

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2013–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Martina Tichá**

**System firemního vzdělávání zaměstnanců**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Iva Borská, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

2013–2016

**BACHELOR THESIS**

**Martina Tichá**

**The system of corporate employee training**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Iva Borská, CSc.

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

.....

Martina Tichá

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce PhDr. Ivě Borské, CSc. za cenné rady a připomínky, které mi dala v průběhu psaní této práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za jejich trpělivost a podporu při studiu.

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu systému firemního vzdělávání zaměstnanců s příkladem konkrétní vybrané organizace. Teoretická část rozebírá role vzdělávání v rozvoji lidských zdrojů, charakteristiku současného pojetí vzdělávání zaměstnanců a metody a formy používané při vzdělávání zaměstnanců. Praktická část se zabývá dotazníkovým šetřením ve vybrané organizaci. S využitím teoretických poznatků se budou formulovat závěry a doporučení pro zefektivnění systému firemního vzdělávání.

## **Klíčová slova**

Firemní vzdělávání, formy, metody, personální práce, rozvoj lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů.

## **Annotation**

The bachelor thesis is focused on the analysis system of corporate employee training with specific examples from the selected organization. The theoretical part describes the role of education in human resource development, the characteristics of the current approach to staff training and the methods and forms with the organization uses for employee training. The practical part deals with a questionnaire investigation in selected organization. With using theoretical knowledge to formulate conclusions and recommendations for efficiency of the system of corporate employee training.

## **Keywords**

Corporate employee training, forms, human resources development, human resources management, methods, personal work.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 ROLE VZDĚLÁVÁNÍ V ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>10</b>
1.1 Význam personální práce a řízení lidských zdrojů .....	10
1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	13
1.3 Personální činnosti.....	13
1.4 Personální strategie, politika a strategie řízení lidských zdrojů .....	15
1.5 Rozvoj lidských zdrojů .....	16
<b>2 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO POJETÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>18</b>
2.1 Současné pojetí vzdělávání zaměstnanců .....	18
2.2 Firemní vzdělávání .....	20
2.3 Systematické firemní vzdělávání .....	23
2.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	25
2.3.2 Plánování vzdělávání .....	27
2.3.3 Realizace vzdělávání.....	28
2.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání .....	30
<b>3 FORMY, METODY A OBSAHOVÉ ZAMĚŘENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>31</b>
3.1 Formy.....	32
3.2 Metody.....	35
3.2.1 Metody používané na pracovišti .....	35
3.2.2 Metody používané mimo pracoviště .....	38
3.3 Obsahové zaměření.....	41
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>42</b>
<b>4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>42</b>
4.1 Vymezení cíle a hypotéz.....	42
4.2 Charakteristika výzkumného subjektu .....	43
4.3 Metoda výzkumu .....	45
4.4 Výsledky výzkumu .....	45
4.5 Interpretace výsledků.....	55
4.6 Závěrečná shrnutí a doporučení pro zefektivnění .....	58
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>



## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá systémem firemního vzdělávání zaměstnanců. Téma bylo vybráno z důvodu neustálé aktuálnosti vzdělávání v životě pracujícího člověka. Lidé se musí zapojovat do profesního vzdělávání, aby mohli splynout s moderní dobou. Vzdělávání zaměstnanců prochází neustálým vývojem a setkává se stále s novými pojmy. Systémem firemního vzdělávání si později projde každý z nás, proto je důležité se zaměřit na jeho přínos firmě, přínos pro samotné zaměstnance a na co se zaměřit při samotném procesu.

Na začátku této práce se nastíní cíle a hypotézy, které budou na konci celé práce potvrzeny nebo vyvráceny. Cílem teoretické práce je stručný popis systému firemního vzdělávání, co do celého systému spadá, čím se zabývá personální práce, naznačí se pojem řízení a rozvoj lidských zdrojů. Dále se zaměří na konkrétní systematické vzdělávání zaměstnanců a na celý jeho průběh od identifikace, plánování, přes jeho realizaci, až po vyhodnocení vzdělávání. Na konci se zaměří na formy, metody a obsahové zaměření. Cílem je také zjistit, jak funguje a probíhá vzdělávání ve vybrané organizaci pomocí dotazníkového šetření.

Jsou stanovené tři hypotézy. První hypotézou je, jestli jsou zaměstnanci motivováni a podporováni od svých zaměstnavatelů. Motivace a podpory není nikdy dost. Jsou důležitou součástí v procesu vzdělávání zaměstnanců. Druhá hypotéza je o nedostatečném využití zkušeností a vědomostí z profesního vzdělávání v rámci profese zaměstnanců. Důvodem může být málo užitečných informací, které nestačí na konkrétní pracovní místo nebo moc neužitečných informací, nepotřebné pro danou pozici. Třetí hypotézou je zájem zaměstnanců i o jiné vzdělávání než firma nabízí. Další vzdělávání, které není zahrnuté do profesního vzdělávání ve firmě, může být i pro zjednodušení pracovní činnosti.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ROLE VZDĚLÁVÁNÍ V ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vedení firmy si uvědomí důležitost vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců na základě znalosti trhu, konkurence a identifikace kritických míst a nových příležitostí.<sup>1</sup> Základem úspěchu firmy jsou kvalitní strategie, které pomáhají zajistit výhodu na konkurenčním trhu. Důležitou součástí podniku jsou lidské zdroje, do kterých se investují velké prostředky. Lidské zdroje jsou lidé v procesu práce, kteří jsou schopni seberealizace v činnosti na základě vlastního uvážení. Podobný pojem je lidský kapitál. Lidský kapitál je tvořen pracovníky a jejich schopnostmi, znalostmi a dovednostmi. Pro budoucí úspěšnost je důležitá kvalita rozvoje, aby schopnosti, znalosti a dovednosti mohly být využívány efektivně pro firmu. Lidský kapitál vlastní i lidé, co nejsou zařazeni do pracovního procesu firmy.<sup>2</sup>

### 1.1 Význam personální práce a řízení lidských zdrojů

*„Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro obecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.“<sup>3</sup>* Personální práce souvisí s lidmi jako pracovní silou a využíváním jejich schopností, pracovním chováním, přizpůsobování se, vztahy mezi pracovníky, osobním rozvojem a uspokojování sociálních potřeb.

Význam personální práce propojuje a využívá čtyři zdroje a tím jsou *„materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie), finanční zdroje, lidské zdroje a informační*

---

<sup>1</sup> BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 101. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>2</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 16-20. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>3</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 14-15. ISBN 978-80-247-3823-9.

*zdroje*“<sup>4</sup>. Z těchto čtyř zdrojů udržují chod organizace lidské zdroje, které řídí činnosti organizací. Lidské zdroje následně uvádějí do pohybu finanční a materiální zdroje. K tomu potřebují informační zdroje, jimiž jsou znalosti a dovednosti. Každá organizace si musí uvědomit, že lidé jsou jejich nejdůležitější součástí a úspěšnost závisí na jejich hodnotách a významu. O personální práci si firma rozhoduje podle svého uvážení. Rozhoduje jakou bude mít strukturu, které oblasti jsou významnější a jaká bude strategie a personální politika. I v případě, že se každá firma rozhoduje sama, je důležité brát v úvahu zájmy a pohled ze strany mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.<sup>5</sup>

Personální administrativa je nejstarší útvar v oblasti personální práce. Její počátky jsou známy od 10. let 20. století a poskytuje péči o zaměstnance a starost o jejich základní potřeby.<sup>6</sup> Kromě péče o zaměstnance se administrativa týká i zaměstnávání lidí, vedení evidence zaměstnanců a činnostmi, které s nimi souvisí. Personální administrativa může být označována také jako personální správa.

Personální řízení je známé už od druhé světové války, kdy se firmy snažily ovládnout trh a odstranit konkurenci tím, že vybraly a zorganizovaly pracovní kolektiv, který byl schopen tohoto cíle dosáhnout. Lidská síla začala fungovat jako zdroj konkurenceschopnosti. Na základě toho začaly vznikat personální útvary, jako je personální politika podniku a personální práce, které jsou orientovány na zaměstnávání lidí. Personální práce i přes vývoj zůstala zaměřena více na zaměstnávání lidí a vedení pracovní síly, než aby se věnovala dlouhodobé strategii a zaměstnanosti.<sup>7</sup> Personální řízení v podnikatelské strategii může vylepšit systém firemního vzdělávání, který pak bude efektivnější.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 13. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>5</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 13-14. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>6</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 43. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>7</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 15. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>8</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 26. ISBN 80-7357-046-7.

Řízení lidských zdrojů můžeme označit i názvem personální řízení. Tento pojem se začal objevovat přibližně v 70. letech 20. století. Lidé, kteří přispívají k dosažení cílů firmy, jsou důležitou součástí a řízení probíhá co nejlépe strategicky a logicky. Armstrong<sup>9</sup> zařadil lidské zdroje do promyšleného systému, který propojuje filozofii, strategii, politiku, procesy, praxi a programy v této oblasti. Systém zahrnuje základní hodnoty a cíle uplatňované v různých oblastech řízení. Postupy a metody ve strategiích, politice a praxi by měly být důležité pro realizace plánů. Základním cílem je s pomocí lidí splnit cíle, které si firma stanovila a efektivně řídit a rozvíjet zaměstnance, kteří přispívají ke konkurenční výhodě podniku. Personalistika se v řízení lidských zdrojů vyznačuje využíváním strategického přístupu k dosažení určených cílů, uskutečňuje se s ohledem na ekonomické, technické a jiné změny v životě lidí. Manažeři musí provádět a zvládat některé personální činnosti. Personalistika je proto jejich každodenní součástí.<sup>10</sup>

Personální řízení a řízení lidských zdrojů má plno shodných rysů. Mezi shodné rysy patří podobná podniková strategie a rozvíjení lidí, aby se dosáhlo nejlepší úrovně jejich dovedností a schopností, které jsou důležité pro úspěšné dosažení všech cílů podniku. Dalším shodným rysem je, že linioví manažeři mají odpovědnost za řízení lidí. Podniky se snaží rozvíjet lidi podle aktuálních požadavků. Aktuální požadavky se neustále mění. Lze i říci, že řízení lidských zdrojů je personální řízení, které má novodobější název a má vyšší úroveň.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>10</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 30-31. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>11</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 159-160. ISBN 80-7169-614-5.

## 1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Koubek<sup>12</sup> definoval pár tradičních úkolů. Výkon firmy se musí neustále zlepšovat a dosáhne ho tak, když bude využívat všechny zdroje. Hlavní úkoly se musí zaměřit na dynamický soulad mezi pracovními úkoly, pracovním místem a jednotlivým pracovníkem. Musí využívat nejvhodnější pracovní síly v organizaci. Dalším úkolem je vedení lidí, kladné mezilidské vztahy, rozvoj pracovníků a rozvoj jejich kariéry. Posledním důležitým úkolem je, aby se dodržovaly zákony spojené s lidskými právy, zaměstnáváním lidí a udržováním dobré pověsti firmy.

## 1.3 Personální činnosti

Pro fungování personální práce je potřeba provádět několik personálních činností, které jsou utvořené do logického celku. Podle Dvořákové<sup>13</sup> spadají personální činnosti, pod administrativně-správní činnosti, na které se napojuje poradenství pro manažery a zaměstnance. Personální činnosti uskutečňují personální strategii podniku. Koubek<sup>14</sup> rozděluje personální činnosti do deseti základních skupin.

První personální činností je vytváření a analýza pracovních míst, která spojuje odpovědnost a pravomoci těchto pracovních míst a úkolů pro jednotlivé zaměstnance. Obsahuje analýzu a podmínky pro práci a musí splňovat otázky „*zda a jak dané pracovní místo, resp. pracovník, který ho má zastávat, přispěje k získání, případně zvyšování konkurenční výhody pro danou organizaci*“<sup>15</sup> a jestli uspokojí případného zákazníka.

---

<sup>12</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 16-18. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>13</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 20. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>14</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 17-18. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>15</sup> BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2010, s. 69. ISBN 978-80-87197-35-6.

Další je personální plánování, kde se plánují celkové potřeby zaměstnanců, jejich pokrytí, nadbytek nebo přebytek v organizaci a personální rozvoj.

Získávání, výběr a adaptace patří k dalšímu bodu personálních činností, kde se snaží na volná pracovní místa přilákat co nejvíce zkušených uchazečů, aby si mohli vybrat zaměstnance s nejlepšími způsobilostmi pro potřeby firmy. Adaptace je zaměřená na rozvoj odborných a jiných způsobilostí nového zaměstnance.

Hodnocení pracovníků má za úkol zjistit, jakým způsobem pracovník vykonává svou práci, jaké má předpoklady a jestli vykonává tuto práci efektivně.

Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru je činnost zařazující zaměstnance na správná pracovní místa nebo role, má za úkol povyšovat, přeřazovat na nižší pozici i propouštět.

Odměňování velmi ovlivňuje pracovní výkon a motivaci zaměstnanců. Součástí odměňování mohou být i zaměstnanecké výhody, benefity nebo uznání.

Vzdělávání a rozvoj patří mezi důležitou součást personálních činností, kdy je důležité zaměstnance vzdělávat a rozvíjet je v jejich profesi. Na základě potřeb je vzdělávání plánované, aby bylo co nejprínosnější.

Dalším jsou pracovní vztahy mezi vedením firmy a pracovníky, tvořeny oblastmi v personálním řízení. Uskutečňují se při každodenním formálním i neformálním styku.

Péče o pracovníky je činnost, zabývající se především bezpečností a ochranou zdraví při práci, stanovuje pracovní dobu a přestávky, sociální služby a hygienické podmínky.

Poslední činností je personální informační systém, kde se nacházejí informace o mzdách, sociálních věcech i informace o personálních činnostech, které se týkají firmy a zaměstnanců.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 17-18. ISBN 978-80-247-3823-9.

## 1.4 Personální strategie, politika a strategie řízení lidských zdrojů

Strategie vyjadřuje strategické cíle. Strategické cíle jsou realizovány strategickými plány v oblasti strategického řízení.<sup>17</sup>

Personální strategie zdůrazňuje „*strategické aspekty, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce*“<sup>18</sup> s cíli firmy a hledá směr k jejich řešení. Cíle se využívají v oblasti pracovních sil a hospodaření s nimi. Strategie podniku zajišťuje dlouhodobý rozvoj a tvoří základ strategie a řízení směřující k cílům firmy. Personální strategie znamená sestavení dlouhodobých cílů v oblasti řízení lidských zdrojů a k zajištění podnikové strategie. Vnitřní prostředí firmy se skládá z podniku, vlastní práce, cílů a charakteristiky pracovníků. Zkoumá se trh práce, politika zaměstnanosti a národní hospodářství. Personální strategie se zabývá hlavně rozvojem a formováním lidských zdrojů, jejich potenciálu a hodnot podnikové kultury. Důležité je, aby personální strategie využívala personální činnosti k potřebám zaměstnanců a podniku. Vhodná metoda a kvalita lidského kapitálu, zvyšuje cíl rozvoje lidských zdrojů. Cílem je hlavně konkurenční schopnost firmy.<sup>19</sup>

Personální politika je souhrn zásad, metod a nástrojů, spadající do personální oblasti. Určuje přístup k řízení lidí ve firmě, a jak se s nimi bude jednat. Personální politika stanovuje pravidla personálních činností a realizuje personální strategie. Celou politiku tvoří cíle, odpovědnost a normy v personální oblasti. Může obsahovat politiku, která souvisí s činnostmi pracovníků, politiku zaměstnanosti, politiku rozvoje a vzdělávání, vedení, informační politiku, odměňování, rozmisťování a další složky týkající se personalistiky.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 115. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>18</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 24-25. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>19</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 35-37. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>20</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 16-17. ISBN 978-80-247-2497-3.

Strategie řízení lidských zdrojů zahrnuje, čím se chce organizace stát a jakou činnost bude dělat. Zahrnuje její hodnoty, jak se lidé k sobě budou chovat a nakonec cíle, kterých chce dosáhnout.<sup>21</sup> Strategická rozhodnutí je třeba udělat k úspěšnosti organizace, musí mít dobře motivované a kvalifikované zaměstnance, kteří zajistí trvalou konkurenceschopnost. Při zkoumání cílů strategického řízení lidských zdrojů je potřeba zvážit všechny zájmy, spojené spolu s organizací, zaměstnanci a managementem. Armstrong<sup>22</sup> podle slov Storeyho rozdělil řízení lidských zdrojů na měkké a tvrdé řízení lidských zdrojů. Měkké strategické řízení klade větší důraz na lidské vztahy, rozvoj a komunikaci mezi zaměstnanci. Tvrdé strategické řízení poukazuje na užitečnost a přínos lidských zdrojů do podniku. Mezi těmito prvky by měla zůstat rovnováha.<sup>23</sup> Konkurenční výhoda, která je podstatou konkurenční strategie zahrnuje využívání schopností a zdrojů k dobrému postavení.

## 1.5 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů je důležitá součást v oblasti řízení lidských zdrojů. V personalistice je rozvoj lidských zdrojů novým významem pro vzdělávání a rozvoj v organizaci. Osobní rozvoj jednotlivých pracovníků, zaměřený na jejich schopnosti a využitelnost ve firmě, patří k tradičnímu vzdělávání a rozvoji. Oblast rozvoje lidských zdrojů je zaměřena na pracovní schopnosti a vytváření soustavy znalostí a dovedností pro zvýšení efektivity.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 115-116. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>22</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 117. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>23</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 167. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>24</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 257-258. ISBN 80-7261-033-3.



Rozvoj lidských zdrojů je pro personalistiku zaměřený na odstraňování záporných rozdílů v kvalifikaci práce i lidí pomocí vzdělávacích metod, které budou rozvíjet dovednosti a znalosti. Rozvíjí se kompetence potřebné pro efektivní výkon na různých pozicích.<sup>25</sup>

Strategie rozvoje lidských zdrojů přispívá dlouhodobě k vykonávání politiky a praxe rozvoje. Plány podniku se týkají toho, kam chce podnik směřovat a jaké zdroje při tom bude potřebovat. Všichni zaměstnanci jsou vedeni k rozvíjení svých zkušeností a dovedností pro vlastní užitek a také aby podpořili konkurenceschopnost podniku, ve kterém pracují.<sup>26</sup> K realizaci cílů podniku hraje důležitou roli podniková strategie. Základním cílem je zvýšení konkurence prostřednictvím lidského kapitálu. Lidský kapitál musí být kvalitní pro uspokojování potřeb organizace. Dosáhne toho, pokud se promyslí celý soubor pro rozvíjení lidí. Mezi konkrétní cíle rozvoje lidských zdrojů patří zlepšování celého učení a vzdělávání v organizaci. Zaměstnatelnost lidí je v politice rozvoje lidských zdrojů velice významná.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 114 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

<sup>26</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 509-510. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>27</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 443. ISBN 978-80-247-1407-3.

## 2 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO POJETÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V dnešní době profesní vzdělávání prochází zásadními proměnami. Firmy se snaží s technologickým pokrokem a společenskými změnami držet současných trendů ve firemním vzdělávání. Firmy se snaží zaměřit na dosažitelné cíle. Úspěch organizace záleží na strategickém přístupu k zaměstnancům. Zaměstnanec je potřeba dobře motivovat pro jejich lepší výkon a přínos pro firmu. Pro cílený rozvoj znalostí a dovedností je nejdříve potřeba připravit manažery, aby měli potřebnou kvalifikaci a schopnost rozlišit důležité úkoly od nedůležitých a schopnost umět se rozhodovat. Firemní kultura zahrnuje kompetence, postoje a firmu, jak ji vnímají zaměstnanci.<sup>28</sup>

### 2.1 Současné pojetí vzdělávání zaměstnanců

V dnešní moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti, které zaměstnanec potřebuje pro jeho lepší fungování ve firmě, a proto své znalosti a dovednosti musí udržovat a rozšiřovat. Profesní vzdělávání se stává procesem na celý život. *„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji.“*<sup>29</sup> Vzdělávání pracovníků je důležitou součástí personální práce. Rozvoj schopností a dovedností, by měl být v předstihu s firmou a měl by pracovníky připravit, aby uměli dobře reagovat na požadavky trhu. Klasické metody doškolování a přeškolování už na vzdělávání pracovníků nestačí, proto je potřeba se zaměřit i na jiné rozvojové činnosti zaměřující se na dovednosti, znalosti a flexibilitu pracovníků.<sup>30</sup> Malé i střední firmy zanedbávají vzdělávání zaměstnanců, protože mají dojem, že si vzdělávání nemohou dovolit.

---

<sup>28</sup> BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, s. 121-124. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>29</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 252. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>30</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 252. ISBN 80-7261-033-3.

Myslí si, že je vzdělávání zaměstnanců součástí spíše větších firem. Malé firmy více vyžadují od svých zaměstnanců sebevzdělávání podle vlastního zájmu, aby měli dostatečné znalosti a schopnosti pro udržení svého pracovního místa. V malých a středních firmách se předpokládá, že se vzdělávání zaměří více na jedince a bude pravidelné a soustavné. Ve větších firmách se provádí tzv. systematické vzdělávání zaměstnanců, které je hromadné. V každém případě, je velmi důležité vzdělávání věnovat velkou pozornost.<sup>31</sup>

Existuje několik důvodů, proč by se měla firma věnovat vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Vznikají nové technologie, tak se lidé musí neustále vzdělávat, aby s těmito technologiemi uměli pracovat a využívat je. Mění se lidské potřeby i trh výrobků a služeb a je nutné flexibilně reagovat na tyto změny. Dále se mění celá organizace a povaha práce, její způsoby řízení i prostředí celé firmy. Probíhají změny v lidských hodnotách a tím se zvyšuje jejich potřeba vzdělávat se. Na vzdělávání a rozvoji zaměstnanců velice záleží, z důvodu pověsti celé firmy.<sup>32</sup> Koubek<sup>33</sup> dále uvádí pár základních důvodů, kterými by se měla řídit menší firma. Menší podnik má velké znevýhodnění na trhu práce. Nemůže vždy zajistit dlouhodobé zaměstnání a potřebuje více odborně zaměřené zaměstnance. Platí také velká flexibilita, jak pro celé firmy, tak i pro všechny zaměstnance. Týká se to rozvoje dovedností a schopností plnit nové a různé úkoly. Zvyšování kvalifikace pracovníků zvyšuje v práci větší produktivitu.

Některé firmy uplatňují nový přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Uplatňují koncepci učení se v organizaci a učící se organizaci. Učení je proces, kterým získáváme a rozvíjíme změny chování, dovednosti a sociální a emoční kompetence.<sup>34</sup> Armstrong<sup>35</sup> učení se v organizaci pojmenoval jako učení probíhající v organizaci. Tento pojem vymezil podle několika autorů jako vytváření nových znalostí, metod a postupů.

---

<sup>31</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 138. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>32</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 252-253. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>33</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 138-139. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>34</sup> BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 11-12. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>35</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 447-448. ISBN 978-80-247-1407-3.

Zkoumá, jak učení proměnit na využitelný zdroj. Tichá<sup>36</sup> definovala učící se organizaci jako organizaci, která se snaží dosáhnout všech svých cílů. Všechny úkoly jsou vzájemně logicky propojené. Učení v organizaci není jen učením jednotlivců. Je umístěno v každodenních procesech. Učení je postupné a učí se od jednoduchého ke složitějšímu. V případě neúspěchů je více podporováno učení, ale neplatí tomu tak vždy. Při neúspěchu se zaměří více na vyhledávání a rozeznání všech problémů. Proces v učící se organizaci probíhá většinou předvídatelným způsobem. Každá firma má dva základní zdroje, ze kterých se může učit. Může se učit buď ze zkušeností vlastních, nebo ze zkušeností od druhých. Nakonec se firma může učit ze dvou důvodů, konkrétně může využívat nové příležitosti nebo může využívat příležitosti, které jsou současné.

## 2.2 Firemní vzdělávání

Firemním vzděláváním se rozumí vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Zahrnuje vzdělávání v podniku na vlastním pracovišti a mimo podnik v odborně zaměřených zařízeních a školách. Firemní vzdělávání je proces, který má změnit chování na pracovišti, úroveň znalostí a dovedností. Ve firemním vzdělávání je třeba zabývat se strategií, ovlivňující směr firmy.<sup>37</sup> Firemní vzdělávání má za úkol doplnit znalosti zaměstnanců v případě, když není možnost vzdělávat je ve specializovaných institucích nebo je to z hlediska výhody nutné pro uspokojení současných i budoucích potřeb.<sup>38</sup>

Ve firmě se navzájem propojují cíle vzdělávání se strategickými cíli podniku, které zajistí, že firma bude úspěšná. Firemní vzdělávání je součástí celoživotního vzdělávání. Podniková strategie musí být promyšlená, aby zajistila návrat všech prostředků vložené

---

<sup>36</sup> TICHÁ, Ivana. *Učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 61-67. ISBN 80-86851-19-2.

<sup>37</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 16. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>38</sup> MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 328. ISBN 80-247-0906-6.

pro efektivnější vzdělávání.<sup>39</sup> Cílem firemního vzdělávání je rozvoj schopností a výkonu pracovníků, snížit adaptaci nových zaměstnanců a uspokojovat potřeby firmy i zaměstnanců.<sup>40</sup>

K naplnění všech cílů jsou vzájemně propojené tři složky. První složkou je podle Tureckiové<sup>41</sup> „ochota a motivace k vynaložení určitého úsilí“, která je důležitá pro získávání nových znalostí a dovedností. Další složkou jsou „schopnosti k osvojování si nových pracovních postupů“, nutné k využívání nových technologií, produktů nebo způsobů. Poslední složkou jsou „možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání“, kde se uplatňují nové formy chování. Pokud jsme motivováni, abychom se učili, je systém firemního vzdělávání změna našeho pracovního chování. Změny jsou důležitou součástí našeho života a setkáváme se s nimi neustále, ale i tak k nim máme negativní přístup.

Bartoňková<sup>42</sup> podle Koubka rozlišuje tři oblasti firemního vzdělávání zaměřené na pracovní schopnosti lidí. První oblastí je vzdělávání, což je činnost, při které dosáhne jednotlivec nebo skupina určité způsobilosti, jak se naučit správně využívat znalosti, schopnosti a dovednosti. Druhou oblastí je rozvoj, což je soubor činností, při němž se zaměřuje na rozvíjení osobního potenciálu jedince. Tento proces by měl probíhat průběžně po celý život člověka.<sup>43</sup> Třetí oblastí jsou kvalifikace, které zahrnují znalosti a dovednosti rozšiřující se v systému dalšího profesního vzdělávání. Jejich součástí jsou i zkušenosti jednotlivců.<sup>44</sup>

---

<sup>39</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 63-64. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>40</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 531. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>41</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 92. ISBN 80-247-0405-6.

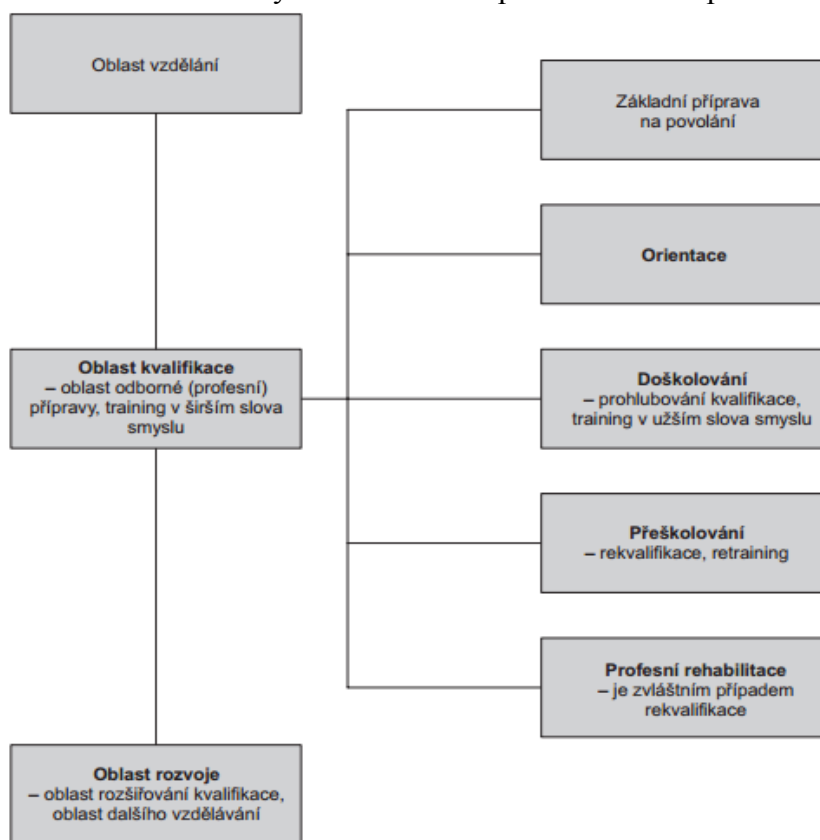
<sup>42</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 17. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>43</sup> BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 11. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>44</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 31. ISBN 80-247-0405-6.

Jak ukazuje obrázek 1, tak firemní vzdělávání zahrnuje vzdělávání v procesu adaptace a příprava zaměstnanců k jednotlivým činnostem, taktéž můžeme označit jako orientace. Dále zahrnuje doškolování, které prohlubuje odbornou kvalifikaci, ve které zaměstnanec pracuje. Pokračuje přeškolení neboli rekvalifikace, při kterém si člověk osvojuje nové pracovní schopnosti. Dále je součástí profesní rehabilitace, kde se zařazují osoby zpět do pracovního procesu, ale ze zdravotních důvodů nejsou schopni vykonávat dosavadní práci.<sup>45</sup>

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností



Poznámka: Tučně zvýrazněné jsou aktivity, které se provádí ve firemním vzdělávání

Zdroj<sup>46</sup>

<sup>45</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 17. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>46</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 255. ISBN 80-7261-033-3.

Plánování rozvoje a vzdělávání by mělo být v souvislosti i s nedostatky ve výkonnosti a strategií podniků a jeho ostatních složek. Podle zvoleného přístupu k rozvoji lidských zdrojů je chápán význam a přínos pro celou firmu.<sup>47</sup> Podnikové vzdělávání připravuje zaměstnance k práci. Je součástí personálních činností. K firemnímu vzdělávání patří například plánování lidských zdrojů, personální rozvoj, nábor a výběr zaměstnanců a personální poradenství.<sup>48</sup>

Pro efektivnost vzdělávání musí být jedinci motivováni a měli by brát na vědomí, že je třeba jejich úroveň znalostí, dovedností nebo schopností zlepšit. Dále je nutné, aby byly stanoveny přijatelné cíle a metody. Cíle a metody se volí podle pracovního místa a potřeby jedince nebo skupiny. Vzdělávající se jedinci, potřebují lektora, který je bude správně školit, vést a motivovat. Lektoři nebo školitelé by měli používat vhodné způsoby učení, pro zajištění zájmu vzdělávajících a kvalitu výuky. Někteří lektoři vykládají příliš mnoho látky, kterou dostatečně nevysvětlí a vzdělávající nemají prostor, aby se s látkou řádně seznámili. K učení je tedy potřeba poskytnout přiměřený čas pro vstřebání a pochopení nových myšlenek.<sup>49</sup>

### 2.3 Systematické firemní vzdělávání

Systematické vzdělávání probíhá a neustále se opakuje. Systematický přístup „*můžeme vnímat jako logický vztah mezi následnými stádii v procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání*“.<sup>50</sup> Do systému se zahrnuje orientace a adaptace zaměstnance, doškolování, přeškolování i rozvoj.

---

<sup>47</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 65. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>48</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 20. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>49</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 522-523. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>50</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 108. ISBN 978-80-247-2914-5.

Zaměstnanci, kteří zůstanou po adaptačním procesu, jsou součástí hodnocení zaměstnanců.<sup>51</sup> V praxi je tento systém vzdělávání a rozvoje velmi zorganizovaný a efektivní. Jednotlivé fáze cyklu jsou vzájemně propojeny.<sup>52</sup>

Tento cyklus je součástí vzdělávací politiky a vychází z firemní strategie a lidské síly. Je odvozen z firemního vzdělávání. Jeho cílem je vytvořit dobré podmínky. Všechny čtyři etapy cyklu firemního vzdělávání, na sebe navzájem navazují. Poslední etapa je označována jako průběžná. Jejím cílem je sledovat a vyhodnocovat vzdělávání pro jednotlivce, týmy i celou firmu.<sup>53</sup>

Se změnami ve firemním prostředí a s požadavky firmy je nutné neustále formovat schopnosti zaměstnanců. Musí se zajistit flexibilita zaměstnanců a to rozvojem schopností plnit různé úkoly na svém pracovním místě, nebo rozvojem jejich schopností pro plnění úkolu i na jiných podobných pracovních místech. Nároky firmy může uspokojit správný výběr pracovníků, realizace dalších procesů jako vzdělávání, rozvoj, profesní a kvalifikační růst podle aktuálních požadavků. Formování schopností, správného chování, hodnot a postojů je důležitým úkolem pro personální útvar. „*Základním úkolem systému podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potencionálu osobnosti.*“<sup>54</sup> Mezi důležité cíle patří efektivní dosažení všech cílů, zvýšení konkurenceschopnosti a seberealizace zaměstnanců.

Systematické vzdělávání má plno výhod. Například se vytváří schopnosti zaměstnanců podle potřeb firmy, zlepšují se schopnosti, dovednosti, znalosti a kvalifikace zaměstnanců. Další výhodou je, že se zlepšuje pracovní výkon a produktivita, jsou nižší náklady na vzdělávání a dokážou se lépe předvídat důsledky.

---

<sup>51</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 133. ISBN 80-247-1458-8.

<sup>52</sup> FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 35. ISBN 978-80-247-3067-7.

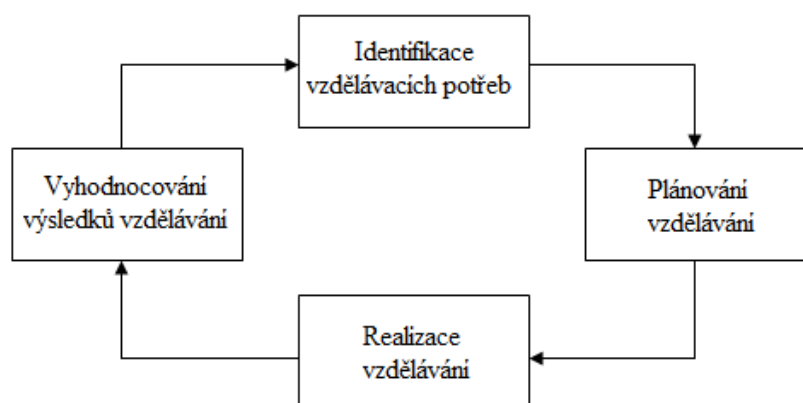
<sup>53</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 89. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>54</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 66. ISBN 978-80-247-1904-7.



Pokud chce zaměstnavatel zaměstnance udržet ve své firmě, musí ho nějakým způsobem motivovat. Dobrou motivací může být vyšší mzda, odměna, dobré pracovní prostředí, sociální výhody, kariérní růst, osobní růst, ale také růst celé firmy. Ke stabilnímu lidskému kapitálu je potřeba investovat do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.<sup>55</sup>

Obrázek 2: Systematický cyklus firemního vzdělávání



Zdroj<sup>56</sup>

### 2.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání. Potřeba vzdělávání je „*nesoulad mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) zaměstnanců a požadavky pracovních míst*“. Pracovní místa a s nimi spojené úkoly a povinnosti, zaměstnanci a jejich odborná způsobilost a potenciál, se využívají k provádění identifikace potřeb.<sup>57</sup> Hroník<sup>58</sup> dělí potřeby na individuální potřeby a potřeby organizace. Pro postup do další fáze cyklu je třeba tyto potřeby naplnit a sladit jejich zájmy.

<sup>55</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 65-69. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>56</sup> Upraveno podle: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 260. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>57</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 165. ISBN 978-80-7357-901-2.

<sup>58</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 135-136. ISBN 80-247-1458-8.

Identifikace vzdělávacích potřeb je zaměřená na jednotlivé složky ve firemním vzdělávání. Je zaměřená na jednotlivce, tým a celkovou firmu. U jednotlivce se na zjišťování vzdělávacích potřeb používají různé metody. Mezi metody patří analýza osobních dokumentů, hodnocení adaptace, analýza pracovního místa a hodnocení výkonu. Poslední metoda, která je shodná i s metodou u týmu, je průzkum vzdělávacích potřeb. U týmu patří mezi další metody týmové hodnocení a kreativní workshopy. U firmy se zjišťují vzdělávací potřeby metodami, jako je analýza strategie a dokumentů, trendů na trhu a zákaznických potřeb, sledování činností podniku a porovnání s konkurencí.<sup>59</sup> Analýza potřeb odhalí potřeby v jednotlivých personálních útvarech nebo u pracovních míst. Analýza týmových potřeb rozpozná, že je potřeba vzdělávání u jednotlivých zaměstnanců. Týmové potřeby a potřeby jednotlivců mohou pomoci analyzovat potřeby firmy.<sup>60</sup>

Shromažďují se informace o aktuálním stavu dovedností, schopností a vědomostí zaměstnanců. Identifikace vzdělávacích potřeb odpovídá na to, zda je výkonnost v dovednostech a schopnostech nutná, jestli je zaměstnanec za používání a zvládnání těchto schopností správně odměňován, zda se podporuje požadované chování a další. V analýze se mohou zjistit i různé nedostatky, které je třeba postupně odstraňovat vzděláváním. Při identifikaci je uváděna úroveň výkonnosti. Úroveň výkonnosti může být buď současná, nebo standardní (požadovaná). Tyto dvě úrovně se porovnávají. Cílem je zvýšení výkonnosti celé firmy.<sup>61</sup>

K získávání určitého pracovního místa je potřeba rozvíjet vědomosti a dovednosti pracovníka. Mělo by se směřovat ke splnění účelu vzdělávání. Identifikace potřeb ve vzdělávání je problémová, protože vzdělávání je ztíženo vlastnostmi, které jednotlivci vlastní. Potřeba vzdělávání je součástí strategie firmy.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 100-101. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>60</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 503. ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>61</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 69-71. ISBN 978-80-247-1904-7.

<sup>62</sup> MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 329. ISBN 80-247-0906-6.

### 2.3.2 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávání je soubor všech aktivit, které se ve firmě provádějí. Jsou určeny k jejich realizaci.<sup>63</sup> Hroník<sup>64</sup> místo plánování vzdělávání, použil pojem designování vzdělávací aktivity, kde se vychází z cílů. Zaměřuje se na pět základních oblastí. Mezi tyto souvislosti patří studující, obsah, lektoři, prostředí, na základě kterých se vytvoří celý koncept vzdělávání, který se dále rozpracovává.

Plánování vzdělávání následuje po fázi identifikace vzdělávacích potřeb a zahrnuje cílovou skupinu a cíle, které vznikají na základě potřeb ve vzdělávání zaměstnanců. Zahrnuje metody, školicího lektora, místo a čas, kdy se uskuteční vzdělávání. Dále obsahuje náklady, které vloží do vzdělávání, metody hodnocení a požadavky na materiální a jiné vybavení.<sup>65</sup>

Vodák a Kucharčíková<sup>66</sup> rozdělili plánování vzdělávání do tří fází. První fáze se nazývá přípravná. Obsahuje zvláštní potřeby a různé stanovené cíle, které mohou být i dlouhodobé a měly by dosáhnout nějakých výsledků. Druhá fáze se nazývá realizační. Tato fáze realizuje úkoly, které se týkají vývoje a vytvoření vzdělávacího projektu. Na začátku se určí vzdělávací techniky, při kterých se bere ohled na všechny pracovníky, jejich profesní zařazení a schopnosti. Třetí a poslední fáze, je fáze zdokonalování. Zdokonalování je součástí tvorby a hodnocení vzdělávacího plánu. Zjišťuje se, zda stanovené cíle byly splněny. Tímto způsobem se hledají nedostatky celého procesu. Tato poslední fáze zahrnuje i informovanost účastníků.

---

<sup>63</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 112. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>64</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 143. ISBN 80-247-1458-8.

<sup>65</sup> ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 166. ISBN 978-80-7357-901-2.

<sup>66</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 80-81. ISBN 978-80-247-1904-7.

### 2.3.3 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání navazuje na plánování vzdělávání. U realizace vzdělávání závisí, kdo bude brát za přípravu vzdělávání zodpovědnost a kde bude firemní vzdělávání probíhat.<sup>67</sup> Lektor před vstupem do učebny začíná fází realizace, protože má už předem představu, koho bude vzdělávat a jaké použije metody.<sup>68</sup> Realizace vzdělávání zahrnuje šest prvků, kterými jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.

Cíle vzdělávání zahrnují všechny programové cíle vzdělávacího procesu a cíle kurzu jednotlivých aktivit. Počet cílů by mělo být stanoveno v reálném počtu, aby nedošlo k přecenění účastníků. Pro efektivní vzdělávání zaměstnanců, by se všichni účastníci měli seznámit se všemi cíli, které jsou stanovené, aby byli třeba lépe motivovaní. Cíle by měly být součástí strategie firmy. Cíle by měly být nastavené tak, aby mohly být ve fázi hodnocení užitečné.

Program zajišťuje souvislé a naplánované učení. Program musí obsahovat časový harmonogram, jaké se použijí metody a technické nebo jiné pomůcky a jaký bude obsah vzdělávacího kurzu. Všichni účastníci se musí s programem seznámit, aby mohli být odstraněné nepřesnosti pro uspokojení všech zúčastněných. Motivaci jim zajistí vyjádření co od kurzu očekávají. Z kurzu musí odcházet spokojení, že nabyli nové vědomosti a dovednosti.

Motivace je důležitou součástí vzdělávání zaměstnanců. Motivace je různá a odvíjí se od stádia cyklu, ve kterém se účastník nachází. Na motivaci působí plno faktorů a může velmi ovlivnit celý efekt vzdělávání. Úkoly, které dostávají, nemohou být ani příliš lehké nebo příliš náročné, úsilí zúčastněných se může snižovat. Motivace se může projevit ve vztahu ke vzdělávání a ochotou se učit, ve využívání dovedností, schopností a vědomostí i flexibilitě zaměstnanců.

---

<sup>67</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 101. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>68</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 143. ISBN 80-247-1458-8.

Mezi motivační faktory ve vzdělávání zařazujeme lepší postavení ve skupině, kariérní růst, možnosti využití vědomostí, zvýšení flexibility, výkonnosti a připravenosti na změny a získání sociálních výhod.

Účastníci jsou důležitou součástí firemního vzdělávání. Lidé se liší stylem učení. Někdo se umí poučit ze svých chyb a upřednostňuje praktické úkoly. Jiní dávají přednost diskuzím a novým informacím. Rozlišují se čtyři typy učících se lidí. První jsou aktivisté, kteří umí využívat okamžité zkušenosti v krátkých krizích, ale dlouhodobé činnosti je mohou nudit. Druhým typem je reflektor, který spíše pozoruje a drží se v pozadí, je opatrný a rád nad věcmi přemýšlí. Třetím typem jsou teoretici, kteří mají rádi logiku a teorii. Posledním a čtvrtým typem jsou pragmatici, kteří hledají nové příležitosti, které by mohly využít a vyzkoušet v praxi.

Metody se volí až po stanovení všech cílů. Volba metody, která se využije, závisí na okolních podmínkách, jako je podnik, účastníci, cíle, kultura a styl učení se ve firmě. Metody zajišťují vzdělávací proces.

Lektoři jsou poslední součástí realizace vzdělávání. Lektor musí zvládat plno činností v těžkém procesu. Lektoři jsou vybíráni spíše pro jejich znalosti na dobré úrovni, než pro pedagogické předpoklady. Lektor by měl povzbuzovat a podporovat. Musí být trpělivý, poskytuje čas na přemýšlení, nedává příliš snadnou, ani příliš těžkou práci a úkoly. Měl by udržovat pozitivní náladu. Špatní lektoři mohou být neupravení, mají nedostatek komunikačních dovedností, nemají vztah k učení, mluví rychle nebo příliš pomalu, jsou netrpěliví, netolerantní a projevují nepřátelské chování k účastníkům vzdělávání.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 83. ISBN 978-80-247-1904-7.

### 2.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je poslední fází systematického cyklu vzdělávání, ale není to závěr cyklu. Proces hodnocení má několik základních činností. První činností je plánování procesu hodnocení, další je příprava hodnocení, vytvoření metod hodnocení, sbírání dat, rozbor získaných údajů, konečné zpracování a poslední činností jsou úpravy případných chyb.

Hodnocení můžeme rozdělit na dva typy. První typ je stanoven podle toho, kdy hodnocení probíhá. Hodnocení můžeme vyčlenit na úvodní nebo formativní hodnocení, které se uskuteční před vzděláváním. Dále tento typ můžeme vyčlenit na konečné nebo souhrnné hodnocení, kdy se po vzdělávání ověřují nabyté znalosti a průběžné hodnocení. Druhým typem je zvažování úrovní hodnocení. Můžeme je členit na interní, externí a komplexní hodnocení. Interní hodnocení se zaměřuje na spokojenost a zvýšení znalostí účastníků během vzdělávání. Externí hodnocení se zaměřuje na změny chování a přínos účastníků vzdělávání pro firmu. Komplexní hodnocení je celkové zefektivnění firemního vzdělávání.<sup>70</sup>

Při vytváření a plánování firemních strategií a cílů by se mělo rozhodovat i o způsobech a nástrojích vyhodnocování. Vyhodnocování je proces, kterým měříme celkový přínos a efektivitu ve vzdělávání. Zda byly uspokojeny všechny potřeby. Vyhodnocování vzdělávání nám může stanovit, jestli byl problém vyřešen a splnily se očekávané výsledky. Bartoňková<sup>71</sup> od Prokopenka a Kubra převzala čtyři důvody vyhodnocování, které se navzájem překrývají. Mezi důvody patří učení, kontrolování, zdokonalování a ověřování. Vyhodnocování nám řekne, zda vzdělávání splnilo stanovené cíle. Můžeme jeho pomocí zjistit, jaké budou náklady a přínos celé akce a zvětšuje důvěru firemního vzdělávání. Nehodnotí se pouze úroveň vzdělávání, ale i firma, realizace, školící lektori, použité materiály a prostředí.

---

<sup>70</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 105-106. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>71</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 181-182. ISBN 978-80-247-2914-5.

### 3 FORMY, METODY A OBSAHOVÉ ZAMĚŘENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Metoda je didaktickým prostředkem v profesním vzdělávání zaměstnanců sloužící k lepšímu dosažení cílů firmy. V profesním vzdělávání jsou metody způsob, jak uspořádat činnosti lektorů a účastníků. Metody mají určené konkrétní předměty a úlohy k danému pracovnímu místu. Metody slouží jen pomocí součinnosti lektora a účastníka. Podle určených cílů a s ohledem na efektivitu jejich dosažení se metody mohou různým způsobem kombinovat.

*„Východiskem volby vhodných forem a metod je vstupní diagnostika účastníků zaměřená na porovnání jejich reálných způsobilostí se způsobilostmi požadovanými pro výkon příslušné funkce.“<sup>72</sup>* Požadované způsobilosti jsou souborem fyzických a duševních požadavků, vzdělání a zkušeností. Mezi fyzické požadavky patří vzhled, zdraví a energie účastníka. Duševní požadavky zahrnují jeho inteligenci, komunikační, jazykové a organizační schopnosti. Dalšími zkušenostmi může být vedení a řízení lidí, přesné a rychlé reakce a komunikace. Vzdělání a kvalifikace záleží podle pracovní pozice, úrovně nebo stupně vzdělání a praxe. Co se týká pracovních zkušeností, tak se berou v úvahu zkušenosti získané z jiného nebo podobného pracovního místa.<sup>73</sup>

Při jasném cíli a zaměření programu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je možné začít vybírat metodu. Pro vybrání vhodné metody můžeme zvážit i jiná kritéria. Metoda se nemůže vybírat náhodně. Pro sestavení harmonogramu potřebujeme jasný cíl a zaměření vzdělávacích aktivit, výběr metod a časový harmonogram. Při jeho vytvoření se potřebuje stanovit i kolik času věnujeme jednotlivým částem kurzu nebo výcviku.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, s. 137. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>73</sup> BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, s. 138. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>74</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 150-153. ISBN 80-247-1458-8.

### 3.1 Formy

Didaktické formy jsou trvalé, ustálené postupy v organizacích, kterými se realizuje vzdělávání v určitém čase, na určitém místě. Zahrnuje vztahy mezi lektorem, účastníkem, jednotlivými metodami a dalšími učebními pomůckami. Mezi didaktické formy patří přímá výuka, nebo také jinak řečeno prezenční vzdělávání, dále distanční vzdělávání, kombinované vzdělávání a sebevzdělávání.

Formy se liší podle jednotlivých lektorů a účastníků, zda je kontakt přímý (prezenční vzdělávání) nebo nepřímý (e-learning, distanční vzdělávání). Kombinace těchto dvou kontaktů je kombinovaná forma výuky. Bartoňková<sup>75</sup> dále podle Mužíka zahrnula do forem vzdělávání i terénní vzdělávání, které obsahuje všechny prvky zmíněných forem, ale má svoje specifické podmínky, můžeme k němu zařadit například konference. V praxi ve firemním vzdělávání se setkáváme s dalšími různými formami vzdělávání, mezi které patří jednodenní školení, krátké semináře, kurzy a další. Komunikace mezi lektorem a účastníkem záleží na zvolené formě. Dospělí účastníci si mohou formu zvolit na základě svých osobních věcí a učebních návyků.

Mezi kritéria volby správné formy vzdělávání patří kritérium didaktické, kde záleží, aby se naučilo co nejvíce v určitém čase. Dalším kritériem je ekonomické kritérium, kde záleží na nákladech, které jsou spojené s uvolňováním zaměstnanců z pracovního procesu. Mezi náklady se považuje ubytování a cestování. Formy se dělí do různých hledisek, a to do hlediska časového, podle prostředí, podle organizačního uspořádání, systému, ve kterém probíhá a podle zaměření.<sup>76</sup>

Přímá výuka nebo také prezenční vzdělávání je označováno jako klasický způsob učení. Lektor a účastníci se setkávají na určeném místě, v učebně, kde vyučování probíhá a musí se všichni uvolnit ze svých pracovních povinností a činností. Lektor si musí vytvořit autoritu na odborné úrovni. Důležité je stanovení cíle, který zachycuje,

---

<sup>75</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 149-150. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>76</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 55. ISBN 80-7357-045-9.



co účastníci na konci vyučování musí umět a vědět. Učební plán stanovuje obsah učiva. Obsah učiva zahrnuje předměty s osnovami, které jsou volnější než ve škole. Učební osnovy se zaměřují na vymezení určitého problému. Zaměřuje se také na význam současné i budoucí teorie a praxe pro jednotlivé obory. Lektor odpovídá a rozhoduje o celém obsahu výuky.<sup>77</sup>

Distanční vzdělávání je charakterizováno tím, že komunikace mezi lektorem a jednotlivým účastníkem probíhá v podobě krátkých seminářů a konzultací.<sup>78</sup> Distanční vzdělávání v dnešní době probíhá spíše prostřednictvím e-learningu. Komunikace mezi lektorem a účastníkem probíhá přes e-mail.<sup>79</sup>

Mužík<sup>80</sup> na základně distančního vzdělávání zmiňuje multimediální výukové kurzy, a jak tyto kurzy probíhají. Prvním kurzem je tvorba výuky. Při tvorbě výuky se používají různé prostředky a to například videa, zvukové záznamy, schémata a různá grafika. Formy a další typy vzdělávacích možností se vybírají na základě účastníků a jejich počtu, vzdělání, prostředí, praktické činnosti a podle dalších faktorů. Dalším kurzem je distribuce výuky. Po vytvoření výuky se kurz rozdělí do jednotlivých počítačů účastníků nebo do počítačových učeben. Nejčastěji se kurz přenáší na internet. Výhodou kurzu přes internet je snadná aktualizace a rychlý přístup k uchazečům. Posledním kurzem je řízení výuky. Řízení výuky má zabezpečit správné zpřístupnění kurzu a vedení účastníků při celém procesu výuky.

E-learning se využívá v různých oblastech vzdělávání, zejména v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců, jako efektivnější podoba firemního vzdělávání. V českém překladu je e-learning učení v elektronické podobě nebo elektronické vzdělávání. Egerová<sup>81</sup> rozděluje e-learning z hlediska širšího a užšího pojetí a z hlediska pedagogického a technologického pojetí. Širší pojetí zahrnuje počítačové technologie, kam patří internet a také další technologie, kam patří mobilní technologie a satelitní

---

<sup>77</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 56-57. ISBN 80-7357-045-9.

<sup>78</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 57. ISBN 80-7357-045-9.

<sup>79</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 84. ISBN 978-80-737-581-6.

<sup>80</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 85. ISBN 978-80-737-581-6.

<sup>81</sup> EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, s. 23-29. ISBN 978-80-261-0139-0.

vysílání. Obsahuje široký rozsah informačních zdrojů. V užším pojetí se používá internet nebo intranet. Pedagogický přístup je vzdělávací proces, který se týká vzdělávacího obsahu, cílů a podobně. Využívají se různé informační a komunikační technologie. Technologický přístup používá nástroje podporující samostudium a vzdělávací proces.

Kombinované studium je kombinovaná forma výuky, která probíhá individuálním samostudiem, ale lektor celou výuku řídí. Kombinované studium se snaží o moderní formu vzdělávání. Kombinované studium může mít několik podob. Může tvořit semináře, kde lektor seznámí účastníky s probíranou látkou. Dále může tvořit individuální studium, které se podobá distančnímu vzdělávání a využívá se při něm i e-learning. Během kombinovaného vzdělávání se konají například i různé kurzy, kde se lektor setká s účastníky vzdělávání. Na konci kombinovaného vzdělávání jsou závěrečné zkoušky pro ověření znalostí všech účastníků.<sup>82</sup>

Komunikace u sebevzdělávání je v podobě e-learningu. Komunikace mezi lektorem a účastníkem není pouze o informační podpoře, ale o samostatném učení prostřednictvím intranetu. Testování, v rámci procesu sebevzdělávání, se provádí na začátku tohoto procesu a zjišťují se různé znalosti a vědomosti. Testování se provádí i na konci kurzů. Ověřují se nově získané znalosti a vědomosti. V procesu sebevzdělávání je také důležitý přenos informací pro utvrzování nových získaných informací. Na konci sebevzdělávání se tvoří výzkumná zpráva, která zahrnuje celkové zhodnocení účastníka a jeho učení. Výzkumná zpráva pomůže jeho profesní činnosti. Při hodnocení účastníka jsou zmiňována všechna kritéria úspěchu, a jak bylo dosaženo určených cílů.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 86. ISBN 978-80-737-581-6.

<sup>83</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 86-87. ISBN 978-80-737-581-6.

## 3.2 Metody

Metody používané na pracovišti se používají spíše pro vzdělávání dělnických prací. Metody používané mimo pracoviště se používají hlavně pro vedoucí zaměstnance. Obě skupiny metod se v praxi používají pro vzdělávání všech pracovníků. Podle kategorie pracovníků a jejich náplní práce se metody upravují.<sup>84</sup>

Každý vzdělavatel musí jednotlivé metody používat podle toho, zda se školí nový zaměstnanec nebo doškoluje a rozvíjí stálý pracovník. Některé metody jsou určeny spíše pro vzdělávání u manuální činnosti a u administrativní činnosti. Některé jsou zaměřené spíše na vzdělávání vedoucích pracovníků.<sup>85</sup>

Vzdělavatel vytváří didaktické metody podle toho, jak bude předávat jednotlivé informace a poznatky. Metody jsou důležité pro rozvoj profesního vzdělávání dospělých.<sup>86</sup> Ve vzdělávání zaměstnanců, celkově dospělých, nelze použít a mít jen jednu metodu vzdělávání. Každá metoda má své výhody a nevýhody.<sup>87</sup>

### 3.2.1 Metody používané na pracovišti

Metody používané na pracovišti se také jinak nazývají „on the job“. Už podle názvu lze odvodit, že tyto metody probíhají na pracovním místě, kde se vykonávají běžné úkoly.

Instruktaž při výkonu práce je metoda, která se používá nejčastěji. Patří mezi nejsnadnější a nejjednodušší metodu, která se používá hlavně při zacvičování nového zaměstnance. Metoda spočívá v názorné ukázce pracovního postupu zkušeného zaměstnance. Výhodou této metody je rychlejší zaškolení nového nebo nezkušeného pracovníka. Vytváří se tím i dobré vztahy mezi zaměstnanci. Nevýhodou metody může

---

<sup>84</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 266. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>85</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 150. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>86</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 69. ISBN 80-7357-045-9.

<sup>87</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 86. ISBN 978-80-737-581-6.

být, že se školení provádí spíše u jednodušších pracovních úkolů. Vzdělávání může probíhat v hlučném prostředí a působení této metody může být krátkodobé.<sup>88</sup>

Coaching slouží pro rozvoj zaměstnanců. Je to způsob, kterým se zaměstnanci naučí samostatnému výkonu. Metoda je dlouhodobější. Během metody se provádí se zaměstnancem rozhovor, podle kterého se může celý proces vylepšit.<sup>89</sup> V této metodě se vysvětluje pracovní postup a sdělují se připomínky. Vedoucí pracovník kontroluje pracovníka při výkonu práce, který musí práci směřovat k dobrému výkonu a k vlastní iniciativě. Výhodou metody je neustále hodnocení vzdělávaného zaměstnance. Zlepšuje se komunikace mezi vzdělávaným pracovníkem a vzdělavatelem. Nevýhodou může být tlak, pod kterým pracovník pracuje. Pracovní prostředí je opět často hlučné.<sup>90</sup> Koučování má za cíl změnit jednání lidí. Tato metoda je vhodná pro pracovníky, kteří jsou ochotni se vzdělávat a zlepšovat.<sup>91</sup>

Mentoring je spíše individuální vzdělávání, na které dohlíží mentor, kterého si vybírá sám vzdělávaný pracovník. Mentor musí být zkušenější a je součástí rozvoje pracovníků.<sup>92</sup> Pokud zvolený mentor souhlasí, může vzdělávanému zaměstnanci pomáhat a radit v jeho pracovním postupu. Mentoring je podobný coachingu. Výhodou může být stejně jako u coachingu, že vzdělávaný pracovník musí využívat svojí vlastní iniciativu. Nevýhodou je, že si vzdělávaný pracovník může zvolit špatného a nezkušeného mentora. Mentor musí být zkušený a měl by mít autoritu. Nezkušený zaměstnanec ale nemusí poznat, kdo je pro něj dobrý mentor. Zaměstnanec může zvolit spíš někoho, kdo mu pomůže v kariéře, než někoho, kdo mu pomůže se rozvíjet. Mentoring může vytvořit i silný vztah mezi vzdělávaným zaměstnancem a mentorem.<sup>93</sup>

---

<sup>88</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 265-267. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>89</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 103. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>90</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 267. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>91</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 166. ISBN 978-80-737-581-6.

<sup>92</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 104. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>93</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 267. ISBN 80-7261-033-3.

Counselling nebo také konzultace je metoda, kde se formují pracovní schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Zaměstnanci a vzdělavatelé mezi sebou konzultují a navzájem se ovlivňují. Výhodou je, že vzdělávaný zaměstnanec je sám aktivní a snaží se navrhnout vlastní řešení problémů. Vzdělavatel si u této metody může prověřovat své vlastní pracovní schopnosti a zkušenosti, zejména v komunikaci a pracování s lidmi. Nevýhoda je časová náročnost, která může zasahovat do běžného pracovního procesu. Někteří vzdělavatelé mají k této metodě nedůvěru.<sup>94</sup>

Další metoda asistování je tradiční metoda, kde vzdělávaný zaměstnanec dostane zkušenějšího zaměstnance jako svého asistenta. Tento asistent pomáhá vzdělávanému pracovníkovi plnit pracovní činnosti a postupy.<sup>95</sup> Metoda je používána k utváření pracovních schopností zaměstnanců. Vzdělávaný zaměstnanec se snaží podílet na pracovním postupu tak, aby byl později samostatný a získal potřebné znalosti a dovednosti. Metoda se používá při manuálních pracích i u vedoucích pracovníků tam, kde je potřeba činnosti věnovat delší dobu. Výhoda je zdůraznění praktického vzdělávání. Nevýhodou je, že se vzdělávaný pracovník může naučit nevhodným návykům. Dále se vzdělávaný účastník nemusí tolik aktivně projevit v přístupu k pracovnímu úkolu.

Pověření úkolem je metoda, kdy se vzdělávaný musí pověřit pracovním úkolem, při kterém bude sledován. Při plnění úkolu má k dispozici pravomoc a všechny podmínky. Tato metoda se používá spíše při učení vedoucích pracovníků. Výhodou je samostatné a tvůrčí rozhodování. Vzdělávaný pracovník je motivován a více používá své nabyté schopnosti a zkušenosti. Nevýhodou je, že nemusí splnit daný úkol, nebo může udělat chybu v jeho plnění, která mu může ohrozit důvěru.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 268. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>95</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 104. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>96</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 268. ISBN 80-7261-033-3.

Rotace práce znamená, že se vzdělávaný zaměstnanec pohybuje po celé firmě na různých pracovních místech, aby měl představu o tom, jak firma funguje. Na jednotlivých místech dostává pracovní úkoly.<sup>97</sup> Metoda se používá při vzdělávání vedoucích pracovníků a při adaptaci nových školních absolventů. Výhodou je rozšíření zkušeností, schopností, dovedností a zájmů. Zaměstnanec tak vidí všechny pracovní procesy, úkoly a problémy, které na sebe navazují. Zaměstnanci dokážou lépe poznat celé pracovní prostředí. Nevýhodou je možný neúspěch na některých pracovištích a mohou mít za následek snížení sebevědomí a hodnocení.

Další metodou je pracovní porada, kde se pracovníci seznamují s jednotlivými problémy, které souvisí s jejich pracovním místem a procesem. Seznamují se i s problémy týkající se celé organizace. Výhodou je, že si zaměstnanci mezi sebou mohou vyměnit zkušenosti, názory i postoje. Výměna informací zvyšuje sounáležitost a rozšíření znalostí. Nevýhodou je časové umístění, protože v pracovní době se zkracuje doba, při které se mají plnit povinnosti zaměstnanců. Při uspořádání porady mimo pracovní dobu nebo v přestávkách je problém s neochotou zaměstnanců se zúčastnit.<sup>98</sup>

### **3.2.2 Metody používané mimo pracoviště**

Metody používané mimo pracoviště se také nazývají „off the job“. Tyto metody probíhají buď ve firmě, nebo mimo firmu.

První metodou je přednáška, která je zaměřena na teoretické znalosti a informace. Výhodou je rychlý a nenáročný přenos informací. Nevýhodou je jednostrannost informací.

Další metodou je přednáška spojená se skupinovou diskuzí, také nazývána jako seminář, a stejně jako první přednáška je zaměřená na teoretické znalosti. Výhodou je, že se při metodě mohou vzdělávaní zaměstnanci aktivně podílet a mohou sdělit své názory a řešení řešeného problému. Nevýhodou je pečlivější připravenost na tento seminář.

---

<sup>97</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 104. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>98</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 269. ISBN 80-7261-033-3.

Demonstrování nebo také názorné vyučování je způsob výuky, kde se používají moderní technologie a počítače. Předvádějí se pracovní postupy jednotlivých zařízení, které se používají v praxi. Výhodou je, že si vzdělávání zaměstnanci mohou vyzkoušet nové dovednosti nanečisto a bez rizika. Nevýhodou je rozdílné pracovní prostředí od vzdělávacího prostředí.

Případová studie má za úkol, aby podporovala účastníky spíše ve využívání pracovních zkušeností, než vědomostí.<sup>99</sup> Případová studie je metoda používaná pro vzdělávání vedoucích a manažerských pracovníků. Případová studie je popis smyšleného nebo i skutečného určitého pracovního postupu či úkolu a jeho problému. Účastníci se snaží tento problém vyřešit. Výhodou je rozvíjení logického myšlení a připravenost na řešení problémů. Nevýhodou je velký požadavek vztahující se na vzdělavatele, který musí na výsledné řešení vzdělávaných zaměstnanců přistupovat ohleduplně.<sup>100</sup>

Workshop je metoda, která navazuje na jiné metody, například na přednášku. V této metodě se klade důraz na určitou skupinu, která má za úkol řešit reálné problémy, se kterými se pracovníci mohou setkat.<sup>101</sup> Workshop nebo také skupinové cvičení je podobné případové studii. Tyto případové studie jsou propracovanější a řeší se týmovou spoluprací. Výhodou je procvičení týmové spolupráce a sdělení všech názorů a nápadů pro řešení problému, které mohou být součástí každodenních reálných činností. Nevýhoda je, že se mohou objevit potíže se znalostmi a zkušenostmi, které nebudou dostatečné k řešení problémů.

Brainstorming je další podoba případové studie. Každý z účastníků navrhuje řešení daného problému, o kterém následně diskutuje s dalšími účastníky. Výhodou je účinnost a kreativita v řešení problémů. Nevýhoda je podobná jako u případové studie a workshopu.

---

<sup>99</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 126. ISBN 978-80-737-581-6.

<sup>100</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 270. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>101</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 151. ISBN 978-80-737-581-6.

Další je simulace, kde se zaměřuje hlavně na praktické činnosti a aktivitu vzdělávaných zaměstnanců. Skupina účastníků dostane popis nějaké situace, kterou musí společně vyřešit. Většinou se jedná o běžné situace. Výhodou je, že je tato metoda velmi účinná pro vytváření nových schopností a dovedností. Nevýhodou je náročná příprava.

Hraní rolí je metoda pro rozvoj praktických dovedností a schopností. Vzdělávání pracovníci si rozdělí určité role. Roli si mohou dotvořit, ale musí zachovat původní situaci. Účastníci pomocí této role musí poznat střety a povahu mezilidských vztahů. Výhodou je, že se účastníci naučí ovládat a reagovat. Nevýhoda je složitá organizace a náročná příprava.

Assessment centre je do českého jazyka překládán jako výcvikový program. Tento program je velmi dobře hodnocený. Vzdělávání pracovníci řeší problémy a úkoly, které jsou součástí práce vedoucích pracovníků. Úkoly jsou náhodně vybírané počítačem, který pak tyto úkoly i rychle vyhodnocuje. Výhodou je vytváření nových znalostí a dovedností i v manažerských postaveních. Tato metoda je velmi účinná. Nevýhodou je opět náročná příprava.

Outdoor training/learning je další metodou. Tato metoda se používá při vzdělávání manažerů. U této metody vzdělávání probíhá hrou a jinými aktivitami. Manažeři se zde učí různým schopnostem a dovednostem, jako například komunikace, pověřování úkolem a týmová spolupráce. Výhodou je průběh metody zábavnou formou, kde si účastníci zdokonalí své dosavadní dovednosti a schopnosti. Nevýhodou je vysoká náročnost na přípravu a strach z toho, že manažeři budou stydliví a neochotní si hrát.

Vzdělávání pomocí počítačů nebo také e-learning je metoda, která je rozšířená v dnešní době. Vzdělávání probíhá přes simulace nějaké pracovní činnosti. Vzdělávání přes počítač poskytuje více grafů, obrázků, informací a různých cvičení. Výhodou je atraktivita. Vzdělávání se dá přizpůsobit. Nevýhodou je finanční náročnost.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 271-273. ISBN 80-7261-033-3.



### 3.3 Obsahové zaměření

*„V profesním vzdělávání dospělých neznáme v pravém smyslu pojem učiva obvyklý ve školském systému. Výběr a třídění učiva je odvozován z různých profesních, kvalifikačních či kompetenčních modelů a standardů. Někdy je obsah výuky projektován na základě požadavků, představ či potřeb objednatele vzdělávací akce.“<sup>103</sup>*

Obsahem vzdělávání mohou být různé fakty nebo informace, které musí jednotlivci na konci vzdělávacího procesu zvládnout a zapamatovat si. Dalším obsahem vzdělávání jsou výkony a činnost, které musí vzdělávaný zvládnout a umět je použít v praxi. Poznávací proces, jako je například myšlení a tvoření, se rozvíjí od jednoduchého ke složitějšímu.<sup>104</sup>

Vzdělávání obsahuje učivo, které se odvíjí od konkrétní vyučovací metody, formy a různých prostředků, směřující k určitým cílům a efektivnosti. Obsah se zaměřuje i na výběr lektora, prostoru a použitých finančních prostředků. Vždy se zaměřuje na zajištění efektivních výsledků. Výběr vhodného učiva závisí na učební osnově a učebního plánu, které se odvíjejí podle toho, jaké mají účastníci i lektori poznatky, vědomosti, jak jsou zruční, jaké mají návyky a schopnosti.

Učivo má určité vlastnosti. První vlastností je optimalizace, která má za úkol uspořádat učivo tak, aby lektor předal účastníkům pouze srozumitelné informace. Lektor by se měl vyhýbat složitých a dlouhých popisů, vět a cizím nebo odborným termínům bez vysvětlení. Další vlastností je užitečnost učiva podle potřeb, aby informace nebyly příliš zastaralé. Organizovanost je důležitá pro přehlednost daného učiva. Učivo by mělo být dále úplné, přesné, stručné a logicky na sebe navazovat.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 73. ISBN 978-80-737-581-6.

<sup>104</sup> PETLÁK, Erich. *Všeobecná didaktika*. Bratislava: Iris, 1997, s. 31. ISBN 80-88778-49-2.

<sup>105</sup> BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, s. 35-40. ISBN 978-80-7452-113-3.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Teoretická část se zabývá personální prací, strategiemi, řízením a rozvojem lidských zdrojů a celkovým systémem firemního vzdělávání zaměstnanců, metodami, formami a obsahovým zaměřením. Praktická část navazuje na teoretickou část. Zabývá se dotazníkovým šetřením v konkrétní firmě. Budou vymezeny cíle a hypotézy. Otázky z dotazníků se vyhodnotí a budou následně interpretovány. Na základě teoretických poznatků a vyhodnocených dotazníků se uvedou závěrečná shrnutí a doporučení pro zefektivnění.

### 4.1 Vymezení cíle a hypotéz

Cílem této praktické části bakalářské práce je zjistit, jak probíhá a funguje vzdělávání zaměstnanců v konkrétní firmě. S využitím teoretických poznatků a dalších poznatků z vyhodnocených výsledků výzkumu je cílem doporučit změny, navrhnout řešení a zefektivnění vzdělávání, nejen pro vybranou firmu, ale i pro celkový systém firemního vzdělávání zaměstnanců. Přínosem této práce může být jiný pohled na systém vzdělávání. Cílem této části je dále potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz na začátku celé práce.

Hypotézy byly stanoveny na základně praktických zkušeností a teoretických znalostí o systému firemního vzdělávání zaměstnanců. Byly stanoveny tři hypotézy, které budou na konci celé práce vyhodnoceny.

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci jsou velmi motivováni a podporováni od svých zaměstnavatelů.

Motivace a podpora ze strany zaměstnavatele je velmi důležitá součást vzdělávání. Zaměstnanci musí vědět, že se zaměstnavatel zajímá o jejich profesní vzdělávání. Bez dostatečné motivace a podpory se zaměstnanci mohou zúčastňovat vzdělávání s nezájmem.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci nevyužívají dostatečně své zkušenosti a vědomosti z profesního vzdělávání v rámci své profese.

Znalosti a vědomosti, které jsou získány v procesu profesního vzdělávání, nemusí zaměstnanci dostatečně využívat při své profesi. Na různých kurzech mohou být sdělené informace ve výkladu nevyužitelné pro danou pozici. Vždy je třeba se zaměřit na celé obsahové zaměření.

Hypotéza č. 3: Většina zaměstnanců má zájem i o jiné vzdělávání než firma nabízí.

Mnoho zaměstnanců má zájem i o jiné vzdělávání, než které jim zaměstnavatel nabízí. Chtějí se zlepšovat v dovednostech, které jim mohou ulehčit pracovní činnosti. Jejich motivace pro další vzdělávání může mít mnoho důvodů. Jedním z důvodů může být například kariérový růst.

## **4.2 Charakteristika výzkumného subjektu**

V roce 1993 vznikla firma pod jiným názvem, a to pod názvem Pronot, s. r. o. Původním předmětem činností byl provoz masny, stánku s občerstvením a novinové stánky s prodejem tabákových výrobků.

S vývojem firmy se začal měnit i celkový záměr podnikání. Po změně majitele i jednatele se v roce 2012 firma přejmenovala na Inženýrské stavby, s. r. o. Hlavním záměrem firmy se stalo podnikání v rozšířené činnosti, kde předmětem byly stavební práce.

Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným. Hlavním předmětem firmy v podnikání je koupě zboží, které je koupené za účelem dalšího prodeje. Firma realizuje stavby a jejich přestavby, změny staveb nebo jejich celkové odstranění. Zdroje, které firma do podnikání poskytuje, jsou vlastní.

Cílem společnosti jsou činnosti zaměřené na stavebnictví, stavební práce, inženýrské stavby, výstavba chodníků a komunikací a inženýrské sítě, kam spadají vodovody, plynovody, kanalizace apod.

Firma spolupracuje s finančním úřadem, úřadem práce, okresní správou sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovnou, hygienou a inspektorátem práce. Firma spolupracuje s dalšími organizacemi a osobami samostatně výdělečně činnými pro její lepší fungování. Spolupracuje s organizacemi, které jsou zaměřené na oblast stavebnictví a nabízí služby, kterými se firma nezabývá. Spolupracuje například s geodety, zeměměřiči a architekty. Firma od jiných institucí také nakupuje různé materiály, mezi které patří například potrubí, šachty, dlažba, obrubníky, kámen, písek, beton a jiný spotřební stavební materiál.

Pokud má firma větší zakázku, najme si další pracovníky, kteří zajistí zrealizování projektu v daný čas.

V České republice podnikání se stavebními pracemi není snadné, protože oblast stavebnictví je u nás velmi nestabilní. V zimním období má firma méně pracovních zakázek z důvodu špatné realizace. V letním období má naopak více nabídek, takže je práce časově náročnější.<sup>106</sup>

Firma zaměstnává celkem 34 zaměstnanců. Firma podle aktuálních zakázek a časové organizace stavby nebo přestavby, zaměstnává další externí zaměstnance do dělnické oblasti.

Organizační struktura firmy je jednoduchá. Do organizační struktury spadá jednatel firmy, mzdová účetní, personalistka, finanční účetní, administrativní pracovník, dopravní dispečer, rozpočtář, stavbyvedoucí, obsluha strojů (bagrů, válců, vibračních pěchů), svářeč potrubí, asfaltér, zedník, dlaždič a další pracovníci.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá převážně formou školení, kdy firma upřednostňuje profesní vzdělávání v sídle firmy (interně) z důvodu nižších finančních nákladů. Vždy se proškolí i noví zaměstnanci. Profesní vzdělávání probíhá i po každé změně zákona nebo nařízení.

---

<sup>106</sup> TICHÁ, Martina. Zápočtová práce: Praxe. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, s. 3-9.

### **4.3 Metoda výzkumu**

V tomto výzkumu, jak probíhá a funguje firemní vzdělávání v konkrétní firmě, byla použita metoda kvantitativního výzkumu a to klasický dotazník. Otázky v dotazníku jsou postupně očíslovány a seřazeny do logického celku tak, aby umožnily co nejlépe odpovědět na stanovené hypotézy. Dotazník byl nejdříve nanečisto vyzkoušen. Otázky jsou stručné, jasné a výstižné.

Dotazník (Příloha A) byl ve firmě předložen v tištěné podobě a rozdán mezi jednotlivé zaměstnance do všech oddělení firmy. Výsledky tohoto dotazníku slouží jako podklad k této bakalářské práci, ale budou předloženy také personálnímu oddělení firmy, které získá přehledné informace o jejich firemním vzdělávání.

Dotazník obsahuje dohromady 19 otázek, z toho se 16 otázek zabývá firemním vzděláváním. Zbývající tři otázky určují pohlaví, věk a vzdělání respondentů. V první části dotazníků jsou otázky, které má respondenty blíže rozdělit do firemní sféry. V další části dotazníku jsou otázky, které zjišťují zájem o profesní vzdělávání, podporu a motivaci ze strany zaměstnavatele, časový rozsah profesního vzdělávání a potřebu sebevzdělávání. Dále pokračují otázky zaměřené na spokojenost s firemním vzděláváním, jaké je využití získaných dovedností v praxi a zájem o další vzdělávání. Poslední část dotazníku se skládá z obecných strukturálních otázek zaměřené na pohlaví, věk a vzdělání respondentů.

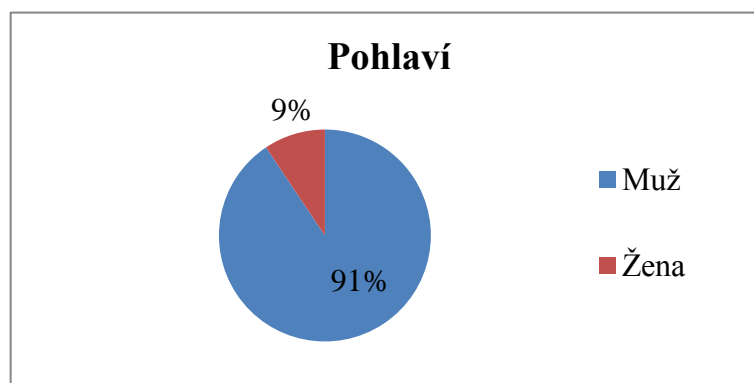
### **4.4 Výsledky výzkumu**

Dotazníkové šetření ve firmě probíhalo v prosinci roku 2015. Dotazník byl rozdán mezi všechny zaměstnance pracující na hlavní pracovní poměr ve firmě. Dotazník byl rozdán všem 34 zaměstnancům. Dotazník vrátilo 32 zaměstnanců. Návratnost dotazníků tedy činí 94 %. Dva zaměstnanci odmítli vyplnit z neznámých důvodů.

Nejdříve je třeba se zaměřit na celkovou strukturu zaměstnanců určující pohlaví, vzdělání a věk. Otázky určující pohlaví, vzdělání a věk jsou dány na konci dotazníku pod otázkou č. 17,18 a 19.

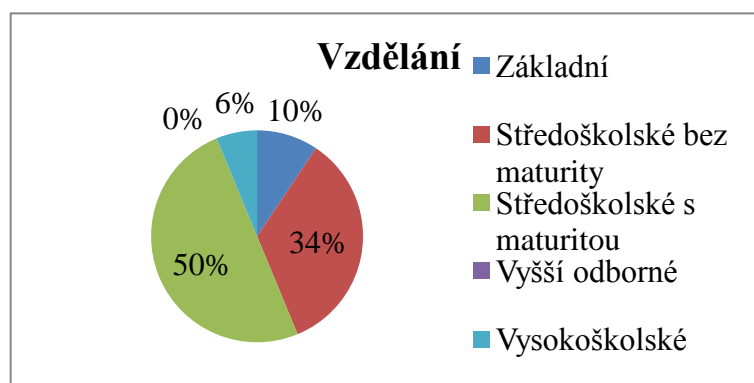
V této firmě tvoří 91 % zaměstnanců muži. Ženy jsou v této firmě tedy zastoupeny 9 %. Důvodem této velké převahy mužů je zaměření firmy na stavebnictví. Muži patří více k dělnické a vedoucí oblasti. Ženy jsou v tomto případě spíše na administrativním a ekonomickém úseku.

Graf 1: Pohlaví



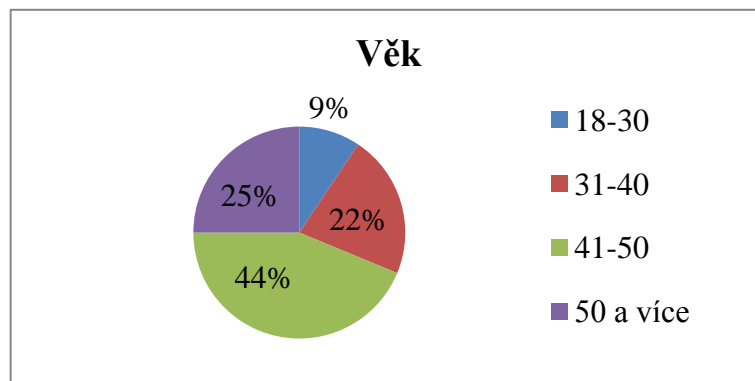
V této firmě má 50 % zaměstnanců středoškolské vzdělání s maturitou. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním bez maturity, kteří tvoří 34 %. Vyšší odborné vzdělání nemá žádný zaměstnanec. Základní vzdělání má v této firmě 10 % zaměstnanců, kteří podle dotazníků patří do dělnické oblasti. 6 % zaměstnanců ve firmě má vzdělání vysokoškolské.

Graf 2: Vzdělání



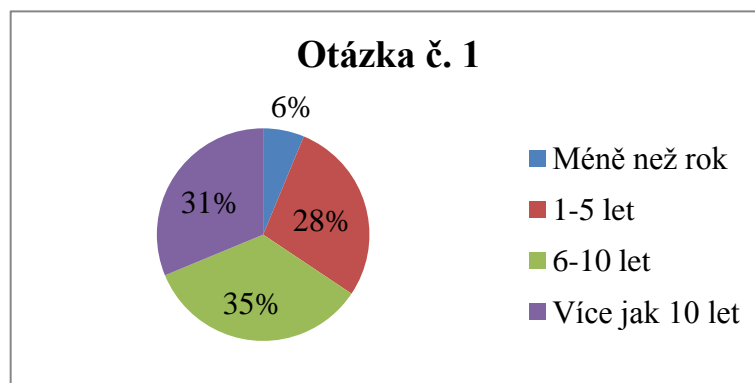
Ve firmě je téměř polovina zaměstnanců ve věku 41-50 let. Tvoří 44 % z celkového počtu zaměstnanců. Druhou nejpočetnější skupinou je věková kategorie 50 a více let se zastoupením 25 %. Třetí věkovou kategorií ve věku 31-40 let tvoří 22 % zaměstnanců firmy. Druhá a třetí věková kategorie jsou v podobném počtu. Nejmladší věkovou kategorií, 18-30 let, tvoří pouze 9 % zaměstnanců.

Graf 3: Věk



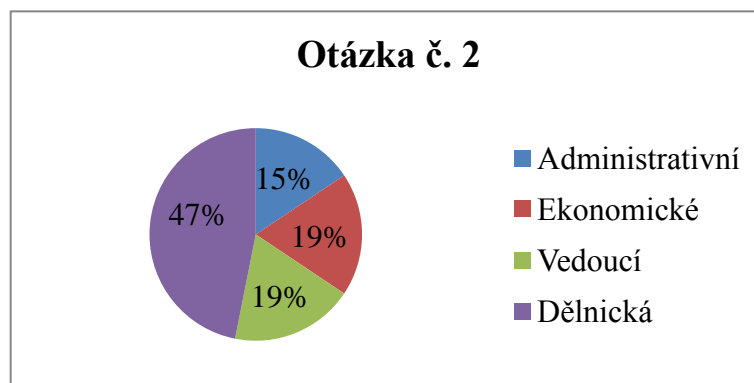
Více jak 10 let pracuje ve firmě 31 % zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve firmě 6-10 let. 6 % zaměstnanců pracuje ve firmě méně než jeden rok. Poslední skupina s 28 % zaměstnanci pracuje ve firmě 1-5 let. Obě nejpočetnější skupiny jsou podle dotazníků zaměstnanci z vyšší věkové kategorie.

Graf 4: Jak dlouho pracujete ve firmě?



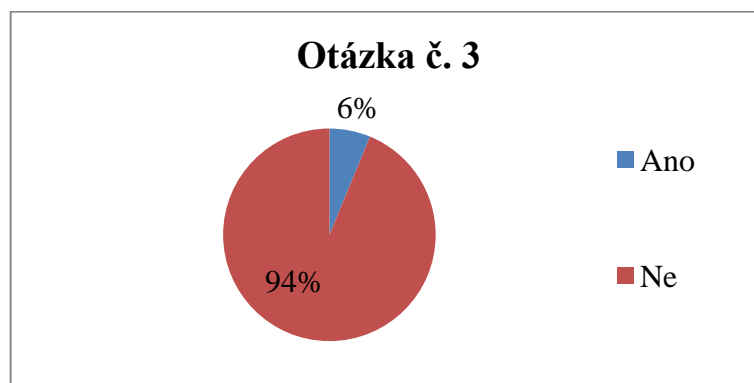
V dělnické oblasti pracuje téměř polovina zaměstnanců tvořící 47 % z celkového počtu. Vedoucí zaměstnanci zastupují ve firmě 19 % zaměstnanců. Ekonomické oddělení je tvořeno také 19 % zaměstnanců. Administrativní oddělení je tvořeno 15 % pracovníků.

Graf 5: Jaká je Vaše pracovní oblast ve firmě?



Většina zaměstnanců (94 %) odpověděla, že nemají možnost kariérního růstu. 6 % zaměstnanců si myslí, že mají možnost kariérního růstu. Těchto 6 % může patřit ke konkrétním pozicím, které nejsou na vrcholu své kariéry, ale zaměstnavatel se zmínil o možném povýšení.

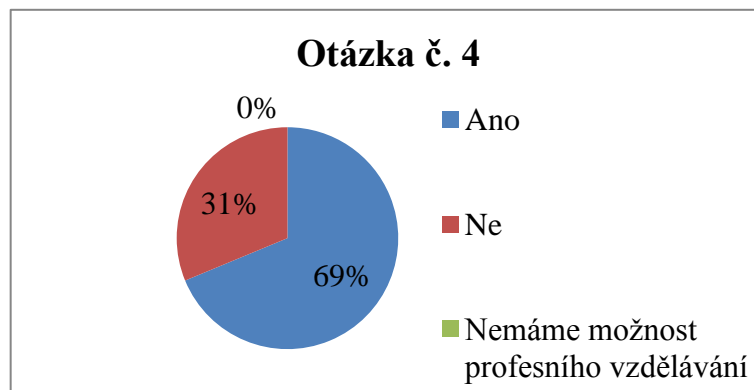
Graf 6: Máte možnost kariérního růstu?





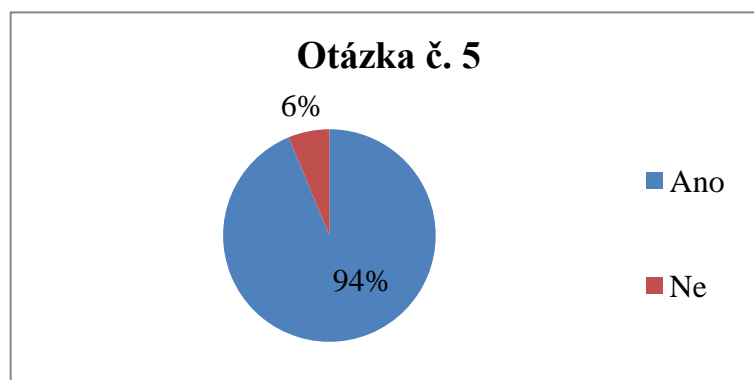
69 % zaměstnanců odpovědělo, že mají zájem účastnit se profesního vzdělávání. Do této skupiny spadá podle dotazníku spíše vedoucí, administrativní a ekonomická oblast. Ostatních 31 % zaměstnanců spadá do dělnické oblasti. Mohou mít pocit, že profesní vzdělávání nepotřebují. Žádný ze zaměstnanců neodpověděl, že nemají možnost profesního vzdělávání, což bylo předpokládáno.

Graf 7: Máte zájem účastnit se profesního vzdělávání?



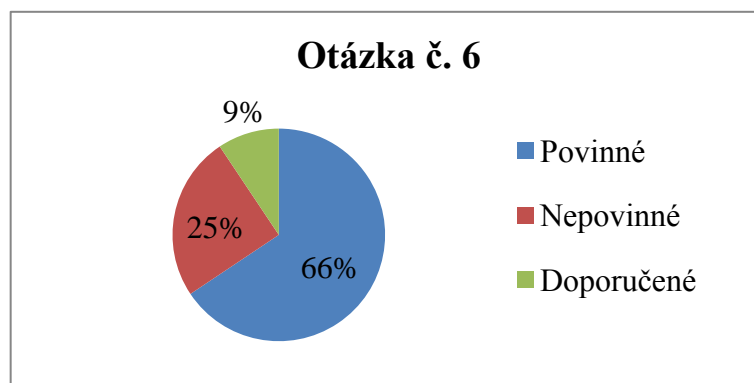
94 % zaměstnanců si myslí, že je zaměstnavatel podporuje a motivuje v oblasti vzdělávání. Tento vysoký ukazatel může být způsobený malým počtem celkových zaměstnanců ve firmě. S nižším počtem zaměstnanců předpokládáme bližší přátelské vztahy mezi všemi zaměstnanci a zaměstnavatelem. 6 % zaměstnanců si myslí, že je zaměstnavatel nepodporuje a nemotivuje. Tento graf potvrzuje první hypotézu, která říká, že jsou zaměstnanci motivováni a podporováni od svých zaměstnavatelů.

Graf 8: Podporuje a motivuje Vás zaměstnavatel v oblasti vzdělávání?



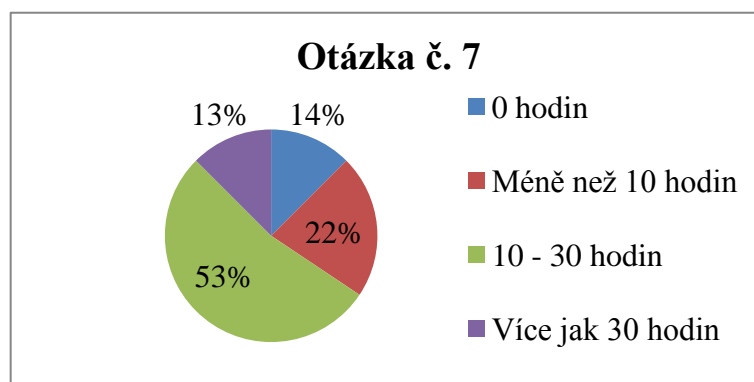
Povinné profesní vzdělávání má ve firmě 66 % zaměstnanců. Doporučené profesní vzdělávání má 9 % zaměstnanců a 25 % zaměstnanců uvedlo, že mají vzdělávání nepovinné a dobrovolné. Povinné profesní vzdělávání bude mít spíše opět vedoucí, ekonomická a administrativní oblast. Některé dělnické pozice mohou mít ale vzdělání doporučené.

Graf 9: Profesní vzdělávání je pro Vás.



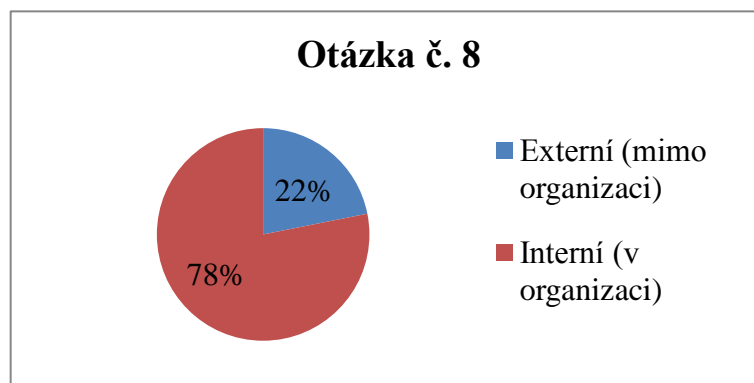
Více jak 30 hodin má profesní vzdělávání 13 % zaměstnanců. 10-30 hodin má profesní vzdělávání nadpoloviční většina tvořící 53% pracovníků. Méně než 10 hodin vzdělávání má 22 % zaměstnanců. 14 % zaměstnanců uvedlo, že se nezúčastňují žádného profesního vzdělávání. Do této oblasti mohou spadat zaměstnanci, kteří na předchozí otázku odpověděli, že nemají vzdělávání povinné. Z toho vyplývá, že z 25 % zaměstnanců s nepovinným profesním vzděláváním se jich nakonec několik vzdělávání zúčastní.

Graf 10: Kolik hodin za rok máte profesní vzdělávání?



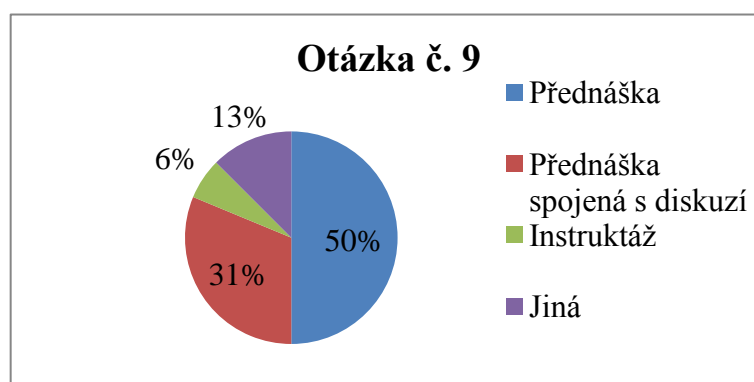
Interní profesní vzdělávání ve firmě preferuje většina zaměstnanců (78 %). Ostatní zaměstnanci (22 %) preferují profesní vzdělávání externí. Profesní vzdělávání mimo firmu se většinou koná v Praze.

Graf 11: Jaký způsob profesního vzdělávání preferujete?



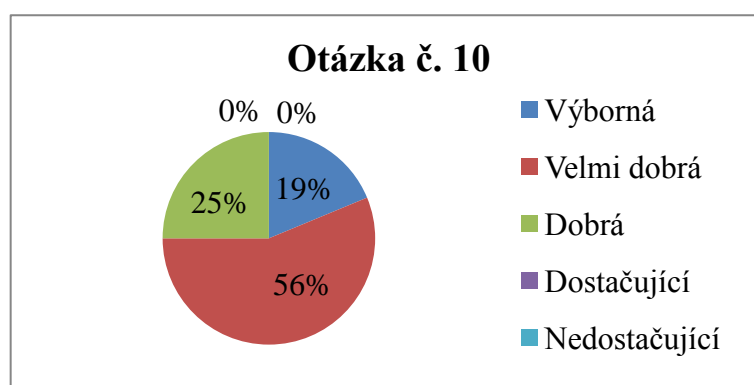
Vzdělavatelé podle zaměstnanců používají jako metodu nejčastěji přednášku. Uvedlo to 50 % pracovníků. Druhou nejpoužívanější metodou je podle 31 % zaměstnanců přednáška spojená s diskuzí. 6 % pracovníků uvedlo, že jejich vzdělavatelé používají jako metodu instruktáž. Podle podílového počtu na tuto otázku vyplývá, že u pracovníků, kteří ve firmě pracují méně než jeden rok (otázka č. 1), se používá metoda instruktáž, používaná na zaškolování nových zaměstnanců. 13 % zaměstnanců uvedlo, že jejich vzdělavatelé nejčastěji používají jinou metodu. Jeden z těchto 13 % zaměstnanců do dotazníku uvedl, že používají metodu asistování.

Graf 12: Jaké metody nejčastěji používají vzdělavatelé?



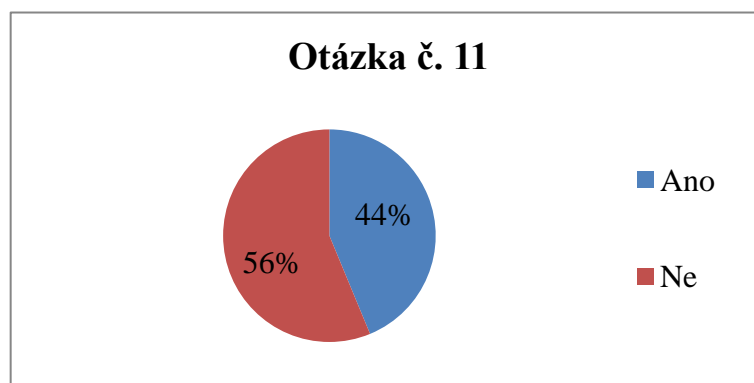
Na otázku určující úroveň vzdělavatelů žádný zaměstnanec neoznačil odpověď dostačující ani nedostačující. Znamená to tedy, že zaměstnavatelé se snaží vybírat lepší lektory, případně když se někdo zmíní, že lektor nemá dostatečné znalosti a zkušenosti, nebo je neumí dobře předat, zaměstnavatelé si je již neobjednávají. Na výbornou označilo úroveň vzdělavatelů 19 % zaměstnanců. 56 % pracovníků, tedy nadpoloviční většina, označila, že je úroveň vzdělavatelů velmi dobrá. Zbývajících 25 % zaměstnanců označilo úroveň vzdělavatelů za dobrou.

Graf 13: Úroveň vzdělavatelů je podle Vás.



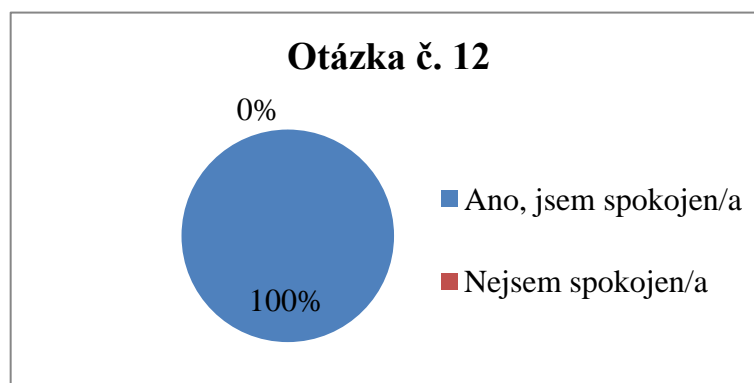
Na otázku sebezvzdělávání odpověděla většina pracovníků (56 %), že nepocítují potřebu se sami vzdělávat. 44 % zaměstnanců odpovědělo, že potřebu sebezvzdělávat se mají. Sebezvzdělávání pro mnohé může znamenat vzdělávání doma, ve svém volném čase. Na sebezvzdělávání, kvůli rodinným povinnostem, nemusí mít čas.

Graf 14: Pocítujete potřebu sebezvzdělávání?



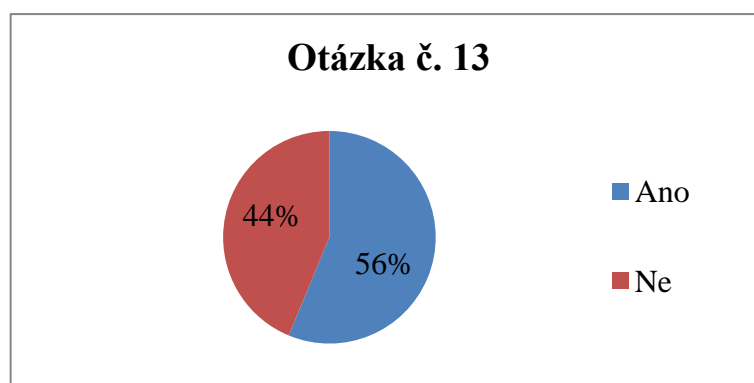
Všichni zaměstnanci, kteří vyplnili dotazník, jsou se současným profesním vzděláváním spokojeni. Zaměstnanci označili v předchozí otázce, jaké je jejich profesní vzdělávání, jestli je povinné, nepovinné nebo dobrovolné. Ať už odpověděli cokoli, znamená to, že profesní vzdělávání ve firmě je na dobré úrovni, které vyhovuje všem.

Graf 15: Jste spokojeni se současným vzděláváním ve Vaší firmě?



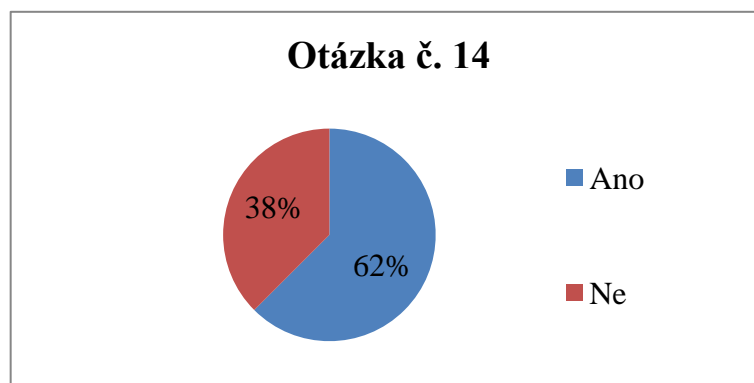
Nadpoloviční většina pracovníků, tvořící 56 % celkových zaměstnanců, má pocit, že zkušenosti, znalosti a vědomosti z profesního vzdělávání jim pomáhají vykonávat lépe jejich práci. Pracovníci, kteří si myslí, že jim profesní vzdělávání nepomáhá vykonávat lépe jejich práci, tvoří 44 % zaměstnanců. Tento graf zamítá druhou hypotézu, která říká, že zaměstnanci nevyužívají dostatečně své zkušenosti z profesního vzdělávání.

Graf 16: Pomáhá Vám profesní vzdělávání vykonávat lépe profesi?



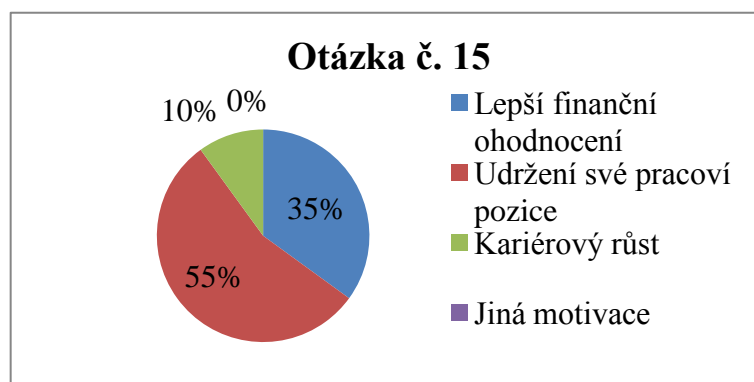
Zájem o další profesní vzdělávání má až 62 %. Zbývajících 38 % zaměstnanců uvedlo, že nemají zájem o další profesní vzdělávání. Těchto 38 % zaměstnanců bylo po této otázce požádáno, aby dotazníky odevzdali, jelikož se jich poslední dvě otázky netýkají. Tato otázka potvrzuje třetí a poslední hypotézu, že většina zaměstnanců má zájem i o jiné vzdělávání než firma nabízí.

Graf 17: Máte zájem o další vzdělávání ve firmě?



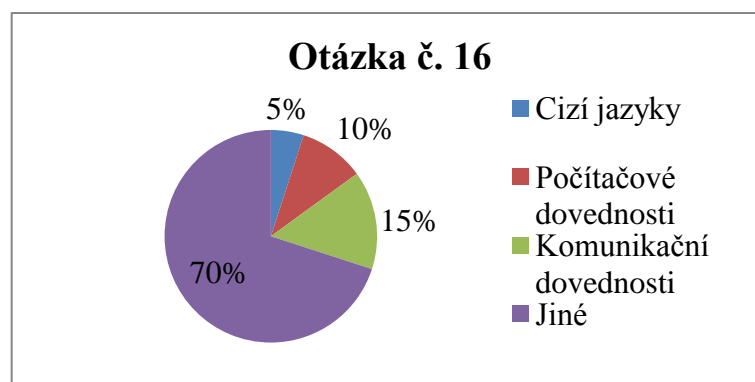
Z předchozí otázky, kde 62 % zaměstnanců má zájem o další vzdělávání, byly další dvě otázky týkající se toho, co je motivuje a v jakých oblastech by rádi uvítali další vzdělávání. Z tohoto podílu odpovědělo až 55 % pracovníků, že jejich hlavním důvodem pro podílení se na dalším vzdělávání je udržení si své pracovní pozice. Dalších 10 % pracovníků se chce podílet na dalším vzdělávání, protože chtějí mít možnost kariérního růstu. Zbylých 35 % z tohoto podílu se snaží získat lepší finanční ohodnocení. Na tuto otázku nikdo neodpověděl, že mají jinou než nabízenou motivaci.

Graf 18: Co Vás motivuje k podílení se na dalším vzdělávání?



Nejvíce zaměstnanců (70 %) by chtělo jinou oblast, ve které by se mohli vzdělávat, než které jsou nabízeny. Někteří zaměstnanci odpověděli, že by se chtěli zabývat více tématem stavebnictví a architekturou. V komunikačních dovednostech by se chtělo zlepšit z tohoto podílu 15 % zaměstnanců. Dalších 10 % se chce zlepšit v počítačových dovednostech. 5 % zaměstnanců se chce zlepšit v cizím jazyce nebo se chtějí naučit některý z cizích jazyků.

Graf 19: Ve kterých oblastech byste rádi uvítali další vzdělávání?



#### 4.5 Interpretace výsledků

Dotazníkové šetření bylo zaměřené na fungování firemního vzdělávání, zájem, motivaci a povinnosti profesního vzdělávání. Dále na časovou dotaci profesního vzdělávání, preference vzdělávání, zaměření na používané metody, úroveň vzdělavatelů, potřebu sebevzdělávání, spokojenost a zájem o další vzdělávání se zaměřením na konkrétní motivaci dalšího vzdělávání a v jakých oblastech.

Kariérní růst má umožněno v této firmě jen pár jedinců. Je možné, že kariérní postup je umožněn více zaměstnancům, ale nejsou si toho vědomi. Důvodem nízkého počtu zaměstnanců, kteří označili, že mají možnost kariérního růstu, může být způsobeno celkovou velikostí celé firmy, která patří mezi menší společnosti, takže není tak velká rozmanitost pracovních míst.

Zájem o účast na profesním vzdělávání má přes polovinu zaměstnanců. Motivace v této firmě ze strany zaměstnavatele je podle zaměstnanců vysoká. I v případě, že zaměstnanci nemají zájem se nějak více vzdělávat, je zaměstnavatel stále podporuje. Velkou motivaci a podporu můžeme brát jako velmi pozitivní ve vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec. Tyto otázky potvrdily první hypotézu, která zněla, že zaměstnanci jsou motivováni a podporováni od svých zaměstnavatelů. Motivace a podpora ze strany zaměstnavatele je dokonce větší, než se očekávalo.

Profesní vzdělávání je pro některé zaměstnance povinné, pro některé nepovinné a pro některé doporučené. Většina zaměstnanců má vzdělávání povinné. Povinné vzdělávání má spíše vedoucí, ekonomická a administrativní oblast, která potřebuje mít znalosti a vědomosti, týkající se celkového chodu firmy. Musí znát všechny změny zákonů a nařízení. Podle dotazníku někteří zaměstnanci z dělnické oblasti také musí povinně docházet na školení. Patří mezi ně nejspíš pozice, které musí obsluhovat nějaké stroje či různou technologii. Nepovinné a doporučené profesní vzdělávání mohou někteří jedinci brát jako další pomocné profesní vzdělávání, kam nespadá bezpečnost práce, která je ze zákona povinná. Stejná problematika se týká i otázky, která se ptá na počet hodin ročně.

Interní vzdělávání preferuje většina zaměstnanců, což se dalo předpokládat. Vzhledem k počtu různých oblastí je vzdělávání ve firmě určené spíše pro dělnické pozice. Externí vzdělávání mimo organizaci preferuje několik málo jedinců.

Klasickou metodu přednášky, používá většinou podle zaměstnanců půlka vzdělavatelů. Přednáška patří mezi klasické metody, které jsou používané v profesním vzdělávání. Přednáška s diskuzí se používá méně, ale určitě záleží na tématu jednotlivých kurzů. Záleží na tom, jestli je potřeba dané téma probírat z obou stran. I v případě samotné přednášky bez diskuze je samozřejmě součástí každého kurzu místo na dotazy, pokud nějaké zaměstnanci mají. Jak už bylo napsáno ve výzkumné části s grafy, tak firma používá instruktáž na zaškolování nových zaměstnanců. Jinou metodu používají vzdělavatelé také. Jeden zaměstnanec uvedl metodu asistování, další zaměstnanci nevedli žádnou konkrétní metodu. Může to být metoda, používaná vzdělavateli ojedinele.



Vzdělavatelé jsou podle zaměstnanců většinou velmi dobří. Další zaměstnanci označili odpověď, že jsou lektoři dobří. Nejméně procent zaměstnanců označilo vzdělavatele za výborné. Pozitivním ukazatelem je neoznačení žádné odpovědi dostačující nebo nedostačující. Je vidět, že se zaměstnavatelé snaží vybírat lektory, kteří jsou zkušení, pozitivně hodnocení, mají praxi v oboru a umí předat své zkušenosti a vědomosti ostatním.

Potřebu sebevzdělávání nemá většina zaměstnanců. Nemusí mít čas, z důvodu rodinných i jiných povinností. Podle dotazníků potřebu sebevzdělávání mají ale i někteří zaměstnanci z dělnické oblasti. Mohou se snažit získat později lepší práci, nebo odvádět svou práci ještě lépe. Mohou mít také snahu změnit svojí kvalifikaci, aby mohli být přeřazeni na jinou pozici, která je bude bavit a více jim vyhovovat.

Všichni zaměstnanci, kteří se zapojili do vyplňování, označili spokojenost se současným vzděláváním. Vyhovuje jim tedy povinnost i nepovinnost docházet na vzdělávání. Vyhovují jim metody, které lektoři používají. Vyhovují jim také samotní vzdělavatelé.

Podle nadpoloviční většiny zaměstnanců využívají při své práci schopnosti, vědomosti a zkušenosti, získané z profesního vzdělávání. Na základě této otázky můžeme vyvrátit druhou hypotézu, která zněla, že zaměstnanci nevyžívají dostatečně své zkušenosti z profesního vzdělávání. Vyvrácení této hypotézy je také velmi pozitivní z důvodu dobré úrovně, účinnosti a obsahového zaměření profesního vzdělávání.

Zájem o další vzdělávání má nadpoloviční většina. V této firmě je motivace a podpora ze strany zaměstnavatele velmi účinná. Je vidět, že si v malé firmě předávají veškeré informace o celkovém průběhu vzdělávání, takže je možné na jejich základě udělat změny, které budou vyhovovat všem. Podle dobrých zkušeností zaměstnanců se vzděláváním mají zájem účastnit se dalšího vzdělávání. Největší motivací pro další vzdělávání je pro většinu zaměstnanců udržení si své stávající pracovní pozice. Pro další nejpočetnější skupinu zaměstnanců je možné lepší finanční ohodnocení. Dalším důvodem je pro pár zaměstnanců i kariérový růst nebo třeba možná změna pracovní pozice, která je bude více bavit a zajímat. Několik zaměstnanců by se chtělo zlepšit v cizích jazycích. Někteří zaměstnanci se chtějí zlepšovat v počítačových dovednostech.

V komunikačních dovednostech se chce zlepšovat více lidí, než v počítačových dovednostech. V jiné oblasti by uvítala další vzdělávání většina zaměstnanců. Několik jedinců označilo, jakou další oblast chtějí zařadit do profesního vzdělávání. Zmínili se například o stavebnictví a architektuře. Tato otázka potvrzuje třetí a poslední hypotézu, která zněla, že většina zaměstnanců má zájem i o jiné vzdělávání než firma nabízí.

Cílem této praktické části bylo vyvrácení či potvrzení stanovených hypotéz. V této části práce se podařilo vyhodnotit všechny otázky a odpovědi, které pomohly zodpovědět jasně všechny hypotézy. Všechny tři hypotézy byly vyhodnoceny kladně. První hypotéza ohledně motivace ze strany zaměstnavatele byla potvrzena. Druhá hypotéza, která stanovila, že zaměstnanci nevyužívají své nabyté zkušenosti a vědomosti z profesního vzdělávání ve své práci, byla vyvrácena. Třetí a poslední hypotéza, která se týkala zájmu o další vzdělávání zaměstnanců, byla také potvrzena.

#### **4.6 Závěrečná shrnutí a doporučení pro zefektivnění**

Firma Inženýrské stavby, s. r. o. je v profesním vzdělávání svých zaměstnanců na velmi dobré úrovni. Je poznat, že zaměstnanci a zaměstnavatelé mezi sebou komunikují a sdělují si všechny potřebné informace, které mohou jejich vzdělávání zlepšovat. Mohou se ale zlepšovat nejen ve vzdělávání. Je možné zdokonalit i jiné stránky firmy. Firma může zapracovat na týmové spolupráci, organizovanosti, výkonu zaměstnanců a pokračovat ve zlepšování komunikace. Firma dosáhla velmi dobrých výsledků, ale vždy se může co zlepšovat a zefektivnit.

Celkově při profesním vzdělávání je potřeba stanovit jasné cíle, požadavky, možnost využití znalostí a dovedností na pracovišti. Kurzy se musí vybírat tak, aby nebyly příliš náročné, protože se účastník může ve výkladu ztrácet. Ale ani nemohou být příliš snadné, jinak je možné, že se účastník bude nudit.

Každý zaměstnanec by měl ke svému profesnímu vzdělávání přistupovat zodpovědně. Jeho vzdělávání není důležité jen pro firmu, ale i pro něho samotného.

Při vybírání lektora je třeba se zaměřit na jeho dobrou kvalifikaci a praktické zkušenosti. Nemělo by se stát, že účastníci budou mít více zkušeností než lektor sám. Výsledkem může být špatná efektivita sdílených informací. Účastníci nebudou výklad poslouchat a budou lektora opravovat. Lektor začne být nejistý a začne ještě více chybovat. Lektoři nesmí zapomenout vybrat správnou metodu, která bude přizpůsobena konkrétnímu tématu vzdělávání a účastníkům. Každý zaměstnavatel by si měl zkontrolovat a ověřit, jak bude vzdělávání jeho pracovníků probíhat. Může se tím zamezit výběr nesprávného a nevhodného kurzu.

Průběh vzdělávání by měl být založen i na aktivitě účastníků a jejich zapojování do samotného výkladu. Účastníci si mohou vyměňovat své osobní zkušenosti, které zpestří a zdůrazní samotný výklad.

Cíle vzdělávání a stanovení výsledků jsou velmi důležité. Pokud se nestanoví konkrétní cíle, nebude na konci celého procesu vzdělávání jasné, zda byl nebo nebyl cíl splněn. Je potřeba se také zaměřit na to, jaké schopnosti, dovednosti a vědomosti je třeba vylepšit nebo získat.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala systémem firemního vzdělávání zaměstnanců. V této bakalářské práci byla snaha nastínit a vysvětlit několik pojmů, které s tématem souvisí.

Začátek bakalářské práce se zabývá rozvojem lidských zdrojů, byl vysvětlen význam personální práce, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Personální řízení a řízení lidských zdrojů je stejné, ale pojem řízení lidských zdrojů se v dnešní době používá více. Dále jsou krátce vysvětleny úkoly, které jsou součástí řízení lidských zdrojů. Je mnoho personálních činností, které se rozdělují do několika částí. Do personálních činností spadá analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a adaptace, hodnocení, zařazování a ukončování pracovního poměru, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj a další činnosti. Bakalářská práce se dále zabývá personální strategií, politikou a strategií řízení lidských zdrojů, také rozvojem lidských zdrojů a jeho strategiemi. Stěžejní část práce popisuje současné pojetí vzdělávání zaměstnanců, firemní vzdělávání a systematické firemní vzdělávání, které zahrnuje identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání. Poslední část teoretické části práce je shrnutí jednotlivých forem, metod a obsahového zaměření vzdělávání.

Na začátku celé této práce byly stanoveny cíle a hypotézy. Dvě stanovené hypotézy byly potvrzeny a jedna vyvrácena. Vyvrácená hypotéza byla zaměřena na to, že zaměstnanci dostatečně nevyužívají své znalosti a dovednosti. Nakonec se ukázalo, že znalosti a dovednosti z firemního vzdělávání využívá nadpoloviční většina zaměstnanců. Můžeme tedy říct, že cíle této bakalářské práce byly úspěšně splněny.

Přínosem této práce může být využití pro každého, kdo se zajímá o řízení a rozvoj lidských zdrojů. Teoretická část je zaměřená věcně, stručně a napsána do logického celku. V praktické části je vyhodnocení dotazníku, které naznačuje, jak probíhá vzdělávání ve firmě. Na konci práce je závěrečné shrnutí a doporučení pro zefektivnění nejen pro konkrétní vybranou firmu, ale i pro celý systém firemního vzdělávání.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2010, 116 s. ISBN 978-80-87197-35-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 141 s. ISBN 978-80-261-0139-0.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s. ISBN 80-247-1458-8.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 229 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 80-7261-033-3.

MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 528 s. ISBN 80-247-0906-6.

MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004, 148 s. ISBN 80-7357-045-9.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Grada Publishing, 2011, 320 s. ISBN 978-80-737-581-6.

PETLÁK, Erich. *Všeobecná didaktika*. Bratislava: Iris, 1997, 270 s. ISBN 80-88778-49-2.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

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

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2.

TICHÁ, Ivana. *Učíci se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 144 s. ISBN 80-86851-19-2.

TICHÁ, Martina. *Zápočtová práce: Praxe*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 13 s.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

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

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností	22
Obrázek 2: Systematický cyklus firemního vzdělávání	25

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví	46
Graf 2: Vzdělání	46
Graf 3: Věk	47
Graf 4: Jak dlouho pracujete ve firmě?	47
Graf 5: Jaká je Vaše pracovní oblast ve firmě?	48
Graf 6: Máte možnost kariérního růstu?	48
Graf 7: Máte zájem účastnit se profesního vzdělávání?	49
Graf 8: Podporuje a motivuje Vás zaměstnavatel v oblasti vzdělávání?	49
Graf 9: Profesní vzdělávání je pro Vás.	50
Graf 10: Kolik hodin za rok máte profesní vzdělávání?	50
Graf 11: Jaký způsob profesního vzdělávání preferujete?	51
Graf 12: Jaké metody nejčastěji používají vzdělavatelé?	51
Graf 13: Úroveň vzdělavatelů je podle Vás.	52
Graf 14: Pociťujete potřebu sebevzdělávání?	52



Graf 15: Jste spokojeni se současným vzděláváním ve Vaší firmě?	53
Graf 16: Pomáhá Vám profesní vzdělávání vykonávat lépe profesi?	53
Graf 17: Máte zájem o další vzdělávání ve firmě?	54
Graf 18: Co Vás motivuje k podílení se na dalším vzdělávání?	54
Graf 19: Ve kterých oblastech byste rádi uvítali další vzdělávání?	55

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník .....</b>	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

## **Příloha A - Dotazník**

Vážení zaměstnanci firmy Inženýrské stavby s. r. o.,  
jmenuji se Martina Tichá a třetím rokem studuji obor Vzdělávání dospělých na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Tento dotazník je podkladem pro mou bakalářskou práci na téma „Systém firemního vzdělávání zaměstnanců“, s cílem zjistit jak probíhá a funguje firemní vzdělávání v konkrétní firmě. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který má 19 otázek a zabere Vám okolo 5 minut. Označte prosím vždy jen jednu odpověď. Dotazník je zcela anonymní. Děkuji za Vás čas.

1) Jak dlouho pracujete ve firmě?

- a) Méně než rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) Více jak 10 let

2) Jaká je Vaše pracovní oblast ve firmě?

- a) Administrativní
- b) Ekonomická
- c) Vedoucí
- d) Dělnická

3) Máte možnost kariérního růstu?

- a) Ano
- b) Ne

4) Máte zájem účastnit se profesního vzdělávání?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nemáme možnost profesního vzdělávání

V případě že jste odpověděli možností c) přejděte prosím na otázku č. 14.

5) Podporuje a motivuje Vás zaměstnavatel v oblasti vzdělávání?

- a) Ano
- b) Ne

6) Profesní vzdělávání je pro Vás:

- a) Povinné
- b) Nepovinné
- c) Doporučené

7) Kolik hodin za rok máte profesní vzdělávání?

- a) 0
- b) méně než 10 hodin
- c) 10 – 30 hodin
- d) více jak 30 hodin

8) Jaký způsob profesního vzdělávání preferujete?

- a) Externí (mimo organizaci)
- b) Interní (v organizaci)

9) Jaké metody nejčastěji používají vzdělavatelé?

- a) Přednáška
- b) Přednáška spojená s diskuzí
- c) Instruktaž
- d) Jinou:.....

10) Úroveň vzdělavatelů je podle Vás:

- a) Výborná
- b) Velmi dobrá
- c) Dobrá
- d) Dostačující
- e) Nedostačující

11) Pociťujete potřebu sebevzdělávání?

- a) Ano
- b) Ne

12) Jste spokojeni se současným vzděláváním ve Vaší firmě?

- a) Ano, jsem spokojen/a
- b) Nejsem spokojen/a

13) Pomáhá Vám profesní vzdělávání vykonávat lépe profesi?

- a) Ano
- b) Ne

14) Máte zájem o další vzdělávání ve firmě?

- a) Ano
- b) Ne

V případě, že jste odpověděli Ne, prosím přejděte na otázku č. 17.

15) Co Vás motivuje k podílení se na dalším vzdělávání?

- a) Lepší finanční ohodnocení
- b) Udržení své pracovní pozice
- c) Kariérový růst
- d) Jiná motivace:.....

16) Ve kterých oblastech byste rádi uvítali další vzdělávání?

- a) Cizí jazyky
- b) Počítačové dovednosti
- c) Komunikační dovednosti
- d) Jiné:.....

17) Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

18) Vzdělání

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

19) Věk

- a) 18 – 30
- b) 31 – 40
- c) 41 – 50
- d) 50 a více let

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Martina Tichá

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** Prezenční

**Název práce:** Systém firemního vzdělávání zaměstnanců

**Rok:** 2016

**Počet stran textu bez příloh:** 52

**Celkový počet stran příloh:** 4

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 26

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 0

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