

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

BUNEŠOVÁ Jana

© 2014 ČZU v Praze

!!!

**Místo této strany vložíte zadání bakalářské práce.
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

!!!

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 17.11.2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ladislavu Pilařovi za odbornou pomoc a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Zároveň děkuji Ochrannému svazu autorskému pro práva k dílům hudebním, z. s. za umožnění dotazníkového šetření.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Employee training and development

Souhrn

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti. V úvodní části je zaměřena na teoretické rozpracování poznatků o vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zde jsou definovány pojmy vzdělávání, rozvoj, učení, výcvik a na to navazují metody vzdělávání.

Druhá část bakalářské práce je zaměřena na vzdělávání a rozvoj ve vybrané společnosti Ochranného svazu autorského pro práva k dílům hudebním, z. s. (OSA) a na přiblížení systému vzdělávání a charakteristice společnosti. Na základě vypracovaného dotazníku byly zjištěny různé názory na vzdělávání ve společnosti. Dle výsledku dotazníkového šetření je v závěru práce navrženo zlepšení systému vzdělávání ve společnosti.

Summary

The main objective of this thesis is the analysis of the issues of employee education and development in society. The first part is focused on the theoretical elaboration of knowledge about the employee education and development. There are defined concepts of education, development, learning, training and following methods of education.

The second part of the thesis is focused on learning and development in company Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním z. s. (OSA) and to approach the education system and the characteristics of the company. Based on the designed questionnaire were found different views on education in the company. The end of thesis is designed to improve the system of education in the company according to results of the survey.

Klíčová slova: vzdělávání zaměstnanců, lidský kapitál, cyklus vzdělávání, rozvoj, metody ve vzdělávání, učení

Keywords: Employee Training, Human Capital, Cycle Training, Development, Training Methods, Learning

Úvod.....	5
1. Cíl a Metodika.....	6
1.1. Cíl.....	6
1.2. Metodika	6
2. Literární rešerše.....	7
2.1. Lidské zdroje a jejich řízení, Lidský kapitál	7
Lidské zdroje a jejich řízení	7
Lidský kapitál.....	8
2.2. Definování pojmu vzdělávání, učení, rozvoj, výcvik	9
Vzdělávání.....	9
Učení	11
Rozvoj.....	12
Výcvik.....	14
2.3. Učící se organizace	14
2.4. Oblasti vzdělávání.....	16
2.5. Cyklus vzdělávání	17
Identifikace potřeb vzdělávání	18
Plán vzdělávání	19
Realizace vzdělávání a odpovědnost.....	21
Vyhodnocování vzdělání.....	21
2.6. E-learning – vzdělávání elektronické.....	22
E-learning	22
Technologie e-learningu.....	23
2.7. Personální útvar.....	24
Úkolem personální práce je:.....	24
Personální strategie	25
3. Projekt bakalářské práce	26
3.1. Charakteristika OSA	26
3.2. Poslání OSA	26
3.3. Ocenění	27
3.4. Organizační struktura OSA	28
3.5. Zaměstnanci OSA	29

Vývoj počtu zaměstnanců	29
Zdravotně postižení	30
3.6. Zpracování poskytnutých údajů	30
Vyhodnocení	30
Souhrn výsledku dotazníku	38
Návrh vzdělávání zaměstnanců	39
Závěr	41
Seznam použité literatury a dalších zdrojů	43
Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	45
Přílohy	46

Úvod

Lidský kapitál patří v dnešní době k tomu nejcennějšímu, co podnik vlastní. Dnešní doba vyžaduje, aby se společnost starala nejen o rozvoj a další vzdělávání svých zaměstnanců, ale aby i sami zaměstnanci měli zájem o svůj další profesní růst.

Investice do tréninků a vzdělávání by se měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích, které jsou tolik potřebné v rychle se měnícím podnikatelském světě. Pro zaměstnance pak také v lepším platovém ohodnocení.

Další důležitou součástí firmy je dobré personální oddělení ve společnosti. Nedílnou součástí pro dobré proškolení zaměstnanců, je kvalifikovaný pracovník s potřebnými dovednostmi a praxí. Při vytváření vzdělávacích procesů ve společnosti je důležitá komunikace mezi vedoucími pracovníky, kteří plánují vzdělávací programy. Součástí úspěchu a vyburcování lepších výsledků jak v týmech zaměstnaneckých, tak i mezi jednotlivci je motivace k dalšímu vzdělávání.

Tato bakalářská práce pojednává o důležitosti a rozvoji lidského kapitálu. V následujících pasážích této práce naleznete definici lidského kapitálu a rozepsání pojmů týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V textu je též zmíněn cyklus vzdělávání, metody vzdělávání a různé vztahy ke vzdělání.

Práce s lidmi je jednou z nejtěžších. Bez ohledu na odvětví je aktivní a systematická práce se zaměstnanci pro podnik velice důležitá. Správně nastavený program rozvoje lidského kapitálu plní jednak úlohy silného manažerského nástroje v řízení a motivaci zaměstnanců, současně při důsledné aplikaci do praxe vede k posílení efektivnosti a vytvoření zdravě soutěživého prostředí uvnitř společnosti.

1. Cíl a Metodika

1.1. Cíl

Cílem práce je návrh postupu změny vzdělávacího systému ve vybrané společnosti.

Postupové cíle bakalářské práce jsou:

- Literární rešerše a její vypracování
- Společnost a její charakteristika
- Vytvoření dotazníku – pro šetření ve společnosti
- Na základě výsledků dotazníkového šetření navrhnout zefektivnění vzdělávání ve společnosti

1.2. Metodika

Pro vypracování literární rešerše byla použita odborná literatura, všechny zde použité zdroje budou uvedeny v seznamu použité literatury.

V praktické části bakalářské práce, je kladen důraz na vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, podle jejich pracovního zařazení. Hlavní metodou výzkumu je dotazníkové šetření. Dotazník je rozdělen na obecné otázky a na otázky vzdělávání ve společnosti. Celkem tvoří 18 otázek. Uvedený dotazník byl vytvořen v internetové aplikaci mojeanketa.cz, kde byli zaznamenávány odpovědi zaměstnanců. Rozeslán byl na společný e-mail společnosti. Na základě výsledků byl vytvořen návrh vzdělávání zaměstnanců.

2. Literární rešerše

Kapitola se věnuje teorii vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, popisuje vybrané metody, definice a pojmy vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj.

2.1. Lidské zdroje a jejich řízení, Lidský kapitál

Lidské zdroje a jejich řízení

Lidské zdroje a jejich řízení je strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení, toho co je v podniku nejcennější. Lidé, kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů v podnicích, ve kterých pracují. (M. Armstrong, 2007)

„O lidech, jimiž organizace disponuje a jejichž pomocí dosahuje cílů, se často mluví jako o lidských zdrojích.“ (M. Šikýř, 2012 str. 16)

Podle J. Koubka řízení lidských zdrojů se zaměřuje na aktivity:

1. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
 - Zmapování potřeb, plánování a realizace vzdělávání zaměřeno na dovednosti, znalosti, které umožní zaměstnancům lepší efektivitu práce.
2. Organizační rozvoj
 - Pomoc pracovním jednotlivcům i skupinám k jejich rozvoji, řízení zvládnání změn, zabezpečení dobrých stavů na pracovišti.
3. Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst
 - Definování rozdělení úkolů jednotlivým celkům na pracovišti.
4. Formování personálu v organizaci
 - Výběr a získání zaměstnanců možnost postupného růstu, uvolňování míst (propouštění).
5. Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému
 - Zabezpečení datových věcí daného podniku.
6. Plánování lidských zdrojů

- Potřeby zaměstnanců a jejich uspokojení.
- 7. Odměňování a zaměstnanecké výhody
 - Zajistit, aby odměny putovali ke správným zaměstnancům
- 8. Pracovní vztahy
 - Zabezpečení dobrých vztahů na pracovišti, ale i v celém podniku
- 9. Pomoc zaměstnancům
 - Pomoci zaměstnancům v případě jejich náhlých problémů

Na první místa se dostává vše, co slouží pružnosti a efektivnosti podniku a jeho formování efektivního personálu v podniku. Kladen je důraz na vřelé vztahy v podniku a péči o zaměstnance.(2001)

J. Vodák, A. Kucharčíková, uvádí lidské zdroje, které dávají do pohybu i ostatní zdroje a předurčují jejich využití, tento zdroj představuje to nejcennější v tržních parametrech, rozhoduje o konkurenceschopnosti organizace a tím je i nejdražším zdrojem. Důležité je, aby se stal cenným v jádru řízení celé organizace.

Řízení lidských zdrojů je možné chápat jako strategický a promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace má. Vše záleží na zaměstnancích, kteří vedou podnik a rozvíjejí jeho možnosti. Proto by se měl klást důraz na:

- Zájmy managementu
- Uplatnění strategického přístupu
- Pochopení, že lidé jsou majetek, do kterého se investuje v zájmu dosažení co nejlepších cílů organizace
- Dosažení přidané hodnoty za pomoci zaměstnanců a řízení pracovního výkonu
- Posílení komunikace, vzdělávání a proces řízení pracovního výkonu (2007)

Lidský kapitál

Je tvořen zaměstnanci v podniku jejich získanými či vrozenými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, kompetencemi a postoji. Dále můžeme uvést lidské složky, které jsou schopny učení, inovace a tvořivosti – ty zajišťují dlouhodobou prosperitu

organizace. Z dlouhodobého pohledu a úspěšnosti rozvoje podniku je důležitý rozvoj a kvalita daných aspektů, které pomáhají jít podniku kupředu. Pojednávají o lidském potenciálu, který musíme dobře zmapovat v podniku a úspěšně ho rozvíjet. (J. Vodák, A. Kucharčíková, 2007)

J. Barták (2007) uvádí: "Nejcennější co v podniku je, neuhlídá žádná bezpečnostní agentura, ukrývá se v lidech – rozumu, citu, vůli, znalostech a dovednostech. Daný potenciál můžou rozvíjet a využívat v zájmu podniku, ale nemusí."

Zaměstnanci vytváří, udržují a používají znalosti a dovednosti. Znalosti dále rozšiřují a prohlubují a utváří tak znalosti vlastněné organizací. Řízení lidského kapitálu je charakteristickým rysem použití nástrojů měření jako směr pro řízení zaměstnanců, považující za bohatství – aktiva podniku. Konkurenční výhody se dosahuje strategickým investováním do bohatství pomocí něj získávání a stabilizace pracovníků, řízení kapacit a programů vzdělávání a rozvoje. (M. Armstrong, 2007)

Lidský kapitál se formuje a reprodukuje i mezigeneračním způsobem. Generace, které se stávají součástí lidského kapitálu, přicházejí s různými znalostmi a dovednostmi, včetně interpersonálních, pravděpodobně i s odlišnými postoji a chováním. Je otázkou, zda má generační výměna na lidský kapitál vždy jen pozitivní dopad. (J. Koubek, 2011)

2.2. Definování pojmu vzdělávání, učení, rozvoj, výcvik

Vzdělávání

„Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti,...“ (J. Barták, 2007 str. 11)

Jedná se o proces, při kterém si daná osoba osvojí a zároveň rozvine nově nabitě znalosti, dovednosti, postoje a schopnosti.

Čtyři typy vzdělání podle Harrisonova, 2005:

- **Instrumentální vzdělání** – vzdělání při výkonu práce
- **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – zlepšení znalostí a pochopení věci
- **Citové (emoční) vzdělávání** – formování postojů, pocitů
- **Sebereflektující vzdělání** – vytváření nových znalostí

Programy vzdělávání v podniku je třeba zabezpečit kvalifikovanými, vzdělanými a schopnými lidmi, k uspokojení současných i budoucích potřeb podniku. Nutno také zabezpečit, aby se lidé chtěli vzdělávat. (M. Armstrong, 2007 str. 461)

H. Bartoňková (2010) hovoří o dalších pojmech vzdělávání:

- Profesionální vzdělávání – zahrnuje vše na přípravu povolání, školní, i všechny formy vzdělávání dospělých, obsahově spjaté s výkonem zaměstnání (povoláním).
- Další profesionální vzdělávání – vzdělávání dospělých, v průběhu jejich pracovního života.

J. Koubek (2001) uvádí několik důvodů, jak je důležité vzdělávat své pracovníky:

- Objevují se nové poznatky a utváří se nové technologie
- Proměnlivost lidských potřeb, přizpůsobení trhu zboží a služeb
- Rozvoj informačních technologií
- Změna technologického procesu
- Podnik investující do vzdělání svých pracovníků si udrží dobrou pověst

„Vzdělávání je postaveno na systematickém přístupu, který vychází ze strategie lidských zdrojů, stanovuje cíle, plánuje vzdělávací aktivity a hodnotí jejich výsledek.“ (J. Váchal, M. Vochozka a kolektiv str. 316)

Vzdělání je způsob učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. (F. Horník, 2007)

Učení

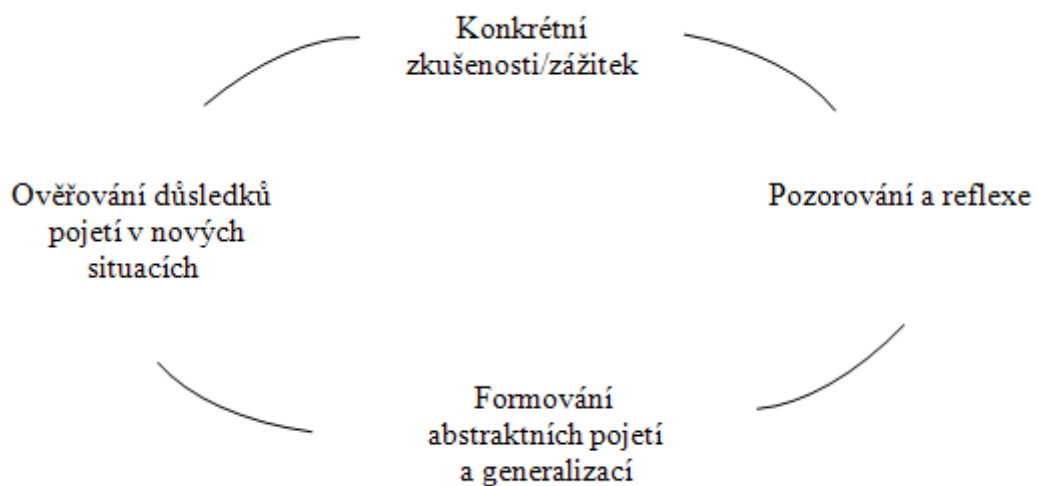
Proces, při kterém získáváme nebo rozvíjíme:

- Znalosti
- Dovednosti
- Porozumění
- Sebedůvěru

V procesu učení nabývají důležitosti dosavadní znalosti, zkušenosti, postoje a komunikace s ostatními lidmi. Každý odpovídá za úspěšnost svého učení, k učení nelze přistupovat jako k jednorázové akci, ale chápat jako celoživotní proces. (J. Barták, 2007)

Kolb a kol. (1974) – Kolbovy styly učení-rozdělují učení do čtyř fází:

Obr. č. 1 Kolbův cyklus učení



Zdroj: M. Armstrong: Řízení lidských zdrojů, 2007 str. 455

Definování těchto fází:

- Konkrétní zkušenost/zážitek – plánovaná nebo náhodná
- Pozorování a reflexe – aktivní přemýšlení o zkušenosti a významu

- Formování abstraktních pojetí a generalizací – generalizování na základě zkušeností za účelem nových myšlenek a jejich tvoření, využitelné v podobných situacích
- Ověřování důsledků pojetí v nových situacích – aktivní experimentování

V tomto modelu vidíme prostý popis, jak se zkušenost transformuje do pojetí, které se použije jako vodítko v nových situacích. Dalším stylem jsou - Honeyho a Mumfordovy styly učení, zaměřené na rozeznávání čtyř typů učících se osob. (M. Armstrong, 2007)

Od stylů učení se může lišit strategie učení proto F. Horník (2007) uvádí:

- Holistická strategie – učební látka jako celek
- Serialistická strategie – krok za krokem
- Kombinovaná strategie – využití obou

„Lidé se budou učit efektivněji, budou-li k tomu motivováni, ...“ (M. Armstrong, 2007 str. 458)

Rozvoj

„Rozvoj je jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci konečným výsledkem – znamená, že pracovník se posouvá z jedné úrovně možné součinnosti na vyšší úroveň.“ (Alfred J. Walker, 2003 str. 93)

Dosažení změn pomocí učení – rozvoj tedy obsahuje, části ohraničených a neohraničených rozvojových programů, které jsou zobrazeny na obr. č. 2 dle F. Horníka (2007).

Obr. č. 2 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: F. Horník: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007 str. 31

M. Armstrong, hovoří o vývojovém procesu, který umožňuje postupovat progresivně za současných znalostí a dovedností k budoucímu stavu, kde je kladen vyšší stupeň schopností, znalostí a dovedností. Harrisová (2000) definuje rozvoj „vzdělávací zážitky jakéhokoliv druhu, během nichž jednotlivci i skupiny získávají zlepšené znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování. Jeho výsledky se vyvíjejí či utvářejí spíše během času než bezprostředně a mají sklon k dlouhověkosti, ...“ (M. Armstrong, 2007 str. 470)

Rozvoj vzdělávání jsou aktivity zaměřené na zvyšování osobního potenciálu zaměstnance. Jde o trvalý proces probíhající celý aktivní život. (J. Barták, 2007)

Důležitou součástí je naplánování osobního rozvoje, který provádí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Naplánováním jsou kroky, které lidé navrhnou ke svému efektivnímu vzdělání a rozvoji. Jsou odpovědní za realizaci plánu, ale musí mít podporu podniku a jejich manažerů. Plánování osobního rozvoje tvoří fáze:

1. Zhodnocení současného stavu – proces řízení pracovního výkonu
2. Stanovení cílů – zlepšení výkonu na pracovním místě, získání nových dovedností, rozšíření pojmů a znalostí
3. Naplánovat kroky činností – např. práce na projektu, užívání vzdělávacích programů, ...
4. Realizace – podnikat naplánované kroky k daným cílům. (M. Armstrong, 2007)

Výcvik

Další proces, který určitými kroky směřuje ke zlepšení výkonu. Cyklus začíná počátečním výkonem a končí výkonem zvýšeným. Je součástí obsáhlejší strategie lidských zdrojů, která závisí na strategii podniku a vlivech okolního prostředí. (M. Belcourt, P. C. Wright, 1998)

Výcvik je jedním ze způsobů, jak zjistit, aby docházelo k učení a vzdělávání. M. Armstrong (2007) zde uvádí tyto důvody k výcviku:

- Předávání rozhodujících informací svým zaměstnancům – zajištění, že splní své povinnosti
- Zabezpečení společného vzdělávání pro zaměstnance, kteří se lépe vyrovnají s programem výcviku – nový zaměstnanci, proškolení v různých oblastech
- Vyžadování různých dovedností – rychlá formulace pro uspokojení nových potřeb, nelze je osvojit si běžnou zkušeností
- Vykonat úkoly, které jsou tak specializované, tak že by je zaměstnanci zvládli jen pomocí své iniciativy

Pokračuje M. Armstrong (2007) pojmy zabezpečování výcviku kde Reynolds (2004) tvrdí, že „*předávání odborných znalostí a dovedností externími experty je riskantní záležitostí, protože jejich přístup je často vzdálený podmínkám a souvislostem, v nichž se vytváří práce.*“ (M. Armstrong, 2007 str. 474) Pro výcvikové kurzy platí to, že to, co se učí, je zcela obtížné uplatnit na pracovištích. A proto je lepší využívat přístupy systematického výcviku, protože je konkrétně vytvořen, plánován a realizován za účelem stanovených potřeb.

2.3. Učíci se organizace

„*Každá moderní organizace se musí umět vyrovnat se změnami – především se změnami sociálními, ekonomickými a technologickými.*“ (J. Barták, 2007 str. 43)

Organizace, která dovede vytvářet a získávat znalosti tak, aby nově nabyté znalosti dokázala používat. Úkolem managementu je zvyšování kapacity a ochoty jednotlivců využít a rozpoznat malých, ale i velkých příležitostí k učení tak, aby zaměstnanci nejen jako jednotlivci, ale jako skupina zvyšovali svou kapacitu vytvářet to, co chtějí. (M. Belcourt, P. C. Wright, 1998)

Miller a Stewart (1999) uvádí charakteristické rysy učící se organizace:

- Strategie vzdělávání a podniková jsou úzce propojeny
 - Organizace se učí na základě rizik a příležitostí podnikání
 - Celá organizace (jednotlivci i skupiny) se jenom neučí, ale učí se, jak se učit
 - Informační systémy, technika a technologie slouží k podpoře učení
 - Definované procesy – vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí
- A. Armstrong (2007, str. 450)

Jones Henry (1992, in Kalenda 2002) hovoří o fázích přechodu od systému podnikového řízení k učící se organizaci:

- **Vznik** – základy k vytvoření potřebných k efektivnímu učení se a rozvíjení motivace k učení
- **Formování** – podmínky k učení, které svým zaměstnancům organizace vytváří a ochota k učení, kdy se rozvíjejí dovednosti k efektivnímu učení
- **Pokračování** – plné využití schopnosti učit se a dovedností k sebevzdělávání, odpovědnost za vlastní rozvoj se přesouvá z podniku na jednotlivce
- **Transformace** – fáze změny – podpora vzdělávání a vzájemné sdílení znalostí a dovedností, učení se od sebe nezájem
- **Transfigurace** – organizační fáze přerodu, je spíše podle autorů ideovou záležitostí než jednoznačně popsatelný proces (M. Tureckiová, 2004 str. 108)

J. Vodák, A. Kucharčíková, 2007 se zmiňují: o systematickém vzdělávání zaměstnanců, které přináší i podniku mnoho výhod:

- Zvyšuje kvalifikace, dovednosti a znalosti zaměstnanců
- Dodává odborné pracovníky – bez složitého hledání na trhu práce
- Zlepšování pracovního výkonu

- Nejeftivnější hledání a nalézání vnitřních zdrojů potřeb zaměstnanců
- Nižší náklady na jednoho vzdělávajícího se pracovníka
- Předvídá důsledky ztráty pracovní doby související se vzděláváním
- Neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů, cykly vzdělávání jsou zohledňovány v dalších cyklech vzdělávání
- Zlepšení vztahů zaměstnance k podniku
- Zvyšuje kvalitu práce zaměstnanců v podniku i mimo něj
- Vztahy pracovní i mezilidské jsou zlepšovány

Podle D. Janišové, M. Křivánka je učící se organizace postavena na pěti stavebních kamnech:

- Osobní mistrovství, je založeno na sebereflexi, zpětné vazbě a potřebách firmy, spočívá v neustálém rozvíjení manažerských kvalit manažerů společnosti.
- Učení se týmu, manažerský tým se musí naučit učit se, a nikdy se nepřestávat učit
- Mentální modely, na jejich základě přijímáme rozhodnutí a konáme.
- Sdílená vize, je nutnou podmínkou pro pokrok společnosti, je třeba komunikovat se zaměstnanci firmy, aby ji vzali za svou.
- Systémové myšlení, pomáhá překonat mentální modely i mentální modely ostatních, jde o to vidět najednou „les i stromy“. (2013)

2.4. Oblasti vzdělávání

Vzdělávání může být uskutečněné ve formě prezenční výuky nebo prostřednictvím e-learningu, záleží na každém, co si vybere. F. Horník uvádí:

- **Funkční vzdělávání** – charakterizuje odbornou přípravu a učení do zásoby (projektant, obchodník,...), bývá často předmětem certifikace
- **Doplňkové funkční vzdělávání** – má charakter zakázkového řešení, jedná se o rozšiřující se vzdělání, pro někoho to může být funkční vzdělání a pro jiného už doplňkovým

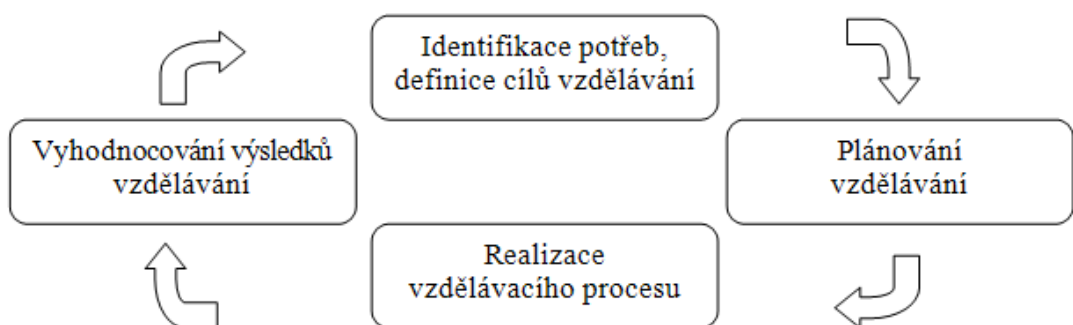
- **Manažerské vzdělávání** – rozvoj dalších manažerských způsobilostí, nácvik skupinového, týmového řešení problémů
- **Jazykové vzdělávání**
- **IT školení**
- **Účelové vzdělávání** – stress management, efektivní telefonování a další má charakter rozvoje měkkých dovedností, často se s tímto vzděláváním setkáváme v just-in-time, často má podobu standardizovaných řešení.
- **Školení ze zákona** – je pro všechny, protože řadu vzdělávacích aktivit vyplývá ze zákona (2007)

2.5. Cyklus vzdělávání

Cyklus vzdělávání se skládá z následujících provázaných a postupných kroků:

- Identifikace vzdělávacích potřeb
- Plán vzdělávání
- Realizace vzdělávání
- Hodnocení efektivity vzdělávání (M. Tureckiová, 2004)

Obr. č. 3 Cyklus vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: J. Vodák, A. Kucharčíková: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2007 str. 68

Identifikace potřeb vzdělávání

M. Armstrong uvádí, co je důležité definovat – všechny aktivity, a to je možné, jen pokud jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců.

Poté může nastat analýza potřeb vzdělávání – musí se pouze soustředit na definování rozdílů mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo dít, (rozdíl mezi tím, co zaměstnanci znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat). Tato mezera určuje to, co musí vzdělávání a výcvik vyplnit. (2007)

U analýzy potřeb vzdělávání a rozvoje, využíváme tři druhy informací o:

1. Organizaci a trhu
 - Vnitřní – cíle a strategie společnosti, firemní kultura, styly vedení lidí, záznamy z porad, výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců, apod.
 - Vnější – vývoj na trhu, informace o nových trendech v oblasti vzdělávání a rozvoje, vedení lidí, průzkum konkurence, apod.
2. Pracovních místech a funkcích – analýzy vycházející z popisů pracovních míst a funkcí, z požadavků na zaměstnance a z jejich schopností.
3. O jednotlivých zaměstnancích a manažerech – záznamy z hodnocení zaměstnanců a manažerů, výstupy (I. Folwarczná, 2010)

Při identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců se nelze jen opírat o údaje vypovídající o organizaci, ale je také velmi důležité znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence, ze kterých čerpá množství svých pracovních sil. Je zřejmé brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání zaměstnanců profesně kvalifikovaných skupin na trhu práce. Organizace musí brát v úvahu i nemožnost nebo obtížnost získání skupin zaměstnanců na trhu práce, proto by měla brát v úvahu identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců a to jak vedoucích pracovníků tak i nově přijatých. (J. Koubek, 2001)

Plán vzdělávání

H. Bartoňková shrnuje všechny vzdělávací aktivity podniku určených k realizaci v určitém období, sestavuje je na základě identifikovatelných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou pracovitostí zaměstnanců. (2010)

Proces tvorby plánu vzdělávání je složen z fází:

- Přípravná fáze – specifikace potřeb, analýza účastníků, stanovení cílů
- Realizační fáze – způsob, jak bude vzdělávání probíhat – zahrnuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího programu a vlastní realizaci a stanovení pořadí témat
- Fáze zdokonalování – průběžné hodnocení jednotlivých fází vzdělávacího programu, hledání zlepšení celého vzdělávacího procesu (cyklu). J. Vodák, A. Kucharčíková, 2007 str. 80

Podle J. Koubka dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovědět na:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? – obsah
- Komu? – jednotlivec, skupina, kriteria účastníků
- Jakým způsobem? – na pracovišti, mimo něj, metody vzdělávání
- Kým? – interní nebo externí školitel, vzdělávací organizace, podnik sám
- Kdy? – termín
- Kde? – místo konání
- Za jakou cenu, s jakými náklady? – rozpočtová stránka
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? – metody hodnocení, hodnotitel. (2001)

Metoda vzdělávání je postup k určitému cíli, která je spojena se stanovenými vzdělávacími cíli, realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových podmínek. Neexistuje určitá univerzální metoda vzdělávání. V dnešní době může vzdělavatel napočítat více jak sto metod a technik, protože důvodem je, že víme více o procesu učení. (H. Bartoňková, 2010)

Metody vzdělávání J. Koubek rozlišuje dvě:

1. Vzdělávání na pracovišti během výkonu „on the job“:
 - Instruktaž – nejčastěji používaná metoda, zácvik méně zkušeného zaměstnance
 - Coaching – směřování zaměstnance k žádoucím výkonům práce, dlouhodobější instruování, sdělování připomínek a kontrola nadřízeným
 - Mentoring – odpovědnost spočívá na vzdělávaném zaměstnanci, určí si mentora, který mu pomáhá nejen v jeho kariéře
 - Counselling – formování pracovních schopností pracovníků, novější metoda, vzájemné konzultování, ovlivňování vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem
 - Asistování – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, postupně se podílí na práci stejnou měrou. Jedná se o obdobnou metodu pověření úkolem – vzdělaný pracovník je pověřen úkolem zkušeným pracovníkem, pověření splnit daný úkol
 - Pracovní porady – seznámení se i s okolními pracovišti s jejich problémy jiné oblasti zájmu.
2. Vzdělávání mimo pracoviště „off the job“
 - Přednáška, přednáška spojená s diskuzí (seminář)
 - Případové studie – při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, vylíčení nějakého problému a účastníci se snaží diagnostikovat problém a navrhnou jeho řešení. Workshop – jedná se o variantu případové studie, řešení problému týmově, podobná varianta brainstorming – skupina účastníků je vyzvána, aby každý navrhl řešení daného problému. (2001)

F. Horník (2007) ve své publikaci ukazuje příklad tabulky rozpisu vzdělávání „on-the-job“ a „off-the-job“:

Tab. č. 1. Rozpis vzdělávání

Oblasti vzdělávání	Časová souvislost	
	Za chodu "on-the-job"	Mimo chod "off-the-job"
Funkční vzdělávání	Rotace, on-the-job training	Přednáška
Dolňkové funkční	Rotace, práce na projektu	Kurz projektového řízení
Manažerské vzdělávání	Individuální koučink, mentorink	Leadership
Jazykové vzdělávání	Stáž na zahraniční pobočce	Firemni kurz
IT školení	Vytváření prezentací v PP	Školení ve vytváření prezentací
Účelové vzdělávání	Stínování	Time management, outdoor training
Školení ze zákona	Instruktaž	Školení bezpečnosti práce

Zdroj: F. Horní: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007 str. 129

Realizace vzdělávání a odpovědnost

Očekávání od jednotlivých zaměstnanců, že převzou část odpovědnosti za řízení svého vzdělávání, je třeba jim ze strany organizace a manažerů poskytovat pomoc a podporu.

Měli by porozumět, že podpora vzdělávání je považována za důležitou stránku její úkolů a povinností a zároveň jejich výkon při poskytnutí podpory bude hodnocen. Manažeři rovněž potřebují vedení, jak by měli vykovávat svou roli rozvíjení pracovníků. Odpovědnost za rozvoj a vzdělávání, je spíše přesouvaná na manažery a pracovníky, než na specialisty v oblasti vzdělávání – jejich úloha se stává méně významnou, specialisté se zaměřují na proces učení než na obsah vzdělávacích kurzů. Důležité je, že vedou manažery, radí jim a poskytují pomoc při rozvíjení jejich dovedností v oblasti rozvoje a koučování. (M. Armstrong, 2007)

Vyhodnocování vzdělání

M. Tureckiová zmiňuje fázi vlastního procesu hodnocení, který se sledují v krocích vymezenými základními činnostmi:

1. Plánování procesu hodnocení, účel hodnocení
2. Příprava – stanovení kritérií hodnocení
3. Vytváření nástrojů pro sběr dat

4. Sběr dat
5. Analýza získaných údajů
6. Příprava a zpracování závěrečné zprávy
7. Případné úpravy v cyklu vzdělávání

Typy hodnocení:

- Kdy hodnotící akce probíhají
 - Úvodní nebo formativní hodnocení – vstupní úroveň znalostí nebo dovedností, základna pro srovnání
 - Závěrečné nebo souhrnné hodnocení – ověřování znalostí a dovedností po skončení vzdělávacího programu
 - Průběžné hodnocení
- Osob hodnotitelů a zvažovaných úrovní hodnocení
 - Interní hodnocení – prováděné hodnotiteli, hodnocení spokojenosti a získání znalostí a dovedností
 - Externí hodnocení – prováděné externím hodnotitelem, hodnotí i změny v chování absolventů vzdělávacích akcí a přínos, který měla pro podnik
 - Komplexní hodnocení – hodnocení všestranné (2004)

2.6. E-learning – vzdělávání elektronické

E-learning

– Vzdělávání elektronické, zlepšuje učení a vzdělávání, jde o komplexnější přístup ke vzdělávání.

Jednotlivé typy e-learningu:

- Samostatnost, vzdělávající se osoba používá příslušnou technologii, ale není napojena na instruktory nebo účastníky vzdělávající se
- Za použití příslušné technologie jsou instruktor a vzdělávající se osoba v kontaktu, ale jsou na různých místech

Jedná se o kolektivní vzdělávání, které podporuje učení a vzdělávání pomocí výměny a předávání informací a znalostí mezi učícími osobami např. pomocí diskusních fór. (M. Armstrong, 2007)

E-learning poskytuje relativní časovou a prostorovou nezávislost, kdy se uživatelé učí nezávisle na sobě, v různém čase a na různých místech. Aplikuje se individuálně i skupinově, vždy lze vzdělávání přizpůsobit individuálním potřebám a možnostem uživatelů. (M. Šikýř, 2012)

Cílem e-learningu podle slov Pollarda a Hillage (2001) je zabezpečit vzdělávání „*právě včas, právě dostatečné a právě pro vás*“ (M. Armstrong, 2007 str. 481). Umožňuje, aby ke vzdělávání docházelo tehdy, kdy je to nejvíce zapotřebí a kdy je nejvhodnější. Vzdělávání se dá rozdělit do malých částí nebo dávek, které se zaměřují na konkrétní cíle vzdělávání. E-learning se soustředí na vzdělávající se osobu, tak aby vyhovět potřebám vzdělávaného jedince, dané osoby si tak mohou vybrat předměty, které jsou pro ně atraktivní.

Technologie e-learningu

Základním principem je proces, kterým jsou počítače propojeny do sítě, sdílejí informace a propojují lidi s lidmi. Proces zajišťuje „krajina nebo architektura e-learningu“ a týká se hardware, software a propojujících složek, potřebných ke snadnému přístupu ke vzdělání. Proto e-learning nabízí aktuální informace vzdělávajícím se osobám. Při vytváření systému je třeba věnovat pozornost architektuře e-learningu:

- Systém řízení vzdělávání – řízení programu a poskytování informací o kurzu, poskytuje tak uživateli přístup k různým vzdělávacím procesům a umožní k samostatnému a vlastnímu tempu probíhajícího vzdělávání
- Systém řízení obsahu vzdělávání – umožní systém psaní přípravy na kurz, vytvoření modulů nebo souborů vzdělávání a prostředek k zasílání dokončeného kurzu systému doručování

- Portály vzdělávání – jsou to přístupové body k informacím a službám, které umožní nalézt obsah vzdělávání nebo uspokojí potřebou informací pro vzdělávající se osoby (M. Armstrong, 2007)

2.7. Personální útvar

- Jedná se o specializované pracoviště na řízení lidských zdrojů

Zajišťuje odbornou personální práci, a to:

- Koncepční
- Metodologickou
- Poradenskou
- Usměrnovací
- Organizační a kontrolní stránku

zároveň poskytuje speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům. (J. Koubek, 2011)

Úkolem personální práce je:

„ Hlavním úkolem každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurence schopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly.“ (J. Koubek, 2011 str. 15)

- Hledá nejvhodnější spojení člověka (zaměstnance) s pracovními úkoly a neustále toto spojení vylepšuje
- Usiluje o optimální využívání zaměstnanců
- Formuje pracovní týmy, usiluje o efektivní způsob vedení lidí
- Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků
- Dbá na to, aby se dodržovaly všechny pravidla slušnosti týkající se práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a zákony

Personální útvar je odpovědný za to, že personální činnosti budou ve společnosti efektivně fungovat a existovat, účelně sloužit potřebám řízení, nejen lidských zdrojů, a budou mít jednotnou koncepci a metodiku. Personální útvar se u různých činností podílí různou mírou. Poradenská a usměrňovací činnost personálního útvaru orientovaná na vedoucí pracovníky a jejich příspěvek k úspěšnému řízení lidských zdrojů ve společnosti se zaměřuje na vypracování a zdokonalování zásad práce s lidmi (např. zásad stylu vedení, zásad hodnocení pracovníků, zásad odměňování apod.) a pomoc při řešení konkrétních úkolů personální práce.

Závažným úkolem personálního útvaru je posuzování důsledků zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanosti ve společnosti – zavádění nové technologie, může snížit potřebu zaměstnanců ve společnosti, ale i naopak zvýšit potřebu zaměstnanců jiné kvalifikace nebo rekvalifikovat zaměstnance. (J. Koubek, 2001)

Personální strategie

Vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a kompetenční cíle v personální oblasti, které mají napomoci dosažení požadovaných cílů společnosti. Personální strategie musí reagovat, na změny strategie společnosti, musí odpovídat specifikům společnosti a respektovat vnější podmínky, v nichž společnost funguje. Musí zároveň být rozpracovaná do strategických plánů. Při vytváření personální strategie, lze využít různé přístupy. U vytvoření personální strategie neexistuje žádný správný postup. Při formulování personální strategie by mělo být na paměti:

- Jakou kvalifikaci a schopnosti bude společnost potřebovat do budoucna
- Zda společnost využívá nejlepším způsobem kvalifikaci a výkonový potenciál pracovníků
- Zda společnost investuje do rozvoje potřebných schopností
- Zda bude daná struktura, procesy ve společnosti v jejich současné podobě schopny vyrovnat se s budoucími úkoly (R. Kocianová, 2012)

3. Projekt bakalářské práce

Tato část se věnuje vlastnímu zpracování, kde charakterizuje společnost Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním, z.s. (OSA), zároveň hodnotí vzdělávání a rozvoj OSA na základě dotazníku.

3.1. Charakteristika OSA

Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním, z.s., dále jen OSA, založena roku v roce 1919 samotnými autory Karlem Hašlerem, Rudolfem Piskáčkem, Arnoštem Hermannem, Josefem Švábem, Františkem Šmídem, Eduardem Joudelem, Emilem Štolcem, Otakarem Hanušem a Karlem Barviciem. Prvním z ředitelů OSA byl syn skladatele Antonína Dvořáka. (OSA, 2011)

OSA je profesním sdružením skladatelů, textařů a hudebních nakladatelů, které navazuje na činnost Ochranného sdružení spisovatelů, skladatelů a nakladatelů hudebních děl, zapsané společenstvo s ručením omezeným. (Výroční zprava OSA, 2013)

OSA je též jedním ze zakládajících členů Mezinárodní konfederace ochranných autorských společností CISAC (1926) a Mezinárodní organizace pro ochranu práv k mechanickým záznamům děl BIEM (1929). (Výroční zprava OSA, 2013)

OSA je jednak kolektivním správcem autorských hudebních práv a na základě živnostenského oprávnění vykonává také agenturní činnost. V rámci agentury uděluje licence na základě individuálního pověření jednotlivých nositelů práv. (OSA, 2011)

3.2. Poslání OSA

Je správa autorských majetkových práv zastupovaných skladatelů, textařů, dědiců autorských práv a nakladatelů, nikoliv však interpretů těchto skladeb. OSA má

za účelem co nejširšího územního i repertoárového pokrytí uzavřeny smlouvy s partnerskými společnostmi po celém světě, čímž autorům nabízí jedinečnou příležitost dostat automaticky zaplacenou za hudbu provozovanou ve většině států světa.

Díky tomuto širokému mezinárodnímu zázemí a v neposlední řadě i díky svému aktivnímu prosazování autorských práv doma i v zahraničí přináší OSA nejen velmi zajímavé podmínky pro samotné autory a nakladatele v oblasti evidence hudebních děl, licencování, bezpečného právního zajištění a podpory, zpracování dat od uživatelů a rozúčtování autorských odměn, ale též koncentraci smluv na jednom místě usnadňuje přístup k legálnímu užití desítek milionů skladeb rozličných autorů a žánrů všem uživatelům, kteří jejím univerzálně srozumitelným jazykem mohou velmi efektivně komunikovat se svým okolím.

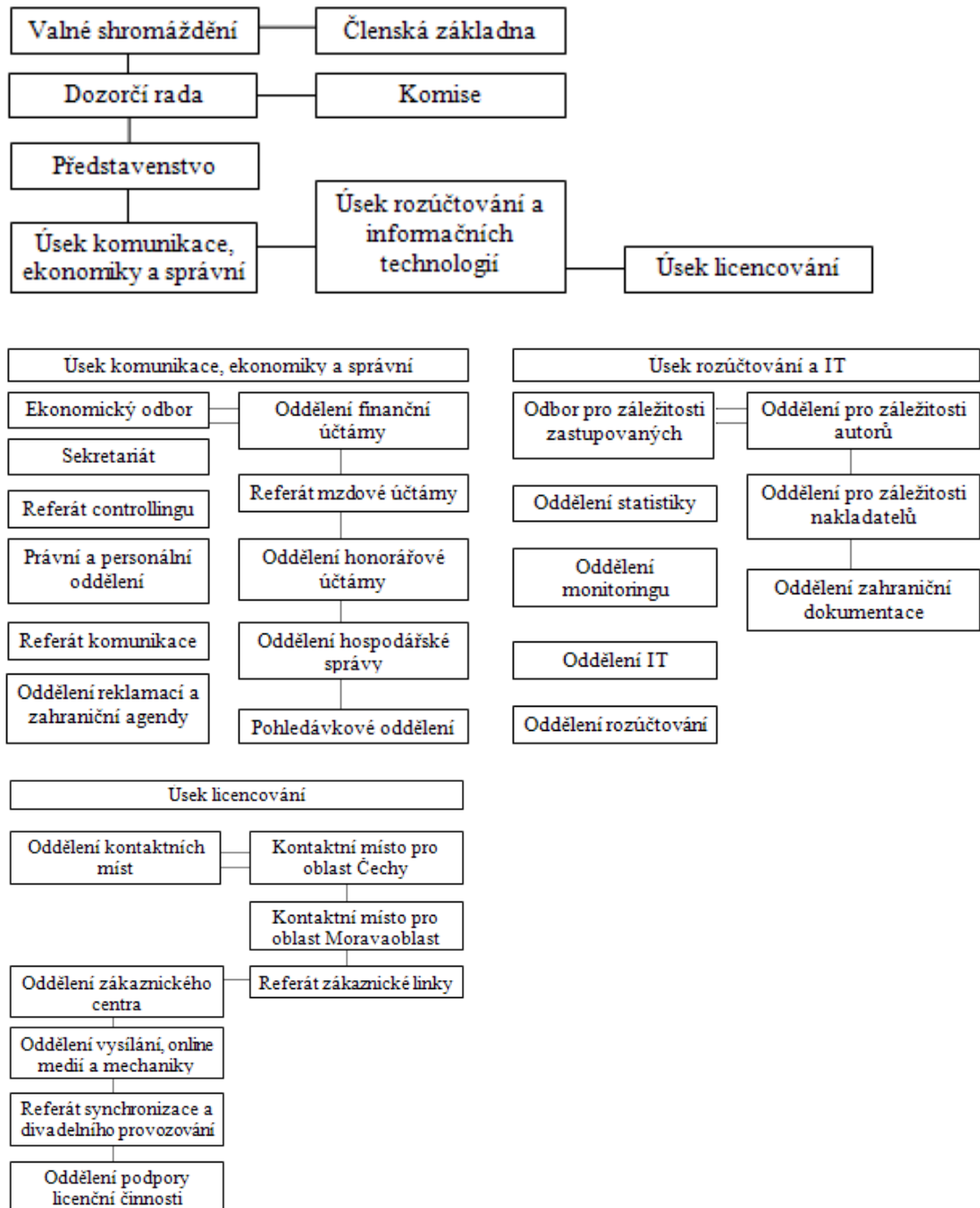
OSA svou činností je prostředníkem mezi autory a uživateli. (Výroční zprava OSA, 2013)

3.3. Ocenění

Od roku 2011 je OSA nositelem nejvyššího stupně hodnocení prováděného Mezinárodní konfederací autorů a skladatelů (CISAC) na tzv. profesní pravidla, která jsou závazná pro společnosti sdružené v rámci CISAC. V hloubkovém auditu zaměřeném na efektivitu řízení, transparentnost interních dokumentů (rozúčtovací řád, stanovy, směrnice společnosti apod.) a procesů (např. sledování finančních toků neadresných příjmů), rovnost přístupu ke všem nositelům práv (tuzemští vs. zahraniční, členové vs. zastupovaní) nebo na kvalitu a rozsah nabízených služeb byl OSA shledán jako společnost bez výjimky splňující tzv. „Professional Rules“. (Výroční zprava OSA, 2013)

3.4. Organizační struktura OSA

Obr. č. 4 Schéma organizační struktury OSA



Zdroj: Výroční zpráva OSA, 2013 str. 38 a 39

3.5. Zaměstnanci OSA

Záměrem OSA je vytvářet dlouhodobé pevné profesionální, zájmové i osobní pouto mezi:

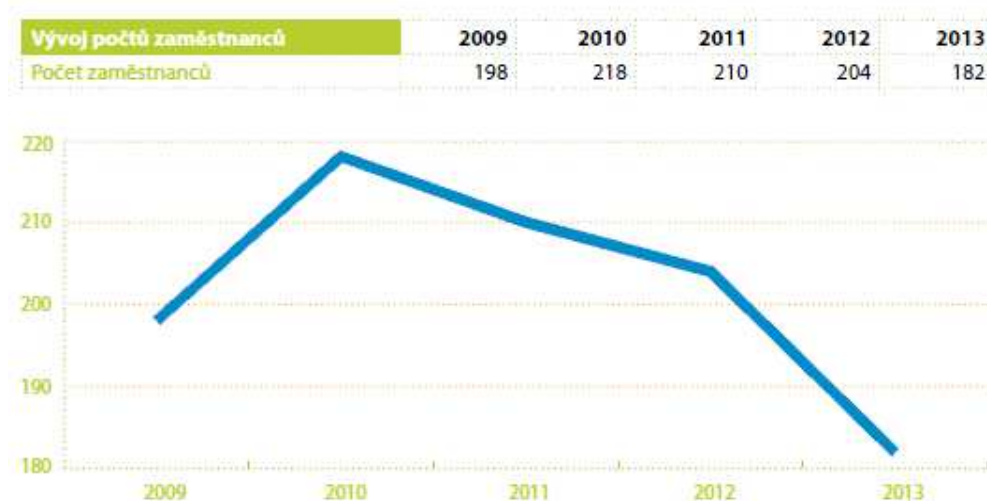
- Zaměstnavatelem a zaměstnancem
- Zaměstnanci navzájem.

Každému pracovníkovi je umožněn osobní a profesní rozvoj, při zachování rovného přístupu. Nejtalentovanějším pracovníkům může OSA nabídnout nové příležitosti kariérního růstu v rámci společnosti. (Výroční zprava OSA, 2013)

Vývoj počtu zaměstnanců

Od roku 2010, s probíhajícími změnami ve struktuře a organizaci, dochází systematicky ke snižování počtu zaměstnanců. Celkový stav zaměstnanců k 31.12. 2013 činil 182 zaměstnanců, z toho 5 zaměstnanců bylo na dohodu o pracovní činnosti. OSA zaměstnává 61 mužů a 121 žen. (Výroční zprava OSA, 2013)

Graf č. 1 Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Výroční zpráva OSA, 2013 str. 108

Zdravotně postižení

OSA též zaměstnává handicapované spoluobčany, pokud to umožňují provozní podmínky. K 31.12. 2013 zaměstnával OSA 6 osob se změněnou pracovní schopností, z toho 2 osoby s těžkým zdravotním postižením. (OSA, 2013)

3.6. Zpracování poskytnutých údajů

Cílovou skupinou byli všichni zaměstnanci OSA, byl jim rozeslán e-mail s dotazníkem, na společnou e-mailovou adresu OSA. Dle dotazníku bylo možno vybrat pracovní zařazení referent, specialista-odborný referent, vedoucí oddělení, vedoucí odboru a jiné zařazení. Otázky v dotazníku byly formulované tak, aby bylo zřejmé, že jsou otázky na vzdělávání kladené pro všechny kategorie pracovního zařazení. Na otázky bylo možné odpovídat více možnostmi, kde pouze jedna odpověď byla povolena, dále otevřenou formou otázky s možností odpovědi a otázka s výběrem pořadí.

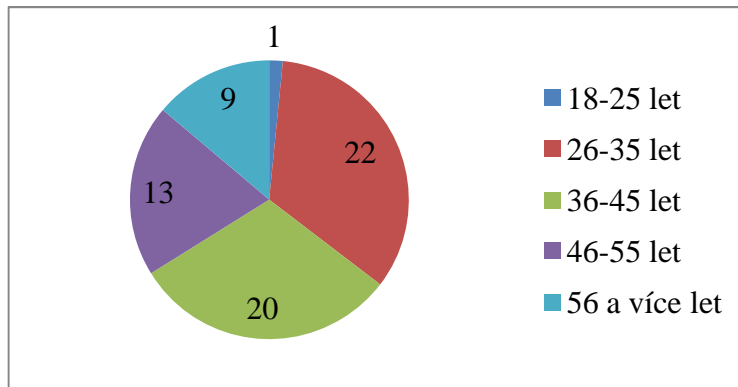
Dotazník je rozvržen na úvodní část, ve které se nachází představení a záměr dotazníku, dále následuje 18 otázek. První otázky jsou zaměřené na všeobecné zjištění jako věk zaměstnanců, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní zařazení a dobu zaměstnání v OSA. Zbylé otázky jsou zaměřené na vzdělávání v OSA a na soukromé vzdělávání zaměstnance. Výsledky dotazníku se shromažďovaly v internetové aplikaci mojeanketa.cz, kde se dále s nimi pracovalo v programu MS Excel. Odpovědi zaměstnanců se shromažďovali od 10.11.2014 do 18.11.2014.

Vyhodnocení

Ke dni realizace výzkumu měl OSA 156 zaměstnanců. Na otázky v dotazníku odpovědělo 65 zaměstnanců, z toho 24 mužů a 41 žen.

1. Struktura zaměstnanců podle věku (v počtu zaměstnanců):

Graf č. 2 Struktura zaměstnanců podle věku



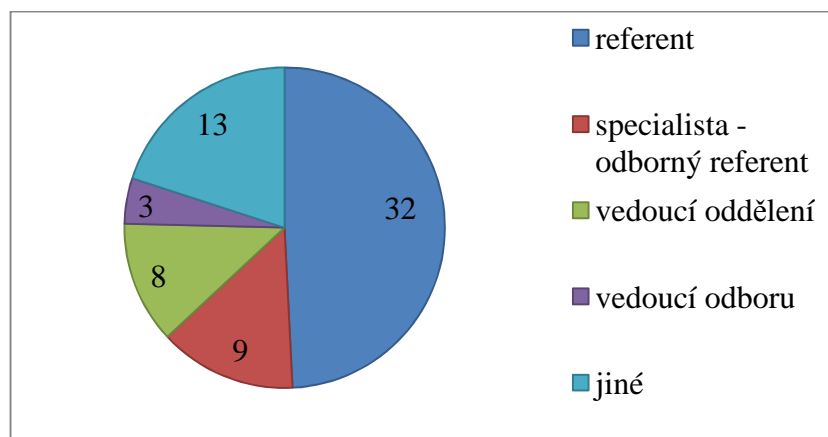
2. Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tab. č. 2. Nejvyšší dosažené vzdělání

dosažené vzdělání	počet zaměstnanců
středoškolské vzdělání s maturitou	42
vyšší odborné vzdělání	2
bakalářské vzdělání	3
magisterské vzdělání	12
jiné vzdělání	6

3. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

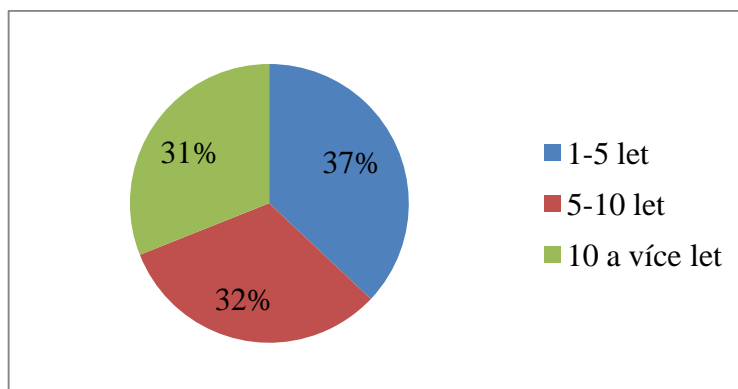
Graf č. 3 Pracovní zařazení (počet zaměstnanců)



4. Jak dlouho jste zaměstnáván/a v OSA?

Otázku jak dlouho jste zaměstnancem OSA odpověděli zaměstnanci, že jsou déle jak 1 rok zaměstnanci OSA. Dle výsledku v % v grafu:

Graf č. 4 Jak dlouho jste zaměstnán/a v OSA?



5. Kolik jste absolvoval/a vzdělávacích kurzů, které byly hrazené firmou? (v posledních 12měsících)

Tab. č. 3. Počet absolvovaných vzdělávacích kurzů hrazené OSA

<i>počet absolvovaných kurzů</i>	<i>počet zaměstnanců</i>
ani jeden kurz	67%
1-2 kurzy	28%
3-4 kurzy	1%
více jak 5 kurzů	4%

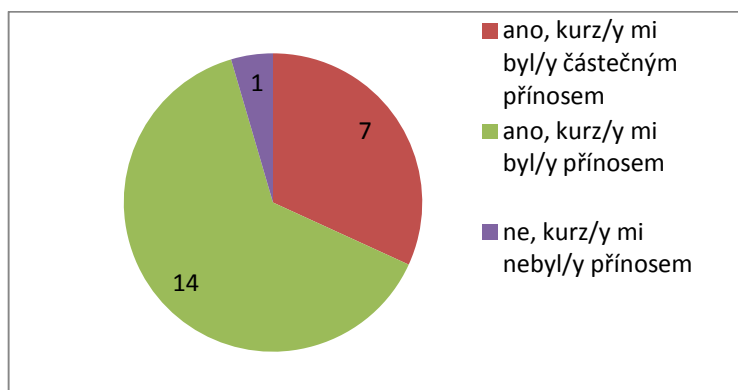
6. Pokud jste se zúčastnil/a vzdělávacích kurzů, které byly hrazené firmou, vypište typy kurzů, kterých jste se zúčastnil/a? (v posledních 12měsících)

Na otevřenou otázku vypsání kurzu, které zaměstnanci absolvovali v posledních 12 měsících a byly hrazené firmou, zaměstnanci odpovídali různě, zaleželo na pracovním zařazení. Zaměstnanci vedoucího oddělení a vedoucí odboru se účastnili kurzů např. Autorský zákon, školení hodnocení zaměstnanců a komunikace, zaměstnanci specialisté se účastnili kurzů např. právnických kurzů, ale také Autorský zákon, Security session Hardware & Software vývoj, zaměstnanci jiného pracovního zařazení např. uvedli kurz účetnictví, školení vedoucích pracovníků, zaměstnanci referenti až na jednoho zaměstnance, který absolvoval právní kurz, neabsolvovali ani jeden kurz. Ale u všech zmíněných pracovních zařazení se vyskytovala odpověď, neabsolvování žádného kurzu.

7. Byly tyto kurzy pro Vaší práci přínosem?

Z těch zaměstnanců, kteří absolvovali nějaký kurz, 1 zaměstnanec hodnotil absolvování kurzu jako nepřínosné. Zbýlých 20 zaměstnanců hodnotilo absolvování kurzu jako přínos pro jeho pracovní zařazení.

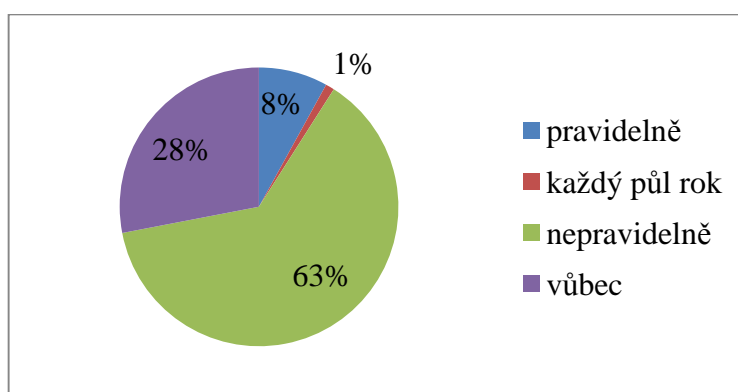
Graf č. 5 Byly tyto kurzy pro Vaší práci přínosem? (počet zaměstnanců)



8. Jak často se uskutečňuje vzdělávání ve Vašem zaměstnání (školení a jiné)?

5 zaměstnanců odpovědělo, že se vzdělávání uskutečňuje pravidelně. Naopak 41 zaměstnanců hodnotilo frekvenci vzdělávání jako nepravidelnou. Na otázku, zda se vzdělávání uskutečňuje každý čtvrt rok, nikdo z respondentů neodpověděl.

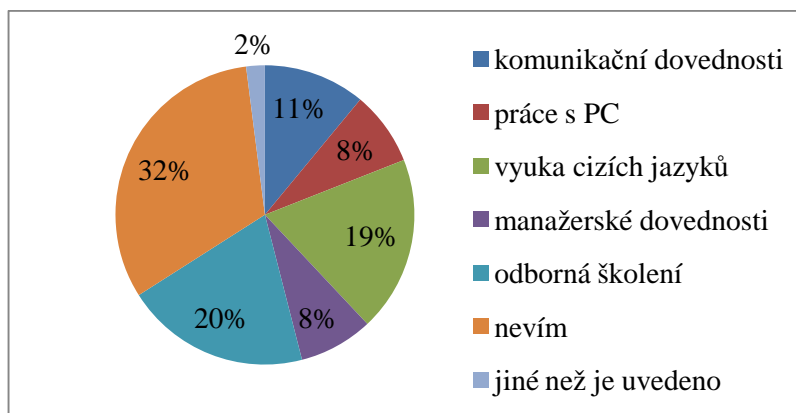
Graf č. 6 Jak často se uskutečňuje vzdělávání ve Vašem zaměstnání (školení a jiné)?(%)



9. V jaké oblasti zabezpečuje Váš zaměstnavatel vzdělávání zaměstnance?

Odpovědi respondentů byly variabilní a jsou znázorněny v následujícím grafickém zpracování.

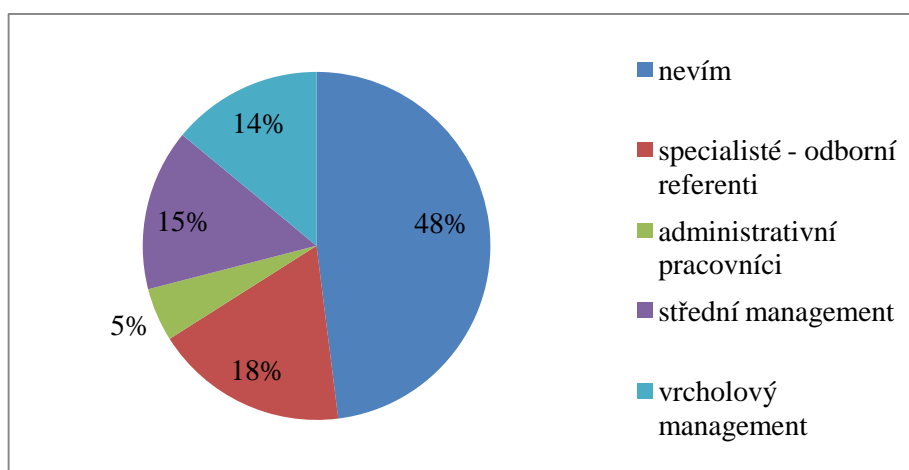
Graf č. 7 V jaké oblasti zabezpečuje Váš zaměstnavatel vzdělávání zaměstnance?



10. Pro koho se nejčastěji podle Vás organizují vzdělávací kurzy?

Zaměstnanci odpovídali hlavně podle vlastního uvážení. Nejvíce (31) zaměstnanců odpovědělo, že neví. 12 zaměstnanců se domnívá, že kurzy jsou organizovány především pro konkrétní pracovní pozice. 19 zaměstnanců se domnívá, že kurzy jsou organizovány zejména pro střední nebo vrcholový management. 3 zaměstnanci hodnotí kurzy jako vzdělávání pro administrativní pracovníky. Dle grafu v %:

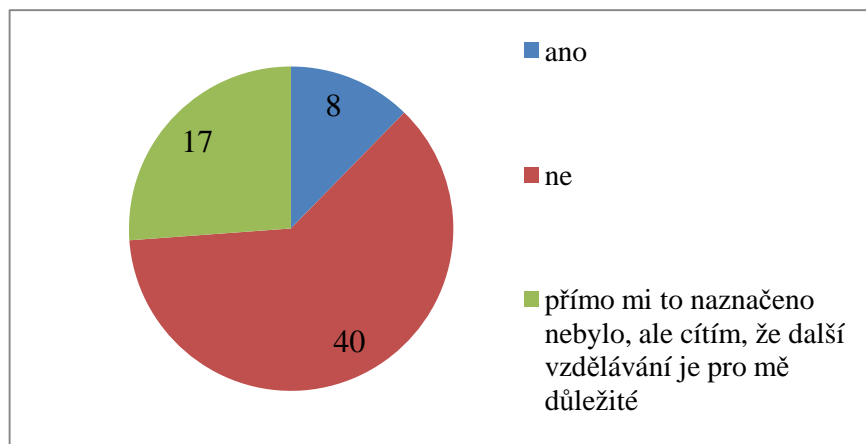
Graf č. 8 Pro koho se nejčastěji podle Vás organizují vzdělávací kurzy?



11. Bylo Vám někdy naznačeno z vedení, že byste se měl/a vzdělávat z vlastní iniciativy?

Více jak 62% zaměstnanců uvedlo, že ne. Naopak 12% zaměstnanců uvádí, že ano, a zbylých 26% zaměstnanců cítí, že další vzdělávání je pro ně důležité v dalším jejich profesním rozvoji.

Graf č. 9 Bylo Vám někdy naznačeno z vedení, že byste se měl/a vzdělávat z vlastní iniciativy? (uvedeno v počtech zaměstnanců)



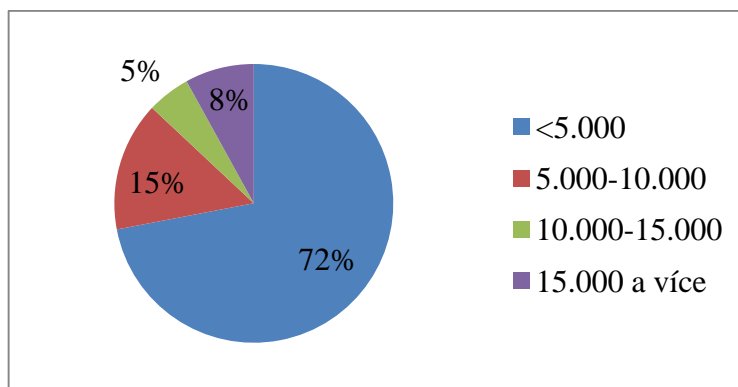
12. Kolik jste absolvoval/a vzdělávacích kurzů, které jste si hradil/a sám/a?

Skoro polovina zaměstnanců (49%) odpověděla na tuto otázku, že si nehradí žádný vzdělávací kurz, 36% zaměstnanců zvolila odpověď 1-2 vzdělávacích kurzů, 12% zaměstnanců 3-4 vzdělávací kurzy a dokonce 3% zaměstnanců uvedla, že si hradilo 5 a více vzdělávacích kurzů.

13. Kolik jste ochoten/na ročně investovat do svého vzdělávání? (Kč)

Graficky vyjádřeno v %, 72% zaměstnanců by do svého vzdělávání investovalo méně jak 5.000 Kč ročně. Relativně zajímavým číslem je, že 8% zaměstnanců by do svého vzdělávání investovalo více jak 15.000 Kč za rok.

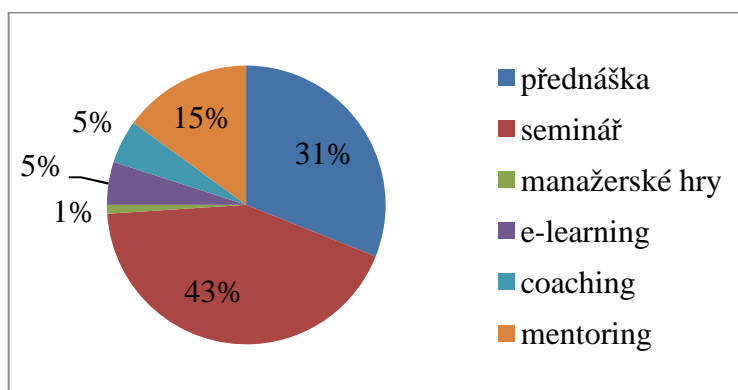
Graf č. 10 Kolik jste ochoten/na ročně investovat do svého vzdělávání?



14. Jaký typ vzdělávání upřednostňujete?

V této otázce si zaměstnanci mohli zvolit buď přednášku, seminář, manažerské hry, e-learning, coaching, mentoring. 43% zaměstnanců preferuje seminář a jen 1% zaměstnanců by uvítalo manažerské hry. Zbylé znázornění je v grafu v %.

Graf č. 11 Jaký typ vzdělávání upřednostňujete?

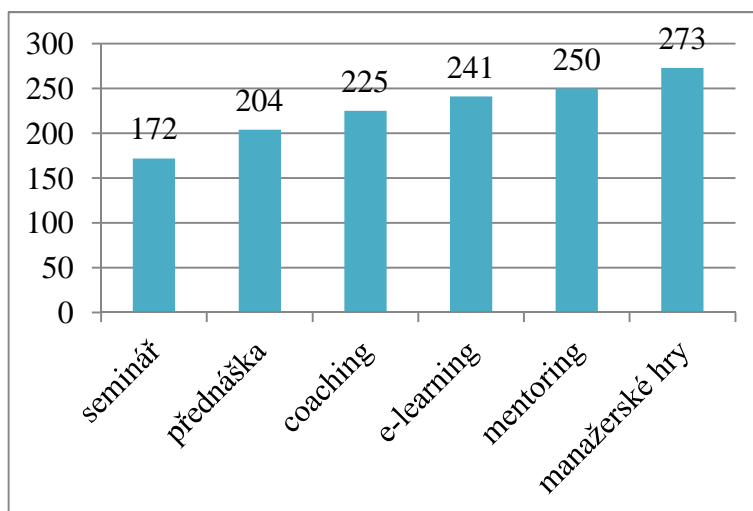


15. Které podle Vás z uvedených typů vzdělávání je nejméně efektivní, a které je nejméně efektivní?

V této otázce bylo hodnocení nastaveno tak, že odpověď „nejdůležitější“ měla nejméně bodů a „nejméně důležitá“ měla nejvyšší počet bodů. Podobně jako v otázce předchozí odpovídali zaměstnanci podobně. De facto jejich preference se nezměnili.

- 1. místo seminář, 2. místo přednáška, 3. místo coaching, 4. místo mentoring 5. místo manažerské hry
- v grafu jsou znázorněny počty bodů, které jednotlivé typy vzdělávání získaly

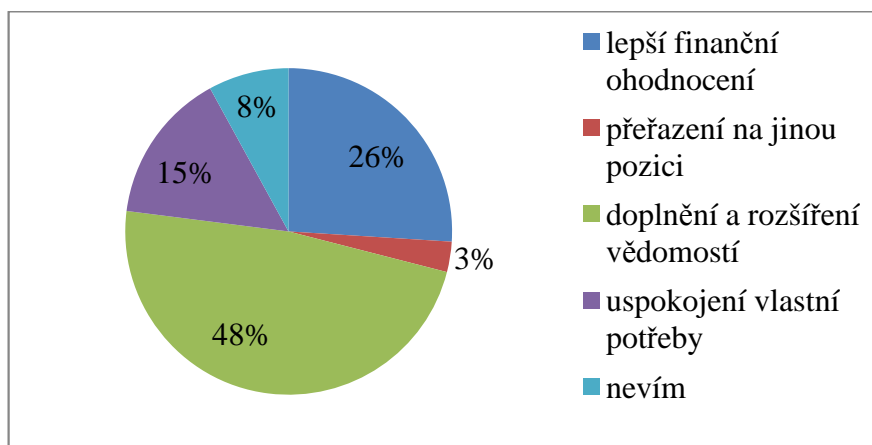
Graf č. 12 Které podle Vás z uvedených typů vzdělávání je nejefektivnější, a které je nejméně efektivní?



16. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

Téměř polovinu respondentů motivuje k dalšímu vzdělávání doplnění a rozšíření jejich vědomostí. Celých 26% zaměstnanců motivuje lepší finanční ohodnocení. V 3% procentech je motivací získání jiné pozice ve firmě. Více v grafu vyjádřeného v %.

Graf č. 13 Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?



17. Co přináší dle Vás vzdělávací kurzy firmě?

85% zaměstnanců je přesvědčeno, že organizování vzdělávacích kurzů je pro firmu nesmírně důležité, neboť zvyšují výkon a efektivitu práce zaměstnanců. Naopak 3% zaměstnanců se domnívá, že pro firmu taková investice nemá žádný přínos. 12% zaměstnanců nemělo na tuto otázku jednoznačný názor

18. Myslíte si, že Váš zaměstnavatel by měl vzdělávat zaměstnance a případně jimi přispívat na jejich vzdělávání?

V této otevřené otázce skoro všichni zodpověděli ano. Dle názoru respondentů by zaměstnavatel měl vzdělávat své zaměstnance nebo alespoň přispívat na jejich vzdělávání. Jen ve dvou případech zaměstnanci nevěděli, zda se firmě vyplatí investovat do vzdělávání zaměstnanců.

Souhrn výsledku dotazníku

V rámci dotazníkové studie své odpovědi poskytlo 65 zaměstnanců z aktuálních 156, což znamená 42% úspěšnost. Toto procento se dá považovat za velmi vysoké a jasně ukazuje na zájem zaměstnanců o vzdělávací politiku jejich firmy.

Poskytnuté informace ukazují, že ne všichni zaměstnanci mají jasnou představu o plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ve většině případů OSA vzdělává své zaměstnance od určité úrovně jejich pracovního zařazení, konkrétně od pozice samostatného odborného referenta (specialisty) výše.

Z vyhodnocení lze soudit, že zaměstnanci OSA, kteří vyplnili dotazník, pracují v OSA déle než jeden rok. Více jak polovina respondentů v posledních 12 měsících neabsolvovala ani jeden vzdělávací kurz, nicméně se jednalo především o referentské (administrativní) pozice. Avšak nelze z tohoto dělat závěr, že OSA těmto zaměstnancům vzdělávání neposkytuje vůbec, neboť toto nebylo předmětem zkoumání. Studie byla zaměřena především na frekvenci v časovém intervalu jednoho roku.

Pokud se zaměstnanci nějakého kurzu zúčastnili, pak absolvované vzdělávací kurzy hodnotili jako přínosné pro jejich pracovní zařazení a další profesní rozvoj. Zajímavé bylo především bohatá nabídka kurzů vzdělávání zaměstnanců OSA a to od odborných kurzů, jako jsou právní a účetně daňová školení, až po manažerské a komunikační dovednosti. OSA pracuje hodně s daty. Práce jednotlivých zaměstnanců je závislá na OSA vyvinutých programech. Proto se v nabídce objevují pravidelná školení v oblasti IT.

Překvapující bylo, že zaměstnanci nemají úplně jednoznačnou představu o cílové skupině školených. Svědčí o tom odpovědi zhruba poloviny respondentů. Z odpovědí jsem bylo nabito dojmu, že zejména referenti postrádají větší vtažení do

vzdělávacích programů OSA. Ve svých odpovědích uváděli, že z jejich pohledu jsou vzdělávací kurzy organizovány zejména pro vrcholový a střední management. Vzdělávání odborných referentů (specialistů) zřejmě firma cílí správně, neboť z jejich odpovědí bylo patrné, že vnímají organizování vzdělávacích kurzů pro ně samotné.

Za významné lze považovat procento těch zaměstnanců OSA, kteří jsou ochotni investovat vlastní vydělané finanční prostředky do svého vzdělávání. Soudit lze, že OSA má dobrou personální politiku, při výběru svých zaměstnanců, kteří mají ambici sami sobě něco dokázat a uplatnit to v zaměstnání. To je aspekt, který může posunout každou firmu dopředu.

Nejvíce bylo zářející, preference formy vzdělávání. Jednoznačně převládá preference tradičního způsobu vzdělávání, ať již formou přednášky nebo semináře. Tuto formu kurzů preferuje 74% respondentů. Dnes moderní způsoby vzdělávání jako e-learning nebo coaching preferovalo po 5% dotázaných. Manažerské hry by si zvolilo pouze 1% respondentů.

Z vyhodnocení plyne, že OSA má zajímavou zaměstnaneckou strukturu, která má zájem o vzdělávací politiku firmy, byť řada z nich se zatím s touto politikou nedokázala identifikovat. Rozhodně nelze z této studie činit nějaké objektivní závěry, zda náklady vynaložené na vzdělávací aktivity jsou ve všech směrech efektivně využité ve prospěch zaměstnavatele. Z odpovědí respondentů je patrné, že zaměstnanci by se rádi vzdělávali, pokud jim na takové vzdělávání bude zaměstnavatel přispívat.

Návrh vzdělávání zaměstnanců

Všeobecně se dá říci, že OSA nabízí vzdělávací kurzy zaměstnancům od určité úrovně pracovním zařazení. Proto by bylo vhodné nastavit systém pravidelného vzdělávání i pro jiné pracovní pozice a tím přispět k celkovému zvýšení výkonnosti a efektivnosti zaměstnanců.

1. Zaměřit se na konkrétní skupiny zaměstnanců. OSA zřejmě nepracuje systematicky s požadavky jednotlivých zaměstnanců. V některých případech respondenti sami uváděli nápady, jak zlepšit vzdělávání zaměstnanců. Zazníval názor, že by si zaměstnavatel měl nejprve zjistit, co konkrétní zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců potřebuje, a následně hledat adekvátní program

vzdělávání, který by byl více uzpůsoben požadavkům a potřebám zaměstnanců pro rozvoj v rámci svých pracovních pozic.

2. Potřeby jednotlivých zaměstnanců či týmů zaměstnanců by měly poskytovat pravidelné pohovory se zaměstnanci, např. při hodnocení výkonnosti za nějaké období.
3. Měl by být kladen větší důraz na analýzu potřeb firmy před finálním výběrem nějaké školící firmy. Je možné, že i v rámci vzdělávacího programu bude taková školící firma umět pomoci s vyjasněním vzdělávacích cílů. Přesto OSA by měl mít jasnou představu, čeho chce zamýšleným vzdělávacím programem dosáhnout.
4. Bylo by potřeba více individualizovat vzdělávací plán pro jednotlivé zaměstnance nebo spíše pro týmy zaměstnanců. Firma se tak vyhne neúčelně vynaloženým investicím, kdy zaměstnanec již podobný kurz absolvoval nebo určitá skupina zaměstnanců s ohledem na dosažené vzdělání má již potřebné znalosti.
5. V neposlední řadě zjistit zpětnou vazbu v případě realizovaných investic do vzdělání zaměstnanců. Není důležitá pouhá identifikace potřeb jednotlivých zaměstnanců nebo týmů, ale je potřeba zabezpečit, aby takto nabyté vědomosti aplikovali do praxe firmy. Jedině tak se může dosáhnout nějaké měřitelnosti efektivnosti vynaložených nákladů do vzdělávání zaměstnanců.

Program vzdělávání zaměstnanců by se měl stát nedílnou součástí hodnot kritérií výkonu každého zaměstnance. Kvalitně nastavený program vzdělávání může být velmi silným manažerským nástrojem pro motivaci zaměstnanců a tím i posouvat efektivitu a výkonnost firmy dále.

Závěr

Bakalářská práce je rozdělena na literární rešerši a projekt bakalářské práce. Tématem, kterým se zabývala, je problematika vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Cílem této práce bylo navrhnout postup změny vzdělávacího systému ve vybrané společnosti, následně navrhnout zefektivnění vzdělávání v této společnosti, která pro projekt bakalářské práce byla stěžejní a kde popisuje vybranou společnost a vzdělávání ve společnosti.

Literární rešerše se věnuje teorii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Cílem bylo definovat pojmy jako lidský kapitál, lidské zdroje a jejich řízení, vzdělávání, učení, rozvoj, výcvik, cyklus vzdělávání, vzdělávání - e-learning a personální útvar. Projekt bakalářské práce obsahuje charakteristiku vybrané společnosti. Zahrnuje souhrn výsledků dotazníkového šetření a následně poskytuje návrh vzdělávání zaměstnanců.

Dotazníkové šetření, které bylo obecné povahy, ukázalo, že společnost se snaží pravidelně vzdělávat své zaměstnance, ale jen od určitých pracovních pozic. To u řady zaměstnanců vytváří nejasnost ve vzdělávací politice společnosti. Vzdělávací aktivity ve společnosti by neměly být náhodné, ale systematicky řešeny. Investice do vzdělávání, které firma vynaloží na své zaměstnance, by měly být především měřitelné a společnost by měla dohlédnout na aplikaci zaměstnanci získaných znalostí do praxe. Zároveň záleží i na zaměstnancích jestli tuto možnost vzdělávání přijmou a zvýší tak potenciál firmy. Kvalitní vzdělávací program může být silným motivačním nástrojem pro manažery, avšak musí být správně pochopen a nastaven.

Ve společnosti OSA, kde bylo provedeno šetření, z odpovědí respondentů lze odvozovat, že ve společnosti jsou aplikovány formy vzdělávání definované, jak je popisuje F. Horník. Jde o jazykové vzdělávání, IT školení, účelová vzdělávání jako stress management a efektivní telefonování, školení ze zákona, mezi něž patří změny legislativy v oblasti autorských práv, účetní a daňové nebo školení na bezpečnost práce apod. Dále se jedná o doplňkové funkční vzdělávání a manažerské vzdělávání, zejména pak vedení hodnotícího pohovoru vedoucího s podřízenými. Tímto školením, dle personálního oddělení, v letošním roce prošli všichni vedoucí zaměstnanci společnosti.

Je patrné, že společnost si je vědoma důležitosti tzv. cyklu vzdělávání zaměstnanců, jak jej definují J. Vodák a A. Kuchaříková, tj. identifikace potřeb a

definice cílů vzdělávání – plánování vzdělávání – realizace vzdělávacího procesu – vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Z vývoje počtu zaměstnanců, kdy v roce 2010 měla společnost 218 zaměstnanců a v době realizace této studie jich měla pouze 156, se dá říci, že více než kdy jindy musí tato společnost sázet na kvalitní vzdělávací a motivační program.

Lidský kapitál je to nejcennější, co firma může mít. Ale musí ho umět rozvíjet. Každá společnost by si měla uvědomit, že vzdělávání zaměstnanců je investicí do budoucnosti společnosti a jejího růstu či udržení se na trhu. Na vzdělávacích kurzech pro zaměstnance by žádná společnost neměla slepě šetřit. Zároveň při nesprávném nastavení vzdělávacích programů a při absenci zpětné vazby, tj. efektivní aplikace do praxe, se může jednat jen o vyhozené peníze.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Armstrong Michael, Řízení lidských zdrojů, 10. vydání, Praha:Grada, 2007, 800s. ISBN 978-80-247-1407-3

Barták Jan, Vzdělávání ve firmě, 1. vydání, Praha:Alfa, 2007, 164s. ISBN 978-80-86851-68-6

Bartoňková Hana, Firemní vzdělávání, 1. vydání, Praha:Grada, 2010, 208s. ISBN 978-80-247-2914-5

Belcourt Monica, Wright C. Philip, Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu, 1. vydání, Praha:Grada, 1998, 248 s. ISBN 80-7169-459-2

Folwarczná Ivana, Rozvoj a vzdělávání manažerů, 1. vydání, Praha:Grada, 2010, 240s. ISBN 978-80-247-3067-7

Horník František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 1. vydání, Praha:Grada, 2007,240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

Janišová D., Křivánek M., Velká kniha o řízení firmy, 1. vydání, Praha:Grada 2013, 400s. ISBN 978-80-247-4337-0

Kocianová Renata, Personální řízení, 2. vydání, Praha:Grada 2012, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5

Koubek Josef, Personální práce v malých a středních firmách, 4. vydání, Praha:Grada 2011, 288s. ISBN 978-80-247-3823-9

Kuchaříková Alžběta, Vodák Josef, Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 1. vydání, Praha:Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7

Šikýř Martin, Personalistika pro manažery a personalisty, 1. vydání, Praha:Grada 2012, 208s. ISBN 978-80-247-4151-2

Tureckiová Michaela, Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 1. vydání, Praha:Grada, 2004, 172s. ISBN 80-247-0405-6

Váchal J., Vochozka M. a kolektiv, Podnikové řízení, 1. vydání, Praha:Grada, 2013, 688s. ISBN 97-880-2474-6

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

Internetové zdroje

Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním, z. s. [online]. 2011 [cit. 2014-11-13] Dostupné z: <http://www.osa.cz/hlavn%C3%AD-menu/kdo-jsme/o-n%C3%A1s.aspx>

Výroční zpráva OSA 2013 [online]. 2013 [ci. 2014-11-13] Dostupné z:

<http://www.osa.cz/media/121525/>

[v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%20osa%202013_final.pdf](http://www.osa.cz/media/121525/v%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%20osa%202013_final.pdf)

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Obr. č. 1 Kolbův cyklus učení.....	11
Obr. č. 2 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	13
Obr. č. 3 Cyklus vzdělávání zaměstnanců	17
Obr. č. 4 Schéma organizační struktury OSA	28
Tab. č. 1. Rozpis vzdělávání	21
Tab. č. 2. Nejvyšší dosažené vzdělání	31
Tab. č. 3. Počet absolvovaných vzdělávacích kurzů hrazené OSA	32
Graf č. 1 Vývoj počtu zaměstnanců	29
Graf č. 2 Struktura zaměstnanců podle věku	31
Graf č. 3 Pracovní zařazení (počet zaměstnanců)	31
Graf č. 4 Jak dlouho jste zaměstnáván/a v OSA?	32
Graf č. 5 Byly tyto kurzy pro Vaši práci přínosem? (počet zaměstnanců)	33
Graf č. 6 Jak často se uskutečňuje vzdělávání ve Vašem zaměstnání (školení a jiné)?(%)	33
Graf č. 7 V jaké oblasti zabezpečuje Váš zaměstnavatel vzdělávání zaměstnance?	34
Graf č. 8 Pro koho se nejčastěji podle Vás organizují vzdělávací kurzy?	34
Graf č. 9 Bylo Vám někdy naznačeno z vedení, že byste se měl/a vzdělávat z vlastní iniciativy? (uvedeno v počtech zaměstnanců).....	35
Graf č. 10 Kolik jste ochoten/na ročně investovat do svého vzdělávání?.....	36
Graf č. 11 Jaký typ vzdělávání upřednostňujete?.....	36
Graf č. 12 Které podle Vás z uvedených typů vzdělávání je nejefektivnější, a které je nejméně efektivní?	37
Graf č. 13 Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?.....	37

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník – mojeanketa.czI

Příloha č. 2 Vyplnění dotazníkového šetření – mojeanketa.czIV

Příloha č. 1 Dotazník – mojeanketa.cz

Základní informace

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců [\(Změnit\)](#)

Dobrý den,

tím to bych Vás ráda požádala o vyplnění anonymního dotazníku, na jehož základě budu vytvářet praktickou část mé bakalářské práce na téma "Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců"

Informace o respondentech: [\(Změnit\)](#)

Pohlaví ▼

Nastavení průzkumu

Možnost vyplnění: Z jednoho počítače můžete odpovědět pouze jednou [\(Změnit\)](#)

Zobrazení otázek: Otázky průzkumu se zobrazí po jedné [\(Změnit\)](#)

Vzhled dotazníku: Vzhled #10 [\(Změnit\)](#)

Jazyk průzkumu: Čeština [\(Změnit\)](#)

Heslo průzkumu: žádné [\(Změnit\)](#)

1. Věk?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 a více

2. Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- středoškolské s maturitou
- bakalářské
- vyšší odborné
- magisterské
- jiné

3. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- referent
- specialista
- vedoucí oddělení
- vedoucí odboru
- jiné

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a v OSA?

- 0-1 rok
- 1-5 let
- 5-10 let
- 10 a více let

[Přidat otázku](#)

6. Kolik jste absolvoval/a vzdělávacích kurzů, které byly hrazené firmou? (v posledních 12měsících)

- 0
- 1-2
- 3-4
- 5 a více

7. Pokud jste se zúčastnil/a vzdělávacích kurzů, které byly hrazené firmou, vypište typy kurzů, kterých jste se zúčastnil/a? (v posledních 12měsíců) - pokud jste v předchozí otázce zodpověděl/a 0, odpovězte 0

[Přidat otázku](#)

8. Byly tyto kurzy pro Vaši práci přínosem?

- ano, kurz/y mi byl/y přínosem
- ano, kurz/y mi byl/y částečným přínosem
- ne, kurz/y mi nebyl/y přínosem
- žádný jsem neabsolvoval/a

[Přidat otázku](#)

9. Vzdělávání ve Vašem zaměstnání (školení, porady a jiné) se uskutečňují?

- pravidelně
- každý čtvrt rok
- každý půl rok
- nepravidelně
- vůbec

10. V jaké oblasti zabezpečuje Váš zaměstnavatel vzdělávání zaměstnance? (více možných odpovědí)

- komunikační dovednosti
- práce s PC
- výuka cizích jazyků
- manažerské dovednosti
- odborná školení
- nevím
- jiné než je uvedeno

[Přidat otázku](#)

11. Pro koho se nejčastěji podle Vás organizují vzdělávací kurzy?

- vrcholový management
- střední management
- administrativní pracovníci
- specialisté
- nevím
- jiné než je uvedeno

[Přidat otázku](#)

12. Bylo Vám někdy naznačeno z vedení, že byste se měl/a vzdělávat z vlastní iniciativy?

- ano
- ne
- přímo mi to naznačeno nebylo, ale cítím, že další vzdělávání je pro mě důležité

13. Kolik jste absolvoval/a vzdělávacích kurzů, které jste si hradil/a sám/a?

- 0
- 1-2
- 3-4
- 5 a více

[Přidat otázku](#)

14. Kolik jste ochoten/na ročně investovat do svého vzdělávání?(KČ)

- <5.000
- 5.000-10.000
- 10.000-15.000
- 15.000 a více

[Přidat otázku](#)

15. Jaký typ vzdělávání upřednostňujete?

- přednáška
- seminář
- manažerské hry
- e-learning
- coaching
- mentoring

16. Které podle Vás z uvedených typů vzdělávání je nejefektivnější, a které je nejméně efektivní?

- e-learning
- seminář
- přednáška
- manažerské hry
- coaching
- mentoring

[Přidat otázku](#)

17. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

- lepší finanční ohodnocení
- přeřazení na jinou pozici
- doplnění a rozšíření vědomostí
- uspokojení vlastní potřeby
- nevím

[Přidat otázku](#)

18. Co přináší dle Vás vzdělávací kurzy firmě?

- jsou důležité pro výkon práce zaměstnanců
- nemají žádný přínos
- nevím

19. Myslíte si, že Váš zaměstnavatel by měl vzdělávat zaměstnance a případně jimi přispívat na jejich vzdělávání?

Příloha č. 2 Vyplnění dotazníkového šetření – mojeanketa.cz

Statistiky respondentů:

Celkem respondentů:	65
Muž:	24
Žena:	41

Filtr výsledků: [změnit](#) (?)
Muži a Ženy

Shrnutí výsledků

1. Věk?

18-25	1		1,5%
26-35	22		33,8%
36-45	20		30,8%
46-55	13		20%
56 a více	9		13,8%
Celkem odpovědí	65		

2. Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

středoškolské s maturitou	42		64,6%
bakalářské	3		4,6%
vyšší odborné	2		3,1%
magisterské	12		18,5%
jiné	6		9,2%
Celkem odpovědí	65		

3. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

referent	32		49,2%
specialista	9		13,8%
vedoucí oddělení	8		12,3%
vedoucí odboru	3		4,6%
jiné	13		20%
Celkem odpovědí	65		

4. Jak dlouho jste zaměstnáván/a v OSA?

0-1 rok	0		0%
1-5 let	24		36,9%
5-10 let	21		32,3%
10 a více let	20		30,8%
Celkem odpovědí	65		

6. Kolik jste absolvoval/a vzdělávacích kurzů, které byly hrazené firmou? (v posledních 12měsících)

0	43		66.2%
1-2	19		29.2%
3-4	1		1.5%
5 a více	2		3.1%
Celkem odpovědí	65		

7. Pokud jste se zúčastnil/a vzdělávacích kurzů, které byly hrazené firmou, vypište typy kurzů, kterých jste se zúčastnil/a? (v posledních 12měsících) - pokud jste v předchozí otázce zodpověděl/a 0, odpovzte 0

- 1) 0
- 2) 0
- 3) 0
- 4) 0
- 5) 0
- 6) 0
- 7) 0
- 8) 0
- 9) 0
- 10) Smlouvy dle NOZ

8. Byly tyto kurzy pro Vaši práci přínosem?

ano, kurz/y mi byl/y přínosem	13		20%
ano, kurz/y mi byl/y částečným přínosem	7		10.8%
ne, kurz/y mi nebyl/y přínosem	1		1.5%
žádný jsem neabsolvoval/a	44		67.7%
Celkem odpovědí	65		

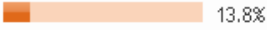





9. Vzdělávání ve Vašem zaměstnání (školení, porady a jiné) se uskutečňují?

pravidelně	5		7.7%
každý čtvrt rok	0		0%
každý půl rok	1		1.5%
nepravidelně	41		63.1%
vůbec	18		27.7%
Celkem odpovědí	65		




10. V jaké oblasti zabezpečuje Váš zaměstnavatel vzdělávání zaměstnance? (více možných odpovědí)

komunikační dovednosti	10		10.8%
práce s PC	7		7.5%
výuka cizích jazyků	18		19.4%
manažerské dovednosti	7		7.5%
odborná školení	19		20.4%
nevím	30		32.3%
jiné než je uvedeno	2		2.2%
Celkem odpovědí	93		

11. Pro koho se nejčastěji podle Vás organizují vzdělávací kurzy?

vrcholový management	9		13.8%
střední management	10		15.4%
administrativní pracovníci	3		4.6%
specialisté	12		18.5%
nevím	31		47.7%
jiné než je uvedeno	0		0%
Celkem odpovědí	65		

12. Bylo Vám někdy naznačeno z vedení, že byste se měl/a vzdělávat z vlastní iniciativy?

ano	8		12.3%
ne	40		61.5%
přímo mi to naznačeno nebylo, ale cítím, že další vzdělávání je pro mě důležité	17		26.2%
Celkem odpovědí	65		




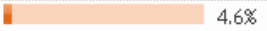

13. Kolik jste absolvoval/a vzdělávacích kurzů, které jste si hradil/a sám/a?

0	32		49.2%
1-2	23		35.4%
3-4	8		12.3%
5 a více	2		3.1%
Celkem odpovědí	65		

14. Kolik jste ochoten/na ročně investovat do svého vzdělávání?(Kč)

<5.000	47		72.3%
5.000-10.000	10		15.4%
10.000-15.000	3		4.6%
15.000 a více	5		7.7%
Celkem odpovědí	65		

15. Jaký typ vzdělávání upřednostňujete?

přednáška	20		30.8%
seminář	28		43.1%
manažerské hry	1		1.5%
e-learning	3		4.6%
coaching	3		4.6%
mentoring	10		15.4%
Celkem odpovědí	65		

16. Které podle Vás z uvedených typů vzdělávání je nejefektivnější, a které je nejméně efektivní?

	Místo	Body
seminář	1	172
přednáška	2	204
coaching	3	225
e-learning	4	241
mentoring	5	250
manažerské hry	6	273

17. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

lepší finanční ohodnocení	17		26.2%
přeřazení na jinou pozici	2		3.1%
doplnění a rozšíření vědomostí	31		47.7%
uspokojení vlastní potřeby	10		15.4%
nevím	5		7.7%
Celkem odpovědí	65		

18. Co přináší dle Vás vzdělávací kurzy firmě?

jsou důležité pro výkon práce zaměstnanců	55		84.6%
nemají žádný přínos	2		3.1%
nevím	8		12.3%
Celkem odpovědí	65		

19. Myslíte si, že Váš zaměstnavatel by měl vzdělávat zaměstnance a případně jimi přispívat na jejich vzdělávání?

- 1) Ano
- 2) ano
- 3) Ano.
- 4) ANO, ROZHODNĚ
- 5) ano