

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2020-2021

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Michaela Řezníčková

Personální práce a vzdělávání

Praha 2021

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. PhDr. Dobromila Trpišovská, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2020-2021

BACHELOR THESIS

Michaela Řezníčková

Personnel work and education

Prague 2021

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

doc. PhDr. Dobromila Trpišovská, 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

Michaela Řezníčková

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce, doc. PhDr. Dobromila Trpišovská, CSc. za její ochotu odpovědět na nespočet mých dotazů a vedení při tvorbě mé práce. Ráda bych také poděkovala všem respondentům za čas, který věnovali vyplnění dotazníkového šetření.

Anotace

Tato práce je zaměřena na personální práci a vzdělávání ve vybrané firmě. Zkoumá vzdělávání zaměstnanců na třech vybraných pobočkách firmy X. Teoretická část práce je rozdělena na dvě hlavní kapitoly. V první kapitole je charakterizována personální práce, její cíle, kompetence správného personalisty a motivace zaměstnanců. Dále se teoretická část věnuje vzdělávání, jeho formám, procesům a celoživotnímu vzdělávání. Praktická část má za cíl porovnat vzdělávání na vybraných pobočkách z odpovědí zaměstnanců. Odpověď na výzkumné otázky byla získána díky provedenému dotazníkovému šetření. Dále je v práci popsán postup dotazníkového šetření a krátké představení poboček firmy X, na kterých byl průzkum prováděn. Následuje analýza odpovědí od zaměstnanců, která je rozdělena grafů, tabulek a obrázků. Na konci práce jsou shrnuté výsledky provedeného dotazníkového šetření.

Klíčová slova

Cíle personální práce, dotazníkové šetření, formy vzdělávání, motivace, personalista, personální práce, rozvoj, vzdělávání, zaměstnanci.

Annotation

The aim of this bachelor thesis is to study the education process and the scope of employment of a personnel officer in three specified affiliates of company "X". The theoretical part contains of two chapters explaining the characteristics of personnel work and its goals. It further discusses the skills required from a personnel employee to motivate other employees. Subsequently, it also speaks about the forms, processes of both short-term and long-term education in this field. The practical part compares mentioned processes and forms of education of personnel work in a quantitative research of different affiliates of one company. This work also provides the reader with a detailed description of the process of the research made. Lastly, it analyses the answers obtained in simple statistics and summarizes the main thesis.

Keywords

Development, education, employees, forms of education, motivation, objectives of personnel work, personnel officer, personnel work, questionnaire investigation.

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1. PERSONÁLNÍ PRÁCE	9
1.1 Vývoj personalistiky	9
1.2 Definice personální práce	10
1.3 Motivace zaměstnanců ke vzdělávání se	15
2. VZDĚLÁVÁNÍ	20
2.1 Charakteristika vzdělávání.....	20
2.2 Celoživotní vzdělávání	22
2.3 vzdělávání pracovníků na pracovišti.....	25
3. PRAKTICKÁ ČÁST	32
3.1 Cíl výzkumu.....	32
3.2 Výzkumná metoda	32
3.3 Výzkumný vzorek.....	33
3.4 Výsledky výzkumu	35
4. DISKUSE	56
ZÁVĚR	60
SEZNAM ZDROJŮ	62
SEZNAM ZKRATEK	65
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	66
SEZNAM PŘÍLOH	68

ÚVOD

Personální práce a vzdělávání je v dnešní době velmi častým tématem. Návrhů, postupů a rad, jak správně vykonávat personální práci je mnoho. Těžší je tyto postupy převést do praxe. Existuje množství rad, jakým způsobem vést, vzdělávat a motivovat své pracovníky a jak je doprovázet celoživotním vzděláváním. Přesto se v množství firem můžeme setkat s tím, že personalisté další vzdělávání zaměstnanců nepodporují a nezajišťují. Nevykonávají svou práci dobře, neposkytují zpětné vazby a nemají pro zaměstnance ve firmě důležitou roli. Firmy v dnešní době nabízejí nespočet benefitů od telefon po třináctý plat, ale vzdělávání zaměstnanců už tolik firem neposkytuje. Vzdělávání by mělo být poskytováno všem zaměstnancům. Zaměstnanci musí být vzdělávání, protože musí růst s aktuálními potřebami na výkon pracovních pozic. Důležitá je také motivace a podpora při samotném vzdělávání a tu by personalisté a vedení firmy vždy mělo poskytovat. Každý zaměstnanec, pro kterého je důležité vzdělávat se, by měl mít podporu od samotného zaměstnavatele. Vedení firmy, které mají více poboček v některých případech nezvládá kontrolovat vzdělávání zaměstnanců, a proto může nastat problém, že na každé pobočce jsou zaměstnanci vzdělávání jiným způsobem. V některých případech se může stát, že některé pobočky neposkytují vzdělávání a jiné zase ano. V těchto případech by mělo vedení firmy stanovit jakási pravidla, aby zaměstnanci na všech pobočkách měli přístup ke stejnému vzdělávání.

Ve firmách mohou nastat problémy při výběru lektora, vedení má k dispozici finanční prostředky, ale neví, kdo mu za tyto peníze nabídne nejlepší protihodnotu. Problém může také nastat, když vedení neví, co zaměstnanci mají umět, zda to umí či nikoliv. Posledním nejčastějším problémem je investování času do stávajících zaměstnanců. V některých případech vedení firmy neví, zda peníze investovat do zaměstnanců, aby získali určité dovednosti, znalosti a kompetence či přijmout nového zaměstnance, který tyto kompetence má.

Cílem této práce je zjistit, jakým způsobem je ve vybrané firmě X vykonávána personální práce, zda se zaměstnanci chtějí vzdělávat a jestli jim je vzdělávání nabízeno. Podrobnější informace o společnosti a průzkumu ohledně personální práce a vzdělávání budou zahrnuty v praktické části.

TEORETICKÁ ČÁST

1. PERSONÁLNÍ PRÁCE

1.1 VÝVOJ PERSONALISTIKY

Lejsková (2006, s. 9) uvádí vývoj personální práce v různých etapách. Personální práce se postupem času měnila společně s průmyslem, podnikáním a společností. Ve dvacátých letech 20. století zaměstnavatelé začali dbát na pracovní podmínky, prostory a stravování svých zaměstnanců. Kolem třicátých let se začala tvořit administrativa ve firmách. Nově se ukládaly dokumenty týkající se zaměstnanců a dbalo se více na uchování informací ohledně zaměstnaných pracovníků, sledovaly se příchody a odchody do práce a v neposlední řadě, uchovávaly se dokumenty o vykonané práci zaměstnanců. Před začátkem 2. světové války se personalisté začali vzdělávat, plánovat, organizovat a rozvíjet. Rozvíjely se styly vedení u manažerů, začala se dělat hodnocení zaměstnanců, začala se podávat zpětná vazba, spustilo se odměňování pracovníků, a především se začal klást důraz na výběr vhodných kandidátů. Změnila se také legislativa upravující pracovní vztahy.

Kociánová (2012, s. 39-77) 20. století má pro vývoj personalistiky velký význam. Aby personální práce mohla být dále rozvíjena, bylo nejdříve zapotřebí, aby lidé pochopili historické kontexty. Do úplných počátků personálního řízení lze zařadit vědecký zájem, který se zaměřoval na práci a člověka.

Postupem času se smysl personálního řízení pozměňoval. Důvodem změn bylo pohlížení lidí na pozici jedinců v organizaci. Lidem se měnily názory a zároveň sbírali více zkušeností. V organizacích se měnily metody a postupy. (Kociánová, 2012, s. 39-77)

V České republice personální řízení nejvíce ovlivnily obě světové války, které v Česku proběhly během dvacátého století. V obou případech se personální řízení změnilo díky politickému systému, který v naší zemi nastal.

Na začátku dvacátého století začaly vznikat nové právní předpisy, které v sobě měly zahrnutý práci s lidmi a starost o zaměstnance. Právě tyto předpisy jsou brány z pohledu

personalistiky za její počátky. V těchto předpisech byl brán zřetel především na bezpečnost a zdraví pro pracovníky při vykonávání jejich práce. Byly zde definovány přestávky v práci, výše odměn, pracovní hodiny a zásady péče o zaměstnance.

Když v roce 1918 vznikla Československá republika, přišla na řadu celková úprava legislativy v pracovní oblasti. Vzniklo Ministerstvo sociální péče, kdy došlo k právní úpravě pracovní doby. Zákon č. 91/1918 Sb. (©Epravo, a.s. 1999-2021, online, cit. 2021-18-01), který upravoval pracovní dobu a stanovil ji na osm hodin, se pro personální řízení stal důležitým.

Velký podíl na dnešní podobě personálního řízení nese systém personálního řízení Tomáše Bati. Tento systém se v personálním řízení osvědčil tak, že vznikl takzvaný „Baťův systém“. Baťa byl prvním, kdo dokázal v pracovníkách vzbudit zájem o práci, dokázal je motivovat, zvládl v pracovníkách vyvolat zájem o soutěživost. Pro své zaměstnance poskytoval vzdělávání, bydlení, stravu a lékařskou péči. Lidé si často myslí, že takto vznikla i personální práce. (Kocianová, 2012, s. 152-154)

1.2 DEFINICE PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce bývá spojována s vícero pojmy jako jsou například personalistika, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Lidé si o těchto pojmech myslí, že se jedná o synonyma, ale není tomu tak. V odborných literárních zdrojích se nejvíce rozlišuje personální řízení, které se považuje za synonymum s řízením lidských zdrojů. Na druhé straně stojí personální práce. Proto tedy nemůžeme říct, že všechny tyto termíny měly stejný vývoj, význam nebo mají stejné postoje.

Personální práce či přímo personalistika je označením pro odvětví řízení organizace ve smyslu udržování organizace v chodu. Lidé tuto oblast ve firmě bohužel berou jako jednotnou pro každou firmu. Musí se zde však vzít v potaz velikost organizace, koncepce a systém řízení či v jaké fázi se firma zrovna nachází. (Koubek, 2004, s. 14)

Personální práce se dělí na tyto fáze:

- **Personální administrativa**

Tento pojem představuje pojetí personální práce ve smyslu služby, která má na starosti zajistit chod firmy tak, aby všichni zaměstnanci byli evidováni, aby byl ve firmě dostatek zaměstnanců a postupy k řádnému vedení a aktualizaci dokumentů spojených se zaměstnáváním lidí. V těchto dokumentech uvádějí výkon práce a osobní údaje zaměstnanců, které na vyžádání zaměstnanci vedení firmy poskytují. Proto se z tohoto pohledu na personální práci pohlíželo tak, že personální administrativa nečiní důležitou roli v organizaci. Většina firem už nemá zaškatulkovanou personální práci jen pro vedení dokumentů, ale stále se s takovým pohledem můžeme v několika firmách setkat. Tyto firmy mají především autoritativní styl řízení, který má nepatrné rozdělení pravomocí a vedoucí pracovníci nedelegují. (Koubek, 2004, s. 17-19)

- **Personální řízení**

Tento pojem se začal používat již několik let před 2. světovou válkou. Využíval se především v organizacích, které usilovaly o vyřazení konkurence z trhu. V těchto firmách vládl dynamický a autoritativní styl vedení. Vedení nehledělo na spokojenost zaměstnanců a šlo mu především o kvantitu produktů, které se snažili rozšířit na celý trh. Jediným řešením, aby se zbavili konkurence, bylo začít dbát na pracovníky, budovat dobrý kolektiv ve firmě a dbát na výběr zaměstnanců. Tyto firmy si začaly postupem času uvědomovat, že je důležité pro dobrý chod firmy brát člověka jako zdroj pracovní síly. Toto uvědomování si způsobilo i získávání zaměstnanců na pozici personální práce. Personální práce se začala rozrůstat ve více firmách. Firmy vytvářely svoje vlastní personalisty, kteří znali personální politiku, její systém a vedli zaměstnance k dosažení firemního cíle. Personální útvary ve firmách získávaly více volnosti, autority, a především větší pravomoc. Personální práce však zůstala pouze uvnitř organizace a snažila se hospodařit jen se znalostmi a zkušenostmi uvnitř firmy. Tento přístup nezahrnoval dlouhodobý plán firmy a její strategické řízení k dosažení stanoveného dlouhodobého cíle. (Koubek, 2004, s. 17-19)

- **Řízení lidských zdrojů**

Tento název skrývá nejnovější koncept personální práce, který se během padesátých a šedesátých let formoval v zahraničí. Pod tímto pojmem jsou lidé v pracovním procesu, kteří jsou schopni vykonávat činnost na základě jejich vlastního rozhodnutí. Lidské zdroje jsou nejdůležitějším zdrojem pro dobře fungující organizaci. (Palán, 2002, s. 186)

Personalista ve firmě zajišťuje organizaci, dostatek kompetentních pracovníků, motivaci pracovníků, a především jejich spokojenost. Dbá na to, aby zaměstnanci znali náplň své práce a věděli, jak ji efektivně vykonávat.

Další prací je vedení dokumentů, které jsou důležité a v souladu se zákoníkem práce. Stará se o správné vedení složek zaměstnanců, posílá zaměstnance na potřebná školení, dbá na aktualizaci dokumentů a na dobrou pověst firmy.

Věnuje se i výběru zaměstnanců, adaptaci zaměstnanců a zaškolení nových zaměstnanců. Důležité je pro něj i naplňování stanovených plánů a cílů. Stanovuje společně se zaměstnanci a zaměstnavateli krátkodobé a dlouhodobé cíle tak, aby byly dosažitelné. Dále také vykonává hodnocení zaměstnanců a podává zpětnou vazbu, aby mohli postupovat v kariérním růstu.

Správný personalista by měl mít náležité vlastnosti a těmi jsou:

- **Produktivita**

Musí být zaměřený na lidi, ale také na dosažené výsledky. Měl by být produktivní, aby šel příkladem ostatním zaměstnancům.

- **Loajalita**

Správný personalista by měl umět motivovat zaměstnance, ale musí být sám motivovaný. Je důležité, aby pro takového člověka nebyly prioritní jen peníze, ale aby mu vykonaná práce přinášela uspokojení.

- **Kompetence**

Další důležitou vlastností je kompetence. Personalista by měl pozici rozumět. Musí být pravidelně vzděláván, aby mohl aplikovat nejnovější trendy

v personalistice. Pokud se na své pozici orientuje a chce být dále vzděláván, je ve své práci úspěšný.

- **Iniciativa**

Personalista by sám od sebe měl přicházet s vlastními novými nápady na zlepšování fungování organizace. Měl by také vyslechnout nápady a připomínky ostatních zaměstnanců.

- **Komunikativnost**

Správný personalista se nebojí mluvit s ostatními lidmi, dokáže řídit, organizovat a udávat směr. Umí naslouchat a nesoudí názory ostatních.

- **Pozitivní přístup**

Pomáhá ostatním zaměstnancům v jejich povýšení. Vyslechne si názory, připomínky a nápady jiných a nebojí se je uplatnit v praxi. (©performia, 2004, online, cit. 2021-10-02)

Úkolem personalistů ve firmě je především dosadit správného člověka na pro něj vhodně zvolenou pozici. Především najít někoho s dobrými znalostmi, dostatečnými zkušenostmi a dovednostmi. Tito lidé by měli umět prokázat své zkušenosti s konkrétním zadaným úkolem, kde mohou využít svoje dovednosti, a tak dát najevo své přednosti převažující nad jinými uchazeči. Dbát by měli také na nejvhodnější počet zaměstnanců tak, aby každý jedinec měl danou práci a nevznikala zde bezdůvodná nadbytečnost. Jde zejména o splnění finančního plánu na rok, pokud by tedy nadbytečnost nastala, mohlo by to ve finančním plánu mít následky. Personalisté by měli odhadnout schopnost pracovníků vykonávat přidělenou práci a v případě, že pracovníci nebudou požadované úkoly vykonávat, má za úkol vyhledat novou posilu do pracovního týmu.

Snaží se o vytvoření zdravých mezilidských vztahů a o to, aby lidé na vyšší pozici motivovali zaměstnance a o to, aby je vedli správným způsobem. Je zapotřebí pohlížet na zaměstnance jako na individuální jedince, kteří mají odlišné názory a chování. Důležité by měly být především vztahy nadřízených a podřízených mezi sebou a vztahy na pracovišti.

Jedním z nejdůležitějších úkolů je, aby zaměstnanci znali předpisy potřebné k výkonu práce. Personalisté musí zajistit školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Je

zapotřebí dbát i na dobrou pověst organizace a spokojenost jejích zaměstnanců. Personalista by také měl dbát na dodržování lidských práv a svobod v celé organizaci. Dále by měl provádět kontroly k získání zpětné vazby ohledně spokojenosti zaměstnanců.

V neposlední řadě je důležité dbát na rozvoj a další vzdělávání pracovníků. Je zapotřebí své pracovníky dále rozvíjet a podporovat je k dalšímu vzdělávání se. Motivovat zaměstnance k postupu na vyšší pozice. Pro pracovníky je k tomuto přístupu potřebné mít dobré pracovní podmínky a dobrou komunikaci mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. (Koubek, 2007, s. 20-22)

Cílem personalistů uvnitř firmy je:

- **Rozvoj lidského potenciálu**

Je důležité, aby personalisté zajistili správné uchazeče, kteří ukážou svůj potenciál. Uchazeč by měl mít správné dovednosti, kvalifikaci pro potřebnou pozici a měl by svou povahou zapadnout do konceptu firmy a firemní kultury.

- **Vytvoření dostatečně motivujícího prostředí pro zaměstnance a dosažení jejich cílů**

Personalisté by měli motivovat zaměstnance k dosažení stanovených krátkodobých a dlouhodobých cílů. Snaží se je nasměrovat k dodržování zákonů, k dosažení cílů a splnění stanovených úkolů tak, aby organizace na trhu oslovila více lidí a byla konkurenceschopná.

- **Poskytnout další vzdělávání**

Důležitá je také podpora v dalším vzdělávání tak, aby se sami zaměstnanci chtěli vzdělávat a měli zájem o kariérní růst. Personalista by měl vždy podpořit a motivovat v krocích zaměstnance mířících ke vzdělání. (Berka, 2000, s. 4)

- **Tvořit dobré podmínky**

Personalisté by měli usilovat o vytvoření dobrých pracovních podmínek jak pro zaměstnance, tak pro firmu. Zajištění ideální organizace chodu firmy a také zajištění chodu firmy po stránce technické. Technickou stránkou se zde myslí zajištění, aby každý zaměstnanec vykonával svou práci. Personalista musí zajistit organizaci pracovního dne tak, aby úkoly na den byly dosažitelné

a splnitelné. Důležité je zajištění spolupráce mezi odděleními v dané organizaci tak, aby oddělení fungovala jako jeden celek a tím zvýšila výkon práce. Pokud firma očekává splnění úkolů ze strany zaměstnanců, je zapotřebí, aby dbala na dobré podmínky pracovního prostředí. (Šikýř, 2016, s. 146)

1.3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ SE

Člověk, který je motivovaný a během své cesty za plněním stanoveného cíle splňuje postupně malé kroky k jeho naplnění. Firma, v níž zaměstnanec pracuje, se snaží motivovat a povzbuzovat daného jedince k plnění jeho nejlepšího výkonu práce, který je pro firmu důležitý. (Armstrong, 2007, s. 219-232) Hartl uvádí (Hartl & Hartlová, 2010, s. 320), že motivace v tomto smyslu posouvá zaměstnance kupředu. Pojí se společně s chováním daného jedince a jeho přístupem. Motivace dle Hartla má vliv na chování a snahu zaměstnance.

Motivaci dělíme na:

- **Vnitřní**

Tento typ motivace je způsoben tím, že zaměstnanec se motivuje sám skrze to, jakým způsobem pracuje a práci nebere jen jako povinnost. Pokud se zaměstnanec motivuje sám, přináší organizaci jisté výhody. Sám od sebe rád vykonává svou práci a rád by šplhal po kariérním žebříčku. Důležité je samozřejmě, aby zaměstnavatel oceňoval jeho chování a motivaci, aby nevznikla zbytečně demotivace. (Armstrong, 2007, s. 219-232)

Urban (2013, s. 14) na motivaci pohlíží jako na proces. Dle něj jde o uspokojování potřeb při výkonu práce.

- **Vnější**

Urban (2013, s. 15-16) k vnějším faktorům řadí odměny za provedenou práci jako je třeba mzda a jiné benefity za dobře vykonanou práci.

Armstrong (2007, s. 219-232) motivaci vnější definuje jako jednání firmy, které vede k motivaci zaměstnanců. Jedná se o takzvanou metodu cukru a biče, kdy za dobře vykonanou práci zaměstnanci získají odměny, kariérní růst

a benefity. Naopak, když práce není vykonávána dobře, přijde místo odměn potrestání formou sražení mzdy či napomenutí.

Nároky na znalosti, kompetence a dovednosti jsou vyšší a vyšší. Nároky na zaměstnance se mění den od dne a je zapotřebí neustále vylepšovat dovednosti všech zaměstnanců uvnitř organizace. Dříve stačilo zaměstnancům při nástupu zaškolení a po skončení se dělalo občasné školení zaměstnanců. V téhle době to již nestačí a zaměstnanci se musí neustále vzdělávat. Je to způsobeno i tím, že technologie jdou stále dopředu a je nutné všechny proškolit v nových způsobech práce v organizaci. Zapotřebí je taktéž zdokonalování zaměstnanců v dovednostech i mimo jejich pozici. (Koubek, 2001, s. 367)

Zaměstnavatel by měl stát za zdokonalováním zaměstnanců, protože možné získané kvalifikace vedou k dosažení stanovených cílů. Pokud zaměstnavatel poskytuje další vzdělávání zaměstnanců, získá více kvalifikované zaměstnance, kteří jsou schopni podávat lepší pracovní výkon.

Dvořáková (2007, s. 286) uvádí tyto oblasti vzdělávání:

- **Orientace**

Jedná se o adaptaci nových zaměstnanců do organizace. Zároveň je zapotřebí začlenit nového zaměstnance do kolektivu pracovního týmu a seznámit ho s náplní jeho pracovní pozice.

- **Rekvalifikace**

Rekvalifikace znamená doplnění znalostí k momentální práci, kterou zaměstnanec vykonává či o získání nových kvalifikací k výkonu nové pozice. Po dokončení rekvalifikace získá daný jedinec osvědčení, které může použít pro uplatnění se v novém oboru.

- **Profesní rehabilitace**

Zaměstnanci, kteří kvůli zranění či úrazu nemohli déle vykonávat dosavadní pozici, na kterou jsou kvalifikováni, musí podstoupit profesní rehabilitaci, která jim pomůže vrátit se do běžného pracovního života.

- **Prohlubování kvalifikace**

Nově získané odborné znalosti, které zaměstnanci aplikují do praxe v organizaci, v níž pracují, je zapotřebí přizpůsobit potřebám pracovního místa. (Dvořáková, 2007, s. 286)

U dalšího vzdělávání zaměstnanců jsou důležité i metody vzdělávání, skrze které se mohou zaměstnanci vzdělávat. Tyto metody jsou například:

- **Mentoring**

Jedná se o neformální typ vzdělávání. Pracovník si zvolí svého mentora, který mu pomáhá se zvládnutím práce a zároveň slouží jako společník ve firmě po celou dobu vzdělávání. Mentor průběžně poskytuje zpětnou vazbu a motivuje pracovníka ke zvládnutí povinností. Pracovník si zvolí sám, jakou formou a jak často bude jeho vzdělávání probíhat.

Mentori jsou často považováni za učitele. Nabízejí své rady a tipy, jak daný problém nejlépe vyřešit. Radí nejen s problémy v práci, ale také s životními problémy. Mezi mentorem a zaměstnancem je vztah převážně méně formální. (Tyler, 1998, s. 100)

- **Koučink**

Tuto roli můžeme chápat jako delší dozor a kontrolu pracovníka. Kouč pracovníkovi zároveň poskytuje podporu při vzdělávání.

Koučování souvisí s tréninkem přímo na pracovišti. Tato metoda může být plánovaná, ale zároveň i neplánovaná. Nový zaměstnanec je někdy koučován svým kolegou, aniž by se jednalo o naplánovaný trénink. (Feldman, 2002, s. 55)

- **Rotace práce**

Tato metoda se provádí přímo na pracovišti. Pracovník, který musí být vzdělán, je prověřován na různých pozicích a různými úkoly na pracovišti. Pracovník touto metodou vzdělávání zároveň poznává svou organizaci a vyzkouší si všechny možné pozice potřebné k získání kvalifikace. (Šikýř, 2014, s. 89)

Pracovní motivace

Pod pojmem práce se skrývá cílevědomost, záměr, plánování a také motivace. Pracovní motivaci definujeme jako stanovisko člověka k práci a k daným skutečnostem jeho uplatnění na pracovní pozici. Pracovní motivace se také dá definovat jako ochota zaměstnance k práci. Jedinice prokazuje připravenost na pracovní výkon, kterou získal věnováním svého volného času za čas, který ho posouvá v zaměstnání dále. V tomto čase se jedince věnuje pracovním aktivitám a zlepšuje se v nich. Vůle pracovníka je vázána především na efektivní ocenění za vykonanou práci. Tedy za ocenění vyměnit svůj volný čas za čas, který využije k pracovním aktivitám. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 242)

Zaměstnavatel své zaměstnance může motivovat, ale také může dojít k jejich demotivaci. Urban (2008, s. 50-52) ve své knize uvádí nejčastější důvody ke zničení motivace, kterými například jsou:

- Lživé informace a zamlčování důležitých informací narušujících motivaci, ale také důvěru v celé firmě.
- Rozpor zásad, slov a posláních s činy organizace. Má stejný dopad jako bod uvedený výše.
- Pesimismus a chování manažerů, kteří jsou k zaměstnancům nepřístupní a upjatí. Pokud je nadřízený zaměstnanců sám o sobě demotivován, nemůže od zaměstnanců očekávat příliš velkou snahu vykonávat práci efektivně a aby byli motivováni.
- Vytváření zbytečných, absurdních a bezcílných pravidel ve firmě. Tyto pravidla ničí motivaci zaměstnanců, protože tato pravidla brání výkonu práce bez zbytečných činů navíc.
- Snášlivost malé výkonnosti či stejné odměňování zaměstnanců, kteří vykonávají svou práci jinak či dokonce hůře. Tím manažer dává svým pracovníkům najevo, že podprůměrně odvedená práce je dostačující k získání stejné odměny jako u zaměstnanců, kteří ukazují větší snahu a tím se toto úsilí začne zaměstnanci jevit jako zbytečné.

Forsyth (2009, s. 7) uvádí, že pokud pracovníci nejsou dostatečně motivováni může dojít k následným absencím pracovníků a maření jejich času na pracovišti. Pod mařením času se může skrývat např. porušování pravidel, časté přestávky či nicnedělání.

2. VZDĚLÁVÁNÍ

2.1 CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVÁNÍ

Každý jedinec by měl usilovat o vzdělávání a získávání nových informací během celého svého života. Komenský (1948, s. 11) uvádí, že jeho přáním je vzdělávat všechny jedince od dětí předškolního věku, mladých lidí, dospělé jedince až po seniory. Nedělat rozdíly mezi lidmi, kteří pocházejí z méně zabezpečených rodin, mezi bohatými lidmi, ženami či muži. Usilují o to, aby všichni tito lidé byli po celý svůj život aktivně vzdělávání. Dále uvádějí, že dalším přáním je vzdělávat všechny tak, aby získali dostatečné množství informací nejen z jednoho oboru či jedné věci. Aby všichni poznali pravdu a nelhali, neklamali své okolí, uměli hovořit se všemi lidmi o čemkoliv, pokud je zapotřebí říct svůj názor na cokoliv, je důležité nikdy nebýt němý.

Vzdělávání se rozděluje do tří základních pojmů:

- **Formální vzdělávání**

Tento typ vzdělávání se realizuje jedině v rámci vzdělávacích institucí, kdy obsah učiva, cíle vzdělání, prostředky a stupně hodnocení jsou stanoveny legislativou.

- **Neformální vzdělávání**

Neformální vzdělávání je uskutečňováno mimo vzdělávací systém. Umožňuje vzdělávání všech možných skupin, jak dětí, tak dospělých. Realizuje se skrze vybrané formy a typy vzdělávání a organizují ho například školy, školky či nadace. Do tohoto typu spadají i rekvalifikační kurzy, kurzy pro poskytování první pomoci, kurzy o bezpečnosti a zdraví při práci nebo například kurzy s různými programy na počítači. Pro děti jsou v této formě kurzy například na přežití v přírodě, taneční, kurzy anglického jazyka atd.

- **Informální vzdělávání**

Tímto vzděláváním se myslí získávání a následné osvojování si nově získaných znalostí, dovedností a zkušeností. Můžeme je získávat ve škole od spolužáků, v práci od kolegů, od ostatních lidí, v rámci rodiny nebo při cestování.

Za nejnižší stupeň vzdělání je považováno vzdělávání v rámci mateřských školek. V tomto stupni se děti vzdělávají už od předškolního věku. Je zapotřebí, aby vzdělávání dětí bavilo, a proto je nezbytné uzpůsobit jeho formu. Ve velké většině jde o vzdělávání pomocí her, kdy si děti osvojují návyky, dovednosti a informace potřebné k nástupu na první stupeň základní školy. Při nástupu na základní školu se začnou řádně vzdělávat a dle svých zkušeností, informací a dosažených dovedností pokračují na další stupně vzdělání. (Šmelová, 2004, s. 5)

Česká republika je ve vzdělávání velmi silná a má kvalitní vzdělávací soustavu, která je rozdělena do stupňů vzdělání. V České republice se za vzdělávání neplatí a je určeno pro všechny jedince. Výjimkou jsou školy soukromé, kde je vzdělávání zpoplatněno. Česká republika vzdělávání umožňuje všem lidem bez ohledu na jejich barvu pleti, náboženství, finanční zabezpečení, sociální status atd. Vzdělávání je rozděleno na stupně, kdy žáci musí povinně docházet na první a druhý stupeň základní školy. Poté, co základní školu úspěšně ukončí, mají občané ukončeno povinné základní vzdělání a záleží na nich samotných, zda chtějí ve vzdělávání pokračovat. Dnes je mezi lidmi jen minimum lidí pouze se základním vzděláním. Také například v poslední době se na trhu práce setkáváme se zakončeným středoškolským vzděláním jako podmínkou k přijetí na pozici. (Strategické cíle vzdělávací soustavy ČR, © 2013-2021 MŠMT, online, cit. 2021-10-02)

Vzdělávání se také dělí na oblasti vzdělávání, které Hroník (2007, s. 126-130) rozděluje na tyto:

- **Funkční:** Po tomto vzdělávání by pracovník měl být schopen vykonávat svou práci bez jakýchkoliv problémů. Zajišťuje potřebnou kvalifikaci pro výkon profese. Funkční vzdělávání je často součástí při certifikaci pracovníka.
- **Doplňkové funkční vzdělávání:** Rozvíjí se měkké i tvrdé dovednosti. Toto vzdělávání je pouze doplňkové za účelem rozšíření znalostí.
- **Manažerské vzdělávání:** Pod toto vzdělávání spadají doplňkové programy jako například MBA, řešení situací a tak dále.
- **Jazykové vzdělávání**
- **IT školení**

- **Školení ze zákona:** Tato školení jsou dána zákonem a jsou povinná pro všechny.
- **Účelové vzdělávání:** V tomto školení se rozvíjí především měkké dovednosti.

2.2 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Celoživotním vzděláváním je myšleno veškeré získávání informací, zkušeností, dovedností a rozvoje, které člověk sbírá po celý život. Je nezbytně nutné, aby se lidé vzdělávali celý život, pokud chtějí být aktivní na trhu práce. Technologie a postupy se mění každý den a trh práce klade čím dál větší nároky na odbornost jedinců, kteří se ucházejí o práci. Celoživotní vzdělávání má za cíl neustálý rozvoj osobnosti tak, aby se daný jedinec lehce adaptoval na měnící se podmínky pro trh práce, pro ekonomické podmínky, ale také pro podmínky společenské. Tato problematika je neustále probírána ve všech státech, které spadají do Evropské unie. Zaměřuje se na odlišnosti každého jedince a jeho vzdělávací potřeby. (J. Veteška, M. Tureckiová, 2008, s. 98)

Palán (2006, s. 34-36) uvádí šest funkcí celoživotního vzdělávání:

- Rozvoj osobnosti
- Posílení soudržnosti společnosti
- Podpora demokracie a občanské společnosti
- Výchova k partnerství a spolupráci
- Zvyšování zaměstnatelnosti
- Zvýšení konkurenceschopnosti ekonomiky a prosperity společnosti

J. Veteška, M. Tureckiová uvádí (2008, s. 16-17) celoživotní vzdělávání se orientuje na těchto šest myšlenek:

- Získání dalších dovedností pro všechny
- Zaměření se na větší investice do rozvoje lidských zdrojů
- Obnovování procesů pro vzdělávání a výuku
- Kladení důrazu na hodnotu vzdělávání
- Nové chápání poradenství
- Vyhledávání procesů, které povedou k ulehčení

Vzdělávání dospělých jedinců

Dle Mužíka (2004, s. 21-23) by měl být v procesu celoživotního vzdělávání každý jedinec, který vzdělávání věnuje svou pozornost, aniž by k tomu byl nucen. Pokud se jedinec vzdělávání věnuje, získává informace a znalosti, kterými se obohacuje. Zároveň si rozšiřuje možnosti a získává všeobecný přehled. Informace, které už jednou člověk získá, mu už nikdo nevezme. Investice času do vzdělávání je nejcennější. Tvrdí, že vzdělání není vymezené časem. Někteří přirovnávají vzdělávání k povinné školní docházce, avšak proces celoživotního vzdělávání probíhá v průběhu celého života jedince. Každý jedinec potřebuje ke vzdělávání se určité podmínky, aby mohl ve vzdělávání se pokračovat. Tak, aby mohl být adaptabilní na změny trhu práce, technologie a ve své profesi. Mužík uvádí tyto etapy celoživotního vzdělávání:

- Mateřská školka a vzdělávání v ní
- Povinná školní docházka
- Vzdělávání, které probíhá na gymnáziích
- Střední odborné učiliště, střední školy, vyšší odborné školy a vysoké školy
- Vzdělávání dospělých jedinců v jejich produktivním věku i po ukončení jejich pracovního poměru z důvodu odchodu do důchodu. Tyto školení probíhají v institucích k tomu určených jako jsou např. vzdělávací instituce, neformální vzdělávání v zájmových skupinách.

Mužík také upozorňuje na zmírnění formální věkové hranice obyvatelstva, kdy se používají na vzdělávání předměty typické pro různé fáze jedincova života (Hračky a hry ve věku dětském, učení pro jedince navštěvující povinnou školní docházku, příprava na určité profese, učení v pracovním procesu apod.). Celoživotní vzdělávání tvoří jeden velký celek, který je velmi bohatý. Celoživotní vzdělávání se v tomto celku rozděluje na dvě části. První částí je vzdělávání dětí a mládeže, kam spadá povinná školní docházka, výchova v rodině a zájmové aktivity, které vedou ke vzdělávání. V druhé části je vzdělávání dospělých, které ukrývá profesní vzdělávání, občanské vzdělávání a taktéž vzdělávání pomocí zájmových aktivit.

Barták (2008, s. 10) uvádí, že celoživotní vzdělávání je proces, který danému jedinci přináší lepší adaptabilitu na nové technologie, změny trhu práce, pracovní podmínky,

kulturu, společenský život a konkurenceschopnost. Pokud v celém státě bude více vzdělaných lidí, zvyšuje se tím konkurenceschopnost celého státu, a to podporuje ekonomický růst.

Specifika vzdělávání dospělých

Mužik (2004, s. 17-41) uvádí, že systém vzdělávání se mění s dobou a postupy v něm se čím dál více přizpůsobují jedinci, který se vzdělává. Lidé od dětství mají potřebu poznávat a vzdělávat se. Poznávají v průběhu života různé věci, které vedou k uspokojení této potřeby. Cílem poznávání je osvojení si vědomostí. Vzdělávání je u člověka základním prostředkem pro výchovu. Při vzdělávání dospělých v pracovním životě jde o proces, kdy jedinec postrádá určité vlastnosti, znalosti a dovednosti, které jsou potřeba k výkonu pracovní pozice. Dospělý jedinec v tomto procesu přistupuje ke vzdělávání svou profesní, ale také osobnostní pozicí. Vzdělávání dospělých v sobě nese určité odlišnosti, které je zapotřebí zmínit:

- Dospělý sám zvolí, jaké vědomosti si osvojí podle toho, které on sám považuje za důležité.
- Dospělý při vzdělávání přijímají informace do takové míry, kterou dle nich potřebují k řešení pracovních úkolů na jejich pracovní pozici.
- Potřebují mít možnost řešit problémy aktivně, kde mohou použít své dosavadní znalosti, ale také nově osvojené vědomosti.
- Dospělý jedinec také filtruje nové znalosti s jeho dosavadními dovednostmi a zkušenostmi, proto ke vzdělávání přistupuje racionálně.

Dospělý se objevují v nové situaci, kdy musí skloubit pracovní povinnosti, soukromý život a vzdělávání. Pro některé jedince je tato situace těžká a potřebují získat určitou podporu a motivaci ze strany zaměstnavatele. Svůj volný čas najednou vkládá do vzdělávání, a to ovlivňuje průběh jeho vzdělávání. Výhodou je, že dospělí jedinci jsou více samostatní, mají vyšší motivaci pro získání nových dovedností. Naopak velkou nevýhodou je, že díky dosavadním zkušenostem se mohou lišit v názoru s lektorem, který jim předává nové dovednosti.

Mužík dále zmiňuje, že proces vzdělávání dospělých se děje mezi lektorem a účastníkem vzdělávacího kurzu. V této souvislosti mužík uvádí trojdimenzionální model výuky. V tomto modelu jsou základem získané znalosti při výuce, které jsou přeměňovány na jedincovi vědomosti. Prostřední vrstva pyramidy trojdimenzionální výuky je tvořena porozumění daného jedince vědomostem, které při výuce získal a následné převedení těchto vědomostí do praxe. Na úplném vrcholu této výuky jsou k těmto získaným vědomostem přidávány od účastníků specifické rysy, které si každý přidá sám. Tyto vědomosti musí zpracovat tak, aby vyhovovaly potřebám výkonu své profese. Tento model výuky tvoří tři skupiny, které mužík uvádí:

1. *Dimenze kognitivní:* V tomto procesu si jedinec osvojuje nové vědomosti, znalosti a dovednosti všemi možnými metodami výuky. Používají se metody klasické, ale také novodobé např.: pomocí internetu a elektroniky.
2. *Dimenze pragmatická:* V této dimenzi si dospělý osvojuje určité kompetence, které jsou zapotřebí k plnění profese. Jedná se o chování a jedincovo jednání, které vede ke zvládnutí dané profese,
3. *Dimenze kreativní:* V této chvíli účastník přidává k získaným znalostem, dovednostem a kompetencím něco svého.

Tyto dimenze se navzájem ovlivňují a fungují jen, když jsou propojené. Tyto dimenze výuky společně vytvářejí výsledný efekt vzdělávacího procesu. První dimenze formuje člověka k pracovní způsobilosti. Pragmatická dimenze dává účastníkovi profesní kompetence, které nadále využije ke zvládnutí profese. Poslední dimenze podporuje člověka v kreativě a tím tak rozvíjí jeho samého. Je důležité dbát na způsob výuky a její metodu, aby tento proces byl efektivní.

2.3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ NA PRACOVÍŠTI

Rozvoj a vzdělávání pracovníků ve firmě je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního pracovníka. Personalista má za cíl neustále vylepšovat, získávat a upevňovat dovednosti, nové znalosti, a především dbát na pracovníkův rozvoj. Díky rekvalifikačním kurzům či workshopům, které zaměstnanec může navštěvovat se neustále zvyšuje jeho

kvalifikace. Pokud zaměstnanec vykonává svou práci dobře, zvyšuje se i produktivita celé firmy. (Dvořáková, 2007, s. 286)

Armstrong uvádí (2007, s. 286), že rozvoj pracovníků plyne neustálým vývojem, u kterého je zapotřebí zesílit současnou míru dovedností, schopností a především znalostí. Uvádí také, že pokud je zaměstnanec neustále vzděláván, získává tak větší odpovědnost za úkoly, které jsou náročnější. Tímto stylem se zlepšuje jeho efektivita práce, prokazuje se jeho odpovědnost, píle a výsledná odvedená práce. To vede k postupu po kariérním žebříčku výše.

Koubek (2007, s. 270) uvádí, že vzdělávání mimo pracoviště je často spojováno se způsobem školního vyučování. Toto vzdělávání probíhá většinou v institucích, které se školení věnují. Metody, které se v tomto typu vzdělávání využívají, jsou určeny především k rozvoji znalostí pracovníka. Některé z metod se zaměřují také na rozvoj dovedností, které následně pracovník uplatní v praxi. Mezi metody uváděné Koubkem patří např.:

- Workshop: Konkrétní problémy se řeší ve skupinách, problémy se tak posuzují z více pohledů. Posiluje se tím tým a jeho týmová práce.
- E-learning: Tato metoda je využívána za podpory počítačů a internetu. Díky tomu se toto vzdělávání stává komplexnějším.
- Assessment centra: Jedná se o nejmodernější metodu, která komplexně diagnostikuje schopnosti daných zaměstnanců pomocí různých úkolů.
- Samostudium: Jedná se o proces, kdy se jedinec vzdělává sám bez účasti učitele.
- Outdoor training: Je nejvhodnější metoda pro vzdělávání manažerů. Využívá se zde sport, při němž manažeři využívají své schopnosti, například vedení a rozhodování.

Šikýř (2014, s. 127-130) uvádí tyto příklady dalšího vzdělávání na pracovišti:

- Asistování
- Instruktaž
- Rotace práce
- Koučink

- Pověření úkolem
- Mentoring

Důvodů k dalšímu vzdělávání pracovníků je mnoho. Aby firma mohla být konkurenceschopná je nezbytné, aby kladla důraz na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Produktivitu firmy nejvíce způsobuje výkonnost lidských zdrojů uvnitř ní samotné. Pro růst firmy je zapotřebí neustále vzdělávat, kvalifikovat a vylepšovat schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl dbát na možnosti dalšího vzdělávání ve firmě, aby mohla naplňovat své krátkodobé i dlouhodobé cíle. Níže uvedené důvody, jsou začátkem pro zvážení vzdělávání (Koubek, 2007, s. 248):

- **Nouze o vyškolené pracovníky v dané profesi:** Pokud podnik nemá dostatek kvalifikovaných pracovníků a tím vystavuje své zaměstnance neustálému stresu a možnému přepracování.
- **Konkurenceschopnost firmy:** Na trhu se pohybuje nespočet firem, které nabízí stejné produkty a poskytované služby. Je nezbytné, aby firma kladla důraz na podání nejlepšího výkonu, rostla na trhu, měla dobré jméno a následně byla konkurence schopná.
- **Neustálý vývoj trhu a jeho produktů a poskytovaných služeb:** Trh se neustále mění. Objevují se nové výzvy, produkty a vytváří se nové postupy ve firmách. Firma za účelem udržení se na trhu musí dbát na kvalitu tak, aby pro trh byla atraktivní.
- **Nedostatečně kvalifikovaný personál, který brání v růstu a rozvoji firmy:** Nedostatečná kvalifikace zaměstnanců může v budoucnu poškodit rozvoj a prosperitu podniku.
- **Vysoká poptávka kvality poskytovaných služeb**
- **Potřeba doplnění znalostí po technické stránce a seznámení se s novými postupy:** Zaměstnavatel musí dávat pozor, aby jeho zaměstnanci byli pravidelně přeškolení a nevznikl zbytečný problém. Pokud chce firma své zaměstnance školit, je nutné, aby poskytovala pravidelné školení na postupy a nové technologie.
- **Nutnost snížení nákladů**

- **Globalizace:** Jedná se o proces, kterým firma rozšiřuje své působení do dalších zemí, pokud je na trhu prosperující a chce na vyšší geografickou úroveň. (Sýkora, 2000, s. 59)
- **Změny v organizaci a vedení firmy**
- **Dobrá pověst firmy:** Zaměstnavateli záleží na dobré pověsti firmy na trhu i mezi zaměstnanci. Dbát na pověst je důležité, rozhoduje o rozvoji firmy a jejím možném růstu. Pokud firma má dobrou pověst, dobrou firemní kulturu a poslání, je na trhu práce atraktivnější pro nové kvalifikované uchazeče o zaměstnání. (Egerová, 2012, s. 142)
- **Neustálá konkurence v poskytovaných benefitech a kvalitního pracovního prostředí:** Na kvalitu odvedené práce zaměstnancům má vliv především pracovní prostředí. Podmínky pro výkon práce působí na spokojenost a spolehlivost každého jedince. Je důležité nastavit takové pracovní podmínky, aby pro zaměstnance byly vyhovující. Správné hygienické podmínky, bezpečnost práce a možnost podání zpětné vazby zajistí dobrou pracovní morálku a zaměstnanci budou pracovat efektivně. (Pauknerová, 2006, s. 116)

Systematické vzdělávání pracovníků uvnitř organizace je proces, který se koná v ustavičně opěťovaném cyklu. Vychází z firmou nastavené vzdělávací strategie. Opakující se cyklus má v sobě čtyři oddíly identifikace potřeb: vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování. (Koubek, 2007, s. 259) Koubek (2009, s. 260) tento proces posuzuje jako nejvíce účinné vzdělávání zaměstnanců uvnitř organizace. Uvádí, že se jedná o neustále opakující se proces, který vychází z politiky dané firmy a dbá na dosažení cílů a strategie.

Nejvíce se používá rozdělení fází dle Hroníka (2007, s. 127). Kdy je rozděluje na zjištění potřeb vzdělávání, návrh vzdělávací aktivity, následné uskutečnění a podání zpětné vazby.

Identifikace potřeb vzdělávání:

- Touto fází začíná celý cyklus vzdělávání. Pokud je zapotřebí vzdělávat, nastává nedostatek kvalifikace zaměstnanců na požadavky pracovní pozice. (Šikýř, 2014, s.126)
- Armstrong uvádí (1999, s. 46), že podstatou vzdělávání je mít cíl a záměr. Pokud se podaří analyzovat potřeby a nedostatky kvalifikace, může se cíl a záměr definovat
- Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85) definují identifikaci potřeb jako shromáždění o nynější situaci dovedností, kompetencí a znalostí zaměstnanců uvnitř firmy. Dalším sledovaným krokem je odvedená práce jednotlivců, kolektivu a celková úroveň odvedené práce firmy. Výsledkem šetření jsou nedostatky ve výkonu práce, které je zapotřebí odstranit. Eliminují se vzděláváním zaměstnanců a doplňováním jejich znalostí. Tento proces vyhodnocuje odlišnost od současné úrovně výkonu práce a požadované úrovně. Z výsledků se zrodí náležitý plán.
- V praxi se postupuje podle analýzy získaných informací, které byly zjištěny v provozu firmy či z jiných šetření. Zjišťují se především tři skupiny údajů:
 - **Údaje celé firmy:** Veškeré informace ohledně firmy počínaje strukturou organizace, uplatněním na trhu, vedením dokumentů, informacemi o zaměstnancích, dodržování pracovní doby, přestávek, kontrola absence a podobně.
 - **Údaje o jednotlivých úsecích ve firmě:** Jedná se o získané informace o úsecích, které se získají z pozorování, zpětnou vazbou, vedením zaměstnanců, motivací zaměstnanců a tak dále.
 - **Údaje o jednotlivých zaměstnancích:** Informace se získávají z dokumentů o hodnocení zaměstnance, jeho dosaženého vzdělání, jeho dovedností a kvalifikací, různými testy a zpětnou vazbou.

Tyto údaje vedou k nalezení potřebného vzdělání zaměstnanců. Potřeba dále vzdělávat zaměstnance vychází především z nároků manažerů, ale také od zaměstnanců. K zjištění potřeby vzdělávání je nutné pravidelně podat zpětnou vazbu a hodnocení zaměstnance, dle tohoto hodnocení vyjdou potřeby vzdělávání. Pokud je hodnocení provedené

podrobně do nejmenších detailů, tím lépe se potřeby pro vzdělávání budou identifikovat. (Koubek, 2009, s. 263)

Plánování vzdělávání:

Armstrong uvádí (2007, s. 471), že k plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou zapotřebí nejen manažeři a vedení firmy, ale také samotní zaměstnanci, kteří navrhnou kroky k realizaci. Plán je zaměřen na kroky, které vedou k rozvoji a získání nových zkušeností a dovedností. Zaměstnanec sám přijímá odpovědnost za uskutečnění plánu a dodržování stanovených cílů. Vedení firmy by mělo být zaměstnanci oporou a podporovat ho v dosažení cílů.

Armstrong (1999, s. 542-546) v jiné literatuře uvádí, že plán, který je vytvořen, by měl odpovídat na určité otázky, kterými jsou:

- Čeho chceme dosáhnout – obsah vzdělávání
- Kdo, by měl vzdělávání podstoupit – cílová skupina
- Způsob realizace vzdělávání – postupy, techniky, metody
- Kde se vzdělávání bude odehrávat a kdo bude realizátorem – vzdělávání může probíhat uvnitř firmy, kdy se přizve interní či externí odborníci či jinou institucí
- Kdy bude vzdělávání uskutečněno – jak dlouho bude vzdělávání probíhat
- Cena vzdělávání – náklady na uskutečnění
- Postup hodnocení vzdělávání

Hroník (2007, s. 128) uvádí, že v předešlé fázi se zjistil předmět vzdělávání a pro koho je určen. V této fázi je zapotřebí zajistit spojení všech potřeb tak, aby se rozložily do krátkodobých cílů a cíle dlouhodobého. Po naplánování cílů se můžou začít formulovat otázky a vzdělávací aktivity, kterými lze cílů dosáhnout.

Realizace vzdělávacích programů:

Hroník (2007, s. 134) rozděluje realizaci do tří úseků. Tato fáze je dle něho definovaná jako vrchol cyklu vzdělávání. Tyto tři úseky nazývá přípravou, vlastní realizací a transferem.

Příprava

Pro realizaci vzdělávání je zapotřebí vše důkladně připravit. Příprava zahrnuje lektora, materiály k učení, pomůcky, prostory, informace pro účastníky a je důležité připravit vzdělávání po organizační stránce.

Vlastní realizace

Tento úsek začíná při příjezdu lektora na místo, kde se vzdělávání uskuteční. Hroník uvádí, že lektor by měl přijet v dostatečném předstihu, a to nejméně jednu hodinu před začátkem vzdělávání. Vlastní realizace pokračuje zahájením vzdělávání, jeho celým průběhem, udržení pozornosti účastníků a tak dále.

Transfer

U druhé fáze vlastní realizace se stanoví aktivity, které by měly následovat po ukončení vzdělávání. V průběhu kurzu můžeme různé kroky obměňovat tak, aby kurz byl pro účastníky stále atraktivní. Dle Hroníka je nezbytné pohlídat prvních pár dní po ukončení vzdělávání.

Dle Armstronga (1999, s. 177) je nezbytné kurz neustále monitorovat, aby veškeré předem stanovené kroky byly dodržovány. Je důležité také kontrolovat kroky vedoucí k dosažení dopředu stanovených cílů. Po této fázi nastává fáze vyhodnocovací.

Vyhodnocování vzdělávání:

Dle Koubka (2009, s. 274-275) je největším problémem kroky způsobu vyhodnocování, dle kterých se postupuje. Jedním ze způsobů vyhodnocení je porovnání dosaženého výsledku v testu, který se píše před a po samotném vzdělávání. Tento způsob není lehké uskutečnit, protože testovaný jedinec může být nervózní a nemusí podat nejlepší výsledky.

Dalším způsobem je kontrola a monitorování procesu vzdělávání. Tento způsob není tolik spolehlivý jako způsob první. Hodnotitel se soustředí na lektora a jeho způsoby, metody a procesy výuky. Tento způsob může být subjektivní, protože hodnotitel se dívá na efektivitu jednotlivých metod vzdělávání a lektor je považuje za nejlepší možné postupy, se kterými nemusí hodnotitel souhlasit.

Armstrong (2015, s. 61) definuje vyhodnocování jako proces, ve kterém se porovnávají stanovené cíle s výsledky zaměstnanců, kteří vzdělávání podstoupili. Tyto výsledky ukazují, zda se problém vyřešil či nikoliv. Kroky vyhodnocování se dle Armstronga musí dopředu stanovit ve fázi plánování. Tímto vyhodnocování se zjišťuje také efektivita vzdělávání vzhledem k nákladům. V některých případech je těžké stanovit měřitelné cíle a získat dostatečné informace o výsledcích tak, aby se dala efektivita porovnávat.

3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 CÍL VÝZKUMU

Cílem výzkumu je zjistit, zda personalisté zajišťují další vzdělávání pro své zaměstnance a jestli zaměstnanci mají o vzdělávání zájem. V dotazníku bylo položeno celkem čtrnáct otázek, první část otázek je zaměřena na místo výkonu práce a informace ohledně pobočky, na které zaměstnanec pracuje. Druhá část otázek se zabývá vzděláváním, ochotou zaměstnanců vzdělávat se a poskytováním dalšího vzdělávání skrze personalisty. Dotazníky byly vytvořeny pomocí aplikace s názvem Survio prostřednictvím internetové stránky.

Výzkumné otázky:

- **Výzkumná otázka č. 1:** Je zaměstnancům poskytováno další vzdělávání skrze firmu?
- **Výzkumná otázka č. 2:** Mají zaměstnanci zájem vzdělávat se?

3.2 VÝZKUMNÁ METODA

Pro tento průzkum byla zvolena metoda dotazníků. Jedná se o kvantitativní šetření. Kvantitativní šetření definuje Gavora takto: Cílem tohoto typu výzkumu je vytěžit co nejvíce informaci, které se dají snadno ověřit. Základ kvantitativního výzkumu je měření neboli postup získávání přesných údajů, které se následně vyjadřují numericky. (Gavora, Peter a kol. 2010, [online] [cit. 2021-16-02])

Otázky v dotazníku byly předem předpřipraveny a všem dotazovaným poslány ve stejný čas. Všichni dotazovaní byli dopředu seznámeni s cílem průzkumu. V dotazníku byly použity otázky, které byly uzavřené a polouzavřené. Jen u jedné z otázek byla použita metoda otevřených otázek. Zaměstnanci měli ve většině otázek na výběr z předem stanovených odpovědí či se mohli vyjádřit odpovědí vlastní. Dotazovaným bylo položeno celkem čtrnáct otázek. Kompletní seznam otázek je uvedený v přílohách na straně 68.

3.3 VÝZKUMNÝ VZOREK

Průzkum byl prováděn u zaměstnanců ze tří různých poboček, které se nachází v centru Prahy. Pobočky se liší velikostí a počtem zaměstnanců. Názvy a místo, kde se pobočky nachází, jsou v tomto průzkumu pro zachování anonymity uvedeny se smyšleným názvem.

První pobočka se nachází na Staroměstském náměstí. V této pobočce pracuje kolem třiceti zaměstnanců různého věku. Tato pobočka je jednou z největších poboček v celé České republice. Pracuje zde přes dvacet zaměstnanců, kteří jsou zde zaměstnáni na dohody o provedení práce. Zbytek zaměstnanců je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr. Personalista v tomto pracovním týmu zde pracuje přes 4 roky. Zaměstnanci ho hodnotí převážně kladně, ale říkají, že se nevěnuje své práci tolik, jak by měl. Tým všech zaměstnanců má silné kořeny a jsou si všichni blízcí. Zaměstnanci se nebojí dávat zpětnou vazbu a nebojí se ani na cokoli zeptat.

Druhá pobočka je nejmenší pobočkou ze tří vybraných a pracuje na ní dohromady osmnáct zaměstnanců. Jedná se o pobočku, která se nachází na Walterově náměstí. Zaměstnanci tvoří dobrý a silný kolektiv, který dle jejich slov jen tak nic nerozhodí. Pracují zde převážně brigádníci a jen několik zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Věkové rozmezí je zde od osmnácti do dvaceti šesti let. Personalista u nich na pobočce podle většiny zaměstnanců nesmí chybět. Chodí k němu s různými problémy a vždy jim pomůže a motivuje je.

Poslední z vybraných poboček sídlí na Václavském náměstí. Je o něco menší než pobočka na Staroměstském náměstí a zároveň o něco větší než pobočka na Walterově náměstí. Je zde zaměstnáno dohromady dvacet tři zaměstnanců, kteří jsou ve věkovém rozmezí od sedmnácti do dvaceti osmi let. Na této pobočce je zaměstnáno nejvíce pracovníků na hlavní pracovní poměr ze všech tří poboček. Brigádníci jsou zde zaměstnáni taktéž. V tomto týmu není tak silný kolektiv. Zaměstnanci spolu drží, ale není to jako na zbylých dvou pobočkách, kde zaměstnanci táhnou za jeden provaz. S personalistou si ale rozumí a jsou rádi, že ho na pobočce mají.

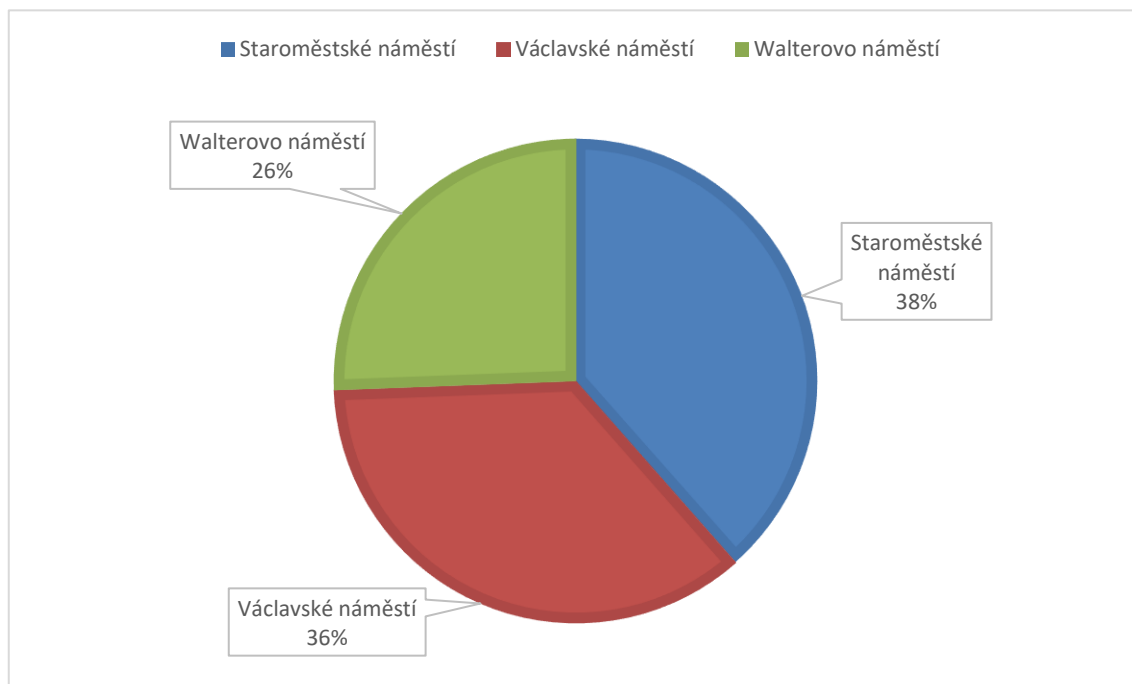
Průzkum byl zaměřen na zaměstnance pracující na třech různých pobočkách. Rozmezí věku zaměstnanců se pohybuje mezi sedmnácti až třiceti lety. Všem dotázaným byly položeny otázky ohledně personální práce, vzdělávání a ochotou vzdělávat se. Všechny pobočky se nachází v Praze. Do průzkumu byly vybrány různě velké pobočky, s různým počtem zaměstnanců, které se nachází v centru Prahy.

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo třicet devět respondentů, tudíž 100 % plánovaných respondentů. Dotazník byl poslán vybraným zaměstnancům ze tří různých poboček a vrátilo se čtrnáct dotazníků z pobočky na Václavském náměstí, deset dotazníků od zaměstnanců z Walterova náměstí a patnáct vyplněných dotazníků od pracovníků z náměstí Staroměstského. Vyhodnocení a analýza dotazníků je vyhotovena pomocí grafů, tabulek a v některých případech také obrázků tak, aby se dalo lépe orientovat v získaných informacích. Tabulky znázorňují odpovědi z každé pobočky a graf zobrazuje všechny odpovědi. V tabulkách jsou zobrazeny všechny odpovědi a grafy ukazují odpovědi v procentech.

3.4 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Otázka č. 1: Kde se nachází pobočka, ve které jste zaměstnán/a?

Graf 1: Pobočka, ve které jsou pracovníci zaměstnáni



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 1: Pobočka, ve které jsou pracovníci zaměstnáni

Pobočka, ve které jsou pracovníci zaměstnáni	Odpovědi
Staroměstské náměstí	15
Václavské náměstí	10
Walterovo náměstí	14
Celkem	39

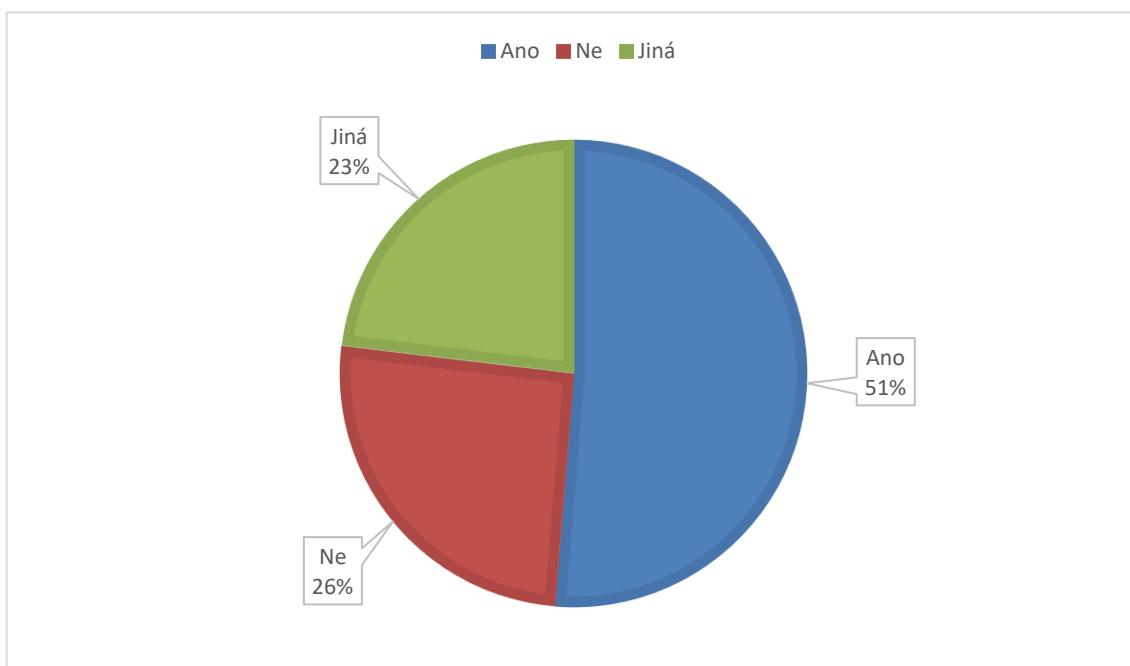
Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

U této otázky měli respondenti na výběr ze tří poboček. Z dotazníků vyšlo, že se zúčastnilo dohromady třicet devět zaměstnanců. Tato otázka je položena uzavřenou

formou. Nejvíce oslovených zaměstnanců bylo z pobočky ze Staroměstského náměstí, kdy se zúčastnilo 38 % zaměstnanců z oslovených poboček. O jednoho zaměstnance méně bylo oslovena pobočka na Václavském náměstí, která tvoří 36 % z celkového šetření. Poslední oslovená pobočka, která zastává v šetření 26 % je pobočka, která se nachází na Walterově náměstí.

Otázka č. 2: Je Vám v práci poskytována možnost vzdělávat se?

Graf 2: Možnost vzdělávat se v místě výkonu práce



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 2: Možnost vzdělávat se v místě výkonu práce

Možnost vzdělávat se v místě výkonu práce		Odpovědi		
	Staroměstské nám.	Václavské nám.	Walterovo nám.	
Ano	2	11	7	
Ne	10	0	0	
Jiná	3	3	3	
Celkem				39

Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnavatel poskytuje svým pracovníkům vzdělávání. Jestli firma poskytuje školení, které je nabízeno všem zaměstnancům či školení pro získání nových informací nenabízí. Pobočka na Staroměstském náměstí dopadla nejhůře 66,7 % zaměstnanců odpověděla, že firma jim nenabízí žádné školení. 13,3 % zaměstnanců říká, že firma školení poskytuje pomocí zaškolení při nástupu do pracovního poměru. Posledních 20 % odpovědělo jinou odpovědí:

1. „Je, ale nijak zvlášť velká nebo o možnostech příliš nemluví.“
2. „Vzdělávat se ani ne, ale občas máme možnost znovu se přeškolit.“
3. „Občas máme školení pro zopakování informací potřebných k práci.“

Zaměstnanci, kteří pracují na pobočce Václavské náměstí odpověděli v 78,6 % ano. A 21,4 % uvedlo jinou odpověď:

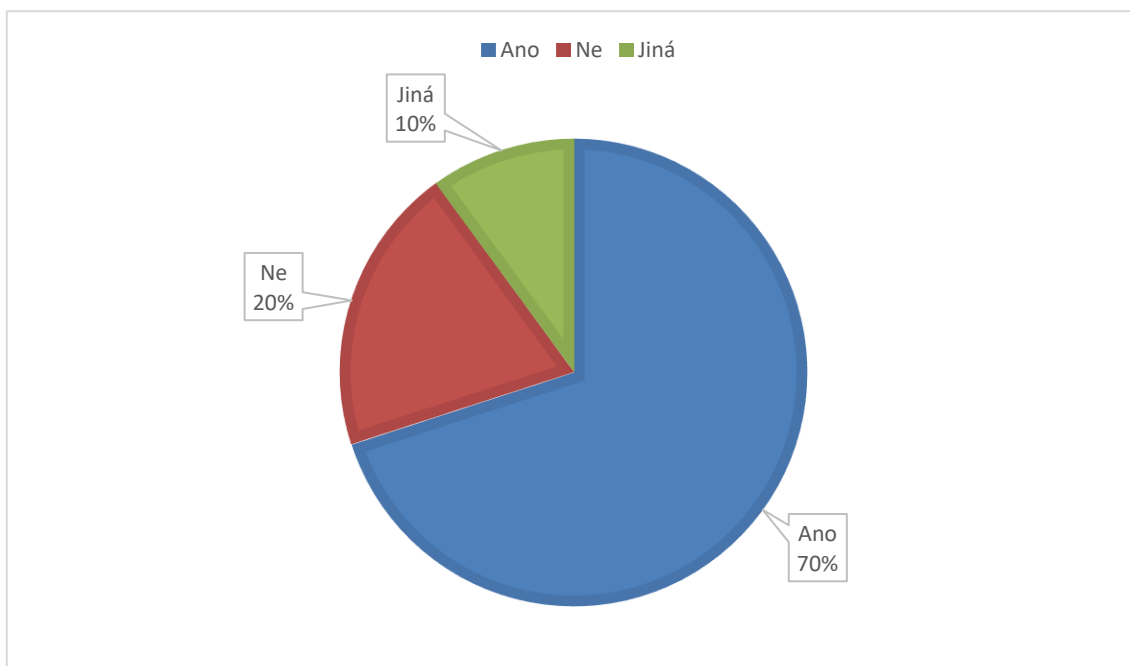
1. Máme možnost zúčastnit se některých školení. Většinou jsou k dispozici tři, každý rok tři stejné.
2. Zás tak moc ne. Občas je nějaké školení.
3. Občas

Pobočka na Walterově náměstí dopadla obdobně. Nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že jim vzdělávání není poskytováno. 70 % odpovědělo ano, 30 % zaměstnanců uvedlo jinou odpověď:

1. Spíše ne, po zaučení už jich moc není. Občas se nabízí seminář na procvičení znalostí, ale to je na každém, zda se účastní.
2. Nevím, ještě jsem žádný nezažila
3. Ano, moji manažeři se stále snaží nás něco nového naučit.

Otázka č. 3: Pokud ano, využíváte této možnosti?

Graf 3: Využití možnosti vzdělávat se



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 3: Využití možnosti vzdělávat se

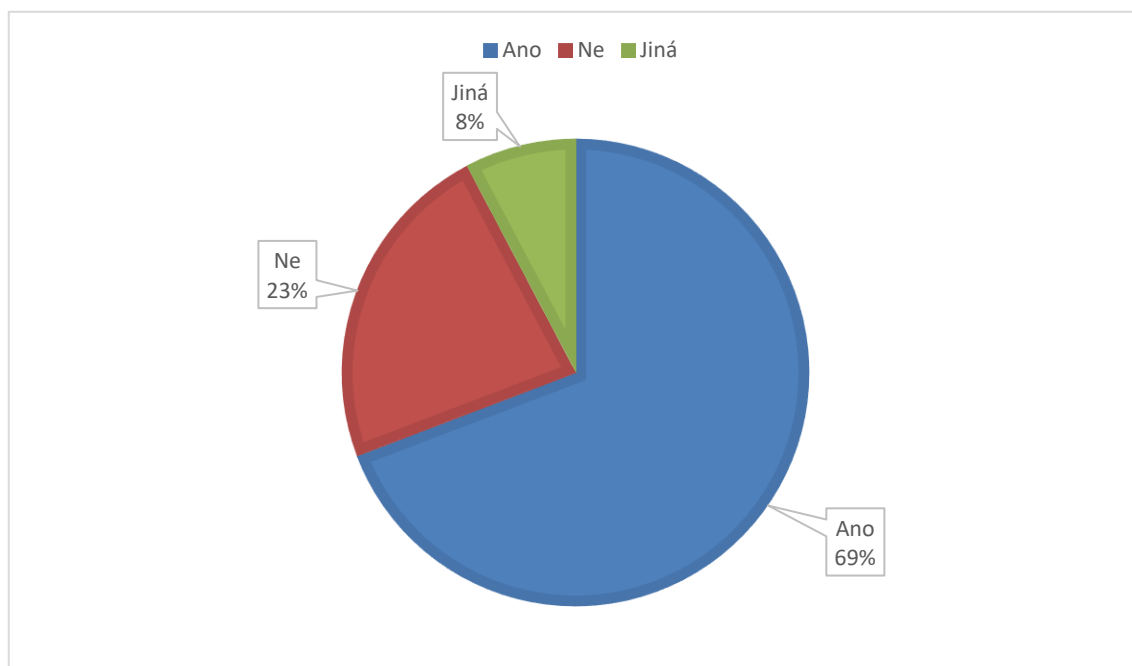
Využití možnosti vzdělávat se	Odpovědi		
	Staroměstské nám.	Václavské nám.	Walterovo nám.
Ano	3	11	7
Ne	1	3	2
Jiná	2	0	1
Celkem	30		

Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Zaměstnanci, kteří na předchozí otázku odpověděli ano, odpovídali na tuto otázku, zda tuto možnost využívají. Z pobočky na Václavské a Walterovo náměstí odpověděli všichni zaměstnanci. Ze Staroměstského náměstí odpovědělo jen šest zaměstnanců. 50 % odpovědělo, že využívají této možnosti. Jeden zaměstnanec odpověděl, že využil zaškolení při nástupu do práce. 16,7 % odpovědělo ne. 33,3 % uvedlo jinou odpověď kdy dle jejich slov se občas něco při práci přiučí. 78,6 % odpovědí od zaměstnanců z Václavského náměstí odpovědělo ano a 21,4 % odpovědělo ne na využití možnosti vzdělávání ve firmě. 70 % zaměstnanců pracujících na pobočce Walterovo náměstí odpovědělo ano, 20 % odpovědělo ne a 10 % odpovědělo, že ještě tuto možnost nemohli využít.

Otázka č. 4: Pokud ne, uvítali byste tuto možnost?

Graf 4: Zájem o možnost vzdělávat se skrze firmu



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 4: Zájem o možnost vzdělávat se skrze firmu

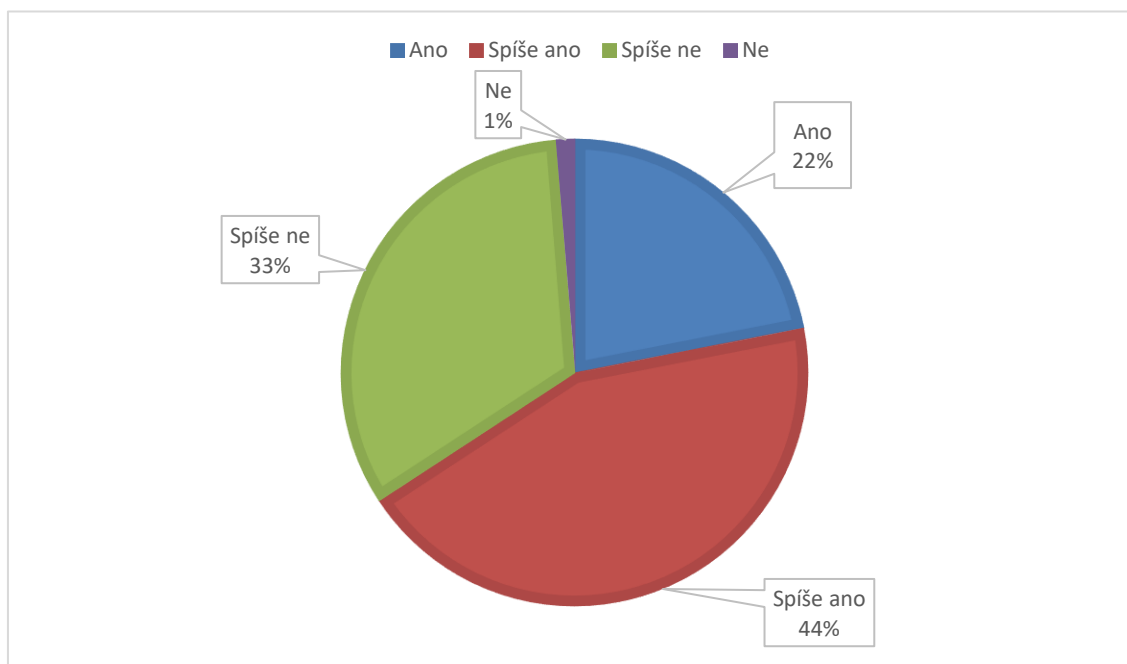
Zájem o možnost vzdělávat se skrze firmu		Odpovědi		
	Staroměstské nám.	Václavské nám.	Walterovo nám.	
Ano	8	1	0	
Ne	3	0	0	
Jiná	1	0	0	
Celkem		13		

Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Pokud zaměstnancům vzdělávání není poskytováno odpovídali na tuto otázku. Ze Staroměstského náměstí odpovědělo 66,7 %, že by možnost rádi využili. 25 % odpovědělo, že by možnost nevyužili a 8,3 % uvedli svou odpověď, že se rádi naučí nové věci. Z pobočky na Václavském náměstí odpověděl jeden zaměstnanec tedy 100 % ano, že by měl zájem vzdělávat se skrze firmu.

Otázka č. 5: Dostáváte od personalistů zpětnou vazbu, abyste se mohl/a zlepšit ve výkonu své práce?

Graf 5: Zpětná vazba od personalistů



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 5: Zpětná vazba od personalistů

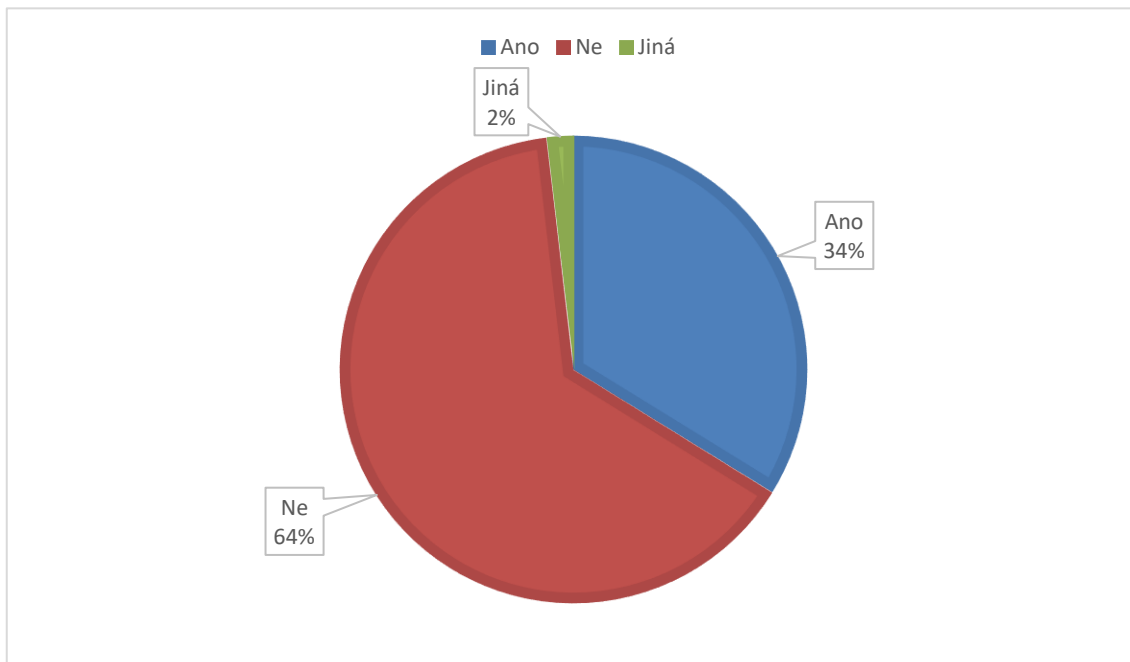
Zpětná vazba od personalistů	Odpovědi		
	Staroměstské nám.	Václavské nám.	Walterovo nám.
Ano	1	1	6
Spíše ano	6	6	4
Spíše ne	5	7	0
Ne	3	0	0
Celkem	39		

Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Zaměstnanci z pobočky na Staroměstském náměstí odpověděli 6,7 % ano, 40 % spíše ano, 33,3 % spíše ne a 20 % odpovědělo ne. Pracovníci, kteří jsou zaměstnáni na pobočce na Václavském náměstí odpověděli 7,1 % ano, 42,9 % spíše ano, 50 % spíše ne. 60 % zaměstnanců z pobočky Walterovo náměstí odpovědělo ano a zbylých 40 % odpovědělo spíše ano.

Otázka č. 6: Motivuje Vás personalista ke vzdělávání se?

Graf 6: Motivace zaměstnanců od personalisty ke vzdělávání



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 6: Motivace zaměstnanců od personalisty ke vzdělávání

Motivace zaměstnanců personalisty ke vzdělávání	Odpovědi		
	Staroměstské nám.	Václavské nám.	Walterovo nám.
Ano	0	3	7
Ne	11	7	1
Jiná	4	4	2
Celkem		39	

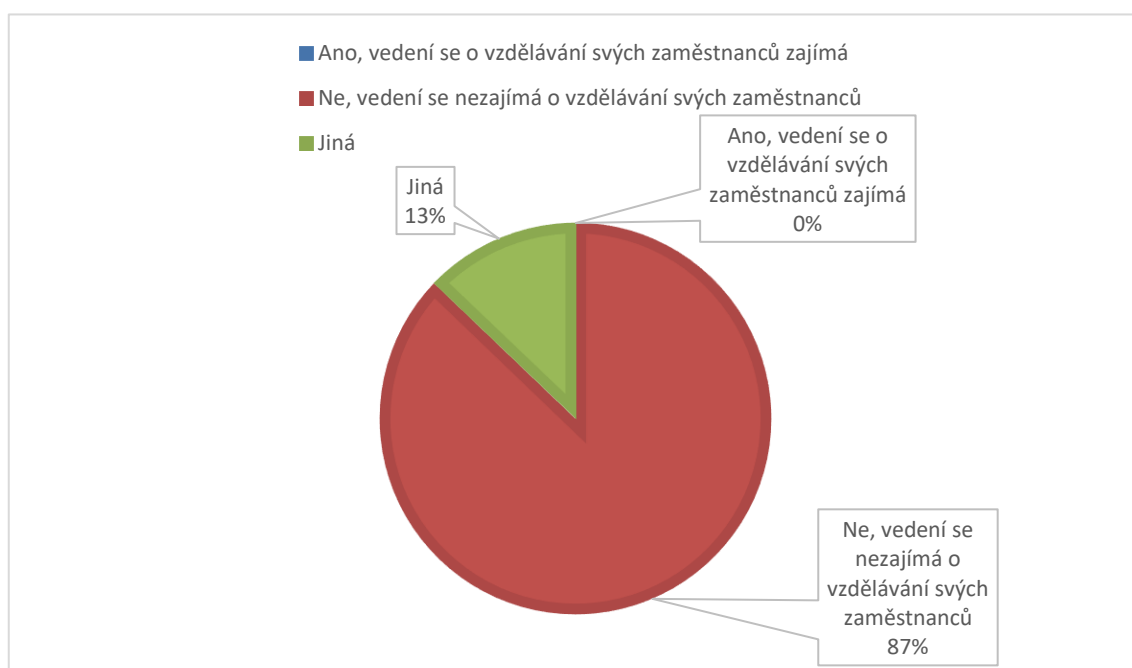
Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Zaměstnanci ze Staroměstského náměstí odpověděli na otázku, zda je personalista motivuje ke vzdělávání se 73,3 % ne a 26,7 % odpovědělo, že je nijak zvlášť nemotivuje maximálně je občas v něčem podpoří. 21,4 % zaměstnanců, kteří pracují na pobočce na

Václavském náměstí odpovědělo, že je personalista ke vzdělávání motivuje. 50 % z nich odpovědělo, že je personalista nemotivuje a 28,6 % zaměstnanců odpovědělo, že by je mohl motivovat více. Zaměstnanci z pobočky Walterovo náměstí odpověděli 70 % ano, 10 % ne a 20 % odpovědělo, že občas je v něčem motivuje, ale ne často.

Otázka č. 7: Zajímá se dle Vás vedení společnosti o další vzdělávání svých zaměstnanců?

Graf 7: Zájem firmy o vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 7: Zájem firmy o vzdělávání zaměstnanců

Zájem firmy o vzdělávání zaměstnanců		Odpovědi		
	Staroměstské nám.	Václavské nám.	Walterovo nám.	
Ano, zajímá se	0	0	0	
Ne, nezajímá se	13	13	8	
Jiná	2	1	2	
Celkem				39

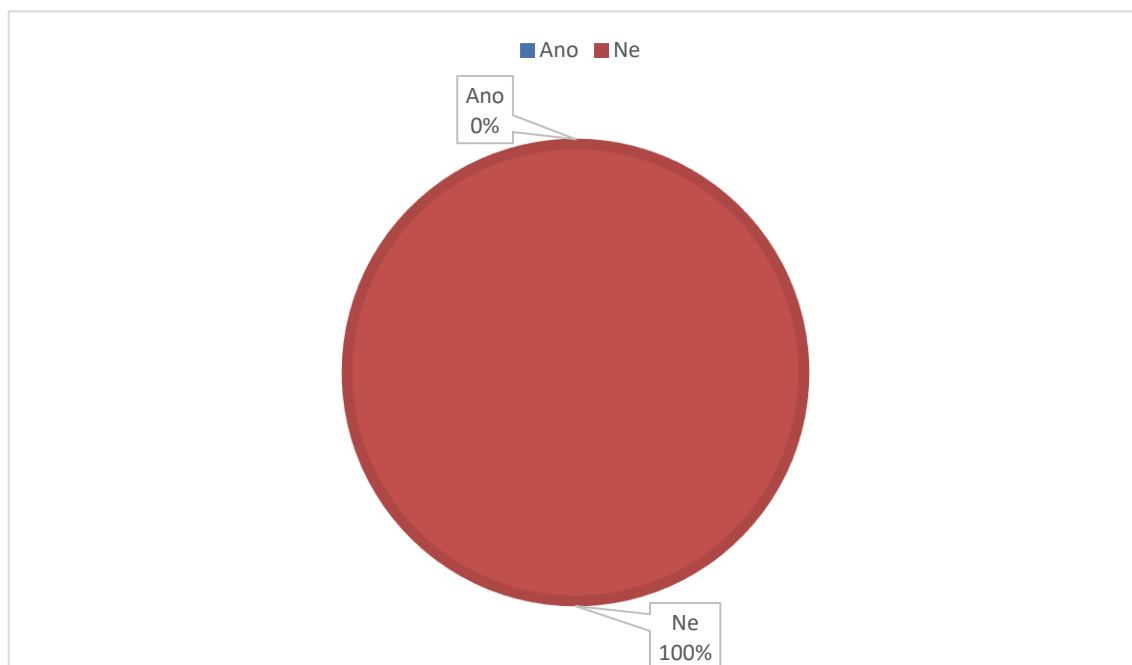
Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tato otázka měla jasné odpovědi. Všichni zaměstnanci ze všech tří poboček odpověděli ne či přidali vlastní odpověď. Z pobočky na Staroměstském náměstí 86,7 % zaměstnanců odpovědělo ne a 13,3 % zaměstnanců odpovědělo, že firma se jen zřídka zajímá o vzdělávání vedoucích zaměstnanců. 92,9 % zaměstnanců z pobočky na Václavském náměstí říká, že vedení se o vzdělávání svých zaměstnanců nezajímá a 7,1 % z nich si není jisto. 80 % zaměstnanců pracujících na pobočce Walterovo náměstí odpovědělo, že vedení se o vzdělávání svých zaměstnanců nezajímá. 20 % z nich uvedlo vlastní odpověď:

1. Na to, jak se firma prezentuje zájmem o zaměstnance a jejich neustálý rozvoj to tak vůbec není.
2. Vedení firmy ne, vedení pobočky ano.

Otázka č. 8: Poskytuje Váš zaměstnavatel finanční podporu na vzdělávání?

Graf 8: Finanční podpora pro vzdělávání od zaměstnavatele



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 8: Finanční podpora pro vzdělávání od zaměstnavatele

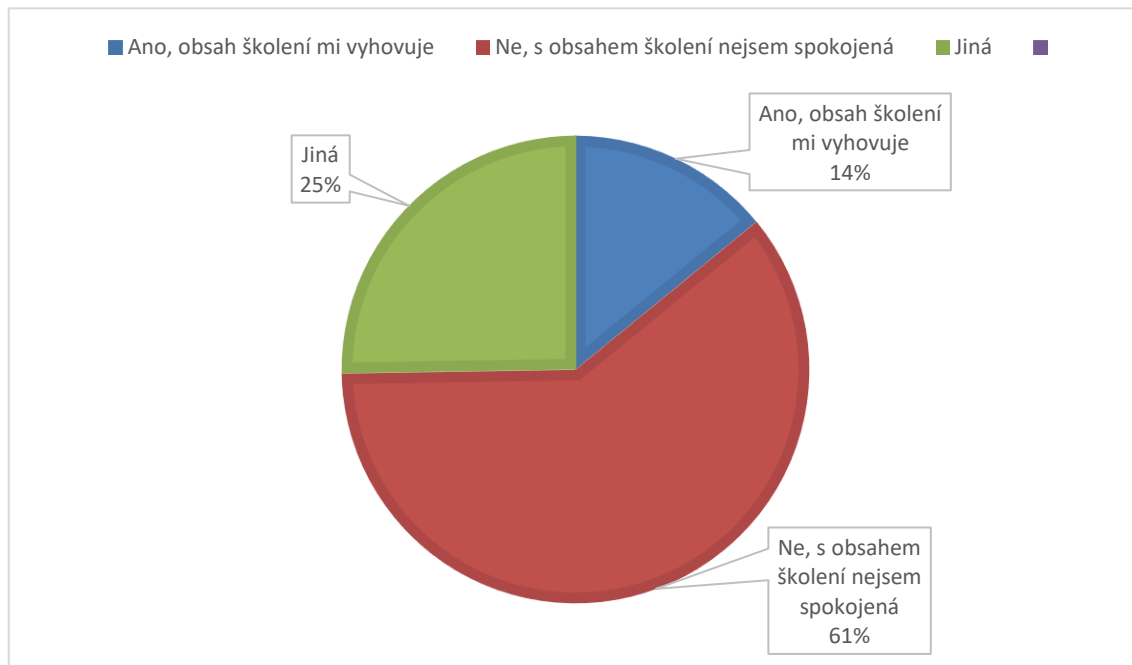
Finanční podpora pro vzdělávání od zaměstnavatele		Odpovědi		
	Staroměstské nám.	Václavské nám.	Walterovo nám.	
Ano	0	0	0	
Ne	15	14	10	
Celkem				

Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Všichni zaměstnanci odpověděli na tuto otázku ve 100 % ne. Firma bohužel neposkytuje žádnou finanční podporu pro vzdělávání se.

Otázka č. 9: Vyhovuje Vám obsah poskytovaných školení, seminářů a kurzů?

Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s obsahem školení



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 9: Spokojenost zaměstnanců s obsahem školení

Spokojenost zaměstnanců s obsahem školení	Odpovědi		
	Staroměstské nám.	Václavské nám.	Walterovo nám.
Ano, vyhovuje	0	9	8
Ne, nevyhovuje	7	4	1
Jiná	3	1	1
Celkem		34	

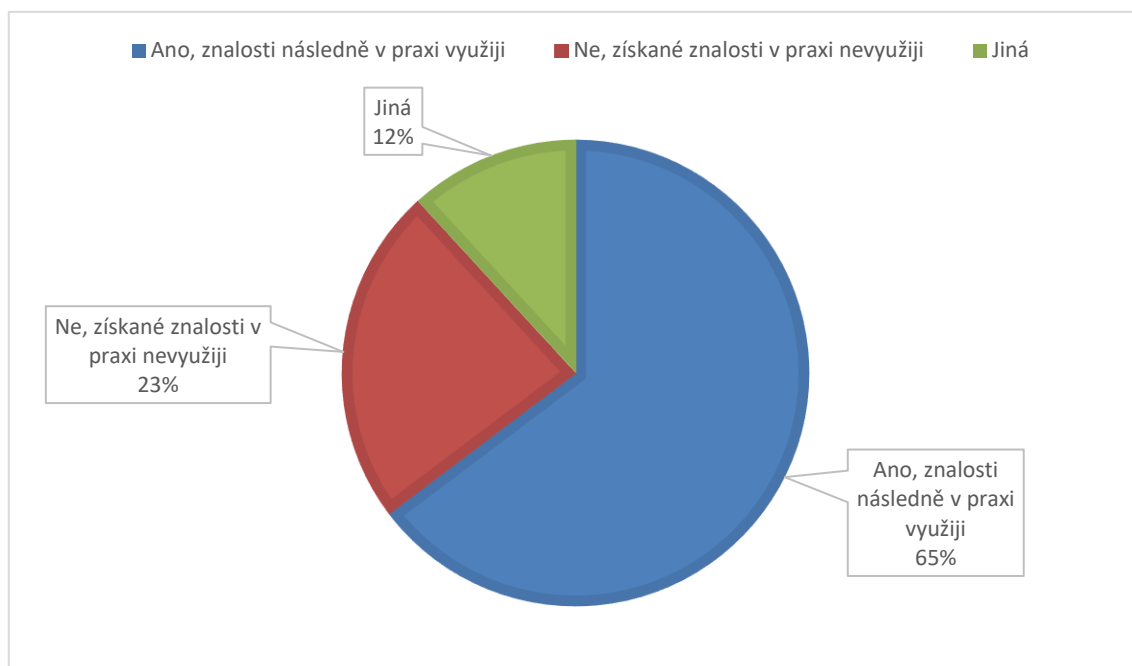
Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

70 % zaměstnanců ze Staroměstského náměstí odpovědělo, že školení jim nevyhovuje. Mají na mysli i školení při nástupu práce. 30 % z nich odpovědělo, že se jedná spíše o školení, kdy si zaměstnanci zopakují znalosti, které už znají a rádi by se spíše naučili

nové věci. Zaměstnanci z pobočky na Václavském náměstí odpověděli, že 64,3 % z nich je s obsahem školení spokojena. 28,6 % s obsahem školení spokojeno není a 7,1 % říká, že by školení mohlo být udělané jinak. 80 % ze zaměstnanců na pobočce Walterovo náměstí odpovědělo, že jsou s obsahem školení spokojeni a vyhovuje jim. 10 % zaměstnanců obsah nevyhovuje a 10 % ze zaměstnanců si není jisto.

Otázka č. 10: Využíváte získané znalosti ze školení v praxi?

Graf 10: Využití znalostí ze školení v praxi



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 10: Využití znalostí ze školení v praxi

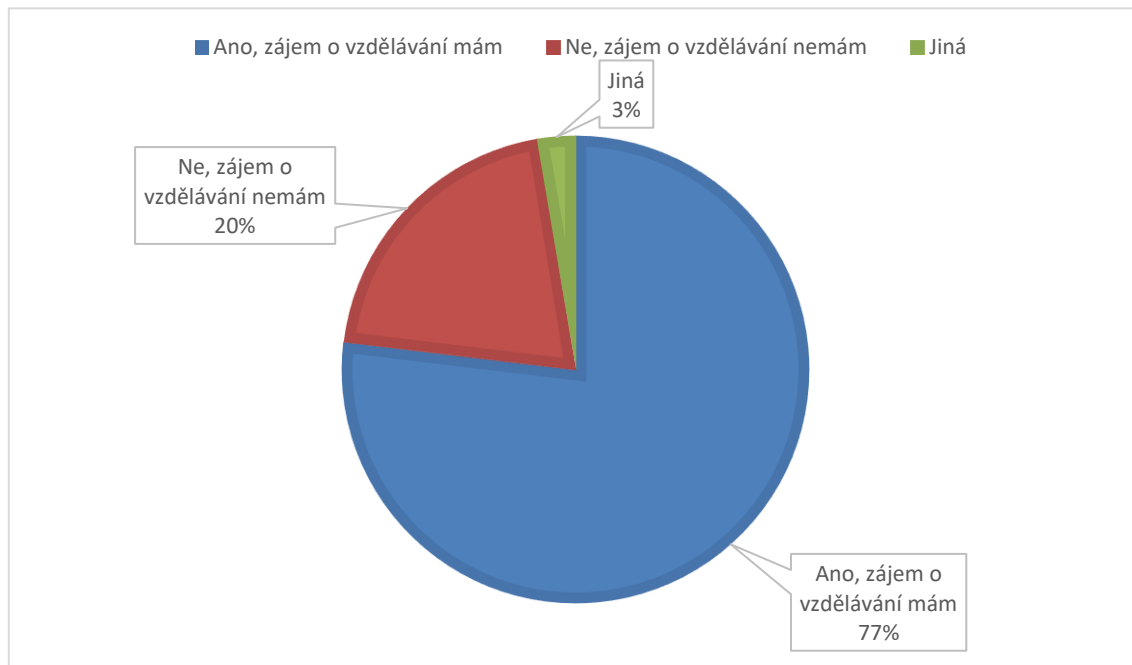
Využití znalostí ze školení v praxi		Odpovědi		
	Staroměstské nám.	Václavské nám.	Walterovo nám.	
Ano, využívám	3	12	7	
Ne, nevyžívám	6	1	1	
Jiná	1	1	2	
Celkem				34

Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

30 % zaměstnanců z pobočky, která se nachází na Staroměstském náměstí odpovědělo, že znalosti v praxi využívají. 60 % zaměstnanců tyto znalosti nevyužije a 10 % odpovědělo, že vzdělávat se není možné lze si jen oprášit znalosti. V pobočce na Václavském náměstí 85,7 % zaměstnanců znalosti v praxi využije. 7,1 % nevyužije získané znalosti a 7,1 % říká, že některé znalosti ano, jiné ne. 70 % pracovníků z pobočky Walterovo náměstí odpovědělo, že znalosti následně v praxi využijí. 10 % Získané znalosti nevyužije a 20 % zaměstnanců by více uvítalo praxi.

Otázka č. 11: Máte o vzdělávání se zájem?

Graf 11: Zájem zaměstnanců o vzdělávání se



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 11: Zájem zaměstnanců o vzdělávání se

Zájem zaměstnanců o vzdělávání se	Odpovědi		
	Staroměstské nám.	Václavské nám.	Walterovo nám.
Ano, zájem mám	11	11	8
Ne, zájem nemám	4	2	2
Jiná	0	1	0
Celkem	39		

Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Zájem o vzdělávání má 73,3 % zaměstnanců z pobočky na Staroměstském náměstí. 26,7 % zaměstnanců z této pobočky zájem nemá. Zaměstnanci z pobočky na Václavském náměstí mají v 78,6 % zájem o vzdělávání se. 14,3 % zájem nemá a 7,1 % odpovědělo

svou vlastní odpovědí, že se ve firmě nic nového nenaučí. 80 % zaměstnanců z pobočky Walterovo náměstí odpovědělo, že zájem o vzdělávání má. Zbýlých 20 % uvedlo, že zájem o vzdělávání nemá.

Otázka č. 12: Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

Obrázek 1: Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání z pobočky Staroměstské náměstí

Lepší pracovní pozice.	Nic.	Ráda bych se dozvěděla více informací. Při nástupu nás sice zaučili a prošli jsme si tréninkem, ale další možnosti vzdělávání nejsou moc nabízeny. Samozřejmě, pokud člověk povýší opět se naučí nové věci potřebné k výkonu pozice, ale jinak nic.	Nové zkušenosti a dovednosti, které můžu získat.
Nepotřebuji to, svoje už jsem si odseděl v lavici na střední.	Spokojený zákazník		Nic
Kariérní postup	Já		Seberozvoj
Nic moc. Vzdělání mám ze školy a radši bych se naučil praktické věci potřebné k práci.	Povýšení		Motivuje mě zájem zákazníků či nových zaměstnanců, případně i další kolegové. Pokud se mě na něco zeptají a já to nevím, namotivuje mě to k rozšíření obzorů.
	Chci se učit, co nejdéle to půjde.		
	Nechci se vzdělávat, škola stačila.		

Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Obrázek 2: Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání z pobočky Václavské náměstí

Chci mít přehled.	Nové znalosti (2x)	Kariéra	Káva
Káva je moje hobby	Nic	nic zajímavého	nic
Chci se vzdělávat pro samu sebe, abych byla v obraze.	Chci se dále vzdělávat a zkoušet nové věci	Chci být v obraze.	Chci se zdokonalovat.
		Zlepšit se	

Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Obrázek 3: Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání z pobočky Walterovo náměstí

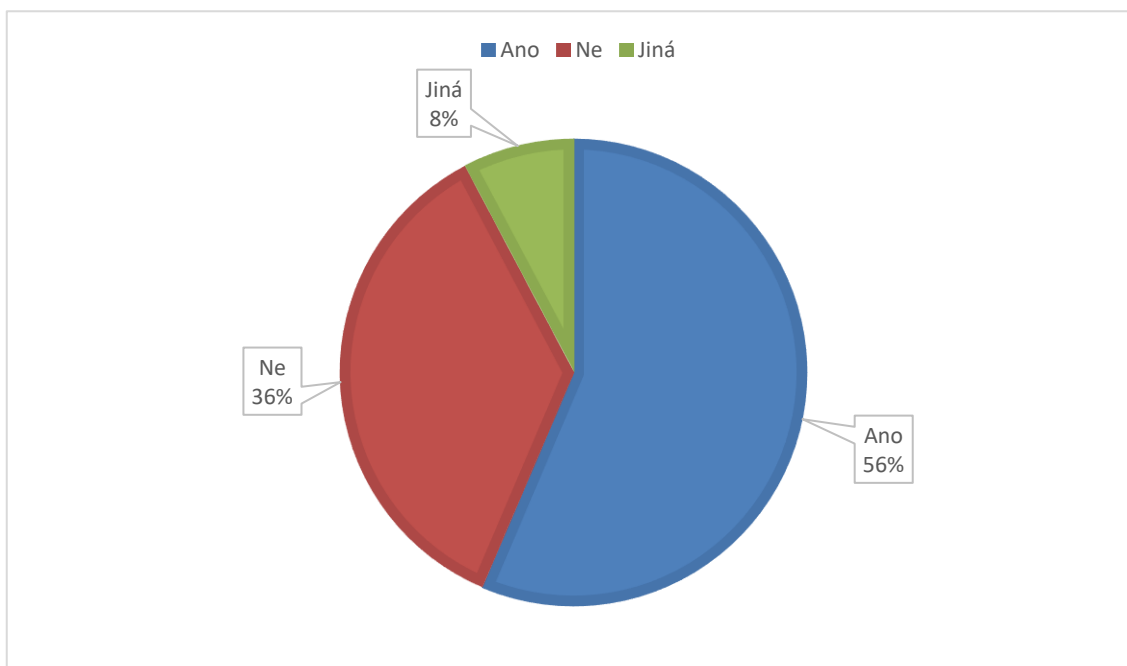
Lepší pracovní pozice.	Nic.	Ráda bych se dozvěděla více informací. Při nástupu nás sice zaučili a prošli jsme si tréninkem, ale další možnosti vzdělávání nejsou moc nabízeny. Samozřejmě, pokud člověk povýší opět se naučí nové věci potřebné k výkonu pozice, ale jinak nic.	Nové zkušenosti a dovednosti, které můžu získat.
Nepotřebuji to, svoje už jsem si odseděl v lavici na střední.	Spokojený zákazník		Nic
Kariérní postup	Já		Seberozvoj
Nic moc. Vzdělání mám ze školy a radši bych se naučil praktické věci potřebné k práci.	Povýšení		Motivuje mě zájem zákazníků či nových zaměstnanců, případně i další kolegové. Pokud se mě na něco zeptají a já to nevím, namotivuje mě to k rozšíření obzorů.
	Chci se učit, co nejdéle to půjde.		
	Nechci se vzdělávat, škola stačila.		

Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Zaměstnanci ze všech tří poboček uvedli, co je motivuje k dalšímu vzdělávání. Většina odpovědí je jiná, v některých případech se odpověď nelišila. Tato otázka byla formou otevřené odpovědi.

Otázka č. 13: Financoval/a byste si kurz, seminář z vlastních zdrojů?

Graf 12: Financování vzdělávání z vlastních zdrojů



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 12: Financování vzdělávání z vlastních zdrojů

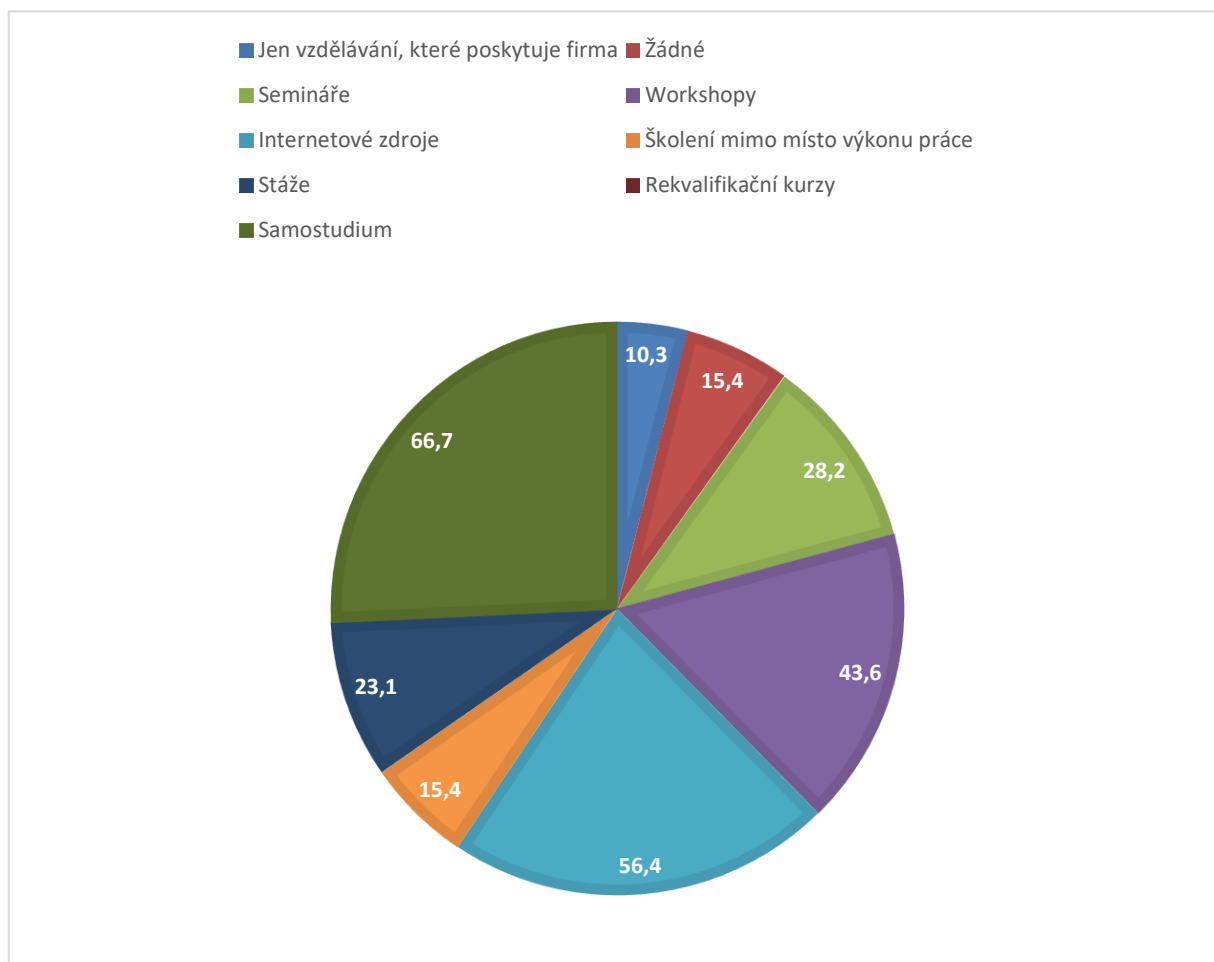
Financování vzdělávání z vlastních zdrojů		Odpovědi		
	Staroměstské nám.	Václavské nám.	Walterovo nám.	
Ano	6	9	7	
Ne	7	5	2	
Jiná	2	0	1	
Celkem				39

Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

46,7 % zaměstnanců pracujících na pobočce na Staroměstském náměstí by si kurz samo nefinancovalo. 40 % zaměstnanců by si kurz financovalo a 13,3 % zaměstnanců odpovědělo, že by záleželo na ceně nebo kdyby jim zaměstnavatel část zaplatil. Zaměstnanci z Václavského náměstí odpověděli 64,3 %, že by si vzdělávání financovali sami a 35,7 % zaměstnanců by si vzdělávání samo nefinancovalo. Pracovníci, kteří jsou zaměstnáni na pobočce Walterovo náměstí odpověděli 70 % ano, že by byli ochotní financovat si kurzy sami. 20 % z nich odpovědělo, že nejsou ochotní a 10 % odpovědělo, že pokud by jim za to kurz stál, tak ano.

Otázka č. 14: Jaké jiné zdroje pro své vzdělávání se využíváte?

Graf 13: Využití jiných zdrojů pro vzdělávání



Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 13: Využití jiných zdrojů pro vzdělávání

Využití jiných zdrojů pro vzdělávání	Odpovědi		
	Staroměstské nám.	Václavské nám.	Walterovo nám.
Vzdělávání, které poskytuje firma	2 13,3 %	2 14,3 %	0
Žádné	3 20 %	2 14,3 %	1 10 %
Školení mimo práci	0	3 21,4 %	3 30 %
Workshopy	4 26,7 %	8 57,1 %	5 50 %
Internetové semináře a školení	7 46,6 %	6 42,9 %	9 90 %
Stáže	1 6,7 %	5 35,7 %	3 30 %
Rekvalifikace	0	0	0
Samostudium	11 73,3 %	8 57,1 %	7 70 %
Semináře	4 26,7 %	4 28,6 %	3 30 %
Celkem	101		

Zdroj: Autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

Poslední otázka byla zaměřena na ostatní možnosti vzdělávání, které zaměstnanci využívají. Nejvíce zaměstnanců využívá samostudium, internetové zdroje a workshopy. Zde se odpovědi zaměstnanců také liší. Samostudium a internetové zdroje jsou v této době více než pochopitelné. Mnoho lidí přišlo o práci, a tak si nemohou dovolit zaplatit některá z poskytovaných školení. Proto jsou v této souvislosti rozvíjející se technologie opravdu výhodou.

4. DISKUSE

Z odpovědí, které byly získány pomocí dotazníkového šetření, vyplynulo, že každá pobočka zaměstnance vzdělává jinde. Otázky byly položeny takovým způsobem, aby zajistily informace, jakým způsobem jsou na pobočce vzdělávání a jaký přístup ke vzdělávání mají. Pomocí odpovědí z dotazníku byly zjištěny informace o vztahu zaměstnanců ke vzdělávání a o poskytovaném vzdělávání na pobočkách stejné firmy. Prostřednictvím těchto odpovědí byly získány informace k odpovědi na výzkumné otázky.

Ne na všech pobočkách probíhá vzdělávání zaměstnanců, tak je by bylo vhodné. Autorka práce se domnívá, že chování firmy není profesionální. Vedení firmy se o vzdělávání zaměstnanců vůbec nezajímá a zde nastává problém. Pokud by se vedení o vzdělávání zajímalo, mohl by na pobočkách fungovat předem stanovený plán vzdělávání. Vedení by také mělo dle autorky práce, ale také zaměstnanců nabízet určité školení, semináře či workshopy, které by zaměstnancům přinesly rozvoj. Vedení některých poboček se o vzdělávání zaměstnanců na pobočce zajímá a dbá na to, aby se dozvídali nové informace. Některé pobočky však vzdělávání neposkytují. Z vlastní zkušenosti vím, že na pobočce Staroměstské náměstí vedení nejeví o vzdělávání zaměstnanců zájem z důvodu postoje ke vzdělávání od vedení firmy. Dle autorky by vedení mělo zájem projevit a ukázat tak, že je to nedílná součást správného personalisty a vedení. Pokud poskytují vzdělávání zaměstnanců, pracovníci poté budou více šťastní a budou chodit do práce s určitým nasazením. Vedení by také mohlo projevit podporu zaměstnancům při vzdělávání a případně jim na některé školení přispět. Pokud by pracovníci věděli, že se mohou naučit nové věci a získat nové dovednosti a zkušenosti jejich úsilí by se zvětšilo.

Každý zaměstnanec potřebuje podporu a motivaci, aby mohl růst a postupovat po karierním žebříčku. Pokud to personalisté na pobočkách neposkytují, nemohou čekat, že zaměstnanci budou na pobočce spokojeni. Toto dle autorky platí ještě víc, pokud zaměstnanci vědí, že podpora a motivace na jiných pobočkách od personalistů přichází. Od prvního dne je nesmírně důležité vkládat motivaci a podporu do zaměstnanců. Personalista tak zároveň dodává zaměstnanci určitou sílu, která ho pohání v úsilí zlepšit se.

Dalším zásadním bodem, který by autorka ráda zmínila je zpětná vazba. Pokud personalista zpětnou vazbu neposkytuje, poté nemůže čekat zlepšení ve výkonu práce od zaměstnanců. Zaměstnanci si zaslouží vědět, v čem se mohou zlepšit, aby se mohli dále rozvíjet. Zaměstnanci uvedli, že na některé z poboček zpětnou vazbu nedostávají. Také proto nemají tolik o vzdělávání zájem, protože si myslí, že už se nemohou v daném oboru zlepšit. Personalista by měl pomáhat zaměstnancům a minimálně jednou za půl roku by zpětnou vazbu podat zaměstnancům měl a zároveň by si měl zaměstnance vyslechnout, aby zjistil, v čem se on sám může zlepšit. Personalista by měl v pracovním týmu být jakýmsi motivátorem, který usiluje o nejlepší výsledky od zaměstnanců, ale i od sebe.

Poslední bodem před výzkumnými otázkami je věnován ochotě zaměstnanců vzdělávat se, jejich motivaci a případné využití vzdělávání. Průzkumem bylo zjištěno, že ne všichni zaměstnanci o vzdělávání se mají zájem. Jsou toho názoru, že vzdělávání po škole končí a pro ně skončilo úspěšným vykonáním závěrečné zkoušky. Autorka práce uvádí, že tento přístup ji přijde smutný. Pokud člověk sám o sobě nechce rozšiřovat své znalosti a dovednosti může nastat do budoucna, že nebudou atraktivní pro trh práce a nebudou mít kompetence pro výkon některých pozic. Dle autorky je také důležité, ab personalista motivoval zaměstnance ke vzdělávání. Promluvit si s nimi o tom, že je zapotřebí se neustále vzdělávat a zůstat tak v obraze. Ve firmě by měl zastávat i tuto pozici a přistupovat k zaměstnancům v roli motivátora. V odpovědích od zaměstnanců byl zjištěn také velký zájem o vzdělávání, což je pro ně samotné jen dobře. Dle odpovědí lze zjistit, že většina zaměstnanců si ráda rozšiřuje znalosti a zůstává v obraze. Chtějí se posouvat z aktuálního místa a příležitosti berou jako výzvy pro získání nových dovedností. V této době je opravdu důležité, aby se lidé vzdělávali a své možnosti na trhu práce a znalosti nových postupů a technologií mohli nabídnou zaměstnavateli.

Ze získaných informací vznikly odpovědi na výzkumné otázky, které byly předem stanoveny.

Výzkumná otázka č. 1: Je zaměstnancům poskytováno další vzdělávání skrze firmu?

Dvě ze tří poboček uvedly, že vzdělávání je jim občasné nabízeno v podobě školení. Zaměstnanci z Václavského a Walterova náměstí odpověděli, že po zaškolení na pozici je jim na pobočce občasné nabídnuto, aby své znalosti obnovili a zúčastnili se tohoto

školení znovu. Někteří z nich také uvedli, že i na směně se občasně něco naučí díky vedoucímu směny, který jim své znalosti předává, a tím jim dává možnost kariérního postupu. Personalista a vedení obou poboček se snaží, aby byli zaměstnanci o možnostech informováni. Pracovníci uvedli, že školení, které by jim poskytovalo nové znalosti v této firmě, není možné, ale tvrdí, že pokud školení na obnovení znalostí vede vždy jiný člověk, získají nový pohled na dovednosti a postupy potřebné k výkonu pozice. Tento typ školení je pro ně jakýmsi zpestřením. Na třetí pobočce jakékoliv vzdělávání zaměstnanců není nabízeno vůbec. Zaměstnanci uvádějí, že jediné školení bylo při nástupu do firmy na zaškolení se na pozici. Zaměstnanci sami o sobě by o vzdělávání měli zájem, ale vedení tvrdí, že pokud se ke vzdělávání zaměstnanců firma staví způsobem, že jí je jedno, že zaměstnanci nemají možnost získat nové informace, tak samo vedení pobočky to řešit nebude. Odpovědí na tuto otázku tedy je, že jen některé pobočky pod touto firmou nabízejí svým zaměstnancům vzdělávání. Vždy záleží na vedení pobočky, protože samotné vedení firmy se o vzdělávání zaměstnanců nezajímá. Zaměstnanci by byli rádi, kdyby jim firma nabízela nová školení, kde by získali nové informace a tím mohli prohlubovat své znalosti, vylepšovat své dovednosti a získat kompetence pro lepší pozice.

Výzkumná otázka č. 2: Mají zaměstnanci zájem vzdělávat se?

Velká část zaměstnanců zájem o vzdělávání má, ať už je to uvnitř či mimo organizaci. Zaměstnanci ze všech tří poboček by byli rádi, kdyby firma poskytovala kurzy a školení, aby se mohli zdokonalovat. Samotní zaměstnanci uvádějí, že jim tato možnost ve firmě chybí a byli by za ni vděční. Odhlédneme-li od finančních otázek a možností, větší část dotázaných zaměstnanců o vzdělávání zájem má. Chtějí být v obraze a být atraktivní na trhu práce. Uvádějí, že by se rádi vzdělávali kvůli sobě samým. Je to pro ně důležité i ve smyslu kariérního postupu. Rádi se učí novým věcem a získávají nové zkušenosti a dovednosti, a proto o vzdělávání se mají zájem. Zaměstnanci by byli rádi i za příspěvek od zaměstnavatele na absolvování kurzů. Ačkoliv velká většina zaměstnanců zájem o vzdělávání má, najde se jich i pár, kteří zájem nemají. Tvrdí, že pro ně vzdělávání skončilo doděláním školy, kde se naučili potřebné věci a více toho nepotřebují. Jsou toho názoru, že vzdělávání je potřeba jen na škole a pak už ne. Tento přístup ke vzdělávání samotná autorka považuje za smutný. Každý jedinec by měl usilovat o to, aby měl

dostatečné informace a učil se novým věcem. Člověk se učí celý život a je nezbytné, aby se orientoval v nejnovějších postupech, technologiích a byl tak stále aktivní na trhu práce.

Autorka práce shledává, že vedení poboček, vedení firmy a personalista odvádí špatnou práci, když zaměstnanci o vzdělávání zájem mají, ale není jim poskytováno. Autorka také uvádí, že by ráda dala praktickou část přechíst vedení a ukázala tak, že zaměstnanci mají o vzdělávání opravdu zájem. Pak už je jen na pobočce a firmě, zda jim ho poskytnou či na zaměstnanci samotném, zda se do vzdělávání pustí sám od sebe.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala personální prací a vzděláváním, které je v této době velmi diskutovaným tématem. Personalisté by měli své zaměstnance vést k tomu, aby se zaměstnanci chtěli vzdělávat. Práce také chtěla zjistit, zda samotní zaměstnanci o vzdělávání zájem mají a co je ve vzdělávání motivuje. Teoretická část práce je zaměřena na definici pojmů a uvedení praktické části. V první kapitole teoretické části se práce zabývá definicí personální práce. Jsou zde vymezeny pojmy, charakteristika personální práce, cíle personální práce a motivace zaměstnanců. Je zde také uvedeno, jaké kompetence by měl správný personalista mít, jakou práci v podniku vykonává a jak by měl správný personalista vypadat.

Ve druhé kapitole teoretické části se práce zabývá vzděláváním. V této části práce jsou definovány základní pojmy vzdělávání, celoživotní vzdělávání a vzdělávání pracovníků mimo a uvnitř organizace. Dále se věnuje formám vzdělávání a systémovému vzdělávání zaměstnanců. Tato kapitola měla představit pojem vzdělávání a jakým způsobem jsou zaměstnanci ve firmě vzděláváni. Jaké typy vzdělávání se uskutečňují uvnitř a mimo organizaci.

Praktická část pracovala již s konkrétní společností, která byla vybrána autorkou práce na základě vlastní zkušenosti s touto firmou. Autorka práce je na jedné z uvedených poboček sama zaměstnána, a díky vlastním zkušenostem se vzděláváním chtěla porovnat vzdělávání mezi vybranými pobočkami. Společnost je v práci uváděna jako „Firma X“. Začátkem praktické části je uveden cíl, který má za úkol zjistit, zda personalisté zajišťují další vzdělávání pro své zaměstnance a pokud zaměstnanci mají sami o vzdělávání zájem. Autorka práce předem stanovila dvě výzkumné otázky. První z nich zjišťovala poskytování dalšího vzdělávání skrze firmu. Druhá výzkumná otázka má za úkol zjistit, zda zaměstnanci o vzdělávání zájem mají. Dále je v části zmíněna výzkumná metoda, která byla autorkou práce vybrána. Autorka zvolila k získání odpovědí způsob dotazníkového šetření. Průzkum byl proveden se třiceti devíti zaměstnanci na třech různých pobočkách firmy X. Vyplněné dotazníky se vrátily od všech oslovených zaměstnanců. V praktické části je dále krátké představení všech tří poboček, které autorka pro dotazníkové šetření vybrala. Je zde charakteristika velikosti pobočky, počet

zaměstnanců a krátké představení atmosféry v pracovním týmu. Tyto pobočky byly vybrány, protože se liší počtem zaměstnanců, ale ne v takovém množství. Také se nachází v samotném centru města. Autorka opět uvádí, že lokace firem je smyšlená, pro zachování anonymity.

Následně byla provedena analýza odpovědí zaměstnanců z dotazníkového šetření. Odpovědi zaměstnanců jsou uvedené vždy pod otázkou, která byla použita pro získání odpovědi na stanovené výzkumné otázky. Autorka práce se rozhodla odpovědi vyobrazit v grafech, tabulkách a u jedné z otázek byly odpovědi dané do obrázku. Příložené grafy ukazují procentuální odpověď od všech zaměstnanců ze všech poboček. Tabulky následně rozdělují odpovědi dle vybraných poboček, ať lze porovnávat odpovědi mezi nimi. Jediná otázka, která měla formu otevřené odpovědi je následně vyobrazená na obrázcích. Jedná se o tři obrázky, ve kterých lze vidět odpovědi zaměstnanců, které jsou rozděleny dle poboček.

Na základě shromážděných dat z vyplněných dotazníků od zaměstnanců byly sebrány dostatečně informace k odpovědím na předem stanovené výzkumné otázky. Zaměstnanci odpověděli celkem na čtrnáct otázek, které se snažily získat dostatečné informace. Zaměstnanci uvedli, že vzdělávání jím skrze firmu ve většině případů poskytováno není. Nejhůře je na tom pobočka na Staroměstském náměstí, naopak lépe na tom jsou ostatní dvě pobočky Václavské a Walterovo náměstí. Většina oslovených zaměstnanců má o vzdělávání se zájem, ať už se jedná o vzdělávání se ve firmě či mimo ni. Autorku práce překvapila odpověď některých zaměstnanců, kteří uvedli, že vzdělávat se nepotřebují. Vzdělávání pro ně skončilo po úspěšném absolvování závěrečné zkoušky ve škole. Zájem o vzdělávání zaměstnanců je velký, ale možnosti poskytovaných školení skrze firmu pro zaměstnance nejsou uspokojivé. Školení poskytované firmou je především určené k zaškolení zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost toto školení absolvovat znovu, aby si připomněli dovednosti, které k práci potřebují. Obsah školení zaměstnanců, nevyhovuje a rádi by se naučili nové věci a posouvali se tak dál a tím se rozvíjeli. Ve firmě jim tato možnost poskytována bohužel není. V úplném závěru práce se práce věnuje vyhodnocení odpovědí a jejich porovnání mezi pobočkami pod názvem diskuze, kde se i samotná autorka práce vyjadřuje svým názorem. V této části jsou také uvedené výše zmíněné odpovědi na předem stanovené výzkumné otázky.

SEZNAM ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 1.vyd. Praha, Grada, 963 s. ISBN 80-716-9614-5
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.
5. BEDRNOVÁ E., Nový I. A kol.- *Psychologie a sociologie řízení*, Vyd. 1.- Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3
6. BERKA, Jaroslav, David COLLINS, Zuzana DVOŘÁKOVÁ, Jiří KLEIBL a Josef KOUBEK. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě*. 2000.
7. Dvořáková, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 9788071798934
8. EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0139-0.
9. Hartl, P. & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál.
10. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
12. KOMENSKÝ, J. A.: *Didaktika velká*. 3. vyd. Brno: Komenium, 1948
13. KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha, Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

15. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN isbn80-7261-033-3.
16. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 807261116x.
17. LEJSKOVÁ, P., *Personální management*, Pardubice: Univerzita Pardubice 2006, s. 9, ISBN 80-7194-912-4
18. . MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. přepřac. vyd. Praha: ASPI, 2004. 148 s. ISBN 80-7357-045-9.
19. PALÁN, Z. 2002. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7
20. PALÁN, Z. 2006. *Celoživotní učení*. IN KALOUS, J. - VESELÝ, A. *Vybrané problémy vzdělávací politiky*. 1. vyd., Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1262-3.
21. PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepřacované a aktualizované vyd. Praha: Grada, 2006, s. ISBN 80-247-1706-9.
22. REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
23. Sýkora, L. 2000. *Globalizace a její společenské a geografické důsledky*. In P. Jehlička, J. Tomeš, P. Daněk (eds). *Stát, politika, prostor*. Praha: Univerzita Karlova, Přírodovědecká fakulta, 59-79.
24. ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9
25. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
26. ŠMELOVÁ, E. *MŠ teorie a praxe I.*, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004. ISBN 80-244-0945-8.
27. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
28. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

29. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
30. VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha, Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

1. Feldman, D. (2002). Distance coaching. *Training & Development*
2. Gavora, Peter a kol. 2010. Elektronická učebnica pedagogického výskumu (online). Bratislava, Univerzita Komenského, 2010. Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978-80-223-2951-4.
3. Tyler, K. (1998). Mentoring programs link employees and experienced execs. *HRMagazine*, 43(5), 98–103

Seznam použitých internetových zdrojů

1. PERFORMIA. *Klíčové rysy personalisty* (online). (cit. 2021-10-02). Dostupné z: <https://www.performia.cz/blog/byt-delat-a-mit-aneb-klicove-rysy-personalisty>
2. Strategické cíle vzdělávací soustavy ČR, 2013-2021 MŠMT, (online), (cit. 2021-10-02). Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>
3. Forsyth, Patrick: *Jak motivovat svůj tým* / Patrick Forsyth. 1. vyd.. Praha : Grada Publishing, 2009. 98 s. brož. (Vedení lidí v praxi) ISBN:978-80-247-2128-6 Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=hxDGbCCo9CkC>
4. EPRAVO. CZ, a.s. 1999-2021, ISSN 1213-189x, (online), (cit. 2021-18-01). Dostupné z: <https://www.epravo.cz/vyhledavani-aspi/>

SEZNAM ZKRATEK

ATD - A tak dále

APOD - A podobně

Č - Číslo

NAPŘ - Například

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání z pobočky Staroměstské náměstí.....	50
Obrázek 2: Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání z pobočky Václavské náměstí	50
Obrázek 3: Motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání z pobočky Walterovo náměstí	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pobočka, ve které jsou pracovníci zaměstnáni	35
Tabulka 2: Možnost vzdělávat se v místě výkonu práce	37
Tabulka 3: Využití možnosti vzdělávat se	38
Tabulka 4: Zájem o možnost vzdělávat se skrze firmu.....	40
Tabulka 5: Zpětná vazba od personalistů.....	41
Tabulka 6: Motivace zaměstnanců od personalisty ke vzdělávání.....	42
Tabulka 7: Zájem firmy o vzdělávání zaměstnanců.....	44
Tabulka 8: Finanční podpora pro vzdělávání od zaměstnavatele	45
Tabulka 9: Spokojenost zaměstnanců s obsahem školení	46
Tabulka 10: Využití znalostí ze školení v praxi	48
Tabulka 11: Zájem zaměstnanců o vzdělávání se	49
Tabulka 12: Financování vzdělávání z vlastních zdrojů	52
Tabulka 13: Využití jiných zdrojů pro vzdělávání.....	54

Seznam grafů

Graf 1: Pobočka, ve které jsou pracovníci zaměstnáni	35
Graf 2: Možnost vzdělávat se v místě výkonu práce	36
Graf 3: Využití možnosti vzdělávat se	38
Graf 4: Zájem o možnost vzdělávat se skrze firmu.....	39
Graf 5: Zpětná vazba od personalistů.....	40
Graf 6: Motivace zaměstnanců od personalisty ke vzdělávání	42
Graf 7: Zájem firmy o vzdělávání zaměstnanců.....	43
Graf 8: Finanční podpora pro vzdělávání od zaměstnavatele.....	45
Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s obsahem školení	46
Graf 10: Využití znalostí ze školení v praxi	47
Graf 11: Zájem zaměstnanců o vzdělávání se	49
Graf 12: Financování vzdělávání z vlastních zdrojů	51
Graf 13: Využití jiných zdrojů pro vzdělávání.....	53

SEZNAM PŘÍLOH

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

Příloha A - Dotazník

Dobrý den, ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, který byl vytvořen k bakalářské práci na téma personální práce a vzdělávání. Dotazník je určený pro zaměstnance z vybraných poboček. Dotazník Vám zabere maximálně 10 minut.

Moc děkuji za vyplnění dotazníku,

Michaela Řezníčková, DiS.

1. Kde se nachází pobočka, ve které jste zaměstnán/a?

- Staroměstské náměstí
- Václavské náměstí
- Walterovo náměstí

2. Je Vám v práci poskytována možnost vzdělávat se?

- Ano
- Ne
- Jiná

3. Pokud ano, využíváte této možnosti?

- Ano
- Ne
- Jiná

4. Pokud ne, uvítali byste tuto možnost?

- Ano
- Ne
- Jiná

5. Dostáváte od personalistů zpětnou vazbu, abyste se mohl/a zlepšit ve výkonu své práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Motivuje Vás personalista ke vzdělávání se?

- Ano
- Ne
- Jiná

7. Zajímá se dle Vás vedení společnosti o další vzdělávání svých zaměstnanců?

- Ano vedení se o vzdělávání svých zaměstnanců zajímá
- Ne, vedení se nezajímá o vzdělávání svých zaměstnanců
- Jiná

8. Poskytuje Váš zaměstnavatel finanční podporu na vzdělávání?

- Ano
- Ne

9. Vyhovuje Vám obsah poskytovaných školení, seminářů a kurzů?

- Ano, obsah školení mi vyhovuje
- Ne, s obsahem školení nejsem spokojená
- Jiná

10. Využíváte získané znalosti ze školení v praxi?

- Ano, znalosti následně v praxi využiji.
- Ne, získané znalosti v praxi nevyžiji.

11. Máte o vzdělávání se zájem?

- Ano, zájem o vzdělávání mám.
- Ne, zájem o vzdělávání nemám.
- Jiná

12. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

- Napište vlastní odpověď.

13. Financoval/a byste si kurz, seminář z vlastních zdrojů?

- Ano
- Ne
- Jiná

14. Jaké jiné zdroje pro své vzdělávání se využíváte?

- Jen vzdělávání, které poskytuje firma.
- Semináře
- Workshopy
- Internetové semináře a školení
- Školení mimo místo výkonu práce
- Stáže
- Rekvalifikační kurzy
- Samostudium
- Žádné

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Řezníčková

Obor: Andragogika

Forma studia: Prezenční studium

Název práce: Personální práce a vzdělávání

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 54 stran

Celkový počet stran příloh: 3 strany

Počet titulů českých použitých zdrojů: 30

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: doc. PhDr. Dobromila Trpišovská, CSc.