

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Pedagogická fakulta

Ústav pedagogiky a sociálních studií



Diplomová práce

Bc. Alena Podhorná

Další profesní vzdělávání v podmínkách vybrané firmy

Olomouc 2018

Vedoucí práce: Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Další profesní vzdělávání v podmínkách vybrané firmy* vypracovala samostatně a použila jsem pouze uvedené prameny a literaturu.

V Olomouci dne 6. 4. 2018

.....

Poděkování

Děkuji paní Ing. Aleně Opletalové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a trpělivost při zpracovávání diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat majitelce firmy Naděje a celému kolektivu této firmy za jejich ochotu, čas a zájem při provádění výzkumného šetření pro tuto diplomovou práci.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Alena Podhorná
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Ing. Alena Opletalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Další profesní vzdělávání v podmínkách vybrané firmy
Název v angličtině:	A further professional education in conditions of the selected company.
Anotace práce:	Diplomová práce se zabývá vzděláváním dospělých a vzděláváním zaměstnanců vybrané firmy, cílem práce je popsat a analyzovat stávající profesní vzdělávání firmy Naděje, dále zjistit možné nedostatky v systému vzdělávání a navrhnout opatření ke zlepšení v této oblasti. Teoretická část vymezuje základní pojmy týkající se vzdělávání dospělých a firemního vzdělávání. Praktická část analyzuje systém vzdělávání ve firmě Naděje na základě dotazníkového šetření zaměstnanců firmy Naděje a interview s majitelkou firmy.
Klíčová slova:	. Vzdělávání, profesní vzdělávání, analýza vzdělávání, zaměstnanci.
Anotace v angličtině:	This diploma thesis deals with adult education and education of employees in selected company. The aim of the thesis is to describe and analyse the professional education of Company Naděje, to identify possible shortages in the education system and to suggest improvement in this area. The diploma thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part is concerned with the basic concepts of adult education and corporate education. The practical part analyses the education system in Naděje based on a questionnaire survey of the company's employees and an interview with the owner of the company.

Klíčová slova v angličtině:	Training,vocational training, education analysis,employee.
Přílohy vázané v práci:	Příloha č. 1: Vzorový dotazník Příloha č. 2: Otázky k interview s majitelkou firmy Příloha č. 3: Přepis interview s majitelkou firmy Příloha č. 4: Hypotéza č. 1- podrobný výpočet Příloha č. 5: Hypotéza č. 2 - podrobný výpočet Příloha č. 6: Hypotéza č. 3 - podrobný výpočet Příloha č. 7: Hypotéza č. 4 - podrobný výpočet Příloha č. 8: Hypotéza č. 5 - podrobný výpočet
Rozsah práce:	102 s.
Jazyk práce:	CZ

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	11
1.2 Druhy vzdělávání dospělých	16
1.3 Specifika vzdělávání dospělých	19
1.3.1 <i>Formy vzdělávání dospělých</i>	21
1.3.2 <i>Metody vzdělávání dospělých</i>	25
2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	29
2.1 Východiska firemního vzdělávání	30
2.2 Druhy firemního vzdělávání podle poskytovatele	33
2.3 Motivace ve firemním vzdělávání	34
2.4 Posuzování efektivity vzdělávacích programů	35
2.4.1 <i>Přínosy vzdělávání</i>	36
2.5 Bariéry firemního vzdělávání	37
Shrnutí teoretické části	40
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY	43
3.1 Profil firmy	43
3.2 Poslání firmy	44
3.3 Vize firmy	45
3.4 Osobnost majitelky firmy	45
3.5 Organizační struktura firmy Naděje	47
3.5.1 <i>Současný systém vzdělávání ve firmě Naděje</i>	48
3.5.2 <i>Doplňující údaje ke vzdělávání ve firmě Naděje</i>	49
3.5.3 <i>Zhodnocení vzdělávacích aktivit firmy Naděje</i>	49
4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	51
4.1 Stanovení cíle praktické části	51
4.2 Stanovení problému, otázek a hypotéz	51
4.2.1 <i>Stanovení problému</i>	52
4.2.2 <i>Stanovení otázek výzkumného šetření</i>	52
4.2.3 <i>Stanovení hypotéz</i>	54

4.2.4 Hypotézy.....	54
4.3 Použité techniky sběru dat.....	55
4.3.1 Dotazník.....	56
4.3.2 Interview.....	57
4.4 Charakteristika souboru výzkumného šetření.....	57
4.5 Realizace dotazníkového šetření a sběr dat.....	57
4.6 Interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	58
4.7 Ověření platnosti hypotéz.....	82
4.8 Závěrečné shrnutí, doporučení a diskuse.....	88
ZÁVĚR.....	93
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	95
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	100
SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

„Má-li se člověk stát člověkem, musí se vzdělat.“

Jan Amos Komenský

Za téma diplomové práce jsem si zvolila další profesní vzdělávání pracovníků ve vybrané firmě. Sama ve firmě pracuji již patnáctým rokem v administrativě, a další vzdělávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších oblastí, kterou firemní vedení musí řešit, aby udrželo firmu konkurenceschopnou na trhu. Otázka rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je v dnešní uspěchané době nutností. Proč tomu tak je? Požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců neustále rostou, bez ohledu na jejich věk a předešlé vzdělání. Rychlému vývoji, zejména v oblasti informačních technologií a komunikace někdy nestačí starší ročníky zaměstnanců, které je proto zapotřebí neustále vzdělávat a umožnit jim udržet si svou pracovní výkonnost. Každý člověk, který se chce ve svém životě uplatnit, musí na sobě pracovat a zdokonalovat se někdy i s předstihem, aby mohl třeba dosáhnout na lepší pracovní pozici, stal se pro svého zaměstnavatele zajímavým.

Ze strany zaměstnavatele je zapotřebí nabízet zaměstnancům takové vzdělávací aktivity, které jsou zapotřebí k výkonu jejich práce, formují osobnost zaměstnanců a pomáhají překonávat překážky či utvářet jejich hodnoty.

Firmy jsou zakládány za účelem zisku a každá z firem má svoji filozofii vzdělávání, která vyjadřuje její postoj k vzdělávání ve firmě. Firma Naděje, ve které bude šetření probíhat, klade velký důraz na vzdělávání zaměstnanců, zároveň oceňuje i aktivitu jednotlivých zaměstnanců a jejich odpovědný přístup k dalšímu vzdělávání. Výsledky šetření budou prezentovány vedení firmy Naděje.

Doufám, že předložené závěry práce pomohou firmě k efektivnějšímu výběru dalšího vzdělávání zaměstnanců.

Hlavním cílem mé diplomové práce je popsat a analyzovat stávající profesní vzdělávání firmy Naděje, dále zjistit možné nedostatky v systému vzdělávání a navrhnout opatření ke zlepšení v této oblasti. **Z hlavního cíle vycházejí jednotlivé dílčí cíle**, které nám pomohou blíže specifikovat hlavní cíl:

1. Zhodnotit, zda profesní vzdělávání ve firmě Naděje splňuje potřeby a požadavky jednotlivých zaměstnanců.
2. Navrhnout možnosti zefektivnění profesního vzdělávání zaměstnanců

3. Zhodnotit aktuální nabídku vzdělávacích akcí ve vztahu k potřebám zaměstnavatele.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se v první kapitole zabývá vzděláváním dospělých obecně. Vymezuje zde základní pojmy, jako je výchova, vzdělávání, vzdělávání dospělých a celoživotní vzdělávání. Vysvětluje důležitost celoživotního vzdělávání. Dále v první kapitole najdeme druhy vzdělávání dospělých, jejich popis a způsob realizace. Jsou zde popsána specifika vzdělávání dospělých a také formy a metody vzdělávání dospělých.

Druhá kapitola v teoretické části je zaměřena na firemní vzdělávání. Nejprve je vysvětlen pojem firemní vzdělávání, proč je nutné se firemním vzděláváním zabývat. Dále jsou vymezena východiska firemního vzdělávání, vyjmenovány druhy firemního vzdělávání dle poskytovatele a v neposlední řadě je popsána motivace ve firemním vzdělávání. Následně jsou stručně definovány efektivity vzdělávacích programů a vysvětlen přínos vzdělávání. V poslední části jsou podrobně popsány a vysvětleny bariéry firemního vzdělávání.

Třetí kapitola, již v praktické části se zabývá praktickým výzkumem, s ohledem na stanovený cíl práce. Je zde popsána firma, ve které bude probíhat šetření, profil firmy, poslání a vize firmy, dále osobnost majitelky firmy a organizační struktura firmy Naděje. Jsou popsány techniky sběru dat interview a dotazník. V rámci šetření poskytla majitelka firmy interview a zaměstnanci vybrané firmy byli osloveni, aby vyplnili dotazník, který obsahoval 23 otázek. Otázky byly sestavené na základě hypotéz, které byly dle výzkumu potvrzeny nebo vyvráceny. Otázky a hypotézy byly ověřovány na základě výpočtu procent a statistickým testem významnosti chí-kvadrátem. V závěru jsou vyhodnoceny výsledky šetření.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Vzdělávání dospělých je v dnešní době, kdy se neustále vyvíjejí nové technologie, zdokonalují se pracovní postupy, nastává doba počítačů a internetu, již nutností. Dospělí lidé ví, pokud chtějí uspět ve svém dalším profesním i společenském životě, musí se učit. Doba, kdy člověk ukončil své vzdělávání ve chvíli nástupu do zaměstnání, již dávno pominula.

Vzdělávání dospělých může být v současnosti druhou šancí pro ty, co v minulosti z jakýchkoliv důvodů nezískali potřebné vzdělání. Rychlý vývoj ve všech směrech našeho života nás neustále nutí k tomu, abychom na sobě pracovali a snažili se držet krok zejména s mladší generací, neboť vzdělání starší generace se nemůže rovnat vzdělání mladší generace.

Věda, která se zabývá vzděláváním dospělých, je nazývána andragogika. S tímto pojmem se můžeme setkat i v souvislosti se studijním oborem, který připravuje odborníky pro koncepční, realizační a řídicí práci v oblasti výchovy, péče a vzdělávání dospělých. Současně pod tímto názvem můžeme nalézt i Časopis pro vzdělávání dospělých.

Beneš (2014, s. 11) vysvětluje pojem andragogiky takto: *„andragogika je vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Existují rozdílné koncepce andragogiky. V našem pojetí je andragogiky specifická součást věd o výchově, vzdělávání a vyučování“*.

Pojem andragogika pochází z řeckého základu „*anér, andros*“, který znamená muž, zatímco „*ago*“ vést. Je to tedy věda o výchově a vzdělávání dospělých a také o tom, jak pomoci dospělým v jejich zdokonalování se v učení. Pro andragogiku je charakteristické, že impulsy pro rozvoj tohoto vědního oboru vycházejí daleko více z praxe, jedná se tedy o obor empirický (Bednaříková, 2012, s. 10-11).

Bednaříková (2012, s. 15) chápe andragogiku jako: *„aplikovanou vědu, jejíž poznatky slouží praktickým opatřením v oblasti společenských vztahů. Mohou být rozvíjeny na základě formulovaných společenských potřeb (např. nezaměstnanost).“*

Dle Beneše (2003, s. 19) je vzdělávání dospělých *„organizovaná, cílevědomá pomoc dospělému člověku, skupinám či organizacím, týkající se zvládnutí určitých problémů pomocí učení či uspokojování potřeb po vzdělání. Vzdělávání dospělých se stává součástí stále většího okruhu lidí, ale přesto není pro jejich život dominantní“*.

Andragogika je mladou a reálnou vědou, jelikož popisuje konkrétní existující skutečnosti pomocí pozorování, identifikace, popisu, teoretického vysvětlení jevů a experimentálního šetření. Zabývá se vzděláváním dospělých, péče o ně a zaměřuje se na jejich personalizaci, enkulturaci a socializaci (Palán, 2002, s. 7).

1.1 Definice základních pojmů

V oblasti vzdělávání dospělých se setkáváme s řadou pojmů, které se budou v rámci této práce objevovat a prolínat. Proto považuji za důležité je stručně definovat. Jedná se o následující pojmy:

- výchova,
- vzdělávání,
- učení,
- vzdělávání dospělých,
- celoživotní vzdělávání.

Výchova je plánovitá a všestranná činnost, která připravuje člověka do jeho dalšího osobního i pracovního života. Správnou výchovou můžeme zprostředkovat znalosti, dovednosti a kompetence, které jsou důležité pro další generace.

Výchovu můžeme definovat podle Bednařikové (2016, s. 10) jako *„proces utváření osobnosti působením především na city a vůli, vytváří charakter (u dospělých má svá specifika).“*

Výchova a **vzdělávání** v dnešní době stále častěji zasahují do života jedince. Vzdělávání již není omezeno jen na určitou dobu (dětství a mládí), ale je to celoživotní proces. Již Jan Ámos Komenský viděl v celoživotním vzdělávání nejen výchovu a vzdělávání, ale také formování charakteru.

Další z autorů říká, že: *„vzdělávání bývá primárně zaměřeno na přímou kultivaci znalostí nebo dovedností. Pokud měníme i postoje vzdělaného člověka (což je možné a často to od vzdělávání skutečně požadujeme), činíme tak často nepřímou, tedy spolu s nabízením určitých znalostí a dovedností.“* (Plamínek, 2010, s. 32).

Vzdělávání můžeme obecně charakterizovat jako proces, v němž si člověk prostřednictvím vyučování osvojuje poznatky a činnosti, které poté uplatňuje v praxi.

Dalším pojmem je **učení**. Lidé se učí pro sebe a učí se od jiných lidí, z jejich zkušeností. Důležitá je motivace jedince a také prostředí, které by přispělo k efektivnímu učení. Učení je nejčastěji spojováno se školou, ale člověk se učí i mimo ni, hlavně prostřednictvím různých činností a aktivit. Učíme se například tím, že nasloucháme svému okolí, ptáme se, přemýšlíme, opakujeme a analyzujeme.

Učení je složité a rozmanité a pokrývá všechny druhy záležitostí, jako jsou znalosti, dovednosti, názory, přesvědčení, hodnoty, postoje a zvyky (Armstrong, 2002, s. 477).

Podle Bednaříkové (2016, s. 12) „v učení dospělých sehrává největší roli zkušenost. Učí-li se dospělý prostřednictvím každodenních zkušeností z práce, rodinného života, skrze své zájmy apod. jde o učení spontánní, nezáměrné“.

Jak uvádí Armstrong (2002, s. 479) „existují tři oblasti učení:

- znalosti – co jedinci potřebují znát (poznávací učení),
- dovednosti – co musejí být jedinci schopni udělat,
- postoje – co lidé cítí ve vztahu ke své práci.“

Dle Palána (2002, s. 14) je učení jako „proces záměrného navozování činností nebo výsledek nabytých zkušeností, vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků, vedoucí poměrně k trvalému měnění struktury vlastní osobnosti, vědění, chování a prožívání, jejich znalostí, dovedností, postojů, hodnot a pracovního chování“.

Neexistuje žádný jediný správný způsob učení, neboť je nutné učení přizpůsobit příležitostem a preferovaným stylům učení. Proces učení je v podstatě vnitřním procesem, jeho sdílení s ostatními ale zvyšuje jeho hodnotu. Učení může být vědomé nebo nevědomé, bezděčné, plánované či neplánované. Výsledky učení mohou být žádoucí, ale také nežádoucí (Armstrong, 2002, s. 477-478).

Vzdělávání dospělých je chápáno jako „proces cílevědomého a systematického zprostředkovávání, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání, chování osob, jež ukončili školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupili na trh práce.“ (Palán, 1997, s. 30).

U dospělého člověka v průběhu jeho životní dráhy dochází k postupným změnám ve smyslových orgánech (zhoršuje se sluch a zrak), objevují se problémy s obratností, koordinací pohybů (zhoršení psychomotoriky). Poznávací funkce dospělého, pokud jsou trénovány (myšlení, paměť), zůstávají zachovány. Pro dospělého jsou velmi důležité okolnosti, které ho během vzdělávání v dospělosti doprovází. Mezi důležité vnitřní podmínky vzdělávání patří motivace a umění se učit. Do vnějších podmínek spadá pracovní vytíženost, výše školného, vzdálenost vzdělávací instituce atd. (Bednaříková, 2016, s. 16).

Motivace ke vzdělávání zaměřuje chování jedince, udržuje jeho aktivitu do okamžiku dosažení stanoveného cíle. Pojem motivace ve vzdělávání dospělých vymezuje J. Průcha a kol. (2008, s. 158) jako: „souhrn vnitřních a vnějších faktorů, které:

- spouštějí lidské jednání, aktivují ho, dodávají mu energii,
- zaměřují toto jednání určitým směrem (snaha něčeho dosáhnou anebo něčemu se vyhnout),
- udržuje ho v chodu, řídí jeho průběh i způsob dosahování výsledků, navozují hodnocení vlastního jednání a prožívání, vlastních úspěchů a neúspěchů, vztahů s okolím.“

Vzdělávání dospělých je založeno na podpoře rozvoje znalostí společnosti, spolu s ekonomikou, která je založená na těchto znalostech. Vzdelávání dospělých definuje Skalka (1987, s. 40) jako:

„proces cílevědomého a systematického zprostředkování a osvojování lidských zkušeností a poznatků nejrůznějšího obsahu dospělými. Je zaměřeno na zprostředkování, osvojování a upevňování vědomostí, dovedností a návyků, rozvoj schopností (zejména poznávacích) a pracovních i jiných společenských aktivit. Je to součástí celoživotního vzdělávání člověka v nejdelší etapě jeho vývoje, tj. v dospělosti“.

Vzdělávání dospělých v současné době, kdy jsme součástí Evropské unie a jde především o zaměstnanost, konkurenceschopnost firem a možnosti seberealizace dospělých, nás k dalšímu vzdělávání doslova pobízí.

Vzdělávání dospělých je jednou ze složek **celoživotního vzdělávání**. V obecné rovině označuje vzdělávání dospělých dvě věci:

- základní vzdělávání, které dospělí nabyli, před tím, než se stal dospělým,
- další vzdělávání, které navazuje na získané v mladším věku.

Celoživotní vzdělávání je oproti tomu nepřetržitý proces, neustálá připravenost člověka učit se. Můžeme říct, že vychází ze zásady, že získané kompetence nejsou tak cenné, jako schopnost člověka se učit.

Dle Bednařikové (2012, s. 58) probíhá *„realizace celoživotního vzdělávání prostřednictvím vzdělávání formálního, neformálního a informálního“*. Toto vzdělávání umožňuje dospělému člověku získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoliv během jejich života.

Celoživotní vzdělávání				
Vzdělávání dětí a mládeže			Vzdělávání dospělých	
Ucelené formalizované vzdělávání na školách	Vzdělávání a výchova v rodině	Zájmové vzdělávání	Vzdělávání dospělých v produktivním věku	Vzdělávání seniorů

Obrázek č. 1 Celoživotní vzdělávání

Zdroj: Zormanová - Didaktika dospělých 2017, s. 22

Formální vzdělávání probíhá ve vzdělávacích institucích, které poskytují určitý stupeň vzdělávání. Nejčastěji jde o tento systém škol – základní, střední, odborné a vysoké školy. Absolvování tohoto vzdělání je doloženo certifikátem. Cílem formálního vzdělávání jsou

vývojové změny, a to především dlouhodobé a trvalé povahy. Jednotlivé stupně na sebe navazují. Na konci studia je vydáno vysvědčení, výuční list, maturitní vysvědčení nebo diplom (srov. Bednaříková, 2012, s. 58 a Zormanová, 2017, s. 22).

Strategie celoživotního učení definuje pojem **formální vzdělávání** jako „vzdělávání realizované ve vzdělávacích institucích, zpravidla školách. Jeho funkce, cíle, obsah, organizační formy a způsoby hodnocení jsou vymezeny právními předpisy. Zahrnuje získávání na sebe navazujících stupňů vzdělání (základního vzdělání, středního vzdělání s výučním listem, středního vzdělání s maturitní zkouškou, vyššího odborného vzdělání, vysokoškolského vzdělání), jejich absolvování je potvrzováno příslušným osvědčením (výučním listem, maturitním vysvědčením, vysokoškolským diplomem apod.)“ (MŠMT, 2007, s. 8).

„Formální vzdělávání, tj. vzdělávání ve školách vedoucí k dosažení stupně vzdělání (zakončené příslušnou zkouškou a certifikátem), nerozlišuje mezi počátečním a dalším vzděláváním. **Dospělí se mohou zapojit do formálního vzdělávání všech typů a úrovní. Studují podle stejných pravidel, která platí pro žáky a studenty v počátečním vzdělávání. Formální vzdělávání mládeže i dospělých upravují stejné právní předpisy, z toho důvodu jsou úrovně kvalifikace, studijní programy, zajišťování kvality a hodnocení stejné pro dospělé i mládež**“ (MŠMT, 2010, s. 54-55).

Ve formálním vzdělávání nemohou být zastoupeny všechny informace a požadavky, které dospělí potřebuje ve svém pracovním i osobním životě, a proto má velký význam neformální vzdělávání, které rozšiřuje obzory dospělému mimo vzdělávací systém.

Neformální vzdělávání je realizováno mimo formální vzdělávací systém. Jde o vzdělávání zájmové, kulturní, firemní a komunální. Tento typ vzdělávání se zaměřuje na určité skupiny a organizují ho různé instituce. Cílem neformálního vzdělávání není dosažení vyššího vzdělání, ale získání vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí, které doplňují, rozvíjejí a prohlubují znalosti, jenž si jedinec osvojil formálním vzděláváním. Příkladem neformálního vzdělávání jsou přednášky, rekvalifikační kurzy a krátkodobá školení (srov. Bednaříková, 2012, s. 58 a Zormanová, 2017, s. 23).

Ve firmě kde pracuji, a kde bude prováděn popis a analýza firemního vzdělávání, je využíváno převážně neformálního vzdělávání.

Informálním vzděláváním (učením) se rozumí získávání vědomostí, dovedností, postojů a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v rodině, práci a ve volném čase. Zahrnuje rovněž sebevzdělávání, přičemž jedinec nemá bezprostřední možnost si formálním způsobem ověřit nabyté znalosti a dovednosti. Informální vzdělávání (učení) je

neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované (Průcha a Veteška, 201, s. 320).

Informální vzdělávání je takové, které člověk může získat z práce nebo činnosti, kterou se zabývá, ale také v rámci svého volného času, při sledování televize, rozhlasu, návštěvou výstavy, četbou nebo cestováním. Snahy o oficiální uznávání neformálního a informálního vzdělávání mají své opodstatnění (Bednaříková, 2016, s. 58).

Celoživotní vzdělávání je ve všech vyspělých zemích světa dnes samozřejmostí. Dospělí vstupují do dalšího vzdělávání, protože cítí, že musí něco změnit. Vede je k tomu např. snaha lépe čelit jejich problémům a zvládat své výkony (Knowles, 1980, s. 53).

Celoživotní vzdělávání je určeno všem, bez rozdílu věku, vyznání, zájmů, pohlaví nebo postavení. Má své charakteristiky:

- trvá celý život, člověk, pokud chce, může se vzdělávat od narození až do smrti,
- vede k socializaci člověka,
- je významné pro společenský pokrok a vývoj společnosti,
- přispívá k větší enkulturaci a edukaci člověka.

Celoživotní vzdělávání je vnímáno jako veškeré formální a neformální činnosti, jejichž cílem je zdokonalení znalostí a dovedností člověka (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 19).

Z předešlého vyplývá, že celoživotní vzdělávání představuje podpůrný proces, který podněcuje jednotlivé lidi k získání vědomostí, dovedností, postojů a hodnot, které potřebují v průběhu svého života, ale také k jejich využívání s tvořivostí a uspokojením ve všech rolích, situacích a prostředcích (Jesenský, 2000, s. 49).

Každý dospělý alespoň jednou za svůj život změní zaměstnání, musí se tedy učit novým věcem, často odlišným od své původní kvalifikace.

Podle Palána (2002, s. 22) je celoživotní učení chápáno jako *„zásadní změna pojetí celého vzdělávání, kdy všechny možnosti učení – ať v tradičních vzdělávacích institucích a v rámci vzdělávacího systému či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a časté přechody mezi vzděláváním a zaměstnáváním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoliv během života“*.

1.2 Druhy vzdělávání dospělých

Tato kapitola je zaměřena na druhy vzdělávání dospělých. Jak již bylo vymezeno v předešlé kapitole, vzdělávání dospělých je záležitostí celoživotní. Neměla by to být jen

nutnost, ale také radost z nově nabytých vědomostí, které nám usnadní jak profesní, tak společenský i soukromý život.

Jak uvádí Bednaříková (2012, s. 56) „vzdělávání dospělých zahrnuje:

- znalosti – co jedinci potřebují znát (poznávací učení),
- dovednosti – co musejí být jedinci schopni udělat,
- postoje – co lidé cítí ve vztahu ke své práci.“

Školní vzdělávání umožňuje dospělým lidem získat takový stupeň vzdělání, který nabývají běžně mladší generace. Jedná se o získání výučního listu, maturitního vysvědčení, absolvování vyšší odborné školy, popř. vysoké školy. Často je toto vzdělání v úplně jiném oboru, než který byl původně vystudován. U vzdělávání dospělých, kteří již pracují, se jedná většinou o večerní formu studia, kombinované studium či distanční vzdělávání. Distanční vzdělávání se nejvíce uplatňuje při studiu na vysokých školách a na vyšších odborných školách. Jeho výhodou je místní i věková dostupnost a flexibilita modelů studia. Studenti mají rozvinutý servis (srov. Bednaříková, 2012, s. 56 a Zormanová, 2017, s. 177).

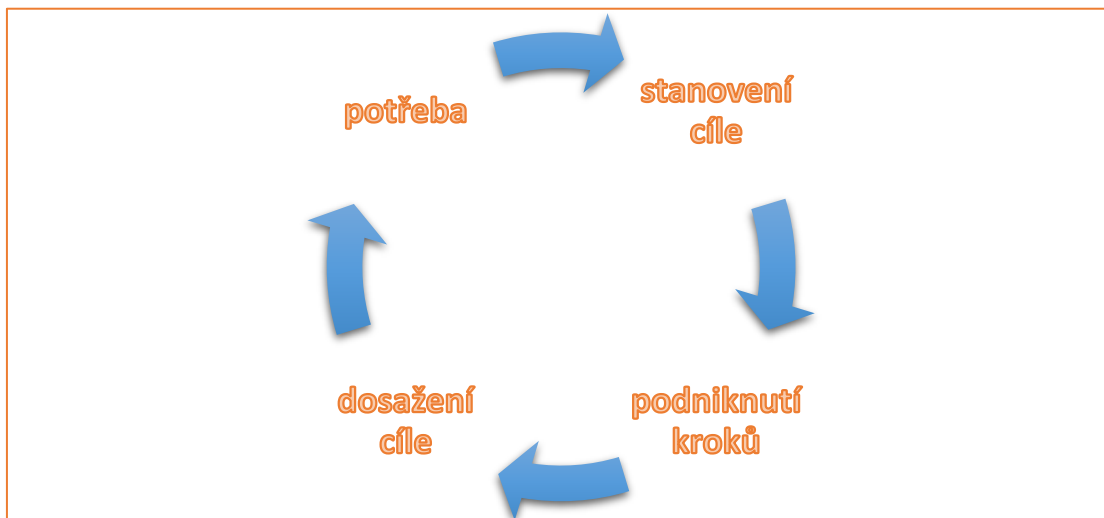
Další profesní vzdělávání souvisí s tím, jakou pracovní pozici dospělý zastává, jaké požadavky jsou na něho kladeny a kam on sám chce, aby se jeho pracovní kariéra ubírala. Důraz na kvalitu, přesnost a produktivitu práce vyžaduje od jedince rozvoj jeho vědomostí, znalostí a dovedností.

Do profesního vzdělávání můžeme zahrnout:

- kvalifikační vzdělávání (např. zaškolení, doškolování, specializace v oboru),
- rekvalifikační vzdělávání (zaměstnanecká a obnovovací rekvalifikace),
- normativní školení, kurzů (k požární ochraně, bezpečnosti práce) (Bednaříková, 2012, s. 56).

Pro další profesní vzdělávání je důležitá motivace jedince. Co je to motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali.

Podle Armstronga (2002, s. 160) „dobře motivovaní lidé jsou lidé, s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení cílů.“



Obrázek č. 2: Proces motivace

Zdroj: Armstrong – Řízení lidských zdrojů, 2002. s. 160

Model na obrázku č. 1 nám dle Armstronga zjednodušeně popisuje proces, jakým dochází k motivaci jedince. Je založen na motivačních teoriích týkajících se potřeb jedince, cílů a očekávání. Motivací dospělého k dalšímu profesnímu vzdělávání je většinou vidina lepšího finančního ohodnocení a získání vyšší prestiže v očích svých spolupracovníků.

Vzdělávání dospělých představuje jednu z hlavních oblastí celoživotního učení. Dnešní společnost klade na člověka velké nároky, nejvíce v oblasti prohlubování a neustálého si zvyšování kvalifikace. Pro zaměstnavatele je nejlepší zaměstnanec ten, který je flexibilní. Pokud chtějí zaměstnavatelé udržet na trhu svoji firmu konkurenceschopnou, vybírají si už jen takové zaměstnance.

Občanské vzdělávání je zaměřené na vzdělávání a kultivaci dospělých. Jedná se především o uspokojování takových sociálních potřeb, kam patří: etické, estetické, právní, ekologické, všeobecně-poznávací, zdravotní, tělovýchovné, filozofické, náboženské, politické, občanské a sociální (Bednaříková, 2012, s. 56).

„Občanské vzdělávání má žákovi nebo i dospělému jedinci získávat vše potřebné k tomu, aby se mohl aktivně podílet na řešení problémů, které trápí jeho oko i společnost. Proto v současné době vidíme nárůst zájmu o tuto oblast vzdělávání ze strany mnohých významných aktérů v oblasti vzdělávání“ (Protivínský a Dokulilová, 2012, s. 12).

Výsledkem občanského vzdělávání by měla být zvýšená aktivita občanů při podílení se na veřejném životě (např. účast ve volebních komisích, práce v místním zastupitelstvu, výborech, sportovních akcích atd.) a zlepšení kvality vztahů mezi lidmi, nejen v rodinách.

Zájmové vzdělávání je zaměřeno na naplňování volného času dospělých, pomáhá reagovat na individuální potřeby a specifické zájmy jedinců. V rámci zájmového vzdělávání se jedinci sdružují do zájmových organizací, svazů či klubů (Bednaříková, 2012, s. 56-57).

Zájmové vzdělávání vytváří předpoklad pro uspokojení člověka na základě jeho osobního zaměření a jeho individuálních zájmů. Dospělí lidé mají v České republice na výběr ze spousty zájmových organizací, které toto vyžití nabízí. Šerák (2009, s. 50) definuje zájmové vzdělávání jako „*souhrn krátkodobých a dlouhodobých forem, které umožňují edukační, tvůrčí i organizační, volnočasové aktivity účastníků směřující k saturaci jejich zájmu*“.

Zájmové vzdělávání může probíhat těmito způsoby:

- sebevzděláváním,
- v organizaci formální nebo neformální, respektující různé zájmové oblasti,
- za pomoci organizací, které se na danou oblast zájmu nespécializují, ale svou
- činností utvářejí výchovné prostředí, které umožňuje naplnění zájmů jedince,
- sloučením výše uvedených způsobů (Šerák, 2009, s. 50).

Zájmové a profesní vzdělávání **se mohou překrývat a doplňovat**. Je tomu tak, neboť zájmové vzdělávání je zaměřeno na rozvoj individuálních potřeb, ale kompetence získané v tomto vzdělávání, mohou dospělí využít i ve své profesní kariéře.

Ve své diplomové práci, jejichž cílem je popsat a analyzovat profesní vzdělávání v dané firmě, **budu nejvíce věnovat dalšímu profesnímu vzdělávání.**

1.3 Specifika vzdělávání dospělých

Specifičnost dospělého člověka jako objektu výuky můžeme vidět z mnoha úhlů. Fyziologické průzkumy prokazují sestupnou tendenci senzorických i tělesných funkcí. Klesá vnímání, stoupá reakční doba, rychleji se dostavuje únava. K psychickým odlišnostem dospělých patří jiné vnímání a pojetí času, a také hospodaření s ním. Dospělí lidé jednají podle určitého systému hodnot a norem, mají hlubší pocit odpovědnosti. Pro dospělého člověka, který se stává znovu objektem výuky, je toto nová životní situace. Dospělí lidé mají mnohem složitější okolnosti sociálního podmiňování v době studia. Musí si přizpůsobit jak soukromý život, tak pracovní povinnosti (Mužík, 2004, s. 28).

Podle Muna (1987, s. 42) „Fenoménu vzdělávání je v podstatě stejný u dítěte nebo dospělého. Rozdíly mohou být vysvětlovány ve stavu biologické a sociální zralosti, v motivaci, v dosavadních zkušenostech, nikoliv však ve formách“.

Rozdíly v charakteru vzdělávacího procesu u dětí a dospělých lze charakterizovat takto:

VZDĚLÁVÁNÍ DĚTÍ A MLÁDEŽE	VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH
Převážně institucionální a stabilizované vzdělávací aktivity	Převážně decentralizované a flexibilní vzdělávací aktivity
Cíle, obsah a formy výuky jsou unifikované	Cíle, obsah a formy výuky jsou diverzifikované podle vzdělávacích potřeb
Tradiční didaktické metody výuky	Tvorba operativních metodických soustav podle skladby účastníků a dalších podmínek
Získané vědomosti a dovednosti jsou využívány až za určité časové období	Získané vědomosti a dovednosti jsou využívány hned nebo za krátkou dobu

Obrázek č. 3 Rozdíly v charakteru vzdělávacího procesu

Zdroj: Mužík – Androdidaktika, 2004, s. 31.

Jednou ze specifických skupin ve vzdělávání dospělých jsou ženy. Ženy se obecně dalšího vzdělávání účastní v menší míře než muži.

Jedním z důvodů je genderový stereotyp, že ženy mají větší odpovědnost za péči o děti a domov. Ženy ve věku 25-34 let mají obtížnější přístup ke vzdělávání a zapojují se méně než muži do neformálního vzdělávání. Samostudiu se oproti tomu české ženy věnují ve stejné míře jako muži. Ženy v této věkové kategorii jsou často na mateřské a rodičovské dovolené, kde stráví někdy i více let. Pro tyto ženy nebývá návrat do zaměstnání jednoduchý. Po jejich návratu do zaměstnání je důležitý postoj jejich zaměstnavatele, který jim umožní např. absolvování různých školení, kurzů, doškolování atd. (Zormanová, 2017, s. 50).

Mezi **nepříznivé vlivy** patří:

- stereotypy v myšlení, které mohou způsobovat, že dospělý přijímá s nedůvěrou řešení problémů, které jsou ve výuce předkládány lektorem,
- odlišné názory, které dospělý získal na základě praktických zkušeností, ztěžují přijetí učební látky,
- dospělý konfrontuje výukové situace s reálnou, někdy komplikovanou, situací v praktickém životě,
- dospělý někdy hledá odpověď na praktické či životní otázky a žádá ve vyučování pouze

poznatky, bezprostředně aplikovatelné v praxi.

K příznivým vlivům patří:

- nutnost sebeuplatnění je často spojená s vyšší motivací k učení a aplikaci získaných poznatků,
- schopnost osvojovat si poznatky v relaci k jiným, snaha třídit informace,
- kritičnost zaměřená jak k přijímání poznatků, tak k zaměření vlastního výkonu ve studiu.

U dospělých může určitou pomalost smyslů kompenzovat přesnost studijního výkonu. Potřeba učit se a poznávat může vést k omezování planého teoretizování, ale také na straně druhé k prakticismu (Mužík, 2004, s. 28-29).

Účast na dalším vzdělávání je závislá i na věku. Skepse vůči starším zaměstnancům koreluje s jejich přístupem k dalšímu vzdělávání.

Ve středním věku se mění přístup k dalšímu vzdělávání. Jde o období, kdy je většinou rozhodnuto, zda jedince čeká další kariéra, či už jen stagnace. Ti úspěšnější mohou bilancovat a pokračovat ve své cestě. Většina dospělých zjistí, že nedosáhla toho, co si předsevzala a že v jejich věku existuje jen malá šance na velké změny. V některých zemích začíná účast mužské populace na dalším vzdělávání výrazně klesat již kolem 45 let. Situace u žen je jiná. Ženy v tomto období hledají novou orientaci – „druhé kariéry“, tyto jsou ve vyspělých zemích podporovány vzdělávacími programy (Beneš, 2014, s. 161).

1.3.1 Formy vzdělávání dospělých

Formou vzdělávání rozumíme vnější organizační uspořádání vzdělávacích akcí. Obecně je můžeme charakterizovat podle délky trvání (hodinová či vícehodinová přednáška, jednodenní, vícedenní, jednorázové nebo cyklické), podle prostředí, kde vzdělávací akce probíhají (na pracovišti, mimo pracoviště, doma), dle organizačního uspořádání (individuální, skupinové, kooperativní, participativní, individualizované), na zaměření vzdělávacího procesu (kvalifikační a rekvalifikační). Dále můžeme členit formy vzdělávání na přímou a kombinovanou výuku, distanční vzdělávání, terénní vzdělávání a sebevzdělávání (Průcha a Veteška, 2014, s. 320).

Pojem organizační forma vzdělávání dle Bednaříkové (2012, s. 47-48) vyjadřuje „*vnější uspořádání vzdělávacího procesu s dospělými z hlediska času, prostoru a vztahu k jednotlivým aktérům a systému vzdělávání*“.

Klasifikací forem vzdělávání je vícero. Rozhodla jsem se zaměřit a popsat formy studia dospělých tzn. formy vzdělávání dospělých ve školách, formy dalšího vzdělávání dospělých a formy profesního vzdělávání dospělých.

Dospělí si mohou doplnit školské vzdělání na státních a v dnešní době i soukromých školách. Tyto školy nabízejí většinou vzdělávání prostřednictvím těchto forem:

- denní,
- večerní,
- dálkové,
- distanční,
- kombinované (Bednaříková, 2012, s. 51-52).

Denní (prezenční) forma výuky probíhá formou denní docházky studujících do vzdělávací instituce.

Obsah výuky je dán učebním plánem, který zahrnuje seznam předmětů a jejich hodinové dotace. Vyučovací cyklus je pětidenní týden v průběhu školního roku (srov. Zormanová 2017, s. 120 a § 25 odst. 2 písm. a) zák. č. 561/2004 Sb.).

Večerní forma je uplatňována především na středních školách a je realizována v odpoledních či večerních hodinách. Studující využívají ke studiu klasické učebnice, nebo jiné studijní pomůcky, stejně jako jejich mladí spolužáci, kteří navštěvují školská zařízení v dopoledních hodinách. Základní vyučovací jednotkou je vyučovací hodina (45 minut) (Bednaříková, 2012, s. 51).

Dálkové studium je studium, které je realizováno v souvislosti se studijními programy druhé šance. Toto studium je chápáno jako vzdělávací forma, založená na samostudiu.

Jde o studium při zaměstnání, které je realizováno dle učebních plánů jen ve vybrané dny v týdnu nebo v měsíci. U studijních oborů se dálkové studium organizuje v rozsahu 220 hodin ve školním roce a u učebních oborů maximálně 160 konzultačních hodin v roce. Prezenční setkání mají charakter skupinových nebo individuálních konzultací (srov. Zormanová, 2017, s. 122 a Bednaříková, 2012, s. 51).

Distanční studium je založeno na samostudiu, můžeme tedy říci, že se jedná o řízené sebevzdělávání. Studenti a vyučující jsou fyzicky odděleni. Toto vzdělávání probíhá zprostředkovaně, prostřednictvím nejrůznějších médií např. audionahrávky, internet, intranet, e-mail, programy v sítích atd. Student je hodnocen prostřednictvím portfolia, které obsahuje soubor odevzdaných úkolů a prací. Zkoušky probíhají ve stejné formě jako u prezenčního studia, ale studenti mohou být testováni on-line. Hlavní odpovědnost za průběh a výsledky

vzdělávání, jsou na studujících (srov. Zormanová, 2017, s. 120-121, a Bednaříková, 2012, s. 52).

U kombinovaného studia se jedná o kombinaci distančního studia a prezenční výuky. Tato forma studia je typická především pro vysokoškolské vzdělávání. Probíhá především pomocí distančně upravených studijních materiálů. Studium je dále doplněno prezenčním setkáváním studentů s vyučujícími. Tato setkávání probíhají jednou za 14 dní, v pátek či v sobotu, nebo jednou za tři týdny, nebo jednou za měsíc. Tato forma studia má snahu zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání. Kombinované studium má pevně stanovený studijní řád, student musí absolvovat předepsané předměty. Studenti kombinovaného studia mají menší možnost výběru volitelných předmětů (Zormanová, 2017, s. 122).

Další vzdělávání dospělých představuje jednu ze základních etap v rámci konceptu celoživotního učení.

Mezi formy dalšího vzdělávání dospělých patří:

- přednáška a cyklus přednášek,
- kurz,
- seminář,
- panelová diskuse a exkurze.

Přednáška je nejvíce používaná vzdělávací forma ve vzdělávání dospělých. Je založená na monologu ze strany lektora. Délka trvání přednášky je většinou 60 minut. Přednáška může být čtená nebo pojata jako přednáška s rozpravou (diskusí). Výhodou organizační formy přednášky je nenáročnost na prostorové podmínky a vybavení (srov. Zormanová, 2017, s. 124 a Bednaříková, 2012, s. 53).

Cyklus přednášek, jde o soubor tematicky propojených přednášek, které na sebe navazují (Bednaříková, 2012, s. 53).

Kurz je samostatná vzdělávací forma, která je složená z více jednotek např. přednášek, cvičení, seminářů nebo různých studijních úkolů. Znakem je rámec učebního plánu, tedy určení začátku a závěru kurzu. Ve vysokoškolském prostředí se můžeme setkat s formou výuky, jejímž obsahem je nácvik konkrétních praktických dovedností (lyžařský kurz). (Zormanová, 2017, s. 128).

Seminář je charakteristický tím, že je kladen důraz na samostudium a samostatnou práci. Po úvodu následuje diskuse. Seminář vede odborník na danou oblast. V současné době jsou oblíbené seberozvojové semináře, zaměřené na rozvoj osobnosti, myšlení, postojů a zdravého životního stylu (Zormanová, 2017, s. 124-125).

Panelová diskuse se vyznačuje tím, že se sejde několik odborníků z různých oborů a s různými názory a diskutují nad vytyčeným problémem.

Exkurze je založena na přímém pozorování jevů, procesů a dějů, které se vyskytují přirozeně. Účastník exkurze získává vědomosti prostřednictvím prohlídky objektu, zařízení, instituce. Cílem je zvýšit názornost výkladu a utvořit věrnou představu o objasňování tématu (Bednaříková, 2012, s. 54).

Formy profesního vzdělávání zahrnují všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života dospělých. Tyto formy se podílejí na rozšiřování, zvyšování a prohlubování kvalifikace a kompetencí, odborné způsobilosti či rekvalifikace.

Do forem profesního vzdělávání kromě již zmiňovaných přednášek, kurzů, seminářů, panelových diskusí a exkurzí patří:

- konference,
- workshop,
- sympozium.
- školení,
- kaskádové vzdělávání,
- koučink,
- stáž,
- výměna zkušeností.

Podívejme se na některé vybrané formy trochu blíže. Účelem **konference** je shromáždit za krátkou dobu skupinu lidí, kteří mají společný zájem. Těmto lidem poskytnou čerstvé informace a následně probíhá diskuse na dané téma. Konference bývá kratší než seminář a předávání informací je poskytováno více času než diskusím.

Workshop znamená v překladu „dílna“. Tady jde o skupinové řešení problémů. Obsah bývá zadán předem, pracovní skupina si vyměňuje názory a hledá optimální řešení.

Sympozium je forma kolektivní vzdělávací činnosti, která umožňuje účastníkům diskutovat na vysoké odborné úrovni o určitém vědeckém problému. Účastníci sympozia přicházejí s již připravenými referáty nebo připravenými diskusními příspěvky. Posluchači kladou odborníkům (ve stejném oboru) otázky, a svými připomínkami přispívají k objasnění různých stránek řešení problému (kriminalita dětí, interrupce atd.).

Školení je obecný pojem pro vzdělávací aktivity dalšího vzdělávání (profesního, zájmového a občanského). Jde o systematické a odborné vzdělávání dospělých. Školení

můžeme dělit na cyklické a účelové, na krátkodobé a dlouhodobé, hromadné, doškolování, přeškolování a zaškolování.

Kaskádové vzdělávání je forma podnikového vzdělávání, které se často používá při technologických a organizačních změnách, kdy je potřeba v krátké době přeškolit velké množství pracovníků. Školení se provádí „shora dolů“. Nadřízený se zúčastní školení u svého nadřízeného, a poté školí své podřízené.

Koučink je forma vzdělávání na pracovišti, které probíhá přímo při výkonu práce, a to prostřednictvím usměrňování činnosti vzdělávaného konzultantem (manažerem, technikem). Výhodou tohoto vzdělávání je, že školený je soustavně informován o hodnocení své činnosti. Nevýhodou může být nesystematičnost.

Stáž je forma individuálního či skupinového vzdělávání, které se odehrává mimo organizaci. Pracovník je poslán na studijně-pracovní pobyt do cizí organizace. Stáž umožňuje získání přímých zkušeností a poznatků, nových přístupů k řešení problémů.

Výměna zkušeností umožňuje pracovníkům stejného odborného zaměření vyměnit si zkušenosti z práce, srovnávat pracovní metody. Často bývá spojená s exkurzí – prohlídkou pracoviště nebo objektu (Bednaříková, 2012, s. 58-60).

1.3.2 Metody vzdělávání dospělých

Metody vzdělávání dospělých můžeme charakterizovat jako způsob, kterým jsou upevňovány a osvojovány dovednosti a znalosti v průběhu edukačního procesu se snahou o dosažení předem stanoveného cíle. Vybraná metoda má za cíl aktivizaci učících se, smysluplnou vzájemnou komunikaci a zprostředkování znalostí a dovedností. Každá použitá metoda má své klady i zápory (Eger, 2005, s. 171).

Dle Bednaříkové (2012, s. 66) metodou rozumíme *„záměrné, cílevědomé a plánovité postupy, kterými se při uplatňování didaktických principů a účelné volbě forem vzdělávání dospělých uskutečňují výchovně vzdělávací procesy.“*

Metody vzdělávání dospělých můžeme členit z několika hledisek, aspektů, např. metody z hlediska pramene poznání a typu poznatků, metody z hlediska aktivity a samostatnosti žáků, struktura metod z hlediska myšlenkových operací (Hladílek, 2009, s. 186).

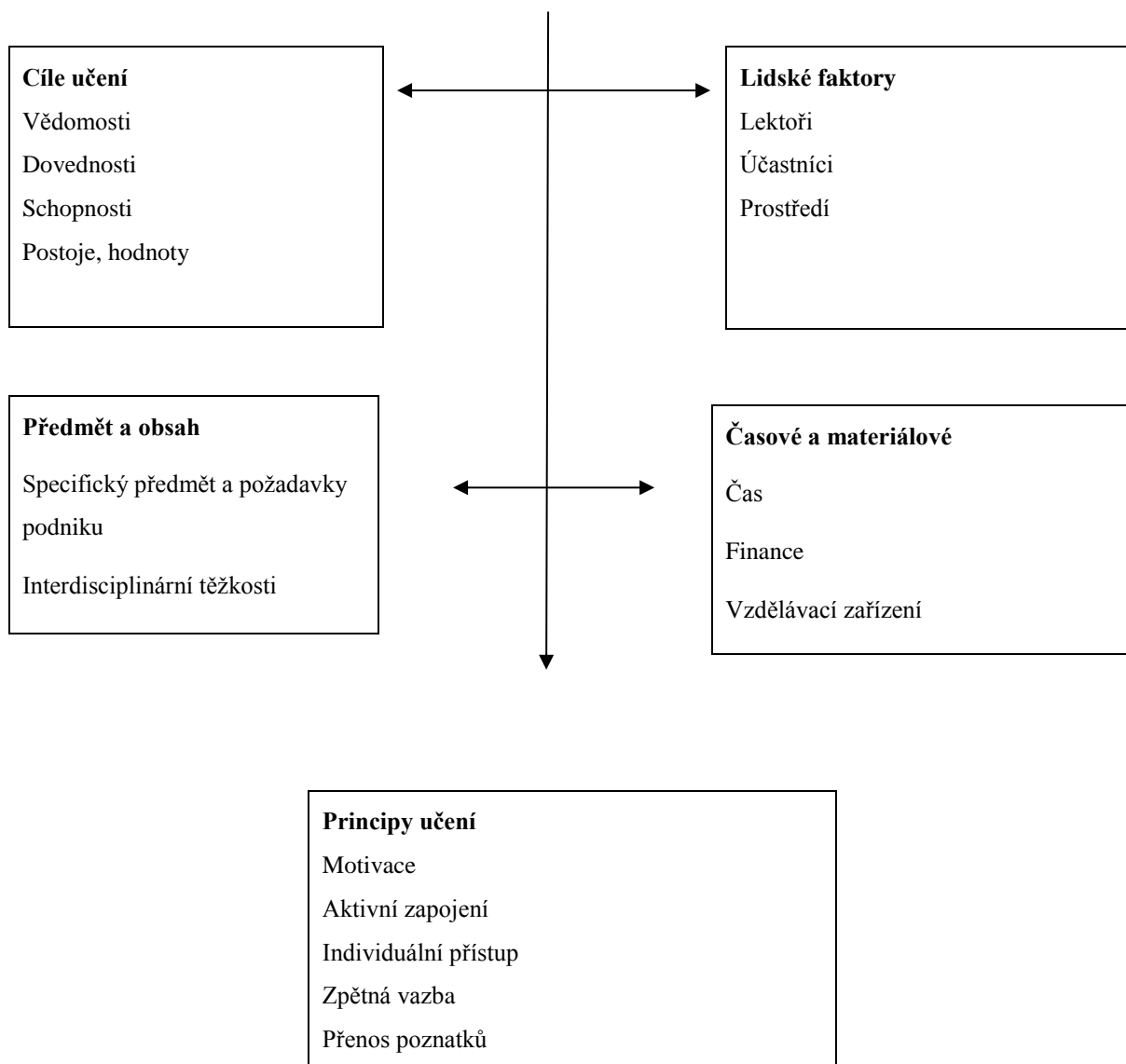
Metody vzdělávání dospělých můžeme klasifikovat (třídít do různých skupin). Těchto klasifikací je spousta, například:

- podle prostředí edukace (na pracovišti, mimo pracoviště),
- podle obsahového zaměření (teoretické, praktické, teoreticko-praktické),
- dialogické (např. rozhovor a diskuse),
- problémové (např. brainstorming, případová studie, inscenační metody),
- výkladově ilustrativní (např. přednáška). (Bednaříková, 2012, s. 66).

Volba vhodné metody vzdělávání dospělých závisí na cíli vzdělávací akce, charakteru a složení účastníků vzdělávání, obsahu výuky, formě výuky, osobnost lektora, na časových i finančních podmínkách vzdělávací akce. Metody je možné kombinovat, aby bylo dosaženo vytýčených vzdělávacích cílů (Dvořáková, 2011, s. 62).

Pokud již máme stanovené cíle, kterých chceme prostřednictvím vzdělávání dosáhnout, je nutné rozhodnout se pro vhodnou metodu. Volba metod by měla odrážet individuální potřeby a požadavky podniku. Jedním z východisek je zaběhnutý styl a kultura učení. Je třeba brát také v úvahu také celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Determinanty vhodného výběru metod mohou být také počet a věk účastníků, aktuální pozice účastníků, úroveň požadovaného vzdělání, motivace ke vzdělání. Důležitá je také odborná úroveň a zkušenost lektorů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112).

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU METOD



Obrázek č. 4: Faktory ovlivňující volbu metod

Zdroj: Vodák, Kucharčíková – Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, s. 112

Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně.

Metody vzdělávání je možné rozdělit do dvou skupin:

- **metody vzdělávání na pracovišti** (*on the job*), při vykonávání běžných pracovních podmínek, na konkrétním pracovním místě.

Jsou vhodnější při vzdělávání dělníků. Můžeme sem zařadit například: instruktáž při výkonu, rotace práce (*cross training*), koučování (*coaching*) nebo mentorování (*mentoring*), E-learning, který je poměrně novým způsobem vzdělávání lidí, související s rozvojem výpočetní techniky.

- **metody vzdělávání mimo pracoviště** (*off the job*), tyto metody jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. K těmto metodám patří: přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, diagnosticky-výcvikový program (*assessment centre*) (Koubek, 2000, s. 250).

Jak již bylo uvedeno, metody se mohou kombinovat. Nejčastěji jsou využívány přednášky a semináře, modernější a účinnější jsou však **participativní metody**. Tyto předpokládají vysokou míru aktivity účastníků v učebním procesu. Participativní metody jsou určeny pro menší skupiny účastníků, jejich výhodou je, že podporují lepší zapamatovatelnost látky. Jde o moderní vzdělávací metody a jednou z nich je trénink.

Trénink klade důraz na aktivní získávání dovedností. Jde o formu zážitkového učiva, které vychází ze skutečnosti, že se lidé naučí něco lépe a lehčeji, pokud si to mohou sami zkusit. Účastníci jsou aktivizováni formou skupinových prací, manažerských her, brainstormingu, řešení případových studií a hraním rolí. Neoddělitelnou součástí tréninku je poskytování zpětné vazby a vyhodnocování prováděných aktivit.

Tréninkové učební aktivity lze podpořit audiovizuálními pomůckami, například trhacími tabulemi (*flipchart*), dataprojektorem, programem PowerPoint, bílou tabulí, zábavnými filmy a podpůrnými materiály. Nové technologie otevírají ve vzdělávání nové možnosti a příležitosti (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 115-117).

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Časy, kdy nejdůležitějším aktivem firem byl majetek, jsou nenávratně pryč. Některé firmy v dnešní době nevlastní ani nemovitosti či výrobní linky nebo jiný majetek. Zdrojem jejich výhody vůči konkurenci jsou znalosti a dovednosti jejich zaměstnanců a firmy jako celku (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 15).

Pro pojem firemní vzdělávání se často používá synonymum podnikové vzdělávání. V obou případech se jedná o vzdělávací proces, který firma organizuje. (Skalková, 1999, s. 28)

K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců firmy přispívají výchova a vzdělávání. Výchovu můžeme definovat jako vytváření osobnosti člověka, vzdělávání jako formu dotváření a rozvoje osobnosti.

Proces výchovy a vzdělávání můžeme charakterizovat jako spojení těchto atributů:

- Kdo? Subjekt vzdělávání,
- Jak? Forma vzdělávání,
- Co? Obsah vzdělávání a výchovy,
- Proč? Motivace ke vzdělávání,
- Kdy? Časová dimenze procesu vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 76).

Soudobý charakter práce v organizacích (firmách, podnicích) a nejnovější metody řízení vyžadují nejen zaměstnance, kteří jsou odborně připraveni osvojit si nové poznatky, ale také zaměstnance s žádoucími rysy osobnosti a žádoucím chováním.

Proto již dnes nestačí tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců, jako je např. doškolování nebo přeškolování, ale stále častěji se jedná o rozvojové aktivity, které jsou zaměřené na formování osobnosti zaměstnanců a jejich hodnotové orientace (Koubek, 2007, s. 252).

Jak uvádí Tureckiová (2009, s. 79) „*jako firemní vzdělávání se označuje souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaný zaměstnavatelskou organizací se záměrem doplnit, tj. rozšířit, prohloubit, zvýšit nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak obvykle negativní rozdíl mezi jejich aktuální (subjektivní) kvalifikací a požadavky, které na ně klade výkon pracovních činností (objektivní kvalifikace, resp. kvalifikovanost práce)*“.

Obecným cílem firemního vzdělávání by měly být požadované změny ve struktuře znalostí a dovedností zaměstnanců, vedoucí ke zvýšení efektivity pracovního výkonu, ale také vytvoření podmínek seberealizace, respektive vytvoření podmínek pro rozvoj profesního potenciálu (který plní motivační funkci) (Tureckiová, 2009, s. 80).

2.1 Východiska firemního vzdělávání

K procesu firemního vzdělávání je nutné přistupovat jako k součásti celé společnosti. Firemní vzdělávání je součástí firemní strategie a váže se na její dlouhodobé i krátkodobé cíle.

Můžeme rozlišit tři přístupy k realizaci podnikového (firemního) vzdělávání:

- **musí se realizovat** – jde o základní požadavky na vzdělávání, dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž je nemožné, aby zaměstnanci vykonávali požadované práce a dosahovali optimálních výsledků,
- **mělo by se realizovat** – jde o dovednosti, které pravděpodobně přinesou firmě užitek. Sem můžeme zařadit např. manažerské dovednosti.
- **podnik (firma) je chce realizovat** – přínosy tohoto vzdělávání nemusejí být viditelné ihned, ale až v dlouhodobém horizontu, např. vytváření firemní kultury (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 79).

Pokud firmy umějí vytvořit vhodné strategie a věří, že strategicky orientované chování může ovlivnit jejich úspěšnost, objevují se problémy až při jejich zavádění do každodenního života firmy. Pro vyjasňování, formulování a řízení strategie začala být používána metoda *Balanced Scorecard* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 57).

Vertikální integrace je důležitým bodem firemního vzdělávání, je kombinací technologické výroby, distribuce, odbytu a dalších procesů. Realizace vzdělávání dle vertikální integrace vychází z vize společnosti a ze strategií řízení lidských zdrojů. Po zpracování firemních strategií z vnějšího a vnitřního prostředí organizace může organizace začít s firemním vzděláváním. Důležitým nástrojem pro zajištění vertikální integrace firemního vzdělávání je metoda *Balanced Scorecard* (Bartoňková, 2010, s. 38-39).

Metodika *Balanced Scorecard* (BSC) je taktický a operativní systém ukazatelů, který je využíván ke zlepšování kritických procesů. Propojuje systém řízení lidských zdrojů s firemní strategií. Skutečný přínos této metodiky se ukáže, je-li BSC chápána jako manažerský systém řízení podniku (propojení s cíli všech částí podniku až po zaměstnance).

Metodu BSC lze využít k:

- efektivní strategii v celém podniku,
- identifikaci a sladění strategických iniciativ,
- získání zpětné strategické vazby k přesnější formulaci strategie,
- sladění cílů jednotlivých částí podniku, týmů a osobních cílů jednotlivců.

(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 52–53).

Horizontální integrace - propojuje firemní vzdělávání s ostatními personálními činnostmi. Může tak čerpat informace z ostatních personálních činností a naopak, firemní vzdělávání může ostatním personálním činnostem informace poskytovat. Základním nástrojem horizontální integrace je uplatnění metodiky řízení podle kompetencí, neboť mezi základní a nejčastěji používané personální činnosti při realizaci firemního vzdělávání patří výběr a hodnocení pracovníků (E15.cz, © 2001- 2018).

Nástrojem horizontální integrace je **kompetence**. Kompetenci můžeme chápat jako schopnost jedince, který se chová určitým způsobem. Kompetenci můžeme charakterizovat jako oprávnění, možnost přijímat rozhodnutí. Toto je obvykle spojeno s vyšší či významnější pozicí dospělého v organizační hierarchii nebo společenské struktuře. Hovoříme-li o kompetenci pracovníka, je nutné si uvědomit, že jde o přístup a chování vedoucí k vytouženému výsledku (Tureckiová, 2009, s. 35-36).

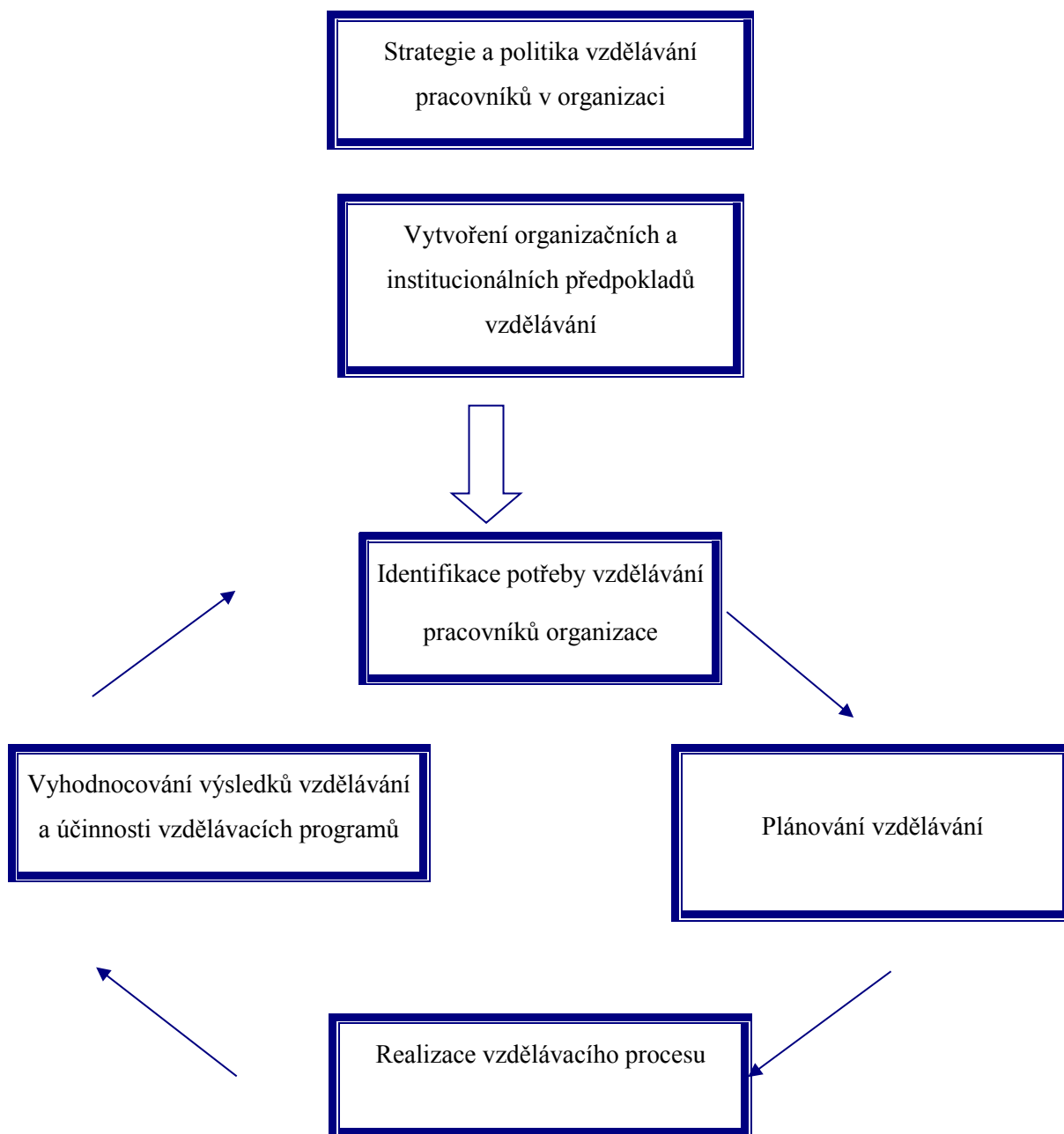
Obecná struktura kompetencí je vyplněna specifickými obsahy:

- *odborné kompetence* – vztahují se k obsahům, předmětům a prostředkům pracovní činnosti. Týkají se obecné analýzy potřeb, plánování, organizace a realizace, poradenství a managementu kvality,
- *metodické kompetence* – slouží ke zvládnutí formálních a logických aspektů výuky. Hlavní je schopnost zprostředkování obsahů,
- *sociální kompetence* – týkají se zvládnutí komunikace a kooperace při principiálním uznání osobnosti dospělého člověka (Beneš, 2014, s. 117).

Spirálovitá integrace – vede k samotné realizaci firemního vzdělávání. Tato integrace vychází z vertikální a horizontální integrace a kompetenčního modelu. Kompetenční model v sobě zahrnuje požadavky na danou pracovní pozici, což umožňuje porovnání se skutečnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi pracovníků. Tento model je považován za spojovací most mezi podnikovou a personální strategií společnosti. Pomocí uvedených integrací je možné zavádět firemní vzdělávání do dalších oblastí společnosti (Hroník, 2007, s. 68).

Dle Koubka (2007, s. 259), „*nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, pramenící z koncepce politiky vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání*“.

VÝCHODISKO A PŘEDPOKLADY



Obrázek č. 5 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj: Koubek – Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 260

Tento obrázek popisuje základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace, který dle Koubka (2007, s. 259-261), mnoho předností například:

- soustavně organizaci dodává připravené pracovníky,
- umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace,
- soustavně zlepšuje kvalifikaci, dovednosti a osobnost zaměstnanců,

- přispívá ke zlepšování výkonu a produktivity práce,
- zvyšuje vztah pracovníků k organizaci a jejich motivaci,
- zvyšuje pracovní jistotu zaměstnanců organizace,
- přispívá ke zlepšení pracovní a mezilidských vztahů atd.

Vzdělávání pracovníků v organizaci je neefektivnější, pokud je dobře organizované a systematické. Jedná se tedy o stále se opakující cyklus, který vychází z koncepce politiky vzdělávání a opírá se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Koubek, 2007, s. 259-261).

2.2 Druhy firemního vzdělávání podle poskytovatele

Firma má několik možností, jak podpořit rozvoj vzdělávání svých zaměstnanců.

Vzdělávání v podniku může vést buď specializovaný personalista, vzdělávací agentura najatá zvenčí nebo se zaměstnanec může rozvíjet (vzdělávat) sám:

- **vzdělávání zajišťované specializovaným personalistou** se nazývá vnitřním vzděláváním. Vnitřní firemní vzdělávání se odlišuje v malých a velkých firmách. Výhodou ve velkých firmách je širší nabídky, v malých firmách vycházejí personalisté z individuálních potřeb (Koubek, 2003, s. 109),
- **vzdělávání za pomoci vnějších zdrojů – vzdělávacích agentur** se týká především menších firem, které nemají personální útvar, ani odborného personálního pracovníka, Tato varianta se nazývá *outsourcing*. Příslušná agentura nabízí žádoucí školení nebo kurzy či jiné formy vzdělávacích možností pro zaměstnance (např. IT, manažerské kurzy, jazykové vzdělávání, kurzy prodeje a psychologie),
- **podpora individuálního vzdělávání zaměstnanců** – pracovník si sám vytvoří vzdělávací plán a řídí si svůj rozvoj a kariérní postup. Pokud je dotyčný pracovník zodpovědný a dostatečně motivovaný, lze dosáhnout vynikajících výsledků. Firma takovému zaměstnanci zprostředkuje veškeré vzdělávací materiály. Důležitá je zpětná vazba, neboť tento typ vzdělávání je pro zaměstnance velmi náročný (Walker, 2003, s. 218-223).

Ve firmě Naděje, která bude v praktické části předmětem popisu a analýzy vzdělávacích potřeb, **jsou využívány všechny výše uvedené druhy firemního vzdělávání.**

2.3 Motivace ve firemním vzdělávání

Motivace zaměstnanců ke zvyšování vlastního potenciálu je významným prvkem vzdělávacího procesu. Jsou-li účastníkům vzdělávání ujasněny cíle a je-li dohodnuta smlouva pro danou akci, je potřeba také přihlídnout k motivaci účastníků učení (Vodák, Kuchaříková, 2011, s. 101).

Sám pojem motivace vychází z pojmu „*motiv*“, který představuje důvod lidské aktivity. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů od Dvořákové a kol. (2004, s. 51) definuje motivy jako „*vnitřní potřeby směřující k činnosti, k uspokojení potřeby*“.

Dle Obsta (2017, s. 137) lze motiv charakterizovat „*jako popud, který vychází z potřeby, jež má být uspokojena, cíle, který je stanoven a subjektem přijat*“.

Armstrong (2007, s. 220-221) dělí motivaci pracovníků podle Herzbergaa kol., na vnitřní a vnější motivaci. Vnitřní motivace je stav, kdy zaměstnanci motivují sami sebe tak, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Vnější motivace představuje motivování ze strany nadřízených pracovníků prostřednictvím odměn, povýšení, pochval, ale také i snížení platu. Vnější motivace může mít bezprostředně výrazný, ale ne však dlouhodobý účinek. Oproti tomu vnitřní motivace má účinek dlouhodobější, jelikož je součástí jedince a není vynucena. Mezi vnitřní faktory motivace můžeme zařadit samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky své práce a společenský význam. Samostatnost motivuje především proto, že vychází z přirozené potřeby řídit svoji činnost. Podpora samostatnosti pochopitelně neznamená, že by si zaměstnanci rozhodovali o své práci sami, ale že na ně postupně delegujeme určité úkony. Nejsilnějším motivačním faktorem bývají viditelné výsledky své práce. Zaměstnanci chtějí vidět konkrétní výsledky svého snažení. Tyto faktory, ale nemusí působit na všechny zaměstnance stejně.

Mezi vnější faktory motivace patří to, co se dělá firma pro zaměstnance, aby je motivovala. Patří k nim vše, co zaměstnanci dostávají za svou práci, pokud je odváděna včas a správně. Jde o finanční odměnu (mzdu, prémie), dále firemní benefity nebo naději na povýšení či šanci do budoucna na zvýšení mzdy (Urban, 2017, s. 14-16).

Motivace je jednou z klíčových oblastí v řízení výkonu zaměstnanců. Není nejdůležitější, jakou práci zaměstnanec vykonává, je důležité, zda mu tato práce přináší užitek. Užitek nemusí mít jen podobu finanční odměny, může to být například pocit sounáležitosti s kolektivem, pocit, že někam patří nebo pocit důležitosti, pokud zaměstnanec zvládne těžší úkol.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 102) „na motivaci působí:

- *hodnota, již účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jsou-li úkoly příliš lehké, ztrácejí účastníci zájem a pozornost, jsou-li naopak příliš náročné, úsilí účastníků se v průběhu kurzu bude snižovat.*
- *okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků“.*

Obecně řečeno, výsledky vzdělávání jsou velmi často závislé na míře motivace ke vzdělávání. Nemá-li účastník vzdělávání žádnou nebo jen malou motivaci (zejména vnitřní) ke vzdělávání, výsledky pak bývají horší než výsledky účastníka vzdělávání, který stejný typ vzdělávání poptával, a měl opravdový zájem.

2.4 Posuzování efektivity vzdělávacích programů

S firemním vzděláváním úzce souvisí posuzování efektivity vzdělávacích programů, kdy „*hodnocení efektivity vychází z poznání problémů spojených s vyhodnocováním a představuje užitečnou pomůcku k určení finanční hodnoty, kterou podnik naplněním učebních cílů získá. Tohoto procesu je možno užít i k určení očekávané a skutečné návratnosti investice tohoto druhu. K posouzení efektivity vzdělávacích programů je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 164).

Provádět analýzu nákladu je v procesu firemního vzdělávání velmi obtížné. Zejména, pokud pojmem vzdělávání v širším slova smyslu, tedy ve smyslu osobního rozvoje pracovníka, kdy splývá tento rozvoj se samotným pracovním výkonem, není přesné vyčíslení nákladů možné (Pokorná, s. 2009, s. 67). Pokorná (2009, s. 67) popisuje „*efektivitu vynaložených nákladů tedy můžeme vidět už i v pojetí vzdělávání ve firmě. Efektivitu spatřuji ve schopnosti zaměstnanců zvyšovat, zkvalitňovat svůj pracovní výkon a v tom, zda se změny v pracovním výkonu skutečně projeví. Nesmíme se uzavírat pouze do snahy vynaložené na rozvoj v pracovních kompetencích bez jejich implementace. Takové investice jsou neefektivní“*.

Náklady na vzdělávání jsou důležitým faktorem při posuzování, zda vzdělávání mělo kýžený efekt. Ovšem posuzovat efektivitu pouze na základě nákladů není úplně objektivní. Mnohem přínosnější je sledovat komplexní užitek, který pro firmu má.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 164 -165), uvádějí jaké náklady firma minimálně má v souvislosti s firemním vzděláváním (náklady na externí moderátory a lektory, náklady spojené s ubytováním, přímé náklady na účastníky a lektory, stravné, cestovné atd.), dále náklady, které je možné vzít v úvahu (alternativní náklady – náklady obětované příležitosti), režijní a administrativní náklady spojené se vzdělávacím programem, neodvedený výkon – výdaje spojené s tím, že někdo jiný musí realizovat výkon místo účastníka programu.

2.4.1 Přínosy vzdělávání

S výdaji na firemní vzdělávání jsou propojeny i přínosy vzdělávání. Firmy často sledují jen náklady, ale při posuzování efektivity je vhodnější zvolit opačný přístup a začít sledováním přínosů (užitku), vzdělávání, které zahrnují:

- **lepší využití potenciálu zaměstnanců**, vzdělávání pomáhá jednotlivcům i celým pracovním týmům, stát se flexibilnějšími, schopnějšími plnit pracovní úkoly,
- **zvýšení výkonu** může přinést zvýšení návratnosti spotřebovaných zdrojů. Možné oblasti zlepšení jsou administrativní procedury, bezpečnost, spokojenost zákazníka.
- **snížení fluktuace**, zaměstnanci obvykle pozitivně reagují na možnosti vzdělávání. Tento přístup zlepšuje image firmy, může přilákat i zaměstnance s vyšší úrovní kvalifikace.
- **zvýšení spokojenosti zákazníků** - potřebu vzdělávání zaměstnanců si zákazník často uvědomí jako první a nečiní mu problém odchod ke konkurenci, která dokáže lépe plnit jeho požadavky (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 166-167).

Dle Visinger (2008, s. 18) „*efektivita firemní vzdělávání, tedy jeho přínos je těžce měřitelný*“. Z toho důvodu Visinger (2008, s. 18) rozlišuje tři druhy přínosu firemního vzdělávání a to:

- **krátkodobý efekt** má za cíl kvalifikovaně ohodnotit předané znalosti a dovednosti a jejich následné zařazení do firemní praxe: Nejčastěji se provádí formou testů a dotazníků, které mají sloužit jako zpětná vazba k ověření si předávaných znalostí,
- **střednědobý efekt** má za úkol zjistit, jaké množství předávaných znalostí a dovedností se promítá do struktury firmy, ke zlepšení ekonomické a organizační výkonnosti samotné firmy,
- **dlouhodobý efekt** jeho cílem je zjištění, zda je firemní vzdělávání efektivní, zda obohacuje firemní kulturu, a zda přispívá k lepšímu hospodaření s lidskými zdroji (Visinger, 2008, s. 18).

2.5 Bariéry firemního vzdělávání

Firmy přistupují ke vzdělávání zaměstnanců s vidinou výsledků, které budou mít pozitivní vliv na celý chod firmy. Žádaný efekt se však nemusí dostavit ihned, nebo se nemusí dostavit vůbec. Ačkoliv máme dnes již spoustu studií, které dokazují jasné přínosy firemního vzdělávání, stále existují jisté bariéry, které mohou mít negativní vliv na míru tohoto vzdělávání.

Je častou praxí, že se firmy snaží šetřit a jednou z prvních oblastí, ve které dochází k rozpočtovým škrtům, je vzdělávání zaměstnanců. Nižší ochota firmy investovat do vzdělávání může být způsobena jak negativními předchozími zkušenostmi se vzděláváním, tak neochotou zaměstnanců podílet se na něm. **Firma, na kterou jsem se ve své praktické části zaměřila, nepatří mezi šetřící v této oblasti a firemnímu vzdělávání přikládá patřičnou důležitost.**

Popišme si tedy hlavní skupinu bariér, kterou vysvětluje Barták (2017, s. 13-15) a která se projevují všude tam, kde usilujeme nejen o předávání poznatků, ale také o navozování problémového myšlení:

- percepční bariéry,
- bariéry kultury a prostředí,
- intelektuální a výrazové bariéry,
- emocionální bariéry.

Percepční bariéry jsou ty, které brání vzdělávanému jasně vnímat podstatu problému a vyhledat informace nezbytné k jeho řešení. Můžeme sem zařadit:

- neschopnost vidět problém z různých hledisek,
- účastník vzdělávání chápe mlhavě podstatu problému,
- negativní vliv stereotypů, návyků, dospělý chápe nebo vidí to, co očekává a ne to, co je mu reálně předkládáno,
- nasycení (saturace), dospělý má pocit, že už všechno ví a zná a že už mu není co nového nabídnout nebo sdělit,
- není využito všech smyslových podnětů, dospělí účastníci se dívají, ale nevidí, poslouchají, ale neslyší.

Bariéry kulturní – čím je člověk dospělejší, tím více se přizpůsobuje svému okolí, hraje tedy určité role, které od něj příslušná komunita vyžaduje. Míra tohoto přizpůsobení závisí na enkulturaci a socializaci jednotlivce. S kulturními bariérami se setkáváme v podobě nejrůznějších tvrzení, které mohou omezovat rozvoj tvořivého myšlení dospělého.

Příklady těchto bariér:

- tradiční mívá přednost před novým a změnami,
- hravost je jen pro děti,
- řešení problémů je vážná záležitost a není v nich místo pro humor,
- reflexe a fantazie jsou ztrátou času.

Bariéry pracovního prostředí, kde prostředí může působit rušivě a kde hraje svoji roli. Jelikož dospělý tráví na svém pracovišti hodně svého času, je to jedna z nejdůležitějších bariér.

Patří sem například:

- nedostatek spolupráce,
- nedůvěra mezi spolupracovníky,
- nadřazení oceňují jen vlastní rozvoj a vlastní myšlenky,
- nedostatek podpory k osobnostnímu a kvalifikačnímu rozvoji,
- konzervatismus, ignorance a formalismus.

Intelektuální a výrazové bariéry se často promítají v nevhodné volbě taktik:

- řešení problému s použitím nesprávného jazyka (složitě se vysvětluje jednoduché),
- nedostatečná srozumitelnost, opodstatněnost, přesnost, výrazová úspornost, jasnost,
- absence zpětné vazby,
- nerespektování poznatků, které zpětná vazba přináší,
- nedostatek vnímavosti k potřebám, očekáváním příjemců.

Emoční bariéry jsou překážky sdělování a jednání. Emoční bariérou může být:

- strach udělat chybu, selhat,
 - nedůvěra ve vlastní schopnosti a možnosti,
 - nechť ke změnám,
 - obava z neznámého,
 - neschopnost reagovat na výzvu ke změně, pokusit se o jiný úhel pohledu,
- (Barták, 2017, s. 14-16).

V České republice byl v letech 2009-2013 realizován projekt **Koncept** (Koncepce dalšího vzdělávání). Cílem projektu bylo navrhnout systémové prostředí pro oblast dalšího vzdělávání dospělých, a tím podpořit jak potencionální účastníky vzdělávání a vzdělávací instituce, tak i zaměstnavatele.

Projekt byl zacílen na např. kvalitu dalšího vzdělávání, podporu vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků, informační a poradenskou podporu dalšího vzdělávání atd. V rámci tohoto projektu byly organizace dotazovány na možné externí či interní

bariéry, se kterými se při vzdělávání jejich zaměstnanci potkali. Mezi nejvíce uváděnými byly tyto bariéry:

Mezi externí bariéry dotazovaní zařadili:

- nedostupnost vzdělávání v místě podnikání,
- malá podpora ze státu a dalších institucí,
- obava z toho, že kvalifikovaní zaměstnanci odejdou ke konkurenci,
- málo vhodných vzdělávacích programů,
- špatná garance kvality na straně poskytovatelů vzdělávání.

Mezi interní bariéry dle dotazovaných patří:

- nezáměr zaměstnanců,
- nedostatek finančních prostředků na vzdělávání,
- malý užitek ze vzdělávání pro firmu,
- nezastupitelnost zaměstnanců,
- nedostatečné počítačové vybavení firem,
- firma vzdělávat nepotřebuje, najde si zaměstnance s již potřebnými dovednostmi a znalostmi (Národní ústav pro vzdělávání, © 2011– 2018).

Firmy se v oblasti vzdělávání zaměstnanců mohou potýkat s různými problémy. **Je třeba schopného managementu** ve vedení firmy, aby zaměstnancům vysvětlil nutnost dalšího vzdělávání na jedné straně a na druhé straně uvědomění si zaměstnanců, že dalším vzděláváním mohou jen získat.

Shrnutí teoretické části

Cílem teoretické části bylo představit vzdělávání obecně a poté se zaměřit na firemní vzdělávání. První kapitola pojednává o vzdělávání, které se stalo nedílnou součástí našeho života. Vzdělávání je možné dělit na formální (realizované v institucích), neformální (dobrovolné) a informální (provázené praxí). Snahou autorky je popsat v druhé kapitole firemní vzdělávání. Firemní vzdělávání podporuje ke svému prospěchu rozvoj zaměstnanců a je nedílnou součástí každé firmy. V rámci této kapitoly byl definován samotný pojem firemního vzdělávání, dále východiska firemního vzdělávání, druhy firemního vzdělávání, motivace a efektivita, přínosy a bariéry firemního vzdělávání.

Vzhledem k tomu, že na firemní vzdělávání se musí pohlížet jako na součást celé společnosti, je integrováno do dalších firemních procesů. Firemní vzdělávání se prolíná v několika integracích: horizontální (spojení s ostatními personálními činnostmi ve firmě, vertikální (spojení firemního vzdělávání na nadřazené nebo podřazené firemní postupy) a spirálovitá (první krok samotné realizace).

Metody firemního vzdělávání můžeme rozdělit do dvou skupin: na pracovišti (*on the job*). Ke vzdělávání na pracovišti patří asistování, rotace práce, pracovní porady, mentoring, instruktáž při výkonu práce aj. Dále vzdělávání mimo pracoviště (*off the job*). Sem můžeme zařadit přednášku, přednášku spojenou s diskuzí, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, aj. Každá z těchto metod má své výhody i nevýhody. Vzdělávání na pracovišti je lépe propojeno s praxí, a lepší je i přenos nově nabytých znalostí a dovedností. Nevýhodou je horší strukturovanost.

K realizaci firemního vzdělávání patří motivace. Motivace je jednou z klíčových oblastí v řízení výkonu zaměstnanců. Na míru motivace mohou mít vliv vnitřní a vnější faktory. Mezi vnitřní motivy patří (samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky své práce) a vnější motivaci představuje motivování ze strany nadřízených (vyšší plat, odměny kariérní povýšení). Důležitější a trvalejší efekt má vnitřní motivace, která vychází z člověka samého.

Dále autorka popsala efektivnost a přínos firemního vzdělávání. Efektivitou a přínosem firemního vzdělávání je zisk, snižování fluktuace, lepší využití potenciálu zaměstnanců, větší spokojenost zákazníků, a zvýšení výkonu.

Rozlišujeme tři druhy přínosu firemního vzdělávání a to: krátkodobý efekt – cílem je zhodnotit objem předaných znalostí a dovedností přenesených do firemní praxe, střednědobý efekt – cílem je zjistit množství předávaných znalostí a dovedností promítnutých do struktury organizace, a dlouhodobý efekt – cílem je zjistit efektivnost firemního vzdělávání.

Poslední část popisuje bariéry firemního vzdělávání. Sem můžeme zařadit bariéry externí a interní, percepční, kulturní, pracovního prostředí, intelektuální a výrazové a emoční. Jako jednu z největších bariér firmy uvádějí nedostatek finančních prostředků a někdy i nezájem ze strany zaměstnanců.

Všechny kategorie firemního vzdělávání budou dále podrobeny zkoumání a vyhodnocení v nadcházející praktické části.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Diplomová práce vznikla ve spolupráci s majitelkou firmy, a také zejména s personálním oddělením a je věnována analýze vzdělávacích potřeb zaměstnanců v konkrétní firmě. V naší firmě pracuji již patnáctým rokem jako administrativní pracovnice a během této doby se firma neustále vyvíjí. Firemní vzdělávání se s narůstajícím počtem zaměstnanců dostalo mezi priority majitelky firmy. Je si vědoma toho, že lidský kapitál je velmi důležitý a je potřeba jeho neustálého rozvoje. Firma se zabývá výrobou gemmoterapeutik (potravinové doplňky), mastí, olejů, kosmetických prostředků, výluhů do koupelí a poradenskou činností v tomto oboru. Aby mohla firma rychle reagovat na konkurenci na trhu a na změny v legislativě, je nutné pro ni mít vzdělané a flexibilní pracovníky. Firma investuje ročně do vzdělávání svých pracovníků nemalé prostředky a snaží se, aby její zaměstnanci měli co nejvíce informací o vývoji v tomto oboru, neboť každý jednotlivý pracovník přispívá k celkovému úspěchu firmy. Podstatným faktem je, že firma je profitabilní a konkurenceschopná, čehož se jí daří dosáhnout i faktory jako je dobrá pověst, tradice a snaha podporovat osobní odpovědnost zaměstnanců.

3.1 Profil firmy

Firma Naděje patří mezi jednu z mála firem, která se zabývá výrobou a vývojem produktů v oblasti gemmoterapie a bylinných tinktur. Byla založena v roce 1998 a sídlí v obci Brodek u Konice. Firma zajišťuje práci čtyřiceti čtyřem stálým zaměstnancům, a v sezónním období dalším patnácti až dvaceti brigádníkům. Třicet zaměstnanců pracuje ve výrobní oblasti a čtrnáct se zaměřuje na komunikaci se zákazníky, dodavateli a odběrateli, dále na fakturaci a interpersonální otázky.

Firma se během své existence několikrát stěhovala. Ze začátku začala majitelka firmy podnikat ve svém domě, poté se firma přesunula do pronajatých prostor od obecního úřadu. Postupně majitelka pomocí fondů Evropské unie vybudovala jak účelné výrobní prostory, tak administrativní budovu, která slouží i k reprezentaci.

Kdo jsme v České republice? Zakladatelka firmy jako první v republice začala využívat gemmoterapeutika, tedy extrakty z bylin a pupenů, jako prevence civilizačních onemocnění. Jejím cílem bylo prosadit gemmoterapii, tedy metodu pomoci lidem prostřednictvím používání výtažků z bylin a pupenů, na trhu. Strategie firmy byla založena na rozšíření povědomí o těchto přírodních produktech, a především o možnosti lidí, zlepšit si své zdraví pomocí těchto prostředků.

Firma vyrábí produkty, které jsou přírodního původu. Výroba probíhá v provozu, který je certifikován, a jednotlivé výrobky jsou schváleny ministerstvem zdravotnictví.

Majitelka dále provádí čtvrtletní dvoudenní semináře pro lékaře, majitele a pracovníky lékáren, zdravých výživ, pro fyzioterapeuty, maséry a další zájemce. Tyto semináře jsou zaměřeny na tyto oblasti:

- vysvětlení významu bylin v prevenci civilizačních onemocnění,
- druhy bylinné léčby,
- gemmoterapie medicína pupenů-objasnění pojmu a její význam pro zdraví člověka,
- význam jednotlivých gemmoterapeutik a výtažků z těl rostlin,
- zaměření těchto prostředků na jednotlivé zdravotní problémy,
- kombinace tinktur z těl rostlin a gemmoterapeutik na určité zdravotní problémy a konkrétně na jedince.

Firma prodává své výrobky nejen na území České republiky, ale zasílá i do dalších zemí Evropské unie. Jsou to např. Slovensko, Polsko, Slovinsko, Maďarsko a Německo. V poslední době začíná být zájem o produkty firmy také v Japonsku. K distribuci svých výrobků firma využívá zásilkový prodej, který je možný jak v České republice, tak v zahraničí. Dále jsou využívány sítě lékáren a zdravých výživ.

3.2 Poslání firmy

Poslání firmy můžeme formulovat do několika bodů:

- majitelka firmy se svými spolupracovníky se snaží objevovat a úspěšně uvádět na trh nové produkty, které by přispěly ke zlepšení kvality života lidí,
- firma chce pro svoje zaměstnance vytvářet kvalitní pracovní prostředí, kde by mohli spokojení zaměstnanci přispívat svojí prací a svými nápady k větší konkurenceschopnosti firmy na trhu,
- dobré jméno firmy je jedním ze základních pilířů úspěšného podnikání a jeho udržení je prioritou majitelky,
- přinášet hodnoty nejen firmě ale všem stávajícím i potencionálním zákazníkům a také v tomto kraji, kde je nedostatek pracovních míst vytvářet kvalitní pracovní příležitosti.

3.3 Vize firmy

Každá firma, pokud chce být úspěšná a prosperovat, musí mít ve své struktuře člověka, který má určitou vizi o dalším směřování firmy do budoucna. Ve firmě Naděje je to bezesporu její majitelka, která si je vědoma toho, že pokud firma bude mít jen krátkodobé plány a ustrne ve vývoji, znamená to většinou odliv zákazníků a konec firmy na trhu. Mezi vize majitelky firmy patří:

- majitelka firmy se snaží rozšířit do pěti let prodej svých výrobků do více zemí EU,
- probíhá schvalování plánů na vybudování relaxačního centra v Brodku u Konice, kde budou klienti moci využívat jak masážní, tak relaxační přístroje. Pomocí těchto přístrojů budou vytvořeny možnosti k lepšímu zacílení jednotlivých bylinných prostředků na konkrétní zdravotní problémy jedince. Centrum by mělo také přispět nejen ke zlepšení zdravotního stavu klientů ale také ke zdravotní osvětě obyvatel České republiky. Majitelka firmy svoje vize konzultuje se svými zaměstnanci a ráda vyslechne jejich názory a připomínky, které mohou být inspirací.

3.4 Osobnost majitelky firmy

Profesním zaměřením majitelky firmy bylo učitelství na místní základní škole. Učila přírodovědu, chemii a praktické činnosti. Působila též jako výchovný poradce. Během své pedagogické činnosti si všímala zdravotních a výchovných potíží žáků, a po ukončení profese a odchodu do starobního důchodu chtěla tyto poznatky zúročit. Začala tedy navštěvovat Léčitelskou akademii v Praze, kde přednášel i profesor Janča o výrobě a využití bylinných tinktur v praxi. Na základě jeho doporučení začala vyrábět bylinné preparáty.

Majitelka firmy se tím začala zabývat, a jelikož to bylo něco nového, o čem lidé mnoho nevěděli, bylo velmi těžké dostat tyto výrobky do povědomí lidí.

Postupem času byla majitelka zvána na různé přednáškové akce do měst a obcí po celé České republice, dále je zvána do vysílání Českého rozhlasu Olomouc, Brno, Ostrava, Praha, Hradec Králové, České Budějovice a Pardubice.

Dále vystupovala v rámci bylinné osvěty v televizním vysílání v pořadech:

- *Dobré ráno* (televize Brno, Ostrava),
- *Polopatě* (televize Praha),
- *Sama doma* (televize Praha),
- *Hobby naší doby* (televize Praha),

- *Rady ptáka loskutáka* (televize Praha) (Naděje, © 2017).

V poslední době majitelka vybudovala na pozemcích firmy bylinnou ukázkovou zahradu, kde jsou pěstovány jak naše, tak cizokrajné byliny. Na prohlídku této zahrady přijíždějí zájezdy lidí z celé republiky, je jim nabídnuta přednáška majitelky firmy a prohlídka s komentářem o účincích jednotlivých rostlin. Zaměstnanci firmy mají možnost zahradu kdykoliv navštívit a zdokonalovat si své znalosti v oboru pěstování bylin, které mohou ve své práci využít.

Důležitá pro firmu je také spolupráce s vysokými školami, kdy majitelka přednáší studentům škol o účincích léčivých bylin a odpovídá i na jejich osobní dotazy.

Spolupráce probíhá s těmito školami:

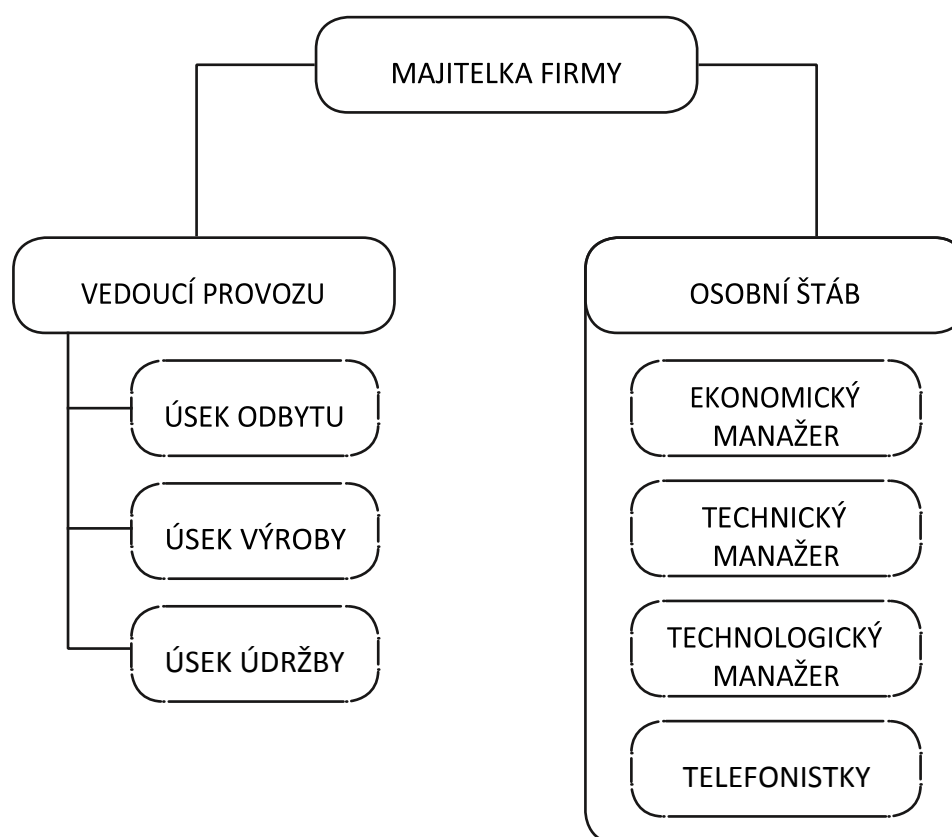
- Zemědělskou fakultou Mendelovy univerzity Brno,
- Přírodovědeckou fakultou UP Olomouc,
- Lékařskou fakultou UP v Olomouci,
- Farmaceutickou fakultou v Hradci Králové.

Za osvětovou činnost i za přístup ke kraji dostala následující ocenění:

- Živnostník roku Olomouckého kraje – 1. místo rok 2010.
- Živnostník roku ČR – 2. místo rok 2010.
- Marketér roku 2013 Malý delfín.
- Pamětní medaile UP Olomouc za reprezentaci UP Olomouc a České republiky doma i v zahraničí, medaile byla udělena při příležitosti založení univerzity.
- 1. místo za inovaci při ocenění Českých podnikatelek roku 2016.
- Ocenění za mimořádný přínos regionu rok 2017(Naděje, © 2017).

Majitelka firmy absolvovala dvakrát mezinárodní přednášku o gemmoterapii na Jaltě, kde probíhal celosvětový kongres v roce 2013, kde měla přednášku na toto téma.

3.5 Organizační struktura firmy Naděje



Obrázek č. 6 Schéma organizační struktury firmy (vlastní zpracování)

Ve vedoucí pozici je majitelka firmy, dále jsou ve firmě zaměstnáni členové její rodiny na různých postech.

Ekonomický manažer má na starosti účetnictví, mzdovou politiku firmy, personální otázky, jednání s bankou a úřady. Dále hlídá ceny nakupovaného materiálu a navrhuje změny cen firemních výrobků.

. Technický manažer se stará o technické záležitosti ve firmě, má na starosti nákup nových strojů, řeší problémy počítačové sítě. Je odpovědný za dodávky materiálu. Spravuje ve spolupráci s externí firmou web stránky firmy.

Telefonistky vyřizují dotazy klientů, přijímají objednávky a také vyřizují reklamace. Mají také na starosti podnikovou prodejnu, kde si mohou zákazníci přímo koupit všechny druhy firemních výrobků.

Úseky odbytu, výroby a údržby řídí vedoucí. Dohlízejí na personální stránku, na technickou úroveň, na potřeby zásobování. Vedoucí provozu má také na starosti autopark firmy.

Výhodou této struktury je, že majitelka má neustále přehled o stavu firmy, ale zároveň je velmi přetížena, neboť chce být u všech důležitých rozhodnutí, a nechce některé kompetence delegovat. Ve firmě vznikají konflikty způsobené tím, že se objevují protichůdné názory na stejný problém a majitelka má vždy rozhodující slovo, i když není v jejích silách, aby byla seznámena se všemi podrobnostmi, které jsou nutné k správnému rozhodnutí.

Celkem je ve firmě Naděje zaměstnáno 44 zaměstnanců, největší podíl tvoří dělnické profese.

Firma rozděluje své zaměstnance do několika skupin:

- manažeři – vedení,
- vedoucí provozu,
- administrativní pracovníci – telefonistky, mzdová a finanční účetní,
- zaměstnanci ve výrobě.

3.5.1 Současný systém vzdělávání ve firmě Naděje

Jak jsem již uvedla, firma Naděje se aktivně zabývá otázkou dalšího vzdělávání svých zaměstnanců. Je to pro firmu důležité zejména pro to, aby dokázala čelit konkurenčnímu tlaku a mohla se jako jedna z mála ve svém regionu dále dynamicky rozvíjet.

Firma Naděje nabízí svým zaměstnancům tyto vzdělávací aktivity, které jsou realizovány formou:

- **zákonných školení**, zaměstnanci firmy jsou proškoleni v bezpečnosti práce, požární ochrany, v oblasti hygieny a školení řidičů. Školení řidičů se týká i proškolení na vysokozdvizné vozíky. Tato školení se týkají zejména zaměstnanců ve výrobě, kteří musí být také průběžně vzděláváni, i když ne v také míře jako TH zaměstnanci,
- **jazykové kurzy**, které jsou zaměřeny i na pracovní pozice telefonistek – zvládnutí komunikace zahraničnímu klienty. Jedná se především o ruský, německý a anglický jazyk. Tyto pracovníce mají přístup i k firemním materiálům, které jsou psány v ruském, německém a anglickém jazyce a mohou z nich čerpat pro doplnění výuky specifické názvy rostlin, stromů, zdravotních problémů atd.,

- **počítačové kurzy**, administrativní pracovníci, musí mít samozřejmě počítačové znalosti. Firma jim nabízí zdokonalit se zejména v programu Word, Excel a účetní program ABRA,
- kurzy zaměřené na **práci s novými masážními přístroji (technické školení)**, které majitelka firmy zakoupila do nového relaxačního centra, které buduje,
- **školení a semináře chemického a technologického zaměření**, týkající se výroby kosmetických prostředků (mastí a olejů),
- dále školení, která jsou nutná pro **mzdovou a personální** oblast firmy, kde se účastníci školení seznamují s novinkami, novými zákony a změnami v této oblasti,
- školení, které se týkají **legislativní problematiky** a komunikace s Celním úřadem se účastní dva pověřeni pracovníci, kteří se v případě onemocnění či dovolené mohou zastupovat.

3.5.2 Doplnující údaje ke vzdělávání ve firmě Naděje

Doplnující údaje byly získány z interních materiálů firmy a z rozhovoru s personalistou:

- jazyková výuka ve firmě neprobíhá v rámci celé firmy. Je zaměřena na znalosti týkající se oblasti komunikace se zahraničními klienty v obchodních pozicích, na postech telefonistek a na výuku k ovládnutí technologií a odborných výrazů z oblasti přírodovědy.
- vzdělávací aktivity firma financuje z vlastních prostředků. Vedení firmy vychází z úvahy, že prostředky na vzdělávání by neměly představovat problém či výrazné omezení.
- členové managementu firmy jsou průběžně vzděláváni v oblastech, které přispívají k modernímu a dynamickému rozvoji firmy. Jedná se převážně o IT školení, odborná školení, týkající se firemní problematiky (celní vyhlášky, semináře k legislativě).

3.5.3 Zhodnocení vzdělávacích aktivit firmy Naděje

Vzdělávání zaměstnanců je zabezpečováno z interních i externích zdrojů. Běžné vzdělávání a doplňování odborných znalostí potřebných pro výkon své práce si zaměstnanci podle potřeby iniciují sami po poradě se svým vedoucím. Jedná se především o semináře

k legislativě, zákonná školení a odborné semináře. Pozitivní je zjištění, že firma neomezuje financování vzdělávání a věnuje nemalé prostředky na rozvoj zaměstnanců. Jak jsem již uvedla v oddíle **3.4 Osobnost majitelky firmy**, firma se angažuje ve spolupráci s vysokými školami, kdy studenti těchto škol přijíždějí na exkurze a seznamují se i se zaměstnanci firmy. Dochází k výměně informací, myšlenek, což představuje pro firmu přidanou hodnotu.

Koncepce vzdělávání zaměstnanců se bude dle slov majitelky firmy v budoucnu odvíjet od aktuálních potřeb firmy a možných legislativních změn.

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V této kapitole výzkumného šetření se budeme věnovat cílům a problémům výzkumu a konkrétním hypotézám, ověřováním platnosti hypotéz a závěrečným doporučením.

4.1 Stanovení cíle praktické části

Hlavním cílem mé diplomové práce je popsat a analyzovat stávající profesní vzdělávání firmy Naděje, dále zjistit možné nedostatky v systému vzdělávání a navrhnout opatření ke zlepšení v této oblasti. V praktické části budeme srovnávat poskytované vzdělávání zaměstnanců v oblastech, které jim mají pomoci v jejich pracovním a osobním rozvoji. Na hlavní cíl diplomové práce navazují dílčí jednotlivé cíle.

Dílčí jednotlivé cíle jsou formulovány takto:

- zhodnotit, zda profesní vzdělávání ve firmě Naděje splňuje potřeby a požadavky jednotlivých zaměstnanců,
- navrhnout možnosti zefektivnění profesního vzdělávání zaměstnanců,
- zhodnotit aktuální nabídku vzdělávacích akcí ve vztahu k potřebám zaměstnavatele.

4.2 Stanovení problému, otázek a hypotéz

Dle Gavory (2000, s. 24) „výzkum se musí začít vymezením výzkumného problému. Každý výzkumník má zřejmě množství otázek, které by chtěl postavit do centra svého výzkumu. Odpověďmi na ně by chtěl něco předvídat nebo řešit.“

Výzkumný problém stanovuje pouze základní orientaci výzkumu, nevyjadřuje další potřebné informace, které jsou nutné k jeho směřování. Ty se stanoví v hypotézách. Hypotézy vychází z poznatků, které jsou o zkoumaném problému známy, nebo z praktických zkušeností výzkumníka (Gavora, 2000, s. 50).

Spoustu problémů, které v průzkumu řešíme, se navzájem prolíná a spolu souvisí.

4.2.1 Stanovení problému

Před stanovením průzkumného problému je třeba získat co nejvíce informací, které nám pomohou orientovat se v samotné oblasti, kterou budeme zkoumat. Po zvážení všech dostupných informací byl stanoven tento výzkumný problém:

„ Jaké je realizované vzdělávání pro zaměstnance vybrané firmy?“

Dle Gavory (2000, s. 25) „všeobecně můžeme říct, že problém, na který se dá odpovědět jednoduše „ano“ nebo „ne“, není dobrý výzkumný problém. Problémy si obvykle vyžadují hlubší pohled a složitější odpovědi“.

4.2.2 Stanovení otázek výzkumného šetření

Pro praktickou část práce byly stanoveny následující výzkumné otázky, na které bude hledána odpověď v dotazníkovém šetření, které proběhlo u respondentů. Zvolené otázky nám pomohou lépe se orientovat v daném problému a přispějí k definování věcných hypotéz:

1. Je nabídka a harmonogram vzdělávacích akcí ze strany zaměstnavatele dostačující?

Tato otázka zjišťuje, zda je nabídka vzdělávacích akcí dostačující a jaký harmonogram vzdělávacích akcí nejvíce zaměstnanců vyhovuje. V dotazníku je této výzkumné otázce věnována otázka č. 9 a 14.

2. Jaké metody vzdělávání zaměstnanci upřednostňují?

Snahou této otázky je zjistit, kterou formu vzdělávání zaměstnanci upřednostňují. V dotazníku se této otázce věnuje otázka č. 15.

3. Je kvalita nabízených vzdělávacích akcí dostačující?

Otázka se zabývá kvalitou nabízených vzdělávacích akcí. V dotazníku na zaměstnanci odpovídali v otázce č. 21.

4. *Jaké je zaměření vzdělávacích akcí?*

Pomocí otázky č. 6 je dotazníkovým šetřením zjišťováno zaměření vzdělávacích a jejich smysluplnost.

5. *Mohou zaměstnanci sami rozhodovat o svém dalším vzdělávání?*

Tato otázka se zabývá možnostmi zaměstnanců, v rámci rozhodování o dalším vzdělávání. V dotazníku je tomuto věnována otázka č. 7 a 11.

6. *Jsou nové poznatky získané na vzdělávacích akcích přínosem pro výkon zaměstnanců?*

Pomocí otázky č. 13 v dotazníku se zjišťuje efektivita vzdělávacích akcí a jejich přínos pro výkon zaměstnanců.

7. *Upřednostňují zaměstnanci ke vzdělávání interní školitele nebo spíše externí vzdělávací programy?*

Pro další zefektivnění vzdělávacích akcí je vhodné zjistit, zda zaměstnanci preferují interní školitele či externí vzdělávací programy. V dotazníku se této výzkumné otázce věnuje otázka č. 12.

8. *Je požadovaná zpětná vazba na proběhnutou vzdělávací aktivitu?*

Pomocí otázky č. 20 je zjišťována zpětná vazba na proběhnuté vzdělávací aktivity.

9. *Co motivuje zaměstnance k účasti na vzdělávacích aktivitách?*

Tato otázka se snaží zjistit motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a definovat, které okolnosti mohou motivaci k dalšímu vzdělávání ovlivňovat. V dotazníku je této výzkumné otázce věnována otázka č. 8.

10. *Co v nabídce vzdělávacích aktivit zcela chybí?*

Otázka se snaží zjistit pozitiva i negativa současných nabízených vzdělávacích aktivit, a nabídnout možnost zlepšení. V dotazníku je této výzkumné otázce věnována otázka č. 16.

4.2.3 Stanovení hypotéz

Hypotéza je vědecký předpoklad, který je vyvozen z vědecké teorie, tedy z toho, co je o daném problému teoreticky zpracováno. Hypotézy rozvíjejí naše poznání tak, že potvrzují nebo zpochybňují určitou teorii, a tím ji připravují k empirickému prozkoumání. Základní vlastností hypotézy je, že vyjadřuje vztahy mezi proměnnými. Pokud nejde o vyjádření vztahů, nelze hovořit o výzkumné hypotéze (Gavora, 2000, s. 50-52).

Ve kvantitativně orientovaných výzkumech ověřujeme hypotézy o vztazích mezi jevy jako věcné hypotézy, tam se k vyjádření proměnných používá věcných termínů. Tyto věcné hypotézy následně operacionalizujeme, musíme je vyjádřit tak, aby se daly změřit. Poté se dále převádějí na statistické hypotézy, které ověřujeme pomocí statistických testů významnosti. Pomocí těchto testů významnosti ověřujeme, zda mezi proměnnými existuje závislost, rozdíl či souvislost nebo vztah (Chráska, 2006, s. 62-63).

Výzkumné otázky, které jsou výše uvedené, jsem převedla na věcné hypotézy.

4.2.4 Hypotézy

Při stanovení statistických hypotéz bylo přihlédnuto k vlastním předpokladům získaných, pozorováním ve firmě. V této diplomové práci bylo formulováno pět hypotéz.

H₁: Motivace k účasti na vzdělávání je různá pro zaměstnance pracující ve firmě do 5 let a pro zaměstnance pracující ve firmě 6 let a více.

H₀: Motivace k účasti na vzdělávání je stejná pro zaměstnance pracující ve firmě do 5 let a pro zaměstnance pracující ve firmě 6 let a více.

H_A: Motivace k účasti na vzdělávání je různá pro zaměstnance pracující ve firmě do 5 let a pro zaměstnance pracující ve firmě 6 let a více.

H₂: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více vnímají stejně nabídku kurzů ze strany zaměstnavatele.

H₀: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více vnímají stejně nabídku kurzů ze strany zaměstnavatele.

H_A: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více vnímají různě nabídku kurzů ze strany zaměstnavatele.

H₃: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více mají různé pohledy na typ časového harmonogramu školení.

H₀: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více mají stejné pohledy na typ časového harmonogramu školení.

H_A: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více mají různé pohledy na typ časového harmonogramu školení.

H₄: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let hodnotí své současné znalosti hůře než zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více.

H₀: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let hodnotí své současné znalosti stejně jako zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více.

H_A: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let hodnotí své současné znalosti hůře než zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více.

H₅: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let mají menší míru ochoty přispívání na firemní vzdělávání než zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více.

H₀: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let mají stejnou míru ochoty přispívání na firemní vzdělávání než zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více.

H_A: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let mají menší míru ochoty přispívání na firemní vzdělávání než zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více.

4.3 Použité techniky sběru dat

Před provedením samotného výzkumného šetření je nezbytným krokem stanovit si výzkumné metody, pomocí kterých budeme zjišťovat data potřebná ke zpracování výzkumného šetření, ověření stanovených hypotéz a vyhodnocení výsledků výzkumného šetření. Po zvážení byla vybrána kvantitativní metoda sběru dat – dotazníkové šetření a jako doplňková forma interview s majitelkou firmy. Důvodem pro volbu těchto metod byla snadná proveditelnost i časová nenáročnost, neboť dotazník lze rozeslat hromadně respondentům emailem. Volba dotazníku byla také učiněna s ohledem na splnění cíle v podobě zjištění aktuálního stavu profesního vzdělávání ve firmě Naděje.

Nevýhodou této metody je menší návratnost a možná anonymita respondentů, neboť uvedení jména nebylo na dotazníku zadáno jako povinný údaj. Při anonymitě dotazníkového

šetření může dojít ke špatnému nebo neúplnému vyplnění dotazníku, čímž klesá vypovídající úroveň zjištěných údajů.

Otázky v dotazníku byly sestaveny na základě hlavního cíle diplomové práce, dílčích cílů a otázek výzkumného šetření. V dotazníku bylo zjišťováno, jakých vzdělávacích akcí se zaměstnanci zúčastnili, vliv zaměstnanců na výběr vzdělávacích akcí, dostatečnost nabídky vzdělávacích akcí ze strany zaměstnavatele aj.

4.3.1 Dotazník

Jak již název nasvědčuje, slovo „dotazník“ se spojuje s dotazováním. Je to způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Dotazník je nejfrekventovanější metodou získávání údajů. Dotazník je určen především pro hromadné získávání údajů. Dotazník se považuje za ekonomický výzkumný nástroj. Můžeme jím získat velké množství informací při malé investici času. Osoba, která vyplňuje dotazník, se nazývá respondent. Jednotlivé prvky dotazníku se nazývají otázky nebo položky. Zadávání dotazníku se nazývá administrace.

Dotazník má mít promyšlenou strukturu. Při jeho přípravě je třeba základní otázku (problém), nejprve rozdělit do několika okruhů, a každý z nich následně naplnit otázkami. Dotazník se obvykle skládá ze tří částí. Vstupní část se skládá z hlavičky (název a adresa instituce nebo jméno autora dotazníku).

Ve vstupní části jsou dále vysvětleny cíle dotazníku a pokyny k jeho vyplnění. Druhá část obsahuje vlastní otázky dotazníku. Na prvních místech bývají otázky lehčí, uprostřed bývají otázky těžší a méně zajímavé. Ke konci jsou umístěny otázky, které mají důvěrnější charakter. Úplně na konci dotazníku bývá zařazeno poděkování respondentovi za spolupráci (Gavora, 2000, s. 100-101).

Podle toho, jakým způsobem má respondent v určité otázce dotazníku odpovědět, lze rozdělit otázky (položky) na otevřené a uzavřené (nestrukturované a strukturované).

U otevřených otázek (položek) respondent odpověď vytváří sám, u otázek (položek) uzavřených určitým způsobem manipuluje s odpověďmi již navrženými (např. vybírá, seřazuje atd.) (Chráska, 2016, s. 160).

4.3.2 Interview

Slovo interview je anglického původu a skládá se ze dvou částí: *Inter* znamená „mezi“ a *view* znamená „názor“ nebo „pohled“. Jedná se tedy o interpersonální kontakt, nejčastěji jde o kontakt tváří v tvář, i když se někdy používá i telefonické interview.

Interview je výzkumnou metodou, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů. U interview můžeme sledovat i některé vnější reakce respondenta a podle nich potom pohotově usměrňovat další průběh kladení otázek. Obsahem interview jsou otázky a odpovědi. Jsou používány otázky uzavřené, polouzavřené a otevřené. Úspěch interview je úzce spjat s navázáním přátelského kontaktu s respondentem. Interview by mělo probíhat v tichém, klidném podle možností izolovaném místě od jiného dění (Gavora, 2000, s. 110-111). **Odpovědi z interview budou použity jako doplňková forma výzkumného šetření a budou zahrnuty do Závěrečného shrnutí, doporučení a diskuse v kapitole 4.7.** Přepis interview je k dispozici v příloze č. 3.

4.4 Charakteristika souboru výzkumného šetření

Předmětem výzkumu jsou jevy (osoby, věci a procesy). Pro zjednodušení vysvětlování však budeme hovořit jen o lidech. Obvykle se nazývají **subjekty výzkumu**. Všichni lidé, o kterých chce výzkum získat informace, tvoří **základní soubor** (Gavora, 2000 s. 59).

Základní souborem v případě této diplomové práce jsou všichni zaměstnanci firmy Naděje, kde bylo zaměstnáno k 31. 12. 2017, čtyřicet čtyři zaměstnanců.

Účast na výzkumném šetření byla založena na principu dobrovolnosti a zachování anonymity. Přesto se na výzkumném šetření podíleli všichni zaměstnanci vybrané firmy.

4.5 Realizace dotazníkového šetření a sběr dat

Celkem bylo pro dotazníkovou analýzu osloveno 44 zaměstnanců firmy Naděje. Vyplněné dotazníky vrátilo 42 zaměstnanců, návratnost vyplněných dotazníků tedy činila 95 %. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 20. 11. 2017 do 15. 12. 2017. Dotazníky byly k respondentům distribuovány dvěma způsoby: v tištěné podobě a elektronickou poštou na jejich pracovní emailovou adresu. Bylo ponecháno na uvážení dotazovaného, zda dotazník vyplní anonymně, uvedení jména nebylo zadáno jako povinný údaj.

Každý respondent byl seznámen s účelem dotazníku a s jeho vyplňováním. Dotazník jsem se snažila vytvořit tak, aby obsahoval jasné otázky, s maximální možností uzavřených odpovědí, a odpovědi otevřené, aby poskytovaly možnost heslovitého vyjmenování. V dotazníku bylo celkem použito 23 otázek. Na začátku dotazníku jsem uvedla jednoduché rozlišující otázky, hlavní část dotazníku pak tvoří 18 otázek. Odpovědi z dotazníku byly zaznamenány do aplikace MS Excel a poté jednotlivé otázky vyhodnoceny slovně i graficky. Otázky v dotazníku jsou sestaveny na základě hypotéz, které byly dle výzkumu potvrzeny nebo vyvráceny.

4.6 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

V této kapitole budou postupně rozpracovávány jednotlivé otázky v dotazníku, a odpovědi budou slovně a graficky vyhodnocovány. Následující data jsou uspořádána podle příslušných otázek v dotazníku:

Otázka č. 1

Rozložení respondentů podle pohlaví

První položku dotazníku tvořila uzavřená otázka „*Jaké je Vaše pohlaví?*“. Touto položkou bylo zjišťováno pohlaví dotazovaných respondentů, kteří dotazník vyplňovali. Respondenti vybírali z možností Muž a Žena.

Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí na danou otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 1.

Respondenti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	4	9,5%
Žena	38	90,5%
Celkem	42	100%

Tabulka č. 1: Složení vzorku respondentů podle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu 42 zaměstnanců, respondentů, tvoří ženy 90,5 % a muži 9,5 % z dotázaných respondentů. Rozložení počtu mužů a žen ve firmě je dána charakterem pracovních míst. Ve firmě je převaha pracovníků ve výrobě, které vykonávají fyzicky nenáročnou práci.

Otázka č. 2

Rozložení respondentů podle věkových kategorií

Druhou položku v dotazníku tvořila opět uzavřená otázka „*Jsem ve věkové kategorii:*“. Touto položkou byla zjišťována věková skupina dotazovaných respondentů. K výběru měli možnosti 18 – 30 let, 31 – 40 let, 41 – 50 let a 51 let a více.

Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí na danou otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 2.

Respondenti	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 let - 30 let	7	16,6%
31 let - 40 let	13	31,0%
41 let - 50 let	10	23,8%
51 let a více	12	28,6%
Celkem	42	100%

Tabulka č. 2: Složení vzorku respondentů podle věkových kategorií

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový počet 42 zaměstnanců byl rozdělen do 4 věkových kategorií, z nichž nejvíce zastoupena je kategorie „31 let až 40 let“, a to v počtu 13 zaměstnanců. Nejméně zastoupenou věkovou kategorií je kategorie „do 30 let“ v počtu 7 zaměstnanců.

Otázka č. 3

Rozložení respondentů podle délky praxe ve firmě

Třetí položku dotazníku tvořila uzavřená otázka „*Ve společnosti pracuji:*“. Touto položkou byla zjišťována délka pracovního poměru u stávajícího zaměstnavatele dotazovaných. Respondenti měli na výběr z možností méně než rok, 1– 5 let, 6 – 10 let a 11 a více let.

Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí na danou otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 3.

Respondenti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	2	4,7%
1 - 5 let	15	35,7%
6 - 10 let	13	31,0%
11 let a více	12	28,6%
Celkem	42	100%

Tabulka č. 3: Složení vzorku respondentů podle délky praxe ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový počet 42 zaměstnanců byl rozdělen do 4 kategorií podle délky praxe ve firmě, pouze 4,8 % zaměstnanců pracuje ve firmě méně než jeden rok, dále téměř totožně zastoupenými skupinami jsou zaměstnanci pracující ve firmě „1 rok až 5 let“, „6 let až 10 let“ a „11 let a více“.

Z tabulky je patrné, že nejvíce respondentů je ve firmě zaměstnáno 1 -5 let a 6 – 10 let. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni a odchází jen v případě změny bydliště, odchodu do starobního důchodu nebo na mateřskou či rodičovskou dovolenou.

Otázka č. 4

Rozložení respondentů podle pracovní pozice ve firmě

Čtvrtou položku dotazníku tvořila uzavřená otázka „*Jsem zaměstnán (a) na pozici:*“. Touto položkou bylo zjišťováno pracovní zařazení dotazovaných respondentů. Respondenti vybírali ze všech možných pracovních zařazení ve firmě. Jednalo se o tyto možnosti: ve výrobě, jako řidič, administrativní pracovník a manažerská funkce.

Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí na danou otázku jsou uvedeny níže v tabulce č. 4.

Respondenti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ve výrobě	24	57,1%
Administrativa	11	26,2%
Technologický pracovník	6	14,3%
Manažerská pozice	1	2,4%
Celkem	42	100%

Tabulka č. 4: Složení vzorku respondentů podle pracovní pozice ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 57,1 % dotázaných zaměstnanců pracuje ve firmě „ve výrobě“, dále 26,2 % zaměstnanců je zaměstnáno na administrativních pozicích. Ve firmě je 14,3 % technologických pracovníků a 2,4 % pracovníků na manažerských pozicích.

Z uvedených údajů v tabulce je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců je zařazeno do výroby. Nejméně je naopak zaměstnáno respondentů v manažerské pozici. Toto je dáno charakterem firmy Naděje a její strategií.

Otázka č. 5

Rozložení respondentů podle dosaženého vzdělání

Pátou položku dotazníku tvořila uzavřená otázka, a to „*Moje nejvyšší dosažené vzdělání je:*“. Touto položkou bylo zjišťováno dosavadní nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných respondentů. Vy výběru měli tyto možnosti: Základní, Střední odborné s výučním listem, Středoškolské s maturitou, Vyšší odborné a Vysokoškolské vzdělání.

Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí na danou otázku jsou uvedeny níže v tabulce č. 5.

Respondenti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	1	2,4%
Střední odborné s VL	19	45,2%
Středoškolské s maturitou	18	42,9%
Vysokoškolské	4	9,5%
Celkem	42	100%

Tabulka č. 5: Složení vzorku respondentů podle dosaženého vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 5 prezentuje rozdělení respondentů podle vzdělání. Z celkového počtu zaměstnanců tvoří největší skupinu zaměstnanci se středoškolským vzděláním s výučním listem, v počtu 19 zaměstnanců a zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou, v počtu 18 zaměstnanců. Dle získaných odpovědí nejvíce zaměstnanců dosáhlo vzdělání Středního odborného s výučním listem. Vzhledem k tomu, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve výrobě, je pochopitelné, že vedení firmy stačí tento typ vzdělání pro určité pracovní pozice a nechává zaměstnancům na zvážení, zda si nechtějí sami dodělat vzdělání Středoškolské s maturitou.

Otázka č. 6

Jaké je zaměření vzdělávacích akcí, jste se zúčastnil/a?

Šestou položku dotazníku tvořila otevřená otázka „*Jaké je zaměření vzdělávacích akcí, kterých vzdělávacích akcí jste se zúčastnil (a):*“. Touto položkou byly zjišťovány druhy vzdělávacích akcí, kterých se respondenti zúčastnili.

Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí na danou otázku jsou uvedeny níže v tabulce č. 6.

Otázka č. 6	0 - 5 let		6 let a více	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Zákonné (BOZP,...)	17	100%	25	100,0%
Jazykové	0	0%	6	24,0%
Odborné	8	47,1%	9	36,0%
IT	1	5,9%	5	20,0%

Tabulka č. 6: Účast na vzdělávacích akcích

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci se v plném počtu dotázaných zúčastnili zákonných vzdělávacích akcí jako je BOZP. Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let se neúčastnili jazykových kurzů, 47,1 % z nich se zúčastnilo kurzů odborných. 24 % zaměstnanců pracujících ve firmě 6 let a více absolvovali jazykový kurz, odborných kurzů se zúčastnilo 36 % zaměstnanců. Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let si více zaměřovali na odborné kurzy. Jelikož pracují ve firmě kratší dobu než druhá skupina dotazovaných respondentů (6 a více let), musí si tito zaměstnanci osvojit spíše odborné vědomosti. Jazykové kurzy absolvovali zaměstnanci, kteří již prošli odbornými školeními a teď se zaměřují na prohloubení jazykových znalostí.

Otázka č. 7

Absolvovaná školení jste si:

Sedmou položkou dotazníku je také uzavřená otázka „Absolvovaná školení:“. Touto položkou byl zjišťován vliv zaměstnanců na výběr vzdělávacích kurzů. Škálu odpovědí tvořily možnosti: Vybral jsem si sám, vedoucí je schválil, Shodli jsme se na nich s mým vedoucím na základě domluvy a Vybral je pro mě vedoucí, bez hledu na můj názor.

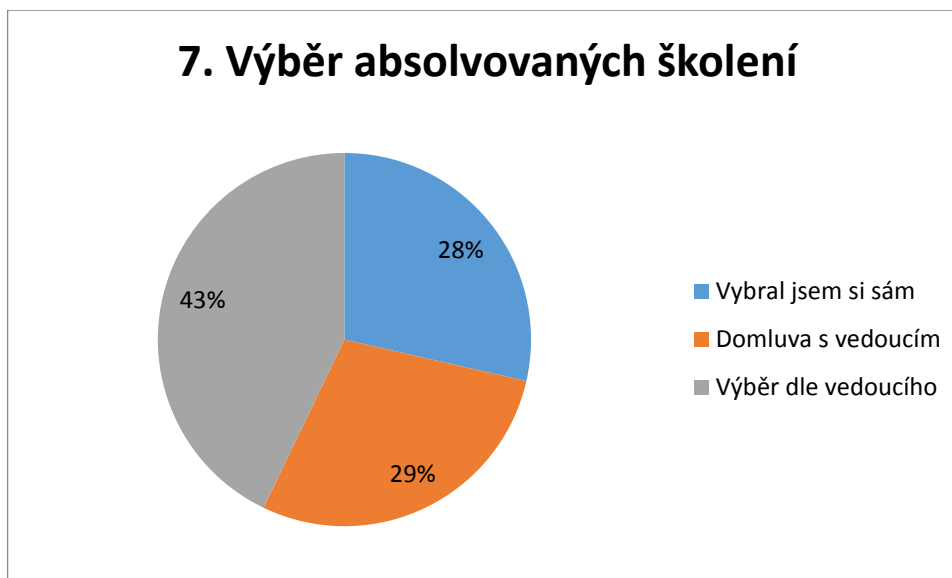
Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí na danou otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 7 a v Grafu č. 1.

Otázka č. 7	0 - 5 let		6 let a více	
	Absolutní	Relativní	Absolutní	Relativní
Vybral jsem si sám	4	23,5%	8	32,0%
Domluva s vedoucím	6	35,3%	6	24,0%
Výběr dle vedoucího	7	41,2%	11	44,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 7: Výběr absolvovaných školení

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Výběr absolvovaných školení



Graf č. 1: Výběr absolvovaných školení

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotázaných zaměstnanců 43 % uvedlo, že výběr kurzu nemohli nijak ovlivnit a kurz byl vybrán jejich vedoucím bez ohledu na jejich názor.

28 % zaměstnanců si kurzy hledalo samo, 29 % zaměstnanců navštívilo kurz na základě domluvy se svým nadřízeným. Závěrem by se dalo říct, že největší vliv na výběr vzdělávacích aktivit má vedoucí zaměstnanců, ale zároveň velké procento zaměstnanců uvedlo, že impulz k dalšímu vzdělávání dali oni sami a vedoucí toto školení schválil. V grafu jsou sečteny a vyjádřeny hodnoty odpovědí zaměstnanců pracujících ve firmě 0 – 5 let a 6 let a více.

Otázka č. 8

K účasti na vzdělávacích kurzech mě nejvíce motivuje:

Položkou číslo osm dotazníku byla uzavřená otázka „*K účasti na vzdělávacích kurzech mě nejvíce motivuje:*“

Touto položkou byl zjišťován stimul motivace jednotlivých respondentů. Na výběr měli k dispozici stimul motivace ve formě Kariérního růstu, Osobního rozvoje, Placené volno z práce, Finanční růst, Zvyšování vlastní hodnoty na trhu práce a Vyrovnání se kolegům ve stejné pracovní pozici.

Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí na tuto otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 8.

Otázka č.	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Kariérní růst	3	17,7%	2	8,0%
Osobní rozvoj	10	58,8%	9	36,0%
Placené volno	0	0,0%	0	0,0%
Finanční růst	1	5,9%	10	40,0%
Zvyšování své hodnoty	0	0,0%	1	4,0%
Vyrovnaní se kolegům	3	17,6%	3	12,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 8: Motivace k účasti na vzdělávacích kurzech

Zdroj: Vlastní zpracování

U zaměstnanců pracujících ve firmě do 5 let je největší motivací k absolvování vzdělávání osobní rozvoj, odpověď byla zastoupena u 58,8 % dotázaných. Naopak faktory placeného volna a zvyšování vlastní hodnoty na trhu práce neupřednostnil žádný z dotázaných. Zaměstnance pracující ve firmě 6 let a více nejvíce motivuje možnost finančního růstu a osobního rozvoje. Lze tedy říci, že tyto stimuly jsou pro zaměstnance ve firmě nejvíce zásadní.

Otázka č. 9

Nabídka kurzů ze strany zaměstnavatele mi přijde:

Devátou položkou dotazníku byla uzavřená otázka „Nabídka kurzů ze strany zaměstnavatele mi přijde:“. Tato položka byla směřována na zjištění, zda nabídka vzdělávacích aktivit ze strany firmy je dostačující. Respondenti na otázku odpovídali: Dostatečná, Nějaké kurzy bych přidal, Nedostatečná a Nemám přehled o nabídce kurzů.

Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí na tuto otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 9 a v Grafu č. 2.

Otázka č. 9	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Dostatečná	9	52,9%	12	48,0%
Přidal bych	7	41,2%	10	40,0%
Nedostatečná	1	5,9%	3	12,0%
Nemám přehled	0	0,0%	0	0,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 9: Četnost nabídek kurzů ze strany zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

9. Četnost nabídek kurzů ze strany zaměstnavatele



Graf č. 2: Četnost nabídek ze strany zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

50 % zaměstnanců považuje nabídku firemního vzdělávání za dostatečnou. 40 % zaměstnanců uvedlo, že by uvítali více školení a 10 % zaměstnanců považuje nabídku kurzů za nedostačující. V grafu jsou sečteny a vyjádřeny hodnoty odpovědí zaměstnanců pracujících ve firmě 0 – 5 let a 6 let a více. Z výsledku vyplývá, že polovina dotazovaných je s nabídkou kurzů ze strany zaměstnavatele spokojená. Toto může sloužit zaměstnavateli jako impulz, že postupuje ve výběru vzdělávacích akcí správně, ale zároveň poukazuje na to, že zaměstnanci mají zájem i o další druhy školicích aktivit, které by přispěly k zefektivnění jejich práce.

Otázka č. 10

O možnostech kurzů a školení mě informoval:

Desátou položkou dotazníku byla další uzavřená otázka „*O možnostech kurzu mě informoval:*“

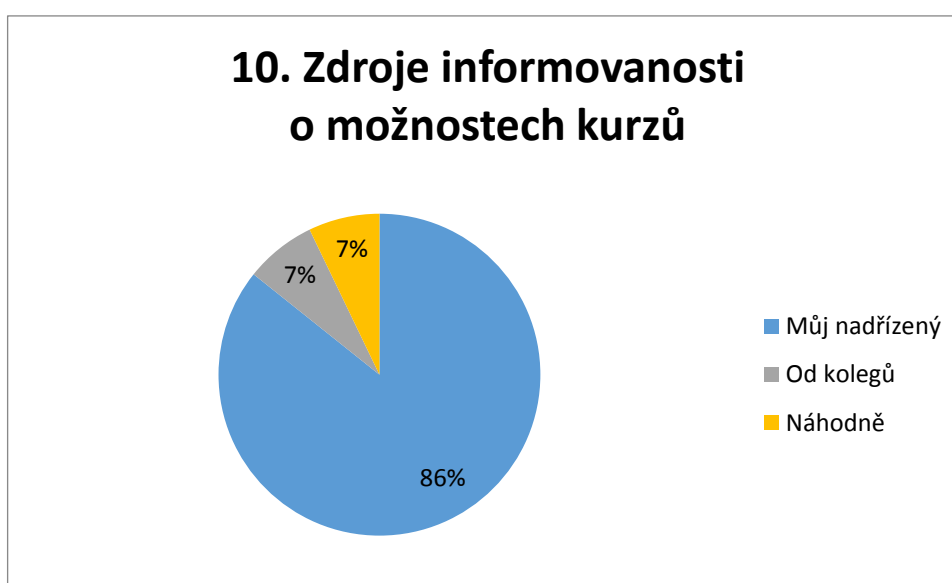
Touto položkou bylo zjišťováno, kdo zaměstnance firmy informuje o možnosti dalšího vzdělávání. Respondenti měli ke svému vyjádření k dispozici celou škálu možnostmi Můj nadřízený, Přímou z personálního oddělení, Od kolegů, O školení se dozvídám náhodně.

Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí na otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 10 a v Grafu č. 3.

Otázka č. 10	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Můj nadřízený	15	88,2%	21	84,0%
Z personálního oddělení	0	0,0%	0	0,0%
Od kolegů	0	0,0%	3	12,0%
Náhodně	2	11,8%	1	4,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 10: Zdroje informovanosti o možnostech kurzů

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 3: Zdroje informovanosti o možnostech kurzů

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastějším zdrojem informovanosti o možnostech školení a vzdělávání je pro 86 % zaměstnanců jejich nadřízený. 7 % zaměstnanců se dovídá o možnostech školení od svých kolegů a zbývajících 7 % zaměstnanců se k informacím dostává náhodně. V grafu jsou sečteny a vyjádřeny hodnoty odpovědí zaměstnanců pracujících ve firmě 0 – 5 let a 6 let a více.

Zdrojem největší informovanosti o možnostech dalšího vzdělávání pro zaměstnance byl tedy jejich vedoucí, který odpovídá za kvalitu odvedené práce a má tedy velký zájem na udržení její kvality.

Otázka č. 11

Vzdělávání ve společnosti probíhá:

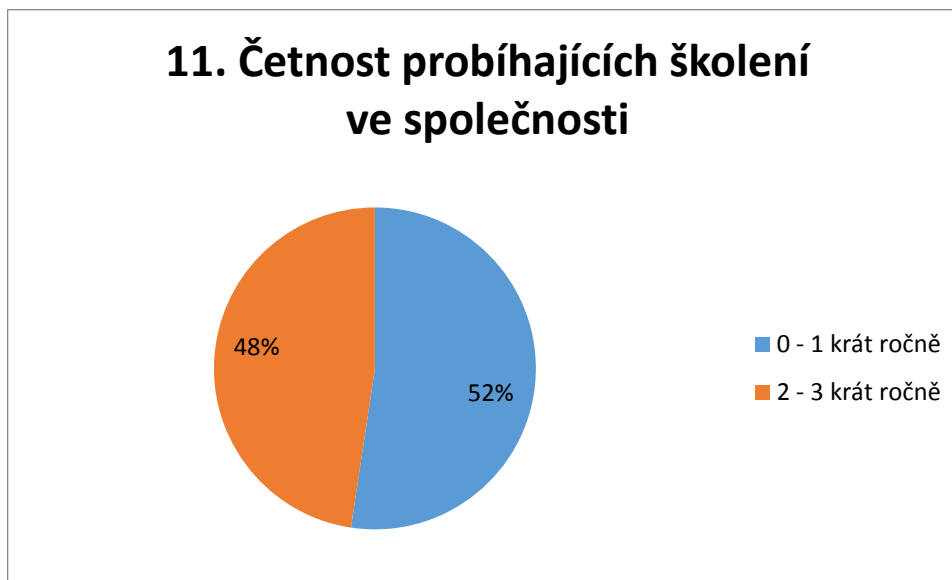
Jedenáctou položkou dotazníku byla uzavřená otázka „Vzdělávání ve společnosti probíhá:“. Respondenti zde měli na výběr z těchto možností 0 – 1 krát ročně, 2 – 3 krát ročně, 4 – 5 krát ročně a 6 a více za rok.

Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí na tuto otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 11 a v Grafu č. 4.

Otázka č. 11	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
0 - 1 krát ročně	8	47,1%	14	56,0%
2 - 3 krát ročně	9	52,9%	11	44,0%
4 - 5 krát ročně	0	0,0%	0	0,0%
6 a více za rok	0	0,0%	0	0,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 11: Četnost probíhajících školení ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 4: Četnost probíhajících školení ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

52 % zaměstnanců absolvuje školení 0 – 1 krát ročně. Zbývajících 48 % dotázaných školení navštíví 2 – 3 ročně.

V grafu jsou sečteny a vyjádřeny hodnoty odpovědí zaměstnanců pracujících ve firmě 0 – 5 let a 6 let a více. Na četnost probíhajících školení ve firmě mělo především vliv to, že proškolení zaměstnanci jsou na svých pracovních pozicích hůře nahraditelní a jejich nepřítomnost přináší firmě obvykle problémy.

Otázka č. 12

Ve společnosti jsou užívány skupiny metod vzdělávání:

Dvanáctou položku dotazníku tvořila otázka „*Ve společnosti jsou užívány skupiny metod vzdělávání:*“. Tato otázka v dotazníku zjišťovala, jaké metody vzdělávání jsou ve firmě nabízeny. Respondenti měli na výběr z uvedených možností: Off the job (mimo pracoviště), On the job (na pracovišti) a Obojí.

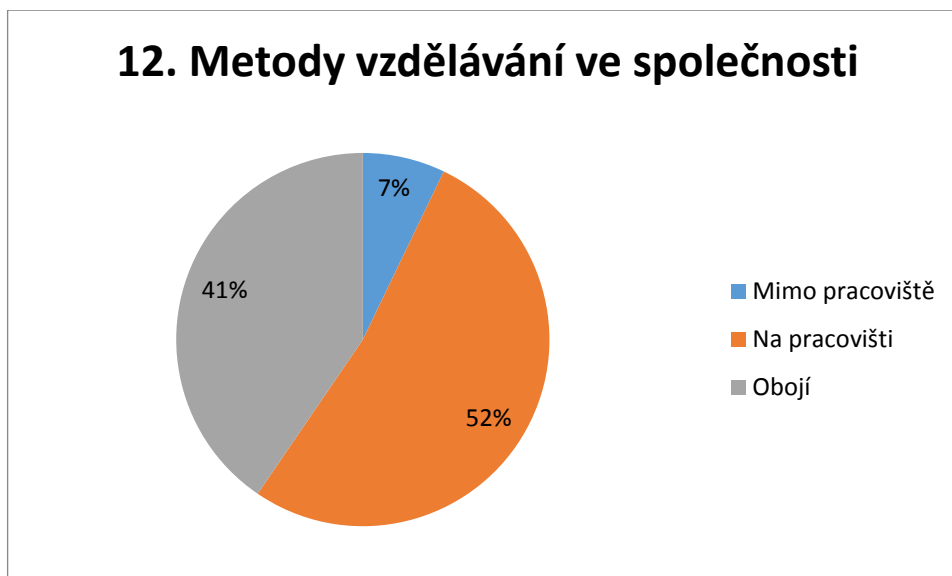
Absolutní a relativní četnosti všech získaných odpovědí na otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 12 a v Grafu č. 5

Otázka č. 12	0 - 5 let		6 let a více	
Odpovědi	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Mimo pracoviště	2	11,8%	1	4,0%
Na pracovišti	9	52,9%	13	52,0%
Obojí	6	35,3%	11	44,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 12: Metody vzdělávání ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

12. Metody vzdělávání ve společnosti



Graf č. 5: Metody vzdělávání ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotázaných zaměstnanců 52 % absolvovalo školení pouze na pracovišti a 41 % zaměstnanců se zúčastnilo kurzu jak na pracovišti, tak mimo pracoviště. V grafu jsou sečteny a vyjádřeny hodnoty odpovědí zaměstnanců pracujících ve firmě 0 – 5 let a 6 let a více. Z grafu můžeme vyčíst, že školení probíhalo jak na pracovišti (instruktáž, při zařazování nových strojů do provozu), tak školení mimo firmu.

Otázka č. 13

Znalosti získané podnikovým vzděláváním v náplni své práce uplatňují:

Třináctou položkou dotazníku byla uzavřená otázka „Znalosti získané podnikovým vzděláváním v náplni své práce uplatňují:“

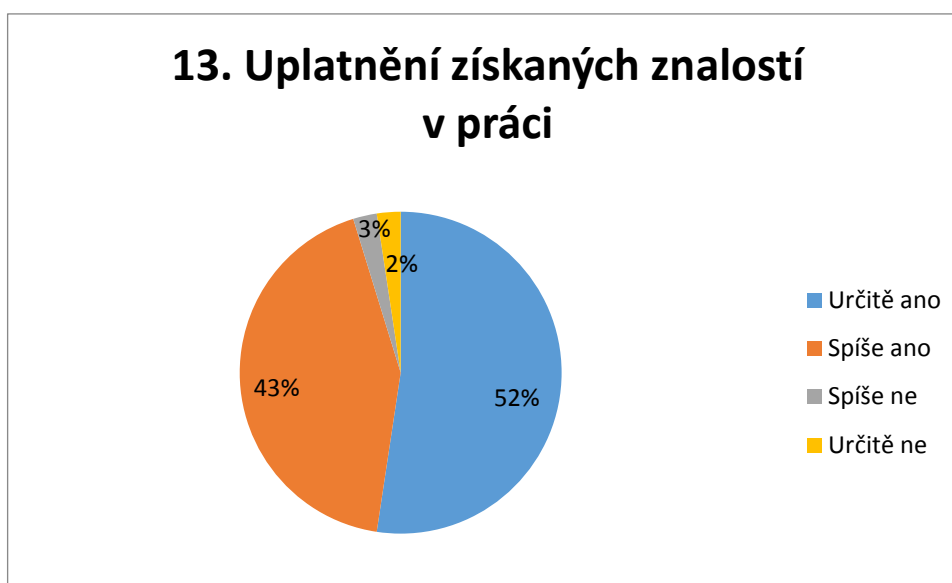
Vzhledem k tomu, že vzdělávání zaměstnanců je součástí jejich pracovního života, bylo touto položkou v dotazníku zjišťováno, zda získané znalosti a dovednosti z absolvovaného vzdělávání zaměstnanci využívají v náplni své práce.

Absolutní a relativní četnosti všech získaných odpovědí na otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 13 a v Grafu č. 6.

Otázka č. 13	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Určitě ano	8	47,1%	14	56,0%
Spíše ano	7	41,1%	11	44,0%
Spíše ne	1	5,9%	0	0,0%
Určitě ne	1	5,9%	0	0,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 13: Uplatnění získaných znalostí v práci

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 6: Uplatnění získaných znalostí v práci

Zdroj: Vlastní zpracování

V náplni své práce využívá nabytých zkušeností a znalostí ze školení 95 % zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců 52 % uvedlo, že určitě využívá znalostí a 43 % zaměstnanců spíše využívá. Pouze 2 zaměstnanci nepoužijí či spíše nepoužijí získaných vědomostí. V grafu jsou sečteny a vyjádřeny hodnoty odpovědí zaměstnanců pracujících ve firmě 0 – 5 let a 6 let a více. Z grafického znázornění je patrné, že vzdělávací aktivity byly zvoleny správně a zaměstnanci nových poznatků, získaných v rámci vzdělávacích aktivit využívají.

Otázka č. 14

Jaký typ časového harmonogramu při školení Vám vyhovuje?

Čtrnáctou položkou dotazníku byla uzavřená otázka „*Jaký typ harmonogramu při školení Vám vyhovuje:*“.

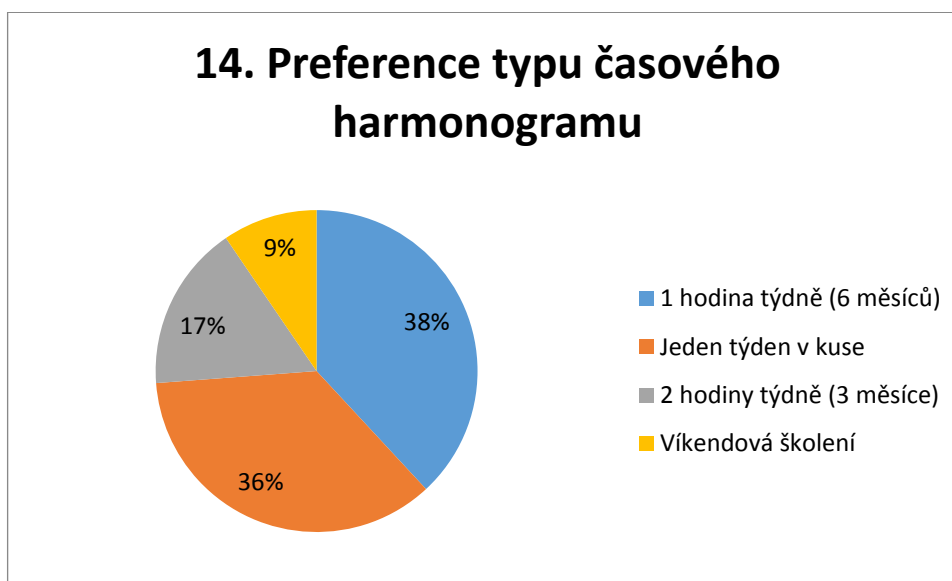
Touto otázkou v dotazníku bylo zjišťováno, jaký časový harmonogram zaměstnancům nejvíce vyhovuje. Respondenti měli na výběr z těchto možností: Jedna hodina 1x týdně po dobu šesti měsíců, Jeden týden v kuse, Dvě hodiny týdně po dobu tří měsíců, Spíše víkendová školení.

Absolutní a relativní četnosti všech získaných odpovědí na otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 14 a v Grafu č. 7.

Otázka č. 14	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
1 hodina týdně (6 měsíců)	5	29,4%	11	44,0%
Jeden týden v kuse	7	41,2%	8	32,0%
2 hodiny týdně (3 měsíce)	2	11,8%	5	20,0%
Víkendová školení	3	17,6%	1	4,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 14: Preference typu časového harmonogramu

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 7: Preference typu časového harmonogramu

Zdroj: Vlastní zpracování

38 % zaměstnanců by preferovalo školení 1 hodinu týdně, 17 % zaměstnanců by raději navštěvovali kurz v intenzitě 2 hodin týdně a 36 % zaměstnanců by uvítali školení probíhající celý týden v kuse. Nejmenší zájem zaměstnanci projevují u možnosti víkendových školení. V grafu jsou sečteny a vyjádřeny hodnoty odpovědí zaměstnanců pracujících ve firmě 0 – 5 let a 6 let a více.

Otázka č. 15

Jakou metodu školení upřednostňujete?

Patnáctou položkou dotazníku byla uzavřená otázka „*Jakou metodu školení upřednostňujete?*“.

Touto položkou byla u respondentů zjišťována metoda firemního vzdělávání, kterou respondenti nejvíce preferují. Z uvedených možností Seminář/přednáška E-learning a workshop mohli respondenti vybrat jednu možnost.

Absolutní a relativní četnosti všech získaných odpovědí na otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 15.

Otázka č. 15	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Seminář nebo přednáška	17	100,0%	24	96,0%
E-learning	0	0,0%	0	0,0%
Workshop	0	0,0%	1	4,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 15: Oblíbenost formy školení

Zdroj: Vlastní zpracování

Až na jednoho zaměstnance se všichni dotázaní přiklonili k možnosti vedení kurzu prostřednictvím přednášky či semináře. O E-learning neprojevil zájem žádný zaměstnanec. Jak jsem již uvedla v kapitole **1.3.2 Metody firemního vzdělávání**, je E-learning moderním, poměrně novým způsobem vzdělávání lidí související s rozvojem výpočetní techniky. Je tedy škoda, že není věnováno tomuto druhu školení více pozornosti.

Otázka č. 16

Co Vám v nabídce kurzů zcela chybí?

Šestnáctou položkou dotazníku je otevřená otázka „Co Vám v nabídce kurzů zcela chybí:“. Touto položkou bylo u respondentů zjišťováno, jaké kurzy jim v nabídce zaměstnavatele chybí a rádi by je uvítaly mezi nabízenými vzdělávacími aktivitami. Respondenti měli možnost napsat jakékoli kurzy, o které by měli zájem.

Absolutní a relativní četnosti všech získaných odpovědí na otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 16.

Otázka č. 16	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
IT	4	23,5%	5	20,0%
Jazyky	2	11,8%	4	16,0%
Praktická cvičení	3	17,6%	2	8,0%
Odborné	2	11,8%	2	8,0%
Komunikační dovednosti	1	5,9%	0	0,0%
Nic	6	35,3%	13	52,0%

Tabulka č. 16: Nedostatky v nabídce podnikových kurzů

Zdroj: Vlastní zpracování

6 zaměstnanců pracujících ve firmě do 5 let a 13 zaměstnanců pracujících ve firmě 6 let a více uvedlo, že v nabídce ze strany zaměstnavatele nic nechybí. 9 zaměstnanců má zájem o kurzy IT, dalších 6 zaměstnanců by uvítalo jazykové kurzy, 9 zaměstnanců postrádá v nabídce kurzy odborné a praktická cvičení. Jeden zaměstnanec projevil zájem o kurz komunikačních dovedností.

Otázka č. 17

Seřad'te dle důležitosti aspekty školení 1 – 5 (5 má nejvyšší prioritu), které Vás nejvíce ovlivňují.

Seđmnáctou položkou dotazníku byla pořadová škálová otázka „Seřad'te dle důležitosti aspekty školení 1 – 5 (5 má nejvyšší prioritu), které Vás nejvíce ovlivňují“.

Touto položkou byla u respondentů zjišťována důležitost aspektů, které je nejvíce ovlivňují při výběru vzdělávací akce.

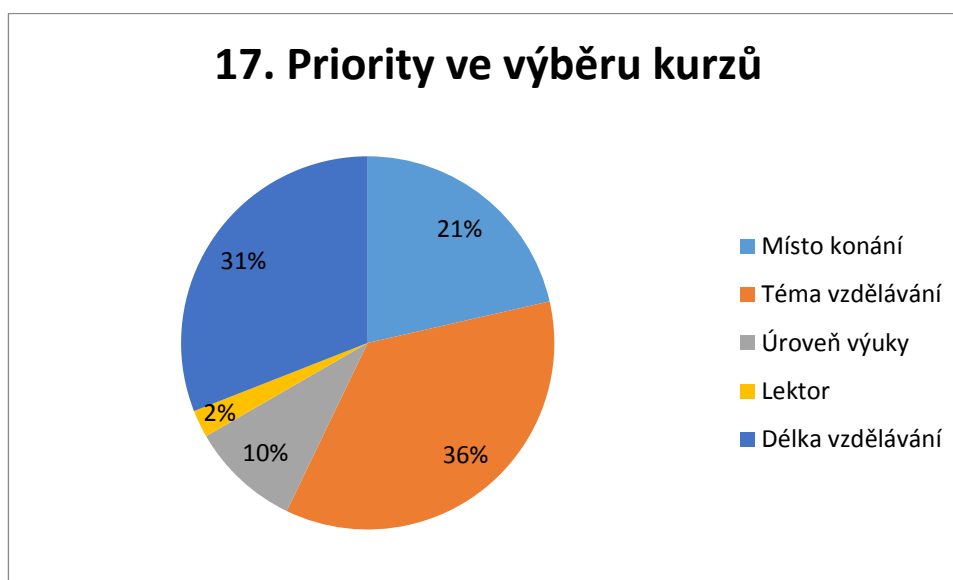
Na pořadové škále hodnota 1 označovala nejméně důležitý aspekt při výběru vzdělávací aktivity a hodnota 5 označovalo nejdůležitější aspekt při výběru vzdělávacích aktivit. K seřazení důležitosti měli respondenti na výběr následující aspekty: Místo konání, Téma vzdělávání, Úroveň výuky, Lektor a Délka vzdělávací akce.

Absolutní a relativní četnosti všech získaných odpovědí na otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 17.

Otázka č. 17	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Místo konání	4	23,5%	5	20,0%
Téma vzdělávání	7	41,3%	8	32,0%
Úroveň výuky	3	17,6%	1	4,0%
Lektor	0	0,0%	1	4,0%
Délka vzdělávání	3	17,6%	10	40,0 %
Celkem	17	100,0%	25	100,0%

Tabulka č. 17: Priority ve výběru kurzů

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 8: Priority ve výběru kurzů

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 17 byla zaměřena na výběr důležitosti kritéria pro výběr školení. Nejdůležitějším kritériem se dle zaměstnanců jeví „Téma vzdělávání“, což uvedlo 15 zaměstnanců. Druhým významným kritériem se stala „Délka vzdělávání“. Nejméně důležité kritérium zaměstnanci vyhodnotili kritériem „Lektor“.

Škálová otázka orientovaná na zjištění důležitosti aspektů mající vliv na výběr firemního vzdělávání měla za úkol ukázat, které aspekty respondenti nejvíce při výběru upřednostňují a kterým naopak nepřikládají velkou důležitost. V grafu jsou sečteny a vyjádřeny hodnoty odpovědí zaměstnanců pracujících ve firmě 0 – 5 let a 6 let a více.

Otázka č. 18

Do nabídky kurzů/školení bych přidal (a) následující kurzy/školení:

Osmnáctou položkou v dotazníku byla otevřená otázka „Do nabídky kurzů/školení bych přidal (a) následující kurzy/školení:“. Touto položkou bylo zjišťováno, které kurzy by do nabídky vzdělávacích aktivit respondenti přidali.

Absolutní a relativní četnosti všech získaných odpovědí na otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 18.

Otázka č. 18	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Jazyky	7	41,2%	4	16,0%
IT	2	11,8%	3	12,0%
Odborné	2	11,8%	4	16,0%
Fytoterapie	1	5,9%	2	8,0%
Nic	5	29,4%	7	28,0%

Tabulka č. 18: Poptávka po kurzech ze strany zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu dotázaných 12 zaměstnanců nevedlo v dotazníku žádný kurz, o který by jevíli zájem. 11 zaměstnanců by chodilo na jazykový kurz, 6 zaměstnanců má zájem o odborné kurzy, 5 zaměstnanců o kurzy IT.

Mezi dále uvedenými se objevili také následující kurzy: bylinkářství, zahradničení, komunikační dovednosti a finanční gramotnost, hasičský kurz a kurz obsluhy strojů.

Otázka č. 19

Své současné znalosti hodnotím jako:

Devatenáctou položkou dotazníku je uzavřená otázka „Své současné znalosti hodnotím jako:“.

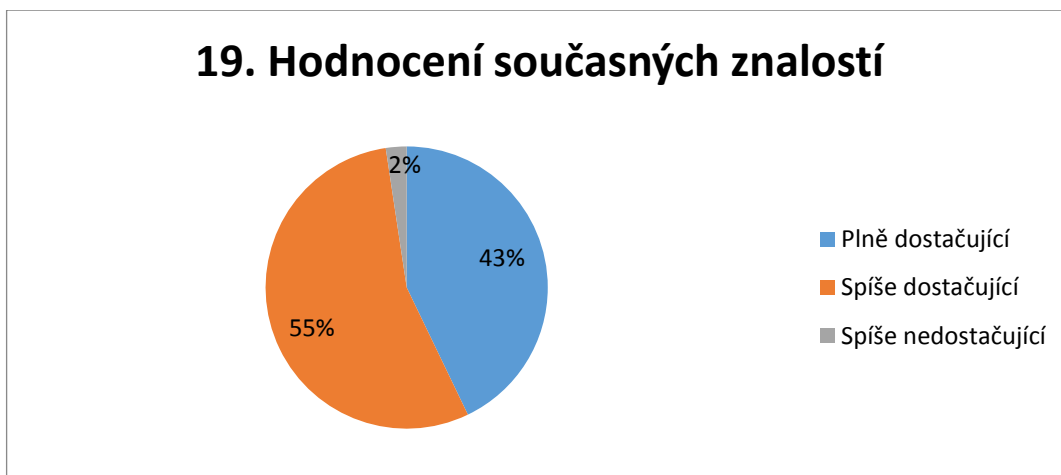
Tato otázka dotazníku u respondentů zjišťovala, jak respondenti hodnotí své znalosti, po absolvování vzdělávacích aktivit. Respondenti mohli na tuto otázku vybírat z těchto možností: Plně dostačující, Spíše dostačující, Spíše nedostačující a Nedostačující.

Absolutní a relativní četnosti všech získaných odpovědí na otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 19 a v Grafu č. 9.

Otázka č. 19	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Plně dostačující	9	52,9%	9	36,0%
Spíše dostačující	7	41,2%	16	64,0%
Spíše nedostačující	1	5,9%	0	0,0%
Nedostačující	0	0,0%	0	0,0%
Celkem	17	100,0%	25	100,0%

Tabulka č. 19: Hodnocení současných znalostí

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 9: Hodnocení současných znalostí

Zdroj: Vlastní zpracování

98 % zaměstnanců hodnotí své současné znalosti jako plně dostačující nebo spíše dostačující. Pouze jeden zaměstnanec pracující ve firmě méně než 5 let považuje své znalosti za spíše nedostačující. V grafu jsou sečteny a vyjádřeny hodnoty odpovědí zaměstnanců pracujících ve firmě 0 – 5 let a 6 let a více.

Otázka č. 20

Je od Vás požadována zpětná vazba na proběhnutou vzdělávací aktivitu?

Dvacátou položkou v dotazníku byla otázka „*Je od Vás požadována zpětná vazba na proběhnutou vzdělávací aktivitu?*“. Touto položkou bylo zjišťováno, zda existuje ve firmě po absolvování vzdělávací aktivity zpětná vazba. Respondenti měli na výběr možnosti Ano a Ne.

Absolutní a relativní četnosti všech získaných odpovědí na otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 20 a v Grafu č. 10.

Otázka č. 20	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Ano	13	76,5%	23	92,0%
Ne	4	23,5%	2	8,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 20: Zpětná vazba na vzdělávací aktivitu

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 10: Zpětná vazba na vzdělávací aktivitu

Zdroj: Vlastní zpracování

36 zaměstnanců bylo požádáno o zpětnou vazbu na průběh již skončených školení a kurzů. Jen 6 zaměstnanců uvádí, že zpětná vazba po nich nebyla vyžadována. V grafu jsou sečteny a vyjádřeny hodnoty odpovědí zaměstnanců pracujících ve firmě 0 – 5 let a 6 let a více. Z výsledků, které vidíme na Grafu č. 10 je evidentní, že vedení firmy má zájem o průběh vzdělávacích aktivit, které financuje a požaduje zpětnou vazbu.

Otázka č. 21

Jak vnímáte kvalitu Vámi navštívených kurzů/školení?

Položka číslo dvacet dva v dotazníku byla uzavřená otázka „*Jak vnímáte kvalitu Vámi navštívených kurzů /školení?*“. Touto otázkou byl u respondentů zjišťován názor na kvalitu kurzů/školení, které navštívili. K vyjádření spokojenosti měli respondenti k dispozici škálu s možnostmi: Velmi užitečné, Spíše užitečné, Spíše neužitečné a Neužitečné.

Absolutní a relativní četnosti všech získaných odpovědí na otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 21.

Otázka č. 21	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Velmi užitečné	7	41,1%	15	60,0%
Spíše užitečné	8	47,1%	10	40,0%
Spíše neužitečné	1	5,9%	0	0,0%
Neužitečné	1	5,9%	0	0,0%
Celkem	17	100,0%	25	100,0%

Tabulka č. 21: Kvalita absolvovaných kurzů

Zdroj: Vlastní zpracování

Kvalitu realizovaných kurzů vnímají zaměstnanci ve značné míře pozitivně. 40 zaměstnanců z celkového počtu se přiklonilo k hodnocení kvality kurzů a školení jako „Velmi užitečné“ a „Spíše užitečné“. Jeden zaměstnanec uvedl, že kurzy jsou spíše neužitečné a jeden zaměstnanec označil školení za neužitečné. Zaměstnanci posuzovali kvalitu vzdělávacích akcí a vyjadřovali se k jejich užitečnosti.

Otázka č. 22

Byl v nabídce kurzů/školení které jste absolvovali některý, který byste chtěli znovu absolvovat?

Dvaadvacátou položkou v dotazníku byla polouzavřená otázka, a to: „Byl v nabídce kurzů/školení, které jste absolvovali některý, který byste chtěli znovu absolvovat?“.

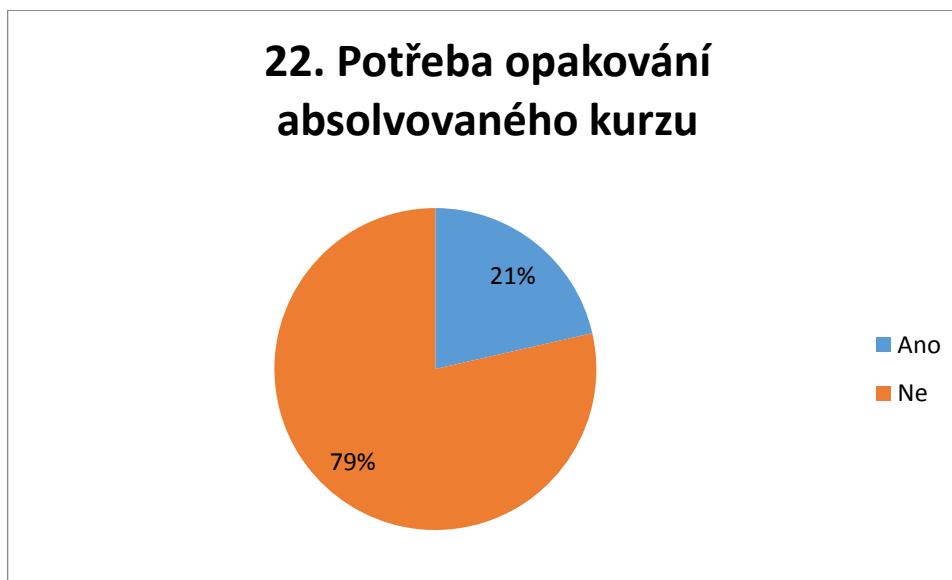
Touto položkou bylo zjišťováno, zda respondenti chtějí absolvovat znovu kurz/školení, který již absolvovali. Respondenti volili pouze jednu z nabízených možností Ano, napište, které a Ne. Pokud zvolili možnost ano, dopsali, o který kurz/školení mají zájem.

Absolutní a relativní četnosti všech získaných odpovědí na otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 22 a v Grafu č. 11.

Otázka č. 22	0 - 5 let		6 let a více	
Odpovědi	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Ano	4	23,5%	5	20,0%
Ne	13	76,5%	20	80,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 22: Potřeba opakování absolvovaného kurzu

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 11: Potřeba opakování absolvovaného kurzu

Zdroj: Vlastní zpracování

79 % zaměstnanců o opakování některého ze školení nemá zájem. 6 zaměstnanců uvádí, že by uvítali znovu školení BOZP, 2 zaměstnanci chtějí opakovat kurz „Výroba kosmetiky“ a jeden zaměstnanec má zájem o odborné školení.

V grafu jsou sečteny a vyjádřeny hodnoty odpovědí zaměstnanců pracujících ve firmě 0 – 5 let a 6 let a více. Většina respondentů uvedla, že o absolvované kurzy nemají znovu zájem, a spíše je důležité hledat jiné kurzy, které by zefektivnili pracovní proces ve firmě.

Otázka č. 23

Do jaké výše jste ochoten přispět na konkrétní vzdělávací aktivitu?

Poslední položka v dotazníku položka č. dvacet tři je uzavřená otázka „Do jaké míry jste ochoten přispět na konkrétní vzdělávací akci?“. Touto položkou byla u respondentů zjišťována možnost vlastního přispění zaměstnanců na konkrétní vzdělávací aktivitu. Na výběr měli tyto možnosti: 0 – 5%, 6 – 25 %, 26 – 50 %, více jak 50 % a Nejsem ochoten (ochotna přispět). Respondenti volili pouze jednu z nabízených možností.

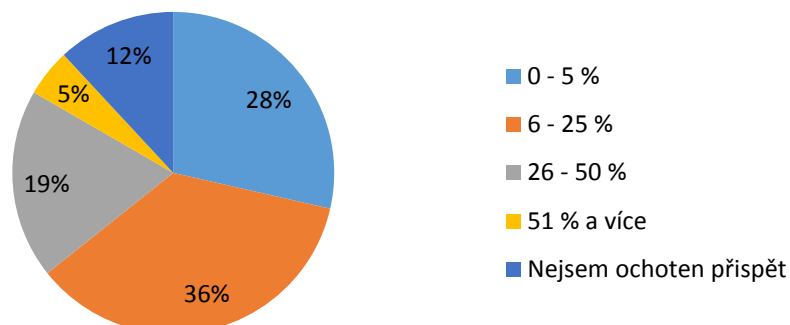
Absolutní a relativní četnosti všech získaných odpovědí na otázku jsou uvedeny níže v Tabulce č. 23 a v Grafu č. 12.

Otázka č. 23	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
0 - 5 %	6	35,3%	6	24,0%
6 - 25 %	6	35,3%	9	36,0%
26 - 50 %	2	11,8%	6	24,0%
51 % a více	2	11,8%	0	0,0%
Nejsem ochoten přispět	1	5,8%	4	16,0%
Celkem	17	100,0%	25	100,0 %

Tabulka č. 23: Ochota přispívání na vzdělávací aktivitu

Zdroj: Vlastní zpracování

23. Ochota přispívání na vzdělávací aktivitu



Graf č. 12: Ochota přispívání na vzdělávací aktivitu

Zdroj: Vlastní zpracování

12 % zaměstnanců není ochotných přispívat na školení a kurzy. 28 % dotázaných by přispěli na firemní vzdělávání do výše 5 % ceny kurzu, 36 % ve výši 6 – 25 % ceny kurzu. 19 % zaměstnanců je ochotna přispívat ve výši 26 – 50 % z ceny kurzu. V grafu jsou sečteny a vyjádřeny hodnoty odpovědí zaměstnanců pracujících ve firmě 0 – 5 let a 6 let a více. Jak jsem již uvedla v kapitole **3.5.3 Zhodnocení vzdělávacích aktivit firmy Naděje**, firma investuje nemalé prostředky do rozvoje svých zaměstnanců a jejich přispění by bylo určitým bonusem pro celou firmu.

4.7 Ověření platnosti hypotéz

V této kapitole bude ověřována platnost věcných hypotéz, které byly stanoveny v kapitole 4.2.4. Věcné hypotézy budou ověřovány na základě výpočtu procent – tedy relativní četnosti a budou dále ověřovány statistickým testem významnosti – testem dobré shody Chí-kvadrát. U této kategorie testů významnosti se ověřuje, zda četnosti, které byly získány měřením, se odlišují od teoretických četností, které odpovídají dané nulové hypotéze (Chráška, 2016, s. 64).

O přijetí nebo odmítnutí uvedených hypotéz rozhodneme na základě testování nulové hypotézy. K tomuto účelu se u testů významnosti vypočítává tzv. testové kritérium, což je určitá číselná charakteristika odvozená ze zjištěných dat. U testu dobré shody chí-kvadrát je testovým kritériem hodnota χ^2 , kterou vypočítáváme podle následujícího vzorce:

$$\chi^2 = \sum \frac{(P - O)^2}{O}$$

Kde znamená: χ^2 = testové kritérium chí-kvadrát

P = pozorovatelná četnost

O = očekávaná četnost

Při rozhodování, zda bude přijata nulová hypotéza (H_0 většinou obsahuje stávající stav věci a hypotéza H_A je alternativní hypotéza, která ji odporuje), se postupuje tak, že vypočítaná hodnota testovaného kritéria se srovnává s kritickou hodnotou, kterou najdeme v statistických tabulkách.

Kritická hodnota je vyhledána podle hladiny významnosti a počtu stupňů volnosti. Hladina významnosti je pravděpodobnost, že neoprávněně odmítneme (nesprávně odmítneme) nulovou hypotézu. Ve většině pedagogických výzkumů i v tomto, budeme pracovat na hladině významnosti 0,05 (5 %). Pokud je vypočítaná hodnota testovacího kritéria menší než kritická hodnota, je přijatá nulová hypotéza a pokud je hodnota testovacího kritéria rovna nebo větší než kritická hodnota, je přijata alternativní hypotéza (Chráška, 2016, s. 65 – 66).

Ověření platnosti věcných hypotéz

H_1 : Motivace k účasti na vzdělávání je různá pro zaměstnance pracující ve firmě do 5 let a pro zaměstnance pracující ve firmě 6 let a více.

K účasti na vzdělávacích kurzech mě nejvíce motivuje:

Otázka č. 8	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Kariérní růst	3	17,7%	2	8,0%
Osobní rozvoj a vlastní hodnota	10	58,8%	10	40,0%
Finanční růst	1	5,9%	10	40,0%
Vyrovnaní se kolegům	3	17,6%	3	12,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 24: Motivace k účasti na vzdělávacích kurzech

Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotéza H_1 bude ověřována na základě statistického testu – testu dobré shody chí-kvadrát, který začíná formulováním nulové a alternativní hypotézy:

H_0 : Motivace k účasti na vzdělávání je stejná pro zaměstnance pracující ve firmě do 5 let a pro zaměstnance pracující ve firmě 6 let a více.

H_A: Motivace k účasti na vzdělávání je různá pro zaměstnance pracující ve firmě do 5 let a pro zaměstnance pracující ve firmě 6 let a více.

chí-kvadrát= 6,27

stupně volnosti= 3

kritická hodnota= 7,81

Podrobný výpočet viz příloha č. 1.

Na základě porovnání hodnot chí-kvadrátu a kritické hodnoty přijímáme nulovou hypotézu na hladině spolehlivosti 95 %.

Lze říci, že zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více vnímají motivaci ke vzdělávání stejným způsobem.

H₂: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více vnímají stejně nabídku kurzů ze strany zaměstnavatele.

Nabídka kurzů ze strany zaměstnavatele mi přijde:

Otázka č. 9	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Odpovědi				
Dostatečná	9	52,9%	12	48,0%
Přidal bych	7	41,2%	10	40,0%
Nedostatečná	1	5,9%	3	12,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 25: Četnost nabídek kurzů ze strany zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotéza H₂ bude ověřována na základě statistického testu – testu dobré shody chí-kvadrát, který začíná formulováním nulové a alternativní hypotézy:

H₀: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více vnímají stejně nabídku kurzů ze strany zaměstnavatele.

H_A: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více vnímají různě nabídku kurzů ze strany zaměstnavatele.

chí-kvadrát= 0,45

stupně volnosti= 2

kritická hodnota= 5,99

Podrobný výpočet viz příloha č. 2.

Na hladině spolehlivosti 95% byla přijata nulová hypotéza po porovnání hodnot chí-kvadrátu a kritické hodnoty chí-kvadrát rozdělení. Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více vnímají stejně nabídku kurzů ze strany zaměstnavatele.

H₃: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více mají různé pohledy na typ časového harmonogramu školení.

Jaký typ časového harmonogramu při školení Vám vyhovuje?

Otázka č. 14	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
1 hodina týdně (6 měsíců)	5	29,4%	11	44,0%
Jeden týden v kuse	7	41,2%	8	32,0%
2 hodiny týdně (3 měsíce)	2	11,8%	5	20,0%
Víkendová školení	3	17,6%	1	4,0%
Celkem	17	100,0%	25	100,0%

Tabulka č. 26: Preference typu časového harmonogramu

Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotéza H₂ bude ověřována na základě statistického testu – testu dobré shody chí-kvadrát, který začíná formulováním nulové a alternativní hypotézy:

H₀: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více mají stejný pohled na typ časového harmonogramu školení.

H_A: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více mají různé pohledy na typ časového harmonogramu školení.

chí-kvadrát= 3,19

stupně volnosti= 3

kritická hodnota= 7,81

Podrobný výpočet viz příloha č. 3.

Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více mají stejné preference při volbě typu časového harmonogramu školení a kurzů. **Nulová hypotéza byla přijata na hladině spolehlivosti 95%.**

H4: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let hodnotí své současné znalosti hůře než zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více.

Své současné znalosti hodnotím jako:

Otázka č. 19	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
Plně dostačující	9	52,9%	9	36,0%
Spíše dostačující	7	41,2%	16	64,0%
Spíše nedostačující	1	5,9%	0	0,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 27: Hodnocení současných znalostí

Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotéza H₄ bude ověřována na základě statistického testu – testu dobré shody chí-kvadrát, který začíná formulováním nulové a alternativní hypotézy:

H₀: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let hodnotí své současné znalosti stejně jako zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více.

H_A: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let hodnotí své současné znalosti hůře než zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více.

chí-kvadrát= 3,11

stupně volnosti= 2

kritická hodnota= 5,99

Podrobný výpočet viz příloha č. 4

Na hladině spolehlivosti **95%** byla přijata nulová hypotéza po porovnání hodnot chí- kvadrátu kvadrátu a kritické hodnoty chí-kvadrát rozdělení. Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více mají shodné hodnocení svých současných znalostí.

H₅: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let mají menší míru ochoty přispívání na firemní vzdělávání než zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více.

Do jaké výše jste ochoten přispět na konkrétní vzdělávací aktivitu?

Otázka č. 23	0 - 5 let		6 let a více	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní
0 - 5 %	6	35,3%	6	24,0%
6 - 25 %	6	35,3%	9	36,0%
26 - 50 %	2	11,8%	6	24,0%
51 % a více	2	11,8%	0	0,0%
Nejsem ochoten přispět	1	5,8%	4	16,0%
Celkem	17	100%	25	100%

Tabulka č. 28: Ochota přispívání na vzdělávací aktivitu

Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotéza H₅ bude ověřována na základě statistického testu – testu dobré shody chí-kvadrát, který začíná formulováním nulové a alternativní hypotézy:

H₀: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let mají stejnou míru ochoty přispívání na firemní vzdělávání než zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více.

H_A: Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let mají menší míru ochoty přispívání na firemní vzdělávání než zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více.

chí-kvadrát= 5,06

stupně volnosti= 4

kritická hodnota= 9,49

Podrobný výpočet viz příloha č. 5

Zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více mají stejnou míru ochoty přispívat na firemní vzdělávání. Lze tedy tvrdit, že délka praxe ve firmě není pro danou oblast klíčové kritérium. **Nulová hypotéza byla přijata na hladině spolehlivosti 95 %.**

4.8 Závěrečné shrnutí, doporučení a diskuse

V této kapitole bude prezentováno na základě stanovených otázek v kapitole 4.2.2 shrnutí výzkumného šetření.

1. *Je nabídka a harmonogram vzdělávacích akcí ze strany zaměstnavatele dostačující?*

Respondenti nejčastěji uvádějí - 50 %, že nabídku firemního vzdělávání **považují za dostatečnou**. Jen 10 % procent respondentů považuje nabídku kurzů za nedostačující. Respondenti preferují - 38 % harmonogram školení po jedné hodině týdně. Nejmenší zájem je o víkendová školení.

Majitelka firmy v interview na otázku č. 5, „Myslíte si, že současné vzdělávací projekty jsou pro Vaše zaměstnance dostačující?“, uvedla, že ano, ale firma se neustále vyvíjí a za rok nebo dva se může situace změnit. **Dle výsledků ověření platnosti věcné hypotézy č. H2: Vnímání nabídky kurzů ze strany zaměstnavatele** je zřejmé, že zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více vnímají stejně nabídku kurzů ze strany zaměstnavatele, **nabídka jim nejčastěji přijde „Dostatečná“**.

Dále z ověření platnosti věcné hypotézy č. H3: Typy časového harmonogramu školení, vyplívá, že zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více mají stejné preference při volbě typu časového harmonogramu školení a kurzů, **tedy upřednostňují „Školení jeden týden v kuse“**.

V tomto případě bych navrhovala změny vzdělávacích akcí, podle aktuálního vývoje a dalšího směřování firmy, neboť firma musí reagovat na aktuální potřeby zákazníků a bedlivě sledovat situaci na trhu. Harmonogram vzdělávacích akcí upřednostněný zaměstnanci – 1 týden v kuse, by mohl být pro zaměstnavatele i výhodou. Zaškolit si dalšího zaměstnance na tutéž pracovní činnost, a do budoucna ho využívat je nespornou výhodou.

2. *Jaké metody vzdělávání zaměstnanci upřednostňují?*

Zaměstnanci firmy upřednostňují metody, které je budou více motivovat. Respondenti preferují možnost vedení kurzu prostřednictvím přednášky či semináře. Naopak o E-learning neprojevil zájem žádný zaměstnanec.

Majitelka firmy v interview také uvedla, že zaměstnanci nejčastěji využívají odborné semináře nebo přednášky. Doporučila bych do budoucna, více se zabývat právě formou E-learningu, která je metodou mladou a moderní, a jak jsem uvedla v kapitole 1.3.2, je to poměrně nový způsob vzdělávání lidí, související s rozvojem výpočetní techniky, která má své nesporné výhody. Mladá generace nastupujících zaměstnanců si s výpočetní technikou výborně rozumí, a tento typ vzdělávání by této generaci jistě vyhovoval.

3. Je kvalita nabízených vzdělávacích akcí dostačující?

Kvalitu nabízených kurzů vnímají respondenti ve značné míře **pozitivně**. 40 zaměstnanců z celkového počtu se přiklonilo k hodnocení kvality kurzů a školení jako „**Velmi užitečné**“ a „**Spíše užitečné**“. **Jak vyplývá z výsledků ověření platnosti věcné hypotézy č. H5: Ochota přispívání na firemní vzdělávání**, zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více mají stejnou míru ochoty přispívat na firemní vzdělávání **tedy do 25 %**. Z výsledku je patrné, že kvalita vzdělávacích akcí je dostačující, a zaměstnanci jsou ochotni si na kvalitu vzdělávacích akcí přispět. Jak jsem již uvedla, přispění zaměstnanců na firemní vzdělávání by bylo pro firmu jistě bonusem. Je jen třeba udržet si úroveň firemního vzdělávání a hledat další možnosti k jeho zefektivnění.

4. Jaké je zaměření vzdělávacích akcí, kterých jste se zúčastnila?

Zaměstnanci se v plném počtu zúčastnili zákonných vzdělávacích aktivit je BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci).

Součástí vzdělávání zaměstnanců dané firmy, jsou vzdělávací aktivity zaměřené na rozvoj jejich odborných znalostí a také na osobní rozvoj. Zaměstnanci, kteří pracují ve firmě do 5 let, se zaměřovali na odborné kurzy – 47, 1 % a zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 6 let a více preferovali jazykové kurzy.

Majitelka firmy v interview uvedla na otázku č. 4., *V čem by se měli Vaši zaměstnanci více rozvíjet?*“, že zaměstnanci by se měli rozvíjet právě v jazykových schopnostech, dále v oblastech alternativní medicíny a schopnostech komunikace s klienty.

V tomto případě bych doporučila zařadit mezi vzdělávací programy kurzy, související se **zdokonalováním komunikačních schopností a kurzy prohlubující vzdělání v oblasti alternativní medicíny a fototerapie, neboť tyto znalosti jsou pro některé zaměstnance klíčové**.

5. *Mohou zaměstnanci sami rozhodnout o svém dalším vzdělávání?*

Z dotazovaných respondentů 43 % uvedlo, že výběr kurzu nemohli nijak ovlivnit a vzdělávací aktivity byly vybrány jejich vedoucím. Jen 28 % zaměstnanců si kurzy vybrali sami. Přímý nadřízený ponechává volnost při výběru vzdělávacích aktivit jen těm zkušenějším zaměstnancům, kteří již vědí, na co se mají zaměřit. U těch méně zkušených vybírá vzdělávací aktivity sám nebo, jak uvedlo 29 % respondentů, kteří si vzdělávací aktivity vybírají po domluvě s vedoucím. Na tomto zavedeném systému bych nic neměnila, pokud bude zaručena odborná způsobilost přímého nadřízeného.

6. *Jsou nové poznatky získané na vzdělávacích akcích přínosem pro výkon zaměstnanců?*

Poznatky získané na vzdělávacích akcích jsou pro zaměstnance **přínosem**. Přínosné je pro zaměstnance firmy spojení teorie s praxí, možnost konzultace svých dotazů na dané téma s lektorem, zdokonalení se v dané problematice a také možnost zaměstnanců podívat se, jak se daná problematika řeší jinde.

Majitelka firmy v interview na otázku č. 2, „*Má firemní vzdělávání ve Vaší firmě smysl a proč?*“, uvedla, že firemní vzdělávání určitě má význam pro efektivnější vykonávání práce zaměstnanců. **Dle výsledků ověření platnosti věcné hypotézy č. H4: Hodnocení znalostí zaměstnanců**, zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více mají shodné hodnocení svých současných znalostí, tedy „**Plně dostačující**“.

Jak jsem již uvedla v kapitole **3.5.1**, firma Naděje se aktivně zabývá otázkou dalšího vzdělávání svých zaměstnanců, zejména proto, aby ona sama obstála na konkurenčním trhu. Doporučila bych nechat proškoleným zaměstnancům více prostoru pro vlastní iniciativu a svěřit jim větší odpovědnost v rámci své pracovní pozice.

7. *Upřednostňují zaměstnanci ke vzdělávání interní školitele nebo spíše externí vzdělávací programy?*

Dle odpovědi majitelky firmy v interview v otázce č. 8, „*Jak probíhá samotná realizace vzdělávacích akcí?*“, kde majitelka odpověděla, že vzdělávání zaměstnanců probíhá většinou na pracovišti formou externího školitele, a zaměstnanci svými odpověďmi v dotazníku toto potvrzují. Do budoucna bych doporučila **větší počet vzdělávacích akcí mimo pracoviště**, kde bude zaměstnancům nabízen nový pohled na danou problematiku a možnost získávání větších

zkušeností. Interní školitel je nutný v případech počítačových programů a instrukcí, týkajících se např. zavádění nových strojů do provozu.

8. *Je požadovaná zpětná vazba na proběhnutou vzdělávací aktivitu?*

Většina respondentů odpověděla, že po nich je požadována zpětná vazba na proběhnutou vzdělávací aktivitu.

Majitelka firmy v interview k otázce č. 13, „*Je požadována zpětná vazba od zaměstnanců na proběhnutou vzdělávací aktivitu?*“, odpověděla, „*Ano, samozřejmě se zajímám o nový vývoj v proškolené oblasti*“. Důležité pro zaměstnance je tedy to, **aby dokázali nové informace a poznatky získané během vzdělávací akce aplikovat do praxe.**

9. *Co motivuje zaměstnance k účasti na vzdělávacích aktivitách?*

Respondenti nejčastěji odpovídali na tuto otázku, že je nejčastější motivací k účasti na vzdělávacích kurzech pro ně osobní rozvoj a možnost finančního růstu. Naopak faktory placeného volna a možnost zvyšování vlastní hodnoty na trhu práce neupřednostnil žádný z dotazovaných.

V interview s majitelkou bylo na otázku č. 3 „*Jak se snažíte své zaměstnance motivovat k dalšímu profesnímu vzdělávání?*“, odpovězeno, že pokud jim školicí akce přispějí k jejich profesnímu růstu, může jim být dále poskytnuto volno na návštěvu školy, pokud dále studují, na náhrady cestovného atd. **Dle výsledků ověření platnosti věcné hypotézy č. H1: Motivace k účasti na vzdělávání,** je zřejmé, že zaměstnanci pracující ve firmě do 5 let a zaměstnanci pracující ve firmě 6 let a více vnímají motivaci ke vzdělávání stejným způsobem a to tak, **že nejvíce je motivuje „Osobní rozvoj a vlastní hodnota“.** Do budoucna bych doporučila **více motivovat starší zaměstnance,** kteří již nemají zájem o další studium a mohou se cítit nedocenení. Týká se to zejména zaměstnanců ve výrobě, kterým by vzdělávací aktivity mimo firmu prospěli a mohli by je brát jako formu benefitu.

10. *Co v nabídce vzdělávacích aktivit zcela chybí?*

Nejvíce respondentů na tuto otázku odpovědělo, že jim chybí vzdělávací aktivity v oblasti IT. Dále jazykové vzdělávání, které by se mělo spíše zaměřit na komunikační dovednosti a na odbornou terminologii z medicínské a přírodovědné oblasti.

Jak sama majitelka v interview uvedla na otázku č. 15 „*Kde vnímáte prostor ke zlepšení efektivity firemního vzdělávání?*“ uvedla, vidí prostor ke zlepšení efektivity firemního vzdělávání v jazykových znalostech zaměstnanců firmy.

Ze zjištěných výsledků můžeme usuzovat, že vzdělávání zaměstnanců firmy Naděje se provádí spíše podle aktuálních potřeb firmy, není nastaven žádný pevný harmonogram. Negativně je hodnocena špatná zastupitelnost zaměstnanců, což někdy brání v účasti na vzdělávacích akcích a malý prostor zaměstnanců, při samostatném výběru vzdělávacích akcí. **Dále bych více podpořila** ve vzdělávání starší zaměstnance firmy, což by přispělo k větší soudržnosti pracovního kolektivu.

ZÁVĚR

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma „*Další profesní vzdělávání v podmínkách vybrané firmy*“, které je podle mého názoru zajímavé nejen pro pracovníky vybrané firmy. Současná společnost prochází neustálým rozvojem, proto je potřeba v době, kdy tvoří nejdůležitější součást každé firmy schopní, vzdělaní a flexibilní zaměstnanci, podporovat rozvoj lidského kapitálu. Vzdělávání plní v životě lidí nezastupitelnou roli, prolíná se celým lidským životem od formálního vzdělávání, které probíhá ve vzdělávacích institucích, přes neformální vzdělávání, které se týká zájmového, kulturní a firemního vzdělávání. Může tedy říct, že vzdělávání má celoživotní charakter.

Cílem diplomové práce **bylo popsat a analyzovat stávající profesní vzdělávání firmy Naděje, dále zjistit možné nedostatky v systému vzdělávání a navrhnout opatření ke zlepšení.** Cíle práce bylo dosaženo analýzou odpovědí respondentů v rámci dotazníkového šetření a odpovědí majitelky firmy na otázky v interview. Z výsledků je patrné, že ve firmě Naděje **je zaveden určitý systém vzdělávání,** který vychází spíše z potřeb zaměstnavatele a má své nedostatky, zejména v oblasti širší nabídky vzdělávacích akcí mimo pracoviště, hodnocení vzdělávacích akcí a zjišťování efektivity vzdělávání. Dále při motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, zejména u starších ročníků.

Prvním dílčím cílem bylo zhodnotit, zda profesní vzdělávání ve firmě Naděje splňuje potřeby a požadavky jednotlivých zaměstnanců. Systém vzdělávání většiny zaměstnanců firmy vyhovuje a stačí jen udržet nastavenou úroveň. Přesto někteří respondenti odpověděli, že měli nedostatek informací o možnostech vzdělávání a při výběru vzdělávacích akcí by ocenili, větší možnost vlastního rozhodování.

Druhým dílčím cílem bylo navrhnout možnosti zefektivnění profesního vzdělávání zaměstnanců. Dle odpovědí respondentů v rámci zefektivnění profesního vzdělávání je třeba rozšířit nabídku vzdělávacích akcí mimo pracoviště, rozšířit nabídku vzdělávacích aktivit, dát větší prostor zaměstnancům při výběru vzdělávacích akcí a zvážit možnosti větší motivace zaměstnanců.

Třetím dílčím cílem je zhodnotit aktuální nabídku vzdělávacích akcí ve vztahu k potřebám zaměstnavatele. Jak uvedla majitelka firmy v interview, zaměstnanci mají prostor ke zlepšení v jazykových znalostech. Jinak je systém vzdělávacích aktivit ve firmě nastaven tak, aby naplňoval základní vizi firmy, a to je výroba a prodej bylinných extraktů, přednášková a osvětová činnost.

V této diplomové práci je nabízen pohled na firemní vzdělávání očima jejich zaměstnanců i majitelky firmy. Znalosti a zkušenosti získané při zpracovávání této diplomové práce budu aplikovat do svého profesního života. Tato práce, výsledky v ní zjištěné a návrhy možných změn budou předány majitelce firmy Naděje, neboť věřím, že tyto informace budou pro firmu přínosem.

V této diplomové práci byl stanoven tento výzkumný problém: „***Jaké je realizované vzdělávání pro zaměstnance vybrané firmy?***“. Jako odpověď na tuto otázku můžeme říct, že realizované vzdělávání je určitě přínosné, je nastaven jakýsi systém vzdělávání, který vyhovuje spíše potřebám zaměstnavatele. Zaměstnanci by ale jistě přivítali vzdělávací program, který by byl flexibilní a jak se říká ušitý na míru, a který by umožňoval zaměstnancům studovat jak doma, tak v práci nebo ve školícím centru. Jak jsem již uvedla **v kapitole 1.3.2, je E - learning**, poměrně novým způsobem vzdělávání lidí, související s rozvojem výpočetní techniky. Tento způsob vzdělávání probíhá za podpory počítačů a poskytování informací, školících materiálů a vzdělávacího obsahu je pomocí různých forem elektronických médií (internet, intranet, extranet, CD-ROM, satelitního vysílání). E-learning je vlastně podskupinou distančního vzdělávání, kdy vzdělávací proces je definován jako interakce mezi uživatelem a zdrojem informací, který je fyzicky uložen na vzdáleném místě.

Jak je uvedeno v článku „E-learning vždy a všude?“ tento způsob vzdělávání je využíván často ve školách a má svoje nesporné přednosti i nevýhody (Školský portál Pardubického kraje, © 2017),

Nevýhodou mohou být vysoké počáteční náklady při pořizování, výhodou je, že uživatel přestává být pasivním účastníkem, jak tomu bývá většinou na tradičním kurzu, naopak je systémem donucen informace vyhledávat a nacházet v nich potřebné znalosti. Pokud by zaměstnancům byly náležitě vysvětleny přednosti a možnosti tohoto vzdělávání, pro firmu by realizace tohoto vzdělávacího systému byla velkým přínosem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČR	Česká republika
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EU	Evropská unie
H _A	Alternativní hypotéza
H ₀	Nulová hypotéza
H ₁	Věcná hypotéza
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
O	Očekávaná četnost
P	Pozorovatelná četnost
χ^2	Testové kritérium chí-kvadrát

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 1*. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012. ISBN 978-80-244-3248-9.
5. BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 2*. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2016. ISBN 978-80-244-3249-6.
6. BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.
7. BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
9. DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Technologie vzdělávání dospělých*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2011. ISBN 978-80-224-2820-8.
10. EGER L. *Technologie vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Typos Digital Print, 2005. ISBN: 80-7043-347-7.
11. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN ISBN 80-85931-79-6.
12. HLADÍLEK M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. 2. vyd. Praha, 2009. ISBN: 978-80-86723-75-4.
13. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Pedagogika Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.
14. JESENSKÝ, J. *Andragogika a gerantogogika hendikepovaných*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-7184-823-9.

15. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-2202-3.
16. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. (dot. 2.). Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-51-4.
17. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
18. KNOWLES, M. S. *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall / Cambridge, 1980.
19. MUN, H. *Unterrichtsmethoden*. Cornelson Verlag, Frankfurt, 1987. ISBN 3-1417-1644-2.
20. MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-045-9.
21. OBST, Otto. *Obecná didaktika*. 2. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2017. ISBN 978-80-244-5141-1.
22. PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Olomouc: DAHA, 1997. Promos. ISBN 80-902232-1-4.
23. PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2002. ISBN 978-80-86723-58-7.
24. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*, Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
25. PROTIVÍNSKÝ, Tomáš, DOKULILOVÁ, Monika. *Občanské vzdělávání v kontextu českého školství: analytická sonda*. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-5833-0.
26. PRŮCHA, Jan, VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
27. PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, E. M. Jiří. *Pedagogický slovník*. 6. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.
28. SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. Praha: ISV, 1999. Pedagogika (ISV). ISBN 80-85866-33-1.
29. ŠERÁK, Michal. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-551-6.

30. TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
31. VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1, Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.
32. VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
33. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
34. WALKER, Alfred, J. a kol. *Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN: 80-247-0449-8.
35. ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0051-4.

Zákony

1. Česká republika. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: Sbíрка zákonů. Česká republika, 2004. ISSN 1211-1244.

Odborné články

1. POKORNÁ, H. V čem hledat návratnost investic do vzdělávání a osobního rozvoje. *Ekonomika Management Inovace: Vědecko-odborný časopis Moravské vysoké školy Olomouc*. 1/2009. ISSN 1804-1299.
2. Visinger, R. (3/2008). *Evaluačce podnikového vzdělávání a hodnocení jeho efektivity*. *Andragogika*.

Internetové zdroje

1. BARTOŇKOVÁ, H. *Strategický přístup k firemnímu vzdělávání*. [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z:<http://media.e15.cz/special/strategicky-pristup-k-firemnimu-vzdelavani-752995>
2. E15.cz. *Strategický přístup k firemnímu vzdělávání*© 2011– 2018 [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z:<http://media.e15.cz/special/strategicky-pristup-k-firemnimu-vzdelavani-752995>
3. JARMILA, Podhorná. *NADĚJE* [online]. c 2014 [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <http://nadeje-byliny.eu/>
4. MŠMT, 2010. *Průvodce dalším vzděláváním*. [online]. [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/11567/download/>
5. MŠMT, 2008. *Rámcový vzdělávací program*. [online]. [cit. 2015-12-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/skolskareforma/ramcove-vzdelavaciprogramy>
6. Národní ústav pro vzdělávání. *Koncepce dalšího vzdělávání*© 2011– 2018[online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/koncept/o-projektu>
7. PALÁN, Z. (2002a). *Andragogický slovník* [online]. [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>
8. Školský portál Pardubického kraje. *E-learning vždy a všude?* © 2017 [online]. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://www.klickevzdelani.cz/Management-škol/Kabinet-nápadů/Nápady-a-invence-pedagoga/ID/450/E-learning-vzdy-a-vsude>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek č. 1: Celoživotní vzdělávání	s. 14
Obrázek č. 2: Proces motivace	s. 18
Obrázek č. 3: Rozdíly v charakteru vzdělávacího procesu	s. 20
Obrázek č. 4: Faktory ovlivňující formu metod	s. 27
Obrázek č. 5: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace	s. 32
Obrázek č. 6: Schéma organizační struktury firmy Naděje	s. 47
Tabulka č. 1: Složení vzorku respondentů podle pohlaví	s. 58
Tabulka č. 2: Složení vzorku respondentů podle délky praxe ve firmě	s. 59
Tabulka č. 3: Složení vzorku respondentů podle věkových kategorií	s. 60
Tabulka č. 4: Složení vzorku respondentů podle pracovní pozice ve firmě	s. 61
Tabulka č. 5: Složení vzorku respondentů podle dosaženého vzdělání	s. 62
Tabulka č. 6: Účast na vzdělávacích akcích	s. 63
Tabulka č. 7: Výběr absolvovaných školení	s. 63
Tabulka č. 8: Motivace k účasti na vzdělávacích kurzech	s. 65
Tabulka č. 9: Četnost nabídek kurzů ze strany zaměstnavatele	s. 65
Tabulka č. 10: Zdroje informovanosti o možnostech kurzů	s. 67
Tabulka č. 11: Četnost probíhajících školení ve společnosti	s. 68
Tabulka č. 12: Metody vzdělávání ve společnosti	s. 69
Tabulka č. 13: Uplatněných získaných znalostí v práci	s. 71
Tabulka č. 14: Preference typu časového harmonogramu	s. 72
Tabulka č. 15: Oblíbenost formy školení	s. 73
Tabulka č. 16: Nedostatek v nabídce podnikových kurzů	s. 74
Tabulka č. 17: Priority výběru kurzů	s. 75
Tabulka č. 18: Poptávka po kurzech ze strany zaměstnanců	s. 76
Tabulka č. 19: Hodnocení současných znalostí	s. 77
Tabulka č. 20: Zpětná vazba na vzdělávací aktivity	s. 78
Tabulka č. 21: Kvalita absolvovaných kurzů	s. 79
Tabulka č. 22: Potřeba opakování absolvovaného kurzu	s. 80
Tabulka č. 23: Ochota přispívání na vzdělávací aktivitu	s. 81
Tabulka č. 24: Motivace k účasti na vzdělávacích kurzech	s. 83

Tabulka č. 25: Četnost nabídek kurzů za strany zaměstnavatele	s. 84
Tabulka č. 26: Preference typu časového harmonogramu	s. 85
Tabulka č. 27: Hodnocení současných znalostí	s. 86
Tabulka č. 28: Ochota přispívat na vzdělávací aktivity	s. 87
Graf č. 1: Výběr absolvovaných školení	s. 64
Graf č. 2: Četnost nabídek kurzů ze strany zaměstnavatele	s. 66
Graf č. 3: Zdroje informovanosti o možnostech kurzů	s. 67
Graf č. 4: Četnost probíhajících školení ve společnosti	s. 68
Graf č. 5: Metody vzdělávání ve společnosti	s. 70
Graf č. 6: Uplatnění získaných znalostí v práci	s. 71
Graf č. 7: Preference typu časového harmonogramu	s. 72
Graf č. 8: Priority výběru kurzů	s. 75
Graf č. 9: Hodnocení současných znalostí	s. 77
Graf č. 10: Zpětná vazba na vzdělávací aktivitu	s. 78
Graf č. 11: Potřeba opakování absolvovaného kurzu	s. 80
Graf č. 12: Ochota přispívat na vzdělávací aktivitu	s. 82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Vzorový dotazník	s. 103
Příloha č. 2: Otázky k interview s majitelkou firmy	s. 110
Příloha č. 3: Přepis interview s majitelkou firmy	s. 111
Příloha č. 4: Hypotéza č. 1 - podrobný výpočet	s. 113
Příloha č. 5: Hypotéza č. 2 - podrobný výpočet	s. 114
Příloha č. 6: Hypotéza č. 3 - podrobný výpočet	s. 115
Příloha č. 7: Hypotéza č. 4 - podrobný výpočet	s. 116
Příloha č. 8: Hypotéza č. 5 - podrobný výpočet	s. 117

Příloha č. 1

Vzorový dotazník – Analýza vzdělávání pracovníků firmy Naděje

Vážení kolegové a kolegyně,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku. Jeho vyhodnocení bude součástí mé diplomové práce, která má za cíl zjistit další možnosti v profesním vzdělávání v podmínkách dané firmy. Vyplnění je zcela anonymní a zabere Vám nejvýše 15 minut.

Moc Vám tímto děkuji a oceňuji Vaši pomoc při získávání dat do diplomové práce.

Bc. Alena Podhorná, studentka Pedagogické fakulty UP Olomouc.

1. Jsem:

Muž

Žena

2. Jsem ve věkové kategorii:

18-30

31-40

41-50

51-60

61 a více

3. Ve společnosti pracuji:

méně než rok

1-5 let

6-10 let

11 a více

4. Jste zaměstnán (a) na pozici:

ve výrobě

řidič

pracovník administrativní pracovník

technologický pracovník

manažerská pozice

5. Moje nejvyšší dosažené vzdělání je:

základní

střední odborné s výučním listem

středoškolské s maturitou

vyšší odborné

vysokoškolské

6. Jaké je zaměření vzdělávacích akcí, kterých jste se zúčastnila?

zákonná (BOZP, školení řidičů...)

jazyková (dle náročnosti...)

odborná (ekonomické, medicínské...)

IT (Exel, PowerPoint, databáze...)

7. Absolvovaná školení:

vybral jsem si sám, vedoucí je schválil

shodli jsme se na nich s mým vedoucím na základě domluvy

vybral je pro mě vedoucí, bez ohledu na můj názor

8. K účasti na vzdělávacích kurzech mě nejvíce motivuje:

karierní růst

osobní rozvoj

placené volno z práce

finanční růst

zvyšování vlastní hodnoty na trhu práce

vyrovnání se kolegům ve stejné pracovní pozici

9. Nabídka kurzů ze strany zaměstnavatele mi přijde:

dostatečná

nějaké kurzy bych přidal (a)

nedostatečná

nemám přehled o nabídce kurzů

10. O možnostech kurzů, školení mě informoval:

můj nadřízený

přímo z personálního oddělení

od kolegů

- o školení se dozvídám náhodně
- sám si vyhledávám školení pomocí internetu
- nemám dostačující informace

11. Vzdělávání ve společnosti probíhá:

- 0 – 1 krát ročně
- 2 – 3 krát ročně
- 3 – 4 krát ročně
- 4 – 5 krát ročně
- 5 a více krát

12. Ve společnosti jsou užívány skupiny metod vzdělávání:

- off the job (mimo pracoviště)
- on the job (na pracovišti)
- obojí

13. Znalosti získané podnikovým vzděláváním v náplni své práce uplatňuji:

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

14. Jaký typ časového harmonogramu při školení Vám vyhovuje:

jedna hodina 1x týdně po dobu šesti měsíců

jeden týden v kuse

dvě hodiny týdně po dobu tří měsíců

spíše víkendová školení

15. Jaké metody školení upřednostňujete:

seminář/ přednáška

e-learning

workshop

16. Co vám v nabídce kurzů zcela chybí:

.....

17. Seřad'te dle důležitosti aspekty školení 1-5 (příčemž, 5 má nejvyšší prioritu), které Vás nejvíce ovlivňují.

místo konání

téma vzdělávací akce

úroveň výuky

lektor

délka vzdělávací akce

18. Do nabídky kurzů/školení bych přidal (přidala) následující kurzy/školení:

.....

19. Své současné znalosti hodnotím jako:

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | plně dostačující |
| <input type="checkbox"/> | spíše dostačující |
| <input type="checkbox"/> | spíše nedostačující |
| <input type="checkbox"/> | nedostačující |

20. Je od Vás požadována zpětná vazba na proběhnutou vzdělávací aktivitu:

- | | |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | ano |
| <input type="checkbox"/> | ne |

21. Jak vnímáte kvalitu vámi navštívených kurzů/školení:

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | velmi užitečné |
| <input type="checkbox"/> | spíše užitečné |
| <input type="checkbox"/> | spíše neužitečné |
| <input type="checkbox"/> | neužitečné |

22. Byl v nabídce školení/kurzů které jste absolvovali, některý, který byste chtěli znovu absolvovat:

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | ano, napište, které |
| <input type="checkbox"/> | ne |

23. Do jaké výše jste ochoten (a) přispět na konkrétní vzdělávací aktivitu:

0 – 5 %

6 – 25 %

26 – 50 %

více jak 50 %

nejsem ochoten (ochotna) přispět

Příloha č. 2

Otázky k interview s majitelkou firmy

A. Vzdělávání a vzdělávací potřeby zaměstnanců.

1. Jakou metodu využíváte nejčastěji při realizaci vzdělávání firemních zaměstnanců?
2. Má firemní vzdělávání ve Vaší firmě smysl a proč?
3. Jak se snažíte své zaměstnance motivovat k dalšímu profesnímu vzdělávání?
4. V čem by se podle Vás měli Vaši zaměstnanci více rozvíjet?
5. Myslíte si, že současné vzdělávací projekty jsou pro Vaše zaměstnance dostačující?
6. Mají podle Vás zaměstnanci zájem o další profesní vzdělávání?

B. Realizace vzdělávání zaměstnanců.

7. Došlo v poslední době k obměně nebo rozšíření vzdělávacích akcí pro zaměstnance?
8. Jak probíhá samotná realizace vzdělávacích akcí?
9. Jak si myslíte, že zaměstnanci vnímají způsob vzdělávání ve firmě?
10. Komunikujete se svými zaměstnanci o možnostech vzdělávání?
11. Máte zájem o zvýšení angažovanosti zaměstnanců ke vzdělávání?
12. Vnímáte vzdělávací akce pro zaměstnance jako benefit nebo nutnou potřebu?

C. Hodnocení vzdělávacích akcí.

13. Je požadována zpětná vazba od zaměstnanců na proběhnutou vzdělávací aktivitu?
14. Jakým způsobem využíváte výstupy ze vzdělávacích akcí k plánování dalšího školení/kurzů?
15. Kde vnímáte prostor ke zlepšení efektivity firemního vzdělávání?

D. Závěr.

16. Chcete něco dodat k tématům, o kterých jsme hovořili?

Příloha č. 3

Interview s majitelkou firmy.

1. Jakou metodu využíváte nejčastěji při realizaci vzdělávání firemních zaměstnanců?

Nejčastěji zaměstnanci využívají odborné semináře či přednášky.

2. Má firemní vzdělávání ve Vaší firmě smysl a proč?

Má, ale jen v rámci nutných školení, která jsou určena pro lepší vykonávání práce zaměstnanců.

3. Jak se snažíte své zaměstnance motivovat k dalšímu profesnímu vzdělávání?

Snažím se je motivovat tak, že pokud jejich školení přispěje k profesnímu růstu v mé firmě, poskytuji jim volno na návštěvu školy, příspěvek na cestovné a na dopravu do školy a z části jim školení proplácím.

4. V čem by se podle Vás měli Vaši zaměstnanci více rozvíjet?

Zaměstnanci by se měli hlavně rozvíjet v jazykových schopnostech, v oblastech, které souvisejí s porozuměním alternativní medicíně a schopnostech komunikace s klienty.

5. Myslíte si, že současné vzdělávací projekty jsou pro Vaše zaměstnance dostačující?

Myslím si, že ano, ale firma se neustále vyvíjí a za rok nebo dva se může situace změnit.

6. Mají podle Vás zaměstnanci zájem o další profesní vzdělávání?

7.
Ano, mají.

8. Došlo v poslední době k obměně nebo rozšíření vzdělávacích akcí pro zaměstnance?

Ano, spíše dojde. Proběhne školení k novému typu zahradní techniky, využití zahradních chemikálií a pro řidiče plánuji školení ADR.

9. Jak probíhá samotná realizace vzdělávacích akcí?

Povětšinou na pracovišti formou návštěvy externího školitele.

10. Jak si myslíte, že zaměstnanci vnímají způsob vzdělávání ve firmě?

Myslím, že pozitivně.

11. Komunikujete se svými zaměstnanci o možnostech vzdělávání?

Pokud zaměstnanci přijdou s návrhem na školení, ráda si jejich návrhy vyslechnu. Sama ale žádná další školení nevyhledávám a snaží se zajišťovat jen zákonná školení.

12. Máte zájem o zvýšení angažovanosti zaměstnanců ke vzdělávání?

Ráda si vyslechnu jejich nápady.

13. Vnímáte vzdělávací akce pro zaměstnance jako benefit nebo nutnou potřebu?

Spíše jako nutnou potřebu.

14. Je požadována zpětná vazba od zaměstnanců na proběhnutou vzdělávací aktivitu?

Ano, samozřejmě se zajímám o nový vývoj v proškolené oblasti.

15. Jakým způsobem využíváte výstupy ze vzdělávacích akcí k plánování dalšího školení/kurzů?

Využívám je tak, že pokud jsou zaměstnanci proškoleni, tak беру jako samozřejmost, že informace, které se na školení dozvěděli, budou využívat v praxi.

16. Kde vnímáte prostor ke zlepšení efektivity firemního vzdělávání?

V jazykových znalostech.

17. Chcete něco dodat k tématům, o kterých jsme hovořili?

Myslím, že bylo vše řečeno.

Příloha č. 4

Hypotéza č. 1 - podrobný výpočet

Pozorované četnosti

Otázka č. 8	0 - 5 let	6 let a více	Celkem
Kariérní růst	3	2	5
Osobní rozvoj + vlastní hodnota	10	10	20
Finanční růst	1	10	11
Vyrovnaní se kolegům	3	3	6
Celkem	17	25	42

Očekávané četnosti

Otázka č. 8	0 - 5 let	6 let a více	Celkem
Kariérní růst	2,02	2,98	5
Osobní rozvoj + vlastní hodnota	8,10	11,90	20
Finanční růst	4,45	6,55	11
Vyrovnaní se kolegům	2,43	3,57	6
Celkem	17	25	42

Výpočet chí – kvadrátu

Otázka č. 8	0 - 5 let	6 let a více
Kariérní růst	0,47	0,32
Osobní rozvoj + vlastní hodnota	0,45	0,30
Finanční růst	2,68	1,82
Vyrovnaní se kolegům	0,13	0,09
Celkem	6,27	

Testové kritérium = 6,27

Hladina významnosti = 0,05

Výpočet stupňů volnosti = (počet řádků – 1) x (počet sloupců – 1) = 3 x 1 = 3

Kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(3) = 7,815$

Kritická hodnota byla nalezena ve statistických tabulkách chí – kvadrát.

Příloha č. 5

Hypotéza č. 2 - podrobný výpočet

Pozorované četnosti

Otázka č. 9	0 - 5 let	6 let a více	Celkem
Dostatečná	9	12	21
Přidal bych	7	10	17
Nedostatečná	1	3	4
Celkem	17	25	42

Očekávané četnosti

Otázka č. 9	0 - 5 let	6 let a více	Celkem
Dostatečná	8,50	12,50	21
Přidal bych	6,88	10,12	17
Nedostatečná	1,62	2,38	4
Celkem	17	25	42

Výpočet chí – kvadrátu

Otázka č. 9	0 - 5 let	6 let a více
Dostatečná	0,03	0,02
Přidal bych	0,00	0,00
Nedostatečná	0,24	0,16
Celkem	0,45	

Testové kritérium = 0,45

Hladina významnosti = 0,05

Výpočet stupňů volnosti = (počet řádků - 1) x (počet sloupců - 1) = 2 x 1 = 2

Kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$

Kritická hodnota byla nalezena ve statistických tabulkách chí – kvadrát.

Příloha č. 6

Hypotéza č. 3 - podrobný výpočet

Pozorované četnosti

Otázka č. 14	0 - 5 let	6 let a více	Celkem
1 hodina týdně (6 měsíců)	5	11	16
Jeden týden v kuse	7	8	15
2 hodiny týdně (3 měsíce)	2	5	7
Víkendová školení	3	1	4
Celkem	17	25	42

Očekávané četnosti

Otázka č. 14	0 - 5 let	6 let a více	Celkem
1 hodina týdně (6 měsíců)	6,48	9,52	16
Jeden týden v kuse	6,07	8,93	15
2 hodiny týdně (3 měsíce)	2,83	4,17	7
Víkendová školení	1,62	2,38	4
Celkem	17	25	42

Výpočet chí – kvadrátu

Otázka č. 14	0 - 5 let	6 let a více
1 hodina týdně (6 měsíců)	0,34	0,23
Jeden týden v kuse	0,14	0,10
2 hodiny týdně (3 měsíce)	0,25	0,17
Víkendová školení	1,18	0,80
Celkem	3,19	

Testové kritérium = 3,19

Hladina významnosti = 0,05

Výpočet stupňů volnosti = (počet řádků – 1) x (počet sloupců – 1) = 3 x 1 = 3

Kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(3) = 7,815$

Kritická hodnota byla nalezena ve statistických tabulkách chí – kvadrát.

Příloha č. 7

Hypotéza č. 4 - podrobný výpočet

Pozorované četnosti

Otázka č. 19	0 - 5 let	6 let a více	Celkem
Dostatečná	9	9	18
Přidal bych	7	16	23
Nedostatečná	1	0	1
Celkem	17	25	42

Očekávané četnosti

Otázka č. 19	0 - 5 let	6 let a více	Celkem
Dostatečná	7,29	10,71	18
Přidal bych	9,31	13,69	23
Nedostatečná	0,40	0,60	1
Celkem	17	25	42

Výpočet chí – kvadrátu

Otázka č. 19	0 - 5 let	6 let a více
Dostatečná	0,40	0,27
Přidal bych	0,57	0,39
Nedostatečná	0,88	0,60
Celkem	3,11	

Testové kritérium = 3,11

Hladina významnosti = 0,05

Výpočet stupňů volnosti = (počet řádků - 1) x (počet sloupců - 1) = 2 x 1 = 2

Kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$

Kritická hodnota byla nalezena ve statistických tabulkách chí – kvadrát.

Příloha č. 6

Hypotéza č. 3 - podrobný výpočet

Pozorované četnosti

Otázka č. 23	0 - 5 let	6 let a více	Celkem
0 - 5 %	6	6	12
6 - 25 %	6	9	15
26 - 50 %	2	6	8
51 % a více	2	0	2
Nejsem ochoten přispět	1	4	5
Celkem	17	25	42

Očekávané četnosti

Otázka č. 23	0 - 5 let	6 let a více	Celkem
0 - 5 %	4,86	7,14	12
6 - 25 %	6,07	8,93	15
26 - 50 %	3,24	4,76	8
51 % a více	0,81	1,19	2
Nejsem ochoten přispět	2,02	2,98	5
Celkem	17	25	42

Výpočet chí – kvadrátu

Otázka č. 23	0 - 5 let	6 let a více
0 - 5 %	0,27	0,18
6 - 25 %	0,00	0,00
26 - 50 %	0,47	0,32
51 % a více	1,75	1,19
Nejsem ochoten přispět	0,52	0,35
Celkem	5,06	

Testové kritérium = 5,06

Hladina významnosti = 0,05

Výpočet stupňů volnosti = (počet řádků - 1) x (počet sloupců - 1) = 4 x 1 = 4

Kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(4) = 9,488$

Kritická hodnota byla nalezena ve statistických tabulkách chí – kvadrát.