

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra jazyků**



**Bakalářská práce**

**Vzdělávání ve vybraném podniku – Technologická  
agentura ČR**

**Martin Pazdera**

© 2022 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Martin Pazdera

Podnikání a administrativa

Název práce

**Vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku – Technologická agentura České republiky**

Název anglicky

**Education of workers in a selected company – Technology Agency of the Czech Republic**

---

### Cíle práce

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním pracovníků ve vybraném podniku, tj. Technologické agentuře České republiky (TA ČR). Dále si práce klade za cíl zhodnotit zapojení TA ČR do vzdělávacího projektu VaVal a vytvořit návrh ke zvýšení dovedností pracovníků.

### Metodika

Práce bude rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část vysvětluje základní pojmy spojené se strategií firemního vzdělávání, vzdělávacím projektem VaVal a vzděláváním zaměstnanců. V praktické části bude využito dotazníkové šetření, kde bude kladen důraz na analýzu spokojenosti pracovníků s daným vzdělávacím programem. V Technologické agentuře ČR budou probíhat také individuální polostrukturované rozhovory s manažery vzdělávání. Výsledky dotazníků i rozhovorů budou v kontextu sebraných dat porovnány a analyzovány.

## **Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

## **Klíčová slova**

vzdělávání, zaměstnanci, dotazník, dovednosti, školení, agentura

---

## **Doporučené zdroje informací**

DEPOO, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. ISBN 978-80-87839-76-8.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Mgr. Jan Mrva

## **Garantující pracoviště**

Katedra jazyků

Elektronicky schváleno dne 19. 9. 2022

**PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vzdělávání pracovníku ve vybraném podniku – Technologická agentura ČR" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12.3.2023

---



### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce Mgr. Janu Mrvovi při vedení bakalářské práce, za cenné rady, vstřícnost a pozitivní podporu. Velké díky patří také zástupcům společnosti TA ČR a všem zúčastněným respondentům.

# **Vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku – Technologická agentura ČR**

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj pracovníků v Technologické agentuře ČR. V teoretické části jsou definovány základní pojmy týkající se vzdělávání, dále pojmy, které se týkají firemního vzdělávání a strategický přístupy k rozvoji. Na konci je seznámení se s Technologickou agenturou. V praktické části je popsán proces rozvoje zaměstnanců v Technologické agentuře. Na základě dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů, které je zaměřeno na vyhodnocování vzdělávání, jsou navrhuta doporučení pro agenturu. Na konci praktické části jsou výsledky dotazníkového šetření uvedeny v grafech.

**Klíčová slova:** vzdělávání, zaměstnanci, dotazník, školení, agentura

# **Education of workers in a selected company - Technology Agency of the Czech Republic**

## **Abstract**

The bachelor thesis focuses on education and development of employees of the Technology Agency of the Czech Republic. The theoretical part defines primary concepts of education and concepts of corporate education and strategy of development. In the end of the theoretical part there is an introduction to the Technology Agency of the Czech Republic itself. The practical part is about employees development process in the Technology Agency of the Czech Republic. Based on a questionnaire and structured interviews with employees, which is focused on an evaluation of education, there are suggested several recommendations towards the Technology Agency of the Czech Republic. In the end of the practical part there are charts reflecting the results of the questionnaire.

**Keywords:** education, employees, questionnaire, training, agency

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>10</b>
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>11</b>
3.1 Rozvoj a vzdělávání pracovníků .....	11
3.2 Firemní vzdělávání .....	11
3.2.1 Identifikace a analýza potřeb .....	13
3.2.2 Plánování vzdělávání .....	15
3.2.3 Realizace vzdělávání .....	16
3.2.4 Hodnocení výsledků vzdělávání.....	17
3.3 Metody vzdělávání zaměstnanců.....	19
3.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti.....	20
3.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	20
3.4 Charakteristika vybraného podniku.....	21
3.4.1 Strategie a činnosti podniku .....	22
3.4.2 Mezinárodní spolupráce .....	23
3.4.3 Vzdělávací a výcvikový program.....	23
<b>4 Analýza současného vzdělávání v TA ČR</b> .....	<b>25</b>
4.1 Dotazníkové šetření podnikového vzdělávání .....	25
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	25
4.3 Návrh na zlepšení .....	37
<b>5 Závěr</b> .....	<b>38</b>
<b>6 Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>39</b>
<b>7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk</b> .....	<b>41</b>
7.1 Seznam obrázků.....	41
7.2 Seznam grafů.....	41

# 1 Úvod

Důvodem pro volbu tématu bakalářské práce *Vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku* bylo zjistit, jak probíhá vzdělávání pracovníků v podnicích, a co vše musí podnik naplánovat, aby se mohlo vzdělávání realizovat. Z důvodu vlastní zkušenosti autora byl vybrán podnik Technologická agentura České republiky, který poskytuje svým zaměstnancům vzdělávací a výcvikový program VaVal.

Práce je rozdělena na tři části: teoretická část, praktická část a zhodnocení práce. V teoretické části jsou důležité informace z literárních zdrojů týkající se vzdělávání pracovníků, dále popsané firemní vzdělávání. V této části je popsán proces identifikace a analýza potřeb zaměstnanců, plánování, realizace a vyhodnocování výcvikového projektu. Dále jsou v textu definovány vybrané metody vzdělávání zaměstnanců. V závěru teoretické části jsou základní informace týkající se Technologické agentury České republiky a bližší seznámení se s poskytovaným vzdělávacím a výcvikovým programem, která tato agentura aplikuje.

V praktické části je prováděna analýza současného stavu vzdělávání pracovníků pomocí dotazníkového šetření. Dotazník je rozdělen na dvě části, nejprve se zaměřuje na základní údaje dotazovaných zaměstnanců, jako jsou například informace o pohlaví, věku nebo délkou pracovního poměru v TA ČR. Ve druhém úseku se dotazník zabývá spokojeností zaměstnanců se stávajícím vzdělávacím procesem. V šetření byly použity především uzavřené otázky, kde respondenti mohli vybírat s několika možnostmi, ale také otázky polo uzavřené, kde mohli vyjádřit svůj vlastní názor. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit postoj pracovníků ke vzdělávacímu programu v agentuře.

## **2 Cíl práce a metodika**

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním pracovníků ve vybraném podniku – Technologická agentura České republiky. Dále si práce klade za cíl zhodnotit zapojení agentury do vzdělávacího projektu VaVaI a vytvořit návrh ke zvýšení dovedností pracovníků. Práce bude rozdělena do dvou základních částí – teoretické a praktické. Teoretická část vysvětluje základní pojmy spojené se strategií firemního vzdělávání, vzdělávacím projektem VaVaI a vzděláváním zaměstnanců. V praktické části bude využito dotazníkové šetření, kde bude kladen důraz na zhodnocení spokojenosti pracovníků s daným vzdělávacím programem. V Technologické agentuře budou probíhat také individuální polo strukturované rozhovory s manažery vzdělávání. Výsledky dotazníků i rozhovorů budou v kontextu sebraných dat porovnány a analyzovány.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku je v současnosti jedna z nejdůležitějších personálních činností. V dnešní době je pro podnik nutné své zaměstnance neustále vzdělávat a rozvíjet, zaměstnavatel nemůže vycházet jen z vědomostí, které pracovníci mají, ale měl by se snažit o zvýšení jejich schopností a kvalifikace, která pak pomůže zvýšit výkon daného podniku. Zaměstnavatel se také snaží uspokojit požadavky zaměstnanců tím, že jim vzdělávání umožní formou benefitů a očekává, že zvýší jejich spokojenost a loajalitu vůči podniku.

Vzdělávání pracovníků podporuje produktivitu práce a zisk samotné společnosti a dochází k výhodné situaci jak pro zaměstnance, tak pro samotný podnik. Pro firmy se v tomto směru jedná o větší investice, ale pokud je vzdělávání dobře naplánováno, tak se vedení společnosti zcela vyplatí. Zaměstnanci si mohou zvýšit svoji kvalifikaci a zaměstnavatel zase získá kvalifikovanější pracovníky, a proto tento proces má vždy pozitivní dopad na obě strany. Vyhodnocovat a provádět zpětnou vazbu je zapotřebí, aby vzdělávání zaměstnanců bylo co nejefektivnější.

Rozvoj pracovníků není jen jednoduché učení, které zlepší individuální, týmový i podnikový výkon. Zaměstnanci jsou zároveň spokojenější a mají pocit, že se o ně podnik více stará a zajímá. Význam lidských zdrojů ve firmě vystihuje dobře světoznámé tvrzení Tomáše Bati: „*Vezměte mi mé stroje, ale nechte mi mé lidi. Do roka postavím novou továrnu. Vezměte mi mé lidi a nechte mi stroje a z toho už se nevzpamatuju.*“

### 3.2 Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání vysvětluje Bartoňková (2010, s. 11) pomocí těchto zjednodušených definic:

- Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě.
- Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.
- Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.
- Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání.

- Firemní vzdělávání představuje část systému formování pracovních schopností člověka.
- Firemní vzdělávání zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.

Nejširším a současně nejjednodušším vymezením firemního vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“. Dále Bartoňková uvádí, že do této jednoduché formulace by se dala shrnout celá podstata firemního vzdělávání.

Podnikové vzdělávání zaměstnanců podle Koubka (1997, s. 206) se zaměřuje na formování pracovních schopností. Pod tento pojem řadíme formování sociálních vlastností nebo vytváření mezilidských vztahů na pracovišti. Jelikož pomocí vzdělávání podnik organizuje a podporuje své pracovníky, stává se tato činnost součástí personalistiky. Personalista v podniku plánuje a připravuje jejich vzdělávání, kariérní růst, hodnotí jejich činnosti a navrhuje způsoby odměňování. Vzdělávání pracovníkům umožňuje rozšiřovat perspektivitu a kreativitu, kterou by mohli uplatnit dále ve své firmě.

Vzdělávání, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být podle Vodáka, Kucharčíkové (2012, s. 80) systematické a vycházet z celkové podnikové strategie.

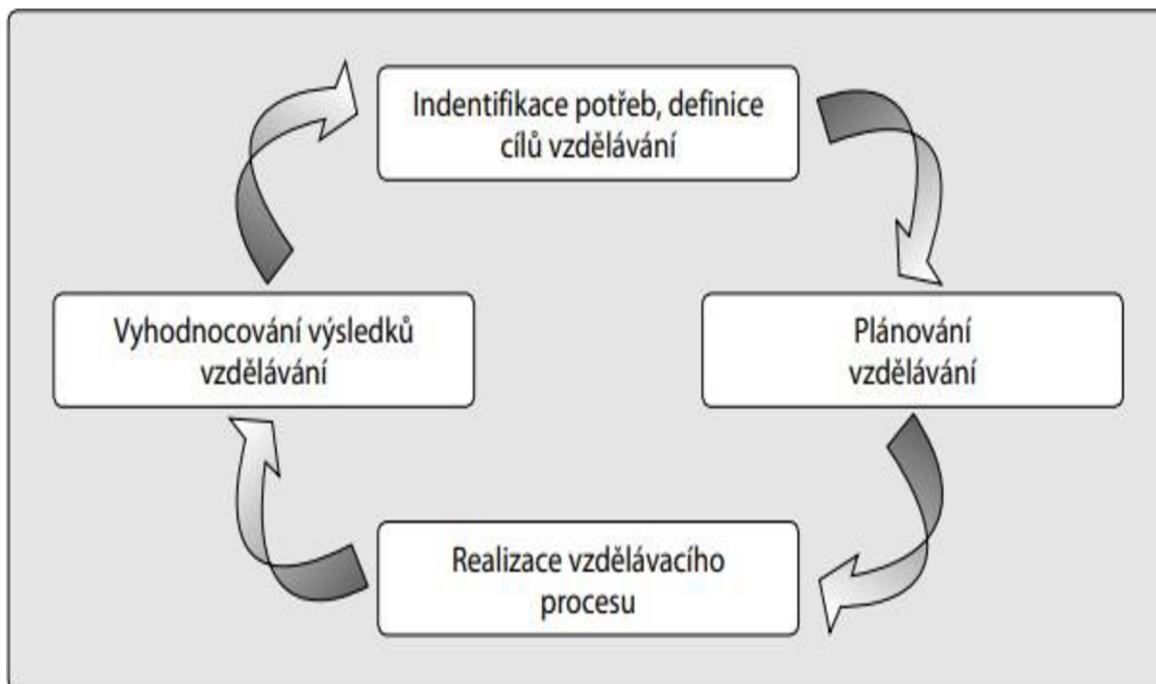
Podnikové vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací centra, případně externí instituce. Vodák a Kucharčíková (2012, s. 83) definují podnikové vzdělávání jako dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi. Jsou to:

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávacího procesu;
4. hodnocení výsledků vzdělávání.

Tyto citované fáze mají význam především proto, že ukazují, jak budou vypadat další kroky firemního vzdělávání. Na rozdělení vzdělávání do těchto čtyř fází se shodují nejen autoři a odborníci z této oblasti, ale postupuje se takto i v mnohých firmách.



Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



*Zdroj: Vodák J., Kucharčíková A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2012*

### 3.2.1 Identifikace a analýza potřeb

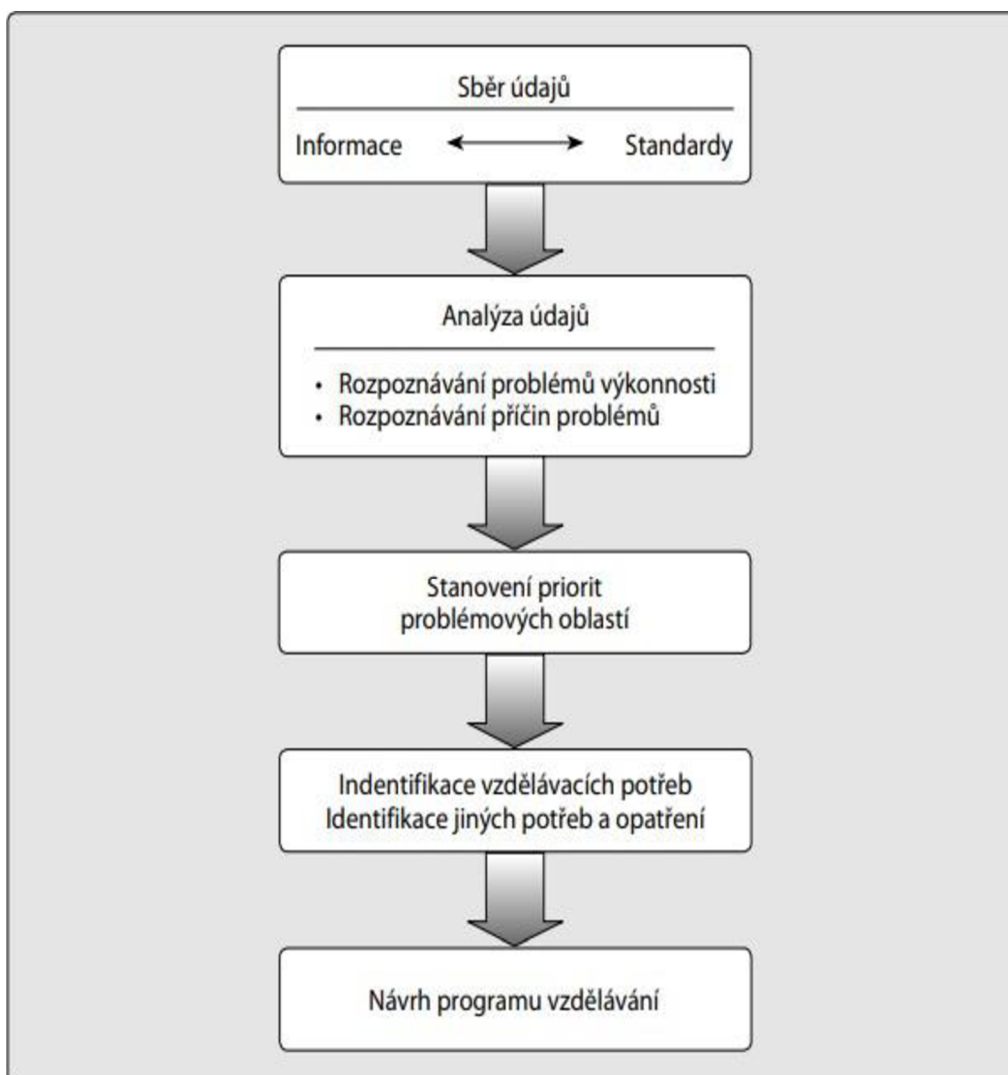
Při první fázi firemního vzdělávání dochází k procesu, kdy se podnik snaží získat informace o současném stavu znalostí, dovedností a schopností svých pracovníků. Podle Bartoňkové (2010, s. 118) jde o nejkritičtější a nejdůležitější fázi projektování vzdělávacích aktivit a chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví i ve všech dalších krocích, tedy následně i při realizaci firemního vzdělávání.

Identifikace a analýza potřeb dává odpověď na takové otázky, které uvádí Vodák a Kucharčíková (2012, s. 85):

- Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Výsledkem rozboru potřeb je pak odhalení nedostatků ve výkonnosti, které je třeba odstranit a soustředit se na ty, které lze zdokonalit vhodným vzdělávacím programem.

Obrázek 2: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání



*Zdroj: Vodák J., Kucharčíková A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2012*

Analýza a identifikace potřeb zaměstnanců je pro firmy náročný proces. Současně se jedná o první krok při formování vzdělávacích programů pro zaměstnance. Bez dobře provedeného rozboru vzdělávacích potřeb nebude mít vzdělávání tížený efekt. Pokud by představy zaměstnance nebyly shodné se vzdělávacím programem, tak může dojít k nevýhodné situaci pro podnik, jelikož se pracovník nebude chtít dále účastnit dalších školeních.

### **3.2.2 Plánování vzdělávání**

Výstupem předchozí fáze identifikace a analýzy potřeb je důležité provést plánování celého vzdělávacího programu. Firemní vzdělávání je velice důležité a zároveň složité naplánovat. Proces tvorby plánu se skládá podle Vodáka a Kucharčíkové (2012, s. 96) z těchto fází:

#### **Přípravná fáze**

Zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu pracovníků a také stanovení cílů vzdělávacího projektu. U dlouhodobých projektů jsou stanovovány i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí. Cíle slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků. Důležité je jasně rozlišovat mezi záměry a cíli. Cíl obsahuje konkrétní kroky, jak něčeho dosáhnout, zatímco záměr je něco jako úmysl.

#### **Realizační fáze**

Představuje vývoj a zpracování jednotlivých částí vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik je potřeba brát v úvahu lidský faktor a zařazení pracovníků na různé úrovně řízení podniku. Do této fáze patří volba metody vzdělávání, kde je potřeba zohlednit například počet pracovníků, vize a podmínky podniku, spolupráci mezi lektorem a účastníkem vzdělávací akce.

#### **Fáze zdokonalování**

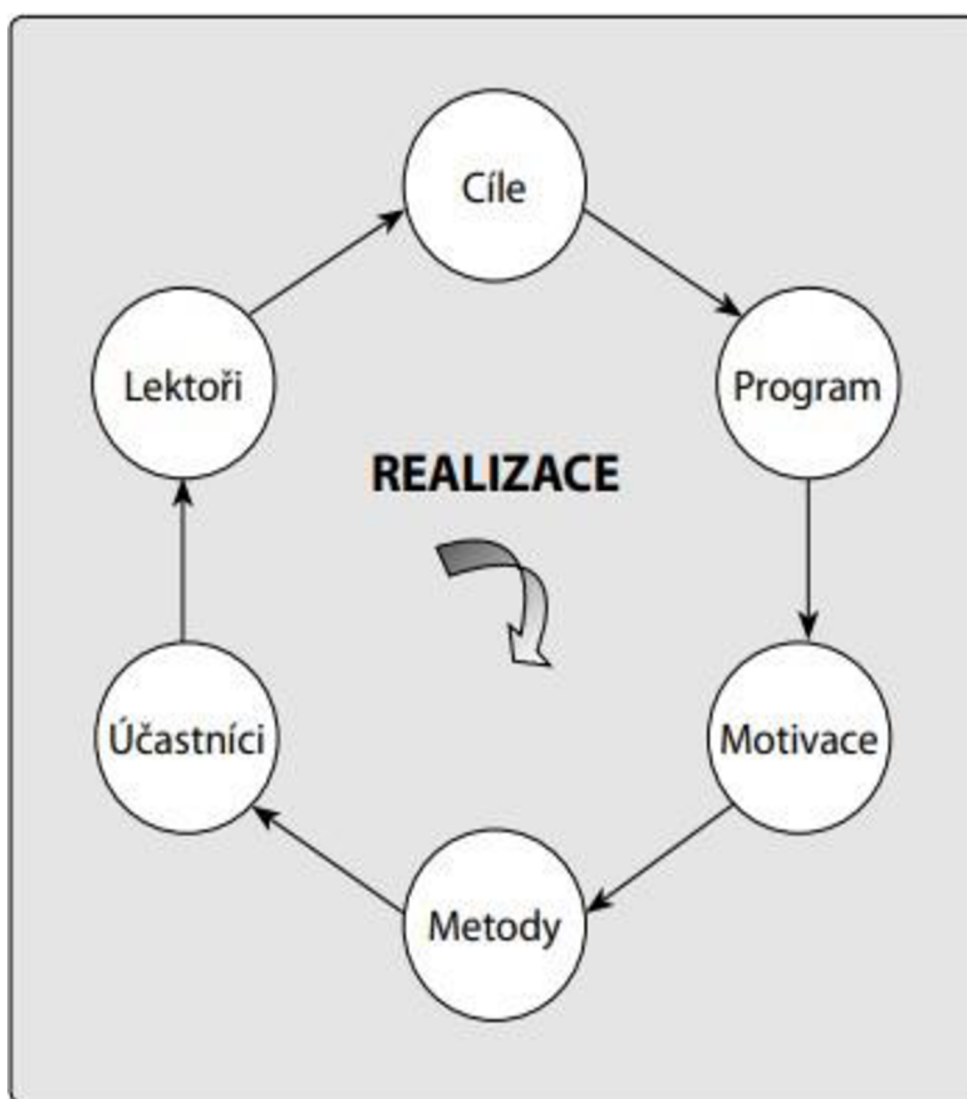
Je poslední částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých částí vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnotících modelů. Této fáze by se měli zúčastnit organizátoři, lektori, účastníci a popřípadě i manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání. Největším problémem této fáze je výběr vhodných metod hodnocení.

Pro podnik je velice složité vytvořit ideální vzdělávací plán, který by vyhověl a podpořil všechny pracovníky ve firmě.

### 3.2.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit podle plánu firemního vzdělávání. Fáze realizace podle Vodáka a Kucharčíkové (2012, s. 99) se skládá z několika nezbytných složek. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. K těmto hlavním složkám je nezbytné připočítat ještě organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce.

Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák J., Kucharčíková A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2012

Hroník (2007, s. 162) rozděluje realizaci vzdělávání na tři fáze:

1. **Přípravy:** Projekt vzdělávací akce je již připraven a my musíme zajistit vše potřebné, aby se mohl uskutečnit. Je důležité připravit lektora, učební materiály, účastníky a celou akci organizačně zajistit.
2. **Vlastní realizace:** Tato fáze začíná příjezdem lektora na místo konání a zahrnuje v sobě zahájení, kontrolu a průběh vzdělávací akce.
3. **Transferu:** Součástí této fáze může být zpracování videozáznamů nebo fotodokumentace z kurzu. Po skončení vzdělávací akce by měla být většina absolventů motivována k tomu, aby si získané znalosti i dovednosti ověřili a vyzkoušeli v praxi. Tato část transferu je v praxi firemního vzdělávání v kompetenci především nadřízených pracovníků.

### 3.2.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

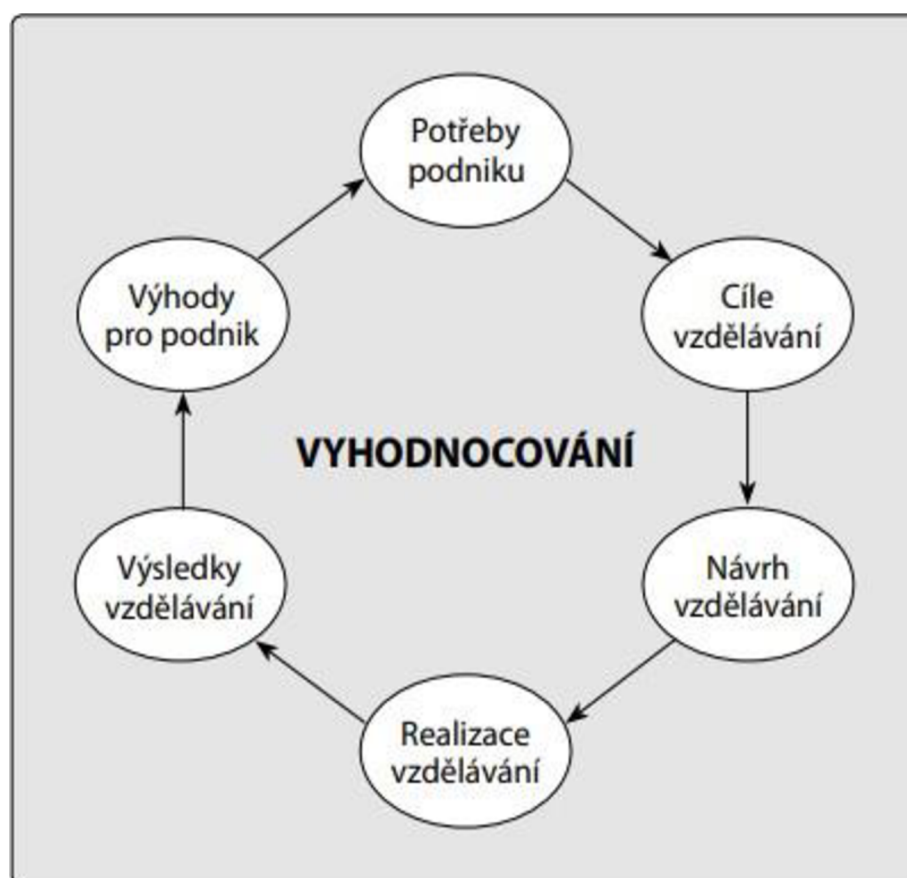
Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu. Jde o snahu získat zpětnou vazbu o efektu určitého vzdělávacího programu a následně pak ocenit jeho hodnotu.

Firmy v současné době investují do vzdělávání svých zaměstnanců a zároveň potřebují znát i zpětnou vazbu, jaký má tato investice vliv na pracovní produktivitu. „*Jestliže podnik začne pokládat vzdělávání za investici, začne rovněž uvažovat o jeho vyhodnocování. Smyslem přitom není omezení režijních nákladů, ale návratnost investice*“ (Kucharčíková a Vodák, 2012, s. 124). Vyhodnocování vzdělávání je problematické, protože výsledky jsou obtížně měřitelné. Hodnocení vzdělávání nám umožňuje získat důležité informace o tom, zda byl například vzdělávací program dobře sestaven, zda byly uspokojeny vzdělávací potřeby všech účastníků kurzu, zda lektor pracoval efektivně a zda byly finance vynaloženy správným směrem.

Personální oddělení každého podniku by mělo být informováno o názorech účastníků na vzdělávací kurzy a zjistit jakou mělo u nich odezvu. Spokojení účastníci školení se vzdělávají lépe a efektivněji. Vzdělávací akce by neměly v podniku sloužit jen jako přerušování práce. Pro zaměstnavatele je důležité, stanovit si kritéria vyhodnocení hned při počátku vzdělávacího procesu.

Všichni, od nejvyššího vedení až po jednotlivce, by měli sdílet zodpovědnost za rozvoj zaměstnanců a za efektivně poskytnuté vzdělávání. Tímto způsobem je pak vyhodnocování umístěno do centra celého vzdělávacího procesu (Vodák a Kucharčíková, 2012, s. 130).

Obrázek 4: Umístění vyhodnocování do centra vzdělávacího procesu



Zdroj: Vodák J., Kucharčíková A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2012

Belcourt a Wright (1998, s. 195) rozdělují hodnocení do čtyř úrovní (reakce, učení, chování a výsledky). Jejich hodnotící matice uvádí úrovně hodnocení, dále pak údaje, které mají být shromážděny a metodu sběru jednotlivých údajů. Reakce patří mezi nejpoužívanější metody, jelikož se zde vyplňuje dotazník s mírou spokojenosti s obsahem daného kurzu. Kritici však uvádějí, že dotazníky zjistí jen, zda se kurz zaměstnancům líbil, ale už nezjistí, zda je po kurzu pracovník produktivnější. Mezi výhody zde patří okamžitá zpětná vazba. Druhou používanou metodou je učení, která měří úroveň vzdělávací akce pomocí testu, který se provádí na začátku kurzu a poté po jeho ukončení. Z výsledků pak poznáme, zda byl pracovník vyškolen na požadovanou úroveň. Chování vyjadřuje, zda dokáže zaměstnanec

získané zkušenosti a dovednosti využít na pracovišti. Lze pozorovat zaměstnance při pracovním výkonu před a po školení. Výsledky souvisí s kvalitou, produktivitou i časem a vyhodnocování trvá většinou dlouhou dobu.

Obrázek 5: Hodnotící matice

Úroveň	Údaje	Metoda
<b>Reakce</b>	Názory Postoje	Dotazníky, rozhovory Dotazníky
<b>Učení</b>	Znalost  Dovednosti Postoje	Objektivní testy (ano – ne, výběr z několika odpovědí, krátké odpovědi atd.) Subjektivní testy (eseje, písemné práce, rozhovory atd.) Simulace, hraní rolí Hraní rolí, přehledy
<b>Chování</b>	Výkon	Nadřízení, podřízení, zákazníci atd. vyplní hodnotící formuláře nebo se účastní pohovorů Metody a techniky hodnocení pracovního výkonu
<b>Výsledky</b>	Tvrdá data Měkká data	Záznamy z výroby, finance, lidské zdroje Přehledy a rozhovory

*Zdroj: Belcourt M., Wright P. C., Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu, 1998*

### 3.3 Metody vzdělávání zaměstnanců

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem, který zajišťuje vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodných metod je určován různými faktory. Jsou to například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení a zastávaná pozice (Vodák a Kucharčíková, 2012, s. 112).

Podle Koubka (1997, s. 250) je možné metody vzdělávání rozdělit do dvou základních skupin a těmi jsou metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště. V první skupině se metody vzdělávání provádějí přímo na konkrétním pracovním místě a při vykonávání běžných pracovních povinností. Jsou vhodnější například u vzdělávání dělníků. Ve druhé skupině jsou metody vzdělávání prováděné mimo pracoviště a jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů.

### **3.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti**

Metody vzdělávání na pracovišti se většinou týkají praktických znalostí a dovedností, které mají zaměstnanci firmy získat. K dosahování vyšší efektivity vzdělávání je vhodné využívat kombinace více metod.

- Koučování – jedná se o dlouhodobý trénink tzv. soft skills, kde kouč pomáhá účastníkovi kurzu najít správné postupy k dosažení cílů
- Instruktaž při výkonu – jde například o zaškolení pracovníků obsluhující výrobní linky
- Asistování – vzdělávanému pracovníkovi je přidělen pomocník s většími zkušenostmi
- Rotace práce – je využívána většinou u řídicích pracovníků, kteří jsou postupně pověřováni různými úkoly na různých pracovištích
- Briefing – je krátké setkání členů jednoho týmu před spuštěním pracovního úkolu
- Pracovní porady – pořádají se za účelem řešení určitého úkolu, předávání informací nebo rozšiřování znalostí pracovníků formou odborných příspěvků

### **3.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Metody vzdělávání mimo pracoviště většinou poskytují externí školicí organizace. Pro firmu se tak jedná o nákladnější způsob, jakým mohou zaměstnanci získávat nové dovednosti a znalosti. Podnik se pro tuto možnost rozhoduje v případě, kdy například nemá nikoho z interních zdrojů, kdo by školení mohl poskytnout.

- Přednáška – je vhodná pro větší skupinu účastníků a výhodou této metody je, že mohou účastníci v průběhu přednášky klást dotazy a diskutovat s přednášejícím
- Workshop – je interaktivní seminář, který probíhá formou referátů a je zaměřen na výměnu názorů účastníků na předem známé téma
- Hraní rolí – metoda zaměřená na tvůrčí rozvoj pracovníků vyžadující hravost, samostatnost a orientaci praktických schopností
- Online vzdělávání – pokud zaměstnanec nemůže za studiem dojíždět, k výuce mu stačí internetové připojení a zařízení



- Rekvalifikační kurzy – probíhají pro získání nové kvalifikace pracovníka nebo zvýšení a rozšíření dosavadní kvalifikace
- Stáž – je dlouhodobý studijní nebo pracovní pobyt
- Případové studie – vzdělávání pro vedoucí pracovníky

### **3.4 Charakteristika vybraného podniku**

Technologická agentura České republiky vznikla v roce 2009 jako státní instituce, jejímž hlavním úkolem je podporovat aplikovaný výzkum prostřednictvím veřejných financí. Od svého založení se proměnila ve vysoce profesionální organizaci, která vytvořila vlastní informační systém ISTA, uskutečňuje nejen svoje, ale také resortní programy na podporu aplikovaného výzkumu a inovací. Dokázala navázat silnou mezinárodní spolupráci na několika úrovních a v současnosti zaměstnává přes 160 zaměstnanců. Ročně je prostřednictvím Technologické agentury podpořeno stovky výzkumných projektů malých, středních i velkých podniků, výzkumných organizací a univerzit v celkové výši přesahující 5 miliard korun.

Ústředními orgány Technologické agentury jsou předseda, předsednictvo, výzkumná a kontrolní rada. Organizační a administrativní činnost agentury zajišťuje Kancelář Technologické agentury. Poradními orgány jsou oborové komise, které posuzují a hodnotí návrhy programových projektů s žádostmi o udělení podpory výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků.

Technologická agentura získala třetí místo v soutěži Férový zaměstnavatel s dobrou atmosférou, kterou pořádá portál Atmoskop. Ocenění se udílí na základě hodnocení současných i bývalých zaměstnanců na webových stránkách Atmoskop.cz. Žebříček vzal v úvahu spokojenost zaměstnanců s kolegy, nadřízenými, pracovní atmosférou i s řadou dalších faktorů, které dlouhodobě sleduje a dává o nich přehled dalším uživatelům.

V Technologické agentuře se klade i velký důraz na udržitelnost. Pořádají se zde potravinové sbírky, shromažďují a posléze pak darují nevyužitá oblečení, snaží se co nejméně plýtvat potravinami a energiemi a dalším krokem bylo i podepsání P.E.T. FREE PLADGE. Svým podpisem se jako organizace zavázala, že přestane používat jednorázové plastové lahve.

Od roku 2013 Technologická agentura oceňuje v rámci Den TA ČR nejlepší projekty aplikovaného výzkumu. Součástí odborné části programu je dopolední konference a semináře z regionů zaměřující se na aktuální inovační témata. Den TA ČR tradičně vždy završí galavečer předávání Cen TA ČR. Celý večer je protkán příjemnou atmosférou a originálním uměleckým vystoupením za účasti představitelů businessové, akademické i státní sféry.

### **3.4.1 Strategie a činnosti podniku**

Podle zákona č. 130/2002 Sb. se agentura zabývá podporou výzkumu, experimentálního vývoje a inovací.

Podle zmiňovaného zákona č. 130/2002 Sb. Technologická agentura ČR zabezpečuje:

- přípravu a realizaci programů aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací včetně programů pro potřeby státní správy,
- poskytování účelové podpory na řešení programových projektů na základě smluv o poskytnutí podpory nebo rozhodnutí o poskytnutí podpory,
- kontrolu plnění smluv o poskytnutí podpory nebo rozhodnutí o poskytnutí podpory a čerpání účelové podpory,
- podporu komunikace mezi výzkumnými organizacemi a soukromým sektorem a podílové financování programových projektů,
- zpracování návrhu výdajů Technologické agentury ČR a zpráv o její činnosti,
- hodnocení a kontrolu průběhu řešení a plnění cílů programových projektů a kontrolu jimi dosažených výsledků,
- poradenství řešitelům projektů a uživatelům výsledků aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací, zejména v oblasti právní, finanční a ochrany duševního vlastnictví,
- hodnocení a výběr návrhů programových projektů,
- jedná s příslušnými orgány České republiky nebo Evropské unie v otázce posuzování slučitelnosti poskytované podpory se společným trhem,
- spolupráci s obdobnými zahraničními agenturami.

### **3.4.2 Mezinárodní spolupráce**

Technologická agentura provádí také činnost, kterou zabezpečuje rozvoj mezinárodní spolupráce v oblasti aplikovaného výzkumu a inovací. Do mezinárodní spolupráce patří kooperace s obdobnými agenturami v zahraničí. Agentura se snaží o spolupráci s agenturami a institucemi rozvíjejícími mezinárodní spolupráci po celém světě. Účelem této snahy je navazování kontaktů, určení vzájemných priorit, výměny know-how a podpory společných projektů aplikovaného výzkumu k zajištění rozvoje inovací a konkurenceschopnosti partnerů.

Ve světě se rovněž Technologická agentura snaží rozvíjet kontakty a spolupráci se zastupitelskými úřady cizích států v České republice v kooperaci s Ministerstvem zahraničních věcí. Dále rozvíjí spolupráci s českými zastupitelskými úřady v zahraničí a dalšími resorty a zájmovými organizacemi. Účelem těchto organizací je prohloubení informovanosti o aktivitách, o programech Technologické agentury a o situaci v oblasti aplikovaného výzkumu, vědeckého rozvoje a inovací v České republice.

### **3.4.3 Vzdělávací a výcvikový program**

Technologická agentura poskytuje svým zaměstnancům vzdělávací a výcvikový program VaVaI. Tato zkratka je pro výzkum, vývoj a inovaci. Cílem tohoto projektu je realizace specifického vzdělávacího a výcvikového programu pro pracovníky Technologické agentury. Výsledkem programu by mělo být zvyšování a udržování kompetencí a znalostí zaměstnanců agentury. Klíčovou součástí projektu je samotný přechod na kompetenční model řízení a externě zajištěný specifický vzdělávací a výcvikový program pro zaměstnance Technologické agentury.

Očekává se, že poskytnutý vzdělávací program bude zvyšovat kompetence a trvale udržovat požadované úrovně kompetencí bez ohledu na fluktuaci. Soubor kompetencí se skládá ze souboru schopností, specifických dovedností, znalostí a postojů požadovaných pro výkon svěřené role. Tento určitý typ vzdělávacího programu, který je poskytován Technologickou agenturou momentálně trvá od června roku 2020 do konce června roku 2023. Cílovou skupinou jsou zaměstnanci agentury. Předpokládá se zapojení všech zaměstnanců, a to jak řádových pracovníků, tak i středního a vyššího managementu napříč všemi odděleními. Mezi klíčové aktivity v tomto vzdělávacím programu patří tyto čtyři. První je potřeba zavést kompetenční model. Dále se vybírá externí dodavatel specifického vzdělávání a výcvikového programu, který nám poskytne dané cvičení pro zaměstnance.

Třetí aktivitou je plán specifického vzdělávání a výcvikového programu, nastavení hodnocení a efektivity vzdělávání. Poslední čtvrtou aktivitou je už samotná realizace specifického vzdělávání a výcvikového programu.

Plánovaný vzdělávací systém využívá těchto metod a skládá se z:

- Výcviku měkkých dovedností (soft skills)
- Výcviku a vzdělávání v odborných tématech a dovednostech (hard skills)
- Externích stáží
- Online vzdělávání
- Systém interních stáží a interního vzdělávání, včetně rotace pracovních míst

Tento projekt je spolufinancován z různých strukturálních fondů. Jedná se o fond Evropské unie, Evropský sociální fond, Operační program Zaměstnanost a také podpora ze státního rozpočtu. Na konci svého vzdělávacího programu poskytuje Technologická agentura zpětnou vazbu, kde se zveřejňuje celková spokojenost s daným programem.

## **4 Analýza současného vzdělávání v TA ČR**

Rozbor vzdělávacího projektu byl uskutečněn na základě dotazníkového šetření. Zjišťování informací bylo prováděno elektronickým způsobem formou dotazníku, který obsahoval celkem 20 otázek. Dotazník se skládá ze dvou částí, v té první se zaměřuje na základní údaje dotazovaných zaměstnanců, jedná se například o zjištění pohlaví, věku nebo počet let odpracovaných v agentuře. Druhá a větší část se zabývá už vzdělávacím programem, který agentura poskytuje. Byly použity převážně uzavřené otázky s možností volby z několika odpovědí, a také otázky polo uzavřené, kde má respondent možnost vyjádřit svůj vlastní názor na danou problematiku. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit postoj pracovníků ke vzdělávacímu programu v agentuře. Šetření se zaměřilo hlavně na spokojenost zaměstnanců s poskytovaným vzdělávacím programem a na základě výsledků šetření budou také navrhnutá doporučení pro TA ČR.

### **4.1 Dotazníkové šetření podnikového vzdělávání**

Vybraná agentura má přibližně 160 zaměstnanců, a tak byl počet dotazníků stanoven na číslo 60, což je polovina pracovníků, kteří se v posledním roce zúčastnili alespoň jedné vzdělávací aktivity. Z plánovaného počtu dotazníků jich bylo vyplněno celkem 52 a návratnost byla tedy v tomto případě necelých 87 %. Dotazníkové šetření bylo představeno a konzultováno s oddělením rozvoje lidského potenciálu v TA ČR a celkový postup výzkumu byl odsouhlasen. Dotazník byl zaslán napříč různými odděleními, například oddělení vyhlašování veřejných soutěží, oddělení kolektivních orgánů, analytické oddělení, oddělení kontrol. Ze sekce interní podpory bylo vybráno oddělení ekonomické, oddělení vývoje informačních systémů, oddělení správy informačních systémů, oddělení kabinetu a oddělení lidského potenciálu.

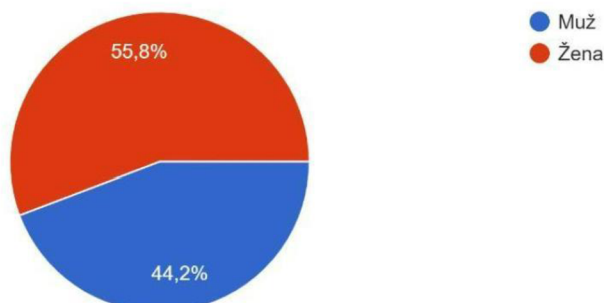
### **4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Analýzou dotazníkového šetření byla získána data, která jsou zobrazena na následujících grafech. V další části výzkumu jsou podrobněji prozkoumány odpovědi na 20 otázek z dotazníku.

## 1. Jaké je vaše pohlaví?

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců

52 odpovědí



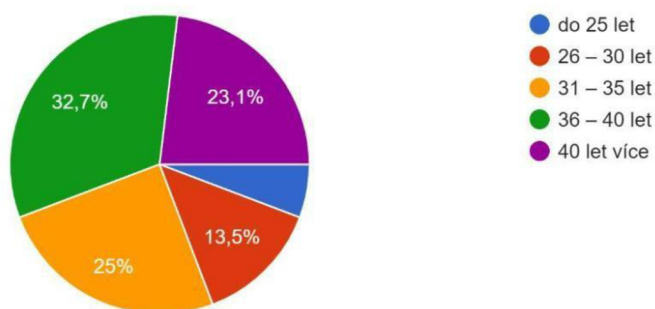
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z grafu číslo 1 je vidět lehká převaha žen mezi dotazovanými. Mezi 52 dotazovanými zaměstnanci bylo 29 žen a 23 mužů. Jelikož se jedná převážně o práci v kanceláři, tak to může být jeden z důvodů proč je TA ČR genderově vyváženou agenturou.

## 2. Do jaké věkové kategorie patříte?

Graf 2: Věková struktura zaměstnanců

52 odpovědí



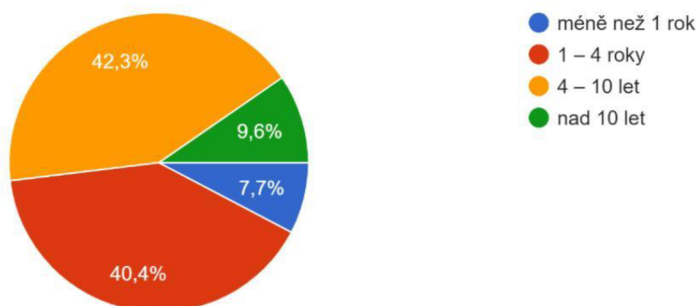
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Věková struktura dotazovaných zaměstnanců v TA ČR je dle grafu 2 poměrně vyrovnaná. Více než 30 % dotazovaných zaměstnanců je ve věku 36–40 let, dále početnou skupinu tvoří také lidé mezi 31–35 let a to 25 %. Nejmenší zastoupení v dotazníkovém šetření měla skupina do 25 let, jedná se o 5,8 %.

### 3. Jak dlouho pracujete v TA ČR?

Graf 3: Délka pracovního poměru

52 odpovědí



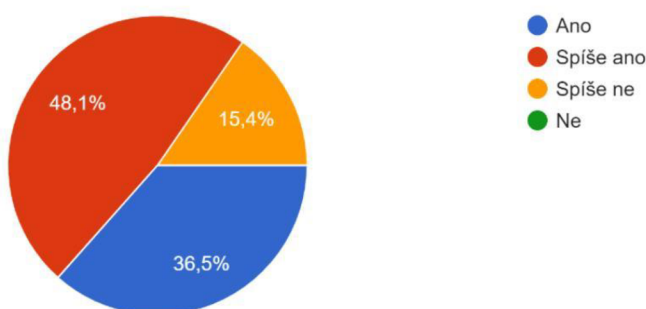
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Tento graf potvrzuje, že agentura působí v České republice 14 let, a proto mezi dotazovanými zaměstnanci mají největší zastoupení lidé s délkou pracovního poměru 4–10 let, jedná se o 42,3 %. Převážně další velkou skupinu tvoří pracovníci, kteří jsou v agentuře 1–4 roky a to je 40,4 %.

### 4. Myslíte si, že jste na vhodné pozici vzhledem k Vašemu vzdělání?

Graf 4: Pracovní pozice vzhledem ke vzdělávání

52 odpovědí



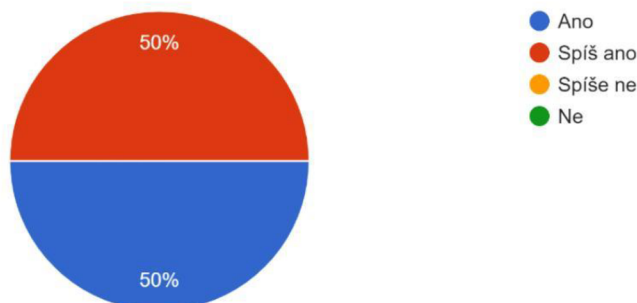
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Největší počet 48,1 % dotazovaných uvedlo, že spíše souhlasí se svou pozicí vzhledem ke své kvalifikaci a druhou početnou skupinou 36,5 % respondentů jsou zaměstnanci, kteří plně souhlasí. Zvláštností je, že žádný z dotazovaných pracovníků neodpověděl ne a jen malá skupina 15,4 % zvolila možnost spíše ne.

5. Řekl/a byste, že TA ČR podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

Graf 5: Podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v TA ČR

52 odpovědí



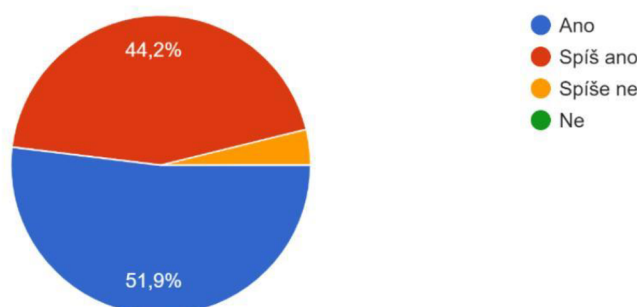
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Z tohoto grafu je vidět, že všichni respondenti uvedli, že TA ČR podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

6. Máte k dispozici dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje v agentuře?

Graf 6: Informace o možnostech vzdělávání v agentuře

52 odpovědí



*Zdroj: Vlastní výzkum*

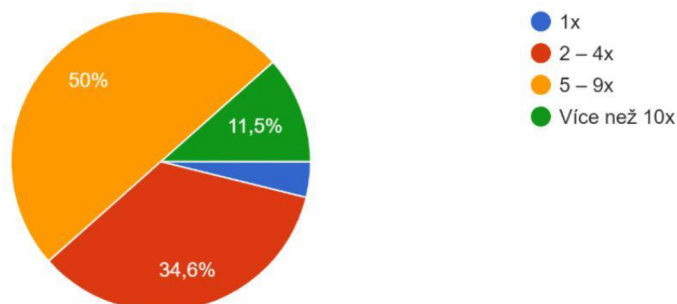
Pokud jde o dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje, většina dotazovaných 51,9 % uvedla, že je agentura dobře informuje. Další významně zastoupenou skupinou je spíše ano a to 44,2 %. Jen malá skupina dotazovaných 3,8 % zvolilo variantu spíše ne.



7. Jak často jste se v uplynulém roce účastnil/a vzdělávacích kurzů nebo školení?

Graf 7: Účast na vzdělávacích kurzech v uplynulém roce

52 odpovědí



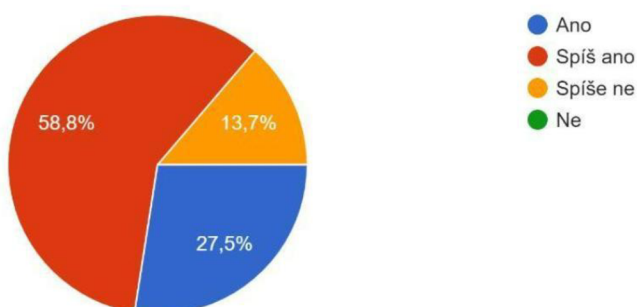
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Polovina dotazovaných se účastnila vzdělávacích kurzů nebo školení za uplynulý rok 5 – 9x, a druhou početnou skupinou byla varianta 2 – 4x, jedná se o 34,6 %. Tento graf ukazuje velký zájem pracovníků o poskytované vzdělávání v TA ČR.

8. Myslíte si, že je pro Vás přínosné další vzdělávání a rozvoj v rámci TA ČR?

Graf 8: Přínos vzdělávání a rozvoje v rámci TA ČR

51 odpovědí



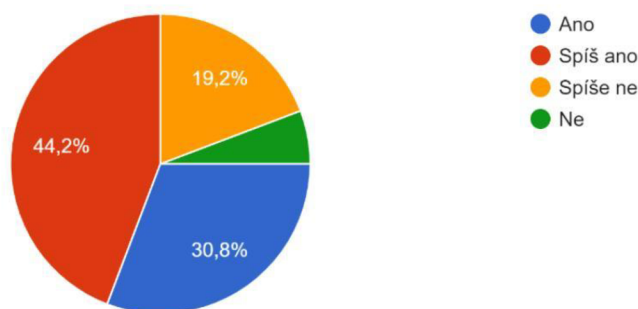
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Zda je přínosné další vzdělávání a rozvoj v rámci TA ČR nám ukazuje následující graf, kde si nadpoloviční většina 58,8 % zvolila variantu spíše ano. Celkově si pozitivní odpověď zvolilo 44 lidí, což je 86,3 %. Malé procento 13,7 % dotazovaných zvolilo spíše ne.

9. Myslíte, že Vám vzdělávání (v rámci TA ČR) umožní snadnější kariérní postup?

Graf 9: Vliv vzdělávání zaměstnanců na kariérní postup

52 odpovědí

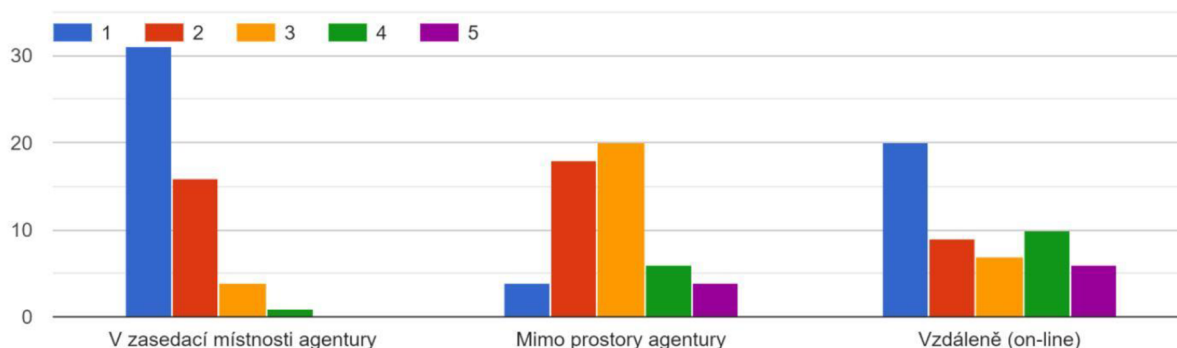


*Zdroj: Vlastní výzkum*

Následující graf má zastoupení v každé odpovědi. Největší skupinu tvoří varianta spíš ano, pro kterou se rozhodlo 44,2 % dotazovaných a tvrdí, že poskytované vzdělávání v agentuře jim umožní snadnější kariérní postup. Další skupina s významným zastoupením je varianta ano a to 30,8 % dotazovaných. Následujících 10 dotazovaných pochybují o snadnějším kariérním postupu díky poskytovanému programu, jedná se o 19,2 %. Nejmenší zastoupení má varianta ne a to 5,8 %.

10. Jak moc Vám vyhovují způsoby konání školení / vzdělávacího kurzu? (1 znamená „nejvíce vyhovuje“ – 5 „nejméně vyhovuje“)

Graf 10: Způsoby konání školení



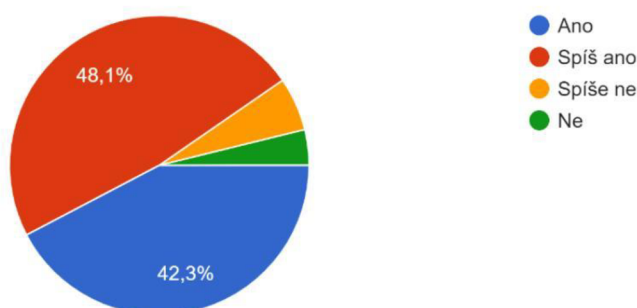
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Následující graf se zabývá, jaký způsob konání vzdělávání vyhovuje dotazovaným pracovníkům nejvíce. Respondenti měli na výběr tři různé způsoby konání vzdělávacího kurzu a k nim přiřazovali známky od nejvíce vyhovujícího způsobu až po nejméně vyhovující způsob. Dle zprůměrovaných známek vychází, že dotazovaným nejvíce vyhovuje varianta způsobu konání v zasedací místnosti agentury a nejméně jim vyhovuje možnost konání mimo prostory agentury.

#### 11. Zjišťuje vedení agentury, o jakou oblast firemního vzdělávání máte zájem?

Graf 11: Zájem agentury o potřeby zaměstnanců v oblasti vzdělávání

52 odpovědí



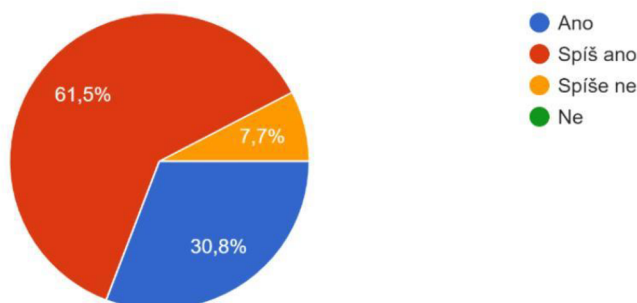
*Zdroj: Vlastní výzkum*

V následujícím grafu je vidět, jak se agentura zajímá o potřeby svých zaměstnanců. Z dotazovaných zaměstnanců zvolila 48,1 % variantu spíše ano a další početnou skupinou je varianta ano, která má zastoupení 42,3 %. Tři zaměstnanci, tedy 5,8 % zvolilo možnost spíše ne a zbytek dotazovaných pracovníků zvolilo variantu ne, jedná se o 3,8 %. Z grafu je vidět, že vedení agentury poskytuje vzdělávací program, o který mají zaměstnanci zájem.

12. Můžete se samostatně rozhodovat, který ze vzdělávacích kurzů z nabídky agentury budete absolvovat?

Graf 12: Možnost rozhodování při výběru vzdělávacích kurzů

52 odpovědí



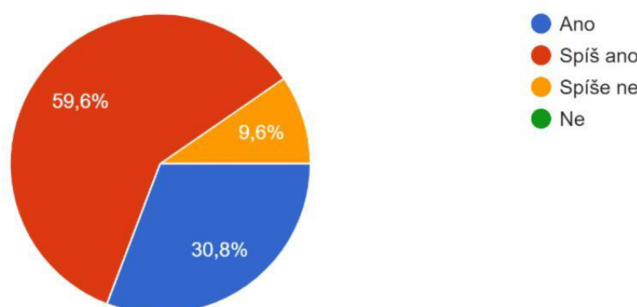
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Nadpoloviční většina dotazovaných zvolila variantu, že spíš se mohou samostatně rozhodovat jakého vzdělávacího kurzu se zúčastní. Další početnou skupinou je varianta ano, kterou si zvolilo 30,8 % dotazovaných pracovníků. Jen malé procento 7,7 % má dojem, že se samostatně rozhodnout nemůže.

13. Využíváte poznatky získané na školení při své práci?

Graf 13: Využití poznatků získaných na školení

52 odpovědí



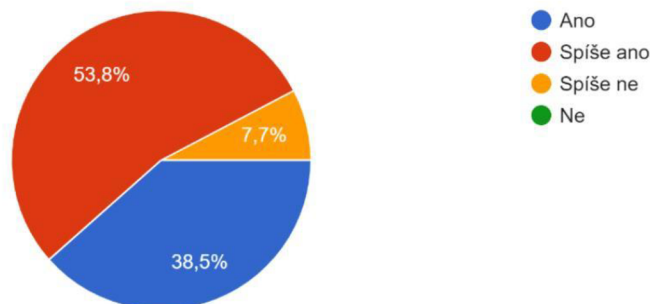
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Poznatky získané při vzdělávací akci využije nadpoloviční většina dotazovaných respondentů. Dalších 30,8 % je naprosto přesvědčena, že získané vědomosti využije. Ostatních 9,6 % respondentů zvolilo možnost, že poznatky získané na školení neuplatní.

#### 14. Pociťujete sami potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve své práci?

Graf 14: Potřeba zaměstnanců se vzdělávat a zdokonalovat

52 odpovědí



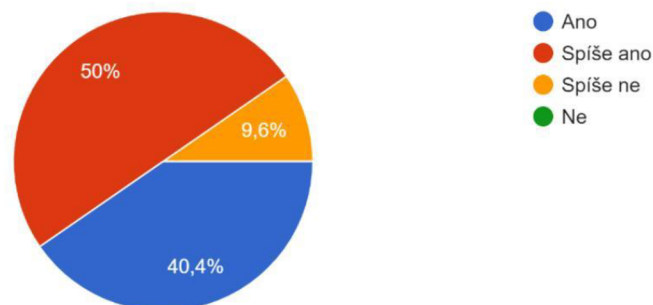
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Jak uvádí tento graf, tak pro většinu dotazovaných pracovníků je důležité se vzdělávat ve své práci. Jen malé procento 7,7 % uvedlo, že tuto potřebu spíše nemá.

#### 15. Motivuje Vás nadřízený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?

Graf 15: Motivace nadřízených při vzdělávání zaměstnance

52 odpovědí



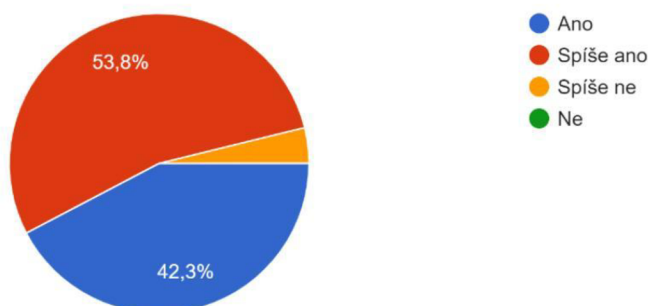
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Většina zaměstnanců si myslí, že ho jeho nadřízený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností motivuje. Tuto pozitivní odpověď uvedlo v součtu 90,4 % a jen zbylých 9,6 % s touto možností nesouhlasí.

16. Zabývá se podle Vás agentura dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

Graf 16: Zájem agentury o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

52 odpovědí



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Podle dotazovaných zaměstnanců se agentura dostatečně věnuje vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Zvláštností je, že nikdo z respondentů neoznačil možnost ne a jen malé procento 3,8 % si vybralo variantu spíše ne.

17. Jaké oblasti by agentura měla věnovat větší pozornost?

Graf 17: Doporučené oblasti vzdělávání od zaměstnanců

52 odpovědí



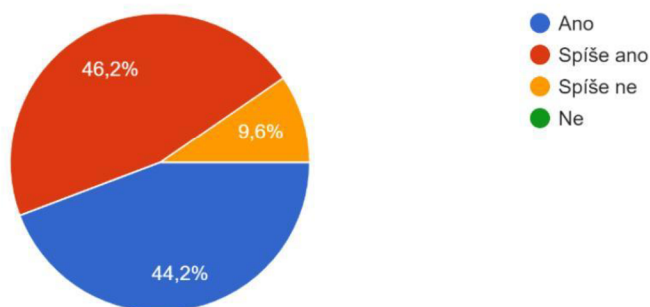
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Další graf nám ukazuje přání dotazovaných zaměstnanců, na jaké oblasti vzdělávání by se měla agentura zaměřit. Z výsledků je patrné, že pracovníci nejvíce preferují osobnostní, odborné a manažerské dovednosti. Dále měli zaměstnanci možnost uvést svůj vlastní pohled na danou problematiku, kde i zde byli pro možnost kombinace těchto tří uvedených dovedností.

### 18. Považujete nabídku školení za uspokojivou a dostatečně širokou?

Graf 18: Spokojenost s nabídkou školení

52 odpovědí



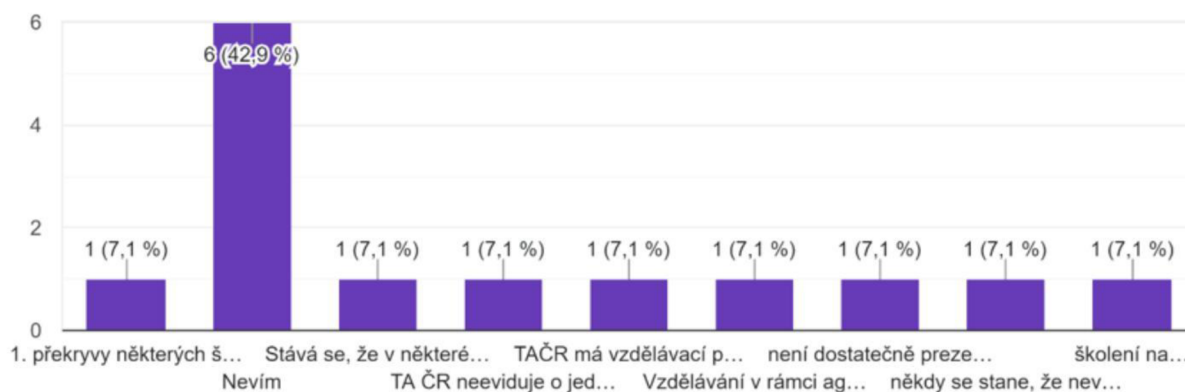
*Zdroj: Vlastní výzkum*

Jen malé procento dotazovaných zaměstnanců 9,6 % považuje nabídku vzdělávacích akcí za nedostatečnou. Zbýlých 90,4 % je spokojeno s nabídkou školení, kterou agentura svým zaměstnancům poskytuje.

### 19. Víte o nějakých nedostatcích v systému vzdělávání a rozvoje v TA ČR? Jestli ano, uveďte o jaké se jedná.

Graf 19: Nedostatky v systému vzdělávání a rozvoje v TA ČR

14 odpovědí



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Tento typ otázky byl v dotazníkovém šetření nepovinný a celkem reagovalo 14 zaměstnanců, z toho většina uvedla konkrétní problémy v systému vzdělávání.

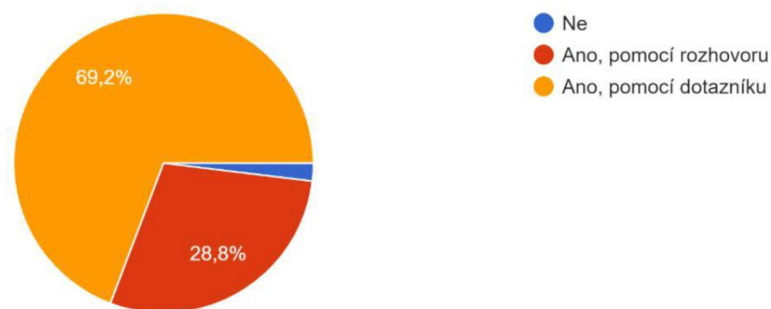
Jako nedostatky v systému poskytovaného vzdělávání TA ČR zaměstnanci uvedli:

- některá školení jsou na stejná témata,
- špatná organizovanost ohledně jazykového vzdělávání,
- nedostatečná evidence o zaměstnancích a jejich vzdělávacích akcích,
- kvantita školení neodpovídá kvalitě,
- přítomnost nevyzkoušených lektorů, kteří snižují celkovou úroveň vzdělávacího kurzu,
- konání více školení v jednom časovém úseku, které pak kolidují se samostatnou prací,
- vzdělávání v rámci agentury je dáno spíše vzdělávacím projektem místo potřeb zaměstnanců,
- opakující se školení na komunikaci a asertivitu.

20. Byla nějaká zpětná vazba (hodnocení)? Zajímá se nadřízený, jak bylo školení efektivní?

Graf 20: Způsoby zpětné vazby na vzdělávací akci

52 odpovědí



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Důležitou součástí firemního vzdělávání je vyhodnocování a z grafu je vidět, že se nadřízený zajímá o efektivitu vzdělávacího programu v TA ČR. Přesně 69,2 % uvedlo, že hodnocení probíhalo pomocí dotazníku a 28,8 % dotazovaných respondentů vybralo možnost pomocí rozhovoru. A jen jeden dotazovaný zaměstnanec uvedl, že po školení neproběhlo vyhodnocování.



### 4.3 Návrh na zlepšení

Z informací o systému vzdělávání v agentuře a převážně z informací zjištěných z vlastního šetření je vytvořen návrh na zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v agentuře. Návrh je sepsán v následujících bodech:

- Zavést evidenci o každé vzdělávací akci, aby agentura měla přehled o tom, které konkrétní školení bylo danému zaměstnanci poskytnuto.
- Hodnotící pohovory vzdělávacích potřeb, které se dosud provádí u vyšších pracovníků, realizovat u všech zaměstnanců každé tři měsíce. Na těchto pohovorech vyslechnout názor pracovníka na tuto problematiku a najít společné řešení.
- Větší rozmanitost vzdělávacích kurzů, aby poskytované školení nebyly na opakující se témata jako jsou kurzy na komunikaci a asertivitu a více se zabývat například růstem odborných znalostí, jako je znalost cizích jazyků, práci na počítači, schopnost řešit problémy, samostatně se učit a pracovat v týmu.
- Jednou za půl roku svolat zaměstnance na poradu, kde by nadřízený informoval o všech možnostech dalšího rozvoje a vzdělávání a aby uvedl veškeré motivační faktory ke zvýšení zájmu o tento program.
- Poskytovat menší počet vzdělávacích cvičení a více se zaměřit na samotnou kvalitu nabízených kurzů, aby měly větší vliv na zaměstnance.
- Jednou za rok provést kontrolu, zdali osnovy výuky korespondují s požadovanými znalostmi a dovednostmi pro použití při pracovní činnosti.
- Více si načíst informace o externích lektorech, aby nedocházelo k tomu, že poskytované cvičení nedosáhne požadované kvality, jen díky lektorovi.

Na závěr je důležité dodat, že z hodnocení systému vzdělávání v TA ČR a z informací, které mi byly poskytnuty formou strukturovaného rozhovoru s HR specialistou v agentuře je aktuální systém dobře propracovaný. Důležitou informací pro agenturu je, že z dotazníkového šetření je vidět, že i zaměstnanci jsou převážně spokojeni. Do budoucna bude potřeba přikládat větší důraz požadavkům zaměstnanců, které bude potřeba důkladně analyzovat a včas odstranit případné problémy.

## 5 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce s názvem „Vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku – Technologická agentura ČR“ bylo teoreticky zpracovat vzdělávání a rozvoj pracovníků, analyzovat dosavadní systém vzdělávání ve vybraném podniku se zaměřením na jeho hodnocení a posuzování efektivity. Na základě výsledků dotazníkového šetření navrhnout opatření ke zlepšení vzdělávání zaměstnanců v TA ČR.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bylo cílem představit komplexní obraz firemního vzdělávání od procesu identifikace a analýzy potřeb zaměstnanců, plánování, realizaci a vyhodnocování výcvikového projektu. Dále jsem se v textu věnoval definicím podnikového vzdělávání od různých autorů a následně definoval vybrané metody vzdělávání zaměstnanců. V závěru teoretické části byla charakterizována TA ČR, která byla v této bakalářské práci vybrána pro následnou analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v praxi. Při zpracování bakalářské práce hrál podstatný podíl fakt, že pracuji ve společnosti TA ČR, a že systémem tohoto vzdělávání pravidelně procházím.

V praktické části bakalářské práce bylo provedeno vlastní dotazníkové šetření, které mělo za cíl poukázat na možné nedostatky ve vzdělávacím procesu poskytované agenturou. Dotazníkovým šetřením a polostrukturovaným rozhovorem s HR specialistou agentury bylo představeno konkrétní vzdělávání a popsáno stanovisko, že se celý systém podnikového vzdělávání ve společnosti stále vyvíjí. Výzkumné šetření prokázalo využívání několika metod vzdělávání, které dotazovaným zaměstnancům vyhovuje nejvíce. Pro soustavu vzdělávání v TA ČR bylo velmi těžké navrhnout doporučení na případné změny, jelikož je velmi dobře organizovaný a sladěný se strategií společnosti, jak prokázalo také dotazníkové šetření.

V závěru praktické části byly sepsány návrhy k zefektivnění stávajícího podnikového vzdělávacího systému. Návrhy byly konzultovány s HR specialistou. Doufám, že mnou předložené návrhy pomohou ke zlepšení vzdělávání v TA ČR.

## 6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

DEPOO, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. ISBN 978-80-87839-76-8.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

O nás – Technologická agentura ČR. *Úvodní stránka – Technologická agentura ČR* [online]. Copyright © 2023 [cit. 15.01.2023]. Dostupné z: <https://www.tacr.cz/o-nas/>

Organizační struktura – Technologická agentura ČR. *Úvodní stránka – Technologická agentura ČR* [online]. Copyright © 2023 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: <https://www.tacr.cz/o-nas/organizacni-struktura/>

*Úvodní stránka – Technologická agentura ČR* [online]. Copyright © [cit. 15.01.2023]. Dostupné z: [https://www.tacr.cz/wp-content/uploads/documents/2022/10/26/1666782551\\_220921\\_Brozura\\_2022.pdf](https://www.tacr.cz/wp-content/uploads/documents/2022/10/26/1666782551_220921_Brozura_2022.pdf)

Vzdělávací a výcvikový program TA ČR – kompetentní úředník podpory VaVaI – Technologická agentura ČR. *Úvodní stránka – Technologická agentura ČR* [online]. Copyright © 2023 [cit. 15.01.2023]. Dostupné z: <https://www.tacr.cz/vzdelavaci-a-vycvikovy-program-ta-cr-kompetentni-urednik-podpory-vavai/>

## 7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců .....	13
Obrázek 2: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání .....	14
Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání .....	16
Obrázek 4: Umístění vyhodnocování do centra vzdělávacího procesu.....	18
Obrázek 5: Hodnotící matice.....	19

### 7.2 Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců.....	26
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců .....	26
Graf 3: Délka pracovního poměru.....	27
Graf 4: Pracovní pozice vzhledem ke vzdělávání .....	27
Graf 5: Podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v TA ČR.....	28
Graf 6: Informace o možnostech vzdělávání v agentuře.....	28
Graf 7: Účast na vzdělávacích kurzech v uplynulém roce .....	29
Graf 8: Přínos vzdělávání a rozvoje v rámci TA ČR .....	29
Graf 9: Vliv vzdělávání zaměstnanců na kariérní postup .....	30
Graf 10: Způsoby konání školení .....	30
Graf 11: Zájem agentury o potřeby zaměstnanců v oblasti vzdělávání .....	31
Graf 12: Možnost rozhodování při výběru vzdělávacích kurzů.....	32
Graf 13: Využití poznatků získaných na školení .....	32
Graf 14: Potřeba zaměstnanců se vzdělávat a zdokonalovat:.....	33
Graf 15: Motivace nadřízených při vzdělávání zaměstnance.....	33
Graf 16: Zájem agentury o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců: .....	34
Graf 17: Doporučené oblasti vzdělávání od zaměstnanců .....	34
Graf 18: Spokojenost s nabídkou školení.....	35
Graf 19: Nedostatky v systému vzdělávání a rozvoje v TA ČR.....	35
Graf 20: Způsoby zpětné vazby na vzdělávací akci.....	36

