je zřejmá vzájemná podmíněnost obsahu a dynamiky učení na pracovišti nejen pracovní identitou učícího se jedince, ale také širší vliv sociálně kulturního učebního prostředí a bezprostřední vliv technicko-organizačního učebního prostředí. Tento Illerisův přístup by mohl být inspirativní nejen pro vypracovávání strategií firemního vzdělávání, ale také pro projektování plánů vzdělávacích akcí ve firmách. Ve vyobrazení je současně zakódováno pojetí učení na pracovišti jako učení na pracovišti, prostřednictvím pracoviště a pro pracoviště s jednoznačným efektem pro učícího se jednotlivce.

Obrázek 5 Schéma učení v pracovním životě podle Illerise



Zdroj: ILLERIS, K. Model učení v pracovním životě. *Zpravodaj – odborné vzdělávání v zahraničí, příloha*, 2005, č. 6, s. 5.

V teoretické souvislosti fakticky jde v moderních trendech firemního vzdělávání i o znovuobjevení vztahu mezi prací, kterou člověk vykonává, prostředím, ve kterém ji vykonává a učením se v průběhu výkonu pracovních činností. V obecném teoretickém modelu se hovoří o formálním učení na pracovišti, prostřednictvím pracoviště a pro pracoviště, které je zahrnuto do obecného pojmu „workplace learning“. Nedá se říci, že by tento koncept byl „novou“ teorií, protože podle P. Novotného „...v různých případech pracuje na bázi teorií už existujících, např. na bázi organizačního učení, reflektivní praxe, sociálního konstruktivismu či na bázi kompetenčních modelů.“²⁷ Novotný současně poznamenává, že hlavní ambicí tohoto projektu je odhalování nových aspektů učení, spojeného s pracovištěm.²⁸ Vedle toho je znovuobjevený koncept

²⁷ NOVOTNÝ, P. *Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. Brno: Masarykova univerzita, 2009, s. 5. ISBN 978-80-210-5116-4.

²⁸ NOVOTNÝ, P. *Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. Brno: Masarykova univerzita, 2009, s. 5. ISBN 978-80-210-5116-4.

učení na pracovišti velmi úzce spojen s širšími podnikoeconomickými dimenzemi. Jeho využití přispívá k zajištění souladu mezi potenciálními a disponibilními lidskými zdroji firmy, zvyšováním její konkurenceschopnosti a výkonnosti a také s rozvojem a využíváním kreativního a inovativního potenciálu zaměstnanců.

V kontextu moderních trendů firemního vzdělávání je účelné zmínit i jeho další rozměr. Jde o jeho chápání ve smyslu participace na znalostech a zkušenostech mezi jednotlivci, pracovními týmy a firmou jako celkem v procesu střídání generací zaměstnanců na pracovištích a v podmínkách stále rychlejších změn, na které příslušníci různých generací reagují odlišně. Firmy tak znovu objevují možnosti mezigeneračního učení na pracovištích jako informální formy firemního vzdělávání, navíc naprosto přirozené a fakticky „nízkonákladové“.

Fakt, že se na pracovištích setkávají příslušníci několika generací zaměstnanců, není v podstatě nijak nový. Od nepaměti se mladší generace učí od starších generací. Nové jsou ale společenské a ekonomické faktory, které v kontextu trendu stárnutí společnosti a také často i „stárnutí firem“ (existence firem s nepříznivou věkovou strukturou) činí z mezigeneračního učení velmi aktuální problém praxe firemního vzdělávání pro zachování a předávání firemního know-how v nejširším významu slova. Dalším faktorem rostoucího významu mezigeneračního učení na pracovištích je i celková změna struktury práce a také fakt, že dnešní trhy práce opustily tradici seniorského přístupu, kdy mladší generace v hierarchii pozic v organizacích čekala, až na ně při střídání „přijde řada“. Dnešní modely mobility zaměstnanců ve vertikálním a horizontálním rozměru seniorský princip nahrazují principem vyšší profesionální kompetence a výkonnosti.

I když se problém mezigeneračního učení na pracovištích stává aktuálním ve smyslu praxe firemního vzdělávání, stejným způsobem na něj nereaguje andragogice teorie. Podle J. Průchy je mu v andragogice věnována minimální pozornost – jednak ve smyslu teoretického objasňování (kromě mezigeneračního učení v rodině a škole) a jednak ve smyslu předmětu výzkumu firemní praxe.²⁹

²⁹ PRUCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 60-61. ISBN 978-80-247-5232-7.

Velmi zjednodušeně podstatu mezigeneračního učení na pracovištích vyjadřuje teze, podle níž se za mezigenerační učení považují takové procesy, jejichž prostřednictvím od sebe jednotlivci různého věku získávají a vyměňují si znalosti, hodnoty, postoje, zkušenosti a dovednosti ze všech dostupných zdrojů a všemi dostupnými způsoby.³⁰

V jiném úhlu pohledu se dá mezigenerační učení chápat také jako soubor organizačních pravidel, postupů a procesů, kterými se managementy firem snaží podporovat porozumění, respekt, spolupráci a komunikaci mezi různými generacemi zaměstnanců (age management).³¹

Mezigenerační učení v širším společenském kontextu je také považováno za nástroj, kterým se dnešní společnost snaží čelit důsledkům stárnutí populace, mezigenerační rivalitě, ageismu a generačním stereotypům. Např. výzkum STEM před téměř deseti lety identifikoval v české společnosti ve vztahu k věkové kategorii zaměstnanců 50+ velmi negativní stereotyp zkušeného, ale málo flexibilního zaměstnance.³²

Kromě mezigeneračních stereotypů ale mezigenerační učení na pracovišti naráží na celou řadu dalších bariér. První je bariéra převládajícího typu organizační kultury ve firmě. Ta může vytvářet psychosociální klima, které je nepříznivé pro mezigenerační komunikaci a mezigenerační sdílení hodnot a celkového know how organizace. Stejně tak může organizační kultura vytvářet bariéry pro vytváření mezigeneračních týmů anebo mezigenerační participace na řešení složitých projektových úkolů. Jako bariéra může působit i hlavní konstrukční princip organizačních schémat a projektování kariérových pohybů zaměstnanců. Druhou bariérou je strategický přístup firmy ke vzdělávání zaměstnanců. Nejvhodnější podmínky pro mezigenerační učení vytváří kultura tzv. učící se organizace podle teoretického modelu P. Sengeho.

³⁰ Viz RABUŠICOVÁ, M., KAMANOVÁ, L. a PEVNÁ, K. *O mezigeneračním učení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. RABUŠICOVÁ, M., KAMANOVÁ, L., PEVNÁ, K. O mezigeneračním učení v prostředí komunit. Koncept a mapování výzkumného terénu. *Studia pedagogica*, 2014, roč. 19, č. 1, s. 103-123.

³¹ RABUŠICOVÁ, M., KAMANOVÁ, L., PEVNÁ, K. O mezigeneračním učení v prostředí komunit. Koncept a mapování výzkumného terénu. *Studia pedagogica*, 2014, roč. 19, č. 1, s. 103-123.

³² STEM. *Postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce*. Praha: 2006. [online]. [cit. 2016-01-13]. Dostupné z: [http://www.equalcr.cz/files/clanky/532/Postaveni_zamestnancu_nad_50 let.pdf](http://www.equalcr.cz/files/clanky/532/Postaveni_zamestnancu_nad_50 лет.pdf)

Nové trendy ve firemním vzdělávání odrážejí i změny v jeho formách, které jsou dány masovým využíváním moderních informačních a komunikačních technologií, které se projevují i ve změnách forem firemního vzdělávání.

2.2 MODERNÍ FORMY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Dynamický rozvoj informačních a komunikačních technologií se nemohl nepromítnout do nových interaktivních forem firemního vzdělávání, i když vliv moderních technologií není možné přeceňovat. I v informační a znalostní společnosti bude celá řada velmi důležitých a nejnovějších vědeckých a technologických informací k dispozici v tištěné podobě. Moderní informační technologie ale umožňují čerpat informace téměř okamžitě a bez ohledu na místo a čas jejich vydávání nebo archivace a také bez ohledu na místo výkonu práce nebo pořizování informace.

Pro vzdělávání mají firmy k dispozici nespočet výukových softwarových aplikací. Pro střední a velké firmy se v dnešní době vyplatí investice do Learning Management System (LMS), jehož nedílnou součástí jsou e-learningové výukové, testovací a přezkušovací programy. Výukové aplikace umožňují téměř každodenní zapojení zaměstnanců do vzdělávacích aktivit, i když jde často jen o několikaminutové vstupy do systému pro ověřování znalostí nebo hledání nových informací. Ve středních a velkých podnicích je v poslední době novým trendem vytváření databází instruktážních videí pro různé pracovní úkony, operace nebo činnosti, které připravují specialisté pro určitá témata. Instruktážní videosekvence jsou monotematická anebo na sebe navazující, často velmi krátká v rozsahu několika minut. Obsahují kombinaci textových učebních pasáží, hlasového doprovodu lektora, prezentace, příklady provádění konkrétních činností apod.

Podle J. Vetešky názornost instruktážních videí a rychlá a snadná osvojitelnou obsahu je jedním z motivačních prvků učení, stejně jako je lépe přijímán a motivačně působí i obsah zpracovaný na míru zaměstnancům. I když jsou pořizovací náklady vyšší, vrátí se firmě ve formě uspořených nákladů na odvolávání zaměstnanců z výkonu práce na školicí akci. Nejčastěji se tato forma vzdělávání používá pro vstupní školení, školení BOZP, produktová školení, školení nových technologií, komunikace se zákazníky anebo dalších soft skills – prezentační dovednosti, time management, řešení

konfliktů atd. U LMS je v souvislosti se strategií firemního vzdělávání podle J. Vetešky důležité především skloubení jeho didaktické a technologicko-informační stránky.³³

V dnešní době s inovacemi forem firemního vzdělávání přicházejí především vzdělávací agentury. Ty ve svém portfoliu nabízejí vzdělávací aktivity, které jsou založeny na aktivním přístupu jejich účastníků a na preferování individualizovaných a malých týmových forem. Nesporně zajímavé je sledovat vývoj názvů nabídky mnohdy modifikovaných tradičních vzdělávacích forem metod, které marketingově označují jako pokročilé metody a formy vzdělávání. Fakticky si tak vytváří vlastní a pro agenturu typický vzdělávací design. Charakteristickým příkladem takového nejen andragogického, ale i marketingového přístupu může být vzdělávací a konzultační společnost Interquality. Ta ve svém portfoliu nabízí poměrně málo známé vzdělávací metody pod názvy Ponte, Landamatics, Kurz bez jasného zadání, „Vyřikávací“ workshop, World café.

Pokud se stává, že manažeři nebo jejich podřízení používají stále stejné dovednosti nebo postupy v situacích, ve kterých to není vhodné anebo jsou spokojeni se svým chováním a se svými postupy a nemají snahu své chování změnit, pak společnost Interquality nabízí metodu PONTE. Jejím cílem je měnit myšlenková schémata a omezení manažerů, která se projevují výroky typu: už jsme to zkoušeli a nikdy to nevyjde, u nás to funguje specificky, potřebujeme zvláštní postup“, dělám to dobře už 10 let a nevidím důvod proč to měnit, „přináším výsledky a lepší to nebude“. Účastníci během PONTE, projdou bez přerušení nejméně čtyřmi situacemi připravenými na základě reálných případů. Situace na sebe navazují a jsou mezi nimi zjevné konsekvence. Vše se natočí na kameru. Situace se postupně rozeberou. Každou z nich účastníci sehrají znovu tak, aby aplikovali např. změnu procesu. Pod vedením lektorů odhalují myšlenková omezení, která uplatňovali v jednotlivých situacích a hledají optimální řešení. Pokud mají manažeři porozumět nějakému myšlenkovému postupu (např. zvládnutí námitek, postupu vedení ročního pohovoru, atd.), uměli jej používat a upravit podle situace, pak je vhodné použít tzv. Landamatics metodu. Při použití této

³³ VETEŠKA, J. *Vliv nových technologií a inovací na rozvoj vzdělávání dospělých*. [online]. [cit.2015-10-02]. Dostupné z:<http://www.andragogika.info/blog/vliv-novych-technologii-a-inovaci-na-rozvoj-vzdelavani-dospelych>

metody lektor nechá účastníky, aby popsali postup, který používají. Tento postup testují lektoři na různých reálných situacích a vylepšují ho. Dalším krokem je aplikace „finálního“ postupu na situace, které se od sebe hodně liší. Tím účastníci poznají, kdy postup použít a kdy ne a jak postup upravit podle situace. Pokud dříve manažeři absolvovali tréninky na zlepšení dovedností a nyní má každý jiné cíle v oblasti manažerských dovedností, pak je vhodné zvolit kurz „bez jasného zadání“. Na začátku kurzu se účastníci za pomoci lektora shodnou na tématech a cílech, kterým se chtějí věnovat a potom pod jeho vedením společně hledají řešení svých situací, simulují situace a navzájem si poskytují zpětnou vazbu. Kurz se nejčastěji zaměřuje na dovednosti týkající se vedení lidí, efektivní komunikace, leadership, vedení a budování týmů i koučování. „Vyřikávací“ workshop vede ke zlepšení vztahů a otevření komunikace mezi manažerem a řízenou skupinou. World Café je technika skupinového sdílení nápadů a myšlenek. Jedná se o řízený proces konverzace, který posiluje vzájemné porozumění a pomáhá jak při řešení, tak při hledání otázek. Umožňuje tvořivě propracovat určitou důležitou oblast a využít synergie vzniklé při sloučení mnoha různých pohledů a zkušeností v náhledu na určitý problém. Používá se pro komunikaci strategie, změn a dalších důležitých oblastí života organizací, kdy společně pracuje široká skupina lidí z různých oblastí, např. middle manažeři s top manažery a zaměstnanci, různá oddělení – od marketingu, přes výzkum a vývoj až po výrobu.³⁴

Bez zajímavosti není odpověď na otázku, jak jsou na tom se vzděláváním zaměstnanců firmy v České republice a jaké formy vzdělávání preferují čeští manažeři. I. Folwarczná ve svém výzkumu z roku 2010 uvádí, že 40% zkoumaných organizací investuje do vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoje 3 – 5% objemu mzdových prostředků. Pro vzdělávání manažerů investuje do jednotlivce 20 – 49 000,- Kč ročně, přičemž více investují do vzdělávání přímých liniových manažerů než do kvalitních programů pro vrcholové manažery. I. Folwarczná také zjišťovala, které vzdělávací formy čeští manažeři preferují. Na základě výsledků výzkumu mezi českými manažery pak identifikovala, které metody osobního rozvoje preferují: 72 % rotace funkcí, 32 % účast na práci projektových týmů, 28 % vzdělání při výkonu práce,

³⁴ Viz *Pokročilé formy vzdělávání*. [online].[Cit.2015-12-02]. Dostupný z: <http://www.interquality.cz/PROJEKTYAPORADENSTV%C3%8D/Pokro%C4%8Di%C3%A9formyvzd%C4%9B1%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD/tabid/69/Default.aspx>

26 % koučování/mentoring, 15 % zpětná vazba na pracovní výkon a v 1% učení/konzultace se spolupracovníky.³⁵

V červnu 2015 zveřejnil institut CEMI výsledky průzkumu mezi českými manažery, který prováděla agentura IPSOS a který byl zaměřen na „poptávku“ českých manažerů po on-line vzdělávání. Podle výsledků průzkumu by 48% českých manažerů preferovalo především studium přes Internet. Jako hlavní důvod uváděli flexibilitu a možnost si studium přizpůsobit vlastním časovým možnostem a stoupající kvalitu on-line oborů (především MBA a LLM).³⁶

³⁵ FOLWARCZNÁ, I. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 2010, s. 47 – 48, 67 – 68. ISBN 978-80-247-3067-7.

³⁶ *Čeští manažeři by studovali přes internet*. [online]. [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/375136-cesti-manazeri-by-studovali-pres-internet.html>

PRAKTICKÁ ČÁST

3 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ: MOTIVACE A POSTOJE ZAMĚSTNANCŮ K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V praxi firemního vzdělávání managementy firem v posledních letech zvýšenou pozornost věnují hledání odpovědi na otázku, jak efektivní je jimi praktikovaný model firemního vzdělávání a co skutečně firmě přináší. Obvykle se ale pozornost v modelu systematického firemního vzdělávání soustřeďuje na analýzy efektivnosti, které mají deskriptivní charakter a převládá v nich víceméně podnikoeconomický přístup podle interních controllingových ukazatelů. K takovým ukazatelům patří plnění plánu vzdělávacích aktivit (počet akcí, počet účastníků) a sledování hlavních ukazatelů finančního plánu firemního vzdělávání. Jen menší část firem se ptá po efektivnosti firemního vzdělávání podle obvyklých andragogických kritérií a ještě méně se firmy zabývají analýzou motivace a postojů zaměstnanců k firemnímu vzdělávání. Právě na poslední aspekt firemního vzdělávání se soustředí tato kapitola bakalářské práce.

3.1 MATERIÁLY A METODIKA PRŮZKUMU NÁZORŮ A POSTOJŮ ZAMĚSTNANCŮ

3.1.1 Metodologická východiska zkoumání motivace a postojů zaměstnanců k firemnímu vzdělávání

Motivace je v odborné literatuře definována v různých formulačních variacích jako soubor a mechanismus působení podnětů, které podmiňují lidské jednání. Ve vztahu k problému, řešenému v bakalářské práci je považována za hlavní podmínku aktivní účasti zaměstnanců ve firemním vzdělávání. Představuje komplex různorodých a vzájemně se ovlivňujících podnětů (motivů). Ve firemním vzdělávání jako jeden z velmi důležitých podnětů působí provázanost vzdělávání s individuálním rozvojem zaměstnance, jeho kariérovým růstem a především jistota, že nově získané znalosti a dovednosti budou použity při výkonu pracovních činností. Z. Palán poznamenává, že studijní motivaci ve firemním vzdělávání se zvyšuje:

- „jednoznačností smyslu a cíle vzdělávacího procesu;

- jednoznačnou návazností na stávající stav vědomostí, znalostí a dovedností;
- sledováním, hodnocením (pozitivním a konstruktivním) a informováním o studijním výkonu;
- atmosférou uspokojování potřeb, společenského i vnitřního prožívání úspěchu a nabýváním na prestiži;
- přátelskou atmosférou a určitou dávkou náklonnosti a sympatie (která by se měla týkat i textů - především v distančním vzdělávání);
- členěním studia do logických a pochopitelných celků;
- užíváním didaktických nástrojů. U dospělých je velmi významné, považuje-li je učitel (lektor) za partnery a nezatlačuje-li je do role žáka.³⁷

Ve firemním vzdělávání jako součásti vzdělávání dospělých jako jeden z hlavních motivů působí potřeba řešit určité problémy a proto podle něj je soubor motivů poněkud odlišný od motivů vzdělávání, které je soustředěno na uspokojení poznávacích potřeb a získání nových znalostí. Ve firemním vzdělávání jako hlavní motivy působí:

- *„Sociální kontakt. Účastníci se snaží navázat nebo rozvinout kontakty, hledají akceptaci druhých, chtějí alespoň pochopit osobní problémy, zlepšit svoji sociální pozici, mají potřebu skupinových aktivit a přátelství spřízněných lidí.*
- *Sociální podněty. Účastníci se snaží o získání prostoru nezatěžovaného každodenními tlaky a frustracemi.*
- *Profesní důvody. Zajištění nebo rozvoj vlastní pozice v zaměstnání.*
- *Participace na politickém, hlavně komunálním životě. Hlavním důvodem je zlepšení svých schopností účasti na komunálních záležitostech.*
- *Vnější očekávání. Účastník následuje doporučení zaměstnavatele, přátel, sociálních pracovníků, poradenských služeb atp.*
- *Kognitivní (poznávací) zájmy.³⁸*

Vedle motivů, které podporují aktivní účast zaměstnanců ve firemním vzdělávání, na druhé straně působí i faktory, které jsou vnímány jako bariéry nebo překážky ve vzdělávání. Podle I. Bednařikové se dají bariéry ve vzdělávání

³⁷ PALÁN, Z. Motivace ve vzdělávání. Andromedia. [online]. [cit. 2015-12-27]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>

³⁸ PALÁN, Z. Motivace ve vzdělávání. Andromedia. [online]. fcit. 2015-12-27]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>

(demotivátory) rozdělit do tří skupin: první jsou bariéry psychologické, ke kterým řadí především nedostatek motivace, nedostatek vytrvalosti, neefektivní styl učení, strach z neúspěchu, obavy z konkurence anebo labilitu osobnosti vzdělávaného. K pedagogickým bariérám Bednaříková řadí velký časový odstup od posledního vzdělávání, nedostatek předchozích anebo vstupních znalostí, nízkou kvalitu výuky a špatnou prezentaci učební látky, nedostatky v kvalifikaci lektora. Třetí skupinou jsou podle I. Bednaříkové organizační bariéry – především organizační prostředí firemního vzdělávání, špatná informovanost o možnostech vzdělávání ve firmě, nesprávná identifikace vzdělávacích potřeb jak ve firmě jako celku, tak i u jednotlivců.³⁹

V odborné literatuře, která se problematikou vzdělávání dospělých a firemním vzděláváním zvláště zabývá, jsou nesporně inspirativní úvahy o současných nových výzkumných tématech andragogiky a o vzájemném propojení vstupní motivace ke vzdělávání s měřením jeho výstupní efektivnosti, jak o těchto problémech např. pojednává J. Průcha, J. Vodák a A. Kucharčíková.⁴⁰ Uvedený rámec odborné literatury v podstatě představoval teoreticko-metodologická východiska pro zpracování projektu průzkumu ve vybrané společnosti.

Metodologická východiska pro zpracování projektu průzkumu motivace a postoje zaměstnanců k firemnímu vzdělávání a volbě výzkumné strategie byla čerpána z publikací M. Dismana a J. Průchy.⁴¹

3.1.2 Cíl průzkumu a hypotézy

Cílem průzkumu je zjistit postoje zaměstnanců vybrané společnosti k firemnímu vzdělávání a identifikovat hlavní motivační faktory k aktivní účasti na firemním

³⁹ BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky 2*. 2. vyd. Olomouc: Vydavatelství UP, 2006, s. 21. ISBN 80-244-1193-8.

⁴⁰Viz PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. PRŮCHA, J. Výzkum efektivnosti vzdělávání dospělých. *Lifelong Learning – celoživotní vzdělávání*, 2014, roč. 4, č. 1, s. 8–22. VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A.. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011.

⁴¹ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2000. PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014.

vzdělávání a bariéry, které ve společnosti existují. Na základě výsledků průzkumu navrhnout změny existujícího systému vnitropodnikového vzdělávání.

Hlavní výzkumná otázka pro průzkum ve vybrané společnosti zní: které hlavní faktory pozitivně ovlivňují přístup zaměstnanců k aktivitám firemního vzdělávání a které naopak působí jako bariéry?

Hypotetický předpoklad pro verifikaci v průzkumném šetření je formulován ve dvou tezích:

H1 Rozvoj profesně odborných znalostí zaměstnanců je požadován managementem, ale vzdělávat se chtějí i samotní zaměstnanci.

H2 Hlavní překážkou ve firemním vzdělávání je nedostatek času na realizaci vzdělávacích aktivit a ne nedostatek osobní motivace zaměstnanců.

Z hlavní výzkumné otázky a hypotézy byla odvozena hlavní výzkumná strategie (výzkumný design) pro průzkum mezi manažery a zaměstnanci. Průzkum mezi zaměstnanci byl pojat jako monitorovací a deskriptivní šetření s využitím dotazníkové techniky sběru dat. Vzhledem k charakteru průzkumu a jeho cíli proto nejsou definovány hypotézy, jejichž účelem by bylo zjistit závislosti a vztahy mezi zjištěnými motivačními a nemotivačními faktory v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Prvním krokem je zjištění skutečného stavu ve firmě a identifikace hlavních motivačních faktorů v přístupu zaměstnanců k firemnímu vzdělávání. Až ve druhé fázi podrobnějšího výzkumu v magisterské práci budou zkoumány závislosti a vztahy mezi identifikovanými faktory.

3.1.3 Výzkumný soubor

Objektem výzkumu je společnost s ručením omezeným, která podniká v oboru automotive a jejímž výrobním programem je výroba plastových a pryžových výrobků pro automobilový průmysl. Byla založena v roce 2004 a v současnosti zaměstnává více jako 400 zaměstnanců, kteří budou osloveni jako respondenti.

3.1.4 Technika sběru a vyhodnocování získaných údajů

Pro identifikaci motivátorů, demotivátorů a postojů zaměstnanců k firemnímu vzdělávání se jako nejvhodnější jeví dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Dotazník je konstruován na základě uzavřených a polouzavřených otázek. Pro distribuci dotazníku a jeho sběr byl využit zaměstnanecký a manažerský samoobslužný modul personálního informačního systému společnosti. Získaná data byla statisticky zpracována v základních propočtech absolutních a relativních četností odpovědí respondentů na jednotlivé otázky s tříděním podle obvyklých kategorií zaměstnanců (manažeři, THP a dělnické profese). Vzhledem k tomu, že pro distribuci a sběr dat byly využity zaměstnanecký a manažerský modul personálního informačního systému a respondenti vyplňovali dotazník podle svých přístupových oprávnění, nebyly do konstrukce dotazníku zařazeny obvyklé otázky, identifikující věk, rodovou příslušnost, dobu zaměstnání ve firmě, pracovní pozici a ani počet absolvovaných vzdělávacích aktivit za minulý a letošní rok. Tyto údaje byly k dispozici po zadání dotazu na datový řez v personálním informačním systému. Z uvedeného také vyplývá, že průzkum mezi manažery a zaměstnanci nebyl anonymní, což je pravděpodobně jeden z faktorů, který ovlivnil předpokládanou návratnost distribuovaných dotazníků. Charakteristika vzorku respondentů tak byla zpracována ex post až podle odevzdaných dotazníků.

Jako další metody a techniky sběru dat byla využita obsahová analýza interních firemních dokumentů a polostrukturovaný rozhovor s personální manažerskou a HR specialistou pro vzdělávání a rozvoj.

3.2 ZAMĚŠTNANCI O FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

3.2.1 Charakteristika společnosti a popis systému firemního vzdělávání

Společnost XY s.r.o. sídlí ve Středočeském kraji. Jejím hlavním podnikatelským programem je výroba plastových a pryžových výrobků pro automobilový průmysl, v dalších výrobních programech se zabývá vývojem a výrobou vstřikovacích nástrojů, montážních a kontrolních přípravků. Na trhu výrobců plastových dílů pro osobní a sportovně užitkové automobily působí více jako dvě desítky let, během nichž se stala jedním z hlavních dodavatelů velkých evropských automobilek, což pro ni znamenalo zásadní obrat v celkovém vývoji a otevření nových podnikatelských perspektiv.

V současné době patří mezi špičku firem v oboru a počtem 400 zaměstnanců se řadí mezi důležité zaměstnavatele v regionu. Společnost je certifikována podle normy ISO 9001, je držitelem certifikátu CCC, je uvolněným dodavatelem pro VW a dodavatelem kategorie „A“ pro klíčové zákazníky. Od ledna 2012 je certifikována podle normy EN ISO/TS 16949, což je určující norma pro řízení kvality v automobilovém průmyslu a jeho dodavatelích.⁴² Hlavními odběrateli výrobků společnosti jsou automobilky VW, BMW, Porsche, Land Rover, Opel, Audi, Škoda Auto, a.s., Volvo, Nissan, Mitsubishi.

Ve společnosti je zaveden procesní model řízení. V celém systému řízení společnosti se důsledně uplatňuje princip delegování kompetencí až na úroveň přímého liniového managementu. „Mapa“ hlavních skupin interních procesů ve společnosti je uvedena v příloze 1.

Management společnosti ve firemní vizi prosazuje formou stručných hesel tyto hodnoty:

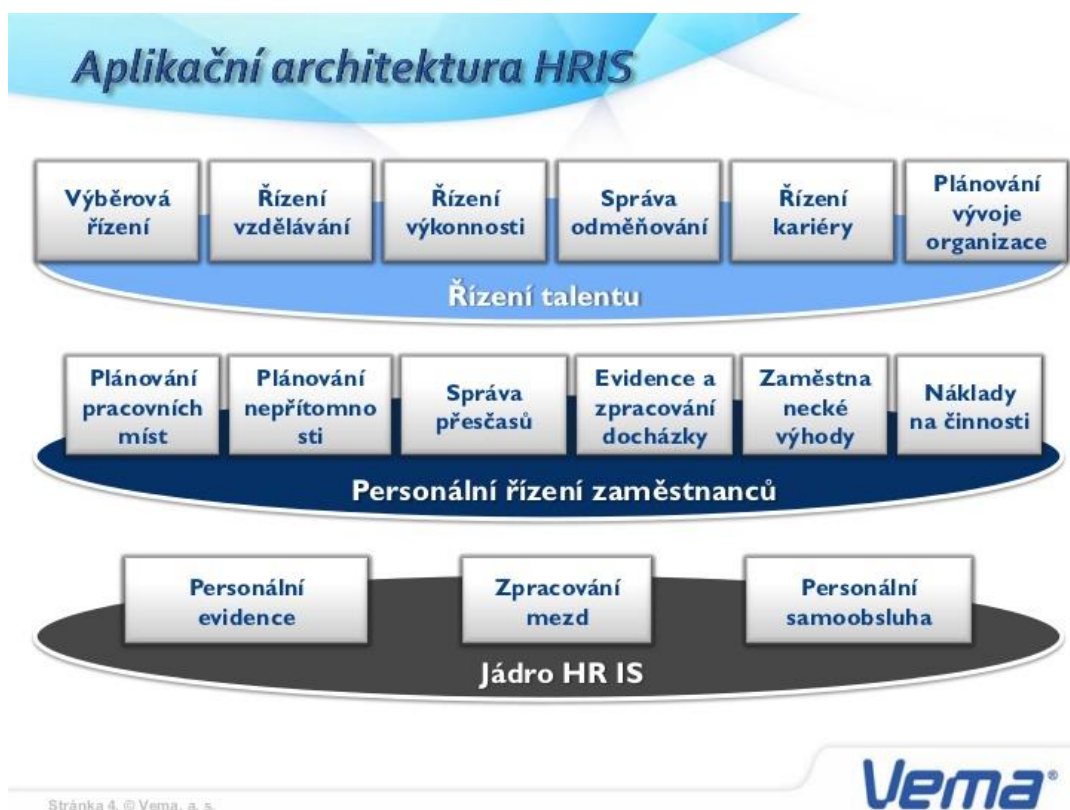
- Technologie budoucnosti a prvotřídní kvalita;
- Trvale vysoké cíle: budoucnost, rozvoj, inovace;
- Dokonalé řízení a špičkový management;
- Spolehlivý partner pro zákazníky;
- Dělejme věci správně a hned napoprve.⁴³

Nejrozsáhlejší okruh delegovaných kompetencí v reengineeringu interních procesů a činností patří do oblasti řízení lidských zdrojů. Společnost s přechodem k procesnímu modelu řízení přešla od praktikovaného modelu HR Back Office k modelu HR Business partnerství. Značná část běžné personální agendy je vyřizována prostřednictvím manažerského a zaměstnaneckého modulu personálního informačního systému VEMA, jehož hlavní architektura je přiblížena na obrázku 6.

⁴² Viz společnost XY, Příručka jakosti, revize 2013 – Interní dokument

⁴³ viz Informační manuál pro nové zaměstnance společnosti XY. Interní dokument. Revize 2013

Obrázek 6 Moduly PIS HR VEMA



Stránka 4, © Vema, a. s.

Zdroj: Manuál personálního informačního systému HR VEMA. Interní příručka pro uživatele společnosti XY.

Z dříve praktikovaného modelu firemního vzdělávání je pro účely práce důležité popsat, jak se v průběhu reengineeringu personálních procesů management společnosti snažil vytvořit co nejpříznivější organizační klima, které by podporovalo zájem a účast zaměstnanců ve firemním vzdělávání.

Představy managementu společnosti o cílovém stavu jsou odrazem zásadní změny v přístupu k řízení lidských zdrojů. Management společnosti při definování cílového stavu změny předpokládal delegování většiny operativních kompetencí personální agendy na střední a přímý liniový management, aby se pro vrcholový management společnosti vytvořil prostor pro strategické řízení lidských zdrojů. Pro strategické řízení lidských zdrojů byl nový personální informační systém využit především pro tvorbu nového katalogu pracovních pozic a vytvoření kompetenčních modelů pro jednotlivé pozice a bude využit pro rozhodování o rozmisťování zaměstnanců, jejich vzdělávání a případně o kariérním postupu. Střední a liniový management tak byl prostřednictvím personálního informačního systému přímo vtažen

do řízení těchto personálních procesů: analýza a vytváření pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a propouštění pracovníků, rozmisťování, vzdělávání, hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Pro zaměstnance samoobslužný modul personálního informačního systému umožnil aktualizovat údaje v personální evidenci, čerpat dovolenou a benefity a především sledovat platnost svých profesních oprávnění a připravovat se na jejich obnovu a také sledovat a využívat nabídku firemních vzdělávacích aktivit podle plánu osobního rozvoje a v těchto záležitostech komunikovat se HR specialistou pro vzdělávání a rozvoj. V databázi nejlepších praktik a technických norem pak zaměstnanci mohli využívat informace pro řešení problémů, se kterými se v průběhu plnění pracovních úkolů setkávali.

„Vlastníkem“ procesů firemního vzdělávání a jejich administrátorem v příslušném modulu personálního informačního systému a koordinátorem aktivit firemního vzdělávání ve spolupráci s manažery a zaměstnanci je HR specialista pro vzdělávání a rozvoj. Ten prostřednictvím modulu vzdělávání:

- připravuje plány vzdělávání a zpracovává katalog vzdělávacích aktivit na kalendářní rok;
- ve spolupráci s příslušnými manažery zpracovává individuální rozvojové plány zaměstnanců a vyhodnocuje je;
- vede evidenci veškerých vzdělávacích aktivit;
- sleduje a vyhodnocuje účast a komplexní náklady na vzdělávání ve společnosti až do úrovně nákladů na jednotlivého zaměstnance;
- automaticky sleduje termíny periodických kurzů;
- hodnotí a vyhodnocuje přínosy vzdělávacích aktivit pomocí hodnotící anket;
- koordinuje e-learningový a přezkušovací modul;
- vede evidenci externích a interních lektorů;
- přiřazuje interní lektory jednotlivým vzdělávacím akcím;
- eviduje odměňování a sleduje kvalifikaci lektorů.

Systém vzdělávání zaměstnanců společnosti ve strategickém přístupu majitele a managementu je ve společnosti zachycen v interním dokumentu, nazvaném „Strategie vzdělávání zaměstnanců pro budoucnost a inovace“, která je pak rozpracována v interní

směrnici pro vzdělávání zaměstnanců. Ve strategii vzdělávání definovány hlavní strategické přístupy managementu k firemnímu vzdělávání:

- systém vzdělávání musí podporovat realizaci business strategie společnosti a být v schopen reagovat na nejnovější technologické trendy v oboru, podporovat inovace a konkurenceschopnost společnosti;
- systém vzdělávání musí být garancí kontinuity firemního know how a jeho předávání mezi generacemi zaměstnanců v nejméně desetileté perspektivě;
- systém vzdělávání musí podporovat seberealizaci a seberozvoj zaměstnanců.

Katalogy vzdělávacích aktivit jsou ve společnosti zpracovávány podle stavebnicového principu pro manažery, technicko-hospodářské pracovníky a dělnické profese podle kompetenčních modelů pro jednotlivé pozice.

U každé realizované vzdělávací aktivity firemního vzdělávání se klade velký důraz na vyhodnocování jejího přínosu pro zaměstnance, pracoviště i organizaci. K tomu slouží elektronický hodnotící formulář, ve kterém se přínos konkrétní absolvované vzdělávací aktivity hodnotí nejen bezprostředně po jejím absolvování, ale také s odstupem odstupem času, kdy je možné zaznamenat prokazatelnou pracovního chování.

Náklady na vzdělávací aktivity v ročním cyklu jsou součástí firemního budgetu a jejich čerpání se sleduje a vyhodnocuje v souladu s intervaly sledování provozních nákladů po jednotlivých úsecích, které vystupují v interním hospodaření jako samostatná nákladová střediska.⁴⁴

Vzdělávací aktivity ve společnosti se realizují s dotační podporou evropských fondů.⁴⁵ Management společnosti při zpracovávání žádostí o dotační podporu na jednotlivé projekty v operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost v programovacím období 2007 - 2013 vycházel z předpokladu, že vzdělávání a rozvoj

⁴⁴ Náklady na vzdělávání společnost sice zpřístupnila, ale neuvolnila k publikování podle interních reportingových sestav. Jen signálně je možné konstatovat, že náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance se pohybují v rozpětí 9 – 13 000,-Kč v nemanážerských pozicích a náklady na vzdělávání zaměstnanců v manažerských pozicích od nejnižší do nejvyšší úrovně řízení se pohybují řádově v rozpětí 20 – 45 000,-Kč.

⁴⁵ Uvedené údaje se vztahují k programovacímu období 2007-2013 s dokončením projektů v roce 2014 a byly čerpány z projektové dokumentace žádostí o dotační podporu v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Management společnosti nevyjádřil souhlas s uvedením skutečných nákladů na jednotlivé vzdělávací aktivity s odkazem, že jde o citlivé a chráněné údaje společnosti.

zaměstnanců jsou nejefektivnějším nástrojem konkurenceschopnosti firmy a flexibilizace zaměstnanců. Podle toho ve strategii vzdělávání společnosti vytvořil dva nosné projekty, v nichž byly v plánech vzdělávání zahrnuty tyto vzdělávací aktivity (kurzy a krátkodobá školení), reflektující rozvojové potřeby firmy:

Oblast A: Vzdělávací kurzy v oblasti řízení výkonnosti a rozvoje organizace (vzdělávací projekt „RLZ a vzdělávání společnosti XY“

- Vzdělávání vlastní ekonomiky (66 osob);
- Vzdělávání leadership (205 osob);
- Vzdělávání manažerských dovedností (240 osob);
- Školení moderních metod řízení (32 osob);
- Školení projektového řízení (20 osob);
- Vzdělávání interních školitelů (65 osob);
- Vzdělávání IT dovedností (66 osob);
- Management řízení změn (42 osob).

Oblast B: Specifické vzdělávání zaměstnanců společnosti VY. Projekt „Vzdělávací kurzy v oblasti zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurence schopnosti podniku“

- Specifické metody oprav a konstrukce forem zaměřené na vícevtokové formy a materiály se skleněným vláknem pro projekty SUV a A7 (51 osob);
- Vývojové projekty výroby přístrojových desek pro klíčové výrobní programy SUV A7 (132 osob);
- Prediktivní a efektivní údržba jedinečných výrobních zařízení projektů SUV a A7 (48 osob);
- – Prohloubení odborných znalostí pro servis lakovacích linek s využitím odborníků přímo od dodavatelů jednotlivých jedinečných technologií (74 osob);
- Prohloubení odborných znalostí v jednotlivých dílčích výrobních postupech v lakovně (28 osob).

Nedílnou součástí vstupní charakteristiky oblasti vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY je analýza její věkové a kvalifikační struktury.

Společnost XY zaměstnávala v období od 1.9. 2015 do 31.12.2015 405 zaměstnanců, kteří jsou rozčlenění do organizačních prvků podle hlavních interních

procesů a činností a manažerských úrovní jejich „vlastníků“ podle procesního modelu řízení (viz obrázek 6). Z hlediska cíle práce byly v analýze sociodemografické struktury zaměstnanců sledovány především věková a vzdělanostní struktura a doba zaměstnání ve společnosti. Vzhledem k převažujícímu zastoupení mužů v rodové struktuře zaměstnanců společnosti nebyla sledována a analyzována rodová příslušnost. Věková struktura zaměstnanců společnosti je uvedena v tabulce 1.

Tabulka 1: Věková struktura zaměstnanců společnosti XY

Věková kategorie	Počet zaměstnanců		Průměrná délka doby zaměstnání ve firmě (roky)
	N	%	
20-29	65	16	4,5
30-39	238	59	13
40-49	69	17	18
50-60	29	7,1	22
nad 60	4	1	26

N = 405

Zdroj: Personální evidence společnosti XY, vlastní zpracování

Z analýzy věkové struktury zaměstnanců vyplývá, že nejsilněji je zastoupena věková kohorta zaměstnanců ve věku 30 – 39 let, která současně tvoří kmenové jádro kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců, spojených s rozvojem a modernizací společnosti krátce po roce 2000. Zaměstnanci ve věkové kohortě 40-49 let jsou spojeni s firmou vzhledem k dlouhodobé tradice plastikářské výroby v regionu, kdy hlavním odběratelem jejích výrobků byla mladoboleslavský automobilový závod. Tito zaměstnanci jsou společně s vyššími věkovými kohortami nositeli firemního know how a tradic firmy. Velikost nejmladší věkové kohorty signalizuje, že firma je personálně stabilní a počty zaměstnanců doplňuje v posledních letech podle přirozených úbytků a se zaměřením na zachování kontinuity generací zaměstnanců. Věková struktura zaměstnanců je také faktorem, který zdůvodňuje vzdělávací aktivity v oblasti A a oblasti B, zaměřené především na profesní rozvoj zaměstnanců.

Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka 2: Vzdelanostní struktura zaměstnanců společnosti XY

Věk	Nejvyšší dosažené vzdělání									
	Zákl.		Vyučen		Vyučen s maturitou		Střední odborné		Vysokoškolské	
	N	%	N	%	N.	%	N.	%	N.	%
20 - 29	0	0	11	2,7	28	7	14	3,5	12	3
30-39	0	0	42	10	73	18	81	20	42	10
40-49	0	0	0	0	18	4,4	38	9,3	13	3,2
50-60	0	0	0	0	0	0	9	2,2	20	5
nad 60	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1
Celkem	0	0	53	13	119	29,3	142	35	91	22,5

N = 405; propočty zaokrouhlené

Zdroj: Personální evidence společnosti XY, vlastní zpracování

Vzdelanostní struktura zaměstnanců společnosti odpovídá potřebám zajištění výrobních úkolů a cílů business strategie. Společnost preferuje z hlediska dlouhodobé perspektivy rozvoje zaměstnanců vstup na kariérní dráhu ve společnosti ze startovací úrovně nejméně „vyučen“ v oboru, při výběru nových zaměstnanců preferuje stupeň vzdělání vyučen s maturitou, nejlépe však střední odborné vzdělání v oboru.

S přechodem k procesnímu modelu řízení se management společnosti především snažil vytvořit takové organizační prostředí a pravidla firemního vzdělávání, které by působily jako motivační faktor aktivního přístupu zaměstnanců ke vzdělávání. Zjistit, do jaké míry se to managementu podařilo, je účelem průzkumu mezi zaměstnanci.

3.3 ANALÝZA A INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH ÚDAJŮ

3.3.1 Charakteristika vzorku respondentů

Jak bylo uvedeno v předchozí části textu, charakteristika souboru respondentů podle odevzdaných dotazníků mohla být zpracována až po ukončení jejich sběru. Z celkového počtu 405 zaměstnanců v interním informačním systému dotazníky vyplnilo 97 zaměstnanců z různých úseků firmy, což je 23,9% z celkového počtu osob, zaměstnaných ve společnosti. Předpoklad, že procento vyplněných a odeslaných

dotazníků bude vyšší, se nenaplnil. Pravděpodobným důvodem byla adresnost odesílání vyplněných dotazníků přes přístupová oprávnění respondenta. V tabulce 3 je přehled organizačních úseků společnosti, ze kterých respondenti vyplněné dotazníky do interního informačního systému odesílali.

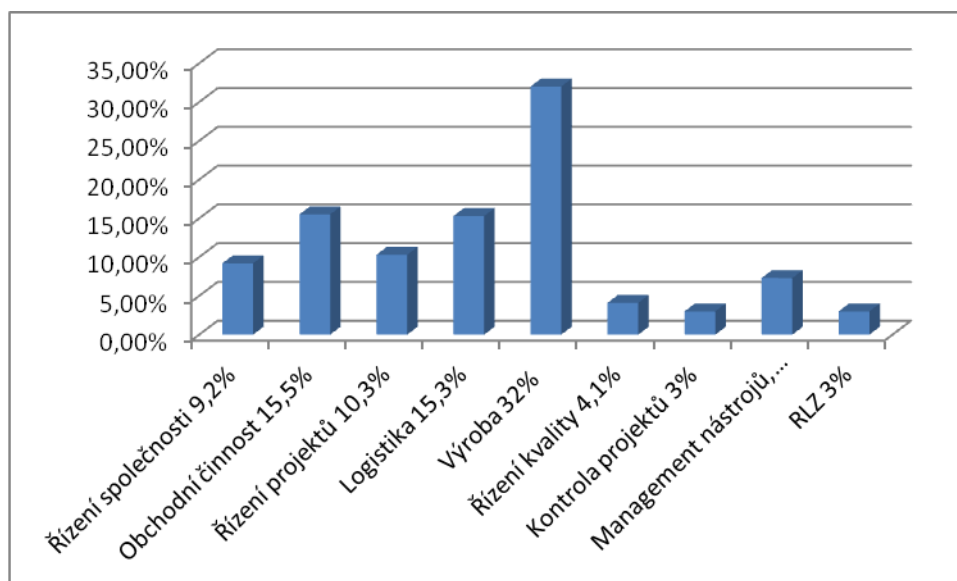
Tabulka 3: Přehled respondentů podle organizačních úseků

Organizační úsek	Počet respondentů	% z N respondentů
Řízení společnosti	9	9,2
Obchodní činnost	15	15,5
Řízení projektů	10	10,3
Logistika	15	15,5
Výroba	31	32
Řízení kvality	4	4,1
Kontrola produktů	3	3
Management nástrojů, infrastruktura	7	7,2
ŘLZ	3	3

N = 97 Zdroj: vlastní zpracování

Plastičtěji a lépe než tabulka přibližuje angažovanost jednotlivých provozních úseků v dotazníkovém šetření graf 1.

Graf 1: Přehled respondentů podle organizačních úseků



Zdroj: vlastní zpracování, N= 97

Z tabulky a grafu je možné současně vydedukovat, jak by vypadal vzorek respondentů podle obvyklého třídění pracovních pozic na dělnické, THP a manažerské pozice. Vzhledem k tomu, že kompetenční modely pracovních pozic a mzdový katalog ve společnosti se odlišují od zavedených zvyklostí, není tato charakteristika respondentů blíže rozváděna a je brána jako status quo. Současně je ale potřebné připojit poznámku, že by tato odlišnost od Národní soustavy povolání a katalogu typových pozic mohla být předmětem samostatné studie.

V tabulce 4 je vzorek respondentů charakterizován podle příslušnosti k určité věkové skupině (kohortě) zaměstnanců.

Tabulka 4: Věková struktura respondentů

Věková kategorie	Počet respondentů	
	N	%
20-29	11	11,3
30-39	42	43,2
40-49	37	38,1
50-60	5	5,2
nad 60	2	2

N= 97

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že se dalo při zadávání průzkumného šetření do informačního systému společnosti očekávat, že se nejaktivněji budou vyjadřovat zaměstnanci z nejvíce zastoupených věkových skupin. Tento předpoklad se v očekávané struktuře výsledného vzorku respondentů se naplnil.

3.3.2 Zaměstnanci o firemním vzdělávání

Dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci společnosti se zaměřil na zjištění jejich názorů a postojů ve vztahu k firemnímu vzdělávání a identifikaci hlavních motivů a překážek v osobním rozvoji.

První otázka dotazníku sledovala postoj zaměstnanců k profesně odbornému vzdělávání, resp. vzdělávání v dospělosti obecně. Na uzavřenou otázku „Cítíte potřebu

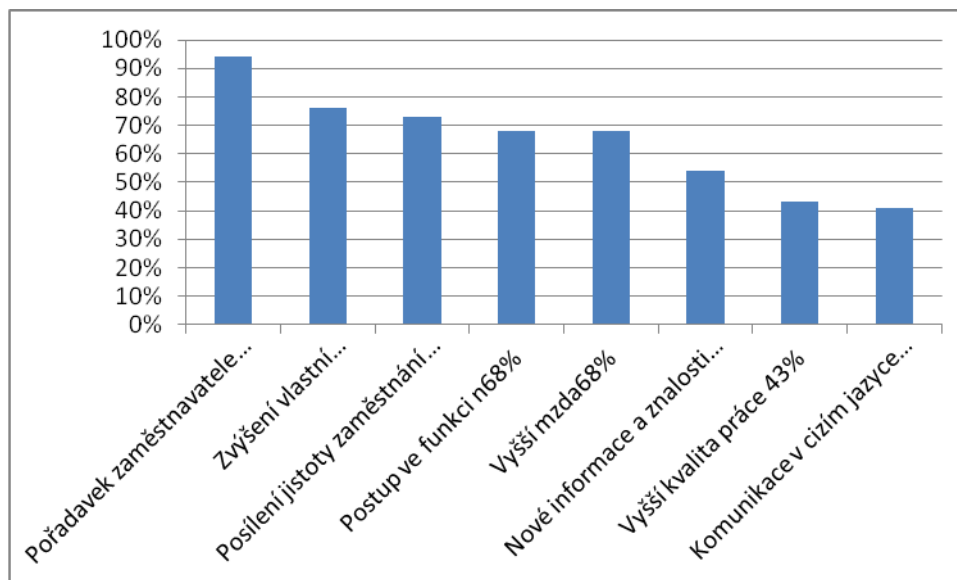
rozvítet své znalosti a profesně odborné dovednosti?“ 68% respondentů odpovědělo kladně, 24% odpovědělo variantou spíše ano a jen 8% respondentů zvolilo zápornou odpověď. Jednoznačný postoj k firemnímu vzdělávání se dal očekávat, protože již při monitorování systému firemního vzdělávání a počtu vzdělávacích aktivit a jejich účastníků bylo zřejmé, že zaměstnanci a management společnosti chápou důležitost dalšího profesně odborného vzdělávání.

V odpovědi Na druhou otázku „Jaké motivy vás vedou k účasti na firemním vzdělávání?“ zaměstnanci uváděli různé důvody. Odpovědi byly vyhodnoceny podle toho, kolik který nabízený důvod získal voleb od respondentů. Z nich pak vyšlo následující pořadí nečastěji uváděných důvodů:

1. Požadavek zaměstnavatele (94%)
2. Zvýšení vlastní konkurenceschopnosti ve firmě (76%)
3. Zvýšení jistoty pracovního místa (73%)
4. Postup ve funkci (68%)
5. Vyšší mzdové ohodnocení (68%)
6. Možnost získat nové informace (54%)
7. Vyšší kvalita odváděné práce (43%)
8. Potřeba domluvit se se zahraničními kolegy (41%)

Plastičtější pořadí motivů vyjadřuje graf č. 2.

Graf 2: Odpovědi respondentů na otázku „Jaké motivy vás vedou k účasti na firemním vzdělávání?“



Zdroj: vlastní zpracování

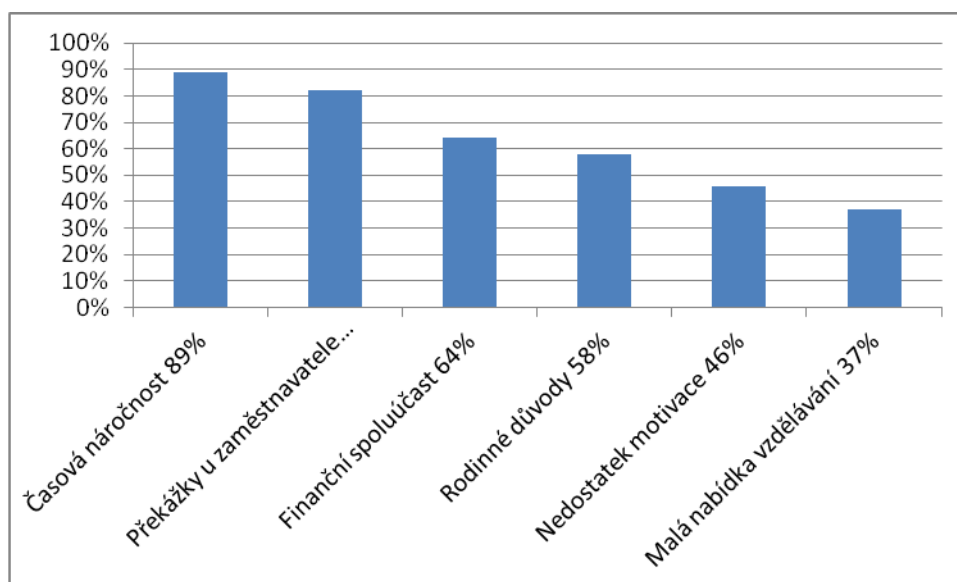
První dva nejčastěji uváděné důvody signalizují fakt, že ve společnosti převládá všeobecný tlak na rozvoj profesních dovedností zaměstnanců jako předpoklad vysoké kvality pracovního výkonu a také skutečnost, že si manažeři společnosti uvědomují význam kvalifikovaných zaměstnanců pro realizaci inovačních změn nejen ve smyslu zdokonalování produktů, ale také ve smyslu zdokonalování interních firemních procesů a činnosti. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že motivy k účasti na firemním vzdělávání jsou vysoce individualizované a také že obvyklé působí jeden dominantní motiv ve spojení s dalšími podpurnými motivy a vytváří se tak individuální motivační mix každého zaměstnance.

I když management společnosti věnuje profesnímu rozvoji zaměstnanců značnou pozornost, ne vždy se mu daří vytvářet příznivé organizační podmínky pro realizaci vzdělávacích aktivit. Tempo výrobního procesu a objemy výroby ne vždy vytváří podmínky pro sladění zájmů zaměstnavatele a zaměstnanců na plnění individuálních rozvojových plánů. V otázce č. 3 dotazníku byli respondenti proto požádáni, aby uvedli

důvody, které jim nejčastěji anebo nejvíce brání v dalším vzdělávání. Stejně jako u předchozí otázky je uvedeno pořadí nejčastěji uváděných důvodů (graf 3):

1. Časová náročnost vzdělávání (89%)
2. Překážky na straně zaměstnavatele (82%)
3. Finanční spoluúčast (64%)
4. Rodinné důvody (58%)
5. Nedostatek motivace (46%)
6. Malá nabídka vzdělávacích aktivit (37%).

Graf 3: Odpovědi respondentů na otázku „Co vám nejvíce brání v účasti na vzdělávacích aktivitách?“



Zdroj: vlastní zpracování

Z pořadí důvodů i grafu je zřejmé, že nejčastěji uváděným důvodem je problém sladění pracovních povinností s časovou náročností vzdělávacích aktivit (kurzů, školení). Společnost XY v posledních letech zaznamenává trvalý nárůst objemu zakázek ze strany odběratelů, kteří ve vytváření zásob pracují v systému „just in time“. Společnost proto některé druhy produktů dodává v časových intervalech 48 – 72 – 96 hodin a výroba je organizována v trojměnném provozu sedm dní v týdnu. Velmi často dochází k operativním změnám výrobních plánů podle aktualizovaných požadavků zákazníků, což zužuje časový prostor pro firemní vzdělávání, kdy se některé vzdělávací aktivity musí přesouvat na jiné termíny z původně naplánovaných. Finanční

spoluúčast na vzdělávacích aktivitách je třetí nejčastěji uváděnou překážkou. Společnost ji praktikuje v situacích, kdy zaměstnance podporuje ve formálním vzdělávání, jehož výsledkem je získání vyšší kvalifikace studiem na některém typu škol a také možnost, že by zaměstnanec ukončení studia „přešel ke konkurenci“. Rodinné důvody bývají uváděny poměrně často – ne každý zaměstnanec najde v rodinném prostředí podporu pro další vzdělávání, případně několikaleté studium další školy. Vzhledem k údajům zjištěným v odpovědích respondentů na předchozí otázky stojí za pozornost fakt, že 46% respondentů jako překážku aktivního přístupu ke vzdělávání a osobnímu rozvoji uvedlo nedostatek motivace. To je problém, jehož příčiny by měl management společnosti blíže zkoumat.

Čtvrtá otázka dotazníku zjišťovala, jestli zaměstnanci při rozvoji svých profesních dovedností a získávání nových poznatků upřednostňují vzdělávání ve firmě anebo mimo firmu. Obecně je možné konstatovat, že zaměstnanci v dělnických a THP profesích preferují vzdělávání na pracovišti (84%). Manažeři více upřednostňují vzdělávání mimo firmu ve speciálních tréninkových kurzech manažerských dovedností, stejně tak jako vzdělávání mimo firmu upřednostňují IT specialisté, projektoví manažeři a specialisté na úseku řízení kvality a také odborníci ekonomického úseku. Ti všichni navíc vzdělávání mimo firmu chápou jako možnost kontaktu s odbornou veřejností a informální učení výměnou zkušeností.

Vedle motivů a překážek aktivní účasti na firemním vzdělávání průzkum zjišťoval, do jaké míry bylo absolvování vzdělávací aktivity přínosné pro jejich účastníky. I když je ve společnosti v řízené dokumentaci zaveden formulář hodnocení vzdělávací akce účastníkem, v dotazníkovém průzkumu se mohli respondenti vyjádřit upřímněji. Respondenti byli v páté otázce požádáni, aby uvedli, jestli účast na vzdělávací akci byla prospěšná více pro ně osobně anebo spíše pro firmu. Většina respondentů 73% u této otevřené otázky uvedla v různých formulacích výrok, že absolvování vzdělávací akce bylo přínosné pro ně osobně; a když pro ně osobně, tak i pro firmu tím, jak mohou při práci dělat něco jinak a lépe.

V šesté otázce dotazníku byli respondenti požádáni, aby uvedli, na základě čeho se prostřednictvím zaměstnaneckého modulu personálního informačního systému

přihlašují; resp. podle čeho si vybírají z nabídky vzdělávacích aktivit. Z odpovědí respondentů je možné sestavit pořadí důvodů výběru vzdělávací aktivity:

- podle plánu osobního rozvoje a doporučených kurzů;
- podle aktuálních potřeb řešení pracovních úkolů, pro které je nutné získat nové znalosti nebo dovednosti;
- podle vlastního tematického zájmu souvisejícího se získáním zastupitelnosti v pozicích.

Jako doplňková technika sběru dat byly využity polostrukturované rozhovory s personální manažerkou společnosti a HR specialistou pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Zjištěné údaje byly použity hlavně pro zpracování charakteristiky a praxe systému firemního vzdělávání ve společnosti. Ze zpracovaných záznamů rozhovorů podle připraveného scénáře je pro dokreslení názorů respondentů možné doplnit i jejich názory.

Jedna z připravených otázek scénáře zněla: jaké překážky vidíte v aktivním zapojení zaměstnanců do vzdělávacích aktivit? Odpovědi obou jsou uvedeny ve zkráceném znění.

„Já bych nechtěla předjímat výsledky toho, co zjistíte v dotaznících. Ale všeobecně se dá předpokládat, že management společnosti i zaměstnanci najdou názorovou shodu v jednom hlavním problému. Firma v současné době využívá sto procent výrobních kapacit. Jak jste mohla vidět z dokumentace firemního vzdělávání a vzdělávacích plánů, které obsahují velké množství specializovaných vzdělávacích aktivit, určitě vás napadlo, kde se na to při nepřetržitém třísměnném provozu najde čas? Je pravdou, že to bylo poměrně obtížné, ale snažili jsme se problém vyřešit maximálním přesunem vzdělávacích aktivit do firmy – tedy i těch, které by se jinak uskutečnily u vzdělávací agentury. Ted' její lektori jezdí k nám podle našich časových možností. Co se dá, to ve vzdělávání – hlavně podle zákona – převádíme do e-learningové podoby, včetně pravidelného přezkušování odborné způsobilosti podle různých norem. U těchto typů školení a přezkušování je to možné řešení, kdy se zaměstnanci mohou do systému přihlásit i z domova a např. přezkušování některých odborných způsobilostí se teď dělá

přihlášením k externímu subjektu, kdy je pro naše zaměstnance otevřený přístup po určitou dobu, ve které musí přezkoušení absolvovat a my pak po uzavření termínu dostaneme celkové výsledky za firmu i jednotlivce. V personálním informačním systému máme modul vzdělávání a poměrně rozsáhlou databázi norem, zákonů, předpisů, technologických postupů, manuálů a dobrých firemních zkušeností, ze kterých mohou zaměstnanci čerpat při učení se na pracovišti a při výkonu práce. Podle zkušeností našich hlavních odběratelů – velkých automobilek – uvažujeme o tom, že při přechodu na nový systém totálně produktivní údržby využijeme možnost vyrobit instruktážní videa pro operátory, aby se část povinností běžné a preventivní údržby technologií přenesla z úseku údržby na operátory. Zatím ale nemáme přesnou představu, jako to bude finančně náročné a jsme spíše ve stadiu diskuzí a přípravy projektu. A pokud by se to podařilo úspěšně realizovat, tak by se tato forma vzdělávání v širším měřítku využila především pro zaučení a zácvik nových zaměstnanců – operátorů vstříkolisů.“ (Marie K, personální manažerka, 43 let)

„Já ten problém nedostatku času vnímám snad ještě intenzivněji. Přeci jen mám v popisu práce sestavovat individuální vzdělávací plány, také je vyhodnocovat, sestavovat nabídku vzdělávacích aktivit a sledovat i to, jak se čerpají zdroje z eurobondů. A běžně se při neplnění plánů vzdělávání setkávám s tím, že zaměstnanec jako důvod uvede, že mu jeho šéf účast neumožnil a zdůvodnil to naléhavými výrobními úkoly. Pak je na mně, abych to s příslušným vedoucím probral a našel řešení, které vytvoří pro konkrétního zaměstnance časový prostor. Pokud je to nasmlouvaná akce s externím dodavatelem, pak musí vedoucí najít řešení, aby se zaměstnanec mohl zúčastnit a aby nevznikaly zbytečné náklady tím, že jej budeme muset poslat v jiném termínu. Navíc my to máme sjednáno tak, že vysíláme více zaměstnanců v jednom termínu a podle toho máme také tzv. množstevní slevy. není to jednoduché, ale dá se to zvládnout. Problém je v tom, že operativa a situační rozhodování začíná převládat nad zpracováváním dlouhodobých strategických projektů. Kvůli omezenému časovému prostoru se proto vzdělávání zaměstnanců tam, kde je to možné, snažíme přesunout do času mimo směnu. To je interní e-learning. Ono se

to nakonec ujal; jen si třeba představte dřívější praktiky školení BOZP a PO nebo přezkušování řidičů referentských vozidel. To byly spíš takové formální masovky, kdy se po přednášce jen něco formálně přezkoušelo a nakonec prošli všichni. Teď je to přes počítač, v době, kdy to zaměstnanci vyhovuje a vyučovací a testovací software ho jen tak nepustí dál, pokud neprokáže, že problém zná nebo jej vyřešil a když udělá chybu, vrátí je o krok zpátky a pak zase posune o level výše. Myslím, že tohle bude jedna z cest elektronizace firemního vzdělávání tam, kde se jedná o znalosti předpisů a odborných norem anebo technologických postupů. Přinese to i jednodušší agendu a vytvoří časový prostor pro aktivity takového druhu, kdy se lektor a účastníci musí potkat face to face. V tom vidím docela zajímavou perspektivu – nejen z mého řemesla, ale také formu, která by mohla zaměstnance víc přilákat.“ (Karel Z., HR specialista pro vzdělávání a rozvoj, 37 let)

3.4 DISKUZE VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU A NÁVRHY NA ZMĚNY

Z analýzy interních dokumentů společnosti XY, výsledků dotazníkového šetření a také rozhovorů s personální manažerskou a HR specialistou pro vzdělávání a rozvoj se nabízí řada závěrů a úvah, či námětů k interní firemní diskuzi na téma motivace a postoje zaměstnanců k firemnímu vzdělávání.

Obvykle se v manažerských analýzách používá metoda SWOT, jejíž pomocí se dají identifikovat silné a slabé stránky systému vzdělávání ve společnosti XY a možnosti eliminace slabých stránek.

a) Silné stránky:

- Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti XY má dlouhodobý charakter a je cílově zaměřena na formování firemní pracovní síly, která svým kvalifikačním profilem bude schopna realizovat výrobní cíle a cíle business strategie společnosti a zvládat procesy změn a inovací a stále více se zkracující intervaly životního cyklu výrobků.
- Ve vzdělávání zaměstnanců je důraz položen především na rozvoj specifických znalostí a dovedností zaměstnanců, které odpovídají požadavkům ovládnání

nejmodernějších výrobních technologií a jejich velmi rychlé modernizaci současně se zachováním vysoké kvality produkce.

- Ve vzdělávání manažerů jsou jasně odlišeny tři skupiny kompetencí: technicko-odborné, všeobecně manažerské (především tzv. měkké) a kompetence konceptuální
- Ve společnosti je v rámci řízené dokumentace pečlivě vedena v elektronické podobě agenda vzdělávání a rozvoje zaměstnanců; zaměstnanci a manažeři mají možnost do agendy vzdělávání a rozvoje vstupovat prostřednictvím zaměstnaneckého a manažerského samoobslužného modulu personálního informačního systému.
- Ve společnosti jsou pečlivě plánovány a vyhodnocovány náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Společnost umí využívat pro podporu firemního vzdělávání finančních zdrojů z operačních programů unijních fond. To ji nutí k transparentnosti rozpočtu na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Společnost si pro zajištění nepředpokládaných vzdělávacích potřeb, souvisejících se změnami a inovacemi, v ročním rozpočtu vytváří dostatečnou finanční rezervu.
- Strategická orientace na profesně odborné vzdělávání zaměstnanců je logickou reflexí skutečnosti, že většina vykonávaných pracovních činností ve výrobě je definována v souboru norem technické specifikace oboru, které jsou v krátkých časových intervalech permanentně inovovány. Tato skutečnost klade vysoké požadavky na neustálé prohlubování faktické kvalifikace zaměstnanců.

b) Slabé stránky:

- Vzhledem k maximálnímu vytížení výrobních kapacit se společnosti nedaří vypořádat s problémem nedostatku času na realizaci naplánovaných vzdělávacích aktivit, i když je pod přísnou kontrolou čerpání unijních fondů.
- Společnost nemá v agendě vzdělávání vypracovány metriky na hodnocení přínosů vzdělávacích aktivit. Víceméně se soustřeďuje na subjektivní hodnocení přínosu absolvované vzdělávací aktivity z pohledu zaměstnance anebo jeho nejbližšího nadřízeného. Po uplynutí určité doby po absolvování vzdělávací akce se neprovádí hodnocení změn v pracovním chování a pracovním výkonu zaměstnance a přínosu aktivity pro organizaci a také v ohodnocení zaměstnance. To má svým způsobem dílčí demotivační důsledek. Tento nedostatek by bylo možné eliminovat zavedením podrobnějšího sledování nákladů na vzdělávání přepočtených ze společnosti jako

celku na organizační prvek až do úrovně jednotlivce a pravidelnou analýzu souladu plánu s vynaloženými náklady a očekávanými efekty. Jinak řečeno, zatím se společnost ptá kolik a na co jsme vynaložili ve vzdělávání, ale už se podrobněji neptá, co jsme za to dostali (koupili). Příslušný úsek zatím nepracuje s pojmem přidaná hodnota vzdělávací akce, i když je potřebné přiznat, že v odborné literatuře ani v databázi firemních zkušeností (best practice) není jednoznačně definován a jeho výklad je věcí interní metodiky firmy. Pro základní orientaci a start je možné využít doporučený metodický rámec modelu excelence EFQM.

- Společnost si uvědomuje, ale zatím plně nevyužívá možností e-learningového vzdělávacího modulu personálního informačního systému (viz záznam rozhovoru s HR specialistou pro vzdělávání a rozvoj v předchozí kapitole). Řešení problému bude pravděpodobně složitější – souvisí s vytvořením příslušných výukových, metodických a instruktážních materiálů za pomoci externího specializovaného subjektu. Společnost takovými specialisty nedisponuje.

V závěru je zakomponována i odpověď na hlavní výzkumnou otázku a také potvrzení hypotetického předpokladu, že ve společnosti převládá všeobecný tlak managementu na rozvoj profesně odborných znalostí zaměstnanců, který zaměstnanci sdílejí. Hlavní překážkou ve firemním vzdělávání je nedostatek času na realizaci plánovaných vzdělávacích aktivit a ne nedostatek osobní motivace zaměstnanců.

Na základě získaných poznatků ze společnosti XY je možné zformulovat několik doporučení, kromě výše formulovaných dílčích návrhů na eliminaci slabých stránek systému vzdělávání. Vychází se z předpokladu, že další organizační a procesní vyladění systému vzdělávání a odstranění organizačních překážek je prvním krokem pro posílení motivace a angažovanosti zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách.

Doporučení první: provést inventarizaci interního katalogu pracovních pozic a kompetenčních modelů; podle nich pak aktualizovat soubor kvalifikačních požadavků a předpokladů pro zastávání konkrétního pracovního místa; obecné kvalifikační požadavky a předpoklady z obecného modelu (ten byl pravděpodobně převzat bez úprav z Národní soustavy povolání) nahradit revidovaným zněním podle současných požadavků oboru podnikání.

Doporučení druhé: aktualizovat schémata kariérních pohybů a plány nástupnictví. Vzhledem k personálním pohybům ve společnosti v posledním roce a organizačním změnám již nejsou platné. Pravděpodobně se nejedná o úmyslné opomenutí, ale o krok, který pravděpodobně „teprve přijde na řadu“.

Doporučení třetí: identifikovat v databázi firem, které pro společnost zabezpečovaly kurzy a školení ty, které mají zkušenost s e-learningovými aktivitami a zpracováním e-learningových studijních textů (průvodců, manuálů, opor)

Doporučení čtvrté: pro identifikaci vzdělávacích potřeb, resp. tzv. vzdělávací mezery ve společnosti a u jednotlivců využít aktualizovaný katalog pozic a především více využívat odpovědí zaměstnance na otázku: v čem byste se chtěl nejvíce pro kvalitní práci zdokonalit a jaké kurzy by vám k tomu pomohly?

Doporučení páté: stanovovat měřitelné cíle a metriky hodnocení přínosu vzdělávacích aktivit pro zaměstnance a pro společnost. To jistě přispěje k vyšší motivaci ke vzdělávání, než vyplňování formulářů agendy vzdělávání.

Doporučení šesté: vzhledem k věkové struktuře zaměstnanců, přirozené generační obměny zaměstnanců a zajištění generačního následnictví v několikaleté perspektivě by bylo vhodné zvážit v operačním programu zaměstnanost pro programovací období projekty age managementu a mezigeneračního učení.

Na úrovni závěrečné kvalifikační práce bakalářského stupně studia je poměrně obtížné diskutovat řešenou problematiku v porovnání s jinými výzkumy nebo firemními zkušenostmi. Při rešerši odborné literatury se zjistilo, že se problematika vzdělávání zaměstnanců je v literatuře popisována podle modelu systematického firemního vzdělávání a jeho algoritmu, ale už méně se v literatuře a odborných publikacích analyzují moderní trendy ve firemním vzdělávání, moderní forma vzdělávání využívající informační a komunikační technologie a také porovnávat nejlepší zkušenosti z praxe podle modelu benchmarkingu.

Každá firma má svůj jedinečný a neopakovatelný model firemního vzdělávání, který vychází z obecného modelu. Spíše se z tohoto konstatování rýsují problémové

okruhy, které by mohly být pokračováním této bakalářské práce a námětem pro magisterský diplomní projekt.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřila na problematiku motivace a postojů zaměstnanců k firemnímu vzdělávání jako k jednomu z tradičních andragogických témat. Jejím cílem bylo přiblížit firemní vzdělávání v kontextu celoživotního učení, popsat formy, metody a moderní trendy ve firemním vzdělávání. Praktická část práce byla zaměřena na provedení výzkumného šetření u zaměstnanců vybrané společnosti, působící v oboru automotive. Cílem dotazníkového průzkumu ve firmě bylo zjistit motivaci a postoj zaměstnanců k firemnímu vzdělávání pomocí kvantitativní výzkumné strategie. Z cílů práce byla odvozena i její struktura: teoretickou část práce tvoří dvě kapitoly, z nichž první prezentuje obecně teoretická východiska řešené problematiky a druhá identifikuje a vysvětluje moderní trendy ve firemním vzdělávání. Třetí kapitola práce prezentuje výsledky vlastního průzkumu ve vybrané společnosti a doporučení pro změnu současného stavu.

Bakalářská práce ve svých výsledcích prezentuje dvě skupiny zjištění ve dvou oblastech: teoretické a firemní praxe konkrétního příkladu.

Na základě rešerše odborné literatury je pro firemní vzdělávání ve společnosti XY možné potvrdit přítomnost moderních trendů, na které je v teoretické části poukazováno s odkazem na publikaci Š. Medzihorského.

V praktické části byla objektem výzkumného zájmu společnost XY, která je jedním ze špičkových dodavatelů plastových externích a interních součástí pro různé typové a modelové řady osobních a sportovně užitkových automobilů největších automobilek. V praktické části byl popsán a analyzován praktikovaný model firemního vzdělávání a identifikovány jeho silné a slabé stránky. Na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci byly identifikovány hlavní pozitivní motivační faktory aktivní angažovanosti zaměstnanců na firemním vzdělávání a také demotivační faktory.

Výsledky průzkumu mezi zaměstnanci potvrdily hypotetický předpoklad, že hlavním problémem ve firemním vzdělávání je nedostatek času na realizaci plánovaných vzdělávacích aktivit a ne nedostatek osobní motivace zaměstnanců. V souboru doporučení se vycházelo v předpokladu, že vytvoření co nejpříznivějšího

organizačního a procesního prostředí bude hlavním pozitivním faktorem, který zaměstnance více zaangažuje na vzdělávacích aktivitách a vytvoří pro ně prostor, aby mohli svůj zájem na dalším profesním vzdělávání naplnit.

Obvyklou součástí závěru kvalifikační práce je hodnocení jejího přínosu pro teorii a pro praxi. Přínos pro teorii je možné spatřovat v identifikaci a objasnění moderních trendů, metod a forem firemního vzdělávání a jejich uvedení do preferovaného kontextu s modelem učení se na pracovišti. Praktický přínos práce spočívá v prezentaci a analýze konkrétního případu společnosti, která vyústí do identifikace silných a slabých stránek praxe firemního vzdělávání a formulování souboru doporučení pro eliminaci slabých stránek praktikovaného modelu firemního vzdělávání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN: 80-86851-68-0.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky 2*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 80 s. ISBN 80-244-1193-8.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. et al. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost. Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-2460-139-7.
- DRUCKER, P., F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EVANS, K., HODKINSON, P., RAINBIRD, H., UNWIN, L. *Improving Workplace Learning*. London: Routledge, 2006. ISBN 978-0415371209
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- ILLERIS, K. Model učení v pracovním životě. *Zpravodaj – odborné vzdělávání v zahraničí, příloha*, 2005, č. 6, s. 1-7.

- KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.
- MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
- NOVOTNÝ, P. (ed.). *Pracoviště jako prostor k učení. Inspirativní studie*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 97 s. ISBN 978-80-210-4918-5
- NOVOTNÝ, P. *Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 153 s. ISBN 978-80-210-5116-4.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997. 159 s. ISBN 80-902232-1-4.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PAVLÍK, O., CHALOUPKA, L., KOHOUT, K. *Vzdělávání dospělých: výtah z dokumentů a publikací*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997. s. 4. Bez ISBN.
- PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
- RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC, L. (Eds.). *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2.
- RABUŠICOVÁ, M., KAMANOVÁ, L. a PEVNÁ, K. *O mezigeneračním učení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 208 s. ISBN 978-80-210-5750-0.
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 s. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TICHÁ, I. *Učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 141 s. Management praxe. ISBN 80-86851-19-2.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

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

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WALKER, Alfred J. a kol. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1. BOUD, D., GARRICK, J. Understandings of workplace learning. In BOUD, D., GARRICK, J. (eds.) *Understanding Learning at Work*, London: Routledge, 1999, pp. 1-12. ISBN 0-415-18229-8.

ILLERIS, K. *The fundamentals of workplace learning: understanding how people learn in working life*. 1st ed. London: Routledge, 2011.

Seznam použitých internetových zdrojů

ČSÚ. *Vzdělávání dospělých v roce 2007*. [online]. 2009. Dostupné na WWW:http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vzdelavani_dospelych_v_roce_2007.

DOPITA, M. Zdroje a původ konceptu znalostní společnosti. *Pedagogika.sk* [online], 2010, roč. 1, č. 1, s. 7 – 30 Dostupné na: <http://www.casopispedagogika.sk/studie/dopita-miroslav-zdroje-a-puvod-konceptu-znalostni-spolecnosti.html>

MEDZIHORSKÝ, Š. *Nové trendy ve firemním vzdělávání současnosti*. 2008. Podnikatelský institut Pyramida, s.r.o. [online]. [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/nove-trendy-ve-firemnim-vzdelavani-soucasnosti->

PALÁN, Z. Motivace ve vzdělávání. Andromedia. [online]. [cit. 2015-12-27]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>

Pokročilé formy vzdělávání. [online].[Cit.2015-12-02]. Dostupný z:
<http://www.interquality.cz/PROJEKTYAPORADENSTV%C3%8D/Pokro%C4%8Dil%C3%A9formyvzd%C4%9B%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD/tabid/69/Default.aspx>

STEM. *Postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce.* Praha: 2006. [online].
[cit. 2016-01-13]. Dostupné z:
http://www.equalcr.cz/files/clanky/532/Postaveni_zamestnancu_nad_50_let.pdf

Strategie celoživotního učení ČR. Praha: NUOV, 2007. [online]. Dostupné z:
www.nuov.cz/uploads/.../Strategie_celozivotniho_uceni_CR201206.doc

Strategie Evropa 2020. Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. [online]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:CS:PDF>

VETEŠKA, J. *Vliv nových technologií a inovací na rozvoj vzdělávání dospělých.* [online]. [cit.2015-10-02]. Dostupné z:<http://www.andragogika.info/blog/vliv-novych-technologiei-a-inovaci-na-rozvoj-vzdelavani-dospelych>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1 Životní mezníky zaměstnanců a možnosti jejich řešení.....	11.
Obrázek 2 Tvorba strategického plánu.....	16
Obrázek 3 Fáze vzdělávacího cyklu podle Hroníka.....	17
Obrázek 4 Oblasti a metody firemního vzdělávání podle Hroníka.....	20
Obrázek 5 Schéma učení v pracovním životě podle Illerise.....	27
Obrázek 6 Moduly PIS HR VEMA.....	40

Seznam tabulek

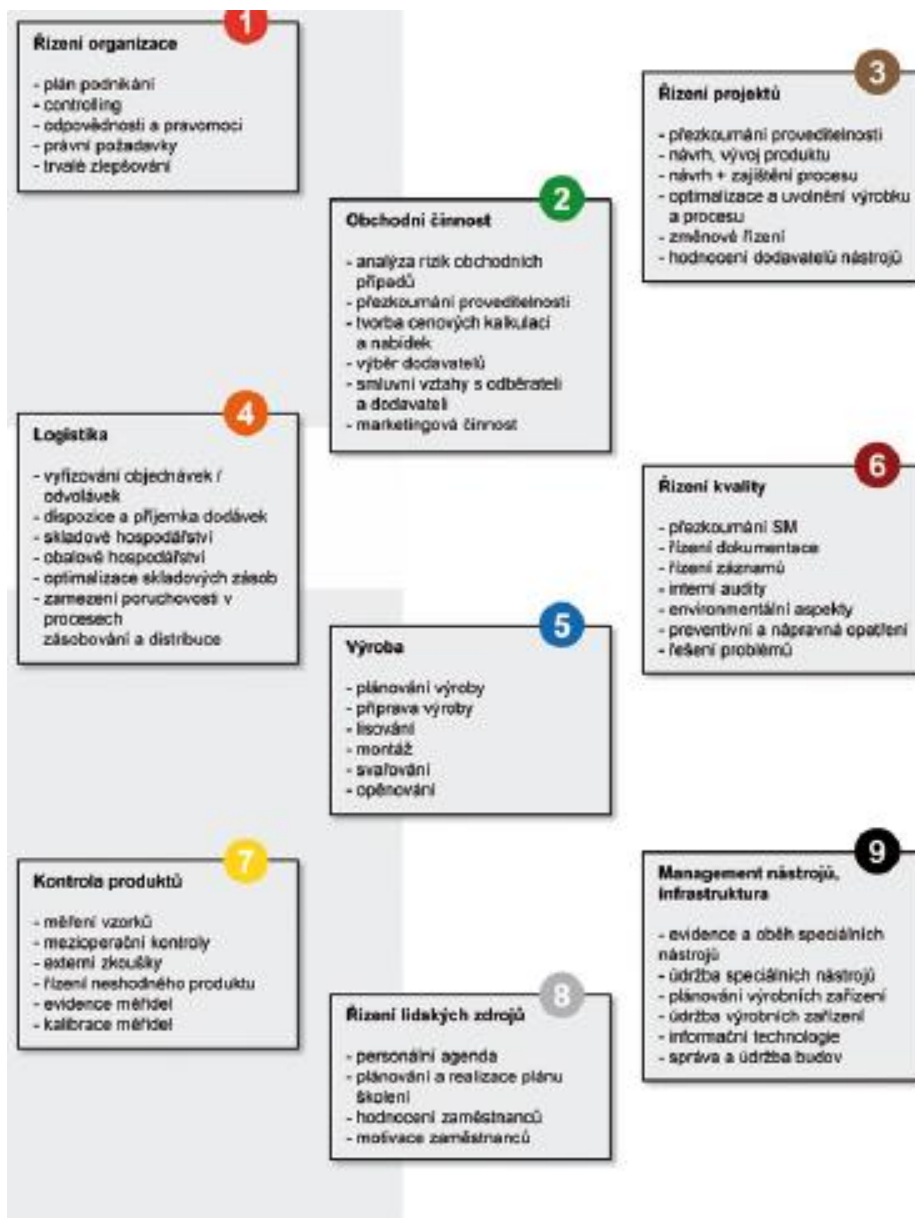
Tabulka 1 Věková struktura zaměstnanců společnosti XY.....	44
Tabulka 2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti XY.....	45
Tabulka 3 Přehled respondentů podle organizačních úseků.....	46
Tabulka 4 Věková struktura respondentů.....	47

Seznam grafů

Graf 1 Přehled respondentů podle organizačních úseků.....	46
Graf 2 Odpovědi respondentů na otázku „Jaké motivy vás vedou k účasti na firemním vzdělávání?“	49
Graf 3 Odpovědi respondentů na otázku „Co vám nejvíce brání v účasti na vzdělávacích aktivitách?“	50

PŘÍLOHY

Příloha 1 Mapa interních procesů ve společnosti VY



Zdroj: Organizační řád společnosti XY, 2013. Interní dokument.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Nikol Smolková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Motivace a postoj zaměstnanců k firemnímu vzdělávání

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 52

Počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 42

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 9

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Jana Krejsová