

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2018-2019

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Radka Cieslarová**

**System vzdělávání zaměstnanců ve společnosti**

**eD system a.s.**

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED PART TIME STUDIES**

2018-2019

**BACHELOR THESIS**

**Radka Cieslarová**

**The system of education of the employees in the company  
eD system a.s.**

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.

### **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 15. 2. 2019

Radka Cieslarová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce, paní PhDr. Ivaně Shánilové, Ph.D. Za odborné vedení, pomoc a cenné rady při zpracování této práce. Dále bych také ráda poděkovala respondentům, kteří vyplnili dotazník a obětovali tak chvíli svého času.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá systémem vzdělávání dospělých ve společnosti. Cílem práce je zmapovat spokojenost se systémem vzdělávání ve společnosti jak z pohledu nadřízených tak zaměstnanců. Teoretická část popisuje základní poznatky problematiky vzdělávání dospělých s využitím odborné literatury. Praktická část obsahuje popis vlastního šetření systému vzdělávání v konkrétní organizaci. Výsledkem dotazníkového šetření je zjištěna spokojenost se vzděláváním u zaměstnanců i nadřízených. V závěru je shrnutí šetření a jsou dána možná doporučení.

## **Klíčová slova**

Bariéry ve vzdělávání, celoživotní učení, formy vzdělávání, lidské zdroje, metody vzdělávání, motivace, podnikové vzdělávání, systém vzdělávání, vzdělávání dospělých.

## **Annotation**

This bachelor thesis focuses on the system of adult education in an organization. The aim of the thesis is to map satisfaction with the system of training and development in a specific organization from the point of view of managers and employees as well. Theoretical part describes basic findings of the topic using specialized literature. Practical part contains a description of a survey made on the system of training and development in a specific organization. The result of the questionnaire survey is the level of satisfaction with training and development for employees and managers. In conclusion of this thesis summary and possible recommendations for the future.

## **Keywords**

Adult education, barriers to education, Corporate training and development, education system, forms of education, human resources, lifelong learning, methods of development, motivation

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                                | <b>11</b> |
| <b>1    <b>PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b></b>                | <b>11</b> |
| 1.1    Charakteristika pojmů učení a rozvoj .....           | 12        |
| 1.2    Personální práce.....                                | 13        |
| 1.2.1    Činnosti personální práce.....                     | 14        |
| 1.3    Systém vzdělávání pracovníků .....                   | 15        |
| 1.3.1    Identifikace potřeb.....                           | 17        |
| 1.3.2    Plánování vzdělávání.....                          | 17        |
| 1.3.3    Realizace vzdělávání .....                         | 18        |
| 1.3.4    Hodnocení vzdělávání .....                         | 19        |
| <b>2    <b>PROJEKTOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU .....</b></b> | <b>21</b> |
| 2.1    Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....      | 21        |
| 2.2    Tvorba vzdělávacího programu .....                   | 22        |
| <b>3    <b>MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ.....</b></b>              | <b>24</b> |
| 3.1    Motivační teorie.....                                | 26        |
| <b>4    <b>FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....</b></b>           | <b>28</b> |
| 4.1    Formy vzdělávání .....                               | 28        |
| 4.2    Metody vzdělávání.....                               | 29        |
| 4.2.1    Metoda vzdělávání na pracovišti.....               | 29        |
| 4.2.2    Metoda vzdělávání mimo pracoviště .....            | 31        |
| <b>5    <b>BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH .....</b></b>    | <b>33</b> |
| 5.1    Členění bariér .....                                 | 33        |
| <b>6    <b>CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b></b>              | <b>34</b> |
| 6.1    Profesní, občanské, zájmové .....                    | 35        |
| 6.2    Formální, neformální, informální .....               | 36        |
| <b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>                                  | <b>37</b> |
| <b>7    <b>OBCHODNÍ SPOLEČNOST ED SYSTEM A.S. ....</b></b>  | <b>37</b> |
| 7.1    Charakteristika společnosti .....                    | 37        |
| 7.2    Vznik a vývoj společnosti .....                      | 38        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 7.3      | Organizační struktura.....                            | 38        |
| 7.4      | Systém vzdělávání zaměstnanců .....                   | 39        |
| 7.5      | Plán vzdělávání na rok 2019 .....                     | 40        |
| <b>8</b> | <b>VYMEZENÍ CÍLE.....</b>                             | <b>41</b> |
| 8.1      | Stanovení hypotéz.....                                | 41        |
| 8.2      | Použité metody a techniky .....                       | 42        |
| 8.3      | Dotazníkové šetření .....                             | 42        |
| 8.3.1    | Tvorba a struktura dotazníku .....                    | 43        |
| 8.4      | Zpracování a interpretace dotazníkového šetření ..... | 43        |
| 8.4.1    | Výsledky dotazníkového šetření managementu firmy..... | 44        |
| 8.4.2    | Výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců.....       | 49        |
| 8.5      | Ověření hypotéz.....                                  | 54        |
| 8.6      | Shrnutí dotazníkového šetření .....                   | 57        |
| 8.7      | Doporučení .....                                      | 58        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>                                    | <b>60</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>                  | <b>62</b> |
|          | <b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>                           | <b>65</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>           | <b>66</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>                            | <b>68</b> |



## ÚVOD

V dnešní době, při globalizaci trhů, kdy firmy spolupracují s organizacemi po celém světě a nové technologie a produkty jdou stále rychleji kupředu, se musí každý jedinec, který chce v dnešní společnosti uspět, vzdělávat. Požadavky na člověka se v moderní společnosti neustále mění a jsou kladeny vysoké nároky. Každý jedinec si musí své znalosti a dovednosti stále rozšiřovat, prohlubovat a zdokonalovat. Je velmi důležité pro jedince, který se chce uplatnit na trhu práce, aby byl schopen učit se novým věcem.

Vzdělávání zaměstnanců by v současné době mělo být jednou z hlavních aktivit každé firmy. Zaměstnanec je ale třeba také vhodně motivovat a uspokojovat tak jejich potřeby. V některých organizacích je firemní vzdělávání zahrnuto do benefitů. Výhoda je to jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnanci, kteří jsou vhodně motivováni. Ať již kariérním růstem, vyšším platovým ohodnocením, odvádějí vynikající pracovní výkony, své znalosti si rozšiřují, prohlubují a jsou schopni učit se novým věcem. Pro firmu jsou velmi prospěšní, pomáhají ji plnit její cíle, být na trhu úspěšnější a konkurenceschopní.

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců ve vybrané organizaci. Oblast vzdělávání spadá pod personální řízení, tato oblast je pro firmu a její zaměstnance velmi důležitá a neměla by být opomíjena. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

Cílem práce je zmapovat spokojenost se systémem vzdělávání ve společnosti a to jak z pohledu nadřízených tak zaměstnanců.

V teoretické části je charakterizován pojem podnikového vzdělávání, kde spadá personální práce, která má na starosti vzdělávání pracovníků ve své organizaci, dále systém vzdělávání pracovníků, analýzu a tvorbu vzdělávacího programu a jak vlastně motivovat své zaměstnance ke vzdělávání. Kapitoly teoretické části pojednávají o formách a metodách vzdělávání, bariérách, které mohou ve vzdělávání nastat. V poslední kapitole teoretické části je charakterizován pojem celoživotní vzdělávání.

Praktická část začíná představením vybrané společnosti, její organizační struktura a současný systém vzdělávání jejich zaměstnanců. Seznámíme se se vzdělávacím plánem a jeho realizaci. V další části je vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo provedené ve vybrané společnosti. Dotazníky byly určeny, jak pro vedení společnosti, tak pro zaměstnance. Pomocí vyhodnocených dotazníků se potvrdí nebo vyvrátí stanovené hypotézy, které tvrdí, že vedení společnosti, pokládá systém vzdělávání za dostačující a naopak zaměstnanci, kteří se domnívají, že systém vzdělávání společnosti není dostačující. Zda hlavní překážkou ve vzdělávání je pro zaměstnance nedostatek času, jestli jsou dostatečně informováni o nabídce vzdělávání ve společnosti a zda je ke vzdělávání motivuje vyšší platové ohodnocení. U nadřízených pracovníků jsou stanovené hypotézy dvě, nadřízení pracovníci preferují metodu vzdělávání e-learninga jako nejefektivnější nástroj motivace zaměstnanců ke vzdělávání nadřízení uvádí kariérní růst.

Zpracování dotazníkového šetření a jejich výsledky byly zpracovány a znázorněny pomocí grafů s příslušným komentářem.

V poslední části práce jsou daná doporučení pro vybranou společnost, jak vylepšit stávající systém vzdělávání ve společnosti a motivovat tak ke vzdělávání své zaměstnance, kteří tak budou pro firmu ještě více prospěšní.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

V současné společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále mění. Aby byl člověk uplatněn na trhu práce, byl atraktivní pro zaměstnavatele, musí si své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Základem pro úspěšnost jakékoliv organizace jsou flexibilní lidé, zaměstnanci, kteří jsou připraveni na změny, ale také změny akceptují a podporují. (Koubek, 2007, s. 252)

Během vzdělávání se člověk rozvíjí a získává nové dovednosti, postoje, schopnosti a znalosti. Rozlišujeme 4 typy vzdělávání:

- Instrumentální – lepší výkon práce.
- Poznávací vzdělávání – lepší znalost a pochopení práce.
- Citové vzdělávání – postoje a pocity.
- Sebereflektující vzdělávání – nové myšlení a chování.

Z celkového pohledu strategie a politiky firmy je vzdělávání a rozvoj pracovníků chápáno jako výhoda pro společnost. Investice vložené firmou o vzdělávání zaměstnanců, se zaměstnavateli vrací ve formě zvýšené produktivity, odborné způsobilosti a lepšího pracovního výkonu zaměstnanců. (Kociánová, 2010, s. 169)

Cílem podnikového vzdělávání by nemělo jít pouze o zvýšení a prohlubování kvalifikace, ale hlavně dosáhnout změny v chování a myšlení pracovníků, které jsou důležité pro rozvoj firmy. (Tureckiová, 2004, s. 92)

Nové dovednosti a znalosti jsou také velmi důležité, jedná se tedy o vzájemné propojení:

1. Ochota učit se,
2. osvojit si nové pracovní postupy a zdokonalit si své znalosti a dovednosti,
3. přenést nové poznatky z teorie do praxe. (Tamtéž, 2004, s. 92)

## **1.1 Charakteristika pojmů učení a rozvoj**

### **Učení**

Základem vzdělávacího procesu pro obnovení a rozvíjení schopností dospělého člověka je učit se. Informace, dovednosti, vědomosti a odborné schopnosti jsou prvky rozvíjení procesu učení dospělého jedince. Pozitivní motivací dospělý dojde k cílům procesů učení. (Mužík, 1998, s. 15)

Člověk nebo firma, která se nevzdělává a neučí, upadá. Učení je snaha dosáhnout určité změny, která zahrnuje nové vědění. Učíme se jak organizovaně tak spontánně, i když o tom někdy i nevíme. (Hroník, 2007, s. 31)

Učení rozvíjí potenciál člověka. Učíme se s cílem dosáhnout příjemných důsledků. Prožívání příjemných pocitů a odpor k nepříjemným pocitům se nesou v procesu učení. Také máme tyto pocity vůči různým obsahům a formám učení, což je významné pro záměrné, tedy organizované učení. (Plamínek, 2010, s. 32)

Učení je proces, kdy je paměť vždy spojována s koncentrací. Koncentraci můžeme chápat jak zaměřenost vědomí člověka na určitou situaci, jev, předmět. Na koncentraci je z didaktického pohledu určitě významný faktor schopnosti učení. Určitě je nutno zmínit schopnost lektora, kde je důležitá nejen jeho odborná kompetence a dovednosti, ale také schopnost komunikace a schopnost lektora reagovat na situace ve skupině. U dospělého jedince jsou také důležité faktory rodinné a pracovní. Tyto faktory mohou ovlivnit jejich koncentraci na učení. (Mužík, 2005, s. 15)

### **Rozvoj**

V dnešní době se vzdělávání stává celoživotním procesem. V tomto procesu hraje stále větší roli společnost a její organizované vzdělávací aktivity. Organizace vyžaduje nejen pracovníky, kteří jsou odborně připravení, ale také pracovníky, které mají žádoucí rysy osobnosti s žádoucími rysy chování. Proto již nestačí klasický způsob vzdělávání pracovníků, kterými je zácvik a doškolení, ale stále více jde o rozvojové aktivity, které jsou zaměřené také na formování osobnosti pracovníků a přizpůsobování se kultuře organizace. (Koubek, 2007, s. 252)

Vzdělávání je zaměřené jak na klíčové pracovníky, manažery tak na specialisty podniku. Školení provádí odborník podniku nebo externí firma - v tomto případě budou však vyšší náklady. Pro vzdělávání jsou vhodné malé skupiny, kde lze rozebrat konkrétní situace z vnitropodnikového života. Stále častěji je uplatňována metoda e-learning, kde však chybí možnost si vyměnit své myšlenky a názory, pro firmu je však ekonomicky výhodnější. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 118)

Organizace se musí věnovat rozvoji a vzdělávání svých pracovníků a to z důvodů:

- objevují se nové poznatky a nové technologie,
- mění se potřeby lidí a tím se mění i trh výrobků a služeb,
- nové techniky a technologie v organizacích,
- změny organizace práce i způsoby řízení,
- rozvoj informačních technologií,
- globalizace hospodářských aktivit, nezbytnost pohybovat se a komunikovat,
- péče o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců vytváří dobrou pověst organizace a tím usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců. (Koubek, 2007, s. 252)

## 1.2 Personální práce

Personální práce je nejčastěji označována pojmem řízení lidských zdrojů. Zabývá se člověkem v organizaci, jeho získávání, zapojování do pracovního procesu a využívání jeho schopností. Také se zaměřuje na jeho osobní rozvoj a uspokojení jeho potřeb. (Koubek, 1996, s. 15)

Podle Beneše (2014, s. 35) „*Vzdělávání dospělých se stalo součástí personální politiky v organizacích. Výrazně se posouvá těžiště vzdělávání dospělých od zájmového a všeobecného ke vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí*“.

Moderní personalista by měl mít nejen teoretické znalosti, ale i praktické dovednosti v oblasti personální práce. Musí se orientovat také ve vnějších faktorech, které ovlivňují fungování pracovní síly v organizaci, jako například trh práce, legislativa apod. Musí mít dostatečné znalosti v různých oblastech, v technice a technologiích, které jsou

používány v organizaci, sledovat nejnovější trendy, ale být také malý právník a psycholog. V neposlední řadě musí samozřejmě umět jednat s lidmi neustále si rozvíjet své schopnosti a učit se nových věcem. (Koubek, 2007, s. 35)

Cílem personálního řízení je neustálá péče o zaměstnance, podporovat růstu všech složek osobností, které jsou pro organizaci tím nejcennějším pro rozvoj podniku. (Palán, 2008, s. 55)

Hlavním úkolem personálního řízení je zajištění současných i budoucích pracovních činností, rozvíjení lidského potenciálu a motivovat pracovníky tak, aby plnili cíle organizace. (Kociánová, 2010, s. 9)

### **1.2.1 Činnosti personální práce**

Mezi hlavní činnosti personální práce patří:

1. Personální plánování – kolik pracovníků bude organizace potřebovat, rozvoj zaměstnanců.
2. Vytváření a analýza pracovních míst – přiřazování pracovních úkolů jednotlivým zaměstnancům na dané pracovní místo, popis pracovního místa, specifikace pracovního místa – jaké požadavky na znalosti a dovednosti budou potřeba na pracovníka, který bude vykonávat práci na daném pracovním místě.
3. Získávání a výběr pracovníků – získávání pracovníků na volné pracovní pozice v organizaci prostřednictvím pohovorů, kde z uchazečů budou vybráni jednotlivci s nejlepšími předpoklady pro výkon práce na dané pracovní místo.
4. Hodnocení pracovníků – hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, cílem hodnocení je zjistit, jak pracovník vykonává svou práci.
5. Rozmíst'ování pracovníků – přiřazení nových uchazečů na příslušné pracovní místo, přeřazení pracovníka na jinou pozici, vyšší pozici, ale také tady spadá propouštění pracovníků.
6. Odměňování – motivace pracovníků, poskytnutí zaměstnaneckých výhod.
7. Vzdělávání pracovníků – plánování, realizace a hodnocení vzdělávání.

8. Pracovní vztahy – snaha vylepšit vztahy mezi pracovníky a podnikem, ale také mezi pracovníky navzájem.
9. Péče o pracovníky – zde spadá bezpečnost a ochrana zdraví při práci, stravování, hygienické podmínky, pracovní prostředí.
10. Personální informační systém – zajišťování, uchovávání, zpracování a archivace dat a veškerých dokumentů týkající se pracovníka v pracovním procesu. (Koubek, 1996, s. 18)

### 1.3 Systém vzdělávání pracovníků

Do systému vzdělávání pracovníků v organizaci patří nejen přeškolení a doškolení pracovníků, ale také vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti. Zde se angažuje nejen personální útvar, ale také vedoucí pracovníci. Personalista spolupracuje a vybírá externí vzdělávací instituce a odborníky. Vzdělávání pracovníků závisí hlavně na firemní strategii a personální politice.

Menší společnosti si vybírají při získávání pracovníků již pracovníky odborně připravené. Při tomto způsobu jsou kladeny větší nároky při výběru zaměstnanců. Některé organizace své pracovníky vzdělávají pouze tehdy, když je to naléhavé nebo zda firmě na vzdělávání zůstanou finanční prostředky. Vzdělávání je poté nepravidelné. U středních a velkých společností věnuje organizace značnou pozornost při vzdělávání svých pracovníků. Má své vzdělávací pracovníky, externí nebo spolupracuje se vzdělávacími institucemi. (Koubek, 2007, s. 258)

Vodák, Kucharčíková (2007, s. 65), „*Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání*“.

Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je zvýšit schopnost a výkonnost pracovníků pro efektivního dosažení daných cílů, tím se zvyšuje také konkurenceschopnost a prosperita podniku. (Tamtéž, 2007, s. 66)

V rámci systému podnikového vzdělávání, se představují dva typy:

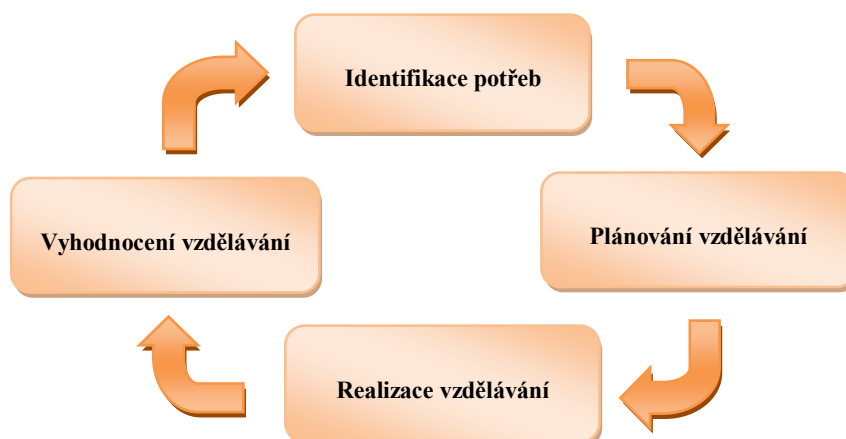
1. Tréninkové – můžeme nazývat také jako výcvik nebo školení, je vzdělávací aktivita, která se zaměřuje k získávání nových dovedností a znalostí, které potřebuje pro výkon své práce.
2. Rozvojové – je aktivita, která je zaměřená na získání potřeb do budoucna. Toto rozvojové vzdělávání se v podniku týká většinou pouze vybraných zaměstnanců, jako manažerů nebo klíčových pracovníků, kteří jsou pro firmu strategicky významní. (Tureckiová, 2004, s. 96)

Systematické vzdělávání probíhá během cyklu, který se nepřetržitě opakuje. A to cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování. Do celého systému firemního vzdělávání patří mimo jiné i adaptace pracovníka, doškolení, přeškolení a jeho rozvoj. Základem systému vzdělávání je odstranění rozdílů mezi tím co máme k dispozici a tím co organizace potřebuje. (Bartoňková, 2010, s. 110)

System firemního vzdělávání je proces, který je tvořen čtyřmi fázemi:

1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
2. plánování vzdělávání,
3. realizace vzdělávacího procesu,
4. hodnocení výsledků vzdělávání. (Tamtéž, 2010, s. 110)

Obrázek 1: Fáze systému vzdělávání



Zdroj: Bartoňková, 2010, s. 110



### 1.3.1 Identifikace potřeb

Každé pracovní místo má určité požadavky, které jsou kladeny na pracovníka, který vykonává práci na daném pracovním místě. Jednoduché práce jsou spojeny s menšími požadavky a od pracovníka se nevyžadují speciální znalosti, jedná se spíše o rutinní záležitosti. U složitějších prací se již speciální znalosti vyžadují. Pracovník musí pochopit a znát složitější principy, při kterých je důležité mít speciální dovednosti. Potřeby vzdělávání se můžou vyzorovat i ze soustavného sledování výkonu pracovníků. Podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání je také pravidelné hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu. (Koubek, 2007, s. 261)

Vodák, Kucharčíková (2007, s. 69) „*Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu*“.

### 1.3.2 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy, které jsou určeny k realizaci v daném období. Tento plán se sestavuje na základě rozdílů mezi požadovanou a reálnou výkonností zaměstnanců, které se můžou vyřešit vzděláváním. (Bartoňková, 2010, s. 112)

Proces tvorby plánů se skládá ze tří fází:

1. Přípravná fáze: zahrnuje specifikace potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.
2. Realizační fáze: zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje.
3. Fáze zdokonalování: průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům.

(Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 80, 81)

Každý vzdělávací plán by měl obsahovat následující otázky:

- **Téma vzdělávání:** téma určovat pro cílenou skupinu k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí.
- **Cílová skupina:** účastníci by měli mít přibližně stejné zařazení a měli by být na stejné úrovni co se znalostí a dovedností týče.
- **Metody a techniky:** zvolení metody na pracovišti nebo mimo pracoviště.
- **Vzdělávací instituce:** mohou být interní nebo externí odborníci.
- **Kdy:** v jakém časovém období se bude vzdělávání realizovat.
- **Kde:** bude vzdělávání uskutečňováno přímo v podniku nebo mimo něj.
- **Hodnocení:** průběžné a závěrečné hodnocení celého vzdělávacího plánu.
- **Náklady:** pracovní a studijní materiály, doprava, strava, ubytování a mzdy lektorů. (Tamtéž, 2007, s. 81, 82)

### **1.3.3 Realizace vzdělávání**

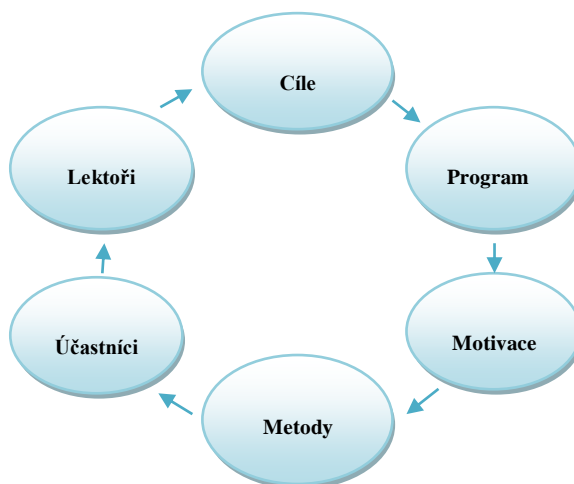
Realizace firemního vzdělávání začíná ještě před vstupem lektora do učebny.

Podle Hroníka (2007, s. 162) má realizace tři fáze:

1. **Příprava** - projekt vzdělávacího kurzu je již připraven, ale také je potřeba připravit všechny kroky, které budou v něm obsažené, aby mohl být realizován. Příprava lektora, učebních materiálů, pomůcek, ale také účastníky kurzu.
2. **Vlastní realizace** – tato fáze realizace začíná příjezdem lektora na místo konání kurzu. Zahrnuje zahájení kurzu, průběh a řešení případných situací.
3. **Transfer** – soubor poznatků, které je třeba během kurzu zachytit a zpracovat do závěrečné zprávy. Po skončení kurzu by měli být účastníci vhodně motivováni k tomu, aby své znalosti a dovednosti, které díky kurzu získaly, si ověřili a vyzkoušeli v praxi. Tato část se v praxi podnikového vzdělávání týká nadřízených pracovníků účastníků kurzu.

Realizace vzdělávání má několik prvků:

Obrázek 2: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83

Podle Armstronga (2002, s. 507) „Jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů spočívají v tom, že za prvé, kurzy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu, a za druhé, každé vzdělávání by se mělo po ukončení vyhodnocovat, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky“.

#### 1.3.4 Hodnocení vzdělávání

Vyhodnocování je proces, který měří celkové přínosy a náklady vzdělávacího programu. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 109)

Monitorování vzdělávacího procesu a programu, kde se hodnotí vhodnost a účinnost jednotlivých metod a postupů, které byly zvolené. Také hodnotíme práci vzdělavatelů a jejich přiblížení se k plánovanému cíli. (Koubek, 2007, s. 275)

Podle Koubka (2007, s. 276) hodnocení se obvykle zaměřuje na následující otázky:

- a) Zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka vzdělávání,

- b) zkoumá se odezva, postoje a názory u účastníků vzdělávání samých,
- c) zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností,
- d) zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi, tj. při vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo, jak se změnilo jejich pracovní chování.

Výsledky firemního hodnocení vzdělávání se vztahují ke změnám v oblastech obratu, produktivity, kvality, času a ziskovosti. Cílem je stanovit náklady, které jsou na vzdělávací akci dané a určit čisté přínosy. Hodnotitelé také využívají takzvané měkké údaje, které zahrnují hodnoty pracovního prostředí, postoje a dovednosti, pocity, které jsou obtížně měřitelné. V praxi je, ale složité prokázat, že změny v postojích výrazně zlepšují výsledky firmy. Výsledkem je procentuální návratnost investic. Aby bylo možné hodnocení návratnosti investic úspěšně realizovat, musíme si uvědomit, že realizovaná akce je zároveň také nástroj pro plánování a realizaci dalšího vzdělávání. (Brtoňková, 2010, s. 188)

## 2 PROJEKTOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Projektování vzdělávacího programu souvisí s řadou činností, kroků a celou řadu opatření. Každý program má svá pravidla a podmínky realizace. Projektování zahrnuje tři základní aspekty, které tvoří strukturu projektu. Stejně jako u jiných projektů je v konkurenci důležité uplatnění se na trhu. Důležitou roli projektu jsou cíle kurzu, obsah, ale také organizační forma vzdělávání, v jaké formě bude kurz realizován, zda v distanční, prezenční nebo kombinované a také jestli bude využití metody e-learningu a v jaké míře. Zahrnuje se i celková doba realizace a také služby, jakými jsou ubytování či stravování. Spadá sem samozřejmě také financování kurzu. Každý vzdělávací projekt musí počítat také s možností neúspěchu u cílové skupiny. Častým činitelem neúspěchu bývá malá motivace účastníků k učení. (Mužík, 2011, s. 271)

### 2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

V podnikové praxi, ale také v jiných institucích vidíme klasický přístup při identifikaci vzdělávacích potřeb. Manažeři firmy sledují své podřízené a sledují jejich slabé stránky a nedostatky. Tyto nedostatky jsou poté spravovány ve vzdělávacích kurzech, kde je pracovník vyslán. Často je to dané příkazem, bez bližší komunikace a to může vést také k nízké motivaci ke vzdělávání.

Participativní proces identifikace vzdělávacích proces je tím lepším přístupem, kdy pracovník je se sám chce vzdělávat a má snahu po zdokonalení. Manažeři tak se svým pracovníkem hledají kurz, který přinese pozitivní efekt pro obě strany. Pracovník je poté vyslán do kurzu, kde si ho přebere lektor, který kvalifikovaně provede výukové činnosti.

Řada podniků provádí analýzu vzdělávacích potřeb pomocí různých dotazníků a šetření, které pak konzultují s vedením firmy. (Mužík, 2011, s. 273)

Podle Bartoňkové (2010, s. 122) jsou pro identifikaci vzdělávacích potřeb dvě možnosti:

- 1) Kvantitativní sociologický výzkum – kde se jedná v podstatě o terénní šetření v organizaci, kde se formou dotazníku, rozhovoru nebo pozorování

dozvíme informace, které potřebujeme k zjištění vzdělávacích potřeb pracovníků.

- 2) Kompetenční modul – jedná se především o práci s dokumenty a literaturou, kde získáme obecné požadavky na danou pracovní pozici. Tento způsob můžeme volit u manažerských pozic nebo tehdy, když profil účastníka je nulový.

Analýza vzdělávacích potřeb může být realizována na různých úrovních:

- a) Na úrovni organizace – analýza je většinou řízena personálním oddělením, kde cílem je poznat potřebné znalosti a dovednosti jednotlivých pracovníků k výkonu svěřených pozic.
- b) Na úrovni specifických oddělení – jedná se o identifikaci vzdělávacích potřeb, které vyplývají z nových organizačních změn nebo pracovních postupů, a tím pádem nových nároků na výkon pozic a příslušných rolí.
- c) Na úrovni jednotlivce – která probíhá při hodnotícím pohovoru mezi nadřízeným a pracovníkem. Jedná se o tom, jak vylepšit pracovní výkon jednotlivce, ale také rozvoj pro kariérní růst jednotlivce.

Každý pracovník má své vzdělávací potřeby, které vycházejí z jeho osobních rysů a profesních zkušeností. Tyto vzdělávací potřeby je třeba rozpoznat a upravit vzdělávací program tak, aby byl cílený pro potřeby všech účastníků. (Mužík, 2011, s. 279)

## **2.2 Tvorba vzdělávacího programu**

Hlavním východiskem vzdělávacího programu je představa o obsahu a jeho cíle. Tato představa by měla vycházet z analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb. Cílem je přizpůsobení kurzu co nejvíce konkrétní skupině účastníků výuky. (Mužík, 2011, s.282)

Podle Mužíka (2011, s. 284) by tvorba vzdělávacího programu měla vycházet z následujících zásad:

- Dostupnost vzdělávání - obsah i cena vzdělávacích programů by měly být dostupné pro co nejširší počet dospělých.
- Rovnost přístupu ke vzdělávání – rovnost znamená stejný přístup pro muže i ženy, nadřízených a podřízených, ale také znamená nelimitovat počet přihlášených jedinců, ale během studia prověřit jejich způsobilost a snažit se je podporovat v náročném přechodu z práce do učení.
- Kvalita vzdělávacího procesu – úkolem je zajistit jak kvalitní přípravu vzdělavatelů, studijních textů a materiálů.
- Adaptabilita vzdělávacích programů – v současnosti, při neustálých společenských a hospodářských změnách je nezbytné, aby pružně reagovala i nabídka vzdělávacích programů pro potřeby účastníků
- Komplexnost nabídky vzdělávání – jaká je současná nabídka lidského kapitálu na trhu práce. Lidský kapitál, který je uplatitelný na trhu práce má zpravidla dosažené školské vzdělání. Z profesního uplatnění by měl systém personálního řízení plnit dvě základní funkce-. První funkce je výběr účastníků do pracovních pozic podle jejich schopností a druhou funkcí je motivace ke vzdělávání a jeho realizace.
- Individualizace vzdělávání – dospělý má již svou představu oblasti svého zájmu. Je vhodné poskytnout dospělým studovat individuálně. Čím víc je vzdělávací potřeba konkrétnější, tím je motivace dospělého vyšší.

### 3 MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ

Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a ochotu člověka vydat určité úsilí, které vede k dosažení daného cíle nebo výsledku. (Tureckiová, 2004, s. 55)

Při vzdělávání dospělých se snažíme především motivovat dospělého jedince k učení kladně. Snažíme se o odstranění záporných motivů, jako je například strach či odpor k určitému učivu, oboru nebo k učení cizích jazyků, které se řadí mezi nejproblematictější a nejobtížnější učební procesy. Dospělá jedinci se vzdělávat nemusí, ale mohou. Nejlepší cestou k učení je tedy motivace vlastní, mít důvod, který mě vede k učení. Například při učení cizích jazyků může být důvod ke vzdělání takový, že znalost cizích jazyků umožňuje širší výběr pracovních míst, lepší uplatnění na trhu práce nebo i kariérní růst. Učením ať už ve fázi krátkodobého nebo dlouhodobého by se měl na svou profesi připravovat každý člověk. (Mužík, 2005, s. 9)

Dospělý jedinec musí mít k učení a výuce kladnou atmosféru, účastníci musí mít pozitivní myšlení. Nejčastěji jsou dospělí jedinci motivováni postupem v profesní kariéře. (Mužík, 1998, s. 11)

Motivace ke vzdělávání pro pracovníky je předpokladem jejich aktivity. Zaměstnanci by si měli určit svůj cíl vzdělávání, který potřebují k lepšímu výkonu. Každá firma by měla investovat a podporovat tak do rozvoje svých zaměstnanců. Investice vložené firmou do vzdělávání zaměstnanců se zaměstnavateli vrátí ve formě zvýšené produktivity, odborné způsobilosti a lepšího pracovního výkonu zaměstnanců. (Kociánová, 2010, s. 22)

Spokojený pracovník nemusí znamenat, že je výkonným pracovníkem a vysoce výkonný pracovník nemusí být spokojený. Spokojenost může vést pracovníka k dobrému výkonu a dobrý výkon může pracovníka vést k spokojenosti. Motivace pomocí peněžních a jiných prostředků nestačí. Strategie odměňování pracovníků, aby se maximalizoval její dopad na výkon, musí být spojena se strategií rozvoje lidských zdrojů a strategií získávání pracovníků. (Armstrong, 2009, s. 117)



K lepší motivaci při vzdělávání přispívá také pochvala a uznání. Když jsme se tvrdě učili a vzdělávali, čekáme také od vedoucího týmu nebo od kolegů uznání, pokud ale nepřichází, máme sklon cítit se neocenění a nepovšimnutí. Naše motivace se zhorší a naše hladina energie klesá. (Adair, 2004, s. 168)

Rozlišujeme motivy, které jsou z hlediska pracovní činnosti uspokojovány:

1. **Přímé** (vnitřní motivy) – k vnitřním motivům dochází v době, kdy lidé cítí, že práci, kterou vykonávají, je pro ně zajímavá, důležitá a je v ní obsažená pravomoc, odpovědnost a příležitost k růstu.

K vnitřní motivaci dochází, jakmile jsou pracovní místa správně vytvořena. A to tehdy, když má práce na pracovním místě dané tyto charakteristiky:

- volnost jednání, řízení sama sebe a odpovědnost,
- rozmanitost,
- využívání schopností,
- existence zpětné vazby,
- přesvědčení, že daná práce je důležitá.

2. **Nepřímé** (vnější motivy) – vše to, co děláme pro zaměstnance, abychom je motivovali, jedná se tak například o zvýšení platu, uznání, pochvala. (Armstrong, 2009, s. 110)

Aby byl člověk motivován, ať už motivy vnitřními nebo vnějšími, k výkonu práce, je významnou prací manažera. (Tureckiová, 2004, s. 57)

Firmy zajímá, jak dosáhnout vysokých úrovní výkonů lidí v jejich organizaci. Společnost musí věnovat pozornost motivování lidí a to takovými nástroji, jako jsou odměny, pracovní prostředí a podmínky ve společnosti za práci, kterou vykonávají. Cílem je tyto motivační procesy rozvíjet, aby napomohly tomu, že jednotliví pracovníci budou dosahovat výsledků, které firma očekává. (Armstrong, 2002, s. 159)

### 3.1 Motivační teorie

Existuje velké množství motivační teorie. K nejvýznamnějším teoriím patří Herzbergova teorie, Maslowa hierarchie potřeb a McGregorova teorie X, Y.

#### 1. Herzbergova teorie

Frederick Herzberg specifikoval dvě kategorie faktorů.

- a) Hygienické faktory – jsou takové, které vyvolávají pracovní nespokojenost, může se jednat o pracovní podmínky, mezilidské vztahy nebo také o platové podmínky.

Tyto hygienické faktory sice vyvolávají pracovní nespokojenost, ale jejich naplnění u pracovníků spokojenost nevyvolá. Zaměstnanci je berou jako samozřejmost, účinnost rychle vyprchá. Jako příklad může být uvedena nevyplacená mzda, která po vyplacení zaměstnanci nepřináší spokojenost, ale jako samozřejmost. Nejedná se tedy o motivační stimul.

- b) Motivátory – jsou faktory, které mohou nabudit motivaci a spokojenost, vyvolávají dobré pocity. Může se jednat například o úspěch, uznání, kariéerní růst, odpovědnost.

Motivační faktory vytváří u zaměstnanců pozitivní motivaci. Jejich účinek bývá dlouhodobý a jejich nenaplnění nemusí znamenat nespokojenost. Spokojenost přináší vyšší pracovní výkon zaměstnanců. (*Herzbergova motivační teorie dvou faktorů*, online, cit. 2019-02-13)

#### 2. Maslowa teorie potřeb

Teorie Abrahama Maslowa se využívá také i k motivaci zaměstnanců v organizaci. Maslowa pyramida potřeb, kterou tento americký psycholog sestavil již v roce 1943, se skládá z pěti základních kategorií, které jsou uspořádány hierarchicky od nižších k nejvyšším. Podle Maslowa se potřeba vyšší, které chceme dosáhnout, objeví, až po odstranění potřeb nižších. (*Maslowa pyramida potřeb*, online, cit. 2019-02-13)

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Jak motivovat zaměstnance, online, cit. 2019-02-13

### 3. McGregorova teorie

Teorie X, Y, kterou sestavil Douglas McGregor v roce 1960, je teorií lidského chování a motivace v organizaci. Tato teorie se rozděluje do dvou skupin chování:

Teorie X – je založena na názoru, že zaměstnanci nemají zájem o práci, zodpovědnost, práci se vyhýbají, jsou líní a musejí být přemlouvání a nucení, aby něco udělali. (Forsyth, 2009, s. 16)

Teorie Y- je založena na domněnce, že zaměstnanci pracovat chtějí, mají rádi úspěch, vyhledávají odpovědnost a činí tak, aby jim práce přinesla pozitivní zkušenosti. (Tamtéž, 2009, s. 17)

## 4 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ

### 4.1 Formy vzdělávání

Bartoňková(2010, s. 149) didaktikou formou rozumí „určitý organizační rámec výuky, jinými slovy: relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor-účastník) a neživým (metody, pomůcky, technika)“.

Mezi formy řadíme:

- a) Přímá výuka – jedná se o osobní kontakt mezi vzdělávaným a lektorem
- b) Kombinovaná výuka - kombinace individuálního studia a přímé výuky
  - Vstupní seminář – seznámení účastníka s průběhem studia
  - Individuálně řízené studium – studijní materiály poskytnuté lektorem, nevýhodou je neposkytnutí zpětné vazby
  - Výcvikové semináře – jedná se o jednodenní až třídenní semináře, kde jejich cílem je vyhodnocení práci studentů, opakování látky, zodpovězení otázek účastníků
  - Závěrečný seminář – ověření znalostí účastníků formou testů nebo ústních zkoušek
- c) Korespondenční studium (distanční studium) – nazývané také jako dálkové vzdělávání. Komunikace mezi lektorem a účastníkem probíhá pouze prostřednictvím studijních materiálů a krátkodobých seminářů. Korespondenční studium je bez přímého kontaktu lektora. Tato forma vzdělávání je náročná a účastník je povinen se vzdělávat individuálně
- d) Terenní vzdělávání – specifická forma vzdělávání, která probíhá mimo standartní vzdělávací instituce. Jedná se o jednodenní školení, kurzy, semináře, konference.
- e) Sebevzdělávání – samostatná forma studia, která probíhá na základě určitých studijních materiálů - skript, časopisů, televize, rádia, knih.

(Mužík, 2005, s. 85-114)

Podle Palána, Langer (2008, s. 151) „*Formu vzdělávání dospělých můžeme definovat, jako určitý rámec výuky, vnější organizační uspořádání vzdělávacího procesu, jeho stavbu a to z mnoha hledisek – především jsou to*“:

- Délka trvání – vyučovací hodiny, která nejčastěji trvá 45 minut nebo vyučovací lekce, které jsou oddělené přestávkami
- Prostředí výuky – na pracovišti, mimo pracoviště, doma, virtuální prostředí
- Organizační uspořádání vzdělávaných – vzdělavatel – vzdělávaný
  - a) Přímá – individuální, skupinové
  - b) Nepřímá – pomocí internetu
- Zaměření vzdělávacího procesu – kvalifikační či rekvalifikační kurzy, zájmové vzdělávání, občanské vzdělávání

## **4.2 Metody vzdělávání**

Metody vzdělávání dělíme na:

### **Metoda vzdělávání na pracovišti**

- metoda vzdělávání na pracovním místě při výkonu běžných pracovních úkolů
- je vhodná a bývá častěji využívána při vzdělávání dělnických profesí

### **Metoda vzdělávání mimo pracoviště**

- vzdělávání jak v organizaci tak i mimo ni
- nejčastěji se používá při vzdělávání vedoucích pracovníků
- vzdělávání je ve skupině účastníků

#### **4.2.1 Metoda vzdělávání na pracovišti**

1. Instruktaž (zácvik) - je nejčastěji používaná metoda, která má nejjednodušší způsob. Jde o metodu, při které se vzdělávající pracovník učí pozorováním, napodobováním zkušeného pracovníka či nadřízeného a pracovní postupy si tak osvojí. (Koubek, 1996, s. 136)

2. Asistování-je metoda, při které vzdělávající pracovník pomáhá zkušenému pracovníkovi, učí se od něj pracovním postupům a asistuje mu při plnění pracovních úkolů. (Tamtéž, 1996, s. 137)
3. Demonstrování – metoda, při které se říká a ukazuje pracovníkovi, jak má vykonávat svou práci a ihned se mu umožní, aby si ji sám zkusil. (Armstrong, 2005, s. 793)
4. Pověření úkolem - je metoda, kdy vzdělávaný pracovník dostal příslušné pravomoce a je pověřen zrealizovat daný úkol, kdy nad ním dohlíží zkušený pracovník. Jeho práce je sledována a hodnocena. Metoda tedy slouží k tomu, aby pracovník vykonával, řešil a rozhodoval svou práci samostatně. (Koubek, 1996, s. 137)
5. Koučování - má dlouhodobější dohled a podporu poskytovanou koučem. Vzdělávaný pracovník má přiděleného kouče, kterým je zkušený odborník, který vzdělávanému pomáhá řešit určitý problém a vede ho správnými postupy k dosažení cílů. (Mužík, 2005, s. 139)
6. Mentorování -na rozdíl od koučování si vzdělávaný pracovník sám vybírá svého mentora, který mu radí, usměrňuje a pomáhá mu v jeho kariéře. (Koubek, 2007, s. 267)
7. Konzultování - je metoda vzdělávání, kdy dva (nebo více) odborně zdatní jedinci řeší problém. Konzultant, většinou bývá externí, pomáhá klientovi vyřešit situaci, ve které si pracovník neví rady, ten se obrátí na konzultanta, který mu poskytne radu. (Tureckiová, 2004)
8. Rotace práce - je metoda, kdy vzdělávaný pracovník je v určitém období pověřován různými úkoly na různých pracovních místech v organizaci. Pracovník si tak rozšiřuje své schopnosti, zkušenosti a poznává fungování své organizace. (Koubek, 1996, s. 137)
9. Pracovní porady -jsou v organizaci velmi populární. Pracovníci se během pracovní porady setkávají se svými spolupracovníky a seznamují se tak s problémy, které se týkají nejen pracovišť, na kterých sami pracují, také s problémy na jiných pracovních místech a s problémy celé organizace nebo jiných zájmů organizace.(Tamtéž, 1996, s. 138)

#### 4.2.2 Metoda vzdělávání mimo pracoviště

1. Přednáška - je výklad určitého tématu, jde o jednostranný přenos informací či teoretických znalostí. (Koubek, 1996, s. 139)
2. Workshop - je týmová vzdělávací metoda, která je určena pro řešení problémů. Výsledek skupinové práce je všemi účastníky akceptován, tím je předpoklad pro jeho realizaci v praxi. (Mužík, 2005, s.141)
3. Případové studie– je zaměřena na konkrétní situaci, kde se účastníci musí správně rozhodnout v daném čase a za daných podmínek. Případová metoda těžší zejména z pracovních zkušeností účastníků výuky. Lektor řešení případu se snaží vést tak, aby rozvíjel přístupy účastníků. (Mužík, 2011, s. 126)
4. Brainstorming - je skupinová metoda, kde je možné neomezeně diskutovat, podávat nápady, které jsou plné fantazie. Cílem je, aby každý z účastníků navrhl způsob řešení daného problému. Účastníků by mělo být od čtyř do dvanácti osob, měli by mít částečně stejné odborné znalosti a určité stupně stejných zkušeností, aby nebyl tok myšlenek brzděn. Každý účastník může své nápady a myšlenky volně vyjadřovat. Po předložení návrhů je mezi účastníky uspořádána diskuze, při které se hledá optimální řešení daného problému. Během diskuze a podávání návrhů účastníka nesmí být ostatními účastníky kritizován, v případě potřeby zasahuje moderátor. (Mužík, 1998, s. 173)
5. Assessment centrum – je zpravidla jednodenní metoda, která se provádí většinou ve skupině pěti až dvanácti lidí a délka trvání je většinou osm hodin. Jde o modelové situace, kdy účastníci vzdělávání musí řešit různé úkoly a dané problémy. Významnou roli má moderátor, který koriguje jeho průběh. Jedná se o účinnou metodu k výběru pracovníků, ale tuto metodu je možné také použít při snižování počtu pracovníků. (Kociánová, 2010, s.118)
6. Seminář–na rozdíl od přednášky zapojuje účastníky do diskuse. Jde o metodu, která zprostředkovává spíše znalosti. (Koubek, 1996, s. 139)
7. Outdoor training - je jedna z metod vzdělávání, která využívá pohybové aktivity spojené s hrou a sportovními výkony. Vzdělávání může probíhat

jak ve volné přírodě, tak v tělocvičně. Často se používá ke vzdělávání manažerů, učí manažerským dovednostem, hledání řešení určitého úkolu, vedení lidí, umění komunikace, vést spolupracovníky a pověřovat je úkoly. (Koubek, 2007, s. 272)

8. E-learning -je pojem, který se používá pro elektronické vzdělávání. Také je považován jako forma sebevzdělávání. Systém vzdělávání v podnicích v dnešní době nemusí být realizován pouze výukou ve třídách, ale také e-learningem. Pro organizaci se vytváří široká nabídka vzdělávacích programů. Z pohledu lektorů jsou kurzy realizované pomocí audio, video a animačních prvků vyučování.

Výhody e-learningu:

- umožňuje využití samostudia a pracovník se vzdělává v čase, který mu vyhovuje,
- monitoruje průběh výuky a vyhodnocuje výsledky,
- šetří čas a snižuje náklady na materiály, lektory, cestovné.

Nevýhody e-learningu:

- vysoké vstupní náklady do informačních technologií,
- od účastníků se vyžaduje vysoká koncentrace ve zvoleném čase,
- starší lidé dovednost ovládat PC. (Mužík, 2005, s. 151-153)



## 5 BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Mnoho dospělých, kteří již našli uplatnění na trhu práce, se vzdělávání brání. Jedinci jsou si vědomi překážek, které mohou v jejich vzdělávání nastat a brání jim v jejich cestě k dosažení vzdělávacího cíle.

Faktory, které dospělému brání ke vzdělávání, mohou být různé a u každého jedince jiné. Nervozita, nedostatek času nebo také financí, které ke svému studiu potřebují, ale také rodinné povinnosti.

### 5.1 Členění bariér

Rabušicová (2008, s. 105) dělí bariéry do několika skupin:

- a) Osobnostní – jedinci jsou přesvědčeni o dostatečných svých znalostech a dovednostech, které potřebují ke své profesi, mají tedy nedostatek motivace. Mohou také demotivovat zkušenosti, které mají ze školy, kde jim učení nešlo a nedařilo se jim dosáhnout těm správným výsledkům a mají tak malé sebevědomí.
- b) Situační – v této bariéře jde o současnou situaci jedince. Dospělý nemá dostatek finančních prostředků ke studiu nebo nemá dostatek volného času, ať už ženy na rodičovské dovolené, velká pracovní vytíženost nebo jsou zdravotně nezpůsobilí.
- c) Institucionální – u této překážky se jedná o nedostatek informací a špatnou komunikaci mezi vzdělávaným a vzdělávající institucí, ale také nedostatek vzdělávacích možností, programů, které by byly pro vzdělávaného vhodné.

## 6 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Veškeré rozvojové a vzdělávací aktivity, které se v průběhu našeho života učíme, začínají již v předškolním vzdělávání, nazýváme termínem celoživotní učení, které je pro všechny, bez rozdílu věku, společenského postavení nadání nebo zájmu. Každý takto dostává druhou šanci a může tímto napravit svá chybná rozhodnutí v minulosti. (Palán, 2008, s. 101)

Celoživotní učení představuje zásadní změnu pojetí vzdělávání, jeho organizačního principu, kdy v institucích či mimo ně se umožňuje získat kvalifikace a kompetence různými cestami a to kdykoli během celého života člověka. Celoživotní vzdělávání poskytuje možnost vzdělávat se v různých stádiích rozvoje člověka až do úrovně jeho možností v souladu s jeho zájmy a potřebami. (Tamtéž, 2008, s. 101)

Do celoživotního vzdělávání spadá vzdělávání dospělých, kde je cílem zdokonalit v rámci specializačních kurzů a rekvalifikací své znalosti a dovednosti. Pro uplatnění se dospělého člověka na trhu práce je celoživotní učení vnímáno jako nezbytný proces, který vede k aktivní zaměstnanosti.

Podle Prusákové (2005, s. 73) „celoživotní učení je koncepce, která předpokládá kultivaci člověka, prostřednictvím, cíleného vzdělávání během jeho celého života. V souvislosti se socioekonomickými změnami se zdůraznit zejména dva obecné základní cíle celoživotního učení: podpora aktivního občanství a podpora zaměstnatelnosti“.

Celoživotní učení můžeme rozdělit do dvou etap:

Počáteční vzdělávání – probíhá v mladém věku a je děleno:

- Základní vzdělávání – plnění povinné školní docházky.
- Střední vzdělávání – ukončení výučním listem nebo maturitní zkouškou.
- Terciální vzdělávání – vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání.

Barták (2007, s. 10) člení vzdělávání dospělých na:

- a) Vzdělávací proces – kdy se jedná o obecný pojem vzdělávání pro dospělé a zahrnuje školské vzdělávání, další vzdělávání a vzdělávání seniorů. Jedná se tedy o proces cílevědomého osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností i společenských forem jednání a chování.
- b) Vzdělávací systém – jedná se o organizování vzdělávacích aktivit institucemi, které doplňují, rozšiřují a celkově obohacují vzdělávání dospělých osob, které záměrně své znalosti rozvíjejí.

## 6.1 Profesní, občanské, zájmové

1. Profesní - poskytuje vzdělávání po dokončení určitého vzdělávacího stupně.
  - a) Kvalifikační – jedná se o prohlubování a rozšiřování stávající kvalifikace,
    - prohlubování kvalifikace – získávání nových dovedností a vědomostí,
    - zvyšování kvalifikace – rozumíme zdokonalení nebo také rozšíření stávající kvalifikace,
    - zaškolení – jedná se o vzdělávací formu, která má za cíl připravit pracovníky k výkonu jejich práce,
    - zaučení – je vzdělávací forma, kde absolvent odborného vzdělávání a přípravy získá dovednosti a vědomosti k výkonu dané činnosti. (Palán, 2008, s. 97)
  - b) Rekvalifikační – jedná se o změnu původní kvalifikace,
    - specifická rekvalifikace – změna kvalifikace, která je potřebná pro pracovní uplatnění, získáním nových teoretických a praktických poznatků,
    - nspecifická rekvalifikace – zaměřuje se na vyšší uplatnění na trhu práce pro absolventy škol, prostřednictvím praktického cvičení dovedností a znalostí požadovaných pro zaměstnání,

- motivační programy (kurzy) – jsou nápomocné k profesní orientaci a usnadňují vstup do rekvalifikačního programu,
- poradenské programy – tyto programy jsou určeny uchazečům, kteří žádají o uplatnění se na trhu práce se zdravotním znevýhodněním, s nízkým stupněm vzděláním apod.,
- normativní – absolvování je vyžadováno zákonnou normou.  
(Tamtéž, 2008, s. 97)

2. Občanské – podle Palána (2008, s. 98) jedná se o vzdělávání zaměřené na *„formování vědomí práv a povinností osob v jejich rolích občanských, politických společenských i rodinných a způsobů, jak tyto role zodpovědně a účinně naplňovat.“*
3. Zájmové – jedná se o vzdělávání na základě zájmů osobnosti, které uspokojují potřeby jedince. (Veteška, Turečiková, 2008, s. 20-21)

## **6.2 Formální, neformální, informální**

- a) Formální vzdělávání – realizuje se především ve školských zařízeních nebo jiných vzdělávacích institucích, kde po absolvování je získáno vysvědčení, diplom nebo certifikát.
- b) Neformální vzdělávání – nevede k získání uceleného stupně vzdělání. Uskutečňuje se mimo formální vzdělávací systém, může být realizován v organizaci nebo vzdělávacích a jiných institucích.
- c) Informální vzdělávání – se získává z každodenních zkušeností a činností v práci, rodině ve volném čase. Zde se zahrnuje také sebevzdělávání. Učíci se jedinec však nemá možnost si své znalosti ověřit, na rozdíl od předchozích dvou typů. (Prusáková, 2005, s. 79-80)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 7 OBCHODNÍ SPOLEČNOST ED SYSTEM A.S.

### 7.1 Charakteristika společnosti

Společnost eD system a.s. patří mezi obchodní společnosti k největším distributorům výpočetní techniky v české republice. Své pobočky má také v zahraničí a to na Slovensku a v Polsku.

Firma eD system a.s. je přední distributor monitorů, tiskáren, tonerů, mobilů, projektorů, televizí, počítačů, PC komponentů, elektroniky a mnoho dalších. Produkty, které firma nabízí, zahrnuje převážně tak sortiment trhu IT a prodeji digitální, výpočetní a komunikační techniky tak mohou nakupovat vše, co potřebují od jednoho distributora.

Tato společnost je dceřinou společností firmy eD system Group a.s., která ke svým obchodním aktivitám nabízí také množství dalších služeb, včetně služeb logistiky, servisu, B2B a B2C trhů.

V anketě ChannelWord Awards společnost eD system a.s. již dlouhodobě působí na prvních příčkách. Společnost je držitelem titulu Broadline distributor roku. Vlastní značku stolních počítačů a serverů LYNX a obsadila druhé místo v kategorii Výrobce počítačů.

Expeduje až 10 000 zásilek denně, spolupracuje s více než 300 známých světových značek. Mezi největší partnery se řadí Samsung, HP, Canon, Acer, Microsoft a mnoho dalších. Sortiment využívají přední české e-shopy i prodejci elektra. Zásobuje například společnosti Alza.cz, DATART, Amazon, ElectroWorld nebo Mall.cz.

Cílem společnosti eD system a.s. je být tím nejkvalitnějším, nejefektivnějším a nejrychlejším propojením mezi výrobcem a odběrateli IT produktů na trhu.

## 7.2 Vznik a vývoj společnosti

Společnost eD system a.s. byla založena v 90. letech minulého století a to se sídlem v Ostravě. Společnost vznikla pod jiným názvem, původní název této společnosti byl TH distributor, s. r. o. Tato společnost vznikla v roce 1993, o pár let později v roce 1996 se společnost TH distributor, s. r. o. přejmenovala na TH system Czech, s. r. o. Tento název společnost nesla až do roku 2000. V tomto roce se společnost opět přejmenovala a to na eD system Czech, s. r. o. a o dva roky později společnost změnila svou právní formu na společnost akciovou. Od roku 2018 společnost nese název eD system a.s. Společnost už od počátku se soustředí na distribuci výpočetní techniky a také díky tomu je největším distributorem v České republice. Společnost v České republice otevřela několik svých poboček a to v Praze, Pardubicích, Brně, ale také v zahraničí a to na Slovensku v Bratislavě a v polském Krakově. Logistické centrum společnosti, které sídlí v Ostravě v Mariánských Horách má skladovací plochy, které mají výměru okolo 15 000 m<sup>2</sup>. Díky novým technologiím, které společnost vlastní je odbaveno a to během jednoho dne až 10 000 ks balíků.

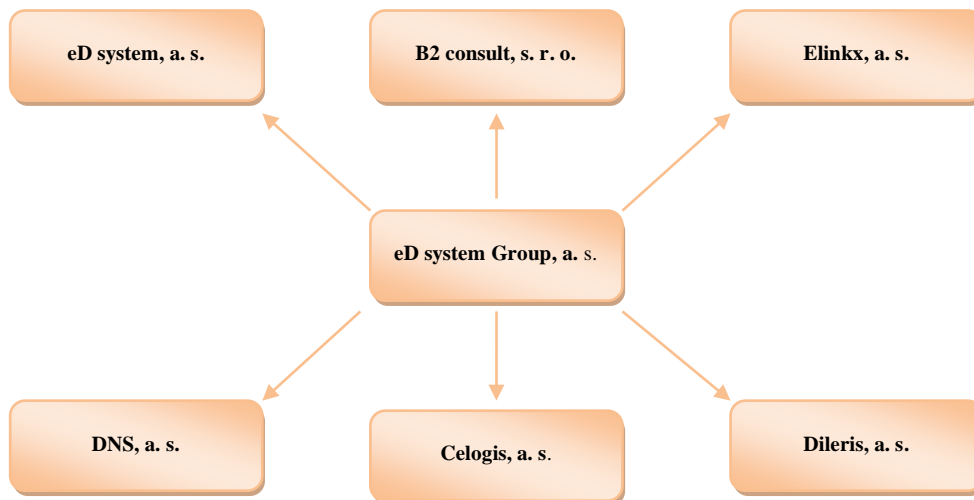
## 7.3 Organizační struktura

Společnost eD systém a.s. sídlí v Ostravě – Mariánských horách. Má 7 sesterských společností, kde jejich matkou je společnost eD system Group a.s.

Mezi sesterské společnosti patří:

- Celogis, a. s., která se stará o příjem a expedici zboží, také o reklamace, vratky, celní odbavení, logistiku a veškeré služby s ní spojené.
- Dileris, a. s., která poskytuje služby záručního servisu.
- DNS, a. s. je dodavatel softwaru a síťových produktů.
- ELINKX, a. s. je firma zabývající se vývojem softwaru.
- B2 consult, s. r. o. je společnost, která se zabývá veškerým účetnictvím. Spadá do personální oblasti, vyřizuje nástupy a výstupy zaměstnanců.

Obrázek 4: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

## 7.4 Systém vzdělávání zaměstnanců

Tato část je zaměřena na systém vzdělávání ve společnosti eD system a.s. Informace zde uvedené jsou čerpány z interních materiálů společnosti.

Společnost eD system a.s. má v současnosti 123 zaměstnanců. Z toho 6 ředitelů, 4 vedoucích pracovníků, 11 business unit managers a 102 zaměstnanců rozdělených do příslušných oddělení. Všichni zaměstnanci mají povinné školení, zejména školení řidičů a BOZP, které musí absolvovat každý nově příchozí zaměstnanec.

Společnost také nabízí jazykový kurz anglického jazyka, který mohou využívat všichni zaměstnanci. Jazykový kurz je zcela hrazen společností a zaměstnanci tak mají možnost vzdělávání a získání jazykových znalostí zcela zdarma. Podmínkou však pro bezplatné vzdělávání je složení testu, který je lektorem na konci každého měsíce vyhodnocen, a informace jsou předány na personální oddělení, které má tak kontrolu o postupu jazykových znalostí zaměstnance. Také v současnosti firma nabízí profesní školení dle potřeby a dle pozice. Potřeby vzdělávání vychází z hodnocení zaměstnanců, kde vedoucí pracovník specifikuje rozvojové potřeby zaměstnance.

## 7.5 Plán vzdělávání na rok 2019

Společnost eD system a.s. sestavila na rok 2019 vzdělávací plán pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců:

- pravidelná produktová školení – obchodníci,
- jazykové vzdělávání – angličtina – skupinová/individuální,
- interní excel akademie – pro zájemce nebo dle potřeby (interní lektori),
- účast na konferencích – HR, marketing,
- školení pro ekonomické oddělení – externí kurzy pro kreditní managery, účetní,
- školení asertivity a vyjednávání,
- interní školení PowerPointu, umění prezentace – pro zájemce,
- esyco – interní školní,
- vedení lidí, školení pro BUM (business unit manager) a střední management,
- coaching – top management,
- náklady na školení cca 600.000Kč.

Vzdělávací plán pro rok 2019 je určen pro všechny zaměstnance. Zaměstnanci na ekonomickém oddělení, obchodním oddělení, marketingu, ale i top management se mohou účastnit školení, které jim bude nabídnuto. Nově příchozí zaměstnanci, ale i stávající mohou využít školení na informační a ekonomický systém esyco, který je nezbytnou součástí jejich každodenní práce. Společnost nabízí také interní školení PowerPointu, který zaměstnanci využívají během porad, seminářů a přednášek. Školením asertivity a jak správně vyjednat, by měl projít každý obchodník a manager. Náklady na školení si firma určila 600.000Kč.



## 8 VYMEZENÍ CÍLE

Cílem praktické části je pomocí dotazníkového šetření zmapovat spokojenost se systémem vzdělávání ve společnosti eD system a.s. jak z pohledu nadřízených tak jejich zaměstnanců.

### 8.1 Stanovení hypotéz

Pro zodpovězení stanoveného cíle jsou stanoveny dvě hlavní a pět dílčích hypotéz.

#### **Zaměstnavatel**

Hlavní hypotéza – Management firmy pokládá systém vzdělávání ve společnosti za dostačující.

H1: Jako nejčastější metodu vzdělávání nadřízení preferují brainstorming.

H2: Jako nejefektivnější nástroj motivace ke vzdělávání nadřízení uvádí kariérní růst.

H3: Bariérou pro větší nabídku vzdělávání jsou náklady.

#### **Zaměstnanci**

Hlavní hypotéza – Zaměstnanci se domnívají, že systém vzdělávání ve společnosti není dostačující.

H1: Noví zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o nabídce vzdělávání ve společnosti.

H2: Nedostatek času je hlavní příčinou bariér ve vzdělávání u žen.

H3: K větší motivaci ke vzdělávání je vyšší platové ohodnocení.

H4: Zaměstnanci na obchodním oddělení využívají vzdělávání anglického jazyka více než zaměstnanci jiných oddělení.

## 8.2 Použité metody a techniky

Pro zjištění potřebných informací, byla u respondentů použita technika dotazníku. Dotazníková technika získává informace prostřednictvím písemného dotazu. Respondent vyplňuje dotazník zcela sám. Komunikace mezi respondentem a tazatelem je tak dána pouze prostřednictvím písemných otázek, které šetří oblast daného problému, obsažených v dotazníku.

Dotazníková technika umožňuje získat množství informací. Tyto informace však jsou dosti strohé. Neumožňuje nám tak se dostat hlouběji do šetřeného problému, protože nám chybí přímý kontakt s respondentem, který by nám osobně poskytl více postřehů.

Otázky, které jsou položeny v dotazníkovém šetření, jsou prostředky, díky kterým se shromažďují informace, které mají potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy k objasnění šetřícího problému. Na základě hypotéz se mohou formulovat otázky do dotazníku.

Velký vliv na kvalitu odpovědí obsažených v dotazníku má anonymita. Při použití anonymního dotazníku je větší pravděpodobnost návratností většího počtu kusů, ale také pravdivých odpovědí. Výhodou je větší otevřenost respondentů, méně se kontrolují a jsou otevřenější.

Nevýhodou dotazníkového šetření je menší návratnost. Dotazování nemusí odpovědět na všechny typy otázek obsažených v dotazníku, ale také ho nemusí vyplnit vůbec či vrátit zpět badateli. (Zich, 2004)

## 8.3 Dotazníkové šetření

Dotazníky byly osobně předány na jednotlivá oddělení společnosti eD system a.s., s celkovým počtem 123 zaměstnanců. Z toho 6 zaměstnanců na pozici ředitelů, 4 vedoucích pracovníků a zbylých 102 zaměstnanců rozdělených podle jednotlivých oddělení. Návratnost dotazníků byla 88 kusů dotazníků. Dotazníkové šetření probíhalo od 7. ledna 2019 do 14. ledna 2019. Zaměstnanci tak měli týden na jejich zpracování.

### **8.3.1 Tvorba a struktura dotazníku**

Dotazníky jsou zaměřené na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti eD system a.s. Zajímalo mě, z jakého pohledu se na vzdělávání ve firmě dívají vedoucí pracovníci a management firmy a jak samotní zaměstnanci. Proto jsou sestaveny dva typy dotazníků. Jeden, který je určen pro vedoucí pracovníky a management firmy a druhý, který je určen pro zaměstnance jednotlivých oddělení. Oba dotazníky jsou k nahlédnutí v příloze.

Dotazník pro vedoucí zaměstnance a management firmy obsahoval 10 otázek, z toho 8 uzavřených a 2 otevřené. Dotazník u zaměstnanců obsahoval 12 otázek z toho 10 uzavřených a 2 otevřené.

Uzavřené otázky jsou u respondentů oblíbené z důvodu jednoduchosti, ale také rychlých odpovědí a vyplnění celého dotazníku. U otevřených otázek má však tvůrce dotazníku mnohem zajímavější odpovědi. Respondenty neomezují dané alternativy a mají tak možnost odpovědět a dát prostor svým myšlenkám a názorům. Tento způsob otázek je však časově delší a pro respondenty náročnější. Rizikem je také přeskočení této otázky respondentem a otázka tedy zůstane bez odpovědi. I z tohoto důvodu jsou v obou variantách dotazníků pouze dvě otevřené otázky.

Dotazníky byly anonymní z důvodu diskrétnosti, ale také proto, aby respondenti byli u odpovědí více otevření a odpovídali pravdivě.

## **8.4 Zpracování a interpretace dotazníkového šetření**

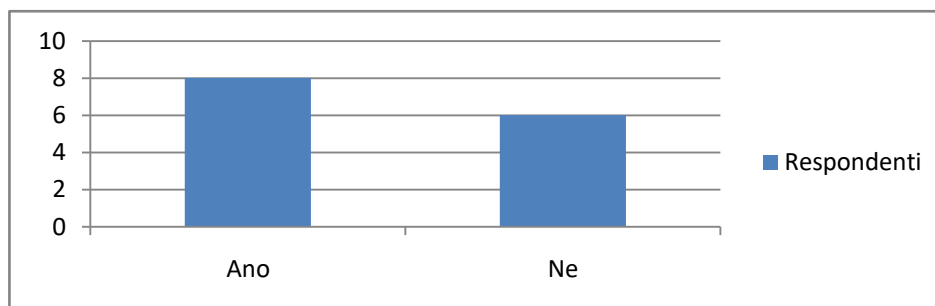
V této části jsou zpracovány otázky z dotazníkového šetření a to jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu vedoucích pracovníků a managementu firmy. Všechny odpovědi jsou znázorněny grafem a příslušným komentářem.

### 8.4.1 Výsledky dotazníkového šetření managementu firmy

#### Otázka č. 1: Domníváte se, že systém vzdělávání ve společnosti je dostačující?

Výsledky dokazují, že většina nadřízených pracovníků s počtem osm uvedla, že vzdělávání ve společnosti je dostačující. Zbylých šest se přiklonilo k druhé odpovědi a uvedli, že vzdělávání ve společnosti dostačující není

Graf 1: Spokojenost se systémem vzdělávání

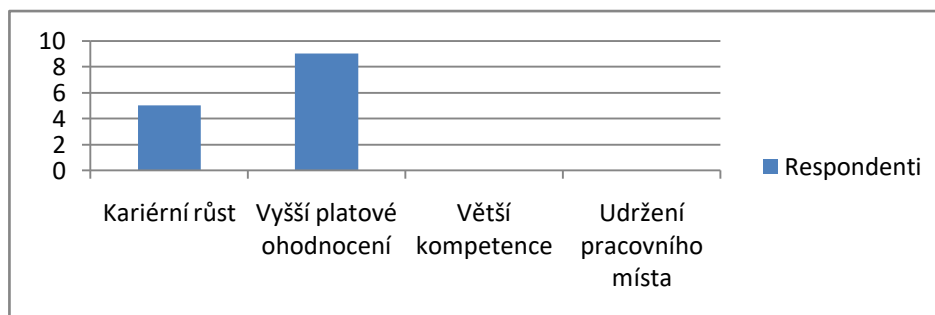


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

#### Otázka č. 2: Jaká motivace ke vzdělávání je pro zaměstnance nejefektivnější?

Podle zjištěných údajů, se respondenti s počtem jedenáct domnívají, že nejefektivnější motivací ke vzdělávání je pro zaměstnance vyšší platové ohodnocení. Zbylí tři respondenti uvedli kariérní růst.

Graf 2: Motivace ke vzdělávání

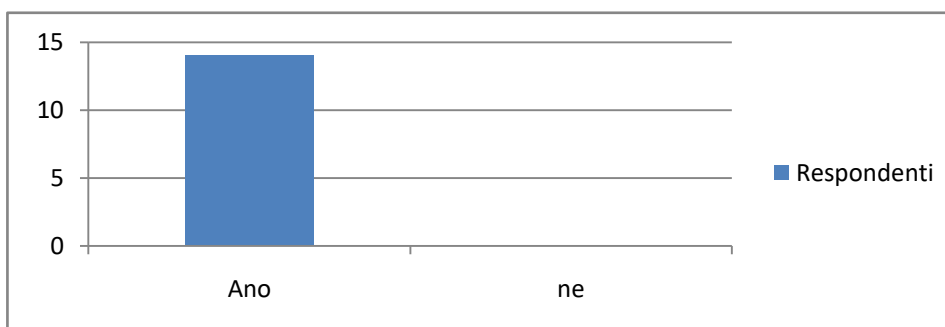


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 3: Financuje firma vzdělávání zaměstnancům?

U této otázky se všichni nadřízení pracovníci shodli a s celkovým počtem čtrnácti respondentů uvedli, že vzdělávání firma zaměstnancům financuje.

Graf 3: Financování vzdělávání

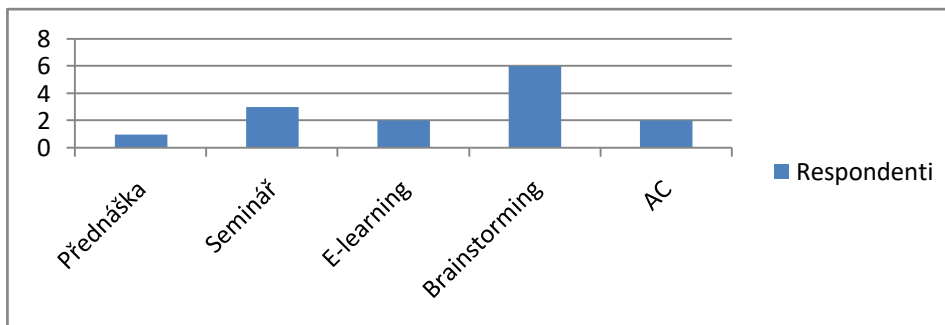


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 4: Jakou metodu vzdělávání preferujete?

Z grafu je patrné, že management firmy preferuje metodu brainstorming, která je jednou z oblíbených metod jak získat co nejvíce nápadů k vyřešení problémů. Tuto metodu označilo 6 respondentů, 3 respondenti uvedli seminář, dva zaměstnanci assessment centrum a e-learning a jeden pracovník označil přednášku.

Graf 4: Metody vzdělávání

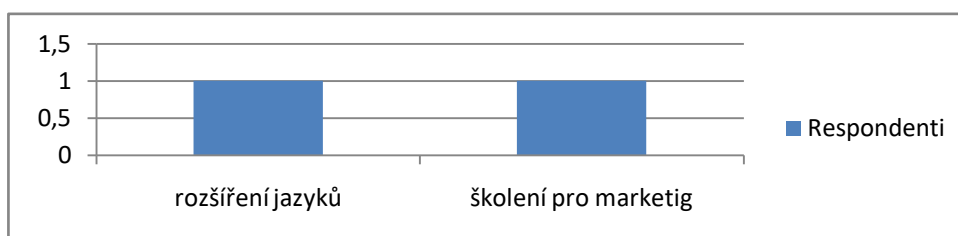


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

**Otázka č. 5: Jakou nabídku vzdělávání pro zaměstnance postrádáte a rádi byste jej zavedli?**

Nevýhodou otevřených otázek u dotazníkového šetření je, že respondenti ve většině případů otázku přeskočí a odpověď nevyplní. U této otevřené otázky se bohužel mnoho respondentů nevyjádřilo. Z celkového počtu čtrnácti respondentů na otázku odpověděli pouze dva. Jeden uvedl, že by zaměstnancům rozšířil jazykové kurzy a to o jazyk polský a jazyk německý. Druhý respondent uvedl, že by rád rozšířil nabídku vzdělávání pro oddělení marketingu.

Graf 5: Nabídka vzdělávání, které jsou ve firmě postrádány

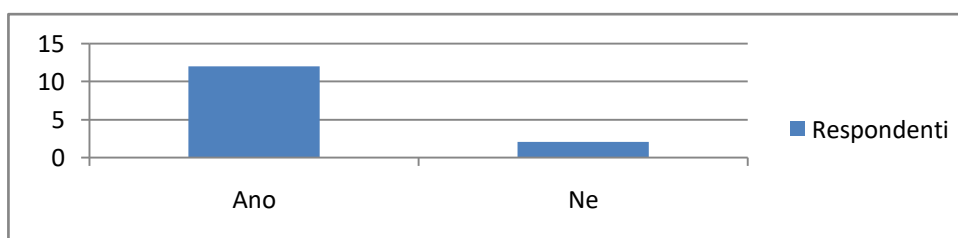


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

**Otázka č. 6: Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o vzdělávání ve společnosti?**

Z grafu je patrné, že nadřizení se u této otázky víceméně shodli a dvanáct respondentů uvedlo, že zaměstnanci jsou dostatečně informováni o vzdělávání ve společnosti. Zbylí dva zaměstnanci si toto tvrzení nemyslí a domnívají se, že zaměstnanci dostatečně informováni o vzdělávání ve firmě nejsou.

Graf 6: Informovanost zaměstnanců

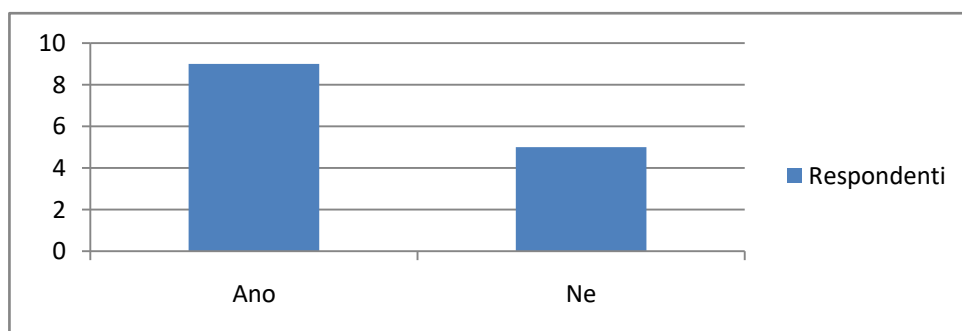


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 7: Vzděláváte se taky? Jak?

Výsledky ukazují, že i nadřízení pracovníci se vzdělávají. Devět respondentů uvedlo, že se vzdělává, někteří respondenti také napsali, jak se vzdělávají. Nejčastěji uvedli cizí jazyk, ale i vyjednávání a školení pro management. Pět nadřízených pracovníků uvedlo, že se nevzdělává.

Graf 7: Vzdělávání nadřízených pracovníků

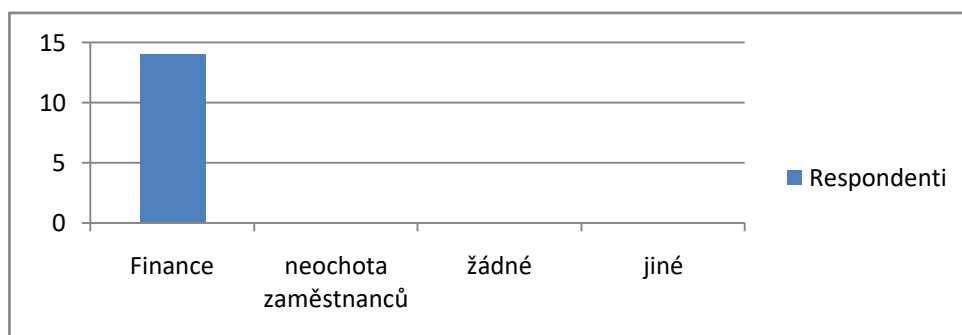


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 8: Jaké jsou bariéry k větší nabídce vzdělávání pro zaměstnance?

Z grafu je patrné, že všichni respondenti s celkovým počtem čtrnáct se shodli a uvedli, že největší bariérou pro větší nabídku vzdělávání pro zaměstnance jsou finance.

Graf 8: Bariéry pro vzdělávání

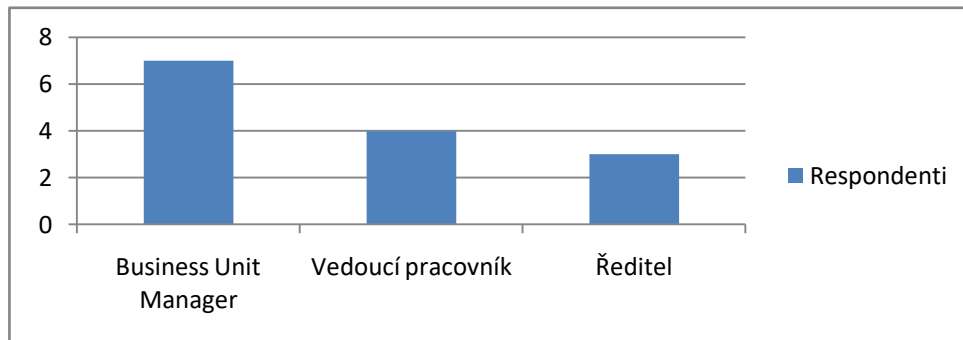


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 9: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Podle zjištěných údajů dotazník vyplnilo sedm respondentů na pozici business unit manager, čtyři na pozici vedoucí pracovník a tři ředitelé.

Graf 9: Pracovní pozice

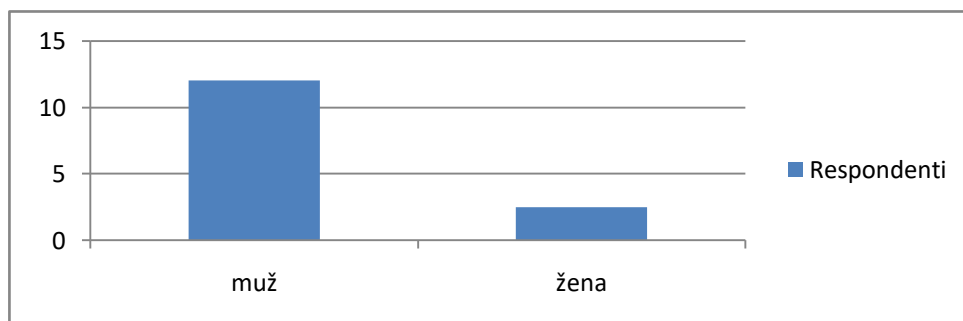


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 10: Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazník vyplnilo dvanáct mužů a dvě ženy.

Graf 10: Pohlaví



Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

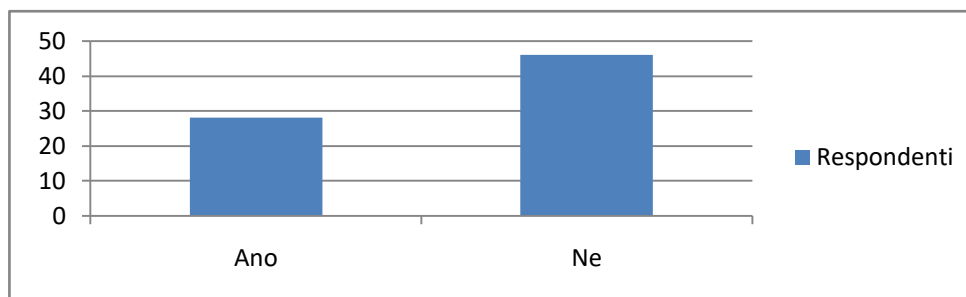


## 8.4.2 Výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců

### Otázka č. 1: Jste spokojeni se systémem vzdělávání ve společnosti?

Výsledky dokazují, že zaměstnanci firmy příliš spokojeni se systémem vzdělávání ve společnosti nejsou. Spokojeno je pouze 28 zaměstnanců, 46 zaměstnanců uvedlo, že spokojeni nejsou.

Graf 11: Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání

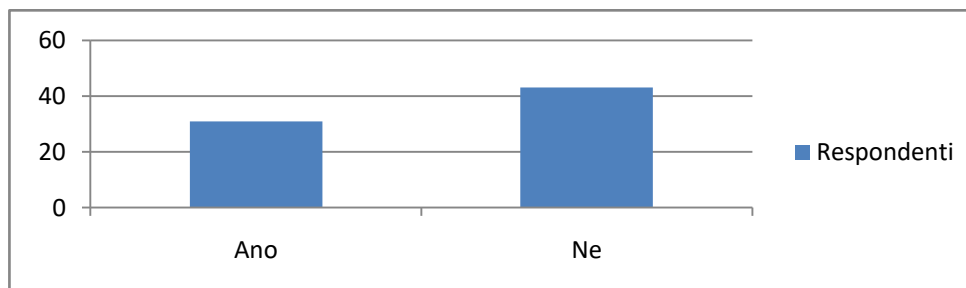


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 2: Máte dostatek informací o systému vzdělávání?

Podle zjištěných údajů zaměstnanci dostatek informací o systému vzdělávání nemají. Dostatek informací má 31 zaměstnanců, 43 respondentů uvedlo, že informací příliš nemají.

Graf 12: Informace o systému vzdělávání

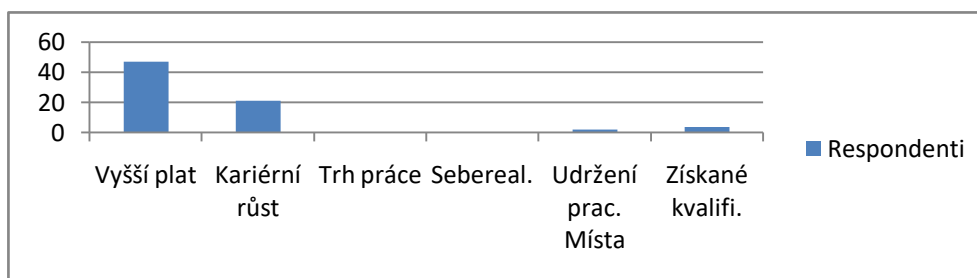


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 3: Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání?

Motivace ke vzdělávání u dospělých je velmi důležitá. Podle zjištěných informací 47 zaměstnanců motivuje vyšší platové ohodnocení. Kariérní růst uvedlo 21 respondentů. Získané kvalifikace motivuje 4 pracovníky, 2 zaměstnanci potřebují vzdělání k udržení pracovního místa. Seberealizace a zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce neuvedl nikdo z respondentů.

Graf 13: Motivace ke vzdělání

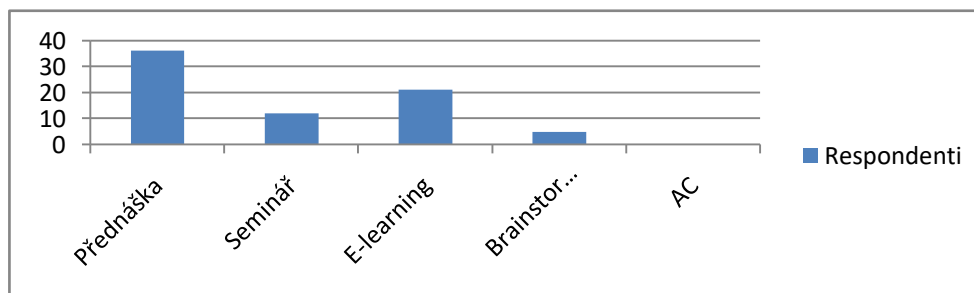


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 4: Která metoda vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

Podle zjištěných údajů je mezi zaměstnanci nejoblíbenější metoda vzdělávání přednáška. Tuto metodu označilo 36 respondentů. E-learning vyhovuje 21 zaměstnancům, seminář 12 respondentům a k metodě brainstorming se přiklání pouze 5 pracovníků. Metoda assesement centrum nevyhovuje žádnému zaměstnanci.

Graf 14: Metoda vzdělávání

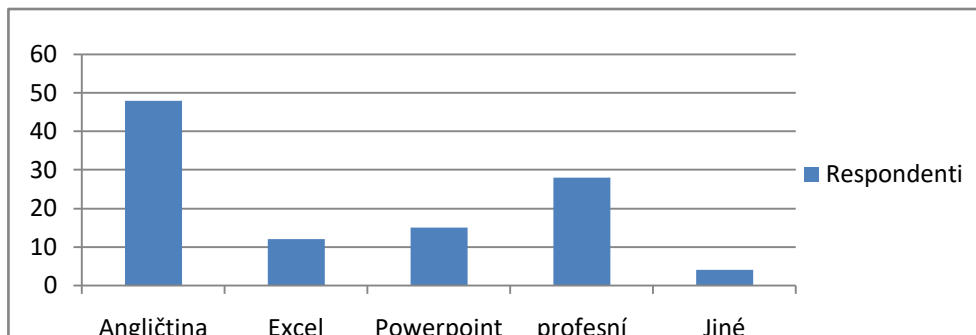


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 5: Jaké vzdělávání ve firmě využíváte?

Zaměstnanci mají ve firmě možnost vzdělávání. Angličtinu využívá 48 respondentů, profesní vzdělávání využívá 28 zaměstnanců, PowerPoint 15 pracovníků a excel 12 respondentů, 4 zaměstnanci uvedli informační systém esyco.

Graf 15: Využívané vzdělávání ve firmě

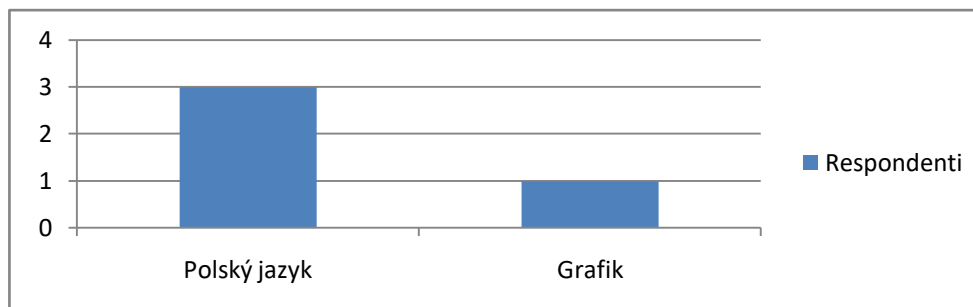


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 6: Jaké vzdělávání postrádáte a rádi byste využili?

U otevřených otázek je nevýhodou špatná zpětná vazba. Na tuto otázku odpověděli pouze 4 zaměstnanci. Polský jazyk by rádi využili tři zaměstnanci. Jeden respondent uvedl, že by rád využil grafických kurzů.

Graf 16: Seznam vzdělávání postrádané zaměstnanci

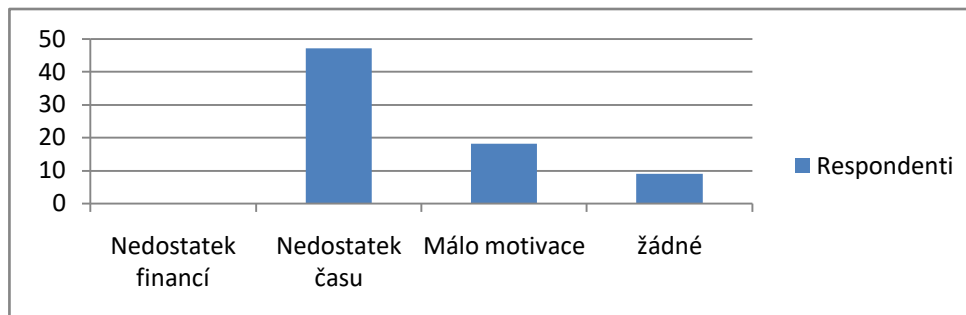


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 7: Jaké jsou Vaše bariéry ke vzdělávání?

Jako největší bariéru ke vzdělávání uvedlo 47 zaměstnanců jako nedostatek času, 18 pracovníků uvedlo, že jsou málo motivováni ke vzdělávání a 9 respondentů nemá bariéry ke vzdělávání žádné.

Graf 17: Bariéry ke vzdělávání

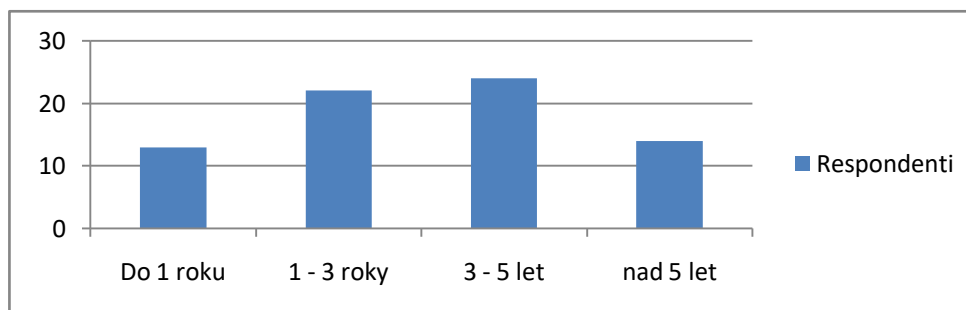


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 8: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Z uvedených informací vyplývá, že 24 respondentů ve firmě pracuje 3-5let, 22 zaměstnanců 1-3roky, více než pět let ve společnosti pracuje 14 zaměstnanců a nově příchozí zaměstnanci, kteří nejsou ve firmě déle než jeden rok je 13.

Graf 18: Délka zaměstnání

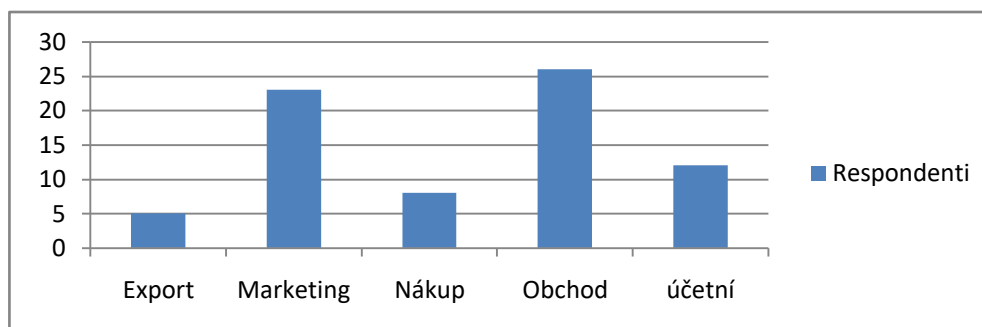


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 9: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Z uvedeného grafu vyplývá, že dotazník vyplnilo 26 zaměstnanců z obchodního oddělení, 23 pracovníků z marketingu, 18 respondentů z oddělení nákupu, 12 zaměstnanců z ekonomického oddělení a 5 pracovníků z exportu.

Graf 19: Pracovní pozice

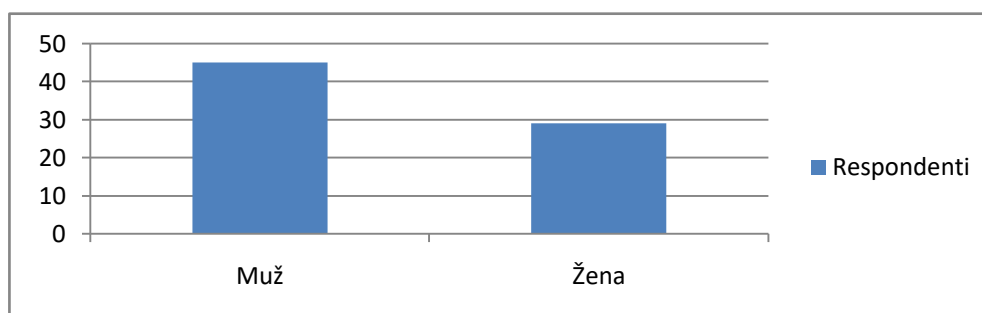


Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

### Otázka č. 10: Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazník vyplnilo 45 mužů a 29 žen.

Graf 20: Pohlaví



Zdroj: CIESLAROVÁ, Radka. Vlastní šetření. Ostrava 2019

## 8.5 Ověření hypotéz

### Management firmy

Dílčí hypotéza č. 1: *Jako nejčastější metodu vzdělávání nadřízení preferují brainstorming.*

Pro zjištění odpovědi na tuto hypotézu, byly porovnány odpovědi u otázky uvedené v dotazníkovém šetření číslo 4.

Rozbor: Z celkového počtu 14 pracovníků managementu firmy odpovědělo 6, že preferují metodu brainstorming, 3 respondenti uvedli seminář, dva zaměstnanci assessment centrum a e-learning a jeden pracovník označil přednášku.

Úkolem hypotézy č. 1 bylo zjistit, zda management firmy preferuje metodu vzdělávání brainstorming. Z těchto odpovědí vyplývá, že tomu tak opravdu je.

Dílčí hypotéza číslo 1 se na základě odpovědí **potvrdila**.

Dílčí hypotéza č. 2: *Jako nejefektivnější nástroj motivace ke vzdělávání nadřízení uvádějí kariérní růst.*

Pro nalezení odpovědi na tuto hypotézu, byly porovnány odpovědi u otázky uvedené v dotazníkovém šetření číslo 2.

Rozbor: Většina pracovníků managementu firmy s počtem jedenáct se shodla a jako nejefektivnější nástroj motivace ke vzdělávání uvedli vyšší platové ohodnocení. Zbylí tři uvedli kariérní růst.

Dílčí hypotéza číslo 2 se na základě odpovědí **nepotvrdila**.

Dílčí hypotéza č. 3: *Bariérou pro větší nabídku vzdělávání jsou náklady.*

Pro zjištění odpovědi na tuto hypotézu, byly porovnány odpovědi u otázky uvedené v dotazníkovém šetření číslo 8.

Rozbor: U této otázky se management firmy shodl a všech čtrnáct respondentů uvedlo, že bariérou pro větší nabídku vzdělávání pro zaměstnance jsou finance.

Dílčí hypotéza číslo 3 se na základě odpovědí **potvrdila.**

Hlavní hypotéza: *Management firmy pokládá systém vzdělávání ve společnosti za dostačující.*

Rozbor: Z dotazníkového šetření vyplynulo, že osm pracovníků managementu firmy pokládá systém vzdělávání ve společnosti za dostačující, zbylých šest respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí.

Hlavní hypotéza se na základě odpovědí **potvrdila.**

## **Zaměstnanci**

Dílčí hypotéza č. 1: *Noví zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o nabídce vzdělávání ve společnosti.*

Pro zjištění odpovědi na tuto hypotézu, byly porovnány odpovědi z dotazníkového šetření číslo 2 a 8.

Rozbor: Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují do jednoho roku, vyplnilo dotazníkové šetření čtrnáct respondentů. Z toho jedenáct zaměstnanců uvedlo, že nemají dostatek informací o nabídce vzdělávání ve společnosti.

Dílčí hypotéza číslo 1 se na základě odpovědí **potvrdila.**

Dílčí hypotéza č. 2: *Nedostatek času je hlavní příčinou bariér ve vzdělávání u žen.*

Pro nalezení odpovědi na tuto hypotézu, byly porovnány odpovědi z dotazníkového šetření číslo 7 a 10.

Rozbor: Dotazník vyplnilo 29 žen, z toho 26 žen uvedlo, že jako hlavní příčinou bariér ve vzdělávání je nedostatek času.

Dílčí hypotéza číslo 2 se na základě odpovědí **potvrdila**.

Dílčí hypotéza č. 3: *K větší motivaci ke vzdělávání je vyšší platové ohodnocení.*

Pro zjištění odpovědi na tuto hypotézu, byly porovnány odpovědi z dotazníkového šetření číslo 3.

Rozbor: Podle zjištěných informací 47 zaměstnanců motivuje vyšší platové ohodnocení. Kariéerní růst uvedlo 21 respondentů. Získané kvalifikace motivuje 4 pracovníky, 2 zaměstnanci potřebují vzdělání k udržení pracovního místa. Seberealizace a zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce neuvedl nikdo z respondentů.

Dílčí hypotéza číslo 3 se na základě odpovědí **potvrdila**.

Dílčí hypotéza č. 4: *Zaměstnanci na obchodním oddělení využívají vzdělávání anglického jazyka více než zaměstnanci jiných oddělení.*

Pro nalezení odpovědi na tuto hypotézu, byly porovnány odpovědi z dotazníkového šetření číslo 5 a 9.

Rozbor: Dotazník vyplnilo 26 respondentů z obchodního oddělení a všech 26 zaměstnanců uvedlo, že využívají ve firmě vzdělávání anglického jazyka.

Dílčí hypotéza číslo 4 se na základě odpovědí **potvrdila**.



Hlavní hypotéza: *Zaměstnanci se domnívají, že systém vzdělávání ve společnosti není dostačující.*

Rozbor: Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 48 respondentů není se vzdělávání ve společnosti spokojeno, zbylých 26 zaměstnanců pokládá systém vzdělávání za dostačující.

Hlavní hypotéza se na základě odpovědí **potvrdila.**

## **8.6 Shrnutí dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti eD system, a. s. Hlavním cílem bylo zmapovat spokojenost se systémem vzdělávání jak z pohledu managementu firmy, tak z pohledu zaměstnanců.

Pro management firmy byla stanovena jedna hlavní hypotéza a tři dílčí hypotézy. Úkolem bylo zjistit, zda management firmy pokládá systém vzdělávání ve společnosti za dostačující. Jestli jako metodu vzdělávání preferují brainstorming, zda jako nejefektivnější nástroj motivace je kariérní růst a jestli bariérou pro větší nabídku vzdělávání jsou náklady.

U zaměstnanců firmy byla stanovena jedna hlavní hypotéza a čtyři dílčí hypotézy. Úkolem bylo zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni se systémem vzdělávání ve společnosti a zda považují systém vzdělávání ve společnosti za dostačující. Dále, zda noví zaměstnanci mají dostatek informací o systému vzdělávání ve společnosti, jestli je nedostatek času hlavní příčinou bariér vzdělávání u žen, zda k větší motivaci ke vzdělávání je vyšší platové ohodnocení a zda zaměstnanci na obchodním oddělení využívají vzdělávání anglického jazyka více, než zaměstnanci jiných oddělení.

Aby se došlo k výsledkům, byla použita technika dotazníku. Dotazník vyplnilo 14 pracovníků managementu firmy a 74 zaměstnanců.

V praktické části se došlo k závěru, kde ze sedmi dílčích hypotéz se šest potvrdilo a jedna, která přesvědčila o opaku. Výsledky, které se týkají, hlavních hypotéz se

prokázalo, že management firmy pokládá svůj systém vzdělávání za dostačující, ale zaměstnanci s tímto tvrzení příliš nesouhlasí a se systémem vzdělávání ve společnosti většina není.

## 8.7 Doporučení

Vzdělávání zaměstnanců je v dnešní době velmi důležitým faktorem také pro zvyšování obrátu a výsledků společnosti. Každý podnik se snaží o to, aby byl na trhu lepší a úspěšnější než konkurence. V tomto směru je péče o zaměstnance zcela zřejmá. Firemní vzdělávání je bráno také jako forma zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance, ale také výhodou pro zaměstnavatele, který bude mít kvalitní pracovní sílu.

Výsledky, které vyšly, z dotazníkového šetření ukázaly, že společnost firemní vzdělávání ve společnosti nabízí, jedná se zpravidla o nejčastější vzdělávání a to je vzdělávání anglického jazyka, které zaměstnanci velmi vítají a velká část zaměstnanců jej využívá. Dále vzdělávání profesní. U profesního vzdělávání, část zaměstnanců spokojeno není s tím, že není určeno pro všechna oddělení. Profesní vzdělávání nejvíce využívá oddělení ekonomické a obchodní. Společnost by tedy měla profesní vzdělávání nabídnout také oddělení nákupu a marketingu, kteří projevíli zájem.

Ze získaných informací z dotazníkového šetření vyplývá, že firemní vzdělávání je u zaměstnanců oblíbené, ale také uvedli, že by rádi nabídku vzdělávání rozšířili. Rádi by uvítali rozšíření cizího jazyka a to o jazyk polský. Tento požadavek byl uveden také v dotazníku pro management firmy, takže shoda je na obou stranách a určitě by se našla možnost tento jazyk do nabídky vzdělávání zařadit. Protože firma spolupracuje s polským trhem a zakázky neřeší pouze polská strana společnosti, kde má pobočku, ale polskou poptávku řeší také česká pobočka, měla by firma zajistit vzdělávání polského jazyka, pro lepší komunikaci s polskými zákazníky. Dalším požadavkem ze strany zaměstnanců bylo rozšíření profesního vzdělávání v oblasti marketingu. I tento požadavek uvedlo vedení firmy v dotazníkovém šetření a jsou si o tomto problému vědomi.

Větší polovina zaměstnanců uvedla, že nemá dostatek informací o nabízeném vzdělávání ve společnosti. Kdežto management firmy v dotazníkovém šetření uvádí, že zaměstnanci dostatek informací mají. Dvanáct vedoucích pracovníků uvedlo, že zaměstnanci dostatečně informováni jsou, dva uvedli, že ne. Každý nově příchozí zaměstnanec by měl při nástupu být od personálního oddělení a následně svého vedoucího řádně informován o jeho možnostech vzdělávání, které firma nabízí.

Z analýzy bylo zjištěno, že většina zaměstnanců společnosti není spokojena se systémem vzdělávání. I když větší polovina zaměstnanců se domnívá, že vzdělávání ve firmě je dostačující, měli by podniknout jisté kroky k jeho rozšíření a uspokojit tak potřeby zaměstnanců. Firma uvádí, že bariérou pro rozšíření nabídky vzdělávání jsou náklady, pro zaměstnance je bariérou nedostatek času. Management firmy by měl tak nabídnout svým zaměstnancům školení alespoň interní, metodou přednášky, kterou zaměstnanci preferují. Touto metodou by mohlo být rozšířeno profesní vzdělávání pro marketing. Marketingový ředitel má jistě dané znalosti a schopnosti, které by mohl předat svým zaměstnancům.

Na základě zjištěných informací by firma měla odstranit nespokojenost se vzděláváním zaměstnanců na základě podání včasných a jasně daných informací. Zaměstnanci se tak budou moc včas rozhodnout, které vzdělávání chtějí využít a které bude pro ně tou nejlepší volbou pro jejich profesní růst.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala systémem vzdělávání zaměstnanců v organizaci. V dnešní době si firmy uvědomují, že na trhu je velká konkurence a proto je důležité dosáhnout jisté konkurenční výhody. Při vzdělávání zaměstnanců je důležité uplatňovat moderní metody řízení, to je ku prospěchu každé firmy.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zmapovat spokojenost se systémem vzdělávání a to z pohledu zaměstnanců i vedení společnosti. K dosažení hlavního cíle byla zvolena forma prostřednictvím dotazníkového šetření. Cíl práce byl splněn.

Smyslem teoretické části bylo, poskytnout přehled podnikového vzdělávání pomocí odborné literatury. Poznatky se týkaly především vzděláváním v podniku. Byly charakterizovány pojmy, jako učení, rozvoj, personální práce, pod které spadá podnikové vzdělávání, také jaké činnosti má na starosti personální oddělení a systém vzdělávání ve společnosti. Bylo také zdůrazněno, že motivace je důležitým faktorem ke vzdělávání dospělých. Dospělí jedinci se již vzdělávat nemusí, a proto je potřeba aby zaměstnavatel své zaměstnance kladně motivoval ke vzdělávání, tak aby firma mohla dosáhnout vysoké úrovně výkonu lidí v organizaci. Investice, které jsou firmou vloženy do vzdělávání zaměstnanců se zaměstnavateli vždy vrátí ve formě zvýšené produktivity, odborné způsobilosti a lepšího pracovního výkonu zaměstnanců. Dále byly uvedeny jaké formy a metody se mohou ve vzdělávání využívat a jaké bariéry mohou ve vzdělávání dospělých nastat. Dalším poznatkem v teoretické části je charakterizován pojem celoživotní vzdělávání a jeho členění.

V praktické části byla charakterizována společnost, ve které bylo šetření realizováno. Následně byly stanoveny hlavní a dílčí hypotézy, které díky získaným informacím z dotazníkového šetření byly vyhodnoceny a následně byly hypotézy potvrzeny či vyvráceny.

Důležité je, aby zaměstnanci měli dostatek možností pro jejich rozvoj v profesním vzdělávání. Pro danou společnost může být šetření přínosem. Užitečné informace, které vycházejí z pohledu zaměstnanců, můžou systém vzdělávání ve firmě doplnit.

Zaměstnanci upozornili na pár nedostatků, které by firma měla do systému vzdělávání zahrnout.

V závěru práce byla dána doporučení pro danou společnost. Vedení firmy si je vědomé nedostatků, které v systému vzdělávání má. I když v dotazníkovém šetření uvedli, že jsou spokojeni se systémem vzdělávání, pár manažerů tvrdilo opak. V dotazníkovém šetření se na pár bodech vedení společnosti shodlo se zaměstnanci a to na rozšíření cizího jazyka o jazyk polský. K profesnímu vzdělávání by se ráno zapojilo také marketingové oddělení, které projevilo o vzdělávání zájem a pár manažerů z vedení firmy by jej také uvítalo.

Tato práce má především poukázat na to, že představy o systému vzdělávání zaměstnavatele a zaměstnanců se mohou shodovat. Ale je třeba zaměstnancům věnovat více pozornosti a naslouchat jejich požadavkům. Odstraněním nedostatků a podáním včasných a jasných informací o systému vzdělávání jistě povede ke spokojenosti zaměstnanců.

Na závěr je třeba zdůraznit, že pokud zaměstnanci nebudou ke svému rozvoji vhodně motivováni, tak nastavený systém vzdělávání v organizaci může selhat. Je tedy potřeba zajistit, aby vzdělávání bylo přínosem jak pro zaměstnavatele, který bude mít odborně způsobilé zaměstnance, které potřebuje pro růst firmy a jejího kapitálu, tak pro zaměstnance, kteří vzdělávání musí vnímat jako svůj přínos a jeho absolvování bude zvyšovat jejich spokojenost v organizaci a tím zvýší svou pracovní výkonnost. Pokud společnost chce být moderní organizací, která má zaměstnance, kteří mají vysoké kompetence, musí mít dobře sestavený systém vzdělávání a organizace bude mít jistou výhodu na trhu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1

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

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1

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

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3

MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9

MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6

PALÁN, Z a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0

RABUŠICOVÁ, M a L. RABUŠIC. *Učíme se po celý život?* 1. vyd. Brno: Masaryko univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4779-2

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

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

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

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

PRUSÁKOVÁ, V. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Bratislava: Gerlach Print, 2005. ISBN 80-89142-05-2

## **Seznam použitých internetových zdrojů**

*Herzbergova motivační teorie dvou faktorů* [online]. ©27.1.016 [cit. 2019-02-13].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

*Maslowa pyramida potřeb* [online]. © 30. 8. 2016 [cit. 2019-02-13]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/maslowova-pyramida-potreb>

*Jak motivovat zaměstnance* [online]. © 3. 8. 2012 [cit. 2019-02-13]. Dostupné z:

<https://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>



## **SEZNAM ZKRATEK**

B2B - Business to Business

B2C - Business to Customer

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Fáze systému vzdělávání.....            | 17 |
| Obrázek 2: Prvky procesu realizace vzdělávání..... | 20 |
| Obrázek 3: Maslowa pyramida potřeb.....            | 28 |
| Obrázek 4: Organizační struktura.....              | 40 |

### Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Spokojenost se systémem vzdělávání.....                 | 45 |
| Graf 2: Motivace ke vzdělávání.....                             | 45 |
| Graf 3: Financování vzdělávání.....                             | 46 |
| Graf 4: Metody vzdělávání.....                                  | 46 |
| Graf 5: Nabídka vzdělávání, které jsou ve firmě postrádány..... | 47 |
| Graf 6: Informovanost zaměstnanců.....                          | 47 |
| Graf 7: Vzdělávání nadřízených pracovníků.....                  | 48 |
| Graf 8: Bariéry pro vzdělávání.....                             | 48 |
| Graf 9: Pracovní pozice.....                                    | 49 |
| Graf 10: Pohlaví.....   | 49 |
| Graf 11: Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání.....    | 50 |
| Graf 12: Informace o systému vzdělávání.....                    | 50 |

|  |    |
|--|----|
| Graf 13: Motivace ke vzdělání.....                     | 51 |
| Graf 14: Metoda vzdělávání.....                        | 51 |
| Graf 15: Využívané vzdělávání ve firmě.....            | 52 |
| Graf 16: Seznam vzdělávání postrádané zaměstnanci..... | 52 |
| Graf 17: Bariéry ke vzdělávání.....                    | 53 |
| Graf 18: Délka zaměstnání.....                         | 53 |
| Graf 19: Pracovní pozice.....                          | 54 |
| Graf 20: Pohlaví.....                                  | 54 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

|  |     |
|--|-----|
| Příloha A– Dotazník pro zaměstnance .....        | I   |
| Příloha B - Dotazník pro vedoucí pracovníky..... | III |

## Příloha A– Dotazník pro zaměstnance

Milé kolegyně, kolegové,

Prosím o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní. Slouží k získání informací pro zpracování praktické části mé bakalářské práce v rámci studia na Univerzitě Jana Amose Komenského na téma „Systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti eD system, a. s.

Za Vaši ochotu a čas při vyplňování dotazníku předem děkuji.

Radka Cieslarová

1. Jste spokojeni se systémem vzdělávání ve společnosti?
  - a) Ano
  - b) Ne
  
2. Máte dostatek informací o systému vzdělávání?
  - a) Ano
  - b) Ne
  
3. Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání?
  - a) Vyšší platové ohodnocení
  - b) Kariérní růst
  - c) Zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce
  - d) Seberealizace
  - e) Udržení pracovního místa
  - f) Získané kvalifikace
  
4. Která metoda vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?
  - a) Přednáška
  - b) Seminář
  - c) E-learning
  - d) Brainstorming
  - e) Assessment centrum

5. Jaké vzdělávání ve firmě využíváte?

- a) Anglický jazyk
- b) Excel
- c) PowerPoint
- d) Profesní vzdělávání
- e) Jiné

6. Jaké vzdělávání postrádáte a rádi byste využili?

.....

7. Jaké jsou Vaše bariéry ke vzdělávání?

- a) Nedostatek Financí
- b) Nedostatek času
- c) Málo motivace
- d) Žádné

8. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- a) Do 1 roku
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 5 let
- d) Nad 5 let

9. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) Export
- b) Marketing
- c) Nákup
- d) Obchod
- e) Účetní

10. Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

## Příloha B – Dotazník pro vedoucí pracovníky

Milé kolegyně, kolegové,

Prosím o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní. Slouží k získání informací pro zpracování praktické části mé bakalářské práce v rámci studia na Univerzitě Jana Amose Komenského na téma „Systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti eD system, a. s.“

Za Vaši ochotu a čas při vyplňování dotazníku předem děkuji.

Radka Cieslarová

1. Domníváte se, že systém vzdělávání ve společnosti je dostačující?
  - a) Ano
  - b) Ne - Proč? .....
  
2. Jaká motivace ke vzdělávání je pro zaměstnance nejefektivnější?
  - a) Kariérní růst
  - b) Vyšší platové ohodnocení
  - c) Větší kompetence
  - d) Udržení pracovního místa
  
3. Financuje firma vzdělávání zaměstnancům?
  - a) Ano
  - b) Ne
  
4. Jakou metodu vzdělávání preferujete?
  - a) Přednáška
  - b) Seminář
  - c) E-learning
  - d) Braingstorming
  - e) Assessment centrum

5. Jakou nabídku vzdělávání postrádáte a rádi byste ji zavedli?

.....

6. Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o vzdělávání ve společnosti?

- a) Ano
- b) Ne

7. Vzděláváte se taky? Jak?

- a) Ano

.....

- b) Ne

8. Jaké jsou bariéry k větší nabídce vzdělávání?

- a) Finance
- b) Neochota zaměstnanců
- c) Žádné
- d) Jiné .....

9. Jaká je vaše pracovní pozice?

- a) Business Unit Manager
- b) Vedoucí pracovník
- c) Ředitel

10. Pohlaví

- a) muž
- b) žena



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Radka Cieslarová

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** Kombinované studium

**Název práce:** Systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti eD system a.s.

**Rok:** 2019

**Počet stran textu bez příloh:** 53

**Celkový počet stran příloh:** 11

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 21

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 3

**Vedoucí práce:** PhDr. Ivana Shánilová, Ph.D.