

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku

Training of employees in a particular enterprise

Žaneta Zajíčková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 9. 5. 2021

v. r. Žaneta Zajíčková

podpis autora/autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za její odborné rady, cenné připomínky a ochotný přístup po celou dobu vypracovávání této práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. a jejím zaměstnancům za jejich ochotu a umožnění výzkumu v oblasti podnikového vzdělávání, a především personalistce Veronice Máchové za ochotnou spolupráci.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 7 |
| 1 Podnikové vzdělávání | 8 |
| 1.1 Vymezení podnikového vzdělávání | 8 |
| 1.2 Cíl podnikového vzdělávání..... | 9 |
| 1.3 Přínosy podnikového vzdělávání | 10 |
| 1.4 Oblasti podnikového vzdělávání | 11 |
| 1.5 Přístupy k podnikovému vzdělávání | 12 |
| 2 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci | 13 |
| 2.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb..... | 13 |
| 2.1.1 Etapy fáze identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb | 14 |
| 2.1.2 Metody analýzy vzdělávacích potřeb | 15 |
| 2.2 Plánování podnikového vzdělávání..... | 16 |
| 2.3 Realizace vzdělávání | 17 |
| 2.3.1 Cíle vzdělávacího procesu | 17 |
| 2.3.2 Program..... | 18 |
| 2.3.3 Motivace | 19 |
| 2.3.4 Metody | 19 |
| 2.3.5 Účastníci | 23 |
| 2.3.6 Lektori..... | 25 |
| 2.4 Vyhodnocování vzdělávání | 25 |
| 2.4.1 Přístupy k vyhodnocování vzdělávání | 27 |
| 2.4.2 Kritéria vyhodnocování | 28 |
| 2.4.3 Modely vyhodnocování vzdělávání | 28 |
| 3 Shrnutí | 31 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4 | Popis společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. | 32 |
| 4.1 | Základní informace o společnosti..... | 32 |
| 4.2 | Produktové portfolio..... | 33 |
| 4.3 | Vybrané finanční ukazatele | 35 |
| 4.4 | Lidské zdroje ve společnosti..... | 38 |
| 5 | Podnikové vzdělávání ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o..... | 40 |
| 5.1 | Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb | 40 |
| 5.2 | Plánování vzdělávání..... | 41 |
| 5.3 | Realizace vzdělávání | 41 |
| 5.4 | Vyhodnocování vzdělávání | 44 |
| 6 | Dotazníkové šetření | 45 |
| 6.1 | Cíl a obsah dotazníkového šetření | 45 |
| 6.2 | Interpretace výsledků dotazníkového šetření | 46 |
| 6.3 | Shrnutí výsledků dotazníkového šetření..... | 59 |
| 7 | Zjištěné nedostatky a navrhovaná opatření..... | 63 |
| | Závěr..... | 67 |
| | Seznam použitých zdrojů..... | 68 |
| | Seznam tabulek..... | 70 |
| | Seznam obrázků | 72 |
| | Seznam příloh | 73 |

Úvod

Vzdělávání zaměstnanců je jedním z klíčových faktorů pro celkový rozvoj podniku, a proto se toto téma dostává do popředí zájmu většiny společností. Vzdelávání představuje investici do lidského kapitálu, o jejíž návratnosti není pochyb. Kvalitní podnikové vzdělávání pomáhá zvyšovat konkurenceschopnost nejen firem, ale i jejich zaměstnanců.

Proto se tato bakalářská práce zabývá tématem Vzdelávání zaměstnanců v podniku a byla vypracována ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. Cílem této práce je zhodnotit systém podnikového vzdělávání ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. a navrhnout možná opatření, jež povedou ke zlepšení vzdělávacího systému.

Práce je rozdělena do sedmi kapitol, které jsou členěny na dílčí podkapitoly. První tři kapitoly se zabývají teoretickým vymezením firemního vzdělávání a jsou vypracovány na základě studia odborné literatury. V první kapitole vymezují podnikové vzdělávání, jeho cíle, přínosy, oblasti a přístupy k podnikovému vzdělávání. Ve druhé kapitole se zabývám jednotlivými fázemi systematického vzdělávání pracovníků v organizaci a třetí kapitola shrnuje poznatky z předcházejících kapitol.

Čtvrtá kapitola představuje společnost SENCO Příbram spol. s r. o. Tato kapitola obsahuje základní informace o společnosti, popis produktového portfolia, vybraných finančních ukazatelů a lidských zdrojů ve společnosti. Kapitola je vypracována na základě informací, které jsem čerpala z interních dokumentů podniku, ze zveřejněné účetní závěrky a výroční zprávy a z webových stránek firmy.

V páté kapitole popisují vzdělávací systém společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. Tato kapitola je zpracována na základě rozhovoru s personalistkou této společnosti, která se zabývá vzděláváním zaměstnanců.

Šestá kapitola prezentuje dotazníkové šetření, jež bylo ve společnosti realizováno mezi technickohospodářskými pracovníky. Kapitola obsahuje popis cíle a obsahu dotazníkového šetření, interpretaci výsledků a shrnutí výsledků dotazníkového šetření. V navazující sedmé kapitole podávám možné návrhy na zlepšení systému podnikového vzdělávání společnosti SENCO Příbram spol. s r. o.

1 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání je jednou ze základních personálních činností. Jelikož je úzce propojeno i s řadou dalších personálních činností, můžeme říct, že se pravděpodobně jedná o nejdůležitější činnost personální práce, a to i vzhledem k dnešní dynamické době. Podnikové vzdělávání by tedy mělo být nedílnou součástí personální strategie, která by měla zapadat do celkové strategie podniku (Koubek, 2015). Pro vysvětlení: „Strategiemi se označují rozhodující akce, které hodlá organizace v plánovacím období podniknout pro naplnění strategických cílů“ (Fotr & Souček, 2015, str. 45).

Podnikové vzdělávání také představuje část systému, který se zabývá formováním pracovních schopností člověka (Bartoňková, 2010).

1.1 Vymezení podnikového vzdělávání

Jak uvádí Koubek (2015), pojetí podnikového vzdělávání je dosti proměnlivé. Záleží například na (Koubek, 2015):

- velikosti podniku,
- čase i prostoru (tzn. prostředí, v němž podnik působí, což zahrnuje také kulturní a vzdělanostní úroveň obyvatelstva v dané zemi aj.),
- povaze práce,
- používané technice a technologii a na mnoha dalších faktorech.

Palán (2002) vymezuje podnikové vzdělávání jako systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností, včetně motivace zaměstnanců organizace, díky kterému se snižuje rozdíl mezi subjektivní a objektivní kvalifikací pracovníka.

Dle Bartoňkové (2010) by se dala shrnout celá podstata firemního vzdělávání do formulace, že firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí.“

Dále Palán (2002) zmiňuje, že podnikové vzdělávání může probíhat jako:

- interní, vnitropodnikové vzdělávání (organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení),
- externí vzdělávání (vzdělávání probíhá mimo podnik ve specializovaném vzdělávacím zařízení).

Podnikové/firemní vzdělávání je tedy zjednodušeně vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou, který vychází z celkové podnikové strategie a zahrnuje povinné i kvalifikační vzdělávání zaměstnanců. Může se uskutečňovat v podniku i mimo něj (Bartoňková, 2010).

Jedná se o personální činnost zahrnující aktivity, jako jsou vzdělávání v rámci adaptačního procesu, prohlubování kvalifikace (tzv. doškolení), rekvalifikace (tzv. přeškolení), profesní rehabilitace a zvyšování kvalifikace (Bartoňková, 2010). Koubek (2015) místo profesní rehabilitace uvádí tzv. formování osobnosti pracovníka, které spadá stejně, jako zvyšování kvalifikace pracovníka spíše do oblasti rozvoje.

Vzdělávání v rámci adaptačního procesu probíhá u nových pracovníků, kdy je nutné přizpůsobovat jejich pracovní schopnosti jak danému pracovnímu místu, tak i dané firmě. Můžeme tedy říct, že je organizace musí doškolenat, přeškolenat či adaptovat firemní kulturu a mechanismu, což se také nazývá jako orientace pracovníka (Koubek, 2015).

Další výše zmíněná aktivita, **doškolení**, by měla zajišťovat flexibilitu pracovníka v rámci jeho pracovního místa, tedy prohlubovat jeho kvalifikaci. Naopak při **rekvalifikaci** se zaměstnanec přeškoluje z původního povolání na jiné (Koubek, 2015).

Profesní rehabilitaci se rozumí opětovné zařazení osob, jimž bylo dlouhodobě nebo trvale znemožněno vykonávat svou dosavadní práci kvůli jejich zdravotnímu stavu (Bartoňková, 2010).

Pomocí těchto aktivit se tedy snaží podnik zajistit všestrannou pracovní flexibilitu pracovníků.

1.2 Cíl podnikového vzdělávání

Vzděláváním zaměstnanců firma zhodnocuje své lidské zdroje, které využívá k dosažení svých cílů. Investují tak do lidí za účelem dosažení lepšího výkonu a optimálního využívání jejich schopností. Cíle podnikového vzdělávání tudíž musí být v souladu s podnikovou strategií – mají pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů (Armstrong, 2002). Armstrong (2002) mezi konkrétní cíle podnikového vzdělávání řadí:

- rozvoj dovedností a schopností pracovníků a zlepšení jejich výkonu,

- pomoci lidem v růstu a rozvoji v organizaci (uspokojení současné i budoucí potřeby lidských zdrojů),
- snížení množství času potřebného k zácvičku a adaptaci pracovníků – zkrátka, aby byli plně schopni vykonávat novou práci co nejrychleji a s co nejnižšími náklady.

Ačkoliv Armstrong uvádí cíle firemního vzdělávání pouze z hlediska podniku, nesmí být opomenuto, že cílem bývá stále častěji i personální rozvoj pracovníků a zvyšování tak jejich spokojenosti ve firmě a konkurenceschopnosti na trhu práce.

1.3 Přínosy podnikového vzdělávání

Podniky mají tendenci zkoumat přínosy podnikového vzdělávání především na základě vyčíslených nákladů, což nemusí být zcela vhodný způsob posuzování. Některé podniky totiž realizují vzdělávání pouze jako projev dobré vůle, aniž by uvažovaly o skutečných přínosech a efektivitě z investic do vzdělávání zaměstnanců (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Mezi přínosy firemního vzdělávání Vodák a Kucharčíková (2011) řadí:

- Lepší využití potenciálu zaměstnanců. Při správném zacílení může vzdělávání pomáhat v jejich přizpůsobivosti, flexibilitě a zvyšování pracovního výkonu.
- Lepší využití zařízení a systémů. Pokud nejsou zaměstnanci adekvátně obeznámeni s používanou technologií, nemohou tyto zdroje ani optimálně využít.
- Zvýšení výkonu. Můžeme pozorovat zlepšení v oblastech, jako jsou výrobní procesy, administrativní procedury, kvalita, bezpečnost, spokojenost zákazníka aj.
- Snížení fluktuace. Pracovníci čím dál častěji vyhledávají benefity týkající se vzdělávání a rozvoje a vnímají je pozitivně, což zvyšuje pravděpodobnost, že ve firmě zůstanou.
- Zvýšení spokojenosti zákazníků. Zákazníci poznají, když pracovník není v potřebné oblasti vzdělán a nemají problém ukončit spolupráci a následně přejít ke konkurenci.

Jak zmiňuje Armstrong (2002), efektivní vzdělávání může napomoci i při vytváření pozitivní firemní kultury a přilákat vysoce kvalitní pracovníky.

Vodák a Kucharčíková (2011) také uvádí, že tyto přínosy lze posuzovat pomocí sledování změn těchto ukazatelů:

- zvýšení produktivity, rentability, výstupu;
- pokles nákladů, absencí, fluktuace;
- zvýšení pracovní morálky;
- zvýšení kvality produkce a služeb;
- pokles počtu stížností zákazníků;
- redukce počtu chyb/zmetků a počtu hodin oprav;
- nové produkty a noví zákazníci;
- snížení potřeby externích konzultantů;
- omezení přesčasů a prostojů;
- snížení sankčních poplatků za znečišťování životního prostředí aj.

Ve zkratce lze říct, že podporou vzdělávání svých zaměstnanců podnik přispívá ke zkvalitňování a zefektivňování procesů uvnitř podniku a také k rozvoji podniku jako celku.

1.4 Oblasti podnikového vzdělávání

Vzdělávání lze rozdělit na různé oblasti dle vlastního obsahu vzdělávání. Dle Hroníka (2007) se oblasti vzdělávání člení na:

- funkční vzdělávání (má charakter odborné přípravy, bývá předmětem certifikace, navazuje na popis práce),
- doplňkové funkční vzdělávání (splývají zde hranice měkkých a tvrdých kompetencí),
- manažerské vzdělávání (rozvoj různých manažerských způsobilostí),
- jazykové vzdělávání,
- IT školení,
- účelové vzdělávání (většinou charakter rozvoje měkkých dovedností, např. efektivní telefonování),
- školení ze zákona (má nevýběrový charakter).

Armstrong a Taylor (2015) však uvádí trochu jiné rozdělení oblastí vzdělávání, a to na:

- manuální dovednosti,
- počítačové dovednosti,
- výcvik vedoucích týmů,
- výcvik manažerů,
- interpersonální dovednosti,
- osobní dovednosti,
- výcvik zaměřený na procedury a postupy uplatňované v organizace.

Často se používá pouze strohé rozdělení na oblast měkkých dovedností a na oblast tvrdých dovedností.

1.5 Přístupy k podnikovému vzdělávání

Tureckiová (2004) definuje tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- Nesystematický přístup: organizují se jednorázové a nahodilé vzdělávací akce, které reagují na momentální potřeby jednotlivců či firmy. Problematicky se vyhodnocují přínosy a efektivita vzdělávacích akcí.
- Systematický přístup: vzdělávání je systematickým procesem, ve kterém dochází ke změnám v pracovním chování zaměstnanců. Vzdělávání je vnímáno jako důležitá personální činnost.
- Koncepce učící se organizace: v takové organizaci se pracovníci učí průběžně. Tento proces je uvědoměle řízený a umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím.

Egerová (2012) ve svém vymezení základních přístupů k podnikovému vzdělávání místo učící se organizace uvádí podnik, který vzdělávání neprovádí, nebo pouze v omezené míře. Což znamená, že podnik organizuje pouze povinné vzdělávání nebo vzdělávání nutné k vykonávání určité pracovní činnosti. Dle takového podniku je vzdělávání individuální záležitostí každého zaměstnance, a proto při výběru nových zaměstnanců upřednostňuje osoby s již požadovanými znalostmi a dovednostmi.

2 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Dobře organizované systematické vzdělávání je nejefektivnější způsob vzdělávání pracovníků. Jedná se o neustále opakující se čtyřfázový cyklus, který musí být v souladu s politikou vzdělávání daného podniku. Tento cyklus začíná fází identifikací potřeb vzdělávání, po které následuje fáze plánování vzdělání. Dále je pak na řadě vlastní proces vzdělávání, tedy fáze realizace vzdělávání. Poslední fází je vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod (Armstrong, 2002). Dvořáková (2007) dodává, že ačkoliv se jedná o navazující fáze, které se vzájemně prolínají, doplňují a ovlivňují, každá z nich je do jisté míry i samostatný dílčí proces. Armstrong (2002) dále uvádí, že zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v dalších cyklech, aby se vzdělávání neustále zlepšovalo.

Pomocí systematického vzdělávání soustavně zlepšujeme znalosti, dovednosti a kvalifikaci pracovníků, přispíváme ke zlepšování pracovního výkonu a umožňujeme průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle aktuálních i budoucích potřeb firmy. Mezi další výhody systematického vzdělávání pracovníků patří zlepšení vztahu pracovníků k organizaci a zvýšení jejich motivace, zvýšení atraktivity firmy na trhu práce, zvýšení kvality a tržní hodnoty individuálního pracovníka (na trhu práce), zlepšení nejen pracovních, ale i mezilidských vztahů aj. (Koubek, 2015)

2.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 85). Bartoňková (2010) upozorňuje, že se jedná o nejdůležitější a nejkritičtější fázi, jelikož chyba v této fázi se promítne i v dalších fázích.

Armstrong a Taylor (2015) zase podotýkají, že identifikace a analýza potřeb vzdělávání by se měly provádět nejen na úrovni organizace, ale i na úrovni skupin a jednotlivců.

Tři důvody, proč analýzu vzdělávacích potřeb provádět uvádějí Belcourt a Wright (1998):

1. Tvoří základ pro výkonnost, podle kterého je možné zlepšování měřit.

2. Podniky mají právní zodpovědnost za posouzení znalostí a dovedností zaměstnance v určitých oblastech, které jsou regulovány zákonem.
3. Posuzování potřeb zaměstnanců je morálním závazkem podniku – snížení vlivu zastarání dovedností pracovníků.

Problémem této fáze je obtížnost kvantifikace vlastností, jako je kvalifikace a vzdělání člověka. Je poměrně náročné stanovit také kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, soulad mezi nimi a pracovními schopnostmi pracovníka a zároveň rozpoznat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce (Koubek, 2015). Při analýze vzdělávacích potřeb je potřeba hned na začátku jasně definovat a odlišovat podnikovou výkonnost, výkonnost týmu, individuální chování, individuální výkonnost a kompetence jednotlivce, abychom předešli možným nedorozuměním (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Podle Mužíka (2011) máme dva přístupy k identifikaci vzdělávacích potřeb:

- Klasický přístup, kdy manažeři sledují nedostatky svých podřízených a na základě zjištěných nedostatků je vysílají do vzdělávacích kurzů.
- Participativní přístup identifikace potřeb vzdělávání, který vychází ze snahy pracovníků o zdokonalení. Do hledání správného kurzu se tak zapojuje jak manažer, tak i sám zaměstnanec.

Výsledkem procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je seznam vzdělávacích potřeb a návrh vzdělávacího programu (plánu). Případně seznam dalších problémů a potřeb zaměstnanců a návrhy na jejich řešení. Tyto výsledky záleží na mnoha faktorech, kterými jsou ovlivňovány. Odvíjí se například od odvětví působení podniku, od jeho velikosti a organizační struktury, zda už v minulosti byly uskutečněny vzdělávací aktivity a jejich orientace, od časové a finanční náročnosti, počtu účastníků a od mnoha dalších faktorů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.1.1 Etapy fáze identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb

Fáze identifikace a analýzy potřeb vzdělávání probíhá podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) ve třech etapách. V první etapě je uskutečňována analýza cílů a plánů daného podniku. Je důležité, aby vzdělávání podporovalo strategii podniku, podnikové cíle

a celkově filozofii daného podniku. Neméně podstatná je znalost strategie firmy ze strany zaměstnanců a ztotožnění se s ní.

Ve druhé etapě se analyzují pracovní místa či pracovní role, kdy se získávají údaje z popisů, specifikací a charakteristik pracovních míst a činností. Tyto údaje se poté porovnávají se skutečným stavem schopností zaměstnanců (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Třetí, poslední etapa, se zaměřuje na analýzu jednotlivých pracovníků. Porovnávají se individuální charakteristiky zaměstnanců s požadavky podniku (Vodák & Kucharčíková, 2011). „Údaje je možné získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů, tréninků apod.“ (Koubek, 2015, str. 262)

Každá z výše uvedených etap začíná sběrem informací, které lze získat pomocí různých metod, jako jsou například rozhovory, dotazníky, ankety či participace a pozorování. Při získávání těchto dat je třeba zachovat objektivitu. Musí se zajistit včasná informovanost pracovníků, chceme-li předejít obavám z jejich strany v důsledku těchto aktivit a tím i zkreslení informací. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

2.1.2 Metody analýzy vzdělávacích potřeb

Míru kvalifikace a vzdělání dokážeme posoudit pouze pomocí stupně dokončeného školního vzdělání (vyučenosti) v kombinaci s délkou praxe. Proto je fáze identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb založena na odhadech a aproximativních postupech (Koubek, 2015). Jeden z velmi důležitých podkladů pro identifikaci potřeb vzdělávání je pravidelné hodnocení pracovníků, kdy se přihlíží k požadavkům vedoucích i řadových pracovníků.

V praxi se obvykle snažíme získat tři skupiny údajů: údaje týkající se celé organizace, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností a údaje o jednotlivých pracovnících (Koubek, 2015). Dvořáková (2007) navíc uvádí údaje o okolí organizace. „Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace. Obvykle se přitom používá jedné nebo více z následujících metod:

- a) Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.

- a) Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- b) Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.
- c) Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- d) Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- e) Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky“ (Koubek, 2015, str. 262).

Údaje použitelné pro tyto analýzy podnik získává z běžného informačního systému organizace i ze zvláštních šetření.

2.2 Plánování podnikového vzdělávání

Již ve fázi identifikace potřeb vzdělávání se vypracovávají návrhy vzdělávacího plánu, a proto plynule vstupuje do fáze plánování vzdělávání. V této fázi se všechny tyto návrhy projednávají a postupně upřesňují, dokud nevznikne finální podoba vzdělávacího plánu, jeho rozpočet a časový plán vzdělávání. Vzdělávací plán slouží jako základní dokument pro plánování, realizaci i vyhodnocení vzdělávacích akcí (Koubek, 2015). Měl by obsahovat informace o tom (Dvořáková a kol., 2007; Koubek, 2015):

- co má být cílem a obsahem vzdělávacího programu,
- jaká bude cílová skupina – kdo by měl být vzděláván,
- jaké metody a techniky vzdělávání budou použity,
- která vzdělávací instituce zabezpečí daný program (interní lektori či externí instituce),
- kdy a v rámci jakého časového období bude vzdělávání uskutečňováno,
- kde bude vzdělávání uskutečňováno,
- jaké budou náklady na vzdělávání,
- jak a kdy se budou hodnotit výsledky a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů.

Podle Němce, Bucmana a Šikýře (2014) by měl vzdělávací program obsahovat také informace o požadavcích na materiální a technické vybavení a služby.

Proces tvorby plánu vzdělávání se dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) skládá ze tří fází. První z nich je **fáze přípravná**, která zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů.

Následuje stanovení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat, což nazýváme jako **realizační fázi**. Zde se musí stanovit vhodná technika vzdělávání s ohledem na intelektuální schopnosti pracovníků, na jejich vzdělání a pozici ve firmě, včetně jejich motivace a možné obavy zaměstnanců, počet účastníků, priority podniku aj. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Poté následuje už jen **fáze zdokonalování**, v níž průběžně hodnotíme jednotlivé etapy vzdělávacího programu vzhledem k určeným cílům. Na základě tohoto hodnocení hledáme možnosti zlepšení celého procesu za pomoci vhodných technik a přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího projektu. Proto by se této fázi měli účastnit jak organizátoři, lektori a účastníci, tak i manažeři, jejichž pracovníci akci absolvovali. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

2.3 Realizace vzdělávání

V případě ukončené plánovací fáze je možné začít se samotnou realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace vzdělávání se podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) skládá z několika nezbytných prvků, jimiž jsou: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. Dvořáková (2007, str. 294) upřesňuje, že „tato část vzdělávacího cyklu představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí.“

2.3.1 Cíle vzdělávacího procesu

Podle Mužíka (1998) by měl cíl obsahovat hlavně to, co má účastník ovládat (předmět) a to, co má studující umět činit (činnost). Obdobnou charakteristiku uvádí i Vodák a Kucharčíková (2011, str. 99): „Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat.“

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je také vhodné rozdělit cíle do dvou kategorií na:

- programové cíle (zahrnují cíle celého vzdělávacího procesu),
- cíle kurzu (obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, které mohou obsahovat ještě dílčí cíle).

Obecně platný model strukturování cílů neexistuje, což znamená, že cíle mohou být strukturovány různě. Nejznámějších je však členění podle dimenzí učení, tzv. Bloomova taxonomie, která je dělí na:

- kognitivní (vědomosti),
- afektivní (emotivní a mravní postoje),
- psychomotorické cíle (praktické dovednosti) (Palán, 2002).

Pro efektivní plnění cílů je vhodné účastníky s nimi seznámit, abychom zvýšili jejich motivaci a potřebu se vzdělávat. Při určování cílů vzdělávacího procesu bychom neměli přecenit schopnosti účastníků a zatěžovat je velkým počtem cílů v krátkém období. Tyto cíle by měly zapadat do firemního systému rozvoje lidských zdrojů a strategie celého podniku (Vodák & Kucharčíková, 2011). A jak uvádí Palán (2002), musejí být samozřejmě tzv. SMART, což znamená měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené. Díky těmto atributům mohou cíle sloužit jako měřítko úspěšnosti.

Lektoři si na základě cílů připravují podklady, učební materiály, vystupování, časový rozvrh apod. Správné určení cílů je zkrátka podstatné pro všechny zúčastněné.

2.3.2 Program

Pro zajištění plynulého a bezproblémového naplnění programu vzdělávací akce je třeba zajistit účastníkům možnost vyjádřit se k celému programu (pro odstranění nejasností) a k tomu, co od něj očekávají (doplnění témat do programu). Také je třeba, aby si účastníci potvrdili dodržování programu, který jim vyhovuje, uzavřením tzv. kontraktu. A na závěr by si měli lektoři vytvořit v rámci vzdělávací akce dostatečnou časovou rezervu, kterou využijí na zopakování probraných témat a na zodpovězení otázek a nejasností. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

2.3.3 Motivace

Motivace zaměstnanců k učení silně ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Sebemotivace v člověku vzbuzuje energii k učení a ta vede k úspěchu v učení. Představuje nám ochotu zaměstnanců zdokonalit jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Cyklus motivace k učení můžeme shrnout do těchto bodů: přesvědčení o přínosech, závazek k učení a poznání dopadů (Vodák & Kucharčíková, 2011). Motivaci podporující vzdělávání zaměstnanců lze rozdělit do čtyř částí (Urban, 2017):

1. motivace před zahájením vzdělávání (jeden z hlavních předpokladů jejich úspěšnosti),
2. motivace v průběhu vzdělávání,
3. motivace založená na ověřování nových dovedností,
4. motivace opírající se o odměny či sankce založené na osvojení nebo praktickém využívání nových schopností.

Tvorba efektivního motivačního systému v oblasti podnikového vzdělávání musí vycházet ze strategie podniku a z cílů podnikového vzdělávání. Musí respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku, zohledňovat specifika podniku a regionu a reagovat na celospolečenskou situaci v zemi (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Ke vzdělávání musejí být namotivováni nejen zaměstnanci, ale hlavně samotný podnik musí mít motiv k investicím do vzdělávání zaměstnanců. Mezi tyto motivy můžeme zahrnout vědomí, že vzděláváním zvyšujeme výkonnost jednotlivců, týmů i celého podniku, a že se jedná o významný prvek zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Vzdělávání také podporuje růst motivace pracovníků a zvyšuje jejich samostatnost a zodpovědnost aj. (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2.3.4 Metody

Výběr vhodných metod pro uskutečnění vzdělávacího procesu je též determinován různými faktory. Záleží jak na počtu účastníků a jejich věku, na jejich současné a požadované úrovni vzdělání, tak i na motivaci k učení či individuálnímu učebnímu stylu a dalších faktorech. Metody vyučování se můžou v průběhu hodiny měnit a střídat. Nejsou od sebe vzájemně odděleny, naopak jsou vzájemně propojeny (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Podle Koubka (2015) je možné širokou škálu metod vzdělávání rozdělit do dvou základních skupin:

- 1) metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (on the job),
- 2) metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (off the job).

Do metod používaných ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti zahrnujeme (Koubek, 2015):

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching,
- mentoring,
- counselling,
- asistování,
- pověřování úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady.

Jedná se převážně o individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup (Dvořáková a kol., 2007).

Instruktáž při výkonu práce je nejpoužívanější metoda, kdy se jedná o zácvik pracovníka jiným, zkušenějším či nadřízeným pracovníkem (Dvořáková a kol., 2007).

Na druhou stranu **coaching** představuje spíše dlouhodobější instruování a usměrňování. Využívá se zde osobnější přístup (Koubek, 2015).

Obdobou coachingu je **mentoring**. Mentoring spočívá v tom, že pracovník si vybere svého mentora, který bude jeho vzorem, patronem a rádcem, jenž ho bude stimulovat a usměrňovat (Koubek, 2015). Mentor je vyškolený jedinec, který pomáhá přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji (Armstrong & Taylor, 2015).

Counselling patří k novějším metodám a jde o vzájemné konzultování a ovlivňování (Koubek, 2015).

Asistování je další známou metodou, kdy je vzdělaný pracovník přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, jemuž pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a postupně se od něj učí (Dvořáková a kol., 2007).

Pověření úkolem lze považovat za rozvinutí metody asistování či jako jeho závěrečnou fázi (Koubek, 2015).

Rotace práce zase tkví v tom, že vzdělávaný pracovník je vždy na určité období pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace (Koubek, 2015). Dvořáková (2012) rozeznává dvě formy, a to: horizontální rotaci práce (střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení) a vertikální rotaci práce (přemísťování zaměstnance na jiný stupeň řízení).

A během **pracovních porad** se pracovníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se různých částí organizace a celé organizace (Koubek, 2015).

Naopak metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště slouží spíše k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Tyto metody se realizují ve zvláštních zařízeních (výukové dílny, počítačové učebny atd.) a mohou být realizovány jak interními školiteli, tak externími (Dvořáková a kol., 2007). Do této skupiny řadíme (Koubek, 2015):

- přednášky,
- přednášky spojené s diskusí,
- demonstrování,
- případové studie,
- workshopy,
- brainstorming,
- simulace,
- hraní rolí,
- assessment centre,
- outdoor training/learning (adventure education nebo-li učení se hrou či pohybovými aktivitami),
- e-learning (vzdělávání pomocí počítačů).

Některé z metod jsou vhodnější pro řídicí pracovníky nebo specialisty více než ostatní metody (např. simulace, hraní rolí, assessment centre) (Koubek, 2015).

U **přednášky** se jedná o jednostranný tok faktických informací a teoretických znalostí (Koubek, 2015).

Během **přednášky spojené s diskusí (tzv. semináře)** jsou k aktivitě stimulováni i účastníci, a proto musí být vhodně moderována (Koubek, 2015).

Demonstrování, též lze nazvat jako praktické či názorné vyučování, poskytuje znalosti a dovednosti za pomoci audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách a jiných tomu přizpůsobených pracovištích. Tato metoda je založena na důležitosti praktického využívání a orientuje se tedy více na dovednosti (Koubek, 2015).

Naopak během **případové studie** se pouze vylíčí nějaký skutečný nebo smyšlený organizační problém nebo komplex problémů, které si účastníci musí prostudovat a navrhnout řešení těchto problémů (Koubek, 2015).

Workshop je obdobou případové studie, kdy se komplexní případové studie řeší týmově (Koubek, 2015).

Další variantou případové studie je **brainstorming**. Každý z účastníků je vyzván k navrhnutí způsobu řešení zadaného problému. Poté proběhne diskuse o těchto návrzích a hledá se optimální návrh řešení nebo jejich kombinace (Koubek, 2015).

Další metoda zaměřená na praxi je **simulace**. Simulace je vytváření modelové situace a aktivita účastníků spočívá v tom, že dostanou podrobný scénář a jsou vyzváni k tomu, aby během vymezené doby učinili řadu rozhodnutí (Dvořáková a kol., 2007).

Metoda, v níž si na sebe účastníci berou určitou roli, se nazývá **hraní rolí** nebo také manažerské hry. Každá role má svůj scénář, který jim ponechává nějaký prostor pro vlastní dotváření role. Učí se tak řešit určité situace a osvojovat si žádoucí sociální roli a žádoucí sociální vlastnosti (Dvořáková a kol., 2007).

Assessment centre, taktéž lze nazývat méně známým českým překladem jako diagnosticko-výcvikový program, je poměrně moderní metoda. Účastníci plní úkoly a řeší problémy, které jsou většinou generované počítačem, pomocí něhož bývají i vyhodnocovány. V podstatě se jedná o propracovanější a náročnější verzi případových studií, simulace a hraní rolí (Koubek, 2015).

Další metodou je **outdoor training/learning**, česky „učení se hrou či pohybovými aktivitami“, kde se manažeři formou sportovní aktivity učí manažerským dovednostem. Může se praktikovat jak ve volné přírodě, tak v tělocvičně či v upravené učebně (Koubek, 2015).

Poslední metoda, kterou si uvedeme, je **e-learning**, tzv. vzdělávání pomocí počítačů. Používání této metody stále roste a lze jí použít ke vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo něj, individuálně i hromadně (Koubek, 2015). Podle Armstronga a Taylora (2015, str. 361) „e-learning podporuje vzdělávání tím, že spíše rozšiřuje a doplňuje vzdělávání tváří v tvář, než aby takové vzdělávání omezoval a nahrazoval.“ Armstrong (2007) také dělí typy e-learningu na samostatný (separovaný), živý a kolektivní. Samostatný e-learning znamená, že vzdělávající se osoba používá příslušnou technologii, ale v daný moment není napojena na instruktory a jiné účastníky. Živý e-learning naopak za použití příslušné technologie spojuje vyučujícího a vzdělávajícího v dané chvíli i přes to, že jsou na jiných místech. Kolektivní e-learning se zakládá na výměně a předávání informací a znalostí mezi vzdělávajícími se osobami pomocí diskusních fór, chatu apod.

Mezi metody mimo pracoviště lze také zahrnout i samostatné vzdělávání na základě samostudia doporučené literatury zabezpečované organizací, i když je tato činnost součástí řady výše uvedených metod (Koubek, 2015).

2.3.5 Účastníci

Efektivita a ochota účastníků se vzdělávat jsou ovlivňovány faktory, jež můžeme rozřadit do tří základních skupin (Vodák & Kucharčíková, 2011):

- fyzické,
- emocionální,
- intelektuální faktory.

Pod fyzickými faktory si můžeme představit vše ohledně zdravotní kondice, pod emocionálními faktory si představíme motivaci a podporu v učení ze strany vedení, kolegů či rodiny a vnímání sebe sama a pod intelektuálními faktory si představíme znalosti a dovednosti na něž můžeme navázat a stavět na nich (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Nicméně, každý má svůj vlastní styl učení, který mu vyhovuje a je pro něj efektivní. Jedno z nejznámějších pojetí stylů učení je pojetí podle D. A. Kolba, jenž definoval tzv. Kolbův cyklus učení. Inspirovaní Kolbovou prací charakterizovali Honey a Mumford v roce 1986 čtyři typy lidí podle stylu učení: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik (Armstrong & Taylor, 2015).

Aktivisté se cítí lépe v krátkodobých krizích, teď a tady. Reflektori jsou osoby odrážející názory. Pozorují a uvažují o zkušenostech z různých pohledů. Jsou opatrní a analyzují je, poté z nich vyvodí závěr. Teoretici si zakládají na základních předpokladech, teoriích, modelech a principech. A pragmatici pátrají po nových myšlenkách a chtějí je zkusit v praxi, experimentují (Buckley & Caple, 2004).

Existují však také bariéry v učení, které vzdělávajícím se brání v poznání nového či radosti z učení. Mohauptová (2009) uvádí, že bariéry vznikají kvůli:

- potřebě dokonalosti,
- opakovanému neúspěchu (negativní zkušenost),
- špatné definici výzvy (situace nad jejich síly),
- stereotypu myšlení (neuvažuje se o jiných, tvořivějších přístupech),
- a kvůli tomu, že se chceme učit jako všichni ostatní.

Když si nechceme přiznat **nedokonalost**, hledáme chyby v ostatních a snažíme se je znemožnit. Popíráme celou situaci a přecháme před ní. Vzdát se vidiny dokonalosti nám pomůže nejen při vzdělávání, ale i při práci v týmu, která pro nás může být prospěšná ve všech ohledech (Mohauptová, 2009).

U **opakovaného neúspěchu** je důležitá víra a vytrvalost. Pokud věříme, že uspějeme a nevzdáme se hned po prvním neúspěchu, pak skutečně uspějeme (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Špatná definice výzvy nás přivádí do situací, které jsou nad naše síly. Předtím než si výzvu nadefinujeme, je potřeba si ji promyslet a přizpůsobit svým schopnostem a hranicím. Je nutné rozlišovat svou komfortní zónu, zónu učení a zónu paniky (Mohauptová, 2009).

Stereotypní myšlení nám pro změnu brání hledat nové přístupy. Je důležité snažit se rozvinout tvořivé myšlení a vynechávat své stereotypy a návody (Mohauptová, 2009).

Špatný je také přístup **napodobování stylu učení ostatních**. Každý si musí najít svůj vlastní styl, který mu vyhovuje a je pro něj efektivní, protože to, co vyhovuje ostatním, nám vyhovovat nemusí a naopak. Mějme na paměti, že napodobování učebního stylu, který nám nevyhovuje, může napáchat více škody než užítku (Mohauptová, 2009).

2.3.6 Lektori

„Dynamika doby klade zvýšené nároky i na roli lektora, který musí být aktivní, dívat se na svůj úkol z nadhledu a pomáhat podniku v rozvíjení jeho nejdůležitějších aktiv – lidí“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 119). Lektori jsou vybíráni na realizaci podnikového vzdělávání spíše na základě vědomostí a technických znalostí než na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Ale i osobnostní předpoklady patří k významným předpokladům úspěšného vzdělávání, jelikož jen tak si vyučující mohou zajistit respekt a důvěru klientů (Vodák & Kucharčíková, 2011). Mužík (2011) dodává, že lektor je v podstatě v roli experta, jenž předává své poznatky a zkušenosti.

Lektori mohou být buď interní, nebo externí. Interní lektori jsou zaměstnanci podniku, který vzdělávání organizuje. Jejich výhodou je znalost podniku a firemní kultury. Externího lektora si podnik objednává v případě, že na danou problematiku nemá vlastního specialistu (Zormanová, 2017).

Lektori musí dobře fungovat v mezilidských vztazích a komunikaci a dokázat propojit vzdělávací styly s učebními styly účastníků. Dobrý lektor naslouchá, podporuje a povzbuzuje účastníky vzdělávací akce, přičemž je trpělivý a ochotný dovysvětlit nejasnosti. Nedává příliš snadné, ani příliš těžké úkoly, poskytuje dostatek času na přemýšlení či ujasňování a snaží se navodit tvořivou, pozitivní atmosféru k učení. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Lektor se v procesu vzdělávání ocitá ve více rolích a měl by umět hlavně plánovat, organizovat a kontrolovat vývoj a průběh vzdělávání, pomáhat podniku dosáhnout změny a vyřešit problémy s výkonností, doporučit vhodná řešení vzdělávacích aktivit, navrhovat, aktualizovat a adaptovat školicí programy, zajistit přípravu veškerých potřebných věcí ke vzdělávací akci, používat různé druhy metod a jejich kombinace, dbát o seberozvoj apod. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

2.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je poslední a velmi důležitou fází vzdělávacího procesu. Pomocí vyhodnocování posuzujeme účinnost vzdělávání a zjišťujeme, co by se mohlo zlepšit či změnit, aby mohlo být vzdělávání ještě efektivnější (Armstrong & Taylor, 2015). Pokoušíme se měřit celkové přínosy a náklady vzdělávacího programu (Vodák &

Kucharčíková, 2011).V podstatě, jak uvádí Armstrong a Taylor (2015), porovnáváme stanovené cíle s dosaženými výsledky a zjišťujeme tak, zda vzdělávací aktivita splnila svůj účel.

Tato fáze je náročná finančně i zprostředkovatelsky, proto firmy často zvažují, zda ji vůbec provést. Při vyhodnocování vzdělávacích aktivit je vhodné určit kritéria vyhodnocování, vybrat vhodný model vyhodnocení a následně vybrat a aplikovat konkrétní metody pro jednotlivé úrovně zvoleného modelu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Hlavním problémem vyhodnocování vzdělávání je stanovení hodnotících kritérií, která se tvoří pro hodnocení každé kategorie vzdělávání již ve fázi plánování. Je náročné získat potřebné informace a vyžaduje to mnoho času, úsilí, vynaložení dostatečných finančních prostředků a úzkou spoluúčasť všech zainteresovaných stran. Dalším problémem je zjistit, které ovlivnění výkonnosti je způsobené vzděláváním a které je způsobeno jinými faktory (nové technologie, styl managementu apod.). To samé platí i naopak, nejsme schopni oddělit v čem bylo vzdělávání špatné a které chyby byly způsobeny jinými faktory (špatně zacílené vzdělávání, nedostatek příležitostí k využití nových dovedností apod.) (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Na druhou stranu má vyhodnocování i množství výhod. Vodák a Kucharčíková (2011) například uvádějí tyto výhody:

- Výsledky vyhodnocování ukazují, jak dosáhnout stejného výsledku lepším způsobem, či lepšího výsledku tím, že peníze využijeme jinak.
- Stanoví, ve kterých oblastech lze dosáhnout lepší návratnosti investic a pomáhá rozhodovat o tom, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti a dosahování firemních cílů.
- Ukazuje účastníkům jejich zodpovědnost za dosažené výsledky a že vzdělávací aktivity neslouží pouze k uvolnění z práce.
- Zlepšuje vztahy mezi účastníky vzdělávání a manažery. Také podněcuje spolupráci mezi personálním oddělením a managementem a mnoho dalších výhod.

Vyhodnocování vzdělávání má přínos jak pro celý podnik, tak pro zúčastněné, pro jejich manažery, pro školitele i pro personální oddělení. Měřitelné efekty sledujeme v rovinách strategického řízení, taktického řízení i operativního řízení (Dvořáková a kol., 2012).

2.4.1 Přístupy k vyhodnocování vzdělávání

K vyhodnocování vzdělávání můžeme použít více přístupů. V podstatě se jedná o úhly pohledu, pomocí nichž sledujeme například výkonnost, chování a zájem účastníků (Vodák & Kucharčíková, 2011).

V rámci přístupů k vyhodnocování vzdělávání lze sledovat tyto charakteristiky dle Vodáka a Kucharčíkové (2011):

- Před vzdělávací aktivitou – například počtem lidí vyjadřující zájem o danou vzdělávací akci či počet přihlášených lidí,
- Při ukončení vzdělávací akce, kdy vyjadřují svou spokojenost účastníci, kteří mají ochotu a odhodlání využít vzděláním získané vědomosti a dovednosti a dokážou řešit simulované situace na konci akce.
- Vyhodnocovat vzdělávání můžeme i s odstupem času, kdy všechny výše zmíněné aktivity zvládnou účastníci i po několikátýdenním odstupu.
- Posuzovat můžeme také vliv na chování lidí v práci, kdy sám účastník nebo jeho nadřízený připraví zprávu o využití získaných vědomostí a dovedností v praxi nebo podle počtu účastníků, kteří dokážou využívat nabyté znalosti a dovednosti v praxi.
- Kromě toho můžeme sledovat i vliv na změnu výkonnosti, kdy může sám účastník popsat své změny na pracovní výkonnosti či změnu výkonnosti celého oddělení. Zajímá nás také počet účastníků, u nichž byla pozorována změna pracovní výkonnosti a změna výkonnosti zaměstnanců, jež byli vedeni účastníky.

Takovýchto použitelných ukazatelů je samozřejmě víc. V literatuře i v praxi lze nalézt velké množství přístupů k hodnocení podnikového vzdělávání a vzdělávacích programů. Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení (Koubek, 2015).

2.4.2 Kritéria vyhodnocování

Správné vyhodnocení efektů vzdělávání je závislé na zvolených kritériích vyhodnocování. Je lepší zvolit větší počet kritérií pro zvýšení objektivity. Obecně lze kritéria vyhodnocování rozdělit do dvou základních skupin:

- vnitřní kritéria,
- vnější kritéria (Milkovich & Boudreau, 1993).

Vnitřní kritéria souvisí s vlastním obsahem vzdělávacího programu, např. hodnocení účastníků v průběhu školení. Tato kritéria ovšem nepostihují ani kvalitu dovedností, ani změny v pracovním chování (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Vnější kritéria se vztahují k hlavnímu cíli celého vzdělávacího procesu. Mezi tato kritéria patří třeba hodnota výkonu, změna v objemu prodeje či změna v nákladech. Je tedy zřejmé, že měří i některé aspekty výkonu. I přes to s sebou nesou dva druhy problémů: obtížnost měření ve stejných kvantifikovatelných jednotkách jako náklady a složitost zjištění, zda byly změny ve výkonu způsobeny právě vzděláváním (Milkovich & Boudreau, 1993).

2.4.3 Modely vyhodnocování vzdělávání

„Modely pro vyhodnocování vzdělávání jsou tvořeny soustavou několika následných kroků či stupňů. U každého stupně jsou použity konkrétní metody nebo kombinace metod“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 137).

Je možné použít několik modelů. Například David Simmonds navrhl model skládající se ze tří kroků: interní validace, externí validace a evaluace. Další použitelný model definoval Hamblin. Jedná se pětiúrovňový model vyhodnocování, jehož úrovně lze charakterizovat jako: reakce, hodnocení poznatků, hodnocení pracovního chování, hodnocení na úrovni organizační jednotky, hodnocení konečné hodnoty (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Kirkpatrick navrhl jeden z nejznámějších modelů vyhodnocování vzdělávání o čtyřech úrovních, které jsou dosti podobné Hamblinovým úrovním. První úroveň Kirkpatrickova modelu je reakce účastníků na vzdělávání, druhou úrovní je hodnocení nárůstu poznatků, třetí úrovní je hodnocení chování účastníků na pracovišti po vzdělávací akci a čtvrtou úrovní je hodnocení výsledků (Armstrong & Taylor, 2015).

1. První úroveň se zabývá vyhodnocováním reakcí účastníků vzdělávací akce. Pro tento účel Kirkpatrick vymezil následující pokyny (Armstrong & Taylor, 2015):
 - Určit, co chceme zjistit.
 - Vytvořit formulář, který umožní reakce účastníků kvantifikovat.
 - Přesvědčit účastníky, aby své připomínky a návrhy napsali.
 - Získat odpovědi od všech účastníků.
 - Vytvořit přijatelné standardy.
 - Posoudit reakce podle vytvořených standardů a podniknout vhodná opatření.
 - Komunikovat reakce podle potřeby.

Zjišťují se postoje účastníků k vyučování, nikoliv co se naučili. Jedná se o jejich pocity a zážitky z výuky, názory na užitečnost výuky, na lektory a na celý vzdělávací program (Vodák & Kucharčíková, 2011).

2. Na druhé úrovni se vyhodnocuje nárůst vědomostí, tedy do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Měří se množství znalostí a dovedností, které se účastníci skutečně naučili. Toto hodnocení se většinou provádí prostřednictvím testů či kvízů (Folwarczná, 2010).
3. Na třetí úrovni se vyhodnocuje, do jaké míry účastníci na pracovišti využívají to, co se naučili v rámci vzdělávacího programu. Zjišťuje se, do jaké míry přenesli osvojené znalosti a dovednosti do praxe. Tyto informace se získávají například pomocí strukturovaných rozhovorů nebo metodou pozorování na pracovišti. Účastníkům by měl být poskytnut určitý čas, aby své chování mohli změnit (Armstrong & Taylor, 2015).
4. Čtvrtá, nejvyšší úroveň hodnocení se zabývá hodnocením přínosů vzdělávání (v kontextu dosažených podnikatelských výsledků organizace) v porovnání s náklady na vzdělávání. Problém nastává tehdy, když je potřeba oddělit tento přínos od jiných faktorů, které mohli zlepšení výsledků podniku ovlivnit (Armstrong & Taylor, 2015).

Hodnocení znalostí, dovedností a výkonu podniku (úroveň druhá, třetí a čtvrtá) je třeba provádět nejen po skončení vzdělávání, ale i před jeho zahájením, a to pro účely porovnávání (Armstrong & Taylor, 2015).

Při vyhodnocování vzdělávání se většinou hodnotí pouze nižší úrovně (reakce a poznatky účastníků) vzhledem k tomu, že často bývá velmi obtížné kvantifikovat přínosy vzdělávání pro celý podnik (Folwarczná, 2010).

3 Shrnutí

Podnikové vzdělávání je jednou z nejpodstatnějších personálních činností, která je zároveň propojena i s ostatními personálními činnostmi. Dobře prováděné podnikové vzdělávání je přínosné nejen pro podnik, ale i pro jeho zaměstnance. V odborné literatuře se autoři shodují, že nejefektivnějším způsobem vzdělávání zaměstnanců je provádět ho systematicky, a to v neustále se opakujícím čtyř-fázovém cyklu.

První fází tohoto cyklu je identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, kdy se zjišťují vzdělávací potřeby zaměstnanců a odpovídá se na základní otázky: koho budeme vzdělávat a v čem. Druhou fází je plánování vzdělávání, kdy se sestavuje vzdělávací plán, který lze považovat za základní dokument. Třetí fází je samotná realizace vzdělávacích aktivit, po níž následuje poslední fáze, a to fáze vyhodnocování vzdělávání. K vyhodnocování vzdělávání se nejčastěji využívá Kirkpatrickův čtyřúrovňový model.

Vzdělávání může probíhat jak na pracovišti, tak mimo něj a mohou ho provádět interní či externí lektori. Existuje mnoho metod, kterými se dá vzdělávání realizovat. Tyto metody lze rozdělit na dvě základní skupiny:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti,
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Na tuto teoretickou část bakalářské práce navazuje praktická část bakalářské práce, která vychází z poznatků v této části.

4 Popis společnosti SENCO Příbram spol. s r. o.

4.1 Základní informace o společnosti

Obrázek 1: Logo společnosti



Zdroj: SENCO Příbram spol. s r. o., 2021

SESCO Příbram spol. s r.o. je česká, rodinná firma bez zahraničního kapitálu. Hlavní činností společnosti je konstrukce a výroba elektrických rozvaděčů nízkého napětí. Základní údaje o společnosti si shrneme v následující tabulce.

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti

| | |
|---------------------------|--|
| Název společnosti | SESCO Příbram spol. s r.o. |
| Právní forma | společnost s ručením omezeným |
| Sídlo společnosti | Příbram I 292, PSČ 261 01 |
| IČO (identifikační číslo) | 250 96 087 |
| Spisová značka | C 48709 vedená u Městského soudu v Praze |
| Datum vzniku a zápisu | 19. prosince 1996 |
| Předmět podnikání | zámečnictví, nástrojářství výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |
| Webové stránky | http://www.sencopb.cz |

| | |
|------------------|---|
| Jednatelé | Ing. Václav Černožorský Ing. Jindřich Dvořák Ing. Ivan Přerovský Ing. Stanislav Šiška |
| Společníci | Ing. Václav Černožorský Ing. Ivan Přerovský Ing. Stanislav Šiška Jindřich Dvořák holdingová s.r.o. |
| Prokura | Ondřej Dvořák, DiS. |
| Základní kapitál | 100 000 Kč |
| Splaceno | v plné výši |

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz, 2021

Jako svou **vizi** podnik uvádí: „Vize SENCO Příbram spol. s.r.o. tkví v neustálé inovaci a implementaci myšlenek Průmyslu 4.0 a tím zvyšující se šíři a komplexnost poskytovaných služeb, při udržení nejvyšších standardů a úzké spolupráce se zákazníky“ (SENCO Příbram spol. s r. o., 2021).

Podíl exportu na celkovém obratu podniku činí přes 9 % a mezi hlavní cílové trhy společnosti patří země Evropské unie a Švýcarsko (SENCO Příbram spol. s r. o., 2019).

V roce 2009 schválila Valná hromada společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. projekt rozdělení odštěpením se vznikem nové společnosti, a to společnosti SENCO Invest spol. s r. o. Důvodem rozdělení bylo oddělení správy nemovitostí a výroby. V roce 2016 byla založena dceřiná společnost SENCO Automation GmbH se sídlem v Německu (SENCO Příbram spol. s r. o., 2019).

4.2 Produktové portfolio

Společnost se zabývá zakázkovou **výrobou rozvaděčů nízkého napětí** do 1000 V AC nebo 1500 V DC jmenovitého napětí a 4000 A jmenovitého proudu, a to pro stroje a linky využívané v různých průmyslových odvětví (potravinářský, farmaceutický či

automobilový průmysl, speciální stroje, průmysl zpracování plastů a papíru nebo průmysl zpracování základních surovin). To lze posoudit i dle typů rozvaděčů, které má společnost v nabídce:

- rozvaděče napájení a řízení pracovních strojů,
- ovládací pulty (pultové rozvaděče),
- rozvaděče s aprobační dle normy UL 508A,
- pneumatické systémy a ESD.

Dále se společnost zabývá zakázkovou **výrobou rozvaděčových skříní**. V nabídce mají vlastní typové řady (ESO-A, RIO-N, KAPPA, OMEGA), které lze modifikovat dle požadavků zákazníka (rozměry, barva, materiál). Kromě těchto typů je možné se s technikou domluvit na výrobě čistě atypické skříně dle specifických požadavků zákazníků (SENCO Příbram spol. s r. o., 2021).

Výběr mechanického provedení rozvaděčů:

- typové oceloplechové skříně SENCO,
- skříně jiných výrobců (Rittal, EATON aj.)
- atypické oceloplechové skříně dle požadavků zákazníka,
- rozvaděče umístěné v kompaktních svařených nebo modulárních kabinách,
- rozvaděče umístěné v technických nebo námořních kontejnerech (SENCO Příbram spol. s r. o., 2021).

Rozvaděče jsou vyráběné dle standardů 61349-1 ed.2 pro evropský trh a dle UL 508A pro USA a Kanadu, a to od prototypů po malosériovou výrobu. Systém řízení jakosti je certifikován dle ISO 9001:2015 (SENCO Příbram spol. s r. o., 2019).

Mezi zakázkové úpravy, které lze na skříně provést patří: děrování těla, krytů, dveří a montážního panelu, libovolné provedení povrchové úpravy práškovým lakováním, změny materiálu použitých na plechové a mechanické díly, prosklení dveří a zajištění gravírovaných štítků pro popis skříně (SENCO Příbram spol. s r. o., 2021).

A aby byla služba výroby části stroje nebo jeho kompletní provedení komplexní, tak společnost nabízí i tzv. **mechatroniku**. Tyto dodávky zahrnují vše od svařovaných celků, opláštění stroje, obráběné mechanické díly, rozvaděče, po kabelovou konfekci a pneumatické i hydraulické rozvody. Výsledkem je tudíž komplexnější dodávka –

celkový finální stroj s případným nastavením jednotlivých částí (SESCO Příbram spol. s r. o., 2021).

4.3 Vybrané finanční ukazatele

V této kapitole si popíšeme některé finanční ukazatele podniku, jako jsou celková zadluženost, likvidita a rentabilita. Podnik pravidelně každý rok zveřejňuje svou výroční zprávu a účetní závěrku, odkud jsem také čerpala data v níže uvedených tabulkách. V tabulkách je porovnání hodnot z let 2017, 2018 a 2019, jelikož výroční zpráva a účetní závěrka za rok 2020 zatím nebyly zveřejněny.

Tabulka 2: Základní ekonomické ukazatele podniku SESCO Příbram spol. s r. o.

| Základní ekonomické ukazatele (v tis. Kč) | 2019 | 2018 | 2017 |
|--|---------|---------|---------|
| Výnosy | 448 411 | 534 532 | 535 743 |
| Náklady | 433 920 | 502 995 | 505 783 |
| Zisk před zdaněním (EBT) | 14 491 | 31 537 | 29 960 |
| Zisk po zdanění (EAT) | 11 377 | 25 215 | 24 076 |
| Aktiva celkem (brutto) | 217 987 | 229 053 | 218 843 |
| Základní kapitál | 100 | 100 | 100 |

Zdroj: SESCO Příbram spol. s r. o., 2019

Z tabulky lze vyčíst, že v roce 2019 společnost dosáhla nejnižšího zisku po zdanění v porovnání s lety 2018 a 2017. V roce 2018 byl zisk o necelých 55 % vyšší než v roce 2019 a v roce 2017 o téměř 53 % vyšší. Koncem roku 2019 se také poprvé objevily zprávy o onemocnění Covid-19, ale v době zveřejnění účetní závěrky, ze které jsem čerpala, vedení společnosti nezaznamenalo významný pokles prodeje v tomto důsledku. Vzhledem k nestále situaci, týkající se onemocnění Covid-19, podnik nadále pokračuje v monitorování potenciálního dopadu a je připraven podniknout kroky vedoucí ke zmírnění negativních dopadů na společnost i její zaměstnance.

Celková zadluženost

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Celková zadluženost by se měla pohybovat v doporučených hodnotách 30–60 % (Fistro, 2016).

Tabulka 3: Vývoj celkové zadluženosti společnosti v jednotlivých obdobích

| Rok | Celková zadluženost v % |
|------|-------------------------|
| 2019 | 26,92 |
| 2018 | 31,32 |
| 2017 | 34,54 |

Zdroj: SENCO Příbram spol. s r. o., 2019

Společnost v roce 2019 klesla pod doporučený interval, ale ve zbylých dvou letech se její hodnota celkové zadluženosti pohybovala v doporučeném intervalu. Z hodnot vyplývá, že společnost k financování svých podnikatelských aktivit upřednostňovala využití vlastních zdrojů.

Likvidita podniku

Likvidita podniku udává míru, v jaké je podnik schopný hradit své krátkodobé závazky do určitých termínů. Toto lze posoudit podle ukazatele likvidity, který udává kolikrát je firma schopna uspokojit požadavky věřitelů, pokud v určitý okamžik promění veškerá svá oběžná aktiva na peněžní prostředky. Ukazatele likvidity lze rozlišit na běžnou likviditu, pohotovou likviditu a okamžitou likviditu (Taušl Procházková a kol., 2017).

Za přijatelnou hodnotu **běžné likvidity** lze považovat výsledek v intervalu 1,5–2,5. Čím je hodnota vyšší, tím je nižší riziko platební neschopnosti (Taušl Procházková a kol., 2017).

Tabulka 4: Vývoj běžné likvidity SENCO Příbram spol. s r. o. v jednotlivých obdobích

| Rok | Hodnota běžné likvidity |
|------|-------------------------|
| 2019 | 3,51 |
| 2018 | 2,98 |
| 2017 | 2,71 |

Zdroj: SENCO Příbram spol. s r. o., 2019

Společnost má ve všech třech uvedených letech hodnotu běžné likvidity vyšší než 2,5 a tudíž má nízké riziko platební neschopnosti.

Rentabilita

Ukazatelé rentability měří konečný efekt, kterého jsme podnikatelskou činností dosáhli, a to buď k celkový aktivům, kapitálu nebo tržbám. Rentabilita tržeb, tzv. **ROS**, vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, což v praxi znamená, že vyšší rentabilita tržeb vyjadřuje lepší situaci ohledně produkce v podniku. Doporučená hodnota by měla být vyšší než 5 % (Fistro, 2016).

Tabulka 5: Vývoj ROS SENCO Příbram spol. s r. o. v jednotlivých obdobích

| Rok | Hodnota ukazatele ROS v % |
|------|---------------------------|
| 2019 | 3 |
| 2018 | 6 |
| 2017 | 6 |

Zdroj: SENCO Příbram spol. s r. o., 2019

K výpočtu ROS byl použit EBT. Společnost SENCO Příbram spol. s r. o. klesla pod doporučenou hodnotu 5 % pouze v roce 2019.

Rentabilita vlastního kapitálu, tzv. **ROE**, vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do podniku jak vlastníky, tak akcionáři podniku. Doporučená hodnota by měla přesahovat 0,08 (8 %) (Fistro, 2016).

Tabulka 6: Vývoj ROE SENCO Příbram spol. s r. o. v jednotlivých obdobích

| Rok | Hodnota ukazatele ROE v % |
|------|---------------------------|
| 2019 | 8 |
| 2018 | 17 |
| 2017 | 18 |

Zdroj: SENCO Příbram spol. s r. o., 2019

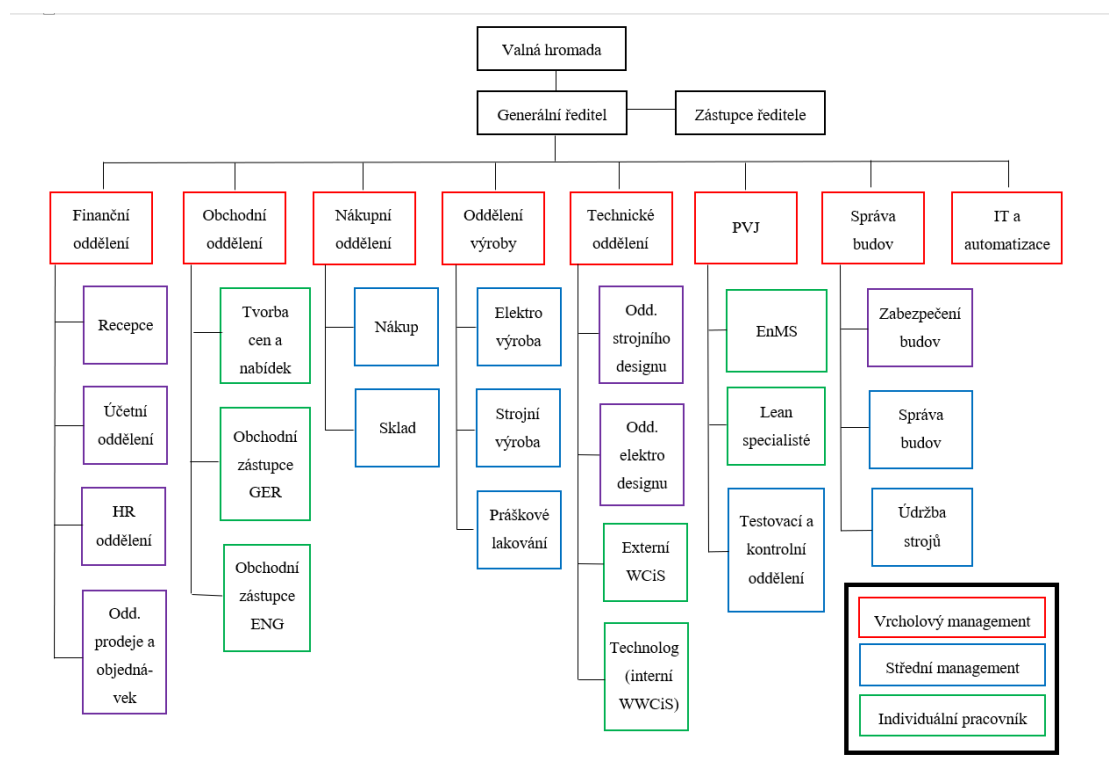
K výpočtu ROE byl použit EAT. Společnost v uvedených letech neklesla pod doporučenou hodnotu.

4.4 Lidské zdroje ve společnosti

Pod vedením generálního ředitele společnosti je osm oddělení. Jedná se o oddělení finanční, obchodní, nákupní, oddělení výroby, technické oddělení, představitel vedení jakosti, správu budov a IT a automatizaci.

Tato oddělení jsou složena z jednotlivých dílčích oddělení či jednotlivých pracovníků. Obchodní oddělení a oddělení IT a automatizace jsou složeny pouze z individuálních pracovníků. Níže vyobrazená organizační struktura byla zpracována dle interního dokumentu z roku 2020 (Obrázek č. 2).

Obrázek 2: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle interního dokumentu podniku, 2021

Společnost měla v roce 2017 průměrný počet pracovníků 197, v roce 2018 měla 210 a v roce 2019 měla průměrně 196 zaměstnanců (SENCO Příbram spol. s r. o., 2019). Vždy přibližně 200 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se podnik zabývá průmyslovou výrobou, je nutné, aby měli zaměstnanci potřebné vzdělání k výkonu jejich práce. Společnost si uvědomuje význam lidského kapitálu, a proto se začala intenzivněji zabývat vzděláváním zaměstnanců. Neméně důležité je pro ně znát názor zaměstnanců na systém

podnikového vzdělávání v jejich společnosti. V následující kapitole popisují systém podnikového vzdělávání ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o.

5 Podnikové vzdělávání ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o.

Společnost si je vědoma, že její rozvoj souvisí s rozvojem lidského kapitálu, a proto se zaměřila také na zkvalitňování podnikového vzdělávání. Každoročně vymezuje rozpočet na vzdělávání, kdy přiděluje finanční prostředky na vzdělávání jednotlivým oddělením a na učební materiály. Společnost na dotování vzdělávacích aktivit využívá jak vlastní finanční prostředky, tak i prostředky získané pomocí dotací, které poskytuje Úřad práce nebo Evropská unie.

Podnikové vzdělávání ve společnosti SENCO patří mezi činnosti personálního oddělení, kde se na něj speciálně zaměřuje jedna z pracovnic personálního oddělení.

Vzdělávání probíhá již ve fázi adaptačního procesu zaměstnance. V rámci tohoto procesu probíhá školení ve dvou stupních. První stupeň školení probíhá před nástupem zaměstnance na pracoviště, kdy se školí BOZP, PO, pracovní řád, rizika práce a poskytování první pomoci. Tato školení jsou realizována pomocí e-learningového školení. Ve druhém stupni jsou sepsány veškeré činnosti vykonávané na dané pracovní pozici a odpovědné osoby, které mají zaměstnance zaučit a přezkoušet v daných činnostech. Po absolvování veškerých předepsaných činností novým zaměstnancem následuje jeho hodnocení adaptačního procesu a následně také hodnocení a doporučení vedoucího adaptace (budoucí vedoucí nového zaměstnance) a garanta adaptačního procesu (personalista). Ti vyhodnotí, zda je nový zaměstnanec schopen vykonávat danou pracovní pozici a případně jeho mezery, které je potřeba odstranit pomocí vhodného školení.

Doškolování zaměstnanců probíhá v podstatě neustále a rozhoduje o něm nadřízený pracovník. Vzdělávat se mohou zaměstnanci i v rámci přeškolení, ale tato aktivita nebývá tak častá.

5.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Jednou ročně firma provádí hodnotící rozhovory, během nichž zaměstnanci hodnotí svou spokojenost ve firmě, na svém pracovním místě a svůj rozvoj. Těchto rozhovorů se účastní daný zaměstnanec a jeho nadřízený pracovník. Na základě těchto hodnotících

pohovorů se většinou identifikují vzdělávací potřeby zaměstnanců. Zaměstnanci mohou sami projevit zájem o nabízená školení, ale většina podnětů k dozdělení pracovníků přichází od jejich vedoucích pracovníků. Tyto požadavky na vzdělávání zaměstnanců se poté předají na personální oddělení, které vyhledá vhodná školení a následně tento návrh předá vedení společnosti ke schválení.

5.2 Plánování vzdělávání

Společnost prozatím nedisponuje programem zaměřeným na vzdělávání zaměstnanců. Do budoucna má však podnik v plánu do jejich interního systému zařadit i modul zaměřený právě na tuto oblast personálních činností.

O možnostech vzdělávání či o nutnosti dozdělení se zaměstnanci dozvídají především od svých vedoucích pracovníků, kteří jsou pravidelně informováni od nadřízených pracovníků. Zaměstnanci mohou být informováni i pomocí e-mailů nebo si informace o vzdělávání vyměňují navzájem.

5.3 Realizace vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců probíhá jak interně, tak externě. Společnost tedy využívá služby interních i externích lektorů. Většina školení probíhá formou prezenční výuky a pouze několik školení je uskutečňováno pomocí e-learningu. Vzhledem k aktuální koronavirové krizi, která zasáhla i tuto oblast, jsou některá školení pozastavena či přešla do režimu e-learningové výuky. Společnost má pro školení probíhající v podniku vyhrazenou školící místnost.

Povinná školení

Některá školení jsou předepsaná zákonem, vyplývají tedy z platné legislativy a zaměstnanci jsou tedy povinni je absolvovat. Druh povinného školení závisí na vykonávané profesi, ale jsou i taková povinná školení, která musejí absolvovat všichni zaměstnanci podniku (BOZP a PO). Do povinných školení patří i ty, který si stanovil podnik, jako je například Seznámení se specifiky firmy. Přidělená povinná školení musí zaměstnanci absolvovat vždy při nástupu na novou pracovní pozici a poté vždy v pravidelných intervalech, stanovených zákonem.

Přehled zákonných školení uveden v následující tabulce (*Tabulka č. 9*).

Tabulka 7: Přehled zákonných školení společnosti SENCO Příbram spol. s r. o.

| Název školení | Četnost |
|---|--|
| BOZP | 1× za 2 roky |
| Požární ochrana | zaměstnanci 1× za 2 roky, vedoucí 1× za 3 roky, odborná příprava preventistů 1× za rok, odborná příprava členů požárních hlídek 1× za rok, PO pro zaměstnance ostrahy 1× za rok |
| Zacházení s chemickými látkami | 1× za rok |
| Motorové vozíky | 1× za 2 roky |
| Svářečská oprávnění | ČSN – 1× za 2 roky ISO – 1× za 3 roky |
| Vyhl.50/1978 Sb. | 1× za 3 roky |
| Vyhl.50/1978 Sb. §9 | 1× za 5 let |
| Školení první pomoci | 1× za 2 roky |
| Odborná způsobilost k zajišťování úkolů v prevenci rizik (OZO) | 1× za 5 let |
| Obsluha plynového zařízení | 1× za 3 roky |
| Obsluha TNS | 1× za 3 roky |
| Obsluha nízkotlakých kotlů | 1× za 5 let |
| Používání služebního vozidla + první pomoc | 1× za rok |
| Obsluha zdvihadla, jeřábu a vázání břemen | 1× za 2 roky |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního dokumentu společnosti., 2021

Po absolvování povinných školení následuje ověření získaných znalostí různými způsoby, jako jsou písemná zkouška, ústní přezkoušení, praktické přezkoušení, odborná zkouška či kombinace těchto metod.

Odborná školení

Odborná školení se konají především jako reakce na nové technologie, na nová zařízení či na potřeby společnosti. Taková školení jsou školená jak interními, tak i externími lektory. Mezi externí lektory patří například i dodavatelé. Mezi interní školitele patří vedoucí jednotlivých oddělení nebo kvalifikovaní pracovníci a témata školení bývají multi-oborová.

Ve společnosti také probíhají zákaznická školení, která jsou pořádána zákazníkem a jsou určena ke zvládnutí specifických požadavků zákazníka

Jazykové vzdělávání

Společnost nabízí svým zaměstnancům jazykové kurzy anglického a německého jazyka. Kurzy jsou odstupňované v závislosti na dosavadní úrovni znalosti jazyka účastníka. Výuka anglického jazyka probíhá 2× týdně po 45 minutách a výuka německého jazyka 1× týdně 1,5 hodiny. Kurz povinně navštěvují zaměstnanci, kteří využívají tyto jazyky k výkonu své práce, ale mohou ho navštěvovat i jiní zaměstnanci dobrovolně.

Pro některé zaměstnance (např. pro nové obchodní zástupce) uskutečňuje podnik i intenzivnější jazykové kurzy. Takové kurzy probíhají mimo podnik, kdy se jedná většinou o týdenní jazykové kurzy s pobytem. Kurzy jsou plně hrazeny společností.

Školení měkkých dovedností

Školení měkkých dovedností absolvují pracovníci managementu. Výběr takového školení závisí na nedostatcích pracovníka, které většinou posoudí jeho nadřízený. Tato školení se nejčastěji zaměřují na komunikaci, asertivitu, time management, předávání úkolů a informací, řešení konfliktů, řízení výkonu apod.

5.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání probíhá ve třech úrovních:

1. Vyhodnocení školení, které provádí zúčastnění zaměstnanci ihned po ukončení kurzu v případě, že se jedná o nového dodavatele školení. U opakujících se dodavatelů a zákonných školení se toto hodnocení neprovádí.
2. Vyhodnocení dodavatele školení, které provádí pracovníce personálního oddělení.
3. Vyhodnocení účinnosti školení, které provádí představitel vedení jakosti na schůzce vrcholového vedení.

Pomocí hodnotícího dotazníku zjišťují, zda byl zaměstnanec spokojen s prací a výkladem lektora, s obsahovým zaměřením vzdělávací akce, s materiály a organizačním zajištěním. Zaměstnanec také hodnotí využitelnost získaných vědomostí a dovedností pro praxi a celkový dojem z absolvované akce. To vše hodnotí na stupnici od 1 do 4, kde 1 = nejlepší. Pokud neohodnotí dané kritérium stupněm 1, měl by zaměstnanec odůvodnit své hodnocení.

Pracovníce personálního oddělení následně hodnotí dodavatele školení, a to na stupnici od 1 do 5, kde 1 = nejlepší. Vyhodnocují se kritéria, jako jsou kvalita lektorů, ochota ostatních pracovníků dodavatele, kvalita učebnic a ostatních materiálů, ceny školení, platební podmínky, ochota ke změnám termínů a typů školení, možnost školení přímo ve společnosti, a nakonec vyhodnotí celkovou kvalitu školení.

V případě, že je školení či dodavatel školení ohodnocen známkou 3 a horší, provedou se vhodná opatření (např. změna lektora školení či dodavatele školení).

6 Dotazníkové šetření

Ke zhodnocení podnikového vzdělávání ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. bylo využito dotazníkové šetření. Dotazník byl zpracován do online podoby, vzhledem k bezpečnostním a hygienickým opatřením týkajících se koronavirové krize. Odkaz na dotazník byl zaslán personalistce věnující se vzdělávání zaměstnanců a ta následně odkaz rozeslala 78 technickohospodářským pracovníkům, pro něž byl určen.

Zvolila jsem tuto metodu pořizování dat, jelikož je organizačně jednodušší než jiné metody. Dotazovaný má dostatek času na vyplnění dotazníku a zároveň není ovlivněn tazatelem. Rizikem však může být nízká návratnost vyplněných dotazníků (Svoboda, Gangur, & Mičudová, 2019). Dotazník v online podobě může respondent vyplnit v podstatě kdykoliv do stanoveného termínu a téměř kdekoliv.

Dotazník byl zpřístupněn po dobu jednoho týdne a po vypršení této lhůty byl příjem odpovědí zastaven. Na dotazník odpovědělo celkem 54 technickohospodářských pracovníků z původně oslovených 78, což odpovídá zaokrouhleně 69% návratnosti.

6.1 Cíl a obsah dotazníkového šetření

Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit postoje a názory technickohospodářských pracovníků společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. na systém podnikového vzdělávání.

Dotazník byl sestaven z 21 otázek, které obsahovaly 5 identifikačních otázek a 16 meritorních otázek zjišťujících postoje a názory na systém podnikového vzdělávání ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. Využity byly otázky uzavřené, polouzavřené i otevřené. U většiny uzavřených otázek byla použita čtyřstupňová hodnotící slovní škála (Tabulka č. 8).

Tabulka 8: Čtyřstupňová hodnotící škála

| | |
|---|-----------|
| 1 | Ano |
| 2 | Spíše ano |
| 3 | Spíše ne |
| 4 | Ne |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázky byly zformulovány na základě získaných informací o podnikovém vzdělávání ve společnosti a byly prokonzultovány a odsouhlaseny pověřenou osobou ze společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. Dotazník pro respondenty přikládám v přílohách (*Příloha A*).

6.2 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

V této podkapitole se budeme zabývat získanými odpověďmi z dotazníkového šetření. Obsahuje shrnutí identifikačních i meritorních otázek.

Identifikační otázky

1. Pohlaví respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 36 mužů a 18 žen. Muži tedy tvoří 66,7 % respondentů a ženy 33,3 % respondentů z celkového počtu 54 respondentů.

2. Věk respondentů

Tabulka 9: Věk respondentů

| | |
|---------------|----------------|
| 18–30 let | 21 respondentů |
| 31–40 let | 17 respondentů |
| 41–50 let | 9 respondentů |
| 51–60 let | 6 respondentů |
| 61 let a více | 1 respondent |

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2021*

Nejvíce respondentů je ve věku 18–30 let, kteří tvoří celkem 38,9 % z celkového počtu dotazovaných respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku 31–40 let, kteří tvoří celkem 31,5% podíl. Respondenti ve věku 41–50 let tvoří 16,7% podíl, respondenti ve věku 51–60 let tvoří 11,1% podíl a ve věku 61 let a více je pouze 1 respondent tvořící 1,9% podíl z celkového počtu 54 respondentů.

3. Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Tabulka 10: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

| | |
|---------------------------|----------------|
| Základní škola | 0 respondentů |
| Vyučen/a | 6 respondentů |
| Středoškolské s maturitou | 36 respondentů |
| Vyšší odborné | 3 respondenti |
| Vysokoškolské | 9 respondentů |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Nejpočetnější skupinou jsou respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou, kteří tvoří podíl 66,7 % z celkového počtu 54 respondentů. Skupina respondentů s vysokoškolským vzděláním tvoří 16,7 %, skupina vyučených respondentů tvoří 11,1% podíl a skupina respondentů s vyšším odborným vzděláním tvoří 5,6% podíl.

4. Pracovní oblast respondentů

Tabulka 11: Pracovní oblast respondentů

| | |
|--------------------|----------------|
| Technické oddělení | 17 respondentů |
| Manažer kvality | 8 respondentů |
| Oddělení výroby | 6 respondentů |
| Finanční oddělení | 6 respondentů |
| Nákupní oddělení | 5 respondentů |
| Obchodní oddělení | 4 respondenti |
| IT a automatizace | 3 respondenti |
| Správa budov | 2 respondenti |
| Vedení podniku | 1 respondent |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Pomocí této otázky jsem zjišťovala, ve kterém oddělení respondent ve společnosti pracuje. Pouze 2 respondenti na otázku odpověděli nejasně, a proto nebylo možné je zařadit do některého z výše uvedených oddělení.

5. Délka pracovního poměru v podniku

Tabulka 12: Délka pracovního poměru v podniku

| | |
|-----------------|----------------|
| Méně než 1 rok | 3 respondenti |
| 1–5 let | 13 respondentů |
| 6–10 let | 16 respondentů |
| Více než 10 let | 22 respondentů |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Nejvíce respondentů pracuje ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. více než 10 let, podíl těchto respondentů je 40,7 % z celkového počtu 54 respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti pracující ve společnosti 6–10 let a ti tvoří 29,6% podíl. Respondenti pracující ve společnosti 1–5 let tvoří 24,1% podíl a respondenti pracující ve společnosti méně než 1 rok tvoří 5,6% podíl.

Postoje a názory na systém podnikového vzdělávání

6. Otázka: Domníváte se, že jste dostatečně informován/a o možnostech vzdělávání ve Vaší společnosti?

Odpovědi s počtem respondentů a zaokrouhleným procentuálním podílem z celkového počtu respondentů jsou uvedeny v tabulce (Tabulka č. 13).

Tabulka 13: Shrnutí odpovědí na otázku č. 6

| Odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------|-------------------|-------------------|
| Ano | 36 | 66,7 % |
| Spíše ano | 16 | 29,6 % |
| Spíše ne | 1 | 1,9 % |
| Ne | 1 | 1,9 % |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

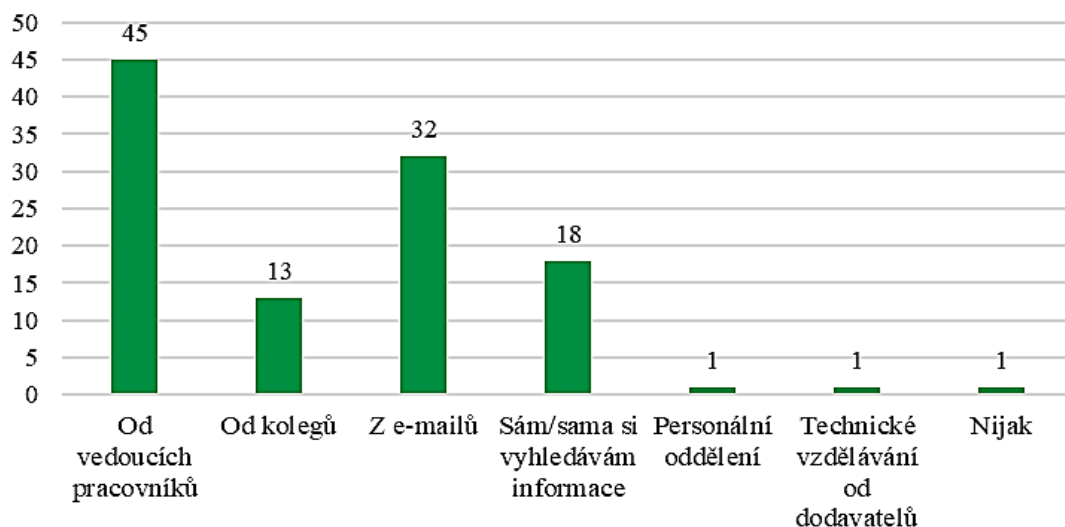
Nadpoloviční většina respondentů odpověděla jednoznačně „Ano“ a dalších 16 respondentů zvolilo odpověď „Spíše ano“. Pouze jeden respondent odpověděl, že není dostatečně informován o možnostech vzdělávání v podniku a jeden respondent odpověděl, že spíše není dostatečně informován. Celkově odpovědi vypovídají o dostatečné informovanosti zaměstnanců o možnostech vzdělávání.

7. Otázka: Jakými způsoby se dozvídáte o možnostech vzdělávání?

V této otázce mohli respondenti vybrat více možností najednou, případně doplnit své vlastní odpovědi, a proto je počet odpovědí vyšší než počet respondentů. Mezi odpovědi doplněné respondenty patří:

- personální oddělení,
- technické vzdělávání od dodavatelů,
- nijak.

Obrázek 3: Způsoby informování o možnostech vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z grafu, který je vyobrazen na obrázku, lze vyčíst, že nejvíce respondentů se dozvídá o možnostech vzdělávání od vedoucích pracovníků nebo pomocí e-mailů. Případně si informace o možnostech vzdělávání vyhledávají sami nebo se informují od kolegů.

8. Otázka: Domníváte se, že se Váš nadřízený pracovník dostatečně zajímá o Vaše vzdělávací potřeby?

Odpovědi s počtem respondentů a zaokrouhleným procentuálním podílem z celkového počtu respondentů jsou uvedeny v tabulce (Tabulka č. 14).

Tabulka 14: Shrnutí odpovědí na otázku č. 8

| Odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------|-------------------|-------------------|
| Ano | 36 | 66,7 % |
| Spíše ano | 17 | 31,5 % |
| Spíše ne | 0 | 0 % |
| Ne | 1 | 1,9 % |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Až 36 respondentů se domnívá, že se jejich nadřízený pracovník dostatečně zajímá o jejich vzdělávací potřeby. Dalších 17 respondentů zvolilo odpověď „Spíše ano“ a pouze jeden respondent se nedomnívá, že se jeho nadřízený pracovník dostatečně zajímá

o jeho vzdělávací potřeby. Ve společnosti probíhá identifikace vzdělávacích potřeb nejčastěji pomocí vedoucího pracovníka, proto tato otázka vypovídá pozitivně o fázi identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o.

9. Otázka: Považujete účast na vzdělávacích aktivitách z hlediska Vaší pracovní pozice za důležitou?

Odpovědi s počtem respondentů a zaokrouhleným procentuálním podílem z celkového počtu respondentů jsou uvedeny v tabulce (*Tabulka č. 15*).

Tabulka 15: Shrnutí odpovědí na otázku č. 9

| Odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------|-------------------|-------------------|
| Ano | 33 | 61,1 % |
| Spíše ano | 19 | 35,2 % |
| Spíše ne | 1 | 1,9 % |
| Ne | 1 | 1,9 % |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Nadpoloviční většina respondentů považuje účast na vzdělávacích aktivitách z hlediska jejich pracovní pozice za důležitou. Dalších 19 respondentů odpovědělo „Spíše ano“ a pouze dva respondenti dohromady odpověděli „Spíše ne“ a „Ne“. Z odpovědí vyplývá, že respondenti shledávají účast na vzdělávacích aktivitách z hlediska jejich pracovní pozice za důležitou.

10. Otázka: Uplatňujete získané znalosti a dovednosti z absolvovaných školení ve své práci?

Odpovědi s počtem respondentů a zaokrouhleným procentuálním podílem z celkového počtu respondentů jsou uvedeny v tabulce (*Tabulka č. 16*).

Tabulka 16: Shrnutí odpovědí na otázku č. 10

| Odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------|-------------------|-------------------|
| Ano | 27 | 50 % |
| Spíše ano | 22 | 40,7 % |
| Spíše ne | 4 | 7,4 % |
| Ne | 1 | 1,9 % |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Přesně polovina respondentů odpověděla, že uplatňuje získané znalosti a dovednosti z absolvovaných školení ve své práci a 22 respondentů vybralo odpověď „Spíše ano“. Zde už však čtyři dotazovaní odpověděli „Spíše ne“ a jeden respondent vybral odpověď „Ne“.

11. Otázka: Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích aktivit (školení, kurzů), které Vám firma nabízí/poskytuje?

Odpovědi s počtem respondentů a zaokrouhleným procentuálním podílem z celkového počtu respondentů jsou uvedeny v tabulce (Tabulka č. 17).

Tabulka 17: Shrnutí odpovědí na otázku č. 11

| Odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------|-------------------|-------------------|
| Ano | 29 | 53,7 % |
| Spíše ano | 21 | 38,9 % |
| Spíše ne | 3 | 5,6 % |
| Ne | 1 | 1,9 % |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Téměř 93 % dotazovaných technickohospodářských pracovníků je spokojena (29 respondentů) nebo spíše spokojena (21 respondentů) s nabídkou vzdělávacích aktivit. Celkem tři respondenti vybrali odpověď „Spíše ne“ a opět pouze jeden respondent odpověděl, že není spokojen s nabídkou vzdělávacích aktivit.

12. Případně jaká školení či kurzy Vám v nabídce chybí?

V této otázce jsem vybědla všechny respondenty, aby vypsali školení či kurzy, které by v nabídce uvítali. Tato otázka byla otevřená, a proto mohli vypsát jakákoliv školení či kurzy. Nejčastější odpovědi respondentů byly:

- žádné,
- odborná školení,
- školení měkkých dovedností.

Více jak polovina respondentů odpověděla, že jim nechybí v nabídce žádné školení (34 respondentů), kde častokrát ještě dodali, že jim nabídka připadá dostatečná a pokud by jim v nabídce nějaké školení chybělo, mají možnost si ho sami dohledat. Respondenti také často uváděli konkrétní odborná školení a několik z nich uvedlo také školení měkkých dovedností (většinou se zaměřením na vzájemnou komunikaci).

13. Otázka: Máte možnost si zvolit, jaká školení chcete absolvovat?

Odpovědi s počtem respondentů a zaokrouhleným procentuálním podílem z celkového počtu respondentů jsou uvedeny v tabulce (*Tabulka č. 18*).

Tabulka 18: Shrnutí odpovědí na otázku č. 13

| Odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------|-------------------|-------------------|
| Ano | 16 | 29,6 % |
| Spíše ano | 24 | 44,4 % |
| Spíše ne | 10 | 18,5 % |
| Ne | 4 | 7,4 % |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Zde se navyšuje počet záporných odpovědí. Pouze 16 respondentů odpovědělo, že mají možnost volby při výběru školení. Nejčetnější odpovědí bylo „Spíše ano“, kterou zvolilo 44 % respondentů. Celkem deset respondentů uvedlo, že spíše nemají možnost si zvolit, jaká školení chtějí absolvovat a další čtyři respondenti zvolili odpověď, že nemají možnost volby.

14. Otázka: O jakou vzdělávací aktivitu máte největší zájem?

Zde měli respondenti na výběr ze tří vzdělávacích aktivit. Odpovědi s počtem respondentů a zaokrouhleným procentuálním podílem na celkovém počtu respondentů jsou uvedeny v tabulce (Tabulka č. 19).

Tabulka 19: Shrnutí odpovědí na otázku č. 14

| Odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Odborná školení | 37 | 68,5 % |
| Školení měkkých dovedností | 9 | 16,7 % |
| Jazykové vzdělávání | 8 | 14,8 % |

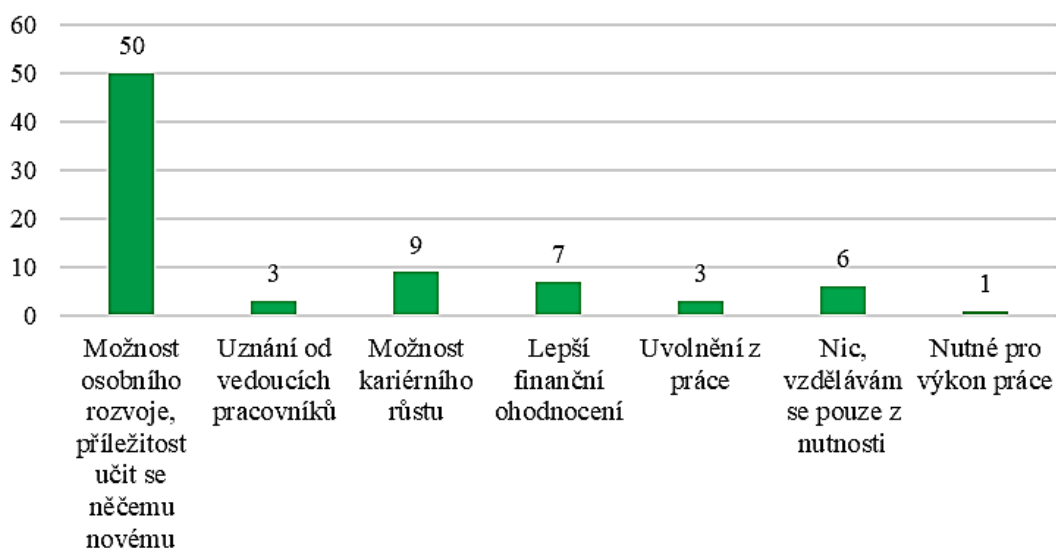
Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Téměř 69 % respondentů jeví největší zájem o odborná školení. Zájem o školení měkkých dovedností (9 respondentů) a zájem o jazykové vzdělávání (8 respondentů) jsou poměrně vyrovnané.

15. Otázka: Co Vás motivuje k účasti na školení/kurzu?

V této otázce mohli respondenti zvolit více možností najednou, případně doplnit své vlastní odpovědi, proto je odpovědí celkem více než respondentů.

Obrázek 4: Motivace k účasti na školení/kurzu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Možnost osobního rozvoje a příležitost učit se něčemu novému je pro respondenty největší motivací. Zaměstnanci zjevně vnímají vzdělávání jako přínos pro sebe samotné. Pro zaměstnance je také motivací možnost kariérního růstu či lepší finanční ohodnocení. Tyto odpovědi však dosahovaly nízké četnosti oproti odpovědi „Možnost osobního rozvoje a příležitost učit se něčemu novému“.

16. Otázka: Preferujete e-learningové kurzy nebo spíše běžné prezenční kurzy?

Odpovědi s počtem respondentů a zaokrouhleným procentuálním podílem na celkovém počtu respondentů jsou uvedeny v tabulce (*Tabulka č. 20*).

Tabulka 20: Shrnutí odpovědí na otázku č. 16

| Odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| E-learningové kurzy | 5 respondentů | 9,3 % |
| Prezenční kurzy | 49 respondentů | 90,7 % |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Přibližně 91 % dotazovaných technickohospodářských pracovníků preferuje běžné prezenční kurzy před e-learningovými kurzy, které preferuje pouze 5 respondentů.

17. Otázka: Prosím, uveďte důvody, proč preferujete zrovna daný typ kurzů, který jste vybral/a v předchozí otázce.

Tato otázka byla otevřená a respondenti zde měli možnost uvést své důvody, proč preferují zrovna daný typ kurzů, který zvolili v otázce č. 16. Proto je také odpovědí více než počet účastníků. Důvody preference prezenčních (*Tabulka č. 21*) a e-learningových kurzů (*Tabulka č. 22*) jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka 21: Důvody preference prezenčních kurzů

| Důvody preference prezenčních kurzů | Absolutní četnost |
|---|-------------------|
| Preference osobního kontaktu/osobní komunikace s vyučujícím a ostatními účastníky. | 25 |
| Lepší interakce s vyučujícím a ostatními účastníky (a to i mimo dobu konání samotného kurzu). | 8 |
| Větší soustředěnost. | 8 |

| Důvody preference prezenčních kurzů | Absolutní četnost |
|---|-------------------|
| Osobní zkušenost/praktické ukázky/zábavnější metoda vzdělávání/čerpání inspirace. | 7 |
| Vhodnější pro rozvedení diskuse. | 5 |
| Osobnější přístup/přehlednost. | 4 |
| Lépe si zapamatují nabyté znalosti a dovednosti. | 3 |
| Lepší pro mě ve všech směrech. | 2 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Jeden účastník dotazníkového šetření uvedl, že oba typy kurzů mají své klady a zápory a je spokojen s oběma typy kurzy.

Tabulka 22: Důvody preference e-learningových kurzů

| Důvody preference e-learningových kurzů | Absolutní četnost |
|---|-------------------|
| Úspora času | 3 |
| Časová flexibilita | 2 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Jako nejčastější důvody upřednostňování prezenčních kurzů respondenti uváděli preferenci osobního kontaktu a osobní komunikace jak s vyučujícím, tak i s ostatními členy školení. Mezi další důvody uvedli lepší interakci s vyučujícím i ostatními členy a větší soustředěnost na výuku. Jako důvody preference e-learningových kurzů uvedli úsporu času a časovou flexibilitu.

18. Otázka: Jste spokojen/a s interními školeními, která uskutečňují interní lektoři (vedoucí jednotlivých oddělení nebo jiní kvalifikovaní pracovníci)?

Odpovědi s počtem respondentů a zaokrouhleným procentuálním podílem na celkovém počtu respondentů jsou uvedeny v tabulce (*Tabulka č. 23*).

Tabulka 23: Shrnutí odpovědí na otázku č. 18

| Odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-----------|-------------------|-------------------|
| Ano | 18 | 33,3 % |
| Spíše ano | 35 | 64,8 % |
| Spíše ne | 0 | 0 % |
| Ne | 1 | 1,9 % |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Většina respondentů zvolila odpověď „Spíše ano“ a dalších 18 respondentů zvolilo odpověď „Ano“. Pouze jeden respondent zvolil odpověď „Ne“. Mezi dotazovanými tedy panuje spíše spokojenost s interními školeními od interních lektorů.

19. Otázka: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Ne", odůvodněte, prosím, Vaši odpověď:

V této otázce měli respondenti na výběr z těchto odpovědí:

- nedostatečná odbornost,
- nezajímavý obsah školení,
- příliš zdlouhavá školení,
- příliš stručná školení,
- jiný (prosím, vypište).

V předchozí otázce vybral odpověď „Ne“ pouze 1 respondent, který však svou odpověď neodůvodnil.

20. Otázka: Domníváte se, že společnost reaguje na Vaše hodnocení vzdělávacích aktivit?

Odpovědi s počtem respondentů a zaokrouhleným procentuálním podílem na celkovém počtu respondentů jsou uvedeny v tabulce (Tabulka č. 24).

Tabulka 24: Shrnutí odpovědí na otázku č. 20

| Odpovědi | Počet respondentů | % podíl |
|-----------|-------------------|---------|
| Ano | 15 | 27,8 % |
| Spíše ano | 31 | 57,4 % |
| Spíše ne | 6 | 11,1 % |
| Ne | 2 | 3,7 % |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Respondenti zde volili nejčastěji odpověď „Spíše ano“ (57 % respondentů) a celkem 15 respondentů zvolilo odpověď „Ano“. Opověď „Spíše ne“ zvolilo šest respondentů a dva dotazovaní se domnívají, že společnost nereaguje na jejich hodnocení vzdělávacích aktivit.

21. Otázka: Jak by mohla Vaše společnost zlepšit firemní vzdělávání?

Jednalo se o otevřenou otázku, a proto mohli respondenti vypsát jakékoliv návrhy dle svého uvážení.

Nejvíce respondentů odpovědělo, že je v tuto chvíli nenapadá žádný návrh na zlepšení, nebo že žádný návrh nemají, jelikož jsou s podnikovým vzděláváním ve své společnosti plně spokojeni. Další četnou odpovědí bylo organizovat více odborných školení, jejichž obsahové zaměření bude relevantní pro konkrétní profese či oddělení. Mezi méně četné návrhy patří například i návrh, aby se společnost více zaměřila na to, aby zaměstnanci vnímali podnikové vzdělávání pozitivně a chápali jeho důležitost.

Objevily se i návrhy jako jsou:

- provádět školení a kurzy častěji,
- zařadit do nabídky kurzy na rozvoj fyzického i duševního zdraví,
- více se zaměřit na kvalitu školení,
- pořádat školení se zaměřením na vzájemnou komunikaci pro určité skupiny zaměstnanců,
- častěji se zajímat o jaká školení mají zaměstnanci zájem.

Tyto návrhy dosahovaly velmi nízké četnosti.

6.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 54 technickohospodářských pracovníků z původně oslovených 78 pracovníků. Mezi zúčastněnými byli muži i ženy, kdy nadpoloviční většinu respondentů tvořili muži (67 % respondentů). Zastoupeny byly všechny věkové kategorie, ačkoliv nerovnoměrně, a stejně tak i všechny pracovní oblasti. Necelých 6 % tvořili respondenti, kteří pracují ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. méně než jeden rok. Nejpočetnější skupinou byli pracovníci pracující ve společnosti 10 a více let (téměř 41 % respondentů).

Otázky se čtyřstupňovou hodnotící škálou lze vyhodnotit pomocí statistických ukazatelů aritmetického průměru, modu a výběrové směrodatné odchylky. U těchto otázek se účastníci subjektivně vyjadřovali k podnikovému vzdělávání ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. a vyjádřili tak svůj názor a postoj k podnikovému vzdělávání v jejich společnosti. Tyto otázky a výsledky statistických ukazatelů jsou uvedeny v následující tabulce (*Tabulka č. 25*).

Tabulka 25: Vyhodnocení otázek se čtyřstupňovou hodnotící škálou

| Otázka | Aritmetický průměr | Modus | Výběrová směrodatná odchylka |
|--|--------------------|-------|------------------------------|
| Č. 6: Domníváte se, že jste dostatečně informován/a o možnostech vzdělávání ve Vaší společnosti? | 1,39 | 1 | 0,63 |
| Č. 8: Domníváte se, že se Váš nadřízený pracovník dostatečně zajímá o Vaše vzdělávací potřeby? | 1,37 | 1 | 0,59 |
| Č. 9: Považujete účast na vzdělávacích aktivitách z hlediska Vaší pracovní pozice za důležitou? | 1,44 | 1 | 0,63 |

| Otázka | Aritmetický průměr | Modus | Výběrová směrodatná odchylka |
|---|--------------------|-------|------------------------------|
| Č. 10: Uplatňujete získané znalosti a dovednosti z absolvovaných školení ve své práci? | 1,61 | 1 | 0,71 |
| Č. 11: Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích aktivit (školení, kurzů), které Vám firma nabízí/poskytuje? | 1,56 | 1 | 0,69 |
| Č. 13: Máte možnost si zvolit, jaká školení chcete absolvovat? | 2,02 | 2 | 0,90 |
| Č. 18: Jste spokojen/a s interními školeními, která uskutečňují interní lektoři (vedoucí jednotlivých oddělení nebo jiní kvalifikovaní pracovníci)? | 1,70 | 2 | 0,57 |
| Č. 20: Domníváte se, že společnost reaguje na Vaše hodnocení vzdělávacích aktivit? | 1,91 | 2 | 0,73 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Z tabulky lze vyčíst, že respondenti reagovali nejpozitivněji na otázku č. 8., kde se většina respondentů domnívá, že se jejich nadřízený pracovník dostatečně zajímá o jejich vzdělávací potřeby. Tato otázka dosahuje nejnižšího aritmetického průměru hodnot. U této otázky je dle modu nejčastěji zastoupenou hodnotou 1, která odpovídá odpovědi „Ano“. Hodnota směrodatné odchylky naznačuje nízké odchýlení hodnot od průměru hodnot.

Naopak poměrně negativní výsledky vyšly u otázky č. 13, kde se respondentů dotazují, zda mají možnost si zvolit, jaká školení chtějí absolvovat. V této otázce se významně zvýšil podíl respondentů odpovídajících „Spíše ne“ nebo „Ne“ oproti ostatním otázkám, ale i přesto bylo nejčastější odpovědí „Spíše ano“, o čemž vypovídá i hodnota modu.

Aritmetický průměr nevýrazně překročil hodnotu 2 a odchýlení hodnot od průměru hodnot u této otázky je mírně vyšší než u ostatních otázek.

Dle výsledků mezi zaměstnanci panuje dostatečná informovanost o možnostech vzdělávání a zároveň považují svou účast na vzdělávacích aktivitách z hlediska své pracovní pozice za podstatnou. Otázky číslo 10, 11, 18 a 20 přesáhli hodnotu 1,5 u aritmetického průměru a u otázek číslo 18 a 20 také stoupla hodnota modu na 2.

Při pohledu na výsledky v tabulce lze říct, že výsledky odpovědí na uvedené otázky jsou spíše kladné. Hodnoty aritmetického průměru se pohybují v rozmezí od 1,37 do 2,02. Hodnoty modu jsou 1 nebo 2, což znamená, že respondenti nejčastěji volili odpověď „Ano“ nebo „Spíše ano“. Relativně nízké směrodatné odchylky vypovídají o nízkém rozptýlení hodnot od průměrů hodnot.

Dále z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že nejčastější způsoby informování o možnostech vzdělávání jsou:

- informování od vedoucích pracovníků,
- informování pomocí e-mailů.

Respondenty nejvíce motivuje k účasti na vzdělávacích aktivitách možnost osobního rozvoje/příležitost učit se něčemu novému. S interními školeními uskutečňovanými interními lektory jsou respondenti spíše spokojeni. Pouze jeden respondent není spokojen, svou odpověď však neodůvodnil.

Téměř 91 % dotazovaných preferuje běžné prezenční kurzy před e-learningovými. Jako nejčastější důvody preference prezenčních kurzů uváděli:

- upřednostňování osobního kontaktu a osobní komunikace s vyučujícím i ostatními účastníky,
- lepší vzájemná interakce,
- větší soustředěnost na výuku.

Respondenti preferující e-learningové kurzy uvedli jako jejich výhodu úsporu času a časovou flexibilitu.

Nadpoloviční většině respondentů v nabídce nechybí žádné školení. Ostatní respondenti však uváděli, že v nabídce postrádají odborná školení, která by prohlubovala jejich znalosti a dovednosti využitelné na jejich pracovní pozici. Tuto informaci potvrdila

i otázka, kde jsem se zajímala, o jakou vzdělávací aktivitu mají respondenti největší zájem. Téměř 69 % respondentů vybralo odpověď „Odborná školení“. Někteří respondenti by také uvítali více školení měkkých dovedností.

Na závěr byli respondenti vybídnuti k vypsání návrhů na zlepšení firemního vzdělávání v jejich společnosti. V těchto návrzích bylo opět zmíněno nedostatečné množství odborných školení relevantních k určitým profesím a oddělením. Dále bylo uvedeno, že by se společnost měla více zaměřit na vnímání podnikového vzdělávání z pohledu zaměstnanců a vést je k pozitivnímu postoji k podnikovému vzdělávání. Tyto návrhy budou zohledněny v kapitole 7.

7 Zjištěné nedostatky a navrhovaná opatření

V této kapitole uvádím navrhovaná opatření na zlepšení podnikového vzdělávání na základě výsledků dotazníkového šetření.

Nabídka a výběr školení a kurzů

Většina respondentů je zcela spokojena nebo spíše spokojena s nabídkou vzdělávacích aktivit a zároveň získané znalosti a dovednosti z absolvovaných školení uplatní i ve své práci. Několik respondentů se však s tímto názorem neztotožňuje, o čemž svědčí i závěrečné návrhy ke zlepšení podnikového vzdělávání.

Respondenti se zmiňovali o nedostatku odborných školení, která by se zaměřovala na prohlubování znalostí a dovedností jednotlivých profesí. O zájmu respondentů o tento typ školení vypovídá i fakt, že téměř 69 % respondentů zvolilo odborné školení jako vzdělávací aktivitu, o kterou mají největší zájem. I přes to, že se respondenti dle jejich odpovědí převážně domnívají, že se jejich nadřízený pracovník dostatečně zajímá o jejich vzdělávací potřeby, uvedli i další školení a kurzy, které by v nabídce uvítali.

Další komentáře respondentů upozorňují na to, aby se společnost více zaměřila na posuzování relevantnosti obsahového zaměření školení. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci se nejčastěji vzdělávají z důvodu možnosti osobního rozvoje a příležitosti učit se něčemu novému. Dotazovaní tedy mají skutečný zájem o vzdělávání, které vnímají jako pozitivní věc pro sebe samotné. Z toho důvodu se respondentům zdají bezpředmětná školení, jejichž obsahové zaměření není důležité pro jejich práci nebo pro ně samotné.

Doporučuji realizaci průzkumu mezi zaměstnanci, jehož cílem by bylo zjistit, jaká školení či kurzy zaměstnancům v nabídce chybí. Vhodné by bylo využití dotazníkového šetření, které by probíhalo online formou, jelikož se jedná o nenákladnou a organizačně jednoduchou metodu sběru dat. Interní systém společnosti prozatím neobsahuje modul se zaměřením na podnikové vzdělávání, proto by dotazník musel být vytvořen na jiné online platformě pro tvorbu onlinu dotazníků. Dotazníky lze po vytvoření sdílet pouze pomocí odkazu. Otázky, ze kterých bude dotazník složen, by měli projednat na schůzi vedoucí jednotlivých oddělení a pracovnice personálního oddělení. Dotazník by měl být stručný

a otázky by měly být formulovány výstižně. Výsledky dotazníkového šetření by měly odpovídat minimálně na otázku: jaká školení jsou potřeba pro zaměstnance daných oddělení či pro jednotlivé zaměstnance?

Dle mého uvážení by mělo být dotazníkové šetření realizováno každé čtyři měsíce, jelikož i vzdělávací potřeby zaměstnanců se aktualizují a vyvíjejí. Dotazník by měl být přístupný po dobu dvou týdnů, aby měli zaměstnanci dostatek času na vyplnění.

Pracovnice personálního oddělení následně roztřídí dotazníky dle jednotlivých oddělení a zhodnotí odpovědi s ohledem na rozpočet na vzdělávání. Tyto výsledky by měly být vyhotoveny dva týdny po ukončení dotazníkového šetření a poté rozeslány mezi jednotlivé vedoucí. Následně by měla proběhnout porada, které by se účastnili vedoucí jednotlivých oddělení, pracovnice personálního oddělení a generální ředitel, kde by se tyto výsledky blíže diskutovaly. Vedoucí oddělení by měli posoudit výsledky dotazníkového šetření a zhodnotit, zda jsou návrhy z toho vyplývající skutečně potřeba a budou pro jejich oddělení a zaměstnance přínosem. Veškeré návrhy posoudí i generální ředitel, který také schválí konečné návrhy.

Schválené návrhy zpracují pracovnice personálního oddělení. Každý vedoucí oddělení svolá schůzi svého oddělení, kde odprezentuje výsledky dotazníkové šetření, získané informace z porady s generálním ředitelem a pracovníci personálního oddělení a schválené návrhy. Tento proces by měl trvat přibližně 6 týdnů, pokud nebudeme brát v potaz fázi vypracování dotazníku, která se uskuteční pouze před prvním dotazníkovým šetřením. Tento stejný dotazník bude totiž používán i u dalších šetření, dokud nenastane jakákoliv zásadní změna v systému podnikového vzdělávání této společnosti, která by mohla ovlivnit obsah dotazníku. Shrnutí fází dotazníkového šetření:

1. fáze: 1.–2. týden: sběr dat pomocí dotazníkového šetření.
2. fáze: 3.–4. týden: zpracování výsledků dotazníkového šetření pracovníci personálního oddělení a následné rozeslání vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení.
3. fáze: 5. týden: porada vedoucích oddělení, pracovníci personálního oddělení a generálního ředitele.
4. fáze: 6. týden: zpracování finálních návrhů pracovníci personálního oddělení a konání informačních schůzek jednotlivých oddělení.

Tento postup by přispěl k uplatňování participativního přístupu identifikace potřeb vzdělávání, kdy se do hledání správného školení zapojuje jak vedoucí pracovník, tak i sám zaměstnanec. S tím souvisí i fakt, že 29 % respondentů uvedlo, že spíše nemají nebo nemají možnost si zvolit, jaká školení chtějí absolvovat, a proto by tento přístup mohl pozitivně ovlivnit postoj i přístup zaměstnanců k podnikovému vzdělávání.

E-learningové a prezenční kurzy

Převážná část respondentů (91 % respondentů) upřednostňuje prezenční kurzy před e-learningovými. Pouze 9 % zúčastněných technickohospodářských pracovníků preferuje e-learningové kurzy a tito respondenti také v návrzích na zlepšení podnikového vzdělávání uvedli návrh na zařazení více těchto kurzů.

Společnost provádí běžně některá školení pomocí e-learningových kurzů (např. BOZP a PO), ale většina školení byla uskutečňována prezenční formou. Aktuální koronavirová krize a s ní spojená opatření znemožnily konání školení prezenční formou, a proto musela společnost některé prezenční kurzy zaměnit za e-learningové kurzy. Respondenti uvedli mnoho výhod prezenčních kurzů, mezi něž patří:

- lepší interakce mezi vyučujícím a účastníky kurzu,
- snadnější a kvalitnější komunikace mezi vyučujícím a ostatními účastníky,
- důležitost osobního kontaktu,
- jednodušší rozvedení diskuse,
- větší soustředěnost na výuku a lepší zapamatovatelnost informací,
- záživnější forma výuky s možností praktických ukázek.

Své výhody mají ovšem i e-learningové kurzy, mezi něž respondenti řadí úsporu času (např. za dopravu) a časovou flexibilitu. Většina respondentů dle jejich komentářů však tyto kurzy považuje za nezáživné a monotónní a na absolvování těchto kurzů potřebují dostatečnou vůli i sebekázeň. Až to situace umožní, doporučovala bych návrat k prezenční výuce u kurzů, u kterých byla tato forma výuky běžná před krizí.

Hodnocení vzdělávacích aktivit

S výběrem a nabídkou vhodných školení pro zaměstnance také souvisí hodnocení vzdělávacích aktivit zaměstnanci. Téměř 15 % dotazovaných se domnívá, že společnost nereaguje na jejich hodnocení vzdělávacích aktivit.

Zaměstnanci hodnotí školení a kurzy ihned po jejich absolvování, a to jen v případě, že se jedná o nového dodavatele školení. Pokud se jedná o opakujícího se dodavatele školení, zaměstnanci už toto hodnocení neprovádí. Společnost by se měla více zaměřit na hodnocení a názory zaměstnanců na jednotlivá školení či kurzy a tato hodnocení by se měla provádět i u opakujících se dodavatelů školení. Pokud v podniku probíhá dlouhodobě jazykové vzdělávání od jednoho dodavatele, měli by mít účastníci možnost se k těmto kurzům vyjádřit i v jejich průběhu.

Získané informace z hodnocení školení zaměstnanci by poté měly být konzultovány pracovníky personálního oddělení a vedoucími pracovníky zúčastněných zaměstnanců, kteří by poté vyvozené závěry prezentovali či diskutovali na svých pracovištích s ostatními zaměstnanci. Takový přístup by zaměstnance mohl přesvědčit o jejich důležitosti v procesu podnikového vzdělávání, a to i ve fázi hodnocení vzdělávání.

Závěr

Bakalářská práce se věnovala tématu Vzdělávání zaměstnanců v podniku a byla vypracována ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. Cílem této práce bylo zhodnocení systému podnikového vzdělávání ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. a navržení možných opatření vedoucích ke zlepšení systému podnikového vzdělávání této společnosti.

Práce byla rozdělena do sedmi kapitol, které byly dále rozčleněny na dílčí podkapitoly. V první kapitole jsem vymezila podnikové vzdělávání, jeho cíle, přínosy, oblasti a přístupy k podnikovému vzdělávání. Ve druhé kapitole jsem se věnovala systematickému vzdělávání zaměstnanců a ve třetí kapitole jsem shrnula poznatky z předchozích dvou kapitol. Tyto kapitoly byly vypracovány na základě studia odborné literatury.

Čtvrtá kapitola představila společnost SENCO Příbram spol. s r. o. V této kapitole byly uvedeny základní informace o společnosti, popis produktového portfolia i vybraných finančních ukazatelů a popis lidských zdrojů ve společnosti. K vypracování této kapitoly jsem použila interní dokumenty podniku, zveřejněnou účetní závěrku a výroční zprávu a webové stránky podniku.

Kapitola číslo pět se zabývala popisem vzdělávacího systému společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. Byla vypracována na základě rozhovoru s personalistkou, která se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců v této společnosti.

V kapitole číslo šest jsem se věnovala dotazníkovému šetření, které bylo ve společnosti realizováno mezi technickohospodářskými pracovníky. Kapitola obsahovala popis cíle a obsahu dotazníkového šetření, interpretaci výsledků dotazníkového šetření a shrnutí těchto výsledků.

Navazující sedmá kapitola prezentovala možné návrhy na zlepšení systému podnikového vzdělávání společnosti SENCO Příbram spol. s r. o., které byly vyvozeny na základě výsledků dotazníkového šetření.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha, Česko: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů - moderní pojetí a postupy: 13. vyd.* Praha, Česko: Grada.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha, Česko: Grada.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha, Česko: Grada.
- Buckley, R., & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Brno, Česko: Computer Press.
- Dvořáková, Z., a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z., a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Egerová, D. (2012). *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.
- Fistro – B2B marketing (2016). *Analýza poměrových ukazatelů*. Dostupné 21. 4. 2021 z <https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha, Česko: Grada.
- Fotr, J., & Souček, I. (2015). *Tvorba a řízení portfolia projektů: Jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha, Česko: Grada.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha, Česko: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha, Česko: Management Press.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.
- Ministerstvo spravedlnosti (2017). *Výpis z obchodního rejstříku. Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Dostupné 20. 4. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=479986&typ=UPLNY>
- Mohauptová, E. (2009). *Teambuilding: Cesta k efektivní spolupráci*. Praha, Česko: Portál.

- Mojžíšek, L. (1988). *Vyučovací metody*. Praha, Česko: SPN.
- Mužík, J. (1998). *Andragogická didaktika*. Praha, Česko: Codex Bohemia.
- Mužík, J. (2011). *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha, Česko: Wolters Kluwer Česká republika.
- Němec, O., Bucman, P., & Šikýř, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje - výkladový slovník: Výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha, Česko: Academia.
- SENCO Příbram spol. s r.o. (2020). *Organisation chart 01/2020*. Interní dokument podniku SENCO Příbram spol. s r.o. se sídlem v Příbrami.
- SENCO Příbram spol. s r.o. (2018). *Řízení personálních procesů*. Interní dokument podniku SENCO Příbram spol. s r.o. se sídlem v Příbrami.
- SENCO Příbram spol. s r.o. *Výroba elektrických rozvaděčů nízkého napětí*. Dostupné 16. 4. 2021 z <https://sencopb.eu/>
- SENCO Příbram spol. s r.o. (2021). *Výroční zpráva, rozvaha a výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2019*. Dostupné 27. 3. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62416007&subjektId=479986&spis=136148>
- Svoboda, M., Gangur, M., & Mičudová, K. (2019). *Statistické zpracování dat*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Taušl Procházková, P., a kol. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha, Česko: Grada.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha, Česko: Grada.
- Zormanová, L. (2017). *Didaktika dospělých*. Praha, Česko: Grada.

Seznam tabulek

| | |
|---|-----------|
| <i>Tabulka 1: Základní údaje o společnosti</i> | <i>32</i> |
| <i>Tabulka 2: Základní ekonomické ukazatele podniku SENCO Příbram spol. s r. o.</i> | <i>35</i> |
| <i>Tabulka 3: Vývoj celkové zadluženosti společnosti v jednotlivých obdobích</i> | <i>36</i> |
| <i>Tabulka 4: Vývoj běžné likvidity SENCO Příbram spol. s r. o. v jednotlivých obdobích</i> | <i>36</i> |
| <i>Tabulka 5: Vývoj ROS SENCO Příbram spol. s r. o. v jednotlivých obdobích.....</i> | <i>37</i> |
| <i>Tabulka 6: Vývoj ROE SENCO Příbram spol. s r. o. v jednotlivých obdobích</i> | <i>37</i> |
| <i>Tabulka 7: Přehled zákonných školení společnosti SENCO Příbram spol. s r. o.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Tabulka 8: Čtyřstupňová hodnotící škála</i> | <i>45</i> |
| <i>Tabulka 9: Věk respondentů.....</i> | <i>46</i> |
| <i>Tabulka 10: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů</i> | <i>47</i> |
| <i>Tabulka 11: Pracovní oblast respondentů</i> | <i>47</i> |
| <i>Tabulka 12: Délka pracovního poměru v podniku</i> | <i>48</i> |
| <i>Tabulka 13: Shrnutí odpovědí na otázku č. 6.....</i> | <i>49</i> |
| <i>Tabulka 14: Shrnutí odpovědí na otázku č. 8.....</i> | <i>50</i> |
| <i>Tabulka 15: Shrnutí odpovědí na otázku č. 9.....</i> | <i>51</i> |
| <i>Tabulka 16: Shrnutí odpovědí na otázku č. 10.....</i> | <i>52</i> |
| <i>Tabulka 17: Shrnutí odpovědí na otázku č. 11</i> | <i>52</i> |
| <i>Tabulka 18: Shrnutí odpovědí na otázku č. 13</i> | <i>53</i> |
| <i>Tabulka 19: Shrnutí odpovědí na otázku č. 14.....</i> | <i>54</i> |
| <i>Tabulka 20: Shrnutí odpovědí na otázku č. 16.....</i> | <i>55</i> |
| <i>Tabulka 21: Důvody preference prezenčních kurzů.....</i> | <i>55</i> |
| <i>Tabulka 22: Důvody preference e-learningových kurzů</i> | <i>56</i> |
| <i>Tabulka 23: Shrnutí odpovědí na otázku č. 18.....</i> | <i>57</i> |

| | |
|---|-----------|
| <i>Tabulka 24: Shrnutí odpovědí na otázku č. 20</i> | <i>58</i> |
| <i>Tabulka 25: Vyhodnocení otázek se čtyřstupňovou hodnotící škálou</i> | <i>59</i> |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| <i>Obrázek 1: Logo společnosti</i> | 32 |
| <i>Obrázek 2: Organizační struktura podniku</i> | 38 |
| <i>Obrázek 3: Způsoby informování o možnostech vzdělávání</i> | 50 |
| <i>Obrázek 4: Motivace k účasti na školení/kurzu</i> | 54 |

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro technickohospodářské pracovníky

Příloha A: Dotazník pro technickohospodářské pracovníky

Úvodní informace:

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou třetího ročníku fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě v Plzni. Tento rok zpracovávám bakalářskou práci na téma „Vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku“ s tím, že svou práci orientuji na Váš podnik. Součástí mé práce je vyhodnocení současného stavu podnikového vzdělávání a k tomu potřebuji Vaši pomoc. Proto Vás žádám o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který mi pomůže zpracovat mou bakalářskou práci a zároveň může sloužit jako podnět k dalšímu zlepšování podnikového vzdělávání.

Tento dotazník je anonymní, a proto věřím, že Vaše odpovědi budou upřímné a budou vystihovat Váš osobní postoj k podnikovému vzdělávání. Čím dříve dotazník vyplníte, tím lépe.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

S pozdravem

Žaneta Zajíčková

Otázky pro respondenty:

1) Pohlaví:

- Muž
- Žena

2) Věk:

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 a více

3) Nejvyšší dosažené vzdělávání:

- Základní škola
- Vyučen/a

- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4) Ve kterém oddělení ve společnosti pracujete? (Prosím, vypište.)

-

5) Délka pracovního poměru v podniku:

- Méně než 1 rok
- 1-5 let
- 6-10 let
- Více než 10 let

6) Domníváte se, že jste dostatečně informován/a o možnostech vzdělávání ve Vaší společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7) Jakými způsoby se dozvídáte o možnostech vzdělávání? (Lze vybrat více možností.)

- Od vedoucích pracovníků
- Od kolegů
- Z e-mailů
- Sám/sama si vyhledávám informace o možnostech vzdělávání
- Jiným způsobem (prosím, uveďte jakým)

.....

8) Domníváte se, že se Váš nadřízený pracovník dostatečně zajímá o Vaše vzdělávací potřeby?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9) Považujete účast na vzdělávacích aktivitách z hlediska Vaší pracovní pozice za důležitou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10) Uplatňujete získané znalosti a dovednosti z absolvovaných školení ve své práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11) Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích aktivit (školení, kurzů), které Vám firma nabízí/poskytuje?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12) Případně jaká školení či kurzy Vám v nabídce chybí? (Prosím, vypište.)

-

13) Máte možnost si zvolit, jaká školení chcete absolvovat?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14) O jakou vzdělávací aktivitu máte největší zájem?

- Odborná školení
- Školení měkkých dovedností
- Jazykové vzdělávání

15) Co Vás motivuje k účasti na školení/kurzu? (Lze vybrat více možností.)

- Možnost osobního rozvoje, příležitost učit se něčemu novému
- Uznání od vedoucích pracovníků (či kolegů)
- Možnost kariérního růstu
- Lepší finanční ohodnocení
- Uvolnění z práce
- Nic, vzdělávám se pouze z nutnosti/povinnosti
- Jiná motivace (prosím, vypište)

.....

16) Preferujete e-learningové kurzy nebo spíše běžné prezenční kurzy?

- E-learningové kurzy
- Prezenční kurzy

17) Prosím, uveďte důvody, proč preferujete zrovna daný typ kurzů, který jste vybral/a v předchozí otázce? (Prosím, vypište.)

-

18) Jste spokojen/a s interními školeními, která uskutečňují interní lektori (vedoucí jednotlivých oddělení či kvalifikovaní pracovníci)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19) Pokud jste v předchozí otázce odpověděla „Spíše ne“ nebo „Ne“, odůvodněte, prosím, Vaši odpověď:

- Nedostatečná odbornost
- Nezajímavý obsah školení
- Příliš dlouhá školení
- Příliš stručná školení
- Jiný důvod (prosím vypište)

.....

20) Domníváte se, že společnost reaguje na Vaše hodnocení absolvovaných vzdělávacích aktivit?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21) Jak by mohla Vaše společnost zlepšit firemní vzdělávání? (Prosím, vypište své návrhy.)

-
-

Abstrakt

Zajíčková, Ž. (2021). *Vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: podnikové vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, systematické vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů

Vzdělávání zaměstnanců je jedním z klíčových faktorů pro celkový rozvoj podniku, a proto se tato bakalářská práce zabývá tématem Vzdělávání zaměstnanců v podniku a byla vypracována ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. Cílem této práce je zanalyzovat proces podnikového vzdělávání ve společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. a navrhnout opatření, která by měla přispět ke zlepšení tohoto procesu. Práce je rozdělena do šesti kapitol. První tři kapitoly se zabývají teoretickým vymezením podnikového vzdělávání a fázemi systematického vzdělávání. Tyto tři kapitoly byly vypracovány na základě studia odborné literatury. Čtvrtá kapitola se zabývá popisem společnosti SENCO Příbram spol. s r. o. a v páté kapitole se věnuje popisu systému podnikového vzdělávání této společnosti. V šesté kapitole se zaměřuji na dotazníkové šetření. Cílem tohoto dotazníkového šetření je zmapování současné úrovně podnikového vzdělávání. Sedmá kapitola prezentuje možné návrhy na zlepšení systému podnikového vzdělávání v této společnosti.

Abstract

Zajíčková, Ž. (2021). *Training of employees in a particular enterprise* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: company training, employee training, systematic training, human resource development

Employee training is one of the most important factors for the overall development of the company, and therefore this bachelor thesis concentrates on the topic of employee training in the company and was written in a cooperation with the company SENCO Příbram spol. s r. o. The aim of this bachelor thesis is to analyze the process of employee training in the company SENCO Příbram spol. s r. o. and to suggest measures that should contribute to the improvement of this process. The work is divided into six chapters. The first three chapters deal with the theoretical definition of employee training and the phases of systematic education. Those three chapters are based on the study of professional literature. The fourth chapter is devoted to the description of the company SENCO Příbram spol. s r. o. and in the fifth chapter is described the system of employee training of this company. The sixth chapter focuses on the questionnaire survey. The aim of a questionnaire survey is to map out the current level of the employee training system. The seventh chapter presents possible suggestions for improving the system of employee training in this company.